

Developing Organizational Learning in Universities Based on Appreciative Leadership

Abstract

Purpose: Today, universities are facing increasingly complex conditions that require new ways of leading human capital in order to release the potential and talents of their human capital and develop organizational learning. The purpose of this research is to identify how to develop organizational learning based on appreciative leadership.

Method: This research was conducted in a qualitative method using the grounded theory strategy, the emergent approach (Glazer) and with an exploratory nature. The statistical population of the research is expert and faculty members and managers of public universities. The research data were collected using purposive sampling and snowball technique, based on in-depth interviews with 18 people, and analyzed using the theme analysis method.

Findings: The results obtained from the coding led to the identification of 55 subcategories and 21 main categories in the form of 3 axes of organizational learning development based on what, how and finally the results of learning development based on appreciative leadership.

Conclusion: To develop organizational learning based on gratitude leadership, there is a need for managers to justify and explain the current state of universities. After reaching this stage, the advancement of organizational learning will be operationalized with 3 stages of having the necessary essence, mastering how to behave, and considering the results obtained.

Keywords: Appreciative Inquiry, appreciative Leadership, Organizational Learning, University, Positive Thinking

توسعه یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها مبتنی بر رهبری قدرشناسی

چکیده

هدف: امروزه دانشگاه‌ها با شرایط فزاینده پیچیده‌ای روبه‌رو هستند که نیازمند شیوه‌های جدید رهبری سرمایه انسانی به منظور آزادسازی پتانسیل و استعداد های سرمایه انسانی آنها و توسعه یادگیری سازمانی است. هدف این پژوهش شناسایی چگونگی توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر رهبری قدرشناسی است.

روش: این پژوهش به روش کیفی با استفاده از روش گراند تئوری، رویکرد ظاهر شونده (گلیزر) و با ماهیت اکتشافی اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش، اعضای هیات علمی خبره و صاحب نظر و مدیران دانشگاه‌های دولتی هستند. داده‌های پژوهش به روش نمونه‌گیری هدفمند و فن گلوله برفی و بر اساس مصاحبه‌های عمیق با ۱۸ نفر جمع‌آوری شده و با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفته است.

یافته‌ها: نتایج به دست آمده از کدگذاری‌ها، به شناسایی ۵۵ مقوله فرعی و ۲۱ مقوله اصلی در قالب ۳ محور توسعه یادگیری سازمانی بر اساس چپستی، چگونگی و در نهایت نتایج توسعه یادگیری مبتنی بر رهبری قدرشناسی انجامید.

نتیجه‌گیری: برای توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر رهبری قدرشناسی، نیاز به توجیه و تبیین وضعیت امروز دانشگاه‌ها توسط مدیران وجود دارد. پس از نيل به این مرحله، پیشبرد یادگیری سازمانی با ۳ محور برخورداری از چپستی لازم، اشراف بر چگونگی رفتار و ملاحظه نتایج حاصل شده عملیاتی خواهد شد.

کلیدواژه: پرسشگری قدردانی، رهبری قدرشناسی، یادگیری سازمانی، دانشگاه، تفکر مثبت

مقدمه

با آغاز هزاره جدید، سازمان‌ها در جستجوی جدیدترین سیستم‌های مدیریتی برآمده‌اند تا از گذار به جامعه دانش بنیان که در آن اقتصاد به تولید دانش - به جای سرمایه یا نیروی کار - وابسته است، اطمینان حاصل کنند (Phale et al., 2021). آنها برای نيل به این هدف، بازنگری در رهبری جوامع آموزشی و توسعه قابلیت‌های یادگیری این سازمان‌ها را مد نظر قرار داده‌اند تا بسیاری از چالش‌های پیش روی خود در این ارتباط را برطرف و نتایج یادگیری و تغییر را بهبود بخشند (Wright & Shore, 2022). دانشگاه‌ها یکی از جوامع مد نظر در این ارتباط هستند که چگونگی رهبری در آنها به یک موضوع حیاتی تبدیل شده است. دلایل مختلفی از جمله تغییرات سریع فناوری، کاهش منابع در دسترس، نیاز به رهبری متناسب با نسل جدید نیروی کار (به واسطه بازنشستگی اعضا با سابقه کار بالا و "کمبود مهارت‌های" اعضا با سابقه کمتر)، افزایش فشار بر دانشگاه‌ها از سوی جامعه برای برآورد نیازهای آموزشی شرکت‌ها و صنایع، انتظار تحقق توسعه اجتماعی، انتظارات بیشتر از اعضای هیئت‌علمی و کارکنان برای شرکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و به طور کلی نیاز به تحقق بهره‌وری "سرمایه انسانی" برای پرداختن به چالش‌های ذکر شده، از مواردی هستند که نیاز به رهبری قوی، اثربخش و متعهد برای یادگیری چگونگی تطبیق با چالش‌های ذکر شده در این سازمان‌ها را مورد توجه قرار داده است. از این رو به زعم صاحب‌نظران، موفقیت دانشگاه‌ها به عنوان یکی از موثرترین سازمان‌ها در جامعه بستگی به توانایی آنها برای رویارویی با تغییرات سریع پیش رو از طریق بهره‌مندی از یادگیری مستمر، کنار گذاشتن شیوه‌های مدیریت سنتی و اتخاذ مدل‌ها و رویکردهای اداری مدرن مانند فرآیند یادگیری سازمانی و توسعه و بهبود قابلیت‌های یادگیری همه اعضای سازمان از طریق پیاده‌سازی سبک رهبری متفاوت با سبک‌های پیشین میسر خواهد بود (Wahab, 2023; Bloom & McClellan, 2016). این هدف از طریق پیاده‌سازی شیوه‌ای نوین در رهبری به نام رهبری قدرشناسی^۱ یا رهبری قدردان میسر خواهد شد (Jamali et al., 2022; Yelder & Codling, 2004; Pounder, 2001). رهبری قدرشناسی ریشه در پرسشگری قدردانی (AI) دارد و به عنوان "جستجوی فزاینده^۲ بهترین‌ها در افراد، سازمان‌ها و دنیای اطراف آنها" تعریف شده است. این شیوه رهبری شامل کشف نظام‌مند^۳ هر آن چیزی است که زمانی که سیستم از نظر اقتصادی،

^۱ Appreciative Leadership

^۲ Appreciative Inquiry

^۳ Co - Evolutionary Search

^۴ Systematic

اکولوژیکی و انسانی بیشترین تاثیر و توانایی را داشته باشد، به آن "حیات" می‌بخشد. رهبری قدرشناسی، هنر و تمرین کشف فرصت‌هایی است که موجب ارتقاء و تقویت ظرفیت و پتانسیل سیستم می‌گردد. پرسشگری قدردانی بدون ارائه ادله و توجیهات الزاماً کافی، به صورت عمدی، با تمرکز بر فرصت‌ها و موقعیت‌های مثبت در سازمان‌ها، سبب بروز خلاقیت و ایجاد امکانات جدید هم برای سازمان و هم برای کارکنان آن شده و با این پیش فرض اساسی، خود را از سایر تئوری‌های رهبری و تغییر سازمانی متمایز می‌کند. این نوع رهبری توسط رهبرانی اعمال می‌شود که دارای رویکردی مثبت‌گرا و قدردان هستند؛ چنانکه دائماً در پی کشف نقاط قوت اعضا و همکاران خود و آنچه توسط آنها به خوبی انجام می‌شود، هستند.

همانطور که ملاحظه می‌شود، دیدگاه رهبری مبتنی بر قدردانی به جای تمرکز بر کمبودهای درون سازمان و سعی در رفع آنها، نقاط قوت و موقعیت‌های سازمان را مورد کند و کاو و بررسی قرار می‌دهد (Apostel et al., 2018). به عبارت دیگر، یک رهبر قدرشناس به جای پرداختن به آنچه عایدی و خروجی کمتری در پی دارد (همچون رویکرد مبتنی بر کسری^۱ بودجه)، بر آنچه نتیجه بهتری از آن انتظار می‌رود، تمرکز می‌کند. این رویکرد پیشرو از تمرکز و صرف زمان زیاد بر مشکلات موجود اجتناب می‌ورزد و با اتخاذ دیدگاهی مبتنی بر نقاط قوت و با تمرکز بر کسب دستاوردهای بیشتر پیش می‌رود. بنابراین رهبری مبتنی بر قدردانی بر رویکردی مثبت و مولد متمرکز است و سعی در استفاده از ظرفیت‌های کامل خلاقیت و توسعه قدرت تخیل انسان دارد (Orr & Cleveland-Innes, 2015; Apostel et al., 2015).

از آنجا که تصمیم‌گیری در مورد یادگیری سازمانی و تحقق تغییرات در دانشگاه‌ها مبتنی بر رعایت سلسله مراتب و توسط افراد در سطوح بالا صورت می‌پذیرد، پرداختن به پیاده‌سازی رهبری قدردان و تمرکز بر نقاط قوت اعضا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این شیوه رهبری با تمرکز بر نقاط قوت همکاران و کمک‌های مفیدی که می‌توانند در فرایندهای سازمانی ارائه دهند، امکان ارائه فرصت‌های بیشتر برای همکاری و فعالیت‌های مشترک اعضای هیات علمی و کارکنان، اجازه نفوذ بیشتر این افراد بر تصمیم‌گیری‌های سازمان و افزایش کیفیت تصمیمات را در اختیار قرار می‌دهد. چنین فرصت‌هایی در حالی قابل دستیابی است که چالش‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی امروز و پیش روی دانشگاه‌ها و لزوم یادگیری در آنها از پیچیدگی بسیاری برخوردار هستند و نمی‌توانند توسط یک فرد یا یک نهاد حل شوند. مدیریت و برطرف کردن این پیچیدگی‌ها که سازمان‌های مختلفی گریبان گیر آن هستند نیازمند ارج نهادن به تفاوت‌های بین اعضا و در عین حال فراهم کردن فرصت همکاری بین آنهاست (Bloom & McClellan, 2016).

از سوی دیگر، مطالعات نشان می‌دهد اعضای جدید و جوانتر هیات علمی با ورود به سازمان‌ها اغلب انتظار مشارکت بیشتری در تصمیمات دانشگاه‌ها دارند؛ چنانکه رائلین^۵ و ژاکوبز^۶ (۲۰۰۳) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که انتظارات بسیاری از این افراد طبق گفته آنها آن است که "همه باید در کسب تجربه رهبری شرکت کنند؛ همه باید در فرایند تغییر نقش داشته باشند، در واقع نیاز به ایجاد اجتماعی داریم که همه افراد تجربه کمک به رهبری را نه به ترتیب، بلکه به صورت همزمان و گروهی به اشتراک بگذارند". این پژوهشگران در مورد نیاز به رهبری مشترک، اظهار داشتند: «در دنیای آشفته‌ای که امروزه سازمان‌های ما را احاطه کرده است، دیگر نمی‌توان کارکنانی که به طور فزاینده‌ای مهارت‌های خود را تنوع می‌بخشند و بر آنها می‌افزایند، توسط اقتدار بوروکراتیک یا شخصیت کاریزماتیک گرد هم آورد. تنها راه ممکن برای رهایی از مشکلات مدیریتی این است که متعامل^۷ عمل کنیم و رهبری خود را به اشتراک بگذاریم» (Raelin & Jacobs, 2003).

¹ Life

² Deficit-Based

³ Organization's Strengths And Successes

⁴ Deficit-Based Approach

⁵ Raelin

⁶ Jacobs

⁷ Mutual

رهبری قدرشناسی یکی از موضوع‌های بدیع پژوهشی محسوب می‌شود و با توجه به وجود سبک‌های غالب دیوان‌سالاری در نظام اداری کشور، عدم استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان اداری و تعداد کثیری از اعضای هیات علمی در موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری و از طرف دیگر عدم وجود مطالعاتی در مورد این متغیر و نقش آن در توسعه یادگیری سازمانی در داخل کشور و به خصوص دانشگاه‌های دولتی، این پژوهش به بررسی توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر رهبری قدرشناسی در دانشگاه‌ها می‌پردازد.

پیشینه نظری تحقیق

یادگیری سازمانی

مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده در سال ۱۹۶۳ مطرح شد (Levitt & March, 1988). به تدریج در پایان دهه نود، سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی به یکی از مفاهیم اساسی تبدیل شدند که مدیران، محققان و متخصصان به آن علاقه‌مند بودند. تعاریف اولیه یادگیری سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان متمرکز بود و نکته اصلی مطرح شده در آنها "رفتار انطباقی" سازمان در انطباق با محیط در طول زمان بود. سپس تعاریف به سمت استفاده از دانش حرکت کردند. از جمله این موارد تعریف هدیبرگ^۱ است: "یادگیری سازمانی فرآیند کسب و پردازش اطلاعات توسط اعضای سازمان از طریق تعامل آنها با محیط است" (Hedberg, 2012). در سال ۱۹۹۰ پیتر سنج^۲ که خالق مفهوم سازمان یادگیرنده و پیشگام در زمینه یادگیری سازمانی است، کتاب خود (پنجمین فرمان) را ارائه کرد و اظهار داشت که یادگیری سازمانی ابزاری است که توسط آن افراد به طور مداوم در سازمان‌ها کشف و شناسایی می‌شوند و بر اساس آن واقعیت محل کار خود را شکل و تغییر می‌دهند (Senge, 1990). بنابراین یادگیری سازمانی توسط پژوهشگران با توجه به تفاوت در نقطه نظرها، تخصص‌ها و چشم‌انداز آن‌ها به صورت متفاوت تعریف شده است. در مطالعه فعلی، تعریف زیر از یادگیری سازمانی مد نظر قرار گرفته است:

"فرآیند یادگیری جمعی پیوسته که تمام کارکنان، اعضای هیات علمی و مدیران دانشگاه بر اساس یک چشم‌انداز مشترک در قالب فرهنگی مشارکتی برای تبدیل دانشگاه به سازمان یادگیرنده، به اعضا اجازه می‌دهد تا خودآموزی و یادگیری جمعی مستمر خود را با تسهیل کسب دانش، تبادل و مدیریت آن از طریق روش‌های نوین محقق سازند" (Basten & Haamann, 2018). بنابراین تحقق یادگیری سازمانی مستلزم وجود دیدگاه مشترکی بین اعضای سازمان است. همچنین نیاز به اجرای فرآیند پیچیده‌ای شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، پیگیری و ارزیابی دارد که از کسب و ذخیره اطلاعات در حافظه سازمان و سپس دسترسی اعضای سازمان به آنها برای استفاده در حل مشکلات فعلی و آینده اطمینان حاصل کند (Purwanto, 2020).

همه این موارد نیاز به رهبری اثربخش دارد. پیاده‌سازی سبک‌های رهبری سنتی که اجرای فعالیت‌های منسوخ و قدیمی را پیگیری می‌کند و تأکیدی بر تغییر و تطبیق سازمان با شرایط محیطی پیچیده و متغیر امروزی ندارد، تصمیم‌گیری‌ها را به صورت متمرکز و دستوری اجرا می‌کند، اجازه تفویض اختیار و قدرت رهبری را به سایر اعضای سازمان نمی‌دهد و به آداب و رسوم سنتی پایبند است، فرصت مشارکت، شفافیت، کار تیمی و به طور کلی یادگیری سازمانی را از اعضا گرفته و تحقق خلق و ثبت دانش، نشر آن و به طور کلی یادگیری سازمانی را میسر نمی‌سازد، مناسب بسترسازی و تحقق یادگیری سازمانی در دنیای امروز سازمان‌ها نیست (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 2021). در حالی که بر اساس مطالعات صورت پذیرفته رهبری قدرشناس به عنوان یکی از شیوه‌های جدید رهبری، می‌تواند نقش سازنده‌ای در فرایند یادگیری سازمانی و تحقق تغییرات در سازمان ایفا کند (Somerville & Farner, 2012).

رهبری قدرشناس و استراتژی‌های اصلی اجرای آن

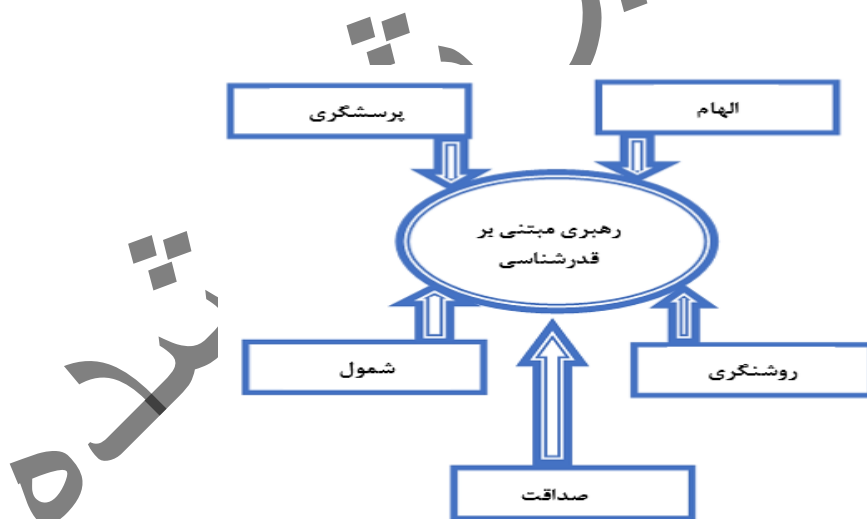
^۱ Adaptive Behavior

^۲ Hedberg

^۳ Peter Senge

رهبری قدرشناس که توسط کوپرایدر و ویتنی^۱ (۲۰۰۵) مطرح شد به عنوان "جستجوی بهترین‌ها در افراد، سازمان‌ها و دنیای اطراف آنها" تعریف شده است. رهبری قدرشناس شامل هنر و تمرین پرسیدن سؤالاتی است که ظرفیت سیستم را جهت افزایش پتانسیل‌های مثبت تقویت می‌کند. پرسشگری قدردانی صرفاً بر موارد مثبت در سازمان‌ها به روش‌هایی که خلاقیت و امکانات جدید را هم برای سازمان و هم برای کارکنان آن فراهم می‌سازد، تمرکز می‌کند و با انجام این عمل، خود را از سایر نظریه‌های رهبری و تغییر سازمانی متمایز می‌سازد (Yielder & Codling, 2004).

رهبر قدرشناس به عنوان نوعی کاتالیزور تغییر، در جستجوی بهترین‌ها در دیگران است و آن را پرورش می‌دهد. یک رهبر قدردان، رهبر مبتنی بر قدرت است؛ چنانکه رهبران به عنوان الگوهای پرسشگری قدردانی در روابط خود با دیگران در نظر گرفته می‌شوند و با در نظر داشتن پتانسیل‌های موجود، سایر کارکنان و همکاران را در فرآیندهای سازمان دخیل می‌کنند. به یک معنا، رهبر نه تنها اهمیت کمتری برای خلأهای موجود و گفتمانی که این کمبودها ایجاد می‌کنند، قائل است؛ بلکه تلاش مداومی برای دیدن پتانسیل‌های مثبت در کارکنان و سازمان ارائه می‌کند. تئوری‌های رهبری مانند نظریه انسان بزرگ، تئوری صفات، نظریه رفتار^۲ و نظریه تحول آفرین^۳ بر ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر تکیه دارند و رهبر را به گونه‌ای ارتقا می‌دهند که در یک محیط مبتنی بر پرسشگری قدردانی، قابل قبول نیست و حتی ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد. این تئوری‌ها به صورت اقتضایی، پیشرفت رهبر را با تغییرات پیش رو مطابقت می‌دهند اما ممکن است یک هدف اصلی که مورد تاکید رهبری قدرشناسی است را از دست بدهند. بر اساس این رویکرد، آنچه در سایر دیدگاه‌های دیگر رهبری مورد نیاز است و خلأ آن ملاحظه می‌گردد، نگاه به سازمان و پتانسیل‌های آن با موضعی مثبت است که در همه سیستم‌ها نیازمند کشف و شکوفاسازی است (Whitney et al., 2010؛ Cooperrider & Whitney, 2016). شکل ۱ پنج استراتژی پیاده‌سازی رهبری قدرشناس را نشان می‌دهد که در جدول ۱ توضیح داده شده است.



شکل ۱. استراتژی‌های پیاده‌سازی رهبری قدرشناس (Whitney et al., 2010؛ Cooperrider & Whitney, 2016)

^۱ Cooperrider & Whitney

^۲ Great Man Theory

^۳ Trait Theory

^۴ Behavior Theory

^۵ Transformational Theory

جدول ۱. توصیف استراتژی‌های رهبری قدرشناس (Whitney & Trosten-Bloom, 2016)

پرسشگری	پرسشگری این فرصت را فراهم می‌آورد که "افراد بدانند شما حضور افراد و مشارکت‌هایشان را ارج می‌نهید." با پرسشگری افکار، احساسات، چشم‌اندازها و نظرات افراد (از جمله چشم‌اندازهای آنها در مورد آینده) و گوش دادن صادقانه به آنها، به آنها این پیام را انتقال می‌دهید که: "من برای شما و تفکرتان ارزش قائل هستم."
روشنگری	روشنگری "به مردم کمک می‌کند تا درک کنند چگونه می‌توانند به بهترین نحو مشارکت کنند." رهبران قدردان از طریق روشنگری به مردم کمک می‌کنند تا نقاط قوت خود را شناسایی کنند و در نتیجه به آنها اعتماد به نفس می‌دهند تا خودشان را ابراز کنند، ریسک کنند، و دیگران را در بهره بردن از نقاط قوت خود حمایت کنند."
شمول ^۲	شمول دربرگیرنده کمک به همکاران برای داشتن حس تعلق است. شمول به رهبران قدردان اجازه می‌دهد تا در دسترس بوده و با نگاهی فراگیر، در ترویج فرایندهای مشارکتی، سازنده عمل کنند. رهبران قدردان با اتخاذ این رویکرد و کمک به اطمینان افراد مبنی بر اینکه بخشی از فرآیند هستند و به احساس "تایید" و اطمینان از اینکه در کاری که انجام می‌دهند، از اهمیت برخوردار هستند کمک می‌کنند
الهام ^۳	الهام به افراد کمک می‌کند تا احساس کنند در سازمان وحدت جهت وجود دارد. همانطور که ویتنی و همکارانش مطرح نمودند: "شما با ایجاد یک چشم‌انداز و یک مسیر رو به جلو، به مردم امید می‌دهید و انرژی آنها را آزاد می‌کنید. اینها شالوده نوآوری و عملکرد بالایی پایدار هستند."
صداقت ^۴	صداقت "این فرصت را به افراد می‌دهد تا بدانند از آنها انتظار می‌رود نهایت تلاش خود را برای عملکرد بهتر و بیشتر ارائه دهند و اینکه می‌توانند به دیگران اعتماد کنند تا همان سطح از کار را انجام دهند". یک رهبر قدردان با مولفه صداقت، آنچه از همکارانش انتظار می‌رود را مدل‌سازی می‌کند و استانداردها و انتظارات را برای دیگران تعیین می‌کند.

پس در واقع رهبری قدردان در دانشگاه‌ها، به جای به کارگیری قدرت و نفوذ بر اساتید و کارکنان با رویکردی از بالا به پایین، به دنبال کشف نکات مثبت در آنها است تا به واسطه وجود این فرصت، امکان مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و تغییرات مد نظر سازمان عملی سازد.

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۲ تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در منابع انگلیسی در رابطه با موضوع رهبری قدرشناس، طبقه‌بندی و درج شده است.

جدول ۲. پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع پژوهش

نویسنده و سال نشر	عنوان	روش پژوهش، جامعه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها	نتایج
استرنزل و راپل ^۵ (۲۰۲۴)	ایجاد یک جو کاری قدردان: بحث درباره دلایل، اشکال و	کیفی ۲۵۷ نفر از کارکنان سازمان‌های اتریشی	اشکال قدردانی در شش دسته مورد بررسی قرار گرفته است. متخصصان ارتباطات داخلی باید از منطق حرفه‌ای ارتباطی پیروی کنند

¹ Illumination

² Inclusion

³ Inspiration

⁴ Integrity

⁵ Stranzl & Ruppe

و به عنوان شرکای استراتژیک و تامین‌کننده منابع، توانمندسازها و الگوها عمل کنند.	مصاحبه	نقش‌های قدرانی از دیدگاه ارتباطی	
رهبری قدران باعث ایجاد محیط کاری مثبت، ارزش‌گذاری کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها می‌شود. اما تأثیر آن بر احساس تعلق به محیط کار و تعهد عاطفی در میان پرستاران نیاز به کاوش بیشتر دارد. همچنین بازآفرینی شغل در رابطه بین رهبری قدران و تعلق به محل کار و تعهد عاطفی نقش میانجی بازی می‌کند.	کمی، ۳۸۱ نفر از پرستاران کشور عربستان، پرسشنامه	رهبری قدران، تعلق به محیط کار و تعهد عاطفی پرستاران: نقش میانجی بازآفرینی شغل	صالح و همکاران ^۱ (۲۰۲۴)
یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری قدران تأثیر مثبتی بر رفتارهای کمک‌کننده کارکنان دارد و واکنش‌های عاطفی (غور، اضطراب) نقش میانجی در رابطه رهبری قدران و رفتارهای کمک‌کننده کارکنان دارد. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد اعتماد سازمانی بالا، رابطه مثبت بین رهبری قدران و رفتارهای کمک‌کننده کارکنان را تقویت می‌کند.	کمی، ۲۸۵ نفر از افراد موسسه آموزشی در پاکستان، پرسشنامه	رهبری قدران چگونه بر رفتارهای کمک‌کننده کارکنان تأثیر می‌گذارد؟ نقش میانجی احساسات و نقش تعدیل‌کننده اعتماد سازمانی	عسیم ^۲ و همکاران (۲۰۲۲)
قرارداد روان‌شناختی، تعهد، کیفیت زندگی کاری و قدرانی با قصد ترک شغل رابطه مثبت دارند. نیز رهبری قدرانی در رابطه بین پیوند تعهد و قصد ترک شغل، کیفیت زندگی کاری و قصد ترک شغل نقش تعدیل‌گر بازی می‌کند.	کمی، ۳۸۲ نفر کارکنان شرکت-های نفت و گاز در امارات، پرسشنامه	رابطه بین قرارداد روانشناختی، تعهد، کیفیت زندگی کاری و تمایل به گردش مالی در شرکت-های نفت و گاز در امارات متحده عربی: نقش تعدیل‌کننده رهبری قدران	ابوداکا و هایلما ^۳ (۲۰۲۱)
هسته مثبتی که از طریق نشست پرسش و پاسخ قدرانی به اشتراک گذاشته شد، نشان می‌دهد استراتژی‌ها و شیوه‌های رهبری قدرانی اثر مثبتی بر سلامت معلم دارند. در این نشست پرسش و پاسخ، برنامه‌های مختلفی به صورت مشارکتی و مثبت از سوی معلمان و مدیران برای ارائه در مدارس به منظور ارتقای سلامت معلمان طراحی شد.	کیفی، ۹۴ کارمند آموزشی و غیرآموزشی در ۴ مدرسه در کشور دبی، مصاحبه	رهبری قدرشناس و بهروزی ذهنی معلم: یک ابزار تحسین برانگیز برای یک خروجی تحسین برانگیز	بشیره و همکاران ^۴ (۲۰۱۹)
تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده نشان‌دهنده ارتباط معنی‌دار آماری بین طراحی و ارائه برنامه و پایداری بعدی یادگیری و سطوح مشارکت در سازمان است.	کیفی، ۴۹۷ سرپرست و ۴۲۳ مدیر، پرسشنامه	رهبری قدران: ارائه تفاوت پایدار از طریق گفتگو و پرسشگری	مک نیل و وانزتا ^۵ (۲۰۱۴)

روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت پژوهش، اکتشافی؛ به لحاظ نوع پژوهش، کاربردی، به لحاظ استراتژی پژوهش، استقرایی و به لحاظ ماهیت داده‌ها در زمره طرح پژوهشی کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد بر اساس رویکرد گلیزری است که آزادی عمل و انعطاف‌پذیری بیشتری را به محقق ارائه می‌دهد. این روش عمدتاً استقرایی است؛ به این معنا که پژوهشگر در حال ساختن نظریه از داده‌ها یا پایه‌گذاری نظریه در داده‌هاست. انعطاف‌پذیری این روش به پژوهشگر کمک می‌کند تا در برابر موارد غیرمنتظره توقف کند، جهت مطالعه را تغییر دهد و حتی اگر چیز جدیدی کشف کرد، سؤال اصلی پژوهش را در میانه پژوهش رها کند و بعد تئوری را با مقایسه بسازد (Neuman, 2014).

¹ Saleh

² Asim

³ Abudaqa & Hilmi

⁴ Bashaireh & David

⁵ Macneill & Vanzetta

با توجه به اینکه پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام گرفت، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. جامعه آماری، کلیه خبرگان و صاحب‌نظران حوزه‌های آموزش عالی و آکادمیک می‌باشند که از سابقه حداقل ۵ سال مدیریت دانشگاه یا معاونت‌های آن برخوردار هستند. انجام مصاحبه با ۱۸ نفر از این افراد، نیل به اشباع نظری را حاصل نمود.

۵۵ درصد نمونه آماری را مردان و ۴۵ درصد آنها را زنان تشکیل می‌دهند. میزان تحصیلات ۸۳ درصد این افراد دکتری می‌باشد. ۷۷ درصد، هیات علمی دانشگاه و ۱۳ درصد آنها مدیران برخوردار از تجربه‌های مختلف تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها می‌باشند. همچنین ۵۵ درصد خبرگان دارای سابقه کاری ۱۵ سال به بالا می‌باشند. با توجه به اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری می‌توان استنباط نمود که اعضای مورد نظر دارای تخصص و تجربه کافی در خصوص موضوع مطالعه می‌باشند. در عین حال تشریح اجمالی موضوع پژوهش از یک هفته قبل طی پیامی به اطلاع افراد مشارکت‌کننده رسید و از آنها خواسته شد با مطالعه متغیرهای مد نظر پژوهش و در نظر داشتن سوال‌های اصلی و فرعی آن، از آمادگی کافی برای پاسخگویی بهره‌مند گردند. جدول ۳ اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

جنسیت		سن			میزان تحصیلات		سمت سازمانی		سابقه کاری (سال)		
مرد	زن	۳۰-۴۰	۴۰-۵۰	۵۰-۶۰	فوق لیسانس	دکتری	هیات علمی	کارشناس مسئول آموزش	۵-۱۰ سال	۱۰-۱۵ سال	۱۵-۲۰ سال
۱۲	۶	۵	۱۰	۳	۳	۱۵	۱۴	۴	۲	۶	۱۰

گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته حاصل گردیده است. برای ارزیابی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی به‌جای سنجش دو معیار روایی و پایایی که خاص تحقیقات کمی است، از چهار معیار مطرح شده توسط لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد که عبارتند از: ۱. قابل قبول بودن^۱ که تاکید بر معقول بودن و معنادار شدن یافته‌ها دارد؛ ۲. انتقال‌پذیری^۲ که بر کاربردپذیری یافته‌ها در محیط دیگر تاکید دارد؛ ۳. قابلیت اطمینان^۳ که امکان موشکافی و بازبینی سایر پژوهشگران را امکان‌پذیر می‌سازد؛ ۴. تاییدپذیری^۴ که رسیدگی و بازرسی را ابزاری برای اثبات کیفیت مد نظر قرار می‌دهد. اقدام‌های صورت گرفته در راستای سنجش هر یک از معیارهای برشمرده شده، در جدول ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۴. تحقق اعتبارپذیری پژوهش

معیار	چگونگی تحقق معیار	اقدامات صورت گرفته
قابل قبول بودن	بازبینی توسط اعضا و اطمینان از اعتبار آنها	تعامل رفت و برگشت مستمر بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه نخبگان که عمدتاً از مشارکت‌کنندگان و اساتید مسلط به ابعاد موضوع پژوهش در مراحل جمع‌آوری مطالب کتابخانه‌ای، مبانی نظری، پیشینه پژوهش، کدگذاری، تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها
انتقال‌پذیری	توصیف کامل محیط پژوهش و ویژگی‌های شرکت‌کنندگان	مشورت و تبادل نظر با دو متخصص منابع انسانی در سازمان‌های مشابه و سازمان مورد مطالعه فعلی برای اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌ها، استفاده از رویه‌های مشخص کدگذاری و تحلیل نشانه‌ها و نمادها در مرحله تحلیل داده‌ها
قابلیت اطمینان	بررسی و مستندسازی	ثبت و ضبط تمام مراحل و جزئیات پژوهش شامل مصاحبه‌های صوتی و بازنویسی روایات، آزمون صحت فرایندهای دنبال شده، اطمینان از همکاری مشارکت‌کنندگان در فرایند ثبت و ضبط

¹ Lincoln & Guba

² Credibility

³ Transferability

⁴ Dependability

⁵ Confirmability

تایید پذیری	نظارت و بازرسی	استانداردسازی تمام مراحل ثبت و ضبط داده‌ها و یادداشت‌برداری از کلیه دیدگاه‌ها و اطمینان از انسجام داخلی مطالب
-------------	----------------	---

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده گلیزر به عنوان روش تحلیل استفاده شد. در نظریه داده‌بنیاد ظاهرشونده گلیزر دو مرحله کدگذاری وجود دارد که به ترتیب عبارت‌اند از کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و انتخابی) و کدگذاری نظری. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه داده‌بنیاد کدگذاری باز است. کدگذاری باز آن قدر ادامه می‌یابد تا اثر ظهور مقوله محوری ظاهر شود (Flick, 2013). در پژوهش حاضر اثر ظهور مقوله محوری در کدگذاری مصاحبه سوم تا پنجم مشخص شد و بعد از مصاحبه پنجم در مصاحبه‌های بعدی مولفه‌های بعدی بیانگر مقوله محوری ادامه یافتند و تکرار شدند. در این مطالعه ضرورت توجه به رهبری قدرشناسی به منظور توسعه یادگیری سازمانی به عنوان هسته اصلی با سه مقوله فرعی ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها، ضرورت توجه به یادگیری مولد به جای یادگیری تطبیقی و عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی مورد شناسایی قرار گرفت. زمانی که مقوله محوری در فرایند کدگذاری باز ظاهر شد، کدگذاری انتخابی آغاز شد و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری کدگذاری شدند. در فرایند تحلیل حدود ۳۸۰ مفهوم، ۵۵ مقوله فرعی و ۲۱ مقوله اصلی شناسایی شدند.

فرایند کدگذاری باز و دستیابی به کدهای اولیه

در فرایند تحلیل داده‌ها، ابتدا داده‌های مستخرج از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و صاحب‌نظران، به صورت خط به خط و گزاره‌های خبری تدوین شد، سپس روی داده‌ها کدگذاری باز انجام شد. با مشخص شدن مفاهیم و کدهای اولیه، مرحله کدگذاری باز به پایان رسید. جدول ۵ قسمتی از فرایند کدگذاری باز برای کشف کدهای اولیه پژوهش و مفاهیم را نشان می‌دهد:

جدول ۵. کدگذاری باز برای دستیابی به مفاهیم و کدهای اولیه

مفاهیم	شواهد گفتاری
بازنگری در نوع نگاه به قدرشناسی	وقتی از قدرت فکری و خلاقیت افراد با تمرکز بر نقاط قوت آنها استفاده شود، با الهام گرفتن از این توان و قدرت آراء جمعی کارکنان، بهتر می‌توانیم تحولات پیش رو را پیش بینی کنیم. گاهی ایجاد باور مثبت در افرادی که نسبت به خودشان، نگاه مثبت ندارد و در عین حال افرادی جامع‌نگر هستند، فرصت‌های خوبی برای ما فراهم می‌آورد.
نیاز به آگاهی از تغییرات و افزایش توانایی پیش‌بینی شرایط جدید	امروزه به افرادی در سازمان‌ها نیاز است که تسهیل‌گر عدم تمرکز در سازمان‌ها باشند. کار من بایستی بر این هدف متمرکز باشد که بتوانم این توانایی را در افراد ایجاد کنم تا دور هم جمع شوند و بر تصمیم‌هایی که در زندگی‌شان تاثیرگذار است، نفوذ داشته باشند. این تصور کلی که افراد می‌توانند این کار را با رویه‌ای مثبت انجام دهند، جذاب بود. مسیری که با تمرکز بر پتانسیل‌های افراد بتوان نوعی انعطاف-پذیری در فرایندهای سازمان ایجاد کرد.
خلق گفتگوهای مثبت	برای رسیدن به پذیرش واقعیت شرایط، باید با افراد ارتباط برقرار کرد، برای تبدیل بحران به فرصت باید با افراد گفتگو کرد و به طور مناسب و مثبت ارتباط برقرار کرد و همه اینها نیازمند آن است که احساس خوبی نسبت به خود و دیگران در جامعه و دانشگاه داشته باشیم.

¹ Generative Learning
² Adaptive Learning

کدگذاری انتخابی (گزینشی) و دستیابی به مقوله‌های اصلی

روند طبقه‌بندی مفاهیم که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کند، مقوله‌پردازی فرعی نامیده می‌شود. شناسایی مقوله‌های اصلی، به معنای استفاده از مهم‌ترین یا پرتکرارترین کدهای اولیه و مقوله‌های فرعی است. در واقع در این مرحله پژوهشگر با هدف کفایت داده‌ها، آن‌ها را بیشتر غربال می‌کند، درباره کدهای اولیه تصمیم می‌گیرد و به تحلیل‌هایی که مقوله‌بندی داده‌ها دارند، به صورت کامل و نافذ معنا می‌داد. در این کدگذاری مقوله‌ها انسجام می‌یابند تا چارچوب نظری اولیه شکل بگیرد. به تعبیر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) در این وضعیت مقوله‌های اصلی شکل می‌گیرند. بدین منظور پژوهشگر روابط توصیفی از پدیده مورد بررسی را بیان می‌کند که به آن داستان گفته می‌شود. در این بخش همانند کدگذاری باز و محوری باید به پدیده اصلی یا مقوله محوری نامی داد و به عنوان یک مقوله به تدریج آن را به سایر مقوله‌ها مرتبط کرد. جدول ۶ فرایند کدگذاری انتخابی و محوری و کشف مقوله‌های فرعی و اصلی را نشان می‌دهد.

در مرحله کدگذاری انتخابی، پس از شناسایی مقوله‌های اصلی، مقوله هسته‌ای شناسایی می‌شود و سایر کدهای اساسی با مقوله هسته‌ای مرتبط شدند. از طریق فرایند کدگذاری انتخابی، مقوله‌بندی و مقایسه‌ها، پژوهشگر می‌تواند یک مقوله هسته‌ای را ایجاد یا کشف کند و مقوله هسته‌ای و مقوله‌های اصلی را به هم پیوند دهد. در حقیقت مقوله محوری یک طرح کلی یا به اصلاح پایه‌ای است.

جدول ۶. کدگذاری باز و انتخابی: دسته‌بندی مقوله‌های فرعی و شناسایی مقوله‌های اصلی

مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	محورهای توسعه یادگیری
آشتی دادن ارزش‌های ناهم‌هنگ افراد با یکدیگر	ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها	تبیین چرایی توسعه یادگیری مبتنی بر رهبری قدرشناسی؛ ضرورت توجه به رهبری قدرشناسی به منظور توسعه یادگیری سازمانی (مقوله محوری)
گوش دادن عمیق به همه آراء		
حمایت از طریق منتورینگ و مربی‌گری شرکت‌کنندگان		
استفاده خردمندانه از قدرت و انتقاد		
خلق فرصت‌هایی برای تفکر خلاق		
بحث و گفتگو (و مشاوره و همکاری)		
مشاهده افراد از دیدگاه شرکت‌کنندگان براساس نقاط قوت	ضرورت توجه به یادگیری مولد به جای یادگیری تطبیقی	
توانایی دیدن فرصت‌های نهفته در استعداد‌های افراد		
توانایی دیدن پتانسیل‌های موجود در افراد در عین وجود مشکلات دیگر در آنها	عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی	
الزام بر پیاده‌سازی یادگیری قدردان ایجاد محیط‌های یادگیری مثبت		
مواجهه سازمان‌ها با تغییرات پی در پی و مکرر		

		عدم امکان تحقق ادعاهایی همچون می- توانیم تغییر را درک کنیم" یا "تغییر را مدیریت کنیم" در دنیای امروز
		وجود انگیزه در رهبران مبنی بر پیشبرد تغییر توسط پیروان
تبیین چه چیزی توسعه یادگیری مبتنی بر رهبری قدرشناسی	بازنگری در نوع نگاه مدیران نسبت به قدرشناسی	تغییر نوع گفتمان مدیران با کارکنان تغییر سیاست‌های آموزشی کارکنان
	اعمال رفتارهای جدید مبتنی بر قدرشناسی نسبت به کارکنان و ایجاد انگیزه و هیجان در آنها	قانع کردن کارکنان در مورد تاثیر گذار بودن بر تصمیمات کاری شان مجاب نمودن کارکنان مبنی بر به کارگیری نگاه مثبت نسبت به خودشان
	نیاز به آگاهی از تغییرات و افزایش توانایی پیش‌بینی شرایط جدید	تسهیل‌گر عدم تمرکز در سازمان‌ها افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان با تکیه بر پتانسیل‌های افراد
		برقراری ارتباط سازنده با افراد برای پذیرش واقعیت جلب تشریک مساعی افراد برای تبدیل بحران‌ها به فرصت رعایت احترام و موضع مثبت در ارتباطات برخورداری مدیران از احساسات مثبت نسبت به خود و کارکنان
تبیین چگونه توسعه یادگیری مبتنی بر رهبری قدرشناسی	خلق گفتگوهای مثبت	خلق ایده‌های جدید و ارزشمند سازماندهی ایده‌ها به روش‌های جدید ایجاد سینرژی بین ایده‌های جدید حل مسائل به روش خلاق
		تبیین شرایط چالشی و نیازمند تغییر برای کارکنان ایجاد انگیزه و انرژی برای نیل به اهداف تعیین شده تشویق به تحقق کارایی و اثربخشی
		ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان برای بهبود شرایط دانشگاه
	افزایش قدرت ریسک‌پذیری و پذیرش خطرات پیش رو	ایجاد باور در کارکنان نسبت به توانایی- های خود و دیگر افراد سازمان انتقال احساس اعتماد و اطمینان به افراد و سازمان

		عدم توبیخ افراد در صورت بروز اشتباهات کاری
	توسعه مهارت‌های شنود موثر	مهارت عدم قضاوت حین صحبت کردن فرد
		اهتمام به دقت حین
		توانایی تشخیص حقایق و نظرات دیگران
تبیین نتایج توسعه یادگیری مبتنی بر رهبری قدرشناسی	ترویج خوش‌بینی نسبت به بروز مسائل حتی سخت و مشکل	تفکرات منطقی و افکار مثبت
		نگرش مثبت نسبت به تغییر
		رضایت نسبت به تغییر و تحولات مستمر سازمان
		پذیرش و شناخت خود
	ارتقاء بهروزی کارکنان	ایجاد رضایت از موفقیت‌های حاصل شده
		بهبود شایستگی فردی، توسعه تعامل اجتماعی و همکاری
		ارتقای تعادل بین کار و زندگی شخصی
	توسعه فرهنگ قدردانی	روش‌های جدید تفکر قدرشناسانه
		ملاحظه افکار و رفتار افراد به روشی قدرشناسانه
		پرهیز از قضاوت در مورد افکار و ایده‌های دیگران
	افزایش پاسخگویی و تعهد دانشگاه نسبت به محیط داخلی و خارجی و بازآموزی	ارتقا و توسعه استانداردهای پاسخگویی داخلی
		پیشبرد فعالیت‌های سازمان در راستای تحقق اهداف و ارزش‌های اصلی
		ایجاد فرصت همکاری با افراد بدون در نظر گرفتن محدودیت‌های آنها
	امید، انعطاف‌پذیری و رضایت ذینفعان دانشگاه	آزادسازی پتانسیل و استعدادهای نهفته کارکنان و هیات علمی
		امکان تحقق نوآوری سرمایه‌های انسانی دانشگاه
		موفقیت در تحقق تغییرات مستمر مورد نیاز و رهبری آنها

	آمادگی مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز	آماده‌سازی نیروهای فکری دانشگاه برای
		پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت دنیای امروز
		عدم تمرکز دانشگاه‌های بر نقاط ضعف و محدودیت‌ها
		تمرکز بر چگونگی آزادسازی پتانسیل سرمایه انسانی

پیوند دادن تمام مقوله‌ها به یک محور (هسته) را کدگذاری انتخابی می‌نامند؛ به این معنا که پژوهشگر، ماهیت مطالعه را آشکار کرده و همه عناصر نو ظهور را یکپارچه می‌کند. در واقع، این مرحله انتزاعی‌ترین سطح کدگذاری است که از طریق آن، روابط بین مقوله‌های ایجاد شده تشریح می‌گردد. پژوهشگر برای رسیدن به یکپارچگی مد نظر در این مرحله، لازم است تا پدیده اصلی را تنظیم و خود را به آن متعهد کند. خروجی این مرحله چیزی نیست جز نظریه‌پردازی که حاصل شده و در زیر ارائه شده است.

الف) شناسایی مقوله محوری؛ ضرورت توجه به رهبری قدرشناسی به منظور توسعه یادگیری سازمانی

در نظریه داده‌بنیاد، هدف اصلی تولید نظریه‌ای است که بتواند الگوی رفتاری و مسئله اصلی جامعه مورد مطالعه را به تصویر بکشد. در نظریه داده‌بنیاد کلاسیک، این نظریه حول یک مقوله محوری سازمان‌دهی می‌شود. بدون وجود مقوله هسته‌ای، نظریه تولید شده از کارایی و ربط لازم برخوردار نخواهد بود. در این پژوهش، مقوله محوری، ضرورت توجه به رهبری قدرشناسی به منظور توسعه یادگیری سازمانی در نظر گرفته شده است. در واقع به واسطه تبیین چرایی توجه به این موضوع و مجاب شدن مدیران نسبت به اهمیت نقش رهبری قدرشناسی در توسعه یادگیری سازمانی، می‌توان انتظار اهتمام لازم از سوی آنها برای ارائه رفتارهایی در این خصوص را داشت. مقوله محوری از سه مقوله فرعی تشکیل شده است که عبارتند از: ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها، ضرورت توجه به یادگیری مولد به جای یادگیری تطبیقی و عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی.

• ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها

از منظر مصاحبه‌شوندگان در شرایط پیچیده امروزی سازمان‌ها، مدیران بایستی بر آنچه تمایز کلیدی ایجاد می‌کند متمرکز شوند و نه تمرکز بر ایده‌آل‌ها و انتظاراتی که ممکن است هیچ وقت محقق نشوند. این موضع باعث می‌شود از فرصت‌های موجود به بهترین نحو استفاده کنند. برای تحقق این امر بایستی دنبال نقاط قوت موجود در سازمان باشند. بنابراین کشف فرصت‌ها، تمرکز بر شکوفاسازی آنها و عدم تمرکز بر نقاط ضعف - که برخی اوقات باعث نگاه منفی و ناامیدی مدیران برای تحقق تغییرات می‌گردد - امید و انگیزه مواجهه با تغییرات ضروری پیش رو را میسر می‌سازد.

• ضرورت توجه به یادگیری مولد به جای یادگیری تطبیقی

مسائلی که امروزه در سازمان‌ها (به‌خصوص دانشگاه‌ها) ایجاد می‌شوند و نیاز به تغییر وضعیت موجود سازمان‌ها دارند، دیگر با مهارت‌های سنتی حل مسئله رفع نمی‌شوند. امروزه برای حل مشکلات نیازمند دیدن فرصت‌های نهفته - با وجود مشکلات موجود - هستیم که می‌توانند تغییرات چشمگیری ایجاد کنند. ما نیازمند یادگیری قدردانی هستیم، طوری که تجربه‌های یادگیری مثبت را شناسایی کرده و محیط‌های یادگیری مثبتی را ایجاد کنیم. طبق اظهارات برخی مصاحبه‌شوندگان، "ما به جای آنکه دنبال شناسایی مشکلات و ایجاد آمادگی یا یادگیری‌هایی برای حل یا رفع آنها باشیم، باید با پیش‌نگری نسبت به آینده، دنبال فضای خلق دانش و تسهیم آن و رفتن به سمت تغییرات مد نظر باشیم". در واقع نیازمند تغییر در نگاه نسبت به نحوه عملکرد و طرز تفکر همیشگی نسبت به چگونگی پیشبرد یادگیری هستیم.

• عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی

امروزه سازمان‌ها آنقدر با پدیده تغییر روبرو هستند که ادعاهایی همچون "می‌توانیم تغییر را درک کنیم" یا "تغییر را مدیریت کنیم" تقریباً دست نیافتنی به نظر می‌رسند. بنابراین شیوه‌های سنتی تغییر زیر سوال رفته و انگیزه رهبر قدردان جستجوی راه‌حل‌های مختلف توسط همه افراد است. یکی از مصاحبه‌شوندگان مطرح نمود: من قبلاً شرایطی را حاضر می‌دیدم که مدیران همیشه دنبال درک اینکه مشکلات چه هستند بودند، آخر هم در حد همان درک مشکل باقی می‌ماندند و برای حل آن به مسیرهای تازه‌ای نمی‌رسیدند، بنابراین تمرکز صرف بر مشکلات موفقیت زیادی در پی نداشت. پس باید به روش‌های دیگری اتکا کرد که بتوان از پتانسیل‌ها و نقاط قوت افراد برای مقابله با مسائل بهره برد.

(ب) محورهای ضرورت توجه به رهبری قدرشناسی به منظور توسعه یادگیری سازمانی (مقوله محوری)

ضرورت توجه به رهبری قدرشناسی به منظور توسعه یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها، مستلزم در نظر گرفتن سه محور اساسی در این ارتباط است. بر اساس کدها، محورهای توسعه و پیشبرد یادگیری سازمانی مبتنی بر رهبری قدرشناسی شامل تبیین چه چیزی توسعه، تبیین چگونگی توسعه و در نهایت ملاحظه و مشاهده نتایج توسعه است که به واسطه آن حتی با وجود مواجهه با چالش‌های جدید، انگیزه کافی برای برنامه‌ریزی مجدد و اهتمام نسبت به پیاده‌سازی رویکرد رهبری قدرشناسی حاصل می‌گردد.

محور اول: تبیین چه چیزی توسعه

• بازنگری در نوع نگاه مدیران نسبت به قدرشناسی

از شواهد گفتاری قابل توجه در این ارتباط می‌توان به این مورد اشاره نمود: "من در کارگاه‌های آموزشی آنلاین شرکت کرده بودم که نحوه تفکر من را تغییر دادند. من باید یاد می‌گرفتم که راه‌هایی وجود دارد که می‌توانم درخواست‌های بهتری از افراد داشته باشم. در واقع می‌توانم مواضع با قابلیت توجه بیشتری را در نظر بگیرم. من باید چیزی را از افراد تقاضا کنم که آن را بهتر می‌توانند یاد بگیرند و انجام دهند. پس به طور کلی فرضیات ذهنی‌ام را اصلاح کردم و شروع به تمرین رفتارهای جدید کردم." از منظر تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، ماهیت متفاوت پرسشگری قدردانی یک شرط مهم و اصلی برای توانایی افراد برای شروع تمرین آن است.

• اعمال رفتارهای جدید مبتنی بر قدرشناسی نسبت به کارکنان و ایجاد انگیزه و هیجان در آنها

وقتی با نوع تفکر جدیدی نسبت به اهمیت قدرشناسی از کارکنان مواجه می‌شویم، آنها به جذابیت این نوع نگاه و رفتار و هیجانی که به آنها دست می‌دهد نیل پیدا می‌کنند. افراد با این سبک جدید پرسشگری متوجه ضعف و کاستی روش‌های قبلی می‌شوند و متوجه چگونگی تغییر در سازمان می‌شوند.

• نیاز به آگاهی از تغییرات و افزایش توانایی پیش‌بینی شرایط جدید

امروزه به افرادی در سازمان‌ها نیاز است که تسهیل‌گر عدم تمرکز در سازمان‌ها باشند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این ارتباط مطرح نمود: "یکی هدف‌های اصلی من این است که افراد را برای تاثیرگذاری بر تصمیماتی که زندگی آنها را تحت تاثیر قرار دهد، دور هم جمع کنم. در واقع این تصور که آنها می‌توانند کارها را با رویه‌ای مثبت‌تر در زندگی انجام دهند، واقعاً برای من جذاب است؛ مسیری که با تمرکز بر پتانسیل‌های افراد بتوان نوعی انعطاف‌پذیری در فرایندهای سازمان ایجاد کرد."

محور دوم: تبیین چگونگی توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر رهبری قدرشناسی

• خلق گفتگوهای مثبت

ارتباط مثبت و مناسب با افراد، می‌تواند شرایطی را فراهم کند که آنها واقعیت‌های سازمان و از طرفی میزان توانمندی‌های خودشان را راحت‌تر بپذیرند. در چنین شرایطی حتی می‌توان از گفتگو برای تبدیل بحران به فرصت استفاده کرد. طوری که در شرایط سخت، با ارتباط مثبت و مناسب، با رعایت احترام و ارزش قائل شدن برای توانایی‌های فعلی کارکنان، قدرت جلب تشریک مساعی در افراد برای بازنگری گروهی فعالیت‌هایشان را داشته باشند و از این بازنگری، دانش جدید خلق کنند. همه اینها مستلزم آن است که احساس مثبت نسبت به خودمان و نیز نسبت به افراد سازمان داشته باشیم.

• شبکه‌سازی ایده‌ها و پرورش خلاقیت کارکنان

با دریافت ایده‌های مختلف کارکنان و برقراری ارتباط سازنده بین آنها می‌توان هم‌افزایی قابل توجهی فراهم آورد که خود تسهیل‌گر و تقویت‌کننده رهبری قدرشناسی نسبت به کارکنان است. این شبکه‌سازی منجر به حل خلاقانه مسائل و خلق ایده‌ها و آراء مثبت و مفید و جدید می‌گردد.

• ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان برای بهبود شرایط دانشگاه

شرایط متغیر دانشگاه‌ها و تحولات مورد نیاز را باید برای کارکنان تشریح کرد و روشن نمود. باید برای آنها روشن کرد که تطابق با این تغییرات و مدیریت آنها با اتکا به نیروی بالفعل و بالقوه نیروی انسانی شدنی است. باین شرایط، کارکنان از انگیزه بیشتری برای پویایی و تلاش برخوردار می‌شوند. طوریکه بتوانند هم هدف‌های اصلی سازمان را پیگیری کنند و هم حتی‌الامکان، هزینه‌های تحقق آنها را کاهش دهند.

• افزایش قدرت ریسک‌پذیری و پذیرش خطرات پیش رو

انتقال احساس اعتماد و اطمینان به افراد و سازمان مبتنی بر اینکه شجاعت پذیرش اشتباهات و خطاهای کاری خود را داشته باشند از راهکارهای مهم رهبری قدرشناسی جهت توسعه یادگیری سازمانی است. رهبری قدرشناس با فراهم‌آوری شرایطی که افراد حتی از ایده‌ها و مفروضات اولیه اشتباه خود نترسند، می‌تواند قدرت ریسک‌پذیری و جسارت تجربه مسیرهای جدید را هم فراهم آورد. پیمودن این مسیرها خیلی اوقات منجر به توسعه سازمانی می‌شود.

• توسعه مهارت‌های شنود موثر

رهبری قدردان که خواهان کشف فرصت‌های وجودی افراد است، بایستی شنونده‌ای با دقت و درک کافی نسبت به آرا و نظرات آنها باشد. طوری که به صورت منطقی و بی‌طرفانه، قادر به تشخیص حقایق و نظرات سایر افراد باشد.

محور سوم: ملاحظه و مشاهده نتایج توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر رهبری قدرشناسی

• ترویج خوش بینی نسبت به بروز مسائل حتی سخت و مشکل

وقتی افراد مطمئن باشند با وجود مواجهه با سخت‌ترین شرایط، سبک رهبری به گونه‌ای است که می‌تواند از استعدادهای آنها استفاده کند، نسبت به خود شناخت و پذیرش مثبتی پیدا می‌کنند و با این شرایط به تغییر و تحولات سازمانی که نتیجه یادگیری سازمانی است خوش‌بین می‌شوند. به طور کلی افکار مثبتی در سازمان شکل می‌گیرد.

• ارتقاء بهروزی کارکنان

با موفقیت‌های حاصل شده از شکوفاسازی توانمندی‌های افراد، رضایت و احساس مثبت ویژه‌ای در اعضای سازمان حاصل شده، طوری که آنها احساس مثبت بارزی نسبت به سازمان و سرپرستان پیدا می‌کنند. این شرایط بر توسعه ارتباطات اجتماعی آنها تاثیر مثبتی خواهد گذاشت. حتی ممکن است بر کیفیت زندگی شخصی و خانوادگی‌شان و ارتباط بهتر آن با کار، نمود قابل توجهی داشته باشد.

• توسعه فرهنگ قدردانی

ارزش‌ها به اشکال مختلف بیان و اظهار می‌شوند، حتی می‌توانند باعث شوند ما به روش‌های جدیدی فکر و عمل کنیم. بنابراین با ارزش‌های جدید شکل گرفته در سازمان می‌توان با شیوه‌های جدید، به افکار و اعمال افراد نگاهی قدرشناسانه داشته داشت. یکی از مصاحبه شوندگان در این ارتباط مطرح نمود: "در واقع با فرهنگ قدرشناسی حتی می‌توانیم رفتارهایی که پیش از این برایمان غیر قابل پذیرش و عجیب بود را بپذیریم." این مهم است که بدون قضاوت در مورد درست یا اشتباه بودن اعمال افراد و ایجاد تنش، خود را در موقعیت آنها قرار دهیم و ببینیم چگونه می‌توان به بهترین نحو روی آنها تاثیر گذاشت.

• افزایش پاسخگویی و تعهد دانشگاه نسبت به محیط داخلی و خارجی و تغییر و بازآموزی

رهبری قدرشناس با توسعه یادگیری سازمانی، استانداردهای پاسخگویی قابل قبول و حتی بالایی را باعث می‌شوند، چرا که انتظارات بالایی از نیروی انسانی سازمان در نظر دارند و سعی می‌کنند از هر فرصتی ولو جزئی، داستان موفقیتی برای دانشگاه فراهم آورند. یکی از راهکارها در این ارتباط، نگاه به افراد بدون در نظر گرفتن محدودیت‌های آنهاست که جزئی پیش‌فرض‌های اصلی رهبری قدرشناس است. این شرایط باعث می‌شود دانشگاه‌ها دائم در جهت تحقق اهداف و ارزش‌های اصلی گام بردارند.

• امید، انعطاف‌پذیری و رضایت ذینفعان دانشگاه

در شرایط پیچیده‌ای که امروزه دانشگاه‌ها با آن مواجه هستند، ابهام و عدم قطعیت تا حد زیادی ملاحظه می‌شود. رهبری قدرشناس با آزادسازی پتانسیل و استعدادهای کارکنان و اعضای هیات علمی، نه تنها آنها را در مواجهه با زمینه‌های نیازمند تغییر امیدوار می‌کند، بلکه آمادگی مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز را فراهم ساخته و همه این شرایط، زمینه تغییر، بروز بودن و رضایت اعضا را به همراه دارد.

• آمادگی مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز

وجود نگاه مثبت نسبت به کارکنان با هر میزان توانایی و ایجاد امید و اعتماد به نفس در آنها باعث می‌شود آنها آمادگی پذیرش تغییرات پی در پی و مستمر محیطی را داشته باشند. در واقع می‌توان به جای تمرکز بر مشکلات و نقاط ضعف، بر فرصت‌هایی که قابلیت شکوفا سازی دارند تکیه کرد. دنیای پیچیده و با تغییرات بالای امروز، فرصت صرف وقت بر رفع مشکلات و نقطه ضعف‌ها را همچون گذشته در اختیار قرار نمی‌دهد.

بحث و نتیجه

مطالعات مختلفی به نقش تاثیرگذار یادگیری سازمانی در بقا و رشد دانشگاه‌ها اشاره نموده‌اند (Levitt & March, 1998; Cook & Yanow, 2011; Easterby-Smith, 2000) از آنجا که رهبری نقش کلیدی در پیاده‌سازی و توسعه یادگیری سازمانی دارد (Noruzy et al., 2013; Abbasi et al., 2013; Liao et al., 2017) این مطالعه به بررسی نقش رهبری قدرشناس در توسعه یادگیری سازمانی دانشگاه‌ها از منظر افرادی خبره با روشی کیفی پرداخته است که به نوبه خود کنکاشی بدیع، پرمحتوا و کاربردی محسوب می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته از طریق کدگذاری واقعی (باز و انتخابی) نشان داد که چگونگی توسعه یادگیری سازمانی با استفاده از رهبری قدرشناس دارای مقوله هسته‌ای ضرورت توجه به رهبری قدرشناسی به منظور توسعه یادگیری سازمانی با سه مقوله فرعی و متشکل از سه محور تبیین چه چیزی توسعه، تبیین چگونگی توسعه و ملاحظه و مشاهده نتایج کسب شده از توسعه یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها مبتنی بر رهبری قدرشناسی می‌باشد.

ضرورت توجه به رهبری قدرشناسی به منظور توسعه یادگیری سازمانی به عنوان مقوله محوری شناسایی شده مطالعه، گام اصلی و اولیه توسعه یادگیری سازمانی شناسایی شد که به عنوان چرایی پرداختن به این بحث و توجیه و تبیین اولیه مدیران و افراد مسئول در موقعیت‌های تصمیم‌گیری در سازمان، سایر مراحل پیشبرد این فرایند را باعث می‌شود. این مقوله دارای سه مقوله فرعی ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها، توجه به یادگیری مولد به جای یادگیری تطبیقی و عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی

می‌باشد. در واقع، تمایز کلیدی رهبری قدرشناس با سایر شیوه‌های رهبری آن است که بر ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی متمرکز می‌شود که نتیجه مطلوب و مساعدی در پی دارند و نه الزاماً بر هر آن چیزی که ممکن است تحقق هم پیدا نکند. این شیوه رهبری باعث کشف استعدادهای نهفته در افراد می‌گردد، چرا که با وجود مشکلات و نقاط ضعف در آنها، در پی کشف نقاط قوت آنها و از حالت بالقوه به بالفعل درآوردن است. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها به جای توجه صرف به افرادی که دارای سوابق یا مدارک چشمگیر هستند، هر یک از افراد را به طور خاص مورد توجه قرار داده و با ایجاد ارتباط عمیق‌تر با آنها در پی کشف استعدادهایی باشند که پیش از این مغفول مانده بود. این رفتار رهبران قدرشناس، نشانگر کاربرد مهارت‌های جدید در حل مسائل به جای به کارگیری مهارت‌های سنتی است. همه این موارد نشانگر توجیه و تبیین شدن مدیران و کارشناسان در مورد ضرورت تغییر رفتارهای خود در مورد کارکنان جهت پیشبرد یادگیری سازمانی می‌باشد. مدیرانی که به جای تمرکز بر شایستگی‌های سطحی، به دنبال استعدادهایی هستند که ممکن است نادیده گرفته شده باشند، می‌توانند فرصت‌هایی را برای نوآوری و خلاقیت در سازمان فراهم کنند. این استعدادهای می‌توانند در قالب مهارت‌های نرم (نظیر ارتباطات و کار تیمی) یا مهارت‌های سخت (مانند توانایی‌های فنی خاص) ظهور کنند (Laker & Powell, 2011) بر اساس یافته‌های این مطالعه رهبری قدردان برای اجرای مفروضات ذهنی خود در توسعه یادگیری سازمانی، نیازمند در نظر گرفتن سه محور اصلی است. اینکه چه چیزهایی برای اجرای رفتار قدردانی باید در نظر گرفته شود محور اول است. بازنگری در نوع نگاه مدیران نسبت به قدرشناسی یکی از این موارد است. اینکه مدیران به طور کلی چه درخواست‌هایی از افراد داشته باشند، چه انتظارات منطقی از یادگیری آنها داشته باشند و بتوانند درخواست‌های کاری بهتری به آنها ارائه دهند از مفاهیم مربوط به این مقوله فرعی بود. مقوله فرعی دیگر اعمال رفتارهای جدید مبتنی بر قدرشناسی نسبت به کارکنان و ایجاد انگیزه و هیجان در آنها بود. در واقع به غیر از موضعی که مدیران نسبت به قدردانی از کارکنان در پیش می‌گیرند، ایجاد انگیزه و هیجان در کارکنان مبنی بر اینکه مدیران توانایی‌های آنها را قبول دارند و برای توسعه یادگیری‌ها در سازمان بر روی آن حساب باز می‌کنند، نتیجه مهم دیگری را رقم می‌زند. این نتیجه توسعه انگیزه و شور و هیجان در کارکنان است، طوری که افراد نیز متوجه تغییر در نگاه مدیران نسبت به آنها شده و خود را برای وضعیت مورد انتظار آماده کنند. همچنین استعدادهای ناشناخته می‌توانند به ایجاد نوآوری در فرآیندها و محصولات جدید کمک کنند. وقتی کارکنان احساس کنند که توانایی‌های آنها مورد ارزش‌گذاری و استفاده قرار می‌گیرد، به طور طبیعی انگیزه بیشتری برای ارائه بهترین کار خود خواهند داشت. در نهایت، این رویکرد نه تنها می‌تواند به بهبود عملکرد فردی و تیمی کمک کند، بلکه به ایجاد محیط کار مثبت و سالم، ایجاد حس تعلق و ارتقاء تصویر عمومی سازمان نیز منجر خواهد شد. فرایند یادگیری و تطبیق با تغییرات محیطی و نیازهای متنوع بازار تنها در صورتی موفق خواهد بود که به توانمندی‌های انسانی به عنوان یک منبع حیاتی توجه شود. همه این موارد مستلزم آن است که مدیران در مورد نیاز به انعطاف‌پذیرتر شدن شرایط از آگاهی‌های لازم برخوردار باشند (Guslina, 2023).

محور دوم تبیین چگونگی توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر رهبری قدرشناسی است. خلق گفتگوهای مثبت، شبکه‌سازی ایده‌ها و پرورش خلاقیت کارکنان، ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان برای بهبود شرایط دانشگاه، افزایش قدرت ریسک‌پذیری و پذیرش خطرات پیش رو و توسعه مهارت‌های شنود موثر از مقوله‌های فرعی این محور است. رعایت احترام و ارزش قائل شدن برای توانایی‌های فعلی کارکنان، جلوگیری از احساس طرد شدگی کارکنان و افزایش جلب تشریک مساعی آنها در گفتگوهای مشترک و سازنده که منجر به خلق دانش می‌شود، زمینه توسعه یادگیری سازمانی را فراهم می‌سازد. چنین شرایطی منجر به تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار می‌گردد که از فرایندهای مهم و موثر در توسعه مدیریت دانش و یادگیری است. در واقع این فرایند به سازمان این امکان را می‌دهد که از تجارب و درس‌های آموخته شده بهره‌برداری کند و آنها را به نسل‌های آینده منتقل کند (K. Kakabadse et al., 2001).

به طور کلی شبکه‌سازی ایده‌ها و پرورش خلاقیت کارکنان که منجر به حل خلاقانه مسائل و خلق ایده‌های جدید می‌گردد، انگیزه و تعهد آنها برای تغییر و بهبود شرایط دانشگاه‌ها را تعالی بخشیده و اشتیاق لازم در در پیگیری اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت.

از سوی دیگر رهبران قدرشناس با افزایش قدرت ریسک‌پذیری در افراد، جرات و جسارت تغییر روش‌ها و مسیرهای قبلی را فراهم می‌آورد. توسعه و ارتقاء فضای آوای سازمانی و استقبال از نظرات و ایده‌های حتی کمتر ارزشمند کارکنان، این اعتماد به نفس و خودباوری را در آنها تقویت می‌کند تا به تدریج بدون ترس از تجربه مسیرهای جدید، آنها را در معرض شوند، ارزیابی و پیاده‌سازی قرار دهند. بدیهی است پیشبرد چنین اهدافی مستلزم توسعه مهارت‌های شنود موثر و افزایش زمینه و فرصت انتقادپذیری نسبت به آراء مطرح شده از سوی کارکنان و تغییر وضعیت موجود و حرکت به سمت تغییر است.

محور سوم ملاحظه و مشاهده نتایج توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر رهبری قدرشناسی است که ترویج خوش‌بینی نسبت به بروز مسائل حتی سخت و مشکل، ارتقاء بهروزی کارکنان، توسعه فرهنگ قدردانی، امید، انعطاف‌پذیری و رضایت ذینفعان دانشگاه و آمادگی مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز از مقوله‌های فرعی آن است. رهبری قدرشناسی با توسعه سرمایه‌های روانشناختی کارکنان منجر به توسعه امید و بهروزی آنها می‌گردد. از طرف دیگر با افزایش آمادگی کارکنان در مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز به توسعه خودکارآمدی آنها منجر می‌گردد. وقتی افراد باور داشته باشند که رهبر آنها در شرایط دشوار می‌تواند از استعدادهایشان بهره ببرد، نسبت به خودشان مطمئن‌تر می‌شوند و به تغییر و تحولات سازمانی با امید و خوش‌بینی بیشتری می‌نگرند و این شرایط در نهایت باعث شکل‌گیری افکار مثبت در سازمان می‌شود. چنین شرایطی بر نگرش کارکنان نسبت به سازمان تاثیر مثبت می‌گذارد و با پذیرش رفتار قدرشناسی مدیران، نوعی فرهنگ قدردانی در همه افراد شکل می‌گیرد. در واقع تسری رفتار افراد در سطح جمعی، نقش فرهنگ-سازي در سازمان را بازی می‌کند. به غیر از نتایج مثبت رفتار رهبری قدرشناس در سطح داخلی سازمان، این رفتار منجر به افزایش پاسخگویی و تعهد دانشگاه‌ها نسبت به دانشجویان، خانواده‌های آنها و محیط اجتماعی می‌گردد. به عبارت دیگر، این نوع رهبری تأثیری مثبت بر ارتباطات و تعهدات دانشگاه و افرادی که با آن در ارتباط هستند دارد و باعث ایجاد یک محیط متعالی انسانی می‌شود. در واقع، رهبری مبتنی بر قدرشناسی روابط مثبت و مستحکمی را ایجاد می‌کند که نه تنها به نفع کارکنان و اعضای سازمان است، بلکه بر ارتقاء منزلت اجتماعی و اثرگذاری دانشگاه بر محیط پیرامونش نیز تأثیرگذار است. چنین رهبری منجر به ایجاد یک محیط انسانی متعالی می‌شود که در آن همه اعضا نه تنها از حمایت و قدردانی برخوردارند، بلکه به تعهد و انگیزه بالایی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی دست می‌یابند. در نهایت، رهبری قدرشناسی به عنوان یک رویکرد کلیدی در مدیریت نوین، می‌تواند به تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها کمک کرده و به سازمان‌ها این امکان را بدهد که در برابر تغییرات و تحولات سریع دنیای امروز، با آمادگی و مثبت‌اندیشی بیشتری ایستادگی کنند (Porter-O'Grady & Malloch, 2021).

پیشنهاده‌ها

نتایج پژوهش حاضر به مدیران سازمان و عوامل موثر اجرایی در دانشگاه‌ها در ایجاد زمینه‌های لازم و روش‌های مناسب رهبری متناسب با تغییرات مستمر دنیای امروز کمک می‌کند. بر اساس نتایج این مطالعه، گام اصلی برای تسهیل یادگیری سازمانی مبتنی بر رهبری قدرشناس، توجیه و ترغیب مدیران سازمان در مورد اهمیت و منفعت بهره بردن از این شیوه رهبری در سازمان است در دنیای امروز است. برگزاری دوره‌های آموزشی و افزایش آگاهی مدیران در مورد تغییرات مستمر و پیچیده و نیاز به بکارگیری شیوه‌های جدید مدیریت تغییر از فعالیت‌های اصلی در این ارتباط است. پیاده‌سازی گام‌های بعدی، مستلزم تجهیز شدن مدیران به مهارت‌های نوین رفتاری از جمله اصول اولیه رفتارهای قدرشناسی، توسعه رفتارهای سازمانی مثبت و سرمایه روانشناختی آنهاست.

برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود شرایط فرهنگی و زمینه‌ای موثر بر رهبری قدرشناسی مورد بررسی قرار گیرد. همچنین اجرای موضوع این مطالعه در سایر سازمان‌های دولتی و نیز شرکت‌های خصوصی، منجر به توسعه آگاهی‌های مدیران از چگونگی ارتقاء یادگیری سازمانی با اتکا به روش‌های نوین رهبری می‌گردد.

منابع

1. Abbasi, E., & Zamani-Miandashti, N. (2013). The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties. *Higher education*, 66, 505-519.
2. Abudaqa, A., Hilmi, M. F., & Dahalan, N. (2021). The relationship between psychological contract, commitment, quality of work life and turnover intention in oil and gas companies in uae: moderating role of appreciative leadership. *International Journal for Quality Research*, 15(1), 1-20.
3. Apostel, E., Syrek, C. J., & Antoni, C. H. (2018). Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 234-249.
4. Asim, M., Liu, Z., Ghani, U., Nadeem, M. A., Hashmi, U. F., & Xu, Y. (2022). How appreciative leadership affect employees' helping behaviors? The mediating role of emotions and the moderating role of organizational trust. *International Journal of Emerging Markets*, 19(3), 706-728.
5. Bashaireh, S., & David, S. A. (2019). Appreciative Leadership and Teacher's Subjective Well-being: An Appreciative Tool for an Appreciative Outcome. *Specialty journal of psychology and management*, 5(3), 46-63.
6. Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3), 1-20.
7. Bloom, J. L., & McClellan, J. L. (2016). Appreciative administration: Applying the appreciative education framework to leadership practices in higher education. *Journal of Higher Education Management*, 31(1), 195-210.
8. Cook, S. N., & Yanow, D. (2011). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 20(4), 362-379.
9. Cooperrider, D., & Whitney, D. (2016). Appreciative inquiry. *Classics of Organization Theory*, 334-339.
10. Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
11. Flick, U. (Ed.). (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. sage.
12. Guslina, I. (2023). Impact of positive organizational behavior on self-efficacy in improving the quality of work of PT Kareta Sabila Employees. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 3(3), 647-655.
13. Hedberg, B. (2012). The New Organizations: Managing Multiple Arenas for Knowledge Creation. *Knowledge Horizons*, Routledge.
14. Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20.
15. K. Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and process management*, 8(3), 137-154.
16. Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human resource development quarterly*, 22(1), 111-122.

17. Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2021). Leadership and other conditions which foster organizational learning in schools. In *Organizational learning in schools*. Taylor & Francis.
18. Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
19. Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & organization development journal*, 38(5), 590-609.
20. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Newberry Park.
21. MacNeill, F., & Vanzetta, J. (2014). Appreciative leadership: Delivering sustainable difference through conversation and inquiry. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 16-24.
22. Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (Seventh Edition), Pearson Education Limited.
23. Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.
24. Orr, T., & Cleveland-Innes, M. (2015). Appreciative leadership: Supporting education innovation. *International review of research in open and distributed learning*, 16(4), 235-241.
25. Phale, K., Li, F., Adjei Mensah, I., Omari-Sasu, A. Y., & Musah, M. (2021). Knowledge-based economy capacity building for developing countries: a panel analysis in Southern African Development Community. *Sustainability*, 13(5).
26. Pounder, J. S. (2001). "New leadership" and university organisational effectiveness: exploring the relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 281-290.
27. Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2021). The emerging principles and practices of appreciative leadership. *Nursing management*, 52(9), 16-22.
28. Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*.
29. Raelin, J. A., & Jacobs, R. W. (2003). *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*. Berrett-Koehler Publishers.
30. Saleh, M. S. M., Abd-Elhamid, Z. N., Afit Aldhafeeri, N., Ghaleb Dailah, H., Alenezi, A., Zoromba, M., & Elsaid Elsabahy, H. (2024). Appreciative Leadership, Workplace Belongingness, and Affective Commitment of Nurses: The Mediating Role of Job Crafting. *Journal of Nursing Management*, 1,1-11.
31. Senge, Peter M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York. USA.

32. Somerville, M. M., & Farner, M. (2012). Appreciative Inquiry: A Transformative Approach for Initiating Shared Leadership and Organizational Learning. *Revista de cercetare și intervenție socială*, 38, 7-24.
33. Stranzl, J., & Ruppel, C. (2024). Co-creating an appreciative working climate: discussing reasons for appreciation, forms and roles from a communication perspective. *Journal of Communication Management*, (ahead-of-print).
34. Wahab, S. A. (2023). *Appreciative Leadership: A Mixed Methods Study of School Leadership in Pakistan* (Doctoral dissertation, University of Canterbury).
35. Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Rader, K. (2010). Leading positive performance: A conversation about appreciative leadership. *Performance Improvement*, 49(3), 5-10.
36. Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2016). Appreciative Leadership: Responding Relationally to the Questions of Our Time. *AI Practitioner*, 18(3).
37. Wright, S., & Shore, C. (Eds.). (2022). *Death of the public university? Uncertain futures for higher education in the knowledge economy*. Berghahn Books.
38. Yelder, J., & Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of higher education policy and management*, 26(3), 315-328.

پیشرفت