

## نقش میانجی فرهنگ یادگیری مشارکتی در ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش

مژگان درخشان\*، مصطفی الماسی\*\*

خلیل زندی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۳/۲۹

### چکیده

هدف از این پژوهش، مطالعه نقش میانجی فرهنگ یادگیری مشارکتی در تبیین ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی است. سازمان مورد مطالعه، ادارات آموزش و پرورش شهر سنندج هستند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه‌ای به حجم ۱۹۳ نفر از کارکنان مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه رهبری دانش، فرهنگ یادگیری مشارکتی و انتقال آموزش است. روایی ظاهری پرسشنامه‌ها با استناد به نظر متخصصان و پایایی آنها نیز با استناد به ضریب آلفای کرونباخ تأیید شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک‌نمونه‌ای، آزمون همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که بین رهبری دانش، فرهنگ یادگیری مشارکتی و انتقال آموزش، روابط مثبت معناداری وجود دارد. براساس نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز تأثیر مستقیم رهبری دانش بر انتقال آموزش، معنادار نیست اما این متغیر به صورت غیرمستقیم و با واسطه فرهنگ یادگیری مشارکتی، تأثیر معناداری بر انتقال آموزش دارد.

**کلیدواژه:** فرهنگ؛ فرهنگ یادگیری مشارکتی؛ رهبری دانش؛ انتقال آموزش

\*. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

\*\*\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

هدف مدیران و آموزشگران سازمانی، طراحی و ارائه فعالیت‌های آموزشی به گونه‌ای است که مزایای کاربردی در محیط کار را به‌ارمغان آورد (رابسون و ماوین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۵۵۴). این هدف تنها در صورتی تحقق می‌یابد که کارکنان بتوانند مهارت‌های آموخته‌شده را به محیط کار انتقال دهند (باتی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۷۴). بنابراین، انتقال آموزش به‌عنوان معیار مهم موفقیت دوره‌های آموزشی مطرح شده است (ویلادا و کاتانو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۲۸۴). منظور از انتقال یادگیری آن است که فرد بتواند دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی را که در یک بافت و زمینه فرا می‌گیرد، در بافت و زمینه دیگری به کار گیرد (نیلسن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). به بیان دیگر، انتقال یادگیری میزانی است که افراد به‌طور مؤثری دانش و مهارت‌های به‌دست آمده از برنامه‌های آموزشی را در محیط شغلی به کار می‌بندند (پارک و ونتلینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷).

به‌هرحال، آموزش و توسعه منابع انسانی به‌طرز قابل توجهی برای سازمان‌ها هزینه‌بر است. بنابراین، نیاز به شناسایی شرایطی که تحت آن انتقال آموزش به حداکثر می‌رسد، به یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها تبدیل شده است (والت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳: ۹۰). در این زمینه مطالعات قبلی نشان داده است که رهبری می‌تواند یکی از عوامل تعیین‌کننده در انتقال آموزش باشد (کیم و کالاهان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴).

یکی از جدیدترین نظریه‌های رهبری که می‌تواند به ایجاد و بازسازی یادگیری و به تبع آن، انتقال یادگیری منجر شود، نظریه رهبری دانش<sup>۸</sup> است (ویتالا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴: ۵۳۰). منظور از رهبری دانش، فرایند تسهیل تلاش‌های فردی، گروهی و سازمانی به‌منظور یادگیری، مدیریت دانش و دسترسی به اهداف مشترک در سازمان است (لاکشمن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹: ۳۴۱). رهبران دانش، از طریق

1. Robson & Mavin
2. Bhatti, et al.
3. Velada & Caetano
4. Nielsen
5. Park & Wentling
6. Volet
7. Kim & Callahan
8. Knowledge Leadership
9. Viitala
10. Lakshman

کاربست مناسب دانش به بهبود تخصص حرفه‌ای خود اهتمام می‌ورزند و از طریق ایجاد نظام نوآوری دانش و پرورش محیط یادگیری درون سازمان، به بهبود عملکرد کاری کارکنان کمک می‌کنند (چیو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۵۷۴). می‌توان گفت نقش رهبری دانش، ارتقای جهت‌گیری فرهنگی مثبت در سازمان به سوی اکتساب و تسهیم دانش به گونه‌ای است که به یادگیری مستمر ارجح نهاده شود و تجربه، تخصص و نوآوری در سازمان جاری و ساری شود (یانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۴۱). رهبر دانش، شخصی است که با تأکید بر کسب دانش، یادگیری سازمانی و توزیع دانش، مهارت‌های کارکنان را افزایش می‌دهد (بوزدوغان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۲۷). بنابراین، به نظر می‌رسد که رهبری دانش بتواند پیش‌بینی‌کننده معنادار انتقال آموزش از سوی کارکنان باشد.

با مفروض دانستن ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش، مسئله دیگری که مطرح می‌شود این است که رهبری دانش از طریق چه سازوکاری زمینه بهبود انتقال آموزش را فراهم می‌آورد؟ در پاسخ می‌توان گفت که احتمالاً فرهنگ یادگیری مشارکتی، نقش میانجی را در این رابطه ایفا می‌کند؛ چراکه مطالعات قبلی نشان داده است که رهبری دانش می‌تواند نقش مهمی در بهبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مشارکتی و تسهیل اشتراک اطلاعات بین کارکنان و در نهایت ارتقای دانش سازمانی و انتقال آن ایفا نماید (فتحی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۸). در این زمینه، پریویت<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) به نقش اعتمادسازی رهبر در ایجاد فرهنگ یادگیری تأکید می‌کند و معتقد است که اعتماد به رهبر، ترس کارکنان و رفتارهای تدافعی آنها نسبت به یادگیری را کاهش می‌دهد. اندیشمندان دیگر نیز اعتقاد دارند که رهبری دانش می‌تواند از طریق ایفای برخی نقش‌ها از قبیل: ترویج اهداف مشترک، ایجاد فرهنگ همکارانه، تشویق کار گروهی و تسهیل راهبردهای یادگیری و مدیریت دانش، زمینه مدیریت مؤثر عوامل ارتباطی و اجتماعی اثرگذار بر یادگیری و دانش آفرینی را فراهم آورد (ژانگ و چنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۱۱۳).

به هر حال، اگرچه مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری مشارکتی می‌تواند نقش

1. Chiu, et al.
2. Yang, et al.
3. Bozdoğan
4. Prewitt
5. Zhang & Cheng

میانجی را در ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش ایفا کند، اما با توجه به جدید بودن این سازه‌ها به خصوص در داخل کشور، شواهد تجربی چندانی مبنی بر بررسی روابط رهبری دانش، فرهنگ یادگیری مشارکتی و انتقال آموزش در دسترس نیست. بنابراین، با توجه به خلأ پژوهشی موجود، دغدغه اصلی پژوهش حاضر، مطالعه نقش میانجی فرهنگ یادگیری مشارکتی در تبیین ارتباط رهبری دانش و انتقال آموزش بوده است. انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند از لحاظ نظری به شناخت بیشتر برون دادهای رهبری دانش و همچنین گسترش ادبیات موجود پیرامون عوامل مؤثر بر اثربخشی دوره‌های آموزش سازمانی بینجامد و از جنبه عملی نیز بتواند به پیشنهادهایی کاربردی جهت بهبود نرخ انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های ایرانی شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

صاحب‌نظران معتقدند که مفاهیمی همچون یادگیری، رهبری و تغییر، مفاهیمی جدایی‌ناپذیر از یکدیگر هستند (کالدول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). رهبری می‌تواند جریان یادگیری را تسهیل کند و در نهایت موجب بهبود عملکرد کارکنان شود (نوروزی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۱۰۷۵). در این زمینه، مرور پژوهش‌های پیشین، به‌طور ضمنی یا آشکار نشان می‌دهند که رهبری می‌تواند از طریق ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و همکارانه، زمینه بهبود انتقال آموزش را فراهم آورد (کیم و کالاهان، ۲۰۱۳). در واقع، اگرچه در ادبیات موجود، شواهد تجربی زیادی در مورد روابط رهبری دانش، فرهنگ یادگیری مشارکتی و انتقال آموزش در دسترس نیست، اما مطالعات پیرامون متغیرهای مشابه نشان می‌دهد که می‌توان ارتباط بین سازه‌های مزبور را مفروض دانست. برای مثال، نتایج پژوهش روح‌الهی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که حمایت مدیران، جو انتقال و البته حمایت همکاران از جمله عوامل مؤثر بر انتقال آموزش هستند. کشاورز و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که رهبری دانش، رابطه معناداری با سرمایه فکری و اجتماعی دارد. براساس نتایج پژوهش رحیمیان و نجفی (۱۳۹۴) حمایت مدیران، مربی‌گری عملکرد و فرهنگ یادگیری در سازمان برخی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال آموزش بودند. داد‌گرپناه و عرفانی خاقانی (۱۳۹۲) رابطه بین جو

1. Caldwell  
2. Noruzy, et al.

یادگیری و انتقال آموزش را تأیید نمودند. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۴)، روابط بین رهبری، تسهیم دانش و اثربخشی کار گروهی را تأیید نمودند. قنبری و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که یادگیری تیمی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تیمی و عملکرد کارکنان ایفا نماید. مشابه با این نتایج، سنجقی و همکاران (۱۳۹۵) بر نقش میانجی فرهنگی یادگیری در ارتباط بین رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر، تأکید کرده‌اند. کومب<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در توضیح رهبری امنیت‌مدار<sup>۲</sup> می‌گوید که این شکل از رهبری با ایجاد امنیت و فراهم آوردن زمینه کاوش، همکاری و همفکری، زمینه رشد، یادگیری، و نوآوری را در سازمان فراهم می‌آورد (کومب، ۲۰۱۰: ۲۵). طی پژوهشی مشخص شد که رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مستقیمی بر یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی دارد (نوروزی و همکاران، ۲۰۱۳). در پژوهش دیگری مشخص شد که رهبری از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری می‌تواند بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر بگذارد (چنگ و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). یافته‌های پژوهش دیگری نشان داد که رهبری دانش با واسطه سرمایه اجتماعی، تأثیر معناداری بر تسهیم دانش دارد (ژانگ و چنگ، ۲۰۱۵). نتایج پژوهشی نیز حاکی از اهمیت توجه به فعالیت‌های مشارکتی و همکاری‌ها در میان یادگیرندگان به منظور تضمین انتقال یادگیری بود. دیگر مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که یادگیری مستمر را تشویق و ارتقا می‌دهند، کارکنانشان در محیط شغلی از رضایت بیشتری برخوردارند و متقابلاً در جستجوی یادگیری بیشتر برمی‌آیند و متعاقب آن نیز انتقال یادگیری به محیط شغلی در این افراد بیشتر خواهد بود (ویلادا و کاتانو، ۲۰۰۷: ۲۸۵). لیمباخ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌کند که میزان حمایتی که فرهنگ سازمانی از تغییر، یادگیری و به کارگیری مهارت‌های جدید حمایت می‌کند، تأثیر معناداری بر انتقال یادگیری به محیط کار دارد و لذا جو و فرهنگ یادگیری، عامل تعیین‌کننده‌ای در انتقال یادگیری به محیط کار محسوب می‌شوند. براساس ادبیات موجود نیز، یکی از مهم‌ترین و پرتکرارترین متغیرهای تعیین‌کننده انتقال یادگیری، فرهنگ یادگیری

1. Coombe  
2. Secure Base Leadership  
3. Chang & Lee  
4. Leimbach

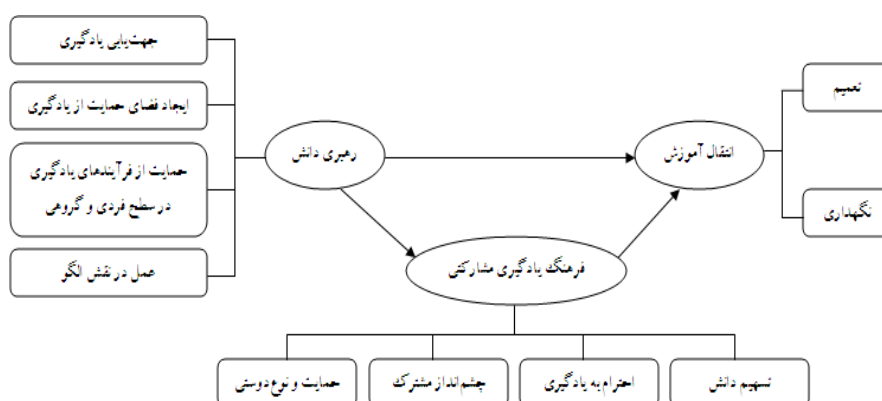
مستمر است (کانتوگیروگیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در نهایت نتیجه یکی از مرتبط‌ترین پژوهش‌ها با عنوان «فهم ارتباط سازمان یادگیرنده و انتقال یادگیری: اهمیت رهبری»، دستیابی به مدلی بود که براساس آن رهبری جریان یادگیری در کنار حمایت ناظر، اثر معناداری بر انتقال یادگیری داشته و انتقال یادگیری نیز بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار می‌باشد. سهم دانش‌افزایی این پژوهش، آن‌گونه که پژوهشگران اشاره کرده‌اند این است که اهمیت رهبری جریان یادگیری به‌عنوان مؤلفه کلیدی سازمان یادگیرنده را در تسهیل انتقال یادگیری به محیط کار نشان می‌دهد (کیم و کالاهان، ۲۰۱۳).

در مجموع، با توجه به نتایج پژوهش‌های گزارش شده، می‌توان به این مفروضه قائل بود که رهبری دانش به‌صورت مستقیم و از طریق ایجاد فرهنگ یادگیری مشارکتی می‌تواند زمینه بهبود انتقال آموزش را فراهم آورد. این رهبران می‌توانند شرایطی را ایجاد کنند که زیردستان، مهارت‌های دانشی خود را تقویت نمایند، بر منابع دانش شخصی خود بیفزایند و به‌طور آسان‌تری دانش مرتبط با کار خود را به‌دست آورند. این رهبران همچنین می‌توانند موانع مهم ایجاد و پایین‌بودن دانش را مشخص نمایند (دونات و سانچز دی‌پابلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۳۶۰). چنین رهبرانی، از نقش تسهیم دانش و طراحی شبکه‌های دانش در جهت به‌حد اکثر رساندن اثربخشی سازمانی آگاه هستند. این رهبران همچنین از فناوری اطلاعات و مدیریت دانش به‌منظور تمرکز و تعامل بهتر با ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان استفاده می‌کنند. این رهبران می‌توانند زمینه‌ساز یک فرهنگ حمایتی<sup>۳</sup> و مبتنی بر یادگیری باشند و یا اینکه یک فرهنگ تحریم‌کننده<sup>۴</sup> و مانع بر سر انتقال یادگیری را ایجاد نمایند (دیرانی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۱۷۳).

با توجه به چارچوب نظری ارائه‌شده، مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) مبنی بر نقش رهبری دانش در پیش‌بینی انتقال آموزش، به‌صورت مستقیم و با واسطه فرهنگ یادگیری مشارکتی ارائه شده است و بر مبنای آن، فرضیه‌های جزئی پژوهش مطرح شده‌اند. یادآور می‌شود ابعاد و

1. Kontoghiorghes
2. Donate & Sánchez de Pablo
3. Supportive culture
4. Sanctuary culture
5. Dirani

شاخص‌های رهبری دانش از مدل ویتاللا (۲۰۱۴) برگرفته شده‌اند. ابعاد فرهنگ یادگیری مشارکتی عمدتاً از نظریه یادگیری سازمانی پیتر سنگه اقتباس شده است. شاخص‌های انتقال آموزش نیز از پرسشنامه تدوین شده توسط محمدتراب و کاسیمیر (۲۰۱۵) برگرفته شده‌اند. یادآور می‌شود نام‌گذاری ابعاد انتقال آموزش، پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی و با الهام از دیدگاه‌های ونزل و کوردری (۲۰۱۴) صورت گرفته است.



### نمودار ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

- فرضیه اول: رهبری دانش، تأثیر معناداری بر انتقال آموزش دارد.  
 فرضیه دوم: رهبری دانش، تأثیر معناداری بر فرهنگ یادگیری مشارکتی دارد.  
 فرضیه سوم: فرهنگ یادگیری مشارکتی، تأثیر معناداری بر انتقال آموزش دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. مورد مطالعه، ادارات آموزش و پرورش شهر سنندج شامل اداره کل و دو اداره ناحیه ۱ و ناحیه ۲ می‌باشد. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه‌ای به حجم ۱۹۳ نفر از کارکنان مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه بسته پاسخ بوده است. اولین

پرسشنامه پژوهش، پرسشنامه رهبری دانش (ویتالا، ۲۰۰۴) می‌باشد. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۹ گزاره است که رهبری دانش را در قالب چهار بعد جهت‌یابی یادگیری، ایجاد فضای حمایت از یادگیری، حمایت از فرایند یادگیری در سطح فردی و گروهی و عمل در نقش الگو (الگوبودن) مورد سنجش قرار می‌دهد. ابزار سنجش فرهنگ یادگیری مشارکتی، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای مشتمل بر ۱۶ شاخص است. در واقع، بر اساس ادبیات موجود پیرامون سازه‌هایی همچون فرهنگ سازمانی، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، کار تیمی و جو انتقال یادگیری، ۱۶ گزاره به‌عنوان شاخص‌های بیانگر فرهنگ یادگیری مشارکتی در نظر گرفته شدند و سپس این شاخص‌ها از طریق تحلیل عاملی اکتشافی در چهار بعد حمایت و نوع دوستی، چشم‌انداز مشترک، احترام به یادگیری و تسهیم دانش، دسته‌بندی شدند. در نهایت پرسشنامه انتقال آموزش نیز مشتمل بر ۶ شاخص است که بر مبنای شاخص‌های شش‌گانه سنجش انتقال یادگیری در پژوهش محمدتراب و کاسیمیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) استخراج شده‌اند. ساختار عاملی این پرسشنامه نیز از طریق تحلیل عاملی بررسی شده و شاخص‌های شش‌گانه در قالب دو بعد تعمیم و نگهداری یادگیری دسته‌بندی شدند. یادآور می‌شود، قبل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی، روایی ظاهری هر سه پرسشنامه با استناد به نظر متخصصان، بررسی شد و ضریب روایی سه پرسشنامه رهبری دانش، فرهنگ یادگیری مشارکتی و انتقال آموزش به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۸ و ۰/۷۵ بود. بنابراین، از روایی ظاهری پرسشنامه‌ها اطمینان حاصل شد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استناد به ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس، میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری دانش برابر با ۰/۸۱، برای پرسشنامه فرهنگ یادگیری مشارکتی برابر با ۰/۸۹ و برای پرسشنامه انتقال آموزش برابر با ۰/۷۴ بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک‌نمونه‌ای، آزمون همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. یادآور می‌شود نرم‌افزارهای مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، SPSS نسخه ۱۶ و لیزرل نسخه ۸/۸۰ بوده است.



## یافته‌های پژوهش

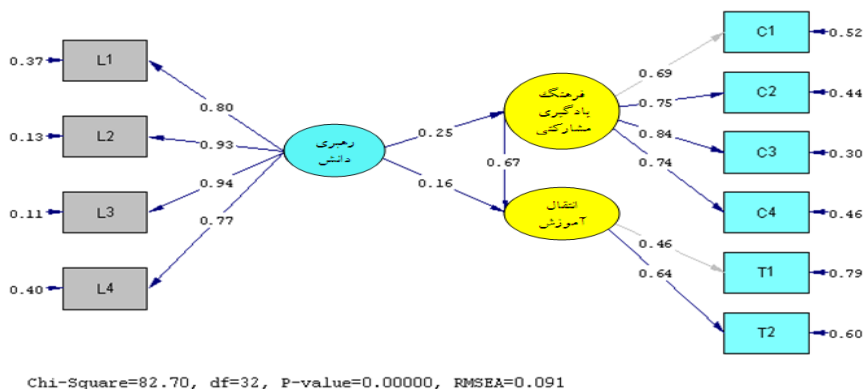
قبل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای اصلی، محاسبه شد. براین اساس، میانگین رهبری دانش برابر با  $3/35$  و انحراف استاندارد آن  $0/88$  است. میانگین فرهنگ یادگیری مشارکتی برابر با  $3/62$  و انحراف استاندارد آن  $0/62$  است. در نهایت، میانگین و انحراف استاندارد انتقال آموزش به ترتیب برابر با  $3/03$  و  $0/67$  است. تأمل در میانگین‌ها نشان می‌دهد که میانگین هر سه متغیر در دامنه بین  $2/33$  تا  $3/66$  قرار گرفته‌اند. بنابراین، از لحاظ توصیفی می‌توان گفت که هر سه متغیر در سطح متوسطی قرار دارند. در جدول (۱) نیز نتایج آزمون همبستگی پیرسون گزارش شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، همبستگی بین هر سه متغیر پژوهش در سطح  $0/01$  معنادار است. در این میان، بالاترین میزان همبستگی مربوط به رابطه بین فرهنگ یادگیری مشارکتی و انتقال آموزش است و پایین‌ترین میزان همبستگی نیز مربوط به ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش است.

جدول ۱. آزمون همبستگی پیرسون پیرامون بررسی ارتباط بین متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	فرهنگ یادگیری مشارکتی		انتقال آموزش	
	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی	سطح معناداری
رهبری دانش	$0/276$	$0/000$	$0/264$	$0/000$
فرهنگ یادگیری مشارکتی	-	-	$0/467$	$0/000$
انتقال آموزش	-	-	-	-

در شکل (۲) و (۳)، نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری به ترتیب در حالت تخمین استاندارد و حالت عدد معناداری ارائه شده است. تأملی بر بخش تحلیل عاملی تأییدی مدل نشان می‌دهد که بار عاملی همه ابعاد پرسشنامه‌ها بالاتر از  $0/33$  بوده و مقادیر  $t$  متناظر با بارهای عاملی نیز بزرگ‌تر از  $1/96$  است. بنابراین، جمع‌بندی نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری در شکل (۲) و (۳) مشخص می‌سازد که ابعاد به‌خوبی بر متغیرهای سه‌گانه رهبری دانش، فرهنگ یادگیری مشارکتی و انتقال آموزش بار شده‌اند و می‌توانند توصیف مناسبی از این متغیرها به‌عمل آورند. همچنین تأمل در

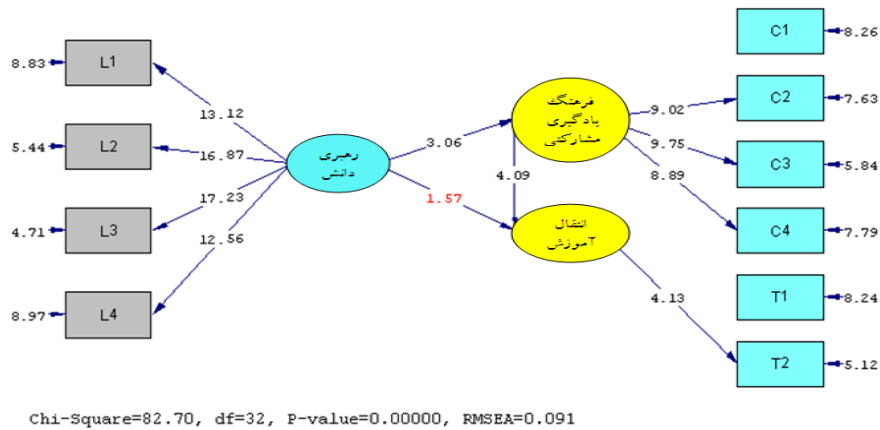
روابط ساختاری موجود در مدل و تحلیل مسیرهای مفروض نشان می‌دهد که ضریب مسیر رهبری دانش به انتقال آموزش برابر با ۰/۱۶ است که البته مقدار  $t$  متناظر با آن معنادار نیست؛ بنابراین، فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری دانش بر انتقال آموزش رد می‌شود. ضریب مسیر رهبری دانش به فرهنگ یادگیری مشارکتی برابر با ۰/۲۵ است و مقدار  $t$  متناظر با آن معنادار است؛ بنابراین، فرضیه دوم پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری دانش بر فرهنگ یادگیری مشارکتی تأیید می‌شود. همچنین ضریب مسیر فرهنگ یادگیری مشارکتی به انتقال آموزش برابر با ۰/۶۷ است و مقدار  $t$  متناظر با آن معنادار است؛ بنابراین، فرضیه سوم پژوهش مبنی بر تأثیر فرهنگ یادگیری مشارکتی بر انتقال آموزش تأیید می‌شود. این نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری مشارکتی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری دانش ایفا نماید.



شکل ۲. مدل مشاهده شده پژوهش در حالت استاندارد

برای جمع‌بندی کلی و تصمیم‌گیری در مورد قابل قبول بودن یا نبودن مدل مشاهده شده، لازم است به شاخص‌های برازندگی مدل توجه شود. مطالعه شاخص‌های نیکویی برازش در جدول (۲) نشان می‌دهد که براساس اکثر شاخص‌های مورد مطالعه، برازش مدل مشاهده شده تأیید می‌شود و لذا می‌توان گفت که فرهنگ یادگیری مشارکتی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش ایفا نماید. به منظور فهم بهتر نتایج، یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه‌های جزئی پژوهش، در جدول (۳) نیز خلاصه شده است.

نقش میانجی فرهنگ یادگیری مشارکتی در ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش



شکل ۳. مدل مشاهده شده پژوهش در حالت معناداری

جدول ۲. شاخص‌های نیکویی برازش پیرامون آزمون برازندگی مدل پژوهش

شاخص	علامت اختصاری	ملاک برازش	مقدار شاخص	نتیجه
کای دو	$X^2$	عدم معناداری	۸۲/۷۰	برازش ندارد.
نسبت مجذور کای به درجه آزادی	$X^2/df$	کمتر از ۳	۲/۵۸	برازش دارد.
ریشه میانگین مجذورات خطاهای تخمین	RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۹۱	برازش دارد.
شاخص برازندگی تطبیقی	CFI	مساوی یا بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۶	برازش دارد.
شاخص برازندگی فزاینده	IFI	مساوی یا بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۶	برازش دارد.
شاخص نرم شده برازندگی	NFI	مساوی یا بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۴	برازش دارد.
میانگین مجذور پس ماندها	RMR	کمتر از ۰/۰۵ باشد.	۰/۰۴۹	برازش دارد.
شاخص نیکویی برازش	GFI	مساوی یا بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۲	برازش دارد.
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	مساوی یا بزرگتر از ۰/۹	۰/۸۶	برازش دارد.

### جدول ۳. خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های جزئی پژوهش

نتیجه	آماره t	آماره بتا	فرضیه
عدم تأیید فرضیه	۱/۵۷	۰/۱۶	اثر رهبری دانش بر انتقال آموزش
تأیید فرضیه	۳/۰۶	۰/۲۵	اثر رهبری دانش بر فرهنگ یادگیری مشارکتی
تأیید فرضیه	۴/۰۹	۰/۶۷	اثر فرهنگ یادگیری مشارکتی بر انتقال آموزش

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج آزمون پیرسون نشان داد که بین رهبری دانش و انتقال آموزش، رابطه معناداری وجود دارد. این نتیجه، با یافته‌های ژانگ و چنگ (۲۰۱۵)، کیم و کالاهان (۲۰۱۳) و کومب (۲۰۱۰) همسو است. همچنین بین رهبری دانش و فرهنگ یادگیری مشارکتی، رابطه معناداری مشاهده شد که این نتیجه، با یافته‌های ژانگ و چنگ (۲۰۱۵)، چيو و همکاران (۲۰۱۴)، یانگ و همکاران (۲۰۱۳)، دیرانی (۲۰۱۲)، نیلسن (۲۰۰۹) و پریویت (۲۰۰۳) همسو است. در نهایت مشخص شد که بین فرهنگ یادگیری مشارکتی و انتقال آموزش، رابطه معناداری وجود دارد. نتیجه اخیر نیز با یافته‌های بسیاری از پژوهشگران پیشین از جمله کانتوگیر و گیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، دیرانی (۲۰۱۲)، لیمباخ (۲۰۱۰) و ویلادا و کاتانو (۲۰۰۷) همسو است.

نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز نشان داد که رهبری دانش می‌تواند از طریق ایجاد فرهنگ یادگیری مشارکتی، پیش‌بینی‌کننده معنادار انتقال آموزش باشد. این نتایج در راستای یافته‌های پژوهشگران پیشین است (ژانگ و چنگ، ۲۰۱۵؛ بوزدوغان، ۲۰۱۳؛ چانگ و لی، ۲۰۰۷؛ پریویت، ۲۰۰۳). به‌عنوان مثال، بوزدوغان (۲۰۱۳) معتقد است که رهبر دانش با تأکید بر کسب دانش، یادگیری سازمانی و توزیع دانش، مهارت‌های کارکنان را افزایش می‌دهد. پریویت (۲۰۰۳) به نقش اعتمادسازی رهبر در ایجاد فرهنگ یادگیری تأکید می‌کند و معتقد است که اعتماد به رهبر، ترس کارکنان و رفتارهای تدافعی آنها نسبت به یادگیری را کاهش می‌دهد. ژانگ و چنگ (۲۰۱۵) اعتقاد دارند که رهبری دانش می‌تواند از طریق ترویج اهداف مشترک، ایجاد فرهنگ

1. Kontoghiorghes

همکارانه، تشویق کار گروهی و تسهیل راهبردهای یادگیری، زمینه دانش آفرینی را فراهم آورد. چانگ و لی (۲۰۰۷) هم نشان دادند که رهبری از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری می تواند بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر بگذارد.

در مجموع، نتایج پژوهش مبتنی بر نقش میانجی فرهنگ یادگیری مشارکتی در تبیین ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش را می توان این گونه تبیین نمود که رهبری دانش با نمایش ویژگی هایی همچون مشخص نمودن انتظارات آموزشی، حمایت از یادگیری در سطح فردی و گروهی و البته مهم تر از همه، از طریق نشان دادن علاقه به یادگیری و توسعه مستمر حرفه ای، تصویری از یک الگوی یاددهی یادگیری را نزد کارکنان ارائه می دهد و این امر موجب می شود که کارکنان ضمن دستیابی به انگیزه مشارکت، همکاری، یادگیری و یاددهی، محیط سازمان را فضایی امن و آکنده از حمایت برای نشان دادن یادگیری و پیشرفت شغلی خود دریابند و در نتیجه احتمالاً تلاش می کنند تا از طریق کاربست آموخته ها به محیط کار، نه تنها جایگاه خود را در محیط سازمانی مبتنی بر یادگیری ارتقا دهند، بلکه در مسیر حمایت از انتقال آموزش توسط همکاران نیز گام بردارند. در چنین فضایی، احتمال ارتقای نرخ انتقال آموزش، به یک هدف دست یافتنی تبدیل خواهد شد.

البته نباید فراموش کرد که مغایر با ادبیات نظری، نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری دانش به صورت مستقیم نمی تواند پیش بینی کننده انتقال آموزش باشد. این ناهمسویی از یک طرف می تواند ناشی از این مسئله باشد که وظایف رهبران سازمانی بسیار متعدد بوده و اثربخشی آموزش های سازمانی حتی برای مدیران منابع انسانی نیز شاید تنها یکی از چندین اهداف و وظایف رهبری است و لذا بعید نیست که نتوانند به صورت مستقیم نقش معناداری در انتقال آموزش داشته باشند. از طرف دیگر، چنین نتایجی می تواند مبین اهمیت بیش از پیش توجه به ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و همکاری باشد.

اگرچه نتایج پژوهش بر نقش مهم و میانجی فرهنگ یادگیری مشارکتی در ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش تأکید می کند، اما باید توجه داشت که یکی از محدودیت های مهم پژوهش حاضر این بود که امکان انتخاب نمونه گسترده تر با هدف معرفت تر بودن جامعه آماری فراهم نبود و لذا فهم بیشتر روابط بین متغیرهای پژوهش در گرو پژوهش های تکمیلی دیگر است. محدودیت

دیگری نیز که باید در استفاده از نتایج مورد توجه قرار گیرد این است که مقیاس سنجش انتقال آموزش، یک ابزار خود گزارش دهی بوده است و لذا برای درک دقیق تر و واقع بینانه تر از میزان انتقال آموزش لازم است که از مقیاس ها و ابزارهای دیگر همچون مصاحبه با سرپرستان، آزمون های قلم و کاغذی و... نیز استفاده نمود. علاوه بر این، نظر به مشخص شدن نقش مهم متغیرهایی چون رهبری دانش و فرهنگ یادگیری مشارکتی در پیش بینی انتقال آموزش، پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی به بررسی موضوعاتی از قبیل: طراحی الگوی بومی رهبری دانش، طراحی الگوی فرهنگ حمایت گر انتقال آموزش و... پرداخته شود. در نهایت، با توجه به یافته های پژوهش، پیشنهادهایی کاربردی با هدف بهبود رفتارهای رهبری دانش، تقویت فرهنگ یادگیری و به تبع آنها با هدف افزایش احتمال انتقال آموزش مطرح شده است:

- مدیران سازمان در ساختارهای سازمانی بازنگاری نموده و تا حد امکان از طریق مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های مهم، زمینه حرکت به سوی ساختارهای مشارکتی تر و از پایین به بالا را فراهم آورند.
- مدیران دوره های آموزشی سازمانی را با جدیت بیشتری مورد توجه قرار دهند و از طریق نشان دادن علاقه به پیگیری نتایج دوره های آموزش ضمن خدمت، انگیزه انتقال آموزش در کارکنان را افزایش دهند.
- مدیران از طریق فعالیتهایی همچون مشارکت در دوره های آموزشی، مطالعه نظریه های نوین مدیریت و رهبری و بازگویی دستاوردهای نظریه های سازمانی برای زیردستان و البته از طریق پایبندی به این دستاوردها، ضمن ارائه تصویری از یک رهبر یادگیرنده نزد کارکنان، محیط مساعدی برای یادگیری و تسهیم آن در سازمان را فراهم آورند.
- مدیران، زمان هایی را به برگزاری جلسات پرسش و پاسخ و رسیدگی به مشکلات فردی، آموزش و حرفه ای کارکنان اختصاص دهند.

## منابع

- اسماعیلی، محمودرضا؛ امیری، زینب و فرخی، مجتبی (۱۳۹۴). تأثیر رهبری اشتراکی بر اثربخشی کار گروهی؛ نقش میانجی: تسهیم دانش. *مطالعات رفتار سازمانی*، دوره چهارم، شماره پنجم: ۲۵-۵۰.
- دادگرپناه، ژیلا و عرفانی خانقاهی، معصومه (۱۳۹۲). پیش‌بینی رابطه ابعاد جو یادگیری با انتقال آموزش در بیمارستان میلاد تهران و ارائه مدل. *بیمارستان*، دوره دوازدهم، شماره چهارم: ۶۳-۷۱.
- رحیمیان، حمید و نجفی، علی (۱۳۹۴). تبیین پیش‌بینی‌های انتقال آموزش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی با استفاده از طرح پژوهش ترکیبی. *مدیریت پر آموزش سازمان‌ها*، دوره چهارم، شماره دوم: ۹۱-۱۲۵.
- روح‌الهی، احمدعلی؛ محجوب، حسن؛ خیراندیش، مهدی و مهری، داریوش (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر تسهیل انتقال آموزش به محل کار از منظر محیط سازمانی. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، دوره سوم، شماره یازدهم: ۲۱-۴۷.
- سنجفی، محمدابراهیم؛ فرهی، علی و امیراحمدی، فاطمه‌السادات (۱۳۹۵). تأثیر هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری در سازمان بر رابطه بین رفتار رهبر و آمادگی کارکنان برای تغییر. *مطالعات رفتار سازمانی*، دوره پنجم، شماره سوم: ۱۶۳-۱۹۵.
- فتحی، فریبرز؛ سیدعامری، میرحسن و قادرزاده، جمال (۱۳۹۴). ارتباط رهبری دانش و توانایی جذب دانش در ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، دوره سوم، شماره نهم: ۸۷-۹۸.
- قنبری، سیروس؛ اسکندری، اصغر و ساعدعطائی، فاطمه (۱۳۹۵). تأثیر رهبری تیمی عمل‌محور بر عملکرد تیمی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری تیمی و رضایت‌مندی. *مطالعات رفتار سازمانی*، دوره پنجم، شماره چهارم: ۲۱-۴۵.
- کشاوری، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل و اعظمیان بیگدلی، اعظم (۱۳۹۵). تدوین مدل ارتباطی رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی منابع انسانی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، دوره چهارم، شماره اول: ۸۷-۹۹.
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K. & Othman, A. A. (2013). Transfer of training: does it truly happen?. *European Journal of Training and Development*, 37 (3), 273 – 297.
- Bozdoğan, T. (2013). A Research on Knowledge Leadership Characteristics in Accounting Department Managers in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (14), 125-136.

- Caldwell, R. (2012). Leadership and Learning: A Critical Reexamination of Senge's Learning Organization. **Systemic Practice and Action Research**, 25 (1), 39-55.
- Chang, S. C. & Lee, M. Sh. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. **The Learning Organization**, 14 (2), 155-185.
- Chiu, W. Y., Chang, Y. C. & Lee, Y. D. (2014). Impacts of Knowledge Leadership and the Characteristics of Organizational Structure on Employee Learning Motivation in the Cultural and Creative Industries. In: **Proceedings of 4th International Conference on Logistics, Informatics and Service Science** (Pp: 1572-1574). German, Berlin Heidelberg, Publisher: Springer International Publishing.
- Coombe, D. D. (2010). **Secure Base Leadership: A positive theory of Leadership incorporating safety, exploration and positive action**. Supervisor: David Kolb. Case Western Reserve University, PhD Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy.
- Dirani, K. (2012). Professional training as a strategy for staff development. **European Journal of Training and Development**, 36 (2/3), 158 – 178.
- Donate, M. J. & Sánchez de Pablo, J. D. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, 68 (2), 360-370.
- Kim, J. H. & Callahan, J. L. (2013). Finding the intersection of the learning organization and learning transfer. **European Journal of Training and Development**, 37 (2), 183-200.
- Kontoghiorghes, C. (2014). **A Systemic Perspective of Training Transfer**. In: Käthe, S (Editor): *Transfer of Learning in Organizations* (Pp: 65-79). German: Springer International Publishing.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 30 (4), 338-364.
- Leimbach, M. (2010). Learning transfer model: a research-driven approach to enhancing learning effectiveness. **Industrial and Commercial Training**, 42 (2), 81 – 86.
- Mohammed Turab, G. & Casimir, G. (2015). A model of the antecedents of training transfer. **International Journal of Training Research**, 13 (1), 82-95.
- Nielsen, K. (2009). A collaborative perspective on learning transfer. **Journal of Workplace Learning**, 2 (1), 58-70.
- Noruzi, A., Majazi Dalfard, V., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 64 (5), 1073-1087.
- Park, J. H. & Wentling, T. (2007). Factors associated with transfer of training in workplace e-learning. **Journal of Workplace Learning**, 19 (5), 311 – 329.
- Prewitt, V. (2003). Leadership development for learning organizations. **Leadership & Organization Development Journal**, 24 (2), 58-61.
- Robson, F. & Mavin, Sh. (2014). Evaluating training and development in UK universities: staff perceptions. **European Journal of Training and Development**, 38 (6), 553 – 569.
- Velada, R. & Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. **Journal of European Industrial Training**, 31 (4), 283 – 296.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 25 (6), 528-544.
- Volet, S. (2013). Extending, broadening and rethinking existing research on transfer of training. **Educational Research Review**, 8 (1), 90-95.



- Wenzel, R. & Cordery, J. (2014). **Training Transfer Research: A Manager's Guide and Bibliography**. Australian Institute of Management – Western Australia, Perth.
- Yang, L R., Huang, C F. & Hsu, T. J. (2013). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. **International Journal of Project Management**, 32 (1), 40-53.
- Zhang, L. & Cheng, J. (2015). Effect of Knowledge Leadership on Knowledge Sharing in Engineering Project Design Teams: The Role of Social Capital. **Project Management Journal**, 46 (5), 111-124.