

افزایش یادگیری در سازمان‌ها در پرتو نقش آفرینی رهبران تحول آفرین در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۹۱-۱۳۹۲

حیدر چوپانی^۱ / سید علی سیادت^۲ / مریم کاظم پور^۳ / رئوف رحیمی^۴ / مسلم ملکی حسونند^۵

چکیده

مقدمه: پژوهش‌های انجام شده در زمینه رهبری تحول آفرین نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین منجر به رشد و توسعه سازمانی می‌شود. به همین دلیل در چند دهه اخیر، توجه رهبری تحول آفرین به یک ضرورت غیرقابل اجتناب تبدیل شده است چرا که سازمان‌ها از طریق رهبری تحول آفرین می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود از جمله یادگیری سازمانی را بهبود و توسعه دهند. لذا هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می‌باشد.

روش کار: روش پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی است. جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نظر، تعداد ۱۱۷ نفر از کارکنان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان مورد بررسی قرار گرفت. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و آوالیو و پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف می‌باشد که پایایی آن‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰.۸۷ و ۰.۸۸ به دست آمد. روایی این پرسشنامه‌ها نیز مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون‌های T تک متغیره و همبستگی پیرسون استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج تی تک نمونه ای نشان داد که وضعیت رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین رهبری تحول آفرین و تمامی مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان گفت که وجود رهبری تحول آفرین در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان منجر به توسعه و بهبود یادگیری سازمانی می‌شود.

کلید واژه: یادگیری سازمانی، رهبری تحول آفرین، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

• وصول مقاله: ۹۱/۱۰/۱۲ • اصلاح نهایی: ۹۲/۱/۲۸ • پذیرش نهایی: ۹۲/۳/۲۵

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، سمنان، ایران

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، باشگاه پژوهشگران جوان، کرج، ایران؛ نویسنده مسئول

(kazempourmaryam26@gmail.com)

۴. دانشجوی دکتری علوم سیاسی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۵. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

مقدمه

سنگه معتقد است در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان برای بالا بردن سطح توانایی خود بکوشند و وظیفه مدیر این است تا شرایطی را ایجاد کند که همه کارکنان در جهت ارتقای توانایی خود حرکت کنند. طول عمر بسیاری از مؤسسات حتی به اندازه عمر طبیعی یک انسان نمی‌باشد. نتیجه یک بررسی که در سال ۱۹۸۳ میلادی توسط شرکت شل صورت گرفت، حاکی از این بود که یک سوم شرکت‌هایی که در سال ۱۹۷۰ میلادی جزو ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا بوده‌اند، محو شده و از بین رفته‌اند. به نظر سنگه مشکل سازمان‌های امروزی اینست که آن‌ها اغلب به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آن‌ها نیستند و از خلق گزینه‌ها و راه حل‌ها عاجزند، به بیان دیگر، سازمان‌ها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفق‌ترین سازمان‌ها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت‌های خود را به منصفه ظهور نخواهند رساند. [۱] در واقع یکی از دلایل عمده شکست سازمان‌ها عدم استفاده مطلوب از منابع و فقر یادگیری می‌باشد. اینکه سازمان دچار ضعف در یادگیری هستند یک مسأله تصادفی نیست و به نحوه مدیریت آن‌ها برمی‌گردد. [۲] در واقع می‌توان گفت که پرورش فرهنگ مبتنی بر یادگیری، نیاز به زمان و تأمین زیر ساخت‌های مربوطه، به ویژه در باب رهبری دارد. یک سازمان یادگیرنده به دیدگاه جدیدی از رهبری نیازمند است. رهبری که تحول آفرین باشد و منجر به توسعه و بهبود فرهنگ یادگیری در سازمان شود. [۳]

رهبری تحول آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری

تحول آفرین شده است. به طوری که تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یکصد پایان‌نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول آفرین را بررسی کرده‌اند و اکثر این مطالعات پیشنهاد کرده‌اند که رهبری تحول آفرین تاثیر عمیق و مثبتی بر بهبود عملکرد زیردستان دارد. این تاثیر مثبت در زمینه‌های گوناگون از جمله مراقبت‌های بهداشتی، تجارت، نظامی و آموزش مشاهده شده است. همچنین صاحب نظران و نویسندگان زیادی به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی پرداخته‌اند.

با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحول آفرین به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و تأثیر مثبت آن در زمینه‌های گوناگون بهداشتی، آموزشی و همچنین ضرورت بررسی یادگیری به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، چنانچه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بخواهد در چنین شرایطی یادگیرنده باشد و خود را با تغییرات فزاینده عصر حاضر سازگار سازد، باید توسعه و گسترش رهبری تحول آفرین در دانشگاه را جزء اولویت‌های خود قرار دهد و در جهت بهبود و توسعه آن‌ها برای ارتقاء سطح یادگیری سازمانی تلاش کند. بنابر این محققان با توجه به اهمیت پژوهش و با توجه به بررسی تحقیقات پیشین، در این پژوهش به دنبال این مسأله است که آیا بین رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی به عنوان ضرورتی برای بقاء و موفقیت رابطه‌ای وجود دارد. در نهایت امید است که نتایج این پژوهش بتواند اطلاعات و دانش لازم را در زمینه بهبود و توسعه رهبری تحول‌گرا به عنوان عاملی جهت توسعه و بهبود یادگیری سازمانی در اختیار مدیران دانشگاه اصفهان قرار دهد. در ادامه به مبانی نظری مطالعه حاضر پرداخته می‌شود

است که رهبر را به عنوان شخصیتی مطرح می‌کند که پیروان را با الهام بخشی به رفتار مناسب، برمی‌انگیزاند. این عامل شامل صحبت و بیان نوعی دیدگاه جالب و جذاب از آینده و ارائه تصویری مهیج از آنچه که باید مورد ملاحظه قرار گیرد، می‌باشد. [۹]

۳- **ترغیب ذهنی (Intellectual Stimulation):** باس بیان می‌دارد که ترغیب ذهنی رهبران را راغب و توانا می‌کند تا راه‌های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنانشان نشان دهند و آن‌ها یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مسأله حل شده، ببینند و بر راه حل‌های منطقی تأکید کنند. [۱۰]

۴- **ملاحظه فردی (individualized consideration)**

رهبران تحول آفرین ملاحظه فردی را برای پیروانشان فراهم می‌کنند که عزت و احترام و خدمت کردن را به عنوان یک مربی نشان دهند. [۶] آن‌ها توجه خاصی به تفاوت‌های فردی در میان پیروان خود دارند و اغلب برای زیردستان خود مانند مربی هستند. [۱۱]

اظهارات قوی در ادبیات رهبری در خصوص تأثیرات مفید و سودمند رهبری تحول آفرین بر زیردستان، به وجود آمده است. شماری از مطالعات پیشنهاد کرده‌اند که رهبری تحول آفرین تأثیر عمیق و مثبتی بر تلاش و رضایت زیردستان، عملکرد زیردستان نشان می‌دهد. [۱۲] در واقع می‌توان گفت که تحقیقات زیادی حول پیامدهای رهبری تحول آفرین صورت گرفته است. در این رابطه بر اساس مطالعه پیشنه و تحقیقات گذشته پیامدهای مختلفی برای رهبری تحول آفرین-رضایت شغلی؛ توانمند سازی؛ اعتماد سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ انگیزش؛ فرهنگ سازمانی؛ تغییر سازمانی؛ بهبود عملکرد سازمانی- مورد شناسایی قرار گرفت که یکی از این متغیرها نیز یادگیری سازمانی می‌باشد. در واقع می‌توان گفت که رهبران تحول آفرین با القای بینش وضعیت

الف) رهبری تحول آفرین (transformational leadership)

اصطلاح رهبری تحول گرا برای اولین بار توسط دانتون در سال ۱۹۷۳ بکار رفت، اگر چه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد. [۴] رهبری تحول آفرین ابتدا توسط برنز ۱۹۷۸ به طور وسیع به کار برده شد و به عنوان یکی از غالب‌ترین تئوری‌های رفتار سازمانی مطرح گردید [۵]. پس از آن باس و آوالیو ایده‌های برنز را بسط دادند و مفهوم رهبری تحول آفرین را تثبیت کردند. کارهای آن‌ها نه تنها بر مبنای مشارکت برنز، بلکه بر مبنای کارهای بنیس و نانوس، تیچی و دوانا و دیگران بنا شد. [۵]

رهبری تحول آفرین اشاره به آن نوع رهبری دارد که در آن رهبران کاریزما دارند و ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی را برای پیروان فراهم می‌کند. [۶] باس، رهبر تحول آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه‌ی مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه‌ی تمایلات گروه و سازمان کار کنند. [۷]

رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده‌ی این نظریه نیز شناخته شده‌اند نیاز دارد. این مؤلفه‌ها عبارتند از:

۱- **نفوذ آرمانی (Idealized Influence):** نفوذ آرمانی شامل بینش‌ها و چشم‌اندازهای الهام بخش، خطرات و سختی‌های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیردستان می‌باشد. رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند به روش‌ها و گونه‌ای رفتار می‌کند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد. [۸]

۲- **انگیزش الهام بخش (motivation Inspirational):** انگیزش الهام بخش از توانایی‌های رهبری تحول آفرین

چشم انداز مشترک به کارکنان کمک می‌کند تا حول یک هویت و حس مشترک حرکت کنند، زیرا کارکنان را با دلیل قاطع و مجاب کننده برای یادگیری آماده‌امی کند. [۱۸]

۲- **فرهنگ یادگیری سازمانی:** اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه، هنگام حل مشکلات مربوط به انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی به نوعی، دقیقاً به یادگیری دست می‌زنند و بدین ترتیب در طول زمان پاسخ‌هایی که از این طریق به مشکلات مربوط می‌دهند، فرهنگشان شکل می‌گیرد.

۳- **کار و یادگیری گروهی:** یادگیری تیمی فرایندی است که طی آن ظرفیت اعضای توسعه یافته و به گونه‌ای هم‌سو می‌شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. [۱۹]

۴- **به اشتراک گذاشتن دانش:** اشتراک دانش اشاره به تبادل دانش بین افراد سازمان به صورت ساختماند و بدون ساختار دارد در این مرحله تلاش بر این است که فرهنگ « اشتراک دانش قدرت است» ایجاد شود. [۲۰]

۵- **تفکر سیستمی:** چارچوبی برای روشن ساختن الگوها و تعاملات کل نگر است و از جزء نگری اجتناب می‌کند. در واقع تفکر سیستمی، نظامی فکری است برای دیدن کل به جای زنجیره خطی علت و معلولی می‌باشد. [۱۷]

۶- **رهبری مشارکتی:** رهبری مشارکتی به عنوان رهبری تعریف می‌شود که کارکنان را در تمام سطوح سلسله مراتبی در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات درگیر می‌کند. [۲۱]

۷- **توسعه شایستگی‌های کارکنان:** شایستگی در ادبیات منابع انسانی، مجموعه‌ای است از دانش، مهارت‌ها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده که در موفقیت یک شغل یا پست سهیم هستند. [۲۱]

قربانی معتقد است که رهبرانی موفق به ایجاد سازمان یادگیرنده شده‌اند که به آن از منظر عملی نگریسته و به

مطلوب در آینده به سازمان ابلاغ می‌کند که باید الگوهای قبلی، ساختارها، فرایندها و اقدامات قدیمی را که دیگر مفید نیستند، کنار بگذارند. با گسترش این بینش در سراسر سازمان رهبران تحول آفرین بر یادگیری سازمان تمرکز می‌کنند تا مزیت رقابتی سازمان افزایش یابد. [۱۳]

ب) یادگیری سازمانی (Organizational Learning)
همگان بر این نکته توافق دارند که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چند بعدی است که از منظر رشته‌های مختلف علمی مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. به دلیل رشته‌ای بودن مفهوم یادگیری سازمانی، یافتن تعریف واحدی از آن به طور وسیع که مورد قبول همگان باشد دشوار است. با این حال تقریباً تمامی تعاریف ارائه شده از یادگیری سازمانی در بر گیرنده دو نوع تغییر شناختی و رفتاری هستند. [۱۴]

یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت‌های هدفمند دارد. [۱۵] ادموندسون و مونگون معتقدند که یادگیری سازمانی فرآیندی است که در آن اعضا سازمان به طور فعالانه اطلاعات را به کار می‌برند تا رفتار را در مسیری هدایت کنند که تطابق مداوم سازمان را بهبود بخشد. [۱۶]
در خصوص ابعاد یادگیری سازمانی مدل‌های مختلفی از جمله مدل یادگیری سازمانی کرایتنر و همکاران، مدل یادگیری سازمانی هیت، مدل یادگیری سازمانی توماس، مدل یادگیری سازمانی دنتون، مدل یادگیری سازمانی مارکوارت و مورد بررسی قرار گرفت، اما در نهایت با توجه به جامعیت و به روز تر بودن ابعاد یادگیری سازمانی که نیف در سال ۲۰۰۱ مطرح می‌نماید، ابعاد یادگیری سازمانی نیف را انتخاب کردیم:

۱- **چشم انداز مشترک:** توانایی ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که در پی آن هستیم. [۱۷]

نشان دهنده این مطلب می‌باشد که سازمان‌ها از طریق رهبری تحول آفرین می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود از جمله یادگیری سازمانی را بهبود و توسعه دهند. مطالعات انجام شده در این زمینه، در سازمان‌های صنعتی و خدماتی صورت گرفته است و در محیط‌های بهداشتی و آموزشی به این موضوع پرداخته نشده است. با توجه به اهمیت بررسی این موضوع در این زمینه‌ها، این تحقیق بر آن است که به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمان در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بپردازد، بی‌شک پرداختن به چنین موضوعی راه گشای غنی سازی ادبیات پژوهشی رهبری تحولی و یادگیری سازمان و متغیرهای مرتبط با آن خواهد بود. از این رو بر اساس چارچوب مفهومی تحقیق این پژوهش در پی پاسخگویی به سوالات زیر می‌باشد.

- ۱- وضعیت رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان چگونه است؟
- ۲- وضعیت یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان چگونه است؟
- ۳- آیا بین سبک رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه فردی، نفوذ آرمانی) با یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد؟

روش کار

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع آوری داده‌ها در گروه تحقیقات پیمایشی و مبتنی بر روش همبستگی قرار دارد. در این تحقیق جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (۸۲۰ نفر) می‌باشد. نمونه‌گیری به شکل تصادفی و با استفاده از فرمول نمونه‌گیری سرایی و همکاران بود. [۲۸] که از محل ۱۳۸ پرسشنامه توزیع شده، ۱۲۴ پرسشنامه عودت شد که ۱۱۷ مورد آن قابل تحلیل و کامل شناخته شد. برای سنجش رهبری تحول آفرین از

عنوان راه حل مسائل به آن متوسل شده‌اند. رهبر سازمان یادگیرنده باید تحول آفرین، مشوق نوآوری و یادگیری باشد تا بتواند استعدادهای افراد دانشگر را شکوفا سازد و ضمن توانمندسازی، اعتماد آن‌ها را جلب نماید. [۲۲] مطالعات تجربی از رابطه بین رهبری تحول آفرین با یادگیری در سازمان حمایت می‌کنند.

آراگون کوریا و همکاران در پژوهشی تحت عنوان «نقش رهبری و یادگیری سازمانی در عملکرد و نوآوری» که در میان ۴۰۸ شرکت خدماتی، کشاورزی، صنعتی و تولیدی انجام گرفت به این نتایج دست یافت که رهبری تحول آفرین به طور مستقیم بر یادگیری سازمانی و به طور غیر مستقیم بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد. [۲۳] گارسیا مورالیس و همکاران در پژوهش خود تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری» به این نتایج رسیدند که بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی هم به طور مستقیم و هم به طور غیر مستقیم از طریق تأثیر بر ذخیره دانش، و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. [۲۴] هسای و چانگ در پژوهش خود نشان دادند که رهبران تحول آفرین و یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری بر نوآوری سازمانی می‌گذارند. همچنین نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی نقش واسطه را در رابطه بین رهبری تحولی و نوآوری سازمانی می‌گذارد. [۲۵] نتایج پژوهش کامپس و رودریگز نشان داد رهبری تحول آفرین از طریق یادگیری سازمانی بر عملکرد اعضای هیأت علمی تأثیر می‌گذارد. [۲۶] گارسیا مورالیس و همکاران در پژوهشی نشان دادند که بین رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد و رهبری تحول آفرین از طریق تأثیرش بر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. [۲۷]

به طور کلی می‌توان گفت که پژوهش‌های انجام شده در زمینه رابطه رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی

در تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها نیز با توجه به اینکه نرمال بودن توزیع نمونه‌ها با استفاده از آزمون ناپارامتری گولموگروف-اسمیرونف مورد تأیید قرار گرفته است، از تی تک نمونه‌ای و همبستگی پیرسون استفاده شده است.

در این قسمت یافته‌ها با توجه به سؤال‌های پژوهش ارائه شده‌اند. در پاسخ به سؤال اول پژوهش (وضعیت رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان چگونه است؟)، نتایج بدست آمده نشان داد که میانگین نمونه در خصوص وضعیت رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه فردی، نفوذ آرمانی) در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به ترتیب برابر ۵۴.۲، ۳۷.۲، ۸۲.۲، ۸۶.۲ می‌باشد. همچنین آزمون t نشان داد که از میانگین سطح متوسط (عدد ۳) کوچک‌تر بوده و به لحاظ آماری معناداری می‌باشد ($P = 0.01$). از این رو می‌توان گفت که از دیدگاه کارشناسان، رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سطح نسبتاً مطلوبی وجود دارد (جدول ۱).

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش (وضعیت یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان چگونه است؟)، نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که میانگین نمونه در خصوص وضعیت یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن (چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، به اشتراک گذاشتن دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان) در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به ترتیب برابر ۵۴.۲، ۵۰.۲، ۴۳.۲، ۰۱.۳، ۴۹.۲، ۴۳.۲، ۲۶.۲ و ۹۰.۲ می‌باشد. همچنین آزمون t نشان داد که وضعیت یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن از میانگین سطح متوسط (عدد ۳) کوچک‌تر بوده و به لحاظ آماری معناداری می‌باشد ($P = 0.01$). از این رو می‌توان

پرسشنامه باس و آوالیو که ۴ بعد (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام بخش) را مورد بررسی قرار می‌دهد. این پرسشنامه در دو فرم مخصوص پیروان و مدیران و در قالب ۲۰ گویه تنظیم شده است. [۹] برای تعیین پایایی پرسشنامه رهبری تحول از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن ۰.۸۷ بود. برآورد شد. دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف و همکاران می‌باشد که هفت بعد (چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، اشتراک دانش، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی کارکنان) را مورد سنجش قرار می‌دهد. این پرسشنامه دارای ۳۱ گویه می‌باشد که بر مبنای طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. پایایی این پرسشنامه نیز بر اساس آلفای کرونباخ ۰.۸۸ می‌باشد که حاکی از اعتبار قابل قبول این پرسشنامه دارد. جهت تعیین روایی پرسشنامه‌ها، از روایی محتوایی و صوری استفاده گردید و مشخص شد که هر دو پرسشنامه دارای روایی محتوایی و صوری هستند و از نظر انطباق سوال‌های پرسشنامه با موضوع و اهداف پژوهش مورد تأیید متخصصان می‌باشد. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و همبستگی پیرسون استفاده گردید.

یافته‌ها

بر اساس شاخص‌های توصیفی افراد نمونه از ۴۷ مرد و ۷۰ زن تشکیل می‌شوند. در رابطه با تحصیلات نیز ۲۶ درصد دارای مدرک دیپلم، ۷۰.۷ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۱.۳ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۵.۱۴ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. در رابطه با سابقه خدمت نیز ۵۶.۲ درصد دارای سابقه ۱-۵ سال، ۱۷.۱ درصد دارای سابقه ۶-۱۰ سال، ۲۰ درصد دارای سابقه ۱۱-۱۵ سال، ۱۸.۸ درصد دارای سابقه ۱۶-۲۰ سال و ۱۷.۱ درصد دارای سابقه ۲۱ به بالا می‌باشد.

مثبتی ($r = 0.55$) وجود دارد که این رابطه در سطح 0.01 معنی دار است. همچنین نتایج نشان داد که تمامی ابعاد رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه فردی، نفوذ آرمانی) با یادگیری سازمانی رابطه معنی داری دارد که در سطح 0.01 معنی دار است (جدول ۳).

گفت که از دیدگاه کارشناسان، یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سطح نسبتاً مطلوبی وجود دارد (جدول ۲). در پاسخ به سؤال سوم پژوهش (آیا بین رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد؟)، نتایج نشان داد که بین دو متغیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم و

جدول ۱: آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی وضعیت رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آزمون تی	سطح معنی داری
رهبری تحول آفرین	۲.۵۴	۰.۶۵	-۶.۱۲	۰.۰۰۰
ترغیب ذهنی	۲.۳۷	۰.۷۲	-۹.۳۰	۰.۰۲۳
نفوذ آرمانی	۲.۸۲	۰.۸۱	-۲.۳۱	۰.۰۴۳
انگیزش الهام بخش	۲.۸۶	۰.۸۸	-۱.۶۹	۰.۰۰۱
ملاحظه فردی	۲.۲۵	۰.۸۱	-۹.۸۲	۰.۰۰۰

جدول ۲: آزمون تی تک نمونه ای برای بررسی وضعیت یادگیری سازمانی و مؤلفه های آن در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آزمون تی	سطح معنی داری
یادگیری سازمانی	۲.۵۴	۰.۶۲	-۷.۸۷	۰.۰۰۰
چشم انداز مشترک	۲.۵۰	۰.۷۳	-۷.۳۹	۰.۰۰۰
فرهنگ یادگیری سازمانی	۲.۴۳	۰.۷۳	-۸.۴۵	۰.۰۰۰
کار و یادگیری گروهی	۳.۰۱	۰.۸۴	۰.۲۴	۰.۰۴۵
به اشتراک گذاشتن دانش	۲.۴۹	۰.۸۳	-۶.۵۳	۰.۰۰۰
تفکر سیستمی	۲.۴۳	۰.۷۷	-۷.۸۹	۰.۰۳۲
رهبری مشارکتی	۲.۲۶	۰.۸۲	-۹.۶۶	۰.۰۰۰
توسعه شایستگی‌های کارکنان	۲.۹۰	۰.۸۱	-۱.۲۷	۰.۰۳۶

جدول ۳: همبستگی بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان از دیدگاه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

متغیر پاسخ	متغیر	ضریب همبستگی	سطح معناداری
یادگیری سازمانی	رهبری تحول آفرین	۰.۵۵	۰.۰۰۰
	نفوذ آرمانی	۰.۴۱	۰.۰۰۰
	انگیزش الهام بخش	۰.۲۸	۰.۰۰۱
	ترغیب ذهنی	۰.۶۱	۰.۰۰۰
	ملاحظه فردی	۰.۵۷	۰.۰۰۰

بحث و نتیجه گیری

یافته‌ها حاکی از آن است که وضعیت رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. به عبارت دیگر این دانشگاه تا تحقق رهبری تحول آفرین به نحو مطلوب فاصله معناداری دارد. این مسئله گریبان گیر بسیاری از سازمان‌های ایرانی می‌باشد. در واقع می‌توان گفت که به رغم توجه روزافزون به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی و اداری در سطح دنیا و نقش آن در کارآمد نمودن سازمان‌ها، متأسفانه تاکنون در برنامه ریزی‌های ملی به این مهم توجهی نشده است. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول آفرین دارد. مطالعات مربوط به تحولات سازمانی بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تأکید می‌کند. در نظام اداری نقش رهبری تحول آفرین در ایجاد این گونه تحولات سازمانی نقش اساسی دارد. [۹] لذا ضرورت دارد که مسوولان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان جهت رسیدن به سطح مطلوب، آموزش مدیران دانشگاه را در دستور کار خود قرار دارد و توجه روزافزونی به عامل رهبری کند.

یافته‌ها نیز نشان داد که وضعیت یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد و تا رسیدن آن به سطح مطلوب فاصله معناداری وجود دارد و این امر توجه جدی مسوولان دانشگاه را ملزم می‌سازد تا فرهنگ یادگیری را در دانشگاه نهادینه سازند، فرصت‌هایی برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌های کارکنان فراهم سازند، سیستمی به وجود بیاورند که امکان یادگیری از اقدامات موفق سایر دانشگاه‌ها فراهم سازد، کارکنان بتوانند در

تصمیم‌گیری‌های مهم شرکت کنند، دیدگاه‌های خود را آزادانه بیان کنند، آن‌ها همچنین تشویق شوند که دیدگاه‌های سایر افراد را بشناسند و از همدیگر یاد بگیرند.

نتایج نیز نشان داد که بین متغیر رهبری تحول آفرین و تمامی ابعاد آن با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که این رابطه در سطح ۰.۰۱ معنادار می‌باشد. و از مطالعات محققانی همچون آراگون کوریا و همکاران، گارسیا مورالیس و همکاران، هسایبی و چانگ، میرکمالی و همکاران، لورنس مونتس و همکاران و گارسیا مورالیس و همکاران حمایت می‌کند که رهبری تحول را منبع مستقیمی جهت بهبود و توسعه یادگیری سازمانی می‌دانند. [۳۰، ۲۴، ۲۵، ۲۷، ۲۹، ۲۳] همچنین نتایج این پژوهش با یافته‌های ماورینا، زاگورسک و همکاران که در پژوهش خود نشان دادند رهبران تحول آفرین گشودگی، اعتماد و روابط باز را تشویق و فرهنگ گفت‌وگو و همکاری را بین اعضای گروه پرورش می‌دهند و بدین ترتیب کمک شایان توجهی به توسعه و بهبود فرهنگ یادگیری در سازمان می‌کنند. [۲۹]

بر اساس نتایج این پژوهش می‌توان گفت که اگر در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان رهبری تحول آفرین وجود داشته باشد، در آن دانشگاه کارکنان بیشتر به سمت یادگیری پیش خواهند رفت. چرا که رهبران تحول آفرین پیروان را به گونه‌ای ارتقا می‌دهند که به سطوح بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند و اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خود شکوفایی به کار بندند تا به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند. [۳۱] آنان به واسطه فراهم نمودن فرصت یادگیری از طریق

تا رسیدن به سطح مطلوب فاصله زیادی دارد و مسوولان امر باید به این مهم توجه جدی کنند. همچنین با توجه به نتایج این پژوهش که بین رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، مسوولان دانشگاه باید توسعه یادگیری سازمانی را از طریق توسعه ویژگی رهبری تحول گرا در دستور کار خود قرار بدهند و از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی به مدیران خود آموزش دهند تا به نیازها و خواسته‌های زیردستان خود توجه کنند، پیروان خود را تحریک کنند تا درباره راه‌های جدید فکر کنند و ارزش‌ها و اعتقادات قدیمی‌شان را دوباره ارزیابی کنند، چرا که زمانی که مدیران این‌گونه با پیروان خود رفتار کنند، آن‌ها به صورت فعال در سازمان مشارکت می‌کنند و تجربیات و آموخته‌های خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند.

در واقع به طور کلی می‌توان گفت که رهبری تحول گرا و اثربخش رفتار یادگیری را شکل می‌دهد، سیستم‌هایی را برای تسهیل و بهبود قابلیت‌های یادگیری کارکنان فراهم می‌کند، اشاعه دانش و یادگیری را تضمین می‌کند و افراد را در رهبری سهیم می‌کند. یعنی رهبر سیستم‌ها و فرایندهایی را خلق می‌کند که حامی فعالیت‌های یادگیری باشند و افراد آن‌ها را وارد فعالیت‌های روزانه کنند. [۳۳]

بر اساس نتایج این پژوهش رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از پیش شرطها و عوامل مؤثر یادگیری سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت لذا بر اساس نتایج حاصل از اطلاعات جمع آوری شده، پیشنهاداتی ارائه می‌شود.

اشتراک دانش و تفویض اختیار به پیروان، محیط کاری ایجاد می‌کنند که پیروان در جستجوی رویکردهای نوآورانه جهت انجام وظایف خود، حس توانمند شدن یابند. این سبک، رهبر را قادر می‌سازد که خود را آشکارا به نوآوری و یادگیری متعهد کند. [۳۱] همچنین از آنجا که این رهبران، صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. در سازمان‌ها می‌توانند محیطی را به وجود آورد که فرهنگ یادگیری را ارتقاء بدهد، و همچنین می‌تواند تضمین کند که یادگیری افراد منجر به توسعه و غنای کل سازمان شود. [۱]

همچنین این رهبران، از محرک‌های ذهنی استفاده می‌کنند تا افکار، تصورات و خلاقیت پیروان خود را نسبت به ارزش‌ها به چالش بکشند. این رهبران از پیروان خود درخواست می‌کنند که راه‌های سنتی انجام کار را دوباره آزمایش کرده و آن‌ها را تشویق می‌کنند که راه‌ها و رویکردهای جدید را برای حل مسائل و انجام کار بیابند [۳۲] و دانش و اطلاعات خود را جهت حل مسائل و انجام کارها به روز کنند. این رهبران همچنین با القای بینش وضعیت مطلوب در آینده به سازمان ابلاغ می‌کند که باید الگوهای قبلی، ساختارها، فرایندها و اقدامات قدیمی را که دیگر مفید نیستند، کنار بگذارند. با گسترش این بینش در سراسر سازمان رهبران تحول آفرین بر یادگیری سازمان تمرکز می‌کند تا مزیت رقابتی سازمان افزایش یابد. [۳۳]

به طور کلی نتایج پژوهش نشان داد که وضعیت رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد و

اصفهان می باشد، نتایج تحقیق را نمی‌توان به سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی تعمیم داد. به هر حال، یافته‌های این مطالعه با مطالعات دیگر هم راستا بوده است.

تشکر و قدردانی

این مطالعه با همکاری پرسنل دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام شده است، محققین بر خود لازم می‌دانند تا از مساعدت و همکاری یکایک این عزیزان تشکر و قدردانی نمایند.

- مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان باید پیروان خود را در ارائه چشم‌انداز از آینده جهت جلب مشارکت بیشتر آن‌ها در تحقق اهداف درگیر کنند و همچنین این مدیران می‌باید که تفکر خوش‌بینانه نسبت به آینده را به کارکنان القا دهد تا کارکنان نسبت به انجام کار انگیزش بیشتری پیدا کنند و به دنبال راه‌های نو و یادگیری مسایل جدید باشند.

- مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می‌باید توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی آن‌ها توجه کند

- مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان می‌باید محیط کاری مناسب را برای اجرای آموخته‌های علمی کارکنان فراهم کند و ابزار و وسایل لازم به موازات مسوولیت‌ها به آنان در اختیار آن‌ها قرار بدهد.

- رهبران باید نسبت به یادگیری محور شدن سازمان‌های خود حساس باشند و در محیط کار این فرصت را به پیروان خود بدهند که از تجارب شخصی خود و نه صرفاً از کتب بیاموزند، زیرا یادگیری از تجربیات سبب افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌گردد.

یافته‌های این مطالعه باید با احتیاط تفسیر شوند از آنجایی که اولاً این مطالعه از طریق پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز برای تایید فرضیات را جمع‌آوری کرده است و مشکل برقراری ارتباط با پاسخ‌دهندگان و ایجاد اعتماد در آن‌ها به منظور پاسخ دقیق و درست به سؤالات و از بین بردن ترس و اضطراب آن‌ها وجود دارد. ثانیاً با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق محدود به دانشگاه علوم پزشکی

References

1. Pour Hosseini, S.J. Learning organizations, businesses need in today's world. *Journal of Management*, 2007; 18(121-122): 56-78. (Persian).
2. Noruzy, H. The learning organization; educational Leaders Strategy. First International Conference of Education Administrators. Tehran: Iran. 2009; (Persian).
3. Akhavan, P & Jafari, M. Learning organizations; Necessity for knowledge age. *The Journal of Tadbir*, 2006; 18(164) :23-45 (Persian).
4. Tonkehnezhad, M. Comparison two transformation-oriented leadership style and servant in two the environment, two leadership styles. *Journal of Tadbir*, 2006; 17(172):15-33 (Persian).
5. Taghavigharabelagh, H. The relationship between personality and transformative leadership in the Regions management education nineteen branches in Tehran. University of Tehran faculty of education & psychology Department of Educational science .M. A thesis.2009; (in Persian).
6. Beugre, C. D. Acar, W. Braun, W. Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*.2006; 27(1): 52-62.
7. Burke, S, & Collins, K Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*. 2001; 16(5-6): 244-456.
8. Janssen, O., Van de Miert, E and West, M. The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue Introduction, *Journal of Organizational Behavior*, 2004;25(2):129-145
9. Mogheli, A. The transformational leadership model in the organizational of Iran. *Journal of Management in Islam*, 2003; 35-53. (Persian).
10. Kirkbride, Paul. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*. 2006; 38(1): 23-32.
11. Humphreys, J. H. Contextual implications for transformational and servant leadership. *Management Decision*. 2005; 43(1):1410-1431.
12. Banerji, P & Krishnan, V. R. Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*. 2000; 21(8): 05- 413.
13. Wood, N. E. A study on The Relationship between Percived Leadership Styles s of Hospital Clinical Leaders and Percived Empowerment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction of

- subordinate Hospital Nurses in a Management Position, A Dissertation presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. 2008.
14. Ghorbanizade, V & Moshbbeki, A. Model designed for determining the organizational level learners. *Journal of Humanities Science Modarres*. 2006; 10(4):89-103. (Persian).
15. Jacobs, C, & Coghlan, D. Sound from silence: On listening I organizational learning. *Human Relations*, 2005; 58(1): 115-138.
16. Chan, C.A. Scott-Ladd, B. Organizational learning: Some considerations for human resource practitioners. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2004; 42(3): 336-347.
17. Senge, P. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* Translate by: Hedayatt, K & Roshan, M. Tehran: Publishing Industrial Management. 2007. (Persian).
18. Sharifi, A. and Islamiye, F. Examine the relationship between organizational learning and use of information and communications technology in Islamic Azad University Branch of GARMSAR in year 87-86. *Journal of New approach in Educational Management*. 2008; 1(1):25-45. (Persian).
19. Goh, S C. Improbing organizational Learning capability, *The learning Organization*, 2003; 10(4):3-12
20. Gandi, S Knowledge management and reference services, *Journal of Academic Librarianship*, 2004; 30:1-14.
21. Boleslaw, R .Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. *Journal of Corporate Governance*. 2009; 9(4): 461-472.
22. Ghorbanizade, V. Construction and validation of a scale for measuring the characteristics of a learning organization. *Journal of Humanities Science Modarres*. 2009; 13(12): 17-32. (Persian).
23. Arago'n-Correa, J.A., Garc'ia-Morales, V.J and Cordo'n-Pozo, E "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, 2007; 36(3): 349-59.
24. Garc'ia-Morales, V.J, Llorens-Montes, F. J and Verdu-Jover, A. J The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 2008; 19(2): 299-319.
25. Hsiao, H.C & Jen-Chia .C. The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Educ. Rev*. 2011; 12(4):621-631.

26. Camps, J & Rodríguez, H. Transformational leadership, learning, and employability Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*. 2011; 40(4): 423-442.
27. García-Morales, Víctor Jesús, Jiménez-Barrionuevo, María Magdalena & Gutiérrez-Gutiérrez, Leopoldo. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*. 2012; 65(3):1040–1050
28. Saraei, H. Introduction to sampling in research. Tehran: Samt publication, 1992. (Persian).
29. Mirkamali, S.M. Narenji Sanni, F & Alami, F. The relationship between transformational leadership and organizational learning (Case Study: Saipa company). *Journal of change Management*, 2012; 6(3). (In Persian).
30. Llorens Montes, F. J, Moreno1, A .Ruiz García Morales, V .Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 2005;25(3): 1159–1172
31. Shirvani, A& Memar Montazerin. Relationship between transformational leadership and the organizational entrepreneurship (Case Study: Isfahan Steel Satellite companies). The first National Conference on the Iranian leadership and management challenges. Isfahan: azad university of Khorasgan. 2010.(Persian).
32. Avolio, B.J, Zhu, W. and Koh, W. “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance”, *Journal of Organizational Behavior*, 2004; 25(8):951-68.
33. Monavvarian, A & asgari, N. Organization in the industrial, informational and knowledge- based age. Tehran: university of Tehran Press. 2009; (Persian).

Learning Improvement in Organizations through Transformational Leadership at Isfahan University of Medical Sciences in 2012-2013

Choupani H¹/ Siadat A²/ Kazempour M^{3*}/Rahimi R⁴/ Maleki Hasanvand M⁵

Abstract

Introduction: studies show that organizations using transformational leadership, achieve high levels of growth and development. For this reason, in recent decades, transformational leadership has become an unavoidable necessity, because through transformational leadership organizations can improve their competitive advantage such as organizational learning. Therefore, the main purpose of this paper is to investigate the relationship between transformational leadership and organizational learning at Isfahan University of Medical Sciences.

Methods: Research method was descriptive-correlative. To collect data, 117 employees at Isfahan University of Medical Sciences were surveyed. Research instruments were to questionnaires: 1) Bass and AVALIO's transformational leadership, and 2) Neif's organizational learning. Reliability coefficients were .87 and .88 respectively, using Chronbach's formula. The collected data were analyzed using one- sample t-test, and Pearson correlation.

Results: Findings showed that there are a positive and significant relationship between transformational leadership and its components (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration) with organizational learning. The collected data were analyzed using one variable t-test, and Pearson correlation.

Conclusion: according to the findings, it can be suggested that the existence of transformational leadership can result in the improvement of organizational learning.

Keywords: organizational learning, transformational leadership, Isfahan University of Medical Sciences

• Received: 1/Jan/2013 • Modified: 17/April/2013 • Accepted: 15/June/2013

1. PhD Candidate of Educational Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Associate Professor of Educational Sciences Department, Faculty of Educational and Psychology Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran
3. MSc Student in Educational Management, Young Researchers Club, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran; Corresponding Author (kazempourmaryam26@gmail.com)
4. PhD candidate of Political sciences, Faculty of Administrative Sciences and Economic, University Of Isfahan, Isfahan, Iran
5. MA in Educational Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran