

بررسی تاثیر سبک های رهبری تفویضی و تعاملاتی بر مولفه های سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه شبکه بهداشت و درمان تربت جام)

زهرا قریب طرزه***، طاهره نبی زاده**، دکتر حامد حق طلب*

تاریخ دریافت مقاله: شهریور ۱۳۹۱

تاریخ پذیرش مقاله: آبان ۱۳۹۱

چکیده

مطالعات زیادی به بررسی سبک های رهبری مختلف موجود پرداختند و در این میان دو سبک رهبری تعاملاتی و تفویضی از بقیه اهمیت بیشتری دارند. همچنین در ارتباط با سازمان های یادگیرنده و مولفه های لازم برای شکل گیری چنین فضایی در سازمان مطالعات زیادی شکل گرفته است. لذا این مطالعه با هدف بررسی تاثیر سبک های مختلف رهبری تفویضی و تعاملاتی بر مولفه های سازمان یادگیرنده شکل گرفته است. برای این منظور فضای نمونه ۹۰ نفری از کارکنان و پزشکان پانسیون تربت جام خراسان رضوی انتخاب و برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد آبابنه (۲۰۰۹) برای سنجش سبک های رهبری و از پرسشنامه استاندارد مارتینت (۲۰۰۲) برای سنجش معیارهای سازمان یادگیرنده استفاده شده است که روایی آن در دو مرحله صوری و با استفاده از روایی عاملی تاییدی سنجیده شده است و اطمینان حاصل گردیده است که سوالات مطرح شده در پرسشنامه نظر محقق را می سنجند. نتایج تحقیق نشان داده است که دو سبک رهبری تعاملاتی و دگرگونی بر شکل دهی مولفه های سازمان یادگیرنده و ایجاد فضای یادگیری در سازمان ها به طور مثبت موثر است. نتایج این مطالعه می تواند برای مدیران در به کارگیری سبک های مناسب رهبری در ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان موثر واقع گردد.

واژگان کلیدی: رهبری تفویضی، رهبری تعاملاتی، سازمان یادگیرنده

*استادیار دانشگاه haghtalab49@yahoo.com آزاداسلامی، واحد تربت جام، گروه مدیریت، تربت جام، ایران ۰۹۱۵۱۱۰۷۳۳۱

**کارشناسی ارشد بازاریابی بین الملل دانشگاه فردوسی مشهد ۰۹۳۶۹۰۶۵۶۱۴ thrnabizadeh@yahoo.com

***نویسنده مسئول دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی-بازاریابی دانشگاه آزاداسلامی واحد تربت

جام ۰۹۳۵۴۰۲۵۹۶۷ gharibzahra@yahoo.com

مقدمه

مفهوم رهبری در طول سال ها، کانون توجه بسیاری از محققان در زمینه های روانشناسی، علوم اجتماعی و جامعه شناسان قرار گرفته است. بیشتر این نگرانی ها در ارتباط با نقش های مهمی است که رهبران در تسهیل اثربخشی و عملکرد سازمانی و از طریق رفتار ها و یا عملکرد های خاص خود در موقعیت های مختلف کاری نشان می دهند (رابینز، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، سازمان یادگیرنده یکی از محبوب ترین مباحث مطرح گردیده در مدیریت و تجارت است. در حقیقت در نگاه کلی به این مقوله، دو نقطه نظر کلی وجود دارد که اولی به مفهوم یادگیری سازمانی به معنای نیاز سازمان به یک مغز متفکر که قادر خواهد بود به جای بقیه سازمان تفکر کند، اشاره می نماید که یادگیری سطح بالا نیز به آن اطلاق می شود و دیگری به سازماندهی سازمان ها به طریقی که بالاتر از رقبایشان قرار گیرند، اشاره دارد که به آن یادگیری استراتژیکی اطلاق می شود (پیتر سنچ، ۱۹۹۰). از آن جا که بسیاری از مدیران عالی در سازمان ها نقش رهبر را در سازمان ایفا می نمایند و با توجه به اهمیت دانستن سبک مناسبی که هدایت کننده سازمان به سمت یادگیرنده بودن است، این مقاله به دنبال بررسی تاثیر دو سبک با اهمیت رهبری با عناوین سبک های رهبری تعاملاتی و تفویضی بر مولفه های سازمان یادگیرنده می باشد. در

حقیقت بر مبنای رساله دکترای وستور (۲۰۰۶)، یکی از مهمترین عوامل برای شکل گیری یک سازمان یادگیرنده، کانالهای تعاملاتی و نوع ارتباطاتی است که با افراد برقرار می گردد. لذا هنگامی که مدیر کنترل امور را صرفاً از پشت میز کار خود و با تکیه بر قوانین و مقررات اداری دنبال می کند تعاملات ناخودآگاه به سمت رسمی بودن صرف حرکت می کند. همچنین پرستون (۲۰۰۵) اذعان دارد که هنگامی که مدیر از سبک رهبری مشارکتی استفاده می کند، درحقیقت سعی بر ارتباط حضوری با افراد حتی با استفاده از روش های الکترونیکی دارد و این موضوع امکان مشارکت افراد و در نتیجه یادگیری را برای سازمان میسر می سازد. لذا موضوع فضا و فاصله بین مدیر و کارکنان برای شکل گیری یک سازمان یادگیرنده اهمیت بسزایی دارد چرا که مروج اطلاعات و تجربیات بین افراد است. لذا ارتباط بین سازمان های یادگیرنده و سبک های رهبری در مطالعات پرستون (۲۰۰۵)، شاندریک و لرد (۲۰۱۰) و وستور (۲۰۰۶) مورد بررسی و اثبات قرار گرفته است. برای رسیدن به این مقصود مدل مفهومی با استفاده از سه رساله دکترای وستور (۲۰۰۶) و وادی (۲۰۰۸) و هوگبوم (۲۰۱۱) استخراج گردیده است و از پرسشنامه استاندارد سبک های رهبری ومولفه های سازمان یادگیرنده برای جمع آوری داده های لازم استفاده گردید. جامعه مورد مطالعه،

کارکنان و پزشکان شبکه بهداشتی درمانی تربت جام خراسان رضوی بوده اند که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی و فرمول کوکران انتخاب گردیدند. دلیل استفاده از این جامعه دسترسی آسان تر به کارکنان و وجود جو مشارکت بین کارکنان و مدیران این شبکه بهداشتی بوده است. همچنین از آنجا که این شبکه بهداشتی دارای ادارات و شعبات مختلفی در نواحی گوناگون این منطقه بوده است، پرسشنامه های این مطالعه در ادارات مختلف مربوط به این شبکه بهداشتی توزیع گردیده است که خود این موضوع نشان دهنده کنکاش و بررسی سبک های رهبری مختلف در ادارات متنوع مربوط به شبکه بهداشتی تربت جام است. نهایتاً داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزاراسمارت پی.ال.اس مورد تحلیل قرار گرفتند و نتایج آن مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفتند و در انتها بحث و نتیجه گیری از تحلیل ها ارائه شده است.

۱.۱. مفهوم رهبری

بس (۱۹۹۰) رهبری را به عنوان شکل خاص رفتار، موضوعی^۱ برای شخصیت، موضوعی برای پیروی، به عنوان تمرینی برای تاثیر گذاری، به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف، به عنوان یک نقش متمایز و به ترکیبی از این تعاریف مطرح شده، عنوان نموده است.

^۱. Matter

همچنین مارتینت (۲۰۰۲) در رساله دکترای خود عنوان نموده است که رهبری به عنوان ترغیب افراد برای رسیدن به اهداف خاص با فراهم آوردن انگیزاننده ها و ارزش های لازم و تامین خواسته ها و نیازهای پیروان، تعریف می گردد. بنابراین بر اساس مطالعه انساباگا (۲۰۰۸)، رهبری تنها به مقام مافوق در سازمان به عنوان مثال مدیر کل یک سازمان محدود نمی شود بلکه رهبری به ویژگی های خاصی نیازمند است. به این مفهوم که رهبری به ایجاد تمایل و انگیزه در کارکنان برای به بلوغ رسیدن آن ها در جهت کسب اهداف سازمان اشاره می کند. به طور کلی کل (۲۰۰۲)، رهبری را به عنوان انگیزش کارکنان برای عملی شدن و اجرایی شدن تعریف می نماید. این بدین معنی است که اگر سازمان تمامی منابع مالی لازم را برای انجام کارهایش داشته باشند اما رهبری مناسبی نداشته باشد، موفق نخواهد بود.

۱.۲. تئوری های رهبری

پس از دهه ۱۹۷۰، تحقیقات زیادی در زمینه رهبری و سبک های آن انجام گرفته است و تئوری های مختلفی همچون تئوری ویژگی های رهبری، تئوری وضعیتی و تئوری رفتاری مطرح گردیده اند که در ادامه به آن اشاره می گردد. همچنین شخصی به نام برنز با انتشار کتابی با عنوان رهبری، تمامی افکار را در زمینه رهبری به چالش کشید و بیان نمود که دو سبک اساسی برای رهبری با عنوان رهبری

تفویضی و رهبری تعاملاتی وجود دارد (روزنبرج و همکاران، ۱۹۹۶) که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

۱.۲.۱. تئوری ویژگی‌های رهبری

این تئوری از مهمترین و ابتدایی ترین تئوری های رهبری است که برای اندازه گیری ظرفیت اثربخشی رهبری در اواخر دهه ۱۸۰۰ تا اواسط دهه ۱۹۴۰ مطرح بوده است. بر مبنای مطالعات جری، گری و استارک (۱۹۸۴) ویژگیها و ظرفیت های مشخصی وجود دارد که تعیین کننده اثربخشی یک رهبر است. در حقیقت موفقیت و توانایی های یک رهبر توسط ویژگی ها و صفات ذهنی، فیزیکی و شخصیتی وی تعیین می گردد. بعد از مدتی گوردن (۱۹۸۷) مطالعه ای را برای تعریف رابطه بین ویژگی های شخصیتی و رهبری ترتیب داد که در این مطالعه ارتباط با اهمیتی بین توانایی مسئولیت پذیری و رهبری شناخته شد و همچنین ارتباط ضعیف اما مثبتی بین هوش و رهبری به دست آمد.

۱.۲.۲. تئوری وضعیتی رهبری

این تئوری بر شناخت وضعیت خاص و موقعیتی که رهبر در آن قرار گرفته است و تعیین سبک مناسبی از رهبری برای آن وضعیت اشاره می کند. این تئوری بیان می کند که سبک خاص مدیر باید وضعیت های مختلفی همچون ذکاوت، شخصیت، ویژگی های رقابتی فرد رهبر و همچنین ویژگیهای رهبر مثل (نیازهای

کارمند و مهارت ها و تجربه مورد نیاز وی)، ویژگیهایی که بر عملکرد گروه اثرگذار است مانند (توسعه، ساختار و وظایف) و در نهایت عوامل سازمانی مانند (قدرت، اختیار و مقررات) را پوشش دهد (آبانه، ۲۰۰۹).

۱.۳. سبک های رهبری

نگرش ها و سبک های مختلفی برای رهبری بر مبنای مفروضات و تئوری های مختلف ارائه گردیده است که شامل سبک های دموکراتیک و اتوکراتیک، رابطه محور و وظیفه محور، دستوری و مشارکتی، فعال و غیر فعال و انواع دیگر می باشند (وادی، ۲۰۰۸). این تحقیق بر مبنای مدلی است که آوالیو و بل در زمینه رهبری ارائه نموده اند و سبک های رهبری را به سه دسته تقسیم نموده اند: سبک رهبری تفویضی^۲، تجاری و تعاملاتی^۳ و عدم دخالت^۴ (میللر، ۱۹۹۶؛ یوکل و همکاران، ۲۰۰۲؛ هوگبوم، ۲۰۱۱).

سبک رهبری تعاملاتی

به طور خلاصه می توان مطالب عنوان گردیده در ارتباط با سبک رهبری تعاملاتی را در دریافت پاداش ها و جوایز در ازای تحقق اهداف مد نظر رهبر جمع بندی نمود. به این ترتیب می توان عنوان نمود که نیاز به سبک جدید تری در زمینه رهبری وجود دارد که طی

^۲. transformational

^۳. transactional

^۴. laissez-faire.

ترکیبی از این دو سبک را در پرتفولیوی رهبری خود لحاظ می کنند.

۲. سازمان های یادگیرنده

در جهان تجاری امروزی، کسب یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان های مختلف از اهمیت بالایی برخوردار است. در طول سال های متمادی، عقیده عموم بر این باور بود که یادگیری می تواند عامل کلیدی مهمی برای یافتن یک مزیت رقابتی در عصر جهانی شدن باشد (وستور، ۲۰۰۶). به این ترتیب بحث سازمان های یادگیرنده به مبحث با اهمیتی در این حوزه تبدیل شد. در این میان ایجاد و تعدیل یک سازمان یادگیرنده می تواند بین سه تا ده سال به طول انجامد تا با کمک محققان و متخصصان تکمیل گردد (آلبرت، ۲۰۰۵؛ ماوریناک، ۲۰۰۵). می توان به یادگیری از این زاویه نگریست که یادگیری دوحلقه‌ای نگریستن به جهان به روشی جدید و متمایز است. در این زمینه، آلمن و آیلز (۱۹۹۸)، بیان کرده اند که چهار تئوری اساسی به شکل گیری سازمان های یادگیرنده کمک نموده اند. اولین تئوری در مدیریت استراتژیک مطرح گردیده است به این ترتیب که تکیه بر منابع انسانی موجود در سازمان می تواند نقطه اتکای بهتر و مزیت رقابتی با دوام تری از محیط بیرونی سازمان باشد (بارنس، ۱۹۹۱؛ گاگن، ۱۹۹۹؛ هامل و پراهالاد، ۱۹۹۴؛ کنتوگیروگس و همکاران، ۲۰۰۵). دومین تئوری به تئوری

آن روابط میان رهبر و پیرو به سمت درجات بالاتری از بلوغ و اکتساب و همکاری حرکت می کند که فراتر از مفاهیم مد نظر سبک رهبری تعاملاتی است که طی آن تنها از پیروان انتظار می رود که به دستیابی به سطوح مورد انتظار رهبر بیانندیشند.

سبک رهبری تفویضی

این سبک به چیزی فراتر از پاداش و تنبیه مد نظر سبک رهبری تعاملاتی می اندیشد و با هدف ترغیب هوشمند پیروان برای استفاده از توانایی های هوشی خود شکل گرفته است (ایسکیو ایکسیا، ۲۰۰۶). در سبک رهبری تفویضی، افراد از اشتباهاتشان درس می گیرند، تجربه می اندوزند، زندگی کاری کارکنان بهتر می شود و همچنین به کارکنان آموزش داده می شوند که مسئولیت پذیر باشند (اسبالدستون، ۱۹۹۶). محققان مختلف این سبک رهبری را به چهار دسته رهبری کاریزماتیک، انگیزش ایده محور^۵، شبیه سازی هوشمند^۶ و ملاحظه و بررسی فردگرایانه^۷ تقسیم نموده اند (بس و همکاران، ۱۹۹۶؛ بس و همکاران، ۲۰۰۳). در نهایت اگر چه دو سبک رهبری تعاملاتی و سبک رهبری تفویضی با هم تفاوت زیادی دارد، اما به طور کلی هیچ کدام از آن ها به تنهایی کامل نیستند و اغلب اوقات رهبران

^۵ Inspirational Motivation.

^۶ Intellectual Stimulation.

^۷ Individualized Consideration.

سیستمی اشاره می کند که در آن بیان شده است که سازمان ها سیستم های بازی هستند که دائما در حال تغییر می باشند (سنج، ۱۹۹۰؛ کنتوگروگس و همکاران، ۲۰۰۵). سومین تئوری از روانشناسی نشات می گیرد که بیان می کند یادگیری دارای سطوح مختلفی می باشد (آرجیس و اسچن، ۱۹۹۶؛ کنتوگروگس و همکاران، ۲۰۰۵). چهارمین تئوری تاثیر گذار بر شکل گیری سازمان های یادگیرنده تئوری محتوای سازمانی^۱ است (کنتوگروگس و همکاران، ۲۰۰۵). در این حالت افراد بیشتر بر شغل و وظیفه خود متمرکز هستند و کمتر به وظایفی که به آن ها مربوط نمی شود توجه می کنند (وستور، ۲۰۰۶؛ ماریسون، ۱۹۹۴).

۲.۱ تفاوت سازمان های یادگیرنده با

یادگیری سازمانی

در این راستا ماوریناک (۲۰۰۵)، سه تفاوت اساسی بین سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی عنوان نموده است که یکی از آن ها به این حقیقت که یادگیری، یک فرآیند است که طی آن مراحل سپری خواهد شد تا به یادگیری دست یافته شود. ولی سازمان یادگیرنده یک سازمان است و نه یک فرآیند اشاره نموده است. دومین تفاوت که بسیار با اهمیت است به این مطلب اشاره می نماید که یادگیری تنها در یک کلاس انجام می شود و نه

اطمینانی وجود دارد که به خارج از کلاس انتقال یابد و در خارج از کلاس فرآیند یادگیری ادامه یابد و نه از اینکه یادگیری با دیگران تسهیم شود اطمینانی وجود دارد، این در حالی است که سازمان یادگیرنده بر یادگیری مداوم از یک سو و بر استمرار آن و عملیاتی شدن آن در سازمان و بهبود مداوم عملیات از سوی دیگر تاکید دارد (آرجیسو اسچن، ۱۹۷۸).

۲.۲ ابعاد سازمان های یادگیرنده

۲.۲.۱ ریسک پذیری و امنیت

فکری

به طور کلی تحقیقات اخیر نشان داده اند که رواج نگرش حل مساله در سازمان منجر به حل سریعتر و بهتر مشکلات در سازمان می گردد ولی نگرش سرزنش کردن باعث بیشتر شدن مشکلات و افزایش تهدیدات می گردد (تیجسولد و همکاران، ۲۰۰۵). در چنین شرایطی مسلم است که افراد از ابراز عقاید جدید خود، خودداری می کنند و در نهایت این فرآیند منجر به یادگیری در سازمان نمی شود. این برای یک سازمان به منزله زنگ خطر است. در حالی که در سازمان های یادگیرنده که ساختار و فرهنگ لازم برای یادگیری را ایجاد نموده اند دائما برای کارکنان این ایده را ترویج و تشویق می کنند که از اشتباهات تجربه اندوزند و آن را به منزله شکست نگاه نکنند.

^۱organizational context

۲.۲.۲ تفکر سیستمی^۹ و نشان

دادن راه^{۱۰}

اغلب اوقات هنگامی که سازمان دوباره سازماندهی می گردد تمایل به کوچک سازی رخ می دهد که این رویداد منجر به شکل گیری ترس و عدم اعتماد و رقابت درونی می گردد و در نهایت همکاری و هماهنگی را در سازمان کاهش می دهد (اسچین، ۱۹۹۶). برای این که بتوان رهبر مناسبی در سازمان های یادگیرنده بود پیتر سنچ (۱۹۹۰)، سه نقش را برای مدیریت عنوان می کند که شامل معلم، طراح و کاپیتان^{۱۱} است.

۲.۲.۳ مردم به عنوان منبع

آنچه که سازمان یادگیرنده را از سایر سازمان ها متفاوت می کند، نحوه انتشار و تسهیم اطلاعات است. میزان، زمان و نوع ارتباطات^{۱۲} منجر به یادگیری می گردد (بارکر و کاماراتا، ۱۹۹۸). اهمیت این نقش تا حدی است که بدون این نقش هیچ کدام از نقش های بالا امکان پذیر نخواهد بود. اگر کارکنان در تعاملات احساس امنیت و ارزش کنند، ماموریت و سیاست های سازمان را برای خود تعریف می کنند و سعی می کنند که به عنوان مالک بخشی از سازمان با آن ارتباط برقرار نمایند (بارکر و کاماراتا، ۱۹۹۸).

۲.۲.۴ نقشه دیدگاه^{۱۳}

برای ایجاد نقشه دیدگاه، تعاملات منسجمی باید در تمامی سطوح سازمانی، تجاری و مدیریتی باید شکل بگیرد و این ارتباطات و تعاملات منسجم باید واضح و روشن باشند و بدون وضوح، تعاملات گیج کننده و در نتیجه آن سوء تفاهم ها رشد می یابند (بارکر و کاماراتا، ۱۹۹۸).

۲.۲.۵ اعتماد

ترس و عدم اعتماد در سازمان به اشکال مختلفی همچون ترس از انتقاد دیگران و یا عدم حمایت از عقاید جدید و یا فقدان هیجان عمومی در ارتباط با کار ظهور می کند (کلین و ساندرز، ۱۹۹۸). در نهایت فرهنگ یک سازمان نیز اثر با اهمیتی بر اعتماد دارد.

۳ مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

با توجه به توضیحات ارائه گردیده در ادبیات تحقیق، مدل مفهومی به شرح ذیل ارائه می گردد. در این مدل مفهومی سعی بر آن است که تاثیر دو سبک رهبری تعاملاتی و تفویضی که پیش از این به آن اشاره گردید بر ویژگی ها و ابعاد سازمان های یادگیرنده مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. به این ترتیب سبک های رهبری تفویضی و تعاملاتی به عنوان متغیر مستقل و ویژگی های سازمان های یادگیرنده به عنوان متغیرهای وابسته عنوان شده اند.

^۹ Systems Thinking.

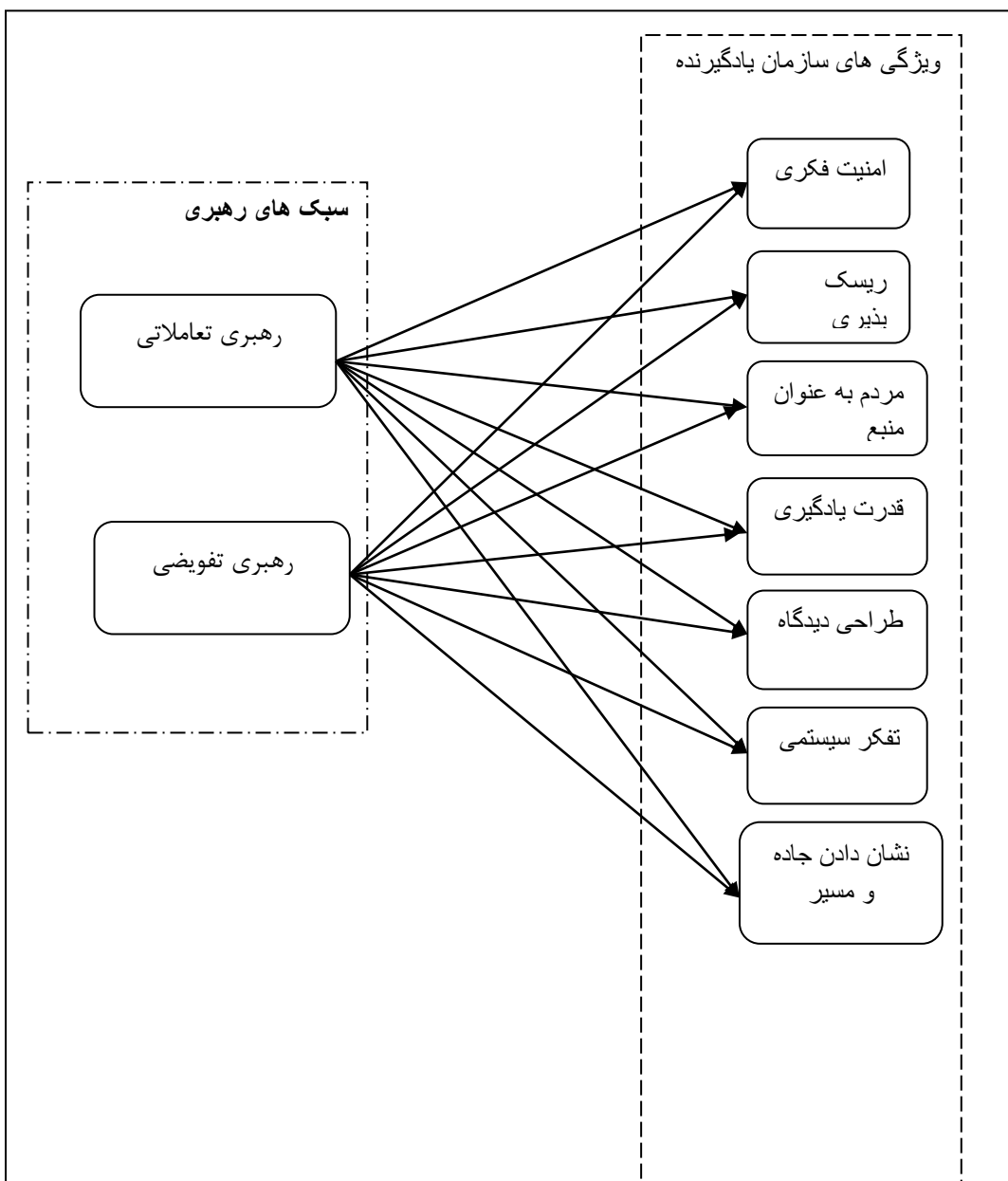
^{۱۰} Getting The Show On The Road.

^{۱۱} steward.

^{۱۲} communication.

^{۱۳} Map the Vision.

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



- ۳.۱. فرضیات تحقیق
۱. سبک رهبری تعاملاتی بر امنیت فکری تاثیر مثبت و معناداری دارد.
 ۲. سبک رهبری تعاملاتی بر ریسک پذیری تاثیر مثبت و معناداری دارد.
 ۳. سبک رهبری تعاملاتی بر شیوه تفکر مردم به عنوان منبع تاثیر مثبت و معناداری دارد.
 ۴. سبک رهبری تعاملاتی بر قدرت یادگیری تاثیر مثبت و معناداری دارد.
 ۵. سبک رهبری تعاملاتی بر طراحی دیدگاه تاثیر مثبت و معناداری دارد.
 ۶. سبک رهبری تعاملاتی بر تفکر سیستمی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
 ۷. سبک رهبری تعاملاتی بر نشان دادن جاده و مسیر تاثیر مثبت و معناداری دارد.
 ۸. سبک رهبری تفویضی بر امنیت فکری تاثیر مثبت و معناداری دارد.
 ۹. سبک رهبری تفویضی بر ریسک پذیری تاثیر مثبت و معناداری دارد.
 ۱۰. سبک رهبری تفویضی بر شیوه تفکر مردم به عنوان منبع تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۱۱. سبک رهبری تفویضی بر قدرت یادگیری تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۱۲. سبک رهبری تفویضی بر طراحی دیدگاه تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۱۳. سبک رهبری تفویضی بر تفکر سیستمی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۱۴. سبک رهبری تفویضی بر نشان دادن جاده و مسیر تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۴. مرحله اول: برازش مدل اندازه-گیری تحقیق
- ۴.۱. سازگاری درونی، سنجش روایی و پایایی
- برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد آبانه (۲۰۰۹) برای سنجش سبک های رهبری و از پرسشنامه استاندارد مارتینت (۲۰۰۲) برای سنجش معیارهای سازمان یادگیرنده استفاده شده است که روایی آن در دو مرحله صوری و با استفاده از روایی عاملی تاییدی سنجیده شده است و اطمینان حاصل گردیده است که سوالات مطرح شده در پرسشنامه نظر محقق را می سنجدند. میزان آلفای کرونباخ برای سوالات پرسشنامه ۰/۹۳۴ درصد بوده که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه می باشد.

جدول شماره ۱) ضرایب آلفای کرونباخ متغیرها

متغیرها	ضریب الفای کرونباخ
امنیت فکری	۰/۷۱۳
ریسک پذیری	۰/۶۶۷
مردم بعنوان منبع	۰/۷۰۸
قدرت یادگیری	۰/۷۵۹
طراحی دیدگاه	۰/۷۱۶
تفکر سیستمی	۰/۷۴۷
نشان دادن جاده و مسیر	۰/۸۰۵
رهبری تعاملاتی	۰/۷۲۱
رهبری تفویضی	۰/۷۴۹

جدول شماره ۲) تحلیل عاملی تاییدی متغیرها

ردیف	متغیر	متوسط بار عاملی
۱	رهبری تعاملاتی	۰/۶۸۵
۲	رهبری تفویضی	۰/۶۵۵
۳	امنیت فکری	۰/۷۲۶
۴	ریسک پذیری	۰/۷
۵	مردم به عنوان منبع	۰/۷۴
۶	یادگیری	۰/۷۳۱
۷	طراحی	۰/۶۵۴
۸	تفکر سیستمی	۰/۶۵۸
۹	نشان دادن جاده و مسیر	۰/۶۸

۵. یافته های عمومی تحقیق

فضای نمونه تحقیق را، ۶۵ درصد زن و ۳۵ درصد مرد تشکیل می دهد که ۳۹ درصد شرکت کنندگان با مدرک تحصیلی لیسانس و ۳۵ درصد شرکت کنندگان در این تحقیق با سابقه ۱-۲ سال با مدیر فعلی کار می کنند.

فضای نمونه مورد بررسی در این تحقیق با استفاده از فرمول کوکران در سطح خطای ۰/۰۵ برآورد گردیده است که ۲۴۸ نفر می باشد. با توجه به جداول اطلاعات جمعیت شناختی،

جدول شماره ۳، یافته های عمومی تحقیق

خصوصیت	پاسخ ها	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تراکمی
جنسیت	زن	۵۹	۶۵/۶	۶۵/۶
	مرد	۳۱	۳۴/۴	۱۰۰

۳۸.۹	۳۸.۹	۳۵	دیپلم	میزان تحصیلات
۴۶.۷	۷.۸	۷	فوق دیپلم	
۹۰	۴۳.۳	۳۹	لیسانس	
۹۵.۶	۵.۶	۵	فوق لیسانس	
۱۰۰	۴.۴	۴	دکتر	
۲۰	۲۰	۱۸	کمتر از یکسال	تعداد سال های همکاری با مدیر
۵۵.۶	۳۵.۶	۳۲	یک تا دو سال	
۸۴.۴	۲۸.۹	۲۶	دو تا سه سال	
۱۰۰	۱۵.۶	۱۴	سه سال و بیشتر	
۲۰	۲۰	۱۸	کمتر از یک سال	تعداد سال هایی که کارکنان در پست فعلی بوده اند
۳۰	۱۰	۹	یک تا دو سال	
۴۵.۶	۱۵.۶	۱۴	دو تا سه سال	
۱۰۰	۵۴.۴	۴۹	سه سال و بیشتر	
۸.۹	۸.۹	۸	کمتر از یکسال	تعداد سال های بودن مدیر در پست فعلی
۴۶.۷	۳۷.۸	۳۴	یک تا دو سال	
۸۲.۲	۳۵.۶	۳۲	دو تا سه سال	
۱۰۰	۱۷.۸	۱۶	سه سال و بیشتر	

۶. تجزیه و تحلیل فرضیه ها و مدل

مفهومی تحقیق

در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری^{۱۴} و روش حداقل مربعات جزئی^{۱۵} جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. تحول در تحقیقات علوم رفتاری و اجتماعی، باعث پیچیده تر شدن سازه های فرضیات گردیده است (ژانگ، ۲۰۰۹) و ظهور معادلات ساختاری، ماهیت مسائل مطرح در حوزه بازاریابی بین الملل را تغییر داده است

^{۱۴}.Structural Equation Model (SEM)

^{۱۵}.Partial Least Squares (PLS) path modeling

(هنسلار، ۲۰۰۹). مقالات مختلفی بر استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری در بازاریابی بین الملل تاکید کرده اند (استی نکمپ و بامبگرتر، ۱۹۹۸؛ مالهترا، ۲۰۱۰؛ ایکویاسی و همکاران، ۲۰۰۳؛ هنسلر، ۲۰۰۹). معادلات ساختاری، یک معادله خطی توسعه یافته است که محقق را قادر می سازد تا مجموعه ای از معادلات رگرسیونی را به طور همزمان مورد اندازه گیری قرار دهد، داده ها را جمع آوری نماید و مجموعه ای از داده ها را به بسته نرم افزاری معادلات ساختاری وارد نماید (نوت، ۲۰۱۰). از آنجا که برای برخی از متغیرهای تحقیق تنها دو گویه وجود دارد، در این پژوهش از روش

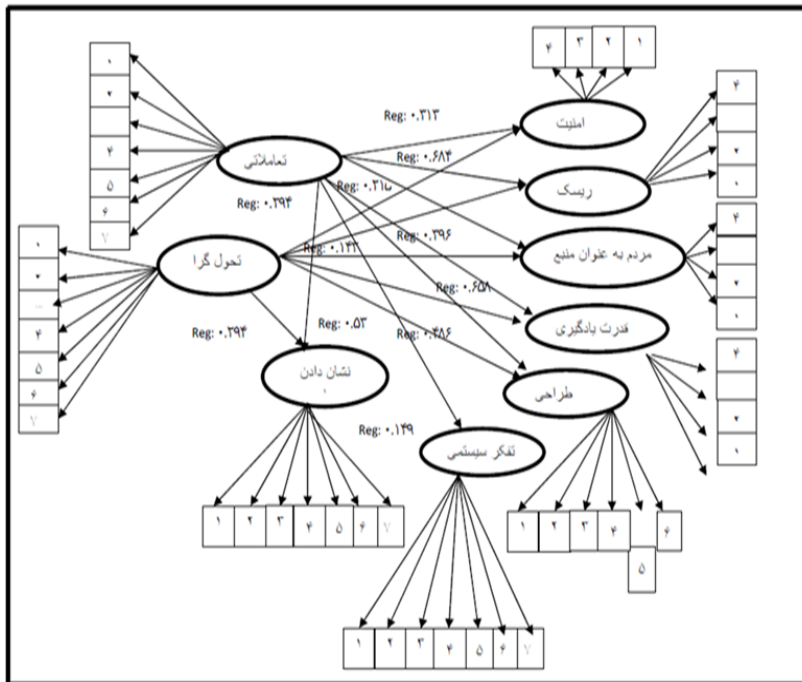
یابند و به عنوان مسیرهای متمایز در نظر گرفته می‌شوند. مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت از طریق ویژگی عمده‌ی آن، یعنی نمودار مسیر که پیوندهای علی احتمالی بین متغیرها را آشکار می‌سازد تبیین می‌شوند. شکل شماره ۲، مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر تحقیق را نشان می‌دهد.

دو مرحله‌ای حداقل مربعات جزئی پیشنهاد شده توسط هالاند (۱۹۹۹) برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است که در گام اول از تحلیل عاملی تائیدی و در گام دوم از تحلیل مسیر برای تحلیل روابط بین سازه‌ها بهره می‌برد.

۶.۱ مرحله‌ی تحلیل مسیر

مرحله دوم در رویه‌ی هالاند، بهره‌گیری از تحلیل مسیر، ضرایب تعیین و شاخص‌های برازندگی مدل می‌باشد. در تحلیل مسیر روابط بین متغیرها در یک جهت جریان می‌

شکل شماره ۲) مدل معادلات ساختاری



۶.۲ ضرایب تعیین

اگر ضریب تعیین برابر ۱ باشد یعنی خط رگرسیون دقیقاً توانسته است تغییرات متغیر وابسته را به تغییرات مستقل نسبت دهد. به عبارتی، اگر تمام تغییرات در متغیر وابسته توسط رابطه‌ی رگرسیون توضیح داده شود مقدار ضریب تعیین برابر یک است و مقادیر دیگر بین این دو حد قرار می‌گیرند (مومنی، ۱۳۸۷). با کمک نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس ضرایب تعیین مدل مفهومی تحقیق بدست آمد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضرایب تعیین سازه‌های مطرح شده در مدل تحقیق در جدول ۴ آمده است.

ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویاتری است. ضریب تعیین مهم‌ترین معیاری است که با آن می‌توان رابطه‌ی بین دو متغیر مستقل را توضیح داد. این ضریب بیان‌کننده درصد تغییرات تابع، به‌وسیله‌ی متغیر مستقل می‌باشد. ضریب تشخیص (تعیین) بین صفر و یک در نوسان است و به صورت زیر توجیه می‌گردد. اگر ضریب تعیین برابر صفر باشد یعنی خط رگرسیون هرگز نتوانسته است تغییرات تابع را به تغییرات مستقل نسبت دهد. به عبارت دیگر، چنان‌چه هیچ‌گونه تغییری در متغیر وابسته توسط رابطه‌ی رگرسیون توضیح داده نشود، مقدار ضریب تعیین برابر صفر است.

جدول شماره ۴، ضرایب تعیین متغیرهای تحقیق

متغیر وابسته	ضریب تعیین
امنیت	۰.۶۸۳
ریسک	۰.۴۸۳
مردم	۰.۴۴۹
یادگیری	۰.۵۷۸
طراحی	۰.۳۸۵
تفکر	۰.۴۵۸
جاده و مسیر	۰.۵۰۸

معادلات ساختاری مانند نرم افزارهای آموس و لیزرل تعداد زیادی از شاخص‌های برازندگی به دست می‌دهند (هومن، ۱۳۸۷). این شاخص‌ها به شیوه‌های مختلفی طبقه بندی شده‌اند که یکی از عمده‌ترین آن‌ها طبقه‌بندی به صورت مطلق، نسبی و برازش مدل بیرونی و درونی می‌باشد. هر کدام از این شاخص‌ها در بازه‌ی بین عدد ۰ و ۱ قرار می‌گیرند و هرچه به یک

۶.۳ شاخص‌های برازندگی مدل تحقیق
با آن‌که انواع گوناگون آزمون‌ها که به‌طور کلی شاخص‌های برازندگی نامیده می‌شوند پیوسته در حال مقایسه، توسعه و تکامل می‌باشند، اما هنوز در مورد حتی یک آزمون بهینه، توافق همگانی وجود ندارد. نتیجه آن است که مقاله‌های مختلف، شاخص‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند و حتی نگارش‌های مشهور برنامه‌های

نسبی از نسبت خطاها بهره می‌برد (ژانگ، ۲۰۰۹). شاخص مدل بیرونی، ارتباط متغیرهای آشکار با متغیرهای پنهان را بررسی می‌کند و شاخص مدل درونی، ارتباط متغیرهای آشکار با متغیرهای آشکار دیگر را برآزش می‌نماید (ماتزلر و دنزی، ۲۰۰۶). جدول ۵ شاخص‌های برآزش مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهند.

جدول شماره ۵، شاخصهای برآزندگی مدل

مقدار شاخص	نوع شاخص
0.685	شاخص مطلق
0.726	شاخص نسبی
0.981	شاخص بیرونی
0.740	شاخص درونی

فرضیه نیز با توجه به جدول ۶ و در سطح خطای ۰.۰۵ تایید می‌گردد. ضریب مسیر حاصل گردیده برای این فرضیه ۰.۵۶۴ است که نشان دهنده ارتباط قوی بین سبک رهبری تعاملاتی و ریسک‌پذیری است. فرضیه سوم تحقیق: سبک رهبری تعاملاتی بر شیوه تفکر مردم به عنوان منبع تاثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه نیز با توجه به جدول ۶ و در سطح خطای ۰.۰۵ تایید می‌گردد. ضریب مسیر حاصل گردیده ۰.۳۹۶ می‌باشد و سطح معناداری حاصل گردیده ۰.۰۰۲ می‌باشد که از ۰.۰۵ کوچکتر است و در نتیجه فرضیه مربوطه تایید می‌گردد.

نزدیک‌تر و از (۰/۵) بیشتر باشند، حکایت از برآزش خوب و کامل مدل دارند. همچنین براساس نظر ژانگ (۲۰۰۹) بالاتر بودن این شاخص‌ها از عدد ۰.۵ به طور کلی نشان دهنده مناسب بودن شاخص‌های تحقیق است که در این مطالعه تمامی شاخص‌های محاسبه شده بیشتر از ۰.۵ می‌باشند. به طور کلی این ۴ شاخص کیفیت مدل را برآزش می‌کنند. شاخص مطلق از قدر مطلق خطاها و شاخص

از این رو بعد از تأیید مدل می‌توان نتایج تحلیل مسیر را در آزمون فرضیات به کار برد و به تفسیر آن پرداخت.

۷. بررسی فرضیات پژوهش

فرضیه اول تحقیق: سبک رهبری تعاملاتی بر امنیت فکری تاثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه، با توجه به جدول ۹ و در سطح خطای ۰/۰۵ تایید می‌گردد. همانگونه که مشخص است ضریب مسیر حاصل گردیده ۰.۳۱۳ می‌باشد که نشان دهنده ارتباط قوی بین امنیت و رهبری تعاملاتی است.

فرضیه دوم تحقیق: سبک رهبری تعاملاتی بر ریسک‌پذیری تاثیر مثبت و معناداری دارد. این

این نکته توجه شود که شرط معناداری این است که سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر باشد.

فرضیه هفتم تحقیق: سبک رهبری تعاملاتی بر نشان دادن جاده و مسیر تاثیر مثبت و معناداری دارد. همانگونه که در جدول ۶ مشخص است، ضریب مسیر حاصل شده برای فرضیه ششم، ۰/۶۲۳ می باشد و از آنجا که سطح معناداری حاصل شده ۰/۰۰۰ می باشد و از ۰/۰۵ کوچکتر است، فرضیه هفتم تایید می-گردد. بنابراین سبک رهبری تعاملاتی بر نشان دادن جاده و مسیر تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین لازم است به این نکته توجه شود که شرط معناداری این است که سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر باشد.

فرضیه هشتم تحقیق: سبک رهبری تفویضی بر امنیت فکری تاثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه نیز با توجه به جدول ۶ و در سطح خطای ۰/۰۵ تایید می گردد. ضریب مسیر حاصل گردیده ۰/۲۱۵ می باشد و سطح معناداری حاصل گردیده ۰/۰۳۹ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است و در نتیجه فرضیه مربوطه تایید می گردد.

فرضیه نهم تحقیق: سبک رهبری تفویضی بر ریسک پذیری تاثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه نیز با توجه به جدول ۶ و در سطح خطای ۰/۰۵ تایید می گردد. ضریب مسیر حاصل گردیده ۰/۱۴۳ و ضریب معناداری

فرضیه چهارم تحقیق: سبک رهبری تعاملاتی بر قدرت یادگیری تاثیر مثبت و معناداری دارد. همانگونه که در جدول ۶ مشخص است، ضریب مسیر حاصل شده برای فرضیه چهارم، ۰/۴۸۶ می باشد و از آنجا که سطح معناداری حاصل شده ۰/۰۰۱ می باشد و از ۰/۰۵ کوچکتر است، فرضیه چهارم تایید می گردد. بنابراین سبک رهبری تعاملاتی بر قدرت یادگیری تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین لازم است به این نکته توجه شود که شرط معناداری این است که سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر باشد.

فرضیه پنجم تحقیق: سبک رهبری تعاملاتی بر طراحی دیدگاه تاثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه نیز با توجه به جدول ۶ و در سطح خطای ۰/۰۵ تایید می گردد. ضریب مسیر حاصل گردیده ۰/۶۵۸ می باشد و سطح معناداری حاصل گردیده ۰/۰۰۰ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است و در نتیجه فرضیه مربوطه تایید می گردد.

فرضیه ششم تحقیق: سبک رهبری تعاملاتی بر تفکر سیستمی تاثیر مثبت و معناداری دارد. همانگونه که در جدول ۶ مشخص است، ضریب مسیر حاصل شده برای فرضیه ششم، ۰/۳۳۸ می باشد و از آنجا که سطح معناداری حاصل شده ۰/۰۰۳ می باشد و از ۰/۰۵ کوچکتر است، فرضیه ششم تایید می گردد. بنابراین سبک رهبری تعاملاتی بر تفکر سیستمی تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین لازم است به

حاصل گردیده ۰.۰۰۳ می باشد و این فرضیه نیز مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه دهم تحقیق: سبک رهبری تفویضی بر شیوه تفکر مردم به عنوان منبع تاثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب مسیر معناداری حاصل گردیده برای این مسیر، ۰.۳۱۷ و ضریب معناداری حاصل شده ۰.۰۱۲ می باشد. از آن جا که ضریب معناداری حاصل شده از ۰.۰۵ کمتر است، این فرضیه نیز در سطح خطای ۰.۰۵ مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه یازدهم تحقیق: سبک رهبری تفویضی بر قدرت یادگیری تاثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه نیز در سطح خطای ۰.۰۵ با ضریب معناداری ۰.۱۵۳ مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه دوازدهم تحقیق: سبک رهبری تفویضی بر طراحی دیدگاه تاثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه با توجه به جدول ۶ و با ضریب معناداری ۰.۰۰۶ مورد تایید قرار می گیرد. به این ترتیب سبک رهبری تفویضی بر طراحی دیدگاه تاثیر مثبت دارد و مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه سیزدهم و چهاردهم تحقیق: این دو فرضیه نیز با توجه به جدول ۶ و در سطح خطای ۰.۰۵ با ضریب مسیر ۰.۲۹۴ و ضریب معناداری ۰.۰۳ مورد تایید قرار گرفته است. به این ترتیب، سبک رهبری تفویضی بر تفکر سیستمی و همچنین سبک رهبری تفویضی بر نشان دادن جاده و مسیر تاثیر مثبت و معناداری دارند.

جدول شماره ۶، ضرایب مسیر و ضرایب معناداری فرضیات

مسیر	ضریب مسیر	آماره از مون	معناداری	نتیجه
رهبری تعاملاتی بر امنیت	۰.۳۱۳	۲.۱۷۰	۰.۰۳۳	تائید
رهبری تفویضی بر امنیت	۰.۲۱۵	۲.۴۹۴	۰.۰۳۹	تائید
رهبری تعاملاتی بر ریسک	0.564	4.011	0.000	تائید
رهبری تفویضی بر ریسک	0.143	2.303	0.003	تائید
رهبری تعاملاتی بر مردم	0.396	3.210	0.002	تائید
رهبری تفویضی بر مردم	0.317	2.570	0.012	تائید
رهبری تعاملاتی بر یادگیری	0.486	3.445	0.001	تائید
رهبری تفویضی بر یادگیری	0.153	2.373	0.010	تائید
رهبری تعاملاتی بر طراحی	0.658	5.046	0.000	تائید
رهبری تفویضی بر طراحی	0.149	2.378	0.006	تائید
رهبری تعاملاتی بر تفکر سیستمی	0.338	2.529	0.013	تائید
رهبری تفویضی بر تفکر سیستمی	0.294	2.195	0.031	تائید

تأیید	0.000	4.509	0.623	رهبری تعاملاتی بر جاده و مسیر
تأیید	0.029	2.679	0.294	رهبری تفویضی بر جاده و مسیر

بحث و نتیجه گیری

مفهوم رهبری در طول سال ها، کانون توجه بسیاری از محققان در زمینه های روانشناسی، علوم اجتماعی و جامعه شناسان قرار گرفته است. بیشتر این نگرانی ها در ارتباط با نقش های مهمی است که رهبران در تسهیل اثربخشی و عملکرد سازمانی و از طریق رفتار ها و یا عملکرد های خاص خود در موقعیت های مختلف کاری نشان می دهند (رابینز، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، سازمان یادگیرنده یکی از محبوب ترین مباحث مطرح گردیده در مدیریت و تجارت است. لذا این مطالعه با هدف بررسی تاثیر سبک های رهبری تعاملاتی و تفویضی که از رساله دکترای وادی (۲۰۰۸) برداشت گردیده استبرمولفه های سازمان یادگیرنده که از رساله دکترای وستور (۲۰۰۶) برگرفته شده است، شکل گرفته است. بدون شک آگاهی از نتایج این تحقیق می تواند در طراحی سیاست ها و رویه های جاری در سازمان برای حرکت به سمت یک سازمان یادگیرنده و کارکنانی با انگیزه یادگیری بالا و در نهایت حرکت به سمت ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار در شرایط فشرده رقابت موثر باشد. برای این منظور چهارده فرضیه طراحی گردید که هر کدام از آن ها به بررسی تاثیر هر کدام از سبک های رهبری تعاملاتی و تفویضی

بر مولفه های سازمان یادگیرنده می پرداخت. فرضیه اول تا هفتم این تحقیق که به بررسی تاثیر رهبری تعاملاتی بر مولفه های امنیت، ریسک پذیری، تفکر مردم به عنوان منبع، نشان دادن جاده و مسیر، قدرت یادگیری، طراحی و تفکر سیستمی می پرداخت در سطح خطای ۰.۰۵ مورد تایید قرار گرفت. به این ترتیب، سبک رهبری تعاملاتی که از پاداش ها و محرک های مختلف برای ترغیب افراد استفاده می کند در ایجاد فضایی که مشوق کارکنان برای یادگیری است، و به آنان آموزش می دهد که از اشتباهاتشان درس بگیرند و در تثبیت این اندیشه که شکست ها نتیجه عملکرد می باشد، موثر می باشد. در این فضا کارکنان، از امنیت فکری لازم برای آزمایش راه های مختلف برای دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان استفاده می کند. نتیجه این مطالعه با نتایج حاصل گردیده توسط وادی (۲۰۰۸) سازگار است. همچنین تاثیر مثبت و معنادار تفکر مردم به عنوان منبع و سبک رهبری تعاملاتی نیز در سطح خطای ۰.۰۵ مورد تایید قرار گرفت که نشاندهنده این نکته است که ارتباطات نقش با اهمیتی در ایجاد و شکل دهی یک سازمان یادگیرنده دارد. به این ترتیب رهبری که از سبک تعاملاتی در ارتباطات خود با کارکنان استفاده می کند، میتواند از طریق به کارگیری مشوق های

طریق ایجاد و احیای ارزش های درونی آن ها می باشد، قادر به ایجاد فضایی در سازمان است که مروج نوآوری و ابراز ایده های جدید می باشد. به این ترتیب، محیط سازمان پشتیبان کارکنان در ابراز و به کارگیری ایده های خلاق در سازمان، بدون ترس از شکست و ایجاد ارتباطات موثر با کارکنان که مبتنی بر اعتماد و اعتبار رهبر است مثمر ثمر می باشد. نتایج این فرضیات با مطالعات وادی (۲۰۰۸) و وستور (۲۰۰۶) سازگاری دارد. نتایج این تحقیق می تواند برای مدیران در سازمان های مختلف که در شرایط رقابتی شدیدی فعالیت می کنند و نیاز به یادگیری و ابتکار کارکنان دارند، کاربرد دارند. به این ترتیب مدیران عالی سازمان می توانند به جای صدور دستور از بالا به کارکنان، با تکیه بر سبک رهبری تعاملاتی و یا تفویضی و استفاده از استراتژی و راهبرد حمایت و تشویق به جای استفاده از راهبرد آمرانه، مروج سازمان یادگیرنده باشند. به این ترتیب که با مشوق های مختلف و پاداش های مختلف و یا احیای ارزش های لازم در کارکنان به گونه ای که ارزش های سازمان را فراتر از ارزش های خود بنگرند و در راستای رسیدن به آن تلاش نمایند و فضای یادگیری را در سازمان نهادینه نمایند. نتایج این تحقیق می تواند برای مدیران در سازمان های مختلف که در شرایط رقابتی شدیدی فعالیت می کنند و نیاز به یادگیری و ابتکار کارکنان دارند، کاربرد دارند. به این

مختلف برای تحریک کارکنان و به کارگیری راه های ارتباطی برانگیزاننده منجر به شکل گیری سازمان یادگیرنده گردند. نتیجه این فرضیه با مطالعات بارکر و کاماراتا (۱۹۹۸) و وادی (۲۰۰۸) سازگار است. همچنین ارتباط معنادار سبک رهبری تعاملاتی و قدرت یادگیری و تفکر سیستمی نیز در این تحقیق و در سطح خطای ۰.۰۵ مورد تایید قرار گرفت. به این ترتیب، مدیران عالی سازمان که از سبک رهبری تعاملاتی که مبتنی بر پاداش و ترغیب کارکنان است استفاده می کنند، در شکل دهی فضایی که پشتیبان کارکنان باشد و از آنان حمایت نماید، موثر می باشد. این چنین فضایی حامی کارکنان در ابراز ایده های جدید و یادگیری بیشتر می باشد. نتایج این فرضیات نیز با مطالعه وستور (۲۰۰۶) سازگاری دارد. لذا به طور کلی مدیران با سبک رهبری تعاملاتی دارای توانایی لازم برای شکل دهی سازمانی با ویژگی های لازم برای یادگیرنده بودن می باشد.

همچنین این مطالعه در هفت فرضیه بعدی به دنبال بررسی تاثیر سبک رهبری تفویضی بر هفت ویژگی سازمان یادگیرنده است که با توجه به نتایج حاصل گردیده و تحلیل های ارائه شده در بخش های قبلی، تمامی هفت فرضیه مورد تایید قرار گرفتند. به این ترتیب، مدیران عالی سازمان ها با سبک رهبری تفویضی که به دنبال ایجاد انگیزه در کارکنان از

ترتیب مدیران عالی سازمان می توانند به جای صدور دستور از بالا به کارکنان، با تکیه بر سبک رهبری تعاملاتی و یا تفویضی و استفاده از استراتژی و راهبرد حمایت و تشویق به جای استفاده از راهبرد آمرانه، مروج سازمان یادگیرنده باشند. به این ترتیب که با مشوق های مختلف و پاداش های مختلف و یا احیای ارزش های لازم در کارکنان به گونه ای که ارزش های سازمان را فراتر از ارزش های خود بنگرند و در راستای رسیدن به آن تلاش نمایند و فضایی یادگیری را در سازمان نهادینه نمایند.

منابع

1. Ababneh.O.M. (2009). The Impact of Leadership Styles and Leaders' Competencies On
2. Employees' Job Satisfaction, A Thesis Submitted To the Graduate School In Partial Fulfilment Of Master Of Human Resource Management Universiti Utara Malaysia.
3. Albert, M. (2005). Managing change: Creating a learning organization focused onquality. *Problems and Perspectives in Management*, 1 (2005), 47-54.
4. Altman, Y., &lies, P. (1998), Learning, leadership, teams: Corporate learning andorganizational change, *Journal of Management Development*, 17 (1), 44-55.
5. Argyris, C., &Schon, D.A. (1978).*Organizational learning: A theory of actionperspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
6. Argyris, C., &Schon, D.A. (1996).*Organizational learning II: Theory, method andpractice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
7. Armstrong, M. 2001. *Human resource management theory and practice*. London: Bath Press Ltd.
8. Barnes, J. (1991). From resources and sustained competitive advantage.*JournalofManagement Executive*, 11 (4), 47-57.
9. Barker, R., &Camarata, M. (1998). The role of communication in creating andmaintaining a learning organization: Preconditions, indicators, and Disciplines.*The Journal of Business Communication*, 34 (4), 443-467.
10. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research andmanagerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
11. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., &Berson, Y. (2003).Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.*Journal of AppliedPsychology*, 88(2), 207-218.
12. Cole, J. G., &McCroskey, J. C. (2003). Communication apprehension, shyness, andverbal aggression with perceptions of source credibility and affect in

- organizational and interpersonal contexts. *Communication Quarterly*, 51, 101-110.
13. Cole, Gene, Richard Smith, and Laurie Lucas. (2002). "The Debut of Generation Y in the American Workforce." *Journal of Business Administration Online Journal of Business Administration Online*. 1.2 (18.).
 14. Gagnon, S. (1999). Resourced-based learning organizations. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
 15. Gordon, J. R. (1987). *A diagnostic approach to organizational behavior*. New York: Allyn and Boston, Inc.
 16. Hamel, G., & Prahalad, C K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
 17. Henseler, J. & Ringle, C.M. & Sinkovics, R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, 20: 217- 319.
 18. Hoogetboom Bsc, A.B.G.M. (2011). *Leader Values, Style And Behavior In Meetings: Triangulated Evidence Of Effective Leadership*, Master of Science Thesis Business Administration: Service Management.
 19. Hulland, J. (1999). The Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Journal of Strategic Management*, 20(2): 195-204.
 20. Iacobucci, D. Grisaffe, D. Duhachek, A., and Marcati, A. (2003). FAC-SEM: A methodology for modeling factorial structural equations models, applied to cross-cultural and cross- industry drivers of customer evaluations. *Journal of Service Research*, 6(1): 3-23.
 21. Jerry, L., Gray, A., & Starke, F. (1984). *Organizational behavior: Concepts and applications*. New York: A Bell and Howell Co. Inc.
 22. Jung, S. (2009). *Regularized Structural Equation Models with Latent Variables*. A thesis submitted to McGill University in partial fulfillment of the requirements, of the degree of Doctor of Philosophy, 1-57.
 23. Kline, P. & Saunders, B. (1998). *Ten steps to a learning organization*. (2nd ed.). Arlington, VA: Great Oceans Publishers.
 24. Kontoghiorghes, C., Awbre, S. & Feurig P. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly* 16 (2), 185-213.
 25. Malhotra, N.K. (2001). Guest editorial: Cross-cultural marketing research in the twenty-first century. *International Marketing Review*, 18(3): 230-234.
 26. Martinette Jr. C.V. (2002). *Learning Organizations And Leadership Style Executive Leadership*, An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program. 1-58.

27. Matzler, K. &Renzl, B. (2006).The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty.*Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10): 1261–1271.
28. Mavrinac, A. M. (2005). Transformational Leadership: Peer mentoring as a values-based learning process. *Libraries and the Academy*, 5 (3), 391-404.
29. Miller, J. P. (1996). "Improving organizational effectiveness through transformational leadership -Bass,BM, Avolio,BJ." *Journal of Academic Librarianship* 22(2): 146-146.
30. Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The Importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1543-1567.
31. Notes, C. (2010).Introduction to Structural Equation Modeling.*JournalOfthe Academy Of Marketing Science*, 4(5): 5-35.
32. Nsubuga, Y.K.K. (2008). Analysis of Leadership Styles and School Performance of Secondary Schools in Uganda. Submitted in fulfillment of the requirements for the degree Doctor Educationis.
33. Osbaldeston, D.F. (1996). Back to the future: Transforming an emergency service organization into a learning organization. Emmitsburg, MD: National Fire Academy, Star # 92371. RR# 26757.
34. Preston, P. (2005). Proxemics in clinical and administrative settings. *Journal of Healthcare Management*, 50(3), 151-154.
35. Ratner, S. (1997).Emergine Issues in Learning Communities. St. Albans, Vermont, YellowWood Associates, Inc.: 1-34.
36. Rosenbach, W., Saskin, M., and Harburg, F. (1996). The leadership profile. National Fire Academy Executive Development (class handout).
37. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009).*Organizational Behavior* (13th ed.). NewJersey: Pearson Education International.
38. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd Edition). San Francisco:Jossey- Bass.
39. Senge, P.M. (1990b). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*.
40. Senge, P. M. (1990a). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learningorganization*. New York: Doubleday.
41. Shondrick, S.J., & Lord, R.G. 2010. Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25: 1-33.
42. Steenkamp, J.-B.&Baumgartner,H. (1998).Assessing Measurement In Variancein Cross- National Consumer Research. *Journal Of Consumer Research*, 25(1): 78–90.

43. Tjosvold, D., Sun, H., & Wan, P. (2005). Effects of openness, problem solving, and blaming in learning: An experiment in china. *The Journal of Social Psychology*, 145(6), 629-644.
44. Wadie.M.(2008). Leadership Style and Success *A Comparison of Gender, Cultural Identity and Team Composition*, A Thesis Presented to the Graduate School of Clemson University. 1-203.
45. Westover.R, (2006). Learning Organizations: A Preliminary Investigation between the Presence of a Learning Organization and Profit, a Thesis Presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies School of Professional Studies Gonzaga University.
46. Xiaoxia, P. a. X., Pan and Jing, Wu (2006). Transformational Leadership VS. Transactional Leadership. The Influence of Gender and Culture on Leadership Styles of SMEs in China and Sweden. The Department of Business Studies. Kristianstad, Kristianstad University. Master in International Business.
47. Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. 2002. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1): 15-32.