

## تحلیل تأثیر معماری سازمانی و رهبری تحول آفرین بر ظرفیت یادگیری سازمانی

علفت مجرد آلمان آباد<sup>۱</sup>، مسعود قهرمانی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، گروه آموزشی مدیریت دولتی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: دی ماه ۱۳۹۷، اصلاحیه: فروردین ماه ۱۳۹۸، پذیرش: اردیبهشت ماه ۱۳۹۸

### چکیده:

یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. هدف تحقیق حاضر، بررسی تأثیر معماری سازمانی و رهبری تحول آفرین بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی می‌باشد. روش تحقیق توصیفی - همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل تمامی مدیران و کارکنان شاغل در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی و به تعداد ۵۵۰ نفر می‌باشد. برای انتخاب تعداد نمونه مورد بررسی از جدول مورگان استفاده گردیده و تعداد ۲۲۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی به عضویت نمونه آماری تحقیق انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد معماری سازمانی احمدیان (۱۳۹۳) برمبنای مدل زاکمن و پایایی ۰/۸۹، پرسشنامه رهبری تحول آفرین مختاری (۱۳۹۵) برمبنای مدل رهبری باس و پایایی ۰/۸۵ و در نهایت پرسشنامه یادگیری سازمانی ایزدپناه (۱۳۹۴) برمبنای مدل نیفه و پایایی ۰/۸۲ می‌باشد. به منظور بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از آزمون رگرسیون خطی و تحلیل واریانس استفاده گردیده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که معماری سازمانی و رهبری تحول آفرین به همراه هر یک از مؤلفه‌های خود بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر معنی‌دار دارد.

**واژه‌های اصلی:** معماری سازمانی، رهبری تحول آفرین، یادگیری سازمانی.

### ۱- مقدمه

رقابتی است، یادگیری برای تغییر است. یادگیری مهم‌ترین راه بهبود عملکرد در درازمدت است و در آینده نزدیک تنها سازمان‌هایی می‌توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت‌ها و تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری کنند [۱۸]. اهمیت یادگیری سازمانی در آن است که کلید موفقیت سازمان‌ها در راستای نیل به عمر طولانی محسوب می‌شود زیرا موفق‌ترین سازمان‌ها اگر دچار فقر یادگیری شوند، ممکن است به حیات خود ادامه دهند [۲۷]. اما هرگز نمی‌توانند از تمامی قابلیت‌های خود استفاده کنند. از این رو، در آینده نزدیک تنها سازمان‌هایی می‌توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره‌برداری کنند [۱۳]. در عصر حاضر که به عنوان عصر دانش محوری و خردگرایی شهرت یافته، سازمان‌ها با موج عظیمی از تغییرات که با ویژگی‌هایی از قبیل آشفستگی و سرعت تحولات محیطی، تنوع خواسته‌های مشتریان، بازارهای کم‌ثبات، شدت رقابت، تکنولوژی‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی و منابع انسانی دانشگر شناخته می‌شود، مواجه شده‌اند [۲۱ و ۲۸]. در چنین شرایطی که محیط دائماً در حال تغییر و تحول می‌باشد، سازمان‌ها نمی‌توانند از رویارویی با چالش‌های یادگیری و یاددهی اجتناب ورزند و تنها به فکر حفظ حیات خود باشند [۳۱]. بنابراین،

با آغاز قرن بیست‌ویکم، عصر جدیدی در تکامل زندگی و ساختار سازمانی پدید آمده است. تغییرات عمده در محیط اقتصادی و تحولات اساسی سازمان‌ها را به منظور انطباق با دنیای کنونی ضروری می‌سازد [۲۱]. در چنین شرایطی با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب‌وکار، سازمان‌ها به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل شده و پارادایم جدیدی ظاهر شده که بقا را برای بسیاری از سازمان‌ها و بنگاه‌ها مشکل ساخته است [۱۷]. در چنین محیطی طبیعی است که مزیت‌های رقابتی تغییر شکل می‌یابند. بزرگ‌ترین مزیت رقابتی در پارادایم جدید کسب‌وکار، یادگیری است. بنابراین سازمان‌هایی موفق - تر هستند که زودتر، سریع‌تر و مهم‌تر از رقبا یاد بگیرند [۱۲].

سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگیرنده آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمان‌هایی شده‌اند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند [۷]. یادگیری منشاء اصلی مزیت

1- Paradigm  
\*Mhd472002@yahoo.com

سازمانی و رهبری تحول‌آفرین، به مدیران و دست‌اندرکاران امر، ارائه نمود.

بنابراین مسأله اصلی تحقیق حاضر، پاسخ به سوال زیر است.

آیا معماری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین می‌توانند بر سطح یادگیری سازمانی کارکنان ادارات تامین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیرگذار باشند؟

## ۲- ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- معماری سازمان

مفهوم معماری سازمانی در سال ۱۹۸۷، توسط زکمن مطرح شد. اصطلاح معماری سازمانی از دو بخش معماری و سازمان تشکیل شده است. به طور کلی می‌توان گفت: معماری، تبیین یک نگاه کل‌گرا و عقلایی برای بررسی یک نظام پیچیده است [۲۵]. و سازمان مجموعه‌ای است از فرایندهای کاری پیوسته و مرتبط با افراد، واحدهای سازمانی، اطلاعات و فن‌آوری می‌باشد [۲۰]. با ترکیب این دو مفهوم، مفهوم جدیدی تحت عنوان معماری سازمانی ایجاد می‌شود. در واقع معماری سازمانی چارچوبی برای توسعه و مدیریت منابع فناوری اطلاعات سازمان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد [۱۶]. معماری سازمان یک روش بهبود سازمانی است که سعی دارد، از طریق اعمال تغییر بنیادی کل سازمان را متحول سازد [۲۳-۲۴]. نگرش تغییر بنیادی در حقیقت پاسخی است به تغییرات محیطی که به بقای سازمان در محیط‌های متلاطم و فرار کمک می‌کند، و از فروپاشی سازمان جلوگیری می‌کند. فرایند معماری سازمانی شبیه فرایند کلی بهبود سازمانی است [۲۹].

معماری سازمانی چیزی بیش از سازماندهی مجدد، بازمهندسی، یا برنامه‌ریزی استراتژیک است [۴]. معماری سازمان شامل ایجاد و مدیریت مستمر چارچوبی است برای سازمان آینده که تمامی سیستم‌های رسمی و غیررسمی، ساختارها، و هم‌چنین تعامل درونی آن‌ها را پوشش می‌دهد [۱]. این چارچوب دگرگونی مستمر و بنیادی در سراسر سازمان را هم از نظر محتوا و هم فرایند هدایت شامل می‌شود [۲]. معماری سازمانی می‌تواند به منظوره‌های مختلفی انجام شود که مهم‌ترین این موارد عبارتند از: [۱۰].

۱. ایجاد هماهنگی بین لایه‌های **مأموریتی** و فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان
۲. مدیریت تغییرات سازمانی
۳. ارتقاء یا تجدید زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات
۴. جایگزینی سیستم‌های موروثی
۵. برنامه‌ریزی ارتقاء یا توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی؛
۶. ایجاد زبان مشترک سازمانی

### ۲-۲- رهبری تحول‌آفرین

رویکرد سازمان‌ها به دانش و یادگیری به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع برای خلق شایستگی‌های استراتژیک و پیشی گرفتن از رقبا تغییر کرده است [۳۶]. این تغییر رویکرد که مبنای شکل‌گیری پارادایم جدیدی تحت عنوان سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی گردیده است، گرچه مفهوم جدیدی نیست و توسط نظریه پردازان اولیه مدیریت علمی از جمله تیلور در قالب آموزش سازمانی مطرح بوده است لکن در حال حاضر به شدت مورد توجه محققان و مدیران می‌باشد [۳۷].

امروزه عوامل مختلفی در اثربخشی یادگیری سازمانی تأثیرگذار می‌باشند [۹۸ و ۹۹]. که در عصر حاضر معماری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیرهای (تعاملی) تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی در نظر گرفته شده‌اند. رویکرد معماری سازمانی، به عنوان الگوی مسلط در حوزه مدیریت سازمان هر روز بیش از پیش در سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور، برای طرح‌های جامع توسعه سازمان از جمله در حوزه دانش، یادگیری، و فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد [۲۲]. بنابراین معماری سازمانی، یک دارایی استراتژیک اطلاعاتی است که هدف سازمان، اطلاعات و تکنولوژی لازم برای تحقق این هدف را تشریح می‌کند [۲۶]. سبک و نوع رهبری اجرایی در سازمان نیز از راهبردی‌ترین ابزار تعالی و یا شکست در سازمان‌ها به حساب آمده، چرا که سلسله تصمیم‌گیری‌ها و سازماندهی‌های سازمان تحت تأثیر و اراده و هدایت رهبر امکان‌پذیر شده است. مدیران به عنوان مرکز ثقل سازماندهی و هدایت سازمان‌ها از نقش بسیار حساس، پیچیده‌ای برخوردار بوده و تجلی توانمندی‌های ذاتی و اکتسابی آنان در عرصه فعالیت‌های سازمان‌ها، نقش مهمی در نیل به حرکت درآوردن موفق سازمان و ایجاد بهره‌وری سازمانی ایفا کرده است [۱۱]. بسیاری از دانشمندان معتقدند که رهبران تحول‌آفرین در سازمان، باعث بروز ویژگی‌هایی از قبیل توانمندسازی زیردستان، تخصیص بهینه منابع، استقبال از تغییر و نوآوری، ایجاد اعتماد، ایجاد چشم‌انداز بلندمدت و توسعه شایستگی‌ها می‌گردد.

ادارات تأمین اجتماعی، به عنوان یکی از سازمان‌های خدمات‌رسان جامعه است که در زمینه فعالیت‌های بیمه‌ای، درمانی و تأمین امنیت اجتماعی، فعالیت می‌نماید، با توجه به این‌که، این سازمان به عنوان یک سازمان یا مؤسسه خدماتی بوده و در زمینه مسائل رفاهی، بیمه‌ای درمانی و اجتماعی نقش اساسی را در جامعه ایفا می‌نماید، لذا، در صورت برخورداری از منابع انسانی پویا، توانمند و دانشگر، تأثیر شگرفی بر کم و کیف خدمات قابل ارائه و تأمین رضایت مشتریان و تحقق اهداف و چشم‌انداز تدوین شده خواهد داشت. یکی از شاخص‌های توسعه و توانمندسازی منابع انسانی هر سازمان ظرفیت یادگیری سازمانی در بین کارکنان است که می‌تواند به عنوان یک متغیر سازمانی نقش مهمی را در توسعه و بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. لذا با توجه به معماری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیرهای تأثیرگذار بر یادگیری، انتظار می‌رود، براساس یافته‌های حاصل از این تحقیق بتوان، راهکارهای لازم و اثربخش را به منظور ارتقاء سطح یادگیری سازمانی کارکنان سازمان متبوع از طریق توسعه معماری

|   |
|---|
| توسعه بخشند؛                                  |
| عاشق کار هستند؛                               |
| تمایل دائمی به یادگیری دارند؛                 |
| نیازهای کارکنان را در نظر دارند؛              |
| خودشناس هستند؛                                |
| نیازهای عموم افراد را درک می‌کنند؛            |
| دارای ایستادگی و استقامت هستند؛               |
| شکست را باور ندارند؛                          |
| انتظارات بالایی دارند؛                        |
| دارای بصیرت هستند؛                            |
| دارای مدل نقش استواری هستند؛                  |
| ریسک کار را با دیگران تقسیم می‌کنند؛          |
| دارای ارزش‌های محوری و رفتارهای متجانس هستند؛ |

رهبری تحول‌آفرین در سازمان دارای چهار مرحله است:

۱. در آغاز عاملی اجبارکننده برای تغییر مورد نیاز است. رهبر تحولی به ایجاد تغییر به عنوان عامل متقاعدکننده کمک می‌کند؛

۲. القای بصیرت مشترک، توان ورودی گسترده و ترغیب تمامی افراد به تفکر درباره آینده‌ای بهتر است؛

۳. تغییر نیاز به رهبری دارد. احساس اضطرار به افراد القا می‌شود. افراد به همکاری ترغیب می‌شوند و احساس اعتماد به نفس افراد ارتقا داده می‌شود. حیاتی است که در فضای خلاقیت و به اشتراک گذاری دانش به وجود می‌آید. شناسایی دستاوردها و ابتکارهای موفق به این هدف کمک می‌کند. مخالفت‌های احساسی که به طور معمول همراه فرایند تغییر است به واسطه تشخیص نیازهای فردی کارکنان و پیروان باید مدیریت شود؛

۴. تغییر نیازمند نهادینه‌سازی و جاسازی در لایه‌های درونی سازمان است. نظارت و بازبایی فرایندها، تغییر سیستم ارزشیابی و پاداش و استخدام افرادی که به همکاری متعهد هستند، ضروری است. افزون بر این پیروان برای کسب هدف‌های سازمان‌ها باید توانمند شوند. به طور خلاصه می‌توان گفت رهبر تحول‌آفرین بصیرتی را به شیوه‌ای روشن و جذاب مطرح می‌کند. راه به دست آوردن آن بصیرت را شرح می‌دهد. با اعتماد به نفس و خوش‌بینی، در پیروان ایجاد اطمینان می‌کند. با رفتارهای نمادین بر ارزش‌ها تأکید می‌کند. با ارائه نمونه‌های علمی و توانمندسازی پیروان راه را برای رسیدن به بصیرت هموار می‌سازد [۱].

### ۲-۳- یادگیری

یادگیری را به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند. در تمامی تعاریف تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است [۳]. یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و مدل‌های

رهبری تحول‌آفرین نوعی فرآیند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. هرسی و بلانچارد<sup>۳</sup>، رهبری تحول‌آفرین را فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییرات ناپیوسته در کار، ویژگی‌های یک سازمان به عنوان یک کل می‌دانند که در برابر آن رهبری تبدیلی قرار دارد. رهبران تبدیلی از طریق پاداش یا مجازات به ازای عمل انجام گرفته پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۳۰-۳۹]. برنز<sup>۴</sup> در ۱۹۷۸ رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی را در دو سر پیوستار سبک‌های رهبری قرار داد، در حالی که باس<sup>۵</sup> در ۱۹۸۵ ادعا کرد که رهبران می‌توانند هر دو رفتار تحول‌آفرینی و تبدیلی را انجام دهند. در واقع برخلاف نظر برنز که مفهوم تبدیلی و تحول‌آفرین را مانع الجمع می‌دانست، بس این دو را مکمل هم خواند. هاتر و باس<sup>۶</sup> در سال ۱۹۸۸ اظهار کردند که رهبران تحول‌آفرین از طریق یک ذهنیت نمادین و تأکید بر تلاش مضاعف، بر پیروان تأثیر می‌گذارد. در حالی که رهبران تبدیلی از طریق ساختار و ملاحظات و برانگیختن انتظارات پیروان در رابطه با اهداف تعیین شده عمل می‌کنند [۱۵].

رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و به عنوان قهرمانان شناخته می‌شوند و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. رهبران تحول‌آفرین از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنان برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌کنند [۳۳].

توانایی ارزیابی سبک‌ها و پیامدهای سازمانی و دید آینده‌نگر و ایجاد آرمان واحد در اعضای سازمان از اجزای رهبری تحول‌آفرین هستند. رهبری تحول‌آفرین نوعی چشم‌انداز واضح از آینده ترسیم می‌کند [۳۵]. ویژگی‌های شخصیتی رهبر تحول‌آفرین در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول (۱): ویژگی‌های شخصیتی رهبر تحول‌آفرین

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| دارای تفکر راهبردی هستند؛                             | ویژگی‌های شخصیتی رهبر تحول‌آفرین |
| می‌توانند دیگران را جذب کرده و الهام‌بخشی کنند؛       |                                  |
| با پیچیدگی، عدم اطمینان و ابهام‌ها درگیر می‌شوند؛     |                                  |
| دارای اشتیاق هستند؛                                   |                                  |
| به عنوان عامل تغییر عمل می‌کنند؛                      |                                  |
| مربی‌گری می‌کنند؛                                     |                                  |
| به تمام نقطه نظرات گوش فرا می‌دهند تا روحیه همکاری را |                                  |

3 - Hersey and Blanchard

4 - Branze

5 - Bass

6 - Hatter and Bass

تفاوت آن با گذشته در سرعت تغییر و طبیعت محیط است که بطور روزافزونی غیرقابل پیش‌بینی است. ظرفیت یک سازمان برای یادگیری در سازمان‌هایی که توجهی به اهمیت و نقش و تأثیر یادگیری ندارند می‌تواند این گونه بیان نمود: در عصر حاضر، بسیاری از سازمان‌ها، درباره سازمان‌های یادگیرنده بیشتر صحبت می‌کنند تا عمل. یکی از اهمیت‌های یادگیری سازمانی مشوق یادگیری مستمر در همه سطوح سازمان و در هر کجا که کارکنان به طور مستمر برای افزایش ظرفیت یادگیری و توسعه خود تمایل دارند، می‌باشد. یادگیری به عنوان کلیدی برای تبدیل (توانایی) تطبیق خود با شرایط متغیر) و تجدید سازمان، تعیین کننده است. یادگیری برای سازمان‌ها از این جهت اهمیت دارد که یادگیری به عنوان تمایل درونی به منظور شناسایی، جمع‌آوری و کسب دانش جدید، سازمان‌ها را قادر می‌کند تا کارمندان خود را برای رسیدن به اهدافشان آماده کنند، زمانی که یادگیری در رفتار کارکنان درونی شد، آن‌ها نیز قادر به درک سهم مربوط به همکاری خودشان با سازمان خواهند شد [۱۹].

محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی تحت عنوان، بررسی تأثیر تسهیم دانش بر فرایند یادگیری سازمانی با تأکید بر فناوری (معماری سازمانی) در صندوق بازنشستگی صنعت نفت به مرحله اجرا گذاردند. نتایج تحقیق نشان داد که تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی یا میانجی‌گری معماری سازمانی (فناوری اطلاعات) تأثیر معنی‌دار دارد.

بابازاده (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان، بررسی تأثیر معماری سازمانی و فرایند تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی، در شرکت توزیع برق استان کردستان به این نتیجه دست یافت که ابعاد معماری سازمان و مؤلفه‌های مدیریت دانش هر کدام بطور معناداری بر سطح یادگیری کارکنان تأثیرگذار می‌باشند. بطوری‌که بیشترین تأثیر مربوط به معماری فناوری و کمترین تأثیر مربوط به معماری داده می‌باشد.

مختاری (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و رهبری معنوی بر فرایند یادگیری سازمانی، در بین کارکنان شرکت ملی گاز استان آذربایجان شرقی به این نتیجه دست یافت که هر یک از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری معنوی بر سطح یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر معنی‌دار دارد. از بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، بیشترین تأثیر مربوط به نفوذ آرمانی و کمترین تأثیر مربوط به انگیزش الهام‌بخش می‌باشد.

اخوان (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان، بررسی نقش معماری فناوری اطلاعات بر توسعه ظرفیت یادگیری در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان، را به سر انجام رساند. نتایج تحقیق نشان داد که معماری فناوری اطلاعات بر بهبود وضعیت یادگیری سازمانی کارکنان، تأثیر مثبت دارد.

ذهنی افراد تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. بدین ترتیب فرایند یادگیری هنگامی تحقق می‌یابد که تغییر در رفتارها و عملکرد افراد مشاهده شود [۵]. یک تعریف عمومی و کلاسیک از یادگیری به شرح ذیل است:

یادگیری عبارت است از یک تغییر نسبتاً دائمی در رفتار یا رفتار بالقوه که نتیجه تجربه مستقیم یا غیرمستقیم باشد. اجزای این تعریف شایسته توجه بیشتر است [۱۱]. اول: یادگیری با تغییر همراه است، یعنی بعد از آن که چیزی را آموختیم، با آنچه در گذشته بوده‌ایم، تفاوت داریم. در واقع مهارت‌های شغلی و عقاید جدید می‌آموزیم. دوم: تغییری که ناشی از یادگیری باشد مدت زمانی طولانی دوام نمی‌آورد. سوم: یادگیری بر رفتار و رفتار بالقوه اثر می‌گذارد. برای مثال، افزایش سرعت در هنگام ماشین‌نویسی یا سرعت و بهبود در تصمیم‌گیری یک نوع تغییر در رفتار است. فراگیری به منظور داشتن نظم در محیط کار یک نوع تغییر در رفتار بالقوه است. در نهایت تغییر ناشی از یادگیری حاصل تجربه های مستقیم یا غیرمستقیم است. برای مثال تمرین برای افزایش سرعت در ماشین‌نویسی یک نوع از تجربه مستقیم است با آموختن از سخنان مدیر برای وقت‌شناسی در محیط کار یک نوع از تجربه غیرمستقیم است [۲۹].

سازمان‌های یادگیرنده نیز در فراگیری از همین تعریف تبعیت می‌کنند. بدین معنا که چنین سازمانی در طول زمان به طور همه جانبه می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردش متحول می‌شود [۳۴]. از نظر زمانی واژه «یادگیری سازمانی» نسبت به «سازمان‌های یادگیرنده» از قدمت بیشتری برخوردار است. اگرچه سابقه موضوع یادگیری به سال ۱۹۳۸ میلادی و کتاب تجربه و آموزش جان دیویی می‌گردد، اما به نظر می‌رسد که واژه یادگیری سازمانی برای اولین بار به وسیله سایرت و مارچ<sup>۷</sup> در مطالعه اولیه خود روی جنبه های رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی در سال ۱۳۹۶ میلادی به کار رفته است [۳۸]. از نظر بایراکتار اوغلو و کوتانیز تاریخچه توجه مراکز دانشگاهی به موضوع یادگیری سازمانی به اواخر دهه ۱۹۵۰ میلادی برمی‌گردد. در حالی که بحث سازمان‌های یادگیرنده از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی و با کار افرادی چون سنگه، پدلر، برگوین و بویدل آغاز شده است [۳۱].

ایده و فکر اصلی در یادگیری سازمانی این است که سازمان‌ها هنگامی به اهداف خود دست می‌یابند که همواره خود را با آینده‌ای که به طور روزافزون غیرقابل پیش‌بینی می‌شود تطبیق دهند. رگ روانز که از پیشگامان مبحث تحول در سازمان است می‌گوید «میزان یادگیری یک سازمان باید مساوی با بزرگ‌تر از میزان تغییر در محیط خارجی آن باشد». این واقعیت همیشه وجود داشته و

برای رهبری تحول‌آفرین براساس مدل باس و مدل انتخابی برای یادگیری سازمانی براساس مدل نیفه تدوین گردیده است. این روابط بر اساس فرضیه‌های پژوهش بوده که در ادامه ارائه شده است.

### ۳-۱- فرضیه‌های اصلی

H<sub>1</sub>: معماری سازمانی بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

H<sub>2</sub>: رهبری تحول‌آفرین بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

H<sub>2</sub>: رهبری تحول‌آفرین بر معماری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

### ۳-۲- فرضیه‌های فرعی

H<sub>1</sub>: معماری کاری بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

H<sub>2</sub>: معماری اطلاعات بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

H<sub>3</sub>: معماری داده بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

H<sub>4</sub>: معماری سیستم بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

H<sub>5</sub>: معماری فناوری بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

H<sub>6</sub>: نفوذ آرمانی بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

H<sub>7</sub>: انگیزش الهام‌بخش بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

H<sub>8</sub>: ترغیب ذهنی بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

H<sub>9</sub>: ملاحظه فردی بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

ناطق و فراچی (۱۳۹۴)، تحقیقی تحت عنوان، بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی با توجه به نقش تعدیل کننده فراموشی سازمانی را در شعب بانک کشاورزی استان خراسان رضوی به مرحله اجرا گذاشتند. نتایج تحقیق نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین، بطور معنادار بر یادگیری سازمانی و تمام ابعاد آن در شعب کشاورزی استان خراسان رضوی تأثیرگذار است.

یزدپناه (۱۳۹۴) تحقیقی تحت عنوان، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی، را در مدیریت شعب بانک ملی استان زنجان به مرحله اجرا گذاشت، نتایج تحقیق نشان داد که هر یک از ابعاد ۴گانه رهبری تحول‌آفرین با مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. بطوری‌که سبک رهبری تحول‌آفرین باعث افزایش و ارتقاء سطح یادگیری سازمانی می‌شود.

احمدیان (۱۳۹۳) تحقیقی تحت عنوان، مطالعه رابطه بین معماری سازمانی با یادگیری سازمانی، توسط سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی به مرحله اجرا گذاشت. نتایج تحقیق نشان داد که معماری سازمانی و مؤلفه‌های فرعی آن شامل معماری داده، اطلاعات، سیستم، و معماری فناوری با ظرفیت یادگیری سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

خوشحال کلویر و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی تحت عنوان، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی، را در شعب بیمه دی در استان گیلان به سرانجام رساندند. نتایج تحقیق نشان داد، بین تک تک مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

سونگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) تحقیقی تحت عنوان، تحلیل همبستگی بین رهبری تحول‌گرا با ظرفیت یادگیری سازمانی، را در بین پرستاران بیمارستانی در سنگاپور انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و هر یک از عناصر فرعی آن یا سطح یادگیری سازمانی رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

لی پاک (۲۰۱۲) تحقیقی تحت عنوان، معماری سازمانی با تأکید بر فناوری اطلاعات بر سطح یادگیری کارکنان بانکی، را به اجرا گذاشت. نتایج تحقیق نشان داد که معماری سازمانی از طریق بهبود فرایند فناوری اطلاعات بر ظرفیت یادگیری کارکنان تأثیر معنی‌دار و مثبت دارد.

### ۳- چارچوب نظری پژوهش

با توجه به ابعاد تحقیق که شامل معماری سازمانی، رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی می‌باشد، لذا برای تبیین رابطه بین متغیرها، مدل مفهومی تحقیق به شرح ذیل ارائه گردید. مدل انتخابی برای معماری سازمانی براساس مدل زکمن و مدل انتخابی

پاسخگویان (۴۲/۲۲ درصد) دارای سن ۳۵ الی ۴۱ سال و کمترین درصد پاسخگویان (۵/۳۳ درصد) دارای سن ۴۸ الی ۵۲ سال می‌باشند. بیشترین درصد پاسخگویان (۴۰/۴۵ درصد) دارای سابقه کار ۱۹ الی ۲۳ سال و کمترین درصد پاسخگویان (۵/۷۸ درصد) دارای سابقه کمتر از ۷ سال بودند. ۴۱/۳۳ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۱۱/۵۶ درصد دارای مدرک تحصیلی دیپلم می‌باشند. ۸۰/۴۴ درصد پاسخگویان را مردان و ۱۹/۵۶ درصد را زنان تشکیل می‌دهند.

#### ۲-۵- آمار استنباطی

#### ۲-۵-۱- آزمون نرمال بودن داده‌ها

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری مشاهده شده برای کلیه متغیرهای مورد بررسی در تحقیق حاضر که توسط افراد نمونه پاسخ داده شده است، بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا فرض اینکه، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند، تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، داده‌های مورد نظر از توزیع نرمال برخوردار هستند، لذا، می‌توان از فنون و تکنیک‌های آماری و پارامتریک استفاده نمود.

#### جدول (۲): نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها

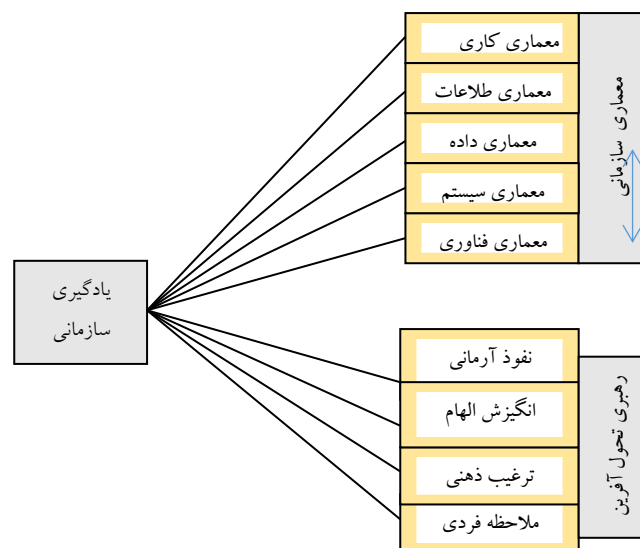
| ردیف | متغیر            | K-S   | (sig) |
|------|------------------|-------|-------|
| ۱    | معماری ازمانی    | ۱/۱۷  | ۰/۴۷۵ |
| ۲    | رهبری تحول‌آفرین | ۰/۹۵۵ | ۰/۴۰۱ |
| ۳    | معماری کاری      | ۰/۹۶۱ | ۰/۲۳۸ |
| ۴    | معماری اطلاعات   | ۰/۶۵۵ | ۰/۶۱۲ |
| ۵    | معماری داده      | ۱/۱۴  | ۰/۷۹۱ |
| ۶    | معماری سیستم     | ۰/۸۵  | ۰/۶۸۲ |
| ۷    | معماری فناوری    | ۰/۸۹۵ | ۰/۴۱۵ |
| ۸    | نفوذ آرمانی      | ۰/۹۴۰ | ۰/۶۱۱ |
| ۹    | انگیزش الهام‌بخش | ۰/۸۹۴ | ۰/۷۵۵ |
| ۱۰   | ترغیب ذهنی       | ۰/۹۳۵ | ۰/۶۲۳ |
| ۱۱   | ملاحظه فردی      | ۰/۹۵۷ | ۰/۶۵۸ |
| ۱۲   | یادگیری سازمانی  | ۰/۸۷۹ | ۰/۷۴۶ |

#### ۲-۲-۵- بررسی فرضیه‌های اصلی پژوهش

#### ۲-۲-۵-۱- فرضیه اصلی شماره

H<sub>1</sub>: معماری سازمانی بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های آماری لازم بر روی داده‌های استخراجی از پرسشنامه‌ها، با استفاده از آزمون تحلیل رگرسیون خطی از طریق نرم‌افزار SPSS، جداول زیر برای مدل تحلیلی آماری فوق‌الذکر بدست آمد.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش (منبع: رهنورد و داودی، ۱۳۸۹؛ سلیم زاده و همکاران، ۱۳۹۵؛ تیمور نژاد و صریحی اسفستانی، ۱۳۸۹)

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث روش توصیفی-پیمایشی و از نوع تحقیقات همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل تمامی مدیران و کارکنان شاغل در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی و به تعداد ۵۵۰ نفر می‌باشد.

برای انتخاب تعداد نمونه مورد بررسی از جدول مورگان استفاده گردیده و تعداد ۲۲۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی به عضویت نمونه آماری تحقیق انتخاب گردیدند.

در تحقیق حاضر از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای، از کتب، مقالات، تحقیقات انجام یافته، گزارشات و عملکردها، جملات و اینترنت و ... و در روش میدانی از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد معماری سازمانی احمدیان (۱۳۹۳) برمبنای مدل زاگمن و پایایی ۰/۸۹، پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین مختاری (۱۳۹۵) برمبنای مدل رهبری باس و پایایی ۰/۸۵ و در نهایت پرسشنامه یادگیری سازمانی ایزدپناه (۱۳۹۴) برمبنای مدل نیفه و پایایی ۰/۸۲ می‌باشد.

آزمون تحلیل واریانس و آزمون ضریب رگرسیون خطی ساده و چندمتغیره آزمون‌های آماری مورد استفاده در تحقیق حاضر بوده که با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند.

#### ۵- یافته‌های پژوهش

#### ۵-۱- آمار توصیفی پژوهش

بیشترین درصد پاسخگویان (۳۴/۲۲ درصد) در ارتباط با پست سازمانی دارای پست کارشناس و کمترین درصد پاسخگویان (۴ درصد) دارای پست مدیر یا معاون بودند. بیشترین درصد

جدول (۵) اطلاعات ضروری برای پیش‌بینی متغیر وابسته را نشان می‌دهد. مشاهده می‌شود که مقدار ثابت و متغیر معماری سازمان، همگی در مدل بر طبق مقدار ستون (Sig) معنادار شده‌اند. ضریب رگرسیونی استاندارد شده یا بتا در مدل فوق برابر با ۰/۷۸۱ است که نشانگر میزان تأثیر متغیر مستقل (معماری سازمانی) بر وابسته (یادگیری سازمانی) است. در جدول فوق براساس مقدار آماره t که اهمیت نسبی حضور هر متغیر مستقل در مدل را نشان می‌دهد و برای تشخیص اینکه کدام متغیر تأثیر آماری معنی‌داری بر متغیر وابسته داشته‌اند می‌توان به مقدار t مراجعه نمود. هرگاه قدر مطلق این آماره برای متغیری از ۲/۳۳ بزرگتر باشد سطح خطای آن نیز کوچکتر از ۰/۰۵ خواهد بود.

در نتیجه می‌توان گفت متغیر موردنظر تأثیر معنی‌داری در تعیین تغییرات متغیر وابسته داشته‌است، که در مدل فوق شامل معماری سازمانی می‌باشد که آماره t آن ۹/۴۹۲ می‌باشد و بزرگتر از ۲/۳۳ بوده و در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشند. فلذا می‌توان به مقدار بتای این متغیر جهت پیش‌بینی مقدار تأثیر متغیر معماری سازمانی (متغیر مستقل) بر متغیر وابسته که یادگیری سازمانی می‌باشد، استناد کرد.

۲-۲-۲-۵- فرضیه اصلی شماره دو

H<sub>2</sub>: رهبری تحول‌آفرین بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد. پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های آماری لازم بر روی داده‌های استخراجی از پرسشنامه‌ها، با استفاده از آزمون تحلیل رگرسیون خطی از طریق نرم‌افزار SPSS، جداول زیر برای مدل تحلیلی آماری فوق‌الذکر بدست آمد.

جدول (۶): تحلیل رگرسیون مربوط به متغیرهای فرضیه اصلی دوم

| خطای استاندارد تخمین | ضریب تعیین | مربع ضریب | ضریب تأثیر چند گانه (R) |
|----------------------|------------|-----------|-------------------------|
| ۰/۴۶۴۱               | ۰/۶۵۲      | ۰/۶۸۶     | ۰/۸۰۱                   |

a. Predictors: (Constant), رهبری تحول‌آفرین

جدول ۶ مقادیر تأثیر چندگانه (R) و مربع ضریب تأثیر چندگانه (R<sup>2</sup>) را نشان می‌دهد. مقدار R بدست آمده برابر ۰/۸۰۱ است. همان‌طور که از مقدار (R) نمایان است، رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل در حد زیاد و معنی‌دار بر متغیر یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته تأثیرگذار می‌باشد.

مقدار R<sup>2</sup> نشان می‌دهد که چه مقدار از متغیر وابسته یعنی، یادگیری سازمانی می‌تواند توسط رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل،

جدول (۳) تحلیل رگرسیون مربوط به متغیرهای فرضیه اصلی اول

| خطای استاندارد تخمین | ضریب تعیین تعدیل شده | مربع ضریب تأثیر چند گانه (R <sup>2</sup> ) | ضریب تأثیر (R) |
|----------------------|----------------------|--|----------------|
| ۰/۳۶۵۷               | ۰/۵۸۱                | ۰/۵۷۴                                      | ۰/۷۶۶          |

جدول ۳ مقادیر تأثیر چندگانه (R) و مربع ضریب تأثیر چندگانه (R<sup>2</sup>) را نشان می‌دهد. مقدار R بدست آمده برابر ۰/۷۶۶ است. همان‌طور که از مقدار (R) نمایان است، معماری سازمانی به عنوان متغیر مستقل در حد زیاد و معنی‌دار بر متغیر یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته تأثیرگذار می‌باشد. مقدار R<sup>2</sup> نشان می‌دهد که چه مقدار از متغیر وابسته یعنی، یادگیری سازمانی می‌تواند توسط معماری سازمانی به عنوان متغیر مستقل، تبیین شود. در این آزمون متغیر معماری سازمانی می‌تواند، ۵۷۴ درصد از تغییرات متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کند.

جدول (۴): تحلیل رگرسیون مربوط به متغیرهای فرضیه اصلی اول

| سطح (معناداری) | F      | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات | Model      |
|----------------|--------|----------------|------------|--------------|------------|
| ۰/۰۰۰          | ۱۵/۱۵۶ | ۵/۲۵۶          | ۲          | ۵/۲۴۵        | Regression |
|                |        | ۰/۱۶۷۹         | ۲۲۳        | ۲۷/۲۵۷       | Residual   |
|                |        |                | ۲۲۵        | ۲۸/۷۴۶       | Total      |

a. Dependent Variable: یادگیری سازمانی

b. Predictors: (Constant), معماری سازمانی

مقادیر جدول فوق نشان می‌دهد که میزان معناداری در مدل فوق کمتر از میزان استاندارد (۰/۰۵) است که بیانگر این است که مدل رگرسیونی معنادار می‌باشد.

جدول (۵): تحلیل همبستگی متغیرهای مربوط به فرضیه اصلی اول

| Model          | ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد نشده |            | آماره t (اهمیت نسبی حضور هر متغیر مستقل در مدل) | Sig (سطح معناداری) |
|----------------|-------------------------------------|------------|---|--------------------|
|                | B                                   | Std. Error |   |                    |
| (Constant)     | ۲/۶۳۲                               | ۰/۲۷۸      | ۱۰/۷۵۷  | ۰/۰۰۰              |
| معماری سازمانی | ۰/۸۵۲                               | ۰/۱۶۲      | ۰/۷۸۱   | ۹/۴۹۲              |

a. Dependent Variable, یادگیری سازمانی

داشته است، که در مدل فوق شامل رهبری تحول‌آفرین می‌باشد که آماره  $t$  آن  $9/617$  می‌باشد و بزرگتر از  $2/33$  بوده و در سطح خطای  $0/05$  معنی‌دار می‌باشند. فلذا می‌توان به مقدار بتای این متغیر جهت پیش‌بینی مقدار تأثیر متغیر رهبری تحول‌آفرین (متغیر مستقل) بر متغیر وابسته که یادگیری سازمانی می‌باشد، استناد کرد.

۵-۲-۳- فرضیه اصلی شماره سه

H<sub>2</sub>: رهبری تحول‌آفرین بر معماری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد.

پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های آماری لازم بر روی داده‌های استخراجی از پرسشنامه‌ها، با استفاده از آزمون تحلیل رگرسیون خطی از طریق نرم‌افزار SPSS، جداول زیر برای مدل تحلیلی آماری فوق‌الذکر بدست آمد.

جدول (۹): تحلیل رگرسیون مربوط به متغیرهای فرضیه اصلی سوم

| خطای استاندارد تخمین | ضریب تعیین تعدیل شده | مربع ضریب تأثیر چند گانه ( $R^2$ ) | ضریب تأثیر چند گانه (R) |
|----------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------------|
| ۰/۳۹۸۴               | ۰/۵۴۲                | ۰/۵۴۷                              | ۰/۷۴۱                   |

a.Predictors:(Constant) معماری سازمانی ،

جدول ۹ مقادیر تأثیر چندگانه (R) و مربع ضریب تأثیر چندگانه ( $R^2$ ) را نشان می‌دهد. مقدار R بدست آمده برابر  $0/741$  است. همان‌طور که از مقدار (R) نمایان است، رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل در حد زیاد و معنی‌دار بر متغیر معماری سازمانی به عنوان متغیر وابسته تأثیرگذار می‌باشد. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که چه مقدار از متغیر وابسته یعنی، یادگیری سازمانی می‌تواند توسط رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل، تبیین شود. در این آزمون متغیر رهبری تحول‌آفرین می‌تواند،  $0/547$  درصد از تغییرات متغیر معماری سازمانی را تبیین کند.

جدول (۱۰): تحلیل رگرسیون مربوط به متغیرهای فرضیه اصلی سوم

| Sig (سطح معناداری) | F(مناسب بودن و یا نبودن مدل رگرسیون) | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات | Model      |
|--------------------|--------------------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| ۰/۰۰۰              | ۱۴/۱۰۲                               | ۷/۰۲۵          | ۲          | ۶/۵۷۴        | Regression |
|                    |                                      | ۰/۱۷۸۲         | ۲۲۳        | ۲۸/۰۰۲       | Residual   |
|                    |                                      |                | ۲۲۵        | ۲۹/۸۷۰       | Total      |

a.Dependent Variable:معماری سازمانی

b.Predictors:(Constant) رهبری تحول‌آفرین :

تبیین شود. در این آزمون متغیر رهبری تحول‌آفرین می‌تواند،  $0/686$  درصد از تغییرات متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کند.

جدول (۷) تحلیل رگرسیون مربوط به متغیرهای فرضیه اصلی دوم

| Sig (سطح معناداری) | F(مناسب بودن و یا نبودن مدل رگرسیون) | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات | Model      |
|--------------------|--------------------------------------|----------------|------------|--------------|------------|
| ۰/۰۰۰              | ۱۶/۱۴۸                               | ۶/۱۰۵          | ۲          | ۶/۲۱۲        | Regression |
|                    |                                      | ۰/۱۸۲۱         | ۲۲۳        | ۲۶/۲۴۱       | Residual   |
|                    |                                      |                | ۲۲۵        | ۲۹/۴۵۱       | Total      |

a.Dependent Variable:یادگیری سازمانی

b.Predictors:(Constant) رهبری تحول‌آفرین :

مقادیر جدول فوق نشان می‌دهد که میزان معناداری در مدل فوق کمتر از میزان استاندارد ( $0/05$ ) است که بیانگر این است که مدل رگرسیونی معنادار می‌باشد.

جدول (۸) تحلیل همبستگی متغیرهای مربوط به فرضیه اصلی دوم

| Sig (سطح معناداری) | آماره t (اهمیت نسبی حضور هر متغیر مستقل در مدل) | ضرایب تأثیر رگرسیونی                |                                    |
|--------------------|---|-------------------------------------|------------------------------------|
|                    |   | ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد نشده | ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده |
|                    |   | B                                   | Std. Error                         |
| ۰/۰۰۰              | ۱۱/۶۸۳  | ۲/۵۱۱                               | ۰/۳۱۱                              |
| ۰/۰۰۱              | ۹/۶۱۷   | ۰/۸۶۱                               | ۰/۱۸۱                              |
|                    |   |                                     | Beta                               |
|                    |   |                                     | ۰/۷۹۲                              |

a. Dependent Variable ، یادگیری سازمانی

جدول (۸) اطلاعات ضروری برای پیش‌بینی متغیر وابسته را نشان می‌دهد. مشاهده می‌شود که مقدار ثابت و متغیر معماری سازمان، همگی در مدل بر طبق مقدار ستون (Sig) معنادار شده اند. ضریب رگرسیونی استاندارد شده یا بتا در مدل فوق برابر با  $0/792$  است که نشانگر میزان تأثیر متغیر مستقل (رهبری تحول‌آفرین) بر وابسته (یادگیری سازمانی) است. در جدول فوق براساس مقدار آماره  $t$  که اهمیت نسبی حضور هر متغیر مستقل در مدل را نشان می‌دهد و برای تشخیص اینکه کدام متغیر تأثیر آماری معنی‌داری بر متغیر وابسته داشته‌اند می‌توان به مقدار  $t$  مراجعه نمود. هرگاه قدر مطلق این آماره برای متغیری از  $2/33$  بزرگتر باشد سطح خطای آن نیز کوچکتر از  $0/05$  خواهد بود. در نتیجه می‌توان گفت متغیر موردنظر تأثیر معنی‌داری در تعیین تغییرات متغیر وابسته



جدول (۱۲): تاثیر ابعاد معماری سازمانی بر ظرفیت یادگیری سازمانی

| معماری فناوری | معماری سیستم | معماری داده | معماری اطلاعات | معماری کاری |                                    |
|---------------|--------------|-------------|----------------|-------------|------------------------------------|
| ۰/۴۱۴۲        | ۰/۳۵۷۸       | ۰/۳۶۳۹      | ۰/۴۴۱۵         | ۰/۳۱۶۱      | خطای استاندارد تخمین               |
| ۰/۶۴۱         | ۰/۵۹۰        | ۰/۵۶۷       | ۰/۵۴۳          | ۰/۵۰۴       | ضریب تعیین تعدیل شده               |
| ۰/۵۹۹         | ۰/۵۵۶        | ۰/۵۶۰       | ۰/۵۲۲          | ۰/۴۹۱       | مربع ضریب تأثیر چندگانه ( $R^2$ )  |
| ۰/۶۸۶         | ۰/۷۴۰        | ۰/۷۴۹       | ۰/۶۸۶          | ۰/۶۹۵       | ضریب تأثیر چند گانه (R)            |
| ۰/۰۰۰         | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۰۰       | ۰/۰۰۰          | ۰/۰۰۱       | Sig (سطح معناداری)                 |
| ۰/۷۸۷         | ۰/۷۸۷        | ۰/۷۵۷       | ۰/۶۸۶          | ۰/۶۹۵       | ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد شده |

جدول ۱۲ مقادیر تأثیر چندگانه (R) و مربع ضریب تأثیر چندگانه ( $R^2$ ) را نشان می‌دهد. همان‌طور که از مقدار (R) نمایان است، ابعاد معماری سازمانی به عنوان متغیر مستقل در حد زیاد و معنی‌دار بر متغیر یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته تأثیرگذار می‌باشد. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که چه مقدار از متغیر وابسته یعنی، یادگیری سازمانی می‌تواند توسط معماری سازمانی به عنوان متغیر مستقل، تبیین شود. مقادیر جدول فوق نشان می‌دهد که میزان معناداری در مدل فوق کمتر از میزان استاندارد (۰/۰۵) است که بیانگر این است که مدل رگرسیونی معنادار می‌باشد. همچنین مشاهده می‌شود که مقدار ثابت و ابعاد معماری سازمانی، همگی در مدل بر طبق مقدار ستون (Sig) معنادار شده‌اند. ضریب رگرسیونی استاندارد شده یا بتا در مدل فوق نشانگر میزان تأثیر متغیر مستقل (ابعاد معماری سازمانی) بر وابسته (یادگیری سازمانی) است.

در ادامه پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های آماری لازم بر روی داده‌های استخراجی از پرسشنامه‌ها، با استفاده از آزمون تحلیل رگرسیون خطی از طریق نرم‌افزار SPSS، نتایج ذیل برای تحلیل تاثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر ظرفیت یادگیری سازمانی بدست آمد.

مقادیر جدول فوق نشان می‌دهد که میزان معناداری در مدل فوق کمتر از میزان استاندارد (۰/۰۵) است که بیانگر این است که مدل رگرسیونی معنادار می‌باشد.

جدول (۱۱): تحلیل همبستگی متغیرهای مربوط به فرضیه اصلی سوم

| Model            | ضرایب تأثیر رگرسیونی استاندارد نشده |            | آماره t (اهمیت نسبی حضور هر متغیر مستقل در مدل) | Sig (سطح معناداری) |
|------------------|-------------------------------------|------------|---|--------------------|
|                  | B                                   | Std. Error |   |                    |
| (Constant)       | ۲/۵۱۱                               | ۰/۳۱۱      | ۱۰/۲۵۱  | ۰/۰۰۰              |
| رهبری تحول آفرین | ۰/۸۶۱                               | ۰/۱۸۱      | ۰/۸۰۲   | ۰/۰۰۱              |

a. Dependent Variable ، معماری سازمانی

جدول (۱۱) اطلاعات ضروری برای پیش‌بینی متغیر وابسته را نشان می‌دهد. مشاهده می‌شود که مقدار ثابت و متغیر معماری سازمانی، همگی در مدل بر طبق مقدار ستون (Sig) معنادار شده‌اند. ضریب رگرسیونی استاندارد شده یا بتا در مدل فوق برابر با ۰/۸۰۲ است که نشانگر میزان تأثیر متغیر مستقل (رهبری تحول‌آفرین) بر وابسته (معماری سازمانی) است. در جدول فوق براساس مقدار آماره t که اهمیت نسبی حضور هر متغیر مستقل در مدل را نشان می‌دهد و برای تشخیص اینکه کدام متغیر تأثیر آماری معنی‌داری بر متغیر وابسته داشته‌اند می‌توان به مقدار t مراجعه نمود. هرگاه قدر مطلق این آماره برای متغیری از ۲/۳۳ بزرگتر باشد سطح خطای آن نیز کوچکتر از ۰/۰۵ خواهد بود. در نتیجه می‌توان گفت متغیر موردنظر تأثیر معنی‌داری در تعیین تغییرات متغیر وابسته داشته است، که در مدل فوق شامل رهبری تحول‌آفرین می‌باشد که آماره t آن ۸/۷۵۰ می‌باشد و بزرگتر از ۲/۳۳ بوده و در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشند. فلذا می‌توان به مقدار بتای این متغیر جهت پیش‌بینی مقدار تأثیر متغیر رهبری تحول‌آفرین (متغیر مستقل) بر متغیر وابسته که معماری سازمانی می‌باشد، استناد کرد

#### ۲-۲-۳- بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش

پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های آماری لازم بر روی داده‌های استخراجی از پرسشنامه‌ها، با استفاده از آزمون تحلیل رگرسیون خطی از طریق نرم‌افزار SPSS، نتایج ذیل برای تحلیل تاثیر ابعاد معماری سازمانی بر ظرفیت یادگیری سازمانی بدست آمد.

جدول (۱۳): تاثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر ظرفیت یادگیری سازمانی

| ملاحظه فردی | ترغیب ذهنی | انگیزش الهام | نفوذ آرمانی | خطای استاندارد تخمین              |
|-------------|------------|--------------|-------------|-----------------------------------|
| ۰/۵۱۴۱      | ۰/۳۸۱۵     | ۰/۴۱۵۶       | ۰/۳۶۱۵      | خطای استاندارد تخمین              |
| ۰/۶۲۵       | ۰/۵۴۳      | ۰/۶۴۲        | ۰/۵۴۷       | ضریب تعیین تعدیل شده              |
| ۰/۵۳۴       | ۰/۶۱۸      | ۰/۶۳۵        | ۰/۵۵۶       | مربع ضریب تأثیر چندگانه ( $R^2$ ) |
| ۰/۶۹۵       | ۰/۷۲۵      | ۰/۷۹۶        | ۰/۵۱۹       | ضریب تأثیر چندگانه (R)            |
| ۰/۰۰۰       | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۰۰       | Sig (سطح معناداری)                |
| ۰/۶۹۹       | ۰/۷۲۴      | ۰/۷۰۴        | ۰/۶۰۱       | ضرایب تأثیر استاندارد شده         |

جدول ۱۳ مقادیر تأثیر چندگانه ( $R$ ) و مربع ضریب تأثیر چندگانه ( $R^2$ ) را نشان می‌دهد. همان‌طور که از مقدار ( $R$ ) نمایان است، ابعاد رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل در حد زیاد و معنی‌دار بر متغیر یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته تأثیرگذار می‌باشد. مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که چه مقدار از متغیر وابسته یعنی یادگیری سازمانی می‌تواند توسط معماری سازمانی به عنوان متغیر مستقل، تبیین شود. مقادیر جدول فوق نشان می‌دهد که میزان معناداری در مدل فوق کمتر از میزان استاندارد ( $0/05$ ) است که بیانگر این است که مدل رگرسیونی معنادار می‌باشد. همچنین مشاهده می‌شود که مقدار ثابت و ابعاد رهبری تحول‌آفرین، همگی در مدل بر طبق مقدار ستون ( $Sig$ ) معنادار شده‌اند. ضریب رگرسیونی استاندارد شده یا بتا در مدل فوق نشانگر میزان تأثیر متغیر مستقل (ابعاد رهبری تحول‌آفرین) بر وابسته (یادگیری سازمانی) است.

۴-۲-۵- اولویت‌بندی تأثیرگذاری متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، با استفاده از آزمون فریدمن

به منظور تعیین سهم تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای مستقل اصلی و مؤلفه‌های فرعی آن‌ها بر متغیر وابسته، از آزمون فریدمن استفاده گردیده است. ابتدا، سهم تأثیرگذاری متغیرهای مستقل اصلی دوگانه بررسی می‌شود، سپس، نسبت به مقایسه مؤلفه‌های فرعی هر یک از آن‌ها پرداخته می‌شود:

- مقایسه سهم تأثیرگذاری متغیرهای مستقل اصلی شامل معماری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین:

جدول (۱۴): اولویت‌بندی تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته

| ردیف | نام عامل یا متغیر | میانگین رتبه (F) | اولویت |
|------|-------------------|------------------|--------|
| ۱    | معماری سازمانی    | ۱۰/۵۲            | ۲      |
| ۲    | رهبری تحول‌آفرین  | ۱۱/۸۶            | ۱      |

برابر جدول (۱۴) پس از انجام تجربه و تحلیل‌های آماری لازم بر روی داده‌های استخراجی از پرسشنامه‌ها، با استفاده از آزمون فریدمن مشخص گردید که از بین دو متغیر اصلی، بیشترین تأثیر در ارتباط با یادگیری سازمانی، مربوط به رهبری تحول‌آفرین می‌باشد.

جدول (۱۵): اولویت‌بندی تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای فرعی مربوط به معماری سازمانی بر یادگیری سازمانی

| ردیف | نام عامل یا متغیر | میانگین رتبه (F) | اولویت |
|------|-------------------|------------------|--------|
| ۱    | معماری کاری       | ۱۱/۲۶            | ۴      |
| ۲    | معماری اطلاعات    | ۱۱/۵۸            | ۳      |
| ۳    | معماری داده       | ۱۰/۱۱            | ۵      |
| ۴    | معماری سیستم      | ۱۲/۲۵            | ۲      |
| ۵    | معماری فناوری     | ۱۲/۸۶            | ۱      |

همان‌طور که جدول (۱۵) نشان می‌دهد، از بین مؤلفه‌های پنج‌گانه معماری سازمانی، بیشترین تأثیرگذاری در ارتباط با یادگیری سازمانی، مربوط به معماری فناوری بوده و کمترین تأثیر مربوط به معماری داده می‌باشد.

جدول (۱۶): اولویت‌بندی تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای فرعی مربوط به رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی

| ردیف | نام عامل یا متغیر | میانگین رتبه (F) | اولویت |
|------|-------------------|------------------|--------|
| ۱    | نفوذ آرمانی       | ۱۲/۲۴            | ۱      |
| ۲    | انگیزش الهام‌بخش  | ۱۲/۰۲            | ۲      |
| ۳    | ترغیب ذهنی        | ۱۱/۵۰            | ۳      |
| ۴    | ملاحظه فردی       | ۱۱/۲۲            | ۴      |

مطابق مقادیر F موجود در جدول ۱۶، مشخص می‌شود که از بین متغیرهای فرعی مربوط به رهبری تحول‌آفرین، بیشترین تأثیر در ارتباط با یادگیری سازمانی به نفوذ آرمانی و کمترین تأثیر مربوط به ملاحظه فردی می‌شود.

جدول (۱۷) اولویت‌بندی تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای فرعی هفت‌گانه مربوط به متغیرهای اصلی بر یادگیری سازمانی

| ردیف | نام عامل یا متغیر | میانگین رتبه (F) | اولویت |
|------|-------------------|------------------|--------|
| ۱    | معماری کاری       | ۱۱/۵۴            | ۵      |
| ۲    | معماری اطلاعات    | ۱۰/۶۶            | ۹      |
| ۳    | معماری داده       | ۱۲/۲۶            | ۴      |
| ۴    | معماری سیستم      | ۱۰/۸۵            | ۸      |
| ۵    | معماری فناوری     | ۱۱/۰۳            | ۷      |
| ۶    | نفوذ آرمانی       | ۱۱/۲۶            | ۶      |
| ۷    | انگیزش الهام‌بخش  | ۱۲/۶۲            | ۳      |
| ۸    | ترغیب ذهنی        | ۱۲/۸۵            | ۲      |
| ۹    | ملاحظه فردی       | ۱۲/۹۴            | ۱      |

همان‌طور که از مقادیر جدول ۱۷، مشخص است، از بین متغیرهای فرعی نه‌گانه، ملاحظه فردی با مقدار  $F=12/94$ ، به لحاظ تأثیرگذاری در اولویت اول و معماری اطلاعات با  $F=10/66$  در اولویت آخر قرار دارد.

#### ۶- نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر معماری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین بر ظرفیت یادگیری سازمانی در ادارات تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی انجام شد. پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های آماری لازم بر روی داده‌های استخراجی از پرسشنامه، با استفاده از آزمون تحلیل رگرسیون خطی، مشخص گردید که تمام متغیرهای اصلی و فرعی مبنی بر تأثیرگذاری متغیرهای مستقل معماری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین به همراه مؤلفه‌های فرعی آن‌ها، بر سطر یادگیری سازمانی تأیید گردیدند. همچنین به منظور مقایسه سهم تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر وابسته، از آزمون فریدمن استفاده گردید، که مقادیر بدست آمده با استفاده از آزمون فوق نشان داد که از بین دو متغیر اصلی مستقل، (معماری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین)، رهبری تحول‌آفرین دارای سهم بیشتری نسبت به معماری سازمانی می‌باشد، همچنین از بین مؤلفه‌های فرعی مربوط به معماری سازمانی، بیشترین تأثیر مربوط به معماری فناوری اطلاعات و کمترین تأثیر مربوط به معماری داده می‌باشد و نهایتاً از بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، بیشترین تأثیر مربوط به نفوذ آرمانی و کمترین تأثیر مربوط به ملاحظه فردی می‌باشد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵)، تحت عنوان، بررسی تأثیر تسهیم دانش بر فرایند یادگیری سازمانی با تأکید بر فناوری (معماری سازمانی)، نتایج تحقیق اخوان (۱۳۹۴)، تحت عنوان، بررسی نقش معماری

فناوری اطلاعات بر توسعه ظرفیت یادگیری در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان، نتایج تحقیق سونگ (۲۰۱۵)، تحت عنوان، تحلیل همبستگی بین رهبری تحول‌گرا با ظرفیت یادگیری سازمانی، در بین پرستاران بیمارستانی در سنگاپور و نتایج تحقیق هوانگ (۲۰۱۴)، تحت عنوان، بررسی رابطه بین معماری سازمانی با فرایندهای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، در بین کارکنان بهداشت روستایی کشور فیلیپین هم‌راستا می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات ذیل قابل‌ارایه می‌باشد.

۱. ایجاد هم‌راستایی و یکپارچگی بین معماری سازمانی با سایر طرح‌های تحول سازمان و سایر اسناد بالادستی سازمان.
۲. مشخص نمودن نقش حوزه‌های مختلف در طراحی و استقرار معماری سازمانی.
۳. تغییرات در الزامات و اسناد بالادستی به صورت مستمر رصد شده و تأثیرات لازم در اسناد معماری سازمانی اعمال شود. مخزن معماری سازمانی با سایر برنامه‌های تحول سازمانی، هماهنگ و هم‌راستا شده باشد و دوباره کاری‌ها و موازی کاری‌ها، حذف شوند.
۴. استفاده راهبردها، استراتژی‌های کلان سازمانی در طراحی و پیاده‌سازی فرایندهای معماری سازمانی.
۵. برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز همکاران در زمینه پیاده‌سازی و بهره‌برداری از معماری سازمانی.
۶. پذیرش و استقبال مدیریت ارشد سازمان از طرح معماری سازمانی و پشتیبانی مداوم از آن.
۷. مشارکت مستمر کارشناسان فاوا در طراحی و اجرای معماری سازمانی.
۸. مشخص نمودن نمایندگان واحدهای مختلف سازمان در کمیته راهبردی معماری سازمان.
۹. تعامل سازنده با ذینفعان داخلی معماری سازمان و احصاء نیازمندی‌های آنان.
۱۰. فراهم کردن شرایط لازم برای مشارکت هرچه بیشتر پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان و ارائه تصویری روشن و واضح از اهداف و مأموریت‌های سازمان به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان جهت تعامل سازنده و اثربخش بین مدیران و کارکنان.
۱۱. حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان از ابتکار عمل، خلاقیت‌های سازنده و ایده‌های نوین کارکنان و به چالش کشیدن افکار، تصورات و استعداد‌های بالقوه کارکنان.
۱۲. ایجاد دیدگاه مثبت و خوشبینانه در کارکنان از آینده در کارکنان سازمان.

[۱۳] حیدری، شهین. صادقی، تابنده. ونکی، زهره. خسروانجم، مجتبی. ورودینی، عباس. (۱۳۹۲). قابلیت‌های یادگیری سازمانی در پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره چهارم، ص ۷۵.

[۱۴] خوشحال کلویر، علی. درای، مریم. درای سودا. محمدی معاف، سمانه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی. دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فومن.

[۱۵] رضازاده، آرش. عزیزی، غلامرضا. (۱۳۹۰). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد در سازمان. مجله تازه های مدیریت، شماره ۱۷، ص ۸۴.

[۱۶] رهنورد، فرج اله. داودی، احسان. (۱۳۸۸). مقایسه معماری سازمانی در شرکت های تابعه پتروشیمی و گاز. دانش مدیریت، شماره ۷۱، ص ۹۲.

[۱۷] ساداتی، سیدنصراله. (۱۳۸۹). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده. تهران، انتشارات جامعه شناسان، چاپ اول، ص ۷۵.

[۱۸] سبحانی‌نژاد، مهدی. (۱۳۸۸). سازمان یادگیرنده. چاپ اول، تهران، نشر سیطرون، ص ۲۴.

[۱۹] سلیم زاده، جمال. ویسه، حمیدمهدی. محمدی، اسفندیار. عابدین، ابراهیم. (۱۳۹۵). بررسی نقش راهبری تحول‌آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ. فصلنامه علمی ترویجی، بهار، شماره ۵۳، صص ۱۰۷-۴۷.

[۲۰] صبوری، حسن. (۱۳۹۵). مقدمه‌ای بر نظریه‌های یادگیری. تهران، نشر دوران، ص ۷۴.

[۲۱] علوی، سمیه. (۱۳۹۱). یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن. مجله پیام آوران فنی و اجرایی، شماره ۲۴، ص ۱۱۹.

[۲۲] فتح‌اللهی، علی. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر معماری سازمانی بر عملکرد فناوری اطلاعات. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی، ص ۷۸.

[۲۳] فیضی، مسعود. شهبازی، اکبر. (۱۳۸۸). توانمندسازی کارکنان، تهران. انتشارات نشر مدیران، ص ۴۰.

[۲۴] کرمی، رضا. (۱۳۹۶). شناسایی و الگوسازی سناریوهای کاربردی معماری سازمانی. مجله مدیریت فناوری اطلاعات، سال سوم، شماره ۸، ص ۱۴۶.

[۲۵] کرمی، رضا. (۱۳۹۲). شناسایی و الگوسازی سناریوهای کاربردی معماری سازمانی. مجله مدیریت و فناوری اطلاعات، سال دوم، شماره سوم، ص ۶۵.

[۲۶] کرمی، رضا. دقایقی، علی. (۱۳۹۴). نقش معماری سازمانی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، ص ۷۶.

[۲۷] مجیدی، بهرام. (۱۳۹۱). چارچوب و متدولوژی معماری سازمانی. مجله انجمن کامپیوتر ایران، سال چهارم، شماره ۴، ص ۳۴.

[۲۸] محمدی مقدم، یوسف. ولی اصل، جواد. عابدی، معصومه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر تسهیم دانش بر فرایند یادگیری سازمانی با تأکید بر

۱۳. استفاده مدیران از مدل‌های اخلاقی و رفتاری شایسته در ارتباط با اداره امور سازمان بطوری‌که، باعث ایجاد اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر گردد.

۱۴. ایجاد همدلی، اعتماد و تعامل سازنده بین کارکنان حوزه‌های مختلف سازمان.

## منابع و ماخذ :

[۱] احمدیان، امیر. (۱۳۹۳). مطالعه رابطه بین معماری سازمانی با یادگیری سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت حسابداری دانشگاه آزاد ارومیه.

[۲] احمدیان، نجمه. مدینه، سید ابراهیم. شبانی، علی‌اکبر. (۱۳۹۳). ارزیابی کیفی معماری سازمانی وضعیت موجود دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگوی مناسب. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزش، سال پنجم، شماره ۴، صص ۲۶-۸۱.

[۳] اخوان، سعید. (۱۳۹۴). بررسی نقش فناوری اطلاعات بر توسعه ظرفیت یادگیری در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران.

[۴] اصغرزاد، ابراهیم. (۱۳۹۳). ارائه چارچوبی برای ارزیابی معماری سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فن‌آوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی تهران، ص ۸۰.

[۵] افجه، سیدعلی‌اکبر. رضایی ابیانه، ندا. (۱۳۹۲). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست‌وسوم، شماره ۷۰، صص ۲۵-۷۵.

[۶] الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۰). مدیریت عمومی. چاپ ۴۹، نشر نی.

[۷] الهامی، حسن. (۱۳۹۲). الگوی یادگیری اثربخش در سازمان‌های موفق، مجله علمی پژوهشی مدیریت در سازمان، شماره ۱۰، ص ۲۶.

[۸] ایزدپناه، الهام. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد واحد تبریز.

[۹] بابازاده، حسن. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر معماری سازمانی و فرایند تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه آزاد واحد یاسوج.

[۱۰] بیربایی، هانیه‌سادات. (۱۳۸۷). ارائه چارچوبی برای ارزیابی بلوغ معماری سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فن‌آوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، اسفندماه، صص ۲۵.

[۱۱] تیمورزاد، کاوه، صریحی اسفستانی، رسول. (۱۳۸۹). تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، صص ۶۲-۱۰۴.

[۱۲] حمزه‌پور، محمد. (۱۳۹۵). مروری بر تئوری‌های یادگیری سازمانی. مجله فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۸، ص ۴۸.

- فناوری و تعامل اجتماعی. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هفتم، شماره ۲۸.
- [۲۹] محمودی، جعفر. موسی‌خانی، محمد. سادات بی‌ریایی، هانیه. (۱۳۸۸). ارائه چارچوبی برای ارزیابی بلوغ معماری سازمانی. نشریه مدیریت فن‌آوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۳، ص ۷۷.
- [۳۰] مختاری، حسن. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و رهبری معنوی بر فرایند یادگیری سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد واحد تبریز.
- [۳۱] مقیمی، محمد. (۱۳۸۳). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ سوم، تهران، انتشارات ترمه.
- [۳۲] ناطق، الهام، فراخی، محمد مهدی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌کننده سکوت سازمانی. اولین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری.
- [۳۳] یعقوبی، مریم، کریمی، سعید، حوادی، مرضیه، نیک بخت، آدم. (۱۳۸۸). رابطه بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش. مجله مدیریت سلامت، شماره ۴۲، صص ۴۹-۸۸.
- [۳۴] یهنامی، ژوزف (۱۳۸۴). یادگیری سازمانی. نشر تدبیر.
- [35] Arnold, K.A., Barling, J., Kelloway, E.K. (2001). **Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy?**. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 7 pp.53.
- [36] Arthur, K. (2005) **Organizational Learning Capability**. New York, Oxford, University, Press, Vol.90, P.134.
- [37] Bennett, H. (2002). **Employee Commitment: the Key to Absence Management in Local Government?**. Leadership & Organization Development Journal, Vol.23, No. 8, pp. 430-441.
- [38] Miguel, J., Caballé, S., Xhafa F., Higgins, S. (2017) **Learning Organizations and Competitive Intelligence**, Managing Academic Libraries, Vol. 65, P.70.
- [39] Miha, skeralavay A. Ji Hoon Song B. (2010), **Organizational Learningculture**, Innovation culture in South Oreaan Firms, Sterategic Management Journal. Vol.2.pp.111.
- [40] Singh. K. (2008). **Relationship between Learning Organization and Transformational Leadership Banking Organization in India**. International Journal of Business and management. Vol.1.No.1.
- [41] Song, J. (2015), **Analysis of Transformation Leadership and Organizational Learning Capacity**. Journal of Human Resource Management, Vol.8.No.11.