

## بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و میزان یادگیری سازمانی

زهرا محمدزکی

کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه  
Zmzaki6666@gmail.com

مهرداد متین راد

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

علیرضا فیض بخش

عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی شریف

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیر و میزان یادگیری سازمانی می باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث اجرا میدانی می باشد جامعه آماری مورد مطالعه مدیران و کارکنان می باشند. برای جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده. برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. یافته های تحقیق تایید می کنند: بین سبک رهبری مدیر و میزان یادگیری سازمانی در کارکنان دیوان محاسبات کل کشور ارتباط معناداری وجود دارد. درضمن نتایج نشان می دهد که میزان یادگیری سازمانی کارکنان هرچه از سبک رهبری استبدادی – استثماری به سبک مشارکتی نزدیکتر می شویم، بیشتر است. بنابراین، سازمانهایی موفقتر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد فزاینده ای داشته است.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری استبدادی – استثماری، سبک رهبری مشارکتی، یادگیری سازمانی

## مقدمه

الگو و مدل مدیریت در هر جامعه تحت تأثیر شیوه های رهبری در آن جامعه است. بعضی از محققان مدیریت اعتقاد دارند که اختلاف اساسی بین سازمان موفق و سازمان ناموفق در شیوه رهبری آن است. عوامل چون فرهنگ، زمان، تجربه و آمادگی برای رهبری و درک و ارزیابی و اولویت‌ها و انتظارات در شیوه رهبری اثر می‌گذارند. رهبر و یا مدیر قبل از آنکه به فکر هدایت پیروان باشد اول باید نیروهایی را که در زیر دستش وجود دارند به درستی شناسایی کند زیرا هر یک از پیروان دارای ویژگی های خاص خود است و انتظار دارد رهبر به نحوی با او برخورد کند تا نیازهایش تأمین شود (خورشیدی، ۱۳۸۲).

شیوه های رهبری مناسب و مقتضی برحسب این که هر کدام از کارکنان به چه مدت عهده دار منصب و شغلی بوده اند با یکدیگر فرق می‌کنند. ممکن است کارکنان در اولین روز به کارگیری در یک سازمان، انتظار و وظیفه مداری بالایی از مدیر خود داشته باشند. یعنی آن که مدیر مشخص سازد که از کارکنان چه انتظاری دارد و همچنین این که به تفصیل برای کارکنان مشخص سازد که هر وظیفه و مسئولیتی را چگونه به انجام رسانند اما در مراحل بعد انتظار کارکنان از مدیریت آن است که آزادی عمل بیشتری به آنان داده شود یعنی آن که بر سر آنچه از آنان انتظار می‌رود با آنان توافق به عمل آید و اجازه داده شود که کارکنان خود آزادانه تصمیم بگیرند و چگونه آن کار را انجام دهند و سپس از بازخورد مقتضی مدیر در مورد نتیجه و نحوه انجام آن کار آگاه گردند. در سومین مرحله نیز ممکن است کارکنان متوقع باشند که مدیر بازخوردی مثبت و یا منفی راجع به نحوه انجام کارشان به آنها بدهد. نهایتاً یک کارمند که خود از انگیزه ی بالایی برخوردار گردیده ممکن است عمدتاً خود با استقلال بیشتر اوقات کار و شغل خویش رابه انجام رساند، اگر چه چنین امری می‌تواند برای بعضی کارکنان خاص به هیچ وجه مناسب و مقتضی نباشد.

امروز به ویژه جهان سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیرانسانی و ... همگی با شتابی خیره کننده در حال شدن از حالتی به حالتی دیگرند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای بقا تلاش می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند، پیوسته از قالب‌های غریب‌پایا خارج می‌شوند و به سمت توسعه، پیشرفت و تحولات علمی حرکت می‌کنند (آدایر، ۲۰۰۵). گستره علوم روز به روز وسیعتر و پرمایه‌تر می‌گردد. از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده‌هایی همچون یادگیری سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان می‌باشد.

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که به طور مستمر خود را از نو ساخته، کشف کرده و نیروی مضاعفی در خود ایجاد می‌کنند.

سنگه، سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که بطور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده‌اش افزایش دهد، تعریف می‌کند. به عقیده وی سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد بطور مستمر توانایی‌های خود را ارتقاء می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظرشان است دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر رشد یافته و اندیشه‌ای جمعی و گروهی گسترش می‌یابد. به بیان دیگر به سازمان، ساختار، فرآیند یا شبکه‌ای که در آن افراد بطور مداوم توانایی‌های خود را برای ایجاد نتایج مطلوب پرورش می‌دهند سازمان یادگیرنده گفته می‌شود (زمردیان، ۱۳۷۳). یادگیری سازمانی، سطوح و تقسیم‌بندی مختلفی دارد که می‌توان به سطوح فردی، تیمی و سازمانی اشاره کرد. در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی، افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آنها واقعاً مطلوب است افزایش می‌دهند. یادگیری سازمانی موجب می‌شود که الگوهای ذهنی جدید و توسعه‌گرای تفکر پرورش یابد و افراد به طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی به دلیل تشویق نورآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها، علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصتها اعمال می‌کنند در راستای ایجاد سازمانی مملو از یادگیری، موانع زیربنایی ایجاد این گونه سازمانها باید شناسایی شود. یادگیری سازمانی به عنوان ظرفیت جمعی مبتنی بر فرآیندهای شناختی و تجربی تعریف می‌شود و شامل کسب، تسهیم و بهینه‌سازی دانش است (گیلبرت و همکاران ۲۰۰۷).

حال این سوال مطرح می‌شود که آیا بین سبک رهبری و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه مورد بررسی در این پژوهش ارتباط بین سبک رهبری و یادگیری سازمانی را می سنجد، که از سبکهای مورد بحث سبک رهبری امرانه استبدادی و مشارکتی مد نظر می باشد.

### روش تحقیق

پژوهش از حیث هدف کاربردی می باشد. همچنین جهت جمع آوری داده ها ابتدا به تهیه دو پرسشنامه به منظور سنجش سبک رهبری و یادگیری سازمانی کارکنان اقدام شد برای سرعت بخشیدن به کار از پرسش نامه هایی که روایی آنها قبلاً به دست آمده بود استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه های متعددی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و سپس از پرسشنامه هایی که دارای ضریب اعتبار بالایی بودند استفاده شد.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه مدیران، معاونین و کارکنان می باشند. جهت تعیین حداقل حجم نمونه لازم روش نمونه گیری تصادفی ساده، از فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده گردید: با جایگذاری در فرمول حداقل حجم نمونه لازم ۱۰۸ نفر می باشد که این تعداد مبنای تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت.

### یافته ها

پس از کسب اطمینان از صحت داده های مندرج در پرسشنامه هایدو گانه و استخراج داده های جمع آوری شده از آزمودنی ها (نمونه آماری) اینک به تجزیه تحلیل داده های مورد نظر تحت عناوین توصیفی و تحلیلی (استنباطی) پرداخته می شود.

جدول ۱- تعریف متغیرهای اساسی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
X1 سبک رهبری استبدادی-استثماری	۳,۵	۰,۱۴۶۹۹
X4 سبک رهبری مشارکتی	۱,۳۷۰۴	۰,۲۷۹۶۲
S یادگیری سازمانی	۱,۵۲۵۶	۰,۵۲۹۳۵

۲- نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون

فرضیه	تعداد	مقدار	سطح خطا	سطح اطمینان
فرضیه	۹۴	۰,۶۳۹	۰,۰۱	۰,۹۹

ضرایب همبستگی در جدول ۲ نشان می دهد که بین سبک رهبری مدیر و میزان یادگیری سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد، این رابطه در سبک استبدادی - استثماری معکوس و مشارکتی مستقیم است. یعنی هر چه از سبک مشارکتی به سمت سبک رهبری استبدادی - استثماری برویم یادگیری سازمانی بیشتری در کارکنان مشاهده خواهد شد و به عکس هر چه مدیر در رهبری زیر دستان به استفاده از سبکهای رهبری استبدادی - استثماری تمایل داشته باشد، یادگیری سازمانی کمتری در کارکنان به وجود می آید.

### بحث و نتیجه گیری

در پرسشنامه های توزیع شده با اطمینان ۹۵٪ با سطح خطای  $\alpha=0/05$  تأیید گردید. بدین معنی که هر چه مدیر بر استفاده از سبک رهبری استبدادی - استثماری تأکید ورزد، میزان یادگیری سازمانی در کارکنان تحت رهبری او کاهش می یابد. بنابراین، این فرضیه که بین سبک رهبری استبدادی - استثماری، و میزان یادگیری سازمانی در کارکنان دیوان محاسبات کل کشور رابطه معنی داری وجود دارد، تأیید می شود

در بررسی رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و یادگیری سازمانی با اطمینان ۹۵٪ در سطح  $\alpha=0/05$  سبک رهبری مشارکتی و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. یعنی هر چه تاکید بر استفاده از سبک رهبری مشارکتی بیشتر باشد، میزان یادگیری سازمانی در کارکنان بیشتر خواهد بود. بنابراین این فرضیه که بین سبک رهبر مشارکتی و یادگیری سازمانی در دیوان محاسبات کل کشور، رابطه معنی داری وجود دارد، تأیید می شود.

در بررسی رابطه بین سبک رهبری و میزان یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. یعنی هر چه از سبک رهبری استبدادی - استثماری به سمت سبک مشارکتی برویم یادگیری سازمانی بیشتری در کارکنان مشاهده خواهد شد و به عکس هر چه مدیر در رهبری زیر دستان به استفاده از سبک های رهبری استبدادی - استثماری و استبدادی - خیرخواهانه تمایل داشته باشد، یادگیری سازمانی کمتر در کارکنان به وجود می آید. این رابطه با اطمینان ۹۹٪ در سطح  $\alpha=0/01$  (با ضریب همبستگی ۰/۶۴) وجود دارد. در محیط های به شدت متغیر، متلاطم، غیرقابل پیش بینی و مملو از عدم اطمینان، سازمان ها برای حفظ بقا، تضمین رشد، و کسب موفقیت بایستی از توانش و قابلیت یادگیری مستمر، مولد و خلاق برخوردار باشند تا بتوانند برای همه ذینفعان، بویژه مشتریان، ارزش برتر تولید کنند. توانش و قابلیت یادگیری سازمانی و توسعه مستمر آن، به عوامل متعددی از جمله هوشمندی سازمان (برخورداری از یک چشم انداز استراتژیک، میل به تغییر، توجه به منابع انسانی، مدیریت قلوب کارکنان، بکارگیری دانش، و...) و سبک رهبری مدیریت سازمان بستگی دارد.

براساس نتایج به دست آمده می توان پیشنهاد داد:

از آنجا که سازمانهای دولتی مکان و جایگاه رسیدگی به امور تمامی مردم است. از این رو بهتر است مدیران فضای مناسبی را برای کارکنان فراهم کنند تا آنها بتوانند آزادی عمل و استقلال حرفه ای بیشتری داشته، حمایت مدیران را از نزدیک احساس کرده، قدردانی از آنان بر اساس شایستگی و بدور از هر گونه تبعیض باشد. ایجاد فرهنگ سازمانی که سبک رهبری مشارکتی را تشویق می نماید.

#### - منابع

خورشیدی، عباس. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری آموزشی، تهران: انتشارات یسپرون  
زمردیان، اصغر. (۱۳۷۳). مدیریت تحول، چاپ اول، سازمان مدیریت صنعتی.

Adobor, H., (2005). Optimal trust? Uncertainty as a determinant and limit to trust in inter-firm alliances, *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (7), 537-553.

Gilbert, J. Tang, T., (2007). An examination of organizational trust antecedent, *public personal management*, 27 (3), 321.