

سبک رهبری و فراموشی سازمانی: مطالعه تأثیر رهبری خدمتگزار بر فراموشی سازمانی هدفمند و ناآگاهانه

طیبه امیرخانی*، فریبا دهقان**، مریم عبدالملکی***

چکیده

امروزه سازمان‌ها با محیط‌هایی مواجه هستند که تغییر یکی از ویژگی‌های جدایی‌ناپذیر آن‌ها است؛ از این رو یادگیری سازمانی از ضرورت‌های لازم برای بقا و کسب مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فراموشی سازمانی در فرآیند یادگیری سازمانی نقش قابل‌توجهی دارد. فراموشی سازمانی، توانایی حذف دانش منسوخ و ناکارآمد است و بخش مهمی از پویایی دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شود. با توجه به این امر، شناسایی عوامل اثرگذار بر فراموشی سازمانی اهمیت دوچندان می‌یابد. بنابراین پژوهش حاضر به بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فراموشی سازمانی هدفمند و ناآگاهانه می‌پردازد. فرضیه‌ها در میان تمامی کارکنان شهرداری ناحیه شش منطقه یک تهران، مورد آزمون قرار گرفت. ابزار اصلی جمع‌آوری داده، پرسشنامه بود و داده‌ها بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج حاکی از آن است که رهبری خدمتگزار فرآیند فراموشی هدفمند را تسهیل می‌کند و بر فراموشی سازمانی ناآگاهانه اثر منفی دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری خدمتگزار؛ یادگیری سازمانی؛ فراموشی سازمانی؛ فراموشی هدفمند؛ فراموشی تصادفی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۲/۵.

* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی نویسنده مسئول).

E-mail: t_amirkhani@sbu.ac.ir

** کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

*** کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۱. مقدمه

در ۳۰ سال گذشته، مفهوم دانش سازمانی مورد توجه خاص پژوهشگران سازمانی واقع شده است. درک این نکته که سازمان‌ها چگونه می‌آموزند و دانش خود را اداره می‌کنند، نقطه اصلی پژوهش‌های زیادی بوده است؛ چراکه نقش اساسی دانش و یادگیری سازمانی در اثربخشی سازمان به اثبات رسیده است (Holan and Philips, 2004).

در گسترده‌ترین سطح، مبانی نظری، مدل آشکاری از پویایی‌های دانش در سازمان‌ها ارائه می‌کند که به‌طور مستقیم موازی یادگیری در افراد است: تجربه‌های سازمانی منجر به یادگیری سازمانی می‌شود و این امر به نوبه خود منجر به ایجاد دانش سازمانی می‌شود که در حافظه سازمان ذخیره می‌شود. با وجود این، این مدل، سؤال مهمی را پاسخ داده نشده باقی می‌گذارد: «آیا سازمان‌ها فراموش می‌کنند؟»؛ اگر پاسخ مثبت است، «سازمان‌ها چگونه و در چه شرایطی فراموش می‌کنند؟». آشکار است که همه دانشی که به حافظه سازمانی اضافه می‌شود، برای همیشه در آنجا باقی نمی‌ماند؛ در نتیجه این سؤال مهم مطرح می‌شود که چگونه و در چه شرایطی، فراموشی مفید است (Holan and Philips, 2004)؟

فرناندز و سون^۱ (۲۰۰۹) معتقدند، بر مبنای پژوهش‌های دایریکس و کول^۲ (۱۹۸۹)، دی‌کارولیس و دیدز^۳ (۱۹۹۹) و سایرین، دانش سازمانی، ذخیره دانشی است که از طریق جریان افزایش دانش، رشد می‌کند (یادگیری سازمانی) و از طریق جریان‌های کاهش دانش، تحلیل می‌رود (فراموشی سازمانی).

از دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، تعداد اندکی از پژوهشگران حوزه‌های مطالعات سازمانی، موضوع فراموشی سازمانی^۴ را بررسی کردند که این امر اساساً از دو دیدگاه انجام شده است: نخستین دیدگاه، فراموشی سازمانی را فرآیندی ناخواسته یا تصادفی در نظر می‌گیرد که منجر به کاهش ذخیره دانش سازمانی می‌شود. دومین دیدگاه، فراموشی را فرآیند هدفمند یادگیری‌زدایی از یادگیری سازمانی پیشین می‌داند. نتایج پژوهش‌ها در خصوص نخستین دیدگاه، نشان می‌دهد که فراموشی ناخواسته، اثر منفی بر ظرفیت تولید، بهره‌وری یا کیفیت تولید دارد و باید به دنبال راه‌های اجتناب از آن بود؛ اما این امر در خصوص فراموشی هدفمند، صحیح نیست؛ زیرا آن را مقدمه‌ای برای یادگیری سازمانی می‌دانند (Fernandez and Sune, 2009)؛ از این رو، این نوع فراموشی برای مدیریت تغییر لازم است. با توجه به این امر می‌توان گفت: «پیشگیری از فراموشی سازمانی ناخواسته و تشویق فراموشی هدفمند برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد»؛ بنابراین مطالعه‌هایی در خصوص شناسایی عوامل اثرگذار بر فراموشی سازمانی انجام شده است

1. Fernandez and Sune
2. Dierickx and Cool
3. DeCarolis and Deeds
4. Organizational Forgetting

(Fernandez and Sune, 2009; Holan and Philips, 2004a; Holan et al., 2004; David and Brachet, 2011). برای مثال دیوید و براچت (۲۰۱۱) فراموشی سازمانی را زمانی می‌دانند که ذخیره تجربه تولیدی یک سازمان در طول زمان تحلیل می‌رود. آن‌ها معتقدند، افول دانش سازمانی شامل تغییرات فردی، فناورانه، محیطی و نیروی کار است و این عوامل از طریق تأثیر بر ارزش سرمایه انسانی، منجر به فراموشی سازمانی می‌شود. آن‌ها بیان می‌دارند، به‌طور خاص دو کانال گسترده وجود دارد که فراموشی در سطح سازمان ممکن است از طریق آن‌ها رخ بدهد که عبارت‌اند از: افول سرمایه انسانی و ترک خدمت نیروی کار.

از دیگر عواملی که تأثیر آن بر فراموشی سازمانی بررسی شده است، سبک رهبری است؛ چراکه سبک رهبری برای درک کارکرد سازمان، ضروری است و می‌تواند بر همه فرآیندهای سازمان اثرگذار باشد (Hollander, 1971). در این زمینه مشبکی و ربیعه (۱۳۸۸)، به این نتیجه رسیدند که میان سبک رهبری فرهمند و فراموشی سازمانی هدفمند دانش موجود و دانش جدید، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهشی دیگر، مشبکی و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر رهبری عمل‌گرا و رهبری تحول‌گرا بر فراموشی سازمانی هدفمند پرداخته‌اند و نتایج، حاکی از تأثیر این دو سبک رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند است؛ اما رهبری تحول‌گرا تأثیر بیشتری بر آن دارد. یکی از سبک‌های رهبری که در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، سبک رهبری خدمتگزار است. رهبران خدمتگزار با انتخاب نیازهای دیگران و خدمت به آن‌ها به‌عنوان هدف اصلی رهبر، گامی فراتر از رهبران تحولی نهاده‌اند؛ از این رو انتظار می‌رود که این سبک رهبری بتواند فراموشی سازمانی هدفمند را تقویت کند و مانع فراموشی سازمانی غیرهدفمند شود. با توجه به این امر، پژوهش حاضر تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر فراموشی سازمانی را بررسی می‌کند. جامعه آماری این پژوهش ناحیه شش شهرداری منطقه یک تهران است. دلیل انتخاب این سازمان به‌عنوان جامعه آماری این است که شهرداری به‌طور مستقیم بر زندگی مردم تأثیر می‌گذارد و با عموم شهروندان در تماس مستقیم است، بنابراین ضروری است که بتواند جریان دانش سازمانی خود را به‌روز نگه دارد، همواره با نیازهای روز جامعه تطبیق یابد و به بهترین وجه ممکن پاسخگوی نیازهای شهر و شهروندان باشد. با توجه به این امر، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند در راستای دستیابی به این هدف کارگشا باشد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

– **فراموشی سازمانی.** رویکرد مبتنی بر دانش، نشان می‌دهد که دانش سازمانی، اصلی‌ترین دارایی ناملموس در سازمان‌های امروزی بوده و منبع اصلی تمایز پایدار در راستای کسب مزیت

رقابتی است. دانش سازمانی ممکن است از طریق افزایش در موجودی فعلی دانش و یا جریان اطلاعات ایجاد شود (Fernandez et al., 2009).

فرناندز و همکاران (۲۰۰۹) به نقل از دیریکس و کول^۱ (۲۰۰۹) در زمینه موجودی دانش سازمان بیان می‌دارند که موجودی دانش یک سازمان ممکن است از طریق جریان‌های اضافی دانش افزایش یابد و یا از طریق کاهش جریان دانش یا جریان فراموشی سازمانی، کاهش یابد یا از دست برود. باتوجه به این امر، موجودی و جریان دانش، موضوع اصلی یادگیری سازمانی در دهه‌های اخیر بوده است. پژوهشگران درخصوص چگونگی، زمان و چرایی ایجاد دانش و فرآیند کسب و مدیریت دانش پژوهش‌های متعددی انجام داده‌اند؛ اما این نکته که فرآیند یادگیری سازمانی تنها بخشی از یک کل است، مغفول مانده است. بر طبق نظر مارتین دی هولان و فیلیپس^۲ (۲۰۰۴ b)، روند فراموشی سازمانی به اندازه فرآیند یادگیری سازمانی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار مهم است؛ از این رو سؤال‌های زیر توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است:

آیا سازمان‌ها فراموش می‌کنند؟ و یا دانشی را که با گذشت زمان به دست آورده‌اند، حفظ می‌کنند؟ به عبارت دیگر، آیا دانش از طریق یادگیری و مقاومت در برابر نابودی در طول زمان به دست می‌آید و یا اینکه در طول زمان مستهلک شده و از بین می‌رود؟ منحنی یادگیری کلاسیک فرض می‌کند که دانش سازمانی، تجمعی است و در طول زمان به‌طور نامحدود افزایش می‌یابد؛ با این حال، آنچه در عمل مشاهده شد این بود که افراد، سازمان را ترک می‌کنند، سوابق می‌توانند جابه‌جا شده و یا از دست بروند، فناوری‌ها، منسوخ یا غیرعملی شوند و شبکه‌های اجتماعی می‌توانند فرسوده شده و از بین بروند (Argote, 2013). بنابراین پژوهشگران به این نتیجه دست یافتند که پژوهش‌ها درخصوص یادگیری سازمانی باید با اطلاعات در مورد اینکه سازمان‌ها چگونه و تحت چه شرایطی فراموش می‌کنند، از یاد می‌برند و یا دانش سازمانی را از دست می‌دهند، کامل شود (Fernandez et al., 2009).

پیش از ورود به بحث فراموشی سازمانی بهتر است تعریفی از آن ارائه شود. ازدست‌دادن داوطلبانه یا غیرداوطلبانه دانش سازمانی در هر سطحی از سازمان را فراموشی سازمانی گویند (Fernandez & Sune, 2009). اریک تی سانگ^۳ (۲۰۰۸) فراموشی سازمانی را ترک رویه‌های قدیمی می‌داند تا راهی برای رویه‌های جدید ایجاد شود (Tsang, 2008). ایستربی و همکاران (۲۰۱۲)^۴ به نقل از هولان و فیلیپس^۵ (۲۰۱۲) فراموشی سازمانی را فراموش کردن دانش قدیم

1. Dierickx and Cool

2. Martin de Holan & Phillips

3. Erik W. K. Tsang

4. Easterby et al.

5. Pablo Martin de Holan & Nelson Philips

برای ایجاد فضایی جدید به منظور کسب دانش جدید تعریف می‌کنند. در تعریفی دیگر فراموشی سازمانی از دست دادن داوطلبانه یا غیرداوطلبانه دانش سازمانی است که می‌تواند به تغییر در قابلیت‌های سازمان منجر شود. فراموشی سازمانی می‌تواند در سه بُعد فرد، گروه و سازمان اتفاق بیفتد. در بُعد فردی، مواردی از قبیل دانش فنی، تجربه یا هوش تجاری می‌تواند فراموش شود. در بُعد گروهی ممکن است گروه، توانایی‌های جمعی، دلایل شکل‌گیری خود در اولین مکان یا هویت جمعی خود را فراموش کند. در بُعد سازمانی ممکن است استراتژی‌هایی که در آغاز موجب موفقیت آن‌ها شده است و دلایلی برای برقراری سیستم‌ها و رویه‌های خاص فراموش شود؛ البته باید این را در نظر داشت که سازمان‌ها از طریق اعضای خود یاد می‌گیرند. سازمان‌ها فراموش نمی‌کنند بلکه این افراد هستند که فراموش می‌کنند. وقتی سازمانی رویه‌های خود را تغییر می‌دهد، این تغییرات توسط افراد اتفاق می‌افتد. یادگیری‌زدایی^۱ در سطح سازمانی منجر به یادگیری‌زدایی در سطح فردی می‌شود اما عکس آن صادق نیست (Tsang, 2008).

مهم‌ترین چیزی که سازمان را به سمت فراموشی سوق می‌دهد، ناتوانی در کسب و انتشار یادگیری در سازمان است. به کار نگرفتن دانش حاصل از یادگیری، ناتوانی سازمان در کُدگذاری و مستندسازی و نداشتن انگیزش برای تسهیم آن، مهم‌ترین عوامل فراموشی دانش در سازمان‌ها است (جلالی و خسروانی، ۱۳۸۹).

مفهوم فراموشی سازمانی حداقل در سه زمینه ظهور کرده است: نخست، پژوهش‌هایی که نشان می‌دهد، ایجاد یا انتقال دانش به‌تنهایی کافی نیست؛ چراکه مواردی به ثبت رسیده است که دانشی که جدیداً به‌دست‌آمده یا ایجادشده، پیش از اینکه به‌طور موفق به حافظه بلندمدت سازمان انتقال یابد از بین رفته است و این امر منجر به دستیابی به این نتیجه شده است که اجتناب از فراموشی دانشی که جدیداً کسب شده است، بخش مهمی از فرآیند یادگیری اثربخش است. دوم اینکه چندین مطالعه نشان می‌دهد که حافظه سازمانی در طول زمان تخریب می‌شود و در صورتی که حفظ نشود، بخش‌های مهمی از دانش نیز ممکن است، فراموش شود. سوم اینکه نویسندگان بسیاری معتقدند که فراموشی گاهی اوقات، یک الزام سازمانی است؛ مثل مواقعی که منطق مسلط موجود باید با منطق جدیدی جایگزین شود. این منابع و مطالعه‌های گوناگون، سؤال مهمی را برای پژوهشگران مدیریت به‌وجود آورده است: چند نوع فراموشی سازمانی وجود دارد و چگونه به یادگیری سازمانی مرتبط می‌شود (Holan & Philips, 2004a)؟

بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد که فراموشی سازمانی به‌طور عمده از دو دیدگاه بررسی شده است: از یک سو برخی نویسندگان بر اهمیت فراموش کردن دانش قدیمی به‌منزله گامی مقدماتی در راستای یادگیری موارد جدید، اشاره کرده‌اند. از این دیدگاه، یادگیری، می‌تواند به

منزله‌رهایی از روش‌ها یا حتی کل استراتژی‌هایی باشد که روزی بر سازمان مسلط بوده‌اند؛ اما امروزه مانع یادگیری دانش جدید و رقابت‌پذیری سازمان هستند. از این دیدگاه، فراموشی ارائه‌دهنده انقطاعی از فعالیت یا ویژگی ساختاری سازمان است و شامل کنارگذاشتن رویه‌های قدیمی و آنچه بیش از این برای سازمان مفید نیست، می‌شود؛ چراکه این موارد مانع از یادگیری دانش جدید موردنیاز می‌شود (Holan & Philips, 2004a). از این دیدگاه، انواع خاصی از یادگیری در سطح بالا نیاز به یک تغییر (و فراموش کردن) در منطق حاکم بر سازمان دارد (Fernandez et al., 2009). در این زمینه هولان و فیلیپس (۲۰۰۴ a) به نقل از آناند و همکاران (۱۹۹۸) بیان می‌دارند که گاهی در سازمان‌ها شرایطی به وجود می‌آید که حافظه موجود ممکن است به جای اینکه به مدیریت اطلاعات کمک کند، مانع باشد؛ همچنین هالن و فیلیپس به نقل از کروسان و همکاران^۱ (۱۹۹۹) بیان می‌دارند که گاهی اوقات، تنشی میان جذب یادگیری جدید و استفاده از آنچه پیش‌تر آموخته شده است، به وجود می‌آید؛ چراکه یادگیری نهادینه‌شده (آنچه پیش‌تر آموخته شده است) مانع از جذب یادگیری جدید می‌شود. در ادامه این دو پژوهشگر به نقل از بتیس و پراهالاد^۲ (۱۹۹۵) در کنار برخی نویسندگان دیگر (برای مثال میلر ۱۹۹۰، ۱۹۹۴) معتقدند که شکست برای کنارگذاشتن یا عدم یادگیری منطق‌های مسلط پیشین یکی از دلایل اصلی است که سازمان‌ها تغییر را دشوار می‌یابند؛ حتی اگر شواهد آشکاری از تغییرات در محیط را مشاهده کنند. سایر پژوهشگران نیز اعتقاد دارند که ناتوانی در فراموش کردن، می‌تواند یک نقطه‌ضعف بزرگ در یادگیری سازمانی باشد. سازمان‌هایی که بتوانند در راستای تناسب با شرایط محیطی و موقعیتی جدید، فراموش کنند و برنامه‌های موفق گذشته را مجدداً چارچوب‌دهی کنند، احتمال بیشتری برای بقا و سازگاری خواهند داشت (Holan & Philips, 2004a)؛ از سوی دیگر پژوهشگران بر این اعتقادند که سازمان‌ها ممکن است به‌طور تصادفی فراموش کنند که این امر معمولاً پیامدهای منفی برای سازمان دارد (Holan and Philips, 2004a). برای مثال، آرگوت^۳ (۱۹۹۹)، معتقد است، این نوع از فراموشی سازمانی، پیامدهای منفی برای بهره‌وری و رقابت‌پذیری دارد؛ به همین دلیل باید از آن جلوگیری شود (Fernandez et al., 2009). پژوهشگران، این امر را که چگونه ذخیره دانش سازمان ممکن است، از هم پاشیده شود، مستند کرده‌اند و معتقدند که این امر به دلیل سیستم‌های حافظه ناکافی یا مشکل‌دار به وجود می‌آید (Holan and Philips, 2004a).

1. Crossan et al.

2. Bettis and Prahalad

3. Argote

دیدگاه کلی از مبانی نظری در این جمله خلاصه شده است: «سازمان‌ها بدون مکانیسم‌های عملی برای به‌خاطرآوردن آنچه در سازمان، کارکرد دارد و چرایی این کارکرد، مجبور به تکرار شکست‌هایشان و کشف مجدد روش‌های موفقیت دوباره و دوباره هستند».

با توجه به مبانی نظری آشکار است که فراموشی سازمانی بخش اصلی پویایی‌های دانش است؛ اما پیامدهای آن بسته به عوامل گوناگون، می‌تواند متفاوت باشد. در بعضی زمینه‌ها و در برخی زمان‌ها، فراموشی برای سازمان مفید است؛ اما در زمینه‌های دیگر و در زمان‌های دیگر، دقیقاً از دست‌دادن همان دانش، تعیین‌کننده خواهد بود (Holan & Philips, 2004a). این دو حالت کلی از فراموشی سازمانی را پژوهشگران، فراموشی سازمانی هدفمند یا غیرتصادفی و غیرهدفمند یا تصادفی (Fernandez & Sune, 2009; Azmi, 2007; Holan et al., 2004) بدین ترتیب که فراموشی تصادفی اغلب با از دست‌دادن دانش باارزش در ارتباط است که در نتیجه، رقابت‌پذیری یک سازمان را کاهش می‌دهد. این فرآیند مضر است؛ چراکه سازمان‌ها باید دانش فراموش شده را مجدد یاد بگیرند؛ از سوی دیگر فراموشی عمدی و هدفمند، می‌تواند منجر به افزایش رقابت شود. اگر یک سازمان به‌درستی آن را مدیریت کند، فراموشی هدفمند می‌تواند سازمان را از دانشی که به ایجاد نتایج ناکارآمد می‌انجامد، خلاص کند (Holan et al., 2004a).

هولان و فیلیپس (۲۰۰۴a) در این زمینه بیان می‌دارند که مشکلی که سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند در این است که دانش جدید به‌سرعت فراموش می‌شود؛ درحالی‌که سازمان‌ها نمی‌توانند دانش قدیمی را فراموش کنند. در فقدان توجه مستمر مدیریت، رویه‌های جدید کنار گذاشته می‌شوند و رویه‌های قدیمی‌تر در سازمان‌ها باقی می‌مانند. با توجه به این امر این دو پژوهشگر میان شیوه‌های گوناگون فراموشی تمایز قائل می‌شوند و دو بُعد اساسی را مشخص می‌کنند که منجر به چهار شیوه مجزای فراموشی می‌شود: آن‌ها بین فراموشی هدفمند و تصادفی و بین این امر که آیا فرآیند فراموشی شامل دانشی است که جدید کسب شده است یا دانشی را دربرمی‌گیرد که پیش‌تر در حافظه سیستم موجود بوده است، تمایز قائل می‌شوند و از این تمایز به نتایجی به شرح جدول ۱ دست می‌یابند:

جدول ۱. اشکال فراموشی سازمانی (Holan & Philips, 2004a)

دانش جدید	دانش موجود
تصادفی بودن	شکست در یکپارچه‌کردن دانش جدید (اتلاف)
هدفمند بودن	شکست در حفظ دانش (فرسایش)
نوآوری‌های ره‌اشده (تعلیق)	عدم‌یادگیری مدیریت‌شده (پاک‌سازی)

در ادامه هر یک از این چهار نوع فراموشی آورده خواهد شد.
- شکست در یکپارچه‌کردن دانش جدید (اتلاف)؛

در این شکل از فراموشی، سازمان قادر نیست از دانش جدیدی حفاظت کند که از خارج به سازمان منتقل کرده یا در داخل آن را خلق کرده است؛ به عبارتی سازمان قادر نیست که آن را در سیستم حافظه سازمانی یکپارچه کند و در نتیجه این دانش جدید قبل از اینکه به‌خوبی در حافظه سازمانی جای گیرد از دست می‌رود.

- شکست در حفظ دانش موجود (فرسایش)؛

نوع دوم فراموشی، زمانی رخ می‌دهد که دانشی که در سیستم حافظه سازمانی جای گرفته، به‌مرور زمان از دست برود. برای حفظ حافظه سازمانی باید تلاش‌های مستمری صورت پذیرد و بی‌توجهی به آن می‌تواند تحلیل و زوال حافظه را به دنبال داشته باشد.

- نوآوری‌های رهاشده (تعلیق)؛

این نوع فراموشی شامل حذف برخی از بخش‌های دانش جدید از حافظه سازمان است؛ قبل از آنکه به‌طور دقیقی در حافظه سازمان جای بگیرد.

- عدم‌یادگیری مدیریت‌شده (پاک‌سازی)

این نوع از فراموشی هنگامی رخ می‌دهد که دانشی که در سازمان موجود است به‌طور هدفمند از حافظه سازمانی حذف شود. این نوع فراموشی از دیدگاه استراتژیک شاید مهم‌ترین نوع فراموشی باشد؛ اما تحقق آن ممکن است خیلی سخت باشد؛ چراکه در این حالت با دانشی مواجه هستیم که به‌طور عمیق در حافظه سازمانی جای گرفته است و حذف آن ممکن است با سختی‌هایی همراه باشد (Holan & Philips, 2004a).

در کنار طبقه‌بندی هولان و فیلیپس (۲۰۰۴ a)، فرناندز و سون^۱ (۲۰۰۹) نیز انواع فراموشی سازمانی را بر اساس دو ویژگی ماهیت دانش سازمانی و میزان هدفمندبودن فرآیند، طبقه‌بندی کردند. بر مبنای این تحلیل، فرناندز و سون (۲۰۰۹)، ماهیت دانش سازمانی را با توجه به قابلیت کُدگذاری کردن در نظر می‌گیرند. قابلیت کُدگذاری، درجه‌ای است که دانش می‌تواند کُدگذاری شود. برای عملیاتی کردن این بُعد، قابلیت کُدگذاری به‌صورت یک طیف در نظر گرفته شده است (کُدگذاری‌شده / کُدگذاری‌نشده). بُعد دیگری که این دو پژوهشگر در نظر گرفته‌اند، بُعد هدفمندبودن است. با توجه به این ابعاد، طبقه‌بندی چهارگانه‌ای برای فراموشی سازمانی در نظر گرفته می‌شود که عبارت‌اند از: فراموشی هدفمند دانش کُدگذاری شده؛ فراموشی غیرهدفمند دانش کُدگذاری شده؛ فراموشی هدفمند دانش کُدگذاری نشده؛ و فراموشی غیرهدفمند دانش کُدگذاری نشده.

آزمی^۲ (۲۰۰۷) بر مبنای ترکیب دو عامل روش فراموشی و پیامدهای فراموشی، طبقه‌بندی دیگری از فراموشی سازمانی ارائه داده است. بدین ترتیب که روش فراموشی را به دو صورت

1. Fernandez & Sune

2. Azmi

برنامه‌ریزی‌شده- برنامه‌ریزی نشده و پیامدهای فراموشی را به دو صورت مثبت- منفی، در نظر گرفته است و بر این اساس چهار نوع فراموشی را شناسایی کرده است که عبارت‌اند از:

۱. غفلت^۱: در این حالت، سازمان به‌صورت برنامه‌ریزی نشده، داده‌ها، اطلاعات، دانش، مهارت و روش‌ها را در نتیجه سستی و یا خشنودی بیش‌ازحد از خود از دست می‌دهد و نتایجی منفی برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

۲. خرابکاری^۲: در این حالت داده‌های ارزشمند، اطلاعات یا دانش از روی عمد و به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی‌شده از دست می‌رود و این رخداد، مانع از رقابت‌پذیری سازمان شده و به جایگاه رقابتی آن آسیب وارد کرده و نتایج منفی زیادی بر بقای سازمان به‌دنبال دارد. اغلب چنین فراموشی‌هایی در نتیجه رفتارهای خودسرانه‌ی هر یک از کارکنان است.

۳. اضمحلال^۳: این مورد از فراموشی اشاره به روال طبیعی فراموشی دارد که مهارت‌ها یا دانش قدیمی در نتیجه چرخه عمر سازمان به‌تدریج روبه‌زوال می‌رود؛ از این‌رو برنامه‌ریزی‌شده و ناآگاهانه است و البته پیامدهای مثبتی را برای سازمان به همراه دارد.

۴. یادگیری‌زدایی^۴: این حالت به یک تلاش برنامه‌ریزی‌شده و آگاهانه برای بازنگری جهت‌گیری‌های استراتژیکی سازمان، اشاره دارد. یادگیری‌زدایی نیازمند تلاش عمدی برای کنار گذاشتن موارد خاصی که دیگر برای سازمان کاربرد و کارایی ندارد، است که با اضمحلال تفاوت دارد؛ زیرا در اینجا مهارت‌ها و دانش‌های قدیمی که سبب ایجاد نتایج ناکارآمد می‌شوند، آگاهانه و نظام‌مند از سازمان جدا می‌شوند.

همان‌طور که تبیین شد، فراموشی سازمانی برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد؛ چراکه فراموشی هدفمند، به‌مثابه پیش‌نیاز یادگیری سازمانی در نظر گرفته می‌شود و فراموشی سازمانی غیرهدفمند نیز پیامدهای منفی مهمی برای عملکرد سازمانی دارد؛ چراکه این امر بهره‌وری آینده سازمان‌ها را کاهش خواهد داد و شکست در رسیدن به سطح مورد انتظار از بهره‌وری می‌تواند منجر به مشکلات بزرگ برای سازمان‌ها شود؛ علاوه بر این، فراموشی غیرهدفمند، ممکن است منجر به تأخیر در تحویل تعهدات و نارضایتی مشتریان شده و جریمه‌های مالی متعددی را نیز برای سازمان در پی داشته باشد. با توجه به این امر، شناسایی عواملی که فراموشی هدفمند را تسهیل کرده و مانع از فراموشی غیرهدفمند می‌شوند، اهمیت زیادی دارد. یکی از عواملی که در این زمینه می‌تواند بسیار مهم باشد، سبک رهبری در سازمان است؛ چراکه رهبری و اثر آن بر کارایی و اثربخشی سازمانی از بحث‌های بلندمدت در نظریه‌های سازمان است و دیدگاه‌های گوناگونی تاکنون در خصوص آن ارائه شده است (Nasr et al., 2012). در راستای تأثیر سبک

1. Negligence
2. Sabotage
3. Decay
4. Unlearning

رهبری بر فراموشی سازمانی، مشبکی و ربیعه (۱۳۸۶) در مقاله‌ای با عنوان «فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان» به این نتیجه دست یافتند که میان سبک رهبری فرهمند و فراموشی سازمانی هدفمند دانش موجود و دانش جدید، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ علاوه بر این، مشبکی و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر رهبری عمل‌گرا و رهبری تحول‌گرا بر فراموشی سازمانی هدفمند پرداختند که نتایج، حاکی از تأثیر این دو سبک رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند است؛ اما رهبری تحول‌گرا تأثیر بیشتری بر آن بر آن دارد. نتایج پژوهش نصر و همکاران^۱ (۲۰۱۲) نیز حاکی از وجود رابطه مثبت و معناداری میان فراموشی سازمانی هدفمند و سبک رهبری متقاعدکننده، مشارکتی و تفویضی است؛ از سوی دیگر بین سبک رهبری آمرانه و فراموشی سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. با توجه به این نتایج، می‌توان گفت: «سبک رهبری می‌تواند بر فراموشی سازمانی اثرگذار باشد». یکی از سبک‌های رهبری که امروزه مورد توجه زیادی قرار گرفته است، سبک رهبری خدمتگزار است (Contee & Borders, 2003; Barbuto, Wheeler, & Daniel, 2006). رهبری خدمتگزار عبارت است از: درک و عمل رهبر به گونه‌ای که برای منافع دیگران در مقابل تمایل و علاقه شخصی خویش برتری قائل است. در رهبری خدمتگزار، محرک و انگیزه نخستین باید مطلوبیت برای خدمت‌کردن باشد. رهبری خدمتگزار زمانی رخ می‌دهد که رهبران خود را در رابطه با پیروانشان در موقعیت خدمتگزار تصور کنند. توجه به منافع خود و خود^۲ خدمتی نباید محرک و انگیزه برای رهبر باشد؛ بلکه رهبر باید بر نیازها و خواسته‌های پیروان متمرکز شود (Russell & Ston, 2002)؛ به عبارتی می‌توان گفت: «رهبری خدمتگزار، سبکی از رهبری است که در درجه اول بر رشد و خوشبختی افراد تأکید می‌کند (Waal & Sivro, 2012)»؛ از این رو انتظار می‌رود این سبک از رهبری بتواند فرآیند فراموشی هدفمند در راستای تسریع یادگیری سازمانی را تسهیل کند و مانع از فراموشی غیرهدفمند دانش سازمانی شوند. با توجه به این امر فرضیه‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از:

- رهبری خدمتگزار بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر مثبت دارد؛

- رهبری خدمتگزار بر فراموشی سازمانی غیر هدفمند تأثیر منفی دارد.

در ادامه به تحلیل دقیق‌تر رهبری خدمتگزار پرداخته می‌شود.

رهبری خدمتگزار^۲: منشأ، تعریف و ویژگی‌ها. جهان جدید، جهانی پیچیده، پویا، شتابان با رشد فزاینده دانش است؛ بدین ترتیب که جهان آشوب، عدم اطمینان و غیرخطی، جایگزین جهان

1. Nasr et al.

2. Servant leadership

ثابت، مطمئن و خطی شده است و این امر وابستگی فزاینده میان افراد، سازمان‌ها، جوامع و ملت‌ها را در پی داشته است. این شرایط بر سازمان‌ها نیز تأثیر زیادی بر جای گذاشته است به طوری که کسب موفقیت برای سازمان‌ها، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و رهبری سازمان‌ها است. اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها به میزانی است که همواره پژوهشگران متعددی به این امر پرداخته و صاحب‌نظران بسیاری در این راستا نظر داده‌اند (eg. Baumgartel, 1957; Bass, 1990; Northouse 2007). در پی این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر مکتب‌ها و نظریه‌های متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است (eg. Fairholm & Fairholm, 2009).

یکی از سبک‌های رهبری که در دهه‌های اخیر مورد توجه زیادی قرار گرفته است، سبک رهبری خدمتگزار است. به گونه‌ای که پژوهش‌های بسیاری در خصوص عوامل اثرگذار بر رهبری خدمتگزار و برعکس عواملی که رهبری خدمتگزار بر آن‌ها مؤثر است انجام شده است؛ برای مثال قلی پور و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی» بیان کردند که رابطه‌ای قوی میان رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی وجود دارد. نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان» دریافتند که رابطه‌ای معنادار بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان در «سازمان بهزیستی استان اصفهان» وجود دارد. خرازی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی که در میان کارکنان شعب «بانک ملی» شهر اراک انجام گرفت، نشان دادند که بین رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

رابرت گرین لیف^۱ (۱۹۷۷) در مقاله‌ای با عنوان «خدمتگزار در نقش رهبر»، مفهوم رهبری خدمتگزار را برای نخستین بار معرفی کرد. او پیشنهاد کرد که یک رهبر، نخست باید خود را به عنوان یک خدمتگزار ببیند؛ به طور کلی، رهبری خدمتگزار را می‌توان بدین صورت تعریف کرد: تمایل رهبران برای ایجاد انگیزه، راهنمایی، امیددادن و فراهم کردن یک تجربه مراقبت از طریق ایجاد یک رابطه کیفی با همکاران و زیردستان.

با توجه به مدل گرین لیف (۱۹۷۷)، رهبران خدمتگزار رهبرانی هستند که نیازها، خواسته‌ها و منافع دیگران را بر خود ترجیح می‌دهند. در واقع، انگیزه اصلی رهبر خدمتگزار، خدمت است نه رهبری کردن (Sendjaya & Sarros, 2002)؛ علاوه بر گرین لیف، نویسندگان دیگری نیز رهبری خدمتگزار را نظریه معتبر و جدیدی در زمینه رهبری سازمان دانسته‌اند. برای مثال، راسل و

1. Greenleaf

2. The Servant As Leaders

استون^۱ (۲۰۰۲) به نقل از نایر^۲ (۱۹۹۴) بیان می‌کند که «تا زمانی که قدرت، تفکر غالب در رهبری باشد ما نمی‌توانیم به سمت استانداردهای بالاتری در رهبری حرکت کنیم. ما باید خدمت را در مرکز قرار دهیم. اگرچه قدرت همراه با رهبری می‌آید ولی تنها یک استفاده مشروع دارد و آن خدمتگزاری است (1994, p. 59)».

لاری اسپیرز^۳ (۱۹۹۶) مدیر اجرایی مرکز گرین لیف، به اختصار رهبری خدمتگزار را این‌گونه تعریف می‌کند: «نوع جدیدی از مدل رهبری^۴ مدلی که خدمت به دیگران را در اولویت اول قرار می‌دهد (1996, p. 33)». رهبری خدمتگزار بر خدمت بیشتر به دیگران، رویکرد جامع به کار، ترویج حس اجتماعی و تسهیم قدرت در تصمیم‌گیری تأکید می‌کند (Smith, 2005).

ویژگی‌های رهبری خدمتگزار. از زوایای گوناگونی به رهبر خدمتگزار نگریسته شده است و هر یک از پژوهشگرانی که در این حیطه به مطالعه پرداخته‌اند، ویژگی‌های گوناگونی را برای رهبر خدمتگزار در نظر گرفته‌اند. در ادامه مهم‌ترین ویژگی‌های در نظر گرفته شده برای رهبر خدمتگزار در جدول ۲ نشان داده شده است.



1. Russell and Ston
2. Nair
3. Larry Spears

جدول ۲. ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از دیدگاه‌های مختلف

وان دیرنداک Van Dierendonck (۲۰۱۱)	پاترسون Patterson (۲۰۰۳)	وانک و پیج Page & Wong (۲۰۰۳)	راسل و استون Russell & Aston (۲۰۰۲)	لوب Laub (۱۹۹۹)	اسپیرز Spears (۱۹۸۸)	باچن Buchen (۱۹۹۸)
توانمندسازی و توسعه مردم	نوع دوستی	خدمت‌رسانی	ویژگی‌های عملکردی:	صریح و شفاف بودن	شنوندگی	انطباق ظرفیت
تواضع و فروتنی، اعتبار	تواضع و فروتنی	توسعه مردم	چشم‌انداز، صداقت و درستکاری	پیش‌بینی آینده گرفتن ابتکار	بهبودبخشی (التیام‌بخش)	برای روابط متقابل سازنده
پدیرش بین فردی	عشق و محبت	گروه‌سازی	کمال، اعتماد، خدمت، الگو، پیشگام	اهداف روشن	آگاهی	ارتباط درگیر با آینده
جهت‌دهی نظارت	خدمت اعتماد	مشارکتی	قدردان، توانمند	ارج نهادن به مردم	مفهوم‌سازی	درگیر با آینده
	چشم‌انداز	چشم‌انداز	ویژگی‌های همراه: ارتباطات، اعتبار، شایستگی، نظارت	توسعه مردم	دوراندیشی و آینده‌نگری	(اشتغال ذهنی با آینده)
		توجه به مردم	ارتباطات، اعتبار، شایستگی، نظارت	خدمت به دیگران	نظارت	ذهنی با آینده)
			همیشه حاضر در صحنه، نفوذ، ترغیب	آمدگی‌های رهبری	تعهد به رشد و پیشرفت دیگران	
			شنوندگی، تشویق، آموزش، تفویض اختیار	مشارکت در رهبری	ساختن جامعه	
			ارائه پاسخگویی حمایت و تأمین مالی درگیرشدن در ارزیابی صادقانه خود	رهبری	ساختن جامعه	
			پرورش همکاری ارتباطات روشن ارج نهادن و قدردانی	مشارکت در رهبری	ساختن جامعه	
			ایراز اصالت	مشارکت در رهبری	ساختن جامعه	

ابعاد رهبری خدمتگزار. وال و سیورو^۱ (۲۰۱۲) به نقل از نویجتن^۲ (۲۰۰۹) بیان می‌دارند که هشت عامل در رهبری خدمتگزار اهمیت دارد و این عوامل را به دو دسته عوامل مرتبط با خدمت و عوامل مرتبط با رهبر تقسیم می‌کنند که در ادامه هر یک از این عوامل به‌اختصار شرح داده شده است.

1. Waal and Sivro
2. Nuijten

عوامل مرتبط با خدمت

- فروتنی: فروتنی را توانایی توجه به دستاوردها و استعدادهای اشخاص می‌دانند؛ بدین معنا که رهبران خدمتگزار اقرار می‌کنند که می‌توانند از تخصص‌های دیگران استفاده کنند؛ از این رو مهم است که نقاط ضعف و قوت افراد را بدانند. رهبران خدمتگزار از اعتراف به محدودیت‌های خود ترسی ندارند؛ اما در جست‌وجوی همکاری و مشارکت دیگرانند تا بر محدودیت‌ها غلبه کنند.

- پشتیبانی: پشتیبانی به میزانی اطلاق می‌شود که رهبران، امکان این امر را فراهم می‌آورند که هنگام دستیابی به موفقیت‌ها، پیروان، عامل آن معرفی شوند و اعتبارات حاصل به آن‌ها تعلق گیرد. با این عمل پیروان احساس می‌کنند که محترم هستند و برای سخت‌کوشی برانگیخته می‌شوند.

- بخشش یا پذیرش بین‌فردی: بخشش یا پذیرش بین‌فردی، توانایی درک احساسات دیگران و بخشش اشتباه‌ها و خطاهای پیروان است.

- اصالت: اصالت بر ارائه تصویری از خود منطبق بر تجربه‌ها، افکار، عواطف، نیازها، خواسته‌ها، ترجیحات یا اعتقادات خود شخص تمرکز می‌کند. از این رو اصالت، می‌تواند به‌عنوان نزدیک‌ماندن به آنچه افراد هستند، خلاصه شود.

عوامل مرتبط با رهبر

- توانمندسازی: هدف توانمندسازی، پرورش طرز تفکر و نگرشی مطمئن و فعال در میان کارکنان و دادن حس قدرت شخصی به آن‌ها است. توانمندسازی همچنین به معنای ارائه معنا و مفهوم، توجه به زیردستان، مراقبت و قدردانی از آن‌ها است، رهبران خدمتگزار کارکنان را به‌گونه‌ای توانمند می‌سازند تا حداکثر تلاش خود را به کار گیرند.

- پاسخگویی: پاسخگویی به این معنا است که مردم در قبال عملکردهایی که در کنترل آن‌ها است مسئول باشند.

- نظارت: نظارت بر تمایل به پذیرش مسئولیت سازمان به‌عنوان یک کل و تلاش برای خدمت به‌جای کنترل و نفع شخصی تمرکز می‌کند. وظیفه رهبر این است که همچون یک سرپرست و یک الگو برای پیروان رفتار کند.

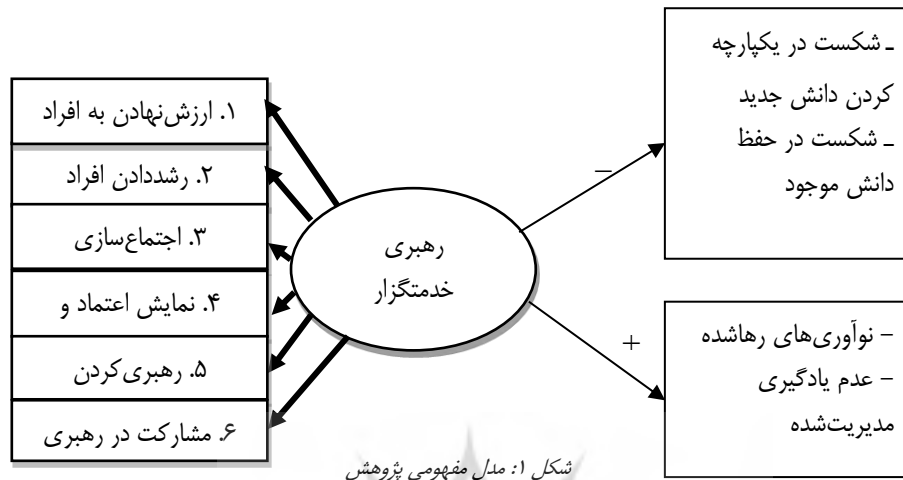
- شجاعت: شجاعت رفتاری فعال و پیشگیرانه است که ممکن است در تعریف «پیشگام» منعکس شود. به‌عنوان یک پیشگام، رهبر خدمتگزار اولین کسی خواهد بود که خطر می‌کند و با ایمان اجتناب‌ناپذیر بودن اشتباهات، جرأت به آسیب‌پذیر بودن می‌کند. شجاعت همچنین در اعتراف به اشتباهات نیز هست. شجاعت می‌تواند در استقلالی که یک رهبر خدمتگزار به پیروان

خود در راستایی شکوفایی استعدادهایشان می‌دهد، نیز متبلور شود؛ به‌علاوه، شجاعت را می‌توان با به‌چالش کشیدن مدل‌های مرسوم قدیمی و منش کار مشخص کرد (Waal & Sivro, 2012). از دیگر الگوهایی که به بررسی ابعاد رهبری خدمتگزار پرداخته است، الگوی OLA لاوب^۱ (۱۹۹۹) است که اعتبار بالایی دارد و پژوهشگران زیادی بر مبنای این الگو به ارزیابی رهبری خدمتگزار پرداخته‌اند. لاوب (۱۹۹۹) بر مبنای یک روش سه‌بخشی دلفی، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار از آثار ۱۴ کارشناس این حوزه را جمع‌آوری کرد و در نهایت به شش مؤلفه اصلی در رابطه با رهبری خدمتگزار دست یافت. این شش مؤلفه عبارت بودند از: ارزش‌نهادن به افراد، رشد دادن افراد، اجتماع‌سازی، نمایش اعتماد و اعتبار رهبری کردن و مشارکت در رهبری (جدول ۳)؛ در نهایت لاوب (۱۹۹۹) با ارزیابی ویژگی‌های شش‌گانه رهبری خدمتگزار در قالب فرهنگ سازمانی و اعتباریابی آن، به ابزاری قوی برای سنجش رهبری خدمتگزار سازمان یا سازمان خدمتگزار دست یافت که جدول ۳، گویه‌های این شش بعد را نشان می‌دهد (خرازی و همکاران، ۱۳۹۲):

جدول ۳. مؤلفه‌ها و خرده مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار سازمان لاوب (۱۹۹۹) (خرازی و همکاران، ۱۳۹۲)

به‌واسطه باور کردن افراد	به افراد ارزش می‌نهد
به‌واسطه خدمت کردن در جهت اهداف دیگران قبل از خود	
به‌واسطه پذیرا بودن و شنیدن بدون زودقضات کردن	
به‌واسطه مهیا کردن فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد	افراد را رشد می‌دهد
به‌واسطه الگو بودن در رفتار مناسب	
به‌واسطه رشد دادن افراد با تشویق و تأیید	
به‌واسطه ایجاد ارتباطات شخصی قوی	اجتماع‌سازی می‌کند
به‌واسطه کار گروهی و جمعی با دیگران	
به‌واسطه ارج نهادن به تفاوت‌های دیگران	
به‌واسطه گشاده‌رو بودن و پاسخگو بودن به دیگران	اصالت خود را به نمایش می‌گذارد
به‌واسطه تمایل به یادگیری از دیگران	
به‌واسطه حفظ یکپارچگی و اعتماد	
به‌واسطه مواجهه با آینده	رهبری می‌کند
به‌واسطه پیشرو بودن	
به‌واسطه گویا کردن اهداف	
به‌واسطه ایجاد یک چشم‌انداز مشترک	افراد را در رهبری شریک می‌سازد
به‌واسطه مشارکت در قدرت و برداشتن کنترل	
به‌واسطه مشارکت در مقام و ترویج و ترقی دیگران	

در این پژوهش، الگوی OLA مبنای طراحی پرسشنامه قرار گرفته است. فراموشی سازمانی نیز با ابعاد هولان و فیلیپس (۲۰۰۴ a) و در دو بُعد هدفمند و غیرهدفمند دانش جدید و دانش موجود، مطالعه شده است. با توجه به این امر مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از انواع پژوهش‌های علی است.

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان ناحیه شش شهرداری منطقه یک است که به علت پایین بودن تعداد جامعه آماری، نمونه‌گیری انجام نشد و کلیه اعضای جامعه به تعداد ۶۱ نفر بررسی شد.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بود؛ بدین ترتیب که برای ارزیابی رهبری خدمتگزار، از پرسشنامه استاندارد لاوب (۱۹۹۹)، استفاده شد. این پرسشنامه که به ابزار ارزیابی رهبری سازمانی^۱ معروف است، ویژگی‌های رهبری خدمتگزار را در سطح سازمانی می‌سنجد. همان‌گونه که در بخش پیشین شرح داده شد، لاوب (۱۹۹۹) با استفاده از یک روش سه‌بخشی دلفی، به شش ویژگی اصلی رهبری خدمتگزار شامل ارزش نهادن به افراد، رشد دادن افراد، اجتماع‌سازی، نمایش اعتماد و اعتبار، رهبری کردن و مشارکت در رهبری رسید. سپس او به طراحی ابزاری پرداخت که به سنجش سطح سازمانی رهبری خدمتگزار یا به عبارت بهتر سنجش سازمان

1. Organizational Leadership Assessment (OLA)

خدمتگذار می‌پردازد. این ابزار شامل ۶۰ گویه است که در سه بخش اصلی طراحی شده است. در بخش اول به توصیف فضای کلی حاکم بر تمامی افراد داخل سازمان، بخش دوم به توصیف مدیران/سرپرستان و مدیران عالی سازمان و نهایتاً در بخش سوم به توصیف چشم‌انداز خود در رابطه با ویژگی‌های رهبری خدمتگذار در سازمان می‌پردازد. در این پرسشنامه، گویه‌ها به گونه‌ای تدوین شده که در هر نوع سازمانی قابل کاربرد است؛ همچنین این ابزار در بین پژوهشگران از اعتبار و اقبال فراوانی برخوردار بوده و حجم گسترده‌ای از پژوهش‌هایی که به ارزیابی رهبری خدمتگذار پرداخته‌اند را به خود اختصاص داده است^۱؛ از این رو در ترجمه و اعتباریابی سؤال‌ها، نیاز به تغییر چندانی وجود نداشت.

فراموشی سازمانی با ۳۱ گویه سنجیده شده است؛ بدین ترتیب که فراموشی غیر هدفمند با دو بعد شکست در حفظ دانش موجود و شکست در یکپارچه کردن دانش جدید با ۱۷ گویه و فراموشی هدفمند یا عمدی دانش سازمانی با ۱۳ گویه، سنجیده شده است. گویه‌های مرتبط با فراموشی هدفمند دانش سازمانی پیش‌تر در پژوهش مشبکی و ربیعه (۱۳۸۶) استفاده شده است؛ اما گویه‌های مرتبط با سنجش فراموشی سازمانی عمدی یا ناآگاهانه، توسط پژوهشگران و با توجه به تشریح این بعد در مقاله هولان و فیلیپس (۲۰۰۴ a) طراحی شده است. از این رو ابتدا به منظور سنجش روایی به تعدادی از اعضای هیأت علمی «دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی» ارائه و پس از انجام اصلاحات لازم، پخش شد. یادآوری این نکته لازم است که پایایی پرسشنامه توسط نرم‌افزار PLS محاسبه شده است که در ادامه شرح داده می‌شود.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی^۲ (PLS) استفاده شده است. این روش را ولد (۱۹۷۴)، ابداع کرد و از دو مرحله اصلی تشکیل شده است: ۱. بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری؛ ۲. آزمودن روابط میان سازه‌ها (داوری، رضازاده، ۱۳۹۲).

در ادامه نتایج بررسی مدل با نرم‌افزار PLS ارائه شده است:

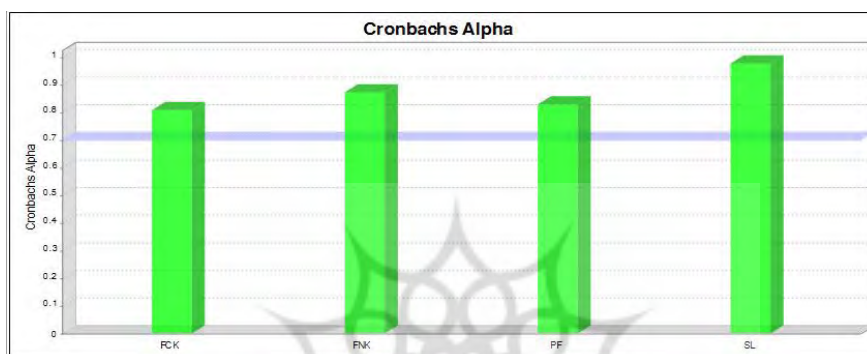
۱. برازش مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، از معیارهای پایایی و روایی همگرا استفاده شده است.

۱. رجوع کنید به تارنمای www.olagroup.com

برای بررسی پایایی، ابتدا بارهای عاملی بررسی شده است. در شکل ۲ بارهای عاملی مرتبط با هر سؤال نشان داده شده است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همان‌طور که در شکل نشان داده شده است، کلیه گویه‌های مرتبط با رهبری خدمتگزار و شکست در یکپارچه کردن دانش جدید، بار عاملی بالای ۰/۴ داشتند؛ اما در خصوص بعد شکست در حفظ دانش موجود، سؤال‌های ۶۹ تا ۷۲ بار عاملی کمتر از ۰/۴ داشتند؛ از این رو حذف شدند. در خصوص فراموشی سازمانی هدفمند نیز سؤال‌های ۳، ۴، ۸ و ۱۱ به دلیل داشتن بار عاملی کمتر از ۰/۴ حذف شدند.

بعد از مشخص شدن بار عاملی سؤال‌ها، ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها نیز محاسبه شد که نمودار ۱ ضریب آلفای کرونباخ هر بُعد را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. ضریب آلفای کرونباخ^۱

همان‌طور که در نمودار ۱ نشان داده شده است، کلیه ابعاد پرسشنامه دارای ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ هستند که این امر حاکی از پایایی مناسب مدل است. معیار دوم از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی هم‌گراست که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با گویه‌های خود می‌پردازد و معیار AVE توسط نرم‌افزار PLS برای این منظور بکار می‌رود (داوری، رضازاده، ۱۳۹۲). نمودار ۲ روایی همگرا برای هر یک از متغیرهای این پژوهش را نشان می‌دهد.

۱. در نمودار و شکل‌های مرتبط با نرم‌افزار شکست در حفظ دانش موجود با FCK، شکست در یکپارچه کردن دانش جدید با FNK، فراموشی سازمانی هدفمند با PF و رهبری خدمتگزار با SL نشان داده شده است.

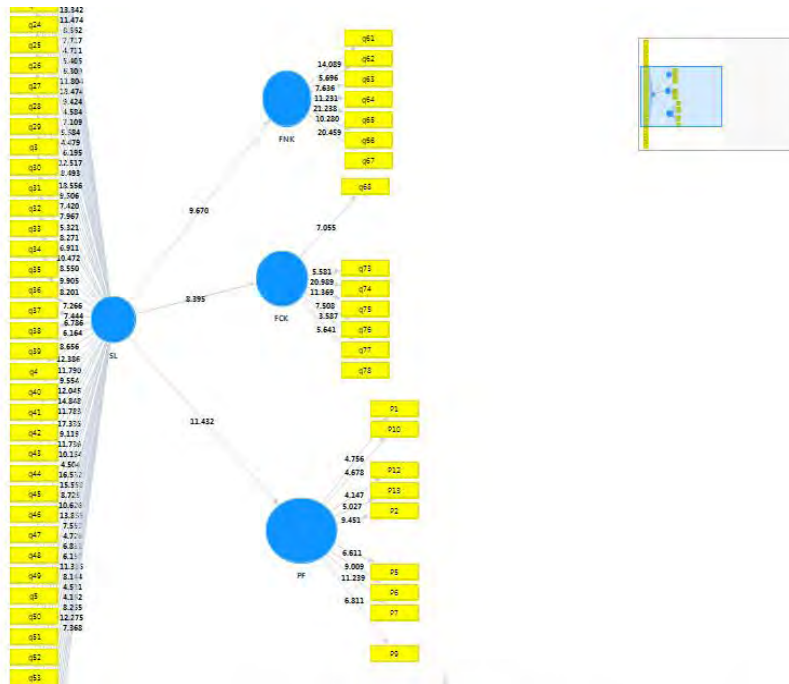


نمودار ۲. روایی همگرا برای متغیرهای پژوهش

داوری و رضازاده (۱۳۹۲) به این نکته اشاره کردند که فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را بیشتر از ۰/۵ معرفی کرده‌اند. با توجه به این امر همان‌طور که نمودار ۲ نشان می‌دهد صرفاً AVE برای شکست در تسخیر دانش جدید، بیشتر از ۰/۵ است؛ اما در این زمینه باید به این نکته توجه داشت که مگنر و همکاران (۱۹۹۶)، مقدار بیشتر از ۰/۴ را برای AVE کافی دانسته‌اند. با توجه به این امر روایی همگرا کلیه متغیرهای پژوهش، پذیرفته است.

۱. برازش مدل ساختاری

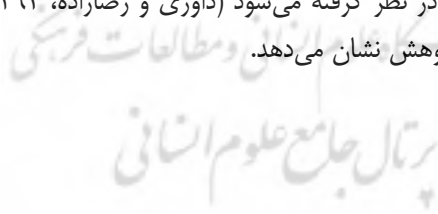
بعد از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، لازم است برازش مدل ساختاری، بررسی شود. نخستین و اساسی‌ترین معیار در این راستا ضرایب معناداری یا همان مقدار t-value است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). شکل ۲ ضرایب معناداری مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.

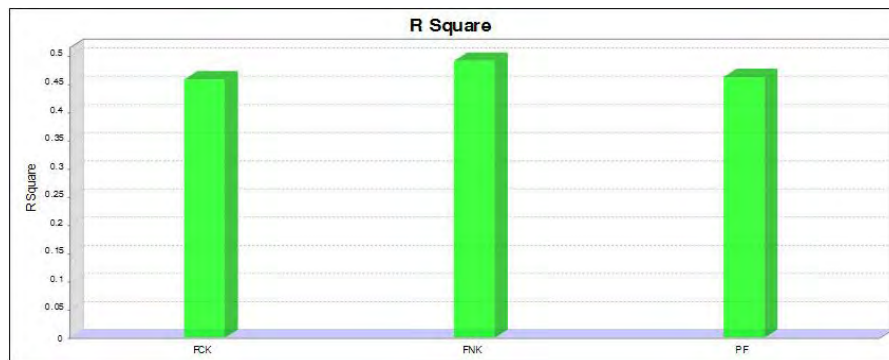


شکل ۳. ضرایب معناداری مدل

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب‌ها باید از $1/96$ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همان‌گونه که در شکل ۲ نشان داده شده است، این ضرایب بالاتر از $96/1$ است که نشان‌دهنده معنادار بودن مدل است.

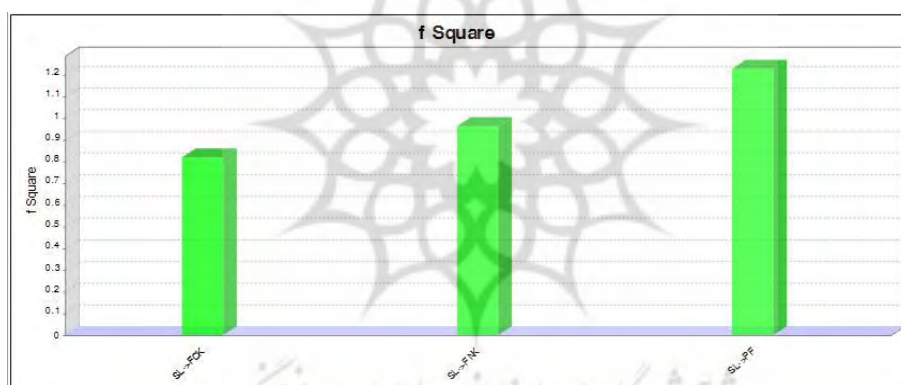
دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. R^2 معیاری است که نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است و سه مقدار $0/19$ ، $0/33$ و $0/67$ به‌عنوان مقادیر ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). نمودار ۳ مقدار R^2 را برای متغیرهای پنهان پژوهش نشان می‌دهد.





نمودار ۳. ضریب R^2 برای متغیرهای پنهان درون‌زا

همان‌طور که در نمودار ۳ نشان داده شده است، این ضریب برای هر سه متغیر از میزان متوسط یعنی ۰/۳۳ بالاتر است که این امر مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند. سومین معیار برای برازش مدل ساختاری، معیار اندازه تأثیر یا f^2 است. این معیار شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان‌دهنده اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). نمودار ۴ اندازه تأثیر را برای متغیرهای درون‌زای پژوهش نشان می‌دهد.



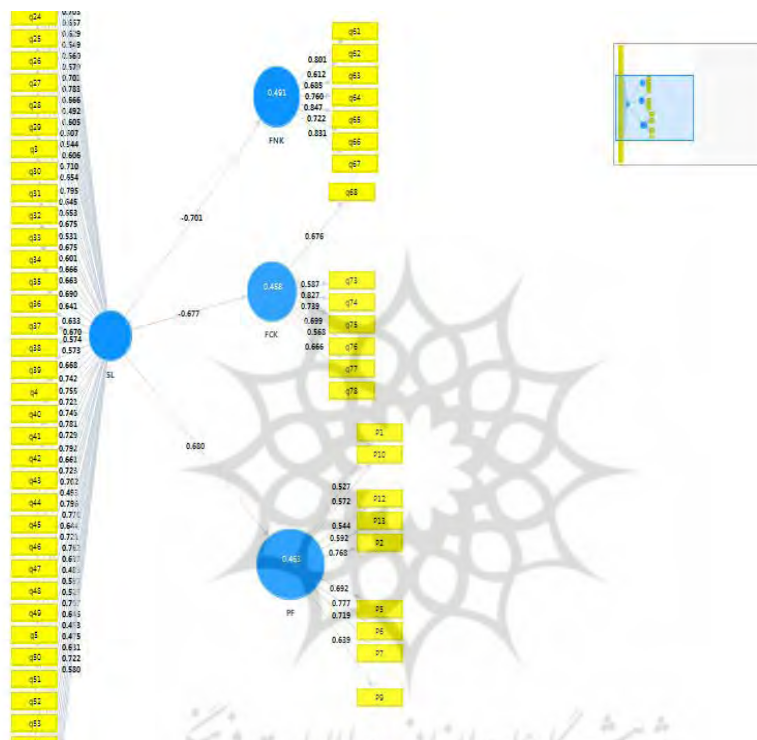
نمودار ۴. ضریب f^2 برای متغیرهای پنهان درون‌زا

همان‌طور که در نمودار ۴ نشان داده شده است، این ضریب برای متغیرهای درون‌زای مدل از ۰/۳۵ بیشتر است و نشان‌دهنده تأثیر بزرگ سازه رهبری خدمتگزار بر متغیرهای درون‌زا است.

آزمون فرضیه‌ها. پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، لازم به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش است. این بخش شامل دو قسمت است:

۱. بررسی ضرایب معناداری Z (t-value) مربوط به هر یک از فرضیه‌ها؛ ضرایب معناداری مسیرهای مدل نشان می‌دهد که آیا فرضیه‌های پژوهش معنادار هستند یا خیر؟ همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده است این ضریب برای رابطه رهبری خدمتگزار و کوتاهی در تسخیر دانش جدید ۹/۶۷، برای رابطه رهبری خدمتگزار و کوتاهی در حفظ دانش موجود ۸/۳۹ و برای رابطه رهبری خدمتگزار و فراموشی هدفمند دانش، ۱۱/۴۳ است که نشان‌دهنده معناداربودن رابطه میان متغیرهای پژوهش است.

۲. بررسی ضرایب استاندارد شده بارعاملی مربوط به مسیرهای هر یک از فرضیه‌ها. شکل ۳ مدل پژوهش همراه با ضرایب استاندارد شده بار عاملی را نشان می‌دهد.



شکل ۳. بار عاملی رابطه میان متغیرها

شکل ۳ نشان می‌دهد که بار عاملی رابطه میان رهبری خدمتگزار و شکست در یکپارچه کردن دانش جدید ۰/۷۰- است که این امر نشان‌دهنده تأثیر منفی رهبری خدمتگزار بر شکست در یکپارچه کردن دانش جدید است و این متغیر به میزان ۷۰ درصد از تغییرات متغیر شکست در تسخیر دانش جدید را تبیین می‌کند.

بار عاملی رابطه بین رهبری خدمتگزار و شکست در حفظ دانش موجود جدید $0/67$ - است که این امر نشان می‌دهد، رهبری خدمتگزار بر شکست در حفظ دانش موجود تأثیر منفی دراد و این متغیر به میزان 67 درصد از تغییرات متغیر شکست در حفظ دانش موجود را تبیین می‌کند. همان‌طور که در شکل ۳ نشان داده شده است، رهبری خدمتگزار بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر مثبت دارد و بار عاملی این رابطه $0/68$ است که نشان می‌دهد، رهبری خدمتگزار 68 درصد از تغییرات در متغیر فراموشی سازمانی هدفمند را تبیین می‌کند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف مطالعه تأثیر رهبری خدمتگزار بر فراموشی سازمانی هدفمند و ناآگاهانه انجام شده است. در این پژوهش فرض شده است که رهبری خدمتگزار به فراموشی سازمانی هدفمند که در راستای تقویت یادگیری سازمانی است کمک می‌کند و مانع از فراموشی سازمانی ناآگاهانه می‌شود. نتایج تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار PLS درستی این فرض‌ها را تأیید کرد. بدین ترتیب که رهبری خدمتگزار با بار عاملی $0/70$ می‌تواند مانع از شکست در تسخیر دانش جدید و با بار عاملی $0/67$ مانع از کوتاهی در حفظ دانش موجود شود؛ به‌علاوه رهبر خدمتگزار با بار عاملی $0/68$ به فراموشی سازمانی هدفمند کمک می‌کند. در راستای چرایی این امر می‌توان گفت: «به دلیل اینکه رهبری خدمتگزار منافع دیگران را بر تمایل و منافع شخصی خویش ترجیح می‌دهد و تلاش می‌کند تا جایگاه خود نسبت به زیردستان را به‌عنوان خدمتگزار تعریف کند (Russell and Ston, 2002)، می‌تواند حس تعلق به سازمان و انگیزه تلاش در راستای تعالی سازمان را در کارکنان خود ایجاد کند»؛ از این رو انتظار می‌رود که کارکنان تلاش بیشتری در راستای موفقیت سازمان و بهبود کارایی و اثربخشی سازمان به‌عمل آورند. از آنجاکه فراموشی سازمانی هدفمند به ارتقای یادگیری سازمانی منجر می‌شود و به کارکنان کمک می‌کند تا دانش جدید را بیاموزند و در سیطره موارد آموخته‌شده گرفتار نشوند، می‌توان گفت که در راستای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان لازم است و از این رو رهبر خدمتگزار می‌تواند فرآیند رهایی از موارد منسوخ که پیش‌تر در سازمان آموخته شده و امروزه کاربرد خود را از دست داده است، تسریع کند. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، مشبکی و ربیعه (۱۳۸۶) به این نکته دست یافته‌اند که رهبری فرهمند نیز این فرآیند را تسهیل می‌کند. مشبکی و همکاران (۱۳۹۰) به این نکته رسیدند که تأثیر رهبری تحول‌گرا بر فراموشی سازمانی، بیش از رهبری عمل‌گرا است؛ به‌علاوه نکته جالبی که نصر اصفهانی و همکاران (۲۰۱۲) به آن دست یافته‌اند در این است که رهبری متقاعدکننده، مشارکتی و تفویضی تأثیر مثبت بر فراموشی سازمانی هدفمند دارد؛ درحالی که این تأثیر برای رهبری آمرانه منفی است؛ از این رو با در کنار هم گذاشتن این نتایج و نتیجه پژوهش حاضر، می‌توان گفت: «امروزه کارکنان، بیشتر، پذیرای سبک‌هایی از رهبری هستند که نیازهای

آن‌ها را در نظر بگیرد و از مکانیسم‌های انگیزشی، مشارکتی و الهام‌بخش به‌جای مکانیسم‌های دستوری و آمرانه استفاده کند و رهبرانی که چنین سبک‌هایی را در پیش گیرند در دستیابی به هدف‌ها موفق‌تر خواهند بود». این قاعده در خصوص فراموشی سازمانی هدفمند به‌مثابه یک هدف واسطه در راستای یادگیری سازمانی نیز صادق است.

نکته متمایزکننده این پژوهش نسبت به پژوهش‌های مشابه در این است که علاوه بر انتخاب سبک رهبری خدمتگزار، فراموشی سازمانی ناآگاهانه را نیز بررسی کرده است. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شده، رهبری خدمتگزار می‌تواند نقش قابل‌توجهی در پیش‌گیری از فراموشی سازمانی ناآگاهانه ایفا کند که این امر رانیز می‌تواند با این استدلال تبیین کرد که این سبک از رهبری به‌دلیل تعلق‌خاطر سازمانی که در کارکنان ایجاد می‌کند، باعث می‌شود تا کارکنان تلاش بیشتری در راستای حفظ دانش موردنیاز سازمان به‌عمل آورند.

با توجه به اینکه این پژوهش در «شهرداری تهران» انجام شده است، نتایج آن می‌تواند شهرداری را در تسهیل یادگیری سازمانی یاری کند. شهرداری به‌عنوان سازمانی که به‌طور مستقیم با شهروندان در ارتباط است، می‌تواند نقش مهمی در اداره صحیح و کارای شهر و رضایت شهروندان داشته باشد. از این‌رو انتظار می‌رود که فرآیند یادگیری سازمانی خود را تسهیل کرده و به دانش روز در اداره امور شهر مجهز شود. همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، تغییر سبک رهبری و حرکت به سمت رهبری خدمتگزار می‌تواند بسیار مفید واقع شود؛ بنابراین به شهرداری و سایر سازمان‌هایی که برای حفظ جایگاه و دستیابی به مزیت رقابتی، ارزش‌قائل هستند، پیشنهاد می‌شود، تلاش کنند تا از سبک‌های رهبری آمرانه بالاخص برای سطوح کارشناس به بالای کارکنان خود فاصله گرفته و نیازهای کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های خود مدنظر قرار دهند. به رهبران پیشنهاد می‌شود که جو اعتماد در سازمان را گسترش داده، کارکنان را از هدف‌های اصلی سازمان آگاه کنند، به همکاران خود احترام گذاشته، تصویر روشنی از آینده سازمان برای آن‌ها ارائه دهند، امکان ارائه نقش در تصمیم‌گیری‌ها را برای کارکنان خود فراهم کرده تا جایی که ممکن است به‌جای استفاده از اجبار و زور، از تشویق استفاده کنند، به افزایش سطح ارتباطات و توزیع اطلاعات باز کمک کنند، به کارکنان شهادت تصمیم‌گیری‌های مهم را اعطا کنند، به کارکنان در راستای دستیابی به هدف‌ها و تأمین نیازهای آنها کمک کنند، نارسایی‌ها و اشتباهات شخصی را قبول کنند، کارکنان را به مخاطره‌پذیری تشویق کنند؛ حتی اگر احتمال شکست آن‌ها وجود داشته باشد و به آنچه از دیگران انتظار دارند، خود نیز عمل کنند تا بتوانند فرآیند یادگیری سازمانی را تسهیل کنند.

به پژوهشگران آینده نیز پیشنهاد می‌شود تا مقایسه‌ای میان سبک‌های رهبری فرهمند، خدمتگزار و تحول‌گرا در خصوص نقشی که می‌توانند در فراموشی سازمان ایفا کنند، به‌عمل

آورند. بررسی مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر هر یک از دو نوع فراموشی سازمانی نیز می‌تواند مفید باشد؛ ضمن اینکه یکی از سبک‌های رهبری که امروزه موردتوجه قرار گرفته است سبک رهبری اخلاقی است که انتظار می‌رود به ایجاد جوّ اخلاقی در سازمان کمک کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود تا تأثیر این سبک از رهبری بر فراموشی سازمانی مطالعه شود. در پایان باید توجه داشت که این پژوهش در شهرداری منطقه ۶ ناحیه یک انجام شده است و ابزار اصلی سنجش نیز پرسشنامه بوده است که این امر محدودیت‌هایی را در تعمیم نتایج این پژوهش به‌همراه دارد.



منابع

۱. داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
۲. جلالی، رضا و خسروانی، فرزانه (۱۳۸۹). فراموشی سازمانی؛ چالش مهم مدیران در عصر جدید کسب‌وکار، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲(۴)، ۹۷-۱۱۷.
۳. خرازی، سید کمال، میرکمالی، سید محمد و ترکی، علی (۱۳۹۲). رهبری خدمتگزار سازمان و رضایت شغلی کارکنان. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴(۱۴).
۴. قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۱۸-۱۰۳.
۵. مشبکی، اصغر و مسعود ربیعه (۱۳۸۸). فراموشی سازمانی هدفمند: اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان‌ها، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۳، شماره ۴، صص: ۲۱۸-۱۹۳.
۶. مشبکی، اصغر، عندلیب اردکانی، نادر و عندلیب اردکانی، داود (۱۳۹۰). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند: رویکردی نوین در مدیریت دانش (مطالعه موردی)، مدیریت سلامت، ۱۴(۴)، ۵۴-۴۱.
۷. نصر اصفهانی، مهدی، نصر اصفهانی، علی و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۰). رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان، پژوهش‌های مدیریت، ۴(۱۱)، ۱۲۴-۱۰۵.
8. Argote, L. (2013). *Organizational Forgetting*. Springer Science and Business Media, New York.
9. Azmy, F. T. (2007). Mapping the learn-unlearn-relearn model Imperatives for strategic management. *European Business Review*, 20(3), 240-259.
10. Barbuto, J. & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
11. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
12. Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5.
13. Baumgartel, H. (1957). Leadership Style as a Variable in Research Administration. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 344-360.
14. Contee-Borders, A. K. (2003). *A case study defining servant leadership in the workplace*. Doctoral dissertation, Regent University.
15. David, G. & Brachet, T. (2011). On the Determinants of Organizational Forgetting. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3, 100-123.
16. Easterby, M.; Lyles, S., & Marjorie A. (2012). In Praise of Organizational Forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 311-316.
17. Fairholm, M. R., & Fairholm, G. W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives Theoretical and Practical Approaches*, Springer.

18. Fernandez, V.; Sallan, J. M.; Simo, P., & Enache M. (2009). Organizational Forgetting/ Unlearning: The Dark Side of the Absorptive Capacity. *Universitat Politecnica de Catalunya Spain*, 1-16.
19. Fernandez, V., & Sune, A. (2009). Organizational Forgetting and its causes: an empirical research. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 620-634.
20. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
21. Guy, D., & Tanguy, B. (2011). On the Determinants of Organizational Forgetting. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3, 100° 123.
22. Holan, P. M., & Phillips, N. (2004a). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603-1613.
23. Holan, P. M., & Phillips, N. (2004b). Organizational Forgetting as strategy. *Strategic Organization*, 2(4), 423-433.
24. Holan, P. M.; Phillips, N., & B.Lawrence T. (2004). Managing Organizational Forgetting. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 44-51.
25. Hollander, E. P. (1971). Style, Structure, and Setting in Organizational Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 1-9.
26. Laub, J.A. (1999). *Assesing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assesment (AOL) Instrument*, PhD dissertation, Florida Atlantic University.
27. Nasr Esfahani, A.; Radmehr, R., & Hatampoor, F. (2012). Studying the Relationship between Organizational Forgetting and Situational Leadership Style (Case of study: Qom s Melli Bank Branches). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(9), 102-108.
28. Northouse, P. G. (2001). *Leadership/ theory and practice*, London: Sage.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral dissertation, Regent University (UMI No. 3082719).
29. Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attitudes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145- 157.
30. Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64.
31. Smith, C. (2005). *Servant leadership: the leadership theory of Robert K. Greenleaf*, The Greenleaf Centre for Servant-Leadership UK.
32. Spears, L. C. (Ed.). (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
33. Tsang, E. W. k. (2008). The Nature of Organizational Unlearning. *Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS), knowledge management, organizational intelligence and learning, and complexity*, 3.
34. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
35. Waal, A., & Sivro, M. (2012). The Relation between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
36. Wong, P., & Page, D. (2003). *Servant Leadership: An Opponent Process Model*, Servant Leadership Roundtable.