



## The Effect of Ethical Leadership on Organizational Intentional Forgetting with the Mediating Role of Organizational Learning

Atefeh Keshtegar<sup>1</sup>

Naser Nastiezaie<sup>2</sup>

### Abstract

The purpose of this study was to investigate of the effect of ethical leadership on organizational intentional forgetting with the mediating role of organizational learning. This study was an applied and correlation research method based on structural equation modeling. 120 employees of Chabahar maritime and marine sciences university were studied by stratified random sampling method. To collect information, three questionnaires were used: ethical leadership, organizational intentional forgetting and organizational learning. For data analysis the Pearson correlation coefficient and structural equation modeling were used by SPSS and Lisrel software. Based on results the relationships between ethical leadership, organizational intentional forgetting and organizational learning was positive and significant. The direct effect of ethical leadership on organizational intentional forgetting ( $\beta=0.54$ ,  $t=3.94$ ), ethical leadership on organizational learning ( $\beta=0.8$ ,  $t=8.24$ ) and direct effect of organizational learning on organizational intentional forgetting ( $\beta=0.44$ ,  $t=3.17$ ) was positive and significant. The indirect effect of ethical leadership on organizational intentional forgetting was also significant with the mediator role of organizational learning ( $\beta=0.352$ ,  $t=4.87$ ). Therefore, it can be concluded that the managers of the organization can improve organizational learning and organizational forgetfulness by ethical leadership, involving employees in decision making, encouraging them to learn and exchange knowledge with each other, performing the role of ethical model and establishing an ethical and supportive environment in the organization.

**Keywords:** ethical leadership, organizational accidental forgetting, organizational intentional forgetting, organizational learning.

<sup>1</sup> Msc student of educational administration, Department of educational administration, Faculty Education and Psychology, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

[atefeh.keshtegar.1456@gmail.com](mailto:atefeh.keshtegar.1456@gmail.com)

<sup>2</sup> Associate Professor of educational administration, Department of educational administration and planning, Faculty Education and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

[n\\_nastie1354@ped.usb.ac.ir](mailto:n_nastie1354@ped.usb.ac.ir)



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## تأثیر رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی هدفمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی

عاطفه کشته‌گر\*، ناصر ناستی‌زایی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۵

### چکیده

این مطالعه با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی هدفمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی انجام گرفت. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. ۱۲۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم دریایی و دریاوردی چابهار به شیوه نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای (بر حسب جنسیت) از طریق سه پرسشنامه رهبری اخلاقی، فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای اس پی اس اس و لیزرل استفاده شد. بر اساس یافته‌ها بین رهبری اخلاقی، فراموشی سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی ( $\beta=0/54$ ،  $t=1/54$ )، اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر یادگیری سازمانی ( $\beta=0/18$ ،  $t=1/24$ )، و اثر مستقیم فراموشی سازمانی بر یادگیری سازمانی ( $\beta=0/44$ ،  $t=3/17$ ) مثبت و معنادار بود. همچنین اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی ( $\beta=0/47$ )، اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر یادگیری سازمانی ( $\beta=0/35$ ) مثبت و معنادار بود. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیران سازمان با رهبری اخلاقی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تشویق آنان به یادگیری و تبادل دانش با یکدیگر، انجام وظیفه‌الگوی اخلاقی بودن و حاکم کردن محیط اخلاقی و حمایتی در سازمان می‌توانند قابلیت یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی را بهبود ببخشند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری اخلاقی، فراموشی سازمانی تصادفی، فراموشی سازمانی هدفمند، یادگیری سازمانی.

## مقدمه:

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. کتاب معروف پیتر سنگه<sup>۱</sup> تحت عنوان پنجمین فرمان<sup>۲</sup>، موجب شهرت و توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد. تحولات جهانی از قبیل فشار ناشی از رقابت در محیط، پویایی رو به رشد، عدم اطمینان بازار، افزایش روزافزون توسعه فناوری، سایر عوامل سیاسی اجتماعی توسعه اشکال جدید سازمانی و پویایی درون سازمانی که به طور مداوم در سازمان به وجود می‌آیند، اهمیت انطباق با وضعیت همیشه در حال تغییر سازمان را دو چندان می‌کند. بنابراین، انطباق سازمان‌ها با شرایط جدید تنها از طریق یادگیری مولد سازمانی در محیط در حال تغییر اقتصاد جهانی ممکن است. یادگیری سازمانی فرایندی پویا است که سازمان را قادر می‌کند به سرعت با تغییر سازگار شود. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود (فرانکو و آلمیدا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). از نظر دفت و ویک<sup>۴</sup> (۱۹۸۴) فرایند یادگیری سازمانی شامل سه مرحله کنکاش و جمع‌آوری اطلاعات، تعبیر و تفسیر اطلاعات و به‌کارگیری اطلاعات است. در دیدگاه نوناکا و تاکوچی<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) نیز فرایند یادگیری سازمانی شامل سه مرحله اکتساب دانش (شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید)، به‌کارگیری دانش (استفاده عملی از دانش) و انتقال دانش (توزیع و نشر دانش در سراسر سازمان) است. اما قبل از این که سازمان‌ها بخواهند یاد بگیرند، باید آنچه را که برای سازمان غیرمفید است فراموش کنند. از این رو تلاش مدیریت دانش بر دو پایه استوار است، نخست سازمان باید بتواند دانش نوین را بیاموزد که در متون مدیریت یادگیری سازمانی نامید شده است. در نگاه دوم سازمان باید شایستگی داشته باشد که بتواند دانش موجود خود را تحت کنترل درآورد و در موارد ضروری کم و زیاد، و به عبارتی اصلاح کند که از آن به‌عنوان فراموشی سازمانی هدفمند نام برده می‌شود. از این رو می‌توان گفت در اغلب اوقات فراموشی سازمانی بخش ضروری و اساسی از

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران  
n\_nastie1354@ped.usb.ac.ir

<sup>1</sup> Peter Senge

<sup>2</sup> Fifth Discipline

<sup>3</sup> Franco & Almeida

<sup>4</sup> Daft & Weick

<sup>5</sup> Nonaka & Takeuchi

یادگیری سازمانی است. به عبارت دیگر یادگیری و فراموشی سازمانی کاملاً به یکدیگر مرتبط می‌باشند (بتیس و پراهارالد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

اما همان‌طور که یادگیری در سازمان‌ها بیشتر می‌شود و سامانه‌های حافظه در سازمان‌ها در به خاطر سپردن و حفظ دانش، کارآمدتر می‌شوند، چالش‌ها و موانع بیشتری در اداره کردن دانش نیز پدید می‌آیند. یکی از این چالش‌ها دانش‌های منسوخ و قدیمی موجود در سازمان است که مانعی برای یادگیری سازمانی‌اند، لذا سازمان‌هایی که با حجم بالایی از انواع دانش روبه‌رو هستند، به مدیریتی نیاز دارند که طی آن باید قسمتی از دانش قدیمی فراموش شود، چه بسا قسمت اعظم چالش‌های مدیریتی در این وضعیت، بیش از پرداختن به مدیریت یادگیری، پرداختن به مسئله مدیریت فراموشی باشد. متأسفانه دانش و چگونگی حذف دانش ناخواسته در سازمان‌ها کمتر ارزیابی شده است، درحالی‌که این فرایند ممکن است به‌طور وسیعی رخ دهد. در حقیقت، سازمان‌ها باید به دنبال خلق فرایندهایی باشند که نه تنها برای یادگیری و نگهداری از آنچه مهم است ضروری است، بلکه برای عدم یادگیری و اجتناب از آنچه مهم نیست، نیز لازم باشد (حاجی عزیزی، دخت عصمتی و مرادی، ۱۳۸۸). در عصر حاضر که عصر دانش و دانایی نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر می‌شوند و تغییر جزء جدایی‌ناپذیر دنیای امروز است. در نتیجه، سازمان‌ها باید خود را برای ادامه حیات در چنین محیطی قادر کنند و دانش سازمانی نیز باید متناسب با تغییرات محیطی تغییر کند تا بتواند عملکرد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود بخشد. در این شرایط متغیر و پویا سازمان‌ها برای بقا و افزایش قابلیت یادگیری سازمانی به اجرای برنامه‌های فراموشی سازمانی جهت کسب دانش جدید، به‌کارگیری آن و فراموشی دانش غیرضروری نیاز دارند. فراموشی باعث رهایی از دانش غیرمفید و زمینه‌سازی برای تغییر و تحول و یادگیری در سازمان و در نهایت کسب مزیت رقابتی و افزایش رقابت‌پذیری در سازمان خواهد شد (بخش چناری، عیدی و عباسی، ۱۳۹۴).

یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله سبک رهبری مدیران سازمانی قرار می‌گیرند (مشبکی اصفهان و ربیع، ۱۳۸۸، مشبکی اصفهانی، عندلیب اردکانی و عندلیب اردکانی، ۱۳۹۰). یکی از سبک‌های نوین رهبری، سبک رهبری اخلاقی است

<sup>1</sup> Bettis & Prahalad

که هنوز تمامی ابعاد آن به طور کامل مورد مطالعه قرار نگرفته است. در توضیح اخلاق‌مداری رهبران، عنوان شده است که رهبران در هنگام تصمیم‌گیری نباید تنها به منافع خود توجه نمایند بلکه باید از نتایج تصمیم روی تمامی افراد آگاهی یابند. در آثار مختلف ویژگی‌های مختلفی را برای رهبری اخلاقی بر شمرده‌اند. برخی از این ویژگی‌ها عبارت‌اند از رفتار منصفانه، صداقت، همراهی با پیروان. با توجه به این ویژگی‌ها انتظار می‌رود که ویژگی‌های شناسایی شده برای رهبری اخلاقی تأثیرات مثبتی بر گرایش‌ها و رفتارهای کارکنان داشته باشند. اما هنوز هم شواهد تجربی در مورد آثار و نتایج رهبری اخلاقی محدود است (دوستار، مستقیمی، اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۴). به دلیل تأثیرات ویژه‌ای که رفتار رهبران بر رفتار پیروان دارد توجه و مطالعات سبک‌هایی که رهبران از آن استفاده می‌کنند و همچنین مطالعه رفتار رهبران بسیار حائز اهمیت است زیرا با مطالعه رفتار رهبران می‌توان تأثیرات احتمالی آن را بر سایر متغیرهای سازمانی مشخص نمود و با کنترل آن سایر متغیرهای سازمانی را تحت تأثیر قرار داد. با توجه به لزوم بررسی رهبری اخلاقی به عنوان یکی از سبک‌های رهبری و همچنین به عنوان عامل اثرگذار بر متغیرهای سازمانی مانند یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی، در این پژوهش محقق به دنبال بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی با واسطه‌گری یادگیری سازمانی می‌باشد. با مشخص شدن تأثیرات هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی بر یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی می‌توان مشخص نمود که با توجه به میزان مطابقت رفتار رهبر با ابعاد رهبری اخلاقی، چگونه رهبران سازمان‌ها با رفتار خود می‌توانند بر یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی تأثیرگذار باشند و این که رهبران چگونه می‌توانند با تغییر در رفتار خود بر یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی کارکنان تأثیرگذار باشند.

جهان امروزی، جهان تغییراست و به نظر می‌رسد فراموشی سازمانی بتواند به عنوان عاملی که مدیران و سازمان‌ها را در رفع مشکلات و مسائل، همگام‌سازی با تغییرات و تحقق بخشیدن به اهدافشان یاری نماید، مطرح شود (رجب‌پور و شاکری، ۱۳۹۶). با وجودی که فراموشی سازمانی یکی از مفاهیم مدیریتی است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است اما به دو دلیل باید آن پرداخت. نخست آن که از دست دادن غیرآگاهانه‌ی دانش، هزینه‌های زیادی را به آنان تحمیل می‌کند. دوم آن که 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 (حسینی و مغانی، ۱۳۹۲). بنا به نظر دی هولان و فلیپس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) فراموشی سازمانی همان اندازه در به دست آوردن مزیت رقابتی سازمان‌ها مهم است که یادگیری سازمانی مهم است. همچنین مسئله مهم در امر اجرای فراموشی سازمانی در سازمان، شناخت عوامل تأثیرگذار بر این مفهوم است چه آن‌که با شناخت عوامل مؤثر بر یک پدیده، سازمان می‌تواند به کنترل و فراهم‌سازی شرایط مناسب آن بپردازد. شناخت عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی هدفمند موضوعی است که مورد غفلت بسیاری واقع شده است. همین امر موجب ناشناخته ماندن هرچه بیشتر این مقوله شده است. بنابراین لازم است که مسئله فراموشی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن که کمتر مورد ارزیابی سازمان‌ها قرار گرفته است مورد مطالعه قرار بگیرد. یادگیری و فراموشی سازمانی می‌تواند تحت تأثیر سبک‌های رهبری قرار می‌گیرد و الگوهای سنتی رهبری توان رویارویی با تغییرات درون و برون سازمانی را نداشته، نمی‌توانند انگیزه‌ی لازم را برای یادگیری و فراموشی سازمانی هدفمند در کارکنان به وجود آورده و موجب توسعه‌ی سازمان شوند.

دانشگاه‌ها می‌توانند مزایای فراوانی از دانش و نوآوری به دست آورند، اما اغلب تلاش خود را بر عقب نماندن از سرعت پیشرفت فناوری و دنیای دیجیتال متمرکز ساخته‌اند و مشکل عمده در آن‌ها عدم توجه کافی به سرمایه‌های ذهنی و منابع علمی تولید شده است، به نحوی که اساتید و دانشجویان از دانش و اطلاعات یکدیگر بی‌خبرند، محتوای موجود در تحقیقات انجام گرفته به خوبی بازیابی نمی‌شوند و فعالیت‌های پژوهشی نیز به صورت پراکنده انجام می‌شوند. در نتیجه این مسائل، دانشگاه‌ها از سرمایه‌های انسانی و اطلاعاتی خود بهره نمی‌برند و این امر نهایتاً به کاهش کیفیت تولید یا بهره‌برداری از دستاوردهای پژوهشی می‌انجامد (کاین، برانین و شرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). اما امروزه اغلب دانشگاه‌های موفق در سراسر جهان به منظور توجه بیشتر به کیفیت آموزش، عرضه خدمات تخصصی و حفظ مزایای رقابتی به دنبال سرعت بخشیدن به روند انتقال، دسترسی و استفاده از دانش بوده و در این راستا سامانه‌های مدیریت دانش را مستقر نموده و یا

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

<sup>2</sup> Cain, Branin & Sherman

به دنبال استقرار آن هستند (صدری، ۱۳۹۷). دانشگاه علوم دریایی و دریانوردی چابهار به عنوان یک دانشگاه مطرح در کشور و خاورمیانه و تبدیل شدن به دانشگاه طراز اول در جهان و در عصر انفجار اطلاعات باید به مدیریت دانش بیش از گذشته بها دهد و بر تولید، کاربرد، تسهیم یادگیری و دانش و اندیشه در سازمان و همچنین یادگیری دانش جدید و فراموش کردن اطلاعات کهنه و منسوخ تأکید کند. از آن جایی که سازمان‌ها در مسیر محیط‌های کاری سرشار از اخلاقیات هستند، نیاز دارند که در مسیر تبدیل خود به سازمان‌های یادگیرنده، اخلاق را در محل‌های کار خود رواج دهند، به همین خاطر احتیاج به رهبری اخلاقی دارند. رهبر اخلاقی با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه‌ی انگیزش درونی خود و دیگران است، کارکنانی با انگیزه، متعهد به سازمان، مشتاق یادگیری سازمانی پرورش می‌دهد. هر چند که نقش رهبری اخلاقی در یادگیری سازمانی واضح و آشکار است اما نقش رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی هدفمند مورد ارزیابی قرار نگرفته است. بنابراین این پژوهش به مدیران عالی دانشگاه علوم دریایی و دریانوردی چابهار کمک خواهد نمود تا از نقش رهبری اخلاقی در یادگیری و فراموشی سازمانی مطلع شوند و بر اساس یافته‌های پژوهش بتوانند طرح و برنامه‌هایی را برای فراموشی سازمانی طراحی و اجرا کنند. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که آیا رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی هدفمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

### یادگیری سازمانی

با بررسی ادبیات مدیریت، رد پای سامانه‌های یادگیرنده را در نظریه‌های سازمان و مدیریت اوایل قرن بیستم و قبل از آن می‌توان یافت. گرچه تا این زمان نامی از سازمان‌های یادگیرنده به میان نمی‌آید، اما فردریک تیلور<sup>۱</sup> نظریه‌پرداز مکتب مدیریت علمی بر تشریک مساعی مدیر و کارکنان در یافتن روش بهتر انجام کار و آموزش کارکنان تأکید داشت. با رعایت این اصل، سازمان در



حقیقت یادگیری را میان کارکنان ترویج می‌دهد، ایده‌های جدید خلق می‌شوند و در سراسر سازمان انتشار می‌یابند. کار دانش‌محور در دهه ۱۹۶۰ زمانی که اولین اثر پیتر دراکر<sup>۲</sup> چاپ شد، مطرح گردید. پیتر دراکر در کتاب عصر ناپیوستگی در سال ۱۹۶۹ شرح داده است که ایالات متحده می‌تواند به‌عنوان شرکت دانش عمل نماید. شون<sup>۳</sup> با اظهار نظر کریس آرجیس<sup>۴</sup> در دهه ۱۹۷۰ اصطلاح یادگیری سازمانی در ادبیات مدیریت مطرح شد. آن‌ها با انتشار کتابی به همین نام، بر اهمیت یادگیری در درون سازمان تأکید ورزیدند (سلاجقه و ناظری، ۱۳۸۹). در دهه ۱۹۸۰ مفهوم یادگیری سازمانی توسط تعدادی از نظریه‌پردازان دانشگاه کارنگی ملون<sup>۵</sup> مورد بسط و گسترش قرار گرفته است. مارچ و سایمون<sup>۱</sup> نوشته‌اند با وجود آن‌که رویه‌های عملیاتی، استانداردها و مقررات، فعالیت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، این مقررات، فرآیندهای یادگیری را منعکس می‌کنند و از طریق آن سازمان با محیطش انطباق پیدا می‌کند. پیتر سنگه و همکارانش (۱۹۹۰) نیز کار گسترده‌ای روی یادگیری سازمانی انجام داده‌اند. آن‌ها ادعا کرده‌اند که از طریق به‌کارگیری تفکر سیستمی می‌توان فرآیند یادگیری سازمانی را ساختار بندی نمود. انتشار کتاب پنجمین فرمان توسط پیتر سنگه و کار گسترده این گروه باعث گردید مفهوم سازمان یادگیرنده، به‌طور وسیع در دنیای کسب و کار به‌کار گرفته شود. گرچه بعضی از نویسندگان معاصر ادعا نموده‌اند که سازمان یادگیرنده را می‌توان جایگزین مفاهیم قدیم از جمله مدیریت بر مبنای هدف، برنامه‌ریزی استراتژیک یا عملیات مختلف ژاپنی‌ها شبیه چرخه‌های کیفی کارآفرینی که در دهه ۱۹۸۰ فراگیر شده بود، نمود، اما سازمان یادگیرنده به یک چتر مفهومی تبدیل شده است که بسیاری از عناوین مطالعاتی سازمان را پوشش می‌دهد

---

<sup>1</sup> Fredrick Taylor

<sup>2</sup> Peter Drucker

<sup>3</sup> Schon

<sup>4</sup> Chris Argyris

<sup>5</sup> Carnegie Mellon University

(سبحانی نژاد، شهائی و یوزباشی، ۱۳۸۹). تعاریف مختلفی از یادگیری سازمانی وجود دارد که در جدول (۱) به سیر تحول تعاریف یادگیری سازمانی اشاره شده است.

### جدول ۱. تعاریف یادگیری سازمانی

صاحب نظر(ان)	تعریف
کانجلوسی و دیل <sup>۲</sup> (۱۹۶۵)	یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است.
آرجیس و شون <sup>۳</sup> (۱۹۷۸)	یادگیری سازمانی به معنای کشف و تصحیح خطاها است.
سنگه <sup>۴</sup> (۱۹۹۰)	یادگیری سازمانی افزایش توان سازمان برای انجام کارهای مؤثر و کاراست
سایمون <sup>۵</sup> (۱۹۹۱)	یادگیری سازمانی رشد بینش و تجدید ساخت‌دهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد است که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود.
ویک و رابرتس <sup>۶</sup> (۱۹۹۳)	یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن هوش جمعی سازمان به وجود می‌آید، تشکیل شده است.
داگسون <sup>۷</sup> (۱۹۹۳)	یادگیری سازمانی روشی است که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌هایشان در داخل فرهنگ‌هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود به‌کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، انطباق دهند و توسعه بخشند.
مایو <sup>۸</sup> (۱۹۹۴)	یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به‌منظور تحقق یادگیری به‌کار گرفته می‌شوند.
گانز <sup>۱</sup> (۱۹۹۶)	یادگیری سازمانی اکتساب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های ثمربخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان است

<sup>1</sup> March & Simon

<sup>2</sup> Cangelosi & Dill

<sup>3</sup> Argyris & Schon

<sup>4</sup> Senge

<sup>5</sup> Simon

<sup>6</sup> Weck & Roberts

<sup>7</sup> Dodgson

<sup>8</sup> Mayo

فینگر و برند <sup>۲</sup> (۱۹۹۹)	یادگیری سازمانی را به عنوان فعالیت و فرایندی تعریف می کند که سازمان ها را در نهایت به سازمان یادگیرنده تبدیل می کند
هوئسمن <sup>۳</sup> (۲۰۰۰)	یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان به ایجاد دانش می پردازد یا دانش فعلی را بازسازی می کند
ورا و کروسان <sup>۴</sup> (۲۰۰۳)	یادگیری سازمانی فرایندهای تغییر در فرد و تفکرات، نظرات و اعمال گروه است.
آکان، لین و بیرن (۲۰۱۳)	یادگیری سازمانی برون دادی از روابط دو جانبه فرایندهای اجتماعی و شناختی است که در ساختار، فرهنگها و تعاملات سازمانی جای گرفته است.
جاکوب <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)	یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت های هدفمند دارد.

منبع: (عمران زاده، خوش چهره، منوریان و علائی، ۱۳۹۶)

با توجه به تعاریف فوق می توان گفت که الف) یادگیری سازمانی به ظرفیت یک سازمان برای شناسایی نیاز به تغییر و انطباق پذیری و اقدام به یک عمل ارادی اشاره می کند؛ ب) یادگیری سازمانی پیامد تعامل فرایندهای شناختی و اجتماعی نهفته در ساختارها، فرهنگها و تعامل های سازمانی است؛ ج) یادگیری سازمانی فرایند تغییر در افراد و دیدگاهها و اعمال مشترک است که تحت تأثیر نهادها و سازمان قرار می گیرد و در آنها جایگزین می گردد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادینه می شود یادگیری سازمانی رخ می دهد و دانش به پدیده های غیرانسانی از قبیل رویه ها و ساختار، فرهنگ و استراتژی تسری می یابد (عمران زاده و همکاران، ۱۳۹۶).

یادگیری سازمانی می تواند انواع مختلف داشته باشد. آرچریس و شون (۱۹۷۸) سه نوع یادگیری سازمانی تک حلقه ای، دو حلقه ای و سه حلقه ای را مطرح کرده اند. یادگیری تک حلقه ای سعی در حل مشکلات موجود و رفع عدم تطابق و هماهنگی کارها و نتایج آنها به صورت ساده از طریق تغییر در کارها دارد. از مشکلات بنیادین چشم پوشی می کند و اهداف،

<sup>1</sup> Ganns

<sup>2</sup> Finger & Brand

<sup>3</sup> Huysmans

<sup>4</sup> Vera & Crossan

استراتژی‌ها و ارزش‌ها را صحیح نموده و سعی در حفظ وضع موجود می‌نماید. در نهایت افراد و سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته‌شده را حفظ و با شرایط خود تطبیق دهند. در یادگیری دو حلقه‌ای، افراد علاوه بر کشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرایندها، سیاست‌ها و اهداف را نیز مورد سؤال قرار داده و به اصلاح آن می‌پردازند. این نوع یادگیری نه تنها واقعیت‌های قابل مشاهده بلکه علت آن‌ها و حقایق در پس آن‌ها را نیز مورد سؤال قرار می‌دهد. یادگیری سه حلقه‌ای را می‌توان یادگیری یادگرفتن نامید. در واقع این نوع یادگیری در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاست‌ها، ساختارها، سامانه‌ها و روش‌ها در مواجهه با تغییر مداوم فرض‌ها در مورد خود و محیط قرار داشته و قادر است که سامانه‌های سنتی ریشه دوانده را که مبنای ارزش‌ها هستند. این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها به خوبی یاد بگیرند چگونه یادگیری یک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. فایول و لایلز<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) انواع یادگیری سازمانی به دودسته یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا تقسیم‌بندی می‌کنند. یادگیری سطح پایین در داخل یک ساختار سازمانی و یا مجموعه‌ای از قواعد اتفاق می‌افتد، اغلب در دوره کوتاهی اتفاق می‌افتد و تنها بخشی از آنچه سازمان انجام می‌دهد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به نظر فایول و لایلز یادگیری سازمانی نتیجه تکرار رویه معمول است و شامل ایجاد روابط بین رفتارها و نتایج مربوط به آن‌ها می‌باشد. در نتیجه، این یادگیری بیشتر در زمینه سازمانی اتفاق می‌افتد که به خوبی درک شده و مدیریت به توانایی خود در کنترل موفقیت‌ها باور داشته باشد. هر چند این نوع کنترل واضح بر روی عوامل محیطی بیشتر از ویژگی‌های مدیران سطح پایین و میانی است تا مدیران سطح بالا، اما یادگیری سطح پایین را نباید با سطوح پایین سازمان اشتباه گرفت و هر سطح از سازمان ممکن است به نوبه خود درگیر این نوع از یادگیری شود. هدف یادگیری سطح بالا تنظیم قواعد و هنجارهای کلی به جای فعالیت‌ها و رفتارهای به خصوص است. روابطی که در نتیجه یادگیری سطح بالا ایجاد می‌شود، اثرات بلند مدتی بر روی سازمان به عنوان یک کل دارد. این نوع از یادگیری با استفاده از کاوش خلاق، توسعه مهارت و بینش اتفاق می‌افتد. به نظر فایول و لایلز زمینه

<sup>1</sup> Jacob

یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام‌آمیز و نامعین است که اساساً در این چنین زمینه‌ای رفتار کاملاً تکراری تقریباً بی‌معنی خواهد بود. با توجه به این نکته، یادگیری سطح بالا، به‌طور عمده در سطوح بالای مدیریت اتفاق می‌افتد. مارکوارت<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) نیز از سه نوع یادگیری انطباقی، یادگیری آینده‌نگر و یادگیری از راه عمل صحبت می‌کند. در یادگیری انطباقی، فرد، گروه و یا سازمان از تجربه و بازتاب آن یاد می‌گیرد. فلسفه یادگیری انطباقی چنین است: هرگاه عملی را مجدداً انجام می‌دهیم، باید حتماً آن را بهتر از دفعه قبل انجام دهیم. یادگیری آینده‌نگر زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان از آینده می‌آموزد. یعنی تعریف بهترین فرصت‌های آینده و کشف راه‌هایی برای دستیابی به آن. در مقایسه این نوع یادگیری با یادگیری انطباقی می‌توان گفت: که یادگیری انطباقی جنبه سازگاری داشته و بیشتر برای غلبه بر مشکل به کار می‌رود در حالی که نوع آینده‌نگر، جنبه مولد و خلاق داشته و سازمان را به غایت توانمند می‌سازد چرا که اعضای سازمان در یادگیری بیشتر حالت فعال و خلاق خواهند داشت. یادگیری از راه عمل در برگیرنده مسائل واقعی بوده و بر کسب دانش و پیاده‌سازی راه‌حل در عمل تمرکز دارد. یادگیری از راه عمل، در برگیرنده شش جزء مستقل و متعامل است: الف- مسئله یا چالش پیش‌رو؛ ب- گروه یا گروه یادگیرنده؛ ج- مربی یادگیری؛ د- پرسش بصیرانه و شنیدن فعال؛ ه- اقدام؛ و- تعهد به یادگیری.

یادگیری سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. یادگیری فردی حاکی از تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های مأخوذه توسط فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فن‌آوری یا مشاهده و راه‌های دیگر کسب دانش جدید می‌باشد. سازمان‌ها از طریق افراد چیزهایی را می‌آموزند البته یادگیری فردی تضمین‌کننده یادگیری سازمانی نیست اما بدون آن، یادگیری سازمانی حاصل نمی‌شود. در سطح گروه، گروه‌های کاری باید قادر به فکر کردن و به وجود آوردن یادگیری باشند. آن‌ها باید یاد بگیرند چگونه به یادگیری بهتری دست یابند. یک سیستم موفق یادگیری تیمی تضمین می‌کند که گروه تجربیات خود را با دیگر گروه‌ها در سازمان تقسیم می‌کند. یادگیری تیمی بسیار

---

<sup>1</sup> Fiol & Lyles

<sup>2</sup> Marquardt

کامل تر اتفاق می‌افتد اگر گروه‌ها برای یادگیری و مشارکت در سازمان تشویق شوند. در سطح سازمانی، یادگیری از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی افراد حاصل می‌شود (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی می‌توان به ساختار سازمانی، قابلیت‌های سازمانی، منابع مالی و کالبدی، فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ تعالی‌مداری، فرهنگ گشودگی، سیاست‌ها و قوانین سازمانی، ویژگی‌های شغلی، جایگاه سازمانی آموزش، توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی، توسعه فرهنگ مشارکت و کار تیمی، نهادینه‌سازی تجربه و خیرگی در سازمان، مدیریت کارراهه، مدیریت عملکرد، بازنگری و پالایش قوانین و مقررات، خلق فرصت‌های کاربرد، ارتقاء تعاملات علمی، ارتقاء جایگاه واحد آموزش، کاهش فرسودگی شغلی، توسعه قابلیت‌ها و خلاقیت کارکنان، افزایش اثربخشی آموزش‌های سازمانی و افزایش موفقیت سازمانی (خاکره، ملکیان، سعیدی‌پور و کاویانی، ۱۳۹۷) و از پیامدهای یادگیری سازمانی می‌توان به رضایت شغلی، توانایی پذیرش و مواجهه با تغییرات و چالش‌ها، تعهد سازمانی و ارتقاء شایستگی حرفه‌ای کارکنان، انعطاف‌پذیری نسبت به محیط، بهبود عملکرد سازمانی و کاهش قصد ترک خدمت (حیدری، صادقی، ونکی، خسرو انجم و رودینی، ۱۳۹۲) اشاره کرد.

موانعی بر سر راه تحقق یادگیری سازمانی وجود دارد که می‌توان آن‌ها را به دودسته موانع فردی و سازمانی تقسیم‌بندی کرد. مهم‌ترین موانع فردی عبارت‌اند از: فرضیه ناخودآگاه تمام چیزهایی را که نیاز دارم بدانم می‌دانم؛ نگرانی در مورد ابراز عقاید و نظراتی که در ذهن می‌پرورانم؛ نگرانی از عدم صلاحیت موقتی زمانی که یک مهارت جدید آموخته شود؛ عدم یادگیری در مورد آنچه در گذشته کار می‌شده ولی خیلی مؤثر نبوده است؛ احساس مشغولیت زیاد؛ تنبلی فکری محض. از موانع سازمانی می‌توان به این موارد اشاره کرد: تصمیمات مدیریتی که سؤال‌برانگیز نباشند؛ ناتوانی یا شکست نسبت به درک موانع؛ فرهنگ انتقادی نسبت به فرهنگ مسئولیت‌پذیری؛ محیطی که سؤال کردن و رقابت را مورد تشویق قرار ندهد یا به شدت با آن مخالفت کند؛ تأکید سازمان بر این که اینجا محل نوآوری نیست؛ تأکید سازمان بر این که دانش قدرت است و نباید در اختیار همگان باشد؛ عقیده مدیریت مبنی بر این که زیر دستان ما باید یاد بگیرند نه ما؛ کمبود زمان آموزش، مواد و منابع؛ رضایت از وضعیت کنونی؛ ناتوانی در

تشویق نوآوری؛ عدم شناخت توانایی‌ها و بهبود مشارکت‌ها؛ کمبود مکانیسم انتقال دانش یا پرورش متقابل (لارنس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

## فراموشی سازمانی

فراموشی سازمانی به‌عنوان فرایند ترک گفتن، جانشین کردن و زوال دانش با تأکید بر تغییر دانش، اخیراً مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفته است (رجب‌پور و شاکری، ۱۳۹۵). در دهه‌های ۷۰ تا ۹۰ فراموشی سازمانی پدیده‌ای منفی به شمار می‌رفت که می‌بایست از آن جلوگیری می‌شد؛ اما در دهه‌های اخیر بخش دیگری از پژوهش‌ها، به فراموشی سازمانی به‌عنوان گام مقدماتی برای یادگیری سازمانی توجه کرده‌اند. در این رویکرد، ایده این است که رویه‌ها، قوانین، فعالیت‌ها، نقش‌ها، خط‌مشی‌ها، ارزش‌ها و راهبردهای سازمان پیش از یادگیری دانش جدید باید فراموش شوند (فرناندز و سانی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). اسمانت و مورتون<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۵ و اسمانت در سال ۱۹۸۷ فراموشی سازمانی را با مفهوم استهلاک دانش مطرح کردند. مفهوم فراموشی سازمانی حداقل در سه زمینه ظهور کرده است: نخست، پژوهش‌هایی که نشان می‌دهد، ایجاد یا انتقال دانش به تنهایی کافی نیست؛ چرا که مواردی به ثبت رسیده است که دانشی که جدیداً به‌دست آمده یا ایجاد شده، پیش از این که 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 فرایند یادگیری اثربخش است. دوم این که مطالعات 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 این که 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 به وجود آورده است: چند نوع فراموشی سازمانی وجود دارد (دی هولان و فلیپس، ۲۰۰۴). فراموشی سازمانی راهی است که شرکت می‌تواند دانش منسوخ خود را کنار

<sup>1</sup> Lawrence

<sup>2</sup> Fernandez, & Sune

بگذارد و اعتقادات از پیش تعیین شده خود را زیر سؤال ببرد تا با تغییرات مختلف محیطی سازگار شود (هوانگ، چن، ژانگ ویی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). فراموشی سازمانی پیامد مجموعه اقداماتی است که می‌تواند ریشه در اقدامات و تصمیم‌های درون‌سازمانی و یا برون‌سازمانی داشته باشد. سازمان‌ها باید به‌صورت نظام‌مند، آگاهانه و برنامه‌ریزی شده به فراموشی سازمانی نگاه کنند تا در نهایت به نتایج مثبتی دست یابند (ماریانو، کیسی و اولیویرا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

کاچر، دالی و تیلر<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که فراموشی سازمانی بخش ضروری و اساسی از یادگیری سازمانی است و به‌عبارت دیگر یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی کاملاً به هم مرتبط هستند. هر چند که سازمان‌ها به دنبال حفظ دانش هستند اما نباید از این موضوع غافل شد که فراموشی سازمانی به همان اندازه یادگیری سازمانی اهمیت دارد. صاحب‌نظران از دو نوع فراموشی سازمانی تصادفی و هدفمند<sup>۵</sup> صحبت می‌کنند. فراموشی تصادفی خود نیز به دو نوع تقسیم می‌شود: اولی زوال حافظه<sup>۶</sup> است و زمانی رخ می‌دهد که دانش خوب تثبیت شده سهواً از دست می‌رود. دومین نوع، ناتوانی در دریافت<sup>۱</sup> است و زمانی رخ می‌دهد که دانش جدید سهواً از دست می‌رود قبل از آن که بتواند در حافظه سازمان تثبیت شود. همچنین دو نوع فراموشی هدفمند وجود دارد. در نوع اول مدیران به‌طور عمدی دانشی را که مانع انجام تغییر در سازمان است را حذف می‌کنند. در نوع دوم، مدیران، دانشی که به‌طور بالقوه می‌تواند صدمه زننده باشد را شناسایی می‌کنند و از این که به دانش موجود در سازمان اضافه شود جلوگیری می‌کنند. در هر دو مورد فراموشی یک فرایند فعال است که سازمان‌ها عامدانه مدیریت می‌کنند (جلالی فراهانی، صابری، حیدری و جاوید، ۱۳۹۷). هر دو نوع فراموشی سازمانی هدفمند و تصادفی بر رقابت‌پذیری یک سازمان مؤثر هستند. درحالی که کوتاهی و قصور در به یادآوردن نوعی از دانش (فراموشی تصادفی) می‌تواند بر رقابت‌پذیری زیان وارد کند، از طرفی دیگر، فراموشی عمدی و

<sup>1</sup> Smunt & Morton

<sup>2</sup> Huang, Chen, Zhang & Ye

<sup>3</sup> Mariano, Casey & Oliveira

<sup>4</sup> Cutcher, Dale & Tyler

<sup>5</sup> Intentional forgetting

<sup>6</sup> Memory decay



همراه با قصد و نیت (فراموشی هدفمند) نوعی یادگیری است که به‌واقع باید از آن حمایت کرد (دی هولان، فیلیپس و لاورنس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). تورای، محمود، توحید و سروشیان<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) اظهار می‌کند که فراموشی هدفمند سازمانی به معنای ناتوانی در یادگیری موضوعات سازمانی نیست، بلکه فراموشی هدفمند، فرآیندی است که پس از یادگیری اتفاق می‌افتد. در واقع یک سازمان، ابتدا دانش سازمانی را یاد گرفته و پس از آن، آگاهانه آن را فراموش می‌کند. کلوگ و گرونائو<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که فراموشی هدفمند یک فرایند سامانمند دور کردن اطلاعات کهنه، منسوخ و اطلاعاتی است که برای مدت زمان طولانی برای اتخاذ تصمیمات مفید نخواهند بود.

بهداردی جهرمی، زارعی متین، رحمتی و اخوان علوی (۱۳۹۷) در بررسی پیشینه فراموشی سازمانی دریافتند که به‌طور کلی سه دسته عامل: الف) عوامل فردی (سابقه و تجربه‌کاری جسارت تعهد بالای کارکنان به سازمان وجود نگرش مثبت به تغییر در افراد خودباوری کارکنان احساس تعلق سازمانی)، ب) عوامل سازمانی (حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد در رابطه با جستجوی دانش و ایده‌های جدید، سبک رهبری، اشراف مدیریت ارشد بر فعالیت‌های سازمان، وجود فرهنگ سازمانی پذیرای تغییر وجود جوّ دوستانه در سازمان وجود فرهنگ یادگیری در سازمان، اطلاع رسانی به افراد در رابطه با مزایای مثبت فراموشی)، ج) عوامل محیطی (وجود محیط رقابتی و پویا، جایگاه رقابتی سازمان) بر فراموشی سازمانی اثرگذار هستند.

## رهبری اخلاقی

والومبوا، میبر، وانگ، وانگ، ورکمن و کریستنسن<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که رهبری اخلاقی یکی از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است. البته تا به امروز، در عرصه پژوهش به‌طور یکپارچه و منظم درباره این متغیر تحقیق نشده است. تئوری رهبری اخلاقی برای اولین بار بر اساس مطالعات براون<sup>۱</sup> در سال

<sup>1</sup> Failure to capture

<sup>2</sup> Lawrence

<sup>3</sup> Turi, Mahmud, Toheed & Sorooshian

<sup>4</sup> Kluge & Gronau

<sup>5</sup> Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen

۲۰۰۵ گسترش پیدا کرد. از نظر براون رهبری اخلاقی نمایش رفتارهای اخلاقی از جانب رهبر در روابط درون شخصی و برون شخصی وی و انتقال این هنجارها به پیروان است که از طریق سه روش ارتباطات دوجانبه، تقویت رفتار و تصمیم‌گیری اخلاقی صورت می‌گیرد (رسیک، هارگیس، شائو و داست، ۲۰۱۳). کانونگو<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) رهبری اخلاقی را حاصل ترکیب دو رهیافت نوع دوستانه و خوددوستانه می‌داند. کالسون، دن هارتوگ و دن هارتوگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نیز اظهار کرده‌اند که بخش‌هایی از رهبری تحول‌گرا و رهبری قابل اعتماد دارای محتوای اخلاقی می‌باشند. توتار، آلتینوز و کاکراوگلو<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که رهبری اخلاقی به‌واسطه ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک، صداقت و قابل اعتماد بودن و ایجاد جوّ سازمانی مناسب، رعایت ارزش‌ها در اعمال و تصمیم‌گیری‌ها و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند. براون و تروینو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بر این باورند که نظریه یادگیری اجتماعی می‌تواند مبنایی برای تشریح رابطه رهبری اخلاقی با رفتار پیروان قرار گیرد. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی رفتار و عمل اخلاقی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی باعث توجه و الگوبرداری توسط افرادی که شاهد و ناظر این رفتارها و ارزش‌های اخلاقی هستند، می‌شوند. در واقع که پیروان با مشاهده رفتار مشروع، جذاب و معتبر رهبری اخلاقی، رفتارهای مناسب را یاد می‌گیرند که در نهایت باعث نتایج مثبت عملکردی در آنان می‌گردد.

کالسون و همکاران (۲۰۱۱) با بررسی ادبیات رهبری اخلاقی، هشت بعد جهت‌گیری مردمی، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای ثبات، پرهیز از عصبیت، راهنمایی اخلاقی، وضوح نقش و صداقت را برای رهبری اخلاقی مطرح می‌کنند. بعد جهت‌گیری مردمی منعکس‌کننده این است که رهبران اخلاقی به‌طور صادقانه نسبت به زیردستان خود دلسوز هستند، به آن‌ها احترام می‌گذارند، از آن‌ها حمایت می‌کنند و به زیردستان خود اطمینان می‌دهند که تا حد امکان نیازهای آن‌ها را برطرف خواهند کرد. بعد انصاف بیانگر این است که رهبران اخلاقی، اقدامات

<sup>1</sup> Brown

<sup>2</sup> Resick, Hargis, Shao, & Dust

<sup>3</sup> Kanungo

<sup>4</sup> Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh

<sup>5</sup> Tutar, Altınöz, & Çakıroğlu

جانبدارانه انجام نمی‌دهند بلکه انتخابات منصفانه، ضابطه‌مند و اخلاقی را شکل می‌دهند. در بعد تسهیم قدرت، رهبران اخلاقی به زیردستان خود در تصمیم‌گیری‌ها حق اظهارنظر می‌دهند، به ایده‌ها و طرز فکر آن‌ها گوش می‌کنند. در بعد نگرانی برای پایداری (ثبات)، رهبران اخلاقی خود را در قبال ارتقاء منافع ذینفعان مسئول می‌دانند و نگران اثرات رفتار خود بر محیط اطراف از جمله افراد، جامعه و محیط‌زیست هستند. بعد پرهیز از عصبیت، رهبری اخلاقی را توصیف می‌کند که مضطرب، تندخو یا خشن، تکانشی و نگران نمی‌باشد. در بعد هدایت اخلاقی، رهبران اخلاقی استانداردهای اخلاقی را به روشنی به زیردستان منتقل می‌کنند، آن‌ها زیردستان را در تعیین اولویت‌ها و معضلات اخلاقی که ممکن است تجربه کنند، هدایت می‌کنند. در بعد وضوح نقش، رهبران اخلاقی، مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشن می‌سازند، به گونه‌ای که زیردستان می‌دانند از آن‌ها چه انتظاری می‌رود و در چه زمانی عملکردشان به حد انتظار می‌رسد. در بعد صداقت، رهبران اخلاقی کسانی هستند که به وعده‌های خود عمل می‌کنند و دائماً طوری رفتار می‌کنند که می‌توان به آن‌ها اعتماد کرد.

محمودی‌کیا، بهارلو و ارشدی (۱۳۹۳) ویژگی‌هایی مانند صداقت در تعاملات و روابط، ایجاد فضای کار قابل اعتماد، رعایت عدالت و انصاف در رهبری و مدیریت کارکنان و سازمان، توجه لازم و کافی به کارکنان و انجام رفتارهای اخلاقی و ارزشی همراه با به‌کارگیری ساز و کارهای اجرایی برای تشویق رفتارهای اخلاقی و در مقابل تنبیه رفتارهای ضد ارزشی و ضد اخلاقی را، از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران اخلاقی معرفی کرده‌اند. مطالعات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی با تناسب فرد-سازمان، هویت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، کاهش تمایل به ترک خدمت (دهقانان، ادیب‌پور، فردوسی و شجاعی، ۱۳۹۴)، تصمیم‌گیری اخلاقی، رفتار بیش از حد اجتماعی شده، کاهش رفتار غیر مولد، نگرش‌های مثبت، رضایت شغلی، انگیزه و تعهد سازمانی پیروان (براون و تروینو، ۲۰۰۶) رابطه دارد. رهبران اخلاقی حامی یادگیری بوده و نقش آنان فراهم ساختن چشم‌انداز راهبردی، انگیزش افراد، برقراری ارتباط مؤثر، ایفای نقش به‌عنوان عامل تغییر، مربیگری، الگوی مناسب عمل و پیاده‌سازی طرح دانشی است (عسگری، زارع‌پور نصیرآبادی و رزاقی، ۱۳۹۳).

<sup>1</sup> Brown & Trevino

## پیشینه پژوهش

هدف پژوهش بادله، نعمتی و حسینی (۱۳۹۹) بررسی رابطه رهبری اخلاقی مدیران مدارس با سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان دوره ابتدایی شهرستان علی آباد کتول بود. نتایج حاصل از تحقیق گویای آن بود که بین رهبری اخلاقی مدیران و سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون لجستیک نشان داد که ۱۲ درصد از تغییرات سازگاری اجتماعی توسط رهبری اخلاقی قابل پیش‌بینی است که بیشترین سهم مربوط به یکی از ابعاد رهبری اخلاقی به نام فرد اخلاقی بود. نتایج این پژوهش اهمیت رهبری اخلاقی را در ایجاد سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان در دوره ابتدایی نشان می‌دهد.

هدف پژوهش حسین‌پور، رسولی، فضل‌الهی قمشی (۱۳۹۹) بررسی رابطه یادگیری سازمانی و اخلاق حرفه‌ای با سلامت سازمانی مدیران مدارس مقطع متوسطه ناحیه سه استان قم بود. نتایج نشان داد: بین اخلاق حرفه‌ای و سلامت سازمانی مدیران رابطه وجود دارد. بین یادگیری سازمانی و سلامت سازمانی مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و اخلاق حرفه‌ای با سلامت سازمانی مدیران متوسطه رابطه وجود دارد. ارتقا سلامت سازمانی مدیران آموزش و پرورش مستلزم کاربست یادگیری سازمانی و اخلاق حرفه‌ای است.

هدف پژوهش قنبری و عبدالملکی (۱۳۹۸) بررسی نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری در کارشناسان و مدیران دانشگاه بوعلی سینا نفر بود. نتایج نشان دادند رهبری اخلاقی اثر مستقیم مثبت و معنادار بر وفاداری سازمانی، تعلق خاطر کاری اثر مستقیم مثبت و معنادار بر وفاداری سازمانی، رهبری اخلاقی اثر مستقیم مثبت و معنادار بر متغیر تعلق خاطر کاری و رهبری اخلاقی با ضریب مسیر غیرمستقیم به واسطه تعلق خاطر کاری اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر وفاداری سازمانی دارند.

هدف پژوهش رستگار و عنایتی (۱۳۹۹) بررسی رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی اعضای هیات علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود. یافته‌ها نشان داد که

بین رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش نمایانگر این ایده می‌باشد؛ که جذب مدیرانی با سبک‌های رهبری اخلاقی که دارای تجربه‌های آموزشی و پژوهشی مناسب هستند، موجب بهبود عملکرد اعضای هیات علمی خواهد بود.

پژوهش قاسم‌زاده علیشاهی، رزاقی و معصومی‌کیا (۱۳۹۹) با هدف بررسی رابطه علی یادگیری سازمانی و جو آموزش سازمانی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی ظرفیت یادگیری سازمانی در بین کارکنان جهاد کشاورزی تبریز انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که بین متغیرهای یادگیری سازمانی با عملکرد شغلی، جو آموزش سازمانی با عملکرد شغلی، یادگیری سازمانی با ظرفیت یادگیری سازمانی، ظرفیت یادگیری سازمانی با عملکرد شغلی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. یادگیری سازمانی و جو آموزش سازمانی با واسطه ظرفیت یادگیری سازمانی اثر غیرمستقیم بر عملکرد شغلی دارد. بنابراین اثر میانجی ظرفیت یادگیری سازمانی در این پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

هدف از تحقیق سلیمی و موسوی (۱۳۹۸) بررسی رابطه اخلاق حرفه‌ای با یادگیری و فراموشی سازمانی هدفمند کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان، با توجه به نقش میانجی متغیر تسهیم دانش بود. نتایج نشان داد اخلاق حرفه‌ای به‌طور مستقیم با تسهیم دانش؛ با یادگیری سازمانی؛ و با فراموشی سازمانی هدفمند، ارتباط مثبت و معناداری دارد. همچنین اخلاق حرفه‌ای به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی تسهیم دانش با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد.

مطالعه اورک، ایمانی و ناظم (۱۳۹۸) با هدف رویکرد مدل یابی معادلات ساختاری در تبیین روابط بین سبک‌های رهبری، یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی و فراموشی سازمانی بر روی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان انجام شد. یافته‌ها نشان داد که مسیر مستقیم رهبری تحولی بر عملکرد سازمانی و فراموشی سازمانی، مسیر مستقیم رهبری عدم مداخله و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی و مسیر مستقیم عملکرد سازمانی بر فراموشی سازمانی معنادار و مسیر غیرمستقیم رهبری تحولی، رهبری عدم مداخله و یادگیری سازمانی با واسطه

عملکرد سازمانی بر فراموشی سازمانی معنادار بود، اما سایر مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم غیرمعنادار بودند.

پژوهش براتی، مستحفظیان، جعفری و رهبری (۱۳۹۸) با هدف بررسی رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی با اثربخشی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان انجام گردید. نتایج پژوهش نشان داد که رابطه فراموشی سازمانی هدفمند با اثربخشی سازمانی و چابکی سازمانی مثبت و معنادار بود. همچنین، میزان تأثیر فراموشی سازمانی بر اثربخشی سازمانی برابر با ۳۷ درصد بود. ضریب تأثیر فراموشی بر انطباق برابر با ۰/۸۲، بر کسب هدف برابر با ۰/۶۲، بر یگانگی برابر با ۰/۷۱ و بر حفظ الگو برابر با ۰/۸۰ بود.

پژوهشی توسط فرزانه، مرادی و ملایی (۱۳۹۵) تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر توسعه سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهرستان شیروان صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی و مؤلفه‌های آن بر سازمان یادگیرنده تأثیر مستقیم دارند. از بین ابعاد رهبری اخلاقی، ابعاد تسهیم قدرت و وضوح نقش، سهم معناداری در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده دارند.

پژوهشی توسط رجب‌پور و شاکری (۱۳۹۵) تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری کریمانه و یادگیری سازمانی با تأکید بر فراموشی سازمانی هدفمند صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند، که مؤلفه نرمش و رفق رهبری کریمانه نسبت به مؤلفه شدت عمل آن، تأثیر بیشتری بر یادگیری سازمانی دارد. همچنین نتایج بیانگر آن است که فرضیه‌های پژوهش (رابطه بین رهبری کریمانه و فراموشی سازمانی هدفمند؛ رابطه بین رهبری کریمانه و یادگیری سازمانی؛ رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی) مورد تأیید قرار گرفت و این روابط مستقیم و معنادار می‌باشند.

شیروانی، جهانگیرفرد، صنعتی گر و احمدی (۱۳۹۵) در پژوهشی، رابطه بین رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده را بررسی کرده‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معنادار و مثبتی بین تمام ابعاد سازمان یادگیرنده و رهبری اخلاقی هست. در این بین بیشترین

ارتباط بین مدل ذهنی و رهبری اخلاقی و کمترین ارتباط بین رهبری اخلاقی با آرمان مشترک وجود دارد.

پژوهشی توسط الیاسی (۱۳۹۴) تحت عنوان بررسی رابطه رهبری اخلاقی و یادگیری سازمانی مدیران دیوان محابات کشور صورت گرفته است. یافته‌ها نشان داد که بین رهبری اخلاقی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین سایر نتایج پژوهش نشان داد که بین کلیه مؤلفه‌های رهبری اخلاقی و یادگیری سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

پژوهشی توسط الزامی، میرکمالی و دماوندی (۱۳۹۴) تحت عنوان بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس شهرستان ری صورت گرفته است. نتایج نشان داد بین سبک‌های رهبری مدیریتی، مشارکتی، تبادل، اخلاقی، پست مدرن، و اقتضایی با یادگیری سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و این متغیرها در مجموع ۶۳ درصد واریانس یادگیری سازمانی را تبیین می‌کنند. رهبری مشارکتی بیشترین سهم را در تبیین یادگیری سازمانی دارد (۴۵ درصد). به بیان دیگر، مدرسی که مدیر آن‌ها دارای سبک رهبری مشارکتی است، از یادگیری سازمانی در حد مطلوبی برخوردار هستند.

پژوهشی توسط تقوایی‌زاده (۱۳۹۴) تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان گلستان صورت گرفته است. نتایج نشان داد که بین سبک رهبری تحول آفرین با فراموشی سازمانی هدفمند و همچنین بین سبک رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین سایر نتایج نشان داد بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول آفرین (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی) با فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تفاوت معناداری بین فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی از دیدگاه کارکنان مردان و زنان مشاهده نگردید.

پژوهشی توسط پورحاتمی (۱۳۹۴) تحت عنوان بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی کارشناسان و مدیران دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی صورت گرفته است. نتایج وجود رابطه معنادار بین بازنگری نتایج و فراموشی سازمانی هدفمند و رابطه معنادار بین نشر دانش جدید و عملکرد بر اساس دانش جدید با فراموشی سازمانی غیر هدفمند را تأیید می‌کند.

پژوهشی توسط صفابخش، شریعتمداری و علی آبادی (۱۳۹۲) تحت عنوان بررسی رابطه رهبری معنوی با یادگیری سازمانی در بین معلمان مدارس متوسطه شهر تهران صورت گرفته است. نتایج نشان داد که بین رهبری معنوی با یادگیری سازمانی در بین معلمان مدارس متوسطه شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مؤلفه‌های رهبری معنوی پیش‌بینی کننده معناداری برای متغیر یادگیری سازمانی بود.

شافلر، گروه، هاسی و کلوگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان پردازش اطلاعات در محیط کار و تأثیر فراموشی عمدی بر مدیریت تغییر انجام دادند. یافته‌ها نشان داد فراموشی سازمانی رابطه پردازش اطلاعات در محیط کار با مدیریت تغییر را تعدیل می‌کند.

آنتونز و پین هیرو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان پیوند مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی دریافتند که بین مدیریت دانش، یادگیری و حافظه سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود داشت.

دو و مای<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان بررسی تجربی رابطه رهبری با یادگیری سازمانی در کشورهای گوناگون انجام دادند. آن‌ها دریافتند که رابطه معناداری بین سبک‌های رهبری و یادگیری سازمانی در بسیاری از کشورها و بخش‌ها وجود دارد. با وجودی که چندین سبک رهبری برای بهبود روندها، سطوح و توانایی‌های یادگیری سازمانی مشخص شده است و رهبری تحول‌گرا هنوز هم رایج‌ترین سبک باقی مانده است.

<sup>1</sup> Schüffler, Thim, Haase, & Kluge

<sup>2</sup> Antunes & Pinheiro



اسلام، احمد و علی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان تأثیرات رهبری اخلاقی بر قلدری و رفتار آوایی پرستاران: نقش میانجی هویت سازمانی، وضعیت نامناسب کار و بار کاری انجام دادند. تجزیه و تحلیل از طریق مدل سازی معادلات ساختاری ثابت کرد که رهبری اخلاقی هم در هویت سازمانی و هم بر رفتار آوایی تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما تأثیر منفی و معناداری بر بار کاری، شرایط نامناسب کار و قلدری در محیط کار دارد. علاوه بر این، هویت سازمانی، شرایط نامناسب کار و حجم کار به عنوان واسطه جزئی شناخته شدند.

شریف و آتان<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاهی و تمایل به ترک خدمت: نقش واسطه گر انگیزه ذاتی انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و با تمایل به ترک خدمت منفی دارد. نتایج همچنین نشان داد که انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی و تمایل به ترک خدمت نقش واسطه ای را دارد.

مطالعه آسف، کینگ، هوانگ و شای<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) با هدف بررسی روابط بین رهبری اخلاقی، تعهد عاطفی، تعامل کاری و خلاقیت کارکنان انجام شد. نتایج نشان داد روابط مثبتی بین رهبری اخلاقی و تعامل کاری و رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان وجود دارد. نتایج بیشتر نشان داد که تعهد عاطفی تا حدی واسطه رابطه رهبری اخلاقی و تعامل کاری است، در حالی که هر دو تعهد عاطفی و تعامل کاری به طور کامل واسطه ارتباط بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان می باشند.

ولاند<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان چگونه به طور عمدی قوانین را در پروژه های جدید چابک فراموش کنیم: مطالعه موردی یک شرکت چند ملیتی خودرو انجام داد. یافته ها نشان داد در مواردی که فراموشی سازمانی هدفمند رخ می دهد به طوری که برخی از قوانین دست و پاگیر فراموش می شوند میزان چابکی سازمانی شرکت افزایش چشمگیری می یابد.

<sup>1</sup> Do & Mai

<sup>2</sup> Islam, Ahmed, & Ali

<sup>3</sup> Shareef & Atan

<sup>4</sup> Asif, Qing, Hwang & Shi

الشاماری، الموتائیری و فهد توواینی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان رهبری اخلاقی و ارتباط آن با کارکنان به این نتایج دست یافتند که شواهد تجربی نشان می‌دهد که برتری مشاغل در محیط کار نشان از توانایی‌های رهبری است. چارچوب‌های رهبری اخلاقی متضمن نیاز به محیط روان‌شناختی با ارزشی در توجه به عملکرد سازمانی و شناسایی هویت اخلاقی کارکنان است. شایستگی‌های یک رهبر اخلاقی موجب می‌شود که رهبر به رشد و توسعه اهداف رهبری با در نظرگرفتن این‌که سازمانچه از دست داده و لازم است که چه چیز پایه و اساس سیاست‌ها، راهبردها و سبک‌های رهبری باشد، دست یابد. کاربرد این راهبردها و سبک‌های رهبری، توانایی رهبران را در قدرت دادن به زیردستان و تقویت خودکارآمدی کارکنان بالا می‌برد.

یاتس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه رهبری اخلاقی با ارتباطات متقارن و رفتار شهروندی سازمانی به این نتایج دست یافته است که رهبران توانایی تأثیر بر رفتارها و نگرش‌های زیردستان را دارند اما پیگیری آن مهم است، زیرا بیشترین نتیجه را بر عملکرد شغلی دارد. رهبری اخلاقی ممکن است رویکردی مؤثر از اقدامات و چشم‌اندازها را برای پرورش مثبت کارکنان فراهم کند.

دیوید و براچت<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش با هدف بررسی علل فراموشی سازمانی دریافتند که یکی از عوامل اساسی که سبب ایجاد فراموشی تصادفی در سازمان می‌شود، کاهش میزان کسب مهارت در افراد است که وی از این عامل تحت عنوان یادگیری سازمانی یاد می‌کند. یعنی هر چه کسب مهارت و یادگیری در میان افراد یک سازمان کاهش یابد، فراموشی سازمانی تصادفی افزایش می‌باشد.

زهیر و اردوغان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی که با هدف بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی انجام داده‌اند این نتایج را به دست آورده‌اند: رفتارهای رهبران تأثیر اساسی در سازمان

---

<sup>1</sup> Volland

<sup>2</sup> Alshammari, Almutairi & Fahad Thuwaini

<sup>3</sup> Yates

<sup>4</sup> David & Brachet

می‌گذارند؛ میان رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ میان رهبری اخلاقی با سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه رابطه منفی و معنادار وجود دارد.

زینگ و چن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی رابطه میان فراموشی سازمانی هدفمند و قابلیت یادگیری سازمانی را با نوآوری سازمانی بررسی کردند. نتایج تحقیق نشان داد فراموشی سازمانی هدفمند، تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی دارد، درحالی که قابلیت یادگیری سازمانی نقش متغیر میانجی را بین آن دو ایفا می‌کند.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعه‌ای که به‌طور همزمان به بررسی روابط رهبری اخلاقی، یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی بپردازد وجود ندارد و معدود مطالعاتی به بررسی روابط دوگانه بین رهبری اخلاقی، یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی پرداخته‌اند. همچنین بررسی پیشینه نشان می‌دهد که تا کنون چنین مطالعه‌ای در دانشگاه‌های علوم دریایی و دریانوری کشور به‌طور عام و دانشگاه علوم دریایی و دریانوردی چابهار به‌طور خاص انجام نگرفته است.

### رابطه رهبری اخلاقی و فراموشی سازمانی

سبک رهبری می‌تواند بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیرگذار باشد. در این زمینه مشبکی اصفهانی و ربیع (۱۳۸۸) دریافتند که بین سبک رهبری فرهنگد و فراموشی سازمانی هدفمند دانش موجود و دانش جدید، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهشی دیگر، مشبکی اصفهانی 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. نتایج امیرخانی و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که رهبری خدمتگزار فرآیند فراموشی هدفمند را تسهیل می‌کند و بر فراموشی سازمانی ناآگاهانه اثر منفی دارد. نتایج پژوهش نصر اصفهانی، رادمهر و حاتم‌پور (۲۰۱۲) نیز حاکی از وجود رابطه مثبت و معناداری میان فراموشی سازمانی هدفمند و سبک رهبری

<sup>1</sup> Zehir & Erdogan

متقاعدکننده، مشارکتی و تفویضی است؛ از سوی دیگر بین سبک رهبری آمرانه و فراموشی سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه اول را می‌توان این گونه بیان کرد: رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی هدفمند اثر مثبت و معنادار دارد.

### رابطه رهبری اخلاقی و یادگیری سازمانی

رهبری اخلاقی به واسطه‌ی ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک، صداقت و قابل اعتماد بودن و ایجاد جو سازمانی مناسب، رعایت ارزش‌ها در اعمال و تصمیم‌گیری‌ها و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند (توتار و همکاران، ۲۰۱۱). رهبری در سازمان‌های امروزی، جایگاه و ارزش حیاتی دارد، به ویژه وظیفه رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی برجسته‌تر است؛ زیرا رهبری اخلاقی از مهم‌ترین عوامل ارتقای فرهنگ یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، نوآوری و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمان، و تعهد و توانمندسازی کارکنان است (توتار و همکاران، ۲۰۱۱). جانسون و کالدول<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) چهار محور ساختار مشارکتی، کانال‌های ارتباطی اثربخش، رشد حرفه‌ای یکپارچه و رهبری یادگیری محور را راه‌های حرکت به سمت مدارس یادگیرنده در مدارس گزارش کرده‌اند. بهروزی و همکاران (۱۳۸۸) نشان داده‌اند که رهبران آگاه در سازمان با تشویق به خلاقیت و نوآوری، بینش مشترک، کار گروهی و تعاون، واگذاری اختیار و ارتباط مستمر با محیط پیرامون یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین فرضیه دوم را می‌توان این گونه بیان کرد: رهبری اخلاقی بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

### رابطه یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی

هر روزه تغییرات زیادی در دانش و مهارت سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. برای کارآمدی بیشتر، سازمان‌ها علاوه بر حفظ دانش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز خود، نیازمند این هستند که دانش‌های قدیمی و غیرضروری خود را کنار بگذارند تا بتوانند بقای خود را حفظ کنند. اما یادگیری فقط محدود به دانش افزایی نبوده و در مواردی کنار گذاشتن دانش غیرمفید (فراموشی سازمانی)،

<sup>1</sup> Zeng & Chen

لازمه یادگیری سازمانی است (مالکیور لپری، شاهنوشی، ظفری ریگکی، ۱۳۹۸). کلامر و گلدنبرگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) دریافتند که فراموشی سازمانی، بر تولید، کاربرد و تسهیم یادگیری و دانش و اندیشه در سازمان و همچنین یادگیری دانش جدید و فراموش کردن اطلاعات کهنه و منسوخ تأکید دارد. مشبکی اصفهانی، بستام و ده یادگاری (۱۳۹۱) در رابطه یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی اظهار می‌کنند که سازمان‌های امروزی باید به چنان شایستگی دست پیدا کنند که بتوانند دانش جدید را بیاموزند (یادگیری سازمانی) و سپس سازمان باید دارای چنان قابلیت باشد که بتواند دانش موجود خود را تحت کنترل درآورد؛ یعنی ضمن جلوگیری از نابودی دانش مفید خود، در موارد مقتضی توانایی حذف و نادیده گرفتن بخشی از ذخایر دانش خود را داشته باشد (فراموشی سازمانی). اخوان، باقرزاده نیری و شادپور (۱۳۹۱) دریافتند که با افزایش چسبندگی دانش به افراد و شرایط سازمان، فرایند فراموشی فعال دانش با مقاومتی بیشتر مواجه شده است و سازمان باید زمان بیشتری را برای دانش کهنه تخصیص دهد. ژنگ و چن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند و نوآوری سازمان با تأثیر وساطت‌کننده یادگیری سازمانی، دریافتند که فراموشی سازمانی هدفمند یک مؤلفه مهم مدیریت دانش است. بنابراین فرضیه سوم را می‌توان این گونه بیان کرد: یادگیری سازمانی بر فراموشی سازمانی هدفمند اثر مثبت و معنادار دارد.

### رابطه رهبری اخلاقی و فراموشی سازمانی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی

با وجود اهمیت یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی باید اذعان کرد که یادگیری و کسب دانش و فراموشی سازمانی هدفمند به خودی خود در هر نوع ساختار و چارچوب سازمانی به وقوع نمی‌پیوندد و باید بستر و زمینه لازم برای آن‌ها فراهم شود. از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی رهبران سازمانی و سبک‌های رهبری آنان می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی (شیروانی و همکاران، ۱۳۹۵، فرزانه و همکاران، ۱۳۹۵، الیاسی، ۱۳۹۴)، رهبری کریمانه (رجب‌پور و شاکری، ۱۳۹۵)، سبک‌های رهبری مدیریتی، مشارکتی، تبادلی، اخلاقی، پست مدرن،

<sup>1</sup> Johnston & Caldwell

<sup>2</sup> Klammer & Gueldenberg

<sup>3</sup> Zeng & Chen

و اقتضایی (الزامی و همکاران، ۱۳۹۴)، رهبری تحولی و تبدیلی (نوقین، ۲۰۱۰)، رهبری تبدیلی (ساجیوا و جاسویکسیون، ۲۰۰۸) بر یادگیری سازمانی تاثیرگذارند. همچنین مطالعات نشان می‌دهد سبک رهبری تحول‌گرا (تقوایی‌زاده، ۱۳۹۴)، رهبری فرهنگد (مشبکی اصفهانی و ربیعه، ۱۳۸۸)، رهبری عمل‌گرا و رهبری تحول‌گرا (مشبکی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۰)، رهبری خدمتگزار (میرخانی و همکاران، ۱۳۹۷) و سبک رهبری متقاعدکننده، مشارکتی و تفویضی (نصر اصفهانی، رادمهر و حاتم‌پور، ۲۰۱۲) با فراموشی سازمانی هدفمند رابطه دارد. دیگر مطالعات نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی با فراموشی سازمانی هدفمند رابطه دارد (مالکپور لپری و همکاران، ۱۳۹۸، کلامر و گلدنبرگ، ۲۰۱۹، مشبکی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۱، اخوان و همکاران، ۱۳۹۱، ژنگ و چن، ۲۰۱۰). بنابراین می‌توان انتظار داشت که یادگیری سازمانی می‌تواند بین رهبری اخلاقی و فراموشی سازمانی هدفمند نقش میانجی داشته باشد. پس فرضیه چهارم را می‌توان این گونه بیان کرد: رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی هدفمند با میانجی‌گری یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

## روش شناسی پژوهش:

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهشی توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه علوم دریایی و دریانوردی چابهار در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به حجم ۱۷۴ نفر (۵۱ زن و ۱۲۳ مرد) بودند. به شیوه نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای (بر حسب جنسیت) و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۲۰ نفر (۳۵ زن و ۸۵ مرد) مورد مطالعه قرار گرفتند. وضعیت جمعیت شناختی آزمودنی‌ها در جدول (۲) آمده است.

### جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	فراوانی (درصد)
جنسیت	مرد ۸۵ (۷۰/۸)
	زن ۳۵ (۲۹/۲)
وضعیت تأهل	متأهل ۹۴ (۷۸/۳۳)
	مجرد ۲۶ (۲۱/۶۷)

کارדانی	۳۰ (۲۵/۰۱)	
کارشناسی	۷۶ (۶۳/۳۳)	تحصیلات
کارشناسی ارشد	۱۴ (۱۱/۶۶)	
۱ تا ۱۰ سال	۳۸ (۳۱/۶۶)	سنوات خدمت
۱۱ تا ۲۰ سال	۴۷ (۳۹/۱۶)	
بالای ۲۰ سال	۳۵ (۲۹/۱۶)	

برای جمع آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده شد:

**الف) پرسشنامه رهبری اخلاقی** (کالسون و همکاران، ۲۰۱۱): پرسشنامه دارای ۲۵ گویه و ۴ بعد جهت گیری مردمی (گویه‌های ۱ تا ۷)، تسهیم قدرت (گویه‌های ۸ تا ۱۳)، هدایت اخلاقی (گویه‌های ۱۴ تا ۲۰)، شفافیت نقش (گویه‌های ۲۱ تا ۲۵) است. نمره گذاری پرسشنامه از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره به ترتیب برابر با ۲۵ و ۱۲۵ خواهد بود. هر چه نمره به ۱۲۵ نزدیک‌تر باشد نشانه به کارگیری هر چه بهتر و بیشتر سبک رهبری اخلاق در سازمان است. مقدار پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در مطالعه جشیره و ناستی‌زایی (۱۳۹۷) ۰/۸۷ و در این مطالعه ۰/۹۴ به دست آمد.

**ب) پرسشنامه یادگیری سازمانی** (نیفه، ۲۰۰۱): پرسشنامه دارای ۲۴ گویه و ۵ بعد مهارت‌های فردی (گویه‌های ۱ تا ۶)، مدل‌های ذهنی (گویه‌های ۷ تا ۱۲)، چشم انداز مشترک (گویه‌های ۱۳ تا ۱۶)، یادگیری تیمی (گویه‌های ۱۷ تا ۲۰)، تفکر سیستمی (گویه‌های ۲۱ تا ۲۴) است. نمره گذاری پرسشنامه از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره به ترتیب برابر با ۲۴ و ۱۲۰ خواهد بود. هر چه نمره به ۱۲۰ نزدیک‌تر باشد نشانه یادگیری سازمانی بیشتر کارکنان است. مقدار پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در مطالعه جزءبیری و محسنی مهر (۱۳۹۷) ۰/۹۵ و در این مطالعه ۰/۹۱ به دست آمد.

**ج) پرسشنامه فراموشی سازمانی هدفمند** (موسوی جد، باغبان و احمدی، ۱۳۹۳): این پرسشنامه ۱۰ گویه و ۲ بعد یادگیری زدایی (۶ گویه) و اجتناب از عادت‌های بد (۴ گویه) دارد. نمره‌گذاری پرسشنامه از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره به ترتیب برابر با ۱۰ و ۵۰ خواهد بود. هر چه نمره به ۵۰ نزدیک‌تر باشد نشانه فراموشی سازمانی هدفمند بیشتر کارکنان است. مقدار پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در مطالعه موسوی جد، باغبان و احمدی (۱۳۹۳) ۰/۷۸ و در این مطالعه ۰/۸۶ به دست آمد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری) با کمک نرم‌افزار SPSS21 و لیزرل استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش:

قبل از طراحی مدل معادلات ساختاری شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی بررسی شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری اخلاقی	۲/۲۸	۴/۹۲	۳/۷۲۱	۰/۵۸۹	۰/۱۹۵	-۰/۷۴۶
یادگیری سازمانی	۲/۵۰	۴/۹۰	۳/۷۶۸	۰/۵۷۶	۰/۰۸۲	-۰/۹۱۹
فراموشی سازمانی	۲/۵۴	۵	۳/۶۹۶	۰/۶۷۱	۰/۲۶۰	-۰/۸۲۴

قبل از طراحی مدل معادلات ساختاری فرض ارتباط بین متغیرهای پژوهش از طریق آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد که بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب همبستگی رهبری اخلاقی با یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی هدفمند به ترتیب ۰/۷۹۸ و ۰/۷۴۳ و مقدار

<sup>1</sup> Nife

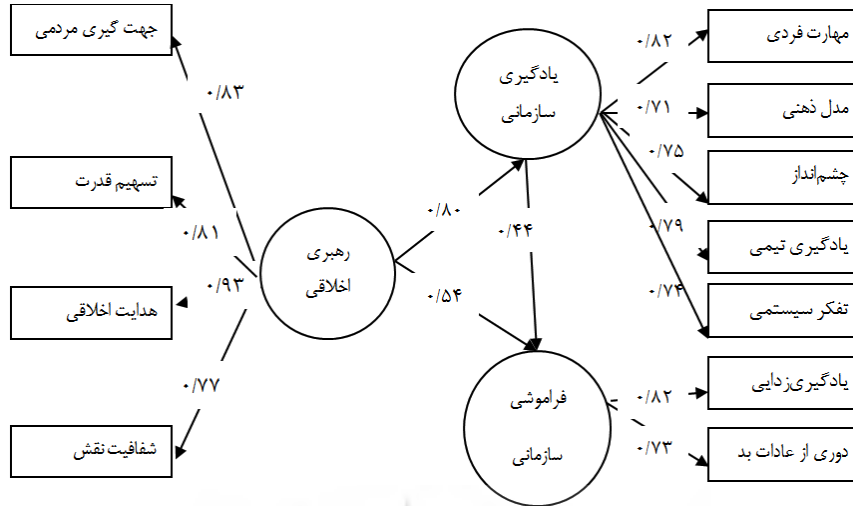


ضریب همبستگی بین یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی هدفمند  $0/706$  به دست آمد که مثبت و معنادار بودند ( $p < 0/001$ ). همچنین قبل از بررسی فرضیات پژوهش به برازش مدل پرداخته شد. اندازه برازش مدل در تعیین ارتباط متغیرهای آشکار و متغیرهای پنهان استفاده می‌شود (جدول ۴).

شاخص‌های برازش مدل نظری پژوهش

نیکویی برازش (GFI)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
بزرگتر از $0/9$	کمتر از $0/05$	بزرگتر از $0/9$	کمتر از $0/08$
$0/91$	$0/02$	$0/99$	$0/07$

نتایج برازش مطابق با استانداردهای تعیین شده جدول (۴) مناسب بوده است. لذا به طراحی مدل معادلات ساختاری پرداخته شد. در شکل (۱) کلیه روابط متغیرهای پنهان و بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها نشان داده شده است. در شکل (۱) کلیه روابط متغیرهای پنهان و بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها نشان داده شده است.



$\chi^2 = 62.39$ ;  $df = 41$ ;  $\chi^2/df = 1.521$ ; CFI= 0.99; IFI= 0.98; RMR=0.02; GFI=0.91 ,  
RMSEA= .07

شکل ۱. مدل برازش شده تحقیق (ضرایب استاندارد)

جدول ۵. ضرایب مسیر برای بررسی فرضیات پژوهش

نتیجه	T	ضریب مسیر	رابطه
تأیید	۳/۹۴	۰/۵۴	فراموشی سازمانی هدفمند ← رهبری اخلاقی
تأیید	۸/۲۴	۰/۸۰	یادگیری سازمانی ← رهبری اخلاقی
تأیید	۳/۱۷	۰/۴۴	فراموشی سازمانی هدفمند ← یادگیری سازمانی
تأیید	۴/۸۷	۰/۳۵۲	یادگیری سازمانی ← فراموشی سازمانی هدفمند

با توجه به مدل به دست آمده (شکل ۴-۱) و جدول (۴-۸) می توان فرضیات پژوهش را این گونه تحلیل کرد:

**فرضیه اول:** رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی نقش اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته ها مقدار ضریب  $\beta$  رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی ۰/۵۴ می باشد. با توجه به این که

مقدار T به دست آمده که برابر با  $3/94$  می باشد و از مقدار استاندارد  $1/96$  بزرگتر است فرضیه پژوهش تأیید می شود.

**فرضیه دوم:** رهبری اخلاقی بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  رهبری اخلاقی بر یادگیری سازمانی  $0/80$  می باشد. با توجه به این که مقدار T به دست آمده که برابر با  $8/24$  می باشد و از مقدار استاندارد  $1/96$  بزرگتر است فرضیه پژوهش تأیید می شود.

**فرضیه سوم:** یادگیری سازمانی بر فراموشی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  یادگیری سازمانی بر فراموشی سازمانی  $0/44$  می باشد. با توجه به این که مقدار T به دست آمده که برابر با  $3/17$  می باشد و از مقدار استاندارد  $1/96$  بزرگتر است فرضیه پژوهش تأیید می شود.

**فرضیه چهارم:** رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی  $0/352$  می باشد. با توجه به این که مقدار T به دست آمده که برابر با  $4/87$  می باشد و از مقدار استاندارد  $1/96$  بزرگتر است فرضیه پژوهش تأیید می شود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

این مطالعه با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی هدفمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی انجام گرفت. یافته اول نشان داد رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی هدفمند اثر مثبت و معنادار دارد. مطالعات تقوایی یزدی (۱۳۹۴)، مشبکی اصفهانی، عندلیب اردکانی و عندلیب اردکانی (۱۳۹۰) و امیرخانی، دهقان و عبدالمالکی (۱۳۹۴) نیز نشان می‌دهد که سبک رهبری با فراموشی سازمانی رابطه دارد. به دلیل این که رهبری اخلاقی منافع دیگران را بر تمایل و منافع شخصی خویش ترجیح می‌دهد و تلاش می‌کند تا جایگاه خود نسبت به زیردستان را به‌عنوان یک الگوی اخلاقی تعریف کند 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 به عمل آورند. از آن جا که فراموشی سازمانی هدفمند به ارتقای یادگیری سازمانی منجر می‌شود و به کارکنان کمک می‌کند تا دانش جدید را بیاموزند و در سیطره موارد آموخته شده گرفتار نشوند، می‌توان گفت که رهبر اخلاقی می‌تواند فرآیند رهایی از موارد منسوخی که بیشتر در سازمان آموخته شده و امروزه کاربرد خود را از دست داده است، تسریع کند.

یافته دوم نشان داد رهبری اخلاقی بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. یافته‌های فرزانه و همکاران (۱۳۹۵)، ملک محمدی فرادنبه، دهقانپور، فرقانی و عابدی (۱۳۹۴) نیز این یافته را تأیید می‌کند. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبری اخلاقی، به افراد آزادی عمل، اختیار و مسئولیت کافی می‌دهد تا در مورد واقعیت‌ها تجربه به‌دست آورند و نوآوری داشته باشند و آنچه را که در هنگام انجام وظایفشان روی می‌دهد درک کنند. به بیانی دیگر، یادگیری سازمانی در سازمان‌هایی به گونه‌ای مؤثر قابل انجام است که به افراد آزادی عمل داده می‌شود تا در مورد کاری که انجام می‌دهند، فکر و عمل کنند. تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیاتشان با یکدیگر، تشکیل جلسات گروهی به منظور تبادل ایده‌ها و نظرات افراد، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، بحث گروهی به منظور تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسئولین و کارکنان تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان به هم مربوط است، از جمله اقداماتی به شمار می‌روند که رهبران اخلاقی بر آن تأکید دارند.

یافته سوم نشان داد یادگیری سازمانی بر فراموشی سازمانی هدفمند اثر مثبت و معنادار دارد. این نتایج با یافته‌های پورحاتمی و همکاران (۱۳۹۴)، مشبکی و همکاران (۱۳۹۱)، هولان و فیلیپس (۲۰۰۴) و مشبکی و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد. می‌توان گفت هر چند که یادگیری سازمانی به شناسایی، جذب، خلق، ذخیره سازی، بازیابی و نشر دانش می‌پردازد و سازمان‌ها با اتکا به دانش از رقبای خود سبقت می‌جویند اما انباشته شدن دانش، و پالایش نکردن آن از ارزش دانش می‌کاهد و این نکته را یاد آور می‌شود که تا شیوه‌های قدیمی را از یاد نبریم و آموخته‌های پیشین را کنار نگذاریم، فرصتی برای کسب دانش جدید فراهم نخواهد شد و در نتیجه یادگیری سازمانی زمینه مساعد را برای حذف دانش کهنه و غیرمفید و کسب دانش

جدید و ضروری برای خود و کارکنان فراهم می‌کنند. فراموشی سازمانی در واقع نوعی یادگیری معکوس<sup>۱</sup> می‌باشد که در آن افراد آموخته‌های قبلی خود را سهوا یا عمدا کنار می‌نهند و یادگیری‌های جدید را جایگزین آن‌ها می‌سازند (دی هولان و فیلیپس، ۲۰۰۴).

یافته چهارم نشان داد رهبری اخلاقی بر فراموشی سازمانی هدفمند با میانجی‌گری یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته با یافته‌های فرزانه و همکاران (۱۳۹۵)، ملک محمدی فرزانه و همکاران (۱۳۹۴)، تقوایی‌یزدی (۱۳۹۴)، مشیکی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۴)، دی هولان و فیلیپس (۲۰۰۴) همخوانی دارد. امروزه کارکنان، بیشتر پذیرای سبک‌هایی از رهبری هستند که نیازهای آن‌ها را در نظر بگیرد و از ساز و کارهای اخلاقی، انگیزشی، مشارکتی و الهام‌بخش به جای ساز و کارهای 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 یادگیری سازمانی به مثابه یک هدف واسطه در راستای فراموشی سازمانی هدفمند نیز صادق است. سازمان‌ها به دنبال ثبات و ساختارهایی هستند که پایدار و بدون تغییر باشند، در حالی که یادگیری و آموزش در پی رهایی از روش‌های سنتی و قبلی و یافتن روش‌های تازه و نو می‌باشد، و این دو هدف با هم در تضادند. نمی‌توان مطابق این گفته قدیمی، از تجارب گذشته به راه‌هایی برای آینده رسید، بلکه برای متحول شدن سازمان باید روش‌های جدید خلق کرد و آن‌ها را جایگزین روش‌های قدیمی نمود، به عبارتی یادگرفته‌های قبلی را باید فراموش کرد (استربای - اسمیت و لایلز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). رهبران اخلاقی کارکنان خود را بر می‌انگیزانند تا برای یادگیری و خلق و کسب دانش آموخته‌های قبلی خود را تغییر دهند و در اغلب موارد کنار بگذارند. فراموشی سازمانی با کنار گذاشتن رویه‌های قدیمی راهی برای یادگیری‌های جدید می‌گشاید و نوآوری و رشد را در سازمان امکان‌پذیر می‌سازد.

این مطالعه با این محدودیت روبه‌رو بود که برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. با توجه به این که این ابزار جنبه خودگزارش‌دهی دارد و با وجود دادن اطمینان به

<sup>1</sup> Unlearning

<sup>2</sup> Easterby-Smith & Lyles

آزمودنی‌ها مبنی بر محرمانه باقی ماندن اطلاعات، احتمال سوگیری در هنگام پاسخدهی وجود دارد. همچنین از آن جا که این پژوهش بر روی کارکنان دانشگاه علوم دریایی و دریانوردی چابهار انجام گرفت در تعمیم پذیری نتایج باید احتیاط کرد. در مجموع یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیر مستقیم از طریق میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر فراموشی سازمانی هدفمند اثر مثبت و معناداری دارد. بنابراین با توجه به این یافته به مدیران عالی دانشگاه علوم دریایی و دریانوردی چابهار برگزاری دوره‌های آموزشی رهبری اخلاقی (برای مدیران دانشگاه) و یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی (برای مدیران و کارکنان)، تشکیل کارگروه‌هایی برای تبادل دانش، تجربیات و مهارت‌ها، در ارزشیابی سالانه کارکنان امتیازاتی را برای مشارکت کارکنان در یادگیری تیمی و به اشتراک گذاشتن دانش، مهارت و تجربیات اختصاص دادن، پیشنهاد می‌شود. همچنین با توجه به عصر انفجار اطلاعات به مدیران عالی دانشگاه توصیه می‌شود که با توسعه بستر مدیریت دانش می‌توانند با بازنگری و پایش اطلاعات، آگاهانه برخی از دانش سازمانی غیرمفید، استفاده‌نشده‌ی و منسوخ را کنار بگذارند و دانش جدیدی را جایگزین کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود سرپرستان در آموزش‌های حین کار کارکنان را تشویق کنند که شیوه‌های ناکارآمد انجام وظایف را کنار بگذارند و همچنین با آموزش‌های مستمر و مرور مجدد روش‌های جدید از فراموشی سهوی آن‌ها جلوگیری کنند. به سایر پژوهشگران بررسی تأثیر سبک‌های رهبری فرهمند، تحول‌گرا، زهرآگین، معنوی و خدمتگزار بر یادگیری و فراموشی سازمانی پیشنهاد می‌گردد.

### تشکر و قدردانی

این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان می‌باشد. نویسندگان بر خود لازم می‌بینند از همه کسانی که در انجام این مطالعه نقش داشتند و به ویژه کارکنان دانشگاه علوم دریایی و دریانوردی چابهار کمال تشکر و قدردانی را داشته باشند. تضاد منافع وجود ندارد.

## منابع

- اخوان، پیمان؛ باقرزاده نیری، مهدی؛ شادپور، پژمان. (۱۳۹۱). تحلیل فرآیند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی: مطالعه موردی بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد. *مدرس علوم انسانی (پژوهش‌های مدیریت در ایران)*، ۱۶(۲)، ۱۸-۱.
- الزامی، عصمت؛ میرکمالی، محمد؛ دماوندی، مجید (۱۳۹۴). بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۱(۳)، ۴۵-۶۴.
- ایبسی، حسین. (۱۳۹۴). *بررسی رابطه رهبری اخلاقی و یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: دیوان محاسبات کشور)*. کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار، تهران: موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- امیرخانی، طیبه؛ دهقان، فریبا؛ عبدالملکی، مریم. (۱۳۹۴). سبک رهبری و فراموشی سازمانی: مطالعه تأثیر رهبری خدمتگزار بر فراموشی سازمانی هدفمند و ناآگاهانه. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۶(۲۲)، ۱۵۵-۱۲۹.
- اورک، ناهید؛ ایمانی، محمدنقی؛ ناظم، فتاح. (۱۳۹۸). بررسی رویکرد مدل یابی معادلات ساختاری در تبیین روابط بین سبک‌های رهبری، یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی و فراموشی سازمانی. *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳(۳)، ۹-۲۷.
- بادله، علیرضا؛ نعمتی، سمیه؛ حسینی، حسن. (۱۳۹۹). رابطه رهبری اخلاقی مدیران مدارس با سازگاری اجتماعی دانش آموزان دوره ابتدایی. *مدیریت مدرسه*، ۱۸(۱)، ۹۷-۱۱۴.
- بخش چناری، امین رضا؛ عبدی، حسین؛ عباسی، همایون. (۱۳۹۴). تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان). *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۲(۱)، ۱۹-۱۱.
- براتی، مه‌ری؛ مستحفظیان، مینا؛ جعفری، سعید؛ رهبری، سمیه. (۱۳۹۸). طراحی مدل رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی با اثربخشی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۱(۵۷)، ۲۱۷-۲۳۸.
- بهادری چه‌رمی، فاطمه؛ زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمد حسین؛ اخوان علوی، حسین. (۱۳۹۷). طراحی مدل فراموشی سازمانی هدفمند، مورد مطالعه: شهرداری قم. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷(۱)، ۱۵۲-۱۳۳.
- پورحاتمی، عاطفه؛ زارعی متین، حسن؛ حیاتی، بهزاد؛ عطایی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی اثر فراموشی سازمانی هدفمند و غیرهدفمند بر فرایند یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱(۴)، ۱۱۷۹-۱۲۰۰.
- تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۹۴). *بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی*. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و سامانه‌های مالی، دبی.
- جلالی فراهانی، مجید؛ صابری، علی؛ حیدری، محمد؛ جاوید، مجید (۱۳۹۷). تبیین رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان. *مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۲(۴)، ۳۵-۴۴.
- حاجی عزیزی، نادیا؛ دخت عصمتی، محدثه؛ مرادی، شیمیا. (۱۳۸۸). فراموشی سازمانی: رویکردی نوین در مدیریت دانش. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۲۵(۲)، ۳۳۰-۳۱۷.

- حسین پور، فاطمه؛ رسولی، منصوره؛ فضل الهی قمشی، سیف الله . (۱۳۹۹). سلامت سازمانی؛ و قدرت تبیین کنندگی یادگیری سازمانی و اخلاق حرفه‌ای برای پیش‌بینی آن، راهبردهای نو در روانشناسی و علوم تربیتی، ۲(۵)، ۱۵-۳۴.
- حسینی، سید یعقوب؛ مغدانی، رضا. (۱۳۹۲). اولویت بندی عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی: استفاده از مدل تحلیل شبکه‌ای فازی با رویکرد برنامه ریزی غیرخطی. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۵(۹)، ۳۶-۱۲.
- حیدری، شهین؛ صادقی، تابنده؛ ونکی، زهره؛ خسرو انجم، مجتبی؛ رودینی، عباس. (۱۳۹۲). قابلیت‌های یادگیری سازمانی در پرستاران. مدیریت پرستاری، ۲(۴)، ۶۳-۵۶.
- خاکره، فنانه؛ ملکیان، فرامرز؛ سعیدی پور، بهمن؛ کاویانی، الهام. (۱۳۹۷). طراحی الگوی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار بر اساس نظریه داده بنیاد. تدریس پژوهی، ۶(۴)، ۸۵-۶۶.
- دوستار، محمد؛ مستقیم، محمودرضا؛ اسماعیل‌زاده، محمد. (۱۳۹۴). رهبری اخلاقی و بررسی تأثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۴(۷۹)، ۴۵-۲۷.
- دهقانان، حامد؛ ادیب‌پور، محمدرضا؛ فردوسی، شهرام؛ شجاعی، محمد حسین. (۱۳۹۴). بررسی و تبیین پیامدهای رهبری اخلاقی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۱)، ۶۴-۵۳.
- رجب‌پور، ابراهیم؛ شاکری، سعید. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سبک رهبری کریمانه و یادگیری سازمانی با تأکید بر فراموشی سازمانی هدفمند. اسلام و مدیریت، ۵(۸۰)، ۷۴-۵۱.
- رستگار، سحر؛ عنایتی، ترانه. (۱۳۹۹). رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۱(۱)، ۹۹-۱۰۷.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۹). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش). تهران: یسپرون.
- سالاحقه، سنجر، ناظری، مژگان. (۱۳۸۹). سازمان‌های یادگیرنده تفکری نو در عصر مدیریت. عصر مدیریت، ۴(۱۴)، ۵۲-۵۷.
- سلیمی، مهدی؛ موسوی، زهره. (۱۳۹۸). رابطه اخلاق حرفه‌ای با یادگیری و فراموشی سازمانی هدفمند: نقش میانجی تسهیم دانش. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴(۲)، ۷۴-۸۲.
- شیروانی، علیرضا؛ جهانگیرفرد، مجید؛ صنعتی‌گر، هدا؛ احمدی، کبری. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۶(۴)، ۳۴-۹.
- صدری، عباس. (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۴۳)، ۶۳-۴۱.
- صفابخش، مریم؛ شریعتمداری، مهدی؛ علی‌آبادی، رکسانا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه رهبری معنوی با یادگیری سازمانی در بین معلمان مدارس متوسطه شهر تهران. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۹(۱)، ۱۰۱-۸۶.
- عسگری، ناصر؛ زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌الله؛ رزاقی، رویا. (۱۳۹۳). نقش رهبری تحول‌گرا در توسعه‌ی یادگیری سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۱۶)، ۱۲۲-۹۹.
- عمران‌زاده، اسماعیل؛ خوش‌چهره، محمد؛ منوریان، عباس؛ علایی، حسین. (۱۳۹۶). تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کشور. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(۳)، ۱۱۲-۹۵.



- فرزانه، محمد؛ مرادی، کیوان؛ ملایی، رباب. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر توسعه سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهری. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۱۱(۲)، ۴۵-۵۸.
- قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل؛ رزاقی، محمد؛ معصومی‌کیا، فرهاد. (۱۳۹۹). نقش یادگیری و جو آموزش سازمانی در عملکرد شغلی: سهم متغیر ظرفیت یادگیری سازمانی. *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۹(۱)، ۱۷۴-۱۴۷.
- قنبری، سیروس؛ عبدالملکی، جمال. (۱۳۹۸). نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری. *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، ۸(۴)، ۱۷-۳۶.
- مالکپور لپری، کامران؛ شاهنوشی، مجتبی؛ ظفری ریگی، انوشیروان. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین هوش و یادگیری سازمانی با فراموشی سازمانی در یکی از بیمارستان‌های نیروی دریایی. *طب دریا*، ۱(۴)، ۲۳۷-۲۳۰.
- محمودی‌کیا، مریم؛ بهارلو، مصطفی؛ ارشدی، نسرین. (۱۳۹۳). رابطه‌ی ویژگی‌های شخصیتی با رهبری اخلاقی. *اخلاقی در علوم و فناوری*، ۹(۳)، ۷۴-۶۴.
- مشبکی اصفهانی، اصغر، بستام، هادی، ده یادگاری، سعید. (۱۳۹۱). ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند. *مدیریت سلامت*، ۱۴(۵۸)، ۹۳-۱۰۴.
- مشبکی اصفهانی، اصغر؛ ربیع، مسعود. (۱۳۸۸). فراموشی سازمانی هدفمند: اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان‌ها. *مدرس علوم انسانی*، ۱۳(۴)، ۲۱۸-۱۹۳.
- مشبکی اصفهانی، اصغر؛ عندهلیب اردکانی، نادر؛ عندهلیب اردکانی، داود. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند: رویکردی نوین در مدیریت دانش (مطالعه موردی). *مدیریت سلامت*، ۱۴(۴۴)، ۵۴-۴۱.
- ملک محمدی فرادنبه، محمد؛ دهقانپور، علیرضا؛ فرقانی، حسین؛ عابدی، شاهین. (۱۳۹۴). تأثیر سبک رهبری اخلاقی مدیران بر قابلیت یادگیری سازمانی، کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت، شیراز، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران.

## References

- Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Fahad Thuwaini, S. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 108-116.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi. (2019). Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach. *Sustainability*, 11(16), 1-16.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(7), 595-616.

- Cain, T. J., Branin, J. J., & Sherman, W. M. (2008). Knowledge management and the academy. *Educause Quarterly*, 31(4), 26-33.
- Cutcher, L., Dale, K., & Tyler, M. (2019). Remembering as Forgetting?: Organizational commemoration as a politics of recognition. *Organizations Studies*, 40(2), 267-290.
- Daft, R., & Weick, K. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- David, G., & Brachet, T. (2011). On the Determinants of Organizational Forgetting. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3(3), 100-123.
- De Holan, P., & Phillips, N. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603-1613.
- De Holan, P., Phillips, N., & Lawrence, T. (2004). Managing organizational forgetting. *Sloan Management Review*, 45(2), 45-51.
- Do, T. T., & Mai, N. K. (2020). Review of empirical research on leadership and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1201-1220.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). In praise of organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 311-316.
- Farzaneh, M., Moradi, K., & Mollai, R. (2015). Investigating the effect of ethical leadership on the development of learning organization in urban high schools. *New Educational Approaches*, 11 (2), 58-45.
- Fernandez, V., & Sune, A. (2009). Organizational forgetting and its causes: an empirical research. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 620-634.
- Fiol, C., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Franco, M., & Almeida, J. (2011). Organizational Learning and Leadership Styles in Healthcare Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(8), 782-806.
- Huang, D., Chen, S., Zhang, G., & Ye, J. (2018). Organizational forgetting, absorptive capacity, and innovation performance: A moderated mediation analysis. *Management Decision*, 56(1), 87-104.
- Islam, T., Ahmed, I. and Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2-17.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Klammer, A., & Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and Forgetting in Organizations: A Systematic Review of Literature. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 860-888.
- Kluge, A., & Gronau, N. (2018). Intentional Forgetting in Organizations: The Importance of Eliminating Retrieval Cues for Implementing New Routines. *Frontiers in psychology*, 9(2018), 51- 67
- Lawrence, E. (1998). Some Thoughts on Turning a Government Organization into a Learning Organization, Research directorate, Policy research and communications branch, public service commission.
- Mariano, S., Casey, A., & Oliveira, F. (2020). Organizational forgetting Part II: a review of the literature and future research directions. *The Learning Organization*, 27(5), 417-427.

- Marquardt, M. J. (1996). Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success.
- 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.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., A. (1994). Dynamic Theory of Organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1(1994), 14-37.
- Resick C. J., Hargis M. B., Shao P., & Dust S. B. (2013). Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human relations*, 66(7) 951 -972.
- Schüffler, A. S., Thim, Ch., Haase, J., & Kluge, A. (2020). Information Processing in Work Environment 4.0 and the Beneficial Impact of Intentional Forgetting on Change Management. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 64(1), 17-29.
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605.
- Smunt, T. L. (1987). Impact of Worker Forgetting on Production Scheduling. *International Journal of Production Research*, 25(5), 689-701.
- Smunt, T. L. & Morton, T. E. (1985). The Effects of Learning on Optimal Lot Sizes- Further Developments on the Single Product Case. *IIE Transactions*, 17(1), 33-37.
- Turi, J. A., Mahmud, F. B., Toheed, H., & Sorooshian, S. (2019). Synthetic Literature review of Organizational Forgetting. *Archives of Business Research*, 7(4), 203-210.
- Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), 1378-1388.
- Volland, M. F. (2019). How to intentionally forget rules in newly introduced agile projects: A case study of a multinational automotive company. *The Learning Organization*, 26(5), 470-484.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Yates, L. A. (2014). Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Values- Based Leadership*, 7(1), 1-16.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), 1389-1404.
- 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.
- Zeng, J., & Chen, CH. (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.