

بررسی تأثیر مرشدیت بر یادگیری سازمانی با میانجی‌گری قابلیت‌های

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۱

سید علی بنی‌هاشمی^۱، علی عسگری^۲، ناصر شهلی‌بر^۳

از صفحه ۲۲۳ تا ۲۴۶

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مرشدیت بر یادگیری سازمانی با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش انجام گرفته است. این پژوهش کاربردی از نوع توصیفی-پیمایشی به روش هم بستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و دبیران هر سه مقطع اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش هستند. با توجه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در دسترس تعداد ۳۰۰ نفر از کارکنان و معلمان انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های ضریب هم‌بستگی اسپیرمن و پیرسون، رگرسیون خطی هم‌زمان و چندگانه و به‌وسیله نرم‌افزار آماری اسپاس‌اس تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین مرشدیت و یادگیری سازمانی، یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان و هم‌چنین مرشدیت و قابلیت‌های کارکنان رابطه مثبت و معناداری در سطح خطای ۰/۰۱ وجود دارد. با توجه به تحلیل داده‌ها بین متغیرهای مرشدیت با یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین مشخص شد که متغیر مرشدیت با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و به‌سزایی دارد. از عوامل مهم در مرشدیت ارائه خودباوری، نگرش، انگیزش، اعتماد سازمانی، و مسئولیت‌پذیری کارکنان، توانایی و مهارت مدیران در شنیدن ایده‌ها و نظرات جدید کارکنان است که از عوامل مهم در بهتر انجام دادن وظایف فردی، تیمی و سازمانی است.

کلمات کلیدی

مرشدیت، یادگیری سازمانی، قابلیت‌های کارکنان، رهبری.

۱- استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (رایانامه نویسنده مسئول:

banihashemi@pnu.ac.ir)

۲- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران. ali.asgari@birjand.ac.ir

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت اقتصاد حساب‌داری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. nasho543@gmail.com

مقدمه

همواره مدیران بیش تر سازمان‌ها در سرتاسر دنیا به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش هستند (مقیم، امامی و کاظمی، ۱۳۹۰: ۲۹). به دنبال تغییر و تحول، رویکردها و ابزارهای نوینی در آموزش و توسعه منابع انسانی مطرح شده‌اند، یکی از آنها مرشدیت است. مرشدیت در حوزه رویکردهای آموزش و به‌سازی قرار گرفته و در کشورهای توسعه‌یافته در زمره‌های اصلی مؤلفه توسعه منابع انسانی شناخته می‌شود و به‌عنوان ابزاری کارآمد برای آموزش و توسعه منابع انسانی معرفی می‌شود (مک‌کلودی^۱، ۲۰۰۵: ۴۴۳). توسعه منابع انسانی از طریق منتورینگ^۲، بر بهبود اثربخشی فردی و سازمانی تأثیر دارد (هزلت و گیپسون^۳، ۲۰۰۵: ۴۴۷). نظام آموزش و پرورش از بزرگ‌ترین و گسترده‌ترین سیستم‌های درون هر جامعه‌ای است که سرنوشت آن جامعه را در بلندمدت تعیین می‌کند. چنانچه آموزش و پرورش از نظر اهداف و ساختار و منابع، درست طراحی شود، در درازمدت توسعه جامعه را تضمین خواهد کرد و به اثربخشی نزدیک می‌شود. مدرسه بهترین سرمایه مولد را که کودکان و نوجوانان هستند در اختیار دارد. بنابراین لازم است که معلمان مدرسه بدانند که چه می‌کنند و چه باید بکنند (شایان‌چهرمی، صالحی و ایمانی، ۱۳۸۸: ۹) بنابه گفته پیتر سنگه^۴ سازمان‌هایی موفقیت در آینده را به دست خواهند گرفت که کشف کنند چگونه از تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در همه سطوح سازمان بهره بگیرند. بنابراین یادگیری نقش ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی بر عهده دارد (درویش، فلاحی و مصطفوی، ۱۳۹۲: ۲۱).

مفهوم امروزی مرشدیت^۵ نشأت گرفته از ادبیات کلاسیک روزگاران گذشته است که منتور^۶ را شخصی خردمند، آگاه و پیش‌رو معرفی می‌کند که راه رشد و شکوفایی را به فرد پیرو خود نشان می‌دهد (احمدی زهرانی، ناظمی، رحیم‌نیا و مرتضوی، ۱۳۹۳: ۷۳). مرشدیت تنها موضوعی دانشگاهی^۷ و انتزاعی نیست، بلکه در عمل و نیز توسط شاغلین به اهمیت آن پی برده شده است. به عبارت دیگر، مرشدیت روابطی است که دنیای دانشگاهی و عمل را با یکدیگر پیوند می‌دهد و این نشان‌دهنده ضرورت به‌کارگیری مرشدیت در سازمان است. مرشدیت

1- McCauley
2- Mentoring
3- Hezlett & Gibson
4- Peter senge
5- Mentoring
6- Mentor
7- Academic

موجب ارائه کمک‌های رسمی مدیران و نیز حمایت زیردستان به صورت انفرادی شده تا بدین صورت باعث موفقیت آن‌ها در درون سازمان شوند (فرخ‌سرشت و سقائی، ۱۳۹۶: ۱). مرشدیت در زمینه‌هایی مانند صنعت، تجارت، آموزش و پرورش و نیز در زندگی عمومی و شخصی کاربرد دارد و می‌تواند به صورت‌های رابطه والدین اولاد، صنعت‌گر - شاگرد و نیز مربی ورزش کار باشد (کیاکجوری، بناگر و میرتقیان‌رودسری، ۱۳۹۶: ۳۲). تغییر ماهیت کار در سازمان‌ها با ساختارهای سازمانی مسطح و طراحی کارهای مبتنی بر تعامل رویکردهای جدیدی را نسبت به توسعه مدیران ایجاد کرده‌اند. انواع گوناگونی از شکل‌های مرشدیت به‌عنوان سازوکار برای توسعه مهارت‌های مدیران در واکنش به محیط کاری متغیر مطرح شده‌اند در این رویکرد، نظریه مرشدیت با تأکید بر نقش مدیر به انواع مرشد ادعا می‌کند که مرشدیت در سازمان به انواع پدیده‌ای ممکن و واقعی پذیرفته شد و مرشدیت به‌عنوان نوعی جدیدی از آموزش و توسعه منابع انسانی در مطالعات نظری و تجربی مورد توجه قرار گرفته است. مرشدیت اصطلاحی است که عموماً برای توصیف ارتباط میان یک شخص کم‌تجربه که مرید نامیده می‌شود و یک شخص باتجربه که به مرشد مرسوم است به کار می‌رود (احمدی‌زهرانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۶). مرشدیت تا قرون وسطی به همان مفهوم اولیه باقی ماند ولی با ظهور انقلاب صنعتی مفهوم مرشدیت تغییر و حوزه نسبتاً محدودی پیدا کرد. بدین‌گونه که شاگرد همه تخصص‌ها را از یک پیش‌کسوت نمی‌آموخت بلکه ممکن بود چندین پیش‌کسوت داشته باشد و تخصص‌های مختلف را از آن‌ها بیاموزد (کلاوسون^۱، ۱۹۹۶: ۸).

مفهوم یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی زمانی که تیلور^۲ موضوع انتقال یادگیری از فرد به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، برمی‌گردد. یادگیری سازمانی تحت عنوان ظرفیت یا فرآیندهای قرار گرفته در درون یک سازمان برای حفظ یا بهبود عملکرد بر مبنای تجربه تعریف می‌شود. این فرایند شامل اکتساب دانش ایجاد یا رشد مهارت‌ها، بینش‌ها و تعبیر و تفسیرها، اشتراک دانش و انتشار دانش فراگرفته‌شده توسط فرد به دیگران و استفاده از دانش یکپارچه‌سازی دانش به‌گونه‌ای که جذب شده، به شکل گسترده در دسترس قرار گرفته و قابل تعمیم‌بخشی به شرایط جدید باشد، است (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۷). ادوین^۳ یادگیری سازمانی را ظرفیت سازمان برای ایجاد و بهبود عملکرد بر اساس تجربه تعریف می‌کند (فرمانی و

1- Clawson

2- Taylor

3- Edwin

روانگرد، ۱۳۹۳: ۷۹۰). یادگیری سازمانی محصول پرس‌وجو و پژوهش در سازمان است. بدین معنی که هر زمان عواقب مورد انتظار یک فرایند کاری مغایر با نتایج واقعی به‌دست آمده باشد، یک فرد یا گروه به پرس‌وجو و پژوهش می‌پردازد تا علت این تناقض را درک کرده و در صورت لزوم برای حل مشکل اقدام کند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۷). رفتارهای ضروری برای عملکرد مؤثر از یک سازمان به سازمان دیگر و از نقشی به نقش دیگر بسیار متفاوت است. بنابراین، بسیاری از شرکت‌ها از مدل‌های قابلیت به‌منظور شناسایی مهارت‌ها، دانش، ویژگی‌های فردی اساسی مورد نیاز برای عملکرد موفقیت‌آمیز در شغل و اطمینان از تمرکز نظام‌های منابع انسانی بر توسعه نیروی انسانی استفاده کرده‌اند (انصاری‌رنانی و تونکه‌نژاد، ۱۳۸۶: ۲۶).

یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان در آموزش و پرورش، سبب تحولات علمی و آموزشی در فرایند تدوین برنامه‌های درسی، گسترش و موضوعات پژوهشی، توسعه قابلیت‌های مدیریتی و اعتبار و تعالی کارکنان می‌شود. نهاد آموزش و پرورش در کنار نهاد آموزش عالی، رسالت خطیری در جهت مدیریت دانش و تأمین سرمایه‌های فکری، فرهنگی، آموزشی و پژوهشی جوامع بر عهده دارد. با توجه به نقش و جایگاه مرشدیت در سازمان‌ها و تأثیر آن در یادگیری سازمانی و ارتباط تنگاتنگ با قابلیت‌های کارکنان و توجه به این موضوع که آموزش و پرورش یک نهاد آموزشی مهم و تأثیرگذار است؛ بنابراین پرداختن به موضوع مرشدیت و بررسی تأثیر آن بر یادگیری سازمانی با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار است. از این‌رو با توجه به اهمیت و کارایی مؤثر نقش مرشدیت در سازمان‌ها و ادارات و شرکت‌ها به‌خصوص مراکز آموزشی و نیز توجه خاص به یادگیری سازمانی و ارتباط متقابل آن با قابلیت‌های کارکنان در سازمان یکی از نیازهای اساسی و مدیریتی در سازمان‌های عصر کنونی است. نظام آموزشی هر کشوری توسط دبیران و معلمان آن کشور شکل می‌گیرد و هرچقدر سطح دانش و توانایی این افراد بالاتر باشد، آن نظام موفق‌تر و پویاتر خواهد بود. توجه به این نکته ضروری است که هر سازمانی در مسیر دستیابی به موفقیت یا حتی بقا، باید بر روی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کند. سازمان آموزش و پرورش نیز به‌عنوان مرکز ثقل تربیت نیروی انسانی، به‌منظور تحقق اهداف والای خود، نیازمند برخورداری از کارکنانی تلاش‌گر، دلسوز و متعهد است. به‌همین دلیل، در پژوهش حاضر ارتباط و نقش مرشدیت در یادگیری سازمانی با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان، در سازمان هم‌چون آموزش و پرورش، به‌عنوان یکی از سازمان‌های اثرگذار در رشد و تعالی جامعه، بررسی می‌شود. از این‌رو با توجه به مسئله مطرح‌شده، هدف اصلی پژوهش حاضر این است که، آیا

مرشدیت بر یادگیری سازمانی با میانجی‌گری قابلیت کارکنان در اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش مؤثر است؟ هم‌چنین کدامیک از عوامل، ارتباط مؤثرتری با یادگیری سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش دارد؟

پیشینه پژوهش

محمدی‌الیاسی و نصیری (۱۳۹۵: ۱) در پژوهشی با عنوان «دستاوردهای برنامه مرشدی رسمی برای سازمان‌ها» با تأمل در یافته‌های پژوهش، نتایج و پیامدهایی را آشکار کردند که: طراحی و اجرای برنامه مرشدی در کسب و کارها، به صورت هم‌زمان دستاوردهای چندگانه برای ذی‌نفعان آن شامل: کارکنان و مدیران در جایگاه شاگردها، مدیران و یا همکاران بیرونی در جایگاه مرشدها و خود سازمان دارد. تسلیمی، قلی‌پور و اسمعیلی (۱۳۸۹: ۵) در پژوهش خود دریافتند که بین مرشد-مریدی و ارتقای مسیر شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین دریافتند که بین مرشد-مریدی و مهارت‌های مدیریتی (مهارت فنی، انسانی و ادراکی) رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. قلی‌پور، سبک‌رو، استادی و نقوی‌حسینی (۱۳۸۹: ۵) در مقاله‌ای در حوزه مرشدیت دریافتند که جانشین‌پروری در باشگاه‌ها ضرورت اجتناب‌ناپذیری است و باید تجربیات پیش‌کسوتان با استفاده از سازوکارهایی هم‌چون مرشدیت به افراد جدید و جوان منتقل شود. دهقانی، قلی‌پور و پورعزت (۱۳۸۸: ۱) در پایان‌نامه‌ای به بررسی اثرات قومیت بر اثربخشی ارتباطات مراد و مریدی با رویکرد سازمانی با استفاده از راهبرد داده‌بنیاد دریافتند که تشابه قومی مراد و مریدی می‌تواند اثربخشی رابطه را افزایش دهد.

لارسون، پیترسون، اریکسون و اسکوگ^۱ (۲۰۱۶: ۱۷)، بر اساس مصاحبه کیفی با ۱۲ مرشد در یک سازمان غیردولتی سوئد، بخش زنان، متوجه شدند که انگیزه‌ای که مرشدان را برمی‌انگیزد مربوط به انگیزه‌های اولیه برای اشتغال و تعهد است (کیاکجوری و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۳). کیم^۲ (۲۰۰۷: ۱۸۱) در مقاله خود با عنوان «گرایش به یادگیری، مرشد-مریدی رسمی و شایستگی رهبری در توسعه منابع انسانی» مدل مفهومی را پیشنهاد می‌دهد که در آن گرایش به هدف یادگیری به‌عنوان مقدمه‌ای در توسعه رهبری به‌شمار می‌آید. مطالعه کیفی کرام^۳ (۱۹۸۳: ۶۰۸) گسترده‌ترین پژوهش پیرامون رابطه مرشد-مریدی است که جنبه‌های

1- Larsson, Pettersson, Eriksson and Skoog

2- Kim

3- Kram

مختلف رابطه، طبقه‌بندی رفتارها و پیامدهای مثبت و منفی که در این رابطه برای مرشد و مرید پیش می‌آید را مورد بررسی قرار می‌دهد.

در زمینه یادگیری سازمانی و فردی، امید، عسگری، امیدی و جعفری اسکندری (۱۳۹۶: ۵۳) در مطالعه‌ای، تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی را در نیروی انتظامی شهرستان ایلام بررسی کرده‌اند و به این نتیجه اشاره کردند که بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی مؤلفه‌هایش، رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد که بیش‌ترین هم‌بستگی بین یادگیری سازمانی و تعهد مستمر است. در پژوهش مشابه، صالحی و باقری (۱۳۹۶: ۱) نیز تأثیر مؤلفه‌های یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی را در فرماندهی انتظامی استان مازندران مطالعه کردند. قنبری، اسکندری و فرهادی (۱۳۹۵: ۷۷)، سلیمی و عبدشرفی (۱۳۹۴: ۷۵)، هداوند (۱۳۹۱: ۵۹)، خانعلی‌زاده، کردنائیچ، فانی و مشکی (۱۳۸۹: ۲۰)، اسدی و همکاران (۱۳۸۸: ۲۳۷) به بررسی ارتباط این متغیر با متغیرهایی مثل توانمندسازی و نوآوری در سازمان پرداخته‌اند.

بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش نشان داد که در زمینه مرشدیت و یادگیری سازمانی پژوهش‌های گسترده‌ای انجام شده است. ولی تاکنون بررسی ارتباط بین مرشدیت و یادگیری سازمان با توجه به اهمیت آن و هم‌چنین تأثیرگذاری این متغیرها با قابلیت‌های کارکنان، صورت نگرفته است. از این‌رو هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر مرشدیت بر یادگیری سازمانی با میانجی‌گری قابلیت کارکنان است.

مبانی نظری

مرشدیت: پدیده‌ای است که علی‌رغم تغییر الگوواره، قرن‌های مختلف دوام آورده است و دلیل دوام آن برای سالیان متمادی این است که مرشدیت از ارتباط بین نسلی نشأت می‌گیرد. مرشدان عموماً به‌عنوان افرادی با تجربیات و دانش سطح بالا شناخته می‌شوند که متعهد به پشتیبانی و توسعه افراد جوان‌تر هستند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۹: ۶).

یادگیری سازمانی: عبارت است از فرایند به‌سازی عملکردها از طریق دانش و درک بیش‌تر (فایول و لایلز^۱، ۱۹۸۵: ۸۰۴). یادگیری سازمانی ابزاری است برای تغییر سازمان‌ها با این هدف که موقعیت کنونی سازمان را ارتقاء بخشیده، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کرده و به سازمان کمک می‌کند تا با تغییرات موجود، خود را منطبق سازد (نیوبری^۲، ۲۰۰۸).

1- Fiol & Lyles

2- Newberry

قابلیت‌های کارکنان: قابلیت یعنی مجموعه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبطی که بر قسمت بزرگی از شغل فرد تأثیر می‌گذارد، که با عملکرد شغلی رابطه دارد و می‌توان آن را برعکس استانداردهای عالی مورد انتظار اندازه‌گیری کرد و با آموزش و توسعه بهبود بخشید (رودریگز^۱ و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۰). قابلیت کارکنان را می‌توان به‌عنوان سطحی از دانش، مهارت‌ها و توانایی فرایندهای در دسترس برای انجام فعالیت‌های حرفه‌ای سازمان تعریف کرد (شکاری و شبانی‌فر، ۱۳۹۰: ۳).

برای تدوین فرضیه‌های پژوهش، هر پژوهش‌گری نیازمند الگوی مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیه‌های روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آن‌ها را تبیین کرد. در این پژوهش مرشدیت به‌عنوان متغیر مستقل و قابلیت‌های کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی و یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. در شکل شماره یک، الگوی مفهومی این پژوهش ارائه شده است:



شکل شماره ۱: الگوی مفهومی پژوهش (منبع: پژوهش‌گر ساخته)

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شده است:
فرضیه اصلی: مرشدیت با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان خاش دارد.
فرضیه فرعی اول: مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان خاش دارد.
فرضیه فرعی دوم: مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های کارکنان در آموزش و پرورش شهرستان خاش دارد.

فرضیه فرعی سوم: یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های کارکنان در آموزش و پرورش شهرستان خاش دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش و گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی است که جزء پژوهش‌های غیر آزمایشی بوده و به روش هم‌بستگی انجام گرفته است. جامعه آماری در این پژوهش متشکل از کلیه کارکنان و دبیران هر سه مقطع اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش هست که در بازه زمانی بهمن سال ۱۳۹۷ تا خرداد سال ۱۳۹۸ مشغول به کار بودند و تعداد آن‌ها برابر با ۱۳۰۰ نفر است. برای انتخاب نمونه با استفاده از جدول کرجسی مورگان و با توجه به حجم جامعه، تعداد ۳۰۰ نفر برآورد شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در دسترس، برای اجرای این پژوهش انتخاب شده است. در این پژوهش از پرسش‌نامه مرشدیت احمدی زهرانی (۱۳۹۴) استفاده شده است.

جدول شماره ۱: اعتبار و روایی خرده‌مؤلفه‌های مرشدیت

| عامل | ضریب آلفای کرونباخ | گویه‌ها | سؤال‌ها | ضریب آلفای کرونباخ |
|--------|--------------------|----------------|---------|--------------------|
| | | خودباوری | ۱-۹ | ۰/۵۹ |
| | | نگرش | ۱۰-۱۷ | ۰/۸۱ |
| مرشدیت | ۰/۸۸ | انگیزش | ۱۸-۲۵ | ۰/۷۸ |
| | | اعتماد سازمانی | ۲۶-۳۳ | ۰/۹۲ |
| | | مسئولیت‌پذیری | ۳۴-۴۳ | ۰/۷۱ |

در خصوص یادگیری سازمانی از پرسش‌نامه یادگیری سازمانی نیفه^۱ (۲۰۰۱) استفاده شده است.

جدول شماره ۲: اعتبار و روایی خرده‌مؤلفه‌های یادگیری سازمانی

| عامل | ضریب آلفای کرونباخ | گویه‌ها | سؤالات | ضریب آلفای کرونباخ |
|-----------------|--------------------|-----------------|--------|--------------------|
| | | مهارت‌های فردی | ۴۴-۴۹ | ۰/۷۵ |
| | | مهارت‌های ذهنی | ۵۰-۵۵ | ۰/۷۶ |
| یادگیری سازمانی | ۰/۸۹ | چشم‌انداز مشترک | ۵۶-۵۹ | ۰/۸۱ |
| | | یادگیری تیمی | ۶۰-۶۳ | ۰/۴۷ |
| | | تفکر سیستمی | ۶۴-۶۷ | ۰/۸۰ |

پایایی این پرسش‌نامه در مطالعه الهمیاری و همکاران با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ^۱ ۸۶ درصد به‌دست آمده بود و روایی آن توسط اساتید دانشگاه تأیید شد (فرمانی و روانگرد، ۱۳۹۳: ۷۹۲). هم‌چنین در پژوهش خلخالی (۱۳۹۵: ۳۵) آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه ۰/۹۱ به‌دست آمد.

در این پژوهش از پرسش‌نامه قابلیت‌های کارکنان پاک‌نفس (۱۳۹۳) که شامل ۲۳ گویه و دو بُعد: ارزش راهبردی و منحصربه‌فردی کارکنان است، استفاده شده است. روایی این ابزار از طریق روایی نمادی یا صوری به‌وسیله اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی به تأیید رسید و روایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به‌دست آمد. در پژوهش حاضر نیز روایی کلی آن و خرده‌مؤلفه‌هایش با ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برابر ۰/۹۲، ۰/۸۶ و ۰/۸۹ به‌دست آمد. معیار ورود به مطالعه مشغول به‌کار بودن در این اداره در بازه زمانی بهمن سال ۱۳۹۷ تا خرداد سال ۱۳۹۸، رضایت به شرکت در پژوهش و کامل کردن پرسشنامه‌ها بود و معیار خروج از مطالعه عدم رضایت آزمودنی‌ها برای شرکت در پژوهش بود. تعداد ۳۰۰ پرسش‌نامه در بین کارکنان و دبیران توزیع شد و سرانجام تعداد ۲۹۶ پرسش‌نامه قابل قبول باقی ماند.

یافته‌ها

نتایج بیان‌گر این است که ۵۱ درصد از حجم نمونه را مردان و کم‌تر از ۴۹ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. به‌منظور بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش از آزمون تی‌تست تک نمونه‌ای استفاده می‌کنیم. هدف، بررسی این است که آیا میانگین متغیر مورد بررسی تفاوت معناداری با این عدد دارد یا خیر. در جدول شماره سه، وضعیت متغیرها و ابعاد مختلف پژوهش بررسی شده است. با توجه به جدول شماره سه مشاهده می‌شود که عدد معناداری تمامی متغیرها کم‌تر از ۰/۰۵ است، در نتیجه فرض اولیه در سطح ۰/۰۵ رد می‌شود. به این ترتیب میانگین تمامی متغیرها اختلاف معناداری با عدد سه داشته و بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تمامی متغیرها به‌صورت قوی در جامعه آماری وجود دارند.

فرضیه فرعی اول: مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش دارد.

برای بررسی این فرضیه ابتدا از ضریب هم‌بستگی اسپیرمن استفاده شد. سپس برای مشخص کردن ضریب تعیین و تأثیر از آزمون رگرسیون خطی استفاده کردیم (جدول شماره چهار).

جدول شماره ۴: آزمون تی تک نمونه‌ای متغیرها

| مقدار آزمون-۳ | | | | | | | | | |
|----------------------|----------|----------------|---------------|------------|---------|--------------|----------|-----------------|--|
| ۹۵ درصد درجه اطمینان | | اختلاف میانگین | ضریب معناداری | درجه آزادی | T | انحراف معیار | میانگین | | |
| حد بالا | حد پایین | | | | | | | | |
| ۱۵۸/۹۳۰۲ | ۱۵۴/۶۸۴۶ | ۱۵۶/۸۰۷۴۳ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۱۴۵/۳۷۵ | ۱/۰۷۸۶۴ | ۱۵۹/۸۰۷۴ | مرشدیت | |
| ۲۷/۲۲۴۵ | ۲۶/۰۸۶۳ | ۲۶/۶۵۵۴۱ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۹۲/۱۸۴ | ۰/۲۸۹۱۵ | ۲۹/۶۵۵۴ | خودباوری | |
| ۳۰/۸۶۵۱ | ۲۹/۶۹۵۷ | ۳۰/۲۸۰۴۱ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۱۰۱/۹۱۹ | ۰/۲۹۷۱۰ | ۳۳/۲۸۰۴ | نگرش | |
| ۲۸/۴۶۳۷ | ۲۷/۲۱۲۰ | ۲۷/۸۳۷۸۴ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۸۷/۵۴۰ | ۰/۳۱۸۰۰ | ۳۰/۸۳۷۸ | انگیزش | |
| ۲۲/۴۱۳۹ | ۲۰/۶۱۹۹ | ۲۱/۵۱۶۸۹ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۴۷/۲۰۸ | ۰/۴۵۵۷۹ | ۲۴/۵۱۶۹ | اعتماد سازمانی | |
| ۳۹/۱۰۱۰ | ۳۷/۹۳۲۸ | ۳۸/۵۱۶۸۹ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۱۲۹/۷۷۵ | ۰/۲۹۶۸۰ | ۴۱/۵۱۶۹ | مسئولیت‌پذیری | |
| ۸۷/۹۶۵۰ | ۸۴/۹۷۴۲ | ۸۶/۴۶۹۵۹ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۱۱۳/۸۰۱ | ۰/۷۵۹۸۳ | ۸۹/۴۶۹۶ | یادگیری سازمانی | |
| ۲۱/۳۲۴۸ | ۲۰/۴۴۵۵ | ۲۰/۸۸۵۱۴ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۹۳/۴۸۶ | ۰/۲۲۳۴۰ | ۲۳/۸۸۵۱ | مهارت‌های فردی | |
| ۱۹/۶۳۱۳ | ۱۸/۸۰۷۹ | ۱۹/۲۱۹۵۹ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۹۱/۸۸۲ | ۰/۲۰۹۱۸ | ۲۲/۲۱۹۶ | مهارت‌های ذهنی | |
| ۱۱/۶۶۱۷ | ۱۰/۹۵۹۹ | ۱۱/۳۱۰۸۱ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۶۳/۴۴۴ | ۰/۱۷۸۲۸ | ۱۴/۳۱۰۸ | چشم‌انداز مشترک | |
| ۱۱/۵۴۳۸ | ۱۰/۸۲۱۱ | ۱۱/۸۲۴۳ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۶۰/۸۹۹ | ۰/۱۸۳۶۲ | ۱۴/۸۲۴ | یادگیری تیمی | |
| ۱۲/۲۲۸۶ | ۱۱/۵۱۴۶ | ۱۱/۸۷۱۶۲ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۶۵/۴۴۷ | ۰/۱۸۱۳۹ | ۱۴/۸۷۱۶ | تفکر سیستمی | |
| ۹۲/۰۰۷۰ | ۸۹/۲۷۰۰ | ۹۰/۶۳۸۵۱ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۱۳۰/۳۴۹ | ۰/۶۹۵۳۵ | ۹۳/۶۳۸۵ | قابلیت کارکنان | |
| ۳۷/۴۴۴۸ | ۳۶/۱۲۹۵ | ۳۶/۷۸۷۱۶ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۱۱۰/۰۸۲ | ۰/۳۳۴۱۸ | ۳۹/۷۸۷۲ | منحصربفردی | |
| ۵۱/۶۷۲۲ | ۵۰/۰۳۰۵ | ۵۰/۸۵۱۳۵ | ۰/۰۰۰ | ۲۹۵ | ۱۲۱/۹۱۶ | ۰/۴۱۷۱۰ | ۵۳/۸۵۱۴ | ارزش راهبردی | |

جدول شماره ۴: ضریب هم‌بستگی بین مرشدیت با یادگیری سازمانی و خرده‌مؤلفه‌های آن

| نام متغیر | مرشدیت | خودباوری | نگرش | انگیزش | اعتماد سازمانی | مسئولیت‌پذیری | یادگیری سازمانی | مهارت فردی | مهارت ذهنی | چشم‌انداز مشترک | یادگیری تیمی | تفکر سیستمی |
|-----------------|---------|----------|---------|---------|----------------|---------------|-----------------|------------|------------|-----------------|--------------|-------------|
| مرشدیت | ۱ | | | | | | | | | | | |
| خودباوری | ۰/۲۸۹** | ۱ | | | | | | | | | | |
| نگرش | ۰/۶۷۰** | -۰/۰۸۴ | ۱ | | | | | | | | | |
| انگیزش | ۰/۷۷۶** | ۰/۰۸۵ | ۰/۴۹۷** | ۱ | | | | | | | | |
| اعتماد سازمانی | ۰/۷۱۹** | ۰/۰۹۶ | ۰/۲۸۰** | ۰/۴۱۵** | ۱ | | | | | | | |
| مسئولیت‌پذیری | ۰/۶۷۷** | ۰/۰۸۶ | ۰/۵۲۲** | ۰/۵۸۴** | ۰/۲۴۶** | ۱ | | | | | | |
| یادگیری سازمانی | ۰/۶۴۶** | ۰/۰۵۹ | ۰/۴۴۶** | ۰/۴۹۸** | ۰/۵۰۰** | ۰/۵۲۳** | ۱ | | | | | |
| مهارت فردی | ۰/۶۵۴** | -۰/۰۰۷ | ۰/۵۰۱** | ۰/۵۲۳** | ۰/۴۲۱** | ۰/۶۶۳** | ۰/۷۴۷** | ۱ | | | | |
| مهارت ذهنی | ۰/۳۵۸** | -۰/۰۲۲ | ۰/۳۱۹** | ۰/۲۰۷** | ۰/۳۱۱** | ۰/۲۸۷** | ۰/۷۳۰** | ۰/۴۱۰** | ۱ | | | |
| چشم‌انداز مشترک | ۰/۵۴۰** | ۰/۰۳۹ | ۰/۳۴۷** | ۰/۴۳۰** | ۰/۴۷۴** | ۰/۳۷۰** | ۰/۸۳۸** | ۰/۵۳۷** | ۰/۶۰۰** | ۱ | | |
| یادگیری تیمی | ۰/۴۳۷** | ۰/۱۴۶* | ۰/۲۵۹** | ۰/۳۵۳** | ۰/۳۸۹** | ۰/۳۷۷** | ۰/۸۰۵** | ۰/۴۷۰** | ۰/۴۸۳** | ۰/۶۶۴** | ۱ | |
| تفکر سیستمی | ۰/۵۶۰** | ۰/۰۷۵ | ۰/۳۳۶** | ۰/۴۴۲** | ۰/۴۴۲** | ۰/۴۵۵** | ۰/۸۱۹** | ۰/۵۳۱** | ۰/۴۸۴** | ۰/۶۵۸** | ۰/۷۱۷** | ۱ |

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

نتایج جدول شماره چهار نشان داد که بین مرشدیت و یادگیری سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین بین خرده‌مؤلفه‌های نگرش، انگیزش، اعتماد سازمانی، و مسئولیت‌پذیری، از متغیر مرشدیت با خرده‌مؤلفه‌های مهارت‌های فردی، مهارت‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی، از متغیر یادگیری سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین مرشدیت و مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن ($P < 0/01$ و $r = 0/646$) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از بین مؤلفه‌های مرشدیت، مسئولیت‌پذیری بیش‌ترین ارتباط را با مهارت‌های فردی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی ($P < 0/01$ و $r = 0/663$) داراست. به‌منظور بررسی این‌که متغیر مرشدیت می‌تواند تغییرات و اثرپذیری یادگیری سازمانی را پیش‌بینی کند از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد (جدول شماره پنج).

جدول شماره ۵: نتایج تحلیل رگرسیون مرشدیت و یادگیری سازمانی

| متغیرها | ضریب هم‌بستگی (R) | R ² | R ² تعدیل شده | خطای معیار برآورد | دوربین واتسون |
|--------------------------|----------------------|----------------|--------------------------|-------------------|---------------|
| مرشدیت و یادگیری سازمانی | ۰/۶۶۴ | ۰/۴۴۰ | ۰/۴۳۸ | ۹/۷۹۶ | ۲/۰۱۱ |
| ANOVA ^a | | | | | |
| مدل | مجموع مربعات | df | مجذور میانگین | F | سطح معناداری |
| رگرسیون | ۲۲۱۹۹/۸۵۸ | ۱ | ۲۲۱۹۹/۸۵۸ | | |
| باقی‌مانده | ۲۸۲۱۳/۸۶۸ | ۲۹۴ | ۹۵/۹۶۶ | | |
| کل | ۵۰۴۱۳/۷۲۶ | ۲۹۵ | | ۲۳۱/۳۳۲ | ۰/۰۰۰ |
| ضریب استاندارد شده بتا | | | | | |
| مدل | ضرایب استاندارد نشده | | ضرایب استاندارد شده | | سطح معناداری |
| | B | خطای معیار | بتا | آزمون t | |
| ضریب ثابت | ۱۴/۷۶۷ | ۴/۹۴۴ | | ۲/۹۸۶ | ۰/۰۰۳ |
| مرشدیت | ۰/۴۶۷ | ۰/۰۳۱ | ۰/۶۶۴ | ۱۵/۲۱۰ | ۰/۰۰۰ |

با توجه به آماره رگرسیون و هم‌بستگی حاصله، بین دو متغیر مرشدیت و یادگیری سازمانی هم‌بستگی قابل ملاحظه‌ای ($R=0/664$) وجود دارد. از سوی دیگر مقدار آماره $R^2=0/440$ حاکی از این است که مؤلفه‌های متغیر مستقل (مرشدیت) تأثیر زیادی در تبیین تغییرات مشاهده شده در متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) دارد. مقدار آماره R^2 حاصله برای هر دو مسیر نشان‌گر قوی بودن مدل است. مقدار به‌دست‌آمده برای آماره دوربین واتسون نیز برابر ۲/۰۱۱ است و به‌خاطر این که رقم مذکور در بازه (۱/۵-۲/۵) قرار گرفته، از این‌رو در اجزاء خطای مدل رگرسیونی عدم هم‌بستگی وجود ندارد. بنابراین مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی داشته است.

فرضیه فرعی دوم: مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های کارکنان در اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش دارد.

برای بررسی این فرضیه از ضریب هم‌بستگی اسپیرمن استفاده شد. سپس آزمون رگرسیون خطی برای تعیین ضریب تأثیر به‌کار برده شد. نتایج جدول شماره شش نشان می‌دهد که بین مرشدیت و قابلیت‌های کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین بین

خرده‌مؤلفه‌های نگرش، انگیزش، اعتماد سازمانی، و مسؤلیت‌پذیری، از متغیر مرشدیت با خرده‌مؤلفه‌های منحصربه‌فردی و ارزش راهبردی، از متغیر قابلیت‌های کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین مرشدیت و مؤلفه‌های آن با قابلیت‌های کارکنان و مؤلفه‌های آن ($r = 0/469$ و $P < 0/01$) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از بین خرده‌مؤلفه‌های مرشدیت، مسؤلیت‌پذیری بیش‌ترین ارتباط را با قابلیت‌های کارکنان و خرده‌مؤلفه‌های آن ($r = 0/568$ و $P < 0/01$) دارد. به‌منظور بررسی این مورد که متغیر مرشدیت می‌تواند پیش‌بینی‌کننده تغییرات و اثرات قابلیت‌های کارکنان باشد از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول شماره شش است.

جدول شماره ۶: ضریب هم‌بستگی بین مرشدیت با قابلیت‌های کارکنان و خرده مؤلفه‌های آن

| ارزش راهبردی | منحصر بفردی | قابلیت کارکنان | مسئولیت‌پذیری | اعتماد سازمانی | انگیزش | نگرش | خودباوری | مرشدیت | تأثیر متغیر |
|--------------|-------------|----------------|---------------|----------------|---------|---------|----------|---------|----------------|
| | | | | | | | | ۱ | مرشدیت |
| | | | | | | | ۱ | ۰/۲۸۹** | خودباوری |
| | | | | | | ۱ | -۰/۰۸۴ | ۰/۶۷۰** | نگرش |
| | | | | | ۱ | ۰/۴۹۷** | ۰/۰۸۵ | ۰/۷۷۶** | انگیزش |
| | | | | ۱ | ۰/۴۱۵** | ۰/۲۸۰** | ۰/۰۹۶ | ۰/۷۱۹** | اعتماد سازمانی |
| | | | ۱ | ۰/۲۴۶** | ۰/۵۸۴** | ۰/۵۲۲** | ۰/۰۸۶ | ۰/۶۷۷** | مسئولیت‌پذیری |
| | | ۱ | ۰/۵۶۸** | ۰/۱۶۹** | ۰/۴۳۵** | ۰/۴۷۶** | -۰/۰۴۹ | ۰/۴۶۹** | قابلیت کارکنان |
| | ۱ | ۰/۹۰۰** | ۰/۵۲۴** | ۰/۲۳۴** | ۰/۴۳۹** | ۰/۴۰۴** | ۰/۰۱۰ | ۰/۴۸۳** | منحصر بفردی |
| ۱ | ۰/۷۰۴** | ۰/۹۳۵** | ۰/۵۲۷** | ۰/۰۸۸ | ۰/۳۶۸** | ۰/۴۶۵** | -۰/۰۸۱ | ۰/۳۸۸** | ارزش راهبردی |

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

جدول شماره ۷: نتایج تحلیل رگرسیون مرشدیت و قابلیت‌های کارکنان

| متغیرها | ضریب هم‌بستگی (R) | R ² | R ² تعدیل شده | خطای معیار برآورد | دوربین واتسون |
|-----------------------------|-------------------|----------------|--------------------------|-------------------|---------------|
| مرشدیت و قابلیت‌های کارکنان | ۰/۴۷۳ | ۰/۲۲۴ | ۰/۲۲۱ | ۱۰/۵۵۸ | ۲/۰۷۸ |
| ANOVA ^a | | | | | |
| مدل | مجموع مربعات | df | مجدور میانگین | F | سطح معناداری |
| رگرسیون | ۹۴۴۳/۵۹۸ | ۱ | ۹۴۴۳/۵۹۸ | | |

| متغیرها | ضریب هم‌بستگی (R) | R ² | R ² تعدیل شده | خطای معیار برآورد | دوربین واتسون |
|------------------------|----------------------|----------------|--------------------------|-------------------|---------------|
| باقی مانده | ۳۲۷۷۶/۷۲۳ | ۲۹۴ | ۱۱۱/۴۸۵ | ۸۴/۷۰۷ | ۰/۰۰۰ |
| کل | ۴۲۲۲۰/۳۲۱ | ۲۹۵ | | | |
| ضریب استاندارد شده بتا | | | | | |
| مدل | ضرایب استاندارد نشده | | ضرایب استاندارد شده | | سطح معناداری |
| | B | خطای معیار | بتا | آزمون t | |
| کل | ۴۴/۹۱۶ | ۵/۳۲۹ | ۸/۴۲۸ | ۰/۰۰۰ | ضریب ثابت |
| | ۰/۳۰۵ | ۰/۰۳۳ | ۰/۴۷۳ | ۰/۰۰۰ | مرشدیت |

با توجه به آماره رگرسیون و هم‌بستگی حاصله گفتنی است که بین دو متغیر مرشدیت و قابلیت‌های کارکنان هم‌بستگی خوبی وجود دارد. از سوی دیگر مقدار آماره $R^2 = 0.224$ حاکی از این است که مؤلفه‌های متغیر مستقل (مرشدیت) در تبیین تغییرات مشاهده شده در متغیر وابسته (قابلیت‌های کارکنان) تأثیر دارد. مقدار آماره R^2 حاصله برای هر دو مسیر نشان‌گر قوی بودن مدل است. هم‌چنین مقدار به‌دست آمده برای آماره دوربین واتسون نیز برابر $2/078$ است و چون رقم مذکور در بازه $(1/5 - 2/5)$ قرار گرفته، در اجزاء خطای مدل رگرسیونی عدم هم‌بستگی وجود ندارد. بنابراین می‌توان گفت که مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های کارکنان داشته است.

فرضیه فرعی سوم: یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های کارکنان در اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش دارد.

برای بررسی این فرضیه از ضریب هم‌بستگی اسپیرمن و آزمون رگرسیون خطی استفاده شد. جدول شماره ۸: ضریب هم‌بستگی بین یادگیری سازمانی با قابلیت‌های کارکنان و خرده‌مؤلفه‌های آن

| نام متغیر | یادگیری سازمانی | مهارت فردی | مهارت ذهنی | چشم‌انداز مشترک | یادگیری تیمی | تفکر سیستمی | قابلیت کارکنان | منحصر بفردی | ارزش راهبردی |
|-----------------|-----------------|------------|------------|-----------------|--------------|-------------|----------------|-------------|--------------|
| یادگیری سازمانی | ۱ | | | | | | | | |
| مهارت فردی | ۰/۷۴۷** | ۱ | | | | | | | |
| مهارت ذهنی | ۰/۷۳۰** | ۰/۴۱۰** | ۱ | | | | | | |
| چشم‌انداز مشترک | ۰/۸۳۸** | ۰/۵۳۷** | ۰/۶۰۰** | ۱ | | | | | |

| نام متغیر | یادگیری سازمانی | مهارت فردی | مهارت ذهنی | چشم‌انداز مشترک | یادگیری تیمی | تفکر سیستمی | قابلیت کارکنان | منحصر بفردی | ارزش راهبردی |
|----------------|-----------------|------------|------------|-----------------|--------------|-------------|----------------|-------------|--------------|
| یادگیری تیمی | ۰/۸۰۵** | ۰/۴۷۰** | ۰/۴۸۳** | ۰/۶۶۴** | ۱ | | | | |
| تفکر سیستمی | ۰/۸۱۹** | ۰/۵۳۱** | ۰/۴۸۴** | ۰/۶۵۸** | ۰/۷۱۷** | ۱ | | | |
| قابلیت کارکنان | ۰/۵۵۹** | ۰/۵۷۰** | ۰/۳۶۱** | ۰/۴۵۷** | ۰/۴۵۱** | ۰/۵۲۲** | ۱ | | |
| منحصر بفردی | ۰/۵۷۱** | ۰/۵۴۲** | ۰/۳۴۰** | ۰/۴۸۱** | ۰/۴۷۷** | ۰/۵۶۸** | ۰/۹۰۰** | ۱ | |
| ارزش راهبردی | ۰/۴۷۳** | ۰/۵۰۶** | ۰/۳۵۴** | ۰/۳۸۳** | ۰/۳۶۵** | ۰/۴۱۸** | ۰/۹۳۵** | ۰/۷۰۴** | ۱ |

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

نتایج جدول شماره هشت نشان می‌دهد که بین یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مشاهده شد که بین خرده‌مؤلفه‌های مهارت‌های فردی، مهارت‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی، از متغیر یادگیری سازمانی با خرده‌مؤلفه‌های منحصر بفردی و ارزش راهبردی از متغیر قابلیت‌های کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان بیان کرد که بین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن با قابلیت‌های کارکنان و مؤلفه‌های آن $P < 0/01$ و $r = 0/559$ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از بین مؤلفه‌های متغیر یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی ارتباط حداکثری را با منحصر بفردی از مؤلفه‌های قابلیت‌های کارکنان ($P < 0/01$ و $r = 0/568$) دارد. به منظور بررسی تغییرات و تأثیر متغیر یادگیری سازمانی به وسیله متغیر قابلیت‌های کارکنان می‌توان از رگرسیون خطی استفاده کرد، که پس از تجزیه و تحلیل نتایج در جدول شماره نه قابل مشاهده است. با توجه به آماره رگرسیون و همبستگی حاصله در جدول شماره نه، بین دو متغیر یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان همبستگی قابل ملاحظه‌ای وجود دارد. از سوی دیگر مقدار آماره $R^2 = 0/323$ حاکی از این است که مؤلفه‌های متغیر مستقل (یادگیری سازمانی) تأثیر زیادی در تبیین تغییرات مشاهده شده در متغیر وابسته (قابلیت‌های کارکنان) دارد. مقدار آماره R^2 حاصله برای هر دو مسیر نشان گر قوی بودن مدل است. همچنین مقدار به دست آمده برای آماره دوربین واتسون نیز برابر $1/96$ است و از آنجایی که این رقم در بازه $(1/5 - 2/5)$ قرار گرفته، از این رو در اجزاء خطای مدل رگرسیونی عدم همبستگی وجود ندارد. بنابراین می‌توان گفت که یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های کارکنان داشته است.

جدول شماره ۹: نتایج تحلیل رگرسیون یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان

| متغیرها | ضریب هم‌بستگی (R) | R ² | R ² تعدیل شده | خطای معیار برآورد | دوربین واتسون |
|----------------------------------|----------------------|----------------|--------------------------|-------------------|---------------|
| یادگیری سازمانی و قابلیت کارکنان | ۰/۵۶۸ | ۰/۳۲۳ | ۰/۳۲۰ | ۹/۸۶۱ | ۱/۹۶ |
| ANOVA ^a | | | | | |
| مدل | مجموع مربعات | df | مجذور میانگین | F | سطح معناداری |
| رگرسیون | ۱۳۶۲۷/۸۲۵ | ۱ | ۱۳۶۲۷/۸۲۵ | | |
| باقی مانده | ۲۸۵۹۲/۴۹۶ | ۲۹۴ | ۹۷/۲۵۳ | ۱۴۰/۱۲۷ | ۰/۰۰۰ |
| کل | ۴۲۲۲۰/۳۲۱ | ۲۹۵ | | | |
| ضریب استاندارد شده بتا | | | | | |
| مدل | ضرایب استاندارد نشده | | ضرایب استاندارد شده | | سطح معناداری |
| | B | خطای معیار | بتا | آزمون t | |
| کل | ۴۷/۱۲۱ | ۳/۹۷۱ | | ۱۱/۸۶۶ | ۰/۰۰۰ |
| | ۰/۵۲۰ | ۰/۰۴۴ | ۰/۵۶۸ | ۱۱/۸۳۸ | ۰/۰۰۰ |

فرضیه اصلی: مرشدیت با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان خاش دارد.

برای بررسی فرضیه اصلی ابتدا ضریب هم‌بستگی متغیرها به صورت کلی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج جدول شماره ده نشان می‌دهد که بین متغیرهای مرشدیت با یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان، رابطه مثبت و معناداری در سطح آلفا ۰/۰۱ وجود دارد. هم‌چنین مشخص می‌شود که بین متغیر مرشدیت با متغیر یادگیری سازمانی، حداکثر رابطه (در هر دو هم‌بستگی پیرسون و اسپیرمن) ($P < ۰/۰۱$ و $r = ۰/۶۶۴$) وجود دارد و بین متغیر مرشدیت و متغیر قابلیت‌های کارکنان حداقل رابطه ($P < ۰/۰۱$ و $r = ۰/۴۷۳$) وجود دارد. بنابراین مرشدیت با یادگیری سازمانی رابطه قوی و مثبتی دارد، یعنی با افزایش مرشدیت، یادگیری سازمانی کارکنان نیز افزایش می‌یابد؛ و قابلیت‌های کارکنان نیز به‌عنوان متغیر میانجی رابطه مثبت و معناداری با مرشدیت و یادگیری سازمانی دارد. از این‌رو فرضیه صفر در سطح آلفا ۰/۰۱ رد می‌شود و فرضیه پژوهش تأیید می‌شود و با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که مرشدیت با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری در اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش دارد.

جدول شماره ۱۰: ارتباط بین مرشدیت با قابلیت‌های کارکنان و یادگیری سازمانی

| نام متغیر | مرشدیت | یادگیری سازمانی | قابلیت‌های کارکنان |
|--------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| | هم‌بستگی پیرسون | | |
| مرشدیت | ۱ | ۰/۶۶۴** | ۰/۴۷۳** |
| یادگیری سازمانی | ۰/۶۴۶** | ۱ | ۰/۵۶۸** |
| قابلیت‌های کارکنان | ۰/۴۶۹** | ۰/۵۵۹** | ۱ |

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

جدول شماره ۱۱: نتایج تحلیلی آزمون آنالیز واریانس و ضرایب رگرسیون گام‌به‌گام برای متغیر مرشدیت و تأثیر آن بر یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان

| ANOVA ^b | | | | | |
|---------------------------|---------|---------------|---------------------|--------------|-----------------|
| سطح معناداری | F | مجذور میانگین | df | مجموع مربعات | مدل |
| | | ۴۴۷۳۷/۲۷۹ | ۱ | ۴۴۷۳۷/۲۷۹ | رگرسیون |
| ۰/۰۰۰ | ۲۳۱/۳۳۲ | ۱۹۳/۳۹۰ | ۲۹۴ | ۵۶۸۵۶/۷۴۵ | باقی مانده |
| | | | ۲۹۵ | ۱۰۱۵۹۴/۰۲۴ | کل |
| | | ۲۳۰۵۸/۹۳۲ | ۲ | ۴۶۱۱۷/۸۶۳ | رگرسیون |
| ۰/۰۰۰ | ۱۲۱/۷۸۷ | ۱۸۹/۳۳۸ | ۲۹۳ | ۵۵۴۷۶/۱۶۰ | باقی مانده |
| | | | ۲۹۵ | ۱۰۱۵۹۴/۰۲۴ | کل |
| Coefficients ^a | | | | | |
| ضرایب استاندارد | | | ضرایب غیر استاندارد | | |
| سطح معناداری | T | B | خطای استاندارد | B | مدل |
| ۰/۰۰۰ | ۱۳/۴۸۷ | ۰/۶۶۴ | ۵/۶۰ | ۷۵/۵۲۵ | ضریب ثابت |
| ۰/۰۰۰ | ۱۵/۲۱۰ | ۰/۶۶۴ | ۰/۰۶۲ | ۰/۹۴۲ | یادگیری سازمانی |
| ۰/۰۰۰ | ۹/۶۷۱ | ۰/۶۶۴ | ۶/۷۳۸ | ۶۵/۱۷۱ | ضریب ثابت |
| ۰/۰۰۰ | ۱۱/۱۱۶ | ۰/۵۸۳ | ۰/۰۷۴ | ۰/۸۲۸ | یادگیری سازمانی |
| ۰/۰۰۷ | ۲/۷۰ | ۰/۱۴۲ | ۰/۰۸۱ | ۰/۲۲۰ | قابلیت کارکنان |

چنان‌که در جدول شماره یازده ملاحظه می‌شود در گام اول رگرسیون، متغیر یادگیری سازمانی توان پیش‌بینی معناداری برای مرشدیت داشته و در گام دوم متغیر قابلیت‌های کارکنان توانسته است به مدل وارد شود. بتای استاندارد برای متغیرهای یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان به ترتیب معادل ۰/۵۸ و ۰/۱۴ و عدد ثابت نیز معادل ۹/۶۷ محاسبه شده است. بر اساس نتایج حاصل می‌توان گفت که فرضیه اصلی پژوهش که وجود رابطه بین ابعاد یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان و مؤلفه اصلی مرشدیت را آزمون می‌کند با توجه به

ضرایب هم‌بستگی معنی‌دار در سطح ۰/۰۱ همه روابط معنی‌دار بوده و از این‌رو فرض پذیرفته می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین مرشدیت و یادگیری سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و مطابق شکل شماره یک رابطه بین دو متغیر برقرار است. در همین راستا، بین خرده‌مؤلفه‌های نگرش، انگیزش، اعتماد سازمانی، و مسئولیت‌پذیری، از متغیر مرشدیت با خرده‌مؤلفه‌های مهارت‌های فردی، مهارت‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی، از متغیر یادگیری سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ هم‌چنین مشخص شد که مرشدیت قادر است به‌خوبی تغییرات یادگیری سازمانی را تبیین کند و با توجه به نتایج داده‌ها، مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد. این یافته با نتایج پژوهش کیاکجوری و همکاران (۱۳۹۶: ۳۶) هم‌سو است. یافته‌های آن‌ها مشخص ساخت که مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش محمدی‌الیاسی و نصیری (۱۳۹۵: ۱) نیز نشان داد که مرشدی رسمی دستاوردهایی برای سازمان، مرشد و شاگرد دارد که اعم آن‌ها توسعه قابلیت‌های کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی، توسعه شبکه‌های اجتماعی، افزایش رضایت درونی و توسعه مهارت‌های فردی است. در پژوهش‌های مشابه دستاوردهای شاگردان را تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عزت نفس، کاهش استرس کاری، حل مشکل تضاد میان کار و خانواده، ادارک از ترفیع و یا فرصت‌های پیشرفت شغلی می‌داند (آندر هیل^۱، ۲۰۰۶: ۲۹۸؛ به‌نقل از محمدی‌الیاسی و نصیری، ۱۳۹۵: ۱۹). طالقانی و واحد (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند که تأثیر قدرت جو سازمانی بر مرشدیت و رابطه مرشد و مرید قطعاً اثرگذار است.

یکی دیگر از نتایج پژوهش نشان داد که بین مرشدیت و قابلیت‌های کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ و طبق الگوی مفهومی پژوهش در شکل شماره یک رابطه مستقیم بین این دو متغیر نیز برقرار است. هم‌چنین مشخص شد که مرشدیت بر قابلیت‌های کارکنان مؤثر واقع شده است و با تکیه بر نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت که فرضیه دوم پژوهش تأیید شده و مرشدیت تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های کارکنان داشته است. این یافته پژوهش، با

1- Underhill

نتایج پژوهش تسلیمی و همکاران (۱۳۸۹: ۵) هم‌سویی و مطابقت دارد. با توجه به بدیع بودن این موضوع، در پیشینه پژوهشی پژوهش‌ها کاملاً مرتبط با این فرضیه برای مقایسه و بررسی بیش‌تر به‌دست نیامد. یافته‌های بررسی فرضیه سوم پژوهش آشکار کرد که بین یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های کارکنان دارد و مطابق مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره یک رابطه مستقیم بین این دو متغیر مشاهده می‌شود. در تبیین این یافته می‌توان گفت که یادگیری سازمانی و خرده‌مؤلفه‌های آن در تبیین تغییرات قابلیت‌های کارکنان و مؤلفه‌های آن مؤثر بوده و نقش به‌سزایی داشته است. هم‌چنین مشخص می‌شود که با افزایش یادگیری سازمانی و ابعاد آن از جمله: چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان، دیگر متغیر این پژوهش یعنی قابلیت‌های کارکنان و دو بعد آن شامل ارزش راهبردی و منحصربه‌فردی کارکنان، نیز افزایش پیدا می‌کنند. این یافته با یافته‌های پژوهش خورسندی، میرزازاده و سلاطین (۱۳۹۴: ۶۱) که نشان داد بین دید سیستمی برای یادگیری سازمانی با عملکرد در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی ارتباط معناداری وجود دارد، هم‌سو است. پژوهش اسدی و همکاران (۱۳۸۸: ۲۳۷) نیز در این راستا بوده، لکن الهی، وصالی و پورآقایی (۱۳۸۶: ۳) بیان می‌دارند که یکی از موانع سازمان‌های یادگیرنده عدم وجود دید سیستمی در سازمان‌های ایران می‌باشد. این نتیجه احتمالاً به این دلیل است که یک هدف کلی و یک چشم‌انداز مشترک برای کارکنان تعریف نشده است و هر بخش فقط به‌دنبال انجام وظایف روزانه خود، بدون تعامل و همکاری با بخش‌های دیگر بوده و با توجه به اهمیت و معنی‌داری دید سیستمی در یادگیری سازمانی باید تفکر مدیریتی همه‌جانبه و سیستمی بر سازمان حاکم گردد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش هسو و فانگ^۱ (۲۰۰۹: ۶۶۴) و باتانگار^۲ (۲۰۰۶: ۴۱۶) هم‌سو بوده و این پژوهش‌گران فرایندهای یادگیری را بر عملکرد سازمانی مؤثر می‌دانند. از این‌رو با یافته‌های پژوهش کیدووسکی^۳ (۲۰۰۸: ۳۶۹) ناهم‌سو بوده و این ناهماهنگی ناشی از تفاوت‌های سازمانی در فرهنگ‌های سازمانی متفاوت است. افزون بر این، در بررسی فرضیه اصلی نتایج بیان‌گر این بود که بین متغیرهای مرشدیت با یادگیری سازمانی و قابلیت‌های کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و روابط نشان داده

1- Hsu & Fang

2- Bhatnagar

3- Kiedrowski

شده بین متغیرهای اصلی در مدل ترسیمی پژوهش حاضر طبق شکل شماره یک، تأیید و برقرار می‌باشد. با توجه به تحلیل داده‌ها مشخص شد که متغیر مرشدیت با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و به‌سزایی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که مرشدیت با اثرگذاری بر روی قابلیت‌های کارکنان می‌تواند باعث یادگیری سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش شود. با تأیید فرضیه اصلی پژوهش مشخص شد که مرشدیت با میانجی‌گری قابلیت‌های کارکنان بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و قابل توجهی دارد. نتایج این پژوهش اگر چه به‌صورت مستقیم و مشابه در مطالعه‌ای بررسی نشده؛ اما به‌صورت غیرمستقیم با نتایج پژوهش‌های قبلی و همکاران (۱۳۹۵: ۷۷)، خورسندی و همکاران (۱۳۹۴: ۶۱)، کیاکجوری و همکاران (۱۳۹۶: ۳۱)، محمدی‌الیاسی و نصیری (۱۳۹۵: ۱)، خالق‌خواه، ابراهیم‌پور و سیدکلان (۱۳۹۴: ۱۵۳) و اسدی و همکاران (۱۳۸۸: ۲۳۷)، هم‌سو است.

پیشنهادها

با توجه به گسترش روزافزون مرشدیت در بین احاد جامعه به‌خصوص قشر کارمندی و اثرات و کاربردهای مثبت و منفی، آشکار و پنهانی که مرشدیت بر ابعاد مختلف سازمان و کیفیت خدمات کارکنان و بهبود ارائه خدمات آموزشی سازمان‌های متولی دارد؛ پیشنهادهای زیر برای سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران حوزه تعلیم و تربیت و سازمان‌های آموزشی بالاخص اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش ارائه می‌شود:

۱. به‌دلیل حرکت سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو به سمت طراحی زیرسیستم‌های منابع انسانی براساس مدل مرشدیت و قابلیت‌ها، سازمان آموزش و پرورش می‌تواند نظام ارزیابی عملکرد سازمان را طراحی کند تا به هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی در سازمان کمک کند.
۲. مدیران آموزش و پرورش می‌توانند با برگزاری کارگاه‌های علمی-تخصصی و همایش‌های علمی با توجه به نیازهای یادگیری سازمان، ایجاد جو سازمانی مناسب برای یادگیری مستمر با تأکید بر فرهنگ بهبود مستمر، تخصیص منابع، فضا و تجهیزات لازم برای یادگیری و ایجاد تیم‌های یادگیری، زمینه تقویت یادگیری را در سازمان ایجاد کنند.
۳. واحد تأمین نیروی انسانی در اداره آموزش و پرورش می‌تواند براساس ضریب اهمیت

مرشدیت و هر یک از قابلیت‌های موجود در کارکنان، نظام جذب و گزینش خود را طبق مهم‌ترین قابلیت‌ها بنیان گذارد. این قابلیت‌ها راهنمای خوبی برای طراحی آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی است.

در جهت تبیین کلی نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که، زمینه گسترش رفتارهای مرشدانه در سازمان را برای افزایش قابلیت کارکنان و در نتیجه افزایش و بهبود یادگیری سازمانی فراهم کرده؛ مرشدان نحوه آموزش و نحوه رفتار با افراد تحت آموزش را یاد بگیرند و به یادگیری علاقه داشته باشند و دائماً در حال آموزش دیدن باشند تا بتوانند با اطلاعات بروز مرشدیت را انجام دهند؛ در انجام وظایف خود صبور و با ادب باشند و دیگران را تشویق کنند تا آن‌ها نیز مرشد باشند، با سیاست‌ها و فرهنگ سازمان کاملاً آشنا باشند، از افراد مراتب تقدیر و تشکر را به عمل آورند؛ در انجام وظایف خود بسیار فعال و مانند یک متخصص عمل کنند و به حمایت و پشتیبانی از افراد تحت آموزش خود گرایش داشته باشند.

تشکر و قدردانی

در پایان جا دارد از زحمات و همکاری‌های کلیه کارکنان محترم و معلمان عزیز اداره آموزش و پرورش شهرستان خاش که در مسیر اجرای این پژوهش نهایت همکاری را داشتند، تشکر و قدردانی کنیم.

منابع

- احمدی زهرانی، مریم. (۱۳۹۴). کشف ویژگی های رفتار مرشدانه مدیران در شرکت پالایش نفت اصفهان. رساله دکتری رشته مدیریت گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- احمدی زهرانی، مریم؛ ناظمی، شمس الدین؛ رحیم نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید. (۱۳۹۳). مطالعه اکتشافی مؤلفه‌ها و ابعاد رفتار مرشدانه از دیدگاه مدیران صنعت نفت. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳ (۹)، ۷۱-۹۰.
- احمدی زهرانی، مریم؛ ناظمی، شمس الدین؛ رحیم نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید. (۱۳۹۷). واکاوی نوین ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران در شرکت پالایش نفت اصفهان و اعتبارسنجی آن. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹ (۳۵)، ۳-۳۱.
- اسدی، حسن؛ قنبرپورنصرتی، امیر؛ قربانی، محمدحسین و دوستی، مرتضی. (۱۳۸۸). رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت ورزشی (حرکت)، ۱ (۱)، ۲۳۷-۲۴۷.
- الهی، علیرضا؛ وصالی، مجید و پورآقایی، زهرا. (۱۳۸۶). شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه حرکت ورزشی، ۳۴، ۳-۲۱.
- امید، نبی؛ عسگری، حشمت اله؛ امیدی، محمدرضا و جعفری اسکندری، میثم. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: نیروی انتظامی شهرستان ایلام)، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۲ (۴۳)، ۵۳-۶۶.
- انصاری رنانی، قاسم و تونکه نژاد، ماندنی. (۱۳۸۶). طراحی مدل قابلیت‌های کارکنان با استفاده از تئوری زمینه‌یابی. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۶ (۱۵)، ۲۵-۵۰.
- پاک نفس، بهرام. (۱۳۹۳). بررسی نقش قابلیت‌های استراتژیک کارکنان در عملکرد نوآورانه شهرک‌های صنعتی شهر اردبیل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی.
- حیدری، شهین؛ صادقی، تابنده؛ ونکی، زهره؛ خسروانجم، مجتبی و رودینی، عباس. (۱۳۹۲). قابلیت‌های یادگیری سازمانی در پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۲ (۴)، ۵۶-۶۳.
- خالق خواه، علی؛ ابراهیم پور، حبیب و سیدکلان، سیدمحمد. (۱۳۹۴). تحلیل نقش مکانیزم‌های یادگیری سازمانی در رفتار اشتراک دانش. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸ (۲۹)، ۱۵۳-۱۸۰.
- خانعلی زاده، رقیه؛ کردنائیچ، اسدالله؛ فانی، علی اصغر و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). فصلنامه مدیریت تحول، ۲ (۳)، ۲۰-۴۵.
- خلخالی، علی. (۱۳۹۵). تبیین وضعیت یادگیری سازمانی مدارس بر مبنای ابعاد سبک رهبری تحولی مدیران. دوفصلنامه مدیریت مدرسه، ۴ (۱)، ۲۷-۴۵.
- خورسندی، مجید؛ میرزازاده، زهرا سادات و سلاطین، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی. فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲ (۷)، ۶۱-۶۸.

- درویش، حسن؛ فلاحی، سهیلا و مصطفوی، غلامعلی. (۱۳۹۲). رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با رویکرد ارتقای یادگیری سازمانی، مطالعه موردی. نشریه مطالعات منابع انسانی، ۲ (۸)، ۱۷-۳۷.
- دهقانی، ندا؛ قلی‌پور، آریین و پورعزت، علی‌اصغر. (۱۳۸۸). بررسی اثرات قومیت بر اثربخشی ارتباطات مراد و مریدی با رویکرد سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- سلیمی، قاسم و عبدشریفی، فاطمه. (۱۳۹۴). نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲ (۴)، ۷۵-۹۹.
- تسلیمی، سمیرا؛ قلی‌پور، آریین و اسمعیلی‌شهمیرزادی، سمیرا. (۱۳۸۹). طراحی مدلی بر اساس کارکردهای مرشد- مریدی در راستای توسعه مدیریت. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، ۳ (۷)، ۵-۳۷.
- شایان‌چهرمی، شاپورامین؛ صالحی، مسلم و ایمانی، جواد. (۱۳۸۸). رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی در بین معلمان مدارس استثنایی شهرستان بندرعباس. فصلنامه علوم تربیتی، ۲ (۵)، ۷-۳۳.
- شکاری، غلام عباس و شیبانی‌فر، محمدشهاب. (۱۳۹۰). ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارمندان شرکت گاز خراسان رضوی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، ۹۲-۹۳، ۱-۲۳.
- صالحی، محمد و باقری، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مؤلفه‌های یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۲ (۴۶)، ۱-۲۰.
- طالقانی، غلامرضا و واحد، عزیزاله. (۱۳۹۶). بررسی رابطه قدرت جو سازمانی و مرشدیت. تهران: کنفرانس بین‌المللی الگوهای مدیریت در عصر پیشرفت.
- فرخ سرشت، بهزاد و سقائی، سعید. (۱۳۹۶). مرشدیت و مزایای آن برای سازمان. تهران: پنجمین کنفرانس ملی اقتصاد در شرایط تحریم.
- فرمانی، مرضیه و روانگرد، رامین. (۱۳۹۳). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز. فصلنامه مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۱ (۶)، ۷۸۹-۷۹۸.
- قلی‌پور، آریین؛ سبک‌رو، مهدی؛ استادی، رضا و نقوی حسینی، سیدعلیرضا. (۱۳۸۹). مرشدیت مکانیزمی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، ۳ (۹)، ۵-۲۰.
- قنبری، سیروس؛ اسکندری، اصغر و فرهادی، مهران. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر استقلال شغلی کارکنان بر ارتقای عملکرد فردی و سازمانی با میانجی‌گری یادگیری فردی و یادگیری سازمانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳ (۸)، ۷۷-۹۵.
- کیاکجوری، داود؛ بناگر، علیرضا و میرتقیان‌رودسری، سیدمحمد. (۱۳۹۶). نقش میانجی‌گری انگیزش شغلی کارکنان در رابطه‌ی میان مرشدیت و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی شرکت زرین سوله آمل). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۹ (۲۸)، ۳۱-۳۷.
- محمدی‌الیاسی، قنبر و نصیری، نیلوفر. (۱۳۹۵). دستاوردهای برنامه مرشدی رسمی برای سازمان‌ها. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۲)، ۱-۲۶.
- مقیمی، سیدمحمد؛ امامی، فرزانه و کاظمی، معصومه. (۱۳۹۰). ارزیابی و اولویت بندی شاخصه‌های سرمایه اجتماعی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی در نظام دانشگاهی. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹ (۲)، ۲۹-۶۰.
- هداوند، سعید. (۱۳۹۱). همسوسازی فرهنگ یادگیرنده و یادگیری سازمانی، عاملی اثربخش در بهبود عملکرد نیروی انتظامی، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۷ (۲۵)، ۵۹-۷۹.

- Bhatnagar, J. (2006). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage: an empirical analysis. *The Learning Organization Journal*, 13 (5), 416-433.
- Clawson, J. G. (1996). Mentoring in the information age. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(3), 6-15.
- Fiol, C. M., & Lyles, M.A. (1985). Organisational Learning. *Academy of Management Review*. 10 (4): 803-813.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S.K. (2005). Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. *Journal of Advances in Developing Human Resources*, 7 (4), 446-469.
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76 (5), 664-677.
- Kiedrowski, P. J. (2006). Quantitative assessment of a Senge learning organization intervention. *The Learning Organization Journal*, 13 (4), 369-383.
- Kim, S. (2007). Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD. *Journal of European Industrial Training*, 31 (3), 181-194.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentoring relationship. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 608-625.
- Larsson, M., Pettersson, C., Eriksson, C., & Skoog, T. (2016). Initial motives and organizational context enabling female mentors' engagement in formal mentoring—A qualitative study from the mentors' perspective. *Journal of Children and Youth Services Review*, 71, 17-26.
- McCauley, C. D. (2005). The mentoring tool. *Journal of Advances in Developing Human Resources*, 7 (4), 443-445.
- Neefe, D. O. (2001). Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges and Universities Participating Traditional & Non-traditional (Academic Quality Improvement Project) Accreditation Processes. [online] URL <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2001/2001neefed.pdf>
- Newberry, D. B. (2008). Organizational learning, leadership and culture: A study of program managers in the Department of Defense. Capella University.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41 (3), 309-324.
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of vocational behavior*, 68 (2), 292-307.