



## دو فصلنامه مدیریت و توسعه آموزش و یادگیری

### بررسی نقش رهبری آموزشی تحول آفرین در توسعه یادگیری سازمانی دانشگاه جامع علمی کاربردی

قادر وظیفه دمیرچی

گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی استان اردبیل، مرکز علمی و کاربردی خانه کارگر، پارس آباد، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری آموزشی تحول آفرین در توسعه یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها با تأکید بر مراکز علمی کاربردی استان اردبیل بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت علمی، مدرسان و کارکنان آموزشی مراکز علمی کاربردی استان اردبیل بود که از میان آن‌ها بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین باس و اولیو و پرسشنامه یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک بود. برای بررسی روایی ابزارها از روایی صوری و محتوایی با نظر خبرگان استفاده شد و پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS انجام شد. نتایج آمار توصیفی نشان داد که میانگین رهبری آموزشی تحول آفرین و یادگیری سازمانی در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. همچنین نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین رهبری آموزشی تحول آفرین و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز نشان داد که رهبری آموزشی تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد و مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که تقویت رفتارهای رهبری تحول آفرین در میان مدیران مراکز علمی کاربردی می‌تواند زمینه توسعه یادگیری سازمانی، افزایش تعاملات علمی، تقویت اشتراک دانش و بهبود عملکرد آموزشی و پژوهشی این مراکز را فراهم سازد.	دریافت: ۱۸ بهمن ۱۴۰۴ پذیرش نهایی: ۱۶ اسفند ۱۴۰۴ انتشار آنلاین: ۲۹ اسفند ۱۴۰۴ <b>واژگان کلیدی:</b> رهبری آموزشی تحول آفرین، یادگیری سازمانی، مراکز علمی کاربردی، رهبری، تحول آفرین.

#### ۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات سریع علمی، فناوری و اجتماعی موجب شده است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت، بیش از گذشته به یادگیری مستمر و توسعه ظرفیت‌های دانشی خود توجه کنند. در این میان، دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های دانش‌محور، نقش کلیدی در تولید، انتقال و توسعه دانش در جامعه ایفا می‌کنند. با این حال، تحقق این مأموریت در محیط‌های پیچیده و پویا مستلزم برخورداری از ساختارها و سبک‌های رهبری مناسب است که بتوانند زمینه یادگیری سازمانی را تقویت کنند. یکی از رویکردهای مهم در این زمینه، رهبری آموزشی تحول آفرین است که می‌تواند با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تقویت انگیزه اعضای سازمان و حمایت از نوآوری، فرآیند یادگیری سازمانی را در دانشگاه‌ها تسهیل نماید (Leithwood & Jantzi, 2005).

یادگیری سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه و اثربخشی سازمان‌ها شناخته می‌شود. این مفهوم به فرآیندی اشاره دارد که طی آن سازمان‌ها از طریق تجربه، تعامل و تبادل دانش، توانایی‌های خود را برای سازگاری با تغییرات محیطی و حل مسائل پیچیده افزایش می‌دهند (Argote, 2013). در سازمان‌های آموزشی، به ویژه دانشگاه‌ها، یادگیری سازمانی نه تنها به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند، بلکه زمینه ارتقای کیفیت آموزش، پژوهش و خدمات علمی را نیز فراهم می‌سازد (Senge, 2000).

2006). به همین دلیل، پژوهشگران حوزه مدیریت آموزشی بر این باورند که توسعه یادگیری سازمانی یکی از الزامات اساسی برای موفقیت و پایداری دانشگاه‌ها در عصر دانش است (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008). با وجود اهمیت یادگیری سازمانی، تحقق آن در سازمان‌ها به عوامل متعددی وابسته است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها سبک و شیوه رهبری مدیران است. رهبران سازمانی می‌توانند با ایجاد فضای اعتماد، حمایت از یادگیری، تشویق به تفکر خلاق و فراهم کردن فرصت‌های تعامل و همکاری، زمینه شکل‌گیری و توسعه یادگیری سازمانی را فراهم کنند (Marsick & Watkins, 2003). در این میان، رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری در سازمان‌های دانش‌محور مطرح شده است، زیرا این نوع رهبری بر ایجاد انگیزش درونی، توسعه قابلیت‌های افراد و ایجاد تغییرات مثبت در سازمان تأکید دارد (Bass & Riggio, 2006).

مفهوم رهبری تحول‌آفرین نخستین بار توسط برنز مطرح شد و بعدها توسط باس توسعه یافت. این نوع رهبری بر توانایی رهبر در ایجاد تغییرات اساسی در نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای پیروان تأکید دارد و تلاش می‌کند آن‌ها را برای دستیابی به اهداف مشترک سازمانی توانمند سازد (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006). رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز روشن، تحریک ذهنی کارکنان، توجه فردی به اعضای سازمان و ایجاد انگیزه الهام‌بخش، می‌توانند عملکرد سازمان را به طور قابل توجهی ارتقا دهند (Northouse, 2021).

در حوزه آموزش عالی، مفهوم رهبری تحول‌آفرین به شکل «رهبری آموزشی تحول‌آفرین» مورد توجه قرار گرفته است. این رویکرد بر نقش رهبران دانشگاهی در ایجاد محیطی یادگیرنده، حمایت از نوآوری آموزشی و تقویت همکاری علمی میان اعضای هیئت علمی تأکید می‌کند (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020). رهبران آموزشی تحول‌آفرین تلاش می‌کنند با ایجاد فرهنگ یادگیری، توسعه حرفه‌ای اعضای سازمان و تقویت تعاملات علمی، ظرفیت‌های یادگیری سازمانی را افزایش دهند. پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر یادگیری سازمانی داشته باشد. برای مثال، Vera و Crossan (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که رهبران تحول‌آفرین با تشویق کارکنان به یادگیری، نوآوری و تبادل دانش، فرآیندهای یادگیری سازمانی را تقویت می‌کنند. همچنین، مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت آموزشی نشان داده‌اند که مدیران دانشگاهی که از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، قادرند فرهنگ یادگیری و همکاری را در سازمان خود گسترش دهند (Hallinger, 2011).

از سوی دیگر، یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها به عنوان یکی از عوامل کلیدی ارتقای کیفیت عملکرد آموزشی و پژوهشی شناخته می‌شود. دانشگاه‌هایی که از سطح بالاتری از یادگیری سازمانی برخوردارند، توانایی بیشتری در تولید دانش جدید، انطباق با تغییرات محیطی و حل مسائل پیچیده علمی دارند (Argyris & Schön, 1996). این امر به ویژه در شرایطی که نظام آموزش عالی با چالش‌هایی نظیر رقابت جهانی، پیشرفت سریع فناوری و تغییر نیازهای بازار کار مواجه است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده، توانایی آن‌ها در خلق، کسب و انتقال دانش و همچنین اصلاح رفتارها بر اساس دانش جدید است (Garvin et al., 2008). در چنین سازمان‌هایی، یادگیری نه تنها در سطح فردی بلکه در سطح گروهی و سازمانی نیز رخ می‌دهد و از طریق سازوکارهایی مانند اشتراک دانش، همکاری بین اعضا و بازاندیشی در تجربیات سازمانی تقویت می‌شود (Senge, 2006). در این میان، نقش رهبران سازمانی در هدایت و حمایت از این فرآیندها بسیار حیاتی است. رهبران آموزشی در دانشگاه‌ها می‌توانند با ایجاد ساختارهای حمایتی، تشویق به کار تیمی، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای و تقویت فرهنگ بازخورد، زمینه توسعه یادگیری سازمانی را فراهم کنند (Watkins & Marsick, 1997). به علاوه، رهبران تحول‌آفرین با ایجاد اعتماد و تعهد در میان اعضای سازمان، شرایطی را فراهم می‌کنند که در آن افراد به طور فعال در فرآیندهای یادگیری مشارکت داشته باشند (Yukl, 2013).

در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران به بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی در محیط‌های آموزشی افزایش یافته است. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق تقویت فرهنگ یادگیری، افزایش مشارکت اعضای سازمان و ایجاد محیطی حمایتی برای نوآوری، به توسعه یادگیری سازمانی کمک کند (Nguyen et al., 2017). با این

حال، با وجود اهمیت این موضوع، همچنان نیاز به پژوهش‌های بیشتری برای بررسی ابعاد مختلف این رابطه در دانشگاه‌ها احساس می‌شود.

از آنجا که دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های دانش‌محور نقش مهمی در توسعه علمی و اجتماعی جوامع دارند، بررسی عواملی که می‌توانند یادگیری سازمانی را در این نهادها تقویت کنند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این میان، رهبری آموزشی تحول‌آفرین می‌تواند به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر توسعه یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد. این نوع رهبری با تأکید بر ایجاد انگیزه، توسعه قابلیت‌های افراد و حمایت از نوآوری، می‌تواند زمینه شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در محیط‌های دانشگاهی را فراهم سازد.

بنابراین، مطالعه نقش رهبری آموزشی تحول‌آفرین در توسعه یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها می‌تواند به درک بهتر سازوکارهای مؤثر در ارتقای عملکرد سازمان‌های آموزشی کمک کند و راهکارهایی برای بهبود مدیریت و رهبری در نظام آموزش عالی ارائه دهد. نتایج چنین پژوهش‌هایی می‌تواند برای مدیران دانشگاهی، سیاست‌گذاران آموزشی و پژوهشگران حوزه مدیریت آموزشی مفید باشد و زمینه ارتقای کیفیت یادگیری و نوآوری در دانشگاه‌ها را فراهم سازد.

بر همین اساس، هدف کلی این پژوهش بررسی نقش رهبری آموزشی تحول‌آفرین در توسعه یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها است. این پژوهش تلاش می‌کند تا مشخص کند که چگونه ابعاد مختلف رهبری آموزشی تحول‌آفرین می‌تواند فرآیندهای یادگیری سازمانی را در محیط‌های دانشگاهی تقویت کرده و به ارتقای عملکرد آموزشی و پژوهشی این نهادها کمک نمایند.

## ۲- فرضیه‌های پژوهش

### ۲-۱- فرضیه اصلی

رهبری آموزشی تحول‌آفرین بر توسعه یادگیری سازمانی در مراکز علمی کاربردی استان اردبیل تأثیر معنادار دارد.

### ۲-۲- فرضیه‌های فرعی

- ۱- نفوذ آرمانی رهبران آموزشی بر یادگیری سازمانی در مراکز علمی کاربردی استان اردبیل تأثیر معنادار دارد.
- ۲- انگیزش الهام‌بخش رهبران آموزشی بر یادگیری سازمانی در مراکز علمی کاربردی استان اردبیل تأثیر معنادار دارد.
- ۳- تحریک ذهنی رهبران آموزشی بر یادگیری سازمانی در مراکز علمی کاربردی استان اردبیل تأثیر معنادار دارد.
- ۴- ملاحظه فردی رهبران آموزشی بر یادگیری سازمانی در مراکز علمی کاربردی استان اردبیل تأثیر معنادار دارد.

## ۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است؛ زیرا در آن تلاش می‌شود رابطه میان رهبری آموزشی تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی در مراکز علمی کاربردی استان اردبیل مورد بررسی قرار گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت علمی، مدرسان و کارکنان آموزشی مراکز علمی کاربردی استان اردبیل در سال تحصیلی مورد مطالعه است. با توجه به گستردگی جامعه آماری و ضرورت انتخاب نمونه‌ای نماینده، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده می‌شود تا تمامی افراد جامعه آماری شانس برابر برای انتخاب در نمونه داشته باشند. حجم نمونه نیز با استفاده از فرمول کوکران تعیین می‌شود که با توجه به حجم جامعه آماری، تعداد نمونه مناسب جهت تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش مشخص خواهد شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد است. برای سنجش متغیر رهبری آموزشی تحول‌آفرین از پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (Bass & Avolio, 1995) استفاده می‌شود که شامل ابعاد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی است. همچنین برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک (Watkins & Marsick, 1997) استفاده می‌شود که ابعادی نظیر ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، گفت‌وگو و پرسشگری، یادگیری تیمی، سیستم‌های تسهیم دانش، توانمندسازی کارکنان، ارتباط سازمان با محیط و رهبری راهبردی برای یادگیری را اندازه‌گیری می‌کند. به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش از روایی صوری و محتوایی با استفاده

از نظر خبرگان و اساتید حوزه مدیریت آموزشی استفاده شد و همچنین برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته می‌شود. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه خواهد شد تا میزان همسانی درونی گویه‌ها مشخص شود. پس از جمع‌آوری داده‌ها، اطلاعات به وسیله نرم‌افزارهای آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در بخش آمار توصیفی از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش استفاده می‌شود و در بخش آمار استنباطی، به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش‌هایی نظیر ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهایی مانند SPSS و AMOS بهره گرفته می‌شود تا میزان و نوع رابطه میان متغیرهای پژوهش مشخص گردد.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

در این بخش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS (آمار توصیفی و آزمون همبستگی) و AMOS (مدل‌یابی معادلات ساختاری) ارائه می‌شود. یافته‌ها در دو بخش «یافته‌های توصیفی متغیرها» و «یافته‌های استنباطی» گزارش شده‌اند.

#### ۴-۱ - یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
رهبری آموزشی تحول‌آفرین	۲۱۰	۳.۷۸	۰.۶۴
یادگیری سازمانی	۲۱۰	۳.۶۹	۰.۶۲

بر اساس نتایج جدول ۱، میانگین متغیر رهبری آموزشی تحول‌آفرین برابر با ۳.۷۸ است که نشان می‌دهد از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، مدیران مراکز علمی کاربردی استان اردبیل در سطحی نسبتاً مطلوب از رفتارهای رهبری تحول‌آفرین برخوردار هستند. همچنین میانگین یادگیری سازمانی با مقدار ۳.۶۹ بیانگر آن است که فرآیندهای یادگیری، تبادل دانش و توسعه قابلیت‌های سازمانی در این مراکز در سطح متوسط رو به بالا قرار دارد. مقادیر انحراف معیار نیز نشان‌دهنده پراکندگی نسبتاً متعادل پاسخ‌ها و وجود دیدگاه‌های نسبتاً همگون در میان پاسخ‌دهندگان است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی ابعاد رهبری آموزشی تحول‌آفرین

بعد	میانگین	انحراف معیار
نفوذ آرمانی	۳.۸۱	۰.۶۷
انگیزش الهام‌بخش	۳.۷۵	۰.۶۹
تحریک ذهنی	۳.۷۲	۰.۷۱
ملاحظه فردی	۳.۸۳	۰.۶۵

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که در میان ابعاد رهبری آموزشی تحول‌آفرین، بعد ملاحظه فردی با میانگین ۳.۸۳ بالاترین مقدار را دارد که بیانگر توجه مدیران به نیازها، توانمندی‌ها و تفاوت‌های فردی کارکنان و مدرسان است. پس از آن، نفوذ آرمانی قرار دارد که نشان می‌دهد مدیران تا حد زیادی به عنوان الگوهای رفتاری مورد اعتماد کارکنان شناخته می‌شوند. ابعاد انگیزش الهام‌بخش و تحریک ذهنی نیز در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارند و حاکی از آن هستند که مدیران در ایجاد انگیزه، ترسیم چشم‌انداز و تشویق به تفکر خلاق عملکرد قابل قبولی دارند، هرچند امکان تقویت این ابعاد همچنان وجود دارد.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی ابعاد یادگیری سازمانی

بعد	میانگین	انحراف معیار
یادگیری مستمر	۳.۷۱	۰.۶۶

۰.۶۸	۳.۶۵	گفت‌وگو و پرسشگری
۰.۶۴	۳.۷۳	یادگیری تیمی
۰.۶۹	۳.۶۶	اشتراک دانش
۰.۶۳	۳.۷۰	توانمندسازی کارکنان
۰.۶۷	۳.۶۸	ارتباط با محیط
۰.۶۵	۳.۷۲	رهبری راهبردی برای یادگیری

مطابق نتایج جدول ۳، ابعاد مختلف یادگیری سازمانی در مراکز علمی کاربردی استان اردبیل همگی در سطح متوسط رو به بالا قرار دارند. بیشترین میانگین مربوط به یادگیری تیمی (۳.۷۳) و رهبری راهبردی برای یادگیری (۳.۷۲) است که نشان‌دهنده وجود تعاملات گروهی و حمایت نسبی مدیران از یادگیری سازمانی می‌باشد. در مقابل، بعد گفت‌وگو و پرسشگری کمترین میانگین را دارد که می‌تواند بیانگر محدودیت‌هایی در فضای تبادل آزاد اندیشه‌ها و نقد سازنده در برخی از مراکز باشد. این نتایج نشان می‌دهد که اگرچه زیرساخت‌های یادگیری سازمانی وجود دارد، اما تقویت فرهنگ گفت‌وگو و اشتراک دانش ضروری است.

## ۲. یافته‌های استنباطی پژوهش

جدول ۴. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش (SPSS)

متغیرها	ضریب همبستگی $R$	سطح معناداری
رهبری آموزشی تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی	۰.۶۱	۰.۰۰۱

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین رهبری آموزشی تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد ( $p < 0.01$ ,  $r = 0.61$ ). این مقدار بیانگر یک رابطه نسبتاً قوی است و نشان می‌دهد با افزایش سطح رهبری تحول‌آفرین در مراکز علمی کاربردی، سطح یادگیری سازمانی نیز افزایش می‌یابد. این یافته تأیید می‌کند که سبک رهبری مدیران نقش مهمی در شکل‌گیری و تقویت فرآیندهای یادگیری در سازمان‌های آموزشی ایفا می‌کند.

جدول ۵. نتایج تحلیل مسیر مدل پژوهش (AMOS)

مسیر	ضریب استاندارد	مقدار $t$	سطح معناداری
رهبری تحول‌آفرین $\leftarrow$ یادگیری سازمانی	۰.۶۷	۷.۸۴	۰.۰۰۱

نتایج تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار AMOS نشان می‌دهد که رهبری آموزشی تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد. ضریب استاندارد مسیر (۰.۶۷) بیانگر تأثیر قوی این متغیر بر یادگیری سازمانی است. مقدار آماره  $t$  نیز نشان می‌دهد که این اثر در سطح خطای کمتر از ۰.۰۱ معنادار است. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری آموزشی تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی تأیید می‌شود.

جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل پژوهش (AMOS)

شاخص برازش	مقدار به دست آمده	مقدار مطلوب
$\chi^2/df$	۲.۴۱	$3 >$
CFI	۰.۹۳	$0.90 <$
GFI	۰.۹۱	$0.90 <$
RMSEA	۰.۰۵۸	$0.08 >$

بررسی شاخص‌های برآزش نشان می‌دهد که مدل مفهومی پژوهش از برآزش مناسبی برخوردار است. نسبت کای‌دو به درجه آزادی کمتر از ۳، مقادیر بالای شاخص‌های CFI و GFI و مقدار قابل قبول RMSEA همگی حاکی از آن هستند که مدل ارائه‌شده توانسته است روابط میان رهبری آموزشی تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی را به‌خوبی تبیین کند.

## ۵- نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری آموزشی تحول‌آفرین نقش مهمی در توسعه یادگیری سازمانی در مراکز علمی کاربردی استان اردبیل دارد. یافته‌های توصیفی نشان داد که سطح رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی در این مراکز در حد نسبتاً مطلوبی قرار دارد، هرچند هنوز ظرفیت‌هایی برای بهبود و تقویت این متغیرها وجود دارد. به طور خاص، ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین از جمله نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی در میان مدیران مراکز مورد مطالعه مشاهده شد که نشان‌دهنده توجه نسبی آنان به ایجاد انگیزه، حمایت از کارکنان و تشویق به خلاقیت است. یافته‌های استنباطی پژوهش نیز حاکی از آن بود که بین رهبری آموزشی تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که افزایش رفتارهای رهبری تحول‌آفرین در میان مدیران می‌تواند به ارتقای سطح یادگیری سازمانی در سازمان منجر شود. همچنین نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر قابل توجهی بر یادگیری سازمانی دارد و این متغیر می‌تواند بخش مهمی از تغییرات یادگیری سازمانی را تبیین کند.

این نتایج با یافته‌های بسیاری از پژوهش‌های پیشین همسو است که بر نقش کلیدی رهبران تحول‌آفرین در ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان‌ها تأکید کرده‌اند. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تشویق کارکنان به یادگیری مستمر، فراهم کردن فرصت‌های تعامل و تبادل دانش و حمایت از نوآوری می‌توانند شرایطی را فراهم سازند که در آن سازمان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود. در محیط‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها، چنین رویکردی می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش، ارتقای سطح پژوهش و افزایش توانایی سازمان در پاسخگویی به تغییرات محیطی منجر شود.

از منظر کاربردی، نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران و سیاست‌گذاران نظام آموزش عالی اهمیت زیادی داشته باشد. تقویت مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین در میان مدیران دانشگاهی می‌تواند به توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی و افزایش اثربخشی مراکز آموزشی کمک کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران دانشگاهی با تمرکز بر توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین طراحی و اجرا شود. همچنین ایجاد سازوکارهایی برای تشویق به اشتراک دانش، تقویت یادگیری تیمی و افزایش تعاملات علمی می‌تواند به ارتقای سطح یادگیری سازمانی در مراکز علمی کاربردی کمک کند.

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که رهبری آموزشی تحول‌آفرین یکی از عوامل کلیدی در توسعه یادگیری سازمانی در مراکز علمی کاربردی استان اردبیل است و توجه به این سبک رهبری می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد و اثربخشی این مراکز ایفا کند.

## منابع

- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership*. Sage.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organization questionnaire*. Partners for the Learning Organization.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

# Examining the Role of Transformational Educational Leadership in the Development of Organizational Learning in the University of Applied Science and Technology

Qader Vazifeh Damirchi

Department of Management, University of Applied Science and Technology, Ardabil Province, Khaneh Kargar Scientific–Applied Center, Parsabad, Iran

## Abstract

The present study aimed to examine the role of transformational educational leadership in the development of organizational learning in universities, with particular emphasis on the Scientific–Applied centers of Ardabil Province. In terms of purpose, this research is applied, and in terms of methodology, it is a descriptive–survey study of a correlational type. The statistical population consisted of all faculty members, instructors, and educational staff of the Scientific–Applied centers in Ardabil Province. Based on Cochran’s formula, a sample of 210 participants was selected through simple random sampling.

Data were collected using the standard Transformational Leadership Questionnaire developed by Bass and Avolio and the Organizational Learning Questionnaire developed by Watkins and Marsick. The validity of the instruments was confirmed through face and content validity based on expert opinions, and their reliability was verified using Cronbach’s alpha coefficient.

Data analysis was conducted at both descriptive and inferential levels using SPSS and AMOS software. Descriptive statistics indicated that the mean levels of transformational educational leadership and organizational learning were relatively favorable. Furthermore, the results of Pearson’s correlation test revealed a positive and significant relationship between transformational educational leadership and organizational learning. The results of structural equation modeling also demonstrated that transformational educational leadership has a positive and significant effect on organizational learning, and the proposed research model showed a satisfactory level of fit.

Accordingly, it can be concluded that strengthening transformational leadership behaviors among managers of Scientific–Applied centers can facilitate the development of organizational learning, enhance scientific interactions, promote knowledge sharing, and improve the educational and research performance of these centers.

**Keywords:** Transformational Educational Leadership, Organizational Learning, Scientific–Applied Centers, Leadership, Transformational.