



## تاثیر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با تاکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور)

شیرین زردشتیان<sup>۱</sup>، نیلوفر عزیز چناری<sup>۲</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

۲. دانش آموزخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

هدف این پژوهش بررسی تاثیر رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد با تاکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی بود. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و امور جوانان سه استان کردستان، کرمانشاه و همدان (۲۵۰ نفر) تشکیل داده‌اند. بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد نمونه ۱۵۰ نفر بود. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری استراتژیک لیره (۲۰۱۲)، عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) و ارزیابی قابلیت یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵) گردآوری شد. برای آزمون فرضیات پژوهش از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با نرم افزار SPSS استفاده شد، در نهایت مدل تحقیق با استفاده از نرم افزار SmartPLS مورد تایید قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد رهبری استراتژیک به صورت مستقیم بر روی عملکرد سازمانی کارکنان و به صورت غیر مستقیم و از طریق یادگیری سازمانی بر روی عملکرد سازمانی در کار کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. باتوجه به نتایج حاصل از پژوهش می‌توان بیان نمود؛ مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با توجه اساسی به عوامل یادگیری سازمانی و استفاده از سبک رهبری استراتژیک در سازمان، زمینه را جهت افزایش یادگیری سازمانی در کارکنان فراهم کنند و موجبات پیشرفت عملکرد سازمان را فراهم کنند. ( $P \leq 0$ ).

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۰۵

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۱۱

### کلیدواژگان:

رهبری استراتژیک،

شایستگی،

عملکرد سازمانی،

یادگیری سازمانی،

ادارات کل ورزش و جوانان

نویسنده مسئول: شیرین زردشتیان

پست الکترونیکی:

zardoshtian2014@gmail.com

# **The impact of strategic leadership on organizational performance with an emphasis on the mediating role of organizational learning (Case Study: General Departments of Sports and Youth in Western Provinces)**

**shirin zardoshtian<sup>١</sup>, Niloufar Azizi<sup>٢</sup>**

١. Associate Professor of Sport Management, Razi University, Kermanshah, Iran.

٢. Master's degree in sports management, Razi University, Kermanshah, Iran

## **Abstract**

The purpose of this research was to investigate the effect of strategic leadership on performance improvement with emphasis on the mediating role of organizational learning. Descriptive-survey research method and the statistical population of this research are all employees of the General Directorate of Sports and Youth Affairs in the three provinces of Kurdistan, Kermanshah and Hamadan (٢٥٠ people). According to the table of Krejci and Morgan (١٩٧٠), the number of samples was ١٥٠ people. The data were collected using the standard questionnaires of strategic leadership of Lire (٢٠١٢), the performance of Sarmani Hersi and Goldsmith (٢٠٠٣) and the evaluation of the organizational learning capability of Gomes et al. (٢٠٠٥). To test the hypotheses of the research, Pearson's correlation coefficient test and multiple regression were used with SPSS software. Finally, the research model was confirmed using SmartPLS software. The results of the research showed that strategic leadership has a positive and significant effect on the organizational performance of employees directly and indirectly through organizational learning on the organizational performance of employees. According to the results of the research, it can be stated; Managers of sports organizations can provide the basis for increasing organizational learning in employees by paying basic attention to the factors of organizational learning and using strategic leadership style in the organization and provide the means to improve the performance of the organization.

**Keywords:** Strategic Leadership, Competence, Organizational Performance, Organizational Learning, Sports and Youth Departments

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها رکن اصلی جامعه کنونی را تشکیل داده و دو عامل بسیار مهم و حیاتی آن عبارتند از مدیریت که مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می‌شود، هیچ تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان تا حد زیادی به شایستگی رهبر سازمان بستگی دارد (یکتا، ۱۴۰۰)، از طرفی بقا و رشد سازمان‌ها در دنیای پر تغییر کنونی نیازمند داشتن توانایی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییرهای پی‌درپی محیطی است که در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و تغییرات محیطی را به‌موقع پیش‌بینی نمایند و به بقای خود ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید نمایند (جیانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). با توجه به مطالب ذکر شده یادگیری سازمانی می‌تواند موجب ارتقاء عملکرد فردی، رضایت شغلی و کار تیمی در سازمان شوند (صمیمی و همکاران، ۲۰۲۲). یادگیری سازمانی جنبه مهمی از سازمان است که عملکرد سازمان را تحت شعاع خود قرار می‌دهد؛ زیرا یادگیری سازمانی چیزی بیشتر از نیاز به انتخاب در حال حاضر بوده و بهترین عامل برای افزایش سرعت سازمان‌ها در دنیای غیرقابل پیش‌بینی امروزی می‌باشد (کوبین و سلوین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). لذت پی‌شرفت چشمگیر دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار سبب شده است علاوه بر رهبری، یادگیری سازمانی نیز بر عملکرد سازمان تأثیر گذار باشد چراکه تغییرات و دگرگونی‌های محیطی علاوه بر نفوذ سریع به سازمان‌ها و تأثیر گذاشتن بر عملکرد آن‌ها، چالش‌ها و فرصت‌هایی را نیز برای سازمان‌ها فراهم آورده‌اند (نوع‌پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۵). از این روی، سازمان‌ها نیازمند راهبردهای نوینی هستند تا بتوانند در کنار چالش‌ها، با استفاده مطلوب از فرصت‌ها، عملکرد مناسبی داشته باشند، چرا که اهمیت عملکرد سازمانی تا حدی است که می‌تواند عامل تشخیص صعود یا نزول سازمان‌ها در عصر رقابتی کنونی باشد. در واقع عملکرد سازمان‌ها نه تنها بهبود مسائل مالی، بلکه بقا و جاودانگی غیر مالی سازمان‌ها را نیز تضمین می‌کند (گومز و وجان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). از طرفی اقتصاد جهانی دورنمای رقابتی جدیدی را به وجود آورده است که در آن رویدادها به طور مداوم و پیش‌بینی نشده تغییر می‌کند، تغییرات شتابان در محیط بیرونی باعث افزایش نیاز به نگرین‌ستن به استراتژی و رهبری به عنوان دو روی یک سکه شده است، الزامات محیطی، نیاز به رهبری استراتژیک را به منظور تفسیر محیط، خلق استراتژی و ایجاد سازمانی که بتواند در چنین بافتی دوام بیاورد، القا می‌کند (پیتلیس و واگنر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

<sup>۱</sup> Jiang et al

<sup>۲</sup> Covin & Slevin

<sup>۳</sup> Gomes & Wøjahn

<sup>۴</sup> Pitelis & Wagner

عوامل مختلفی بر عملکرد سازمانی مؤثرند؛ یکی از عوامل مورد توجه متخصصان و صاحب‌نظران، سبک‌های رهبری مدیران است که به باورها، ارزش‌ها و شخصیت مدیر بستگی دارد (منصوری، ۱۳۹۹)، در این ارتباط خدادادی و هم‌کاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود بیان داشته‌اند؛ در بین عوامل برون‌سازمانی، مؤلفه فرهنگی/اجتماعی و در بین عوامل درون‌سازمانی، مؤلفه شیوه مدیریت و در بین عوامل فرایندی، مؤلفه روش سنجش و در بین عوامل نتیجه‌ای، مؤلفه بازخورد فردی و در بین عوامل پیامدی، مؤلفه کارایی بیشترین همبستگی را با مدیریت عملکرد دارند. در زمانی که سازمان به طور فزاینده به وسیله محیط رقابتی به چالش طلبیده می‌شوند تمرکز بر رهبری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. سیستم‌ها می‌توانند برای ایجاد کارایی عملیاتی طراحی شوند، اما این رهبری است که سازمان را قادر به حفظ موقعیت غالب در صنعت خود می‌کند (عریف و اکرم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) مطالعات بیان می‌کنند که نقش رهبری برای یک سازمان در دستیابی به سطح بالایی از عملکرد اهمیت اساسی دارد. علم مدیریت در حکم یک حوزه مدرن از معرفت بشری از مجموع عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان بر نقش مدیران و رهبران بسیار تأکید می‌ورزد (ملائی و قجاوند، ۱۳۹۴). رهبر با ارائه تصویری از آینده، مسیر را مشخص می‌کند، سپس با توجه به این دیدگاه و ارتباطی که با آن برقرار می‌کند افراد را هماهنگ می‌نماید و به آنها الهام می‌بخشد تا هر مشکل یا معمایی را که بر سر راهشان قرار دارد حل کنند یا از میان بردارند (شیرینی، ۱۴۰۰). با توجه به شرایط محیطی پویا و بی‌ثبات، مطالعات گوناگونی در خصوص سبک رهبری صورت گرفته است. طبقه‌بندی مختلف از سبک‌های مختلف رهبری سازمان وجود دارد (منصوری، ۱۳۹۹). که یکی از این سبک‌ها، سبک رهبری استراتژیک می‌باشد. نظریه رهبری استراتژیک نشان می‌دهد که جمعیت‌شناسی و رهبری مدیر ارشد نقش مهمی را در فرمولاسیون استراتژی ایفا می‌کند و اجرای راهبرد مؤثر نیاز به دانش‌های خاص، مهارت‌ها و سبک‌های رهبری تصمیم‌گیرندگان کلیدی دارد (شائو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). ارزش‌های مشترک و چشم‌انداز روشن مهم‌ترین ابعاد رهبری استراتژیک به شمار می‌آیند که هر دوی آنها کارکنان را قادر می‌سازند تا تحت حداقل نظارت رسمی و مکانیسم‌های کنترل اقدام به تصمیم‌گیری نمایند (فاندامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۲).

آن چه می‌توان به طور صریح بیان کرد، این است که حیات سازمانی در گرو عملکرد صحیح کارکنان می‌باشد که با مدیریت مؤثر عملکرد می‌توان کارکنان را پرورش داده و نقاط قوت و ضعف آنان را گوشزد کرد و به سوی آرمان‌ها و اهداف سازمانی پیش برد (دارایی و زردتشتیان، ۱۳۹۷). رهبری استراتژیک دارای شش مولفه مسیر استراتژیک، ساختار و فرایند سازمانی، سرمایه‌انسانی، ارزش‌های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی است (ملائی و قجاوند، ۱۳۹۴). ساختار سازمانی و یادگیرنده بودن سازمان‌ها باهم رابطه‌ی نزدیک

<sup>۱</sup> Arif & Akram

<sup>۲</sup> Shao, Z

دارند و ساختار انعطاف‌پذیر به پیشرفت و توسعه در به‌کارگیری ایده‌های جدید می‌انجامد، بلکه میزان یادگیرندگی این ساختارها خیلی بیشتر از ساختارهای سخت و انعطاف‌ناپذیر است (اولان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). از آنجا که یادگیری سازمانی بیش از هر جنبه‌ی دیگری، ماهیتی انسانی دارد، نقش حیاتی و تعیین‌کننده‌ی رهبری در توسعه‌ی یادگیری سازمانی و عامل توانمندسازی کارکنان انکارناپذیر است. رهبران حامی یادگیری سازمانی، باید اهداف یادگیری سازمانی را برای همه‌ی افراد مربوط شرح دهند؛ به گونه‌ای که بتوانند نقش خود را در دستیابی به آن اهداف درک کنند و سبب برانگیختگی فکری، خلاقیت و نوآوری و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان شود (شیرینی، ۱۴۰۰). یادگیری سازمانی پیوند معنی‌داری بین نوآوری و عملکرد نیروی انسانی و به طبع آن عملکرد سازمان ایجاد می‌کند و ظرفیت یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (خدادادی و همکاران، ۱۴۰۲). نتایج پژوهش‌های پیشین نیز از این موضوع حمایت می‌کنند. لذا در ادامه به بررسی چند نمونه از پژوهش‌های گذشته پرداخته خواهد شد. یکتا (۱۴۰۰) در تحقیقی به این نتیجه رسید که سبک رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر دارد، علاوه بر این واروو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی تاثیر رهبری استراتژیک بر یادگیری سازمانی می‌پردازد. نتایج این پژوهش نشان از ارتباط بین این دو متغیر بود. در خصوص مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش باید عنوان داشت که در خصوص روابط بین متغیرها، تحقیقاتی انجام شده است. اما تا به حال تحقیقی که در ارتباط بین رهبری استراتژیک و عملکرد به نقش میانجی یادگیری سازمانی اشاره‌ای داشته باشد، انجام نشده است. از این روی، این پژوهش به دنبال پر کردن این خلا می‌باشد. لذا باید که عنوان داشت که سازمان‌های ورزشی به عنوان سازمان‌هایی که با آحاد جامعه در ارتباط است و خدمات خود را به اقشار جامعه ارائه می‌کند، می‌تواند با بکارگیری سبک‌های رهبری موثر توسط مدیران، کلیه وظایف در سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. از طرفی با توجه به اینکه ادارات ورزش و جوانان با قشر جوان در جامعه در ارتباط است نقش یادگیری بسیار با اهمیت می‌باشد. به همین دلیل به نظر می‌رسد؛ یادگیری در زنجیره ارتباط بین سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد نقش میانجی داشته باشد. مطالعه تحقیقات پیشین و مطالعه اکثر منابع موجود نشان می‌دهد تاکنون کوشش فراگیری برای بررسی این موضوع در جامعه ورزشی ایران به طور عام و جامعه‌ی ورزشی غرب کشور به طور خاص به عمل نیامده است. در واقع می‌توان گفت اگر سبک رهبری موجبات یادگیری را در سازمان فراهم نکند مسلماً با عملکرد نامناسبی مواجه خواهد شد. از این رو می‌توان یافتن سبک‌های رهبری مناسب را به عنوان یک مسئله پیش روی مدیران عنوان کرد، چرا که سبک رهبری نامناسب می‌تواند علی‌رغم صرف هزینه‌های زیاد، نتایج تلخی را برای سازمان به همراه داشته باشد. از طرفی

<sup>۱</sup> Olan et al

<sup>۲</sup>. Waruwu et al

ادارات ورزش و جوانان، به عنوان یک سازمان از این قاعده مستثنی نبوده و با توجه نقشی که عملکردشان بر توسعه ورزش در جامعه دارد ضرورت پرداختن به سبک رهبری، عملکرد و یادگیری سازمانی در آن احساس می‌گردد. لذا محققین به دنبال یافتن این مسئله است که سبک‌های رهبری استراتژیک چه تاثیری بر عملکرد با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان دارد؟

## روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی است و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) استفاده گردید. تعداد کل کارمندان در ادارات کل ورزش و امور جوانان استان‌های کرمانشاه، همدان و کردستان برابر ۲۵۰ نفر می‌باشد، با توجه به رهیافت‌های روش مورگان؛ نمونه آماری مورد نیاز برابر ۱۵۰ نفر می‌باشد. لذا ۱۶۰ پرسشنامه به منظور کاهش خطاهای احتمالی توزیع شده است، در نهایت تعداد ۸ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار نگرفتند و در کل ۱۵۲ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از ۳ پرسشنامه استاندارد صورت گرفت. پرسشنامه استاندارد رهبری استراتژیک که توسط لیره (۲۰۱۲) ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۲۵ سوال و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق، موافق، تاحدودی، مخالف و کاملاً مخالف) می‌باشد و شش مولفه مسیر استراتژیک، ساختار و فرایند سازمانی، سرمایه‌انسانی، ارزش‌های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی را دارا می‌باشد. پرسشنامه معتبر و استاندارد عملکرد سازمانی (اچیو) هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) دارای ۴۲ سوال بوده و هفت مولفه‌ی توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار، محیط را می‌سنجد. پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی توسط گومز و همکاران (۲۰۰۵) ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۱۷ سوال و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت شامل می‌باشد و چهار مولفه تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه سازی دانش را می‌سنجد. در هر سه پرسشنامه آزمودنی به هر گویه در مقیاس ۵ درجه‌ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) لیکرت پاسخ می‌دهد. جهت تعیین روایی پرسشنامه از دو روایی ظاهری-محتوایی و روایی همگرا-واگرا استفاده گردید. روایی ظاهری و محتوایی پرسشنامه با توجه به نظرات ۵ تن از اساتید متخصص مدیریت ورزشی و استاد راهنما انجام شد. جهت تعیین روایی همگرا از شاخص AVE استفاده گردید. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سوالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. طبق نتایج به دست آمده میزان AVE برای هر سه پرسشنامه بالای ۰/۵ می‌باشد. جهت تعیین روایی واگرا از آزمون فورنل و لاکر استفاده گردید. روایی واگرا میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. در صورتی که یک سازه با شاخص‌های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشد تا با سازه‌های دیگر، روایی واگرا مناسب مدلی تایید می‌شود. مطابق با جدول زیر، مقادیر قطر اصلی سازه‌های رهبری استراتژیک، عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی از مقدار همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرایی مناسب پرسشنامه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

### جدول ۱. ماتریس روایی واگرا

متغیرها	رهبری استراتژیک	عملکرد سازمانی	یادگیری سازمانی
رهبری استراتژیک	۰/۸۲۸	-	-
عملکرد سازمانی	۰/۶۹۳	۰/۹۰۳	-
یادگیری سازمانی	۰/۳۳۷	۰/۴۶۰	۰/۸۹۴

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از طریق پرسشنامه از آماره‌های توصیفی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد، در نهایت مدل تحقیق با استفاده از نرم افزار SmartPLS مورد تایید قرار گرفت که در ادامه روند گزارش یافته‌ها به آن اشاره خواهد شد، نتایج حاصل از بررسی روایی همگرا و واگرا پژوهش به شرح زیر می‌باشد؛

### جدول ۲. روایی همگرایی پرسشنامه‌های تحقیق

متغیرها	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
رهبری استراتژیک	۰/۶۸۵
عملکرد سازمانی	۰/۸۱۶
یادگیری سازمانی	۰/۷۹۹

جهت تعیین روایی واگرا از آزمون فورنل و لاکر استفاده (جدول ۲) گردید. روایی واگرا میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. در صورتی که یک سازه با شاخص‌های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشند تا با سازه‌های دیگر، روایی واگرا مناسب مدل تایید می‌شود.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی نشان داد از ۱۵۲ نمونه تحت بررسی ۸۳ نفر (۵۴/۶ درصد) مرد و ۶۹ نفر (۴۵/۴ درصد) هم به لحاظ جنسیت زن بودند. بنابراین نتیجه اکثریت نمونه آماری پژوهش حاضر مرد بودند. همچنین اکثریت نمونه آماری پژوهش حاضر بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن داشتند. همچنین اکثریت نمونه آماری پژوهش حاضر تحصیلات کارشناسی (۲۲ درصد) داشتند. بیشترین نمونه آماری پژوهش حاضر دارای سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۱۵ سال بودند.

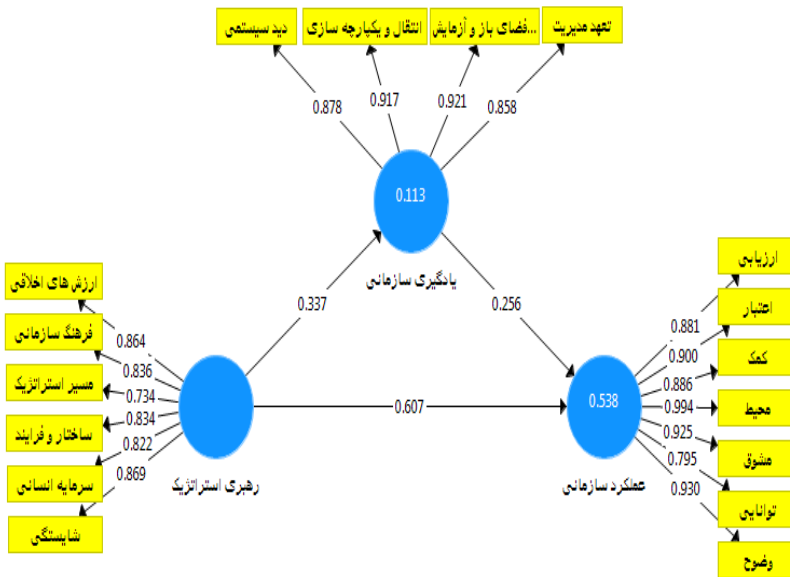
مرحله بعد جهت به آزمون قرار دادن مدل مورد نظر ابتدا آزمون نرمالیتی انجام می‌شود. برای این امر از آزمون کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش استفاده شد. با استناد به خطی بودن نمودار احتمال و انحراف کم مشاهدات در تمامی متغیرهای پژوهش و خطی بودن نمودارها، میزان کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش در بازه عددی ۲+ تا ۲- قرار گرفته است، فرض نرمالیتی توزیع داده‌ها تأیید می‌گردد و برای آزمون فرضیات

پژوهش از روش‌های آماری پارامتریک استفاده می‌شود.

جدول ۳. شاخص‌های برازش برای متغیرهای مدل تحقیق

متغیر	$Q^2$	$R^2$	GOF
یادگیری سازمانی	۰/۴۷۴	۰/۵۳۸	۰/۴۴۱
عملکرد سازمانی	۰/۴۴۹	۰/۱۱۳	

با توجه به اطلاعات جدول ۲، مقادیر به دست آمده برای شاخص  $Q^2$  بیشتر از  $۰/۳۵$  (قوی) می‌باشد. همچنین مقادیر  $R^2$  در محدوده قوی قرار دارد و مقدار SRMR نیز کمتر از  $۰/۱$  می‌باشد که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل آزمون شده است. در ادامه تصویر مدل آزمون شده تحقیق به همراه ضریب مسیر بدست آمده برای تمامی مسیرهای مدل در قالب شکل ۱ مشخص گردیده است.

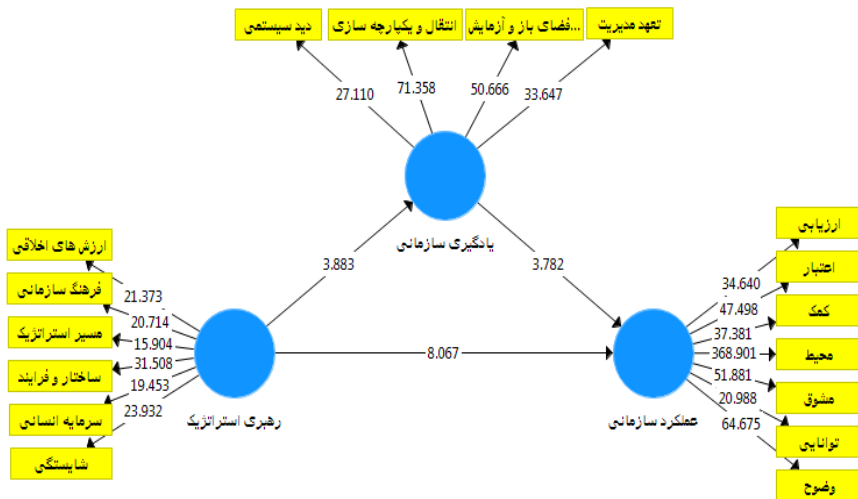


شکل ۱. مدل نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی

جدول ۴. برآورد مسیر متغیرهای تحقیق

P. Value	برآورد		متغیر وابسته	مسیر	متغیر مستقل
	معناداری	استاندارد			
۰/۰۰۱	۳/۸۸۳	۰/۳۳۷	یادگیری سازمانی	←	رهبری استراتژیک
۰/۰۰۱	۸/۰۶۷	۰/۶۰۷	عملکرد سازمانی	←	رهبری استراتژیک
۰/۰۰۱	۳/۷۸۲	۰/۲۵۶	عملکرد سازمانی	←	یادگیری سازمانی

مقادیر برآورد شده در جدول ۴ بیانگر این است که متغیر رهبری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور دارد. افزون بر این تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأیید شد ( $P \leq 0.05$ )



شکل ۲. مدل نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی در حالت معناداری

جدول ۵. اثر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش یادگیری سازمانی

P. Value	برآورد		متغیر وابسته	نقش میانجی	متغیر مستقل
	معناداری	استاندارد			
۰/۰۰۱	۱۱/۳۵۲	۰/۶۹۳	عملکرد سازمانی	یادگیری سازمانی	رهبری استراتژیک

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۴، اثر رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی به صورت مستقیم و همچنین با نقش میانجی یادگیری سازمانی  $0.693$  می باشد ( $P \leq 0.05$ ) که نشان دهنده اثر بالای رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی می باشد.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش بررسی ارتباط بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی بود. در این خصوص نتایج تحقیق حاضر نشان داد یادگیری سازمانی در ارتباط بین رهبری استراتژیک و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های خدادادی و همکاران (۱۴۰۲)، یکتا (۱۴۰۰)، واروو و همکاران (۲۰۲۰)، رضایی پورالماسی (۱۳۹۸)، جبا (۱۳۹۷)، یوسفزاده (۱۳۹۷)، اووزر و تیناتپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) همسو بود. بنابراین باید عنوان داشت که رهبری استراتژیک اثربخش می‌تواند به سازمان‌ها برای ارتقای عملکرد در راستای رقابت با محیط غیرقابل پیش‌بینی یاری رساند (رضایی پور الماسی، ۱۳۹۸). در واقع عملکرد سازمان‌ها نه تنها بهبود مسائل مالی، بلکه بقا و جاودانگی غیر مالی سازمان‌ها را نیز تضمین می‌کند (یوسفزاده، ۱۳۹۷). همچنین رهبران در سازمان، باید اهداف یادگیری سازمانی را برای همه‌ی افراد مربوط شرح دهند؛ به گونه‌ای که بتوانند نقش خود را در دستیابی به آن اهداف درک کنند و سبب برانگیختگی فکری، خلاقیت و نوآوری و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان شود (جبا، ۱۳۹۷). در این ارتباط یکتا (۱۴۰۰) در تحقیقی به این نتیجه رسید که سبک رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر دارد، علاوه بر این واروو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی تاثیر رهبری استراتژیک بر یادگیری سازمانی می‌پردازد. نتایج این پژوهش نشان از ارتباط بین این دو متغیر بود. در خصوص مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش باید عنوان داشت که در خصوص روابط بین متغیرها، تحقیقاتی انجام شده است. بنابراین ایجاد سازمان یادگیرنده بسیار مهم است؛ زیرا این روش سازمان‌ها را قادر می‌سازد؛ تا به طور سیستماتیک، جریان کار را تقویت کنند و بتوانند به مقابله با تغییرات محیط کسب و کار مانند رقابت در بازار، نوآوری و تغییرات تکنولوژی و نیازها و الزامات ذینفعان بپردازند. در این ارتباط خدادادی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود بیان داشتند؛ نتایج حاکی از آن است، در بین عوامل برونسازمانی، مؤلفه فرهنگی/اجتماعی و در بین عوامل درونسازمانی، مؤلفه شیوه مدیریت و در بین عوامل فرایندی، مؤلفه روش سنجش و در بین عوامل نتیجه‌ای، مؤلفه بازخورد فردی و در بین عوامل پیامدی، مؤلفه کارایی بیشترین همبستگی را با مدیریت عملکرد دارند. همچنین می‌توان بیان داشت رهبری استراتژیک خلق چشم انداز و بیان شایستگی‌های مورد نیاز برای رسیدن به آن سبب ایجاد جوی یویا در سازمان می‌شود (منصوری، ۱۳۹۹)، جوی که در آن مدام از کارکنان خواسته می‌شود علم و دانش خود را در رابطه با شغل خود تقویت کنند و به عنوان همکار در کنار رهبر در تعیین اهداف و شیوه تحقق آن باشند؛ همه این موارد سبب می‌شود تلاش برای یادگیری بیشتر در سازمان نهادینه شود و زمانی

۲. Ozer and Tinatp

۱. Waruwu et al

که افراد چه به صورت فردی و چه به صورت تیمی و یا سازمانی در پی یادگیری باشند عملکرد کل سازمان نیز بهبود پیدا خواهد نمود، چون کارکنان یاد می‌گیرند هر مسئله‌ای را زیر سوال برده و برای وظایف خود بهترین نحوه انجام را انتخاب کنند. اگر ادارات ورزش و جوانان بتوانند یادگیری سازمانی کارکنان خود را به سوی خلق و نوآوری سوق دهند نه تنها یادگیری موثرتر خواهد بود بلکه عملکرد سازمان به گونه‌ای که متناسب با وقایع محیطی غیرقابل پیش بینی باشد، پیش خواهد رفت.

بنابراین بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد ادارات ورزش و جوانان، سبک رهبری استراتژیک را در پیش گیرند. همچنین مدیران ادارات ورزش و جوانان باید مسیر استراتژیک را در پی گیرند و دارای برنامه‌های مشخص باشد. با توجه به نقش پیش‌بینی کننده مسیر استراتژیک در بهبود عملکرد و یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان‌های ورزشی با تدارک چندین سناریو برای آینده و ذکر جزئیات هر سناریو برای کارکنان و نیز مشارکت کارکنان در تدوین سناریوها زمینه ساز بهبود عملکرد و یادگیری کارکنان شوند. با توجه به نقش پیش‌بینی کننده فرهنگ سازمانی و سرمایه انسانی در بهبود عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی در استخدام سازمانی آن دسته از افرادی که شباهت بیشتری با فرهنگ سازمانی و نیز متخصص در حیطه شغلی خود هستند را به کارگمارند. همچنین برای آندسته از کارکنان فعلی کارکنان ضمن فرهنگ‌سازی مناسب از طریق جلسات توجیهی و کارگاه‌های آموزشی زمینه ساز همراهی کارکنان در تحقق اهداف استراتژیک سازمان شوند. علاوه بر این مدیران ادارات ورزش و جوانان باید دوره‌های آموزشی هماهنگی با محیط از طریق شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید برای کارکنان خود تدارک ببینند. همچنین مدیران ادارات ورزش و جوانان با تکیه بر سبک رهبری استراتژیک و نیز هماهنگ شدن با دیگر ادارات ورزشی و وزارت ورزش و جوانان سبب ایجاد حداکثر بهره‌وری در سازمان خود شوند. همچنین ساختار و فرایند سازمانی را به گونه‌ای طراحی نماید که دارای انعطاف باشد و اهداف راهبردی را شامل شود. توجه به سرمایه‌انسانی، ارزش‌های اخلاقی، شایستگی و فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عواملی است که یک رهبر استراتژیک باید به آن توجه کند. از این رو ایجاد محیطی با اخلاق نیکو و تشویق و ترغیب کارکنان بر اساس شایستگی‌هایشان می‌تواند راه‌گشای باشد. در راستای سرمایه‌انسانی، می‌توان با مشارکت دادن و نظرخواهی از کارکنان خود در رابطه به تعیین اهداف و شیوه دستیابی به آن‌ها موجب رشد و بالندگی کارکنان شده و زمینه ساز تحقق هرچه بیشتر اهداف ورزشی این ادارات در کشور باشند.

### تعارض منافع

نویسندگان مقاله هیچ گونه تعارض منافی را گزارش نکرده‌اند.

### قدردانی و تشکر

تشکر و سپاس فراوان از تمامی عزیزان و سرورانی که در پیشبرد این تحقیق ما را یاری نموده‌اند.

## References

۱. Arif, S., & Akram, A. (۲۰۱۸). Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Innovation. *SEISENSE Journal of Management*, ۱(۳), ۵۹-۷۵.
۲. Darabi, S., & Zardoshtian, S. (۲۰۱۹). The Effect of Social Responsibility on Organization Performance by Emphasizing the Strategic Role of reputation on the Employees of Sports and Youth Departments in the West of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, ۲(۴), ۱۰۹-۱۲۳. (In Persian)
۳. Ghaedamini Harouni, A., Babaeefarsani, M., Sadeghi Deh Cheshmeh, M., & Maleki Farsani, G. R. (۲۰۲۳). The effect of human resource strategies on human resource productivity with the effect of modifying strategic leadership in Islamic Azad university of Shahrekord. *Modern Research in Performance Evaluation*, ۲(۱), ۱-۱۳. (In Persian)
۴. Gomes, G., & Wojahn, R. M. (۲۰۱۷). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, ۵۲, ۱۶۳-۱۷۵.
۵. Jaba, K. (۲۰۱۷) The Impact of Leadership Style on Employee Performance with the Mediating Role of Organizational Culture (Case Study: Qavamin Bank Branches of Kohgiluyeh & Boyerahmad Province), *MSc Thesis, Islamic Azad University, Gachsaran Branch*.
۶. Jiang, X., Snyder, K., Li, J., & Manz, C. C. (۲۰۲۱). How followers create leaders: The impact of effective followership on leader emergence in self-managing teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, ۲۲(۴), ۳۰۳.
۷. Khodadadi, S., Malmir, A., Hamidi, K., & Niknafs, J. (۲۰۲۳). Validation of key drivers of performance management in service organization. *Quarterly Journal of Quantitative Researches in Management*, ۱۴(۵۲), ۵-۳۲. (In Persian)
۸. mansoori, H. (۲۰۲۰). Identification of Factors and Components Affecting Performance Management System at Governmental Organizations. *The Journal of Productivity Management*, ۱۴(۲(۵۳)summer), ۹۷-۱۱۸. (In Persian)
۹. mullah, R., & ghosvami, A. (۲۰۱۵). Role-Playing of Strategic Leadership in Improving organizational performance(Case Study:

- Electric Power Industry of Isfahan Province). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, ۱۰(۴), ۱۳۰-۱۱۷. (In Persian)
۱۰. nopsandasiel, S. M., ramazan pour, A., & Attari Asl, P. (۲۰۱۶). The Effect of Marketing, Innovation and Learning Capabilities on Organization's Performance (Case study: Tabriz Petrochemical Company). *The Journal of Productivity Management*, ۱۰(۱(۳۶)), ۹۵-۱۲۴. (In Persian)
  ۱۱. Olan, F., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (۲۰۱۹). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, ۹۴, ۳۱۳-۳۱۹.
  ۱۲. Özer, F., & Tinaztepe, C. (۲۰۱۴). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۵۰, ۷۷۸-۷۸۴.
  ۱۳. Pitelis, C. N., & Wagner, J. D. (۲۰۱۹). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, ۳۰(۲), ۲۳۳-۲۴۲.
  ۱۴. Rezaei Pour Diamond, M. (۲۰۱۹). The effect of transformational leadership style on job performance with mediating role of organizational commitment among employees of East Social Security Organization of Mazandaran province, *MSc thesis, Islamic Azad University of Behshahr*. (In Persian)
  ۱۵. Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (۲۰۲۲). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, ۳۳(۳), ۱۰۱۳۰۳.
  ۱۶. Shao, Z. (۲۰۱۹). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International journal of information management*, ۴۴, ۹۶-۱۰۸.
  ۱۷. shirini, N. (۲۰۲۲). Investigating the Impact of Strategic Leadership on Organizational Effectiveness in Iranian Knowledge-Based Companies. *Applied Educational Leadership*, ۲(۴), ۶۵-۷۸. (In Persian)
  ۱۸. Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A.,... & Dewi, W. R. (۲۰۲۰). The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capacity: Evidence from Indonesia private schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, ۲(۱), ۳۷۸-۳۹۷.

۱۹. Yekta, Z. (۲۰۲۲). The relationship between transformational leadership and job performance of a case study (Kashani Shahrekord Hospital employees). *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, ۶(۲۰), ۲۵۹۸-۲۶۰۷.
۲۰. Yousefzadeh, Azadeh, A. (۲۰۱۷). The Effects of Leadership Styles on Staff Learning with the Mediating Role of Social Capital in Social Security Staff in Rasht, *MSc Thesis, Guilan Payam Noor University, Rasht Payam Noor Center*.