مدیریت برآموزش سازمانها سال هفتم، شماره ۲ پاییز و زمستان ۹۷ شماره صفحه ۲۴۳- ۲۱۱

بررسی تأثیر رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش و یادگیری سازمانی

(مورد مطالعه: سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)

صدیقه طوطیان اصفهانی، استادیار مدیریت دولتی گرایش توسعه ،گروه مدیریت مالی، دانشگاه آزاد، واحد تهران شرق، تهران، ایران

*__حاجیه رجبی فرجاد__، استادیار مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین تهران، ایران

رسول عظیمی بهروز، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد الکترونیک، تهران، ایران

چکیده

هدف پژوهش، بررسی تأثیر رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش و یادگیری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. روش تحقیق توصیفی_ پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از مدیران و کارشناسان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. این جامعه شامل ۸۶۰ نفر می-باشد که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی از طریق فرمول کوکران ۲۶۶ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه استاندارد شامل پرسشنامه رهبری تبادلی باس (۱۹۸۵)، پرسشنامهٔ نوآوری سازمانی جیمنز، جیمنز و همکاران(۲۰۰۸)، پرسشنامه تسهیم دانش دیکسون(۲۰۰۱) و پرسشنامه یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک (۲۰۰۳) بوده است که روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب۰/۷٤، ۰/۷۷، ۰/۷۹ و ۰/۷۸ مورد تأیید قرار گرفته است . برای تجزیه وتحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، ازآزمون کلوموگروف اسمینروف و مدل‌سازی معادلات ساختاریamos استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری تبادلی با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش و یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد؛ همچنین رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی، تسهیم دانش و یادگیری سازمانی تأثیر داردو در نهایت تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی و همچنین یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی دارد.

واژگان کلیدی: رهبری تبادلی، نوآوری سازمانی، تسهیم دانش، یادگیری سازمانی

---

* **نویسنده مسئول**: hajieh_rajabi@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۷/۷/۲۸ پذیرش مقاله: ۹۷/۱۰/۸

Managing Education in Organizations Vol. 7/No. 2/ Autumn & Winter 2019 Page 211-243

Effect of Exchange Leadership on Organizational Innovation by Mediating of Knowledge Sharing and Organizational Learning (Case Study: Central Organization of Islamic Azad University)

Sedigheh Tootian Esfahani, Assistant Professor of Public Administration, Development Trend, Financial Management Department, Azad University, Tehran - Shargh Branch, Tehran, Iran

***Hajieh Rajabi Farjad**, Assistant Professor of Public Administration, Human Resource Orientation, Human Resource Management Department, Amin Police University, Tehran, Iran

Rasool Azimi Behrouz, MS of Public Administration, Department of Public Administration, Azad University, Branch of Electronic ,Tehran, Iran

Abstract

Purpose of this study was to investigate the effect of exchange leadership on organizational innovation by mediating of knowledge sharing and organizational learning in central organization of Islamic Azad University. The research method is descriptive-survey. Statistical universe of this research is the managers and experts of the central organization of Islamic Azad University. This community consists of 860 people who were selected randomly by stratified random sampling method using Cochran formula. 266 people were selected as sample size. The research instrument consisted of four standard questionnaires including Bass Exchanging Leadership Questionnaire (1985), Jimens etal (2008) Organizational Innovation Questionnaire, Dixon(2001) Knowledge Sharing Questionnaire, and Watkins and Marcik (2003)Learning Questionnaire. Validity of questionnaires were approved through formal and content validity, and reliability through Cronbach's alpha, which were 0.74, 0.77, 0.79 and 0.78 respectively. To analysis the data and testing of hypotheses, the klomogrof sinomorph test and structural modeling equations of "amos", have been used. Findings of the study showed that exchange leadership with the presence of the mediating variable of knowledge sharing and organizational learning influences on organizational innovation. Also, exchange leadership has an effect on organizational innovation, knowledge sharing and organizational learning, and finally knowledge sharing on organizational innovation and organizational learning as well as organizational learning on organizational innovation.

Key words: exchange leadership, organizational innovation, knowledge sharing, organizational learning

---

* Corresponding author: hajieh_rajabi@yahoo.com
Receiving Date: 20/10/2018 Acceptance Date: 29/12/2018

مقدمه

یادگیری، به عنوان بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب وکار، به شمار می‌رود، بنابراین سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند به علاوه با توجه به شرایط پیچیده و متحول کنونی که ناشی از جهانی سازی، تسریع در پیشرفت‌های فنی و توسعه فنّاوری‌های اطلاعاتی است، لزوم طرح و مطالعهٔ مجموعه‌ای از مفاهیم و نظریه‌هایی که هدف از آنها نوآوری سازمانی است، بر همگان آشکار است. در این شرایط، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به کارکنان و مدیرانی نیازمندند که از قدرت و اندیشه‌های نوآورانه برخوردار باشند تا بتوانند اهداف و راهبردهای سازمان را به سرمنزل مقصود برسانند[۳٤]. دنیای سازمان، متلاطم است؛ سازمان‌ها، منبسط، منقبض و از هم جدا می‌شوند و از بین می‌روند. سطوح فعالیّت در سازمان گاه اوج می‌گیرد و گاه سقوط می‌کند[۳]. رهبری به طور گسترده در ادبیات مدیریت به عنوان یک مهارت نرم و دانش فردی مورد بحث است[۲۲]. بنابراین یکی از مهمترین وجه تمایز سازمان‌های موفق و ناموفق، در رهبری اثر بخش و پویاست. رهبری جزء جدایی ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات مدیر ایفا می‌کند.[۱۱]. همچنین دانش برای سیاست گذاری و خدمات دولتی اساسی می‌باشد[٤]. با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها در محیط‌های پویا و پر از تغییر و تحول فعالیت می‌کنند، لازمهٔ بقاء در چنین شرایطی ایجاد تغییرات و تحولات مستمر سازمانی است و رهبری و مدیریت، نقش اساسی در این تغییر و تحولات دارد، مدیران با بهره‌گیری از ویژگی‌های منحصر به فرد خود در قالب یک رهبر به عنوان بهترین الگوی رفتاری کارکنان جهت پرورش عملکرد خلاق در سازمان به ایفای نقش می‌پردازند و سعی بر آن دارند که بر افراد تحت سرپرستی خود مؤثر باشند. از طرفی تسهیم دانش جهت تسهیل رشد شخصی و حرفه‌ای و یادگیری سازمانی و نوآوری و یادگیری کارکنان ضروری است[۳۳]. فرایند یادگیری به عنوان ابزار

آموزش اولیه است که به ایجاد و توسعه مهارت‌ها کمک می‌کند[۳۷]. نوآوری، نتیجه یادگیری فردی و سازمانی است و تنها منبع ماندگار مزیّت رقابتی در صنایع دانش محور است[۳۵].کارمندان نقش مهمی در فرایند نوآوری بازی می‌کنند زیرا تفکرات آن‌ها و اقداماتشان برای نوآوری و بهبود مداوم در به دست آوردن رشد و ارزش بازار و سودآوری سازمانی ضروری هستند. جو نوآورانه گام‌های فعالانه است که باعث به وجود آمدن انگیزه در کارمندان می‌شود و تشویق فکر خلاقانه آن‌ها را تقویت می‌نماید[٦]. سازمان‌های آموزشی نیز برای آن که بتوانند پویا و اثربخش باشند باید به سمت سازمان یادگیرنده حرکت کنند لازمه این امر، تغییرات اساسی در سازمان‌ها و شیوه نگرش مدیران آن نیز هست. لازمه ی این که یک سازمان بتواند خود را بهبود دهد این است که با توجه به تغییرات محیط سریع تر یاد بگیرد که چه کاری را بهتراست انجام دهد و آن کار را چگونه انجام دهد .بدین ترتیب راه اساسی برای این که یک سازمان در مسیر بهبود و تعالی قرار گیرد این است که سازمان‌ها در رهبری دنیای معاصر نقش دارند یادگیری از سر راه آن برداشته و تسهیلات یادگیری برای آن فراهم شود[۲٦]. مطالعات زیادی علاوه بر توجه به اهداف سنتی دانشگاه (از جمله؛ تدریس و تحقیق) به انتقال و تسهیم دانش در مأموریت سوم دانشگاه پرداخته اند[١٤]. دانشگاهها رسالت تولید علم و تربیت نیروی انسانی کارآمد را به عهده دارند و در توسعه و سازندگی مفید و مؤثر کشور نقش اصلی را ایفا می‌نمایند که در این میان کارکنان به عنوان مهمترین منبع، در ارتقا و بهبود عملکرد نظام آموزشی، عنصری کلیدی بشمار میروند[۸]. با افزایش چالش‌هایی که نهاد آموزش عالی به طور جهانی روبرو می‌شود از جمله افزایش فشار از جهانی شدن، نبود بودجه؛ و تقاضا و نوسان تامین خدمات آموزش عالی، بسیاری از نهادهای آموزش عالی اطراف جهان، برای بقا و جستجوی مزیت‌های رقابتی از طریق نوآوری تلاش می‌کنند. با مهم شدن نوآوری برای رفاه یک کشور و برای بقا نهادهای آموزش عالی، تحقیقات قبلی، چند عامل انفرادی و سازمانی تأثیر گذار بر نوآوری را در

نهادهای آموزش عالی شناسایی کرده‌اند که شامل سبک‌های رهبری و به تسهیم دانش است[٤١]. با توجه به اینکه دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه آزاد از نظر اندازه، وسعت و تنوع سرمایه‌های هوشی یکی از گسترده ترین نهادهای اجتماعی رسمی هستند، باید در استقرار مدیریت دانش به عنوان قابلیت اصلی نسبت به سایر دانشگاه‌ها پیشگام باشند و نقش رهبری را ایفا کنند و در نقش سازمان‌های دانشی فعالیت‌های اصلی خود را معطوف یادگیری، خلق و اشاعه دانش نمایند. این تحقیق می‌تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی در زمینه یادگیری سازمانی و تسهیم دانش کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی باشد. بنابراین، باتوجه به اهمیت تسهیم دانش و سطوح یادگیری سازمانی و نوآوری و تسهیم دانش در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد به دنبال پاسخگویی به این سؤالات هستیم که:

آیا رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیرگذار است؟

آیا رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی با حضور متغیر میانجی یادگیری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیرگذار است؟

رهبری تبادلی: رهبران تبادلی را به عنوان رهبرانی که بر تشریح نقشها و هدایت زیردستان به دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بر مبنای پاداش، تمرکز دارند توصیف میکند؛ درواقع به مشارکت کمتر و یا عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری معتقد هستند، ازجمله مؤلفه‌های رهبری تبادلی میتوان به پاداش مشروط، مدیریت استثنا و عدم مداخله اشاره نمود[٨]. باس (١٩٨٥) ابعاد رهبری تبادلی را شامل پاداش مشروط، مدیریت استثنا(فعال، انفعالی) و عدم مداخله اشاره نمود[٢٩].پاداش مشروط، فرایند مبادله بین رهبران و پیروان است .به وسیله این نوع رهبری، یک رهبر تلاش میکند تا موافقت پیروان را در آنچه باید انجام دهند و آنچه در ازای آن، برای افراد انجام خواهد

داد، به دست آورد؛ مدیریت استثنا، در دو حالت فعال و انفعالی مطرح است .رهبر در مدیریت استثنای فعال به طورجدی آماده می‌شود تا انحراف‌ها را نسبت به استانداردها و خطاها در انجام وظایف کارکنان کنترل کند و اقدام اصلاحی را به عنوان یک ضرورت انجام دهد .به عبارتی رهبر ناظر بر انحراف از قواعد و استانداردها بوده، آنها را جستجو میکند و اقدامات اصلاحی انجام میدهد. مدیریت استثنای انفعالی، متضمن آمادگی منفعل و بی تفاوت برای انحرافات و خطاهاست تا رخ دهد و سپس اقدام اصلاحی انجام شود. به عبارتی، رهبر تنها اگر استانداردها برآورده نشود مداخله میکند .عدم مداخله، رهبر مسئولیت‌ها را واگذار میکند، از تصمیم گیری دوری میکند[۸]و[۱۹] .

نوآوری: نوآوری، یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تأکید دارد، به دنبال فرصت‌های استثنائی است، معیارهای موفقیّت را معلوم می‌کندو به دنبال فرصت‌های جدید است. نوآوری عاملی اساسی در ایجاد رقابت در سطح جهانی است که منجر به رشد سازمانی می‌شود و موفقیّت آینده را در بر دارد[۳۵]. نوآوری به معنی هر چیز نو و جدیدی است؛ که سازمان‌ها با استفاده از آن می‌توانند به تغییرات محیطی پاسخ دهند [۱۸]. نوآوری به معنی به کارگیری ایده‌های خلاق در یک سازمان می‌باشد، بنابراین به طور وسیعی به یادگیری سازمانی ارتباط دارد [۱]. (آلگره[1]، ۲۰۰۸). نوآوری سازمانی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آنها و موفقیت در ارائه آن مجصولات و خدمات به بازار است[۱۶]. نوآوری سازمانی عبارت است از فرایند اجرای خلاقیّت سازمان، یا به عبارتی تحقق بخشیدن و عملیاتی کردن ایده‌ها و طرح‌های نوین سازمانی[۱۵]. نوآوری سازمانی شامل سه بعد می‌باشد. نوآوری تولیدی[2](بنیادی و توسعه‌ای)، نوآوری تولیدی فراهم کنندهٔ ابزاری برای تولید است که به توسعه و ارائهٔ

1. Alegre
2. Product Innovation

تولیدات و خدمات جدید و بهبود یافته اشاره دارد[۷]؛ نوآوری فرایندی[1](محصول و فرایند)، نوآوری فرایندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیّت و صرفه جویی هزینه‌ها فراهم می‌کند[۲۰] و در بر گیرنده‌ی اتخاذ روش‌های جدید یا بهبود یافته‌ی تولید، توزیع یا تحویل خدمت است[۲۸]؛ نوآوری اداری به رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد. در واقع منظور از نوآوری اداری این است که تا چه میزان مدیران سازمان از سیستم‌های نوین مدیریتی و... در اداره کردن استفاده می‌کنند[۲۰].

یادگیری سازمانی، فرآیندی است که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یادگیری به معنی هرگونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان شود[۱]. یادگیری سازمانی فرآیندی است که در آن اعضای سازمان به طور فعالانه اطلاعات را به کار می‌برند تا رفتاری را در مسیری هدایت کنند که سازگاری مداوم سازمان را بهبود بخشد[۵]. یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود و به وسیله‌ی تسهیم میان کارکردی و یادگیری همکارانه، تقویت می‌شود. نتیجه‌ی این دو اصل، خلق فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک در میان همه‌ی کارکنان است. یادگیری جزء مهم نوآوری و شامل نیاز به درونی سازی و منتشر کردن اطّلاعات است[۳٦]. یادگیری سازمانی یکی از روش هایی است که کمتر از دو دهه است در سازمان‌ها به آن توجه شده است و اشاره بر این دارد که کارکنان هر سازمان باید از رویه‌ها و سیستم‌های جاری اداره‌ی امور در سازمان خشنود نباشند تا همواره درصدد تغییر و بهبود امور برآیند[۳۲]. در مجموع یادگیری سازمانی به عنوان راهی تعریف شده است که طی آن سازمان‌ها به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش پرداخته، فعالیّت‌های خود را بر اساس آن عادی می‌سازند و آن را به درون فرهنگ خود وارد

1. Process Innovation

می‌کنند[۱۳]. در هر سازمانی یادگیری در سطوح انفرادی، گروهی و سازمانی حادث می‌شود. یادگیری سازمانی بر یادگیری سازمانی، در سطح سیستم‌ها تمرکز دارد که فراتر از مجموع سطح دانش و یادگیری کارکنان است[۲۷]. در تقسیم یادگیری سازمانی انواع یادگیری سازمانی در سه سطح، یادگیری فردی، یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی جای می‌گیرد.

یادگیری فردی[1]، افراد، واحدهای اصلی گروه‌ها و سازمان‌ها هستند، یادگیری فردی، عبارت است از اصلاح نتایج بر اساس تغییر رفتار فردی[٤٠]؛ افراد در طول زمان در شخصیّت، اعتقادات و عادت‌های شخصی خود توسعه ایجاد می‌کنند[۱۳]. یعنی افراد با کسب تجربه و اطّلاعات لازم در طول دوره خدمتی خود و تجزیه و تحلیل و تفکر درباره اطّلاعات به دست آمده، دانش و بینش خود را افزایش یا به بیان دیگر یادگیری فردی انجام می‌دهند، یادگیری فردی عبارت است از تغییراتی در مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش، نگرش‌ها و ارزش‌ها، از طریق خودآموزی، آموزش مبتنی بر فنّاوری مشاهده شده حاصل می‌شود[٢٤]. یادگیری گروهی[2]، هنگامی که افراد اطّلاعات و تجربیّات خود را با یک دیگر مبادله می‌کنند و یا به طور گروهی روی نتایج حاصل از اقدامات گذشته، تفکر می‌کنند، بینش و دانش گروهی ایجاد می‌شود و به عبارت دیگر یادگیری فردی، تبدیل به یادگیری گروهی می‌گردد[٤٠]. این نوع یادگیری، دربرگیرنده‌ی افزایش دانش، مهارت‌ها و قابلیّت هایی است که توسط گروه و در درون آن به دست می‌آید [٢٤].

یادگیری سازمانی، فرایندی است که طی آن با تغییر قوانین و راهبردهای سازمانی، نتایج بهبود می‌یابد و پیامدهای مطلوب حاصل می‌شود، به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی، فرایندی است که منجر به به روز رسانی و تغییر مدل‌های ذهنی مشترک

1. Learning levels
2. Group or team learning

سازمان می‌شود[۱۲]. این نوع یادگیری در کل، نشان دهنده‌ی افزایش قابلیّت فکری و بهره وری است که از طریق تعهد و استفاده از فرصت‌ها برای بهبود مستمر در سراسر سازمان به دست می‌آید[۲٤]. یادگیری سازمانی چیزی بیش تر از حاصل جمع یادگیری فردی و گروهی تلقی می‌شود. افراد و گروه‌ها، عواملی هستند که یادگیری سازمانی به واسطه‌ی آن‌ها روی می‌دهد، لکن این فرایند تحت تأثیر مجموعه‌ی بسیار گسترده تری از متغیرهای اجتماعی، سیاسی و ساختاری قرار دارد و با تسهیم دانش، باورها یا مفروضات در بین افراد و گروه‌ها ارتباط پیدا می‌کنند[۲۵]. در کل، می‌توان گفت که یادگیری فردی، زیربنای یادگیری سازمانی است؛ به این معنی که یادگیری فردی، باید منجر به یادگیری گروهی و آن هم به نوبه‌ی خود منجر به یادگیری سازمانی شود؛ یعنی یادگیری سازمانی به فرایند نهادینه سازی یادگیری فردی اشاره دارد. بر این اساس، تعامل جمعی یا یادگیری گروهی امری ضروری است. هر فرد در گروه، به منزله یک متخصص است و می‌تواند دانش خود را به دانش دیگر اعضای تیم اضافه کند و نیز در دانش آنها سهیم شود. پس گروه می‌تواند به منزله حلقه واسط یادگیری فردی و سازمانی عمل کند[۱۲].

تسهیم دانش: تسهیم دانش به عنوان یک فعالیت دانش محور، اساسی ترین ابزاری است که از طریق آن کارکنان میتوانند دانش خود را به صورت دو جانبه مبادله کنند و در کسب مزیت رقابتی سازمان سهیم شوند[۲۳]. کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرآیند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود[۱۷]. در این پژوهش برای تسهیم دانش از مدل دیکسون(۲۰۰۱)، استفاده شده است که دارای پنج شیوه اصلی تسهیم دانش در سازمان می‌باشد شامل انتقال سریالی، انتقال نزدیک، انتقال دور، انتقال استراتژیک و انتقال خبره است. هر کدام از اینها بسته به اهداف، متدها وروشی که بکار گرفته می‌شوند، فرق دارند[۳۰]. انتقال سریالی، نوعی از انتقال دانش است، که دانش ضمنی و صریح که در یک حوزه یا زمینه بدست

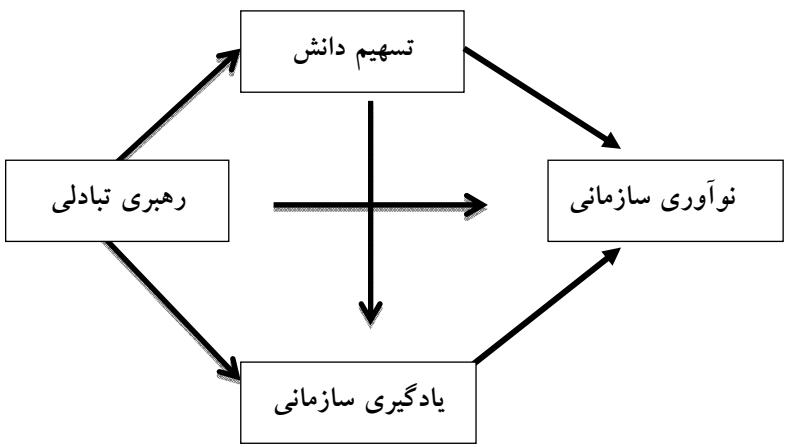
آمده برای استفاده بعدی به حوزه یا زمینه دیگر انتقال داده می‌شود. در کل،این حالت می‌تواند برای تیم‌های کاری مناسب باشد؛ انتقال نزدیک، این انتقال صرفاً شامل انتقال صریح و اطلاعات خاصی که یک تیم برای برای انجام یک وظیفه لازم دارد به تیم دیگری که همان وظیفه را انجام می‌دهد انتقال داده می‌شود. این نوع از انتقال عموماً برای وظایف روتین، تکراری و مشابه مناسب بیشتری دارد. اغلب این نوع از اطلاعات توسط ابزارهای الکترونیکی توزیع شده وبه صورت صریح بوده و تا حدی خلاصه و دقیق است؛ انتقال دور: به تسهیم دانش بین تیم‌ها در یک سازمان اشاره دارد و اغلب نقشی از همکاری بین تیم‌ها با استفاده از روش‌های رو در رو یا دیگر روشهاست؛ زیرا در اینجا اطلاعات از نوع ضمنی بوده و به آسانی نمی توان آنها را ضبط کرده و انتقال داد. انتقال دور برای اطلاعاتی مناسب است که غیر تکراری است[۳۰]. انتقال استراتژیک: عبارت است از انتقال دانشی که بر کل سازمان اثر گذار است. در این نوع انتقال، هم دانش ضمنی وجود دارد و هم دانش صریح و هم برای راه حل هایی که غیر تکراری بوده و در سطح بالای سازمان قرار دارد، مناسب است. انتقال خبره، عبارت است از بدست آوردن دانش صریح از خبرگان و متخصصان. این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که حجم پیچیدگی وظایف خارج از توانایی دانشی اعضای تیم در سازمان باشد[۳۰].

یعقوبی(۱۳۹٤) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی گرهای یادگیری و نوآوری سازمانی» انجام داده است که این پژوهش تأثیر دو سبک رهبری تحولی و تبادلی را بررسی نموده است که نتایج پژوهش نشان داده است که سبک رهبری تحولی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری و نوآوری دارد؛ همچنین یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمانی دارد و در نهایت نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. ولی رابطه میان سبک رهبری تبادلی با یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی تأیید نشد[۳۹]. کفاشپور، شکوهی

و هاشمی زهی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی بر خلق و تسهیم دانش» انجام داده‌اند که نتایج پژوهش نشان داد سبک رهبری تحولی ارتباط مثبت و معنادار با خلق دانش و تسهیم دانش دارد. در حالی که سبک رهبری تبادلی رابطه منفی و معنا دار با خلق و تسهیم دانش دارد**[۲۱]**. بارئو[1] و همکاران(۲۰۱۷)به بررسی رویکرد تسهیم دانش در کسبِ شبکه‌های یادگیری سازمانی پرداخته است که نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت مؤثر دانش بر ماهیت پویایِ دانش سازمانی استوار بوده و تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات موجود باعث می‌شوند بتوان راحت تر برای سازمان ارزش آفرینی نمود و در نهایت در این پژوهش دیدگاه‌های مختلف مدیریت دانش و مهندسی و کاربرد تحلیل پیشگو در محیط سازمان و نیز توسعه شبکه یادگیری سازمانی را بررسی می‌کند**[۲]**. الری هایل و همکاران[2](۲۰۱۷) به بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر نوآوری در آموزش عالی با نقش میانجی تسهیم دانش در موسسات آموزش عالی اردن پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که به تسهیم دانش و رهبری تحول آفرین دارای تاثیر مثبت بر نوآوری موسسات آموزش عالی در اردن است. از سوی دیگر، رهبری معتبر، هیچ حمایتی از نوآوری در بخش آموزش عالی در یک کشور غیر غربی مانند اردن نمی‌کند. علاوه براین، هنجارهای به تسهیم دانش به طور قابل توجهی تعدیل کننده تاثیر رهبری تحول آفرین است اما تعدیل کننده تاثیر رهبری معتبر نیست[۱۰]. محمد [3]و همکاران(۲۰۱۶) به بررسی رابطه میان اقدامات مدیریت کیفیت، یادگیری سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و عملکرد سازمانی در آموزش عالی پرداخته‌اند که نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت کیفیت به عنوان یکی از متغیرهایی که عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار داده همچنین یادگیری سازمانی یک

1. Barão
2. Elrehail at al
3. Mohammed

روش است که موجب تسهیل روند بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و در نهایت عملکرد سازمانی بر اساس شرایط محیط، به ویژه فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های سازمان است که عملکرد را تقویت می‌کند[۳۱]. وانگ و هیو[1] (۲۰۱۷) تحقیقی تحت عنوان «اشتراک دانش در شبکه‌های زنجیره تأمین: تأثیر فعالیت‌های نوآوری مشارکتی و قابلیت نوآوری مشارکتی بر عملکرد نوآوری» انجام داده‌اند که نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین فعالیت‌های نوآوری مشارکتی، اشتراک دانش، قابلیت نوآوری مشارکتی و عملکرد نوآوری رابطه معکوس وجود دارد[۳۸]. الری هایل[2] (۲۰۱۸)، تحقیقی تحت عنوان «رابطه بین رهبری، نوآوری و تسهیم دانش: راهنمایی برای تجزیه و تحلیل» انجام داده‌اند که نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین رهبری و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد و اثر تعدیل گر تسهیم دانش تا حدی پشتیبانی می‌شود[۹].



شکل۱: مدل مفهومی اقتباس از مدل الری هایل و همکاران[3](۲۰۱۷)[۱۰].

1. Wang & Hu
2. Elrehail
3 Elrehail at al

فرضیه اصلی

رهبری تبادلی با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

رهبری تبادلی با حضور متغیر میانجی یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه ۱: رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

فرضیه ۲: رهبری تبادلی بر تسهیم دانش در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

فرضیه ۳: تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

فرضیه ٤: رهبری تبادلی بر یادگیری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

فرضیه ٥: یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

فرضیه ٦: تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری میدانی و از نظر روش اجرا توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از مدیران و

کارشناسان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد که تعداد آنها۸٦۰ نفر می‌باشد که براساس فرمول کوکران ۲۲٦ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده اند. ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه استاندارد می‌باشد.

پرسشنامه رهبری تبادلی باس[1] (۱۹۸۵) ۳٦ سؤالی را در قالب ٤ بُعد پاداش مشروط، مدیریت انفعالی، مدیریت فعال، عدم مداخله بوده است. پرسشنامۀ نوآوری سازمانی جیمنز، جیمنز[2] و همکاران(۲۰۰۸) ۱۷ سؤالی را در قالب ۳ بُعد تولیدی و فرآیندی و اداری بوده است پرسشنامه تسهیم دانش براساس مدل دیکسون[3](۲۰۰۱) ۲۱ سؤالی که دارای پنج بعد خبره، استراتژیک، پنهان، آشکار و سریالی می‌باشند. پرسشنامه ۲۸ سؤالی استاندارد یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک[4](۲۰۰۳) که داری سه سطح یادگیری فردی، گروهی و سازمانی است. روایی پرسشنامه ازطریق روایی صوری و محتوایی مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی از طریق آلفای کرونباخ در جدول (۱) آمده است که تمامی متغیرها بالای ۷۰ درصد است که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است.

جدول۱-آلفای کرونباخ متغیرها

متغییر	آلفای کرونباخ
رهبری تبادلی	۰/۷٤
نوآوری سازمانی	۰/۷۷
یادگیری سازمانی	۰/۷۸
تسهیم دانش	۰/۷۹

1. Bass
2. Jimenez-Jimenez
3. Dixon
4. Watkins, Marsick

برای تجزیه وتحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، ازآزمون کلوموگروف اسمینروف و مدل‌سازی معادلات ساختاریamos استفاده شده است.

یافته‌ها

مشخصات فردی به ترتیب شامل جنسیت، سن، سابقه کار و وضعیت تحصیلی نشان می‌دهد که ٦٦/٥٤ درصد(١٧٧ نفر) نمونهٔ مورد مطالعه، کارکنان مرد و ٣٣/٤٦ درصد (٨٩ نفر) پاسخ دهندگان کارکنان زن انتخاب شده‌اند. از لحاظ سن ٥ گروه سنی برای کارکنان شامل گروه اول (کمتر از ٢٥ سال) دارای درصد فراوانی ٩/٧٧ (٢٦ نفر)، گروه دوم (٢٦ تا ٣٠ سال) دارای درصد فراوانی ٢٨/٢ (٧٥ نفر)، گروه سوم (٣١ تا ٤٠ سال) دارای درصد فراوانی ٤٢/١١ (١١٢ نفر)، گروه چهارم (٤١ تا ٥٠ سال) دارای درصد فراوانی ١٣/١٦ (٣٥ نفر) و گروه پنجم (بالاتر از ٥٠ سال) دارای درصد فراوانی ٦/٧٧ (١٨ نفر) می‌باشد که کارکنان گروه سنی ٣١ تا ٤٠ سال (گروه دوم) نسبت به بقیه کارکنان دارای بیشترین فراوانی و گروه سنی ٥٠ سال به بالا (گروه پنجم) دارای کمترین مقدار فراوانی می‌باشند.

از لحاظ سابقه کار ٦ گروه می‌باشد که گروه اول (زیر ٥ سال) دارای درصد فراوانی ٨٩٠٣١٢ (٣٢ نفر)، گروه دوم (٦ تا ١٠ سال) دارای درصد فراوانی ١٤/٢٩ (٣٨ نفر)، گروه سوم (١١ تا ١٥ سال) دارای درصد فراوانی ٢٢/١٨ (٥٩ نفر)، گروه چهارم (١٦ تا ٢٠ سال) دارای درصد فراوانی ٢٨/٥٧ (٧٦ نفر)، گروه پنجم (٢١ تا ٢٥ سال) دارای درصد فراوانی ١٣/١٦ (٣٥ نفر) و گروه ششم (بالاتر از ٢٦ سال) دارای درصد فراوانی ٩/٧٧ (٢٦ نفر) می‌باشد که کارکنان با سابقه ١٦ تا ٢٠ سال (گروه چهارم) نسبت به بقیه کارکنان دارای بیشترین فراوانی و کارکنان با سابقه بالاتر از ٢٦ سال (گروه ششم) دارای کمترین مقدار فراوانی می‌باشند. از لحاظ آخرین مدرک تحصیلی کارکنان ٤ گروه تقسیم

بندی شده است. در این جدول ۱۵/۷۹ درصد فراوانی (٤۲ نفر) دیپلم، ۱۹/۹۲ درصد فراوانی (۵۳ نفر) دارای مدرک کاردانی، ۳۸/۳۵ درصد فراوانی (۱۰۲ نفر) دارای مدرک کارشناسی و ۲۵/۹٤ درصد فراوانی (٦۹ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر هستند که کارکنان با سطح تحصیلات کارشناسی نسبت به بقیهٔ کارکنان دارای بیشترین فراوانی و کارکنان با سطح تحصیلات دیپلم دارای کمترین مقدار فراوانی می‌باشند.

همان‌طور که در جدول (۲) به‌صورت یافته‌های پژوهشی حاصل گردیده میانگین نمرات متغیرها از عدد ۳ (متوسط طیف لیکرت ۵ تایی) بزرگ‌تر بوده که نشان از تمایل پاسخ‌دهندگان به گزینه‌های متوسط، زیاد و خیلی‌زیاد می‌باشد. بیشترین انحراف معیار مربوط به متغیر تسهیم دانش می‌باشد که نشان از پراکندگی بیشتر این مؤلفه نسبت به سایر مؤلفه‌ها است و کمترین مقدار انحراف معیار مربوط به مؤلفهٔ نوآوری سازمانی است و درنتیجه کمترین مقدار پراکندگی مربوط به این مؤلفه می‌باشد. با توجه به اینکه قدر مطلق مقدار ضریب چولگی کمتر از ۰/۵ است نشان می‌دهد که توزیع داده‌ها به توزیع نرمال نزدیک است.

جدول۲- شاخص‌های آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	چولگی	خطای استاندارد چولگی	کشیدگی
نوآوری سازمانی	3.5629	.02767	.45125	.342	.149	.212
یادگیری سازمانی	3.4196	.02937	.47908	.095	.149	.833
رهبری تبادلی	3.3264	.03105	.50638	-.146	.149	1.883
تسهیم دانش	3.3640	.03140	.51209	-.189	.149	.891

برای آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش از روش کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. باتوجه به آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و سطح معنی‌داری بیشتر از ۰/۰۵ است می‌توان نتیجه گرفت داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

جدول۳- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای مربوط به فرضیات پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
نوآوری سازمانی	266	3.5629	.45125	.102	.075
یادگیری سازمانی	266	3.4196	.47908	.057	.087
رهبری تبادلی	266	3.3264	.50638	.097	.123
تسهیم دانش	266	3.3640	.51209	.058	.069

جهت آزمون فرضیات فرعی پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از روش حداکثر درست نمایی در نرم افزار Amos نسخه ۲۳ استفاده شده است. در این قسمت قبل از بررسی روابط بین متغیرهای موجود در مدل بهتر ابتدا از برازش مدل اطمینان حاصل کنیم. شکل(۲) بروندادهای نرم افزار Amos را جهت آزمون فرضیات نمایش می‌دهند.

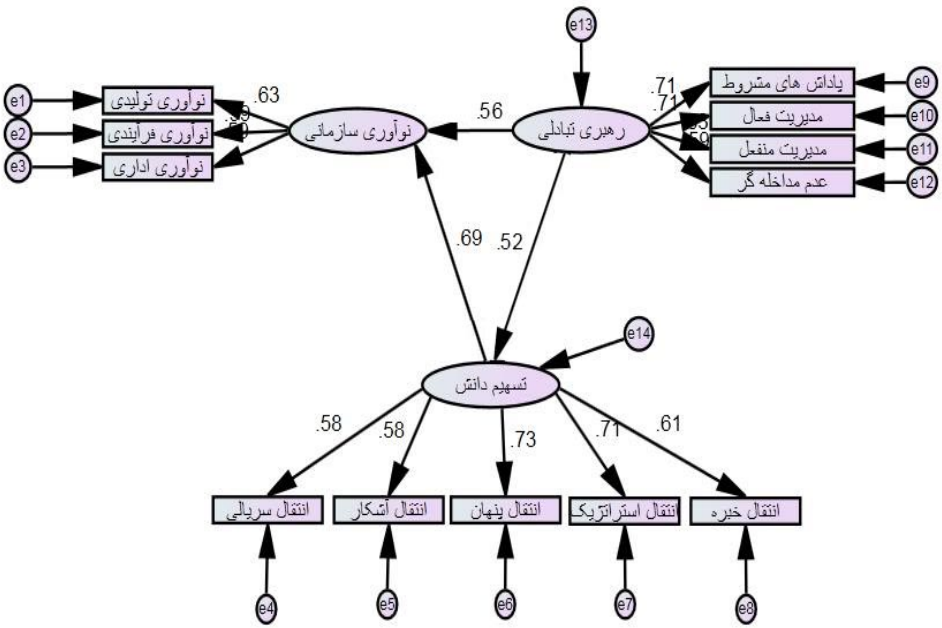
فرضیه اصلی اول: رهبری تبادلی با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

مقدار کای اسکوایر برابر با ۷۵۸/۱۳۲ به دست آمده است، با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰۱ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. این مقدار نشان دهنده برازش پایین مدل است. در مدل پژوهشی ارائه شده، مقدار کای دو به درجه آزادی برابر با ٤/۲۵۱ به دست آمده که در محدوده مجاز قرار دارد. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۸۲ به دست آمده که از مقدار توصیه شده ۰/۸ کوچک‌تر است و نشان از برازش بالای مدل با داده‌های جمع آوری شده دارد. شاخص برازندگی افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹٦۱،

شاخص برازندگی هنجار یافته (NFI) برابر با ۰/۹٦٦، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۷۲، شاخص نیکویی برازندگی (GFI) برابر با ۰/۹۳ و شاخص خوبی برازندگی تعدیل شده (AGFI) برابر با ۰/۹۳۷ به دست آمده است؛ بنابراین شاخص‌های برازش در حد مطلوب قرار دارد این امر نشان دهنده برازش مناسب مدل است. جدول (٤) خلاصه‌ای از مقادیر توصیه شده شاخص‌های برازش و مقادیر مشاهده شده و جدول (٦) مقادیر ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری هر یک از متغیرهای پژوهش را نمایش می‌دهد.

جدول٤-آستانه مورد پذیرش و مقادیر مشاهده شده شاخص‌های برازش فرضیه اصلی اول

نام شاخص	مقدار توصیه شده	مقدار مشاهده شده در پژوهش حاضر
نسبت کای دو به درجه آزادی		٤/۲٥۱
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	کمتر از ۰/۱	۰/۰۸۲
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲٥
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۷۲
شاخص نیکویی برازندگی(GFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳
شاخص خوبی برازندگی تعدیل شده(AGFI)	بیشتر از ۰/۸	۰/۹۳۷



شکل۲- آزمون فرضیه اصلی اول

در بررسی فرضیه اصلی اول شاخص رهبری تبادلی با ضریب ۰/۵۵۸ و به بیان دیگر به اندازه ۵۵/۸ درصد بر نوآوری سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی با تأکید بر نقش میانجی تسهیم دانش تأثیر دارد. در سطح اطمینان ۰/۹۵ و با توجه به مقدار t-value که برابر ۷/۱٤٦ است می‌توان گفت رهبری تبادلی با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

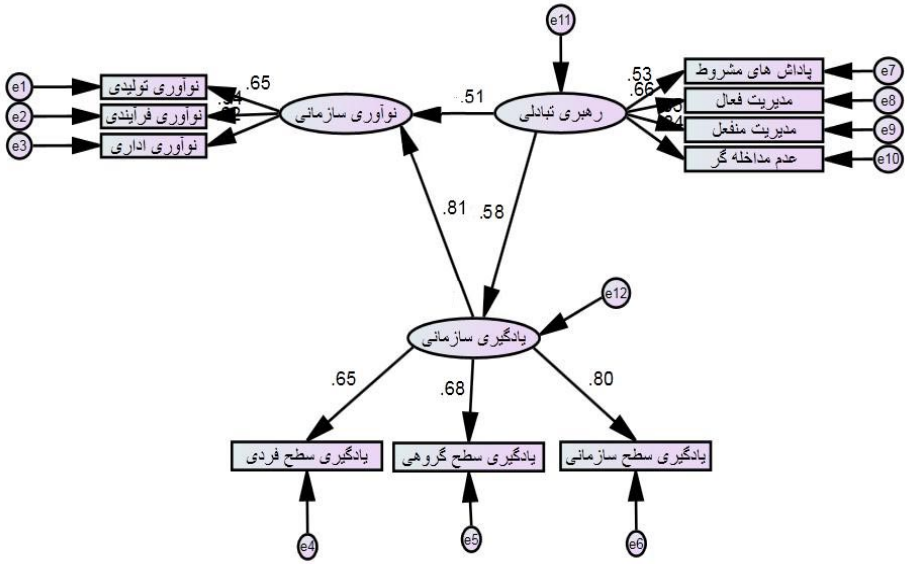
فرضیه اصلی دوم: رهبری تبادلی با حضور متغیر میانجی یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

بررسی شاخص‌های برازش در مدل فرضیه اصلی دوم مقادیر مطلوبی را نمایش می‌دهد. در مدل عاملی مورد بررسی مقدار کای اسکوایر برابر با 849/544 به دست آمده است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. این مقدار نشان از برازش

مناسب مدل دارد. مقدار کای اسکوایر برازش شده که از تقسیم کای اسکوایر بر درجه آزادی به محاسبه می‌شود برابر با ۳/۱٤٦ به دست آمده که در محدوده توصیه شده قرار دارد. دست آمده که از مقدار توصیه شده ۰/۱ کوچک‌تر است و نشان از برازش بالای مدل با داده‌های جمع آوری شده دارد. شاخص برازندگی افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۷۳، شاخص برازندگی هنجار یافته (NFI) برابر با ۰/۹٤٥، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹٤۲، شاخص نیکویی برازندگی (GFI) برابر با ۰/۹۲۲ و شاخص خوبی برازندگی تعدیل شده (AGFI) برابر با ۰/۸۰٤ به دست آمده است؛ بنابراین شاخص‌های برازش مدل نیز مقادیر مطلوبی را نمایش می‌دهد. با توجه به این موارد می‌توان گفت سؤالات مورد نظر از قدرت تبیین خوبی برخوردار هستند.

جدول۵- آستانه مورد پذیرش و مقادیر مشاهده شده شاخص‌های برازش فرضیه اصلی دوم

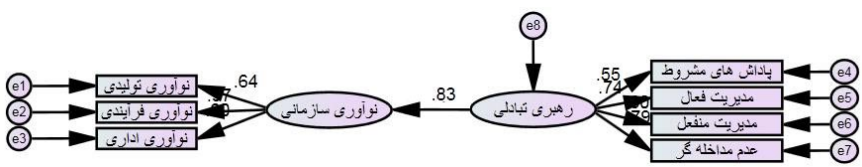
نام شاخص	توصیه	مقدار مشاهده شده در پژوهش حاضر
نسبت کای دو به درجه آزادی	مقدار شده	۱/۹۹٦
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	کمتر از ۰/۱	۰/۰۹۹
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹٤٥
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹٤۲
شاخص نیکویی برازندگی(GFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲۲
شاخص خوبی برازندگی تعدیل شده(AGFI)	بیشتر از ۰/۸	۰/۸۰٤



شکل۳-آزمون فرضیه اصلی دوم

در بررسی فرضیه اصلی دوم شاخص رهبری تبادلی با ضریب ۰/۵۱۲ و به بیان دیگر به اندازه ۵۱/۲ درصد بر نوآوری سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر دارد. در سطح اطمینان ۰/۹۵ و با توجه به مقدار t-value که برابر ۹/۳۳۳ است می‌توان گفت رهبری تبادلی با حضور متغیر میانجی یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

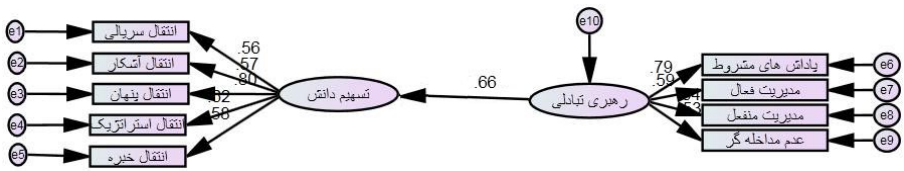
فرضیه فرعی اول: رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.



شکل٤-آزمون فرضیه فرعی اول

در بررسی فرضیه فرعی اول شاخص رهبری تبادلی با ضریب ۰/۸۲۷ و به بیان دیگر به اندازه ۸۲/۷ درصد بر نوآوری سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. در سطح اطمینان ۰/۹۵ و با توجه به مقدار t-value که برابر ۷/۰۶۳ است می‌توان گفت رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

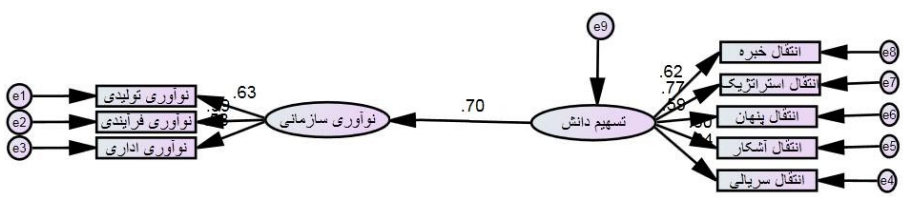
فرضیه فرعی دوم: رهبری تبادلی بر تسهیم دانش در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.



شکل۵-آزمون فرضیه فرعی دوم

در بررسی فرضیه فرعی دوم شاخص رهبری تبادلی با ضریب ۰/٦٦١ و به بیان دیگر به اندازه ٦٦/۱ درصد بر تسهیم دانش کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. در سطح اطمینان ۰/۹۵ و با توجه به مقدار t-value که برابر ۱۰/۸۱۳ است می‌توان گفت رهبری تبادلی بر تسهیم دانش در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

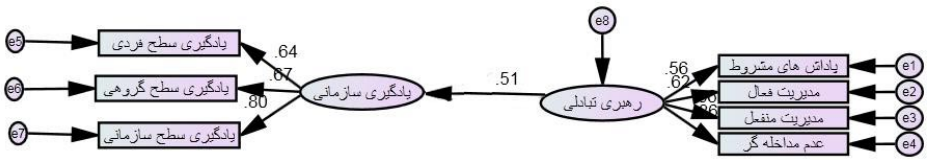
فرضیه فرعی سوم: تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.



شکل٦-آزمون فرضیه فرعی سوم

در بررسی فرضیه فرعی سوم شاخص تسهیم دانش با ضریب ۰/۷۰۲ و به بیان دیگر به اندازه ۷۰/۲ درصد بر نوآوری سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. در سطح اطمینان ۰/۹۵ و با توجه به مقدار t-value که برابر ۷/۲٤٤ است می‌توان گفت تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

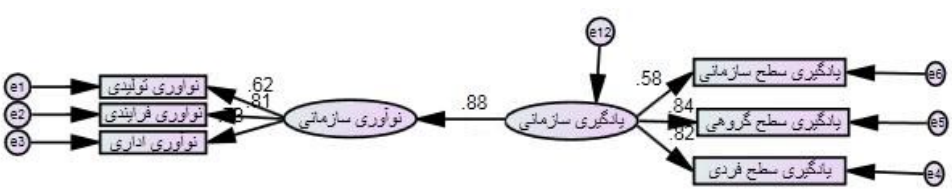
فرضیه فرعی چهارم: رهبری تبادلی بر یادگیری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.



شکل۷-آزمون فرضیه فرعی چهارم

در بررسی فرضیه فرعی چهارم شاخص رهبری تبادلی با ضریب ۰/۵۱۱ و به بیان دیگر به اندازه ۵۱/۱ درصد بر یادگیری سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. در سطح اطمینان ۰/۹۵ و با توجه به مقدار t-value که برابر ۸/۲٦۹ است می‌توان گفت رهبری تبادلی بر یادگیری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

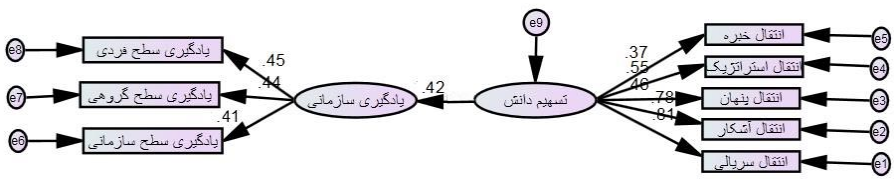
فرضیه فرعی پنجم: یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.



شکل۸-آزمون فرضیه فرعی پنجم

در بررسی فرضیه فرعی پنجم شاخص یادگیری سازمانی با ضریب ۰/۸۷۹ و به بیان دیگر به اندازه ۸۷/۹ درصد بر نوآوری سازمانی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. در سطح اطمینان ۰/۹۵ و با توجه به مقدار t-value که برابر ۱۰/۵٦۵ است می‌توان گفت یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ششم: تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.



شکل۹-آزمون فرضیه فرعی ششم

در بررسی فرضیه فرعی ششم شاخص یادگیری سازمانی با ضریب ۰/٤۱۷ و به بیان دیگر به اندازه ٤۱/۷ درصد بر تسهیم دانش کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. در سطح اطمینان ۰/۹۵ و با توجه به مقدار t-value که برابر ۵/۲۳۲ است می‌توان گفت تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد.

جدول٦-نتایج تحلیل عاملی فرضیه‌های پژوهش

متغیر		شاخص	متغیر میانجی	بار عاملی استاندارد	t-value
فرضیه اول	اصلی ← رهبری تبادلی	نوآوری سازمانی	تسهیم دانش	۰/۵۵۸	۷/۱٤٦
فرضیه دوم	اصلی ← رهبری تبادلی	نوآوری سازمانی	یادگیری سازمانی	۰/۵۱۲	۹/۳۳۳
فرضیه	فرعی ← رهبری تبادلی	نوآوری سازمانی	---	۰/۸۲۷	۷/۰٦۳

اول							
فرضیه	فرعی	رهبری تبادلی	⟵	تسهیم دانش	---	۰/٦٦١	۱۰/۸۱۳
دوم							
فرضیه	فرعی	تسهیم دانش	⟵	نوآوری سازمانی	---	۰/۷۰۲	۷/۲٤٤
سوم							
فرضیه	فرعی	رهبری تبادلی	⟵	یادگیری سازمانی	---	۰/۵۱۱	۸/۲٦۹
چهارم							
فرضیه	فرعی	یادگیری سازمانی	⟵	نوآوری سازمانی	---	۰/۸۷۹	۱۰/۵٦۵
پنجم							
فرضیه	فرعی	تسهیم دانش	⟵	یادگیری سازمانی	---	۰/٤۱۷	۵/۲۳۲
ششم							

بحث و نتیجه گیری

در بررسی فرضیه اصلی اول رهبری تبادلی با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. که این نتیجه از پژوهش با پژوهش‌های الری هایل و همکاران (۲۰۱۷) و الری هایل[1] (۲۰۱۸) هم راستا بود[۹،۱۰] و با تحقیق یعقوبی(۱۳۹٤) همخوانی ندارد[۳۹]. به نظر می‌رسد به دنبال سبک رهبری تبادلی و یادگیری سازمانی اعضای گروه نیز ممکن است به‌خاطر دریافت پاداش، عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارند. و سبب تلاش بیشتر توسط آنها و ارائه راهکارهای نواورانه از آنها باشیم. در بررسی فرضیه اصلی دوم رهبری تبادلی با حضور متغیر میانجی یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. که این نتیجه از پژوهش با پژوهش‌های کفاشپور (۱۳۹۵) و الری هایل (۲۰۱۸) هم راستا بود[۹،۲۱]. لذا در صورتی که شرایطی برای رهبر فراهم شود که

1. Elrehail

سرپرستی و هدایت بیشتری بر تیم خود داشته باشد و دانش سازمانی میان مدیر و کارکنان و میان کارکنان به خوبی مبادله گردد شاهد خواهیم بود کارکنان نیز ایده‌های نواورانه از خود بروز می‌دهند.

در بررسی فرضیه فرعی اول رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. که با پژوهش کفاشپور(۱۳۹۵)و الری هایل (۲۰۱۸) هم راستا بود[۹،۲۱]. به نظر می‌رسد از آنجا که سبک رهبری تبادلی به رابطهٔ رهبر- پیرو به‌عنوان یک تبادل نگاه می‌کند و در نتیجه رابطه مدیر کارمند در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد از سطح متوسط پایین تر و بالاتر نبود. در بررسی فرضیه فرعی دوم رهبری تبادلی بر تسهیم دانش در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. که این نتیجه از پژوهش با پژوهش محمد و همکاران(۲۰۱٦) هم راستا بود[۳۱]. به نظر می‌رسد به دلیل برگزاری کارگاه‌های آموزشی و توجه به ارتقاء دانش کارکنان شاهد میزان یادگیری سازمانی پایین در کازکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد نبودیم. در بررسی فرضیه فرعی سوم تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. که این نتیجه از پژوهش با پژوهش کفاشپور(۱۳۹۵) هم راستا بود[۲۱]. به نظر می‌رسد به دلیل مشخص بودن وظایف میان کارکنان دانشگاه سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی و به دلیل روابط مطلوب انها جهت انتقال اطلاعات و دانش سازمانی میان کارکنان شاهد میزان مطلوب تسهیم دانش در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی بودیم. در بررسی فرضیه فرعی چهارم رهبری تبادلی بر یادگیری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. که این پژوهش با پژوهش الری هایل و همکاران (۲۰۱۷) هم راستا بود[۱۰]. به نظر می‌رسد میزان نوآوری و فضای لازم برای ارائه طرح‌های جدید در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی کم می‌باشد.. در بررسی فرضیه فرعی پنجم یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. که با

نتایج پژوهش الری هایل و همکاران (۲۰۱۷) هم راستا بود[۱۰]. به نظر می‌رسد در رهبری تبادلی شخص با پذیرفتن نقشی به‌عنوان عضو گروه، اطاعت از رهبر را می‌پذیرد. و سعی بر یادگیری هر چه بیشتر مسائل سازمانی می‌نماید که این خود سبب شده است که میزان یادگیری سازمانی با بکارگیری رهبری تبادلی بالاتر رود. در بررسی فرضیه فرعی ششم تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. که با نتایج پژوهش کفاشپور، شکوهی و هاشمی زهی (۱۳۹۵) هم راستا بود[۲۱]. بر اساس پیشینه پژوهش یکی از مهم‌ترین مزایای سبک رهبری تبادلی این است که در این سبک، نقش‌ها به وضوح تعریف می‌شوند. افراد می‌دانند که چه کاری باید انجام دهند و در قبال به انجام رساندن کار خود چه چیزی دریافت خواهند کرد و همچنین با توجه به وضوح نقش‌ها و حیطه وظایف افراد اطلاعات لازم و دانش سازمانی را میان خود تسهیم می‌نمایند.

پیشنهادها

بر اساس فرضیه اصلی اول پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت و اثرگذاری متغیر رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی کارگاههای آموزشی برای کارکنان در خصوص مدیریت دانش و تسهیم دانش ارائه گردد. بر اساس فرضیه اصلی دوم پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت و اثرگذاری رهبری تبادلی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی‌گری تسهیم دانش سیستم مدیریت دانش برای تبادل سریعتر اطلاعات اجرا شود. بر اساس فرضیه فرعی اول پیشنهاد می‌شود با توجه به نقش رهبری تبادلی در سازمان کارگاه‌های لازم برای مدیران در جهت آشنایی با کارکنان زیرمجموعه خود در خصوص رهبری تبادلی گذاشته شود. بر اساس فرضیه فرعی دوم پیشنهاد می‌شود در خصوص یادگیری سازمانی هر چه بیشتر اعضای سازمان سیستم انلاین اموزش تحت شبکه برای اعضای سازمان طراحی و اجرا گردد. بر اساس فرضیه فرعی

سوم پیشنهاد می‌شود گروهی مجازی جهت ارتباط اعضا با یکدیگر در جهت تبادل دانش سازمانی بین آنها ایجاد شود. بر اساس فرضیه فرعی چهارم پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت خلاقیت ونوآوری در سازمان محیط مناسب جهت بروز کارهای خلاقانه و نوآورانه توسط کارکنان فراهم شود. بر اساس فرضیه فرعی پنجم که مشخص شد رهبری تبادلی بر یادگیری سازمانی تأثیرمستقیمی وجود دارد پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان مرکزی دانشگاه ازاد با کارکنان خود جلسات منظم در جهت ایجاد رهبری تبادلی برگزار نمایند.بر اساس فرضیه فرعی ششم که مشخص شد رهبری تبادلی بر تسهیم دانش تأثیرمستقیمی وجود دارد پیشنهاد می‌شود بروشرهایی در خصوص آموزش رهبری تبادلی تهیه و نزد کارکنان قرار گیرد.

منابع

1. Alegre J & Chiva R.(2008).Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test, Technovation 28. 315–326.
2. Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. International Journal of Information Management, 37(6), 735-740
3. Behranghi, M. (2001), Educational and Educational Management: Application of Management Theories in Planning and Supervision, Tehran, Nursing Education. . (in Persian).
4. Blackman, D., Kennedy, M., Burford, S., & Ferguson, S. (2013). Introduction to the special symposium on knowledgemanagement and public administration: Good bedfellows or potential sparring partners. International Journal of Public Administration, 36(3), 151–154.

5. Chan, C. C., & Scott-Ladd, B. (2004). Organisational learning: Some considerations for human resource practitioners. Asia Pacific journal of human resources, 42(3), 336-347.

6. Chang, J.H., Teng, C.C., (2017). Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees'creativity: The moderating role of organization-level regulatory focus. Int. J. Hosp. Manage. 60, 133–141.

7. chopani, H, Zare Khalil, M., Ghasemi, A, and Gholamzadeh, H (2012),
Investigating the Relationship between Intellectual Capital with Organizational Innovation, Innovation and Creativity in the Humanities, Volume 2, Number 1. . (in Persian).

8. DuBrin, A. J. (Ed.). (2013). *Handbook of research on crisis leadership in organizations*. Edward Elgar Publishing.

9. Elrehail, H. (2018). The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis. Data in Brief, 19, 128-133.

10. Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2017). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. Telematics and Informatics, 35(1), 55-67.

11. Farhadian, Tahereh (2018). A Survey of Types of Leadership Styles of Head Nurses Working in Hospitals Affiliated to Iran's Medical Sciences Universities, Bimonthly Journal of Applied Studies in Management and Development. Third Year, No. 3) Successive: Eleven (Sep., Vol. 1: 51-55). (in Persian).

12. Ghorbani Zadeh (2008). "Learning Organizations and Learners with Attitudes to Knowledge Management." Back. Tehran. 1. (in Persian).

13. Ghorbani Zadeh, Veje A ..., Asad Pour, Amin. (2008). The role of cognitive-cybernetic management in the process of organizational learning. Industrial Management Studies. (16): 125-166. . (in Persian).
14. Giuri, P., Munari, F., Scandura, A., & Toschi, L. (201٩). The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities. Technological Forecasting and Social Change.138,261-278
15. Golestan Hashemi, S. M (2009) "Organizational and technological innovation and innovation". Approach No. 84, Number ٢٦. . (in Persian).
16. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of business research, 62(4), 461-473.
17. Hadizadeh moghadam, A., mohebi, P., ghlichlee, B. (2013). Relationship between Knowledge Sharing and Innovation in Financial Service Organizations (Case Study: Refah Kargaran Bank). The Modares Journal of Management Research in Iran, 17(1), 201-220 (in Persian)
18. Ho, L. A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. Industrial Management & Data Systems, pp.113-131
19. Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. Ch. & Awad, S. S. (2008). Transformational, Transactional, and Passive-Avoidant Leadership Characteristics of a Surgical Resident Cohort: Analysis Using the Multifactor Leadership Questionnaire and Implications for Improving Surgical Education Curriculums. Journal of Surgical Research, xx, xxx, PP: 1- 11.
20. Jimenez-Jimenez, Daniel., Raquel. Sanz-valle, Miguel. Hernandez- Espallardo,(2008), Fostering innovation: the role

of market orientation and organizational learning, European Journal of Innovation Management,11(3): 389-412.

21. Kafashpour, Azar, Shakouri, Neda, Hashem Zahi. Reyhane (2016, November). The Effect of Transformational Leadership Styles on Knowledge Creation and Sharing. Third International Management and Economics Conference. . (in Persian).
22. Kimble, C., de Vasconcelos, J. B., & Rocha, Á. (2016). Competence management in knowledge intensive organizations using consensual knowledge and ontologies. Information Systems Frontiers, 18(6), 1119-1130.
23. Liao, C.C., Wang, H.Y., Chuang, S.H., Shih, M.L., and Liu, C.C. (2010). Enhancing knowledge management for Rand D innovation and firm performance: An integrative view. African Journal of Business Management, 4, 3026-3038.
24. Marquard, M (1996), Translated by Zali, M (2006), Creating a Learning Organization, Developing Five Elements for Organizational Learning, Tehran University Press, Center for Entrepreneurship. (in Persian).
25. Marquard, M.J (1996); translation, Iran Nezhad Parizi, M (2008), Foundations of Learning Organization, Tehran, Managers. . (in Persian).
26. Mashayekhi, As and Asgirinejad Amiri, AS (2010). "Strategic Renovation from the Perspective of Organizational Learning," Journal of Management Science of Iran, Vol. 5, No. 18, 27-1. . (in Persian).
27. Masoudi Nodoshan, A and the young East, H (2005). "Organizational Learning and the Strategy for the Creation of a Learning Organization", Tomorrow's Management Quarterly, Third Year, Issue 9 & 10. . (in Persian).

28. Mirkamali, S., Orangei Sani, F, and Annani, P. (2011), "The Study of the Relationship of Transformational Leadership with Organizational Learning," Transition Management Research, Third Year, No. 6. . (in Persian).

29. Moghli, Alireza (2004) Transformational Leadership and its Measurement Tool. Journal of Management Studies. Number 43 and 44: 95-112. . (in Persian).

30. Mohammadi Fateh, Asghar, Sobhani, Mohammad Sadeq and Mohammadi, Dariush. (۲۰۰۸). Knowledge Management: A Comprehensive Approach. Tehran, Pooyesh (in Persian).

31. Mohammed, A. H., & Taib, C. A. B. (2016). Mapping the Relationship among Quality Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture, and Organizational Performance in Higher Education: A Proposed Framework. American Journal of Industrial and Business Management, 6(04), 401.

32. Najaf Beigi, R (2009), Management Change: A Look at the Administrative System of Iran, Tehran, Islamic Azad University, Science and Research Branch. . (in Persian).

33. Niknam Safari Kuchiki, Sadegh (2014). Investigating the relationship between leadership style and creativity with respect to the role of mediating knowledge sharing. Master's Thesis, Hormozgan University (in Persian).

34. Salagagheh, S.; Nieakpoor, A., & Nobari idisheh, S. (2011). Investigating the relationship between emotional intelligence and organizational innovation among the administrators of the private sector and governmental organizations of Tehran. Quarterly Productivity Management (Beyond Management), 5(18), 147-166. (in Persian).

35. Shahabi, M and Jalilian, H (۲۰۱۱). "The Relationship between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organizational Innovation, Journal of Management and Human Resource Management in Oil Industry, 2, No. 8. (in Persian).

36. Shokri, Z and Kheirgo, M (2009). "The Role of Learning in Organizational Innovation, Tadbir's Monthly," Dec. 88, No. 212. . (in Persian).

37. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. Journal of Business Research, 94, 360-366.

38. Wang, C., & Hu, Q. (2017). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. Technovation.online

39. Yaghoubi, Noor Mohammad, Shokouhi, Javad; Citizenship, Hafsa; Sidi Farzaneh. (2016). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance with Organizational Learning and Organizational Mediators. Research Letter Transformation Management 7 (14): 32-56. . (in Persian).

40. Yang J.t.(2004).Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels , Tourism Management 25. 421–428.

41. Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. Technology, Pedagogy and Education, 24(1), 65–79.