

فصلنامه تعالی منابع انسانی

دوره دوم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۰

صفحات: ۸۲-۱۰۵

نوع مقاله: پژوهشی

پیشایندهای مؤثر بر سازمان یادگیرنده با تأکید بر نقش واسطه‌ای رهبری دانش

رضا بیجاری^۱، علیرضا منظری توکلی*^۲، سمانه مهدی زاده^۳، سنجر سلاجقه^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۳

چکیده

هدف این پژوهش پیشایندهای مؤثر بر سازمان یادگیرنده با تأکید بر نقش واسطه‌ای رهبری دانش در سازمان نوسازی توسعه و تجهیز مدارس کشور است. این پژوهش به روش توصیفی و از نوع همبستگی است که با داده‌های کمی به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان نوسازی بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای تعداد ۲۶۹ نفر در پژوهش شرکت نمودند و ابزار گردآوری اطلاعات دو پرسشنامه محقق ساخته رهبری دانش و عوامل مرتبط با سازمان و یک پرسشنامه استاندارد سازمان یادگیرنده سنگه بود. پایایی پرسشنامه‌ها بر اساس آلفای کرونباخ در پرسشنامه عوامل مرتبط (۰/۹۲۳)، سازمان یادگیرنده (۰/۸۹۳) و رهبری دانش (۰/۸۷۱) بدست آمد و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده گردید. نتایج نشان داد که مقدار همه مسیرهای بین متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۱/۹۶ است و در نتیجه بین تمامی متغیرهای پژوهش رابطه معنی‌داری وجود دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده مبتنی بر رهبری دانش در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور از برآش خوبی برخوردار است. همچنین عوامل مرتبط با سازمان، رهبری دانش با یادگیرنده شدن سازمان ارتباط مستقیم و معنادار و مورد تأیید قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، رهبری دانش، سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور.

^۱ گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

^۲ گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)

a.manzari@iauk.ac.ir

^۳ گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

^۴ گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

مقدمه

در عصر کنونی، سازمان‌هایی که از نظر عملکرد دارای سبک تفکر خاص باشند می‌توانند در عرصه‌های رقابتی میان سازمان‌ها، پیشرو باشند و در نظام و مدیریت نیز به صورت پویا و اثربخش ظاهر شوند. چنین سازمان‌هایی را می‌توان در قالب «سازمان یادگیرنده» تعریف نمود (باقری خولنجانی و عادل مهربان، ۱۳۹۹). طبق تعاریف ارائه شده سازمانی را یادگیرنده می‌نامند که در آن کارکنان به صورت مداوم در جهت پیشبرد و تحقق اهداف سازمان، رشد کنند؛ الگوهای جدیدی را به منظور گسترش دامنه تفکر رواج می‌دهند؛ محیط برای یک دست شدن اهداف و آرمان‌های جمعی مناسب شود و در نهایت سازمانی است که در آن کارکنان به طور دائم می‌آموزند که چگونه دسته جمعی یاد بگیرند (گیل و همکاران، ۲۰۱۸). در حقیقت سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد تفکر قدیمی خود را کنار بگذارند (مدل ذهنی)، یاد بگیرند که چگونه از یکدیگر بیاموزند (قابلیت‌های شخصی)، بدانند که سازمانشان چگونه کار می‌کند (تفکر سیستمی)، برنامه‌ای را طراحی کنند که همه اعضا بر آن توافق دارند (آرمان مشترک) و سپس به منظور نیل به آن آرمان با یکدیگر تلاش کنند (یادگیری جمعی) (سنگه، ۲۰۰۶). نتایج مطالعات مختلف در زمینه سازمان یادگیرنده و یادگیری عوامل مؤثر دیگری را نیز برای ارتقاء وضعیت سازمان و یادگیری مورد بررسی قرار داده‌اند (گارسیا مورالس و همکاران، ۲۰۱۲؛ سوسا و همکاران، ۲۰۱۵؛ کیم و پارک، ۲۰۲۰). از منظر تأثیر عوامل زمینه‌ای مؤثر، سبک مدیریت و رهبری سازمان بارها مورد بررسی قرار گرفته است. به ویژه رهبری، که تأثیر آن بر سطح حمایت و تشویق برای یادگیری و توسعه در یک سازمان بسیار مهم است (سالاس والینا و همکاران، ۲۰۱۷). چنین ویژگی‌ها و مهارت‌هایی در سبک رهبری دانش مشاهده می‌شود. ویتاللا^۷ (۲۰۰۴) رهبری دانش را نوعی از رهبری می‌داند که یادگیری را ارتقا می‌دهد. رهبر به همراه زیردستانش مسیر توسعه را مشخص می‌کند و فضایی را ایجاد می‌کند که باعث افزایش یادگیری می‌شود و از فرایندهای یادگیری چه در سطح فردی و چه در سطح گروهی حمایت می‌کند. با این حال اگر تمامی موارد ذکر شده در بالا برای ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده فراهم باشند، اما عوامل مرتبط با آن وجود نداشته باشند، چنین سازمان یادگیرنده‌ای موفق نخواهد بود. یکی از این عوامل، عوامل محیطی همچون محیط فرهنگی، محیط اجتماعی و محیط تکنولوژیکی است (مارسیک و واتکینز، ۲۰۰۳؛ استوارت، ۲۰۱۳؛ راج، ۲۰۱۵؛ اسریراما و همکاران، ۲۰۲۰). از دیگر عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده، ویژگی‌های

1. Gil, Rodrigo-Moya & Morcillo-Bellido
2. Senge
3. García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez
4. Sousa, Cascais & Rodrigues
5. Kim & Park
6. Salas-Vallina., López-Cabrales, Alegre & Fernández
7. Vitala
8. Marsick & Watkins
9. Stewart
- 1 . Raj 0
- 1 . Srirama, Iyer & Reddy 1

سازمانی است. در سازمان‌های یادگیرنده، تمامی اجزاء با هم ربط و پیوندی عمیق دارند به گونه‌ای که کارکنان به طور گسترده، با فرهنگ‌های متفاوت، همچنان در حال رشد و فعالیت هستند. چنین شرایطی در صورتی به وجود خواهد آمد که ویژگی‌های سازمانی همچون رهبری، منابع انسانی و طرح سازمانی متناسب با شرایط حضور داشته باشند (علی‌پور و کریمی، ۲۰۱۸؛ کالدول، ۲۰۱۲؛ نیوکورانگ، ۲۰۱۶). عامل دیگر مرتبط با سازمان، ابعاد سازمان یادگیرنده است که مبتنی بر سطوح دانش (داده، اطلاعات، دانش) است. از نظر دیویس^۴ (۲۰۰۱) با توجه به سطوح یادگیری، سازمان‌ها نیز به سه دسته داده‌مدار، اطلاعات‌مدار و دانش‌مدار تقسیم می‌شوند. در چنین سازمان‌هایی هرچه مراحل بیشتری از فرایند یادگیری صورت گیرد، ویژگی‌های بیشتری از سازمان‌های یادگیرنده را به خود می‌گیرند و برعکس. به عبارت دیگر در هر کدام از سطوح ذکر شده، سازمان یادگیرنده تشکیل خواهد شد که به فراخور شرایط سازمان، امکان توسعه یادگیری و سازمان یادگیرنده وجود خواهد داشت (بنت و بنت، ۲۰۰۴). بی‌شک، مدرسه جایگاه متمایزی در آینده سرزمین دارد؛ هر جا سخن از فرهنگ‌سازی، تعالی، توسعه و پیشرفت است مدرسه بالاترین جایگاه را در تغذیه عناصر کلیدی برای تحول و پیشرفت دارد. از این رو سازمان‌نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور دارای اهمیت به سزایی در تعالی جامعه می‌باشد. این سازمان به عنوان دستگاه تخصصی ساخت و ساز فضاهای آموزشی و پرورشی در کشور، با در اختیار داشتن نیروهای تحصیل کرده و متخصص در امر مطالعه، طراحی و نظارت مداوم بر اجرای پروژه‌های عمرانی و کنترل مستمر کیفی آنان مشغول بوده و در این زمینه حضور فعال و شایسته دارد. این سازمان نیز با تنوع و نیازهای جدید ذینفعان اعم از جامعه و سایر سازمان‌های مرتبط و تغییرات تکنولوژی و محیطی مواجه است. سرعت تغییرات معاصر، سازمان‌های زیرمجموعه آموزش را ملزم می‌کند که یادگیری را به یک استراتژی مادام‌العمر تبدیل کنند. رویکرد جدید نظام تعلیم و تربیت، نیازمند تغییر امکانات و تجهیزات مدارس است، فضاهای آموزشی کنونی باید تغییر کند تا با استانداردهای آموزش جهانی همسو باشد (علی‌پور و کریمی، ۲۰۱۸). لذا این سازمان نیاز دارد با افزایش سطح یادگیرندگی، خود را با تغییرات فزاینده عصر حاضر تطبیق دهند. این مهم مستلزم برخورداری از الگویی جامع برای استقرار و پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده در این نهاد است. مسلماً بی‌توجهی به استقرار سازمان یادگیرنده، تحقق اهداف، رضایت مخاطبین و بقای سازمان را با تهدید مواجه می‌سازد. بنابراین با توجه به توضیحات داده شده می‌توان اذعان نمود که رابطه هر سه متغیر (سازمان یادگیرنده، عوامل مرتبط، رهبری دانش) در سازمان‌نوسازی و تجهیز مدارس قابل بررسی است. بنابراین در پژوهش حاضر محققین با استفاده از سه متغیر مطرح شده به دنبال پیشایندهای مؤثر بر سازمان یادگیرنده با تأکید بر نقش واسطه‌ای رهبری دانش در سازمان‌نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور است.

1. Alipour & Karimi
2. Caldwell
3. Nyukorong
4. Davis
5. Bennet & Bennet

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان یادگیرنده

نظریه پردازان بسیاری سعی کرده‌اند سازمان یادگیرنده را توصیف کنند. پدلر و بورگن (۱۹۸۹) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که همه را قادر به یادگیری می‌کند و دائماً در حال پیشرفت است. گاروین (۲۰۰۸) معتقد است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را دارد و رفتار خود را به گونه‌ای تغییر می‌دهد تا دانش و دیدگاه‌های جدید را منعکس کند. سنگه (۲۰۰۶) معتقد است که «سازمان یادگیرنده مکانی است که افراد به طور مداوم در حال افزایش ظرفیت خود برای ایجاد نتایج مورد نظرشان هستند و مکانی است که الگوهای جدید تفکر در آن پرورش می‌یابد. افراد دائماً در حال آموزش در مورد نحوه یادگیری هستند. سازمان یادگیرنده در راهبردهای خود برای برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان و شباهت با رقبای خود مهارت بیشتری دارد، که به نوبه خود منجر به بهره‌وری بیشتر سازمان می‌شود». او سازمان یادگیرنده را دارای پنج بعد اصلی می‌داند: ۱) تسلط فردی بر یادگیری برای توسعه ظرفیت شخصی برای ایجاد نتایج مطلوب و محیط سازمانی که در آن همه افراد برای پیشرفت خود به نتایج مطلوب می‌رسند و محیط سازمانی که در آن همه افراد برای دستیابی به اهداف خود تشویق به توسعه می‌شوند؛ ۲) الگوهای ذهنی بازتاب، تبیین مستمر و بهبود تصویر درونی فرد از جهان و مشاهده نحوه تأثیرگذاری تصمیمات و اقدامات افراد بر اساس آن‌ها؛ ۳) تفکر سیستمی؛ طرز تفکر و زبانی برای توصیف و درک نیروها و فعل و انفعالاتی که رفتار سیستم‌ها را شکل می‌دهند؛ ۴) هدف مشترک: ایجاد احساس تعهد در گروه با ایجاد تصویری مشترک از آینده که به دنبال آن هستند و تدوین اصول و اقدامات پیشگامانه‌ای که آن‌ها را به آن می‌رساند و ۵) یادگیری تیمی: ایجاد و انتقال مهارت‌های گفتگو و تفکر جمعی به گونه‌ای که گروهی از مردم به راحتی می‌توانند به سطحی از آگاهی و توانایی برسند که حاصل مجموع توانایی‌ها و استعدادهایشان است.

رهبری دانش

دانشمندانی مانند ریبر و سیتار (۲۰۰۳) تأکید می‌کنند که در محیط کار با دانش زیاد، رهبران سازمانی باید رفتارهای متفاوتی از خود نشان دهند و از دریچه دانش، رهبری کنند. به عبارت دیگر، رهبران برای مدیریت مؤثر و کارآمد دانش در سازمان به ترکیبی از سبک‌های مختلف رهبری نیاز دارند (دونیت و دی پابلو، ۲۰۱۵). علی‌رغم اهمیت افزوده شدن دانش و اطلاعات در سازمان‌های معاصر و نقش رهبری در مدیریت موفق این دو عنصر، اخیراً محققان شروع به کشف رفتارهای رهبری خاص مورد نیاز برای مدیریت دانش مؤثر کرده‌اند (دونیت و دی پابلو، ۲۰۱۵؛ نقشبندی و جاسم‌الدین، ۲۰۱۸؛ شمیم و همکاران، ۲۰۱۹). رهبری دانش محور، شکل خاصی از رهبری است که در سال‌های اخیر مورد توجه دانشمندان قرار گرفته

¹ Pödler & Burgoyne

² Najshbandi & Jasimuddin

است. دونیت و گدامیلاس^۱ (۲۰۱۱) و دونیت و دی پابلو (۲۰۱۵) اولین افرادی بودند که این رهبری را معرفی و اندازه‌گیری کردند. با این حال تعاریف متعددی در متون از رهبری دانش وجود دارد. رهبری دانش به معنی بکارگیری دانش جدید در جهت ایجاد شیوه‌های نوین در سازمان است. این نوع رهبری باید در جهت استخراج، ایجاد و یا تسهیم دانش گام بردارد. سازمان‌هایی که سطح رهبری دانش خود را ارتقا می‌دهند، در نهایت نوع تفکر بهتری دارند. این سازمان بهتر می‌اندیشند و نسبت به شرایط بهتر پاسخگو هستند. سازمان‌ها با افزایش رهبری دانش، اقدامات مدیریتی بیشتری انجام می‌دهند و با ارتقا سطح نوآوری در نهایت سبب بهبود عملکرد می‌شوند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷). رهبری دانش قادر است مکانیسمی برای پاسخگویی و کنترل کارکنان خلق کند. رهبری دانش با کسب اطلاعات بر عملکرد سازمانی اثرگذار است. رهبری دانش تغییر چشمگیر در راستای ارزش آفرینی برای سازمان ایجاد می‌کند و به دنبال تقویت کارکنان از طریق ارتقا سطح دانش تولیدی آن‌ها است. همچنین می‌تواند سبب افزایش ارزش بازاری سازمان گردد (سنویر و همکاران، ۱۳۹۴).

عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده:

رهبری: رهبری در سازمان یادگیرنده، دارای اهمیت فراوانی است، چرا که حس توانمند بودن را در کارکنان افزایش می‌دهد. در یک محیط رقابتی، کارکنان تشویق می‌شوند، مخاطرات را بطور حساب شده قبول کنند، با عدم اطمینان مواجه شوند و نوآور باشند، چنین محیطی مستلزم رهبری آگاه در سازمانی غیر سلسله مراتبی است (گاه، ۱۹۹۸).

کارکنان دانشگر: بدیهی است که سازمان‌های یادگیرنده از طریق کارکنان خود یاد می‌گیرند. بنابراین کارکنان سازمان یادگیرنده باید دانشگر باشند تا بتوانند برای سازمان خود مفید واقع شوند. کارکنان دانشگر مسئول تسلط بر شغل خویش هستند، اطلاعات مهم را به سایر کارکنان سازمان انتقال می‌دهند، مهارت خویش را به روز رسانده و سعی می‌کنند با کسب مهارت‌های جدید ارزشمند بودن خود را در سازمان حفظ نمایند، آن‌ها قابلیت و استعداد‌های خود را کشف و شکوفا می‌کنند و دانش ضمنی و صریح خود را به بخش‌های دیگر سازمان منتقل می‌کنند (جیمز گوردون و بال، ۲۰۰۳). افراد دانشگر از توان تحمل ابهام بالایی برخوردارند و در سازمان احساس مفید بودن می‌کنند، این افراد واقعیت‌ها را دوست می‌پندارند و از آن فرار نمی‌کنند و با آگاهی از توانایی‌های خویش با اعتماد بنفس کامل با رویدادها مواجه می‌شوند، افراد دانشگر روحیه کار گروهی را دارند و نیاز به تعلیق خود را در فعالیت‌های تیمی ارضاء می‌کنند و با پذیرش هنجارهای گروهی پایبندی خود را به گروه نشان می‌دهند (قربانی زاده، ۱۳۸۷).

ساختار: ساختار سازمان یادگیرنده ساختاری ارگانیک و منعطف است که از رسمیت پائین برخوردار است و کسب مهارت و تجربه را برای کارکنان تسهیل می‌کند، یعنی ساختار سازمان‌های یادگیرنده ساختاری

^۱ Gadamillas

2. Goh

3. James-Gordon & Bal

زنده، تخت و غیر متمرکز است و با حداقل رویه‌های رسمی کار می‌کند و در فرایندهای کاری حداقل کنترل بر کارکنان اعمال می‌شود (گاه، ۱۹۹۸). جیمز (۲۰۰۳) نیز ساختار سازمان‌های یادگیرنده را ساختاری منعطف می‌داند که در آن بر روابط افقی و کار تیمی تأکید می‌شود و وحدت فرماندهی و سلسله مراتب سنتی سازمان نادیده گرفته می‌شود. واحدهای سازمان حالت نیمه‌مستقل دارد و نوآوری را تشویق می‌کند.

ابعاد سازمان یادگیرنده: سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی هستند تا از قدرت کلان داده‌ها استفاده کرده و تغییراتی را که داده‌های بزرگ ایجاد می‌کنند در استراتژی‌های رقابتی خود وارد کنند تا به دنبال مزیت رقابتی باشند و با تبدیل شدن به سازمان‌هایی که از داده‌ها، اطلاعات و دانش تولید شده استفاده مؤثرتری می‌نمایند، تصمیم‌گیری خود را بهبود بخشند (اسونسن و تقویان فر ۲۰۲۰). اگر سازمان‌ها بتوانند در مسیر یادگیری، تغییر کنند، می‌توانند پویا و در رقابت با سایر رقبا باقی بمانند. بنابراین یادگیری سازمانی، سطوح مختلف داده، اطلاعات و دانش و تعامل سیستماتیک هر دو، به موضوعات مهمی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. در حین تبدیل این وظایف، افراد متوجه خواهند شد که ساختارهای موجود در مباحث مربوط به یادگیری می‌تواند تأثیر بسزایی در یادگیری و همچنین ساختار سازمان داشته باشد (رحمان و اقبال ۲۰۲۰). از نظر دیویس (۲۰۰۱) بر اساس سطوح یادگیری ایجاد شده در سازمان یادگیرنده می‌توان سازمان‌ها را تحت عناوین سازمان‌های داده‌مدار، اطلاعات‌مدار و دانش‌مدار نامگذاری کرد.

عوامل محیطی: نرخ فزاینده تغییرات در سایه رقابت جهانی باعث شده تا سازمان‌ها برای اینکه کارهای خود را به بهترین شیوه انجام دهند، باید با سرعت بیشتری خود را با شرایط جدید وفق دهند و همچنین تغییرات زیربنایی که در سازمان رخ می‌دهد باعث می‌شود که سازمان‌های جدید مبتنی بر دانش نوین شکل بگیرند و این بدان معنی است که آن‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند از عقاید و اطلاعات جدید استفاده کنند و هر عضو سازمان به جای اینکه فقط در جهت افزایش کارایی تلاش کند، باید پیوسته مطالب جدید بیاموزد (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵). این آموختن تحت تأثیر عوامل زیادی قرار دارد که مهم‌ترین آنها، عوامل اجتماعی، فرهنگی و فناورانه است. فایول و لایز می‌گویند که بسیاری از پژوهشگران احساس می‌کنند که برای تحقق سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی باید خود را با محیط‌هایی ارتباط دهند تا بتوانند رقابت جو و خلاق باقی بمانند. سازمان‌های یادگیرنده، رقابت را بیشتر به عنوان ابزار یادگیری به کار می‌گیرند. رقابت، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک سازمان دیگر مقایسه کنند و از این راه به یادگیری خود بیفزایند. یادگیری باید در درون سازمان رخ دهد که نتیجه کنش و واکنش سازمان با محیط خودش است (بهریزی و همکاران، ۱۳۸۸).

پیشینه پژوهش

زاهدی پور و همکاران در پژوهشی در سال ۲۰۲۱ تحت عنوان «ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده» به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های معلمان، سیاست‌های آموزشی، توانمندسازی نیروی انسانی، فعالیت‌های فوق برنامه، استقرار نظام یاددهی و یادگیری، شایستگی‌های مدیران، امکانات تکنولوژیک، آینده‌نگری، روش‌ها و ابزار نوآورانه، ارتقای سطح سلامت، بهداشت و ایمنی مدرسه، اعتقاد به خرد جمعی، مدیریت و رهبری، بر سازمان یادگیرنده تأثیر دارد. نجف پور، نجفی بیگی و همکاران در پژوهشی در سال ۲۰۲۱ تحت عنوان «طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان بانک‌های دولتی ایران» به این نتیجه رسیدند که مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، عوامل فرهنگی، سلیسهای سازمانی و چشم انداز مشترک از عوامل مؤثر بر الگوی یادگیری سازمانی است. ذوالفقار نسب حاجی زاده و همکاران در پژوهشی در سال ۲۰۱۶ تحت عنوان «بررسی رابطه میان رهبری دانش و سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی کرمان» به این نتیجه رسیدند که رابطه معنادار بین رهبری دانش با سازمان یادگیرنده وجود دارد. شکری نوده و همکاران در پژوهشی در سال ۲۰۱۹ تحت عنوان «ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در راستای ارتقای سرمایه فکری و بهره‌وری نیروی انسانی در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی به روش کیفی» به این نتیجه رسیدند که مؤلفه به دست آمد که در ۵ بعد سطوح یادگیری (با ۳ مؤلفه)، تفکر سیستمی (با ۳ مؤلفه)، چشم انداز و آرمان مشترک (با ۳ مؤلفه)، مدل‌ها و الگوهای ذهنی (با ۳ مؤلفه) و ارزیابی سازمان یادگیرنده (با ۳ مؤلفه) دسته بندی شدند. یحیی زاده واقفی و همکاران در پژوهشی در سال ۲۰۱۹ تحت عنوان «ارائه الگویی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی» به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های اثرگذار بر سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی شامل، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، رهبری و نیروی انسانی بودند. پشل در پژوهشی در سال ۲۰۲۲ تحت عنوان «یادگیری از آینده به عنوان یک پارادایم جدید برای ادغام یادگیری و نوآوری سازمانی» به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی مبتنی بر یادگیری از آینده است. نوآوری آینده نگر و یادگیری سازمانی آینده نگر برای سازمان‌های امروز ضروری هستند. بوی در پژوهشی در سال ۲۰۲۱ تحت عنوان «ساخت یک سازمان یادگیرنده در عصر دیجیتال: مدل پیشنهادی برای شرکت‌های ویتنامی» به این نتیجه رسیدند که الگوی سازمان یادگیرنده شامل چهار جز اصلی رهبری، دانش، کاربرد تکنولوژی و سیاست‌ها است. الراسول و همکاران در پژوهشی در سال ۲۰۲۱ تحت عنوان «ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیری در طول شیوع COVID-19: یک مطالعه ملی» به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های یادگیری سازمانی همچون ارتباطات سیستمی، کار گروهی و همکاری و سیستم‌های تعبیه شده در سازمان برای یادگیری در ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی

¹ Rschl

² Bi

³ Aerasoul, Afeltra, Hakala, Minelli, & Strozzi

⁴ Aerasoul

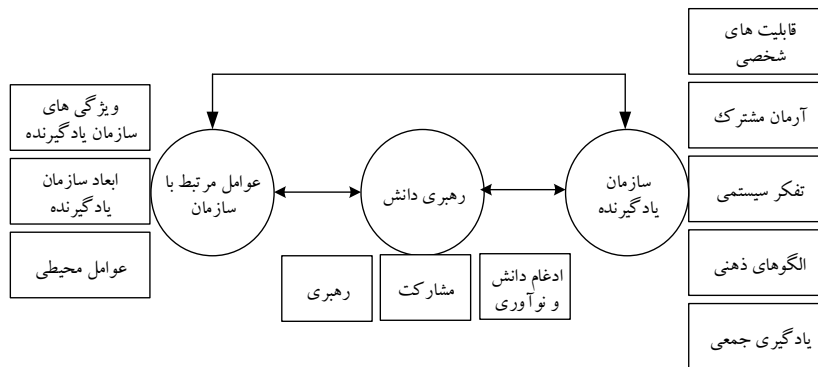
و سازمان یادگیرنده نقش بسزایی دارند. سربان^۱ در پژوهشی در سال ۲۰۲۱ تحت عنوان « از یادگیری سازمانی و کسب دانش تا سازمان یادگیرنده: مورد کمیسیون اروپا از طریق DG DEVCO » به این نتیجه رسیدند لازم است به ابعاد یادگیری سازمانی برای ایجاد سازمان یادگیرنده در اداره مذکور توجه ویژه‌ای شود. جو، لی و همکاران^۲ در پژوهشی در سال ۲۰۲۱ تحت عنوان « تأثیر رهبری و سازمان یادگیرنده بر کیفیت مراقبت‌های بهداشتی در بیمارستان‌های لبنان » به این نتیجه رسیدند رهبری تحول آفرین و همچنین رهبری مبادله‌ای تأثیر مثبتی بر تبدیل بیمارستان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده دارد. سطح یادگیری فردی، سطح یادگیری تیمی و سطح یادگیری سازمانی بر ترکیبات فرهنگ ایمنی بیمار تأثیر گذاشت. شنگ و همکاران^۳ در پژوهشی در سال ۲۰۲۱ تحت عنوان « بررسی مدارس به عنوان سازمان‌های یادگیرنده: رویکردی یکپارچه » به این نتیجه رسیدند سازمان یادگیرنده یک مفهوم چند بعدی است و کیفیت مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده با بهبود عملکرد مدرسه مرتبط است. چاینا^۴ در پژوهشی در سال ۲۰۱۸ تحت عنوان « مدلی از سازمان یادگیرنده برای مدارس خصوصی ابتدایی » به این نتیجه رسیدند مدل سازمان یادگیرنده شامل هفت عامل اصلی است: استراتژی سازمان، ساختار مناسب، رهبری، مدیریت، جو و فرهنگ سازمان یادگیرنده، انگیزه و فناوری یادگیری. آنچه از بررسی پیشینه‌های مرتبط با سازمان یادگیرنده و رهبری دانش و عواملی که بر سازمان یادگیرنده تأثیرگذار هستند، به دست می‌آید این است که اگرچه این سه مؤلفه با هم در یک سازمان یادگیرنده مورد توجه قرار نگرفته‌اند، اما به صورت مجزا تأثیرگذار بوده و یا به نوعی نقش کلیدی آن‌ها در سازمان‌ها مشخص گردد. بنابراین و با توجه به این نتایج به نظر می‌رسد بررسی روابط تمامی این عوامل در سازمان یادگیرنده، از اهمیت برخوردار باشد و انجام این پژوهش را نسبت به سایر پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه، متمایز می‌نماید و همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران سازمان‌نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور الهام بخش باشد تا با سوق این سازمان به سمت سازمان یادگیرنده گام مؤثری در توانمندسازی کارکنان خود در تمام سطوح و در راستای تحول سازمانی بردارند. بر همین اساس سؤال اصلی این پژوهش پیشایندهای مؤثر بر سازمان یادگیرنده با تأکید بر نقش واسطه‌ای رهبری دانش در سازمان‌نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور می‌باشد؟ در پژوهش حاضر با توجه به ادبیات، بیان مسئله و پیشینه تحقیقات انجام شده مدل مفهومی ارائه و بر همین مبنا فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند.

1 Sarban

2 Ju, Lee, Park & Yoo

3 Seng

4 Chaijeena



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق (اقتباس از نظریه سنگه، ۲۰۰۶)

بر همین اساس فرضیه های مرتبط با پژوهش عبارتند از:

- بین عوامل مرتبط با سازمان و سازمان یادگیرنده در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس مدارس کشور رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.
- بین عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده و رهبری دانش در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس مدارس کشور رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.
- بین رهبری دانش و سازمان یادگیرنده در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس مدارس کشور رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.
- بین عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده و سازمان یادگیرنده با نقش میانجی رهبری دانش در سازمان نوسازی، تجهیز و توسعه مدارس کشور رابطه غیرمستقیم و معنی داری وجود دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از زمره تحقیق های کاربردی می باشد زیرا نتایج تحقیق در جامعه آماری قابل کاربرد بوده و همچنین این تحقیق در جوامع آماری دیگر قابل آزمون است؛ و از نظر نوع داده ها، از نوع همبستگی است زیرا روابط بین متغیرها سنجیده می شود؛ و از نظر روش، توصیفی می باشد چراکه متغیرهای تحقیق در مدل مفهومی دست کاری نشده اند و همان طور که هستند تحلیل می شوند؛ بنابراین در فرایند این پژوهش به بررسی پیشایندهای مؤثر بر سازمان یادگیرنده با تأکید بر نقش واسطه ای رهبری دانش در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران و معاونان و کارکنان سازمان نوسازی و توسعه و تجهیز مدارس کشور تشکیل می دهند. که تعداد آن ها ۱۷۰۰ نفر می باشد. همچنین با توجه به روش نمونه گیری ابتدا با استفاده از جدول نمونه گیری مورگان - کرجسی نمونه گیری انجام شد؛ همچنین از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نیز استفاده شده است؛ بنابراین تعداد ۲۶۹ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب گردید. که از این تعداد ۲۶۹ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد و همین تعداد هم مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفتند. داده های تحقیق نیز با استفاده از پرسشنامه ای مرکب از سه گروه سؤال (یک گروه مربوط به عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده، گروه دیگر

مربوط به سازمان و گروه سوم مربوط به رهبری دانش) جمع آوری شده است. پرسشنامه اول عوامل مرتبط با سازمان (ویژگی های سازمان، ابعاد سازمان، عوامل محیطی) دارای ۳۲ سوال که آن براساس آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۲۳ به دست آمد. پرسشنامه دوم، پرسشنامه استاندارد شده سازمان یادگیرنده سنگه با ۲۶ سؤال استاندارد و با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹۳ اعتبار یابی شده است، پرسشنامه سوم مربوط به پرسشنامه محقق ساخته رهبری دانش می باشد. که شامل ۲۷ سؤال است. که پایایی این پرسشنامه مقدار ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷۱ به دست آمد.

جدول (۱) پایایی ابعاد پرسشنامه پژوهش

بعد	آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات هر بعد
ویژگی های سازمان	۰/۹۱۲	۱۰
ابعاد سازمان	۰/۹۳۴	۱۱
عوامل محیطی	۰/۹۲۳	۱۱
رهبری	۰/۸۶۵	۹
مشارکت	۰/۸۱۸	۸
ادغام دانش و نوآوری	۰/۹۳۰	۱۰
قابلیت های شخصی	۰/۸۶۰	۵
آرمان مشترک	۰/۸۸۸	۵
تفکر سیستمی	۰/۸۷۶	۵
الگوهای ذهنی	۰/۹۱۳	۵
یادگیری جمعی	۰/۹۲۸	۶

یافته های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش از روش آمار توصیفی (توزیع فراوانی، درصد، شاخص های مرکزی (میانگین) و پراکندگی (انحراف معیار)) و آمار استنباطی (آزمون t تک نمونه و مدل سازی معادلات ساختاری و (تحلیل مسیر) جهت تعیین رابطه علی مستقیم بین متغیرها و با رگرسیون چند متغیره (گام به گام) استفاده شده است. در مجموع روش های آماری ارائه شده با کمک نرم افزارهای Amos 24 و spss ۲۳ تحلیل شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل داده ها، ۱۰۱ نفر (۳۷/۵ درصد) از پاسخ گویان زنان و ۱۶۸ نفر (۶۲/۵ درصد) مردان بودند. همچنین ۱۶ نفر (۵/۹ درصد) از پاسخ گویان دیپلم، ۸ نفر (۳/۰ درصد) کاردانی، ۱۱۷ نفر (۴۳/۵ درصد) کارشناسی، ۱۳۳ نفر (۴۲/۰ درصد) کارشناسی ارشد و ۱۵ نفر (۵/۶ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. از این تعداد ۱۲۹ نفر (۴۸/۰ درصد) از پاسخ گویان دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، ۸۹ نفر (۳۳/۱ درصد) ۱۰ تا ۲۰ سال، ۴۰ نفر (۱۴/۹ درصد) ۲۱ تا ۳۰ سال و ۱۱ نفر (۴/۱ درصد) دارای سابقه خدمت بیشتر از ۳۰ سال بودند. جدول شماره (۲) شاخص های میانگین، انحراف معیار و نمره کمینه و بیشینه مربوط به متغیرهای پیش بین و میانجی و ملاک عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده را نشان می دهد.

جدول (۲) آماره‌های توصیفی ابعاد متغیر عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده در میان پاسخ‌گویان

بعد	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
ویژگی‌های سازمان	۲۶۹	۳/۷۵	۰/۶۵	۱/۱۷	۵/۰۰
ابعاد سازمان	۲۶۹	۳/۴۰	۰/۸۳	۱/۰۰	۵/۰۰
عوامل محیطی	۲۶۹	۳/۴۵	۰/۸۰	۱/۳۶	۵/۰۰

متغیر عوامل مرتبط با سازمان از ۳۲ سؤال ۵ گزینه‌ای تشکیل شده است که پنج سؤال به دلیل بار عاملی پایین از روند تحلیل کنار گذاشته شدند. میانگین مشاهده شده برای این متغیر برابر با (۳/۵۵)، انحراف معیار (۰/۷۰)، کمترین (۱/۱۹) و بیشترین (۵/۰۰) مشاهده شده است. با توجه به میانگین تجربی (۳/۵۵) و بر اساس مقیاس «عباس بازرگان و همکاران، ۱۳۷۸»، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده در سطح بیش از رضایت‌بخش قرار گرفته است. همچنین می‌توان نتیجه گرفت بعد ویژگی‌های سازمان در سطح خوب قرار گرفته است. همچنین ابعاد سازمان یادگیرنده و عوامل محیطی در سطح بیش از رضایت‌بخش قرار گرفته‌اند. جدول شماره (۳) شاخص‌های توصیفی متغیر میانجی پژوهش (رهبری دانش) مورد بررسی قرار گرفت.

جدول (۳) آماره‌های توصیفی ابعاد متغیر رهبری دانش در میان پاسخ‌گویان

بعد	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
رهبری	۲۶۹	۳/۳۶	۰/۸۰	۱/۰۰	۵/۰۰
مشارکت	۲۶۹	۳/۰۵	۰/۷۴	۱/۰۰	۵/۰۰
ادغام دانش و نوآوری	۲۶۹	۳/۳۱	۰/۸۶	۱/۰۰	۵/۰۰

متغیر رهبری دانش از ۲۷ سؤال ۵ گزینه‌ای تشکیل شده است. میانگین مشاهده شده برای این متغیر برابر با (۳/۲۵)، انحراف معیار (۰/۷۵)، کمترین (۱/۰۰) و بیشترین (۵/۰۰) مشاهده شده است. با توجه به میانگین تجربی و بر اساس مقیاس «عباس بازرگان و همکاران، ۱۳۷۸»، می‌توان نتیجه گرفت متغیر رهبری دانش در سطح بیش از رضایت‌بخش قرار گرفته است. همچنین می‌توان نتیجه گرفت ابعاد رهبری، مشارکت و ادغام دانش و نوآوری و ارزشیابی در سطح بیش از رضایت‌بخش قرار گرفته‌اند. از آنجایی که یکی از مفروضه‌های اصلی تحلیل‌های آماری بررسی نرمال بودن توزیع داده‌هاست در جدول شماره (۴) با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تک نمونه‌ای به بررسی نرمال بودن نمرات مقیاس‌های متغیرهای اصلی پژوهش در گروه نمونه پرداخته شده است. یکی از راه‌های بررسی توزیع داده‌ها استفاده از ضرایب چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش است. در این پیش‌فرض داده‌هایی نرمال هستند که نسبت بحرانی آن‌ها در فاصله (۵۸/۵۸، ۲/۲-) باشد (کلاین، ۱۳۹۱).

جدول (۴). بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	کجی	نسبت بحرانی	کشیدگی	نسبت بحرانی
ویژگی‌های سازمان	-۰/۳۸۷	-۲/۵۹۷	۰/۶۱۶	۲/۰۸۱
ابعاد سازمان	-۰/۰۳۳	-۰/۲۲۱	-۰/۲۱۱	-۰/۷۱۳

پیشایندهای مؤثر بر سازمان یادگیرنده با تأکید بر نقش واسطه ای رهبری دانش

متغیر	کجی	نسبت بحرانی	کشیدگی	نسبت بحرانی
عوامل محیطی	۰/۲۹۳	۱/۹۶۶	-۰/۶۶۴	-۲/۲۴۳
رهبری	-۰/۴۴۱	-۲/۹۵۳	۰/۳۲۹	۱/۱۱۱
مشارکت	۰/۰۰۱	۰/۰۰۷	۰/۷۴۷	۲/۵۲۴
ادغام دانش و نوآوری	۰/۰۳۲	۰/۲۱۵	-۰/۴۱۷	-۱/۴۰۹
قابلیت‌های شخصی	-۰/۲۳۴	-۱/۵۷۰	۰/۳۶۶	۱/۲۳۶
آرمان مشترک	-۰/۳۸۷	-۲/۵۹۷	۰/۲۹۱	۰/۹۸۳
تفکر سیستمی	۰/۲۲۳	۱/۴۷۷	۰/۰۱۳	۰/۰۴۴
الگوهای ذهنی	۰/۱۲۶	۰/۸۴۶	-۰/۴۳۵	-۱/۴۷۰
یادگیری جمعی	۰/۰۳۸	۰/۲۵۵	۰/۵۴۶	۱/۸۴۵

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود اکثر ضرایب به دست آمده در فاصله (۲/۵۸, -۲/۵۸) قرار گرفته است. در این قسمت علاوه بر بررسی نرمال بودن داده‌های تک متغیری به بررسی نرمال بودن چند متغیری داده‌ها پرداخته شد و با توجه به جدول ۴ این مفروضه برای داده‌های تک متغیری رعایت شده و داده‌های پژوهش حاضر نرمال هستند. به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده و بررسی فرضیه‌های پژوهش از دو نرم‌افزار AMOS و SPSS استفاده شد. بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t-value استفاده شد. چون معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی شد، بنابراین اگر میزان آماره t بارهای عاملی مشاهده شده از ۱/۹۶ کوچک‌تر یا بزرگ‌تر از ۱/۹۶- باشد، رابطه معنادار نیست. هرچه آماره به دست آمده از ۱/۹۶ بیشتر باشد، نشان‌دهنده آن است که متغیر مستقل رابطه قوی‌تری با متغیر وابسته دارد.

جدول (۵) بررسی وضعیت ابعاد متغیرها در جامعه مورد مطالعه

بعد	میانگین	انحراف معیار	آماره t	میانگین نظری = ۳/۰۰
ویژگی‌های سازمان	۳/۷۵	۰/۶۵	۱۸/۸۱	۰/۰۰۱
ابعاد سازمان	۳/۴۰	۰/۸۳	۷/۹۹	۰/۰۰۱
عوامل محیطی	۳/۴۵	۰/۸۰	۹/۳۲	۰/۰۰۱
قابلیت‌های شخصی	۳/۵۴	۰/۷۴	۱۱/۹۶	۰/۰۰۱
آرمان مشترک	۳/۷۱	۰/۷۳	۱۵/۹۰	۰/۰۰۱
تفکر سیستمی	۳/۲۴	۰/۷۱	۵/۵۱	۰/۰۰۱
الگوهای ذهنی	۳/۴۲	۰/۷۵	۹/۲۹	۰/۰۰۱
یادگیری جمعی	۳/۲۰	۰/۶۹	۴/۶۸	۰/۰۰۱
رهبری	۳/۳۶	۰/۸۰	۷/۴۰	۰/۰۰۱
مشارکت	۳/۰۵	۰/۷۴	۱/۰۹	۰/۱۳۷
ادغام دانش و نوآوری	۳/۳۱	۰/۸۶	۵/۹۰	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۵ می توان گفت در جامعه مورد مطالعه ابعاد ویژگی های سازمان یادگیرنده، ابعاد و عوامل محیطی و همچنین بعد رهبری و ادغام دانش و نوآوری در سطح مطلوب ($p < 0/05$ مقدار) قرار گرفته اند. به منظور بررسی استقلال خطاها از یکدیگر، از آزمون دورین- واتسون استفاده می شود. اگر این آماره بین ۱/۵ تا ۲/۵ باشد به معنی عدم وجود خودهمبستگی در میان باقیمانده ها است. با توجه به مقادیر آماره دورین واتسون برای هر چهار متغیر مورد بررسی، می توان گفت خطاها ناهمبسته اند.

جدول (۶) بررسی استقلال خطاها

متغیر	آماره دورین- واتسون
عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده	۱/۹۵۳
رهبری دانش	۱/۹۷۶
سازمان یادگیرنده	۱/۸۷۸

آزمون فرضیه های پژوهش در قدم اول بر این منطق استوار است که جهت بررسی رابطه علی بین متغیرهای پژوهش و تعیین اثر مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر در ابتدا با روش تحلیل مسیر، رابطه علی مستقیم بین متغیر عوامل مرتبط با سازمان و سازمان یادگیرنده و رهبری دانش همچنین سازمان یادگیرنده بر عوامل مرتب با آن و رابطه علی غیرمستقیم سازمان بر عوامل مرتبط با سازمان با میانجی گیری رهبری دانش آزمون شود.

بنابراین در فرضیه اول: بین عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس رابطه وجود دارد.

نتایج ارائه شده نشان دهنده رابطه معنادار بین عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده است ($\beta = 0/182, p = 0/046$). بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، ۳ درصد از تغییرات سازمان توسط عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده تبیین می شود. همچنین عوامل مرتبط با سازمان علاوه بر تأثیر مستقیم، به طور غیرمستقیم و از طریق سطوح رهبری دانش نیز بر سازمان یادگیرنده تأثیر می گذارد. میزان تأثیر مستقیم برابر با (۰/۱۸۲) و میزان تأثیر غیرمستقیم از طریق رهبری دانش برابر با (۰/۵۳۲) است. بر اساس محاسبات انجام شده فاصله اطمینان معنی داری از روش بوت استرپ برای بررسی نقش میانجی متغیرهای رهبری دانش برابر (۰/۷۰۱) به دست آمد. بر این اساس، اثر میانجی گری و رهبری دانش بر رابطه بین عوامل مرتبط با سازمان و سازمان یادگیرنده تأیید می گردد. نتایج حاصل از آزمون پژوهش نشان می دهد تأثیر متغیرهای ویژگی های سازمان ($\beta = 0/320, p = 0/001$) و عوامل محیطی ($\beta = 0/647, p = 0/001$) بر سازمان یادگیرنده در سطح ۵ درصد معنی دار است و مثبت شدن ضرایب مسیر نشان می دهند که این سازه ها تأثیر افزایشی (مستقیم) بر سازمان داشته اند و ابعاد سازمان ($\beta = 0/038, p = 0/458$) بر سازمان یادگیرنده تأثیر معنادار نداشته است ($p > 0/05$ مقدار).

جدول (۷) بررسی رابطه متغیرها در فرضیه اول

فرضیه	ضریب مسیر		آماره t	p-مقدار
	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم		
عوامل مرتبط با سازمان ← سازمان یادگیرنده	۰/۱۸۲	۰/۵۳۲	۱/۹۹۶	۰/۰۴۶
ویژگی‌های سازمان ← سازمان یادگیرنده	۰/۳۲۰		۵/۳۰۷	۰/۰۰۱
ابعاد سازمان ← سازمان یادگیرنده	۰/۰۳۸		۰/۷۴۳	۰/۴۵۸
عوامل محیطی ← سازمان یادگیرنده	۰/۶۴۷		۷/۷۷۴	۰/۰۰۱

فرضیه دوم پژوهش عبارتست از: بین عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده و رهبری دانش در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس رابطه وجود دارد.

نتایج نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده بر رهبری دانش (با $\beta=0/774, p=0/001$) است. بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، ۶۰ درصد از تغییرات رهبری دانش توسط عوامل مرتبط با سازمان تبیین می‌شود. همچنین تأثیر متغیرهای ویژگی‌های سازمان (با $\beta=0/321, p=0/001$)، ابعاد سازمان (با $\beta=0/242, p=0/001$) و عوامل محیطی (با $\beta=0/430, p=0/001$) بر رهبری دانش در سطح ۵ درصد معنی‌دار است و مثبت شدن ضرایب مسیر نشان می‌دهند که این سازه‌ها تأثیر افزایشی (مستقیم) بر رهبری دانش داشته‌اند و می‌توان گفت تأثیر بعد عوامل محیطی بر رهبری دانش بیشتر از سایر ابعاد مورد بررسی بوده است.

جدول (۸) نتیجه آزمون فرضیه دوم

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	p-مقدار
عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده ← رهبری دانش	۰/۷۷۴	۱۲/۸۰۷	۰/۰۰۱
ویژگی‌های سازمان یادگیرنده ← رهبری دانش	۰/۳۲۱	۴/۹۳۵	۰/۰۰۱
ابعاد سازمان یادگیرنده ← رهبری دانش	۰/۲۴۲	۴/۲۲۵	۰/۰۰۱
عوامل محیطی ← رهبری دانش	۰/۴۳۰	۶/۰۸۷	۰/۰۰۱

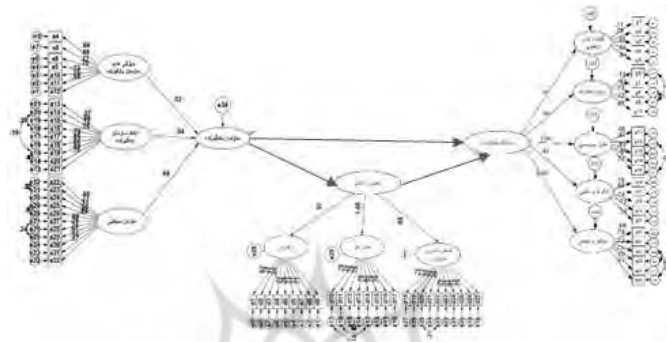
فرضیه سوم عبارتست از: بین رهبری دانش و سازمان یادگیرنده در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس رابطه وجود دارد.

نتایج رابطه معنادار بین رهبری دانش با سازمان یادگیرنده است (با $\beta=0/571, p=0/001$). بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، ۳۲ درصد از تغییرات سازمان یادگیرنده توسط رهبری دانش تبیین می‌شود. نتایج نشان می‌دهد تأثیر متغیرهای رهبری (با $\beta=0/194, p=0/001$)، مشارکت (با $\beta=0/505, p=0/001$) و ادغام دانش و نوآوری (با $\beta=0/477, p=0/001$) بر سازمان یادگیرنده در سطح ۵ درصد معنی‌دار است و مثبت شدن ضرایب مسیر نشان می‌دهند که این سازه‌ها تأثیر افزایشی (مستقیم) بر سازمان یادگیرنده داشته‌اند. با توجه به ضرایب مسیر محاسبه‌شده می‌توان گفت تأثیر بعد مشارکت بر سازمان یادگیرنده بیشتر از سایر ابعاد مورد بررسی بوده است.

جدول (۹) نتیجه آزمون فرضیه سوم

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	p-مقدار
رهبری دانش ← سازمان یادگیرنده	۰/۵۷۱	۹/۲۵۱	۰/۰۰۱
رهبری ← سازمان یادگیرنده	۰/۱۹۴	۳/۹۲۱	۰/۰۰۱
مشارکت ← سازمان یادگیرنده	۰/۵۰۵	۸/۶۴۷	۰/۰۰۱
ادغام دانش و نوآوری ← سازمان یادگیرنده	۰/۴۷۷	۸/۰۰۷	۰/۰۰۱

فرضیه چهارم عبارتست از: بین عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده و سازمان یادگیرنده با نقش میانجی رهبری دانش در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور رابطه (تاثیر) غیرمستقیم و معناداری وجود دارد.



شکل (۲) نتایج معادلات ساختاری برای فرضیه اصلی پژوهش

جدول (۱۰) بررسی رابطه متغیرهای پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	p-مقدار
عوامل مرتبط با سازمان ← سازمان یادگیرنده	۰/۶۵۲	۱/۹۹۶	۰/۰۴۶
عوامل مرتبط با سازمان ← سطوح یادگیری	۰/۵۰۱	۱۴/۶۴۲	۰/۰۰۱
عوامل مرتبط با سازمان ← رهبری دانش	۰/۷۷۴	۱۲/۸۰۷	۰/۰۰۱
سطوح یادگیری ← سازمان یادگیرنده	۰/۱۸۰	۲/۱۰۲	۰/۰۲۳
رهبری دانش ← سازمان یادگیرنده	۰/۵۷۱	۹/۲۵۱	۰/۰۰۱

نتیجه گیری و پیشنهادها

در بحث پژوهش حاضر با توجه به نتایج حاصل شده از تحلیل فرضیه‌های این پژوهش مشخص شد که بین مؤلفه‌های عوامل مرتبط با سازمان و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده رابطه معنی داری وجود دارد و عامل دیگری همچون رهبری دانش، نقش میانجیگری اثربخش و معنی داری به صورت غیرمستقیم در بین مدیران و معاونین سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور دارد. از جمله پژوهش‌های همسو با این پژوهش می‌توان به نتایج میقانی (۱۳۹۹)، نجف پور و نجف بیگی (۱۳۹۹)، که مؤلفه‌ها و ابعاد سازمان یادگیرنده را تبیین نموده اند اشاره کرد. همچنین باقری و عادل (۱۳۹۹)، خواجه ای و مرادی (۱۳۹۳)، هنجری و فروزش (۱۳۹۲)، نیز به عوامل و مؤلفه‌های چون الگوی ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در سازمان یادگیرنده اشاره نموده اند. قیومی و همکاران (۱۳۹۹) مؤلفه‌های رهبری دانش در

دانشگاه فردوسی مشهد بررسی و شکاف بین وضع موجود و مطلوب را ناشی از خلاء رهبری دانش معرفی نموده‌اند. اسدزاده و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند که رهبری دانش نقش اساسی در ارتقاء دانش سازمانی و فرهنگ سازمانی دارد. می‌توان در این راستا به نتایج پژوهش‌های ذوالفقارنسب و اعظمی (۱۳۹۹)، دهقانی و مصباحی (۱۳۹۷)، سهرابی و رضوی (۱۳۹۷)، شکری و کاووسی (۱۳۹۸)، عزتی (۱۳۹۸)، رضایی (۱۳۹۷)، انوشفر (۱۳۹۶)، کلاهدوز (۱۳۹۴)، ژانگ و چنگ (۲۰۱۵)، لاکشمن (۲۰۰۹)، اشاره نمود که همگی بر نقش میانجی‌گیری رهبری و دانش و تاثیر آن بر یادگیری سازمانی افزایش خلاقیت و نوآوری با یادگیرنده شدن سازمان تأکید می‌نمایند. همانگونه که مشاهده می‌گردد نتایج تحقیقات انجام شده تأکید کننده نتایج این پژوهش می‌باشند و از نظر محل اجرا و جامعه مورد مطالعه تفاوت‌های مشاهده می‌گردد. و از جهت بررسی این سه متغیر به گونه‌ای نوآورانه است. در تفسیر نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان بیان کرد رهبری دانش و یا پیاده کردن آن در هر سازمانی نیازمند تغییر در فرهنگ آن سازمان و فرهنگ سازمانی است. برای ایجاد و خلق دانش، تسهیم، آن در سازمان، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش و تبدیل یک سازمان از داده محور به دانش محور به یک پیش نیاز بسیار قوی بنام رهبری دانش دارد. علاوه بر منابع انسانی و کارکنان سازمان، به طور خاص رهبر در سازمان نیز باید ویژگی‌هایی داشته باشد که بتواند امکان رسیدن به سازمان یادگیرنده را تسهیل نماید و لذا توجه به مسائلی همچون خلاقیت و نوآوری، ایجاد انگیزه در کارکنان و داشتن تخصص کافی و استقبال از تغییرات در سازمان در یک رهبر می‌تواند به فرایند ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده سرعت ببخشد (کالدول، ۲۰۱۲). این موضوع در خصوص طرح و برنامه‌های سازمانی نیز صدق می‌کند. در صورتی که برنامه‌ریزی مناسبی برای رسیدن به هدف سازمان یادگیرنده شدن در سازمان وجود نداشته باشد، هرچند فعالیت‌هایی از سوی کارکنان و مدیران سازمان صورت گیرد، این فعالیت‌ها به نتیجه دلخواه نخواهند رسید. با این حال ایجاد یک سازمان یادگیرنده نیازمند یک رهبرانی است که به رفتارهای تولید دانش توسط سازمان‌ها و استفاده از دانش در به دست آوردن نیازهای دانشی در مواقع تصمیم‌گیری کمک زیادی به سازمان می‌کند. در این خصوص رهبران دانش محور تلاش می‌کنند تا کانال‌های مدیریت را همراه با ابتکاراتی برای بهره‌برداری و استخراج دانش توسعه دهند. آن‌ها از طریق تغییر آهسته کارمندان و منطبق کردن آن با سازمان یادگیرنده، رفتار کارمندان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین آن‌ها از ابزارهای انگیزشی، سیستم‌های پاداش، سبک ارتباط و رفتارهای کاریزما تیک و الگو بودن و تعریف معیارها برای استخدام، انتصاب و ارتقا استفاده می‌کنند. تنها در این صورت است که روابط میان رهبران و کارکنان موجب پیش بردن دانش و یادگیری می‌شود. مطالعاتی که در خصوص تأثیر و ارتباط رهبری دانش با سازمان یادگیرنده انجام شده اند، مؤید این موضوع هستند. ویتاللا (۲۰۰۴) در بحث ویژگی‌های یک رهبری دانش به این نکته اشاره می‌کند که یک رهبر دانشی فارغ از سازمانی که رهبری آن را برعهده دارد، به بحث یادگیری در سازمان توجه ویژه‌ای داشته و تلاش می‌کند تا وضعیت توجه به

یادگیری را بهبود ببخشد. همچنین محیط مناسبی برای یادگیری بیشتر را در سازمان ایجاد می‌نماید و از فرایندهای یادگیری در سطوح مختلف حمایت می‌کند (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۷). از طرفی یک رهبری دانش‌محور از نوآوری حمایت می‌کند. ایده‌های خلاقانه را می‌پذیرد و اشتراک‌گذاری دانش را در سازمان یک اصل به شمار می‌آورد. سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد و برای تبدیل شدن از یک سازمان داده‌مدار به یک سازمان دانش‌مدار جهت رویارویی با تأثیرات محیطی کم‌قابل پیش‌بینی و برای توسعه مدارس با تکنولوژی‌های روز دنیا و رسیدن به بهره‌وری بایستی دانش روز و تکنولوژی‌های مدرن را دریافت و در سازمان گسترش و زمینه اصلاح رفتارهای قبلی مبنی بر تجربیات ساخت و توسعه گذشته خود را به سمت دانش‌های نوین و با حداقل امکانات، حداکثر بازدهی را بدست آورد و عوامل مرتبط با سازمان را درک، ایجاد و پیاده نماید. در این زمینه لازم است تا سازمان محتواهای آموزش جدید توسعه و تجهیز مدارس خاص مدارس روز دنیا را به صورت کارگاهی به کارکنان آموزش داده و زمینه‌ی باز دیدهای میدانی و از نزدیک را در کشورهای صاحب تکنولوژی توسعه مدارس فراهم نموده تا ضمن قرار گرفتن این دانش‌های نوین در کنار تجربیات گذشته و تطابق با شرایط اقلیمی، اقتصادی و فرهنگی کشور مناطق مختلف کشور زمینه دست‌یابی به مدارس اسلامی پیشرفته فراهم گردد.

در تحقیق حاضر نتایج مربوط به عامل رهبری دانش‌نشان داد که مدیران و معاونین سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس هر چقدر بستر این رهبری را در سازمان برای خود مهیا نمایند، سایر کارکنان در کسب علم و دانش روز و یادگیری و تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده و افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بسیار تأثیرگذار بوده و در برقرار نمودن ارتباط مستقیم بین عوامل مرتبط با سازمان و یادگیری سازمانی اثرگذار می‌باشد.

پیشایندهای مؤثر بر سازمان یادگیرنده با تأکید بر نقش واسطه‌ای رهبری دانش

منابع

- ابراهیمی، یونس، ۱۳۹۸، تأثیر رهبری دانش محور بر نوآوری باز با توجه به نقش میانجی ظرفیت مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان آموزش و پرورش شهرستان کرمانشاه)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور واحد ری.
- اسکندری، احمدرضا، پورتهانی، اکبر، (۱۳۹۷)، نقش سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در آموزش عالی، **رویکردهای پژوهش نو در علوم مدیریت**، ش ۳، ص ۴۷، ۶۰.
- باقری، زهرا و عادل مهربان، مرضیه. (۱۳۹۹). مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در بیمارستان‌های آموزشی اصفهان، دیدگاه پرستاران. **راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی**، ۷(۲)، ۱۴-۲۲.
- بهروزی، محمد؛ فرخ‌نژاد، خدانظر و امیراحمدی، طاهره. (۱۳۸۸). بررسی عامل‌های مؤثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی-آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده. **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱(۳)، ۱۹-۳۶.
- تفرشی، سیدمحمد؛ حسین‌زاده، علی؛ تفتی، مهدی و عبداللهی، مریم. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری دانش و سرمایه اجتماعی بر سرعت نوآوری به واسطه تسهیم دانش (مورد مطالعه: شرکت عالیس در شهر مشهد). **پژوهشنامه مدیریت تحول**، ۹(۱۷)، ۱۶۳-۱۳۶.
- جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان. (۱۳۸۵). طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تأکید و عوامل کلیدی موفقیت. **مدیریت فرد**، ۴(۱۳-۱۴)، ۳۲-۲۳.
- حاجی هاشمی، زهرا؛ سعدی، حشمت‌اله و موحدی، رضا. (۱۳۹۸). رابطه بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان). **تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران**، ۵۰(۴)، ۸۳۳-۸۴۸.
- حیدریه زاده، سیدعلی و اولیاء، محمد صالح. (۱۳۹۲). به کارگیری مدیریت دانش در سازمان نوسازی مدارس، چالش‌ها و راهکارهای پیش‌رو **ششمین کنفرانس مدیریت دانش**، تهران، موسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز و پتروشیمی. https://www.civilica.com/Paper-IKMC06-IKMC06_443.html
- خنجری، سعید، فروزش، علی، کریمی، منیژه، امینی، اعظم، (۱۳۹۲)، بررسی میزان به کارگیری ابعاد سازمان‌های یادگیرنده در مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان اصفهان بر اساس مدل پیترسنج، **نشریه مهارت آموزشی**، دوره ۱، شماره ۴.
- خواجگاهی، سعید، مرادی، شهلا، درودی، هما، حسنی، داوود، (۱۳۹۳)، ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی زنجان، **نشریه توسعه آموزش در علوم پزشکی**، شماره ۱۵.
- خواجگاهی، سعید؛ درودی، هما؛ مرادی، شهلا و حسنی، داوود. (۱۳۹۳). بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی زنجان از دیدگاه مدیران و کارکنان. **مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی**، ۷(۱۵)، ۳۰-۳۸.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم و طالبی، یاسمن. (۱۳۹۷). تأثیر ارزش‌های سازمانی و رهبری دانش‌گرا بر عملکرد نوآوری با تبیین نقش تسهیم دانش. **ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی**، ۸(۳)، ۷۴-۴۳.
- ذوالفقارنسب حاجی‌زاده، عاطفه و اعظمی، محمد. (۱۳۹۹). بررسی رابطه میان رهبری دانش و سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی کرمان. **هفتمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران**. تهران: <https://civilica.com/doc/1179845>
- رضایی، قاسم، ۱۳۹۷، نقش رهبری دانش محور بر شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری سازمانی با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی در بانک‌های نامن استان فارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زرقان.
- سهرابی، هستی؛ رضوی، سید علی اصغر و طاهرخانی، لیلی. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری دانش با بهبود سازمانی از دیدگاه کتابداران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. **دانش‌شناسی**، ۱۱(۴۳)، ۳۲-۴۶.
- شکری نوده علی، کاوسی اسماعیل، (۱۳۹۸)، ارائه الگوی سازمان یادگیرنده جهت ارتقای فکری و بهره‌وری نیروی انسانی به روش کیفی، **مجله مدیریت بهره‌وری**، ش ۴۸، ص ۱۸۱-۲۰۱.
- شهلائی، ناصر و خیراندیش، مهدی. (۱۳۸۹). ارزیابی میزان آمادگی سازمان‌های فعال در صنعت هوانوردی برای تبدیل آن‌ها به سازمان یادگیرنده. **مهندسی هوانوردی**، ۱۲(۲)، ۶۵-۷۲.

- صالحی، سید محمدرضا و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۶). بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما. **پژوهش‌های مدیریت راهبردی**، ۲۰(۵۶)، ۷۸-۵۹.
- صداقت، وجیهه، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و عملکرد سازمانی کارگاه برق هرمزگان با نقش میانجی گری یادگیری سازمانی، **همایش ملی مدیریت توسعه**، دوره ۱، جهاد دانشگاهی.
- صنوبر، ناصر؛ صبوری فرد، محمد؛ شعاران، افرا و امینی، جعفر. (۱۳۹۴). تأثیر مؤلفه‌های رهبری دانش بر بهبود عملکرد سازمانی با بررسی نقش میانجی مدیریت دانش مشتری. **پژوهش‌ها و مطالعات علوم رفتاری**، ۷(۲۴)، ۱۲۰-۱۰۲.
- عامری شهرابی، محسن. (۱۳۹۴). بررسی دانشگاه صنایع و معادن ایران بر اساس شاخص‌های سازمان یادگیرنده. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر.
- عامری، زینب، عبدلی، محمدرضا، (۱۳۹۹)، سازمان‌های یادگیرنده و اثر آن بر عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی، **رویکردهای پژوهش نوین در مدیریت و حسابداری**، ص ۱۲۴-۱۳۵.
- عزتی، نوید، (۱۳۹۸)، رابطه رهبری دانش محور و تسهیم دانش با نقش تعدیل‌گر فرهنگ دانش بنیان (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان دانشگاه شهید بهشتی و دانشگاه تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- عمران زاده، اسماعیل؛ خوش چهره، محمد؛ منوریان، عباس و علائی، حسین. (۱۳۹۶). تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کشور. **مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۵(۳)، ۱۱۸-۹۷.
- قربانی زاده، وجه الله. (۱۳۸۷). ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده. **مدرس علوم انسانی**، ۱۳(۲)، ۲۳۸-۲۱۰.
- قربانی زاده، وجه الله. (۱۳۹۲). **یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش**. تهران: انتشارات بازتاب.
- قیومی، صدیقه؛ حسین‌قلی‌زاده، رضوان و آهنچیان، محمدرضا. (۱۳۹۹). بازخوانی مؤلفه‌های رهبری دانش و بررسی وضعیت آن‌ها در گروه‌های آموزشی: مورد مطالعه دانشگاه فردوسی مشهد. پایان نامه آموزشی عالی، ۱۳(۴۹)، ۱۵۹-۱۲۹.
- مشدئی، علی؛ تقوی، زهرا و مشدئی، امیر. (۱۳۹۰). بررسی الگوهای رفتاری یادگیری کارآفرینانه با رویکرد شایستگی. **مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی**، ۲(۲)، ۳۵-۲۳.
- میقانی، ناصر، (۱۳۹۹)، سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، **مجله پژوهش در هنر و علوم انسانی**، ش ۳۱، ص ۷۹-۹۶.
- نجف پور، علیرضا، نجف بیگی، رضا (۱۳۹۹)، ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک‌های دولتی، **مجله علوم مدیریت ایران**، ش ۵۸، ص ۱۰۹ تا ۱۳۳.
- نجف پور، علیرضا؛ نجف بیگی، رضا و دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۹). ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک‌های دولتی ایران. **علوم مدیریت ایران**، ۱۴(۵۸)، ۱۳۳-۱۰۹.
- یحیی زاده، مریم، سعیدی، احمد، ۱۳۸۹، ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی، **مجله نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ش ۵۱، ص ۷۰-۵۲.

- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). **Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework**. Human Resource Management Review, 100854.
- Alipour, F., & Karimi, R. (2018). Creating and developing learning organization dimensions in educational settings; role of human resource development practitioners. **International Journal of Management, Accounting and Economics**, 5(4), 197-213.
- Alonazi, W. B. (2021). **Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study**. BMC Health Services Research, 21(1), 1-8.
- Altınay, F., Dagli, G., & Altınay, Z. (2016) **The role of information technology in becoming learning organization**. Procedia Computer Science, 102, 663-667.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, 5(2), 140-149.

- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). *Organizational learning: From experience to knowledge*. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). *Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms*. *The Learning Organization*, 10(2), 74-82
- Asadnezhad, A., Kordi, N., & Jafari, A. (2021). The leadership of knowledge in organization: The media needs of the audience with emphasis on Habermas Public Sphere Theory in media organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 103-114.
- Asgari, M. H., Tavakolian, F., & Taleghani, M. (2012). Examination of relationships between the application of learning organization components and faculty members work life in the universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 18(2), 45-60. [in persian]
- Bennet, A., & Bennet, D. (2004). *Organizational survival in the new world*. Routledge.
- Bui, Q. T. (2021). *Building a Learning Organization in the Digital Era: A Proposed Model for Vietnamese Enterprises*. *International Review of Management and Marketing*, 11(3), 42.
- Caldwell, R. (2012). *ee arrr hlip nnd lrrr nigg: A rritiaal eeaamittt inn of gggg''s lrrr nigg organization*. *Systemic Practice and Action Research*, 25(1), 39-55.
- Chaijeena, N. (2018). A Model of Learning Organization for Early Childhood Private Schools in Chiang Mai Province. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (FORMER NAME SILPAKORN UNIVERSITY, JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, HUMANITIES, AND ARTS)*, 463-486.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). *Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development*. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
- Chou, S. Y., & Ramser, C. (2019). *A multilevel model of organizational learning: incorporating employee spontaneous workplace behaviors, leadership capital and knowledge management*. *Learning Organization*, 26(2), 132-145.
- Chou, S. Y., & Ramser, C. (2019). *A multilevel model of organizational learning: incorporating employee spontaneous workplace behaviors, leadership capital and knowledge management*. *Learning Organization*, 26(2), 132-145.
- Davis, S. M. (2001). *Lessons from the future: Making sense of a blurred world: From the world's leading futurist*. Capstone Pub.
- Dixon, N. M. (2017). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Routledge.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890-914.
- Fariz, F., Margono, S., Wirawan, I. D., & Sumiati, S. (2016). *Analysis the effect of human resources competence and organization of learning toward performance: studies in Economics-based college in indonesia*. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 60(12).
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726-1753.
- Garavan, T. N., & McCarthy, A. (2008). *Collective learning processes and human resource development*. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 451-471.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?*. *Harvard Business Review*, 86(3), 109.
- Gil, A. J., Carrillo, F. J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). *Assessing a learning organization model: A tcchrr'e eesseett iee*. *Management in Education*, 33(1), 21-31.
- Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(6), 694-711.
- Goh, S. C. (1998). *Organizational learning capability: Lessons from*. *The Learning Organization*, 10(4-2003), 216-227.

- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364.
- Guo, H., Zhang, L., Huo, X., & Xi, G. (2019). When and how cognitive conflict benefits cross-functional project team innovation: The importance of knowledge leadership. *International Journal of Conflict Management*, 30(4), 514-537.
- Hoe, S. L., & McShane, S. (2010). *Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organizational learning: An exploratory analysis*. The Learning Organization: An International Journal, 17(4), 364-386.
- Hooi, L. W. (2019). Firm performance: is organizational learning capability the magic wand?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(8), 1411-1433.
- Hsu, J. S. C., Chu, T. H., Lin, T. C., & Lo, C. F. (2014). *Coping knowledge boundaries between information system and business disciplines: An intellectual capital perspective*. Information & Management, 51(2), 283-295.
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.
- James-Gordon, Y., & Bal, J. (2003). The emerging self-directed learning methods for design engineers. *The Learning Organization: An International Journal*, 10(1), 63-69.
- Jo, S. J., & Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
- Ju, B., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). *A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Learning Organization and Organizational Performance and Employee Attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire*. Human Resource Development Review, 20(2), 207-251.
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761-775.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(4), 338-364.
- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2450-2467.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). *Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire*. Advances in Developing Human Resources, 5(2), 132-151.
- Nafukho, F. M., Graham, C. M., & Muyia, M. H. (2009). Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 32-51.
- Najafpour, A., Najafbeigi, R., daneshfard, K. (2021). Designing and explaining the organizational model in the employees of state banks in Iran Based on Grounded Theory. *Journal of Human Capital Empowerment*, 4(1), 1-12 .[in persian].
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). *Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals*. International Business Review, 27(3), 701-713.
- Nathai-Balkissoon, M., & Pun, K. F. (2011). A holistic model and research agenda for organisational learning in manufacturing. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 7(1), 27-38.
- Nyukorong, R. (2016). *Leadership, Learning Organization and Job Satisfaction in Ghanaian Telecommunications Companies*. Available from: <https://www.academia.edu/download/50190923/3c.pdf>
- Park, S., & Kim, E. J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408-1423.

- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- [Peschl, M.F.](#) (2022), "Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation", [The Learning Organization](#), Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Raj, R. (2015). *Impact of Culture, HRM Practices, Organizational Learning, and Innovativeness on Organizational Effectiveness and Learning Organization* (Doctoral dissertation).
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731-1758.
- Ribière, V. M., & Sitar, A. S. (2003). *Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture*. Knowledge Management Research & Practice, 1(1), 39-48.
- Rijal, S. (2016). Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study. *International Journal of Management & Information Systems*, 20(2), 17-26.
- Rus, C. L., Chirică, S., Rațiu, L., & Băban, A. (2014). *Learning organization and social responsibility in Romanian higher education institutions*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 142, 146-153.
- Rus, C. L., Chirică, S., Rațiu, L., & Băban, A. (2014). *Learning organization and social responsibility in Romanian higher education institutions*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 142, 146-153.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). *On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context*. Personnel Review, 46(2), 314-338.
- Salehi, S., and Mirsapasi, N., and Farhangi, A. (1393). *Investigating how to create a learning organization in the Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran*. Strategic Management Research, 20 (56), 59-78.[in persian]
- Senaratne, Sepani; Malewana, Chinthaka (2011). *Linking Individual, Team and Organizational Learning in Construction Project Team Settings*. Architectural Engineering and Design Management, 7(1), 50–63. doi:10.3763/aedm.2010.0133
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Broadway Business.
- Serban, I. D. (2021). *From organisational learning and knowledge acquisition to the learning organisation: the case of the European Commission through DG DEVCO*. European Politics and Society, 1-18.
- Serban, I. D. (2021). *From organisational learning and knowledge acquisition to the learning organisation: the case of the European Commission through DG DEVCO*. European Politics and Society, 1-18.
- Serrat, O. (2017). *Building a learning organization*. In Knowledge solutions (pp. 57-67). Springer, Singapore.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387-2417.
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge-oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332-350.
- [Sheng, Z.](#), [Watkins, S.](#), [Yoon, S.W.](#) and [Kim, J.](#) (2021), "Examining schools as learning organizations: an integrative approach", [The Learning Organization](#), 28(4): 383-396.
- Shokri Nodeh, A., Kavousy, E., Alishiri, B. (2019). Presenting a model for learner Organization in line with enhancing Human Resources Efficiency and Intellectual Capital in the office of Cultural Deputy of Islamic Azad University. *The Journal of Productivity Management*, 13(48), 181-201. .[in persian]
- Sousa, M. J., Cascais, T., & Rodrigues, J. P. (2015). *Action research study on individual knowledge use in organizational innovation processes*. In New Contributions in Information Systems and Technologies (pp. 75-82). Springer, Cham.
- Srirama, M. V., Iyer, P. P., & Reddy, H. (2020). *Dimensions of social capital and learning culture: a case of an IT organization*. Learning Organization, 27(4), 337-349.

- Stewart, J. E. (2013). *Leadership style and learning organization: A survey of information technology professionals* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Svensson, R. B., & Taghavianfar, M. (2020). *Toward Becoming a Data-Driven Organization: Challenges and Benefits*. In International Conference on Research Challenges in Information Science (pp. 3-19). Springer, Cham.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.
- Williams, P. (2012). The role of leadership in learning and knowledge for integration. *Journal of Integrated Care*, 20(3), 164.
- Yahya Zadeh Waqefi, M., Salehi, M., Saeedi, A., Fazl Elahi, S. (2019). learning organization, leadership, organizational culture, human resources. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 15(1), 52-70.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53.
- Zahedipour, M., Oladian, M., Hosseini, S. (2021). Presenting the Model of Effective Schools Based on Learning Organization (Case study: Elementary Schools in Tehran). *Iranian Journal of Educational Society*, 14(2), 229-240. [in persian]
- Zhang, L., & Cheng, J. (2015). Effect of knowledge leadership on knowledge sharing in engineering project design teams: the role of social capital. *Project Management Journal*, 46(5), 111-124.
- Zolfagharansab Hajizadeh, A. and Azami, M. (2016). *A Study of the Relationship between Knowledge Leadership and Learning Organization in Kerman University of Medical Sciences*, 7th International Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran .



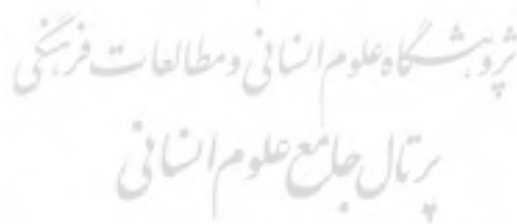
Effective antecedents on the learning organization with an emphasis on the mediating role of knowledge leadership

Reza Bijari^۱, Alireza Manzari Tavakoli*^۲, Samaneh Mehdizadeh^۳, Sanjar Salajeghe^۴

Abstract

The purpose of this research is the effective antecedents on the learning organization with emphasis on the mediating role of knowledge leadership in the modernization organization, development and equipping of schools in the country. This research is a descriptive and correlational type of research that was conducted with quantitative data using a survey method. The statistical population of the research included all the employees of the renovation organization, who participated in the research by random-stratified sampling, 269 people, and the data collection tool was two questionnaires made by the researcher of knowledge leadership and factors related to the organization and a standard questionnaire of the Sange learning organization. The reliability of the questionnaires was obtained based on Cronbach's alpha in the questionnaire of related factors (0.923), learning organization (0.893) and knowledge leadership (0.871), and in order to analyze the data, structural equation modeling method and SPSS software AMOS was used. The results showed that the t value of all paths between research variables is greater than 1.96, and as a result, there is a significant relationship between all research variables. The findings of the research showed that the factors related to the learning organization based on knowledge leadership have a good fit in the organization of modernization, development and equipping of schools in the country. Also, the factors related to the organization, knowledge leadership and the learning of the organization were directly and meaningfully connected and confirmed.

Key words: learning organization, knowledge leadership, modernization organization, development and equipping of schools in the country.



¹ Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

² Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
(Corresponding author) a.manzari@iauk.ac.ir

³ Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

⁴ Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.