



### بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: کارکنان یک سازمان دولتی در شهر مشهد)

علی حسین زاده

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

احسان محمدی باجگیران<sup>۲</sup>

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی انجام شده است. روش تحقیق کاربردی و توصیفی و طرح پژوهش همبستگی از نوع مدل یابی معادلات ساختاری بوده است. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران یک سازمان دولتی در مشهد که ۱۰۸۰ نفر میباشند که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان در مجموع ۳۴۵ تعیین شد برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده گردید، که روایی آن توسط تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن به وسیله ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس و پی‌اس‌ال تحلیل شد. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی و سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های اجتماعی بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

واژگان کلیدی: رهبری خدمتگزار - یادگیری سازمانی - سرمایه‌های اجتماعی

[Hosseinzadehali418@gmail.com](mailto:Hosseinzadehali418@gmail.com)

[Eh.mohammadi1991@gmail.com](mailto:Eh.mohammadi1991@gmail.com)<sup>۲</sup>



### ۱- مقدمه :

از آنجا که در سازمان مهم ترین نقش ها را مدیران بر عهده دارند اهمیت جایگاه و نقش رهبری در سازمان بر کسی پوشیده نیست رهبری همواره به عنوان نیازی اساسی در جوامع انسانی و سازمان ها مطرح بوده است با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است الگوهای سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها در عصر حاضر نیست و سبک رهبری سنتی در هزاره ی سوم ادامه ی حیات نخواهد یافت و نیاز به مدل جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری احساس میشود یکی از شکل های رهبری که به رابطه ی رهبر و پیروان توجه دارد رهبری خدمتگزار است رهبری خدمتگزار توان زیادی برای بهبود رهبری سازمان برخوردار است رهبری خدمتگزار دارای انگیزه ی بالایی برای تمرکز بر نیاز های پیروان است و خدمت کردن و یاری رساندن به آنها را در هسته و مرکز امور خود قرار میدهد (رضایی منش و صدیقی ۱۳۹۵). چنین رهبری برای انسان ها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان می گردد (راسل، ۲۰۰۱). در این نوع رهبری، درک و عمل رهبر به گونه ای است که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش مرجح می داند. به عبارت دیگر سیستم اعتقادی رهبر، او را ترغیب می کند که خود را با پیروان هم تراز و برابر بداند (استون و دیگران، ۲۰۰۴). دانش، یاددهی و یادگیری از موضوعاتی است که همواره مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران و حتی رهبران اجتماعی و دینی بوده است. یادگیری پیش شرط اساسی برای هرگونه تغییر در عملکرد و در کار است. افراد از طریق یادگیری ظرفیت خود را برای ساختن، گسترش می دهند و می توانند در فرآیند خلاق زندگی سهیم باشند. آن گونه که فرهنگ لغات انگلیسی آکسفورد بیان می دارد: «یادگیری عبارت است از تحصیل دانش یا مهارت در زمینه ی خاص» (نکویی مقدم، ۱۳۸۷). تغییر و تحولات پرشتاب، رشد سازمانی و تبدیل شدن سازمان ها به سازمان های ارگانیک و منعطف باعث شده است که نیاز به یادگیری و آموزش به عنوان راهی مطمئن در جهت بهبود عملکرد و حل مشکلات سازمانی مد نظر باشد گرانتهاام ۱ (۱۹۹۳) اظهار می دارد که یادگیری، سازمان ها را قادر می سازد که سریع تر و موثرتر در مقابل محیط پویا عکس العمل نشان دهند (سبحانی و همکاران، ۱۳۸۵). یادگیری سازمانی عبارت است از فرایند یادگیری جمعی اعضای سازمان یاب به عبارت دیگر یادگیری سازمانی عبارت است از فرایند اکتساب تفسیر و کاربرد دانش جدید توسط اعضای سازمان (حسین پور و همکاران ۱۳۹۲) بنابراین سازمان هایی موفق هستند که زودتر بیاموزند

به همین دلیل است که مفهوم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مطرح شده و رشد فزاینده ای داشته است سازمان ها به جای حرکت ها و رفتار های سنتی که در بهترین شکل ان در برگیرنده ی آموزش نیز می بود تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد میگیرند یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار میبرند (باتمانی و حیدری ۹۷) از طرفی یکی از عواملی که در میزان یادگیری سازمانی حایز اهمیت می باشد و سبب ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان می شود، نوع سبکهای رهبری مدیران سازمانها می باشد. در این رهگذر، تغییر در شیوه های مدیریت و رهبری سازمان امری اجتناب ناپذیر است؛ چرا که شیوه های سنتی مدیریت و رهبری در شرایط متحول و پویای امروزی فاقد اثربخشی لازم میباشد (قلتاش ۱۳۹۰)



رهبری در یک صد سال اخیر مورد توجه فراوانی قرار گرفته و به عنوان مهم‌ترین عامل در شکست و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود (صافی و همکاران ۱۳۹۴) امروزه ثابت شده است که افزایش بهره‌وری و سودآوری صرفاً با تعدیلات سازمانی و نصب ماشین‌آلات مدرن و سیستم‌های نرم‌افزاری به دست نمی‌آید و سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان‌ها کارمندی هستند که در انجام امورات مختلف سازمان خود کوشا هستند. (لوک و کرافورد، ۲۰۰۴). لذا در این تحقیق از رهبری خدمتگزار استفاده خواهد شد. خدمت باید در هسته مرکزی رهبری قرار داشته باشد. به این منظور رهبری مستلزم دارا بودن نوع خاصی از قدرت است. اگرچه قدرت با رهبری می‌آید ولی تنها شکل استفاده مشروع از آن، خدمتگزاری است. رهبران خدمتگزار می‌توانند اعتماد و برانگیختن آن را از طریق نشان دادن اعتماد شخصی در پیروان ایجاد کنند. این رهبران به طور صادقانه‌ای پیروان‌شان را در اطلاعات، خواه مثبت یا منفی، شریک می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که در اخذ تصمیمات منافع پیروان را در نظر گرفته‌اند (هامفریز، ۲۰۰۵). یکی از مقوله‌های مهمی که در کنار دیگر عوامل نقش بسیار حیاتی و تاثیرگذار در سازمان دارد، مقوله سرمایه اجتماعی است که می‌تواند در یادگیری سازمانها نقش موثری ایفا کند. مفهوم سرمایه اجتماعی مفهومی پیچیده، چند وجهی و بین‌رشته‌ای است که توجه بسیاری از صاحب‌نظران را به خود جلب نموده است. سرمایه اجتماعی را اغلب شبکه‌ای از ارزش‌ها و هنجارها به حساب می‌آورند. از زمان طرح این مفهوم تاکنون تحقیقات زیادی درباره‌ی آن صورت گرفته است و تاثیر سرمایه اجتماعی در کاهش مسائل اجتماعی افزایش سلامت روان، کاهش جرایم، افزایش پیوندهای اجتماعی، ایجاد شبکه‌های حمایتی برای اعضاء خانواده، کاهش مصرف مواد مخدر، کاهش خشونت خانوادگی، افزایش فعالیت‌های بهداشتی، کاهش احتمال ترک تحصیل نوجوانان، کاهش میزان خودکشی، کاهش کودک‌آزاری و افزایش تسهیل در جریان و پردازش اطلاعات بررسی و تأیید شده است. سرمایه اجتماعی یکی از مفاهیم برجسته در علوم اجتماعی است که منشاء پیدایش آن به نیمه دوم قرن بیستم بر می‌گردد. اصطلاح سرمایه اجتماعی قبل از سال ۱۹۱۶ و برای نخستین بار در مقاله‌ی توسط هانی فان از دانشگاه ویرجینیای غربی مطرح شده است (الوانی و سید نقوی، ۱۳۸۱). از نظر بورديو سرمایه اجتماعی در بردارنده‌ی یک سری شبکه‌های ارتباطی است که ممکن است به عنوان ابزاری در فرایند تشخیص طبقاتی استفاده شود. در نظر وی، سرمایه اجتماعی مانند سایر سرمایه‌ها (اقتصادی و فرهنگی) در نتیجه کار انسانی و باگذشت زمان انباشت می‌گردد و می‌تواند موجب افزایش سرمایه‌ها شود ولی در عین حال قابل تقلیل به سایر سرمایه‌ها نیست لذا با توجه به مطالبی که مطرح شد هدف تحقیق حاضر بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی است

**مبانی نظری و پیشینه ی تحقیق :**

**رهبری خدمتگزار :**

رهبری به منزله ی تشویق پیروان به تحقق اهداف معینی است که انگیزه ها و ارزش های آنان را نشان میدهد رهبری صحیح از تمایل عمیق به کمک کردن به دیگران انجام میپذیرد و رهبران بزرگ برای برآورده کردن نیازها و خواسته های کارکنان و مشتریان همچون خدمتگزار عمل میکنند خدمت باید در هسته مرکزی رهبری قرار داشته باشد اگرچه قدرت با رهبری می‌آید البته تنها شکل استفاده مشروع از آن خدمتگزاری است (ایزدی طامه و همکاران ۱۳۹۱) رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل رهبر به گونه ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه ی شخصی خویش مرجح



میدانند رهبران خدمتگذار الگویی نمونه برای پیروان خود و دیگر افراد هستند آنان روابط محکم و بسیار عمیقی با کارکنان دارند و به خوبی آنان را یاری میرسانند تا استعداد های خود را کشف کنند ویژگی های رهبران خدمتگذار عبارتند از: شنیدن موثر - همدلی - آگاهی - شفابخشی - اقناع صلاحیت و شایستگی (رضایی منش و صدیقی ۹۵) رهبری خدمتگذار ترکیبی از دو واژه ی خدمتگذار و رهبر است رهبری خدمتگذار خدمات رسانی را در مرکز توجه خود قرار میدهد و بسیار اخلاقی و مبتنی بر این فرض است که خدمت به پیروان در قلب رهبری جای دارد در واقع رهبری خدمتگذار در دو حوزه ی رهبری و خدمتگزاری مطرح است در جنبه ی خدمتگزاری رهبران به رشد - تعالی ی توسعه ی کارکنان میپردازد که در این حوزه تمرکز روی ویژگی هاو شایستگی های رهبری برای خدمتگزاری است و جنبه ی دیگر روی مهارت های رهبری همچون تیم سازی و ایجاد چشم انداز تاکید دارد (رحیمیان و همکاران ۱۳۹۵)

### یادگیری سازمانی :

به نظر می رسد که واژه " یادگیری سازمانی " برای اولین بار توسط مارچ<sup>۱</sup> در مطالعه اولیه شان بر روی جنبه های رفتاری تصمیم گیری سازمانی در سال ۱۹۶۳ به کار رفته است. اما برخی بر این باورند که توجه محافل دانشگاهی به چگونگی یادگیری سازمان ها به دهه ۱۹۵۰ بازمی گردد (بایراکتارو لا، ۲۰۰۳). صرف نظر از تاریخ دقیق شروع بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ۱۹۷۰ توجه چندانی را به خود جلب نکرد. در این هنگام بود که تعدادی از نظریه پردازان، فعالیتهای خود را بر یادگیری سازمانی متمرکز کردند (آرجریس و شون، ۱۹۹۶؛ آرجریس و شون، ۱۹۷۸). اگر چه فعالیت های تحقیقاتی در دهه ۱۹۸۰ نیز روی موضوع ادامه داشت، در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنها مدیریت مثل استراتژی و مدیریت تولید بود و از آن تاریخ به بعد یکی از موضوعات مطرح در گرایش های مختلف رشته بحث یادگیری سازمانی تحت الشعاع مباحث جدید مدیریتی از جمله موضوع سازمان های یادگیرنده قرار گرفت با توجه به تعاریف بالا میتوان گفت که یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه های درون سازمان تشویق میشوند تا مهارت ها، دانش و اجماع درباره مقصد را توسعه دهند (بایراکتارو لا، ۲۰۰۳) یادگیری سازمانی فرایندی پیچیده است که به توسعه ی دانش جدید می انجامد و توان لازم برای تغییر رفتار در سازمان را دارد یادگیری سازمانی به دلیل ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان عامل کلیدی مهم در جهت بقا و موفقیت سازمان و رشد و ترقی کارکنان است در واقع یادگیری سازمانی ابزاری است که میتواند در فرایند سازگاری سازمان با تغییرات در فضای رقابتی موجود یک پیش نیاز در نظر گرفته شود (خادمی و رسولی ۱۳۹۹) یادگیری سازمانی فراگردی است پیوسته و پویا و تعاملی میان افراد گروه ها و سازمان ها که نشان دهنده ی تلاش یک شرکت برای استفاده از سرمایه ی فکری و اجتماعی افراد به منظور درک پتانسیل

<sup>۱</sup> March



شرکت برای نوآوری عامل ارائه محصول ها و خدمات جدید ایجاد بازار ها و فناوری ای جدید توانایی شرکت برای انطباق و تغییر پاسخ به خواسته های بازار جدید است (قهرمان پور و همکاران ۱۳۹۹)

### سرمایه ی اجتماعی :

امروزه در کنار سرمایه ی انسانی و اقتصادی سرمایه ی دیگری به عنوان سرمایه ی اجتماعی نیز مورد توجه قرار گرفته است سرمایه اجتماعی یا بعد معنوی یک اجتماع میراثی تاریخی است که از طریق تشویق افراد به همکاری و مشارکت در تعاملات اجتماعی قادر است به حل میزان بیشتری از معضلات موجود در آن اجتماع و حرکت به سوی رشد شتابان سیاسی اقتصادی و فرهنگی را امکان پذیر سازد در واقع سرمایه اجتماعی رامیتوان در کنار سرمایه ی اقتصادی و انسانی بخشی از ثروت ملی به حساب آورد که بستر مناسبی برای بهره برداری از سرمایه ی انسانی و فیزیکی و راهی برای نیل به موفقیت قلمداد شود (میرکلایی ۱۳۹۹) تاکنون تعاریف متعدد و متنوعی از سرمایه ی اجتماعی شده پیر بورديو معتقد است : سرمایه ی اجتماعی عبارت است از مجموعه از منابع فیزیکی یا غیر فیزیکی مادی یا معنوی که به یک فرد یا گروه اجازه میدهد تا شبکه ی پایداری از روابط کم و بیش نهادینه شده آشنایی یا شناخت متقابل را در اختیار داشته باشد از سوی رابرت پونتام در اظهار نظرهای خود بیان میکند که سرمایه ی اجتماعی مجموعه ای از مفاهیم مانند اعتماد – هنجار ها و شبکه هایی است که موجب ایجاد ارتباط و مشارکت بهینه ی اعضای یک اجتماع شده و در نهایت منافع متقابل آنها را تامین خواهد کرد (ریبعی و صادق زاده ۱۳۹۰) سرمایه اجتماعی مجموعه هنجارهای موجود در سیستم های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه شده و موجب پایین آمدن سطح هزینه های تبادلات و ارتباطات می شود. براساس این تعریف، مفاهیمی نظیر جامعه مدنی و نهادهای اجتماعی نیز دارای ارتباط مفهومی نزدیک با سرمایه اجتماعی هستند. (فوکویاما، ۱۹۹۹)

کیتابسی و همکاران (۲۰۱۵) ، در مقاله ای به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی ، نوآوری ، اخلاق اسلامی در کار و عملکرد بر اساس اطلاعات اخذ شده از ۲۴۰ کارمند در سازمان های خدماتی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که یادگیری سازمانی موجب ارتقای عملکرد می شود و همچنین نوآوری موجب ارتقای عملکرد می گردد. مینگ در سال ۲۰۱۲ پژوهش " تبیین و توسعه سرمایه اجتماعی " را انجام داد و نتایج این تحقیق حاکی از این است که ، سرمایه اجتماعی بر اهداف مدیریت دانش معنادار است و می تواند به عنوان مکمل و موازی با دیگر دارائی های ناملموس از قبیل سرمایه انسانی و سرمایه فکری درک شود.

بابایی و رخصتی (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی نقش رهبری خدمتگزار برای ایجاد سرمایه انسانی و کارافرینی در سازمان پرداختند روش تحقیق این پژوهش توصیفی همبستگی و جامعه آماری کارکنان بانک صادرات شهراصفهان که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی 108 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بود که پایایی آن با استفاده از ضریب الفای کرونباخ تایید شد جهت تحلیل داده ها از آزمون همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده شد نتایج تحقیق ارتباط مثبت و معنادار بین رهبری خدمت گزار و کارافرینی سازمانی سرمایه فکری و کارافرینی سازمانی



و رهبری خدمت گزار و سرمایه فکری را تایید کرد همچنین مشخص شد که هر دو متغیر سرمایه فکری و رهبری خدمتگزار قادر به پیش بینی کارافرینی سازمانی هستند

آقاجانی و جعفری کناری ( ۱۳۹۲ ) ، مقاله ای نوشتند با عنوان رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت های دانش بنیان : نقش واسطه ای نوآوری سازمانی ، و در آن به ارائه ی مدلی در زمینه تاثیرگذاری یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی پرداختند. سپس شاخص هایی برای اندازه گیری هر یک از این متغیرها ارائه کردند. مطالعه و مقایسه نتایج تحقیقات قبلی در خصوص رابطه ی بین این متغیرها نشان داد که نوآوری سازمانی می تواند به عنوان یک متغیر واسطه ای در رابطه ی بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی نقش آفرینی کند. شرکت های دانش بنیان می توانند با تغییر در متغیرهای تشکیل دهنده یا تاثیرگذاری بر یادگیری سازمانی باعث بهبود و نوآوری سازمانی و ارتقای عملکرد شوند.

### روش تحقیق :

این پژوهش از لحاظ نحوه جمع آوری داده ها، توصیفی-همبستگی و از لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری در این پژوهش، از نوع داده های نامحدود و شامل کارکنان و مدیران یک سازمان دولتی در مشهد می باشد که تعداد آنها شامل ۱۰۸۰ نفر می باشند در این تحقیق برای محاسبه حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. براساس جدول فوق از طبقه مدیران که جامعه آنها ۸۰ نفر می باشد. حجم نمونه ۶۵ نفر محاسبه شد. از طبقه کارکنان که حجم جامعه آنها ۱۰۰۰ نفر می باشد. حجم نمونه نیز ۲۸۰ نفر محاسبه گردید. برای گردآوری داده های پژوهش از سه پرسشنامه ۱- پرسشنامه ۲۴ سوالی رهبری خدمتگزار، تیلور (۲۰۰۲) - ۲ پرسشنامه ۱۷ سوالی یادگیری سازمانی ، مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) - ۳ پرسشنامه ۲۸ سوالی سرمایه اجتماعی ، ناهاپیت و گوشال ( ۱۹۹۸ ) استفاده شده است بدین منظور پس از طراحی پرسشنامه مذکور برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا و برای سنجش پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده گردید. که در مرحله ابتدایی تعداد ۳۰ پرسشنامه در میان نمونه آماری توزیع گردید. برای تحلیل داده ها، مدل سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نرم افزارهای مورد استفاده در این پژوهش Spss و pls بوده است که نتایج آن در جدول یک آمده است

جدول یک : آلفای کرونباخ هر یک از متغیرها

نتیجه	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر
مناسب و مورد تایید	۰,۹۱۱	سرمایه اجتماعی
مناسب و مورد تایید	۰,۹۱۱	رهبری خدمتگزار



مناسب و مورد تایید	۰,۸۸۸	یادگیری سازمانی	
مناسب و مورد تایید	۰,۹۵۴		کل پرسشنامه

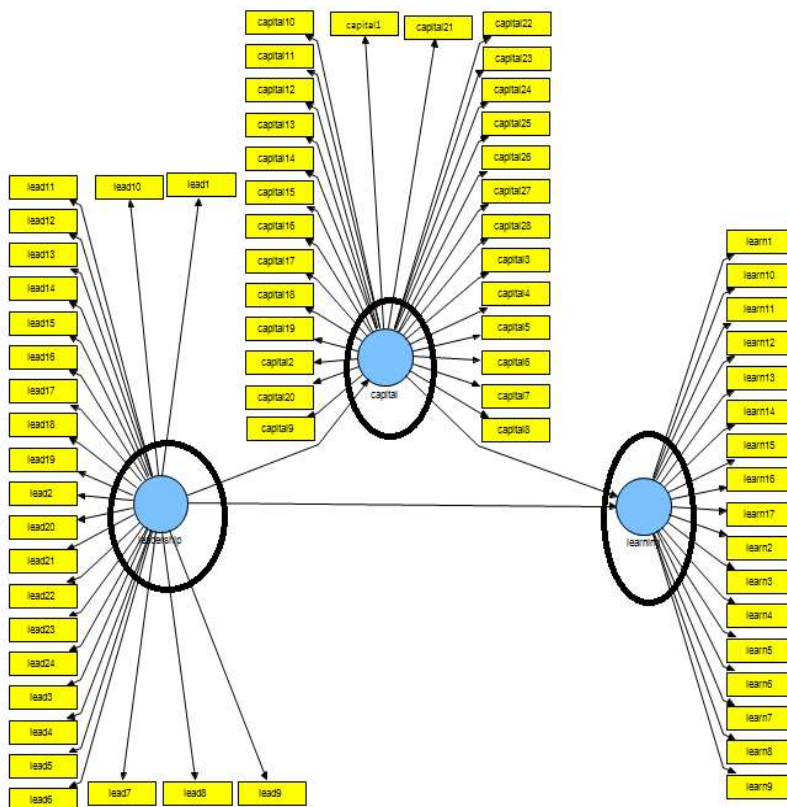
یافته های تحقیق :

برازش مدل مفهومی:

بررسی برازش مدل مفهومی در دو بخش، برازش مدل های اندازه گیری و برازش مدل ساختاری

برازش مدل های اندازه گیری:

مدل اندازه گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می شود که در برگیرنده یک متغیر به همراه سوالات مربوط به آن است. در پژوهش حاضر همانطور که در شکل یک مشاهده می شود، سه مدل اندازه گیری مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته و میانجی وجود دارد.





بنابراین برای تحلیل مدل کلی مربوط به مدل مفهومی نیاز به بررسی برازش سه مدل اندازه‌گیری موجود است. مطابق با الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS، برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. در جدول ۲ نتایج پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا ابزار سنجش به صورت کامل آورده شده است.

جدول ۲: نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا ابزار سنجش

نتیجه	میانگین واریانس ترکیبی (AVE>0.5)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	متغیر
مناسب و مورد تایید	۰,۷۰	۰,۹۲	۰,۹۱	سرمایه اجتماعی
مناسب و مورد تایید	۰,۷۳	۰,۹۲	۰,۹۱	رهبری خدمتگزار
مناسب و مورد تایید	۰,۷۶	۰,۹۰	۰,۸۸	یادگیری سازمانی

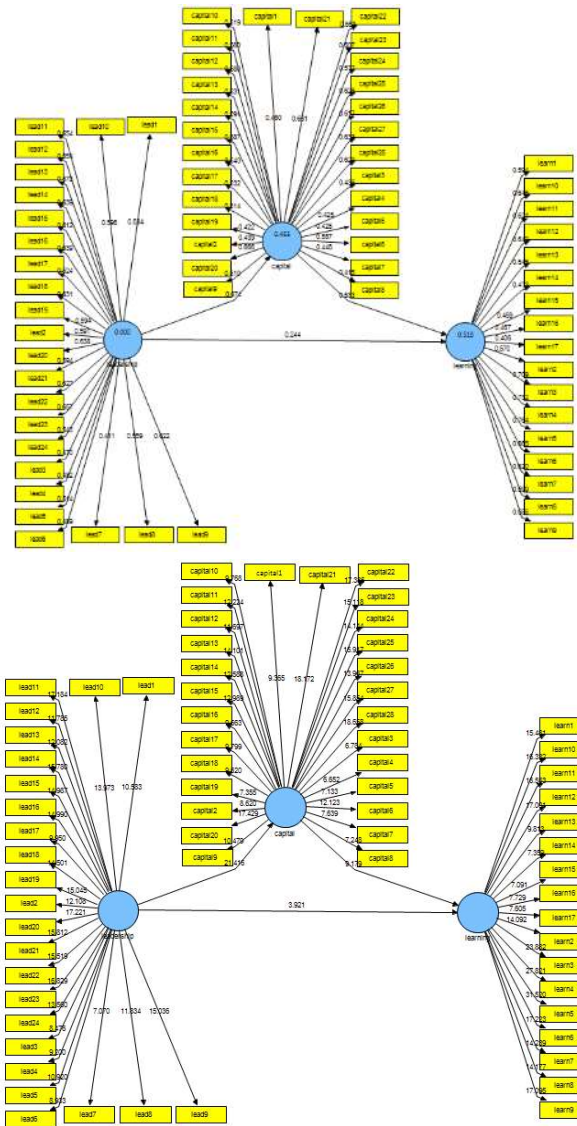
با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰,۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱)، برای پایایی ترکیبی ۰,۷ (نونالی، ۱۹۷۸)، و برای AVE ۰,۵ (فرونل و لارکر، ۱۹۸۱) است و مطابق با نتایج حاصل از خروجی‌های نرم‌افزار SMART-PLS در جدول دو تمامی این معیارها در مورد متغیرهای پژوهش مقدار مناسبی اتخاذ نموده‌اند و می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی پژوهش را تایید نمود. در نتیجه ابزار تحقیق از روایی (محتوا، همگرا) و پایایی (بارعاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) مناسبی برخوردار است. همچنین نتایج روایی واگرا ابزار سنجش در جدول سه نشان داده شده است:

یادگیری سازمانی	رهبری خدمتگزار	سرمایه اجتماعی	
		۰,۸۳	سرمایه اجتماعی
	۰,۸۵	۰,۶۷	رهبری خدمتگزار
۰,۸۷	۰,۶۰	۰,۶۹	یادگیری سازمانی

### برازش مدل ساختاری:

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش SMART PLS، بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سوالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می‌شود. همان‌طور که در شکل دو مشاهده می‌شود، برای آزمون فرضیات اصلی تحقیق از مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب معناداری استفاده شده است. در این حالت در صورتیکه مقدار T-Value از ۱/۹۶ بیشتر و یا از ۱/۹۶- کمتر باشد، فرضیه صفر رد و فرضیه یک تأیید می‌گردد. علاوه بر این ضرایب استاندارد برای مدل نهایی نیز در شکل سه نشان داده شده است.





شکل سه: آزمون مدل مفهومی تحقیق در حالت بارهای عاملی

جدول های چهار و پنج به ترتیب شاخص های نیکویی برازش برای مدل نهایی، و نتیجه بررسی فرضیات تحقیق را نشان میدهد:



جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش برای مدل نهایی

نتیجه	Communality	R2	متغیر شاخص
بسیار خوب	۰,۳۰	۰,۴۵۴	سرمایه اجتماعی
بسیار خوب	۰,۳۳	-	رهبری خدمتگزار
بسیار خوب	۰,۳۶	۰,۵۱۹	یادگیری سازمانی

بررسی فرضیه‌های تحقیق

جدول ۵: نتیجه مربوط به

نتیجه	رابطه موجود در مدل	بار عاملی	سطح معناداری	فرضیه
تأیید	رهبری خدمتگزار - یادگیری سازمانی	۰,۲۴۴	۳,۹۲۱	۱
تأیید	رهبری خدمتگزار - سرمایه اجتماعی	۰,۶۷۴	۲۱,۴۱۶	۲
تأیید	سرمایه اجتماعی - یادگیری سازمانی	۰,۵۳۳	۹,۱۷۸	۳

برازش مدل کلی:

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{Communality} \times R^2 = \sqrt{0.334 \times 0.486} = 0.403$$

با توجه به سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند (وتزالز و همکاران، ۲۰۰۹)، بدست آوردن مقدار ۰,۴۰۳ برای GOF در مورد مدل مفهومی پژوهش، برازش بسیار مناسب مدل کلی آن تأیید می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات اصلی تحقیق با استفاده از تحلیل مدل معادلات ساختاری  
آزمون فرضیه اصلی:



رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معنادار دارد

$H_0 : \beta_i = 0$  نقیض ادعا

$H_1 : \beta_i \neq 0$  ادعا

$H_0$ : رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری ندارد.

$H_1$ : رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری دارد.

سرمایه اجتماعی در رابطه «رهبری خدمتگزار» و «یادگیری سازمانی» نقش میانجی دارد. در بررسی روابط میان متغیرها با وجود نقش متغیر میانجی بایستی اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل مورد بررسی قرار گیرند که اثر کل از مجموع اثر مستقیم و غیر مستقیم به دست می‌آید. نتایج حاصل از این بررسی در جدول پنج نشان داده شده است.

جدول ۵: نتایج اثر متغیر میانجی فرضیه‌ی اصلی

فرضیه	بارعاملی	سطح معناداری	نوع اثر	رابطه موجود در مدل	نتیجه
۱.	۰,۲۴۴	۳,۹۲۱	اثر مستقیم	رهبری خدمتگزار - یادگیری سازمانی	تأیید
۲.	۰,۳۵۹	۲۱۱,۱۷	اثر غیر مستقیم		تأیید
۳.	۰,۶۰۳		اثر کل	رهبری خدمتگزار* سرمایه اجتماعی - یادگیری سازمانی	تأیید
۴.	۰,۵۹۵		VAF	اثر غیر مستقیم / اثر کل	

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش‌یافته برای آزمون فرضیه اصلی است. همچنین جدول پنج، سطح معناداری برآورد شده و مقدار تاثیر به دست آمده مدل ساختاری رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی را نشان می‌دهد. سطح معناداری برآورد شده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها بیشتر از ۱,۹۶ باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود سطح معناداری برآورد شده میان رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی برابر با ۲۱۱,۱۷ می‌باشد. در نتیجه اثر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی از طریق سرمایه اجتماعی پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توان ادعا کرد که فرض صفر رد و نقیض آن تأیید



پذیرفته می‌شود. در نتیجه بین رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با توجه به نقش  $H_1$  می‌گردد، یعنی فرض میانجی سرمایه اجتماعی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد رابطه معناداری وجود دارد. دو ضریب  $0,674$  و  $0,533$  نشان می‌دهد که متغیر رهبری خدمتگزار بصورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی محیط فردی کارکنان، به میزان  $35,9$  درصد ( $0,533 * 0,674$ ) بر متغیر یادگیری سازمانی تاثیر دارد. جدول ۴ نشان می‌دهد که اثر کلی متغیر رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی به میزان  $60,3$  درصد است. همچنین  $59,5$  درصد از اثر کل رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی از طریق غیر مستقیم توسط متغیر سرمایه اجتماعی تبیین می‌شود

آزمون فرضیه فرعی اول

رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری دارد.  
 $H_0$ : رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری ندارد.  
 $H_1$ : رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری دارد.

نقیض ادعا  $H_0 : \beta_i = 0$

ادعا  $H_1 : \beta_i \neq 0$

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته برای آزمون فرضیه فرعی اول است. همچنین، معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی سازمان را نشان می‌دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد  $1,96$  بزرگتر باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب معناداری میان رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی سازمان برابر با  $3,921$  می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد، بین رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد رابطه معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی دوم

رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری دارد.  
 $H_0$ : رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری ندارد.  
 $H_1$ : رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری دارد.

نقیض ادعا  $H_0 : \beta_i = 0$

ادعا  $H_1 : \beta_i \neq 0$



در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته برای آزمون فرضیه فرعی دوم است. همچنین معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی سازمان را نشان می دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می باشند که مقدار آزمون معناداری آنها از عدد ۱,۹۶ بزرگتر باشد. همان طور که مشاهده می شود ضریب معناداری میان رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی سازمان برابر با ۲۱,۴۱۶ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد، بین رهبری خدمتگزار و سرمایه اجتماعی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد رابطه معناداری وجود دارد..

آزمون فرضیه فرعی سوم

سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری دارد.

$H_0$ : سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری ندارد.

$H_1$ : سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری دارد.

نقیض ادعا  $H_0 : \beta_i = 0$

ادعا  $H_1 : \beta_i \neq 0$

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته برای آزمون فرضیه فرعی سوم است. همچنین معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی سازمان را نشان می دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می باشند که مقدار آزمون معناداری آنها از عدد ۱,۹۶ بزرگتر باشد. همان طور که مشاهده می شود ضریب معناداری میان سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی سازمان برابر با ۹,۱۷۸ می باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می دهد، بین سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد رابطه معناداری وجود دارد

نتیجه گیری :

در نهایت بعد از آنکه فرضیات تحقیق بر اساس موضوع تحقیق و متغیرهای تحقیق تدوین شد، بر اساس تحلیل های آماری داده های مربوط به فرضیه های تحقیق، هم فرضیه اصلی و هم فرضیه های فرعی تحقیق مورد بررسی قرار گرفت، که در این تحقیق فرضیه اصلی تایید و همچنین سه فرضیه فرعی تحقیق نیز تایید شدند.

محدودیت های پژوهش

- مشغله کاری فراوان و عدم تمایل بعضی از کارکنان به همکاری باعث شد تا به منظور جمع آوری اطلاعات بیشتر پرسشنامه های بیشتری توزیع و جمع آوری شود که خود موجب اتلاف وقت می شد.



- در این پژوهش ابزار جمع اوری داده ها شامل پرسشنامه به تنهایی بود لذا برای پژوهش های آتی توصیه می شود به جای استفاده تنها از یک ابزار (پرسشنامه) از سایر روشها همچون مصاحبه و مشاهده و ... نیز استفاده شود.

- از آنجا که جامعه آماری این پژوهش کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد می باشد لذا در بحث تعمیم پذیری و انتقال نتایج به راحتی نمی توان آن را به جوامع دیگر انتقال داد

### پیشنهاد های پژوهش

- در فرضیه اصلی این تحقیق مشخص شد که رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری دارد. نتایج به دست آمده از فرضیه فوق نیز نشان داده است که ضریب مسیر بین این دو متغیر نیز مثبت بوده است که نشان از تاثیر مثبت سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی است. همچنین سرمایه اجتماعی در این رابطه نیز تاثیر مثبتی داشته است. لذا براساس نتیجه به دست آمده از فرضیه فوق به مدیران پیشنهاد می گردد با الگو سازی در جهت ایجاد و تقویت یادگیری سازمانی حرکت کنند و در کنار آن با تقویت و گسترش جنبه های مختلف سرمایه های اجتماعی در سازمان از جمله تقویت سرمایه های انسانی، گسترش منابع اقتصادی، تقویت شبکه های ارتباطی و اعتماد سازی بین اعضای سازمان و ... زمینه را برای یادگیری سازمانی بیشتر در بین اعضای سازمان فراهم کنند تا بتوانند آنان را در دراز مدت تقویت و حفظ کنند.

- در فرضیه اول این تحقیق رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی در کارکنان سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری داشت. نتایج به دست آمده از فرضیه فوق نیز نشان داده است که ضریب مسیر بین این دو متغیر نیز مثبت بوده است که نشان از تاثیر مثبت رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی است. لذا براساس نتیجه به دست آمده از فرضیه فوق پیشنهاد می گردد به منظور افزایش یادگیری سازمانی بین کارکنان و ایجاد انگیزه و افزایش روحیه آنان، مدیران سازمان ابتدا خودشان از طریق نشان دادن علائق و رفتارهایشان به سمت یادگیری و کسب اطلاعات بیشتر و جدیدتر گام بردارند و همچنین از طریق مکانیسمها و روشهای مختلف از جمله سیاستهای تشویقی، ارتقا پست سازمانی، افزایش پاداشهای مالی و غیرمالی و ... موجبات تمایل بیشتر کارکنان به سوی یادگیری سازمانی را فراهم نمایند.

- در فرضیه دوم این تحقیق رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی در کارکنان یک سازمان دولتی در مشهد تاثیر معناداری داشت. نتایج به دست آمده از فرضیه فوق نیز نشان داده است که ضریب مسیر بین این دو متغیر نیز مثبت بوده است که نشان از تاثیر مثبت رهبری خدمتگزار بر سرمایه اجتماعی است. لذا براساس نتیجه به دست آمده از فرضیه فوق پیشنهاد می گردد، مدیران سازمان از طریق ارتقای سطح همکاری بین اعضای سازمان، بکارگیری سبک تصمیم گیری مشارکتی، استفاده بهینه از ظرفیتهای



مختلف سازمانی و ایجاد تیم ها و گروههای کاری که موجب پایین آمدن سطح هزینه های تبادلات اطلاعات و نوع ارتباطات بین بخشهای مختلف سازمان می شود سبب افزایش و تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان شوند.

- در فرضیه سوم این تحقیق سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی در کارکنان یک سازمان دولتی تاثیر معناداری داشت. نتایج به دست آمده از فرضیه فوق نیز نشان داده است که ضریب مسیر بین این دو متغیر نیز مثبت بوده است که نشان از تاثیر مثبت سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی است. لذا بر اساس نتیجه به دست آمده از فرضیه فوق به مدیران پیشنهاد می گردد هنجارهای اجتماعی شکل گرفته درون سازمان را که تشکیل دهنده سرمایه اجتماعی سازمان هستند بگونه ای رهبری و مدیریت کنند تا به سمت تسهیم و اشتراک دانش بین اعضای سازمان گردد تا از این طریق یادگیری سازمانی در کل سازمان محقق گردد.

### منابع:

- ابایی، محمدرضا و رخصتی، محمدحسن، ۱۳۹۵، بررسی نقش سبک رهبری خدمتگزار بر ایجاد سرمایه انسانی و کارآفرینی در سازمان، اولین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، قم
- آقاجانی، حسنعلی و جعفری کناری، سیده نفیسه، ۱۳۹۲، رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد شرکتهای دانش بنیان: نقش واسطه های نوآوری سازمانی، دومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه گذاری، گرگان
- ایزدی طامه، ا. و حاتمی پور، خ. و دلفان آذری، و. و قاضیانی، خ. (۱۳۹۱). سبک رهبری خدمتگزار بر عملکرد پرستاران. نسیم تندرستی (سلامت خانواده)، ۱۱(۱)، ۶-۱۲.
- حسین پور، د. و اصغری اقدم، ب. و محبوب، ع. (۱۳۹۲). تاثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران. خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۴(۱۱-۱۲)
- خادمی، ی. و رسولی، ا. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۱)، ۱۵۳-۱۷۴.
- ربیعی، ع. و صادق زاده، ح. (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی. رفاه اجتماعی، ۱۱(۴۱)، ۱۹۱-۲۲۱.
- رحیمیان، ح. و عباس پور، ع. و طاهری، م. و سبحانی جو، س. (۱۳۹۵). بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری خدمتگزار در دانشگاه فرهنگیان. مطالعات آموزش و آموزشگاهی، ۵(۱۵)، ۹-۲۳.
- رضایی منش، ب. و صدیقی، ر. (۱۳۹۵). تاثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان. خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۷(۲۴)، ۵۱-۶۶.
- صافی، م. و محمدی، ف. و عرشی، ش. (۱۳۹۴). رابطه ادراک از عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان مرکز بهداشت شمال تهران. سلامت اجتماعی، ۲(۳)، ۱۷۲-۱۸۱.



- قلتاش، ع. و صالحی، م. و جاودانی، م. و سینا، ح. (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با مدیریت دانش اعضاء هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی. نوآوری های مدیریت آموزشی (اندیشه های تازه در علوم تربیتی)، ۱۷ (مسلسل ۲۵)، ۶۹-۸۵.
- قهرمان پور، پ. و زنوی، س. و ابوالفضلی، س. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ظرفیت انعطاف پذیری و یادگیری سازمانی بر عملکرد بازاریابی: بررسی آثار میانجی نوآوری محصول و تعدیلگر آشفتنگی محیطی. مدیریت بازرگانی (دانش مدیریت)، ۱۱۲ (۱)، ۱۸۳-۱۹۷.
- موسوی میرکلایی، س. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی اداره پست استان مازندران). رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۱۱ (۱)، ۶۶-۸۳.
- الوانی، م. و سید نقوی، ع. (۱۳۸۱). سرمایه اجتماعی مفاهیم و نظریه ها. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) ۲۶-۹، ۹-۹.

### Investigating the Impact of Servant Leadership on Organizational Learning with the Mediating Role of Social Capital (Case Study: Employees of a Government Organization in Mashhad)

Ali hosseinzadeh<sup>۱\*</sup>

Department of Management, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh Branch, Torbat Heydariyeh, Iran

Ehsan mohammadi bajgiran <sup>۲</sup>

Department of Management, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh Branch, Torbat Heydariyeh, Iran

...

#### Abstract:

The present study aimed to investigate the effect of servant leadership on organizational learning with the mediating role of social capital. The applied research method was descriptive and the correlation research design was structural equation modeling. The statistical population includes the employees and managers of a government organization in Mashhad, which is 1080 people. The sample size was determined using a total of 345 using the Morgan table. A questionnaire was used to collect research data, the validity of which





# Systems Thinking In Practice

2<sup>nd</sup>  
National Conference on

دومین کنفرانس ملی (مجازی)

تفکر سیستمی در عمل



was confirmed by factor analysis and its reliability by Cronbach's alpha coefficient. Research data were collected and analyzed using SPSS and PLS software. The results showed that servant leadership has a positive and significant effect on organizational learning and social capital and social capital on organizational learning.

**Keywords:** Servant Leadership - Organizational Learning - Social Capital