فصلنامه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی
Journal of Research in Psychology and Education
شماره چهارم، پاییز ۱۳۹۸، صص ۱۱۳-۱۰۳ Vol 4, No 4, 2019, P 103-113
شماره شاپا (۶۱۱۹-۲۴۷۶) ISSN (2476-6119)

بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و یادگیری سازمانی

لیلا سیمی[۱]. صدیقه محمودی[۲]

۱. کاردانی مدیریت حرفه ای امور اداری دانشگاه علمی کاربردی مرودشت. ایران

۲. کارشناسی مدیریت بازرگانی دانشگاه دولتی بوشهر. ایران

چکیده

سبک رهبری مدیران یکی از عوامل موثر در افزایش کارایی، اثربخشی و در نهایت بهره‌وری سازمان‌هاست. الگوی رفتاری مناسب مدیری در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان و افزایش میزان رضایت آنان از شغل و حرفه خود می‌شود. از طرفی، امروزه دیگر سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که دهه‌های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی بویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است.

مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت سازمان به کار گیرد. یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت‌ها مناسب نمی‌باشد. موفقیت سازمان در گرو تحقق اهداف، چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های موثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود.

واژه‌های کلیدی: مدیر، رهبر، سازمان، یادگیری

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

مقدمه

امروزه تغییرات در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. برای موفقیت و کامیابی، ایجاد تغییرات ضروری است و سازمانی که نتواند این تغییرات را به نحو صحیح و منطبق با آرمانش به اجرا گذارد، ناگزیر شکست خواهد خورد. در این میان سازمانی که از مدیریت شایسته‌تری برخوردار باشد، بهتر می‌تواند هدف خود را برآورده سازد، زیرا امکانات برنامه‌ریزی صحیح‌تری ایجاد خواهد نمود. فقدان مدیریت شایسته، موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف، اتلاف وقت و انرژی می‌شود و سازمان‌ها را به نابسامانی و از هم پاشیدگی می‌کشاند (علاقه‌بند، ۱۳۸۲)، و مدیران، جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر نیازمند رهبرانی هستند که با ژرف نگری، جهت مناسب، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند.

تعریف رهبری

ـ کیمبل وایلز[1] رهبری عبارت از هر نوع کنشی است که برای تعیین هدف‌ها و مقاصد جمعی و وصول به آنها صورت می‌گیرد (طوسی، ۱۳۷۷: ۲۶).

ـ فن بهتر بسیج کردن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و بکار بردن آنها (مطهری، ۱۳۶۴: ۲۳۵).

ـ جرج تری[2] رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد بطوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند (پال هرسی[3] و کنت بلانچارد[4] ۱۹۷۲: ۷۱).

ـ رابرت تاننبوم[5] ایرونیگ وچلر[6] و فرد مازاریک[7] رهبری را بعنوان تأثیرگذاری بین افراد تعریف می‌کنند که در وضعیتی اعمال می‌شود و بوسیله فراگرد ارتباط بسوی تحقق هدف یا هدف‌های خاصی معطوف می‌گردد (پال هرسی و کنت بلانچارد، ۱۹۷۲: ۷۱).

هنر یا علم نفوذ در اشخاص به طوری که با میل و خواستهٔ خود در جهت حصول به هدفهای تعیین شده گام بردارند (میرسپاسی، ۱۳۶۹: ۳۹).

ـ امام محمد غزالی، همهٔ فضائل رهبری باید جزء سرشت رهبر شود و آن محال است تحقق یابد جز آنکه عنان خود را به دست عقل دهد تا فرمانبرداری از وی آسان آید و تکلف برخیزد پس اگر عقل وی تقاضایی هم نماید ولیکن او به تکلف نکند هنوز بیمار است و از مرز اعتدال دور (عباس‌زادگان، ۱۳۷۶: ۲۸۳).

1- whilse
2- George Tery
3- Paul Hersi
4- Kent Belanchard
5- Robert Tanenbum
6- Ayronick Wichler
7- Fred Mazarick

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

تمایز مدیریت و رهبری

مدیریت و رهبری اغلب دو مفهوم مترادف تصور می‌شوند، حال آنکه بیشتر صاحب‌نظران این دو مفهوم را متمایز می‌دانند. رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیعتری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن کسب هدف‌های سازمانی بر سایر هدف‌ها اولویت دارد. اختلاف اساسی میان این دو مفهوم از کلمه «سازمان» برمی‌خیزد.

رهبری زمانی صورت می‌گیرد که فردی به هر دلیل می‌کوشد بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. این امر می‌تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و با اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد (رضائیان، ۱۳۸۰: ۳۷۶).

تعریف سبک رهبری

هرسی و بلانچارد سبک را با شخصیت، مترادف به کار می‌گیرند و به نظر آنها شخصیت یا سبک یک فرد عبارتست از: الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد (علاقه بند، ۱۳۶۵: ۸۵).

"گری دسلر" شیوه یا سبک رهبری را در این مفهوم می‌داند که "رهبر چه کار می‌کند و رفتارش چگونه است" (مدنی، ۱۳۶۸، : ۸۰ ـ ۷۹). الگوی کلی کنش‌های رهبران آنگونه که از سوی زیردستانشان ادراک می‌شود، به نام سبک رهبری خوانده می‌شود، سبک رهبری فلسفه مهارت‌ها و نگرش‌های رهبران را در عمل نمایان می‌سازد (طوسی، ۱۳۷۵: ۲۶۷). با ملاحظهٔ تعاریف یاد شده می‌توان به ویژگی رفتار در آنها اشاره داشت، با توجه به متغیر بودن رفتار در شرایط متفاوت می‌توان دریافت که شیوه یا سبک رهبری متغیر است و نمیتوان در کلیهٔ شرایط و مؤسسات و سازمان‌ها از یک سبک استفاده نمود. بنابراین سبک رهبری مدیر با مفروضات او نسبت به طبیعت انسان و افرادی که او در سازمان با آنها کار می‌کند، مرتبط می‌باشد، هر مدیری نسبت به طبیعت افراد اطراف خود مانند زیردستان، همترازان و رؤسای خود دارای مفروضاتی می‌باشد این مفروضات بطور خود آگاه یا ناخود آگاه تصمیمات، رفتار و بطور کلی سبک او را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضاء

جورج گرائن[2] و همکارانش تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا را ارائه کردند. در تئوری مزبور چنین استدلال می‌شود که رهبر در اثر فشارهای زمانه می‌کوشد تا با گروه کوچکی از زیردستان یک رابطهٔ ویژه برقرار کند. او یک گروه صمیمی‌تشکیل می‌دهد که آنها را گروه غیر رسمی یا خودمانی می‌نامند. اعضای

1- Grey Desler
2- George Graein

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

این گروه مورد اعتماد هستند و از امتیازات ویژه‌ای برخوردارند. این گروه سایراعضای سازمان را "رسمی" یا "غیر" می‌نامند. اعضای خودمانی از نظر جنسی، سن و شخصیت با رهبر سازگاری بیشتری دارند یا این که اعضای رسمی با رهبر تجانس زیادی ندارند. با توجه به تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضاء می‌توان پیش‌بینی کرد که اعضای گروه "خودمانی" عملکرد بسیار بهتری دارند، جابجایی آنان کمتر است و نسبت به رئیس خود رضایت بیشتری دارند (رابینز، ۱۳۸۴: ۴ و ۶۶۳).

الگوی رهبری مشارکتی

در سال ۱۹۷۳، ویکتور روم[1] و فیلیپ یتان[2] الگوی رهبری مشارکتی را ارائه کردند که این الگو رفتار رهبری را با مشارکت در تصمیم‌گیری مرتبط نمود. این الگو نشان می‌دهد که ساختارهای کار برای فعالیت‌های یکنواخت و متغیر، متفاوت هستند. این پژوهشگران معتقد بودند که رفتار رهبر باید بازتاب ساختارهای کار باشد. بر این اساس، مدل روم و یتان نیز هنجاری است. یعنی برای تعیین شکل و میزان مشارکت در تصمیم‌گیری، باید مجموعه‌ای از قوانین و مقررات بصورتی دقیق رعایت شوند تا در شرایط مختلف میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری تغییر کند. این الگوی تجدید نظر شده دارای یک درخت تصمیم گیری شامل دوازده متغیر و پنج شیوهٔ رهبری است. این روش به ما از متغیرهای کلیدی اقتضایی مرتبط با کارآیی رهبری، شناختی یکپارچه می‌دهد که بر اساس تجربه بدست آمده است. بعبارت بهتر، الگوی رهبری مشارکتی این امر را تأیید می‌کند که پژوهشهای مربوط به رهبری باید با توجه به موقعیت انجام گیرد تا خود فرد. یعنی این امر احتمالاً بیشتر قابل قبول است که درباره شرایط و موقعیت های مستبدانه و مشارکتی صحبت کنیم تا رهبران مستبد و مشارکتی (اعرابی، حمید رفیعی، اسراری ارشاد، ۱۳۸۲: ۳۴۷).

یادگیری چیست؟

یادگیری در حقیقت مفهوم بسیار گسترده‌ای دارد که در قالب‌هایی چون نگرش‌های نو، حل مسأله، کاربرد معلومات در استدلال، تفکّر و. . . به وجود می‌آید. به عبارت دیگر یادگیری فرآیندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. یادگیری را می‌توان اینگونه تعریف کرد: «هر گونه تغییرات نسبتاً دائم در رفتار که در اثر یک تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ایجاد می‌شود». بسیاری از محققان معتقدند یادگیری تغییری است که بر اثر تجربه یا آموزش در رفتار موجود زنده پدید می‌آید. ممکن است این رفتار در کوتاه مدت یا بلندمدت قابل مشاهده باشد.

1- Victor Room
2- Philip yetan

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

به هر حال، این آموخته‌ها در طول زندگی موجب تغییر در رفتار و بینش یادگیرندگان می‌شوند. گرانتهام[1] اظهار می‌دارد که یادگیری باعث توانایی پاسخگویی سریعتر و مؤثرتر به محیط پیچیده و پویا می‌شود. یادگیری همچنین انتشار اطلاعات، برقراری ارتباط، آگاهی و کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (گروهی از نویسندگان، ۲۰۰۲).

از طرفی تغییر در ادراکات، نحوه تفکّر، به خاطر سپردن و تشخیص افراد در دایره آثار یادگیری قرار می‌گیرد. سازمان یادگیرنده نیز در فراگیری از همین تعریف تبعیت می‌کند، بدین معنی که چنین سازمانی در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهایش متحول می‌شود. میزان موفّقیت هر جامعه، وابسته به توان یادگیرندگانی دارد که درگیر فرآیند یادگیری همیشگی و دائمی هستند. پس از درک مفهوم یادگیری، موضوعاتی که اساس رویکرد یادگیری را به وجود می آورند باید مورد توجه قرار گیرند:

افراد به روش‌های مختلف یاد می‌گیرند؛

آگاهانه یا آشکار بودن فرآیند یادگیری به فراگیران کمک می‌کند تا کنترل بیشتری بر روی یادگیری خود اعمال کنند؛

افراد و گروه‌ها می‌توانند یاد بگیرند که مؤثرتر یاد گیرند؛

مدیران برای تغییر رفتار خود در جهت حمایت از یادگیری و ترغیب به آن، نیازمند کمک می‌باشند؛

لازم است نقش آموزش و آموزش‌دهندگان در قالب سازمان یادگیرنده بازنگری شود (کری[2]، ۱۹۹۲).

یادگیری در سازمان‌ها

یادگیری و کسب دانش یکی از دوره‌های رقابتی برای سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. به عبارتی دیگر، یادگیری سازمانی فعالیت بلندمدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می سازد. اینکه کارکنان ما چه یاد می‌گیرند در آینده سازمان ما تأثیر می‌گذارد. به گفته گانز[3]: « عملکرد امروز، حاصل یادگیری دیروز است و عملکرد فردا، حاصل یادگیری امروز می‌باشد» (ویندسور[4]، ۲۰۰۱: ۳). یادگیری سازمانی در میان سازمان‌های علاقه‌مند به رقابت، نوآوری و تأثیرگذار رایج شده است. آرجریس و شون[5](۱۹۷۸) اولین محققان در این زمینه، یادگیری سازمانی را به عنوان کشف و تصحیح اشتباهات تعریف کردند. فایول و لایلز[6](۱۹۸۵) یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیند بهبود فعالیت‌ها به

1- Grantham
2- Carre
3- Guns
4- Windsor
5- Argris & Schon
6- Foil & Lyles

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

سوی شناخت و درک بهتر تعریف می‌کنند. داجسون[1](۱۹۹۳) نیز یادگیری سازمانی را این‌گونه توصیف می‌کند: «راه تثبیت سازمان، تکمیل و سازماندهی دانش و موارد رایج پیرامون فعالیت‌ها و فرهنگ سازمان». از طرفی هابر[2](۱۹۹۱) می‌گوید یادگیری در یک سازمان زمانی به وجود می‌آید که از طریق پردازش اطلاعات، میزان رفتار بالقوه سازمان ها تفسیر شود.

یادگیری سازمانی بیشتر شامل بخش‌های آموزش فردی است. یک سازمان وقتی که اعضاء سازمان آن را ترک می‌کنند توانایی‌های یادگیری خود را از دست نمی‌دهد. یادگیری سازمانی در حافظه سازمانی مشارکت دارد. به همین ترتیب سیستم یادگیری نه تنها افراد معدود، بلکه افراد زیادی را در نتیجه جمع‌آوری تجارب، هنجارها و داستان‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهد (هابر، ۱۹۹۱).

کسب دانش

یادگیری سازمانی زمانی رخ می‌دهد که پایه‌ای از دانش سازمانی را ایجاد کنیم. پایه‌های دانش با کسب، ذخیره‌سازی و تفسیر اطلاعات در داخل و خارج سازمان ایجاد می‌شود. کاربردهای استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی برای استفاده از دانش به دو شکل می‌باشد: توانایی برای شبیه سازی دانش از خارج سازمان (مثل سیستم‌های رقابتی هوش برای کسب اطلاعات از سایر شرکت‌ها با صنعت مشابه)، و توانایی ایجاد دانش جدید از طریق تفسیر، ساخت مجدد و اطلاعات بدست آمده جدید (مثل سیستم‌های اطلاعاتی جدید). یادگیری تنها در نتیجه استفاده اطلاعات خارج از سازمان رخ نمی‌دهد، بلکه در نتیجه تنظیم دوباره اطلاعات موجود، اصلاح ساختارهای اطلاعاتی، و اصلاح و ساخت تئوری‌ها رخ می‌دهد. برای استفاده از دانش همچنین می‌توان از سیستم های بررسی محیط اطلاع‌رسانی و فیلترهای هوش استفاده نمود.

رضایت از محیط کار

یک احساس رضایت عمومی از جو محل کار وجود دارد و نگرش منفی و شکایت از جانب همکاران ابراز نمی شود. نمره ارزشیابی زمانی پایین خواهد بود که همکاران با هم سازگاری نداشته باشند، هنگام بروز اشتباه همدیگر را سرزنش کنند، برای کاری که انجام می‌دهند تشویق نمی‌شوند و در برابر آزمون روش های جدید انجام کار، مقاومت نشان می‌دهند.

علاوه بر نمرات مربوط به ۷ بعد، یک نمره ترکیبی از جو عمومی را نیز می‌توان به دست آورد: نمره بالاحاکی از وجود یک دیدگاه مثبت نسبت به جو یادگیری است. نمره ترکیبی از میانگین نمره‌های خام

1- Dodgson
2- Huber

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

۷ مقیاس سنجش به دست می‌آید. نوسانات نمره جو عمومی در بین افراد یک گروه کاری از تفاوت‌های عمومی بین آن افراد در برداشت از جو یادگیری موجود ناشی می‌شود، در حالی که نوسانات در نمرات ۷ مقیاس، منعکس کننده تفاوت‌های فردی در برداشت از توانایی های نسبی جنبه‌های مختلف جو یادگیری است. پرسشنامه جو یادگیری برای آغاز درک جو یادگیری نقطه شروع خوبی است (پیرن و مالرونی، ۱۳۸۱: ۱۷۸).

نتیجه‌گیری

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته، و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمان هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمان ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگیرنده آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. یادگیری، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا بر جا بماند. پیتر سنگه معتقد است که تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمان‌ها، یادگیری سریعتر نسبت به رقبا است و چنانچه سازمان به این امر نائل گردد، از سایر سازمان‌های رقیب اثربخش تر و کاراتر خواهد شد. یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات، جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید، تجزیه‌وتحلیل شوند، دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. به عبارتی، یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری یا عنصر دانش در یک سازمان می‌پردازد. نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می‌گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می‌گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورند؛ سازمان‌ها درست مانند حیوانات باهوش تر و انسانها از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده‌ای مانند "پیش‌بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله" می‌شوند. دو نفر از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که "در بسیاری از سازمان ها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به طور منظم ایجاد می‌شوند"؛ نظیر سه فراگرد متداول یادگیری

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

سازمانی که عبارتند از: فعالیت‌های بهبود و توسعه منابع انسانی؛ فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی؛ و به کارگیری و تسلط بر فناوری‌های جدید در سازمان. به هر حال، سازمان‌ها معمولاً همه استعداد و توان یادگیری خود را به کار نمی‌گیرند. حاصل یادگیری سازمان، پیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است؛ یعنی حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیری‌های انفرادی و مجزای بخش‌های تشکیل‌دهنده آن بیشتر است. یادگیری‌های منفرد حاصل از آموزش و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاه‌های علمی، و آشنایی با نظریه‌ها و چهارچوب‌های جدید، فقط هنگامی به یادگیری سازمانی منجر می‌شود که بر اقدام‌های مدیریتی، خط‌مشی‌ها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد (رضائیان، ۱۳۸۰).

سبک یا رفتار رهبری عبارت است از تکنیک‌های مورد استفاده جهت اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران. سبک رهبری الگوی رفتاری است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان می‌دهد آنگونه که به چشم دیگران می‌آید. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد (مصدق راد، ۲۰۰۳). طبق تعریف لینکن استونر از رهبری، رهبران سازمان‌ها جهت دستیابی به هدف هدایت و خصوصاً اعمال نفوذ بر افراد و فعالیت‌های آنها سبک ها و رویه‌های مختلفی را در پیش گرفته‌اند (یارمحمدیان و بهرامی، ۱۳۸۷). سبک رهبری ترکیبی است از خصایص مهارت‌ها و رفتارهای رهبران که بعنوان مداخله و پیگیری از آن استفاده می‌کنند (لوزیر و آچونا[1] ۲۰۰۴). مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. فالک یک سبک رهبری خاص را برای برآورده کردن موارد موردنیاز در یک تعامل رهبری کافی نمی‌داند (فالک، ۲۰۰۳).

پیشنهاداتی برای بهبود کار و یادگیری گروهی

به منظور انجام فعالیت‌های ویژه، اگر قرار است کارکنان در داخل گروه‌های کاری سازماندهی شوند بهتر است قبل از انجام هر کاری، با هم برای تعیین و یکی کردن اهداف موردنظرشان، از آزادی عمل برخوردار باشند. اگر گروه‌های کاری تشکیل می‌شود با اعضای آن به طور مساوی و خارج از مقام و رتبه و فرهنگ و سایر تفاوت‌ها، رفتار شود. بدین ترتیب شرایطی فراهم می‌شود تا کارکنان بر وظایف و نحوه انجام درست آنها تمرکز پیدا کنند.

1- Lussier & Achua

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

پیشنهاداتی برای بهبود تفکر سیستمی

بعد از انجام فعالیت‌های گروهی، جلساتی گذاشته شود تا کارکنان افکارشان را بر پایه نتایج حاصله از مباحثه و همفکری گروهی منطبق کنند و آن را اصلاح نمایند. کارکنان اگر به صورت گروهی به نتایج موفقیت‌آمیز رسیدند به خاطر آن پاداش دریافت کنند و این پاداش به صورت گروهی به آنان داده شود تا برای کار گروهی در آینده، انگیزه کافی و ذهنیت مثبتی وجود داشته باشد. اگر قرار است کارکنان کاری را به صورت گروهی انجام دهند این اطمینان برای آنها وجود داشته باشد که این سازمان برای انجام کارها توصیه های آنها را کاملاً مدنظر قرار خواهد داد.

پیشنهاداتی برای بهبود رهبری مشارکتی

پیشنهاد می‌شود که رهبران از طریق ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی جوی از اعتماد و مشارکت ایجاد کنند که در آن اعضای سازمان در ایجاد چشم‌انداز سازمان مشارکت داشته باشند. قدرت و کارآمدی یادگیری سازمانی، جایی که می‌توان رهبری مشارکتی و اشتراک آن را مابین کارکنان مشاهده کرد نیاز به ساختن رهبری مشارکتی را مشخص می‌کند.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

ـ اسماعیلی، الف (۱۳۸۷)، چالش‌های سازمان‌های ایرانی در مواجهه با نیروهای دانشگر: راهکارهایی در حوزه مدیریت منابع انسانی، نشریه مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۲، صص ۲۰-۳۳.

ـ اعرابی، سیدمحمد؛ فخاریان، مریم (۱۳۸۷)، اندازه‌گیری سطح یادگیری سازمانی (مورد: شرکت‌های تابعه شرکت صنایع شیر ایران)، پژوهش‌های مدیریت، سال اول، شماره اول، صص ۱۰۹-۱۲۹.

ـ تیمورنژاد کاوه؛ صریحی اسفستانی، رسول (۱۳۸۹)، تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول شماره ۶۲، صفحات۳۷-۵۹.

ـ دهقان نجم آبادی، عامر؛ پیران، محمد (۱۳۹۰)، بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی بر رابطه میان رهبری معنوی و کارآفرینی سازمانی) مورد مطالعه: نمایندگی‌های یک شرکت بیمه در شهرستان ساوه)، تازه‌های جهان بیمه، شماره ۱۷۱، صص ۵-۲۲.

ـ سبحانی نژاد، م؛ شهابی، ب؛ یوزباشی، ع (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش)، تهران، نشر یسطرون.

ـ طاهرپور کلانتری، حبیب اله؛ زارع‌پور نصیرآبادی، فضل الله؛ جوکار، علی (۱۳۸۹)، تبیین رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و رهبری تحول‌گرا، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۴، صص ۲۳-۳۸.

ـ عباسی، عنایت؛ حجازی، یوسف (۱۳۸۹)، نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده‌های کشاورزی ایران (ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده)، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۶، صص ۶۱-۷۹.

ـ عرفانی خانقاهی، معصومه؛ جعفری، پریوش (۱۳۸۹)، بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری تحولی، فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (منطقه هشت)، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال چهارم، شماره ۱، صص ۴۹-۶۶.

ـ عسگری، محمدرضا (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، فصلنامه بصیرت، شماره ۳۷، صص ۱۹۷- ۲۱۰.

ـ قربانی زاده، وجه‌الله (۱۳۸۷)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، چاپ اول، تهران: انتشارات بازتاب.

ـ مارکواد، مایکل (۱۳۸۸)، مبانی سازمان یادگیرنده، مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ اول، تهران: نشر مدیران.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

ـ مشبکی، اصغر؛ عندلیب اردکانی، نادر؛ عندلیب اردکانی، داوود (۱۳۹۰)، بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند: رویکردی نوین در مدیریت دانش (مطالعه موردی)، مدیریت سلامت، ۱۴ (۴۴)، صص ۴۱-۵۶.

ـ میرکمالی، سیدمحمد؛ نارنجی ثانی، فاطمه؛ اعلامی، فرنوش (۱۳۹۰)، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا)، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، صص ۱-۲۷.

ب. منابع لاتین

__ Albert, M. (1998), Shaping a learning organization through the linkage of action research, Organizational Development Journal, 16 (3), 29-40.

__ Ash, D. B. (1997), Transformational leadership and organizational learning: leader actions that stimulate individual and group learning, PhD dissertation in Ball State university.

__ Bass, B. (1985), Leadership and performance beyond expectations, New York: The Free Press.

__ Bass, B. M. (1999), Two decades of research and development in transformational leadership, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32.

__ Correa, A. ; Garcia-M. & V. J. Cordon-Pozo, E. (2008), Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain, Industrial Marketing Management, 36 (3), 349-359.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-09-14]