

بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی

(مطالعه ی موردی: شعب بیمه دی در استان گیلان)

علی خوشحال کلویر^۱، مریم درای^۲، سودا درای^۳، سمانه محمدی معاف^۴

چکیده:

امروزه تغییرات روز افزون علم و فناوری و تغییرات و پیچیدگی های محیط که هر لحظه حیات سازمانها را تحت تاثیر قرار می دهد، از طرفی سبک رهبری مدیران در سازمان ها نقش مهمی در ایجاد یادگیری سازمانی دارد به طوریکه لازم است رهبران و پیروان آنها به طور مستمر یاد بگیرند و اطلاعات را به منظور دستیابی به عملکرد بهتر با یکدیگر به اشتراک بگذارند. رهبری تحولی از جدیدترین سبکهای رهبری است که اخیرا مورد توجه قرار گرفته است. این سبک رهبری با حمایت از گروه سازی و فرایندهای تغییر، یادگیری سازمانی را بهبود می بخشد. لذا هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی در شعب بیمه دی در استان گیلان می باشد. با توجه به اهمیت موضوع و اهداف پژوهش، تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه ی آماری پژوهش را تمامی کارکنان و مدیران شعب بیمه دی در استان گیلان تشکیل می دهند، که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۹۶ نفر تعیین شد. برای گردآوری داده ها، از پرسشنامه استاندارد رهبری برنارد بس و پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) استفاده شده است. پس از تایید روایی پرسشنامه ها از طریق روش محتوایی و همچنین سنجش و تایید پایایی، از طریق روش آلفای کرونباخ (به ترتیب ۰/۸۹۲ و ۰/۸۴۱)، از مجموع ۲۳۰ پرسشنامه توزیع شده در قلمرو زمانی ۱۳۹۱، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه عودت داده شد و اطلاعات بدست آمده با انجام محاسبات آماری توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین از تحلیل رگرسیون برای بررسی تاثیری که هر یک از ابعاد رهبری تحولی بر یادگیری سازمانی دارد استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که بین تک تک مولفه های رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، رفتار)، نفوذ آرمانی (نگرش)، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) با یادگیری سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد و در میان این مولفه ها، انگیزش الهام بخش با ضریب ۰/۳۶ و ملاحظات فردی با ضریب ۰/۳۴ به ترتیب بیشترین همبستگی را با یادگیری سازمانی کارکنان داشته اند. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون حاکی از آن است که متغیرهای انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی بهترین پیش بینی کننده های میزان یادگیری سازمانی کارکنان در شعب بیمه محسوب می شوند.

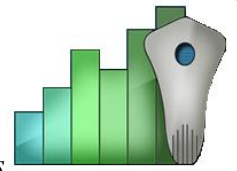
واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده.

^۱ دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور رشت، ایران (مکاتبه کننده) A_aero_kh@yahoo.com

^۲ عضو باشگاه پژوهشگران جوان، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، ایران Maryam_deray@yahoo.com

^۳ عضو باشگاه پژوهشگران جوان، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، ایران Sevyd@ymail.com

^۴ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، ایران Samaneh_moaf@yahoo.com

**۱- مقدمه**

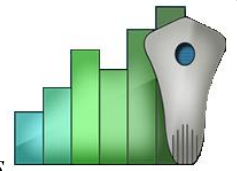
جهانی شدن و پیشرفتهای فناوری جهان، کسب و کار را تغییر داده و با چالشهایی مواجه نموده است. (singh, 2008) لازمه حفظ حیات در چنین وضعیتی، ایجاد تغییرات و تحولات مستمر سازمانی، چه از بعد رفتاری و چه از بعد ساختاری، است. (زالی، ۱۳۸۳) در واقع محیط کنونی سازمان ها پیچیده و دشوارتر شده و رهبران سازمانها با مشکلات غیر قابل پیش بینی روبرو شده اند که انعطاف پذیری بالای آنها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان ها می طلبد در این تغییر و تحولات سازمانی، رهبری و مدیریت، نقش تعیین کننده ای دارد. (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). بنابراین وجود رهبران بصیر، راهبردی یا به عبارت روشن تر رهبران تحول آفرین ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می شود. رهبر تحول آفرین با توجه به آمادگی تغییر و تحول سازمانی در کارکنان سازمان خود از سبکها یا راهبرد مناسب برای ایجاد تحول در سازمان استفاده می کند تا بدین وسیله به سازمان پویایی ببخشد و ان را در برابر تغییرات محیطی حفظ کند. رهبری تحول آفرین اساس و شالوده ای برای تغییرات بلند مدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می سازد. (زالی، ۱۳۸۳). از طرفی در این فضای رقابتی و پر تغییر، سازمانهایی امکان بقا و رشد خواهند داشت که توانایی یادگیری سازمانی نیز داشته و بتوانند از تغییر و تحولات محیطی و تجربیات درون سازمانی و برون سازمانی، دانش مورد نیاز سازمانی را فرا گرفته و به سازمانهای یادگیرنده تبدیل شوند. (کاوسی و تیمور لویی، ۱۳۸۸). از آنجاییکه بسیاری از شرکت های بیمه به صورت سنتی اداره می شوند و یادگیری فردی و سازمانی در آنها ضعیف است و یا همپای تغییرات محیطی و افزایش رقابت نیست. توجه جدی به یادگیری در شرکت های بیمه به منظور تسهیل فرایند یادگیری کمک می کند. (نوربخش و توکلی، ۱۳۸۹) لذا در این پژوهش تلاش شده است نقش رهبری مناسب در این فرایند در شعب بیمه دی در استان گیلان مورد بررسی قرار گیرد.

۲- چارچوب نظری و پیشینه تحقیق**۲-۱- رهبری تحول آفرین:**

نظریه بنیادین رهبری تحول آفرین به وسیله برنارد بس ارائه شده که وی آنرا فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل تعریف می کند. (خلیفه سلطانی و حسینی، ۱۳۹۱) رهبری تحولی طبق مدل بس (۱۹۹۷) بر اساس چهار بعد نفوذ آرمانی (رفتار و نگرش)، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تحقق می یابد. (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰)

نفوذ آرمانی: شامل بینش ها و چشم اندازهای الهام بخش، خطرات و سختی های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیردستان است. (چوپانی و میرکمالی، ۱۳۹۰)

ترغیب ذهنی: نفوذ آرمانی دربرگیرنده عامل کاربزماتیکی رهبری تحولی است به طوری که رهبران به عنوان مدل های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل کردند و نیجه این نوع رفتار رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است. (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰)



انگیزش الهام بخش: این بعد شامل برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان است که با توسل به احساسات زیردستان صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو. (چوپانی و میرکمالی، ۱۳۹۰)

ملاحظات فردی: توجه و ملاحظه فردی، شامل توجه به تفاوت های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسئولیت ها برای یادگیری تجربیات است. (چوپانی و میرکمالی، ۱۳۹۰).

۲-۲- یادگیری سازمانی:

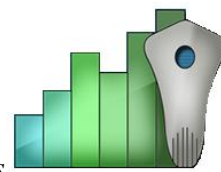
یادگیری سازمانی فرایندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل، پویا، مستمر، مداوم و رشد یابنده است که از بازخورد مداوم، سریع و موثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تاثیر فرایندهای ادراکی و یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل می کند و هدفش کامیابی افراد و سازمان است. (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰).

یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می انجامد و در برگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده اعمال می شود. در چنین سازمانهایی همه شرایط یادگیری برای اعضاء فراهم می شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته اند همت می گمارند (cheramie, 2010) یادگیری سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمانها مطرح است. تغییرات روز افزون علم و فناوری و تغییرات محیط و پیچیدگی های آن که هر لحظه حیات سازمانها را تحت تاثیر قرار می دهد، ضرورت توجه به یادگیری سازمانی و ارتقای فنون و مهارت های کارکنان را بیش از پیش مشخص ساخته و ضرورت استفاده از تجربیات گذشته سازمانی را در پرتو نگاه به آینده تبیین می کند. (berson, 2006)

۳-۲- رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی:

رهبری تحولی از جدیدترین سبکهای رهبری است که اخیرا مورد توجه قرار گرفته است. (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰) همچنین به باور بسیاری از پژوهشگران سازمانی، توانایی یادگیری سازمان هاتنها مزیت رقابتی و تنها راه بقای آنها در آینده است. برای توسعه سازمان یادگیرنده، زیرساختهایی مانند رهبری، فرهنگ سازمانی، محیط، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی موثرند و باید از ویژگیها و شرایط مناسبی برخوردار باشند. (خلیفه سلطانی و حسینی، ۱۳۹۱) رهبری تحولی با حمایت از گروه سازی و فرایندهای تغییر، یادگیری سازمانی را بهبود بخشیده و سبب برانگیختگی فکری، خلاقیت و نوآوری و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان می شود. (Donough, 2000)

لذا بنابر اهمیت موضوع مورد بحث، در این فصل ابتدا به بیان مفاهیم و نظریه های رهبری می پردازیم. سپس در قسمت های بعدی بترتیب مفهوم رهبری تحول آفرین، یادگیری سازمانی، نقش رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی و پیشینه تحقیق بیان می شود و در پایان چارچوب نظری تحقیق و مدل مربوطه آورده می شود. از طرفی سازمانها نیز باید مانند افراد توان یادگیری داشته باشند. از این رو موضوع یادگیری سازمانی



در کانون توجه نظریه های جدید سازمان و مدیریت قرار دارد و می توان نتیجه گرفت که یکی از چالش های مهم در سطوح مختلف مدیریتی افزایش توان یادگیری سازمانی است. (دستگردی و همکاران، ۱۳۸۹)

۳- پیشینه تحقیق:

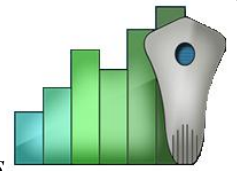
در زمینه تحقیق حاضر مطالعات مختلفی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته که در ادامه به چند نمونه از آنها اشاره خواهیم نمود:

- Magdalena, Gutiérrez, Jesús در سال ۲۰۱۲ مقاله ای تحت عنوان " تاثیر رهبری تحولی بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری و نوآوری سازمانی " نوشتند. این مطالعه تأثیرات رهبری تحول گرا بر عملکرد سازمانی از طریق قابلیت های پویا یادگیری و نوآوری سازمانی را تجزیه و تحلیل می کند. اگر چه این روابط متقابل غیر مستقیم برای بهبود عملکرد سازمانی بسیار مهم است، در تحقیقات قبلی معمولاً آنها کشف نشده بودند. نمونه مورد نظر در این تحقیق ۱۶۸ شرکت اسپانیایی می باشد. نتایج نشان می دهد که ۱. رهبری تحولی از طریق یادگیری و نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت می گذارد ۲. یادگیری سازمانی به طور مستقیم و غیر مستقیم از طریق نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت می گذارد ، ۳. نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت می گذارد.

- Nafei در سال ۲۰۱۲ مقاله ای تحت عنوان "سبک های رهبری و یادگیری سازمانی مطالعه تجربی بر روی بانک های عربستان سعودی " نوشتند. این مقاله به بررسی دو جریان مهم پژوهش، یعنی سبک رهبری (LS) و یادگیری سازمانی (OL)، که بهم مربوط می باشند می پردازد. به عبارت دیگر، LS و OL نشان دهنده دو خط غنی از پژوهش: یکی در مورد چگونه مردم رهبری می شوند و از سوی دیگر در مورد چگونه مردم یاد می گیرند می باشد. این پژوهش با توجه به هدف آن کاربردی است، و با توجه به روش جمع آوری داده ها توصیفی است. سه گروه از کارکنان در بانک های عربستان سعودی مورد بررسی قرار گرفت. از 335 پرسشنامه توزیع شده، 285 پرسشنامه قابل استفاده بازگردانده شدند، میزان پاسخ از 85٪ است. این یافته نشان می دهد که تفاوت در میان سه گروه از کارکنان در مورد نگرش ارزیابی خود نسبت به LS و OL وجود دارد. همچنین، این مطالعه نشان می دهد که مولفه های LS تأثیر مستقیم بر OL دارد.

- Skerlavaj, Dimovski, Zagoršek در سال ۲۰۱۰ مقاله ای تحت عنوان " اثرات رهبری تحولی بر یادگیری سازمانی " نوشتند. مطالعه تجربی مربوط به دو منطقه مهم از پژوهش مدیریتی می باشد که شامل نظریه تمام طیف وسیعی از رهبری و فرایند یادگیری سازمانی است. به طور خاص، این مقاله به سه موضوع: ۱. تاثیر رهبری تحول گرا ۲. رهبری تراکنشی در فرایند یادگیری سازمانی و ۳. این که تاثیر رهبری تحول گرا قوی تر از نوع تراکنشی رهبری است می پردازد. نتایج نشان می دهد که رهبری تحول گرا تاثیر قوی بر هر چهار ساختارهای یادگیری سازمانی دارد.

- خلیفه سلطانی و حسینی در سال ۱۳۹۱ در مقاله ای با عنوان "تاثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده" به بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توسعه یادگیری سازمانی پرداختند و رابطه پنج بعد اصلی



رهبری تحول آفرین با شش بعد یادگیری سازمانی در سه لایه فردی، گروهی و سازمانی را بررسی نمودند. قلمرو آماری این تحقیق شامل ۹۵۰ نفر از مدیران شرکت های پتروشیمی و شرکت های مهندسی مشاور و ساخت و نصب پتروشیمی است که ۲۹۵ نفر آنها بعنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده ها با کمک مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که رهبری تحول آفرین و همه ابعاد آن تاثیر مستقیم و قابل توجهی بر توسعه سازمان یادگیرنده دارند.

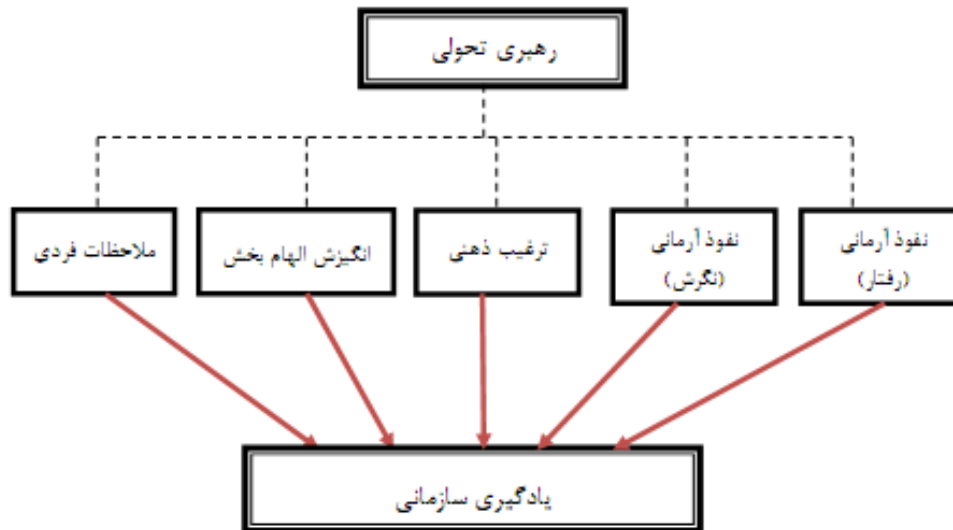
- میرکمالی و همکاران در سال ۱۳۹۰ در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی" رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. با این هدف ۱۳۸ نفر از کارکنان ستادی شرکت سایا بطور تصادفی انتخاب شدند و داده ها پس از جمع آوری بر اساس پرسشنامه های یادگیری سازمانی و رهبری تحول آفرین بوسیله نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته ها نشان داد که بین مولفه های رهبری تحول آفرین و مولفه های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و رفتار بعنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی، مهمترین پیش بینی کننده یادگیری سازمانی است.

۴- فرضیه های تحقیق

- ✓ فرضیه اصلی:
- ✓ میان رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی از دیدگاه کارکنان و مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد فرضیات فرعی:
- ✓ میان مولفه نفوذ آرمانی (رفتار) با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ✓ میان مولفه نفوذ آرمانی (نگرش) با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ✓ میان مولفه ترغیب ذهنی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ✓ میان مولفه انگیزش الهام بخش با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ✓ میان مولفه ملاحظات فردی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۴-۱- مدل مفهومی تحقیق

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع می توان مدل مفهومی زیر را ارائه کرد که فرضیه های تحقیق نیز بر اساس آن شکل می گیرد.



مدل مفهومی تحقیق (میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۰)

۵- روش تحقیق

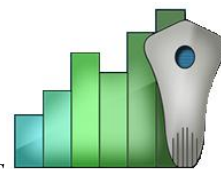
۵-۱- جامعه و نمونه آماری:

مجموعه واحدهایی که حداقل در یک صفت مشترک می باشند، یک جامعه آماری را مشخص می سازند و معمولاً آن را با N نمایش می دهند. (خاکی، ۱۳۸۹، ۲۷۳) جامعه آماری تحقیق حاضر، کلیه مدیران و کارکنان شعب بیمه ایران در استان گیلان می باشد. که تعداد آن ۴۰۰ نفر می باشد. در تحقیق حاضر حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران بدست می آید که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۹۶ نفر تعیین شد و پرسشنامه ها به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده میان آنها توزیع می شود. که از مجموع ۲۳۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه عودت داده شد.

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2 \left(1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right) \right)} = 196$$

۵-۲- ابزار گرد آوری و سنجش داده ها:

ابزار اصلی در این تحقیق پرسشنامه است که برای سنجش رهبری تحولی از مجموعه سوالاتی درباره وجوه چندعاملی رهبری و برای سنجش یادگیری سازمانی از مجموعه سوالاتی درباره ابعاد یادگیری سازمانی استفاده می شود. پرسشنامه استاندارد چندعاملی رهبری برای اولین بار در تحقیقات برنارد بس بکار گرفته شده و نسخه جدید آن دارای ۹ مقیاس فرعی بوده که در نهایت ۵ عامل آن رهبری تحولی را مورد سنجش قرار می دهد. پرسشنامه متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) نیز از ۵ عامل با ۲۴ سوال قبلاً در سال ۲۰۰۱ توسط نیفه ساخته شده است.



۵-۳-روایی و پایایی ابزار سنجش:

روایی پرسشنامه در این تحقیق به دلیل آن که از پرسشنامه های استاندارد و نظریات دانشمندان فوق الذکر بهره گرفته شده است، بالطبع مورد تایید است و به دلیل آن که بارها توسط محققین در سال های مختلف مورد استفاده قرار گرفته می توان نتیجه گرفت که این پرسشنامه از روایی کافی جهت ارزیابی متغیرها برخوردار است. برای آزمون پایایی پرسشنامه ذکر شده، از روش آلفای کرونباخ استفاده می شود. که در ذیل به توضیح بیشتر آن پرداخته می شود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره های هر زیر مجموعه از پرسش نامه و واریانس کل را محاسبه نمود و سپس، مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد. اگر ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه بالاتر از ۰/۷۰. به دست آید، می توان عنوان کرد که پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. اما در صورتی که این ضریب زیر ۰/۷۰. به دست آید، باید برای تمامی ابعاد متغیرهای تحقیق، ضریب آلفای کرونباخ را محاسبه نمود و ابعادی را که ضریب آنها زیر ۰/۷۰. به دست آمده است را حذف کرد یا مورد اصلاح قرار داد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۳، ۱۲۹).

در تحقیق حاضر، آلفای کرونباخ در بخش رهبری تحول افزین و یادگیری سازمانی محاسبه گردید که به ترتیب برابر ۰/۸۹۲ و ۰/۸۴۱. بدست آمده است که با توجه به اینکه بالاتر از ۰/۷۰. می باشد بنابراین پرسشنامه پژوهش دارای پایایی مناسب است.

۶- تجزیه و تحلیل داده ها

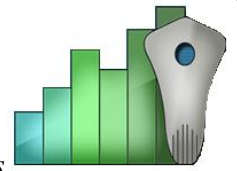
برای تجزیه و تحلیل داده ها از روشهای آمار توصیفی و استنباطی استفاده خواهد شد. از روشهای آمار توصیفی (میانگین ها، درصدها، انحراف از معیار) برای بررسی وضعیت یادگیری سازمانی و رهبری تحولی بین کارشناسان و سرپرستان شعب بیمه استفاده میشود.

از آزمون ضریب همبستگی برای سنجش ارتباط بین عوامل رهبری تحولی و یادگیری سازمانی استفاده خواهد شد.

همچنین از تحلیل رگرسیون برای بررسی تاثیری که هر یک از ابعاد رهبری تحولی بر یادگیری سازمانی دارد (بررسی رابطه پیش بین) استفاده خواهد شد. در این تحقیق نرم افزار مورد استفاده Spss خواهد بود

۶-۱-۱- یافته های توصیفی:

ابتدا برای توصیف متغیرها در این تحقیق از شاخص های آمار توصیفی استفاده خواهد شد. آمار توصیفی شامل تنظیم جداول فراوانی، درصد فراوانی و برآورد مشخصه های مرکزی و پراکنندگی همچون (میانگین، واریانس، انحراف معیار و غیره) می باشد.



تحلیل جمعیت شناختی نمونه

جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه خدمت
۶۶,۳٪ پاسخگویان مرد	۱۶,۳٪ بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۱۱,۳٪ دیپلم	۱۲,۸٪ بین ۱ تا ۵ سال
	۴۸,۵٪ بین ۳۱ تا ۴۰	۹,۵٪ فوق دیپلم	۲۲,۲٪ بین ۶ تا ۱۰ سال
۳۳٪ پاسخگویان زن	۲۷٪ بین ۴۱ تا ۵۰	۶۲,۴٪ لیسانس	۵۱,۸٪ بین ۱۱ تا ۲۰ سال
	۷,۷٪ ۵۱ به بالا	۱۶,۴٪ فوق لیسانس	۱۲,۸٪ بین ۲۱ تا ۳۰ سال

با توجه به نتایج بدست آمده از آمار توصیفی مشاهده می کنیم که اکثر پاسخگویان به پرسشنامه ها مرد و با سطح تحصیلات لیسانس و با میانگین سنی ۳۱ تا ۴۰ سال هستند. همچنین بیش از نیمی از پاسخگویان دارای سابقه خدمت متوسط و متوسط به بالا، یعنی بین ۱۱ تا ۲۰ سال هستند.

۶-۱-۲- یافته های استنباطی:

اکنون با استفاده از تکنیک آزمون همبستگی پیرسون فرضیات تحقیق مورد آزمون قرار می گیرند. که پس از انجام محاسبات مربوطه نتایج ذیل حاصل می شوند:

آزمون فرضیه ها

نتایج آزمون	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	فرضیه ها
تائید	۰,۰۰۰	۰,۶۱۷	فرضیه اصلی: بین رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد.
تائید	۰,۰۰۰	۰,۲۹۱	فرعی ۱: بین نفوذ آرمانی (رفتار) با یادگیری سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد.
تائید	۰,۰۰۰	۰,۲۵۶	فرعی ۲: بین نفوذ آرمانی (نگرش) با یادگیری سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد.
تائید	۰,۰۰۰	۰,۲۷۶	فرعی ۳: بین ترغیب ذهنی با یادگیری سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد.
تائید	۰,۰۰۰	۰,۳۶۷	فرعی ۴: بین انگیزش الهام بخش با یادگیری سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد.
تائید	۰,۰۰۰	۰,۳۴۰	فرعی ۵: بین ملاحظات فردی با یادگیری سازمانی ارتباط معنا داری وجود دارد

با توجه به جدول مشاهده می شود که مقدار سطح معنی در فرضیه اصلی کمتر از پنج صدم می باشد. به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه اصلی پژوهش تائیدی می شود و این رابطه معنادار می باشد. بر اساس این جدول می توان گفت میزان همبستگی بین رهبری تحول آفرین (بطور کلی) و یادگیری سازمانی ۰/۶۱۷ درصد می باشد. که بیانگر وجود رابطه مستقیم و مثبت بین دو متغیر می باشد. همچنین مطابق جدول فوق از بین مولفه های رهبری تحول آفرین، مولفه انگیزش الهام بخش با ضریب همبستگی ۰,۳۶۷، ملاحظات فردی با ضریب همبستگی ۰,۳۴۰ و نفوذ آرمانی (رفتار) با ضریب همبستگی ۰,۲۹۱ به ترتیب بیشترین همبستگی را با یادگیری سازمانی دارند. با توجه به جدول مشاهده می شود که مقدار سطح معنی در فرضیه اصلی کمتر از پنج صدم می

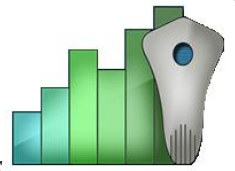
باشد. به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه اصلی پژوهش تأیید می شود و این رابطه معنادار می باشد. بر اساس این جدول می توان گفت میزان همبستگی بین رهبری تحول آفرین (بطور کلی) و یادگیری سازمانی ۰/۶۱۷ درصد می باشد. که بیانگر وجود رابطه مستقیم و مثبت بین دو متغیر می باشد. همچنین مطابق جدول فوق از بین مولفه های رهبری تحول آفرین، مولفه انگیزش الهام بخش با ضریب همبستگی ۰,۳۶۷، ملاحظات فردی با ضریب همبستگی ۰,۳۴۰ و نفوذ آرمانی (رفتار) با ضریب همبستگی ۰,۲۹۱ به ترتیب بیشترین همبستگی را با یادگیری سازمانی دارند. جدول فوق نشان می دهد بین نفوذ آرمانی (نگرش) و یادگیری سازمانی نیز رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد و ضریب همبستگی این مولفه با یادگیری سازمانی ۰,۲۷۶ بدست آمده است. همچنین با توجه به جدول مشاهده می شود که در فرضیه فرعی ۳ در مورد وجود رابطه بین مولفه ترغیب ذهنی با یادگیری سازمانی، مقدار ضریب همبستگی ۰,۲۷۶ می باشد که رابطه مستقیم و مثبت را تأیید می نماید.

- در این بخش از تحلیل رگرسیون خطی ساده برای بررسی تأثیری که هریک از ابعاد توانمندسازی روانشناختی بر یادگیری سازمانی دارند (بررسی رابطه پیش بین) استفاده می گردد.

F	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	مولفه ها
۱۸,۳۳۶	۰,۰۸۰	۰,۰۸۵	نفوذ آرمانی (رفتار)
۱۳,۹۴۲	۰,۰۶۱	۰,۰۶۶	نفوذ آرمانی (نگرش)
۱۶,۳۲۲	۰,۰۷۱	۰,۰۷۶	ترغیب ذهنی
۳۰,۸۴۰	۰,۱۳۰	۰,۱۳۵	انگیزش الهام بخش
۲۵,۹۴۵	۰,۱۱۱	۰,۱۱۶	ملاحظات فردی

سطح معنی داری	T	ضرایب استاندارد نشده		مولفه ها
		Beta	خطای استاندارد	
۰,۰۰۰	۴,۲۸۲	۰,۲۹۱	۰,۲۹۳	نفوذ آرمانی (رفتار)
۰,۰۰۰	۳,۷۳۴	۰,۲۵۶	۰,۱۰۰	نفوذ آرمانی (نگرش)
۰,۰۰۰	۴,۰۴۰	۰,۲۷۶	۰,۲۷۶	ترغیب ذهنی
۰,۰۰۰	۵,۵۵۰	۰,۳۶۷	۰,۰۷۶	انگیزش الهام بخش
۰,۰۰۰	۵,۰۴۹	۰,۳۴۰	۰,۰۷۹	ملاحظات فردی
---	۱۴,۲۳	---	۰,۲۱	عدد ثابت

با توجه به جداول فوق بطور کلی می توان تحلیل نمود که:

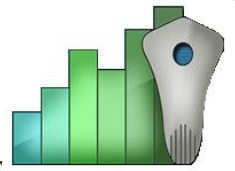


- ❖ در ارتباط با مولفه نفوذ آرمانی (رفتار)، که مقدار ضریب تعیین (R Square) ۰,۰۸۵ باشد نشان می دهد ۰,۰۸۵٪ از تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) به وسیله مولفه نفوذ آرمانی (رفتار) تبیین می شود و قابل پیش بینی است. Beta نیز بیانگر شدت رابطه می باشد. با توجه به ضریب استاندارد (ضریب بتا) می توان گفت که سهم نسبی نفوذ آرمانی (رفتار) در یادگیری سازمانی ۰,۲۹۱٪ می باشد.
 - ❖ در ارتباط با مولفه نفوذ آرمانی (نگرش)، که مقدار ضریب تعیین (R Square) ۰,۰۶۶ باشد نشان می دهد ۰,۰۶۶٪ از تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) به وسیله مولفه نفوذ آرمانی (نگرش) تبیین می شود و قابل پیش بینی است. با توجه به ضریب استاندارد (ضریب بتا) می توان گفت که سهم نسبی نفوذ آرمانی (نگرش) در یادگیری سازمان ۰,۲۵۶٪ می باشد.
 - ❖ در ارتباط با مولفه ترغیب ذهنی، که مقدار ضریب تعیین (R Square) ۰,۰۷۶ باشد نشان می دهد ۰,۰۷۶٪ از تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) به وسیله مولفه ترغیب ذهنی تبیین می شود و قابل پیش بینی است. همچنین با توجه به ضریب استاندارد (ضریب بتا) می توان گفت که سهم نسبی ترغیب ذهنی در یادگیری سازمان ۰,۲۷۶٪ می باشد.
 - ❖ در ارتباط با مولفه انگیزش الهام بخش، که مقدار ضریب تعیین (R Square) ۰,۱۳۵ باشد نشان می دهد ۰,۱۳۵٪ از تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) به وسیله مولفه انگیزش الهام بخش تبیین می شود و قابل پیش بینی است. همچنین با توجه به ضریب استاندارد (ضریب بتا) می توان گفت که سهم نسبی انگیزش الهام بخش در یادگیری سازمان ۰,۳۶۷٪ می باشد.
 - ❖ در ارتباط با مولفه ملاحظات فردی، که مقدار ضریب تعیین (R Square) ۰,۱۱۶ باشد نشان می دهد ۰,۱۱۶٪ از تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) به وسیله مولفه ملاحظات فردی تبیین می شود و قابل پیش بینی است. Beta نیز بیانگر شدت رابطه می باشد. با توجه به ضریب استاندارد (ضریب بتا) می توان گفت که سهم نسبی ملاحظات فردی در یادگیری سازمان ۰,۳۴۰٪ می باشد.
- بنابراین نتایج تحلیل رگرسیون حاکی از آن است که متغیرهای انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی بهترین پیش بینی کننده های میزان یادگیری سازمانی کارکنان در شعب بیمه محسوب میشوند.

۷- نتیجه گیری و پیشنهادات:

ابتدا نتایج این تحقیق را با نتایج تحقیقات گذشته مطابقت داده و سپس به بررسی و ارائه پیشنهاد هایی در این زمینه می پردازیم.

چندین تحقیق در ادبیات ایران و جهان صورت گرفته که به تعدادی از آنها بطور خلاصه اشاره و در پایان نتایج تحقیق حاضر را با یافته های تحقیقات مذکور مقایسه می کنیم:



- Mirkamali et.al در سال 2011 در تحقیقی با عنوان "بررسی نقش رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی بر یادگیری سازمانی در یک شرکت تولید خودرو" به بررسی رابطه متقابل رهبری تحولی و یادگیری سازمانی از طریق روش همبستگی پرداختند. ۱۲۰ پرسنل متخصص سایا بطور تصادفی انتخاب شدند و داده های تحقیق پس از جمع آوری با پرسشنامه، با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که در سایا "نظرات، شرایط کنونی رهبری تحولی و یادگیری سازمانی" نسبتا مطلوب است. از سوی دیگر سابقه کار تفاوتی در یادگیری سازمانی ایجاد نمی کند اما جنسیت و آموزش و پرورش در پذیرش ریسک، بررسی دلایل اشتباه و بهره گیری از تجارب تفاوت ایجاد می کند. علاوه بر این یک رابطه مثبت و معنی دار بین اجزای رهبری تحولی و یادگیری سازمانی وجود دارد. در نهایت نفوذ آرمانی بعنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی مهمترین پیش بینی کننده یادگیری سازمانی است.
- خلیفه سلطانی و حسینیدر سال ۱۳۹۱ در مقاله ای با عنوان "تاثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده" به بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توسعه یادگیری سازمانی پرداختند و رابطه پنج بعد اصلی رهبری تحول آفرین با شش بعد یادگیری سازمانی در سه لایه فردی، گروهی و سازمانی را بررسی نمودند. قلمرو آماری این تحقیق شامل ۹۵۰ نفر از مدیران شرکت های پتروشیمی و شرکت های مهندسی مشاور و ساخت و نصب پتروشیمی است که ۲۹۵ نفر آنها بعنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده ها با کمک مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که رهبری تحول آفرین و همه ابعاد آن تاثیر مستقیم و قابل توجهی بر توسعه سازمان یادگیرنده دارند.
- میرکمالی و همکاران در سال ۱۳۹۰ در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی" رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. با این هدف ۱۳۸ نفر از کارکنان ستادی شرکت سایا بطور تصادفی انتخاب شدند و داده ها پس از جمع آوری بر اساس پرسشنامه های یادگیری سازمانی و رهبری تحول آفرین بوسیله نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته ها نشان داد که بین مولفه های رهبری تحول آفرین و مولفه های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و رفتار بعنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی، مهمترین پیش بینی کننده یادگیری سازمانی است.
- نوربخش و توکلی در سال ۱۳۸۹ تحقیقی را با عنوان "نقش رهبری مناسب در ارتقای یادگیری در شرکت های تعاونی تولیدی شهر تهران" انجام دادند. این تحقیق در نیمه اول سال ۱۳۸۹ انجام پذیرفته و به دلیل گستردگی جامعه آماری در ابتدا با روش نمونه گیری تصادفی ۵ شرکت تعاونی تولیدی از میان شرکت های فعال در تهران انتخاب شدند، سپس با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۶۴ نفر بدست آمد و برای تجزیه و تحلیل

داده ها از آزمون همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج کلی تحقیق حاکی از آن بود که رهبری مناسب می تواند موجب بهبود و ارتقای یادگیری (فردی و سازمانی) در این نوع شرکتها شود.

تایید وجود رابطه معنادار در پژوهش حاضر بین متغیر مستقل (رهبری تحول آفرین) و ابعادش با متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) و مقایسه با نتایج تحقیقات پیشین موید این مطلب است که بین متغیر مستقل (رهبری تحول آفرین) و مولفه های آن (نفوذ آرمانی-رفتار، نفوذ آرمانی-نگرش، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) نیز با متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و مولفه انگیزش الهام بخش بعنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی مهمترین پیش بینی کننده یادگیری سازمانی است.

۷-۱-پیشنهادات بر اساس نتایج تحقیق

با توجه به یافته های این پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر برای توجه به عوامل رهبری تحولی و در نتیجه بهبود یادگیری سازمانی ارائه می شود:

- همانطور که از یافته های تحقیق بر می آید میانگین پاسخ های کارکنان و مدیران شعب بیمه ایران در استان گیلان به سوالات مربوط به مولفه های نفوذ آرمانی(رفتار) و (نگرش) به ترتیب کمتر و بیشتر از میانگین مورد انتظار است، اما همانطور که مشاهده می شود این اختلافات از حد متوسط بسیار ناچیزند، در نتیجه جهت توسعه این عوامل می توان به امور زیر مبادرت ورزید:

- ✓ بایستی از طریق تأکید بر چشم انداز و ماموریت سازمان و توانمند سازی افراد، کارکنان را تشویق کرد که بر اساس اطلاعات عمل نموده، از تغییرات سازمانی حمایت کنند.

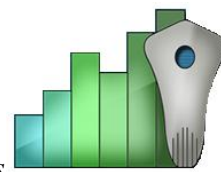
- ✓ رهبران از طریق ایجاد چشم انداز در پیروان خود تعهد به اهداف ایجاد کرده، کارکنان را به یکدیگر پیوند می دهند و سبب می شوند عمیق ترین خواسته های آن ها برآورده شده و به اهدافشان دست یابند.

- ✓ رهبران بایستی از طرق ایجاد جوی از اعتماد و احترام، پیروان را تشویق کنند به کاربرد همه منابع در دسترس، راهها و ابزارهای کسب اطلاعات داخلی و خارجی و پیامدهای اخلاقی تصمیمات خود را در نظر بگیرند.

- ✓ ایجاد جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیتهای بالقوه کارکنان از طریق ارائه پادشهای مادی و معنوی به افراد و گروههای برتر

- میانگین پاسخ های کارکنان و مدیران شعب بیمه ایران در استان گیلان به سوالات مربوط به مولفه ترغیب ذهنی از میانگین موردانتظار کمتر است، اما این اختلاف از حد متوسط بسیار ناچیز است، در راستای توجه به عامل ترغیب ذهنی، به رهبران پیشنهادهاى زیر ارائه می شود:

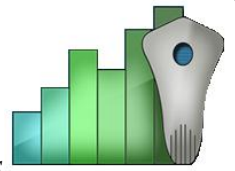
- ✓ تشویق ارائه راه حل های جدید از طریق پاداش دادن به افکار نو و خلاقانه؛



- ✓ تفویض اختیار و توانمند سازی پیروان؛
 - ✓ به پیروان آموزش داده شود تا مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و در این راستا استفاده از فنون تشویق خلاق، مانند روش طوفان مغزی، مورد تاکید قرار میگیرد.
 - میانگین پاسخ های کارکنان و مدیران شعب بیمه ایران در استان گیلان به سوالات مربوط به مولفه انگیزش الهام بخش کمتر از میانگین مورد انتظار است، اما این اختلاف از حد متوسط ناچیز است، لذا پیشنهاد می شود که رهبران تحول آفرین در راستای تقویت هر چه بیشتر عامل انگیزش الهام بخش به طرق زیر اقدام نمایند:
 - ✓ آگاهی داشتن از اثر پیگمالیون بدین معنا که داشتن انتظارات بالا از پیروان و محول کردن مسئولیت های چالش برانگیز به آنها سبب بهبود عملکرد آنها خواهد شد.
 - ✓ درگیر کردن پیروان در تدوین چشم انداز آینده، مأموریت و راهبردهای سازمان در جهت جلب مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و داشتن تفکرخوش بینانه راجع به آینده.
 - همانطور که مشخص شد میانگین بدست آمده برای مولفه ملاحظات فردی رهبران در شعب بیمه ایران در استان گیلان کمتر از میانگین مورد انتظار (۳) است، اما این اختلاف از حد متوسط ناچیز است، جهت تقویت عامل ملاحظات فردی رهبران می توان به طرق زیر اقدام کرد:
 - ✓ توجه به نیازهای پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنها به سطوح بالاتر توسعه شخصی از طریق تعیین سطح افراد برای شرکت در دوره های آموزشی؛
 - ✓ استفاده از روشهای و رویه های مناسب برای ایجاد انگیزه جهت شرکت کارکنان در این دوره ها؛
 - ✓ آماده سازی محیط کار برای اجرای آموخته های علمی کارکنان و واگذار کردن ابزار و وسایل لازم به موازات مسئولیتها به آنان.
- و در نهایت، پیشنهاد می شود که رهبران می توانند از طریق ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی جوی از اعتماد و مشارکت ایجاد کنند که در آن اعضای سازمان در ایجاد چشم انداز سازمان مشارکت داشته باشند. قدرت و کارآمدی یادگیری سازمانی، جایی که ما می توانیم یادگیری مشارکتی و اشتراک آن را مابین افراد ببینیم، نیاز به ساختن یادگیری مشارکتی را مشخص می کند.

۷-۲- محدودیتهای تحقیق

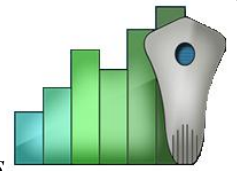
- عدم تمایل اولیه همکاری روسا و کارکنان بخش های مختلف بیمه در پاسخ گویی به سوالات مربوط به پرسشنامه که ممکن است در پاسخ آنها تاثیر بگذارد.
- عدم وجود تحقیق کافی داخلی در خصوص بررسی تاثیر سبک رهبری تحولی بر یادگیری سازمانی در شرکت های بیمه و در نتیجه نرسیدن به نتایج تحقیقات مشابه در این زمینه در ایران
- در این پژوهش به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی (بدون در نظر گرفتن سایر متغیرهای اثرگذار در این رابطه) پرداخته شده است، که می تواند از نقطه های ضعف این پژوهش محسوب شود.



- این پژوهش به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی پرداخته است و برای اطمینان از درستی نتایج به دست آمده می بایست این روابط در سایر سازمانها نیز آزموده شوند، این کار می تواند از انحراف های تعمیم جلوگیری نماید، که مستلزم زمان و هزینه های بالایی می باشد.
- مشکلات ناشی از چندین مرحله توزیع پرسشنامه در میان کارمندان و مسئولان بیمه.

۳-۷- پیشنهاد هایی برای تحقیقات آتی در این زمینه:

- اصولا هر پروژه تحقیقاتی با توجه به اهداف و رسالتی که دارد در یک چارچوب مشخص انجام می گیرد و در پایان به فهرستی از سوالات که در ابتدا مطرح بوده اند، پاسخ می گوید. اما یک پروژه تحقیقاتی در بهترین شرایط نیز نمی تواند به همه سوالات موجود یا پرسش هایی که در جریان تحقیق ایجاد می شوند پاسخ بگوید. همیشه در پایان تحقیقات سوالات جدیدی مطرح می شود که به عنوان موضوعات جدید به محققان دیگر پیشنهاد می شود. اینک در پایان تحقیق با توجه به نتایج به دست آمده و خلا های تحقیقاتی موجود، پیشنهادات زیر به سایر پژوهشگران ارائه می شود:
- پیشنهاد می گردد که به منظور ایجاد ساختاری سازمان یافته و نو، از مدل های جدید به منظور افزایش یادگیری سازمانی استفاده شود.
 - شایسته است که تحقیقاتی مشابه و دقیق در ارتباط با بررسی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی و رهبری تحولی انجام گردد تا تمامی جنبه های اساسی و مهم در این باره مشخص شود.
 - از آنجا که در این پژوهش، رهبری تحولی به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده بود، در تحقیقات دیگر می توان، رهبری تحولی را به عنوان متغیر وابسته یا تعدیلگر در نظر گرفت.
 - پیشنهاد می شود که جایگزینی مناسب و کارآمد برای روش توزیع پرسشنامه در میان کارکنان و مدیران بیمه ای ارائه گردد تا بدین طریق، روشی نو و با انسجام بیشتر مطرح و معرفی گردد.



منابع

- ❖ حقیقت، جعفر و نصیری، ناصر (۱۳۸۳) "بررسی کارایی سیستم بانکی با کاربرد تحلیل پوششی داده ها" فصلنامه پژوهشهای اقتصادی، شماره ۹ و ۱۰
- ❖ حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۸۹) "تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی" دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰، مرداد و شهریور ۱۳۸۹
- ❖ خلیفه سلطانی، حشمت و حسینی، سید مجتبی (۱۳۹۱) "تاثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی ایران)"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی
- ❖ چوپانی، حیدر و میرکمالی، سید محمد "رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای" پژوهشنامه بیمه، سال ۲۶، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۰
- ❖ دستگردی، کاظم و گودرزی، محمود و اسدی، حسن و دستگردی، مهدی و دستگردی، سمیه "ارتباط توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران" مدیریت ورزشی، شماره ۷، زمستان ۱۳۸۹
- ❖ زالی، محمدرضا (۱۳۸۳)، "رهبری تحول آفرین"، فصلنامه مصباح، سال سیزدهم، شماره ۵۲.
- ❖ سکاران، اوما "روش های تحقیق در مدیریت"، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ پنجم، تهران، (۱۳۸۶)
- ❖ کاوسی، ا. و احمدی تیمورلویی، س. ا. (۱۳۸۸) بررسی موانع یادگیری سازمانی، پژوهشهای فرهنگی اجتماعی
- ❖ میرکمالی، سید محمد و نارنجی ثانی، فاطمه و اعلامی، فرنوش "بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی" پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۰
- ❖ نوربخش، مهدی و توکلی، سید سمانه "نقش رهبری مناسب در ارتقای یادگیری در شرکت های تعاونی تولیدی شهر تهران" تعاون، سال ۲۱، دوره جدید، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۹

- ❖ Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. "Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective". The Leadership Quarterly, 17(6), 577-594.2006
- ❖ Conger, J.A & Kanungo, R.N. "Toward a behavior Theory of charismatic Leadership in organization settings". Academy of Management Review, 2006
- ❖ Donough, Mc, E.F. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams, Journal of Product Innovation Management, 17, 221-35
- ❖ Mirkamali Seyyed Mohammad, Narenji Thani Fatemeh, Alami Farnoosh "Examining the role of transformational leadership and jobsatisfaction in the organizational learning of an automotivemanufacturing company" International Conference on Education and Educational Psychology, 2011
- ❖ Singh, k. (2008). Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organizations in India, International Journal of Business and Management Science, 1(1), 97-111.
- ❖ Song, j.; Joo, Back-K. (Brian); Chermack, Thomas J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLQQ): A validation study in a Korean context. Human resource development quarterly, 20(1), pp. 43-64.
- ❖ Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (2004) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal, Vol 25. NO4, PP349-361
- ❖ Zagoršek, Hugo, Vlado Dimovski, Miha Škerlavaj (2009), "Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning", JEEMS 2.