

بررسی تأثیر تعهد سازمانی و سبک مدیریت مدیران بر تمایل به یادگیری اعضای سازمان (مطالعه موردی: معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تهران)

زهره جباری مقدم^۱، ملیحه قناعت جو^۲، مریم زندی^۳، زهرا قدسی^۴

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، رئیس گروه مهندسی مشاغل، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مجازی، آموزش پزشکی و مدیریت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید بهشتی، تهران، ایران.

^۳ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی بین الملل، کارشناس مسئول مهندسی مشاغل، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

^۴ کارشناس ارشد تکنولوژی آموزشی، کارشناس امور آموزشی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

چکیده

تحقیق حاضر به بررسی تأثیر تعهد سازمانی و سبک مدیریت مدیران بر تمایل به یادگیری اعضای سازمان (مطالعه موردی: معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تهران) پرداخته است. هدف تحقیق ارزیابی نقش و تأثیر تعهد سازمانی و سبک مدیریت مدیران بر تمایل به یادگیری اعضای سازمان در معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تهران است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است و از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران است که حجم نمونه برابر ۲۰۰ نفر با توجه به جدول مورگان تعیین شده است. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد شامل پرسشنامه سبک سنج مدیریت (لوتانز ۱۹۸۹)، پرسشنامه تمایل اعضا به یادگیری و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر استفاده شد که دارای سه زیرمقیاس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با کمک نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سبک مدیریت وظیفه‌مدار و سبک مدیریت کارمندمدار و تعهد سازمانی هنجاری، تعهد سازمانی مستمر و تعهد سازمانی عاطفی بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تهران تأثیر دارد.

واژه های کلیدی: تعهد سازمانی، مدیریت وظیفه‌مدار، مدیریت کارمندمدار، تمایل به یادگیری، دانشگاه علوم پزشکی تهران

۱- مقدمه

مفهوم یادگیری سازمانی جدید نیست، با این حال برای اجرای دقیق و مناسب آن در سازمان هنوز راه زیادی در پیش دارد. بسیاری از سازمان‌ها هنوز در مسیر کسب مزایای یادگیری در سازمان و نقش آن در کسب اهداف سازمان جدی نیستند (کانبالوگلو، تروئر و ویوریا؛ ۲۰۲۳). یادگیری سازمانی یک فرآیند توسعه دانش مشترک است که افراد، گروه‌ها و سازمان را در بر می‌گیرد. این امر از طریق مبادله و شکل‌گیری مدل‌های ذهنی مشترک بین اعضای تیم یا پروژه و نهادینه‌سازی این مدل‌های ذهنی مشترک در سطح سازمانی برای استفاده در آینده رخ می‌دهد (کانبالوگلو و تروئر؛ ۲۰۲۲). این فرآیند به یادگیری پیش‌خور اطلاق می‌شود. یادگیری همچنین در جهت بازخورد زمانی رخ می‌دهد که یادگیری نهادینه شده و مدل‌های ذهنی مشترک در حال انتقال و استفاده توسط تیم‌ها و افراد باشد. شبیه‌سازی‌های کامپیوتری را می‌توان برای تعیین بهترین راه ممکن برای یادگیری استفاده کرد تا یک سازمان بتواند دانش خود را تا حد امکان سریع و کارآمد به اشتراک بگذارد (دبای و همکاران؛ ۲۰۲۳).

انسان‌ها این توانایی را دارند که به صورت گروهی و از طریق اقدام مشترک عمل کنند. در چنین کنش مشترکی، گروه مجموعه‌ای از معانی بین‌الذهانی را ایجاد می‌کند که در ارتباطات آنها، اعم از کلامی یا غیرکلامی، یا از طریق اعمال یا حتی اشیاء بیان می‌شود. ارتباطات شامل استعاره‌ها، افسانه‌ها و غیره است. اینها در داخل گروه به اشتراک گذاشته می‌شوند. اعضای جدید در ابتدا هیچ ایده‌ای از ارتباطات درون آن گروه ندارند، اما با گذشت زمان یاد می‌گیرند (کوک و یانو؛ ۲۰۲۱). گروه‌ها و سازمان‌ها همچنین می‌توانند یادگیری را به سطوح دیگر هدایت کنند. به گفته لویت و مارس (۱۹۸۸)، یادگیری سازمانی به چگونگی یادگیری افراد از افراد دیگر و تجربیات آنها می‌پردازد. به طور موازی افراد به طور هم‌زمان رفتار خود را بر اساس روال و فرآیندهای سازمانی تطبیق می‌دهند. طبق گفته لویت و مارس (۱۹۸۸)، سه مشاهده وجود دارد که یادگیری سازمانی را شکل می‌دهد، اینها عبارتند از: (۱) رفتار سازمانی مبتنی بر روال است، (۲) اقدامات انجام شده توسط سازمان‌ها اغلب وابسته به تاریخ هستند، و در نهایت (۳) سازمان‌ها جهت‌گیری به اهداف در این سناریو روال‌ها شامل «فرم‌ها، قوانین، رویه‌ها، قراردادهای، استراتژی‌ها و فناوری‌ها» است که در سازمان‌ها ساخته شده‌اند (ویوریا و همکاران؛ ۲۰۱۹).

به اهمیت سازمان یادگیرنده و استقرار آن در سازمان‌های معاصر، چنان روز به روز افزوده می‌شود که جای هیچ‌گونه شک و تردیدی را برای مدیران سازمان‌ها به عنوان راهبردی الزام آور، نه انتخابی داوطلبانه، باقی نگذاشته است. سازمان‌های آموزشی و فرهنگی چون با رشد و تحول انسان‌ها سر و کار دارند، از پویاترین سازمان‌ها بشمار می‌آیند در این سازمان‌ها آموزش مهارت‌ها و دانش لازم به کارکنان برای سازگاری با تغییر و تحولات جهانی و حفظ و بقای آنها ضروری است. در سازمان یادگیرنده، یک مدیر تنها تصمیم‌گیرنده نیست بلکه معلم طرح و مباشر تغییر است. وظیفه اساسی مدیر کارآمد ایجاد فرهنگ سازمانی و شکل‌دهی به تحول آن است. او می‌تواند جو آزادی بیان را ترغیب و ارتباطات را تسهیل نماید. مدیران سازمان یادگیرنده می‌دانند که پاسخ مسائل، پیش‌کارکنان آنها است (غلامی و همکاران، ۱۳۸۹). روشن است نقش رهبران و مدیران در سازمان‌های

1. Canbaloglu, Treur & Wiewiora,

2. Canbaloglu & Treur

3. Debby et al

4. Cook, S. N., & Yanow

5. Wiewiora et al

یادگیرنده مانند نقش مدیران سنت گرا و سلسله مراتبی نیست. در این سازمان‌ها مدیران در وهله نخست طراحان سازمانی، آموزگاران، پیشکاران و هماهنگ کنندگان گروه‌های حرفه‌ای هستند. ایفای این نقش‌ها مستلزم مهارت‌های نو، دانش، تجربه، توانایی و قدرت سازندگی با دیدگاه مشترک در سازمان است. مدیران در سازمان‌های یادگیرنده باید بتوانند نقش معماری و مهندسی دانایی را به بهترین گونه ایفا کنند (آبکنار، ۱۳۸۹).

مدیریت به عنوان یک پدیده اجتماعی و ضروری در عصر کنونی چنان سیطره خود را بر عرصه‌های مختلف زندگی افراد تثبیت کرده که کمتر پدیده‌ای تا کنون با چنین شتابی گسترش یافته است. مدیریت، امکان نظارت بر زندگی و معیشت انسان از طریق سازماندهی سیستماتیک منابع اقتصادی و انسانی را فراهم می‌کند و این علم عوامل مختلف را برای بهبود زندگی فردی و اجتماعی افراد با هم در می‌آمیزد. محققان علم مدیریت توجه خود را به بهبود روش‌های تولید و سپس به طراحی ساختارهای مطلوب، سازماندهی و طراحی مجدد مشاغل و اصلاحات دیگر معطوف نمودند و چون متوجه شدند که هیچ کدام از این منابع اهمیت و ارزش نیروی انسانی را ندارد و بدون آن هیچ کاری به انجام نمی‌رسد (بلیاس، ۲۰۱۴). در عین حال، یک مدیر برای رقابت سازمانش با سازمان‌های دیگر باید بهتر از آنها یاد بگیرد و دانش خود را سریع‌تر و گسترده‌تر از آنها در سراسر سازمان بکار بندد. امروزه سازمان‌ها و کارکنان آنها، باید پیوسته خود را با شرایط و موقعیت‌های جدید سازگار سازند تا بتوانند در دراز مدت دوام بیاورند. این، واقعیت سازمان‌های جدید است. سازمان یادگیرنده ارزش زیادی برای ایجاد توانایی یادگیری و پس از آن، آموخته‌ها را پیوسته در دسترس همه اعضای سازمان گذاشتن، قایل است (علاقه بند، ۱۳۹۱). سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می‌کند و مداوم آن را انتقال می‌دهد. همچنین بوجود آورنده دیدگاه‌های تازه است. این سازمان مکانی است که در آن افراد همواره توانایی خود را در راستای خلق آنچه که میل به خلق آن دارند، افزایش می‌دهند، مدل‌های نوین یادگیری را فراگرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصلی است (کرامتی، ۱۳۹۱).

منابع انسانی با ارزش‌ترین منبع برای سازمان هستند. چنین انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای سازمان باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود (رابینسون و رامبورث، ۲۰۱۰). بر همین اساس ضروری است مدیران با شناخت ابزار و عوامل انگیزشی، مهمترین روش و سبک مدیریت را در شرایط مقتضی اعمال نمایند. مدیران در تمام سطوح سازمان، وظایف بزرگ و خطیری از جمله خط مشی‌گذاری و مراقبت از محیط را به عهده دارند که افراد انسانی با همکاری گروهی در آن بتوانند مأموریتی را که بر اساس اهداف سازمان دارند به اجرا درآورند. مدیران مؤثر با صرف کمترین زمان، منابع مالی، مواد و با کمترین نارضایتی فردی به اهداف سازمان دست می‌یابند و با این روش افزایش بهره‌وری را هدف خود قرار می‌دهند. طبیعی است که در هر سازمانی رضایت شغلی بالای کارکنان، دلخواه مدیران باشد و تبعاً نمایانگر سازمانی است که به خوبی کارگردانی شده باشد و این نتیجه‌ای است که از مدیریت با رفتاری کارساز، سرچشمه می‌گیرد. رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد (مقصود و همکاران، ۲۰۱۳). نتایج مطالعات دانشگاه میشیگان تحت رهبری لیکرت و همچنین نتایج تحقیقات وروم یتون نشان می‌دهد که سبک‌های مدیریت مبتنی بر تفویض اختیار و مسئولیت به کارکنان و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی منجر به عملکرد بهتر و رضایت شغلی بالای کارکنان می‌شود. «بلیک و موتن» نیز می‌گویند: بهترین و موثرترین سبک مدیریت

⁶ Belias, D., & Koustelios, A.

⁷ Bucic, Robinson, & Ramburuth

⁸ Maqsood, Bilal, Nazir & Baig

آن است که کارکنان احساس استقلال شغلی در کار، احساس اشتراک در اهداف سازمانی و اعتماد متقابل بکنند. نتیجه اش عملکرد اصلاح شده، کاهش غیبت و ترک خدمت، افزایش روحیه کاری و رضایت شغلی بالایی خواهد شد (برومند، ۱۳۹۰).

برای هر مدیری شناخت از سبک مدیریت خود یک ضرورت اجتناب ناپذیر است و مهمتر از آن، این است که بداند با داشتن سبک رهبری خاص خود، در چه نوع محیطی می‌تواند موفقیت حاصل کند. از طرف دیگر رضایت شغلی نیروی انسانی به عنوان یک بحث اساسی در موفقیت و شکست سازمان‌ها مطرح است. ذکر این نکته لازم می‌باشد که باید با عوامل انسانی در نهایت عزت و احترام برخورد کرد زیرا سالها وقت و سرمایه گزاف صرف تربیت و پرورش انسان‌های متخصص، فهیم و متعهد شده، تا پس از سالها برنامه ریزی به اوج بازدهی برسند (ساکیرو، ۲۰۱۳). از طرفی سازمانی که دارای فرهنگ سازمانی یادگیرنده و مناسب باشد و رضایت شغلی و سبک مدیریت مناسب در آن وجود داشته باشد، کارکنان در آن احساس آرامش دارند و این احساس امنیت و آرامش موجب ایجاد حس تعهد در آن‌ها می‌شود. تعهد سازمانی خود از جمله متغیرهایی که هم فرهنگ بر آن و هم خود تعهد بر فرهنگ تأثیر می‌گذارند، در واقع رابطه دو سویه بین فرهنگ و تعهد در سازمان‌ها وجود دارد. در دهه‌های گذشته مفهوم تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات سازمانی و حوزه منابع انسانی به خود اختصاص داده است. در واقع تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه و یا قراردادهایی است که انسان به آن‌ها معتقد و پایدار است. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار است و در راه رسیدن به اهدافی که برای به دست آوردن آن‌ها متعهد شده است تلاش می‌کند. سازمان‌هایی که دارای افراد با تعهد سازمانی بالا هستند، معمولاً از عملکرد بهتری برخوردار هستند و غیبت و تأخیر کمتری در آن‌ها مشاهده می‌شود (بتی مارمایا و همکاران، ۲۰۱۱). نقل از رحمانیان، ۱۳۹۶).

بنابراین مسئله ای که به وجود می‌آید این است که چه عواملی می‌توانند بر یادگیری سازمانی و تمایل اعضای هر سازمانی برای یادگیری تأثیر داشته باشند. در واقع مسئله سازمان مورد مطالعه در پژوهش حاضر این است که برای اینکه بتوان تمایل به یادگیری را در کارکنان و مدیران افزایش داد باید چه مؤلفه‌های دیگری در سازمان مورد مطالعه و بررسی و احتمالاً دستکاری قرار داد تا این متغیر نیز افزایش پیدا کند. در همین راستا پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که چه رابطه‌ای بین تعهد سازمانی و سبک مدیریت مدیران با تمایل اعضای سازمان به یادگیری سازمانی وجود دارد؟

۲- مبانی نظری

تحولات پویا و پرشتاب در هزاره سوم، پیچیدگی فعالیت سازمان‌ها را به دنبال داشته است و مدیریت کارکنان دانشگر و سازمان‌های یادگیرنده را با چالش مواجه نموده است به طوری که با اصول و قواعد سنتی نمی‌توان این وضعیت را مدیریت نمود. بنابراین سازمان‌ها، نیازمند بازمهندسی همه مؤلفه‌های منطبق با چنین شرایطی هستند (ابراهیمی، ۱۳۹۴). طی سال‌های اخیر مبانی نظری مدیریت و راهکارهای ارتقای سازمان‌ها در کشورهای مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. یکی از جدیدترین و مهم‌ترین متغیرهای مورد مطالعه که همیشه به عنوان راهکاری برای حل مشکلات سازمان‌ها بیان می‌شود، یادگیری سازمانی و تمایل اعضای سازمان به یادگیری در سازمان است. کارکنان سازمان‌های یادگیرنده برای پیشی گرفتن از رقبا و دستیابی به موفقیت و ابتکار عمل، باید پیوسته در حال یادگیری و اندوختن تجربه باشند. بسیاری از مدیران از فهم این حقیقت اساسی که بهبود مداوم، نیاز به تعهد سازمان به یادگیری مداوم دارد، عاجزند. چگونه می‌توان انتظار داشت که سازمانی بتواند به پیشرفت نائل شود و افق‌های جدیدی از فعالیت و کار را فراروی خود بگشاید، بدون اینکه بخواهد چیز

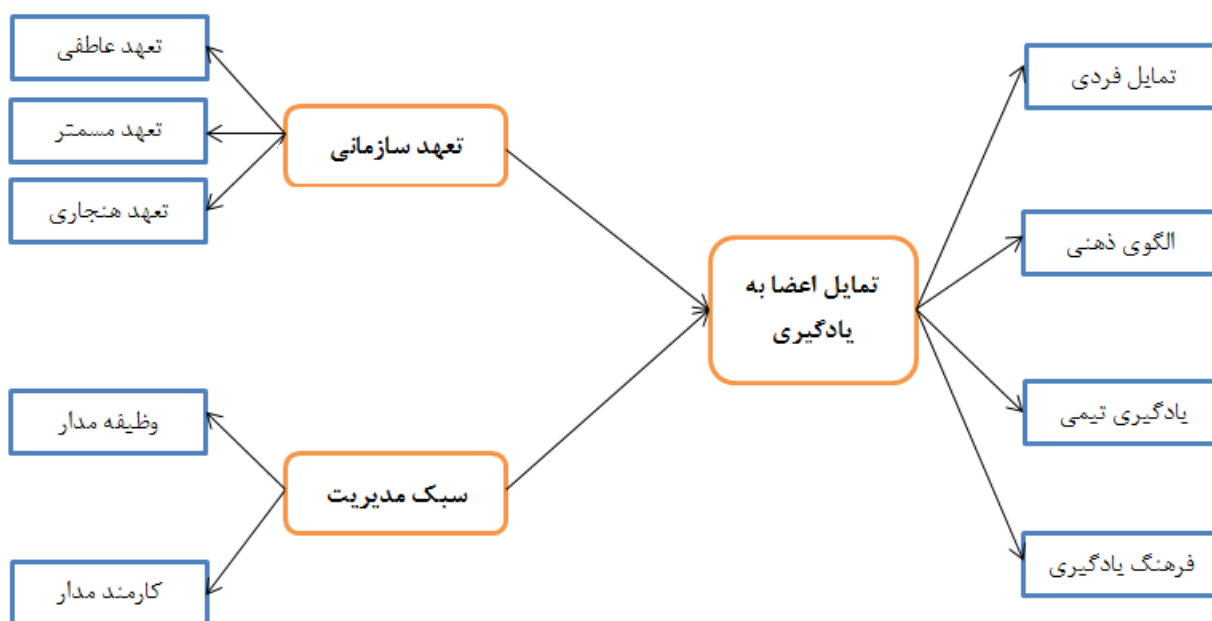
⁹ Sakiru et al.

¹ BteMarmaya et al

جدیدی یاد بگیرد. حل یک مسئله چالش برانگیز، معرفی محصولی جدید و بازمهندسی یک فرایند، همه نیاز به مشاهده جهان به روشی نو و تلاش عملی در جهت اجرای یافته‌های جدید دارند. در نبود عنصر حیاتی "یادگیری"، سازمان‌ها و افراد آنها، تنها شیوه‌های کهنه را تکرار می‌کنند. در نهایت، محیط پیچیده سازمان‌های امروز که نشأت گرفته از سرعت تغییر اطلاعات، روش‌های برقراری ارتباطات، تغییر در تکنولوژی، تنوع در خواسته‌های ارباب رجوع، ارتباطات بین سازمان‌ها، تأثیر پذیری از محیط بین‌المللی، وجود گواهینامه‌های بین‌المللی (تبعیت از استانداردهای جهانی) و غیره می‌باشد، مدیران را به طراحی سازمان‌هایی رهنمون ساخته که اعضای آنها پیوسته به یافتن مشکلات فراروی سازمان و مهمتر از همه، حل آن می‌پردازند (رحمانیان، ۱۳۹۶).

برای ایجاد تمایل به یادگیری و در نهایت ایجاد سازمان‌های یادگیرنده متغیرهای بسیار زیادی دخیل هستند که یکی از مهم‌ترین متغیرها می‌توان به تعهد سازمانی و سبک مدیریت مدیران اشاره کرد. سبک مدیریت مدیران از مهمترین عناصر موفقیت رهبری و تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است و تقریباً بسیاری از متخصصان علم مدیریت بر این نکته توافق دارند که سبک‌های مدیریت مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتقاد به کارمندان، تمایلات رهبری، و احساس امنیت در موقعیت مبهم شکل می‌گیرد (هندیانی و همکاران، ۱۳۹۴). سبک مدیریت مدیران بر متغیرهای مختلفی تأثیرگذار هستند و این سبک مدیریت است که بهره‌وری و موفقیت سازمان و مدیران را تعیین می‌کند. یکی از متغیرهای بسیار مهم در این امر رضایت شغلی است. رضایت شغلی به احساسات مطلوب کارکنان در مورد هر کاری که انجام می‌دهند اشاره دارد. رضایت شغلی احساس نسبی خشنودی است و از اندیشه‌های عینی و نیت‌های رفتاری جداست. «فلدمن و آرنولد» رضایت شغلی را مجموعه تمایلات یا احساسات مثبتی که افراد به شغل خود دارند اطلاق می‌شود (شکری و همکاران، ۱۳۹۱). در نهایت این احساس رضایت شغلی در کارکنان و مدیران می‌تواند آن‌ها را به سازمان متعهد کند. نیروی انسانی متعهد خود را متعلق به سازمان می‌بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود دانسته در تحقق آنها می‌کوشد، نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می‌بخشد که علاوه بر بالندگی خود و در جهت ترقی و عظمت سازمان گام برمی‌دارد و از این طریق سازمان به مأموریت و فلسفه وجودی خود نزدیک‌تر می‌شود. در همین راستا هر عاملی که تعهد و تعلق کارکنان را به سازمان افزایش دهد مهم و شایان توجه است. یکی از این عوامل فرهنگ سازمانی است. زیرا هنجارها و ارزش‌های فرهنگی مورد قبول کارکنان، تعهد آنان را به سازمان شکل می‌دهد. از دلایل عمده بررسی تعهد سازمانی این است که سازمان‌های دارای اعضای با سطوح بالای تعهد سازمانی، معمولاً از عملکرد بالاتر و غیبت، تأخیر و جابجایی کمتری برخوردار هستند، که این امر می‌تواند خود نشان از یادگیری از سازمانی و تمایل شدن اعضای سازمان به یادگیری باشد (نوری، ۱۳۹۶).

با توجه به هدف پژوهش که بررسی تأثیر تعهد سازمانی و سبک مدیریت مدیران بر تمایل اعضای سازمان به یادگیری سازمانی می‌باشد، پژوهشگران رابطه بین متغیرها را در قالب مدل مفهومی زیر رسم کرده و بر همین اساس این روابط را مورد سنجش قرار می‌دهد.



شکل (۱)، مدل مفهومی پژوهش

۳- روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر به لحاظ روش شناسی، توصیفی از نوع پیمایشی است. و به لحاظ نوع از دسته پژوهش های کاربردی به حساب می آید. ضمن این که برحسب اقتضاء، از مطالعه کتابخانه ای (منابع چاپی و الکترونیکی) و بررسی اسناد و مدارک نیز استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران می باشند که حدوداً ۴۱۴ نفر مشغول به کار هستند. حجم نمونه برابر ۲۰۰ نفر با توجه به جدول مورگان تعیین شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه است. پرسشنامه های مورد استفاده شامل موارد زیر می باشد:

الف) پرسشنامه سبک سنج مدیریت (لوتانز ۱۹۸۹): که توسط دکتر الوانی ترجمه شده است، شامل ۳۵ سوال می باشد که در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت (همیشه، غالباً، گاهی، به ندرت، هیچگاه) و توسط کارکنان انتخاب شده در نمونه آماری پژوهش حاضر، پاسخ داده شد.

ب) پرسشنامه تمایل اعضا به یادگیری: بدین منظور از پرسشنامه تمایل اعضا به یادگیری رحمانیان (۱۳۹۶) استفاده شد. این پرسشنامه شامل مؤلفه های از قبیل یادگیری فردی، الگوی های ذهنی سازمان، یادگیری تیمی و فرهنگ یادگیری است. روایی و پایایی پرسشنامه در پژوهش رحمانیان (۱۳۹۶) مورد تأیید قرار گرفت.

ج) پرسشنامه تعهد سازمانی: برای اندازه گیری متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و مایر استفاده شد. مقیاس پرسشنامه ۵ درجه ای بیکرت با گزینه های هرگز، به ندرت، گاهی، اغلب و همیشه می باشد. حد پایین نمرات ۳۲، حد متوسط ۸۰ و حد بالا ۱۶۰ می باشد. هر فرد بر اساس نمره ای که از سؤالات پرسشنامه می گیرد دارای یک حد تعهد خواهد بود. پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و آلن در سال ۱۹۹۰ پس از بازبینی های مکرر پرسشنامه ۲۴ عبارتی برای سنجش سه بعد تعهد سازمانی ارائه دادند که سؤالات مربوط به هر بعد مجزا از دو بعد دیگر بود. ضرایب اعتبار تعهد سازمانی مایر و آلن به ترتیب برای ابعاد

عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با ۰/۸۵، ۰/۷۹ و ۰/۸۳ بدست آمده است. این پرسشنامه دارای ۳ زیرمقیاس عاطفی، مستمر، هنجاری می‌باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰).

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌های اجرا شده، از آماره‌های توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار، واریانس و ... استفاده شد و در بخش استنباطی از آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی (الگویابی معادلات ساختاری) برای شناخت متغیرهای مکنون (پنهان) استفاده شد. در الگوی معادله‌های ساختاری، از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و الگوی مفهومی پژوهش بررسی شد (که آیا از برازش مناسب برخوردار است) و از طرف دیگر معناداری روابط در این الگو برازش یافته آزمون گردید.

۴- یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با کمک نرم افزار Smart PLS انجام شد. نتایج در بخش اول تحلیل روایی سازه نشان می‌دهد که داده‌ها از روایی مناسبی برخوردار هستند. مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های مورد استفاده نشان می‌دهد که سؤالات از پایایی مناسبی برخوردار بوده‌اند.

جدول (۱)، نتایج آلفای کرونباخ

شاخص‌ها	سؤالات	آلفای کرونباخ	مؤلفه‌های اصلی	آلفای کرونباخ مؤلفه اصلی
سبک مدیریت وظیفه‌مدار	سوال ۱۷	۰/۸۱۹	سبک مدیریت	۰/۸۷۵
سبک مدیریت کارمندمدار	سوال ۱۸	۰/۸۴۷		
تعهد هنجاری	سوال ۸	۰/۹۷۳	تعهد سازمانی	۰/۸۶۹
تعهد مستمر	سوال ۸	۰/۹۸۰		
تعهد عاطفی	سوال ۸	۰/۹۷۹		
تمایل فردی	سوال ۷	۰/۹۲۲	تمایل به یادگیری	۰/۷۱۱
الگوهای ذهنی در سازمان	سوال ۵	۰/۸۲۲		
یادگیری تیمی	سوال ۷	۰/۸۵۶		
فرهنگ یادگیری	سوال ۱۰	۰/۸۴۵		

محاسبات مربوط به تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات بوسیله نرم افزار Smart PLS صورت گرفته است. در این روش دو مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱. **مدل بیرونی:** این مدل برای بررسی روابط میان شاخص‌ها (سؤالات پژوهش) با متغیرهای اصلی مربوط به خود استفاده می‌شود که در واقع معادل همان مدل اندازه‌گیری در روش‌های کوواریانس محور است.

برای بررسی مدل اندازه‌گیری از آزمون‌های روایی همگرا و روایی تشخیصی استفاده می‌شود. سه معیار اصلی که با آن روایی همگرا برای مدل اندازه‌گیری می‌تواند مورد سنجش قرار گیرد عبارتند از: (۱) بارهای عاملی محاسبه شده در بخش اندازه‌گیری

مدل برای بررسی پایایی (همسانی درونی) هر یک از گویه‌ها، باید بیشتر از ۰/۵ باشد. (۲) مقادیر محاسبه شده برای پایایی ترکیبی (CR) برای همه سازه‌ها یا متغیرهای پنهان باید بیشتر از مقدار معیار ۰/۷ باشد. پایایی ترکیبی به این معنا است که بین پاسخ دهندگان مختلف مورد مطالعه برداشت یکسانی از سؤالات وجود داشته است. (۳) میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، برای سازه‌های پژوهش بایستی بالاتر از مقدار معیار ۰/۵ باشد.

جدول (۲)، مقادیر محاسبه شده برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری

شاخص‌ها	پایایی ترکیبی	مقدار واریانس استخراج شده	ضریب تعیین (R^2)
سبک مدیریت وظیفه‌مدار	۰/۸۷۵	۰/۵۸۶	-
سبک مدیریت کارمندمدار	۰/۹۸۲	۰/۵۷۳	-
تعهد هنجاری	۰/۹۸۳	۰/۷۳۲	-
تعهد مستمر	۰/۹۷۶	۰/۸۱۲	-
تعهد عاطفی	۰/۸۲۴	۰/۶۸۵	-
تمایل به یادگیری	۰/۹۴۱	۰/۵۵۳	۰/۶۳۷

همانطور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود، مقدار پایایی ترکیبی بیشتر از حداقل مقدار معیار در نظر گرفته شده ۰/۷ است و مقادیر محاسبه شده برای میانگین واریانس استخراج شده همه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۵ است. در نتیجه با توجه به مقادیر معیار در نظر گرفته شده و مقادیر محاسبه شده می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری پژوهش حاضر دارای روایی همگرا می‌باشد و ضریب تعیین (R^2) برابر ۰/۶۳۷ است. مقدار شاخص برازش مدل ۰/۶۸۸ محاسبه شد که از مقدار ۰/۵ بزرگتر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

در پژوهش حاضر برای بررسی روایی مدل اندازه‌گیری، از روایی تشخیصی و بررسی همبستگی بین متغیرهای پنهان نیز استفاده شد. برای بررسی همبستگی بین متغیرهای پنهان از جدول معیار فورنل و لارکر استفاده شده است (جدول ۳).

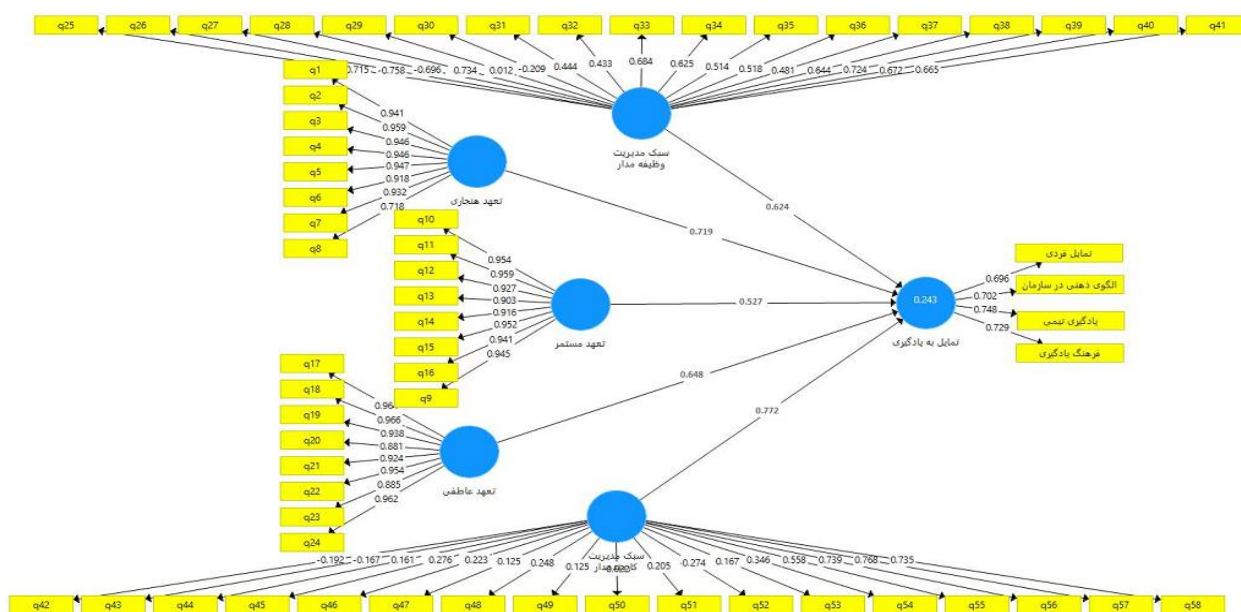
جدول (۳)، بررسی همبستگی بین متغیرهای پنهان (معیار فورنل و لارکر)

تمایل به یادگیری	مدیریت وظیفه‌مدار	مدیریت کارمندمدار	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی
تمایل به یادگیری	۰/۸۶۷				
سبک مدیریت وظیفه‌مدار	۰/۸۶۷				
سبک مدیریت کارمندمدار	۰/۷۳۲	۰/۷۵۲			
تعهد هنجاری	۰/۶۴۲	۰/۷۴۳	۰/۹۲۴		
تعهد مستمر	۰/۶۶۱	۸۱۳۷۰	۰/۷۴۵	۰/۷۷۶	۰/۸۶۹

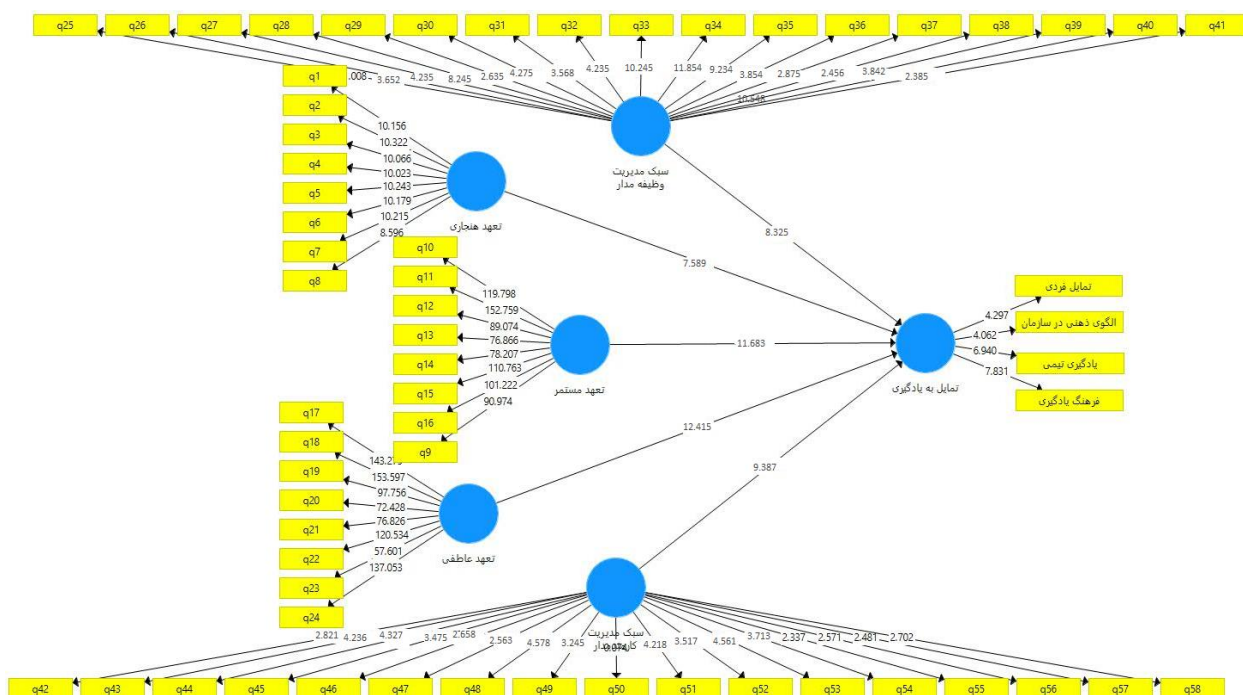
تعهد عاطفی	۰/۶۱۸	۰/۸۴۵	۰/۶۷۸	۰/۶۲۳	۰/۷۲۳	۰/۸۸۳
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

جدول (۳) به بررسی ضرایب همبستگی و روایی تشخیصی می‌پردازد. اعداد روی قطر اصلی ماتریس ریشه دوم میانگیم واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد. برای تایید روایی تشخیصی باید مقدار ضریب همبستگی در قطر اصلی از ضرایب زیر قطر اصلی بیشتر باشد. نتایج در جدول (۳) نشان می‌دهد که مقدار ضرایب همبستگی در قطر اصلی برای تمامی متغیرها، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر (ضرایب زیر قطر اصلی) بیشتر است.

۲. مدل درونی (ساختاری): این مدل بخش ساختاری مدل را می‌سنجد و برای بررسی روابط میان متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی) که فرضیات پژوهش از روابط میان آنها شکل می‌گیرد، بکار می‌رود.



شکل (۱)، مدل ساختاری پژوهش در حالت بارهای عاملی



شکل (۲)، مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

نتایج پژوهش در مدل ساختاری نشان می دهد که همه اعداد آماره t برای متغیرهای مستقل بیشتر از مقدار $1/96$ است و این نشان می دهد که فرض صفر رد و فرض یک تحقیق را نمی توان رد کرد. نتایج کلی آماره های مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴): بررسی همبستگی بین متغیرهای پنهان (معیار فورنل و لارکر)

نتیجه	ضریب مسیر	آماره t	بارهای عاملی	فرضیه ها
تایید فرضیه	۰/۱۲۹	۸/۳۲۵	۰/۶۲۴	از سبک مدیریت وظیفه مدار به تمایل به یادگیری
تایید فرضیه	۰/۲۱۳	۷/۵۸۹	۰/۷۱۹	از سبک مدیریت کارمندمدار به تمایل به یادگیری
تایید فرضیه	۰/۱۷۶	۱۱/۶۸۳	۰/۵۲۷	از تعهد هنجاری به تمایل به یادگیری
تایید فرضیه	۰/۱۵۸	۱۲/۴۱۵	۰/۶۴۸	از تعهد مستمر به تمایل به یادگیری
تایید فرضیه	۰/۲۱۳	۹/۳۸۷	۰/۷۷۲	از تعهد عاطفی به تمایل به یادگیری

۵- بحث

فرضیه اول پژوهش به شرح زیر است: سبک مدیریت وظیفه مدار بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر دارد.

با توجه به نتایج تحلیل معادلات ساختاری در جدول (۴) مقدار ضریب معناداری سبک مدیریت وظیفه مدار بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع به دانشگاه علوم پزشکی تهران برابر با $۸,۳۲۵$ می باشد، که خارج از بازه از $+۱,۹۶$ و $-۱,۹۶$ به دست آمده است. بر اساس مقادیر P (کوچکتر از ۵ صدم) یا T (بزرگتر از $۱/۹۶$) با اطمینان ۹۹ درصد می توان گفت که فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید شده است. حال به سراغ شدت و جهت تأثیر می رویم که

از روی ضریب مسیر یا همان بتا مشخص می‌شود. ضریب مسیر استاندارد شده بین این دو متغیر نشان می‌دهد که شدت و جهت اثر سبک مدیریت وظیفه‌مدار بر تمایل اعضا به یادگیری در بین این کارکنان به میزان ۰/۱۲۹ گزارش شده است که با توجه به اینکه بتا مثبت و میزان تأثیرگذاری مستقیم است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که سبک مدیریت وظیفه‌مدار بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر است: سبک مدیریت کارمندمدار بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر دارد.

با توجه به نتایج تحلیل معادلات ساختاری در جدول (۴) مقدار ضریب معناداری سبک مدیریت کارمندمدار بر تمایل اعضا به یادگیری در بین این کارکنان برابر با ۷,۵۸۹ می‌باشد، که خارج از بازه از ۱,۹۶+ و ۱,۹۶- به دست آمده است. بر اساس مقادیر P (کوچکتر از ۵ صدم) یا T (بزرگتر از ۱/۹۶) با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید شده است. حال به سراغ شدت و جهت تأثیر می‌رویم که از روی ضریب مسیر یا همان بتا مشخص می‌شود. ضریب مسیر استاندارد شده بین این دو متغیر نشان می‌دهد که شدت و جهت اثر سبک مدیریت کارمندمدار بر تمایل اعضا به یادگیری در بین این کارکنان به میزان ۰/۲۱۳ گزارش شده است که با توجه به اینکه بتا مثبت و میزان تأثیرگذاری مستقیم است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که سبک مدیریت کارمندمدار بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر است: تعهد سازمانی هنجاری بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر دارد.

با توجه به نتایج تحلیل معادلات ساختاری در جدول (۴) مقدار ضریب معناداری تعهد سازمانی هنجاری بر تمایل اعضا به یادگیری در بین این کارکنان برابر با ۱۱,۶۸۳ می‌باشد، که خارج از بازه از ۱,۹۶+ و ۱,۹۶- به دست آمده است. بر اساس مقادیر P (کوچکتر از ۵ صدم) یا T (بزرگتر از ۱/۹۶) با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید شده است. حال به سراغ شدت و جهت تأثیر می‌رویم که از روی ضریب مسیر یا همان بتا مشخص می‌شود. ضریب مسیر استاندارد شده بین این دو متغیر نشان می‌دهد که شدت و جهت اثر تعهد سازمانی هنجاری بر تمایل اعضا به یادگیری در بین این کارکنان به میزان ۰/۱۷۶ گزارش شده است که با توجه به اینکه بتا مثبت و میزان تأثیرگذاری مستقیم است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که تعهد سازمانی هنجاری بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه چهارم پژوهش به شرح زیر است: تعهد سازمانی مستمر بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر دارد.

با توجه به نتایج تحلیل معادلات ساختاری در جدول (۴) مقدار ضریب معناداری تعهد سازمانی مستمر بر تمایل اعضا به یادگیری در بین این کارکنان برابر با ۱۲,۴۱۵ می‌باشد، که خارج از بازه از ۱,۹۶+ و ۱,۹۶- به دست آمده است. بر اساس مقادیر P (کوچکتر از ۵ صدم) یا T (بزرگتر از ۱/۹۶) با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید شده است. حال به سراغ شدت و جهت تأثیر می‌رویم که از روی ضریب مسیر یا همان بتا مشخص می‌شود. ضریب مسیر

استاندارد شده بین این دو متغیر نشان می‌دهد که شدت و جهت اثر تعهد سازمانی مستمر بر تمایل اعضا به یادگیری در بین این کارکنان به میزان ۰/۱۵۸ گزارش شده است که با توجه به اینکه بتا مثبت و میزان تأثیرگذاری مستقیم است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که تعهد سازمانی مستمر بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه پنج پژوهش به شرح زیر است: تعهد سازمانی عاطفی بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر دارد.

با توجه به نتایج تحلیل معادلات ساختاری در جدول (۴) مقدار ضریب معناداری تعهد سازمانی عاطفی بر تمایل اعضا به یادگیری در بین این کارکنان برابر با ۹,۳۸۷ می‌باشد، که خارج از بازه از ۱,۹۶+ و ۱,۹۶- به دست آمده است. بر اساس مقادیر P (کوچکتر از ۵ صدم) یا T (بزرگتر از ۱/۹۶) با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید شده است. حال به سراغ شدت و جهت تأثیر می‌رویم که از روی ضریب مسیر یا همان بتا مشخص می‌شود. ضریب مسیر استاندارد شده بین این دو متغیر نشان می‌دهد که شدت و جهت اثر تعهد سازمانی عاطفی بر تمایل اعضا به یادگیری در بین این کارکنان به میزان ۰/۲۱۳ گزارش شده است که با توجه به اینکه بتا مثبت و میزان تأثیرگذاری مستقیم است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که تعهد سازمانی عاطفی بر تمایل اعضا به یادگیری در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۶- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور بررسی تأثیر تعهد سازمانی و سبک مدیریت مدیران بر تمایل به یادگیری اعضای سازمان در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است. این پژوهش با هدف ارزیابی نقش و تأثیر تعهد سازمانی و سبک مدیریت مدیران به عنوان متغیرهای مستقل بر تمایل به یادگیری اعضای سازمان به عنوان متغیر وابسته در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که سبک مدیریت و رهبری نقش مهمی در تمایل افراد به یادگیری دارد. در واقع سبک مدیریت وظیفه‌مدار یا کارمندمدار بر گرایش کارکنان به یادگیری و پیشرفت در مراتب شغلی تأثیرگذار است. از زمانی که دراکر برای اولین بار در سال ۱۹۵۹ اصطلاح "کارگران دانش" را ابداع کرد، علاقه روز افزونی به کارمندان با تحصیلات عالی و باتجربه وجود داشته است. با توجه به تأثیر بالقوه کارکنان دانش محور بر بهره‌وری و عملکرد سازمان، تحقیقات موجود مانند رایت و همکاران^{۱۱} (۲۰۲۰) و سینگ^{۱۲} و همکاران (۲۰۱۶) استدلال می‌کند که مدیران باید تعهد کارکنان دانش را اولویت‌بندی کنند تا اطمینان حاصل شود که دانش و تخصص این کارگران در سازمان باقی می‌ماند. همچنین محققان موافق هستند که شناسایی راه‌هایی برای حفظ کارکنان دانشی و بسیار متعهد باید در خط مقدم استراتژی‌های منابع انسانی مدیران باشد. با این حال یگیتکانلار^{۱۳} و همکاران (۲۰۰۸) خاطر نشان می‌کنند که با توجه به تحرک بالای کارکنان دانش‌محور، این می‌تواند یک چالش بزرگ برای مدیریت باشد.

¹ . Wright et al 1
¹ . Singh 2
¹ . Yigitcanlar, O'Connor & Westerman

از آنجایی که کارکنانی که به یادگیری و دانش تمایل بیشتری دارند و از آنها به عنوان کارکنان دانشی نام می‌برند اغلب به سمت عملکرد بهتر و استقلال بیشتر در شغل و وظیفه حرکت می‌کنند. معمولاً انتظار داریم که آنها به شدت در جهت هدایت کار خود متمایل باشند (جاکوبس، ۲۰۱۷). بنابراین، ایجاد و توسعه شغل ممکن است به ارضای نیازهای کارکنان دانش، مانند ترجیح آنها برای استقلال و استقلال کمک کند (هورویترز و همکاران، ۲۰۰۳).

مطالعات نشان می‌دهند که بین رهبری و یادگیری سازمانی پیوند ثابتی وجود دارد (سنگه، ۱۹۹۰، سنگه، ۱۹۹۴، توشمن و نادر، ۱۹۸۶). در سال ۱۹۳۹ روانشناس کرت لوین و گروهش سبک‌های مختلف رهبری را شناسایی کردند. آنها سه سبک مختلف را شناسایی کردند. از آن زمان، سبک‌های بیشتری اضافه شده است (لوین، ۱۹۵۱). در مطالعه لوین، کودکان به سه گروه با سبک رهبری متفاوت تقسیم شدند: (۱) مستبد، (۲) مشارکتی، و (۳) تفویض اختیار. بعدها رهبری تحول آفرین و معامله گر به این لیست اضافه شد (ماسکارنهاس، ۲۰۱۹). برای رهبری اقتدارگرا، رهبر دستورالعمل‌های روشنی از آنچه مورد نیاز و مورد انتظار است ارائه می‌دهد. این سبک رهبری یک رهبر قوی و افرادی را در نظر می‌گیرد که (با تمایل) از آن پیروی می‌کنند. در این سبک، تمایز شدیدی بین رهبر و بقیه افراد گروه وجود دارد. رهبران تصمیمات را بدون هیچ نظری از بقیه می‌گیرند. این سبک رهبری اغلب به صورت منفی ارائه می‌شود، زیرا می‌توان آن را کنترل‌کننده یا نزدیک‌بین دانست و در تحقیقات لوین نیز به عنوان گروهی که خلاقیت در آن کمترین بود، دیده شد. با این حال، در شرایطی که بسیاری از تصمیمات باید به سرعت گرفته شوند، یا جایی که گروه به جهت گیری زیادی نیاز دارد، می‌تواند سودمند باشد. مزیت دیگر این است که این سبک حس نظم را به خوبی حفظ می‌کند. سبک رهبری مشارکتی شامل رهبری است که بسیار با گروه درگیر است و سایر اعضا را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد و همچنین در صورت نیاز راهنمایی می‌کند (اوجیگیوا، و کیوابه، ۲۰۱۹). مطالعه لوین به این نتیجه رسید که این مؤثرترین رهبری است. کودکان در گروه مطالعه مشارکتی لوین به اندازه کودکان گروه مستبد مولد نبودند، اما ورودی‌های ارائه شده از کیفیت بالاتری برخوردار بودند. در حالی که بقیه گروه در تصمیم‌گیری به این سبک درگیر هستند، رهبر آخرین حرف را می‌زند (محسین، ابراهیم و لوین، ۲۰۱۹).

سومین و آخرین سبکی که لوین و گروهش به آن دست یافتند، سبک رهبری تفویضی بود. به گفته دانشمندان، این گروه کم‌بازده بود. خواسته‌های بیشتری از رهبر مطرح شد و بچه‌ها همکاری کمی نشان دادند و همچنین نمی‌توانستند مستقل کار کنند. در حالی که این سبک می‌تواند با متخصصان واجد شرایط کار کند، اغلب نقش‌هایی را هدایت می‌کند که به خوبی تعریف نشده‌اند و همچنین فاقد انگیزه هستند (راس و همکاران، ۲۰۲۲). به گفته لوین، کودکان این گروه غالباً فاقد جهت می‌باشند، دیگران را به خاطر اشتباهاتشان سرزنش می‌کنند، بنابراین مسئولیت‌ها را نمی‌پذیرند، همچنین پیشرفت کمتری می‌کنند و کار کمتری تولید می‌کنند. یک سبک رهبری نسبتاً متمایز، رهبری تحول آفرین است. در این گروه‌ها، رهبران به پیروان خود الهام می‌بخشند. این رهبران هم به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کنند و هم به اعضا کمک می‌کنند تا به پتانسیل خود دست یابند. بر اساس تحقیقات، سبک رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد (نوروزی و همکاران، ۲۰۱۲، رادزی و همکاران، ۲۰۱۳).

¹ . Jacobs 4

¹ . Mascarenhas 5

¹ . Ojogiwa & Qwabe 6

¹ . Mohsin, S. U., Ibrahim, Y., & Levine 7

¹ . Rass et al 8

آخرین سبک رهبری که به تازگی شناسایی شده است، سبک مدیریتی است. این اغلب در محیط‌های کاری با کارفرما و کارمند دیده می‌شود. کارمند در ازای دریافت غرامت، اغلب پول، نقش پیرو دارد. این نوع رهبری نقش‌های روشنی را ایجاد می‌کند و در صورت نیاز، نظارت و هدایت می‌کند. این سبک رهبری می‌تواند تأثیر منفی بر خلاقیت داشته باشد. این سبک‌های رهبری در سناریوهای مختلف مورد بررسی و مقایسه قرار می‌گیرند تا چگونگی تأثیر آن‌ها بر یادگیری در سازمان را تحلیل کنند (محسین، ابراهیم و لوین، ۲۰۱۹).

منابع:

- ۷- نوری، فاطمه (۱۳۹۶). رابطه فرهنگ سازمانی با اثربخشی و میزان تعهد کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۸- رحمانیان، محمد (۱۳۹۶). تعیین رابطه بین سبک مدیریت سازمان با رضایت شغلی و تمایل اعضای سازمان برای تبدیل سازمان خود، به سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی بوشهر). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۹- ابراهیمی، محمد (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی نراق.
- ۱۰- آبکنار، مهدی نبی. (۱۳۸۹). «سازمانهای یادگیرنده؛ پیش‌تاز خردگرایی»، مجله ی تدبیر، شماره ۱۸۵، صص ۲۰-۲۴.
- ۱۱- برومند، زهرا (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.
- ۱۲- بهروزی، محمد. فرخ نژاد، خدانظر، امیر احمدی، طاهره (۱۳۸۸). بررسی عوامل موثر بر تمای اعضای سازمان های فرهنگی برای تبدیل شدن به سازمان های یادگیرنده. فصلنامه رهیافی نو در مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت. سال دوم. شماره سوم.
- ۱۳- سلیمی، قربانعلی. شاهمندی، الهام (۱۳۸۷). بررسی رابطه سبک رهبری تحولی-تعاملی با میزان کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده در دبیرستان های شهر اصفهان. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی: پاییز ۱۳۸۷، دوره ۱، شماره ۱، صص ۲۱-۳۷.
- ۱۴- شکری، بهنام. ساریخانی، ناهید. حسومی، طاهره (۱۳۹۱). عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن. فصلنامه پژوهش اجتماعی. سال چهارم. شماره ۱۴.
- ۱۵- طوسی، محمد علی (۱۳۹۲). رهبری و مدیریت در سازمان، انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- ۱۶- علاقه بند، علی، مبنای نظری و اصول مدیریت آموزشی، (۱۳۹۱)، تهران، بعثت.
- ۱۷- غلامی بهاره. غلامی، بنفشه. بهرامی، سوسن. (۱۳۸۹). رابطه سازمان یادگیرنده با سبک های رهبری مدیران گروه های آموزشی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت: زمستان ۱۳۸۹، دوره ۷، شماره ویژه نامه، صص ۶۸۹-۶۹۴.
- ۱۸- کرامتی، محمدرضا. (۱۳۹۱). «سازماندهی گروههای مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده» مجله تدبیر، شماره ۱۷۸، صص ۲۰-۲۵.
- ۱۹- نصری ولیک نبی، فخرالسادات. پاشاکلائی، سید علی عماد (۱۳۹۴). تحلیل همبستگی سبک رهبری تحولی-تعاملی مدیران با رضایت شغلی کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول. مقاله ۵، دوره ۲۲، شماره ۷۹، زمستان ۱۳۹۴، صص ۱۰۱-۱۱۸.

- ۲۰- شکور، مهسا. بذرافکن، لیلا. علیزاده، مریم. قاسمی، مزده (۱۳۹۰). سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*. دوره یازدهم. شماره پیاپی ۹. صص ۱۲۶۴-۱۲۵۵.
- ۲۱- حقانی، فریبا. رضایی، حبیب الله (۱۳۹۰). کاربردی ملموس از نظریه های یادگیری در بهداشت عمومی. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*. دوره یازدهم. شماره پیاپی ۹. صص ۱۱۷۸-۱۰۷۱.
- ۲۲- نقی زاده باقی، عباس. زاهد بابلان، عادل. آخربین، پیمان (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری خدمتگذار و یادگیری سازمانی در اشتیاق شغلی پرستاران. *مجله سلامت و مراقبت*. دوره پانزدهم. شماره چهارم. زمستان ۱۳۹۲. صص ۷۹-۷۱.
- ۲۳- حیدری، شهین. صادقی، تابنده. ونکی، زهره. خسروانجام، مجتبی. رودینی، عباس (۱۳۹۲). قابلیت های یادگیری سازمانی در پرستاران. *فصلنامه مدیریت پرستاری*. سال دوم. دوره دوم. شماره چهارم. زمستان ۱۳۹۲.
- ۲۴- دلگشایی، بهرام. توفیقی، شهرام. کرمانی، بهناز (۱۳۸۷). رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان های آموزش دانشگاه علوم پزشکی همدان. *فصلنامه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گناباد*. دوره چهاردهم. شماره چهارم. سال ۱۳۸۷. صص ۲-۱۲.
- ۲۵- نکویی مقدم، محمود. بهشتی فر، ملیکه (۱۳۹۲). سازمان های یادگیرنده. *معاونت توسعه و مدیریت منابع انسانی وزارت بهداشت و آموزش پزشکی*.
- ۲۶- هندیانی، عبدالله. وفادار، حسین. کرمی، احمد (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک های مدیریت روسای پلیس آگاهی در کشف وسایل نقیه. *مورد مطالعه « تهران بزرگ»*. نشریه کارگاه. دوره دوم. سال هشتم. تابستان ۱۳۹۴. شماره ۳۱.
- 27- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION--A REVIEW. *European Scientific Journal*, 10(8).
- 28- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace learning*, 22(4), 228-248.
- 29- Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S., & Baig, R. (2013). Manager's leadership styles and employee's job satisfaction. *Human and Social Science Research*, 1(2),
- 30- Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, B. A. (2012). Leadership styles and organizational learning an empirical study on Saudi banks in Al-Taif Governorate Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management and Strategy*, 3(1), 2.
- 31- Maes, G., & Van Hootegeem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
- 32- Mangels, J. A., Butterfield, B., Lamb, J., Good, C., & Dweck, C. S. (2006). Why do beliefs about intelligence influence learning success? A social cognitive neuroscience model. *Social cognitive and affective neuroscience*, 1(2), 75-86.
- 33- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research policy*, 41(6), 955-967.
- 34- Mascarenhas, S. O. A. (2019). The Ethics of Corporate Critical Thinking. In *Corporate Ethics for Turbulent Markets*. Emerald Publishing Limited.
- 35- Mohsin, S. U., Ibrahim, Y., & Levine, D. (2019). Teaching medical students to recognise and report errors. *BMJ Open Quality*, 8(2), e000558.

- 36- Ojogiwa, O. T., & Qwabe, B. R. (2021). Leveraging on the Management of Organisational Cultural Change for an Improved Change Outcome in the Nigerian Public Health Sector. *African Journal of Governance & Development*, 10(1), 61–79.
- 37- Rass, L., Treur, J., Kucharska, W., Wiewiora, A.: Computational Modelling of Transformational Organizational Change in the Context of Organisational Culture & Learning: From Theory towards a Computational Model with an Application in Hospital-related Safety Culture. Proc. BICA*AI'22 CSR (2022).
- 38- O'Keeffe, T. 2002. Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2), pp. 130-141.
- 39- Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., DaudSilong, A., & Busayo, A. T. (2013). Leadership styles and job satisfaction among employees in small and medium enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(13), 34.
- 40- Saleem, M. A., us Saqib, N., & Zahra, S. (2015). Impact of job engagement and team processes on organizational learning: examining moderating role of leadership style. *Studies*, 4(1).