

## مدل یابی تاثیر رهبری فراگیر بر یادگیری از خطاها در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران: نقش میانجی امنیت روانی و تعدیل گر فاصله قدرت

فرهاد نظری<sup>۱\*</sup>، بهرام یوسفی<sup>۲</sup>

۱- دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه ۲- دانشیار دانشگاه رازی کرمانشاه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۸/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۷

## Modeling the Impact of Inclusive Leadership on the Learning from Errors in Employees of Sport and Youth General Offices of West Iran: Mediating Role of Psychological Safety and Moderating Role of Power Distance

Farhad Nazari<sup>1\*</sup>, Bahram Yousefi<sup>2</sup>

1- Ph.D. Student of Sport Management, Urmia University 2- Associate Professor of Sport Management,  
Razi University

Received: (2020/10/31) Accepted: (2021/01/06)

### Abstract

The purpose of this study was to the effect of inclusive leadership on the learning from errors of the employees of the General Offices of Sports and Youth in West of Iran with mediating role of psychological safety and moderating role of power distance. This research is descriptive research was a correlation based on structural equations. Statistical population was all of the employees of the General Offices of Sports and Youth in West of Iran. Statistical samples were 203 people that were selected by purposive sampling. For measure the variables, the Carmeli's et al (2013) inclusive leadership, Rybowski's et al (1999) learning from errors, Carmeli's et al (2010) psychological safety and Dorfman and Howell (1998) power distance questionnaires were used. That validity and reliability were confirmed. For data analysis, structural equations model were used by SMART PLS 3 software. The research findings showed that inclusive leadership, both directly and indirectly through and psychological safety affect the learning from errors of employees. Also moderates the power distance of the relationship between inclusive leadership with psychological safety and learning from errors. Therefore, it is suggested to General Offices of Sports and Youth managers that in order to improve their employees learning from errors, using their appropriate leadership style, they will develop the fields of psychological safety. Also consider the individual differences of employees in power distance.

### Keywords

Inclusive Leadership, Learning from Errors, psychological safety, Power Distance

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر یادگیری از خطاها در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور با نقش میانجی امنیت روانی و تعدیل گر فاصله قدرت بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود که با استفاده از روش معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور بود که با استفاده از روش نمونه گیری غیرتصادفی هدفمند ۲۰۳ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه های رهبری فراگیر کارملی و همکاران (۲۰۱۰)، یادگیری از خطاها ریوویکا (۱۹۹۹)، امنیت روانی کارملی و همکاران (۲۰۱۰) و فاصله قدرت دورفمن و هاوول (۱۹۹۸) استفاده گردید. که روایی و پایایی آن ها مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری توسط نرم افزار پی.ا.اس نسخه ۳ استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری فراگیر هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق امنیت روانی بر یادگیری کارکنان از خطاها تأثیر گذار بوده است. همچنین فاصله قدرت رابطه بین رهبری فراگیر با امنیت روانی و یادگیری کارکنان از خطاها را تعدیل می کند. لذا به مدیران ادارات کل ورزش و جوانان پیشنهاد می شود که به منظور توسعه یادگیری کارکنان از خطاها هنگام بکارگیری سبک رهبری فراگیر تفاوت فردی کارکنان در فاصله قدرت را در نظر گرفته و همچنین زمینه توسعه امنیت روانی کارکنان را در سازمان فراهم سازند.

واژه های کلیدی

رهبری فراگیر، یادگیری از خطاها، امنیت روانی، فاصله قدرت

\* نویسنده مسئول: فرهاد نظری

## مقدمه

در دنیای پویای امروز، سازمان‌ها به طور مداوم در جستجوی راهی برای سازگار ساختن خود با شرایط جدیدند که آن‌ها را در جهت بقا در یک محیط رقابتی آماده سازد (۳۲). سازمان‌های ورزشی عصر حاضر نیز در معرض این محیط رقابتی و تغییرات مداوم قرار دارند، ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی مانند دولت، بخش خصوصی، حامیان و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این نهادها دستخوش خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند؛ یکی از عواملی که باعث حفظ جایگاه و موفقیت سازمان‌های ورزشی در رسالت سازمانی می‌شود بهره‌گیری از مزایای یادگیری می‌باشد (۴۰). آرجریس<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کند، یادگیری روشی برای تشخیص و تصحیح خطاها می‌باشد (۲۲). یادگیری از خطاها در محیط در حال تغییر امروزی برای پیشرفت و موفقیت سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است (۲۲). این عمل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از خطاهای گذشته کارکنان استفاده نموده و در آینده به طور اثر بخش عمل نمایند (۳۲). ژائو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، یادگیری از خطا را فرآیند تجزیه و تحلیل خطاها و امکان استفاده از دانش جدید برای تصمیم‌گیری یا انجام اقداماتی که باعث کاهش نتایج منفی خطاها در آینده می‌شود، تعریف می‌کند (۳۷). خطاها فرصت‌های بسیار مؤثری برای یادگیری سازمانی فراهم می‌کنند، زیرا این تجربیات، اعضای سازمان را برای به چالش کشیدن فرضیات موجود و تصحیح خطاها با ایده‌های نوآورانه، تحریک می‌کند. همچنین با ایجاد یک مزیت انگیزشی برای تصحیح و جلوگیری از تکرار دوباره همان خطا در آینده، باعث تقویت یادگیری در سازمان می‌شوند (۳۶).

با افزایش علاقه مردم به فعالیت‌های بدنی و ورزش، نقش سازمان‌های ورزشی در برآورده کردن نیازهای این افراد چشم‌گیر شده است. سازمان‌های ورزشی برای موفقیت در کار خود دیگر نمی‌توانند برنامه‌های قدیمی خود را ادامه دهند و نیازمند بکارگیری شیوه‌های نوین با استفاده از مدیران توانمند و کارکنان متخصص هستند (۳۱). که در این زمینه امکان خطای کارکنان وجود دارد و سازمان‌های ورزشی نیازمند ایجاد یک فرهنگ یادگیری از خطاها در درون سازمان هستند. اما باید گفت یادگیری از خطا همیشه مورد استقبال کارکنان قرار نمی‌-

گیرد (۳۳). موانع سازمانی، مانند شیوه‌های مدیریتی خصمانه و تنبیهی، ممکن است محدودیت‌های مهمی را به وجود آورد که غالباً کارکنان را از یادگیری از خطاها منصرف می‌کند، زیرا یادگیری از خطاها معمولاً به کارکنانی نیاز دارد که محدودیت‌های فکری خود را فاش کرده و در مورد خطاهای خود به طور آشکار بحث و گفتگو کنند (۳۷). یادگیری از خطاها علاوه بر مزایای بالقوه ممکن است منجر به هزینه‌های قابل توجهی برای کارکنان در مورد وضعیت و تصویر آن‌ها (مانند شرمساری و تحقیر) شود (۱۰). بنابراین طبق تئوری تجزیه و تحلیل هزینه-فایده، قبل از انجام رفتارهای پرخطر، کارکنان احتمالاً درگیر محاسبه هزینه در مقابل فایده هستند (۲۴). و در نهایت کارکنان رفتارهای مخاطره‌آمیزی را انجام می‌دهند که مزایای ادراک شده از هزینه‌های احتمالی آن بالاتر باشد، در غیر اینصورت ممکن است از چنین رفتاری خودداری کنند (۳۷).

در سال‌های اخیر نگاه بسیاری از دانشمندان علوم ورزشی به سوی مبحث یادگیری کارکنان معطوف شده است که باز هم جا برای انجام تحقیقات بیشتر و شناسایی عوامل مهمی که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر یادگیری کارکنان سازمان‌های ورزشی اثرگذار هستند و یا با آن ارتباط دارند، وجود دارد. رهبری از جمله عوامل مهم در توسعه یادگیری سازمان‌های ورزشی انتفاعی و غیر انتفاعی است (۲۱)، بنابراین می‌تواند تأثیر بسزایی در یادگیری کارکنان از خطاها داشته باشد، زیرا رهبری توانایی تصمیم‌گیری در مورد وظایف شغلی، حقوق و دستمزد کارکنان را دارد که احتمالاً روی درک و ارزیابی کارکنان از هزینه‌ها و مزایای یادگیری از خطاها تأثیر می‌گذارد (۳۷). در سازمان‌ها، رهبران بر افراد، فرآیندهای گروهی و همچنین پاداش‌های فردی و تیمی تأثیر می‌گذارند، که به آن‌ها سطحی از تأثیر در نحوه رسیدگی به خطاها را می‌دهد (۲۷). تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری، مانند رهبری تحول-گرا و رهبری اصیل از یادگیری خطا در کارکنان حمایت می‌کنند (۲۲). بنابراین شواهد کافی وجود دارد که نشان می‌دهد رهبری می‌تواند نقش مهمی در فرایند یادگیری خطا داشته باشد (۲۲). شکل خاصی از رهبری، رهبری فراگیر<sup>۳</sup> می‌باشد که احتمالاً به دلیل تأثیر آن در ارزیابی کارکنان از هزینه‌ها و مزایای یادگیری می‌تواند تأثیر مثبتی در یادگیری از خطاها داشته باشد (۳۷).

رهبری فراگیر برای اولین بار توسط نهمارد و ادمونسون<sup>۴</sup>

لازم است نگرانی‌های آن‌ها در مورد خطرات فردی ناشی از انجام این کار کاهش یابد. از این نظر، امنیت‌روانی احتمالاً یک عامل برجسته یادگیری کارکنان از خطاها خواهد بود (۳۷). امنیت‌روانی یک وضعیت می‌باشد که در آن کارکنان احساس می‌کنند در محیط‌های کاری از خطرات فردی در امان هستند (۱۰). بنابراین، امنیت‌روانی به عنوان یک حالت شناختی در نظر گرفته می‌شود که بروز رفتارهای مخاطره آمیز، باعث ایجاد صدمه یا تهدیدات فردی بر وضعیت، تصویر و شغل شخص نمی‌گردد (۲۶). طبق مطالعات پیشین، رهبری فراگیر در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری امنیت‌روانی بیشتری را در بین کارکنان در محیط‌های کاری ایجاد می‌کند (۲۶). مانه<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) (۲۰)، بی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) (۳۷)، جاود<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸) (۱۵)، کارملی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۰) (۵)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری فراگیر بر امنیت روانی تأثیر دارد. همچنین نظری و همکاران (۲۰۲۰)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رهبری فروتن می‌تواند امنیت‌روانی را در کارکنان وزارت ورزش و جوانان توسعه دهد (۲۵). بنابراین، با توجه به پیوند بین رهبری فراگیر و امنیت‌روانی کارکنان و اهمیت امنیت‌روانی برای یادگیری از خطاها، ما فرض می‌کنیم که رهبری فراگیر، به طور غیر مستقیم با افزایش درک امنیت-روانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان، آنان را به یادگیری از خطاها ترغیب می‌کند.

از طرفی دیگر، به دلیل تفاوت‌های فردی، تأثیر رهبری فراگیر، مشروط به چگونگی تفسیر و ارزیابی یک کارمند از چنین سبک رهبری است (۱۸). شواهد حاکی از آن است که ارزش‌های فرهنگی افراد می‌تواند تأثیر بسزایی در نحوه ارزیابی و عکس‌العمل کارکنان نسبت به رهبری داشته باشد (۱۷). برخی مطالعات نشان داده‌اند که در مقایسه با سایر ارزش‌های فرهنگی (به عنوان مثال: فردگرایی، جمع‌گرایی)، فاصله قدرت، که نمایانگر اعتقادات و ارزش‌های فردی یک کارمند در پذیرش و توزیع اقتدار و قدرت در سازمان‌ها است (۱۷)، بیشتر به واکنش‌های رهبری مرتبط است (۸).

فاصله قدرت به عنوان یکی از ابعاد چهارگانه هافستد<sup>۷</sup> (۱۹۸۰)، مورد توجه بسیاری از پژوهشگرها قرار گرفته است (۲۹). هافستد (۱۹۷۷) فاصله قدرت را به صورت پذیرش توزیع

(۲۰۰۶) به عنوان یک ابزار اصلی برای شکل دادن به باورهای مثبت اعضا در مسائل سازمانی استفاده شد (۴). بعداً، ساختار رهبری فراگیر به طور خاص توسط کارملی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) توسعه یافت. آن‌ها رهبری فراگیر را به عنوان "رهبری که در تعامل با پیروان، باز بودن، دسترسی و در دسترس بودن را از خود نشان می‌دهد" تعریف کردند (۳۴). رهبری فراگیر بر فواید مشتری‌تأکید می‌کند که در آن رهبر و کارکنان بر اساس کیفیت ارتباطات رهبر و پیرو، بر اهداف متقابل، متمرکز هستند (۱۲). این سبک رهبری به عنوان شیوه‌ای از رهبری رابطه‌ای در نظر گرفته شده که بر نیازهای پیروان متمرکز می‌شود و می‌تواند ارزیابی کارکنان از هزینه‌های بالقوه یادگیری از خطاها را کاهش دهد (۳۴). رهبری فراگیر دارای ذهنیتی باز و علاقه‌مند به ورودی کارکنان است و به طور فعالانه کارکنان را دعوت و تشویق به مشارکت در امور می‌کند (۲۶)، که به کارکنان این احساس را می‌دهد که ایده‌ها و نظرات آن‌ها بسیار ارزشمند و قابل تقدیر هستند و آن‌ها به خاطر تلاش‌ها و دستاوردهایشان به رسمیت شناخته می‌شوند. انتظار می‌رود این احساس ارزش‌گذاری و شناخته شدن باعث تقویت اعتماد به نفس شده و در نهایت ارزیابی آن‌ها از مزایای یادگیری از خطاها را افزایش دهد. علاوه بر این، رهبران فراگیر در دسترس کارکنان خود بوده و نگران علاقه‌ها، احساسات و انتظارات کارکنان هستند (۵). تحت چنین رهبری، کارکنان احتمالاً احساس حمایت می‌کنند و معتقدند که در سازمان مورد تقدیر و احترام قرار می‌گیرند. در نتیجه، این کارکنان خود را به عنوان یاران با ارزش و مهم در سازمان تلقی می‌کنند و به مزایای یادگیری از خطاها وزن بیشتری می‌دهند. در مجموع، با کاهش درک هزینه‌ها و افزایش ارزیابی مزایا، رهبری فراگیر احتمالاً پیش‌بینی کننده مهمی برای یادگیری کارکنان از خطاها خواهد بود (۲۲). پژوهش‌های مختلفی نشان داده‌اند که رهبری فراگیر با یادگیری کارکنان از خطاها ارتباط دارد (۳۸،۳۷). به عنوان مثال در پژوهشی ترن و چوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، دریافتند که رهبری فراگیر پیش‌بینی کننده یادگیری کارکنان در سازمان است (۳۴). با توجه به ماهیت مخاطره آمیز یادگیری از خطاها، ترس و نگرانی از تهدیدهای فردی و پیامدهای منفی در فرایند یادگیری از خطاها، نیروهای ظریف اما قدرتمندی هستند که کارکنان را از یادگیری از خطاها باز می‌دارد (۳۹). این استدلال نشان می‌دهد که برای تسهیل در یادگیری کارکنان از خطاها،

3. Mane

4. Ye

5. Javed

6. Carmeli

7. Hofstede

1. Carmeli

2. Tran &amp; Choi

هم‌چنین به کارکنان و سازمان انگیزه می‌دهند تا از بروز حوادث در آینده جلوگیری کنند (۲۲). در فرایند یادگیری از خطاها، رهبر (۲۲) و وجود فضایی بخشش آمیز که از مفهوم یادگیری از خطاها پشتیبانی کند، نیاز هر سازمان می‌باشد (۳۶). از طرفی دیگر، فاصله قدرت (۳۷) و امنیت روانی (۱۵) کارکنان ممکن است بر یادگیری کارکنان از خطا تأثیر گذار باشند. ادارات ورزش و جوانان به عنوان نهادهای اصلی ورزش در استان‌ها به دلیل رابطه با جامعه ورزشی، نقش بسیار مهم و حیاتی در ورزش ایفاء می‌نمایند به طوری که می‌توانند با سرمایه‌گذاری و توجه به مباحث مدیریتی و نیز در نظر گرفتن شیوه درست رهبری، میزان کیفیت ورزش استان‌ها را افزایش دهند. با توجه به حجم رو به گسترش فعالیت‌های این سازمان‌ها، و افزایش میزان خطاهای کارکنان، یادگیری از خطاها یک امر ضروری احساس می‌شود که با مدیریت آن‌ها می‌توان گام‌های مثبت در بهبود روند سازمان‌های ورزشی ایجاد کرد. متأسفانه، اگرچه برخی از محققان در دهه‌های گذشته تلاش‌های زیادی کرده‌اند تا عوامل مختلفی از جمله ویژگی خطاها، منابع خطاها و فرهنگ سازمانی، که می‌تواند بر تمایل کارکنان برای یادگیری از خطاها تأثیر بگذارد، را روشن سازند، درک فعلی از تأثیر رهبری در یادگیری کارکنان از خطاها هنوز بسیار محدود است (۳۷). برای برطرف کردن این شکاف، بررسی چگونگی تأثیر سبک رهبری فراگیر، امنیت روانی و فاصله قدرت می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. لذا پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سوالات است که رهبری فراگیر چه تأثیری بر یادگیری کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب ایران از خطاها دارد؟ نقش امنیت‌روانی به عنوان میانجی بین رهبری فراگیر با یادگیری کارکنان از خطاها چگونه است؟ و نقش فاصله قدرت به عنوان تعدیلگر در تأثیر رهبری فراگیر بر امنیت روانی و یادگیری کارکنان ادارات ورزش و جوانان از خطا چگونه است؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های (لرستان، کرمانشاه، ایلام، کردستان، همدان) در سال ۱۳۹۸ به تعداد ۳۳۰ نفر بودند. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰)، ۱۷۸ نفر تعیین شد، که به دلیل استفاده از روش مدل معادلات

نابرابر قدرت بین افراد در سازمان تعریف کرد (۱۶)، به این ترتیب، فاصله قدرت یک کارمند به طور خاص با اعتقادات اساسی او در رابطه با وضعیت و اقتدار در سازمان‌ها سروکار دارد، که به نحوه درک، تعامل و پاسخ دادن به سبک‌های مختلف رهبری مربوط می‌شود (۱۷). کارکنان در فرهنگ با "فاصله قدرت کم"، توسط روابط بین مافوق و زیردست کمتر تحت فشار قرار می‌گیرند و آن را به عنوان حمایت اجتماعی در نظر می‌گیرند (۲۸). آن‌ها ترجیح می‌دهند به طور فعال در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند (۳). جهت‌گیری و کنترل خود را بسیار مهم می‌بینند و رهبرانی را که به آن‌ها قدرت می‌دهند ترجیح می‌دهند (۷). علاوه بر این، کارکنان با فاصله قدر کم تمایل دارند ارتباطات شخصی و اجتماعی نزدیک‌تری با رهبران خود داشته باشند (۱۷). در این راستا، رهبری فراگیر که دارای رفتارهایی از جمله مراقبت از احساسات کارکنان، دعوت از کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، باز بودن در ورودی کارکنان و تأکید بر روابط با کیفیت بالا با کارکنان است، مطابق انتظارات و نیازهای کارکنان با فاصله قدرت پایین‌تر است. بنابراین، احتمالاً از مزایای انگیزشی رهبری فراگیر قدردانی می‌شود و تأثیرات مثبت رهبری فراگیر بر امنیت‌روانی کارکنان تقویت می‌شود (۳۷). در مقابل کارکنان در فرهنگ با "فاصله قدرت زیاد"، ساختاری چند لایه با توزیع نامتقارن قدرت بین افراد در سطوح سلسله مراتبی مختلف را انتظار داشته و می‌پذیرند (۳۵) و احترام، وفاداری و اطاعت بیشتری نسبت به قدرت از خود نشان می‌دهند (۷). در فرهنگ با فاصله قدرت زیاد، سازمان به سمت تمرکزگرایی حرکت می‌کند (۶). کارکنان از رهبران انتظار دارند که به جای دادن قدرت و مشورت با آن‌ها، دستورالعمل‌ها و الزامات واضح و روشن را بیان کنند. به عبارت دیگر، کمتر از سبک رهبری مشارکتی بهره‌مند می‌شوند (۱۷). علاوه بر این، کارکنان با فاصله قدرت زیاد احتمالاً رهبران را به عنوان چهره‌های مقتدر و جدا درک می‌کنند و ترجیح می‌دهند فاصله روانی و اجتماعی بیشتری را از رهبران خود حفظ کنند (۱۷). این فاصله طولانی مانع از برقراری ارتباط و تعامل شخصی بین کارکنان و رهبر می‌شود، در نتیجه تأثیر رهبری را در نگرش و رفتار کارکنان کاهش می‌دهد (۳۷). بنابراین فرض ما بر این است که فاصله قدرت به عنوان عاملی مهم ممکن است بر یادگیری کارکنان ادارات ورزش و جوانان از خطاها تأثیر داشته باشد.

در مجموع با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان گفت خطاها اگر چه اغلب منجر به نتایج منفی می‌شوند، اما می‌توانند انگیزه‌ای برای ایجاد تغییرات مهم در سازمان باشند.

اسمارت پی.ال.اس<sup>۵</sup> نسخه ۳ جهت تأثیر عوامل مذکور استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

نتایج بدست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در خصوص جنسیت نشان داد که ۵۷/۲ پاسخ دهندگان مرد و ۴۲/۸ پاسخ دهندگان زن بودند، در خصوص تحصیلات ۱۹/۲ درصد دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم، ۵۶/۹ دارای مدرک کارشناسی و ۲۳/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری بودند. از لحاظ سن حدود ۲۷/۶ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۵۸/۳ درصد بین ۳۱ تا ۴۵ سال، و ۱۴/۱ درصد بیشتر از ۴۵ سال سن داشتند. توزیع سابقه خدمت کارکنان نیز بدین شرح است ۴۲/۲ درصد بین ۱ تا ۱۰ سال، ۴۰/۷ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۱۷/۱ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. همچنین یافته‌های توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، کشیدگی و چولگی) مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول (۱)، ارائه گردیده است. کلاین<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کند که در مدل‌یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. او پیشنهاد می‌کند که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد (۲۳). با توجه به جدول (۱) قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح شده توسط کلاین (۲۰۱۱) می‌باشد؛ بنابراین پیش‌فرض نرمال بودن متغیرها برقرار است.

ساختاری (SEM) و به منظور برازندگی مدل، حجم نمونه در پژوهش حاضر ۲۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند انتخاب گردید. لازم به ذکر است که تعداد ۱۷ عدد از پرسشنامه‌ها به علت باز گردانده نشدن و یا ناقص بودن در تجزیه تحلیل لحاظ نشد و در نهایت ۲۰۳ پرسشنامه که به درستی به آن‌ها پاسخ داده شده بود وارد مرحله تجزیه و تحلیل آماری شدند. ابزار تحقیق شامل ۴ پرسشنامه به این شرح بوده است: **رهبری فراگیر:** برای سنجش رهبری فراگیر از پرسشنامه کارملی و همکاران (۲۰۱۰) استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۹ سؤال و سه مولفه باز بودن، در دسترس بودن و دسترسی است. روایی پرسشنامه توسط کارملی و همکاران مورد تایید قرار گرفته و میزان پایایی را با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۴ به دست آوردند (۵). **یادگیری از خطاها:** برای سنجش یادگیری کارکنان از خطاها از پرسشنامه ریبوویکا<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۴ سؤال است. پایایی پرسشنامه ۰/۸۹ بدست آمده که نشان از قابل اعتماد و اطمینان بودن ابزار دارد (۳۰). **امنیت روانی:** از پرسشنامه کارملی و همکاران (۲۰۱۰)، برای اندازه‌گیری امنیت روانی استفاده شده است که برگرفته از پرسشنامه ادمونسون (۱۹۹۹) می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۵ گویه می‌باشد. میزان پایایی این پرسشنامه توسط کارملی (۲۰۱۰)، با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۴ به دست آمده است (۵). **فاصله قدرت:** برای سنجش این متغیر از پرسشنامه ۵ گزینه‌ای دورفمن و هاوول<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) استفاده شد. روایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است (۱۱). این مقیاس در چندین مطالعه قبلی که در سطح فردی انجام شده، مورد استفاده قرار گرفت است (۱۴). ضمناً مقیاس در نظر گرفته شده برای تمامی متغیرها طیف لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) می‌باشد. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های معادلات ساختاری استفاده شد. روایی صوری پرسشنامه‌ها به تأیید اساتید فن در رشته مدیریت ورزشی رسیده و پایایی نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ طی انجام یک مطالعه راهنما که تعداد آن‌ها ۳۰ نفر بودند، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین از نرم افزار اس.پی.اس.اس<sup>۴</sup> نسخه ۲۲ و

1. Structural Equal Model (SEM)
2. Rybowskiak
3. Dorfman & Howell
4. SPSS

جدول ۱. یافته‌های توصیفی در ارتباط با متغیرهای پژوهش

متغیر	M	SD	چولگی	کشییدی
رهبری فراگیر	۲۰۳	۳/۰۵	۰/۸۸	-۰/۴۰۸
یادگیری از خطاها	۲۰۳	۳/۴۴	۱/۰۳	-۰/۶۹۱
امنیت‌روانی	۲۰۳	۳/۳۰	۱/۰۴	-۰/۷۰۴
فاصله قدرت	۲۰۳	۲/۶۴	۰/۹۲	۰/۱۴۷

عنوان سرحد ضریب معرفی و بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است (۱). در جدول ۲، چون تمام ضرایب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و ضرایب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ هستند، نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری و قابل اعتماد بودن تمامی گویه‌ها برای اندازه‌گیری متغیرها هستند. مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج شده، ۰/۰۵ است (۱). همانگونه که از جدول (۲)، مشخص است مقادیر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به سازه‌ها مناسب بوده و به این معنی است که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف هایش را تبیین کند. بنابراین نشان از قابل قبول بودن روایی همگرا است.

### مدل اندازه‌گیری، روایی و پایایی

جهت بررسی پایایی و روایی پرسشنامه از شاخص‌های پایایی ترکیبی که مبتنی بر نتایج مدل (بارهای عاملی)، و آلفای کرونباخ، که مبتنی بر فرض هم‌ارزی متغیرهای مشاهده شده می‌باشد، استفاده شده است. و جهت بررسی روایی همگرا (میزان واریانس که یک متغیر پنهان از شاخص‌های خود می‌گیرد)، از شاخص میانگین واریانس استخراج شده، فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. مقدار پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ برای هر سازه، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری داشته و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. در آلفای کرونباخ مقدار ضریب آلفای ۰/۶

جدول ۲. شاخص‌های پایایی و روایی همگرا مدل اندازه‌گیری پژوهش

متغیرهای پنهان	تعداد سوالات	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
رهبری فراگیر	۹	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۵۲
یادگیری از خطاها	۴	۰/۸۸	۰/۸۱	۰/۶۴
امنیت‌روانی	۵	۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۶۶
فاصله قدرت	۶	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۵۳

میانگین واریانس تبیین شده برای متغیر رهبری فراگیر (۷۲/۳ درصد) شده است که از مقدار همبستگی این متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده شده‌اند. ضریب مثبت نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر است. تمامی ضرایب در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار هستند.

معیار دیگر برای بررسی مدل اندازه‌گیری، روایی واگرا است که یک معیار تکمیل‌کننده است. در مدل‌سازی مسیری پی‌اال‌اس از دو معیار شامل معیار فورنل و لاکر و آزمون بارهای عرضی برای بررسی روایی واگرا استفاده شده است. جدول (۳)، به بررسی ضرایب همبستگی و روایی واگرا می‌پردازد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد. لازمه تأیید روایی واگرا بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است. برای مثال ریشه دوم

جدول ۳. شاخص روایی واگرا و ضرایب همبستگی پیرسون

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱	رهبری فراگیر	+۰/۷۲۳			
۲	یادگیری از خطاها	+۰/۶۲۴	+۰/۸۰۵		
۳	امنیت روانی	+۰/۶۹۷	+۰/۶۷۰	+۰/۸۱۸	
۴	فاصله قدرت	-۰/۰۹۶	-۰/۱۴۱	-۰/۳۰۵	+۰/۷۳۴

## مدل ساختاری پژوهش

جدول ۴. شاخص‌های برازش درونی مدل

متغیر	R2	معیار قدرت پیش‌بینی مدل (Q <sup>2</sup> )	شاخص نیکویی برازش (GOF)
رهبری فراگیر	-	+۰/۳۹۸	
یادگیری از خطاها	+۰/۴۹۶	+۰/۴۰۴	+۰/۳۸
امنیت روانی	+۰/۶۱۰	+۰/۴۸۶	
فاصله قدرت	-	+۰/۳۵۸	

کرده است (۱). میانگین ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مذکور برابر با ۰/۳۶۹ بدست آمد. در نتیجه، مقدار معیار GOF برابر است با ۰/۳۸ که این عدد با توجه به سه مقدار، ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF (۱)، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

در مرحله بعدی روابط میان متغیرها با استفاده از مدل ساختاری بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری<sup>۵</sup> و تخمین استاندارد<sup>۶</sup> نتایج درج شد. در ابتدا، برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان بوت استرپ<sup>۷</sup> استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t را نشان می‌دهد (شکل ۲).

وقتی مقادیر t در بازه<sup>۷</sup> بیشتر از +۱/۹۶ و کمتر از -۱/۹۶ باشند، بیانگر معنی‌دار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. همانگونه که در شکل شماره ۲، مشخص می‌باشد، ضرایب t بین چهار سازه اصلی پژوهش

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GoF<sup>۱</sup> به ترتیب زیر محاسبه شد:

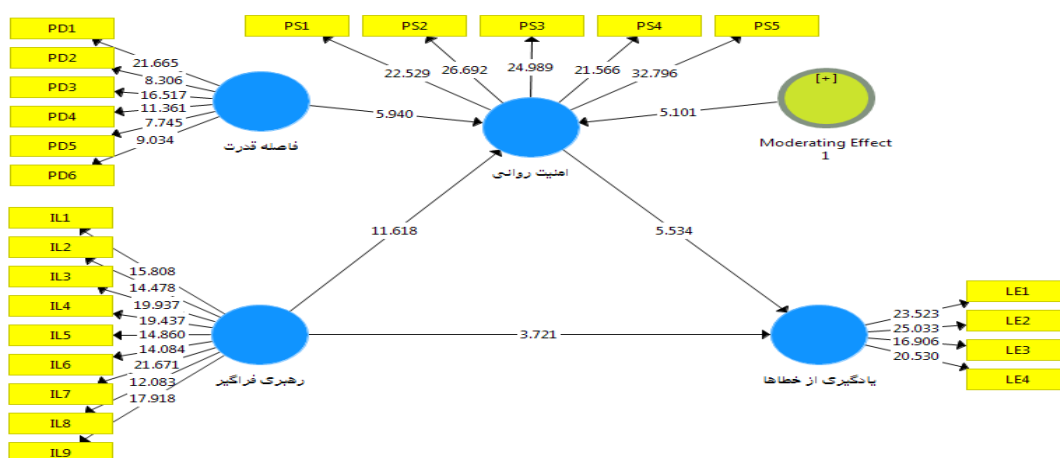
$$GOF = \sqrt{(Communitality) \times (R^2)}$$

با عنایت به رابطه فوق، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی<sup>۲</sup> متغیرهای پنهان عوامل رهبری فراگیر، امنیت روانی و فاصله قدرت محاسبه شد. هنسeler<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۲۰/۱۵، ۰/۳۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند (۱). میانگین مقادیر اشتراکی بر اساس اطلاعات جدول (۴)، برابر با ۰/۴۱۴ بدست آمد. همچنین برای محاسبه میانگین ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درونزای مدل شامل یادگیری از خطاها و امنیت روانی (جدول ۴) در نظر گرفته شده و مقادیر میانگین‌شان محاسبه شود. چاین<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) سه رقم ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به ترتیب ملاک‌های مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R<sup>2</sup> معرفی

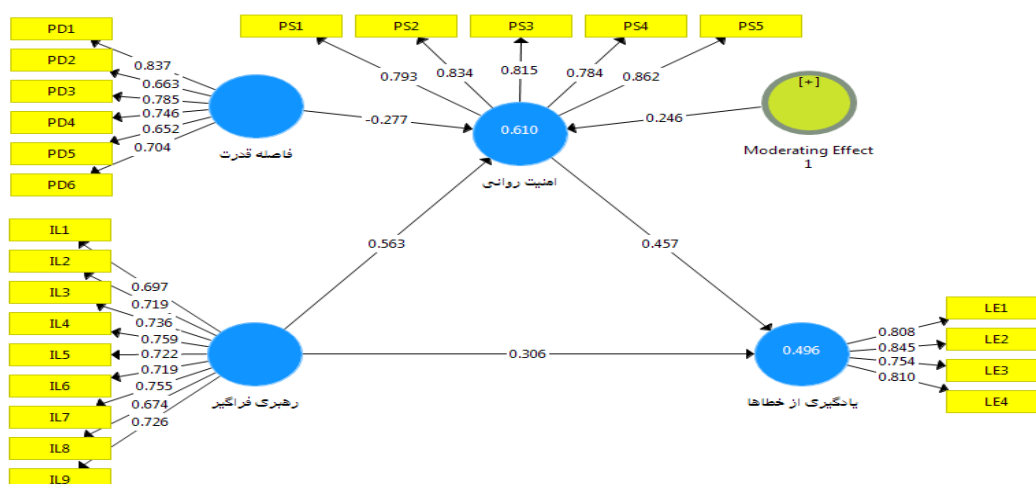
5. T-values  
6. Standardized Estimation  
7. Bootstrapping

1. Goodness of Fit (GOF)  
2. Communitality  
3. Henseler  
4. Chin

همگی بالای ۱/۹۶ هستند که نشان دهنده پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.



شکل ۲. اجرای مدل در حالت اعداد معناداری



شکل ۳. اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد

یادگیری از خطاها اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد (۵/۵۳؛  $t=5.045$ ؛  $\beta=0.45$ ). رهبری فراگیر از طریق امنیت روانی بر یادگیری از خطا اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد (۵/۲۶؛  $t=5.025$ ؛  $\beta=0.25$ ). اثر رهبری فراگیر بر امنیت روانی هنگامی که فاصله قدرت به عنوان تعدیلگر کاهش یابد، ارتقاء می‌یابد (۵/۱۰؛  $t=5.024$ ؛  $\beta=0.24$ ). اثر رهبری فراگیر بر یادگیری از خطا هنگامی که فاصله قدرت به عنوان تعدیلگر کاهش یابد، ارتقاء می‌یابد (۳/۴۴؛  $t=3.011$ ؛  $\beta=0.11$ ). به طور کلی می‌توان گفت میانجی بودن امنیت روانی و تعدیلگر بودن فاصله قدرت در رابطه بین رهبری فراگیر و یادگیری کارکنان از خطاها تأیید می‌شود.

بعد از تخمین استاندارد، رابطه علت و معلولی بین سازه‌های پژوهش سنجیده شد. همانطور که در شکل شماره (۳)، مشاهده می‌شود، ارتباط بین رهبری فراگیر با امنیت روانی و یادگیری از خطاها و همچنین ارتباط بین امنیت روانی با یادگیری از خطاها به دلیل اینکه اعداد معنی‌داری آن‌ها بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ قرار ندارد تایید می‌شوند. به عبارت دیگر با توجه به نتایج پژوهش مشخص شد که رهبری فراگیر بر امنیت روانی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد (۱۱/۶۱؛  $t=11.61$ ؛  $\beta=0.56$ ). رهبری فراگیر بر یادگیری از خطاها اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد (۳/۷۲؛  $t=3.030$ ؛  $\beta=0.30$ ). فاصله قدرت بر امنیت روانی اثر مستقیم، منفی و معنی‌داری دارد (۵/۹۴؛  $t=5.027$ ؛  $\beta=-0.27$ ). امنیت روانی بر



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر رهبری فراگیر بر یادگیری کارکنان از خطاها با نقش میانجی امنیت روانی و تعدیلگر فاصله قدرت بود. اولین یافته پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر با ضریب تأثیر ۰/۳۰ بر یادگیری کارکنان از خطاها اثر مثبت و معنی‌داری دارد. یافته‌های متعددی تأثیر رهبری بر یادگیری کارکنان از خطاها را مورد تأیید قرار داده‌اند. به عنوان نمونه تحقیقات ترن و چوی، (۲۰۱۹)، یی و همکاران (۲۰۱۷) (۳۷ و ۳۴)، حاکی از تأثیر رهبری فراگیر بر یادگیری کارکنان از خطاها است. همچنین می‌شایل و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین ادراک کارکنان از سبک رهبری و گرایش به یادگیری از خطاها ارتباط وجود دارد. آن‌ها دریافتند که رهبری تحول‌گرا، نگرش مثبت نسبت به یادگیری خطای کارکنان ایجاد می‌کند (۲۲). در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت، در ادارات ورزش و جوانان، رهبری فراگیر به عنوان یکی از عوامل نامحسوس سازمانی در حد مطلوب مورد شناسایی قرار گرفته است. از این‌رو در این ادارات، رهبری فراگیر به دلیل ایجاد بستر مناسب برای یادگیری کارکنان از خطاها می‌تواند عامل مهمی جهت توسعه و موفقیت به شمار رود. با اهمیتی که یادگیری در سازمان‌های امروزی دارد و از آن به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های حیات سازمان‌ها، یاد شده است، از این‌رو لزوم توجه مدیران ادارات ورزش و جوانان به شاخص‌های رهبری فراگیر و ایجاد جوی مساعد برای یادگیری کارکنان از خطاها ضروری است، چرا که رهبر فراگیر، تفاوت فردی کارکنان خود را می‌پذیرد و به منحصر به فرد بودن آن‌ها احترام می‌گذارد، به کارکنان این اطمینان را می‌دهد که هزینه‌های و پیامدهای منفی در ارتباط با رفتارهای آن‌ها در سازمان وجود ندارد و مهم‌تر از همه، با پذیرش مسئولیت نتایج منفی رفتارهای کارکنان، آن‌ها را به سوی اهداف چالش برانگیز تشویق می‌کند. همه این‌ها باعث می‌شود که کارکنان اعتقاد داشته باشند که مدیران رفتارهای‌شان را انتقاد یا مجازات نخواهند کرد. لذا با توجه به با آگاهی از نقش و تأثیر رهبری فراگیر بر یادگیری کارکنان از خطاها، توصیه می‌شود، نسبت به آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سطوح مختلف ادارات ورزش و جوانان با مفهوم رهبری فراگیر از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی اقدام شود تا علاوه بر آشنایی افراد مزبور با مفهوم رهبری فراگیر، خود را سریعتر و بهتر با تغییرات محیطی سازگار نمایند و از فرصت‌های موجود در محیط پویا بهره ببرند و جهت توسعه و ارتقای همه جانبه سازمان خود گام بردارند. همچنین با توجه

به نیازهای امروزه جامعه ورزشی، مدیران ادارات ورزش و جوانان، کارکنان را تشویق به ارائه راه حل‌های جدید از طریق پاداش دادن به افکار نو و خلاقانه و بررسی مشکلات سازمان از زوایای مختلف نمایند. علاوه بر این، به منظور ارتقاء یادگیری کارکنان از خطاها، مدیران ادارات ورزش و جوانان به تقویت فرهنگ یادگیری از طریق فرآیندهای مناسب مانند ارائه بازخورد سازنده و مشاوره که ممکن است باعث تحریک یادگیری کارکنان از خطاها در محیط کار شود، توجه کنند.

دیگر یافته پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر با ضریب تأثیر ۰/۵۶ بر امنیت روانی کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. یعنی توسعه رهبری فراگیر در سازمان می‌تواند باعث افزایش امنیت روانی در کارکنان شود. در این رابطه پژوهش‌هایی صورت گرفته که تأیید کننده این یافته هستند. به عنوان نمونه مانه (۲۰۱۹)، یی و همکاران (۲۰۱۸)، جاود و همکاران (۲۰۱۸) و کارملی و همکاران (۲۰۱۰)، نظری و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که رهبری فراگیر بر امنیت روانی کارکنان اثر دارد. آن‌ها معتقدند سازمان‌ها نباید فقط به موفقیت کارکنان پاداش دهند و خطای آن‌ها را مجازات کند. این سیستم تنبیهی ممکن است باعث ایجاد جو سرزنش در سازمان شود. بنابراین مدیران باید نقش مهم امنیت روانی کارکنان را درک و با تلاش جدی به دنبال ایجاد یک فضای امن برای کارکنان سازمان باشند (۲۵، ۲۵، ۱۵، ۳۷، ۲۰). ادموندسون (۲۰۰۴) پیشنهاد کرد که وقتی رهبر، باز بودن، در دسترس بودن و دسترسی به کارکنان را در رفتار خود نشان می‌دهد به توسعه امنیت روانی در میان کارکنان کمک می‌کند (۱۳). در راستای این یافته پژوهش می‌توان گفت در ادارات ورزش و جوانان، غالب بودن سبک رهبری فراگیر، امنیت روانی کارکنان را توسعه داده است. سطح امنیت روانی بالا در ادارات ورزش و جوانان مزایای بیشماری برای سازمان به همراه می‌آورد؛ در صورت بالا بودن این عامل اعتماد، مشارکت، تعاون، همدلی، انسجام کارکنان افزایش پیدا کرده و به احتمال زیاد سطح عملکرد آن‌ها را در شغل افزایش خواهد داد؛ لذا با توجه به این که سطح امنیت روانی در این ادارات مطلوب به دست آمده است، توصیه می‌شود مدیران ادارات ورزش و جوانان با استفاده از ویژگی‌های رهبری فراگیر تلاش کنند تا از تصمیمات مربوط به کارکنان خود استفاده کنند، به کارکنان آزادی تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های کاری خود را بدهند، و اطمینان حاصل کنند که کارکنان به خاطر اهداف چالش برانگیز مجازات نخواهند شد. همچنین با نمایش سطح بالایی از دسترسی و در دسترس بودن این اطمینان را در کارکنان به وجود آورند که

بدون ترس از عواقب منفی در رفتارهای پرخطر درگیر شوند. علاوه بر این، ارتباط نزدیک‌تری با کارکنان برقرار کنند و به طور فعال باعث کاهش فاصله و شکاف روانی با کارکنان شوند.

یافته بعدی پژوهش نشان داد که امنیت‌روانی با ضریب تأثیر ۰/۴۵ بر یادگیری کارکنان از خطاها اثر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایجی همسو با نتیجه این پژوهش وجود دارد. به عنوان نمونه لاو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) امنیت‌روانی را یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر یادگیری کارکنان از خطاها معرفی می‌کنند و عنوان کردند هر چه امنیت‌روانی در سازمان بیشتر باشد یادگیری کارکنان از خطاها بیشتر خواهد شد (۱۹). همچنین یی و همکاران (۲۰۱۸) (۳۷) آلبریتون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) (۲) و کریون و چرمیولی<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) (۹) دریافتند که بین امنیت‌روانی و یادگیری از خطاها ارتباط مثبتی وجود دارد. با توجه به این یافته پژوهش به نظر می‌رسد، مدیران ادارات ورزش و جوانان می‌توانند با توسعه امنیت‌روانی، میزان یادگیری کارکنان از خطاها را افزایش دهند. افزایش امنیت روانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان این احساس را در آن‌ها به وجود می‌آورد که محیط پیرامون تهدیدآمیز نیست و رفتارهایشان علیه آن‌ها به کارگرفته نمی‌شوند، آن‌ها خطاها را پذیرفته و به بحث در مورد آن می‌پردازد و با دانش جدید آزمایش می‌کنند، بنابراین درگیر یادگیری از خطاها می‌شوند. علاوه بر این، کارکنان ادارات ورزش و جوانان با درک امنیت-روانی، بر اضطراب خود در رابطه با درگیر کردن در رفتارهای مخاطره آمیز غلبه می‌کنند و یا آن را به حداقل می‌رسانند، که این باعث ترغیب به یادگیری از خطاها می‌شود. بنابراین توصیه می‌شود مدیران ادارات کل ورزش و جوانان با برقراری جو توأم با امنیت‌روانی کارکنان را در برابر شکست‌ها و تعارض‌های احتمالی حفظ کنند. در این صورت کارکنان آزادانه بدون دغدغه از سرزنش شدن، مورد مؤاخذه قرارگرفتن و ترس از نتایج خطاها می‌توانند ایده-های خود را ارائه دهند. همچنین با اعطای اختیار و آزادی عمل به کارکنان و نیز حمایت از آنان، افزایش احترام متقابل، صداقت و گشودگی در سازمان، بهبود و توسعه ارتباطات و تعاملات در سازمان، درگیر کردن کارکنان در کارها و توجه به روحیه کارکنان احساس امنیت‌روانی را در کارکنان افزایش دهند تا کارکنان با اطمینان خاطر بیشتر گزارش خطاهای خود را در اختیار مدیران و دیگر اعضای سازمان قرار دهند.

دیگر یافته پژوهش نشان داد که امنیت روانی با ضریب تأثیر

۰/۲۵ در رابطه بین رهبری فراگیر و یادگیری کارکنان از خطاها به عنوان میانجی اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. به طور مفهومی و مستقیم ما این واقعیت را مطرح کردیم که رهبری فراگیر احساسات درونی مثبت را در کارکنان ادارات ورزش و جوانان شکل می‌دهد و از این رو بدون ترس و نگرانی از تهدیدهای فردی و پیامدهای منفی باعث یادگیری کارکنان از خطاها می‌گردد. نتایج این پژوهش در ادامه پژوهش‌های قبلی نشان داد که امنیت‌روانی یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش یادگیری کارکنان ادارات ورزش و جوانان از خطاها و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی در یک فضای امن در راستای اهداف سازمانی است و تلاش برای بهبود امنیت‌روانی کارکنان می‌تواند یک استراتژی ارزشمند برای بهبود یادگیری کارکنان از خطاها باشد. مدیران ادارات ورزش و جوانان با استفاده از ویژگی‌های رهبری فراگیر مانند درگیر کردن کارکنان در تصمیمات سازمانی، آزادی تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های کاری و عدم مجازات کارکنان در صورت خطا باعث افزایش امنیت روانی کارکنان می‌شوند، که این نوع امنیت باعث توسعه یادگیری کارکنان از خطاها می‌شود. بنابراین هنگامی که کارکنان ادارات ورزش و جوانان درک بالایی از امنیت‌روانی داشته باشند این نوع یادگیری بیشتر بروز می‌کند. کارکنانی که دارای امنیت روانی بالا هستند، احساس امنیت و راحتی در انجام رفتارهای پرخطر مانند یادگیری از خطاها را احساس می‌کنند، زیرا آن‌ها معتقدند که با این کار مورد تمسخر، تحقیر یا مجازات قرار نمی‌گیرند (۳۷). اما کارکنانی که در ادارات ورزش و جوانان فاقد امنیت‌روانی هستند، تهدیدات فردی را در مورد انجام رفتارهای یادگیری حس می‌کنند، و باعث اضطراب یادگیری و ایجاد تمایلات دفاعی می‌شود که در نهایت ممکن است مانع از تمایل آن‌ها برای یادگیری از خطاها شود. بنابراین توصیه می‌شود که مدیران ادارات کل ورزش و جوانان در راستای بهبود امنیت‌روانی به عنوان یکی از پیش شرط‌های اصلی یادگیری کارکنان از خطاها، جوی را در سازمان به وجود آورند که در آن کارکنان بتوانند به طور آزادانه و بدون ترس از عواقب منفی و تنبیه عقاید، پیشنهادات و نظرات خود را بیان کنند. طبیعی است که هر اندازه جو ادارات ورزش و جوانان باعث کاهش امنیت‌روانی کارکنان شود به همان اندازه ترس کارکنان برای بیان مسائل مربوط به سازمان کاهش یابد.

آخرین یافته پژوهش نشان داد که فاصله قدرت با ضریب تأثیر ۰/۳۴ در رابطه بین رهبری فراگیر و امنیت‌روانی کارکنان و همچنین با ضریب تأثیر ۰/۱۱ در رابطه بین رهبری فراگیر و یادگیری کارکنان از خطاها به عنوان تعدیلگر اثر معنی‌داری دارد. با توجه به یافته پژوهش در ادارات ورزش و جوانان کارکنانی که فاصله قدرت

1 Love  
2 Albritton  
3 Creon & Schermuly

راستای اهداف سازمان تمام توان و ایده‌های خود را ارائه دهند. در ادارات ورزش و جوانان برای افزایش یادگیری کارکنان از خطاها، امنیت‌روانی به عنوان میانجی نقش اثرگذاری دارد همچنین رابطه بین رهبری فراگیر و امنیت‌روانی برای کارکنان با فاصله قدرت کمتر قوی‌تر است. بدون شک یادگیری کارکنان از خطاها خواست تمام مدیران و سازمان‌هاست، چرا که نتیجه آن بهبود عملکرد و خروجی سازمان و همچنین کاهش نتایج منفی خطاها در آینده است، ادارات کل ورزش و جوانان از این قاعده مستثنی نیستند، بنابراین اگر مدیران ادارات ورزش و جوانان به دنبال افزایش یادگیری کارکنان از خطاها هستند، باید به سبک رهبری فراگیر به طور کامل جامه عمل بپوشند و با کمک آن امنیت‌روانی را برای یادگیری کارکنان از خطاها توسعه دهند. همچنین با توجه به نقش تعدیل کننده فاصله قدرت، مدیران ادارات ورزش و جوانان هنگام تدوین شیوه‌های مدیریتی باید اختلاف فاصله قدرت در کارکنان را در نظر بگیرند. بنابراین توصیه می‌شود که مدیران ادارات کل ورزش و جوانان آگاهی‌های لازم را نسبت به تأثیرات مثبت رهبری فراگیر بر امنیت‌روانی کارکنان در بین سرپرستان را افزایش دهند. این امر منجر به ایجاد تعهد بیشتر سرپرست در استفاده از رهبری فراگیر در محل کار می‌شود. علاوه بر این، مدیران ادارات ورزش و جوانان باید آموزش کافی را در مورد شیوه‌های رهبری فراگیر به سرپرستان ارائه دهند تا بتوانند به طور موثری رفتارهای باز بودن، دسترسی و در دسترس بودن را برای کارکنان خود نشان دهند تا باعث افزایش امنیت‌روانی کارکنان گردد. برای ارتقاء اثربخشی رهبری فراگیر، سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد و سیستم‌های پاداش باید با سبک رهبری فراگیر همراه باشد و از آن حمایت کنند. در نهایت اینکه مدیران ادارات ورزش و جوانان نقش مهم امنیت‌روانی را در پیشبرد یادگیری کارکنان از خطاها درک کنند و تلاش جدی برای ایجاد یک فضای امن و نه یک محیط سرزنش در سازمان برای تقویت امنیت‌روانی داشته باشند.

اندکی را احساس می‌کنند امنیت‌روانی بالاتری را نسبت به کارکنانی که فاصله قدرت بیشتری را احساس می‌کنند دارند. رهبری فراگیر، با مراقبت از احساسات کارکنان، دعوت از آنها برای مشارکت در تصمیم‌گیری، ذهنیت باز برای پذیرش ایده‌های و تأکید بر روابط با کیفیت بالا با کارکنان، مطابق انتظارات و نیازهای کارکنان با فاصله قدرت کم عمل می‌کند. بنابراین می‌توان گفت رهبری فراگیر به طور معمول به عنوان نوعی از رهبری رابطه‌ای برای کارکنان با فاصله قدرت بالاتر مناسب نیست. در نتیجه، رهبری فراگیر تأثیرات کمتری بر امنیت‌روانی کارکنان با قدرت بالاتر خواهد داشت (۳۷). بنابراین در تبیین این یافته می‌توان گفت با توجه به نقش تعدیل کننده فاصله قدرت، مدیران ادارات ورزش و جوانان هنگام تدوین شیوه‌های مدیریتی خود باید از متغیرهای ارزش فرهنگی کارکنان خود آگاه باشند و نباید اختلاف فاصله قدرت در شیوه‌های مدیریتی برای رفتارهای کارکنان نادیده گرفته شود. مدیران ادارات ورزش و جوانان بجای رفتار یکسان با همه کارکنان، تفاوت‌های فردی کارکنان خود را در نظر بگیرند و رفتارهای خود را اصلاح و سازگار کنند تا بهتر بتواند انتظارات متفاوت کارکنان را برطرف کنند. به عنوان مثال، برای کارکنان با فاصله قدرت کم، رهبری فراگیر ممکن است سبک مناسبی برای افزایش امنیت روانی کارکنان و ارتقاء یادگیری کارکنان از خطاها باشد. اما برای کارکنان با فاصله قدرت بالاتر، شاید برای مدیران ترجیح بیشتری داشته باشد که به منظور افزایش امنیت‌روانی آنها، به رفتارهای دیگری بپردازند و سپس آنها را به یادگیری از خطاها ترغیب کند.

در یک جمع بندی کلی و با توجه به همسو بودن نتایج تحقیق و نتایج پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت اگر در ادارات ورزش و جوانان مدیران از سبک رهبری فراگیر استفاده کنند، کارکنان دارای یادگیری بیشتری از خطاها خواهند بود. چرا که این سبک رهبری، کارکنان را به گونه‌ای در سازمان مشارکت می‌دهد که برای رسیدن به دستاوردها بدون ترس از هر گونه تهدید داخلی و خارجی در

## References

1. Abasi sfanjani, H. Designing the model for commercialization of university research using structural equation modeling- partial least squares method (sem-pls). Iranian Journal of Trade Studies, 2017, 82: 33-65.[Persian].
2. Albritton, J.A., Fried, B., Singh, K., Weiner, B.J., Reeve, B.B., Edwards, J.R. The role of psychological safety and learning behavior in the development of effective quality improvement teams in Ghana: an observational study. BMC Health Services Research, 2019, 19: 1-12.
3. Atwater, L., Wang, M., Smither, JW. Fleenor, JW. Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership?. Journal of Applied Psychology, 2009, 94: 876-886.

4. Burke, R.J., Koyuncu, M., Jing, W., Fiksenbaum, L. Work engagement among hotel managers in Beijing, China: potential antecedents and consequences. *Tourism Review*, 2009, 64: 4-18.
5. Carmeli, A., Palmon, R., Ziv, E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 2010, 22: 250-260.
6. Cavazotte, F., Hartman, N.S., Bahiense, E. Charismatic Leadership, Citizenship Behaviors, and Power Distance Orientation: Comparing Brazilian and U. S. Workers. *Cross-Cultural Research*, 2014, 48(1), 3-31.
7. Chen, Z.X., Aryee, S. Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 2007, 50: 226-238.
8. Cole, MS., Carter, M.Z., Zhang, Z. Leader-team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98: 962-973.
9. Creon, L.E., Schermuly, C.C. Training group diversity and training transfer: A psychological safety perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 2019, 1-21.
10. Detert, JR., Edmondson, A.C. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 2011, 54: 461-476.
11. Dorfman, P.W., Howell, JP. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 1988, 3: 127-150.
12. Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., Ferris, G.R. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 2012 38(6): 1715-1759.
13. Edmondson, A.C. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A grouplevel lens. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York, NY: Russell Sage Foundation, 2004, 239-272.
14. Farh, J.L., Hackett, R.D., Liang, J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 2007, 50: 715-729.
15. Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M.A., Haque, A., Rubab, U. Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 2018, 50: 1-18.
16. Khatri, N. Consequences of Power Distance Orientation in Organisations. *The Journal of Business Perspective*, 2009, 13(1):1-9.
17. Kirkman, BL., Chen, G., Farh, JL. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 2009, 52: 744-764.
18. Labianca, G., Gray, B., Brass, DJ. A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 2000, 11: 235-257.
19. Love, P.E.D., Curtin, J. Creating a Mindfulness to Learn from Errors: Enablers of Rework Containment and Reduction in Construction. *Journal of Developments in the Built Environmen*, 2019, S2666-1659(19): 1-34.
20. Mane, A.S.D. *Establishing Psychological Safety in Teams and the Role of Vulnerability and Inclusive Leadership*. Master of Social, Health and Organisational Psychology, Utrecht University. 2019.
21. Megheirkouni, M. Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 2017, 25(4): 596-612.
22. Michelle, C.B, Jeffrey C.K., Qing, Y. Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 2018, 18(1): 1-26.
23. Moharramazadeh, M., Fattahi, H., Kashef, S.M. The Investigating relationship between servant leadership with intellectual capital with test the role of mediator of organizational socialization among the staff departments of Youth and Sports West Azerbaijan province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2016, 3(10): 21-30.[Persian].
24. Morrison, E.W., Rothman, N.B. Silence and the dynamics of power. In: Greenberg J and Edwards M (eds) *Voice and Silence in Organizations*. Bingley: Emerald Group Publishing, 2009, 111-134.
25. Nazari, F., Kashef, S.M., Behnam, M. Modeling of the Role of Humble Leadership Style on the Voice Behavior of the Employees of the Ministry of Sports and Youth: Intermediate Role of Psychological Empowerment and Psychological Safety. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2020, 7(25): 65-78. [Persian].

26. Nembhard, I.M., Edmondson, A.C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27: 941-966.
27. Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., Stangenberg, C. Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. *Management Learning*, 2012, 33: 511-536.
28. Qian, J., Han, Z., Wang, H., Li, X., Wang, Q. Power Distance and Mentor-protégé Relationship Quality as Moderators of the Relationship between Informal Mentoring and Burnout: Evidence from China. *International Journal of Mental Health Systems*, 2014, 8(51): 1-8.
29. Rafeiye, S., Pour reza, A., Rahimi, A. Analysis of Power Distance and Its Consequences in Affiliated Hospitals of Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Hospital*, 2014, 13(1): 25-33. [Persian].
30. Rybowskiak, V., Garst, H., Frese, M., Batinic, B. Error Orientation Questionnaire (EOQ): reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20: 527-547.
31. Safania, A.M. The Relation between Learning Organization and Organizational Readiness for Change on the Experts of Ministry of Sport and Youth. *Management and Sport Development A bioannual journal*, 2016 3(2): 30-41. [Persian].
32. Seufollahi gilandeh, M., Sattari, S. Survey the relationship error management culture with organizational learning and innovation (case study: office of education in ardabil state). *Journal of school psychology*, 2016, 5(3): 100-117. [Persian].
33. Shepherd, D.A., Patzelt, H., Wolfe, M. Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journal*, 2011, 54:1229-1259.
34. Tran, T.B.H., Choi, S.B. Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture, *Journal of Pacific Rim Psychology*, 2019, 13(17): 1-11.
35. Vidyarthi, P.R., Anand, S., Liden, R.C. Do Emotionally Perceptive Leaders Motivate Higher Employee Performance? The Moderating Role of Task Interdependence and Power Distance. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25(2): 232-244.
36. Weinzimmer, L.G., Esken, C.A. Learning From Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning and Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2017, 53(3): 1-27.
37. Ye, Q., Wang, D., Li, X. Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 2018, 44(3): 1-20.
38. Ye, Q., Wang, D., Li, X. Promoting employees' learning from errors by inclusive leadership: Do positive mood and gender matter?, *Baltic Journal of Management*, 2017, 13(2): 125-142.
39. Zhan, M., Hample, D. Predicting employee dissent expression in organizations: A cost and benefit approach. *Management Communication Quarterly*, 2016, 30: 441-471.
40. Ziaei, A., Aghaei, N., Pour Soltani Zarandi, H. Prioritizing Dimensions of Learning Organization in Sport and Youth Head Offices of Western Provinces of Iran. *Research in Sports Management and Motor Behavior journal*, 2014; 4 (7): 105-116. [Persian].