

چکیده

لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط‌های پویا و در حال تغییر امروز، وجود راهبرانی بصیر، راهبردی یا به عبارت روشن‌تر، رهبران تحول آفرین است. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات و عملکرد سازمانی در سطح دنیا و نقش آن در یادگیری سازمانی، در این تحقیق سعی بر آن شده است که رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی با نقش تعدیلگری یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. روش پژوهش از نوع توصیفی همبستگی بوده و جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان بانک صادرات می باشد که حجم آن ۲۴۳ نفر می باشد. تعداد نمونه ی برآورد شده براساس فرمول کوکران ۱۰۸ نفر مشخص و جهت جمع آوری داده ها از روش نمونه گیری تصادفی سیستماتیک استفاده شده است. در پژوهش حاضر از سه پرسشنامه ی، رهبری تحول آفرین: مک کول-کندی و اندرسون (۲۰۰۲)، یادگیری سازمانی: آراگون و همکاران (۲۰۰۷) و گارسیا مورالس (۲۰۰۴)، و عملکرد سازمانی: مورای و کوتابه (۱۹۹۹)، جهت سنجش متغیرهای پژوهش استفاده شده است. تحلیل داده های جمع آوری شده به وسیله نرم افزار آماری علوم اجتماعی (SPSS) و لیزرل (Lisrel) و با روش های همبستگی و رگرسیون انجام شده است. نتایج نشان می دهد که رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی چه مستقیم و چه غیر مستقیم تاثیر گذار است. همچنین یادگیری سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبتی دارد.

کلیدواژه:

یادگیری سازمانی^۱؛ رهبری تحول آفرین^۲؛ عملکرد سازمانی^۳

مقدمه

تغییرات مهم در محیط کسب و کار، از مشخصه های اصلی قرن حاضر است. تغییرات سریع محیط، صنعت، مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، همکاران، محصولات و خدمات همگی نیروهایی هستند که بر سازمان اثر می گذارند و نیاز به برتری را موجب می شوند (سینگ^۴، ۲۰۰۸). در این بین، شناخت محیط، تشخیص و درک تحولات و آگاهی از فرصت ها، تهدیدها، محدودیت ها و امکانات که از ضروریات سازمان های جدید محسوب می شوند، از طریق رویکردهای سنتی مدیریت امکان پذیر نیست. تغییرات گسترده و جهانی شدن در دنیای امروز مستلزم سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفاده بهینه از منابع و دارایی های مادی و انسانی، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و قادر به توسعه ظرفیت ها و استفاده از آن ها باشد. رهبرانی که با خلق چشم اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش ها و الهام بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری و هماهنگی در آنها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه ای بکار می گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد

رابطه رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی: بررسی نقش تعدیلگری یادگیری سازمانی

امیر غفوریان شاگردی

استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه
بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران،
Amghafourian@yahoo.com

مجید فیض پور (نویسنده مسئول)

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

MFeyzpour@gmail.com

امید بهبودی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه بین
المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران
Behboodi_Omid276@yahoo.com

آن ها را فراهم سازند (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳). چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین^۵ می نامند. رهبری تحول آفرین از جدیدترین سبکهای رهبری است که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است (مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۷۱). رهبری تحول آفرین می تواند به عنوان سبکی از رهبری تعریف شود که منافع جمعی را میان اعضای سازمان بالا برده و به آنها کمک می کند تا به اهداف مشترک سازمانی دست

پیدا کنند (بس و اولیو، ۲۰۰۰: ۴۹). رهبری تحول آفرین تلاش می کند تا یک ارتباط عاطفی با پیروان خود ایجاد کند و الهام بخش ارزش آفرینی بیشتر باشد (بس، ۱۹۹۹: ۱۱). در حقیقت، نظریه رهبری تحول آفرین یک نظریه علی برای تغییرات سازمانی می باشد که به منظور ایجاد سازمان یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. درنظریه رهبری تحولی، رهبران در به کارگیری قابلیت های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز بوده و به رهبری از دیدگاهی نوین نگاه می کنند. ظهور نظریه رهبری تحولی، رویکرد دوباره ای به نظریه صفات مشخصه رهبری، همراه با توجه به شرایط اقتضایی بوده و مرکب از ویژگیهایی مانند: بصیرت، جاذبه، توانایی الهام بخشیدن، برقراری روابط بهتر با مدیران مافوق، قدرت ارجاعی، محرک ذهنی، توجه به تفاوت های فردی و تمایل به ایجاد تغییرات بنیادی می باشد (زالی، ۲۰۰۵). لذا هدف رهبری تحول آفرین این است که از طریق برانگیختگی فکری، نوآوری الهام بخش، گشودگی، اعتماد و روابط باز، گفتمان و همکاری را بین اعضای تیم پرورش داده و بدین ترتیب یادگیری سازمانی را بهبود بخشد (ماوریناک، ۲۰۰۵). یادگیری سازمانی، جزء اصلی در هر تلاشی جهت ارتقا عملکرد سازمانی و تقویت مزیت رقابتی می باشد. توسعه دانش جدید، از یادگیری سازمانی ناشی می شود. یادگیری سازمانی معمولاً معنای ضمنی مثبت دارد، چراکه این شکل از یادگیری با توسعه عملکرد همراه می شود (آرجریس و اسچون، ۱۹۹۶: ۴۶). مطالعات قبلی مدعی رابطه میان رهبری و یادگیری سازمانی هستند (سنجه و همکاران، ۱۹۹۴: ۱۷). رهبری تحول آفرین تیم سازی می کند و به آنها جهت و انرژی می دهد و برای فرایند تغییر و یادگیری سازمانی آن ها را حمایت می کند (بس، ۱۹۹۹: ۱۴). این سبک به سازمان اجازه می دهد که یادگیری را از طریق آزمایش، کاوش، ارتباطات و گفت و شنود کسب کند (منگوس^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۷: سنجه و همکاران، ۱۹۹۴).

از طرف دیگر پیشبرد برنامه های تحول و به دنبال آن بهبود عملکرد سازمانی، در گرو برپایی یک سیستم رهبری کارآمد و فراگیر در سازمان است. شاید هیچ مقوله ای در مدیریت به اندازه رهبری سازمان مورد پژوهش، نقد و بازنگری قرار نگرفته باشد، و باز هم هیچ مقوله ای به این اندازه با ابهام ها، دیدگاه های متمایز حتی متضاد روبرو نبوده است (زمردیان، ۱۳۸۶: ۱۶). با اینکه در دهه های اخیر حجم زیادی از تحقیقات گوناگون در زمینه ی بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی انجام گرفته است؛ اما آنچه جینگ و آوری^{۱۲} بیان می کنند، هنوز حلقه های مفقوده فراوانی در تبیین دقیق این رابطه وجود دارد. در این میان پارامترهای سازمانی از مهمترین موارد مفقوده در درک رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی به شمار می روند. لذا در این مقاله به بررسی نقش تعدیلگری یادگیری سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی پرداخته شده است.

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱ رهبری تحول آفرین

توسعه های اخیر در نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کاریزماتیک (که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می کرد و پیروان را وابسته رهبری می دانست) به سمت نظریه های نئوکاریزماتیک و رهبری تحولی (که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کنند) انتقال یافته است (عابدی جعفری و آغاز، ۱۳۸۷).

در شرایط امروزی که سازمان ها با محیط رقابتی جهانی مواجهند، همواره نیاز به تغییرات ریشه ای و خلاقیت های کاری احساس می شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان های امروزی را مجبور می کند که بعد از ده ها سال ادامه روش ها و رویه های کاری ثابت خود، روش های کاری جدیدی را جایگزین کنند، به گونه ای که سازمانهای که دارای ثبات کاری نیستند برای اینکه از قافله رقابت عقب نمانند از نوعی ثبات نسبی برخوردار می شوند. بیشتر این سازمان ها از مهارت های مدیریت تغییر، بهره می گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند. در چنین اوضاعی نقش رهبران تحول آفرین پر رنگ تر خواهد شد (تابلی و همکاران، ۱۳۹۱). رهبری تحول آفرین به نیازها و انگیزش زیردستان و بهبود نیازهای شخصی، گروهی و سازمانی توجه می کند و به منظور شناسایی روش های موثر برای انجام دادن کار فرصت هایی جدید برای سازمان فراهم می کند (اصفهانی و غزه سفلو^{۱۳}، ۲۰۱۱).

رهبری تحول آفرین طبق مدل بس (۱۹۹۷) بر اساس چهار بعد نفوذ آرمانی^{۱۴}، ترغیب ذهنی^{۱۵}، انگیزش الهام بخش^{۱۶} و ملاحظات فردی^{۱۷} تحقق می یابد که در ادامه به آنها اشاره می شود.

نفوذ آرمانی: نفوذ آرمانی در برگیرنده عامل کاریزماتیک رهبری تحولی است، که رهبران به عنوان مدل های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل کردند و نتیجه این نوع رفتار رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است (کورلند^{۱۸}، ۲۰۱۰: جوده^{۱۹}، ۲۰۱۰). ترغیب ذهنی: رهبران تحول آفرین از ترغیبهای ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می کنند.



آنها از طریق، پیروان خود را برای خلاق و نوآور بودن بر می انگیزانند (کورلند، ۲۰۱۰: جوده، ۲۰۱۰). انگیزش الهام بخش: این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده، تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می نمایند (آنتوناکیس^{۲۰}، ۲۰۰۳). ملاحظات فردی: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک تک آنها، برانگیختگی و واگذاری مسئولیت به آنها، از ویژگی‌های اصلی این بعد از رفتار رهبران تحولی است. این رهبران نیازها، توانایی‌ها و آرمانهای فردی تک تک پیروان را مدنظر قرار داده است (کورلند، ۲۰۱۰).

۲-۱ یادگیری سازمانی

در دنیای متغیر کنونی یادگیری به معنای شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است. در چنین شرایطی سازمانها همانند افراد باید سریع تر و بهتر خود را با این محیط متغیر تطبیق دهند، در غیر این صورت، شکست می خورند. به عقیده آریه دگاس^{۲۱} (۱۹۸۸) در شرایط، یادگیری تنها مزیت پایدار رقابتی است. بنابراین، سازمانهایی موفق ترند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرآیند های کاری خود نشان دهند. به همین دلیل، در سالهای اخیر یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به عنوان پارادایمهای جدید سازمانی مطرح شده و رشد چشمگیری داشته‌اند. گومز و همکاران^{۲۲} (۲۰۰۵) معتقدند یادگیری سازمانی فرآیند پویایی از دانش است که از سطح انفرادی به گروهی و سازمانی و بالعکس جریان دارد (عباسی و حجازی، ۱۳۸۹).

یادگیری سازمانی یک فرآیند پویا از خلق، کسب و جمع آوری دانش به منظور توسعه منابع است که به عملکرد بهتر سازمان منجر می شود. برای مطالعه یادگیری سازمانی دوبعد فرهنگ یادگیری سازمانی و استراتژی یادگیری سازمانی در نظر گرفته می شود. راهبرد یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی باید مطابق و سازگار با محیط سازمان باشند (کراسون و همکاران^{۲۳}، ۱۹۹۵). یادگیری سازمانی برای سازمانها اهمیت دارد و یادگیری سازمانی فرآیندی است که مدیران از طریق آن سعی در بهبود توانایی های افراد سازمان به منظور درک بهتر و مدیریت سازمان و محیط دارند (جونس^{۲۴}، ۲۰۰۰).

ایجاد یادگیری سازمانی با کار دیربوم و سایمون^{۲۵} (۱۹۸۹) آغاز شد. تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد که معمولاً بر تغییر در عملکرد یا شناخت یا دامنه ای از رفتارهای بالقوه ی یک سازمان تاکید دارند (حاجی پور و کرد، ۱۳۹۰). یادگیری سازمانی یک فرآیندی است که در طی آن شرکت دانش جدید خود را گسترش می دهد و در کنار تجارب عادی افراد در سازمانها قرار می دهد و پتانسیل بالقوه برای تاثیرگذاری روی رفتار افراد را دارد و قابلیت های شرکت را بهبود می بخشد (آقاجانی و جعفری، ۱۳۹۲). هدف اولیه یادگیری سازمانی افزایش کمیت و کیفیت عملکرد می باشد که به شرکت اجازه می دهد که مقدار فروش را بهبود و افزایش دهد؛ به حمایت بیشتری دست یابد؛ و مشتریان جدید را خلق، حفظ و توسعه دهد. علاوه بر این، سازمانهایی که سریعتر یاد می گیرند، قابلیت‌های استراتژیک را افزایش می دهند و شرکت را به تقویت یک موقعیت مزیت رقابتی و بهبود نتایج قادر می سازد. این نگرشها، رفتارها و استراتژی های یادگیری سازمانی خطوط راهنما برای عملکرد بلند مدت ممتاز، برای سازمانها می باشد (مورالز و همکاران^{۲۶}، ۲۰۰۶).

۳-۱ عملکرد سازمانی

ادبیات موضوعی در حوزه ی عملکرد با کمبود سازگاری در تعریف این واژه رو به روست. با وجود تحقیقات فراوان صورت گرفته در حوزه ی عملکرد، بسیاری از دانشمندان تعریفی واضح از عملکرد عرضه نکرده‌اند. برخی از تعاریف عملکرد به میزان دستیابی به اهداف مربوط است. معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران^{۲۷} (۲۰۰۸) ارائه شده است: فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته. در تعریفی دیگر که توسط هو^{۲۸} (۲۰۰۸) ارائه شده است، عملکرد سازمان شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا موسسه را اندازه گیری می نماید (هو، ۲۰۰۸). عملکرد سازمانی یکی از مهمترین ساختارها در پژوهش های مدیریت است. همواره در اکثر سازمانهای جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمانهای خویش هستند (چین و همکاران^{۲۹}، ۲۰۰۳). عملکرد سازمانی پدیده ای پیچیده است که شاید ساده ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های مربوط به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست. هنگامی که درباره ی عملکرد سازمانی از دریچه های مختلف و با اهداف متفاوت تحقیق می شود (سیلا^{۳۰}، ۲۰۰۷). سینک (۱۹۹۱) سنجش عملکرد را یک وظیفه ی پیچیده، مشکل، چالش برانگیز، و مهم می داند. سطح عملکرد یک سازمان تابعی است از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی، بنابراین، سنجش عملکرد عبارت است از فرایند تعیین کمیت کارایی و اثربخشی یک سازمان (رهنورد، ۱۳۸۷). در سنجش عملکرد دو رویکرد عمده وجود دارد: عینی و ذهنی و هر دو رویکرد دارای محاسن و معایب خاص خود هستند. مقیاس های عینی بیشتر واقعی هستند، اما از نظر قلمرو پوششی محدود به داده های مالی هستند و دیگر ابعاد سازمانی را تبیین نمی کنند. از طرف

دیگر، مقیاس های ذهنی کمتر واقع گرا هستند، اما توصیف غنی از اثربخشی سازمان ارائه می کنند. این مقیاس ها اجازه می دهند دامنه ی وسیعی از سازمان ها در صنایع مختلف مورد مقایسه قرار گیرند. بنابراین، قابلیت تعمیم یافته ها بر مبنای مقیاس های ذهنی بیشتر است. هم چنین مقیاس های ذهنی عناصر تحلیل مبتنی بر ادراک را نیز پوشش می دهند که در پژوهش های علوم اجتماعی جایگاه ویژه ای پیدا کرده است. این پرسش که کدام یک از این رویکردها باید در سنجش عملکرد مد نظر قرار گیرد به جهت گیری سازمانی و نوع نگرش مدیران بستگی دارد (رهنورد، ۱۳۸۷).

۱-۴ رهبری تحول آفرین، عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی

رهبری فرآیندی از تعاملات اجتماعی است؛ آنجا که رهبران می توانند در رفتارهای پیروان خود نفوذ کنند قویاً می توانند نتایج عملکرد را تحت کنترل درآورند. این مساله سال ها فکر محققان را به خود مشغول کرده است که چه چیزی باعث می شود افرادی خاص سبک رهبری تحول آفرین را انتخاب کنند و چه چیزی باعث می شود برخی از رهبران موثرتر از دیگران باشند. از آنجا که محیط پیروان سازمان ها پویاتر از قبل شده است و سازمان ها برای رسیدن به موفقیت باید به سمت تحول حرکت نمایند، رهبری تحول آفرین به مثابه یکی از پارادایم های رهبری برای ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با توان برانگیختن کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی که رویه های اخلاقی در آن هنجار رفتاری تلقی شود به دنبال پیش بینی تغییرات محیط است. آثار مثبت رهبری تحول آفرین در اثربخشی و عملکرد رهبر در سطح فردی گروه و سازمان مشاهده شده است. رهبران تحول آفرین میزانی زیاد از رضایت، رفتارهای شهروندی و عملکرد کاری در پیروان خود ایجاد می کنند (اکبری، ۱۳۹۱). گارسیا و مورالز (۲۰۰۸) تاثیر رهبری تحول آفرین را بر روی نوآوری و عملکرد سازمانی بررسی کردند که بستگی به سطح یادگیری سازمانی در شرکتهای صنعتی دارد. یافته ها نشان می دهد که رابطه ای مثبت بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی، بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی و بین نوآوری سازمانی عملکرد سازمانی وجود دارد (آلاریفی، ۲۰۱۱). رهبری تحول آفرین بیشترین عملکرد را از زیردستان به دست می آورد چون آنها قادرند به زیردستان الهام بدهند تا قابلیت های خود را به سوی موفقیت بالا ببرند و مهارت حل مشکلات، نوآوری زیردستان را تکامل می بخشند (تابلی و همکاران، ۱۳۹۱). اکبری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی پرداختند که نتایج تحقیق حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی ارتباط زیادی دارد.

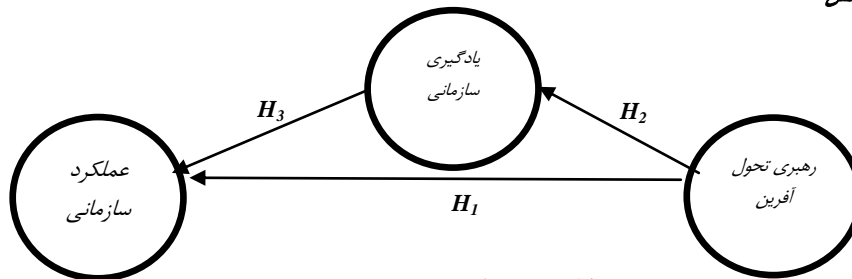
رهبری تحول آفرین با حمایت از گروه سازی و فرآیندهای تغییر، یادگیری سازمانی را بهبود بخشیده (بس، ۱۹۹۹: ۱۴، دونوگ، ۲۰۰۰) و سبب برانگیختگی فکری، خلاقیت و نوآوری و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان می شود. در واقع، یادگیری سازمانی به عنوان شیوه نوین برای پاسخ گویی به محرک های محیطی به یکی از با اهمیت ترین مباحث مدیریتی مبدل شده است. توسعه و گسترش روز افزون علوم و فنون، پیچیده تر شدن عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، فن آوری و مطرح شدن اندیشه های نو، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییر مداوم دنیا اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی را بیش از پیش آشکار ساخته است. از این رو، برای نقش رهبری در فرایند یادگیری سازمانی اهمیت بسزایی قایل شده اند (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴). رهبران تحول آفرین یک نگرش و دید تعاملی دارند؛ آنها نهایت توجه را به ارزشهای اشتراک و ارتباط موثر دارند و آفریننده یک محیط مناسب برای گروه های نوآور می باشند. آنها از فرایندهای جمعی یادگیری سازمانی (مانز و همکاران، ۱۹۸۹: ۱۱)، اعتماد متقابل بین اعضای سازمان و رهبران (اسکات و بروس، ۱۹۹۴: ۲۳)، و نگرشهای مطلوب در جهت پیش قدم شدن در اقدامات^{۳۳} و خطر کردن و خلاقیت (تیرنی^{۳۴} و همکاران، ۱۹۹۹) حمایت می کنند. همه این ویژگی ها یک فهم بهتری از ارتباطات قوی و نیرومند را میان رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی را بوجود می آورد.

رهبران تحول آفرین جذبه روحانی (ویژگی کاریزماتیک) دارند، الهام بخش هستند و باعث توسعه ترغیب ذهنی می شوند. این خصوصیات، فرایندهای ارتباط و یادگیری سازمانی را تقویت می کند؛ که سازمان را قادر می سازد تا نوآورتر گردد (بس، ۱۹۹۹: بس و اولیو، ۲۰۰۰: کانگر، ۱۹۹۹). بنابراین رهبری تحول آفرین غیر مستقیم و از طریق فرایند ارتباط بر نوآوری (گارسیا-مورالز، ۲۰۰۴) و فرایند ایجاد دانش سازمانی تاثیر می گذارد (نوناکا و تیکوچی^{۳۵}، ۱۹۹۵: ۱۷؛ سنج و همکاران، ۱۹۹۴).

رهبران سازمان های با عملکرد بالا و متعالی، افرادی هستند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می کنند و الهام بخش هستند. آنها انعطاف پذیرند و سازمان را قادر می سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، آینده را به موقع پیش بینی کرده و عکس العمل نشان دهند (نجمی، ۱۳۸۹: ۷۸)؛ بنابراین انتظار می رود رهبرانی با این خصوصیات بر عملکرد سازمان موثر باشند.



۵-۱ چارچوب مفهومی پژوهش



شکل (۱): مدل مفهومی

۶-۱ فرضیات پژوهش

- فرضیه اصلی: یادگیری سازمانی در رابطه ی بین سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی نقش تعدیل کننده دارد.
- فرضیه اول: رابطه معناداری بین سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد.
- فرضیه دوم: سبک رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی تاثیر دارد.
- فرضیه سوم: یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.

۲. روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از جنبه هدف، کاربردی بوده که به شیوه ی میدانی داده های لازم گردآوری شده است. و از نظر نوع به دلیل بررسی رابطه اثر گذاری میان متغیرهای تحقیق، در زمره تحقیقات همبستگی قرار می گیرد.

جامعه آماری: جامعه آماری عبارت است از مجموعه ای که حداقل در یک ویژگی مشترک هستند و می خواهیم اعضای آن را مورد مشاهده و بررسی قرار دهیم. مطالعه موردی در این تحقیق کارمندان بانک صادرات شهرستان مشهد است؛ لذا جهت آزمون فرضیه ها از کارمندان شاغل (صرفاً کاکتان عادی بدون مسئولیت مدیریتی) در شعب این بانک به عنوان جامعه آماری استفاده شده است. طبق بررسی های به عمل آمده مجموعاً ۲۴۳ نفر جامعه آماری تحقیق را تشکیل می دهد.

نمونه: با توجه به مشخص و محدود بودن این جامعه آماری برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است:

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N}(\frac{t^2 pq}{d^2} - 1)}$$

اندازه جامعه (N) ۲۴۳ نفر، سطح اطمینان ۹۹٪، پذیرش خطای نمونه گیری (d=۰/۰۶) و مقدار P برابر ۰/۵ در نظر گرفته شده است. زیرا اگر P=۰/۵ باشد، n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می کند. این امر سبب می شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد. حجم نمونه به صورت زیر تعیین می شود:

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.07)^2}}{1 + \frac{1}{243}(\frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.07)^2} - 1)} = \frac{196}{1 + \frac{1}{243}(195)} = \frac{196}{1.8024} = 108$$

همانگونه که در محاسبات فوق مشاهده می شود، حجم نمونه ۱۰۸ نفر تعیین شده است. به دلیل اینکه اعضای جامعه هدف از هر طبقه ی فرهنگی و اجتماعی در شعب بانک پراکنده هستند؛ از بین آنها، افرادی به طور تصادفی و به شیوه منظم (سیستماتیک) انتخاب شده است. برای دستیابی به یک ابزار سه راه کار وجود دارد: ۱- ابزار را تدوین کنید ۲- ابزار آماده ای را بیابید و آن را بومی کنید ۳- ابزاری را بیابید و آن را به طور کامل مورد استفاده قرار دهید (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸).

دانایی فرد به نقل از گیل و جانسون نوشته: " از پرسشنامه ها می توان برای پژوهش های توصیفی یا تبیینی (پیمایش و همبستگی)

استفاده کرد. پژوهش های توصیفی (در استراتژی پیمایش) نظیر پژوهش هایی که از پرسش نامه نگرش سنجی یا افکار سنجی و پرسش نامه های اعمال سازمانی استفاده می کنند پژوهشگر را به شناسایی و توصیف تغییرپذیری در پدیده های متفاوت قادر می سازد. در مقابل پژوهش های تبیینی و تحلیلی (همبستگی و تجربی) پژوهشگر را قادر می سازد رابطه بین متغیرها خصوصاً رابطه علت- معلولی را بررسی کند."

ابزار به کارگرفته شده برای جمع آوری داده ها در این تحقیق به دلیل اینکه ماهیت آن از نوع همبستگی می باشد، پرسشنامه است و در ادامه تشریح می شود. رهبری تحول آفرین: این بخش از مقیاس ۴ مولفه ای توسعه یافته مک کول- کندی^{۳۶} و اندرسون^{۳۷} (۲۰۰۲) استفاده می کند. یادگیری سازمانی: تحقیق، برای سنجش یادگیری سازمانی از مقیاس ۴ مولفه ای که توسط آراگون^{۳۸} و همکاران (۲۰۰۷) و گارسیا مورالز (۲۰۰۴)، به کار برده شده و توسعه یافته است، استفاده می کند. عملکرد سازمانی: در این تحقیق از مقیاس ۵ گزینه ای توسعه یافته به وسیله مورای^{۳۹} و کوتابه^{۴۰} (۱۹۹۹) استفاده شده است.

روایی: مقصود از روایی آن است که آیا ابزار اندازه گیری می تواند خصیصه و ویژگی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه گیری کند یا خیر. پایایی: مقصود از پایایی آن است که اگر ابزار اندازه گیری را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار و به گروه واحد افراد بدهیم نتایج حاصل نزدیک به هم باشد. برای اندازه گیری پایایی از شاخصی به نام "ضریب پایایی" استفاده می کنیم و اندازه آن معمولاً بین صفر تا یک تغییر می کند. در ادامه روایی و پایایی پرسشنامه های به کارگرفته شده بررسی می گردد:

پرسشنامه ۴ مولفه ای توسعه یافته مک کول - کندی و اندرسون: این پرسشنامه توسط خود مک کول - کندی و دیگر محققان، همچون اندرسون، مورد آزمون های فروان قرار گرفت و روایی آن در چندین قاره مورد آزمایش قرار گرفت. برای تعیین پایایی، بعد از وارد کردن ۵۷ پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ در نرم افزار آماری علوم اجتماعی^{۴۱} استفاده شد، و عدد ۹۱ درصد بدست آمد. پرسشنامه ۴ مولفه ای که توسط آراگون و همکاران ارائه شده است: روایی و اعتبار این پرسشنامه نیز با توجه به مطالعات انجام شده در ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق و بررسی پرسشنامه توسط دو متخصص مدیریت بر محقق ثابت گردید. همچنین پایایی آن بعد از وارد نمودن داده های ۵۷ پرسشنامه، به وسیله نرم افزار SPSS محاسبه گردید و عدد ۸۳ درصد بدست آمد. پرسشنامه مورای و کوتابه برای سنجش عملکرد سازمان به طور گسترده در تحقیقات گوناگون بکار رفته است (چوی^{۴۲} و همکاران، ۲۰۰۸؛ دیشپاند^{۴۳} و همکاران، ۱۹۹۳؛ داگلاس^{۴۴} و جاج^{۴۵}، ۲۰۰۱؛ ورهیس^{۴۶} و همکاران، ۱۹۹۹). همچنین پایایی آن بعد از وارد نمودن داده های ۵۷ پرسشنامه، به وسیله نرم افزار SPSS محاسبه گردید و عدد ۸۷ درصد بدست آمد. با توجه به اینکه ضریب آلفای بیش تر از ۷۰ درصد قابل قبول می باشد می توان نتیجه گرفت پرسشنامه های استفاده شده از پایایی بالایی برخوردار هستند.

۳. یافته های پژوهش

بررسی داده های جمع آوری شده با نرم افزار آماری علوم اجتماعی (SPSS) و لیزرل (Lisrel) انجام پذیرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده، از روش های مختلف آمار استنباطی استفاده شده است. در ابتدا، سری های رگرسیون (جدول ۲) تاثیرات مستقیم تجزیه و تحلیل شده را برای تایید عدم وجود هم خطی^{۴۷} چندگانه (هیر^{۴۸} و همکاران، ۱۹۹۹) نشان می دهند.

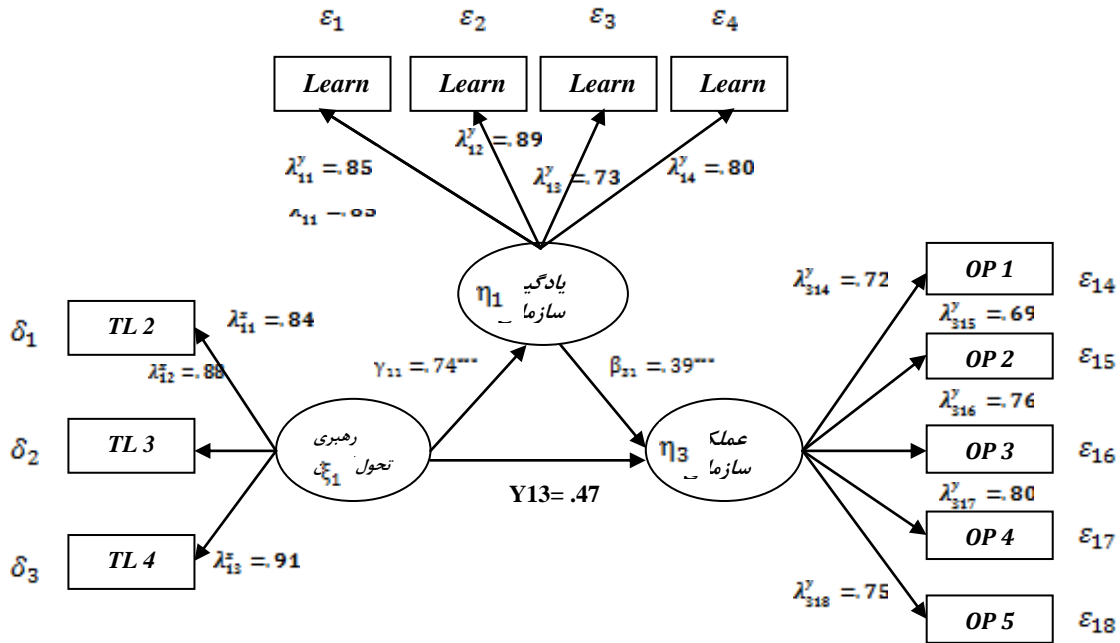
جدول (۱): رگرسیون

متغیرهای وابسته	یادگیری سازمانی		عملکرد سازمانی
	ضرایب	آماره t	
رهبری تحول آفرین	۰,۵۹ ^{***}	۹,۴۳	
یادگیری سازمانی	۰,۲۷ ^{***}	۳,۴۲	
R ²	۰,۳۵	۰,۱۹	
F	۱۹,۰۱ ^{***}	۱۸,۳۷ ^{***}	
خطای استاندارد برآورد	۰,۷۷	۰,۸۴	



$P < 0.001$ ***

دوم، این مطالعه با کمک نرم افزار لیزرل از معادلات ساختاری در مدل سازی به منظور برآورد اثرات مستقیم و غیر مستقیم به وسیله ماتریس همبستگی به عنوان ورودی، استفاده می‌کند. مزیت این نوع تجزیه و تحلیل در تصحیح خطای ناپایا بودن شاخص ها است، همچنین اطلاعاتی در مورد مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم میان ساختارهای متعدد پس از اعمال کنترل متغیرهای مداخله گر فراهم می‌کند. نمودار ۱، ضرایب استاندارد شده ساختار را نشان می‌دهد. دامنه ضرایب اهمیت نسبی این متغیرها را منعکس می‌نماید.



نمودار (۱): مدل نتایج معادلات ساختاری

ساختارها سطوح رضایت بخشی از پایایی را نشان می دهند، از آنجا که محدوده ی پایایی های مرکب از ۰/۸۱ تا ۰/۹۳ است و ضرایب واریانس مشترک از ۰/۵۳ تا ۰/۷۶ است (جدول ۳). محقق از بررسی معناداری بارهای عاملی و واریانس مشترک روایی همگرا را نتیجه گرفت. مقدار واریانس مشترک از طریق یک ساختار باید بزرگتر از مقدار خطای اندازه گیری (واریانس مشترک < ۰/۵) باشد.

جدول (۳): مقادیر ضرایب مسیر

متغیر مکنون	متغیر مشاهده شده	پارامتر	λ^*	R^2
رهبری تحول آفرین	TL2	λ_{11}^x	(f.p.) ۰,۸۴	۰,۷۱
	TL3	λ_{12}^x	۱۵,۳۶*** (۰,۸۸)	۰,۷۷
	TL4	λ_{13}^x	۱۵,۷۱*** (۰,۹۱)	۰,۸۲
یادگیری سازمانی	Learn 1	λ_{11}^y	(f.p.) ۰,۸۵	۰,۷۳
	Learn 2	λ_{12}^y	۱۵,۰۶*** (۰,۸۹)	۰,۷۹
	Learn 3	λ_{13}^y	۱۳,۱۳*** (۰,۷۳)	۰,۵۳
	Learn 4	λ_{14}^y	۱۴,۴۱*** (۰,۸۳)	۰,۷۹
عملکرد سازمانی	OP 1	λ_{314}^y	(p.f.) ۰,۷۲	۰,۵۲
	OP 2	λ_{315}^y	۱۲,۲۳*** (۰,۹۶)	۰,۴۸
	OP 3	λ_{316}^y	۵۲,۱۳*** (۰,۷۶)	۰,۵۸
	OP 4	λ_{317}^y	۱۶,۱۳*** (۰,۸۰)	۰,۶۴
	OP5	λ_{318}^y	۱۲,۲۳*** (۰,۷۵)	۰,۵۷

λ^* ضریب ساختاری استاندارد شده R^2 پایایی α آلفای کرونباخ -C.R. پایایی مرکب S.V. واریانس مشترک f.p. پارامتر ثابت $P < 0.001$ ***

همه ی ساختارهای چند مولفه ای با این معیار روبرو هستند که؛ در تایید روایی همگرا هر بار (λ) به طور معناداری با عامل زیرینش (T-Value > 12.6) مرتبط است. برای ارزیابی روایی تفکیکی، محقق یک سری از آزمون های تفاوت خی دو را روی همبستگی عاملها در میان همه ی ساختارها انجام داد. این روش برای هر کدام از متغیرهای پنهان انجام شده است. محدودیت برای تخمین پارامترهای همبستگی بین آنها ۱۰ است. سپس اختلاف مجذور خی دو، بر روی اعداد بدست آمده برای مدلهای محدود و نامحدود سنجیده می شود (اندرسون^{۴۹} و گرین^{۵۰}، ۱۹۸۸). نتایج تفاوت های معنادار در خی دو نبود همبستگی کامل بین ساختارها و روایی افتراقی را نشان می دهد.

همه شاخص های برازندگی، مجذور ضرایب همبستگی چندگانه متغیرها (R_s^2) و علائم و سطوح معنادار ضرائب مسیر نشان می دهد که مدل با داده ها متناسب است.

$$\chi_{184}^2 = 559.88, p > .001, \chi_{ratio}^2 = 3.04, NFI = .97, NNFI = .99, GFI = .98, CFI = .99, IFI = .99, PGFI = .78$$

و مدل فرضیه سازی شده به طور قابل توجهی بهتر شده است.

$$\chi_{210}^2 = 5409.25, p > .001, \Delta\chi_{26}^2 = 4849.37, p > .001$$

همه شاخص های تعدیل بین متغیرهای اصلی برای مسیرهای بتا کوچک هستند، این نشان می دهد که اضافه کردن مسیرها به طور



معناداری مناسب نخواهد بود. هم چنین باقی مانده های کواریانس ها نیز، کوچک و نزدیک صفر هستند. یافته های حاصل از تخمین پارامترهای استاندارد شده (جدول ۴) نشان می دهد که رهبری تحول آفرین به میزان زیادی در ارتباط با یادگیری سازمانی است و آن را تحت تاثیر قرار می دهد ($\gamma_{11} = .74, p < .001, R^2 = .55$)، که این نتیجه بدست آمده تایید کننده فرضیه ی دوم می-باشد. همچنین وجود رابطه بین رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی $\gamma_{13} = .47$ با احتمال ۹۹ درصد شناسایی شده است که تایید کننده ی فرضیه اول می باشد. همچنین تحقیق یک رابطه ی معناداری را بین عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی $\beta_{31} = .39$ با احتمال ۹۹ درصد نشان می دهد که تایید کننده ی فرضیه سوم می باشد. علاوه بر این تاثیرات، یافته های تحقیق حاکی از تاثیر غیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمان است که با توجه به جدول شماره ۴ این تاثیر با عدد $.41$ و با احتمال ۹۹ درصد مشخص شده است. که این نتیجه نیز تایید کننده فرضیه اصلی پژوهش می باشد.

جدول (۴): اثرات مستقیم و غیر مستقیم استاندارد شده متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	اثر مستقیم	t	اثر غیر مستقیم	t	اثرات کل	t
رهبری تحول آفرین ← یادگیری سازمانی	.۷۳***	۱۰.۵۳				۱۰.۵۳
رهبری تحول آفرین ← عملکرد سازمانی			.۴۱***	۹.۵۰		۹.۵۰
یادگیری سازمانی ← عملکرد سازمانی	.۳۹***	۷.۰۵	.۰۴***	۲.۶۵		۷.۳۷

$\chi^2_{184} = 578.36 (P > 0.01)$ GFI = 0.98 AGFI = 0.98 ECVI = 4.48 AIC = 6042.74 CAIC = 6127.10 NFI = 0.98 NNFI = 0.99 IFI = 0.99 PGFI = 0.78 PNFI = 0.86 NCP = 394.36 RFI = 0.97 CFI = 0.99

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

نتیجه گیری

سازمان ها به رهبری تحول آفرین برای بهبود عملکردشان در محیط های کسب و کار و زندگی حقیقی شان نیاز دارند. این تحقیقات منجر به بهبود عملکردها از طریق نشان دادن نقش استراتژیک یادگیری سازمانی می شوند. مدیریت این متغیرها سبب افزایش ارزش های درون سازمان می شود که نسخه برداری از آنها بسیار سخت است. مخصوصاً، نتایجی که از همه فرضیات حمایت می کند، نشان می دهد که یک شیوه ی مدیریت از رهبری تحول آفرین از طریق یادگیری سازمانی به طور همزمان بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارد. نخست، نتایج تحقیق موید رابطه ای مثبت بین رهبری تحول آفرین، یادگیری سازمانی می باشد. این سبک رهبری، سیستم ها، طرح ها و برنامه های سازمان را تجزیه و تحلیل کرده، بهبود بخشیده و باعث به جلو راندن آنها برای به اشتراک گذاشتن و انتقال دانش در فرآیند یادگیری سازمانی می شود. به عبارت واضح تر می توان گفت سبک رهبری تحول آفرین باعث توسعه فرایندها و بهبود آنها در جهت انتقال دانش در فرآیند یادگیری سازمان می شود. و آنچه را که برای غلبه بر موانع یادگیری نیاز است در دسترس قرار می دهد. نهایتاً، تحقیق به طور تجربی وجود رابطه ای مثبت بین یادگیری سازمانی و عملکرد آن را تایید می کند. با عنایت به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود که مدیران ارشد سازمان عملاً رفتارهای تحول آفرین از خود بروز دهند و به عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند، تا بستری برای رفتارهای تحول آفرین در سطوح پایین تر سازمان نیز فراهم شود. همچنین پیشنهاد می-شود سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بالا، همه محصولات و منابع استراتژیک خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. در این میان منابعی که سازمان را برای دستیابی به موقعیت بهتر رقابتی در بازار توانمند می سازد، از اهمیت به سزایی برخوردارند. سازمان باید قابلیت های خاص و شایستگی های ضروری را برای مواجه با تغییرات روز افزون محیطی گسترش دهد؛ لذا پیشنهاد می شود به پرورش نیروهای خلاق و نوآور همچنین انتقال دانش توجه ویژه شود. وجود رهبر تحول آفرین در یادگیری سازمان موثر است. همچنین این سبک رهبری به طور غیر مستقیم بر عملکرد سازمان تاثیر گذار است. لذا دانستن این که کدام یک از ویژگی های رهبر تحول آفرین می تواند تاثیر بیشتری بر یادگیری سازمان داشته باشد موضوعی مهم خواهد بود. بنابراین مطالعات آینده می تواند به بررسی رابطه میان مولفه های رهبری تحول آفرین و تاثیر آن بر یادگیری سازمان بپردازد. همچنین تحقیقات آتی می تواند نمونه های بزرگتر و ترجیحاً در بیش از یک شهر را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

منابع

- اکبری، مینا، کارنما، اسد...، ملاحسینی، علی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه پژوهی: سازمانهای دولتی استان کرمان). توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴، صص ۸۶-۶۴.
- تابلی، حمید، تیرگر، هدایت...، مظفری، لیلا، مرتضوی، حمید، مهرابی فر، فاطمه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان نی ریز، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دوم، شماره اول، صص ۲۵-۱.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آنر، عادل. (۱۳۸۸). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: اشراقی-صفار.
- رهنورد، فرج اله. (۱۳۸۷). عوامل موثر بر ارتقای عملکرد سازمانهای بخش دولتی ایران، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، سال هشتم، شماره چهارم، صص ۱۰۰-۷۷.
- زالی، محمدرضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول آفرین، فصلنامه مصباح، سال سیزدهم، شماره ۵۲.
- زمردیان، اصغر. (۱۳۸۶). مدیریت تحول (استراتژی ها، کاربرد و الگوهای نوین)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- عابدی جعفری، حسن، آغاز، عسل. (۱۳۸۷). رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۲۱، شماره ۸۰.
- مرتضوی، سعید، ناظمی، شمس الدین، محمودی فخرآباد، صادق. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری (تحولی-مبادله ای)، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره نهم، شماره دوم، صص ۱۹۰-۱۶۷.
- میرکمالی، سیدمحمد، نارنجی ثانی، فاطمه، اعلامی، فرنوش. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا)، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ششم، صص ۲۷-۱.
- Alarifi, S. (2011), *The effects of transformational leadership on followers creativity and organizational innovation in public sector*. Brunel University west London: brunel business school- doctoral symposium. pp. <http://leadership.au.af.mil>.
- Anderson JC, Gerbin DW. (1998), *Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach*, *Psychological Bulletin*.
- Antonakis, J.; Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. (2003), *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire*, *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-95.
- Aragón JA, García Morales VJ, Cordón Pozo E. (2007), *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain*, *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Argyris C, Schön DA. (1996), *Organizational learning II: theory, method, and practice*, Addison-Wesley, London.
- Bass BM. (1999), *Two decades of research and development in transformational leadership*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass BM., Avolio BJ. (2000), *MLQ multifactor leadership questionnaire technical report*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Choi B, Poon SK, Davis JG. (2008), *Effects of knowledge management strategy on organizational*.
- Conger J.A, (1999), *Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research*. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-79.
- Deshpandé R, Farley JU, Webster E. (1993), *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadratic analysis*, *Journal of Marketing*, 57:23-7.
- Esfahani, N., & Gheze Soflu, H. (2011), *Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Physical Education Managers*, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30, 2384-2393.



- García Morales V.J., Lloréns Montes F.J., Verdú Jover A.J. (2006), *Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship*, *Industrial Management & Data Systems*, 106(1-2), 21-42.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C. (1999), *Análisis Multivariante*. Madrid, Prentice Hall.
- Ho, L. (2008), *What Affects Organizational Performance?*. *Industrial Management & Data System*, 108-118.
- Judeh, M. (2010), *Transformational leadership: A study of gender differences in private universities*, *Proceedings of Annual London Business Research Conference*, 12-14 July.
- Kurland, H. et al. (2010), *Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision*, *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- Mavrinac, M. A. (2005), *Transformational leadership peer mentoring as a values based learning process*, *Libraries and the Academy*, 3(5), 391.
- McColl-Kennedy J.R., Anderson R.D. (2002), *Impact of leadership style and emotions on subordinate performance*, *Leadership Quarterly*, 13(2), 545-559.
- Murray J.Y., Kotabe M. (1999), *Sourcing strategies of U.S. service companies: a modified transaction-cost analysis*, *Strategic Management Journal*, 20(2), 791-809.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Scott S.G., Bruce R.A. (1994), *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, *Academy of Management Journal*, 37(4), 580-607.
- Senge P., Roberts C., Ross R.B., Smith B.J., Kleiner A. (1994), *The fifth discipline fieldbook*, Doubleday Publ, New York.
- Sila, I. (2007), *Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study*, *Journal of Operations Management*, 25, 83-109.
- Singh, k. (2008), *Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organizations in India*, *International Journal of Business and Management Science*, 1(1), 97-111
- Tierney P., Farmer S.M., Graen G.B. (1999), *An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships*, *Personnel Psychology*, 52(5), 591-620.
- Vorhies DW, Harker M, Rao CP. (1999), *The capabilities and performance advantages of market driven firms*, *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-202.

پی نوشت

- ¹ Organizational Learning
- ² Transformational Leaders
- ³ Organizational Performance
- ⁴ Singh
- ⁵ Transformational Leadership
- ⁶ Bass And Avolio
- ⁷ Zali
- ⁸ Mavrinac
- ⁹ Argyris & Schön
- ¹⁰ Senge Et All
- ¹¹ Menguc
- ¹² Jing & Avery
- ¹³ Esfahani & Gheze Soflu
- ¹⁴ Idealized Influence
- ¹⁵ Intellectual Stimulation
- ¹⁶ Inspirational Motivation
- ¹⁷ Individual Consideration
- ¹⁸ Kurland
- ¹⁹ Judeh
- ²⁰ Antonakis
- ²¹ Arie De Geus
- ²² Gomez Et Al



-
- ²³ *Crosson & Et Al*
²⁴ *Jones*
²⁵ *Dearbron & Simon*
²⁶ *Morales Et Al*
²⁷ *Ho*
²⁸ *Chin Et Al*
²⁹ *Sila*
³⁰ *Alarifi*
³¹ *Donough*
³² *Scott And Bruce*
³³ *Proactivity*
³⁴ *Tierney*
³⁵ *Nonaka & Takeuchi*
³⁶ *Mccoll-Kennedy*
³⁷ *Anderson*
³⁸ *Aragon*
³⁹ *Murray*
⁴⁰ *Kotabe*
⁴¹ *Statistical Package For Social Sciences (Spss)*
⁴² *Choi*
⁴³ *Deshpand*
⁴⁴ *Douglas*
⁴⁵ *Judge*
⁴⁶ *Vorhies*
⁴⁷ *Co Linearity*
⁴⁸ *Hair*
⁴⁹ *Anderson*
⁵⁰ *Gerbin*