

واکاوای روابط بین تبادلی رهبر- عضو (LMX)، فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارشناسان کشاورزی استان مرکزی)

امیر علم‌بیگی^۱، اسماعیل آهنگری^۲، سعیده عزیزی^۳

چکیده: در پژوهش‌های گذشته، از نظریه تبادلی رهبر- عضو (کیفیت LMX) برای تبیین رابطه کارکنان و سرپرستان در جهت کسب دستاوردهای مطلوب سازمانی استفاده شده است، اما به سازوکار این فرایند توجه نشده است. از این رو، پژوهش حاضر با مطالعه دو متغیر فرهنگ یادگیری در سازمان و نقش این فرهنگ و با استفاده از رویکرد هنجاری، به بررسی اثر کیفیت رابطه LMX بر این دو بعد پرداخته است. جامعه آماری متشکل از ۱۱۰ نفر از کارشناسان کشاورزی استان مرکزی است که ۸۶ نفر از آنها به روش دردسترس انتخاب شدند. برای داده‌پردازی، از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری استفاده شد. سه یافته اصلی تحقیق نشان داد کیفیت LMX بر فرهنگ یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری در سازمان بر تعهد سازمانی تأثیر مستقیم دارد و کیفیت LMX اثری غیر مستقیم بر تعهد سازمانی دارد. براساس نتایج پژوهش، کیفیت LMX عامل مهمی در ارتباط‌های دوسویه و نشر فرهنگ یادگیری در سازمان است و از این طریق، سبب توسعه تعهد سازمانی کارکنان می‌شود. در انتها با توجه به محدودیت‌های پژوهش، پیشنهادهایی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: تبادلی رهبر- عضو، تعهد سازمانی، فرهنگ یادگیری، کارشناس کشاورزی.

۱. استادیار ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد توسعه روستایی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۱/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۵/۱۴

نویسنده مسئول مقاله: امیر علم‌بیگی

Email: alambaigi@ut.ac.ir

مقدمه

یادگیری و نوآوری، دو عنصر مهم برای حفظ کیفیت در محصولات و خدمات سازمان‌های امروزی و پایدارسازی جایگاه رقابتی آنها محسوب می‌شوند. در این میان، رهبری سازمان در خلق چنین فضایی، نقشی کلیدی دارد. به‌طور کلی، رهبری سازمانی با ایجاد شرایط مناسب و برنامه‌ریزی در اهداف سازمان می‌تواند تأثیر زیادی بر رفتار خلاقانه کارکنان داشته باشد و موجب ارتقای رفتار گروه‌های کاری در سازمان شود (درویش و فرزانه‌دخت، ۱۳۸۹). کیفیت روابط رهبران با کارکنان سازمان، به خلاقیت بالای کارکنان منجر خواهد شد (گا و همکاران، ۲۰۱۳). امروزه این موضوع در سطح جهانی پذیرفته شده است که نیروی کار خلاق و نوآور، نقش مهمی را در رشد و موفقیت سرمایه‌گذاری‌های شغلی ایفا می‌کند که دراکر چنین نیروهای کاری را کارکنان دانشی نامیده است. در این زمینه، کیفیت روابط کارکنان با رهبران سازمانی، نقش انکارناپذیری را در شکوفایی خلاقیت کارکنان دارد (ایسلام و همکاران، ۲۰۱۳).

یکی از زمینه‌های مطالعه رهبری در سازمان را در قالب نظریه تبادل رهبر-عضو^۱ می‌توان مشاهده کرد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). محققان حوزه تبادل رهبر-عضو اعتقاد دارند افراد مافوق می‌توانند اشکال متفاوتی از ارتباط را با زیردستان خود برقرار کنند و هرچه کیفیت این ارتباط بالاتر باشد، کارکنان از حمایت احساسی و اعتماد بالاتری برخوردار خواهند بود (هریس و همکاران، ۲۰۰۹). نتایج پژوهش‌های میدانی متعدد نشان داده است که یکی از مهم‌ترین روابط میان مافوق و زیردست، به کیفیت تبادل رهبری عضو بستگی دارد و این امر، یکی از مهم‌ترین متغیرهای پیش‌بین دستاوردهای مطلوب سازمانی به‌شمار می‌آید. به‌گونه‌ای که در غالب پژوهش‌های سازمانی در حوزه رهبری، کیفیت ارتباط میان مافوق و زیردست، عموماً در قالب این نظریه مطالعه می‌شود (هریس و همکاران، ۲۰۰۹). گرائن (۱۹۷۶)، نخستین بار نظریه مبادله رهبر-عضو را با تمرکز بر روابط مبادله اجتماعی بین رهبر و اعضا مطرح کرد. کیفیت تبادل رهبر-عضو، حمایت اجتماعی، روانی و ذهنی بین سرپرست یا مافوق و زیردستانش را تعیین می‌کند. نتایج پژوهش‌ها بیانگر آن است که کیفیت ارتباط فوق در افزایش عملکرد شغلی (اشریشیم و همکاران، ۱۹۹۹)، عملکرد زمینه‌ای (ایلینز و همکاران، ۲۰۰۷)، انگیزش (تیرنی و همکاران، ۱۹۹۹)، رضایت شغلی (اپیتروپاکی و مارتین، ۲۰۰۵) و تعهد سازمانی (مارتین و همکاران، ۲۰۰۵) مؤثر است.

رابطه معنادار و مثبت میان مبادله رهبر-عضو و آمادگی برای تغییر، براساس این ایده مطرح

1. Leader – Member exchange theory

شد که سرپرستان می‌توانند فرصت‌هایی را برای تجربه بیشتر و یادگیری برای کارکنان فراهم آورند (اسچاینز، ۲۰۰۴). از سوی دیگر، نتایج پژوهش‌های قبلی بیانگر آن است که تعهد کارکنان، متغیر پیش‌بین مهمی برای دستاوردهای ارزشمند سازمانی است (کیمورا، ۲۰۱۳؛ جو، ۲۰۱۰؛ سامرز و بیراثوم، ۱۹۹۸). درواقع، تعهد سازمانی به‌عنوان قدرت نسبی شناسایی فرد با یک سازمان خاص و دخالت در آن سازمان تعریف شده است. افزایش توجه به ابعاد گوناگون تعهد، منعکس‌کننده این واقعیت است که کارکنان می‌توانند چندین شکل یا مؤلفه متفاوت تعهد را از نظر اهداف و ارزش‌های افراد یا گروه‌ها در یک سازمان تجربه کنند (کوهن، ۲۰۰۳).

در این بین، سازمان ترویج کشاورزی کشور با توجه به نقش محوری‌اش در تحقق برنامه‌های توسعه کشاورزی، نیازمند رصد مداوم نیازهای فنی مخاطبان خود است. در این بین، تعهد کارکنان برای پوشش این هدف اصلی، نقشی محوری و انکارناپذیر دارد. این مهم محقق نمی‌شود، مگر آنکه فضای مطلوب سازمانی و با هدف بهبود تعهد سازمانی کارشناسان و فرهنگ یادگیری در سازمان گسترش یابد. درواقع، می‌توان نقش رهبری را در ایجاد محیط یادگیری مداوم و ترغیب کارکنان به نوآوری، بسیار پررنگ دانست. لازمه این امر، جلب اعتماد کارکنان به رهبری سازمانی و جلب تعهد آنهاست؛ به‌گونه‌ای که بخشی از هویت خود را در سازمان جست‌وجو کنند. یکی از مهم‌ترین نظریه‌های بازگوکننده چنین شرایطی را باید نظریه LMX دانست (کیمورا، ۲۰۱۳؛ کارملی و همکاران، ۲۰۱۱). با تأکید بر این رویکرد و نقش محوری روابط میان رهبر و عضو در خلق فضای مثبت سازمانی برای بهبود فضای مدیریتی، مسئله پژوهش حاضر، بیان چگونگی سازوکار نقش روابط رهبری سازمان و کارکنان در ارتقای تعهد سازمانی کارکنان و با محوریت ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان بود که نتیجه پاسخگویی به آن، ارائه مدلی است که روابط بین ارتباط رهبر- عضو، تعهد سازمانی کارکنان و ترویج فرهنگ یادگیری را شفاف می‌کند. براین اساس، پرسش اصلی پژوهش این بود که کیفیت رهبر- عضو در کاربست تجربی آن، چه نقشی در بهبود تعهد سازمانی کارکنان و با تأکید بر ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان به‌عنوان متغیر میانجی دارد؟

پیشینه نظری پژوهش

ریشه نظری کیفیت تبادل رهبر- عضو را می‌توان در نظریه نقش^۱ و همچنین نظریه تبادل اجتماعی^۲ جست‌وجو کرد. کاربرد نظریه تبادل اجتماعی در روابط میان فرد و سازمان، به‌طور

1. Role theory
2. Social exchange theory

عمده بر توسعه رابطه‌ای تمرکز دارد که هریک از کارکنان با مدیر خود دارند. سهم بیشتر کارکنان در این فرایند، به افزایش تعهد سازمانی، کاهش تمایل به ترک سازمان و عملکرد بهتر منجر می‌شود. کارکنانی که حس حمایت را بیشتر تجربه کنند، به شکل متقابل به ارزش‌های سازمانی متعهدتر و وفادارتر می‌شوند (چن و کائو، ۲۰۱۲). مبادله رهبر-عضو به‌عنوان یک رابطه توسعه‌ای بین رهبر و عضو، یک منبع عاطفی-اجتماعی تسهیل‌کننده توانمندسازی و افزایش تعهد در بین کارکنان است (کانگ و همکاران، ۲۰۱۱). پدیده تعهد، توجه عمده را پژوهشگران عرصه‌های مختلف علمی را به خود جلب کرده است (کانگ و همکاران، ۲۰۱۱). با آنکه رابطه بین حمایت سرپرست و تعهد سازمانی در بسیاری از پژوهش‌ها پذیرفته شده (جو، ۲۰۱۰)، پژوهش‌های اندکی درباره ارتباط بین کیفیت LMX و تعهد سازمانی انجام شده است. به‌واقع در مطالعه‌های قبلی، سازوکار اصلی تبیین‌کننده حمایت سرپرست و تعهد سازمانی مشخص نشده است که به‌نظر می‌رسد کیفیت LMX به شکل مناسب‌تری قادر به تشریح این ارتباط است (ایسلام و همکاران، ۲۰۱۳ و هریس و همکاران، ۲۰۰۹).

به اعتقاد لی (۲۰۰۷)، رابطه مثبتی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین، تبادل رهبر-عضو و نوآوری سازمانی در شرایط فضای سازمانی حامی یادگیری مداوم برقرار است. ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان را می‌توان تلاش‌های سازمانی در راستای کنترل سرمایه‌های اجتماعی و فکری کارکنان و برای تحقق ظرفیت‌های بالقوه نوآوری سازمانی دانست (لی و همکاران، ۲۰۰۷). کسب دانش، نشر دانش، به‌اشتراک‌گذاری برداشتها و تعابیر و توسعه ظرفیت حافظه سازمانی، از ابعاد کلیدی در ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان محسوب می‌شود (جیمینز و سانز، ۲۰۱۱). درواقع، فضای مناسب یادگیری را می‌توان فضایی از ارتباط دوطرفه تبادل دانش و اطلاعات به‌شمار آورد (فانگ و همکاران، ۲۰۱۱). وجود فضای مناسب سازمانی که دربرگیرنده اعتماد متقابل است، فضایی مناسب برای گسترش فرهنگ یادگیری است (کُمیاک و بناسات، ۲۰۰۶). باید توجه داشت که براساس رویکرد هنجاری در تعریف یادگیری سازمانی، یادگیری، حاصل فعالیت‌های گروهی بین سازمان و محیط پیرامون آن است که در شرایط خاص قرار دارد. عمده این شرایط، با تلاش‌های آگاهانه رهبران سازمان خلق می‌شود (نونپه و رومانی، ۲۰۱۴).

براساس همین رویکرد است که سنگه یادگیری سازمانی را با عنوان فضایی تعریف کرده است که افراد به‌طور مستمر ظرفیتشان را برای ایجاد نتایج مطلوب گسترش می‌دهند؛ فضایی که آرمان گروهی آزاد است؛ الگوهای جدید و گسترش‌یافته تفکر، پرورش پیدا کرده‌اند و در آن، افراد همه با هم به‌صورت مداوم در حال یادگیری هستند. با این رویکرد، سازمان‌های یادگیرنده، تطابق‌پذیر و انعطاف‌پذیرند و کارایی افراد را از طریق به‌جریان‌انداختن یادگیری‌شان بهبود می‌بخشند (ریجال،

۲۰۱۰). ادبیات محدود در ارتباط با فرهنگ یادگیری سازمانی بیانگر این است که دیدگاه‌های کارکنان درباره یادگیری مداوم، گفت‌وگوی مشترک، توانمندسازی و راهبرد مدیریت، دل بستگی عاطفی آنها را به سازمانشان افزایش می‌دهد. به‌دیگرسخن، توسعه قابلیت‌های کارکنان سازمان به متغیرهایی چون فرهنگ سازمانی، به‌اشتراک‌گذاری دانش، کار و یادگیری تیمی، تفکر سیستمی و نهادینه‌شدن رهبری مشارکتی در سازمان وابسته است و وجود فضای یادگیری، از این جهت سبب ارتقای قابلیت‌های کارکنان می‌شود (علم‌بیگی و همکاران، ۱۳۹۱). همان‌طور که قبلاً مطرح شد، تعهد را می‌توان یک ائتلاف یا اتحاد روان‌شناختی بین فرد و سازمان تعبیر کرد و از این‌رو، برای ارتقای تعهد کارکنان نسبت به سازمان، اهمیت فرهنگ یادگیری را نمی‌توان نادیده گرفت (ایسلام و همکاران، ۲۰۱۳). براین‌اساس می‌توان بین نظریه LMX، از منظر خلق فضای ارتباطی مطلوب و گسترش فرهنگ یادگیری، ارتباط نظری منطقی برقرار کرد.

پیشینه تجربی پژوهش

درویش و فرزانه‌دخت (۱۳۸۹)، در پژوهشی به بررسی رابطه LMX در پرورش خلاقیت در محیط کاری پرداختند. نتایج مطالعه آنها نشان داد کیفیت LMX به بروز خلاقیت کارکنان در محیط کار و ایجاد احساس انرژی در کارکنان منجر شده است. حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر- پیرو پرداختند. نتیجه پژوهش نشان داد که فرهنگ گروهی و توسعه‌ای سبب افزایش کیفیت تبادل رهبر- پیرو می‌شود. به‌طور کلی، شواهد تجربی بیانگر آن است که بین شفافیت نقش کارکنان و تعهد شغلی آنها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۱). شواهدی نیز وجود دارد که ایجاد حس خودکارآمدی کارکنان به تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنها منجر می‌شود (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۱).

کیمورا (۲۰۱۳)، در پژوهشی به مطالعه اثر تعدیل‌گری تبادل رهبر- عضو بر رابطه بین تعهد مؤثر و فضای نوآوری سازمانی پرداخت. پژوهش وی نشان داد تبادل رهبر- عضو و فضای سازمانی به‌صورت همزمان بر رابطه میان تعهد مؤثر و فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد و از اثر منفی فضای سازمانی ناسالم بر تعهد سازمانی می‌کاهد. در تبیین نظری این یافته، محقق به تئوری مدیریت نبود اطمینان استناد می‌کند که بیان می‌دارد اثر بی‌عدالتی در شرایط نبود اطمینان بالا بر رفتار انسان معنادارتر می‌شود. براساس این نظریه، هنگامی که کارکنان با نبود اطمینان مواجه می‌شوند، نگرانی آنها در مورد عدالت سازمانی افزایش می‌یابد و در مواجهه بی‌عدالتی در محیط کار، واکنش منفی‌تری از خود نشان می‌دهند. به‌عبارت دیگر، در سازمانی که فرایند

تصمیم‌گیری، بیش از آنکه به قوانین و دستورالعمل‌های رسمی وابسته باشد، به سیاست‌ها و نظرهای گروه خاصی وابسته است، فضای بی‌عدالتی تشدید می‌شود. براساس این یافته، با بهبود تبادل رهبر و عضو، این شرایط منفی کمتر رخ می‌دهد و تعهد کارکنان در سطح بالاتری قرار می‌گیرد. ایسلام و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه دست یافتند که LMX و فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی با یکدیگر همبستگی دارند. نتایج مدل‌سازی معادله‌های ساختاری نشان داد که تعهد سازمانی، نقش متغیر میانجی را بین فرهنگ یادگیری سازمانی و قصد ترک خدمت ایفا می‌کند. گا و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی با طرح مسئله چگونگی اثر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان، به بررسی اثر رهبری اخلاقی از طریق دو متغیر هویت‌یابی از سرپرست و تبادل رهبری عضو، بر خلاقیت کارکنان در چین پرداختند. نتایج مطالعه آنان نشان داد هویت‌یابی از سرپرست، بخش مهمی از فرایند پیچیده اثر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان است؛ بنابراین، وجود رهبری اخلاق‌گرا در بین سرپرستان با تزریق ویژگی کارزمایی به آنها می‌تواند توان تأثیرگذاری آنان بر کارکنان را افزایش دهد و الگوی نقش مناسبی برای تحریک روحیه خلاقیت آنها به‌شمار می‌رود. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد علاوه‌براینکه متغیر تبادل رهبر-عضو اثر مستقیمی بر خلاقیت کارکنان دارد، نقش میانجی‌گری معناداری را نیز در تأثیر هویت‌یابی سرپرست بر خلاقیت کارکنان و همچنین تأثیر رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان از خود نشان می‌دهد.

مورالس و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی نقش رهبری در عملکرد سازمانی پرداختند و نتایج مطالعه‌شان نشان داد رهبری تحول‌آفرین از طریق نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی سبب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. پژوهش کارملی و همکاران (۲۰۱۱)، نشان داد تبادل رهبری-عضو از طریق کمک به کارکنان در تعریف هویت رابطه‌ای خود در سازمان و همچنین از طریق این متغیر در تعیین هویت سازمانی آنها، سبب به‌اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان می‌شود. نتایج این مطالعه نشان داد تبادل رهبری عضو با به‌تصویرکشیدن هویت سازمانی کارکنان، بر تلاش آنها در جهت نشر دانش سازمانی می‌افزاید. نتایج پژوهش جوو و ردی (۲۰۱۲)، بیانگر آن بود که کارکنان، بالاترین سطح رضایت شغلی را زمانی نشان می‌دهند که ادراک بالاتری از فرهنگ یادگیری و رابطه با سرپرست را دارند. آنها پی بردند که LMX نتیجه مطلوبی برای تعدیل رابطه بین عملکرد هدفمدار و رضایت شغلی دارد. نتایج مدل‌سازی معادله‌های ساختاری در پژوهش کانگ و همکاران (۲۰۱۱)، نشان داد که جو اخلاقی سازمان و LMX، همبستگی معناداری با تعهد سازمانی دارند، همچنین منزلت بیرونی درک‌شده، متغیر پیش‌بینی‌کننده مهمی برای تعهد سازمانی است. نتایج حاصل از پژوهش جوو (۲۰۱۰)، نشان داد درک فرهنگ یادگیری

سازمانی و کیفیت LMX، بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد. هریس و همکاران (۲۰۰۹)، در مطالعه‌ای به بررسی آثار همزمان مستقیم و تعاملی تبادل رهبر- عضو و توانمندسازی بر سه متغیر رضایت شغلی، تمایل به ترک سازمان و عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج تحقیق آنان بیانگر آن بود که افراد با توانمندی کمتر، از کیفیت تبادل رهبر- عضو با دستاوردهای سازمانی بیشتر تأثیر می‌پذیرند. لی (۲۰۰۷)، مطالعه‌ای را با تلاش برای ادغام هر دو دیدگاه رفتاری و رابطه‌ای با استفاده از تئوری مدیریت چند عاملی باس و مدل چندبعدی تبادل رهبر- عضو لیدن و مازلین و همچنین آزمایش قابلیت کاربرد آنها در تعیین نوآوری کارکنان انجام داد. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان داد رهبری تحولگرا ارتباط مثبتی با ابعاد LMX و همچنین نوآوری دارد. این در حالی است که رهبری قراردادی^۱ رابطه‌ای منفی با نوآوری دارد. براساس پیشینه نظری و تجربی، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر تدوین شد:

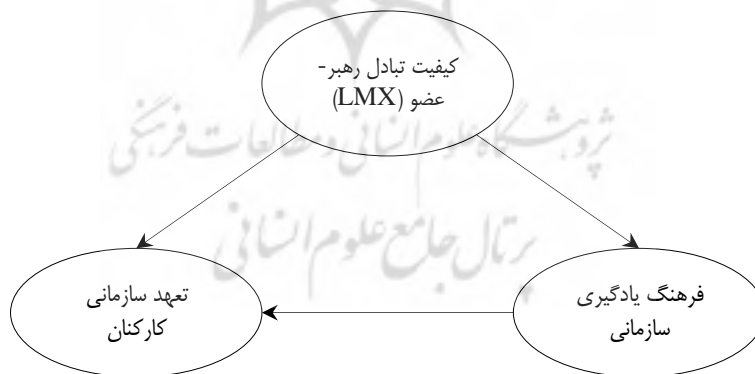
فرضیه نخست: کیفیت تبادل رهبر- عضو در سازمان، سبب ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود؛

فرضیه دوم: وجود فرهنگ یادگیری در سازمان، سبب ارتقای تعهد سازمانی می‌شود؛

فرضیه سوم: کیفیت تبادل رهبر- عضو در سازمان سبب ارتقای تعهد سازمانی می‌شود.

مدل مفهومی

براساس مرور ادبیات نظری تحقیق چارچوب مفهومی تحقیق به شرح زیر است:



نمودار ۱. چارچوب مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است که با استفاده از روش علی-ساختاری انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش را ۱۱۰ نفر از کارشناسان کشاورزی شاغل در سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی تشکیل می‌دهند که تعداد ۸۶ نفر با استفاده از فرمول کوکران و با در نظر گرفتن فاصله اطمینان ۰/۰۵ و با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش، پرسشنامه بود و برای اندازه‌گیری متغیرهای مورد مطالعه از گویه‌های مرتبط استفاده شد (جدول ۲). اطلاعات مربوط به متغیرهای مورد نظر از طریق پیمایش گردآوری شد. این متغیرها شامل متغیر تبادل رهبر-عضو، با اقتباس از ابزار اندازه‌گیری نورتھوس (۲۰۰۷)، فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان با اقتباس از ابزار ایسلام و همکاران (۲۰۱۳) بود. روایی صوری پرسشنامه از سوی پانل متخصصان تأیید شد. برای اطمینان یافتن از پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار به دست آمده برای متغیرهای تحقیق شامل تبادل رهبر-عضو (۰/۸۸۹)، فرهنگ یادگیری سازمانی (۰/۹۱۴) و تعهد سازمانی کارکنان (۰/۷۵۴)، نشان از پایایی ابزار تحقیق دارد. برای داده‌پردازی، از روش مدل معادله‌های ساختاری در قالب حداقل مربعات جزئی استفاده شد. این روش بر حداکثرسازی واریانس تبیین‌شده متغیرهای وابسته مدل تأکید دارد و در مواردی که شناسایی روابط بین آنها را در مراحل اولیه تکوین نظریه دارد، روش کوواریانس‌محور را- که برای بازتولید تجربی ماتریس کوواریانس و تأیید روابط نظری فرضی استفاده می‌شود- به کار می‌گیرد که کارایی بالاتری دارد. برای بررسی معناداری ضرایب مسیر از روش بوت‌استرپ استفاده شد که از طریق شبیه‌سازی و به روش باز نمونه‌گیری^۱ از نمونه مورد مطالعه، معناداری پارامترها را آزمایش می‌کند (چاین و نوستد، ۱۹۹۹). در برآورد مدل معادله‌های ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی، تعداد حجم مناسب نمونه برای برآورد یک مدل، پنج تا ده برابر تعداد مسیرهای موجود در مدل است (ماجکرازک و همکاران، ۲۰۰۵). با توجه به اینکه حجم نمونه حاضر ۸۶ مورد است و در مدل، سه مسیر علی وجود دارد، حجم نمونه برای برآورد مدل کفایت می‌کند.

یافته‌های پژوهش

میانگین سنی پاسخگویان ۴۲/۲۱ سال با انحراف معیار ۸/۳۷ و طیف سنی پاسخگویان بین ۲۳ تا ۵۷ سال بود. تجربه کاری کارکنان مشارکت‌کننده در تحقیق، ۱۹/۷۶ سال با انحراف ۷/۷۸

1. Resampling

سال بود. حداقل تجربه کاری ۴ سال و حداکثر آن (فقط در یک مورد) ۳۲ سال بود. کارشناسان با مدرک تحصیلی کارشناسی (۵۸/۸ درصد) بیشترین فراوانی را داشتند. ۸۷/۲ درصد از آنان نیز وضعیت استخدامی رسمی داشتند. برای اندازه‌گیری متغیر تبادل رهبر- عضو از پرسشنامه هفت‌عاملی نورتهوس (۲۰۰۷) استفاده شد. براساس امتیاز کسب‌شده که بین ۷ تا ۳۵ قرار دارد، این کیفیت به پنج رده تقسیم می‌شود (جدول ۱). از تقسیم‌بندی ارائه‌شده در پرسشنامه هفت‌عاملی LMX و نیز از امتیازهای به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که ۳۹/۵ درصد از کارکنان، در رده متوسط رابطه تبادلی با سرپرست خود قرار دارند که طبقه غالب در نمونه حاضر است. کمترین مقدار، به‌ترتیب با ۹/۳ درصد برای رابطه بسیار ضعیف و رابطه بسیار قوی با ۱۱/۶ درصد قرار دارد.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخگویان در ارتباط با کیفیت تبادل رهبر- عضو (LMX)

سطح کیفیت رابطه براساس نمره مقیاس	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی نسبی
بسیار ضعیف (۷-۱۴)	۸	۹/۳	۹/۳
ضعیف (۱۵-۱۹)	۱۲	۱۴/۰	۲۳/۳
متوسط (۲۰-۲۴)	۳۴	۳۹/۵	۶۲/۸
قوی (۲۵-۲۹)	۲۲	۲۵/۶	۸۸/۴
بسیار قوی (۳۰-۳۵)	۱۰	۱۱/۶	۱۰۰
جمع	۸۶	۱۰۰	---

هدف اصلی پژوهش، بررسی مدل ارائه‌شده بود. به این منظور، از روش مدل‌سازی معادله‌های ساختاری استفاده شد که ترکیب توأم دو روش تحلیل عاملی تأییدی و روش تحلیل مسیر است. در این روش، ابتدا لازم است تا روایی سازه و پایایی سازه‌های تحقیق بررسی شود که برای این منظور، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. پس از کسب اطمینان از صحت اندازه‌گیری، متغیرهای پنهان مدل، به روابط آنها در قالب مدل مسیر (ساختاری)، برای آزمون فرضیه‌ها توجه می‌شود.

اطلاعات به‌دست‌آمده مشخص می‌سازد که تمام بارهای عاملی دارای سطح معناداری ۰/۰۱ با سازه خود هستند و بنابراین، توان لازم برای تبیین قسمت اعظمی از واریانس سازه خود را دارند. مقادیر سنجه پایایی مرکب (CR) یا شاخص دیلون- گلدشتاین بالاتر از ۰/۶ و بیانگر تک‌بعدی بودن بلوک است. این شاخص، نسبت به ضریب آلفای کرونباخ برای تشخیص تک‌بعدی بودن این بلوک، عملکرد بهتری دارد؛ زیرا فرض هم‌ارزی نشانگرهای هر سازه در این

سنجه، برخلاف ضریب آلفا وجود ندارد. نتایج متوسط میانگین استخراج شده (AVE) نیز نشان می‌دهد روایی همگرا و تشخیصی سازه‌های مورد بررسی برقرار است؛ زیرا مقدار این سنجه برای تک‌تک شاخص‌ها بالاتر از ۰/۵ است (جدول ۲) و براساس معیار فورنل و لارکر نیز ریشه دوم متوسط میانگین استخراج شده (AVE)، از تمام همبستگی‌های موجود در ماتریس همبستگی بزرگ‌تر است (جدول ۳). این ویژگی نشان می‌دهد یک سازه در مقایسه با نشانگرهای سایر سازه‌ها پراکندگی بیشتری با نشانگرهای خود دارد. به‌دیگرسخن، برای هر سازه، این مقدار باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر سازه‌های مدل باشد.

جدول ۲. مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری

سازه	گویه	بار عاملی	Sig	CR	AVE
تهدید سازمانی	من به سازمان وفادارم.	۰/۹۳۰	۰/۰۱		
	تلاشی بسیار بیشتر از آنچه معمول انتظار می‌رود، انجام می‌دهم.	۰/۴۵۴	۰/۰۱		
	دورنمای آینده سازمان برایم مهم است.	۰/۹۰۷	۰/۰۱		
	من مایلیم چه در شرایط خوب و چه در شرایط بد، پشت سازمان باشم.*	۰/۱۸۵	۰/۰۹۷	۰/۶۷۰	۰/۹۲۱
	مایلیم برای موفقیت سازمان سخت کار کنم.	۰/۹۶۲	۰/۰۱		
	من به‌طور کامل خودم را به کار در این سازمان اختصاص داده‌ام.	۰/۸۴۳	۰/۰۱		
	از کارم در این سازمان راضی و خشنود هستم.	۰/۶۹۹	۰/۰۱		
وفاداری سازمانی	سازمان ما فرصت‌های مستمر یادگیری را ایجاد می‌کند.	۰/۷۷۴	۰/۰۱		
	سازمان ما پژوهش و گفت‌وگو را ترویج می‌کند.	۰/۸۴۲	۰/۰۱		
	سازمان ما یادگیری جمعی و تیمی را تشویق می‌کند.	۰/۸۷۸	۰/۰۱		
	اینکه در این سازمان یاد بگیریم و یاد بدهیم، ارزش تلقی می‌شود.	۰/۸۴۹	۰/۰۱	۰/۶۶۳	۰/۹۳۲
	سازمان ما کارکنان را قادر می‌سازد تا دید مشتری داشته باشند.	۰/۸۵۳	۰/۰۱		
	سازمان ما با محیط پیرامونی، ارتباط برقرار می‌کند.	۰/۷۳۳	۰/۰۱		
	سازمان ما از مدیرانی استفاده می‌کند که یادگیری را در سطح فردی، تیمی و سازمانی حمایت می‌کند.	۰/۷۶۰	۰/۰۱		
تبادل رهبری	همیشه می‌دانم که سرپرستم چقدر از کارم راضی است.	۰/۷۰۴	۰/۰۱		
	تا چه حدی رئیس به‌خوبی نیازها و مشکلات شغلی شما را درک می‌کند؟	۰/۹۰۸	۰/۰۱		
	تا چه حدی رئیس قادر است پتانسیل شما را به‌خوبی بشناسد؟	۰/۸۳۳	۰/۰۱	۰/۶۰۸	۰/۹۱۴
	بدون توجه به میزان قدرت و اختیاری که رئیس در جایگاه فعلی‌اش دارد، تا چه حد از قدرتش برای حل کردن مشکل‌های شغلی شما استفاده می‌کند؟	۰/۸۲۳	۰/۰۱		
	چقدر می‌توانید در مواقعی که نیاز به کمک مالی دارید روی سرپرستان حساب کنید؟	۰/۶۴۰	۰/۰۱		

ادامه جدول ۲. مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه گیری

سازه	گویه	بار عاملی	Sig.	CR	AVE
من به اندازه کافی به رئیسم اعتماد دارم؛ به این صورت که از تصمیم او دفاع کرده‌ام و چیزی را که او حاضر به انجامش نبوده است، توجیه کرده‌ام.		۰/۷۳۷	۰/۰۱		
توصیف کیفیت رابطه کاری کارکنان با رئیس		۰/۷۹۵	۰/۰۱		

* به دلیل معنادار نبودن بار عاملی، این سؤال از تحلیل خارج شد.

جدول ۳. بررسی روایی تشخیصی براساس معیار فورنل و لارکر

سازه (متغیرهای پنهان)	میانگین	SD	۱	۲	۳
تبادل رهبر- عضو (۱)	۳/۲۶	۰/۸۲۷	۰/۷۸۰	۰/۳۷۴	۰/۴۹۸
تعهد سازمانی (۲)	۳/۹۹	۰/۶۷۷	۰/۳۷۴	۰/۸۱۸	۰/۵۶۲
فرهنگ یادگیری در سازمان (۳)	۲/۶۵	۰/۸۳۳	۰/۴۹۸	۰/۵۶۲	۰/۸۱۴

* قطر ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده

با داشتن اطلاعات مربوط به اعتماد و اعتبار ابزار مورد استفاده، در این مرحله از تحقیق، روابط بین متغیرهای پژوهش واکاوی می‌شود. برای یافتن یک مدل اشباع شده ضروری است تا تمام مدل‌های جایگزین (رقیب)، بررسی شوند و محقق بهترین مدل را- که ضمن تخمین بهتر پارامترها خطای کمتری دارد- انتخاب کند؛ به نحوی که بهترین نماینده برای تبیین روابط علی در یک شبکه علیت، از متغیرهای تحقیق است (پریچر و مرکل، ۲۰۱۲). از این رو، با در نظر گرفتن روابط بین متغیر مستقل و متغیرهای وابسته تحقیق، دو مدل جایگزین برای مدل مفهومی شناسایی شد (جدول ۴). براساس نتایج واکاوی مدل‌ها و به لحاظ شاخص‌های کارایی آماری مشخص می‌شود که مدل منطبق با چارچوب مفهومی پژوهش، در مقایسه با دو مدل شناسایی شده رقیب، وضعیت بهتری در تبیین روابط علی بین متغیرهای پژوهش دارد. میانگین ضریب مسیر برای این مدل ۰/۳۷۴ است که در سطح یک درصد، معنادار است. میانگین ضریب تعیین، برابر ۰/۲۸۸ و در سطح یک درصد معنادار است.

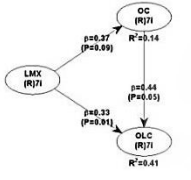
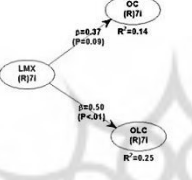
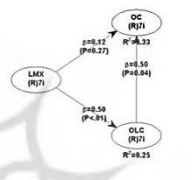
مقدار میانگین بلوک تورش واریانس، ۱/۳۳ به دست آمده و مقدار میانگین همراستایی چندگانه کامل^۱ ۱/۵۱ است که هر دو مقدار، زیر ۳/۳ است و ایده آل محسوب می‌شود. مقدار شاخص برازندگی تنهاوس^۲، ۰/۳۸۴ به دست آمده است که بزرگ‌تر از ۰/۳۶ است و نشان از برازندگی

1. Average full collinearity
2. Tenenhaus GoF

مناسب مدل دارد (تنهاوس و همکاران، ۲۰۰۵). در مدل سازی معادله های ساختاری به روش حداقل، مربعات جزئی شاخص برازندگی تنهاوس GOF، شاخصی قابل قبول برای بررسی کارایی کلی و مقایسه ای مدل به شمار می رود. این معیار از طریق رابطه ۱ محاسبه می شود که ریشه دوم آن، حاصل ضرب میانگین اشتراک ها در میانگین ضرایب تعیین است.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} \quad (1)$$

جدول ۴. مدل های رقیب بیان کننده روابط بین LMX، تعهد سازمانی و فرهنگ یادگیری

مدل مفهومی تحقیق	مدل رقیب یک	مدل رقیب دو		
			ARS	تبادل رهبر - عضو
			AARS	تبادل رهبر - عضو
			GOF	فرهنگ یادگیری

جدول ۵. اثر خطی مستقیم متغیرهای تحقیق

اثر خطی مستقیم مورد مطالعه	بتا	Sig.	خطای استاندارد	اندازه اثر (f²)	Q²	R²
تبادل رهبر - عضو ← فرهنگ یادگیری	۰/۴۹۸	۰/۰۰۱	۰/۰۷۴	۰/۲۴۸	۰/۲۴۷	۰/۲۴۸
تبادل رهبر - عضو ← تعهد سازمانی کارکنان	۰/۱۲۵	۰/۲۷۲	۰/۲۰۵	۰/۰۴۷		
فرهنگ یادگیری ← تعهد سازمانی کارکنان	۰/۵۰۰	۰/۰۴۳	۰/۲۸۸	۰/۲۸۱	۰/۳۱۲	۰/۳۲۸

در تحلیل روابط علی، مدل های مسیری نیاز است تا شاخص تناقض سیمپسون محاسبه شود. در تلفیق طبقات، گاهی نتایج متضادی درباره تحلیل انفرادی داده ها به دست می آید. به طور کلی، در این تناقض اثر حذف یک متغیر طبقه ای توضیحی بر اندازه گیری رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته، اثر گذار خواهد بود (هرنا و همکاران، ۲۰۱۱). برای اطمینان از اینکه یک مجموعه داده همانند، ساختار علی مورد نظر را به خوبی تبیین می کنند، از شاخص نسبت تناقض سیمپسون استفاده می شود. به طور کلی، این تناقض زمانی رخ می دهد که ضریب مسیر و همبستگی در

ارتباط با یک جفت از متغیرهای مرتبط، سطح معناداری متفاوت داشته باشد. عموماً وجود تناقض، خود نشان‌دهنده یک مشکل علیت است و در شرایط وجود یک رابطه علی غیر محتمل یا معکوس رخ می‌دهد (پیارل، ۲۰۰۹). اگر مقدار شاخص SPR بالاتر از ۰/۷ باشد، می‌توان تطابق داده با ساختار علی مورد نظر را قابل قبول دانست (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹). در پژوهش حاضر، این مقدار برابر یک محاسبه شده است و می‌توان نتایج مدل اکتشافی را از جهت نبود شرایط تناقض سیمپسون معتبر دانست. براین اساس، مدل مفهومی پژوهش به لحاظ آماری معنادار است و نتایج آن را می‌توان برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، معتبر دانست.

براساس مدل مسیر برازش‌یافته مشخص می‌شود ضریب اثر کیفیت تبادل رهبر- عضو بر فرهنگ یادگیری، ۰/۴۹۸ محاسبه شده است که به لحاظ آماری، معنادار است. براین اساس مشخص می‌شود یک واحد تغییر در انحراف معیار کیفیت رهبر- عضو سبب تغییری مثبت به بزرگی ۰/۴۹۸ در فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود. اندازه تأثیر محاسبه‌شده برای این ضریب، ۰/۲۴۸ به دست آمده است. از آنجاکه این رقم بین ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ است، می‌توان گفت تأثیر این ضریب، نسبتاً قوی است. همچنین مشخص شد فرهنگ یادگیری بر تعهد سازمانی کارکنان ضریب مسیری به بزرگی ۰/۵ دارد که به لحاظ آماری معنادار گزارش شده است. اندازه اثر محاسبه‌شده برای این ضریب، ۰/۲۸۱ است. از آنجاکه این رقم بین ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ است، می‌توان گفت تأثیر این ضریب، نسبتاً قوی است. همچنین نتایج مدل به دست‌آمده گواه این مدعاست که اثر تبادل رهبر- عضو بر تعهد سازمانی کارکنان دارای ضریب مسیری به اندازه ۰/۱۲۵ است که به لحاظ آماری، معنادار نیست. اندازه اثر محاسبه‌شده برای این ضریب، برابر ۰/۰۴۷ است که اثری ضعیف است. از این رو، محاسبه ضریب غیر مستقیم اثر کیفیت تبادل رهبر- عضو بر تعهد سازمانی، از طریق ترویج فرهنگ یادگیری ضرورت می‌یابد. براساس نتایج جدول زیر، اثر غیر مستقیم تبادل رهبر- عضو بر تعهد سازمانی ۰/۲۴۹ به دست آمده که به لحاظ آماری معنادار است. برای تعیین شدت ضریب غیر مستقیم، از سنجه VAF یا معیار یاکاباسی و دواچک^۱ استفاده می‌شود. این مقدار ۰/۶۶۵ به دست آمده و نشان می‌دهد کیفیت تبادل رهبر- عضو در سازمان، از طریق ترویج فرهنگ یادگیری، سبب ارتقای تعهد سازمانی می‌شود. از آنجاکه مقدار این شاخص بین ۰/۲۰ تا ۰/۸ است، نشان از یک اثر میانجی‌گری جزئی فرهنگ یادگیری بین تبادل رهبر- عضو و متغیر تعهد سازمانی دارد.

1. Iacobucci and duhachek indicator

جدول ۶. تأثیر خطی غیر مستقیم متغیرهای تحقیق

اثر خطی غیر مستقیم مورد مطالعه	بتا	Sig.	خطای استاندارد	اندازه اثر	VAF
تبادل رهبر- عضو ← تعهد سازمانی	۰/۲۴۹	۰/۰۴۶	۰/۱۴۷	۰/۰۹۳	۰/۶۶۵

یکی از ضرایب مهم در تبیین قدرت پیش‌بینی مدل محاسبه، مقادیر معیار استون - گیزر^۱ یا معیار Q^۲ است. مقادیر آن برای متغیر وابسته فرهنگ یادگیری برابر ۰/۲۴۷ و برای متغیر وابسته نهایی تعهد سازمانی کارکنان، ۰/۳۱۲ به دست آمده که از مقدار ۰/۱۵ به ۰/۳۵ نزدیک شده‌اند؛ بنابراین، می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی مدل در محدوده متوسط تا قوی قرار دارد که بیانگر مناسب بودن قدرت پیش‌بینی مدل است. مقادیر ضرایب تعیین نیز نشان داد این مدل، توانایی تبیین ۲۵ درصد فرهنگ یادگیری در سازمان و ۳۳ درصد تعهد سازمانی کارکنان را دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش حاضر را می‌توان در سه حوزه دسته‌بندی کرد. اول آنکه کیفیت LMX، متغیر مهمی در شکل‌گیری و گسترش فرهنگ یادگیری در سازمان به‌شمار می‌آید. در واقع، افزایش کیفیت تبادل رهبر- عضو به بهبود فرصت‌های مستمر یادگیری، ترویج پژوهش و یادگیری از شکست‌ها، تشویق یادگیری جمعی و تیمی، ارزشی‌شدن یادگیری، ایجاد دید مشترک و بهبود ارتباط با محیط پیرامون منجر می‌شود؛ بنابراین، این فرضیه قوت می‌گیرد که نقش کیفیت LMX در خلاقیت و نوآوری کارکنان - که در بسیاری از پژوهش‌های قبلی به آن اشاره شده - از طریق خلق فرهنگ یادگیری است. به‌طور مشخص، سازمانی با این مشخصات، در موقعیت‌های رقابتی، از توانایی بالاتری برخوردار خواهد بود و نوآوری خدمات و محصول، دستاورد چنین فضایی سازمانی است که در آن، محدوده ارتباط رهبری سازمان با اعضا و کارکنان وسیع‌تر است. این نتیجه با نتیجه مطالعه‌های کیمورا (۲۰۱۳)، گا و همکاران (۲۰۱۳)، جو و ردی (۲۰۱۲) و جو (۲۰۱۰)، همراستا است. این یافته نشان می‌دهد تبادل رهبری - عضو از طریق تعیین هویت سازمانی کارکنان سبب به‌اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان و ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود؛ بنابراین تبادل رهبری - عضو با تقویت هویت سازمانی کارکنان، بر تلاش آنها در جهت خلق و نشر دانش سازمانی می‌افزاید.

یافته‌های حوزه دوم نشان داد که گسترش و ترویج فرهنگ یادگیری بر تعهد سازمانی کارکنان

1. Stone - Geisser Criterion

تأثیری مستقیم و معنادار دارد. از این رو، خلق فضایی که بتوان در آن، از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان بهره‌برداری کرد، سبب افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود. به‌دیگرسخن، گسترش فرهنگ یادگیری در سازمان، سبب افزایش حس ارزشمندی فردی در سازمان و ارتقای تعهد سازمانی کارکنان می‌شود. از این رو، تمرکز بر رویکرد هنجاری - که به مطالعه فضای مطلوب سازمانی به‌جای مطالعه صرف پدیده یادگیری می‌پردازد - رویکرد مناسبی برای بررسی دستاوردهای ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان تشخیص داده شد. این یافته را می‌توان با نتایج پژوهش‌های ایسلام و همکاران (۲۰۱۳)، ریجال (۲۰۱۰)، جو و لیم (۲۰۰۹) و گمیاک و بناسات (۲۰۰۶)، همراستا دانست.

یافته‌های حوزه سوم نشان داد که تعهد سازمانی به‌طور مستقیم از کیفیت LMX تأثیر نمی‌پذیرد؛ بلکه کیفیت LMX از طریق خلق فرهنگ یادگیری تأثیر معنادار و غیر مستقیمی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد؛ بنابراین، مشخص می‌شود که دستاوردهای مطلوب سازمانی کیفیت LMX بدون واسطه نیست و از طریق واسطه‌هایی، ثمره‌های کیفیت این رابطه دیده می‌شود. در پژوهش حاضر مشخص شد که تعهد سازمانی، محصول مستقیم کیفیت LMX نیست و فرهنگ یادگیری، اثر آن را به تعهد سازمانی منتقل و به‌دیگرسخن بین آنها میانجی‌گری می‌کند. براساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود:

با توجه به نقش مهم کیفیت LMX در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی یادگیری، پیشنهاد می‌شود وضعیت و نیمرخ مربوط به کیفیت LMX در سازمان و برای کارکنان هر مافوق، به‌دست آید و مشارکت افراد با کیفیت LMX پایین - که عموماً در این نظریه، افراد خارج از گروه نامیده می‌شوند - در انجام پروژه‌هایی با نظارت مافوق جلب شود. همچنین استفاده از روش‌هایی که به‌نحوی شبکه روابط در سازمان را به تصویر می‌کشند، در این زمینه راهگشاست. علاوه‌براین، با توجه به نقش مهم ترویج فرهنگ یادگیری در تعهد سازمانی کارکنان پیشنهاد می‌شود بهبود فرصت‌های مستمر یادگیری، به‌ویژه تعریف پروژه‌های تحقیقی با اولویت‌های بالای روستایی و برنامه‌ریزی برای تحقق نتایج آنها، در قالب گروه‌های کاری در دستور کار قرار گیرد.

با تشکیل جلساتی در پایان هر سال، ضمن معرفی پروژه‌های موفق، از مجریان آنها تقدیر شود و در انتخاب پروژه‌های موفق علاوه بر شاخص‌های ارزیابی، از تمام کارکنان در قالب گروه‌های کاری مختلف نظرخواهی شود. این کار سبب تشویق یادگیری جمعی و تیمی و ارزشی‌شدن یادگیری خواهد شد. نتایج تحقیق حاضر گواه این مدعاست که اتخاذ سیاست‌های مربوط به تشویق فرهنگ یادگیری در سازمان، سبب ارتقای تعهد سازمانی کارکنان خواهد شد. پیشنهاد می‌شود در انتخاب مجریان و ترکیب گروه مورد نظر، از نیمرخ روابط بین سرپرستان و کارکنان، براساس LMX استفاده شود. همچنین نظام پیشنهادی مؤثری با دعوت از کارشناسان

این حوزه برای سازمان‌های جهاد کشاورزی طراحی شود تا ارتباط سازمان با محیط پیرامون، غنی‌تر شود.

در نهایت، از آنجاکه هر پژوهشی با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود و تفسیر یافته‌ها و پیشنهادهای پژوهش‌های آتی باید بر آن استوار باشد، در پژوهش حاضر غالب کارکنان مورد مطالعه از جهت نمره کیفیت LMX، در حد متوسط بودند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهشی مجزا، ابتدا با کمک ابزار، صرفاً کارکنان با کیفیت بالای LMX انتخاب شوند و مدل برای این گروه، به‌تنهایی تحلیل شود. در پژوهش حاضر، به‌علت کم‌بودن حجم نمونه، انجام این کار میسر نبود. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهشی مجزا و با استفاده از روش‌های طبقه‌بندی و حجم نمونه بالاتر، مهم‌ترین متغیرهای شناسایی‌کننده سطوح کیفیت LMX کارکنان، واکاوی شود. همچنین از آنجاکه مدل پژوهش حاضر، به روش مدل‌سازی معادله‌های ساختاری و با رویکرد نرم آن، یعنی حداقل مربعات جزئی (واریانس‌محور) بررسی شده است، پیشنهاد می‌شود مدل نهایی تحقیق، با رویکرد سخت یا کوواریانس‌محور آن نیز بررسی شود.

References

- Alambeigi, A., Malekmohammadi, I. & Moghimi, S. M. (2012). CE configuration in the development of organizational learning in the organization of agricultural extension using structural equation modeling. *Agricultural Economics and development journal*. 43-2(4): 715-725. (In Persian)
- Carmeli, A., Atwater, L. & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. *Journal of Technol Transformation*, 36(1): 257-274.
- Chen, C. F. & Kao, Y. L. (2012). Moderating effects of work engagement and job tenure on burnout-performance among flight attendants. *Journal of Air Transp. Management*, 25(1): 61-63.
- Chin, W. W. & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small sample using partial least squares. In Rick Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 15(1): 307-341.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*, Lawrence Erlbaum associates, Mahwah, NJ.
- Darvish, H. & Farzanedokht, N. (2010). LMX relationship of energy and creativity in the workplace. *Public Administration Journal*, 2(5): 37-54. (In Persian)

- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(1): 659-676.
- Fang, C. H., Chang, S. T. & Chen, G. L. (2011). Organizational learning capacity and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia. *African Journal of Business Management*, 5(5): 1864-1870.
- Ghorbani, R., Nafri, N. & Simin, R. (2012). The Relationship between role clarity and job commitment, evidences from charge of Keshavarzi Bank's branches committee in Tehran. *Public Administration Journal*, 9(4): 83-98. (In Persian)
- Graen, G. (1976). *Role-making processes within complex organizations*, In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, rand McNally, Chicago, IL, pp. 1201-1245.
- GU, Q., Tang, T. L. & Jiang, W. (2013). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with Leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 117(1):1-17.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Leadership Quarterly*, 20(1): 371-382.
- Herna, M. A., Clayton, D. & Keiding, N. (2011). The Simpson's paradox unraveled. *International Journal of Epidemiology*, No: 40(1): 780-785.
- Hosseini, F., Raiej, H., Estiri, M. & Sharifi, M. (2010). The investigation of relationship between organizational culture and transformational leadership styles and LMX. *Public Administration Journal*, 2(4): 55-72. (In Persian)
- Ilies, R., Nahrgang, J. & Morgeson, F. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 269-277.
- Islam, T., Khan, S., Ahmad, U. & Ahmed, I. (2013). Organizational learning culture and leader-member exchange quality; the way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *Learning Organization journal*, 20(4/5): 322-337.
- Jimenez, J. D. & Sanz V. R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4): 408-417.
- Joo, b. & Ready, K. (2012). The influence of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture and leader-member exchange quality. *Career Development International journal*, 17(3): 276-295.

- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality and turnover intentions, *Human Resource Development Quarterly*, 21(1): 69-85.
- Joo, B. & Lim, T. (2009). The impacts of organizational learning culture and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation: The mediating role of perceived job complexity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4): 48-60.
- Kang, D. Stewart, J. & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employee's commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6): 761-784.
- Kimura, T. (2013). The moderating effects of political skill and leader-member exchange on the relationship between organizational politics and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 116(1): 587-599.
- Komiak, S. & Benbasat, I. (2006). The effects of internalization and familiarity on trust and use of recommendation agents. *MIS Quarterly*, 30(4): 941-960.
- Lee, J. (2007). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6): 2-9.
- Lee, K. L., Blackman, D. A. & Hurst, J. P. (2007). An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of knowledge workers, *Learning Organization*, 14(3): 204-221.
- Majchrzak, A., Beath, C., Lim, R. & Chin, W. W. (2005). Management client dialogues during information system design to facilitate client learning. *MIS Quarterly journal*, 29(4): 653-672.
- Martin, R., et al. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1): 141-147.
- Morales, G. V. J. Barrionuevo, M. J. & Gutierrez, G. L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Business Research Journal*, 65(1): 1040-1050.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA.
- Nwankpa, J. & Roumani, Y. (2014). Understanding the link between organizational learning capability and ERP system usage: An empirical examination. *Journal of Computers in Human Behavior*, 33(1): 224-234.

- Pearl, J. (2009). *Causality: Models, reasoning, and inference*. Cambridge University Press. Cambridge, England.
- Preacher, K. & Merkle, E. C. (2012). The problem of model selection uncertainty in structural equation modeling. *Psychological Methods journal*, 17(1): 1-14.
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: A comparative study, *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5):119-127.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and dataanalytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1): 63-113.
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change, *Journal of Career Development*, 30(1): 247-261.
- Somers, M. J. & Birbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts, *Journal of Organizational Behavior*, 19(4): 621-634.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis journal*, 48(1): 159-205.
- Tierney, P., Farmer, S. & Graen, G. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(1): 591-620.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1): 177-196.
- Yassini, A. Zeinabedi, H. R. Neveebrahim, A. & Arasteh, H. (2012). Investigating the mediating role of self-efficacy beliefs in distributed leadership style effect on organizational commitment and Job satisfaction of public schools. *Public Administration Journal*, 4(4): 129-148. (In Persian)