

تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری در سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری سازمانی؛ مورد مطالعه شهرداری منطقه ۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۸

کد مقاله: ۹۷۷۹۸

سارا نوروزی^۱

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری در سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری سازمانی است و عوامل اثرگذار بر نوآوری مانند یادگیری سازمانی در جامعه موردنظر که کارکنان شهرداری منطقه ۹ شهر تهران هستند، شناخته شده و در جهت رشد و توسعه آن راهکارها و پیشنهاداتی ارائه شود. سوال این است که "آیا سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری در سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر دارد؟ پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. روش تحقیق از لحاظ روش بدست آوردن داده‌ها، با توجه به مدل نظری تحقیق و با توجه به وسعت جامعه آماری، در بستر روش اسنادی و روش مشاهده، مناسب‌ترین گزینه جمع‌آوری داده‌ها از جمعیت نمونه، برای نیل به اهداف تحقیق و همچنین پاسخ‌گویی به فرضیه‌های تحقیق، روش تحقیق پیمایشی است. در این تحقیق با توجه به جامعه آماری تحقیق ۵۱۴ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه (۲۹۸ نفر) محاسبه و در نظر گرفته می‌شود. برای انجام این پژوهش روش نمونه‌گیری متناسب با حجم جامعه یعنی روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای انتخاب و پرسشنامه‌ها به صورت طبقه‌بندی شده در اختیار افراد قرار گرفت. نتایج نشان داد که بین ویژگی رهبری تحول آفرین و مولفه‌های آن و نوآوری کارکنان در سازمان با نقش میانجی یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بدین صورت که هر یک از مولفه‌های رهبری تحول آفرین بر روی عملکرد نوآورانه کارکنان موثر است که با نقش میانجی یادگیری سازمانی این تأثیر بیشتر نمود پیدا می‌کند. لذا کلیه فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، نوآوری، یادگیری سازمانی

۱- مقدمه

امروزه سازمان ها برای ادامه بقا و توسعه خود به افزایش دانش و آگاهی از محیط و ایجاد تحولات سازمانی گسترده نیاز دارند. در این شرایط، نقش رهبرانی که سازما نها را از حال به آینده حرکت داده، نیازهای محیطی را تشخیص می دهند و تغییر و تحولات متناسب را تسهیل می کنند، بیش از گذشته آشکار می گردد. چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین می نامند. مطالعات و تحقیقات متعددی نشان داده اند که ارتباط معناداری میان رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری برقرار است. به عنوان مثال، مولر^۱ و همکاران (۲۰۰۷)، در تحقیقات خود نشان دادند که رهبری تحول آفرین موجب تقویت تعهد، رضایت، تلاش و بهبود عملکرد شغلی و کیفیت زندگی کاری کارکنان می شود. تویگ^۲ و همکاران (۲۰۰۷) داشتن یک سازمان نوآور نیازمند پیش شرط هایی می باشد که از مهم ترین و کلیدی ترین لازمه های آن حضور رهبرانی تحول آفرین و یادگیری سازمانی می باشد. در این پژوهش، جامعه هدف نیز از چالش های محیط پویای امروز مستثنی نبوده و برای توفیق در راستای مأموریت و دستیابی به چشم انداز خود، نیازمند استفاده از ارتباطات شبکه ای در سطح سازمان و نهادینه ساختن نوآوری در عملکرد کارکنان خود و مهم تر از آن، در سطح سازمانی است. با توجه به این شرایط محقق بر آن شده است تا این مساله و عوامل تاثیر گذار بر آن را در جامعه هدف مورد مطالعه قرار دهد. در کشور ما عدم تحرک و پویایی در شهرداری بسیاری از اولیای امر را بر آن داشته که سبک های رهبری مدیریتی این سازمان را با تئوری های جدید مدیریتی انطباق داده و موجبات حل مسائل این چنینی و تحول آفرینی را در این بخش از جامعه تحقق بخشند. هدف این تحقیق تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری در سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری سازمانی، تعیین تاثیر رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی و تعیین تاثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی و سؤال تحقیقی سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری در سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی سازمانی تاثیر دارد؟ به فرضیه های زیر پاسخ داده خواهد شد:

- رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی تاثیر دارد.
- یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد.
- رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی تاثیر دارد.

۲- تعاریف مفهومی و عملیاتی

۲-۱- رهبری تحول آفرین

رهبری تحول سازمانی، فرآیندی است برنامه ریزی شده، در سراسر سازمان، تحت حمایت مدیران عالی، با استفاده از مشاور، با بهره گیری از علوم رفتاری و در جهت افزایش بهره‌وری (تیمور نژاد، ۱۳۸۷، ص ۴۴). رهبران تحول آفرین چشم انداز آینده سازمان را تبیین می کنند، مدل سازگار با آن چشم انداز را ارائه می دهند. (گودرزوند، چگینی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۵).
تعریف عملیاتی: در پژوهش حاضر منظور از رهبری تحول آفرین نمره ای است که مدیران شهرداری منطقه ۹ تهران در جواب به سوالات پرسشنامه رهبری تحول آفرین بس و آوولیو (MLQ۳) بدست می آورند.
مؤلفه های رهبری تحول آفرین:

رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از: (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۸).
نفوذ آرمانی^۴: خلق ارزش هایی قرار دارد که الهام می بخشد و معنایی را برای افراد ایجاد می کند (ارگندیلا و همکاران ۲۰۰۷). در پژوهش حاضر منظور از نفوذ آرمانی نمره ای است که مدیران شهرداری منطقه ۹ تهران در جواب به سوالات شماره ۲۱-۱۸-۱۰-۶-۱۴-۲۳ و ۳۳ پرسشنامه رهبری تحول آفرین MLQ بدست می آورند.
انگیزش الهام بخش: رهبر کارکنان را ترغیب می کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۸). در پژوهش حاضر منظور از انگیزش الهام بخش نمره ای است که مدیران شهرداری منطقه ۹ تهران در جواب به سوالات شماره ۹-۱۳-۲۶ و ۲۲ پرسشنامه رهبری تحول آفرین MLQ بدست می آورند.

ترغیب ذهنی^۶ رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می کنند که در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنان پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف

1 Moler et al
2 Touyg et al
3 MLQ. Multi-factor Leadership Questionnaire
4 Idealized Influence.
5 Ergenelia et al.
6. Inspirational Motivation.

مورد بررسی قرار دهند و تکنیک‌های حل مسأله‌ی نوآورانه را پیاده کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۸). در پژوهش حاضر منظور از ترغیب ذهنی نمره‌ای است که مدیران شهرداری منطقه ۹ تهران در جواب به سوالات شماره ۲-۸-۳۰ و ۳۲ پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین MLQ بدست می‌آورند.

ملاحظات فردی ۱: در ملاحظات فردی رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. (به نقل از یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۸). در پژوهش حاضر منظور از ملاحظات فردی نمره‌ای است مدیران شهرداری منطقه ۹ تهران در جواب به سوالات شماره ۳۱-۲۹-۱۹ و ۱۵ رهبری تحول‌آفرین MLQ بدست می‌آورند.

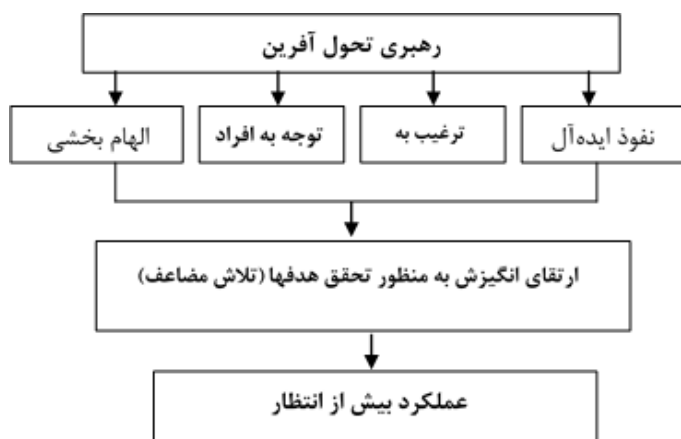
نوآوری، شامل خلق کالا، خدمت یا فرآیندی است که برای یک سازمان جدید است. یک نوآوری می‌تواند، تغییری باشد در روش صنعتی، که موجب ارتقای بهره‌وری می‌شود (طارق خلیل، ۱۳۸۱، ص ۶۵؛ در پژوهش حاضر منظور از نوآوری نمره‌ای است مدیران شهرداری منطقه ۹ تهران در جواب به کلیه سوالات پرسشنامه نوآوری که توسط دهقان (۱۳۹۱) تدوین و استفاده شده است، بدست می‌آورند.

۲-۲- یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی، ایجاد شرایطی در سازمان است که تک تک افراد آن شرایط و تغییرات به وجود آمده را می‌پذیرند (استاتا، ۱۹۸۹، به نقل از قربانی زاده، ۱۳۸۷: ۳۱). تعریف عملیاتی یادگیری سازمانی: نمره ای است که آزمودنی‌ها از پاسخ به سؤال‌های پرسشنامه‌ی یادگیری سازمانی ۲۴ سؤالی نیفه (۲۰۰۱) به دست می‌آورند

۳-۲- تحول

تحول حرکتی است به فراسوی وضعیت فعلی از طریق یک وضعیت گذار و به سمت یک وضعیت آتی (بیگلو، ۱۳۸۹، ص ۱۷). رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به هدفهای مورد نظر. منبع این قدرت یا اعمال نفوذ جنبه رسمی دارد، همانند تکیه زدن بر مسند مدیریت، در یک سازمان (رابینز، ۱۹۴۳، ص ۲۱۸). هارولد کوونتز و سیلر اودانل^۲ می‌نویسند که "رهبری تأثیر گذاری بر مردم است تا تحقق هدف مشترکی را دنبال کنند" (هرسی، پال، ۱۹۳۰، ص ۹۰). برنز^۳ (۱۹۹۷) اولین کسی بود که در کتاب خود با نام «رهبری» اصطلاحات رهبری میادله‌ای و تحول آفرین را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند. بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۵-۱۷). عناصر کلیدی رهبری تحول‌گرا عبارتند از داشتن اهداف والاتر، در اولویت قرار دادن نقاط قوت سازمان، پیگیری نوآوری‌های صنعتی و تاریخچه نجات و پیشرفت از طریق تحولات داخلی. (گلنن، ۲۰۰۰، ص ۷۸).



شکل ۱- مؤلفه‌های اصلی رهبری تحول آفرین (تابلی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۸)

1. Intellectual Stimulation, Individual Consideration.
2. Harold Koontz and Cyril O'Donnell.
3. Burns.

۴-۲- نوآوری و تأثیر آن بر مدیریت

نوآوری^۱ از کلمه لاتین Innovate به معنای "ساختن یک چیز جدید" استخراج شده است. نخستین بار شومپتر در سال ۱۹۳۴ مفهوم نوآوری را تعریف کرد. او نوآوری را با توسعه اقتصادی مرتبط دانست و آن را به عنوان ترکیب جدیدی از منابع مولد ثروت معرفی کرد (هادوی، ۱۳۸۸، ص ۱۱). موانع عملی-شخصی نوآوری، شامل نگرش فردی، تفکر و رفتار است. موانع ساختاری-سازمانی مبتنی بر فناوری سازمانی، استراتژی، فرهنگ و رسمیت مقررات است. علاوه بر محیط در هر سطح فردی، گروهی و سازمانی نیز به عنوان یک موضوع مرتبط در نظر گرفته می شود و به همین دلیل موانع اجتماعی - محیطی نیز مورد توجه قرار می گیرد. برخی از تیمها یا کارمندان ممکن است مهارت و دانش کافی برای جذب نوآوری نداشته باشند یا اعتماد کافی نسبت به نوآوری ندارند. مدیریت همچنین ممکن است از کمبود مهارت برای اجرای نوآوری برخوردار باشد (پاشش، ترزا؛ اوریک، مایکل جی^۲، ۲۰۱۸). رهبران و مدیران در برنامه های تغییر و تحول مسئولیت سنگینی بر عهده دارند زیرا یک رهبر یا مدیر هنگامی که دست به کار تحول می زند اقدامات او ممکن است در زندگی و رفاه نسل های آینده نیز مؤثر واقع شود، چنانچه مهارتش ضعیف باشد، شبکه روابط انسانی را نابود می سازد و موجب نفرتی جانگاہ می گردد و اگر از مهارت و توانایی بالایی برخوردار باشد می تواند با ایجاد همکاری و تعاون بین افراد راه زندگی نسل های آینده را بهبود بخشد (دهقان، ۱۳۹۰، ص ۴۴). مدیر می بایست برای میسر ساختن امکانات رشد و شکوفایی همه جانبه از راه قبول مسئولیت و بروز نوآوری و ابتکار انجام وظیفه نماید، بهره گیری از اندیشه های نوین در روش های اثر بخش مدیریت برای فرد و سازمان و جامعه ضرورتی اجتناب ناپذیر است (صفریگللو، ۱۳۸۹، ص ۳۱). نقش رهبری تحول گرا در افزایش ابتکاری شرکت برای تأمین یک رقابت رقابتی پایدار مهم است. این مطالعه با معرفی یادگیری سازمانی به عنوان یک واسطه سعی در کشف این رابطه دارد. (Raj, Rahul; Srivastava, Kailash B. L., ۲۰۲۰).

۵-۲- یادگیری سازمانی و انواع آن

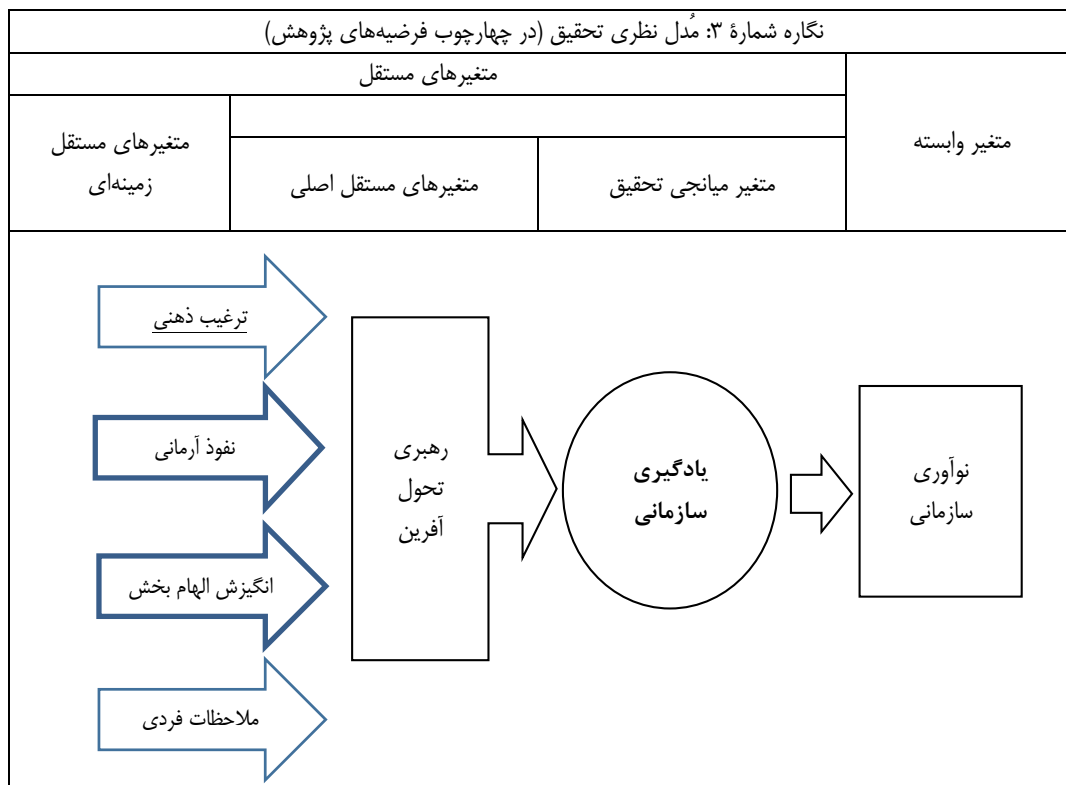
فایول و لایلز از یادگیری سازمانی به عنوان «کشف و اصلاح خطا» یاد می کنند. یادگیری سازمانی، فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می سازد. یادگیری، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا بر جا بماند. (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۹۲). آرجریس و شون سه نوع یادگیری سازمانی شامل یادگیری تک حلقه ای، یادگیری دو حلقه ای و یادگیری سه حلقه ای (یادگیری ثانویه) را تقسیم بندی می کنند. (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۲).

بررسی پژوهش های پیشین نشان می دهد مطالعات انجام شده را میتوان به سه دسته تقسیم کرد:

- دسته اول به مطالعاتی مربوط می شود که رابطه رهبری یا رهبری تحول آفرین را با یک متغیر دیگری غیر از نوآوری مورد مطالعه قرار می دهد مانند مطالعات: بیل^۳ و همکاران (۲۰۱۷)، لیانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۷)، مهنکار و همکاران ۱۳۹۳، حاج کاظمی ۱۳۹۳، طاهری لاری و همکاران ۱۳۹۳.
- دسته دوم مطالعاتی هستند که رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری را مطالعه می کنند که محدود به مطالعه فاطمه مهران فرد و همکاران (۱۳۹۷) همچنین گارسیا و مورالز ۲۰۰۸، چن و چن ۲۰۰۸، تابلی و همکاران ۱۳۹۱، لی و همکاران (۲۰۱۷) می باشد.
- دسته سوم مطالعاتی هستند که رابطه متغیرهای مورد مطالعه پژوهش حاضر یعنی رهبری تحول آفرین و نوآوری با یادگیری سازمانی را مطالعه می کنند که تنها محدود به مطالعه ادموندسون^۵ (۲۰۱۲) و سید محمد میر کمالی (۱۳۹۰) می باشد. مطالعه پژوهش های انجام شده نشان می دهد پژوهش زیادی در ایران در رابطه با تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری در سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری سازمانی انجام نشده است.

1. Innovation.
2 Sprinkle, Therese A.; Urick, Michael J.
3 bill et al.
4 Lee yang et al.
5 Ed monsoon

جدول ۱- ترسیم مدل نظری تحقیق



۳- روش تحقیق

برای رسیدن به اهداف تحقیق از دو روش اسنادی (با مطالعه پیشینه و مبانی نظری تحقیق) و روش (پیمایشی) با استفاده از ابزار پرسشنامه استفاده می شود و همچنین تعداد ۱۰ فرضیه در این تحقیق وجود دارد، لذا روش تحقیق برای بررسی مدل پژوهش از نوع کمی است. در ضمن، برای روایی و اعتبار سوالات پرسشنامه نیز با استفاده از نرم افزار SPSS آلفای کرونباخ محاسبه شده است.

قلمرو زمانی: داده ها در بازه زمانی سال ۹۸ جمع آوری خواهند شد.

قلمرو مکانی: شهرداری منطقه ۹ تهران می باشد.

قلمرو موضوعی: در حوزه تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری در سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری سازمانی

جامعه آماری تحقیق ۵۱۴ نفر می باشد که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه (۲۹۸ نفر) محاسبه و در نظر گرفته می شود. برای انجام این پژوهش روش نمونه گیری متناسب با حجم جامعه یعنی روش نمونه گیری سهمیه ای انتخاب و پرسشنامه ها به صورت طبقه بندی شده در اختیار افراد قرار گرفت.

ابزارهای اصلی گردآوری اطلاعات در این تحقیق سه پرسشنامه به شرح زیر می باشند:

۱. ابزار اندازه گیری جهت رهبری تحول آفرین پرسشنامه چند عاملی سبک رهبری (MLQ): این پرسشنامه برای اولین بار در تحقیقات برنارد بس در سال ۱۹۸۵ به کار گرفته شد. این پرسشنامه شامل ۳۳ گویه است و سوالات مربوط به هر کدام از ابعاد رهبری تحول آفرین به شرح ذیل می باشد:

ملاحظات فردی: ۱۵-۱۹-۲۹-۳۱

ترغیب ذهنی: ۲-۸-۳۰-۳۲

انگیزش الهام بخش: ۹-۱۳-۲۶-۲۲

رفتار و ویژگی آرمانی (نفوذ آرمانی): ۶-۱۴-۲۳-۳۳-۱۰-۱۸-۲۱.

۲. ابزار اندازه گیری جهت سنجش نوآوری تدوین و استفاده شده توسط دهقان (۱۳۹۰) می باشد. که شامل ۲۴ سوال است. در این پژوهش گویه های پرسشنامه ها بر اساس ۵ مقیاس درجه بندی لیکرت تنظیم شده است.

۳. ابزار اندازه گیری جهت سنجش یادگیری سازمانی پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱؛ به نقل از عزیزی، ۱۳۹۳).

۳-۱- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و SMARTPLS به محاسبه آمار توصیفی نظیر جداول و نمودارهای توصیفی، فراوانی، میانگین و انحراف معیار و آمار استنباطی جهت مدل یابی معادلات ساختاری و برازش الگوی معادلات ساختاری استفاده شده است.

۴- مدل تحلیلی تحقیق

جدول ۲- مدل تحلیلی تحقیق

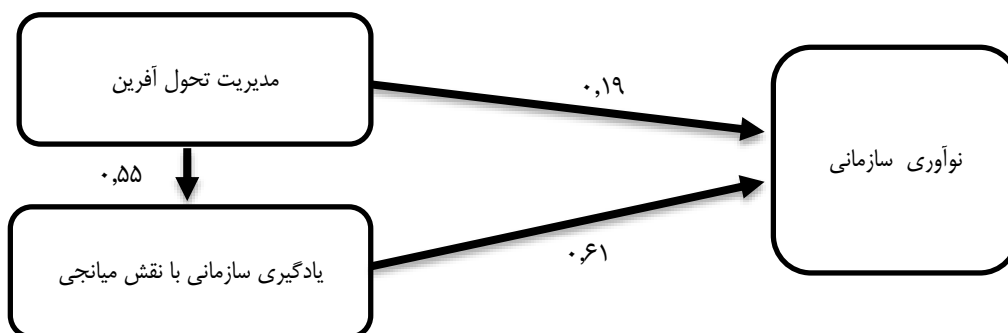
متغیر	ابعاد	مولفه ها	شاخص ها	سوالات پرسشنامه	منبع
سبک رهبری تحول آفرین	ملاحظات فردی	رفتار های رهبر در مواجهه با مسائل	توجه به مصلحت گروه	۳۱-۲۹-۱۹-۱۵	برنارد بس، ۱۹۸۵ سنجش سبک رهبری پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین (باس و اولیو، ۲۰۰۰)
	ترغیب ذهنی	اعتماد به کارکنان	تشویق کارکنان	۳۲-۳۰-۸-۲	
	انگیزش الهام بخش	شایسته سالاری	توجه به پیامدهای اخلاقی و دینی درس گرفتن از شکست‌ها	۹-۱۳-۲۶-۲۲	
	نفوذ آرمانی	کمک به کارکنان	تصمیم بر اساس منطق	۳۳-۱-۱۸-۲۱-۶-۱۴-۲۳	
نوآوری	انطباق پذیری	جدید بودن	آخرین تکنیک‌های نوین	۲۴ سوال	پرسشنامه رفتارهای نوآورانه (کانتز، ۱۹۸۸)، دهقان ۱۳۹۰
یادگیری سازمانی	مهارت‌های فردی، مدل های ، چشم انداز مشترک ، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی	تشویق افراد	آموزش های مهارتی	۲۳ سوال	پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱؛ به نقل از عزیزی، ۱۳۹۳)

۴-۱- بررسی برازش مدل

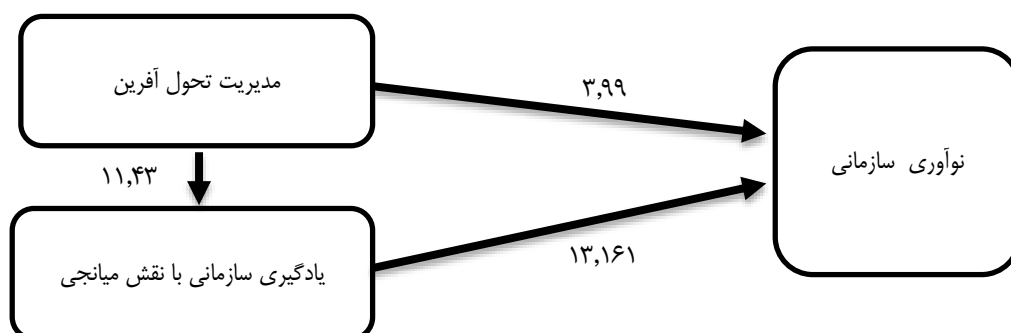
در جدول زیر شاخص های برازش مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳- شاخص‌های برازش

شاخص	توضیحات	مقدار قابل قبول	مقدار به دست آمده
X ² /df	کای اسکوئر نسبی	<3	۰٫۰۹
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	<0.1	۰٫۰۵۹
GFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	>0.9	۰٫۹۱
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده	<0.1	۰٫۰۴۸



نمودار ۱- ضرایب مسیر ساختار عاملی نقش مدیریت تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر نوآوری با نقش میانجی



نمودار ۲- اعداد معناداری (T-VALUE) ساختار عاملی نقش مدیریت تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر نوآوری با نقش میانجی

H2- یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تاثیر دارد
بر اساس نتایج به دست آمده در جدول زیر و مقدار آماره T که بیشتر از ۱,۹۶ می باشد، در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد میتوان فرضیه را پذیرفت یعنی یادگیری سازمانی کارکنان بر نوآوری سازمانی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۶- نتیجه آزمون فرضیه اصلی H2

مسیر ساختاری	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه آزمون
یادگیری سازمانی >.....> نوآوری سازمانی	۰.۶۱	۱۳,۱۶۱	تایید

H3- رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی تاثیر دارد.
بر اساس نتایج به دست آمده در جدول زیر و مقدار آماره T که بیشتر از ۱,۹۶ می باشد، در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد میتوان فرضیه را پذیرفت یعنی رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۷- نتیجه آزمون فرضیه اصلی H3

مسیر ساختاری	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه آزمون
رهبری تحول آفرین >.....> یادگیری سازمانی	۰.۵۵	۱۱,۴۳	تایید

به طور خلاصه می توان گفت: که بین ویژگی رهبری تحول آفرین و مولفه های آن و نوآوری کارکنان در سازمان با نقش میانجی یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بدین صورت که هر یک از مولفه های رهبری تحول آفرین بر روی عملکرد نوآورانه کارکنان موثر است که با نقش میانجی یادگیری سازمانی این تاثیر بیشتر نمود پیدا می کند. لذا کلیه فرضیه های پژوهش تأیید می گردد. بر اساس نتایج به دست آمده در جدول ۴-۱۰، معناداری اثر مستقیم و غیر مستقیم مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به اینکه مقدار آماره t بیشتر از ۱,۹۶ بدست آمد، تاثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی معنادار بوده و در نتیجه با

اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت فرضیه اصلی پژوهش پذیرفته می شود یعنی مدیریت تحول آفرین بر نوآوری سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده و مقدار آماره T که بیشتر از ۱,۹۶ می باشد، در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد میتوان فرضیه را پذیرفت یعنی نفوذ آرمانی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده و مقدار آماره T که بیشتر از ۱,۹۶ می باشد، در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد میتوان فرضیه را پذیرفت یعنی انگیزش الهام بخش بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده و مقدار آماره T که بیشتر از ۱,۹۶ می باشد، در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد میتوان فرضیه را پذیرفت یعنی ترغیب ذهنی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده و مقدار آماره T که بیشتر از ۱,۹۶ می باشد، در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد میتوان فرضیه را پذیرفت یعنی ملاحظه فردی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

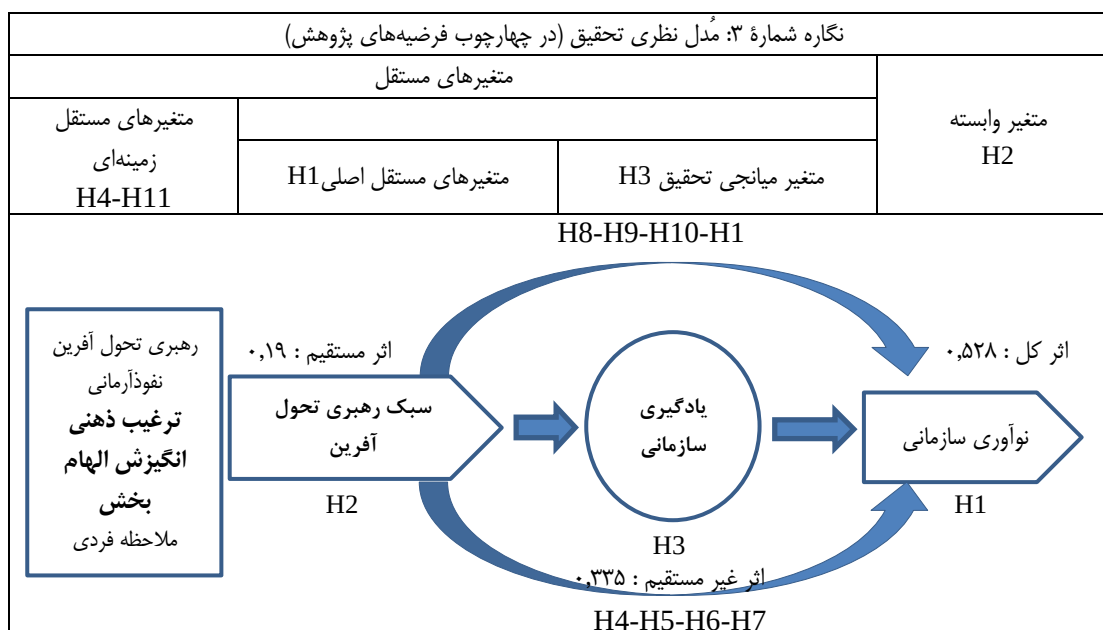
بر اساس نتایج به دست آمده، معناداری اثر مستقیم و غیر مستقیم مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به مقدار آماره t، تأثیر ترغیب ذهنی بر نوآوری سازمانی معنادار بوده و در نتیجه فرضیه پذیرفته می شود یعنی ترغیب ذهنی بر نوآوری سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده، معناداری اثر مستقیم و غیر مستقیم مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به مقدار آماره t، تأثیر انگیزش الهام بخش بر نوآوری سازمانی معنادار بوده و در نتیجه فرضیه پذیرفته می شود یعنی انگیزش الهام بخش بر نوآوری سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده، معناداری اثر مستقیم و غیر مستقیم مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به مقدار آماره t، تأثیر ملاحظه فردی بر نوآوری سازمانی معنادار بوده و در نتیجه فرضیه پذیرفته می شود یعنی ملاحظه فردی بر نوآوری سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده و مقدار آماره T که بیشتر از ۱,۹۶ می باشد، در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد میتوان فرضیه را پذیرفت یعنی یادگیری سازمانی کارکنان بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

۵- مدل نهایی تحقیق



سازگاری یافته ها با تحقیقات پیشین:

پژوهش حاضر نشان می‌دهد مدیریت تحول آفرین بر نوآوری سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. و این منعکس‌کننده اهمیت رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی و تأثیر آن بر نوآوری در کارکنان مستقر در شهرداری منطقه ۹ شهر تهران می‌باشد. ادموندسون (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود به بررسی رهبری تحول آفرین و نوآوری فردی و عملکرد سازمانی پرداختند، نتایج ایشان نیز نشان داد که رهبران تحول آفرین از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی، حمایت از نوآوری و آزادی، ایجاد چشم انداز، تشویق و به چالش کشیدن، نوآوری کارکنان و عملکرد سازمان خود را افزایش می‌دهند. -در پژوهش حاضر به این نتیجه رسیدیم که نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر دارد. به عنایت به اینکه تأثیر و همبستگی میان این متغیرها از میزان ضعیفی برخوردار بوده است، نشان می‌دهد آیتمهای ۴ گانه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی به میزان زیادی قابل تقویت و افزایش نیست. از نظر این پژوهش می‌توان چنین استنباط کرد که سبک رهبری تحول آفرین آموختنی و قابل یادگیری نیست و می‌توان استنباط کرد که توانایی های یک رهبر تحول آفرین درونی است. در پژوهش حاضر به این نتیجه رسیدیم که ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر دارد. نتایج مطالعه گارسیا و مورالز (۲۰۰۸)، نیز نشان داد رابطه مثبت و معنی داری میان رهبری تحول آفرین و نوآوری در سازمان‌ها وجود دارد که با نتایج مطالعه حاضر همخوانی دارد. نتایج مطالعه چن و چن (۲۰۰۸)، نیز نشان داد رابطه مثبت و معنی داری میان رهبری تحول آفرین و نوآوری در موسسات آموزش عالی تایوان وجود دارد که با نتایج مطالعه حاضر همخوانی دارد. پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. رهبران با شهامت بخشی به کارکنان خود، حس قدرتمندی را در آنها ایجاد می‌کنند و به این ترتیب آنها را توانمند تر می‌سازند.
۲. توجه بیشتر به همکاری و مشارکت
۳. سپردن مسئولیت به کارکنان برای ارتقای سطح اعتماد به نفس در آنان.
۴. محول کردن مسئولیتهای نو به کارکنان
۵. دادن روحیه به کارکنان به منظور امید داشتن به آینده

منابع

۱. تابلی، حمید، تیرگر، هدایت ا.، مظفری، لیلا، مرتضوی، حمید و مهرابی فر، فاطمه، (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان نیریز. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۱، ص ۴
۲. تابلی، حمید؛ فرامرزی، آما و مهدی مصلحی (۱۳۹۴)، "تبیین نقش هوش هیجانی و مهارت سیاسی در رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران با رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی شهرداری بندرعباس)"، نشریه مدیریت شهری، دوره ۱۴، شماره ۴۰، صص ۲۳۷-۲۴۸.
۳. خلیلی پیله درق، محمد (۱۳۹۱): "بررسی رابطه رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان اداره بیمه ایران (مطالعه موردی: اداره بیمه ایران استان اردبیل)"؛ پایان نامه دانشگاه آزاد واحد گرمی.
۴. دهقان، ف. (۱۳۹۰)، رابطه مدیریت و یادگیری سازمانی و نوآوری، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۵. دهقانپور، م. (۱۳۹۱)، تحلیل و بررسی مولفه های رهبری تحول آفرین و تبیین ارتباط آن با توانمند سازی روحی، روانی کارکنان شرکت مخابرات منطقه شرق تهران. پایان نامه درجه کارشناسی ارشد دانشگاه مدیریت و حسابداری پیام نور استان تهران.
۶. صفری، علی و فائزه رادی (۱۳۹۳)، "بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتارهای شهروندی و تعهد سازمانی"، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۳، شماره ۷۶، صص ۸۱-۱۱۶.
۷. طاهری، یاسین؛ محمدی، جیران و سعید جعفری نیا (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه ی رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به نقش مداخله گر توانمندسازی کارکنان»، مجله مدیریت دولتی، دوره ۶، صص ۷۶۹-۷۸۹.
۸. علوی، سمیه، ارباب شیرانی، بهروز و اسفندیاری، احسان (۱۳۹۵) بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و نوآوری از دیدگاه سیستم دینامیکی در مرکز تحقیقات مهندسی اصفهان، نشریه مدیریت تولید و عملیات، دوره ۵، شماره ۱ بهار و تابستان ۱۳۹۳، صفحه ۷۱-۷۹

۹. کردنائیچ، اسدالله؛ دانایی فرد، حسن؛ دلخواه، جلیل و مهدی آقازارتی (۱۳۹۲)، "نوسازی راهبردی: بررسی نقش یادگیری سازمانی"، مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۵، صص ۳۷-۵۷.
۱۰. یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید و عالمه کیخا (۱۳۸۹)، "بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان"، مجله مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، صص ۶۴-۹۶.
11. Hetland, H. & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12(2), 147-171.
12. Transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences* 44 (1), 86-97.
13. Peterson, S. J.; Walumbwa, F. O.; Byron, K. & Myrowitz, J. (2009). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. *Journal of Management*, New York, 35(2), 348.
14. Shao, L., & Webber, S. (2006). A cross-cultural test of the five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Business Research* 59, 936-944.
15. Wefald, A.J. (2008). An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs. Kansas State University, 172 pages; AAT 3339472.
16. Jerez-Gomez, P.; Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. rganizational learning capability: a proposal of measurement, *Journal of Business Research*, ۵۸(۶), ۷۱۵-۷۲۵.
17. Honari H, Goudarzi M, Heidari A and Emami A. The relationship between transformation-oriented leadership and physical education managers` productivity in port clubs. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2010;2: 5495-5497
18. Akgün, A. E., İmamoğlu, S. Z., Koçoğlu, İ., İnce, H., & Keskin, H. (2014). Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance through Customer Relationship Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 531-540
19. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
20. Berson, Y., Avolio, B. J. (2004), "Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm", *The Leadership Quarterly*, Vol 15, pp: 625-646
21. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications for transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In *Research in organizational change and development*, Vol. 4, pp: 231-272
22. Lambert, Eric, (2003), The impact of organizational justice on correctional staff, *Journal of criminal justice*, Vol 31, issue 2.
23. Lawler, E. E., III. (1997). Reward systems. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving Life At Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Changes*, Santa Monica.
24. Source: *Journal of Management Research* (09725814). Oct-Dec 2016, Vol. 16 Issue 4, p201-219. 19p. Author(s): Raj, Rahul; Srivastava, Kailash B. L. 2020 EBSCO Industries, Inc.
25. Sprinkle, Therese A.; Urick, Michael J. (2018). "Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and "low-stakes" development". *Learning Organization*. 25 (2): 102-112. doi:10.1108/TLO-02-2017-0021.

