

**The relationship between transformational leadership
and learning organization
(Case study: Agricultural Jihad Organization of Isfahan Province)**

ZAHRA HAJI HASHEMI^{1*}, HESHMATOLLAH SAADI², REZA MOVAHEDI³

**1- PhD of Agricultural Extension. Department of Agricultural Extension and
Education, Agricultural College, Bu Ali Sina University, Hamedan, Iran.**

**2- Associate Professor of Department of Agricultural Extension and Education,
Agricultural College, Bu Ali Sina University, Hamedan, Iran.**

**3-Associate Professor of Department of Agricultural Extension and Education,
Agricultural College, Bu Ali Sina University, Hamedan, Iran**

(Received: Dec. 19, 2015- Accepted: Aug. 4, 2018)

ABSTRACT

The purpose of this research was to explain the relationship between transformational leadership and learning organization in Agricultural Jihad Organization of Isfahan Province. The research method was descriptive – correlational. Research populations consisted of 215 experts of organization that by using Krejcie and Morgan table and, the number of 136 persons through stratified random sampling technique as was selected. Data collection tool was two Multifactor Leadership Questionnaire Bass and Avolio (1994) and known as the MLQ questionnaire and a standardized questionnaire of organizational learning (DLOQ) Watkins and Marsick (1998). According to pilot test and calculating Cronbach's alpha was $\alpha=0.92$ for components of learning organization and for transformational leadership Questionnaire obtained $\alpha=0.978$. The results indicated that, the state of Agriculture Jihad Organization of Isfahan Province in terms of transformational leadership was at average level and score of agriculture to promote the learning organization was more than average. Results of regression analyzes showed that there was significant positive relationship between transformational leadership and learning organization components.

Keywords: Transformational Leadership, Strategic Leadership, Learning Organization, Organizational Learning, Agricultural Jihad.

Extended Abstract

Introduction

Today, organizations' survival depends on how they adapt to change and improve their actions and services and how they increase their competitiveness. Organizations need to learn faster and better from their successes and failures, and to continuously change and become a learning organization. Senge advocates the idea of developing organizations to become a learning organization and to build learning capability (Senge, 1990). On the other hand, in the realization of the learning organization, organizational structure and internal factors such as leadership, organizational culture, environment, technology, organizational structure, etc. are involved that need to be examined. Given the impact of Agricultural Jihad Organization on all aspects of economic, agricultural and human development, it is expected to move towards the production and dissemination of new knowledge and technologies in the agricultural sector and to perform its service, research and training functions appropriately.

Research metrology

The purpose of this research was to explain the relationship between transformational leadership and learning organization in Agricultural Jihad Organization of Isfahan Province. The research method was descriptive – correlational. Research populations consisted of 215 experts of organization that by using Krejcie and Morgan table and, the number of 136 persons through stratified random sampling technique as was selected. Data collection tool was two Multifactor Leadership Questionnaire Bass and Avolio (1994) and known as the MLQ questionnaire and a standardized questionnaire of organizational learning (DLOQ) Watkins and Marsick (1998). According to pilot test and calculating Cronbach's alpha was $\alpha=0.92$ for components of learning organization and for transformational leadership Questionnaire obtained $\alpha=0.978$.

Results and findings

The results indicated that, the state of Agriculture Jihad Organization of Isfahan Province in terms of transformational leadership was at average level and score of agriculture to promote the learning organization was more than average. Results of regression analyzes showed that there was significant positive relationship between transformational leadership and learning organization components. The results showed that there was a significant positive correlation between the level of transformational leadership and the learning organization and its dimensions. This indicates that the higher the transformational leadership positions in the organization, the greater the success rate of the organization in the learning problem or the learning organization itself. The results also confirmed a positive and meaningful relationship between transformational leadership and each of the three individual, group, and organizational levels of the learning organization. This also shows the importance of organizational learning and the transformative leadership role in improving it.

Conclusions

The results showed that the mean score of the organization in the two dimensions of subjective motivation and inspirational motivation was almost above average level and the mean score of ideal influence dimensions was average level and individual considerations was below average level. In general, Isfahan Jihad-Agriculture Organization had a significant theoretical difference in terms the variable transformational leadership and, therefore, was rated above average. The results showed that the mean score of learning organization in considerations dimension was more than acceptable standard average in Isfahan Agricultural Jihad Organization in all dimensions and levels. However, comparing the mean score of the learning organization variable with the theoretical average showed that the mean of this variable was not significantly different from the theoretical average and, therefore, was rated above the average level.

Among the dimensions of the learning organization, the dimension of organizational communication, the weakest dimension, and the dimensions of dialogue (information exchange), team learning and lifelong learning were assigned the strongest dimensions among the dimensions of the learning organization, respectively. About the levels of learning the organizational level was the weakest and the individual level was the highest. The results showed that among the seven dimensions of learning organization three dimensions of dialogue (information exchange), team learning and lifelong learning have been achieved more than other dimensions.

رابطه بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان)

زهرا حاجی‌هاشمی^{۱*}، حشمت‌الله سعدی^۲، رضا موحدی^۳

۱، دانش‌آموخته دکتری ترویج کشاورزی، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی،

دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

۲، دانشجویان ترویج و آموزش کشاورزی، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی،

دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۴/۹/۲۸ - تاریخ تصویب: ۹۷/۵/۱۳)

چکیده

هدف این پژوهش رابطه بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده بود. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه‌ی آماری پژوهش راکارشناسان جهاد کشاورزی استان اصفهان (۲۱۵ نفر) تشکیل دادند که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۳۶ تن به‌عنوان نمونه آماری از طریق نمونه‌گیری تصادفی نسبی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات دو پرسش‌نامه رهبری چندعاملی باس و اولیو (Bass & Avolio, 1994) و معروف به پرسش‌نامه MLQ^۲ و پرسش‌نامه استاندارد ابعاد یادگیری سازمانی DLOQ^۳ واتکینز و مارسیک (Watkins & Marsick, 1998) بود. براساس آزمون نمونه و محاسبه ضریب آلفا کرونباخ برای مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، $\alpha = 0/92$ و برای پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین، $\alpha = 0/978$ به‌دست آمد. یافته‌های پژوهش نشان داد، وضعیت جهاد کشاورزی استان اصفهان از حیث میزان رهبری تحول‌آفرین در سطح متوسط و میانگین نمره ارتقاء جهاد کشاورزی به سازمان یادگیرنده نیز بالاتر از سطح متوسط است. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی نشان داد، بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و شاخص‌های آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، رهبری استراتژیک، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، جهاد کشاورزی.

^۱ Krejcie & Morgan

^۲ Multiple Leadership Questioner

^۳ Dimensions of Learning Organizations Questionnaire

مقدمه

سازمان‌های قرن ۲۱ با جریان بی‌نظیری از تغییر و دگرگونی در محیط اطراف خود مواجه هستند و محیط کاری آن‌ها با عواملی مانند شتاب و سرعت زیاد تغییر، عدم قطعیت و غیر قابل پیش‌بینی بودن جریانات محیطی توصیف می‌شود و از این‌رو، استراتژی‌های از کارافتاده و سنتی، دیگر نمی‌توانند در چنین شرایطی به کار آیند (Asgharzadeh Shahanaghi & Nouri, 2012). چراکه سازمان‌ها برای باقی‌ماندن و موفق‌شدن باید به‌طور مستمر به ارزیابی، پاسخ‌دهی و سازگاری با تأثیرات محیط خارجی و پیرامونی بپردازند (Phua & Florence, 2007) و بقای امروز آن‌ها بستگی به این موضوع دارد که آن‌ها چگونه پذیرای تغییرات شوند و اقدامات و خدمات خود را بهبود بخشیده و توان رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند (Ali Khamis, 2012). آن‌ها باید از موفقیت‌ها و شکست‌های خود، بهتر و سریع‌تر درس بگیرند و به‌طور مستمر تغییر کنند و به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند (Mousavi et al., 2012). سنگه از افرادی است که از ایده توسعه سازمان‌ها در جهت تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده و برای ایجاد قابلیت یادگیری دفاع می‌کند (Senge, 1990). از سوی دیگر، در تحقق سازمان یادگیرنده عوامل ساختاری و محتوایی سازمانی نظیر رهبری، فرهنگ سازمانی، محیط، فناوری، ساختار سازمانی و غیره دخیل هستند که لازم است مورد بررسی قرار بگیرند (Rahnavard Ahan, 1999). با توجه به تأثیر جهاد کشاورزی بر کلیه ابعاد رشد و توسعه اقتصادی، کشاورزی و انسانی انتظار می‌رود تا در جهت تولید و اشاعه دانش و فناوری‌های نوین در بخش کشاورزی حرکت کند و کارکردهای خدمات‌رسانی، پژوهشی و آموزشی خود را به‌نحو مناسب به انجام برساند. بنابراین، بدیهی است که این سازمان باید در خصوص توسعه توان یادگیری خود حرکت کند. علاوه بر این، در این راه اولین گام شناخت وضع موجود سازمان در بعد میزان آمادگی و درجه تحقق سازمان یادگیرنده و همچنین، سایر مفاهیم مرتبط با سازمان یادگیرنده نظیر رهبری است. از این‌رو، در پژوهش حاضر به تبیین رابطه بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و

رهبری تحول‌آفرین در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان پرداخته شده است.

لیکن، در رابطه با تبیین رابطه بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و رهبری تحول‌آفرین، بهتر است ابتدا به سازمان یادگیرنده و ویژگی‌های آن پرداخته شود و سپس، رابطه رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار دهیم.

با وجود اینکه عده‌ای از دانشمندان نظیر ریچارد پتینگر به وجود داشتن تاریخچه‌ای مدون برای سازمان‌های یادگیرنده اعتقادی ندارند و ایجاد این نظریه را فقط حاصل تجربه‌های موفق گذشته و زیرکی مدیران و نه حاصل نظریه پردازی‌های خاص می‌دانند (Petinger, Cited in Mirghasemi, 2006). اما برخی تاریخچه‌ای طولانی برای سازمان یادگیرنده قایل هستند و شروع تأکید رسمی بر یادگیری در جهت بالندگی سازمان و ایجاد مفهوم یادگیری سازمانی را از اواسط دهه ۱۹۴۰ می‌دانند (Ghahremani, 2001).

سازمان یادگیرنده، به‌عنوان سازمانی تعریف می‌شود که در آن دانش به‌طور کامل مورد استفاده قرار گرفته، ظرفیت‌های سازمان در آن به‌طور کامل توسعه یافته، رفتارها تغییر کرده و نیز افراد شایسته در آن وجود دارد (Marquard. (Liao et al., 2010) با دیدی سیستماتیک، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که اعضای آن به‌طور دسته‌جمعی یاد می‌گیرند و دائماً خود را به گونه‌ای تغییر می‌دهند که بتوانند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی، اطلاعات را به‌نحو بهتری جمع‌آوری، مدیریت و از آن استفاده کنند (Marquard, 2002). به اعتقاد سنگه، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به‌طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود برای تحصیل نتایج مورد انتظار هستند؛ محلی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شوند و کارکنان پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند (Senge, 1990). Gefart معتقد است که سازمان یادگیرنده مجموعه‌ای است که توانایی پذیرش الگوهای نو، تحول‌های مفید و سازنده و روش‌ها و ایده‌های نوین را داشته باشد، آن‌ها را مدیریت کرده و در خدمت واقعیت‌های امروزی قرار دهد. این

سازمان با هم تلفیق شده تا یادگیری مستمر در سازمان تسهیل شود و تغییرات سازمانی مورد تشویق و حمایت قرار گیرند. در این تحقیق، از معیارهای مطرح‌شده توسط واتکینز و مارسیک در سنجش سازمان یادگیرنده استفاده شده است (Watkins & Marsick, 1996).

از موارد بالا می‌توان به این نتیجه دست یافت که سازمان یادگیرنده، صرفاً با متعهد بودن کارکنان به وجود نمی‌آید؛ بلکه رهبران نیز در ایجاد آن نقش اساسی ایفا می‌کنند (Privet, 2003). در سازمان یادگیرنده، رهبران و مدیران به‌عنوان محور و جهت‌دهنده اصلی یادگیری هستند. اما اولین شرط لازم برای رهبران آن است که خود قایل به یادگیری و یادگیری‌گرا باشند. آنان باید در رفتارهای سازمانی خود نشان دهند که مصمم به ارتقای سطح یادگیری هستند و آن‌را در بین کارکنان رواج می‌دهند (Danesh Fard, 2004).

James رهبری در سازمان‌های یادگیرنده را بیشتر تحولی و آرمانی می‌داند تا تطبیقی و بیان می‌کند که رهبران الزاماً در سطوح عالی قرار ندارند و ممکن است از سطوح مختلف سازمان ظهور کنند (James, 2003). سازمان یادگیرنده به دیدگاه جدیدی از رهبری نیازمند است. فرهنگ با رهبری شروع می‌شود؛ اما به دلیل اینکه این فرهنگ حاصل یادگیری انباشته‌شده گروه است، در نتیجه خود این فرهنگ، رهبری موردنظر و مطلوب را مشخص می‌کند (Agostam, 2006). اکثر صاحب‌نظران معتقدند که رهبر سازمان با داشتن ویژگی‌هایی خاص به ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده کمک می‌کند. در پرسش‌نامه جامع Mayo & Lank بر عوامل سازمانی، افراد، یادگیری تیمی و دیدگاه رهبری تأکید شده است (Mayo & Lank, Cited in Lewis et al., 2008).

مارکوارت، نیز در مدل سیستمی خود قدرت و توانمندی مدیران و رهبران را به‌عنوان یکی از عناصر زیر سیستم افراد به‌منظور توسعه و پیشرفت یادگیری سازمانی الزامی می‌شمارد (Marquard, 2002). گاروین یکی از عناصر سازنده سازمان یادگیرنده را رهبری می‌داند و می‌گوید رهبری در سازمان یادگیرنده، کارکنان را توانمند را درک می‌کند و فرهنگ عملی و تجربی را تشویق می‌کند و این امر حاکی از تعهدات قوی در سازمان است (Garvin, 2000). رهبری در سازمان

سازمان قادر خواهد بود عملکردها، ساختارها و محیط‌های کاری را در زمان مناسب تغییر دهد و به نفع و صلاح سازمان به پیش ببرد (Nafukho et al., 2009). تعریف Moilanen از سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به‌طور آگاهانه با عامل یادگیری به‌عنوان عنصری حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها و اهداف سازمان اداره و مدیریت می‌گردد (Moilanen, 2001).

از دیگر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده آن است که مسایل و مشکلات آینده را پیش‌بینی می‌کند و به محیط پیرامون سازمان توجه کرده و در جستجوی رشد و توسعه مداوم است و به ابتکارات و خلاقیت‌ها پاداش می‌دهد (Duckett, 2002).

در راستای توسعه سازمان یادگیرنده در دنیا مدل‌های گوناگونی به‌منظور اندازه‌گیری و تشخیص سطح سازمان یادگیرنده توسط پژوهشگران مطرح شده است و هرکدام مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار داده‌اند. به‌عنوان مثال سنگه، پنج اصل و مهارت را برای سازمان یادگیرنده ضروری می‌داند که شامل قابلیت‌های فردی، آرمان مشترک، الگوی ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی بود و وی این پنج اصل را به‌صورت یک قالب منسجم از نظریه‌ها و عملکردها ارائه کرده و بر اهمیت اصل تفکر سیستمی تأکید می‌کند (Senge, 1990).

در نظریه دیگری Watkins & Marsick مدل ترکیبی از سازمان یادگیرنده ارائه نمودند. در این رویکرد، دو رکن اصلی سازمان یعنی افراد و ساختار ترکیب شده‌اند و هفت بعد مجزا و در عین حال مرتبط از سازمان یادگیرنده را در سطح فردی، تیمی و سازمانی مشخص کرده‌اند که عبارتند از: ۱) سطح فردی که متشکل از دو بعد یادگیری سازمانی یعنی یادگیری مستمر و جستجو و گفتگو یا تبادل اطلاعات است؛ ۲) سطح یادگیری گروهی یا تیمی که به بعد یادگیری تیمی و همکاری باز می‌گردد؛ و ۳) سطح سازمانی که چهار بعد از ابعاد یادگیری سازمانی را شامل می‌شود و این ابعاد عبارتند از: توانمندسازی کارکنان، پیوند سیستمی، رهبری استراتژیک، سیستم‌های درون‌سازمانی. در واقع، برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده اثربخش، باید ظرفیت‌ها و توانایی‌های کارکنان و ساختار

یادگیرنده از توانایی‌های شخصی بالایی برخوردار است؛ خطرپذیر است؛ به دنبال یادگیری بیشتر است؛ با کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم تشریک مساعی می‌کند؛ چشم‌انداز سازمان را درک می‌کند و چشم‌انداز مشترک را با کار روزمره کارکنان مرتبط می‌سازد؛ از واقعیت‌های جاری سازمان آگاه است؛ نه تنها خود را مشغول مسایل جزئی نمی‌کند، بلکه در جستجوی ریشه و علل اصلی مسایل است؛ نظام‌مند می‌اندیشد؛ یادگیری فردی و گروهی را حمایت می‌کند؛ خلاقیت، نوآوری و خطرپذیری را حمایت و تشویق می‌کند. در میان کارکنان اعتمادسازی می‌کند و انتقادات را بدون موضع‌گیری دفاعی می‌پذیرد (Shahlaee & kheir, 2010).

دو تن از صاحب‌نظران به نام Wish & Leion با استفاده از رویکرد عمل‌گرایی برای سازمان‌های یادگیرنده پنج خصوصیت ذکر کرده‌اند که از جمله آن‌ها وجود رهبران با بینش است. مهم‌ترین ویژگی رهبران با بینش یا تحول‌آفرین، توانایی آنان برای کسب بینش و به وجود آوردن آن در میان کارکنان است که به این وسیله بینش مشترک سازمانی پدید می‌آید (Ghahramani, 2001). سه سؤال اول پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین که عامل دقیق چشم‌انداز را تبیین می‌کنند و به این موضوع نظر دارند. به عقیده سنگه، ایده‌ای که همواره الهام‌بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری بوده است، عبارتست از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم (Senge, 1990). سوسیک و همکاران معتقدند که ویژگی‌های مختلف رهبری تحول‌آفرین به مربی‌گری در یادگیری گروه هدف مرتبط است (Sosik et al., 2004) و چنان‌که می‌دانید مربی‌گری از جمله وظایف نوین رهبری در سازمان یادگیرنده است. بر اساس مطالب بالا می‌توان گفت، ویژگی‌ها و مهارت‌هایی مانند مشارکت در تفکر سیستمی و تشویق خلاقیت، نوآوری و خطرپذیری و الهام‌بخشی از جمله وجوه رهبری تحول‌آفرین است که به‌ویژه در مدل واتکینز و مارسیک که الگوی مفهومی این پژوهش را نیز تشکیل می‌دهد مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است.

نظریه رهبری تحول‌آفرین، اواخر قرن بیستم (۱۹۷۸) توسط Burns در نتیجه پژوهش‌های توصیفی‌پیرامون تحلیل رهبران سیاسی، به‌عنوان یک الگوی جدید رهبری که توجه بیشتری به شروع تغییرات در بین کارکنان دارد و ارزش‌های شخصی کارکنان و فرهنگ سازمانی و گروهی را متحول می‌کند، وارد ادبیات رهبری شد (Young & Sosik, 2002) و بعدها از سوی Bass در سال ۱۹۸۵ توسعه داده شد (Givens, 2006; Amir Kabiri et al., 2008) و می‌توان آن را فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کلتعریف کرد (Bass, 1997). رهبران تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارشان کلّ جامعه را متحول می‌کنند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارند. مشخصه و فرض اصلی نظریه رهبری تحول‌آفرین این است که پیروان خود را به انجام تعهدات فراتر از انتظار بر می‌انگیزاند (Givens, 2008; Krishnan, 2008; Modassir & Shingh, 2004). این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران، علایق پیروانشان را به کار افزایش دهند و آنان را از اهداف و مأموریت‌ها آگاه سازند و هم‌چنین، بتوانند آگاهی و مقبولیت را در اهداف و مأموریت‌های گروه ایجاد کرده (Kirshnan, 2004)، پیروان را برانگیزانند تا منافع شخصی خود را در جهت منافع جمعی قرار دهند (Riaz et al., 2011) و نیز رهبران و پیروان، همدیگر را به سطح بالاتری از انگیزه و اخلاق سوق دهند (Givens, 2008).

بنابراین، این مقاله نیز به طور خاص، در صدد است تا به بررسی این مسأله که وضعیت رهبری تحول‌آفرین و به‌عبارتی میزان انطباق وضعیت رهبری مدیران با شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین چیست و نیز به تبیین رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده بپردازد. در راستای هدف کلی پژوهش، هدف‌های اختصاصی زیر مورد بررسی قرار گرفت:

بررسی میزان تطابق وضعیت موجود سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان با مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده؛

"فرهنگ سازمانی،" کار و یادگیری تیمی" و "تفکر سیستمی" از سطوح یادگیری بالاتری نسبت به دانشگاه‌های سنتی برخوردار هستند. علاوه بر این، دانشگاه‌های نوین نسبت به دانشگاه‌های سنتی "یادگیری سازمانی" بیشتری داشته‌اند. در تحقیق مشابهی که (Mostafavi et al., 2012) انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که میانگین‌های اکتسابی سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی در ۲۸ مورد از مؤلفه‌های مورد سنجش پایین‌تر از سطح قابل قبول بود و از بین ابعاد هفتگانه سازمان یادگیرنده سه بعد یادگیری مستمر، گفتگو و یادگیری تیمی بیش از سایر ابعاد محقق گردیده است. در پژوهشی که آنجل بریو در دانشگاه اوهایو برای ارزیابی سازمان یادگیرنده براساس مدل مارکوارت انجام داد به این نتیجه رسید که بیشترین میانگین مربوط به زیرسیستم تحول سازمانی و کم‌ترین میانگین در به‌کارگیری فناوری است (Berrio, 2006).

Chang & Lee در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی و رهبری بر میزان کاربست سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت و معنادار دارد (Chang & Lee, 2007). یافته‌های تحقیق دیگر (Abbasi & Hedjazi, 2010) حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه‌های زمینه‌ای (فرهنگ یادگیری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین) و مؤلفه فرایندی (یادگیری سازمانی) است و مجموع این دو مؤلفه زمینه‌ای ۸۷/۳۰ درصد تغییرات واریانس متغیر فرایندی را تبیین می‌کند. یافته‌های حاصل از مطالعه‌ای (Taherpour Kalantary et al., 2010) نشان داد که پیرامون رابطه بین رهبری تحول‌گرا با سطوح مختلف سازمان یادگیرنده، بین رهبری تحول‌گرا و یادگیری در سطح گروهی و سازمانی رابطه معناداری برقرار است.

باتوجه به پیشینه نظری تحقیق که در بالا ذکر شد و ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین و ابعاد سازمان یادگیرنده، این ابعاد به‌صورت نمودار مفهومی زیر قابل ترسیم می‌باشد.

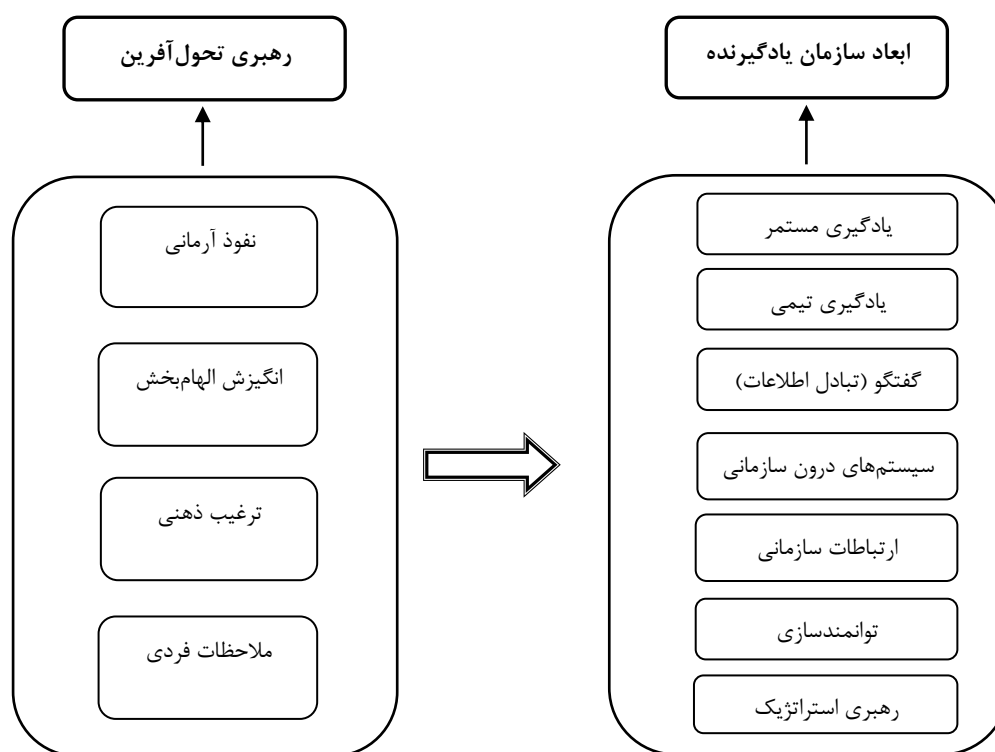
بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های آن‌ها در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان؛

بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با سطوح سازمان یادگیرنده (سطح فردی، گروهی و سازمانی) در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان.

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام شده پیرامون رابطه دو متغیر رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده، حاکی از وجود رابطه بین این دو متغیر بوده و نشان می‌دهد که رهبری در سازمان‌های یادگیرنده، بیش‌تر تحولی بوده و تأثیر قابل توجهی بر جهت‌گیری و شکل‌گیری سازمان یادگیرنده دارد (Sosik et al., 2004; Marquard, 2002; Taherpour Kalantary et al., 2010; Abbasi & Hedjazi, 2010; Salimi & Shahmandi, 2008; Dafth, 2001). این رهبران تعداد زیادی از توانایی‌های شخصی را به‌کار می‌گیرند تا به ارتقاء آرمان‌های همکاران پرداخته و افراد و سازمان را به‌سمت بالاتری از عملکرد هدایت کنند (Shakon et al., 2010).

در این بخش، ابتدا به پیشینه پژوهش‌ها در رابطه با سؤال اول و دوم تحقیق پرداخته و در ادامه به پژوهش‌های مرتبط با رابطه رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده می‌پردازیم.

یافته‌های Noorshahi & Yamani Douzi Sorkhabi (2006) نشان داد که اغلب رؤسای دانشگاه‌های بررسی‌شده، در ابعاد نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش امتیاز بالا و در بعد ملاحظه فردی امتیاز پایین‌دارند. در بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد شیوهی رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران، مشخص شد که اکثریت رؤسای دانشگاه‌های مورد مطالعه در بعد نفوذ آرمانی نمره بالا، در دو بعد انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی نمره متوسط و در بعد ملاحظات فردی نمره پایین کسب کرده‌اند (Noorshahi, 2009). نتایج حاصل از پژوهش (Neefe, 2001) که به منظور اندازه‌گیری شاخص‌های یادگیری سازمانی و مقایسه سطح بلوغ آن در دانشگاه‌های سنتی و غیرسنتی، نشان داد که دانشگاه‌های نوین در ابعاد



نمودار ۱. الگوی نظری پژوهش

آرمانی و رفتارهای آرمانی)، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی انجام شده بود، در این پژوهش نیز دو بعد اول (ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی) با عنوان نفوذ آرمانی در نظر گرفته شد. برای سنجش میزان یادگیرنده بودن سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان نیز پرسشنامه استاندارد ابعاد یادگیری سازمانی DLOQ به کار رفت که به منظور سنجش ابعاد و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در طی سال‌های ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۸ توسط (Watkins & Marsick 1998) و با یک رویکرد تلفیقی سه‌گانه تفکر سیستمی و سامان‌مند، چشم‌انداز مشترک، دیدگاه استراتژیک و تجارب مدیریتی و با بهره‌گیری از نظریه‌های اندیشمندان مختلف تدوین و توسعه یافته‌است. این پرسش‌نامه شامل هفت بعد اصلی و ۴۳ مؤلفه برای اندازه‌گیری میزان تحقق سازمان یادگیرنده و براساس یک طیف شش‌سطحی (۱= تقریباً هرگز تا ۶= تقریباً همیشه) می‌باشد. بخش سوم شامل سؤالاتی پیرامون ویژگی‌های فردی و شغلی نمونه مورد بررسی بود. روایی پرسش‌نامه حاضر با استفاده از مبانی نظری برای انتخاب شاخص‌های مناسب و اخذ نظرات اصلاحی اساتید دانشگاه بوعلی سینا و متخصصان مورد بررسی و تأیید

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان بوده که از تعداد ۲۲۶ تن جامعه آماری براساس جدول Krejcie & Morgan (1970) ۱۳۶ تن به عنوان نمونه آماری با نمونه‌گیری تصادفی نسبی انتخاب شدند که پس از توزیع پرسش‌نامه بین آن‌ها، ۱۱۵ پرسش‌نامه قابل استفاده بود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای متغیر ابعاد رهبری تحول آفرین پرسشنامه‌ای پنج‌سطحی (هرگز، به ندرت، گاهی، اغلب و همیشه) در مقیاس لیکرت و در مورد متغیر ابعاد سازمان یادگیرنده نیز در مقیاس طیف لیکرت پنج‌سطحی (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) بود. داده‌های مربوط به شیوه رهبری تحول آفرین به وسیله پرسش‌نامه رهبری چندعاملی باسوا و لیوو معروف به پرسشنامه MLQ پرسش‌نامه یادشده در پنج بعد به ترتیب؛ ویژگی‌های آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی طراحی شده بود) با توجه به اینکه بیش‌تر پژوهش‌های پیشین بر اساس چهار بعد؛ نفوذ آرمانی (ویژگی‌های

هستند و از بین پاسخگویان ۱۰/۲ درصد را زنان و ۸۹/۸ درصد را مردان به‌خود اختصاص داده بودند. تحلیل وضعیت تحصیل بیانگر آن است که بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات لیسانس با ۷۰/۱ درصد و کم‌ترین آن مربوط به دیپلم با ۱/۹ درصد بود. اطلاعات به‌دست آمده پیرامون رشته تحصیلی کارشناسان نشان داد که، رشته تحصیلی بیش از نیمی از آن‌ها مرتبط با کشاورزی بوده که ۶۶/۳ درصد افراد مورد مطالعه را شامل می‌شود. براساس نتایج حاصله از تحقیق، میانگین پیشینه خدمت کارشناسان تقریباً ۲۱ سال بود که حاکی از پیشینه خدمت بالای افراد مورد مطالعه بود. حداقل پیشینه خدمت یک و حداکثر ۳۱ سال بیانگر دامنه اختلاف سال‌های خدمت کارشناسان مورد بررسی است. (جدول شماره ۱).

قرار گرفت. جهت تعیین پایایی ابزار تحقیق ضریب آلفا کرونباخ براساس پیش‌آزمون برای قسمت‌های مختلف پرسش‌نامه تعیین گردید و مقدار آن برای پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین $\alpha = 0/978$ و برای ابعاد و مؤلفه‌های سازمان‌یادگیرنده ۰/۹۲ به‌دست آمد که بازگوکننده اعتبار مناسب ابزار جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد. داده‌پردازی و محاسبات تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ در دو بخش توصیفی و استنباطی انجام شد.

یافته‌های پژوهش

نتایج تحقیق نشان داد، ۷۱/۴۰ درصد کارشناسان جهاد کشاورزی (بیشترین فراوانی) در گروه سنی ۴۱-۵۰ سال قرار داشتند و میانگین سنی آن‌ها نزدیک به ۴۸ سال (۴۸/۴۴ سال) با انحراف معیار ۱۳/۸۸ بود. بنابراین، اغلب میان‌سال

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب ویژگی‌های فردی و شغلی

ویژگی فردی	فراوانی	درصد
جنس	زن	۱۰/۲
	مرد	۸۹/۸
	جمع	۱۰۰
	۳۰ سال و کمتر	۱/۷
	۳۱-۴۰	۱۵/۶
سن*	۴۱-۵۰	۷۱/۴
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۱/۳
	جمع	۱۱۵
	دیپلم	۱/۹
	فوق دیپلم	۵/۶
مدرک تحصیلی	لیسانس	۷۰/۱
	فوق لیسانس	۲۲/۴
	جمع	۱۰۷
	مرتبط با کشاورزی	۶۶/۳
رشته تحصیلی	غیر مرتبط با کشاورزی	۳۳/۷
	جمع	۹۸
	۵ سال و کمتر	۲/۶۲
	۶-۱۵ سال	۱۶/۶
پیشینه خدمت**	بیشتر از ۱۵ سال	۸۰/۸۷
	جمع	۱۱۵
	رسمی	۹۵/۴
وضعیت استخدامی	قراردادی	۲/۸
	پیمانی	۱/۸
	جمع	۱۰۰

* میانگین سن ۴۸/۴۴ سال، انحراف معیار: ۱۳/۸۸، دامنه: ۲۸-۵۹ سال.

** میانگین پیشینه خدمت: ۲۰/۸۹ سال، انحراف معیار: ۶/۳۷، دامنه: ۱-۳۱ سال.

الهام بخش تقریباً در سطحی بالاتر از حد متوسط و ابعاد نفوذ آرمانی در سطح متوسط و ملاحظات فردی زیر سطح متوسط قرار دارند. با این حال، مقایسه میانگین نمره کل متغیر رهبری تحول آفرین با میانگین نظری نشان می‌دهد که میانگین این متغیر تفاوت معناداری با میانگین نظری نداشته و از این‌رو، در سطح متوسط ارزیابی می‌شود.

همان گونه که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود، از چهار بعد رهبری تحول آفرین در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان، دو بعد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش تفاوت معناداری با میانگین نظری دارند و دو بعد نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی، تفاوت معناداری با میانگین نظری ندارد. این به آن معنا است که دو بعد ترغیب ذهنی و انگیزش

جدول ۲. وضعیت ابعاد رهبری تحول آفرین در سازمان جهاد کشاورزی در مقایسه با میانگین نظری

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig
نفوذ آرمانی	۱۱۵	۳/۲۱	۸/۷۶	-۰/۷۲۵	۱۱۴	۰/۴۷۰
ترغیب ذهنی	۱۱۵	۳/۱۰	۹/۱۰	۳/۳۴۰	۱۱۴	۰/۰۰۱
انگیزش الهام بخش	۱۱۵	۳/۱۲	۸/۰۳	۲/۹۲۶	۱۱۴	۰/۰۰۴
ملاحظات فردی	۱۱۵	۲/۹۱	۸/۰۳	۱/۵۸۳	۱۱۴	۰/۱۱۶
نمره کل	۱۱۵	۳/۰۸	۸/۴۸	۱/۹۸۶	۱۱۴	۰/۴۹

*مقیاس: ۱= هرگز ۲= به ندرت ۳= گاهی ۴= اغلب ۵= همیشه

میانگین نمره کل متغیر سازمان یادگیرنده با میانگین نظری نشان می‌دهد که میانگین این متغیر تفاوت معناداری با میانگین نظری نداشته و از این‌رو در سطح متوسط ارزیابی می‌شود (جدول ۳).

یافته‌های جدول (۳) نشان می‌دهد، بین هریک از ابعاد و سطوح سازمان یادگیرنده با میانگین نظری، تفاوت معناداری وجود دارد و این به آن معنا است که تمام ابعاد و سطوح سازمان یادگیرنده بالاتر از حد متوسط قرار دارند. با این حال، مقایسه

جدول ۳. وضعیت ابعاد و سطوح سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی در مقایسه با میانگین نظری

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig
یادگیری مستمر	۱۱۰	۴/۲۱	۰/۷۳۴	-۰/۹۲۰	۱۰۹	۰/۰۳۵
گفتگو (تبادل اطلاعات)	۱۰۹	۴/۵۶	۰/۷۷۶	-۱۳/۰۹	۱۰۸	۰/۰۱۹
یادگیری تیمی	۱۰۹	۴/۴۰	۰/۸۵۳	-۱/۲۵۴	۱۰۸	۰/۰۲۱
سیستم‌های درون سازمانی	۱۰۹	۳/۹۹	۰/۸۷۵	-۰/۰۵۵	۱۰۸	۰/۰۴۶
توانمندسازی	۱۱۳	۳/۹۸	۰/۹۸۸	۲/۱۳۷	۱۱۲	۰/۰۳۵
ارتباطات سازمانی	۱۱۲	۳/۹۰	۰/۸۶۳	-۱/۲۴۸	۱۱۱	۰/۰۲۱
رهبری استراتژیک	۱۱۳	۴/۱۵	۱/۰۳۴	-۱/۸۴۶	۱۱۲	۰/۰۴۸
سطح فردی	۱۰۵	۴/۳۹۸	۰/۶۹۶	-۱/۲۴۷	۱۰۴	۰/۰۱۲
سطح گروهی	۱۰۹	۴/۳۱۵	۰/۸۵۳	-۱/۲۵۴	۱۰۸	۰/۰۲۳
سطح سازمانی	۱۱۱	۳/۹۹۶	۰/۸۶۱	-۱/۸۸۶	۱۱۰	۰/۰۴۷
سازمان یادگیرنده	۱۱۰	۴/۱۸۹	۰/۶۸۱	-۰/۷۵۷	۱۰۹	۰/۴۵۱

*مقیاس: ۱= اصلاً ۲= به ندرت ۳= تا حدودی ۴= اغلب ۵= همیشه

یادگیرنده بودن سازمان جهاد کشاورزی افزایش می‌یابد.

جدول ۴. ضرایب همبستگی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده

Sig	(I)	ضریب همبستگی پیرسون	ابعاد رهبری تحول‌آفرین
۰/۰۰۰	**	۰/۵۸۳	نفوذ آرمانی
۰/۰۰۰	**	۰/۶۴۶	ترغیب ذهنی
۰/۰۰۰	**	۰/۷۲۰	انگیزش الهام بخش
۰/۰۰۰	**	۰/۶۹۱	ملاحظات فردی
۰/۰۰۰	**	۰/۶۸۸	رهبری تحول‌آفرین

* معناداری در سطح ۵ درصد
** معناداری در سطح یک درصد

جدول ۵. ضرایب همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین و سطوح سازمان یادگیرنده

Sig	(I)	ضریب همبستگی پیرسون	سطوح سازمان یادگیرنده
۰/۰۰۴	**	۰/۵۷۱	سطح فردی (یادگیری مستمر و گفتگو)
۰/۰۰۸	**	۰/۵۴۲	سطح گروهی (یادگیری تیمی)
۰/۰۴۴	*	۰/۵۳۸	سطح سازمانی (سیستم‌های درون‌سازمانی، توانمندسازی، ارتباطات سازمانی، رهبری استراتژیک)

* معناداری در سطح ۵ درصد
** معناداری در سطح یک درصد

و برای بعد گفتگو (تبادل اطلاعات) و ارتباطات سازمانی و سازمان یادگیرنده در مجموع در سطح یک درصد می‌باشد. بنابراین، با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین متغیر سن و ابعاد سازمان یادگیرنده رابطه منفی و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، با افزایش سن میزان یادگیرنده بودن سازمان جهاد کشاورزی کاهش می‌یابد. یافته‌های به دست آمده نشان داد که فقط بین متغیر پیش‌بین پیشینه خدمت و ابعاد سیستم‌های درون‌سازمانی، و ارتباطات سازمانی همبستگی منفی و معناداری در سطح پنج درصد وجود دارد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که بین پیشینه خدمت و یادگیرنده بودن سازمان جهاد کشاورزی ارتباط معناداری وجود ندارد (جدول ۶).

در ادامه، همبستگی متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه، بین تمامی ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌آفرین و ابعاد سازمان یادگیرنده به طور مجزا همبستگی مثبت و معناداری وجود داشت. بنابراین، با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین متغیر رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($p=۰/۰۰۰$ و $r=۰/۶۸۸$). به عبارت دیگر، با افزایش میزان به‌کارگیری رهبری تحول‌آفرین، میزان

همان‌طور که نتایج حاصل از تحلیل همبستگی در جدول شماره ۵ نشان می‌دهد بین رهبری تحول‌آفرین و هریک از سطوح سه‌گانه فردی، گروهی و سازمانی سازمان یادگیرنده رابطه معناداری وجود دارد و این همبستگی برای سطح فردی در سطح پنج درصد و برای دو سطح دیگر در سطح یک درصد می‌باشد. بنابراین، می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین بر سطوح سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج حاصل از بررسی مقادیر ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد بین سن و تمامی ابعاد سازمان یادگیرنده به جز توانمندسازی همبستگی منفی و معناداری وجود دارد که این همبستگی برای ابعاد یادگیری مستمر، یادگیری تیمی، سیستم‌های درون‌سازمانی و رهبری استراتژیک در سطح پنج درصد

جدول ۶. ضرایب همبستگی بین ویژگی‌های فردی و ابعاد سازمان یادگیرنده

ابعاد سازمان یادگیرنده	متغیرهای مورد بررسی	ضریب همبستگی پیرسون (r)	Sig
یادگیری مستمر	سن	-.۰/۲۲۰*	۰/۰۲۷
	پیشینه خدمت	-.۰/۱۳۵	۰/۱۸۶
گفتگو (تبادل اطلاعات)	سن	-.۰/۳۳۰**	۰/۰۰۱
	پیشینه خدمت	-.۰/۱۶۶	۰/۱۰۳
یادگیری تیمی	سن	-.۰/۲۱۸*	۰/۰۲۷
	پیشینه خدمت	-.۰/۰۹۲	۰/۳۶۷
سیستم‌های درون سازمانی	سن	-.۰/۲۳۰*	۰/۰۲۰
	پیشینه خدمت	-.۰/۲۰۵*	۰/۰۴۳
توانمندسازی	سن	-.۰/۱۵۲	۰/۱۲۹
	پیشینه خدمت	-.۰/۲۴۲	۰/۹۶۵
ارتباطات سازمانی	سن	-.۰/۲۵۸**	۰/۱۰
	پیشینه خدمت	-.۰/۰۴۷*	۰/۶۴۷
رهبری استراتژیک	سن	-.۰/۲۲۸*	۰/۰۲۱
	پیشینه خدمت	-.۰/۱۶۱	۰/۱۱۳
نمره کل سازمان یادگیرنده	سن	-.۰/۳۳۸**	۰/۰۰۱
	پیشینه خدمت	-.۰/۱۶۵	۰/۱۱۹

**معناداری در سطح یک درصد

*معناداری در سطح ۵ درصد

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش سعی شد تا ضمن پرداختن به جایگاه و اهمیت رهبری تحول‌آفرین، به بررسی نقش آن در یادگیرنده بودن سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان پرداخته شود. بررسی نتایج سؤال اول پژوهش نشان داد، میانگین نمره این سازمان در دو بعد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش تقریباً در سطحی بالاتر از حد متوسط و میانگین نمره ابعاد نفوذ آرمانی در سطح متوسط و ملاحظات فردی زیر سطح متوسط قرار داشت و به‌طور کل، میانگین متغیر رهبری تحول‌آفرین در جهاد کشاورزی استان اصفهان، تفاوت معناداری با میانگین نظری داشته و از این‌رو، بالاتر از سطح متوسط ارزیابی شد. یافته‌های این بخش از پژوهش، با یافته‌های پژوهش (Noorshahi, 2009) در بعد ملاحظات فردی هم‌سو و در ابعاد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی ناهم‌سو می‌باشد. یافته این پژوهش با یافته‌های پژوهش Nour Shahi & Yamani (2006) در دو بعد انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی هم‌سو و در بعد نفوذ آرمانی ناهم‌سو است. یکی از یافته‌های مشابه و قابل تأمل این پژوهش و (Nour Shahi, 2009) این است که بعد ملاحظات فردی

در هر سه پژوهش از نظر میانگین اکتسابی در رتبه آخر از بین چهار بعد رهبری تحولی قرار گرفت. میانگین نمره اکتسابی ابعاد سازمان یادگیرنده، نشان داد که سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان در تمامی ابعاد و سطوح بیشتر از میانگین استاندارد قابل قبول بود. با این‌حال، مقایسه میانگین نمره کل متغیر سازمان یادگیرنده با میانگین نظری نشان داد که میانگین این متغیر نیز تفاوت معناداری با میانگین نظری نداشت و از این‌رو، بالاتر از سطح متوسط ارزیابی شد که در زمینه یادگیری تیمی (Neefe, 2001) نیز به نتایج مشابهی دست یافت. در میان ابعاد سازمان یادگیرنده، بعد ارتباطات سازمانی ضعیف‌ترین بعد و ابعاد گفتگو (تبادل اطلاعات)، یادگیری تیمی و یادگیری مستمر به ترتیب قوی‌ترین ابعاد را در بین ابعاد سازمان یادگیرنده به‌خود اختصاص دادند و درخصوص سطوح یادگیری، سطح سازمانی ضعیف‌ترین سطح و سطح فردی قوی‌ترین سطح را در این شرکت‌ها به‌خود اختصاص دادند که در این زمینه با یافته‌های (Rahnavard Ahan et al., 1999) ناهم‌سو است.

نتایج حاصل نشان داد که از بین ابعاد هفت‌گانه سازمان یادگیرنده سه بعد گفتگو (تبادل اطلاعات)،

و پیامدها را در نظر بگیرند، و کارکنان را به داشتن تعهد قوی در اهداف سازمان ترغیب کنند (تقویت بعد نفوذ آرمانی).

۲-مدیران بایستی از تنوع و تبادل افکار و اختلاف سلیقه‌های کارکنان تا جایی که فضای رشد و توسعه سازمان را مختل نکند، در جهت کارآفرینی سازمان استقبال کنند. پیشنهاد می‌شود به کارکنان فرصت داده شود تا خود به صورت فعال به دنبال جواب سؤال‌هایی که در حیطه فعالیت‌های حرفه‌ای برای آن‌ها به وجود می‌آید، بپردازند، و از آن‌ها بخواهند که مفروضات خود راجع به مسایل و امور را به چالش کشانند و آن‌ها را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کنند (تقویت و بهبود بعد ترغیب ذهنی).

۳-برای حفظ و نگهداری وضعیت موجود انگیزش الهام‌بخش و تقویت آن، پیشنهاد می‌شود با تدوین یک چشم‌انداز و بیان انتظارات با کارآیی بالا و ارایه حمایت‌های فردی از کارکنان، تمایل آن‌ها را به انجام کارهای بزرگ و چالشی و داشتن نوآوری و خلاقیت در فعالیت‌های خود ترغیب کنند.

۴-مدیران سازمان، افزون بر پرورش و توسعه مهارت‌های موردنیاز کارکنان در رسیدن به هدف مشخص، آن‌ها را به عنوان یک شخص و نه به عنوان عضوی از گروه، که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران هستند، در نظر بگیرند. (توجه بیشتر به بعد ملاحظات فردی و ویژگی‌ها و توانایی‌های فردی کارکنان).

۵-در نهایت، ایجاد شرایط مناسب برای به مطلوبیت رساندن ابعاد و سطوح سازمان یادگیرنده و ارتقا جهاد کشاورزی به سازمان یادگیرنده.

یادگیری تیمی و یادگیری مستمر، بیش از سایر ابعاد محقق گردیده است که با یافته‌های Mostafavi et al. (2012) مشابهت داشت.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین دو متغیر رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده و ابعاد آن به طور مجزا همبستگی مثبت و معناداری وجود داشت. به این معنا که هرچه جایگاه رهبری تحول‌آفرین در سازمان بالاتر باشد، میزان یادگیرنده بودن سازمان جهاد کشاورزی بیشتر خواهد بود. یافته‌های این بخش با یافته‌های حاصل از پژوهش (Sosik et al., 2004; Marquard, 2002; Taherpour Kalantari et al., 2010; Abbasi & Hedjazi, 2010; Salimi & Shahmandi, 2008; Chang & Lee, 2007; Jemes, 2003; Dafth, 2001) مطابقت دارد. نتایج تحقیق وجود رابطه مثبت و معنادار را بین رهبری تحول‌آفرین و هر یک از سطوح سه‌گانه فردی، گروهی و سازمانی سازمان یادگیرنده تأیید کرد که این نتایج در دو زمینه سطح گروهی و سازمانی با یافته‌های (Taherpour Kalantari et al., 2010) هم‌سو و در زمینه سطح فردی با آن ناهم‌سو می‌باشد.

از آنجاکه یافته‌های حاصل از پژوهش، نقش رهبری تحول‌آفرین را در یادگیرنده بودن سازمان جهاد کشاورزی تأیید کرد و باتوجه به بررسی ادبیات رهبری تحول‌آفرین، پیشنهاد می‌شود جهاد کشاورزی نسبت به کاربرد شیوه رهبری تحول‌آفرین اهتمام بیشتری ورزیده و به ابعاد آن در سازمان جهاد کشاورزی توجه خاص داشته باشد. در این راستا می‌توان، توصیه‌های زیر را مدنظر قرار داد:

۱-مدیران سازمان جهاد کشاورزی زمینه مشارکت کارکنان در امور سازمان و حس همکاری گروهی را تسهیل کنند، در تصمیم‌گیری‌های سازمان تمام جوانب

REFERENCES

1. Abbasi, E., & Hejazi, Y. (2011). The Role of Leadership, Culture and Organizational Learning in Promotion of Iranian Agricultural Faculties' Performance (Establishing Learning Agricultural Faculty). *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education* 16(2): 61-79. (In Farsi)
2. Agostam, L. (2006). Learning organization or Knowledge Management? Translated: *Shams Allah Jashni*. Tadbir, No 198.
3. Ali Khamis, A. (2012). Academic staff's perceptions of characteristics of learning organization in a higher learning institution. *International Journal of Educational Management*, 26(1): 55-82.
4. Amir Kabiri, A. R., Khodayari, E., Nazari, F., & Moradi, M. (2007). Surrey of the relationship between transformational leadership and transactional leadership and personnel's organizational commitment. *Journal of Organizational Culture Management*, 4(4):117-142. (In Farsi)

5. Asgharzadeh Shahanaghi, Sh. &Nouri, S. (2012). Evaluating the level of Learning Organization. *Journal of Public Administration Perspective*. 3(3):51-71(In Farsi)
6. Bass, B. M. (1997). Does the transformational–transactional leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?.*American Psychology*, 52(2), 130- 139.
7. Bass, B. M., &Avolio,B.(1994). Transformational Leadership and Organizational Culture.*International Journal of Public Administration*, 17(3), 541- 554.
8. Berrio, A. (2006). Assessing the learning organization profile of Ohio State University: extension using the systems-linked organizational model. *PICMET '07 - 2007 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, Portland, OR, 2007, pp. 1542-1547. doi: 10.1109/PICMET.2007.4349477
9. Chang, S., &Lee, M.S. (2007). A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction.*Learning Organization*, 14(2), 155- 185.
10. Duckett, J. (2002). Learning organization Investors in people and new labors learning society 4 East Berkshire College. *Journal of Further and Higher Education*. 26 (1): 61-74 | Published online: 03 Aug 2010.Available on: <https://doi.org/10.1080/03098770120077667>
11. Garvin, D. (2000). *Learning in action.cambridge*. MA: Harvard Business school press.
12. Ghahremani, M. (2001). Learning organization, as the outcome of half a century of human development. *Quarterly Journal of Management and Development*, 3(9), 79-90 (in Farsi).
13. Givens, R.J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
14. James, C.R. (2003). Designing learning organizational, *Journal of Organizational Dynamics*,32(1), 46-61.
15. Danesh Fard, K. A. (2004). Capacity Building for Organizational Learning. *Journal of Management*. 91&92, 38-44 (In Farsi)
16. Krejcie, R. V., &Morgan, D. W (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
17. Krishnan, Venkat R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58-72.
18. Lewis, N., Benjamin, W. K., Juda, N., & Marcella, M. (2008).Universities as learning organizations: Implications and challenges. *Educational Research and Review*, 3(9), 289-293.
19. Mirghasemi, S. R. (2006). Evaluation of the mofid educational institution as a learning organization. *Master's dissertation*. Tehran: Allameh Tabatabaee University (In Persian).
20. Marquardt, M. J. (2002). Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
21. Modassir, A., &Singh, T. (2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 3-21.
22. Moilanen, R. (2001). Diagnostic Tools for Learning Organizations, *Learning Organization*, 8(1), 6-20.
23. Mostafavi, S. Mohammad Zadeh, M. Ahmadi, F. &Rohani, H.(2012). An Analysis of the Application of Learning Organization Components in Jihad-e- Keshavarzi Organization in Khorasan-e-Razavi Province. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development*, 43-2(1), 63-76 (In Farsi)
24. Mousavi, M., Khodai Matin, E., Hassannezhad Kashani, B., Mortazavi, R., & Sabagh, P. (2012). Investigating the learning organization's characteristics of distance education system in Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*; 4(5): 834-44. (In Farsi).
25. Nafukho, F.M., Graham, C. M., &Muyia, M. H. (2009). Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise. *Journal of Europe in Training*. 33(1): 32-51.
26. Neefe, D. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and nontraditional (Academic quality improvement project). Accreditation processes.
28. Noorshahi, N. (2010) Study of Relationship between Consequences of leadership and Transformational leadership Style of Universities and Institution's Presidents. *Studies in Education and Psychology*. 12(3):163-176 (In Farsi).
30. Noorshahi, N. &Yamani Dozy Sarkhabi, M. (2007). A Study of Relationship between Cognitive and Leadership Style of the Presidents of Iranian Universities and Institutions of Higher Education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 10 (3).17- 38. (In Farsi).

31. Phua, Florence, T.T. (2007). Does senior executives' perception of environmental uncertainty and the strategic functions of construction. *International Journal of Project Management*, xxx, 1- 9.
32. Privet, V. (2003). Leadership & organization development. *Journal of the Learning Organization*, 24(2): 58-61.
33. Rahnavard Ahan, F.A. (1999). Organizational Learning and Learning Organization. *Journal of Public Administration*. – (43):11-22. (In Farsi).
34. Salimi, GH. A., & Shahmandi, E. (2008). Relationship of Transformational and Transactional Leadership Style with the Application Learning Organization. *Quarterly Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 1(1), 21-34. (In Farsi).
35. Riaz, T, Akram, M., U., & Ijaz, H. (2011). Impact of Transformational Leadership Style on Affective Employees, Commitment: An Empirical Study of Banking Sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43-51.
36. Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/currency, New York.
37. Shahlaee, N. & Kheirandish, M. (2010). Assessing the Readiness Degree of Organizations Working in Aerospace Industry for Transformation to Learning Organization. *Journal of Aeronautical Engineering*. 12(2):65-73 (In Farsi).
38. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J., (2010). Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, pp. 139-47.
39. Taherpour Kalantary ,H. Zarepour Nasir Abadi, F.& Jokar, A. (20). The Relationship between the Dimensions of Learning Organization and Transformational Leadership. *Journal of Public Administration Perspective*. 1(4): 23-38 (In Farsi).
40. Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (1998). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Partners for the Learning Organization, Warwick, RI.