

## تعیین اثرات رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی با مطالعه نقش

### میانجی فراموشی سازمانی

محمدفائق محمدی<sup>۱</sup>، انور شاه محمدی<sup>۲</sup>، محمد فتاحی<sup>۳</sup>، حامد سیف پناهی<sup>۴</sup>

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی روابط علی رهبری خدمتگزار، یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج بود. در پژوهش حاضر، رهبری خدمتگزار به عنوان متغیر مستقل، یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته و فراموشی سازمانی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد سنندج بود که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب و بررسی شدند. جهت بررسی مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای مورد مطالعه و سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مؤلفه‌های مورد بررسی می‌توانند توصیف مناسبی از متغیرهای پژوهش داشته باشند. همچنین ابعاد رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی به نسبت فراموشی سازمانی ارتباط و همبستگی بیشتری در سطح ۰/۰۵ نشان دادند. نهایتاً نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که رهبری خدمتگزار به صورت مستقیم و با واسطه یادگیری سازمانی بر فراموشی سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد، که در این میان ضریب تأثیرگذاری دو مؤلفه توانمندی سازی و بینش رهبران بیشتر از سایر ابعاد بود.

**کلید واژه‌ها:** رهبری خدمتگزار، یادگیری سازمانی، فراموشی سازمانی.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۵/۱۱

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا همدان

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران و عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور سنندج

<sup>۳</sup> - دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول) fatahi2010@gmail.com

<sup>۴</sup> - دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی تهران

### مقدمه

امروزه دستیابی به اهداف سازمان‌ها تا حد زیادی در گرو عملکرد مناسب و صحیح کارکنان و همچنین رفتار خوب و منصفانه مدیران سازمان‌ها می‌باشد چون سازمان سیستمی اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزا عناصر تشکیل دهنده آن است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۷). در دو دهه اخیر، توجه زیادی به رویکردهای و نظریه‌های رهبری نشان داده شده است. رویکردها و نظریه‌هایی که در تفاوت با نظریه‌های کلاسیک، به جای تأکید صرف بر نشانه‌های رفتاری به عنوان سبک رهبری، به مبانی فکری و فلسفی رهبری و رفتارهای منبعث از آن توجه بیشتری نشان داده‌اند و بر این اساس، بنا نهاده شده‌اند (جعفری و میرمقدم، ۱۳۹۲). سازمان‌های که به استراتژی‌های توسعه‌ی خود می‌اندیشند، می‌دانند که توسعه باید از رهبران و منابع انسانی آغاز شود. چرا که انسان‌ها سرمایه اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در این میان سازمان‌هایی موفق‌اند که رهبران آنها بتوانند این سرمایه‌های ارزشمند را بسیج کرده و شایستگی و تعهد آنان را شکوفا نمایند (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۰). یکی از این سبک‌ها که در سال‌های اخیر مورد توجه دانشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری خدمتگزار است. در پاسخ به نیاز روز افزون کارکنان، در زمینه تعهد شغلی، خلاقیت و تسهیم آن در بین همکاران، همچنین به عنوان یک تقاضای اجتماعی جهت گسترش رفتار اخلاقی در سازمان‌ها، رهبری خدمتگذار به عنوان یک شیوه مطلوب رهبری ظهور کرد، که وجه مشخصه اصلی آن ترویج صداقت، کمک به دیگران، و استفاده حداکثری از پتانسیل کارکنان بود (لیدن و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری خدمتگزار مفهوم و تمرینی از رهبری است که رهبر، ارزش‌ها و توسعه و مصلحت افراد را مدنظر می‌گیرد و رهبر قابلیت اعتماد، تواضع و فروتنی و خدمت‌رسانی می‌باشد. اگر قرار است جامعه بهتری شکل گیرد تا شرایط رشد افراد جامعه فراهم شود، موثرترین و حرفه‌ای‌ترین راه که در عین حال نظم اجتماعی نیز حفظ شود این است که عملکرد سازمان‌ها تا حد ممکن به وسیله نیروهای جدید و داوطلب، یعنی افراد متعهد و خدمتگزار بهبود یابد (رستگار، سراج و محمودیان، ۱۳۹۲) هدف اصلی این سبک، ایجاد بهبودهایی در رهبری سازمان‌ها و در شرایط محیطی مختلف می‌باشد، رهبری خدمتگزار راه چاره‌ای در برابر مدل قدرت و اختیار سنتی است که هنوز متداول‌ترین مدل رهبری در سازمان‌های امروز ما هستند در سازمان‌های دولتی مهمترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران

برعهده دارند. اگر مدیران سازمان‌های دولتی بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت. و در نتیجه باعث می‌شود که نوعی تعامل و تفاهم در سازمان‌ها بوجود آید که در آن کارکنان می‌توانند از این طریق در سازمان‌ها کارکنان می‌توانند یاد بگیرند و نوعی محیط یادگیری را برای خودشان در سازمان‌ها فراهم کنند (قلی‌پور، پورعزت و حضرتی، ۱۳۸۸). در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۰). درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است (مشبکی و ده‌یادگاری، ۱۳۹۱). یکی از مناسب‌ترین استراتژی‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند جهت دستیابی و حفظ مزیت رقابتی اتخاذ کنند، تمرکز بر روی سرمایه فکری و دانش افراد است. و به همین دلیل است که سازمان‌های امروزی مدیریت دانش را عاملی ضروری برای ثبات و موفقیت بلند مدت خود تلقی می‌کنند. در این بین توانایی خلق، انتقال و نگهداری دانش شاید مهمترین موضوع مورد نظر در مدیریت دانش است. بر این اساس و با توجه با ادبیات موجود، می‌توان به مدیریت دانش از دو جنبه توجه کرد؛ در نگاه نخست سازمان باید به آن‌چنان شایستگی دست پیدا کنند که بتواند دانش نوین را بیاموزد که در ادبیات مدیریت از آن به عنوان یادگیری سازمانی نام برده می‌شود و در نگاه دوم سازمان باید دارای آن‌چنان قابلیت باشد که بتواند دانش موجود خود را تحت کنترل در آورد، یعنی ضمن جلوگیری از نابودی دانش مفید خود، در موارد مقتضی توانایی حذف و نادیده گرفتن بخشی از ذخایر دانشی خود را داشته باشند که از آن به عنوان فراموشی سازمانی هدفمند نام برده می‌شود. (دی‌هلان و فیلیپس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). به هر حال در این مقاله سعی شده است بررسی شود که آیا در سازمان‌های امروزی با توجه به تغییرات سریع و نیازهای نامحدود بشری رهبری خدمتگزار می‌تواند بر یادگیری کارکنان و مدیران سازمانی در سازمان‌ها با تاکید بر متغیر واسطه‌ای فراموشی سازمانی تاثیر بگذارد؟ در واقع مسئله اینست که تا چقدر این رهبری تاثیر

---

<sup>1</sup> De Holan & Phillips

گذار است؟ و می‌تواند مفید واقع شود. و دانش و توانمندی‌های کارکنان و سازمان را ارتقاء بدهد و در جهت فزاینده سازمان و کارکنان مثبت واقع شود؟

**رهبری خدمتگزار:** واژه "رهبری خدمتگزار" در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرین لیف<sup>۱</sup> در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" ابداع شد. مفهوم رهبری خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرین لیف که ابداع‌کننده چنین سبک رهبری است، فلسفه آن را "توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان" بیان می‌کند و رهبران خدمتگزار را چنین تعریف می‌کند: "رهبران خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند". او ادامه می‌دهد که فرایند رهبری خدمتگزار با یک احساس طبیعی شروع می‌شود که در آن فرد می‌خواهد در ابتدا خدمت‌رسانی کند سپس با یک انتخاب هوشمندانه، مشتاق می‌شود که افراد را رهبری کند (حسن‌پور، ۱۳۸۳).

رهبری خدمتگزار مفهوم و تمرینی از رهبری است که رهبر، ارزش‌ها و توسعه و مصلحت افراد را مدنظر می‌گیرد و رهبر قابلیت اعتماد، تواضع و فروتنی و خدمت‌رسانی می‌باشد. اگر قرار است جامعه بهتری شکل گیرد تا شرایط رشد افراد جامعه فراهم شود، موثرترین و حرفه‌ای‌ترین راه که در عین حال نظم اجتماعی نیز حفظ شود این است که عملکرد سازمان‌ها تا حد ممکن به وسیله نیروهای جدید و داوطلب، یعنی افراد متعهد و خدمتگزار بهبود یابد (رستگار، سراج و محمودیان، ۱۳۹۲) نبود سبک مدیریتی صحیح در سازمان‌ها به موقعیت نامطلوبی منجر می‌شود که در آن کل سازمان، کارایی و کفایت خود را از دست می‌دهد و از دست‌یابی به اهداف خویش باز می‌ماند. وان (۲۰۰۳) معتقد است که سبک رهبری خدمتگزار نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است، بلکه حتی پیش‌بینی می‌شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره‌وری در سازمان مفید باشد. واشنگتن و فیلد (۲۰۰۶) سبک رهبری خدمتگزار را رویکردی نو در سازمان‌ها می‌دانند که از دیدگاه آن‌ها ممکن است از نظر ارتقای

<sup>۱</sup> R.Greenleaf

عملکرد اعضای سازمان، از طریق پرورش نگرش‌ها، ایده‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد (عیدی‌پور، زردشتیان، جمشیدی و جهان امیری، ۱۳۹۲).

به هر حال نظریه رهبری خدمتگزار براساس تئوری خادمیت بنیان نهاده شد که در آن رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند. لیدن برآنست که برای توسعه اثربخشی سازمانی، رهبران و پیروان و کارکنان باید خود را برای دستیابی به ظرفیت‌های بالقوه خود تقویت کنند و این دقیقاً همان چیزی است که رهبران خدمتگزار، از طریق احترام نهادن به شأن افراد، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروان‌شان انجام می‌دهند (قلی‌پور، پورعزت و حضرتی، ۱۳۸۸). در واقع وظیفه اصلی رهبری خدمتگزار آن است که هوش و منش کارکنان را پرواراند و به آنان این امکان را بدهد تا قابلیت‌های خویش را در حد کمال به ظهور رسانند. این شیوه رهبری با روش نظارت بر عملکرد در تضاد و تقابل است. خلق (ایجاد) موقعیت برنده - برنده در رهبری خدمتگزار باعث می‌شود افراد بعد از اتمام کار احساس کنند برنده شده‌اند. تونگ<sup>۱</sup> می‌گوید «زمانیکه مسئولیت رهبران خدمتگزار به پایان می‌رسد، زبردستان با خود می‌اندیشند ما بودیم که کار را انجام دادیم». پس رهبری خدمتگزار کسی است که بیش‌ترین تأکیدش بر روی پیروان خوب است نه علاقه‌های آنان. آنان تلاش می‌کنند پیروان خود را رشد دهند. آنها سعی می‌کنند کارکنان را توانمند کنند، به جای اینکه از قدرت برای سلطه و نفوذ روی آنها استفاده کنند (نصراصفهانی، مهدی و علی، ۱۳۹۲).

**یادگیری سازمانی:** سازمان‌ها در قرن بیست و یکم بی‌وقفه با تغییر مواجه‌اند. برای اینکه آنها به رقابت موثر در بازارهای رقابتی توانمند شوند، نکته کلید اینست که چگونه یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند. بقا و رشد سازمان‌ها در دنیای پر تغییر کنونی مستلزم توانایی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییرهای پی در پی محیطی است. فقط سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش‌بینی نمایند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید کنند. مفهوم یادگیری سازمانی بر عوامل تسهیل‌کننده یادگیری در سازمان تأکید دارد. یادگیری

---

<sup>1</sup> Tong

سازمانی مقوله‌ای است که هم در بقای سازمان و هم در کسب موفقیت آن در صحنه رقابت نقش دارد؛ یادگیری به‌عنوان قابلیت برای کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌شود (محمدی، بیدختی و جمشیدی، ۱۳۹۲). یادگیری سازمانی سیر مفهوم‌شناسی یادگیری سازمانی از دیدگاه پازوک<sup>۱</sup> عبارت است از: الف) یادگیری سازمانی به ظرفیت یک سازمان برای شناسایی نیاز به تغییر و انطباق‌پذیری و اقدام به یک عمل ارادی اشاره می‌کند. ب) یادگیری سازمانی پیامد تعامل فرایندهای شناختی و اجتماعی نهفته در ساختارها، فرهنگ‌ها و تعامل‌های سازمانی است. ج) یادگیری سازمانی فرایند تغییر در افراد و دیدگاه‌ها و اعمال مشترک است که تحت تأثیر نهادها و سازمان قرار می‌گیرد و در آن‌ها جایگزین می‌گردد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادی می‌شود یادگیری سازمانی رخ می‌دهد و دانش به پدیده‌های غیرانسانی از قبیل رویه‌ها و ساختار، فرهنگ و استراتژی تسری می‌یابد. لذا یادگیری به طور آشکار در رفتار سازمان تأثیر می‌گذارد (امین‌بیدختی، نعمتی و کریمی، ۱۳۹۲). پدیده سازمان‌های یادگیرنده با شروع دهه ۱۹۹۰ مطرح شد. از این دهه به بعد، یادگیری به عنوان یک توانایی مبتنی بر پیشرفت رشد و توانمندی رشد مطرح شده است، و در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند، پیوسته از قالب‌های غیرپویا خارج می‌شوند و به سمت توسعه یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده، حرکت می‌کنند (گورلیک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که به طور مستمر خود را از نو ساخته، کشف کرده و نیروی مضاعفی در خود ایجاد می‌کنند. پیتر سنگه سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را گسترش می‌دهند تا به نتایج مطلوب دست یابند در واقع جایی که الگوهای جدید تفکر رشد داده می‌شود، فعالیت‌های جمعی آزاد بوده و افراد به طور می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. به گفته واتکینز و مارسیک به نقل از آذرگون و فهیم‌نیا برای سازمان یادگیرنده چارچوبی ارائه دادند که تعریف جامع و روشنی از ساختار سازمان یادگیرنده ارائه می‌دهد و شامل هفت بعد سازمان یادگیرنده در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی است که از طریق تبدیل و انتقال تجربه حاصل می‌شود (آذرگون و فهیم‌نیا، ۱۳۹۰).

---

<sup>1</sup> Paziuk

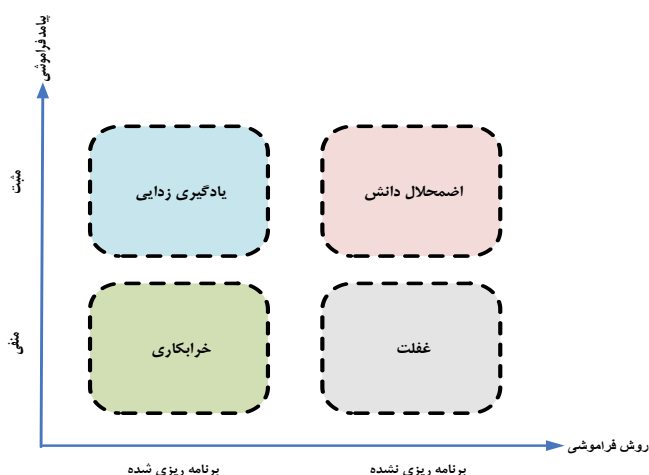
<sup>2</sup> Gorelik

**فراموشی سازمانی:** یکی از مهمترین چالش‌های عصر جدید که مدیران با آن مواجه هستند این است که تشخیص دهند که چه دانشی برای سازمان مفید است و باید برای بدست آوردنش تلاش کنند (یادگیری سازمانی) و چه دانشی غیر مفید است و باید آن را فراموش کرد (فراموشی سازمانی) (حسینی و مغدانی، ۱۳۹۲). فراموشی سازمانی یکی از مفاهیم مدیریتی است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنا به نظر مارتین دی‌هالن و همکاران (۲۰۰۴) به دو دلیل، پرداختن به پدیده‌ی فراموشی سازمانی حیاتی است. نخست آن‌که از دست دادن غیرآگاهانه‌ی دانش، هزینه‌های زیادی را به آنان تحمیل می‌کند. دوم آنکه یادگیری سازمانی با فرایند فراموشی سازمانی مرتبط است و سازمان‌هایی که می‌خواهند متحول شوند نه تنها باید با قابلیت‌هایی جدید دانش، آشنا شوند؛ بلکه باید فراموش کردن دانش قدیمی را نیز یاد بگیرند. بنا به نظر مارتین دی‌هالن و فیلیپس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) فراموشی سازمانی همان اندازه در به دست آوردن مزیت رقابتی سازمان‌ها مهم است که یادگیری سازمانی مهم است (حسینی و مغدانی، ۱۳۹۲). نخستین بار هدبرگ مفهوم فراموشی سازمانی را با بیان این نکته توسعه داد که سازمان‌ها می‌توانند به صورت خواسته دانش خود را کنار بگذارند. او بیان کرد که سازمان‌ها برای پیشرفت، می‌بایست دانش قدیمی و غیر ضروری خود را کنار بگذارند و اگر چنین رفتاری نداشته باشند، مانایی آنها با خطر روبه‌رو می‌شود. هر چند او به صورت مستقیم به فراموشی سازمانی اشاره نمی‌کند، اما به طور غیرمستقیم به دو جنبه فراموشی خواسته شده و ناخواسته اشاره دارد. در بعد نخست، سازمان دانش فعلی را به طور خواسته کنار می‌گذارد و در بعد دوم نیز، سازمان به طور ناخواسته دانش سازمانی را از دست می‌دهد (حسینی، رقیب‌زاده و قائمی، ۱۳۹۳). در دنیای امروز سازمانی که بتواند دانش کهنه و قدیمی را از سطح سازمان خارج کند، توانایی خود را برای پذیرش دانش جدید افزایش می‌دهد و این مسئله باعث افزایش ضریب جذب سازمان می‌شود. سازمان‌های امروزی نیز در دهه‌های اخیر به سوی رقابتی شدن پیش می‌روند. عرصه رقابتی در سازمان‌ها بسیار پیچیده و دشوار می‌باشد و در پیش‌بینی‌های بازار آینده، وضعیت بس پیچیده‌تر را ترسیم می‌نماید. اینجاست که اگر به عرضه رقابتی و راهکارهای منطقی و هوشیارانه توجه نشود، که از صحنه رقابت حذف می‌شوند. از آنجا که فراموشی سازمانی می‌تواند بر رقابت‌پذیری شرکت و

---

<sup>1</sup> Martin deHolan

یا سازمان تأثیر بگذارد، سازمان نیاز به فرایندهایی دارد تا اطمینان یابد دانشی که باید دور ریخته شود، فراموش می‌شود و دانشی که مفید بوده، فراموش نمی‌شود (صلواتی، باغبانیان و زندی، ۱۳۹۲). از مهمترین نظریه‌های فراموشی سازمانی، نظریه‌ی آزمی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) است که فراموش را به دو شکل برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم می‌کند. فراموشی برنامه‌ریزی شده، یک عمل فعال و آگاهانه است که در آن اطلاعات و دانش موجود در سازمان کنار آن گذاشته می‌شود. فراموشی برنامه‌ریزی نشده، عملی انفعالی و اغلب غیر ارادی است که تحت آن اطلاعات و دانش حیاتی سازمان فراموش می‌شود. و از طرف دیگر به پیامدهای فراموشی اشاره کرده است و این پیامدها را در قالب مثبت و منفی طبقه‌بندی کرده است. ایشان با ترکیب دو عامل (روش فراموشی و پیامدهای فراموشی)، فراموشی سازمانی را در چهار حالت توصیف کرده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳).



شکل ۱. نظریه آزمی درباره فراموشی سازمانی (Azmi, 2005) به نقل از حسینی و همکاران ۱۳۹۳

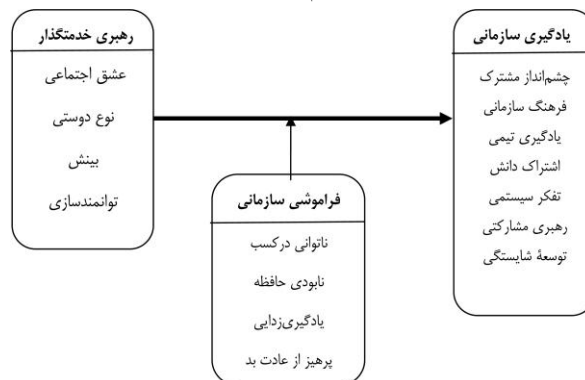
در نظریه‌ای دیگر دی‌هالن و همکاران (۲۰۰۴) فراموشی سازمانی را در دو بعد طبقه‌بندی کردند. اولین بعد آن آگاهانه و ناآگاهانه بودن فراموشی است. در فراموشی آگاهانه، سازمان فعالیت‌های غیرضروری که برای پیشرفت مانع ایجاد می‌کنند را از بین می‌برد. بعد دیگر این نظریه مربوط به منبع دانش است. دانش می‌تواند جدید و یا قدیم باشد؛ دانش جدید در ارتباط با دانشی است که با خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد شده است.

<sup>۱</sup> Azmi



پژوهش‌های متعددی در مورد متغیرهای توصیف شده به صورت جداگانه و دو به دو صورت گرفته است. از جمله، در تحقیقی تحت عنوان فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان، توسط (مشبکی و ربیع، ۱۳۸۶) بیانگر وجود رابطه معناداری بین هریک از ابعاد فراموشی هدفمند (بعد دانش جدید و بعد دانش موجود) و رهبری فرهنگ‌مد می‌باشد. همچنین تحقیق دیگری توسط (صادقیان، یعقوبی و اعزازی، ۱۳۹۱) تحت عنوان بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی، نتایج نشان داد که بین فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین مولفه‌های یادگیری‌زدایی از ابعاد فراموشی سازمانی با همه مولفه‌های چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. شریفی و اسلامی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و بکارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و بکارگیری فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات رابطه معنادار وجود داشت و همچنین بین دو متغیر، همبستگی مستقیم و مثبت وجود داشت. چارلزهاروی و جان دن تون (۲۰۰۲) با هدف یافتن زمینه‌های لازم برای ارتقای یادگیری سازمانی در چند شرکت بزرگ نشان دادند که لازمی تغییر در محیط تجاری، وجود توافق گسترده در این خصوص که عنصر دانش عامل مهم مزیت در گسترش یادگیری سازمانی است، می‌باشد. همچنین وجود فرهنگ رقابتی، تشویق ایده‌های نوین، ریسک‌پذیری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از عامل‌های زمینه‌ساز یادگیری است. زنگن و چن (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند و نوآوری سازمانی با تاثیر وساطت‌کننده توانایی یادگیری سازمانی» اشاره دارند که از نظر ایشان فراموشی سازمانی هدفمند یک مولفه مهم مدیریت دانش است. ملشار و باسکو (۲۰۱۰) نیز ضمن پژوهشی در سازمان‌های انتفاعی‌ای که خدمت‌رسانی به مشتری در آن‌ها به اثبات رسیده بود، مدل رهبری خدمتگزار را به عنوان یک کمک کار کلیدی در جهت موفقیت اقتصاد امروز معرفی می‌کنند. به هر حال با توجه به مبانی نظری فوق هدف از این مقاله این است که تاچه اندازه ابعاد رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها بر یادگیری سازمانی کارکنان تاثیر می‌گذارد و آیا می‌تواند بر دانش و پیشرفت سازمان تاثیر مفید بگذارد؟ و ابعاد رهبری خدمتگذار با توجه به متغیر واسطه‌ای فراموشی سازمانی هم مفید است و بر دانش و عملکرد کارکنان موثر است یا نه؟

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام گرفته نشان می‌دهد که متغیرهای رهبری خدمتگذار، یادگیری سازمانی کارکنان و فراموشی سازمانی می‌توانند با یکدیگر روابط معنی‌داری داشته باشند. به عنوان نمونه نتایج زنگن و چن (۲۰۱۰)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۰)، رابطه توانمندسازی یا حداقل برخی از مؤلفه‌های آن با رهبری را تأیید می‌نماید. همچنین حسوی و رمضان (۱۳۹۰) قبری و اسکندری (۱۳۹۲) ارتباط فراموشی سازمانی و رهبری را نشان دادند. با این رویکرد آنچه در این پژوهش مفروض بود این بود که رهبری خدمتگذار به صورت مستقیم و با واسطه سرمایه فکری، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارد. بدین منظور جهت اندازه‌گیری متغیر رهبری خدمتگذار، چهار مؤلفه توانمندسازی؛ نوع دوستی؛ بینش؛ عشق اجتماعی در نظر گرفته شد. جهت اندازه‌گیری فراموشی سازمانی چهار مؤلفه ناتوانی در کسب؛ پرهیز از عادت بد؛ نابودی حافظه؛ یادگیری زدایی مد نظر قرار گرفت و نهایتاً جهت اندازه‌گیری یادگیری سازمانی کارکنان، هفت مؤلفه فرهنگ سازمانی؛ یادگیری تیمی؛ اشتراک دانش؛ تفکر سیستمی؛ رهبری مشارکتی؛ توسعه شایستگی؛ چشم‌انداز مشترک در نظر گرفته شد و چارچوب مفهومی پژوهش (شکل ۱) بر اساس آن‌ها ترسیم گردید.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه اول:** بین ابعاد رهبری خدمتگذار با یادگیری و فراموشی سازمانی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

**فرضیه دوم:** ابعاد رهبری خدمتگذار تأثیر معنی‌داری بر یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی دارد.

**فرضیه سوم:** رهبری خدمتگذار به صورت مستقیم و با واسطه فراموشی سازمانی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، از جمله‌ی تحقیقات کاربردی و از بعد میزان کنترل متغیرها، جزء تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی بود. با توجه به موضوع و طرح پژوهش نیز می‌توان آن را یک پژوهش علی نامید. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۱۰ نفر از کارکنان به عنوان نمونه آماری انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها، سه پرسشنامه بود که در ادامه شرح آن‌ها آمده است. پرسشنامه اول، رهبری خدمتگذار را اندازه‌گیری می‌کرد. این پرسشنامه، توسط دنیس (۲۰۰۴) ساخته شده است و از طریق چهار مؤلفه توانمندسازی؛ نوع دوستی؛ بینش؛ عشق اجتماعی رهبری خدمتگذار را در سازمان اندازه‌گیری می‌کند. برای بررسی یادگیری سازمانی از پرسشنامه استاندارد نیف<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) استفاده شد. که هفت بعد فرهنگ سازمانی؛ یادگیری تیمی؛ اشتراک دانش؛ تفکر سیستمی؛ رهبری مشارکتی؛ توسعه شایستگی؛ چشم‌انداز مشترک، را بررسی می‌کند و برای بررسی فراموشی سازمانی کارکنان محمودی (۱۳۹۰) که شامل چهار بعد ناتوانی در کسب؛ پرهیز از عادت بد؛ نابودی حافظه؛ یادگیری زدایی بود استفاده شد. نهایتاً جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. مقادیر آلفا برای پرسشنامه‌های پژوهش به ترتیب برای رهبری خدمتگذار معادل (۰/۸۱)، برای یادگیری سازمانی معادل (۰/۷۴)، و برای فراموشی سازمانی معادل (۰/۷۹) محاسبه شد.

### یافته‌ها

**فرضیه اول:** بین ابعاد رهبری خدمتگذار با یادگیری و فراموشی سازمانی کارکنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

مشاهده جدول ۱ نشان می‌دهد که نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین تمامی ابعاد رهبری خدمتگذار و یادگیری سازمانی کارکنان در سطح معنی‌داری ۰/۰۱

<sup>۱</sup> Neefe.

ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، همچنین بین تمامی ابعاد فراموشی سازمانی و رهبری خدمتگذار ارتباط مثبت و معنی‌دار در سطح ۰/۰۵ وجود دارد. نتایج در جدول ۱ مشخص می‌باشد.

جدول ۱. ماتریس همبستگی بین ابعاد متغیرهای پژوهش

توانمندسازی	بینش	نوع دوستی	عشق اجتماعی	
.337**	.343**	.184**	.276**	چشم‌انداز مشترک
.346**	.360**	.279**	.330**	فرهنگ سازمانی
.328**	.371**	.342**	.523**	یادگیری تیمی
.519**	.553**	.663**	.475**	اشتراک دانش
.411**	.583**	.441**	.477**	تفکر سیستمی
.683**	.536**	.493**	.487**	رهبری مشارکتی
.599**	.619**	.635**	.548**	توسعه شایستگی
.453**	.467**	.467**	.597**	نا توانی در کسب
.395**	.393**	.231**	.315**	نابودی حافظه
.312**	.269**	.205*	.210**	یادگیری‌زدایی
.278**	.263**	.194**	.215**	پرهیز از عادت بد

P<0/۰۱\*\* - P<0/05\*

**فرضیه دوم:** ابعاد رهبری خدمتگذار تاثیر معنی‌داری بر یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی دارد.

جدول ۲ نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه را نشان می‌دهد. در این جدول ابعاد رهبری خدمتگذار به عنوان متغیر پیش‌بین و هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی به عنوان متغیرهای ملاک وارد الگو شده‌اند. شاخص‌های مهم در تحلیل رگرسیون شامل مقادیر  $F$ ،  $R^2$ ،  $\beta$  و  $t$  می‌باشد که به تفکیک در این جدول آورده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، در بررسی یادگیری سازمانی به عنوان اولین متغیر ملاک، مشخص می‌شود که  $(R^2=0/218)$  از واریانس این بعد توسط ابعاد رهبری خدمتگذار بصورت معنادار  $(F[4, 206]=22/54, P<0/05)$  تبیین می‌شود. همچنین در بررسی سهم ویژه هر یک از ابعاد در پیش‌بینی یادگیری سازمانی تمامی ابعاد تبیین معناداری داشته‌اند. در بررسی فراموشی سازمانی نیز مشخص می‌شود که  $(R^2=0/156)$  از واریانس این بعد توسط ابعاد رهبری خدمتگذار بصورت معنادار  $(P<0/05)$ ،  $F[4, 206]=13/82$  تبیین می‌شود. در میان سهم ویژه ابعاد نیز تنها بعد عشق اجتماعی  $(t=1/28, \beta=0/158)$  نتوانسته است تبیین معنی‌داری از فراموشی سازمانی داشته باشد. سایر ابعاد این تبیین را داشته‌اند.

بنابراین در پاسخ به سؤال دوم این پژوهش این نتیجه حاصل می‌شود که ابعاد رهبری خدمتگذار یادگیری و فراموشی سازمانی کارکنان را بصورت معناداری تبیین می‌کنند. در مقایسه سهم تبیینی، این امر مشخص می‌شود که بعد بیش و توانمندسازی بیشترین تبیین را به خود اختصاص داده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون

t	$\beta$	F	MS	df	SS	R <sup>2</sup>	متغیرهای ملاک	متغیرهای پیش‌بین
۲/۱۴*	۰/۲۶۰							عشق اجتماعی
۲/۴۱*	۰/۲۷۳	۲۲/۵۴*	۱۵/۳۳	۴	۸۶/۱۵	۰/۲۱۸	یادگیری سازمانی	نوع دوستی
۳/۶۰*	۰/۴۱۲		۰/۶۸	۲۰۶	۳۱۵/۰۶			بیش
۳/۵۳*	۰/۳۷۸							توانمندسازی
۱/۲۸۹	۰/۱۵۸							عشق اجتماعی
۳/۲۷*	۰/۳۴۳	۱۳/۸۲*	۷/۷۴	۴	۵۴/۷۳	۰/۱۵۶	فراموشی سازمانی	نوع دوستی
۴/۵۷*	۰/۵۲۸		۰/۵۶	۲۰۶	۲۱۶/۷۷			بیش
۳/۷۸*	۰/۴۵۸							توانمندسازی

\*\* -  $P < 0/05$  \*  $P < 0/$ 

**فرضیه سوم:** رهبری خدمتگذار به صورت مستقیم و با واسطه فراموشی سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد.

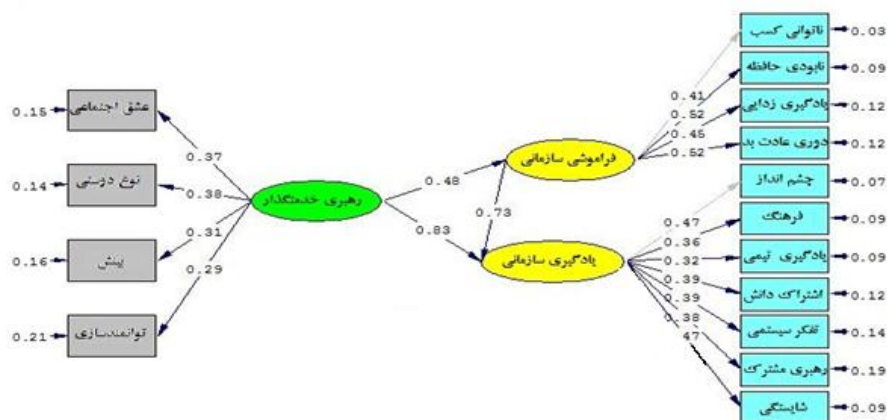
جهت بررسی این فرضیه پژوهش از مدل‌یابی ساختاری استفاده شد. در جدول ۳، بار عاملی و ضریب تبیین هر یک از مؤلفه‌ها و مقادیر t متناظر آن‌ها ارائه شده است. با توجه به جدول مشخص می‌شود که شاخص‌هایی به دست آمده از مدل در سطح مناسبی بودند و مؤلفه‌ها به صورت کلی تبیین معنی‌داری از متغیرهای پژوهش داشتند. مشاهده بارهای عاملی هر مؤلفه و مقادیر t متناظر با هر یک نشان می‌دهد که تمامی عامل‌ها (مؤلفه‌ها) توانست‌اند توصیف معناداری از متغیرها داشته باشند. نتایج در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. بار عاملی و ضریب تبیین هر یک از مؤلفه‌ها و مقادیر t متناظر آن‌ها

مولفه	بار عاملی	ضریب تبیین	t-value	مولفه	بار عاملی	ضریب تبیین	t-value
چشم‌انداز مشترک	0.47	0.22	12.20*	ناتوانی در کسب	0.41	0.16	13.78*
فرهنگ سازمانی	0.36	0.12	11.31*	نابودی حافظه	0.52	0.27	15.52*
یادگیری تیمی	0.32	0.10	10.32*	یادگیری‌زدایی	0.45	0.20	14.23*
اشتراک دانش	0.39	0.15	10.35*	پرهیز از عادت بد	0.52	0.27	15.28*
تفکر سیستمی	0.39	0.15	10.53*	عشق اجتماعی	0.37	0.13	9.25*
رهبری مشارکتی	0.38	0.14	9.18*	نوع دوستی	0.38	0.14	10.38*
توسعه شایستگی	0.47	0.22	12.23*	بیش	0.31	0.09	8.26*
				توانمندسازی	0.29	0.08	8.11*

\*\* -  $P < 0/05$  \*  $P < 0/01$

پس از بررسی و تأیید برازش مدل‌های اندازه‌گیری رهبری خدمتگذار، فراموشی سازمانی و توانمندسازی، در ادامه به بررسی مفروضه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری خدمتگذار بر توانمندسازی به صورت مستقیم و با واسطه سرمایه فکری پرداخته شد. بر این اساس در شکل ۲، مدل ساختاری (مدل استاندارد) حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری ارائه شده است. در این نمودار ضرایب استاندارد شده بتا و مقادیر خطا برای متغیرهای پژوهش مشخص شده است که بر اساس آن کلیه روابط علی بین متغیرها معنی‌دار بوده و مدل نظری پژوهش تأیید و به عنوان مدل نهایی پژوهش پذیرفته می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بر اساس آماره‌های عاملی مدل نشان داد، بار عاملی بیشتر مؤلفه‌های متغیرهای پژوهش بالای ۰/۳۳ بود. همچنین از آنجا که مقدار مجذور کای (۹.۷۲)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار بود، و نیز با توجه به اینکه تخمین ریشه میانگین مربعات خطا یا  $RMSEA^1$  (۰.۰۸۷) کمتر از ۰.۱ می‌باشد، لذا می‌توان گفت که مدل از برازش مناسبی برخوردار است و مولفه‌های بیانگر متغیرها می‌توانند توصیف خوبی از متغیرها داشته باشند.



Chi-Square=1235.24, df=215, P-value=0.0000, RMSEA=0.054

شکل ۳. مدل نهایی پژوهش

<sup>1</sup> Root Mean Squared Error of Approximation

بر اساس مدل معنی‌داری پژوهش و بررسی شاخص‌های نیکویی برازش (جدول ۴)، مدل نهایی پژوهش بر اساس اکثر شاخص‌های برازندگی، مناسب بوده است. همچنین بر اساس مدل معنی‌داری، مقدار  $t$  برای تأثیر رهبری خدمتگذار بر یادگیری سازمانی برابر با (۱۸.۰۹)، مقدار  $t$  برای تأثیر رهبری خدمتگذار بر فراموشی سازمانی (۱۲.۲۹)، و مقدار  $t$  برای تأثیر فراموشی سازمانی بر یادگیری سازمانی برابر با (۱۶.۲۱) بود. بنابراین از آنجا که همه این مقادیر و نیز سایر مقادیر معنی‌داری موجود در مدل بالای (۱.۹۶) می‌باشند، لذا با اطمینان می‌توان گفت مدل نهایی پژوهش در کنار برخورداری از برازش مناسب، قابل تعمیم به جامعه آماری می‌باشد.

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش پیرامون آزمون برازندگی مدل مفهومی پژوهش

ردیف	نام آزمون	معیار اصلی	چه زمانی مدل برازنده است؟	مقدار تجربی	نتیجه
۱	$X^2$	تفاوت فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار	معتادار باشد (بزرگتر از میزان جدول)	۱۲۳۵.۲	برازش دارد
۲	RMR	واریانس باقیمانده و کوواریانس	هرچه به صفر نزدیکتر باشد	۰.۵۳	برازش دارد
۳	GFI	ارزیابی مقدار نسبی واریانس و کوواریانس	برابر یا بزرگتر از ۰.۹ باشد	۰.۹۳	برازش دارد
۴	AGFI	میانگین مجذورات به جای مجموع مجذورات	برابر یا بزرگتر از ۰.۹ باشد	۰.۸۸	برازش ندارد
۵	RMSEA	خطای مجموع مجذورات میانگین	اگر از ۰.۱ کوچکتر باشد	۰.۰۵۴	برازش دارد
۶	NFI	مقایسه مدل مورد نظر با مدل بدون رابطه‌های	بزرگتر از ۰.۹ باشد	۰.۸۳	برازش ندارد
۷	CFI	مقایسه مدل مورد نظر با مدل بدون رابطه‌های	بزرگتر از ۰.۹ باشد	۰.۹۰	برازش دارد

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین اثرات رهبری خدمتگزار بر یادگیری سازمانی با مطالعه نقش میانجی فراموشی سازمانی در بین کارکنان "دانشگاه آزاد سنندج" بود. بر همین اساس چندین هدف جزئی‌تر شامل، میزان تأثیر گذاری متغیرهای پژوهش بر هم و نیز میزان همبستگی بین متغیرهای پژوهش (رهبری خدمتگزار؛ یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی) مطرح شد. نتایج به دست آمده نشان داد که بین تمامی ابعاد رهبری خدمتگذار با دیگر متغیرهای پژوهش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. به عبارتی ضرایب همبستگی به دست آمده بین این سه متغیر معنی‌دار و مثبت بود. با توجه به اینکه رهبری خدمتگذار هدف اصلی خود را گسترش توانمندی کارکنان و به تبع آن راهنمایی آنان علی‌رغم فدا کردن منافع شخصی خود، قرا داده است، و از

طرفی گسترش علوم و فناوری نوین و پیش‌قدم بودن دانشگاه‌ها در این زمینه، نیازمند تحول یادگیری و فراموش کردن دانش کهنه و منسوخ می‌باشد، که رهبری خدمتگذار به عنوان شیوه‌ای مهم از رهبری ارتباط مثبتی را با این دو متغیر نشان داده است. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های خرم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) مبنی بر تاثیر رهبری خدمتگذار بر عملکرد و انگیزش شغلی و ارهارت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) مبنی بر رهبری و عدالت سازمانی رویه‌ایی بر رفتارهای خارج از نقش کارکنان و پژوهش آخرین و همکاران (۱۳۹۳) همسو می‌باشد. در بررسی فرضیه دوم پژوهش نیز مشخص شد که ضریب تاثیر گذاری رهبری خدمتگذار بر یادگیری و فراموشی سازمانی مثبت و معنی‌دار می‌باشد، با این وجود میزان تاثیر آن بر یادگیری سازمانی ( $R^2=0/218$ ) بیشتر از فراموشی سازمانی ( $R^2=0/156$ ) است. مشاهده مقادیر بتای محاسبه شده برای ابعاد نیز نشان دهنده این امر است که ضریب تاثیر گذاری دو بعد توانمندسازی و بینش رهبران بر فراموشی و یادگیری بیشتر از سایر ابعاد است. به عبارتی در راستای نتایج حاصل از همبستگی می‌توان گفت که بینش‌مندی رهبران و توانمندسازی زیر دستان در راستای بهره‌وری بیشتر در جوامع امروز، یکی از وظایف مهم رهبران است که هر دو عاملی مهم در جهت یادگیری دانش و معلومات نوین می‌باشند، لذا بینش‌مندی و یادگیری نوین نیز خود نیازمند یادگیری‌زدایی و فراموشی دانش منسوخ می‌باشد، که در پژوهش حاضر نیز این نتایج، حاصل و در راستای قدرت رهبری خدمتگذار مدیران توانسته است عاملی مهم در جهت توانمند کردن کارکنان باشد. نتایج این فرضیه نیز همسو با پژوهش‌های مزاری<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳)؛ ارهارت (۲۰۰۴) و آخرین و همکاران (۱۳۹۳) می‌باشد.

در ادامه نتایج حاصل از میزان تاثیر پذیری یادگیری از رهبری خدمتگذار با واسطه فراموشی سازمانی، ضمن معنی‌دار شدن مدل مفهومی پژوهش و شاخص‌های معنی‌داری آن، نشان از افزایش میزان تاثیرگذاری رهبری خدمتگذار بر یادگیری سازمانی به میزان (۰/۳۵) بود. که این تاثیرگذاری خود می‌تواند ضمن نشان دادن اهمیت رهبری خدمتگذار، همسویی و تعامل دو متغیر فراموشی و یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها گوشزد نماید، به عبارتی یادگیری و توسعه آن

---

<sup>۱</sup> Khorram

<sup>۲</sup> Ehrhart

<sup>۳</sup> Mazarei



در جهان امروز نیازمند این واقعیت است که علاوه بر رهبری خردمند و خدمتگذار، باید دانش منسوخ و قدیمی از ذهن سازمان و کارکنان پاک شود. لذا طبیعی است که در پژوهش حاضر ضریب تاثیرگذاری رهبری با واسطه فراموشی افزایش یابد. نتایج حاصل با پژوهش هارویکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) و پژوهش آخرین و همکاران (۱۳۹۳) همسو می‌باشد. در نهایت آنچه می‌توان از نتایج حاصله تبیین نمود این است که رهبری خدمتگذار با توجه به توانایی بالایی که در نفوذ و تعامل با کارکنان خود دارد؛ می‌تواند عاملی مهم در جهت افزایش یادگیری سازمان باشد؛ به عبارتی یادگیری دانش نوین سازمانی علی‌رغم توانمندی کارکنان، نیازمند فراموش کردن دانش منسوخ و این دو خود نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند، این دو زمینه را مدیریت و کارکنان را تشویق و پیش و توانمندی آنان را جهت یادگیری بیشتر و هدفمندتر تقویت نماید. در راستای نتایج حاصله توصیه می‌شود، در راستای گسترش یادگیری سازمانی علاوه بر تقویت دانش فعلی سازمانی در فراموش کردن دانش منسوخ و قدیمی همت بیشتری صورت گیرد، چرا که در بیشتر مواقع دانش کهنه و قدیمی به عنوان عاملی در جهت عدم اثربخشی دانش نوین عمل کرده و نتایج آن ممکن است تحت تاثیر دانش منسوخ و قدیمی در سازمان قرار گیرد، و اثربخشی آن مورد تردید قرار گیرد. آنچه از این دو استنباط می‌شود این است که هم فراموشی و هم یادگیری سازمانی نیازمند یک برنامه هدفمند و کاربردی می‌باشد، که در عمل ضمن بررسی ارتباط این دو متغیر، میزان هم‌پوشانی و مکمل بودن این دو فرایند را برای کارکنان روشن کرده و در عمل سازمان را به سمت اثربخشی بیشتر با اعمال تغییرات لازم هدایت نماید، که در این زمینه رهبری خدمتگزار با توجه به ارتباط نزدیکی که با کارکنان و زیردستان خود دارد، می‌تواند زمینه این امر را فراهم کرده و در سازمان را در جهت یادگیری و به تبع آن تبدیل به سازمان یادگیرنده هدایت نماید.

### منابع

آخرین، پیمان؛ زاهد، عادل؛ نقی‌زاده، عباس. (۱۳۹۳). رابطه سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی پرستاران. *مجله توسعه پژوهش در پرستاری و مامایی*؛ ۱۱(۱): ۹۸-۹۱.

<sup>1</sup>Harwiki

آذرگون، مریم؛ فهیم‌نیا، فاطمه. (۱۳۹۰). انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه کتابداران. **فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات**؛ ۲۳ (۳): ۶۸-۸۳.

الوانی، سیدمهدی؛ دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و اعتماد عمومی، **فصلنامه دانش مدیریت**، ۱۴ (۵۵): ۲۷-۵.

امین‌بیدختی، علی‌اکبر؛ نعمتی، محمدعلی؛ کریمی، فروزان. (۱۳۹۲). نقش تعدیل‌کننده تعهدسازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین‌پروری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران). **پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی**؛ ۵ (۱۰): ۳۵-۵۸.

جعفری، سکینه؛ میرمقدم، کاظم. (۱۳۹۲). بررسی نقش رهبری خدمتگزار در توسعه سرمایه اجتماعی. **فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی**؛ ۸ (۲۸): ۶۵-۹۶.

حسن‌پور، اکبر. (۱۳۸۳). مدل عملی برای رهبری خدمتگزار. **ماهنامه تدبیر**؛ ۱۵ (۵۳): ۱۹-۱۳.

حسنوی، رضا؛ رمضان، مجید. (۱۳۹۰). افزایش سرمایه فکری در سازمان: بررسی نقش یادگیری سازمانی. **فصلنامه بهبود مدیریت**؛ ۵ (۱): ۲۵-۳۹.

حسینی، سیدیعقوب؛ رقیب‌زاده، علی؛ قائمی، امین. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر آمادگی الکترونیکی بر فراموشی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر بوشهر). **فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات**؛ ۶ (۲): ۲۰۸-۱۸۷.

حسینی، سیدیعقوب؛ مغدانی، رضا. (۱۳۹۲). اولویت‌بندی عوامل موثر بر فراموشی سازمانی: استفاده از مدل تحلیل شبکه‌ای فازی با رویکرد برنامه‌ریزی غیرخطی. **پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی**؛ ۵ (۹): ۳۶-۱۲.

خرازی، سیدکمال؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ ترکی، علی. (۱۳۹۲). رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان؛ **فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی**؛ ۱۴: ۸۷-۱۱۶.

رستگار، عباسعلی؛ سراج، ندا؛ محمودیان، میترا. (۱۳۹۲). رابطه هوش معنوی و رهبری خدمتگزار (مورد مطالعه بانک شهر). **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**؛ ۱ (۴): ۴۶-۶۰.

شریفی، اصغر؛ اسلامی، فاطمه. (۱۳۸۷). بررسی رابطه‌ی میان یادگیری سازمانی و بکارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**؛ ۱ (۲): ۲۲-۱.

صادقیان، رحمت‌اله؛ یعقوبی، نورمحمد؛ اعزازی، محمداسماعیل. (۱۳۹۳). بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی. **پژوهشهای مدیریت عمومی**؛ ۵ (۱۷): ۱۲۰-۱۰۳.

صلواتی، عادل؛ باغبانیان، مصطفی؛ زندی، رزان. (۱۳۹۲). فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر. **فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**؛ ۲۳ (۷۲): ۴۹-۷۳.

عیدی پور، کامران؛ زردشتیان، شیرین؛ جمشیدی، عزت‌الله؛ امیری، جهان. (۱۳۹۲). پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور بر اساس سبک رهبری خدمتگزار. **فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی**؛ ۲(۲): ۱۲۰-۱۱۳.

قلی‌پور، آراین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. **فصلنامه مدیریت دولتی**؛ ۱(۲): ۱۱۸-۱۰۳.

قنبری، سیروس؛ اسکندری، اصغر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری. **نشریه مدیریت دولتی**؛ ۴(۱۲): ۱۱۲-۸۹.

محمدی‌حسینی، سیداحمد؛ امین‌بیدختی، علی‌اکبر؛ جمشیدی، لاله. (۱۳۹۲). بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری. **دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی**؛ ۲(۴): ۹۵-۸۳.

مشبکی، اصغر؛ بستام، هادی؛ ده‌یادگاری، سعید. (۱۳۹۱). ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند: مطالعه موردی. **فصلنامه مدیریت سلامت**؛ ۱۵(۴۸): ۱۰۵-۹۳.

مشبکی، اصغر؛ ربیع، مسعود. (۱۳۸۶). فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان. **فصلنامه مدرس علوم انسانی**؛ ۱۳(۴): ۲۱۸-۱۹۳.

نصراصفهانی، مهدی؛ نصراصفهانی، علی؛ نوری، ابوالقاسم. (۱۳۹۰). رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مولفه‌های آن در کارکنان بهزیستی استان اصفهان. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت**؛ ۴(۱۱): ۱۲۴-۱۰۵.

هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت اچ. (۱۳۸۷). **مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی**؛ ترجمه (قاسم کبیری) موسسه انتشارات امیرکبیر. تهران.

- Denison, D. Neale, W. (2000). **Denison Organizational Culture survey: facilitator guide, published by Denison consulting, LLC, Ann Arbor, MI: Aviat.**
- Ehrhart, MG. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship behavior. **Personal Psychology Journal**; 57(1): 61-94.
- Galbraith, DD. (2008). **Casting for leadership talent: the voices of six successful women in the banking industry**, a dissertation submitted to the school of graduate and research in Indiana University of Pennsylvania.
- Gorelick, C. (2005). Vioepoint Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner pace University, Lubin School of Business, New York, USA. **The learning organization**; 12 (4): 383- 388.
- Harvey, C. Denton, J. (2002). To Come of Age: The Antecedents of Organizational Learning. **Journal Of Management Studies**; 36 (7): 897- 918.
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java

- Province, Indonesia). **Journal of Economics and Behavioral Studies**; 5 (12): 876-885.
- DeHolan, PM. Philips, N. (2004). Organizational Forgetting as Strategy. **Strategic Organization**; 2(4): 423-433.
- Khorram, ZA. Qureshi, IW. Sadiya, A. (2012). The Effective Leadership Style In NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation International. **Journal of Economics and Management Sciences**; 1 (11): 43-56.
- Liden, RC. Wayne, SJ. Meuser, JD. Junfeng, W. Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. **The Leadership Quarterly**; 26 (2): 254-269.
- Mazarei, E. Hoshyar, M. Nourbakhsh, P. (2013). The Relationships between Servant Leadership Style and Organizational Commitment. **Archives of Applied Science Research**; 5 (1): 312-317.
- Melchar, DE. Bosco, MS. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. **The Journal of Business Inquiry**; 9 (1): 74-88.
- Shimizu, K. Hit, MA. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. **Academy of management Executive**; 18(4): 44-59.
- Yang, B. Watkins, KE. Marsick, VJ. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, Measurement, and validation. **Human Resources Development Quarterly**; 15 (1): 31-55.
- Zeng, J. Chen, C. (2010). **The Relationship between Intentional Organizational Forgetting and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Organizational Learning Capability**. School of Business Administration South China University of Technology Guangzhou, China.