

# بررسی تأثیر سبک رهبری بر پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری کارکنان: با توجه به متغیر میانجی جو سازمانی با رویکرد مدل معادلات ساختاری

ایوب شیخی\*<sup>۱</sup>، سعید اسمعیل پور زنجانی<sup>۲</sup>، حسین خطیال<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه آمار، دانشکده ریاضی و کامپیوتر، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران  
۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، کرمان، ایران  
۳- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، کرمان، ایران

پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۰۲

دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۲۸

## چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر سبک رهبری بر پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری با لحاظ کردن نقش میانجی جوسازمانی هست. جامعه آماری این پژوهش را ۲۶۴ نفر از مدیران و کارکنان موسسه حسابرسی مفید راهبر تشکیل می‌دهند که از این تعداد ۱۵۷ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شده و از آن تعداد نیز، ۱۴۹ پرسشنامه برگشت داده شد. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه و به روش تصادفی ساده جمع‌آوری و با روش مدل معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار spss و Amos مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روایی سؤال‌های تحقیق با استفاده از روایی محتوا و روش تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن نیز به وسیله آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. نتایج و یافته‌های مدل معادلات ساختاری پژوهش حاکی از آن است که با توجه به اینکه سبک رهبری به طور مستقیم بر پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری تأثیر ندارد. جو سازمانی به عنوان متغیر میانجی، نقش موثری را در تأثیر سبک رهبری بر پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری ایفا می‌کند.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری، یادگیری، جو سازمانی، مدل معادلات ساختاری.



## ۱- مقدمه

در محیط پویا و در حال تغییر امروزی، بسیاری از سازمان‌ها به منظور حفظ مزیت رقابتی نیازمند انطباق با تغییراتی همچون جهانی سازی<sup>۱</sup>، مقررات زدایی<sup>۲</sup>، پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۳</sup> و غیره هستند، بر این اساس پیاده سازی فرهنگ یادگیری<sup>۴</sup> به عنوان یکی از نیازهای استراتژیک سازمان برای مقابله با تهدیدات درونی و بیرونی مد نظر قرار گرفته است [۱]. در عصر حاضر برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری کرد، رسیدن به این مهم نیازمند فرهنگی مناسب در زمینه یادگیری است [۲]. پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی در سطح فردی، گروهی و سازمانی انجام می‌شود [۳، ص ۷۱]. از جمله عوامل موثر بر یادگیری سازمانی می‌توان به جو سازمانی<sup>۵</sup> و سبک رهبری<sup>۶</sup> سازمان اشاره کرد. جو سازمانی به شیوه‌های رایج، اعتقادات مشترک، نظام‌های ارزشی و نحوه ادراک کارکنان از فعالیت‌های سازمان اشاره می‌کند. جو سازمانی اغلب به عنوان متغیر میانجی بین اقدامات سازمان و رفتار کارکنان عمل می‌کند. به گفته محققان در یک سازمان یادگیرنده رهبران نقش طراح، ناظر و مربی را دارد. بنابراین برای اینکه سازمانی موفق باقی بماند، وجود سبک رهبری مناسب واجب و ضروری است، حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند، بدانند چگونه می‌توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند [۴]. سبک-رهبری عبارت است از مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. به طور کلی سبک‌رهبری تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است [۵]. ابعاد سبک رهبری پژوهش حاضر به سه بخش تحول‌آفرین<sup>۷</sup>، تعاملی<sup>۸</sup> و عدم مداخله‌گر<sup>۹</sup> تقسیم می‌شود. هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر سبک رهبری بر فرهنگ یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی جو سازمانی در موسسه حسابداری مفید راهبر می‌باشد. محققان در این تحقیق پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق با توجه به مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق، به بررسی روش‌شناسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری<sup>۱۰</sup> می‌پردازند.

## ۲- بررسی مبانی نظری

### ۲-۱- سبک رهبری

همان‌طور که اشاره شد در این پژوهش سبک رهبری به ۳ بعد رهبری تعاملی، تحول‌آفرین و رهبری عدم‌مداخله‌گر تقسیم می‌شود. رهبران تعاملی پیروان را از طریق پاداش و تنبیه به کار ترغیب می‌کنند. این‌گونه رهبران با ایجاد دستورالعمل‌های روشن و پاداش‌های از قبل تعیین‌شده کارکنان را متوجه کار خود می‌کنند. تئوری رهبری تعاملی به ۳ بعد پاداش‌های مشروط<sup>۱۱</sup>، مدیریت بر مبنای استثنا فعال<sup>۱۲</sup>، مدیریت بر مبنای استثنای منفعل<sup>۱۳</sup> تقسیم می‌شود. در پاداش‌های مشروط، میزان پاداش‌ها بستگی به عملکرد کارکنان دارد بدین‌صورت که رهبران در تعامل با کارکنان ابتدا انتظارات و اهداف خود را بیان می‌کنند و کارکنان در صورت برآورده کردن انتظارات و اهداف از پیش تعیین‌شده پاداش دریافت می‌دارند [۶]. در مدیریت بر مبنای استثنای فعال، رهبران به‌طور فعال اشتباهات پیروان (کارکنان) را اصلاح و تلاش می‌کنند دلایل انحراف از معیارهای از قبل تعیین‌شده و عملکرد واقعی کارکنان را به آنان گوشزد نمایند. در مدیریت بر مبنای استثنای منفعل، رهبران تنها در صورت رخ دادن اشتباه در امور کارکنان دخالت می‌کنند در غیر این صورت آن‌ها هیچ‌گونه دخالتی در امور کارکنان انجام نمی‌دهند [۷]. رهبران تحول‌آفرین بر روی خلاقیت و توانمندسازی گروه‌ها و افراد سازمان متمرکز هستند آن‌ها به پیروان خود علاقه دارند و کارکنان نیز روحیه و انگیزه بالایی دارند آن‌ها با خصوصیات همچون توانمندسازی، تمایل به ریسک، ایجاد تیم‌های کاری، به وجود آوردن ماموریت و چشم‌انداز روشن، متانت و قابلیت اعتماد بالا شناخته می‌شوند. رهبری تحول‌آفرین به ۴ بعد انگیزش الهام بخش<sup>۱۴</sup>، ملاحظات فردی<sup>۱۵</sup>، ترغیب ذهنی<sup>۱۶</sup> و نفوذ آرمانی<sup>۱۷</sup> تقسیم می‌شود. در انگیزش الهام بخش رهبران کاری چالش برانگیز و با معنا برای کارکنان فراهم می‌کنند و تلاش می‌کنند با ایجاد چشم‌اندازی شفاف و روشن مسیر دستیابی به اهداف سازمان را برای کارکنان هموارتر و اثربخشی محیط کاری را بهبود دهند. در ملاحظات فردی، رهبران با هریک از پیروان (کارکنان) خود بر اساس نیازها و قابلیت‌های آنان رفتار می‌کند. در این وضعیت رهبران با ایجاد ارتباط سالم بر اساس مهارت‌ها و علایق کارکنان، برای آنها فرصت‌های یادگیری جدید به وجود می‌آورد. در ترغیب ذهنی، رهبران کارکنان را ترغیب می‌کنند تا راه‌های جدیدی را برای حل کردن مسائل بیابند. هدف



اصلی رهبران در این مرحله فراهم کردن فضایی آزاد است تا کارکنان بتوانند ایده‌ها و تصویرسازی‌های خود را برای حل مسائل دنبال کنند. در نفوذ آرمانی رهبران با پیروان خود ارتباط دوستانه‌ای دارند آن‌ها مورد احترام، تحسین و اعتماد پیروان خود هستند، آن‌ها به نیازهای پیروان توجه می‌کنند و از ابزار قدرت برای دستیابی به منافع فردی اجتناب می‌کنند. در رهبری عدم مداخله گر رهبران هیچ گونه دخالتی در امور کارکنان نمی‌نمایند در واقع این سبک رهبری نشان دهنده این است که کارکنان می‌توانند بدون هیچ محدودیتی به کار خود ادامه دهند[۸].

## ۲-۲- جو سازمانی

مفهوم جو سازمانی از اواخر دهه ۱۹۵۰ به وسیله نظریه پردازان علوم اجتماعی در محیط‌های کاری مطرح شد. اگر چه محققان ابتدا این مفهوم را در موسسات آموزشی مورد بررسی قرار دادند اما طولی نکشید تا مؤسسات بازرگانی نیز از این مفهوم در راستای بهبود عملکرد کسب‌وکار خود استفاده نمودند. جو سازمانی نشان‌دهنده ادراک کارکنان از سیاست‌ها، اقدامات و رویه‌های سازمان هست در واقع می‌توان جو سازمانی را به‌عنوان سطح ظاهر و قابل‌مشاهده فرهنگ در نظر گرفت [۹، ص ۴۷]. در تعریفی دیگر جو سازمانی الگوهایی از نگرش‌ها، احساسات و مشخصات رفتاری افراد از سازمان تعریف می‌شود [۱۰]. در واقع جو سازمانی نوع افرادی که سازمان جذب کرده، فرآیندهای کاری، چارچوب فیزیکی، روش‌های ارتباط و اعمال اختیارات سیستم را منعکس می‌کند [۱۱] مورانو و لکویین<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۲) جو سازمانی را به جنبه‌های ادراکی، تعاملی، ساختاری و فرهنگی تقسیم می‌کنند. جنبه ادراکی بر مبنای درک افراد از مفهوم سازمان شکل می‌گیرد، جنبه تعاملی توسط تعامل اعضای سازمان پدید می‌آید، جنبه ساختاری بر مبنای تفسیر هدف و ساختار سازمان پدید می‌آید، جنبه فرهنگی، توسط هنجارها و ایده‌های مشترک کارکنان سازمان از فرهنگ سازمانی پدید می‌آید. نظریه پردازان مختلف جو سازمانی را متشکل از ابعاد متفاوتی در نظر می‌گیرند. رویز مورنو<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۸) مهمترین ابعاد جو سازمانی را حمایت مدیران، فشار حجم کار، همبستگی و پیوستگی، استقلال فردی، دلبستگی و درگیری، ساختار سازمانی، کنترل سازمانی، جبران خدمات و فرصت‌های ارتقا و پیشرفت می‌داند [۱۲].

## ۲-۳. یادگیری سازمانی

واتکینز و مارسیک<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) یادگیری سازمانی را بر مبنای یک مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار دادند. آنها، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که به طور مداوم یاد می‌گیرد و خود را با تغییرات وفق می‌دهد. در چنین سازمانی، یادگیری مستمر به طور راهبردی در فرایندها به کار می‌رود، افراد حول یک آرمان مشترک همسو می‌شوند، محیط پیرامون خود را تغییر می‌دهند و دانش جدیدی تولید می‌کنند که به نوبه خود برای ایجاد محصولات و خدمات نوین برای برآورده کردن نیازهای مشتریان به کار می‌رود. واتکینز و مارسیک (1996,2003) معتقدند سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری به طور پیوسته و مداوم برای دستیابی به اصلاح و بهبود مستمر جریان دارد و سازمان قدرت، ظرفیت و توانایی تحول و دگرگونی خویش را داراست. آن‌ها ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را در سه سطح مرتبط با هم فردی، گروهی و سازمانی و در ۷ عنوان یادگیری پیوسته و مداوم، بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان، تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی، توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی، طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، مرتبط بودن سیستم‌ها با محیط خود و رهبری استراتژیک معرفی نمودند. در یادگیری پیوسته و مداوم تلاش سازمان به وجود آوردن فرصت‌هایی جهت یادگیری مستمر و دائم کل کارکنان می‌باشد. در بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو، تلاش سازمان به وجود آوردن فرهنگ پرسش و پاسخ، دریافت بازخورد و آزمایش تجربیات مختلف در سازمان است. در تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی، تلاش سازمان ایجاد روحیه همکاری، حس همدلی اعضای سازمان می‌باشد. در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی، افراد به کمک سازمان قادر خواهند بود که با دستیابی به تفکر و بینش جمعی و گرفتن بازخورد از یکدیگر، به فاصله‌ی بین موقعیت مطلوب پی برده، در جهت دستیابی به آن حرکت کنند. در طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، سازمان برای موفق بودن در دستیابی به نظرها و عقاید افراد و همچنین انتقال اطلاعات و دانش به آن‌ها، سیستم‌های خاصی طراحی و به اجرا می‌گذارد. در مرتبط بودن سیستم‌ها با محیط خود، سازمان با محیط داخلی و خارجی خود مرتبط است و افراد به داشتن تفکری باز و دید وسیع و اندیشیدن جامع و



فراگیر تشویق می‌شوند. رهبری استراتژیک، میزان برخورداری رهبران سازمان از تفکر راهبردی مبنی بر استفاده از فرآیند یادگیری و دانش به وجود آمده برای ایجاد تغییرات در سازمان و هدایت آن به سمت بهبود و توسعه می‌باشد [3، ص ۷۲، ۱۳].

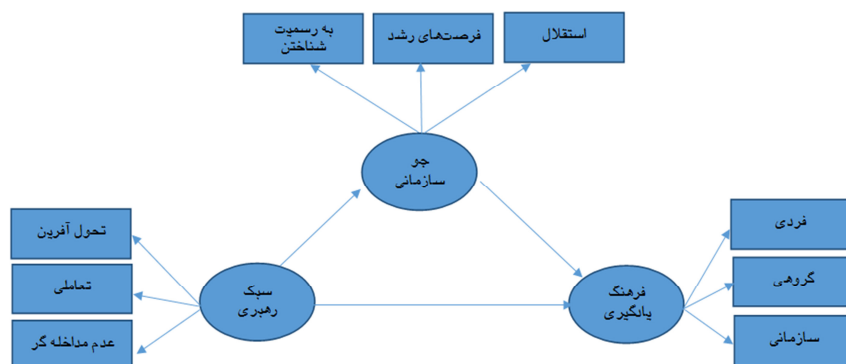
### ۳- چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

پژوهش‌های مکھیل و همکاران<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۲)، سنگه<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۴، ۱۹۹۰)، نشان داد که سبک رهبری بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر دارد. نتایج و یافته‌های اکثر محققان نشان می‌دهد که از بین سبک‌های رهبری مختلف، بیشترین تأثیر را رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی دارد. رهبری تحول‌آفرین با ایجاد گروه‌ها، فراهم کردن مسیرهای دستیابی به هدف، بهبود انگیزش کارکنان و حمایت از فرآیندهای تغییر بر بهبود یادگیری کارکنان تأثیر می‌گذارد. این‌گونه رهبران یادگیری سازمانی را به‌وسیله ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش ترویج می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین در امر یادگیری سازمانی نقش مربی دارند. آن‌ها بر اساس مدل‌های ذهنی مشترک فرآیند یادگیری مستمر را مورد تشویق قرار می‌دهند [۱۴]. آزیتای<sup>۳۳</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش خود تحت عنوان سبک‌های رهبری و یادگیری سازمانی به این نتیجه دست یافتند که سبک‌های رهبری بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد و از بین سبک‌های رهبری بیشترین تأثیر را سبک رهبری تحول‌آفرین دارد [۱۵]. امام او غلو<sup>۲۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود تحت عنوان نقش سبک‌های رهبری در قابلیت یادگیری سازمان و عملکرد معناداری دارد [۱۶]. مطالعات و پژوهش‌های اندکی در ارتباط با رابطه بین سبک‌های رهبری و جوسازمانی انجام شده است. در اکثر این پژوهش‌ها نشان داده شده است که سبک‌های رهبری متفاوت با جو سازمانی ارتباط معناداری دارد به عقیده فوجین<sup>۲۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰) سبک‌های رهبری که در آنها توجه و احترام به کارکنان از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است باعث بهبود جو محیط کاری سازمان می‌شود [۱۷ ص ۴۸].

اوستیس و مارتینز<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود تحت عنوان نقش رهبری در شکل‌گیری جو سازمانی به وسیله معادلات ساختاری نشان دادند که رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری جو سازمانی دارد [۱۸]. دل و همکاران<sup>۳۷</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود تحت عنوان تأثیر سبک

رهبری بر جو سازمانی به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری و جو سازمانی همبستگی معناداری وجود دارد. از بین سبک‌های رهبری، سبک رهبری تبادلی بیشترین همبستگی را با جو سازمانی دارد [۱۷ ص ۴۵].

تامپسون<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود تحت عنوان بررسی رابطه جو سازمانی با یادگیری برای تبیین رابطه بین جو سازمانی و یادگیری از تئوری روانشناسی مثبت گرا بهره برد. بر اساس این تئوری جو سازمانی مثبت که با خصوصیات همچون خودکارآمدی، امید، تاب آوری و خوش بینی مشخص می شود می تواند باعث بهبود یادگیری کارکنان سازمان شود. نتایج و یافته‌های پژوهش تامپسون (۲۰۱۲) نشان داد که جو سازمانی تاثیر چشمگیری بر یادگیری دارد [۱۹]. با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق مدل مفهومی پژوهش حاضر بر اساس شکل (۱) می باشد:



#### ۴- فرضیات تحقیق

##### فرضیه اصلی

سبک رهبری بر پیاده سازی فرهنگ یادگیری با توجه به نقش میانجی جو سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.



### فرضیه های فرعی

- سبک رهبری بر پیاده سازی فرهنگ یادگیری تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری بر جو سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- جو سازمانی بر پیاده سازی فرهنگ یادگیری تاثیر مثبت و معناداری دارد.

### ۵- روش‌شناسی تحقیق

به لحاظ روش تحقیق، این تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی- پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و کارکنان موسسه حسابرسی مفید راهبر هست. این تعداد شامل ۲۶۴ نفر بوده است. نمونه آماری مناسب بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای برآورد ۰/۰۵ تعداد ۱۵۷ نفر محاسبه شد. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهش بین ۱۵۷ نفر از مدیران و کارکنان در سال ۱۳۹۴ توزیع شد که تعداد ۱۴۹ واحد از این پرسشنامه‌ها برگشت داده شد. پرسشنامه این پژوهش از ۳ متغیر سبک رهبری، جو سازمانی و یادگیری تشکیل شده است و در مجموع شامل ۷۴ گویه بوده که برای هر سه متغیر از طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است و به ترتیب از پرسشنامه‌های فلدمن<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۲) نلسون<sup>۲۰</sup> و همکاران (۲۰۱۴) و جانسون<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۲) استفاده شده است. برای اطمینان از روایی پرسشنامه، علاوه بر به کارگیری پرسشنامه‌های استاندارد، از نظرات اساتید و خبرگان حوزه مدیریت برای بررسی روایی محتوا و از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی روایی سازه نیز استفاده گردید. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ برای گویه‌های سبک رهبری (۰.۷۹)، جو سازمانی (۰.۸۴) و یادگیری (۰.۸۷) بوده که نشان‌دهنده پایایی مناسب و قابل قبول پرسشنامه می‌باشد. برای انجام این تحلیل‌ها از نرم‌افزارهای آماری Amos و Spss استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در این مقاله شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل کای اسکوئر ( $\chi^2$ )، GFI (شاخص نکویی برازش)، AGFI (شاخص تعدیل شده نکویی برازش)، CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای) SRMR (ریشه میانگین توان دوم باقیمانده استاندارد شده) می‌باشد؛ به این صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (DF) آن کمتر از ۳، مقدار CFI



بیشتر از 0.9، مقدار AGFI و GFI بیشتر از 0.8 و مقدار SRMR کمتر از 0.07 باشد. همچنین چنانچه عدد معناداری (مقدار CR) بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد، رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار است [20]. روش تخمین مورد استفاده، حداکثر راستنمایی (بیشینه احتمالات)<sup>۳۲</sup> می‌باشد. این روش شاخص‌های مناسب‌تری را نسبت به دیگر روش‌های تخمین گزارش می‌کند. البته در این روش باید پیش‌شرط‌هایی از جمله نرمال بودن چندمتغیره<sup>۳۹</sup>، داده‌های پرت و نمونه مناسب بررسی شود. در این پژوهش هیچ داده پرتی مشاهده نشد، نرمال بودن چندمتغیره با استفاده از چولگی و کشیدگی متغیرها تأیید شد. در ارتباط با نمونه مناسب، نظرات متفاوتی ارائه شده است ولی در مجموع، برخی محققان بر مبنای یک نظر سرانگشتی، حداقل نمونه ۱۰۰ نفره را اعلام کرده‌اند [۲۱] که در این تحقیق رعایت شده است.

## ۶- یافته‌های جمعیت‌شناختی

جدول ۱ یافته‌های جمعیت‌شناختی

	تحصیلات			سابقه کار			
	دیپلم و فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و دکترای	۲-۵	۶-۱۰	۱۱-۱۵	بیشتر از ۱۶
فراوانی	۷	۸۵	۵۷	۴۶	۶۴	۲۶	۱۳
درصد	۵	۵۷	۳۸	۳۱	۴۳	۱۷	۹
	نوع قرارداد			سن			
	رسمی	پیمانی	قراردادی	۲۰-۳۰	۳۱-۴۰	۴۱-۵۰	۵۱-۶۰
فراوانی	۲۷	۴۹	۷۳	۳۰	۷۵	۳۶	۸
درصد	۱۸	۳۳	۴۹	۲۰	۵۰	۲۴	۶

جدول ۱، یافته‌های جمعیت‌شناختی را نشان می‌دهد. براساس جدول، بیشترین تحصیلات را افراد با مدرک لیسانس (۸۵ نفر)، بیشترین سابقه کار در بازه ۶-۱۰ سال (۶۴ نفر) و سن

اکثریت افراد در بازه ۶۰-۵۱ (۸ نفر) قرار دارد. همچنین نوع استخدامی بیشتر کارکنان قراردادی (۷۳ نفر) می‌باشد.

### ۷- آماره های توصیفی و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

در جدول ۲ میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. بین تمامی متغیرهای پژوهش همبستگی مثبت و معناداری ( $sig < 0.05$ ) وجود دارد.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرها

متغیر	M	S.D.	۱	۲	۳
۱. سبک رهبری	۳.۳۰	۰.۶۴	۱		
۲. جو سازمانی	۳.۲۳	۰.۷۷	۰.۸۳**	۱	
۳. یادگیری	۳.۲۱	۰.۷۶	۰.۷۷**	۰.۷۸**	۱

### ۸- مدل‌های اندازه‌گیری

آزمون فرضیه‌های مربوط به روابط ساختاری میان سازه‌ها تنها به اندازه مدل‌های اندازه‌گیری معتبر و قابل اطمینان خواهد بود و توضیح می‌دهد چگونه این سازه‌ها اندازه‌گیری می‌شوند [۲۲] علاوه بر تأیید نخبگان در تعیین روایی محتوای پرسشنامه، با استفاده از ارزیابی بخش اندازه‌گیری که روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکارا بررسی می‌کند، روایی سازه این ابزار نیز مورد سنجش قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی به ترتیب متغیرهای پژوهش در صفحات بعد آمده است. تمامی بارهای عاملی و ضرایب معناداری متغیرهای پژوهش در سطح مطلوب می‌باشد.

الف) سبک رهبری

جدول ۳. نتایج مدل اندازه‌گیری متغیر سبک رهبری

سبک رهبری	شماره سوال	بار عاملی	ضرایب معناداری	سطح معناداری
رهبری تعاملی	۱	۰.۶۳	۶.۹۰۲	***
	۲	۰.۵۹	۶.۵۰۸	***
	۳	۰.۵۹	۵.۵۴۹	***
	۴	۰.۵۶	۶.۴۰۷	***
	۵	۰.۷۶	۸.۰۷۲	***
	۶	۰.۷۴	۷.۹۰۹	***
	۷	۰.۸۲	۸.۶۲۵	***
	۸	۰.۷۷	۸.۲	***
	۹	۰.۵۱	۵.۶۵۷	***
	۱۰	۰.۶۳	۶.۸۴۲	***
	۱۱	۰.۶۵	۶.۳۸	***
	۱۲	۰.۶۶	۱	***
رهبری تحول آفرین	۱۳	۰.۶۶	۷.۰۰۱	***
	۱۴	۰.۵۸	۶.۳۹۷	***
	۱۵	۰.۶۶	۶.۴۷۵	***
	۱۶	۰.۶۳	۶.۷۵۱	***
	۱۷	۰.۶۵	۶.۹۲۷	***
	۱۸	۰.۷۶	۷.۸۹۶	***
	۱۹	۰.۷۷	۷.۹۷۴	***
	۲۰	۰.۷۷	۷.۹۰۱	***
	۲۱	۰.۷۱	۷.۴۷۷	***
	۲۲	۰.۷۶	۸.۰۰۱	***
	۲۳	۰.۷۸	۸.۰۰۴	***

ادامه جدول ۳

سبک رهبری	شماره سوال	بار عاملی	ضرایب معناداری	سطح معناداری
	۲۴	۰.۷۵	۷.۸۱	***
	۲۵	۰.۷۴	۷.۷۴۱	***
	۲۶	۰.۷۴	۷.۷۰۲	***
	۲۷	۰.۷۶	۷.۷۷۹	***
	۲۸	۰.۷۰	۷.۳۴۹	***
	۲۹	۰.۷۱	۷.۴۲۷	***
	۳۰	۰.۷۸	۸.۰۲۶	***
	۳۱	۰.۷۸	۷.۹۸۵	***
	۳۲	۰.۶۳	۱	***
	۳۳	۰.۵۷	۵.۶۵۵	***
عدم مداخله گر	۳۴	۰.۶۳	۶.۱۰۲	***
	۳۵	۰.۵۹	۵.۷۹۲	***
	۳۶	۰.۶۷	۱	***
AGFI:۰.۸۵ GFI:۰.۹۰ RMR:۰.۰۸ CMIN/DF:۱.۳۲ RMSE:۰.۰۰۴				شاخص‌های برازش مدل

(ب) جو سازمانی

جدول ۴. نتایج مدل اندازه گیری متغیر جو سازمانی

سبک رهبری	شماره سوال	بار عاملی	ضرایب معناداری	سطح معناداری
استقلال	۱	۰.۷۳	۴.۹۴	***
	۲	۰.۵۵	۴.۳۸۶	***
	۳	۰.۶۱	۴.۶۴۴	***
	۴	۰.۵۳	۴.۳	***
	۵	۰.۵۰	۱	***
فرصت‌های رشد	۶	۰.۶۱	۵.۵۰۷	***
	۷	۰.۷۵	۶.۱۸۹	***
	۸	۰.۵۸	۵.۳۱۷	***

ادامه جدول ۴

سطح معناداری	ضرایب معناداری	بار عاملی	شماره سوال	سبک رهبری
***	۰.۵۳۹	۰.۶۲	۹	
***	۰.۵۸۱	۰.۶۷	۱۰	
***	۱	۰.۵۶	۱۱	
***	۶.۱۳۱	۰.۵۸	۱۲	به رسمیت شناختن
***	۷.۴۳۲	۰.۷۲	۱۳	
***	۰.۵۴۸	۰.۵۲	۱۴	
***	۰.۶۳۲	۰.۵۳	۱۵	
***	۶.۴۷	۰.۶۱	۱۶	
***	۱	۰.۷۱	۱۷	
AGFI:۰.۸۷ GFI:۰.۹۰ RMR:۰.۰۹ CMIN/DF:۱.۲۳RMSE:۰.۰۴				شاخصهای برازش مدل

ج) یادگیری سازمانی

جدول ۵. نتایج مدل اندازه گیری متغیر یادگیری سازمانی

سطح معناداری	ضرایب معناداری	بار عاملی	شماره سوال	یادگیری سازمانی
***	۶.۶۰۴	۰.۷۴	۱	فردی
***	۰.۲۳۵	۰.۵۲	۲	
***	۰.۵۳۵	۰.۵۷	۳	
***	۶.۳۳۷	۰.۶۹	۴	
***	۶.۷۳۹	۰.۷۷	۵	
***	۱	۰.۵۹	۶	
***	۰.۶۱۷	۰.۶۵	۷	گروهی
***	۰.۵۱۸	۰.۶۲	۸	
***	۱	۰.۶۴	۹	
***	۶.۱۸۴	۰.۵۷	۱۰	سازمانی



### ادامه جدول ۵

سطح معناداری	ضرایب معناداری	بار عاملی	شماره سوال	یادگیری سازمانی
***	۶.۶۴۷	۰.۶۲	۱۱	
***	۶.۶۵	۰.۶۲	۱۲	
***	۷.۴۴۶	۰.۷۱	۱۳	
***	۶.۰۲۶	۰.۵۵	۱۴	
***	۶.۰۴۴	۰.۵۶	۱۵	
***	۶.۶۴۶	۰.۶۲	۱۶	
***	۶.۳۸۴	۰.۵۹	۱۷	
***	۷.۸۵۴	۰.۷۶	۱۸	
***	۷.۵۲۵	۰.۷۲	۱۹	
***	۷.۸۳۶	۰.۷۶	۲۰	
***		۰.۶۴	۲۱	
AGFI:۰.۸۲ GFI:۰.۹۱ RMR:۰.۹ CMIN/DF:۱.۶۶ RMSE:۰.۰۳				

### ۹- مدل معادلات ساختاری

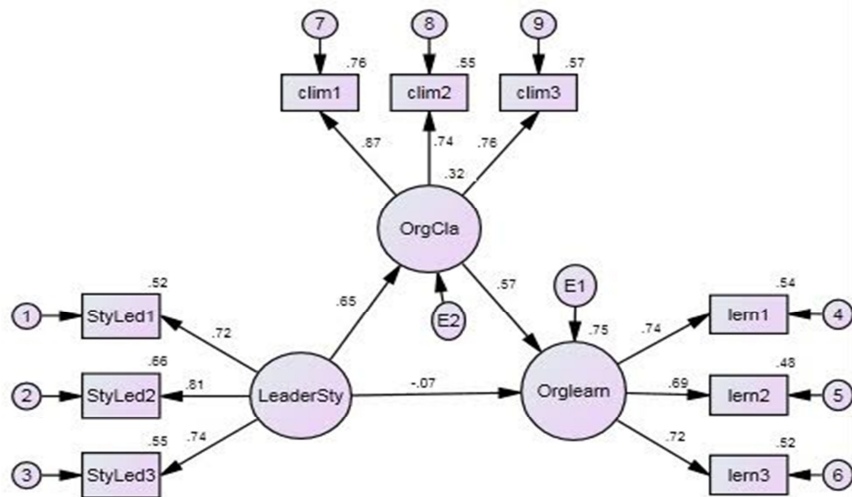
مدل‌سازی معادلات ساختاری عضوی از خانواده مدل‌های آماری است که به دنبال توصیف روابط میان متغیرهای چندگانه می‌باشد. برای انجام این کار، مدل معادلات ساختاری ساختار بین رابطه‌ای که در مجموعه معادلات وجود دارد و مشابه مجموعه معادلات رگرسیون چندگانه می‌باشد را مورد آزمون قرار می‌دهد. این معادلات نشانگر کلیه رابطه‌های میان سازه‌های (متغیر مستقل و وابسته) درگیر تحلیل هستند سازه‌ها عوامل غیر قابل مشاهده یا پنهان کی باشند که توسط چندین متغیر ارائه می‌گردند [۲۳]. برای اندازه‌گیری نقش متغیر میانجی از دستورالعمل بارن و کتی<sup>۳۳</sup> (۱۹۸۶) استفاده شده است. آن‌ها معتقدند که برای اندازه‌گیری اثر متغیر میانجی، سه گام مورد نیاز است.

گام اول) نشان دادن رابطه معنادار بین متغیر(های) مستقل و متغیر وابسته؛

گام دوم) نشان دادن رابطه معنادار بین متغیر(های) مستقل و متغیر میانجی؛

گام سوم) سنجش اثر همزمان متغیر مستقل و میانجی بر متغیر وابسته در یک مدل.

در نهایت، در صورت محقق شدن دو شرط، می‌توان گفت که متغیر میانجی در این رابطه اثرگذار بوده است. نخست، متغیر میانجی رابطه معنادار با متغیر وابسته داشته باشد و دوم، به لحاظ معناداری، اثر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته کاهش یافته باشد. کاهش این اثر به معنای اثر نسبی متغیر میانجی و غیرمعنادار شدن آن به معنای اثر کامل متغیر میانجی می‌باشد [۲۱]. لذا با توجه به این دستورات عمل، نخست روابط دوگانه بررسی شده سپس با استفاده از تحلیل مسیر مدل ساختاری تحقیق اندازه‌گیری می‌شود. همانطور که در شکل (۲) نشان داده شده است سبک رهبری بر پیاده سازی فرهنگ یادگیری سازمان تاثیر نامعناداری دارد اما با اضافه شدن متغیر میانجی جو سازمانی این ارتباط معنادار می شود به عبارت دیگر تنها در صورتی سبک رهبری بر یادگیری سازمان اثر گذار است که متغیر میانجی جو سازمانی وجود داشته باشد. بنابراین با توجه به دستور العمل بارن و کنیجو سازمانی به عنوان متغیر میانجی، نقش کاملی را در تاثیر سبک رهبری بر پیاده سازی فرهنگ یادگیری ایفا می کند. با توجه به توضیحات داده شده به جز فرضیه فرعی اول (تاثیر سبک رهبری بر پیاده سازی فرهنگ یادگیری) دیگر فرضیه های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند. براساس جدول ۴، تمامی شاخص‌های برازش در سطح مطلوبی قرار دارند، به طوری که مقدار کای اسکور نسبی کمتر از ۳، CFI و GFI بیشتر از ۰.۹، AGFI بیشتر از ۰.۸ و SRMR کمتر از ۰.۰۷ و RMSE کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد.



جدول ۶. نتایج برازش مدل پژوهش

AGFI	GFI	RMR	DF	CMIN	شاخص‌ها
۰.۸۵۲	۰.۹۰۲	۰.۰۸۶	۵۸۷	۷۷۵.۵۵۴	مقدار

### ۱۰- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر سبک رهبری بر پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری با توجه به نقش میانجی جو سازمانی پرداخته است. داده‌های این تحقیق از مدیران و کارکنان سازمان موسسه حسابرسی مفید راهبر گردآوری و با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج و یافته پژوهش به وسیله مدل معادلات ساختاری نشان داد که جو سازمانی نقش کاملی در تأثیر سبک رهبری بر پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری دارد. به عبارت دیگر سبک رهبری بر یادگیری تأثیر معناداری ندارد و تنها زمانی بر یادگیری تأثیر می‌گذارد که متغیر میانجی جو سازمانی وجود داشته باشد. در مورد فرضیه اصلی، پژوهشی مشاهده نگردیده است تا محققان نتایج یافته‌های خود را با نتایج پژوهش‌های مشابه



مقایسه کنند. اما در ارتباط با فرضیه‌های دیگر تحقیق پژوهش‌های چندی انجام گرفته است که به آن‌ها اشاره می‌شود. پژوهش‌های آمیتای و همکاران (۲۰۰۵) و آیما اوغلو و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد که سبک رهبری به طور مستقیم بر یادگیری و قابلیت یادگیری کارکنان تاثیر دارد. اما در این پژوهش نشان داده شد که سبک رهبری به طور غیر مستقیم بر یادگیری تأثیر دارد از جمله عوامل ایجاد تفاوت را می‌توان به تفاوت‌های فرهنگی جامعه-های آماری انتخاب شده و انتخاب پرسشنامه‌های متفاوت اشاره کرد. نتایج و یافته‌های فرضیه فرعی دوم (تأثیر سبک رهبری بر جو سازمانی) مطابق با یافته‌های اوستیسومارتینز (۲۰۱۰) و دلو همکاران (۲۰۱۵) می‌باشد همچنین نتایج و یافته‌های فرضیه فرعی سوم پژوهش (تأثیر جو سازمانی بر یادگیری) مطابق با نتایج و یافته‌های تامپسون (۲۰۱۲) می‌باشد. با توجه به نتایج آماری پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران سازمان، کارکنان را در تدوین اهداف و مأموریت‌های سازمان مشارکت دهند تا کارکنان در فضای مشارکتی به بیان عقاید و ایده‌های خود بپردازند همانطور که اشاره شد یکی از عوامل اصلی و اثر گذار بر پیاده سازی یادگیری، ایجاد فضای گفتگو در سازمان می‌باشد. رهبران و مدیران سازمان جو سازمانی مطلوبی را جهت برقرار کردن ارتباطات باز کارکنان با خود و سایر افراد درون سازمان به وجود آورند تا فرآیند اکتساب، انتقال دانش و یادگیری فردی، گروهی و سازمانی کارکنان بهبود پیدا کند. سازمان‌ها انجام رویه‌هایی همچون ایجاد فضایی سازمانی همراه با تکریم و احترام، سیستم پاداش هدفمند، تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، شناخت روی توانایی‌ها و کاستی‌ها، استفاده از تئوری و تمرین مهارت‌ها زمینه توسعه توانایی‌ها، شایستگی‌ها و یادگیری کارکنان را فراهم کند. به محققان آتی پیشنهاد می‌شود تا موضوع پژوهش حاضر را با توجه به جدید بودن آن در دیگر سازمان‌ها جهت تعمیم بیشتر نتایج و یافته‌های پژوهش بکار گیرند. در هر پژوهشی با یک مجموعه محدودیت‌هایی روبه‌روست، این پژوهش نیز از این اصل مستثنا نبوده است. داده‌های این تحقیق به روش خودگزارش‌جمع‌آوری شده است. استفاده از این روش، خطاهایی را با عنوان واریانس روش مشترک ایجاد می‌کند. این امر به دلیل مسائلی مثل مطلوبیت اجتماعی (حساسیت به یک مجموعه سؤال‌های خاص) تورش‌هایی از جمله بزرگ‌نمایی همبستگی را به دنبال دارد. البته برخی محققان از جمله کرمپتون و واگنر تأثیر آن را اندک ارزیابی کرده‌اند [۲۴]. از آنجایی



که داده‌های پژوهش از یک بخش خدماتی گرفته شده، لذا ممکن است نتایج تحت تأثیر محیط خاص آن قرار گرفته باشد و در نتیجه، یافته‌های تحقیق به آسانی به دیگر بخش‌ها قابل تعمیم نباشد. اگرچه مدل تحقیق بر مبنای روابط علی طرح‌ریزی شده است، اما برای سنجش این مدل، داده‌ها با استفاده از رویکرد میان‌بخشی‌گردآوری و تحلیل شده است. در این رویکرد علت و معلول در یک زمان معین سنجیده می‌شود، از این رو نتیجه‌گیری‌های علی قطعی، محدود می‌باشد. برای درک بهتر این روابط علی، لازم است از رویکرد تکوینی یا طولی استفاده شود [۲۵].

#### ۱۱- پی‌نوشت‌ها

- 1- globalization
- 2- deregulation
- 3- advancement of ICT
- 4- Implementation of employee learning
- 5- leadership style
- 6- organizational climate
- 7-Transactional
- 8-Transformational
- 9-Laissez-Faire
- 10- structural equation model
- 11- Contingent rewards
- 12- Active management- by- expectation
- 13- Passive- management-by- expectation
- 14- Inspirational motivation
- 15- Individual Consideration
- 16- Intellectual stimulation
- 17- Idealized influence
- 18- Moran and Volkwein
- 19- Ruiz-Moreno
- 20- watkins and marsick
- 21-Mc Hill
- 22-Senge
- 23- Amitay
- 24- Imamoghlu
- 25- Fujin
- 26-Eustace & Martins
- 27- Dele

- 28- Thompson
- 29-Feldmann
- 30-Nelson
- 31-Johnson
- 32-Maximum likelihood (ML)
- 33- Barn & Kenny

### ۱۱- منابع

- [1] Nordin,N, Kasbon,H. Study on leadership behavior and organizational learning in higher learning institutions .Gse journal of education .2013.125-134.
- [2] Dong,W., Zhongfeng, S. and Dongtao, Y. Organizational culture and knowledge creation capability. Journal of knowledge management, 15(3).2011.363-373.
- [3] Hunter-Johnson,Y.O. Perceptions of a Learning Organization and Factors Within the Work Environment That Influence Transfer of Training in Law Enforcement.University of South Florida,Phd thesis.2012.1-214.
- [4] Cho, S., &Tseng, P.F. Leadership in the 2008 financial crisis: Understanding dimensions of Transformational & Transactional leadership during financial crisis in financial institutions. M.A thesis, Jönköping University, Jönköping International Business School, JIBS, EMM (Entrepreneurship, Marketing, Management).2009.1-64.
- [5] Rowold,J. Relationship between Leadership Style and Followers Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,38(2).2009. 270-289.
- [6] Chaudhry,A.Q.,Javed,H. Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. International Journal of Business and Social Science.2009.258-264.

- [7] Deveshwar,A., Aneja,I. A study of transnational and transformation leadership styles and factors affect the leadership style. International Journal of Business, Economics and Management1(8).2014.176-185.
- [8] Singh,K. A Conceptual Study on Leadership Theories and Styles of Managers with the special emphasis on Transformational Leadership Style. International Journal of Advanced Research 3( 10).2015.748 – 756
- [9] Okoya,O Organizational climate and performance: A case study of Nigerian high growth SMEs. University of East London .Phd thesis.2013.1-340.
- [10] Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthorn, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. and Wallace, A. M. ‘Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation’, Journal of Organizational Behaviour, 26.2005.379–408.
- [11] Farhangi ,A., Damghanian,H., Mehrgan,M., Davari,M. Comparative Study of Implementing servant Leadership (ISL) in Banking, From the View Point of Managers and Personnel. Journal of Management Resarches In Iran,15(3).2010.169-189. [In Persian].
- [12] Ruiz-Moreno, A., Garcia-Morales, V. J., &Llorens-Montes, F. J.The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate. Personnel Review, 37(5),2008.509-525.
- [13]Nthurubele,A.T. Facilitating a Learning Organization: The Case of a Small Consulting Firm. Master Dissertation.University of Stellenbosch.2011.1-253.
- [14]-Garcia-morales,V.J.,Jimenez-Barrionuevo,M.M.,Gutierrez,L. journal of Business Research,65(7).2012.1040-1050
- [15] Amitay, M.,Popper,M., Lipshitz, R ."Leadership styles and organizational learning in community clinics", journal of Learning Organization, Vol. 12 (1).2005. 57 – 70.

- [16] Imamoglu, S.Z., Ince, H., Keskin, H., Karakose, M.A., Gozukara, E. The role of leadership style and organizational learning capability on firm performance. *Journal of Global Strategic Management*, 17, 2015, 110-122.
- [17] Dele, A.O., Nanle, M., Abimbola, O.S. Impact of Leadership Style on Organizational Climate in the Nigerian Insurance Industry. *International Journal of Business and Industrial Marketing*, 1(3), 2015, 45-52.
- [18] Eustace, A., & Martins, N. The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the FMCG industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 2014, 1-13.
- [19] Thompson, A. The effect of Organizational Climate on Learning Orientation: The moderating effect of Chronic Stress. A Thailand Case Study. Master Dissertation, 2012, 1-40.
- [20] Kalantari K. Modeling the cultural equations in the socio-economic studies (by LISREL and SIMPLIS); Tehran: Farhange Saba, 2009, 1-۲۴۰. [In Persian].
- [20] Mirmohammadi, S.M & Rahimian, M. The effect of authentic leadership on employees creativity with regard to the mediator role of psychological capital. *Journal of Management Resarches In Iran*, 18(3), 2014, 181-203. [in Persian]
- [22] Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarteedt, M. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (pls-sem). Translate by adel azar & rasul gholamzadeh, Tehran, Negah Danesh publication. [In Persian].
- [22] Azar, A & Khadivar, A. Application of Multivariate Statistical Analysis in Management, Tehran, Negah Danesh publication. [In Persian].
- [24] Meade A. W., Watson A. M., Kroustalis C. M. Assessing common methods bias in organizational research; Paper Presented at the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York, 2007. 1-10

- [25] Rajulton F. The fundamentals of longitudinal research: An overview, special issue on longitudinal methodology; Canadian Studies in Population Vol. 28, No. 2, 2001. 169-185.