تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۲۲
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۲

بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده

علیرضا شیروانی[۱]، مجید جهانگیر فرد[۲]، هدا صنعتی گر[۳]، کبری احمدی[۴]

چکیده

هدف اصلی این پژوهش نشان دادن تاثیر رهبری اخلاقی در سازمان یادگیرنده است. در واقع سوال اصلی این است که آیا رهبری اخلاقی می تواند در یادگیرنده بودن یک سازمان نقش ایفا کند؟ و اگر می‌تواند میزان آن چه قدر است؟ به این منظور و برای پاسخ به این سوال، به بررسی ابعاد سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیتر سنگه پرداخته شد. هچنین ابعاد و مؤلفه های رهبری اخلاقی با تلفیق نظریات مختلف و برگرفته از باستانی‌ترین اندیشه های رهبری اخلاقی ایران زمین تبیین شد. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه ای شامل ۴۷ سوال است که ۲۶ پرسش اول مربوط به ابعاد سازمان یادگیرنده و ۲۱ پرسش نهایی مربوط به رهبری اخلاقی است. حجم جامعه آماری ۳۴۰ نفر بوده و ۲۱۰ پرسش نامه توزیع و تعداد ۱۸۰ پرسش نامه جمع آوری شد. برای اطمینان از کفایت نمونه گیری و مناسب بودن تحلیل عاملی از آزمون های شاخص KMO و بارتلت استفاده شد که تعداد نمونه کافی و تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب شناخته شد. جهت تائید مدل و اطمینان یافتن از اینکه متغیرها هریک جزء عوامل اصلی قرار می گیرند از آزمون تحلیل عاملی استفاده شد. فرضیات تحقیق با استفاده آزمون همبستگی اسپیرمن، همگی مورد تائید قرار گرفتند. به عبارتی دیگر رابطه معنادار و مثبتی بین تمامی ابعاد سازمان یادگیرنده و رهبری اخلاقی رابطه وجود دارد که در این بین بیشترین ارتباط بین مدل ذهنی و رهبری اخلاقی و کمترین ارتباط بین رهبری اخلاقی با آرمان مشترک می باشد.

واژه‌های کلیدی

سازمان یادگیرنده، رهبری اخلاقی، سازمان های خدماتی دولتی.

۱. استادیار و مدیر گروه دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علوم تحقیقات اصفهان
۲. استاد یار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد فیروزکوه
۳. کارشناس ارشد صندوق های بازنشستگی صنعت نفت و دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علوم وتحقیقات اصفهان
۴. کارشناس ارشد صندوق های بازنشستگی صنعت نفت و دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد فیروزکوه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مقدمه

به دلیل ماهیت عصری که در آن به سر می‌بریم و تفاوت بسیار زیادی که میان سازمان‌های امروزی و گذشته وجود دارد، سازمان هایی امکان بقاء و رشد دارند که توانایی یادگیری سازمانی داشته و بتوانند از تغییر و تحولات محیطی و تجربیات درون سازمانی و برون سازمانی، دانش مورد نیاز را فرا گرفته و به سازمان های یادگیرنده تبدیل شوند. پیتر سنگه معتقد است که در آینده یا سازمان ها یادگیرنده هستند و یا به تدریج رو به نابودی و زوال پیش خواهند رفت. چارلز هندی نیز بیان می نماید که مدیران امروز با سازمان‌هایی سر و کار دارند که شباهتی به سازمان‌های گذشته ندارد. یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های جدید، شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است. بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند چرا که قدرت هر سازمان متناسب با میزان آموزش دائمی مدیران و کارکنان آن است.

همچنین با ظهور عصر اطلاعات، برای تضمین استفاده از دانش در راه پیشرفت و سلامت جامعه نه تخریب و ویرانی بشریت، منشورهای اخلاقی جدیدی به نظر ضروری می آیند. بنابراین حفظ سطح بالایی از اخلاق و معنویت ، به گونه ای که بتوان دانش موجود را خوب مدیریت کرد و مورد استفاده قرار داد، برای عصر امروز ضروری است. (دانائی فرد، ۱۳۸۷، ۲۰۵)

از سوی دیگر، یک سازمان در فرایند سازمان یادگیرنده شدن با موانع متعددی مواجه خواهد شد که می بایست با اتکا بر منابع و قابلیت های سازمانی و بهره مندی از شایستگی های سازمانی در جهت رفع موانع فوق تلاش نموده و با استفاده از ابزارهای مدیریتی، سازمان را در نیل به اهداف که یادگیری سازمانی و در نهایت ارتقا بهره وری می باشد یاری رساند.

یکی از توانایی ها و قابلیت های هر سازمان در جهت رفع موانع، پایبندی مدیران به رعایت اصول اخلاق و رهبری اخلاقی می باشد که می تواند به عنوان مزیتی ارزشمند، فرایند دستیابی به یادگیری سازمانی را تسهیل نماید. چرا که سازمان در رسیدن به سازمان یادگیرنده نیاز به سطح بالایی از مشارکت و کارگروهی دارد که در سایه ترویج اخلاق و معنویت سهل تر به دست خواهد آمد. مدل رهبری اخلاقی، هویت اخلاقی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

کارکنان را جلا داده، تعهد عمیقی در آنان به وجود می آورند و میان انعکاس اخلاقی درونی و برونی کار در روابط اجتماعی کارکنان پیوند برقرار می کنند. رهبران، ارزش ها، اخلاقیات و معنویت را ایجاد کرده ، توسعه داده و خود به عنوان الگو عمل می کنند. آنان اعتماد را ایجاد و مدیریت می نمایند، راستی و درستی را ترویج و توسعه داده، فرهنگ تعالی اخلاقی و چشم انداز اخلاقی سازمان را ترسیم می کنند.(سلطانی، ۱۳۹۱،ص۱۴۷)

برای پرورش یک جامعه یادگیرنده می بایست زیرساخت های ضروری برای تسهیل یادگیری مادام العمر شکل گیرد. در همین راستا، معیارهای اخلاقی همچون نقشه های راهنمایی هستند که به اعضاء یک سازمان کمک می کنند تا نقش های خود را به روشنی و وضوح کاملی ایفاء نمایند. اخلاق حرفه ای این قدرت را برای فرد و یا در بعد یک سازمان فراهم می نماید که خود کنترل و خود بهبودگر باشند.

ضرورت تحقیق و بیان مسئله

هر سازمان برای ارتقاء سطح یادگیری، بایستی از مهارت‌های بالایی برخوردار باشد. ارتقای مهارت، فرایندی تراکمی است. مهارت‌های جدید بر روی هم انباشته می‌شود و در مرحله انباشت نهایی، استحکام می‌یابند و بر کل کسب و کار تاثیر می‌گذارند. مهارت‌های مورد نیاز در سازمان یادگیرنده :مهارت‌های مدیرعاملی، مهارت‌های رهبر گروه، مهارت‌های عضو گروه و مهارت‌های فردی می باشد.(شفاعی ۱۳۸۰)

سازمان های یادگیرنده دارای ویزگی هایی می باشند، تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند، به طوری که «پیتر دراکر» این گونه سازمان‌ها را به ارکستری تشبیه می‌کند که هر کس ساز خود را می‌زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند و نتیجه کار، یک آهنگ موزون است (Yukl Gary;2009).

در این راستا، رهبری اخلاقی می تواند وظیفه هماهنگی و موزون ساختن افکار ها و جهت بخشی یه ایده های اعضاء سازمان را به عهده گرفته و در تحقق اهداف سازمانی و انسانی راهگشا باشد. به خصوص این موضوع در مورد سازمان های دولتی و خدماتی حائز اهمیت بیشتری است. در چند سال گذشته، مطالعات اخلاقی در حوزه مدیریت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

دولتی دارای رویکردهای چندگانه‌ای است که یکی از آنها بر مطالعات فلسفی و استخراج کاربردهایی از آنها برای حل مشکلات بخش دولتی تاکید کرده است (دنهارت، ۱۳۸۰، ۲۰۷). برای متصدیان امور دولتی تحقق خواسته های همگانی، آزمون غایی همه فعالیت های آنهاست(همان منبع،۱۰۳) که این امر در فضای اخلاقی آسان تر محقق می گردد.

از طرفی سرزمین هایی که دارای فرهنگ اصیل و کهن اخلاقی و ریشه های دینی مذهبی قوی می باشند، بسترهای مناسبی را برای رهبری اخلاقی محیا نموده و آمادگی بیشتری برای موفقیت در این زمینه دارند. کشور ما ایران، با بهره مندی از تمدنی عظیم و در سایه آموزه های دین مبین اسلام که سرچشمه بی پایان فضائل اخلاقی است، فرصت ارزنده ای در اختیار داشته تا با اتکا به ارزش های اخلاقی و انسانی با همدلی و تلاش مضاعف، بر چالش های موجود فائق آمده و با سرعت بیشتری مسیر توسعه را درنوردد.

با توجه به مراتب فوق، از آنجایی که سازمان مورد مطالعه یک سازمان خدماتی بخش دولتی بحساب می آید و محقق در تحقیقات اکتشافی اولیه مشاهده نمود که واحدهای نمونه و موفق سازمان که ویژگی های بیشتری از سازمان یادگیرنده را از خود نشان می دهند، تحت سرپرستی و رهبری مدیرانی قرار دارند که به نظر می رسد شاخص های اخلاقی را بیشتر رعایت نموده و الگوی اخلاق در بخش خود می باشند، این فرضیه در ذهن محقق نقش بست که آیا بین رهبری اخلاقی و مولفه های سازمان یادگیرنده رابطه معناداری وجود دارد؟ به بیانی دیگر آیا رهبری اخلاقی مدیران، فرآیند دستیابی به سازمان یادگیرنده را تسهیل می نماید؟ لذا در پژوهش حاضر با بررسی و شناسایی شاخص های سازمان های یادگیرنده و رهبری اخلاقی به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی هستیم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مبانی نظری تحقیق

سازمان یادگیرنده [5]

اگر چه یادگیری به عنوان یک فرآیند سازمانی مناسب در حدود ۴۰ سال پیش مطرح گردید ،تنها در سال ۱۹۹۰ بود که مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مورد تایید قرار گرفتند و اهمیت واقعی خود را به دست آوردند. در این سال پیتر سنگه با انتشار کتاب "پنجمین فرمان: هنر و تمرین سازمان یادگیرنده" ایده یادگیری در سازمان را محبوب و مورد توجه قرار داد و به آن یک رویکرد عملی بخشید- نوع جدیدی از سازمان موفق که یادگیری را در هسته خود داشت- یعنی سازمان یادگیرنده. مدیران به این دستور العمل به عنوان "یک فرمول جادویی" برای ادامه عملکرد جاری و یا حتی پیشرفت به آن نگاه می‌کردند.

برای واژه سازمان یادگیرنده تعاریف متعددی ارائه شده است، سازمان یادگیرنده، مطابق با تعریف پیتر سنگه، سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر ظرفیت خود را برای ایجاد نتایج مطلوب گسترش می دهند، جایی که الگوهای جدید و گسترده تفکر، پرورش یافته است، جایی که آرمان جمعی، وجود دارد و در آن افراد پیوسته برای دیدن همه چیز با هم یاد می گیرند.(senge;1990;3) در عین حال بسیاری از متخصصین، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که هر لحظه در حال تکامل است و سیستم زنده‌ای است که بر روی اکتساب دانش تمرکز کرده و بر اساس آن عملکرد خود را بهبود می‌بخشد. (Garvin;1993;3)

در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد، امور را بهبود بخشد و بر توانایی‌های خود بیفزاید. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده همانا حل مساله بوده و این در حالی است که سازمان‌های سنتی بدان گونه طرح‌ریزی شده اند که کارایی افزایش یابد. در سازمان‌های یادگیرنده کارکنان و اعضاء همواره در فکر درک نیازهای مشتری خواهند بود. در ضمن کارکنان و اعضای سازمان مسئله را حل می‌نمایند، و این نشان دهنده این

5 . Learning Organization

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

موضوع است که کارکنان برای تامین نیازهای مشتری آنچه در توان دارند بکار می‌گیرند و سعی بر ایجاد ارزش افزوده دارند. (Daft;2001)

به عقیده چارلز هندی سازمان یادگیرنده بر اساس فرض کفایت که به وسیله چهار ویژگی با کیفیت دیگر حمایت می‌شود، شکل می‌گیرد. این ویژگی‌ها عبارتند از: کنجکاوی، بخشیدن، اعتماد و اجماع. فرض کفایت بدین معنی است که از هر فرد انتظار می‌رود تا عملکرد خود را با حداکثر قابلیتش و حداقل نظارت و سرپرستی، ارائه دهد.

دانشمندان و صاحب نظران، عوامل متعددی را در ایجاد یک سازمان یادگیرنده موثر دانسته و هر یک با توجه به سطوح مختلف یادگیری و از زوایای مختلف سعی در تبیین ابعاد سازمان یادگیرنده نموده اند. در این میان معروفترین آنها پنج اصل سنگه می باشد که در این تحقیق نیز از این ابعاد (تفکر سیستمی، قابلیت شخصی، مدل ذهنی، ایجاد آرمان مشترک و یادگیری تیمی)[6] استفاده شده است. تفکرسیستمی یک نوع چارچوب مفهومی برای مشاهده کاملا روشن الگوهای کلی می باشد و در نتیجه به بهبود توانایی فرد برای تغییر دادن آنها کمک می کند. تفکر سیستمی نشان می دهد که اقدامات کوچک و متمرکز در بعضی موارد می تواند بهبود های مهم و مستمری ایجاد کند. قابلیت شخصی عبارت است از نظامی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می‌نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره آنکه واقعیات را منصفانه و بی غرض در می‌یابد. مدل ها و الگوهای ذهنی روش نگرش فرد به دنیا و چارچوبی است برای فرآیندهای شناختی ذهن، به عبارت دیگر تعیین کننده چگونگی تفکر و عمل هر فرد است. آرمان مشترک آرمانی محسوب می‌شود که همه افراد تصویری یکسان در ذهن خود نسبت به سازمان و مسائل مربوط به آن داشته باشند و به این تصویر کاملاً متعهد و معتقد باشند؛ و بالاخره یادگیری تیمی عبارت است از فرآیندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصل از آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند.

بنابراین سازمان یادگیرنده جایی است که:

6 . Systems thinking; Personal mastery; Mental models; Building shared vision; Team learning

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند افزایش می‌دهند، محلی است که الگوهای جدید و گسترده تفکر، پرورش داده می‌شود و افراد به طور مستمر چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند.

رهبری اخلاقی[۷]

امروزه یکی از مهمترین متغیرهای اثرگذار در موفقیت سازمان ها ، رهبری بیان شده است (فرامرز قراملکی، ۱۳۸۷) رهبری نقش موثری در رشد و شکوفایی هر سازمانی ایفا می کند. یک رهبر خوب یا اثرگذار کسی است که برخوردار از ماهیت رهبری وکردار نیک باشد و اعمال ناپسند انجام ندهد. (Sheraz,2012,1245-1246)

از آنجا که افراد در حال حاضر انتظار دارند که در نظر گرفته شوند، به طور صحیح درک شوند، احترام ببینند و علاقه دارند تا بخشی از سازمان احساس شوند و در سازمانی که در آن کار می کنند صداقت، قابلیت اطمینان و اعتماد به نفس وجود داشته باشد، کسی که چنین محیط کاری را با آن معیارها به وجود آورد قطعاً یک رهبر قلمداد می گردد. اول از همه رفتارهای یک رهبر باید توانمندی اخلاقی او را منعکس کند. اصول صداقت و شرافت باید تمام زندگی سایه افکنده باشد. رهبر باید پایبند به ارزش‌های اخلاقی باشد. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها ، در تصمیم گیری ها و انتخاب ها، و در برخوردها و ارتباطات مهم و تعیین کننده است و از این رو است که امروزه بحث اخلاقیات و مدیریت آن یکی از مباحث عمده رشته مدیریت گردیده است (الوانی، ۱۳۸۳، ۱) یک رهبر باید از قوانین اخلاقی که عبارتند از بیان حقیقت، تلاش برای انجام بهترین کار، و صادق بودن در تمامی لحظه ها به منظور ایجاد یک سازمان شفاف، پیروی نماید. نتیجتاً، ارزش های اخلاقی شرط اساسی برای رهبران هستند. دانشمندانی که در حال کار بر روی رهبری هستند استدلال می کنند که اخلاق با رهبری کارآمد در ارتباط نزدیک است.

از طرفی دیگر، رهبری اخلاقی یک شکل از رهبری است که لازمه توسعه استانداردهای اخلاقی مدیریت کارکنان است. رهبری اخلاقی را می توان به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی های شخصی دیگران و ترکیبی از توانایی های صداقت، قابلیت اطمینان، اعتماد، صمیمیت، روابط متقابل، تصمیم گیری

7 . Ethical Leadership

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

دموکراتیک و حمایت از مشارکت، دلسوز و مهربان بودن شرح داد . رهبری اخلاقی، ارزش های اخلاقی یک رهبر و عمل بر این ارزش ها را در خود دارد (Yilmaz,2010,3949-3950) و نتیجتاً رهبری اخلاقی در سازمان دستاوردهای زیادی از جمله تولید اقتصادی و سود آوری، ایجاد سینرژی در وجدان کاری، مشتری مداری عملیاتی، تولید ارزش های اخلاقی و تحقق مسولیت های اجتماعی سازمان را به دنبال دارد.(سلطانی، ۱۳۹۱، ص ۱۴)

در دهه گذشته، مدل های رهبری اخلاقی، موضوع مطالعات دانشگاهی متعدد (به عنوان مثال، Detert، Trevino، Burris، وAndiappan ، 2007) همچنین تعدادی از مشاغل مرتبط و کتاب ها و نشریات عامه پسند بوده است(به عنوان مثال، Kanungo وMendoca، 1996). رهبری اخلاقی، که توسط براون، تروینو، و هریسون (۲۰۰۵) تعریف شده است، به هدایت رهبران در جذب آگاهی کارکنان به رفتارهای اخلاقی اشاره دارد. در عمل یک رفتار هنجار مناسب، اقدامی است مداوم درجهت انتظارات عمومی که چگونه باید در یک زمینه کاری رفتار نمایند. به عنوان مثال، "هنجار مناسب حاکی از آن است که رهبران منصف، صادق، اصولگرا و متعهد در قبال مسئولیت خود باشند و نیز از تنبیه و تشویق مناسب در جهت بقای تعهد عملکرد زیردستان استفاده نمایند. اگرچه رفتار اخلاقی در ساختارهای رهبری مختلف، منعکس شده است، رهبران اخلاقی، که توسط براون و تراوینو (2006) تشریح شده اند، مظهر صفاتی هستند که با اصول اخلاقی هنجاری مانند صداقت، انصاف، و قابل اعتماد بودن تطابق دارند. این رهبران تصمیم های عادلانه و متعادل گرفته، و فعالانه تناسب تصمیماتشان را بر پیامدهای اخلاقی در نظر می گیرند. (Piccol et al,2010,260-261)

با پدید آمدن دیدگاه یادگیری اجتماعی، براون و همکاران(۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را به عنوان "نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اقدامات فردی و روابط بین فردی، و ترویج چنین رفتاری برای پیروان از طریق ارتباط دو طرفه ، نیرو بخشی، و تصمیم گیری" تعریف کرده اند (Eisenbeiss, 2012,5- 6) و نشان دادند که رهبران اخلاقی در مورد پیروان خود به رفتار منصفانه، و تقسیم قدرت توجه می نمایند. این بدین معنی است که رهبران اخلاقی به احتمال زیاد مشارکت کارکنان خود را قبول و تشویق می‌کنند. (Kalshoven,2010,223) در همین زمینه براون و همکاران (۲۰۰۶) بیان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

کردند که مفهوم رهبری اخلاقی دارای دو جنبه اصلی است: (۱) مولفه شخصی اخلاقی (به عنوان مثال، صداقت، نگرانی برای دیگران، عدالت، قابل اعتماد بودن) و (۲) مولفه مدیر اخلاقی (به عنوان مثال، برقراری ارتباط، پاداش، تنبیه، تاکید بر استانداردهای اخلاقی، نقش رفتار اخلاقی مدل سازی). بنابراین، رهبران اخلاقی تجسم بسیاری از ویژگی های شخصی مثبت بوده و همچنین به دنبال تاثیر برکارکنان خود به وسیله مدیریت فعالانه رفتار اخلاقی هستند. بنابراین، در حالی که یک فرد اخلاقی به خودی خود لازم برای ایجاد رهبری اخلاقی است، پیش شرط مهم برای یک مدیر اخلاقی نیز است. (Van den Akker et al,2009, 103-104)

بندورا (۱۹۸۶-۱۹۷۷) ، برای توضیح اثرات رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی ، نظریه یادگیری اجتماعی(SLT) را طرح می نماید. در SLT فرض بر این است که افراد راه‌های مناسب برای عملکرد را با مشاهده رفتار دیگران از طریق یک فرایند مدل سازی نقش یاد می گیرند. همچنین نشان می دهد که افراد اغلب به رفتار الگوهای معتبر و جذاب توجه و از آنها تقلید می کنند. مدیران در سازمان ها اغلب مدل های مشروعی برای رفتار هنجاری در نظر گرفته می شوند. علاوه بر مشاهده مستقیم، کارکنان توسط سرپرست خود تحت تاثیر قرار گرفته چرا که او از دو ابزار مجازات و پاداش برای کنترل رفتار غیر اخلاقی و اخلاقی برخوردار است. (Mayer et al,2010, 8-9) بنابراین آنها، ارتباط اخلاقی را به منظور تحریک پیروان خود در دستور کار قرار می دهند و مدیران اخلاق مدار سعی می کنند پیروان خود را در مورد چگونگی رفتار اخلاقی با تصمیم گیری های اخلاقی و با پاداش به نتیجه مطلوب برسانند. (Hendriks et al, 2011)

با توجه به بررسی ادبیات موضوع، مطالب زیادی در رابطه با رهبری و به طور خاص رهبری اخلاقی در متون مختلف بیان شد و چون نیک بنگریم این مباحث نه تنها در آموزه های ارزشمند دینی ما نهفته است ، بلکه ریشه در فرهنگ اصیل و کهن ایرانی و گفتار و کردار آشنایانی چون کورش بزرگ دارد و از آنجایی که تحقیقات در زمینه های علوم انسانی نیاز به بررسی ریشه های فرهنگی- تاریخی آن سرزمین دارد لذا مولفه های رهبری اخلاقی در این تحقیق، از روش های مدیریتی کورش بزرگ اقتباس شده است. پیتر دراکر کتاب مدیریت کوروش بزرگ را بهترین کتاب در زمینه رهبری می داند، او می گوید رهبری به معنای شخصیت پر جاذبه نیست. رهبری یعنی گسترش افق دید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

پیروان، برکشیدن و بالا بردن عملکرد او و ساختن شخصیتی فراسوی محدودیت هایش. و به گفته کورش رهبری یعنی رساندن افراد به اوج شایستگی. (گزنفن ،۱۳۸۷،۳)

رابطه سازمان یادگیرنده و رهبری اخلاقی

برای ایجاد سازمان یادگیرنده، ما نیاز اساسی و بنیادی به ایجاد تغییر و دگرگونی در سازمان داریم، تغییر در اینکه چگونه فکر کنیم، چگونه عکس العمل نشان دهیم. ضمن اینکه وجود تعهد شخصی نیز از لازمه های سازمان های فراگیرنده است و بدون وجود تعهد، کارهای مورد نیاز هرگز انجام نخواهد شد. در عین حال استفاده از فرصت ها میسر نمی گردد مگر با درایت و رهبری اندیشمند وهوشمندانه مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش کارکنان که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود تلاش کنند. (جعفر بیک زاد و همکاران،۱۳۸۹، ص۳۴و۳۵)

سازمانی می تواند یادگیرنده باشد که مدیران آن علاوه بر داشتن تخصص و درایت، در آموزش و پرورش کارکنان خود، نقش بسزایی داشته و علاوه بر آموزش حرفه ای و تخصصی کار، به رشد معنوی و پرورش اخلاقی آنان نیز توجه نماید. سازمانی یادگیرنده خواهد بود که مدیران آن، خود به اصول اخلاقی عمل کرده و مروج اخلاق باشند چرا که یادگیری سازمانی مستلزم داشتن فضای همدلی ، صداقت، مشارکت ، همیاری و دیگر فضایل اخلاقی است. سازمانی که در آن اصول اخلاقی رعایت شده و مسئولین آن رهبران اخلاقند قاعدتاً پتانسیل خوبی برای ایجاد فضای یادگیری را در خود دارند.

در این راستا، بر اساس نظریه ریچارد ال دفت و همین طور نظریه ویک و لئون، رهبری اندیشمند و یا رهبری بابینش، جزء یکی از مهمترین عوامل موثر بر یادگیری سازمانی بیان شده است (همان منبع، ص۳۳) که در درون خود ، رهبری اخلاقی را نیز در بر دارد. از طرفی دیگر مابقی ابعاد موثر بر یادگیری سازمانی هر کدام به طریقی می‌تواند با رهبری اخلاقی در ارتباط مستقیم باشد.

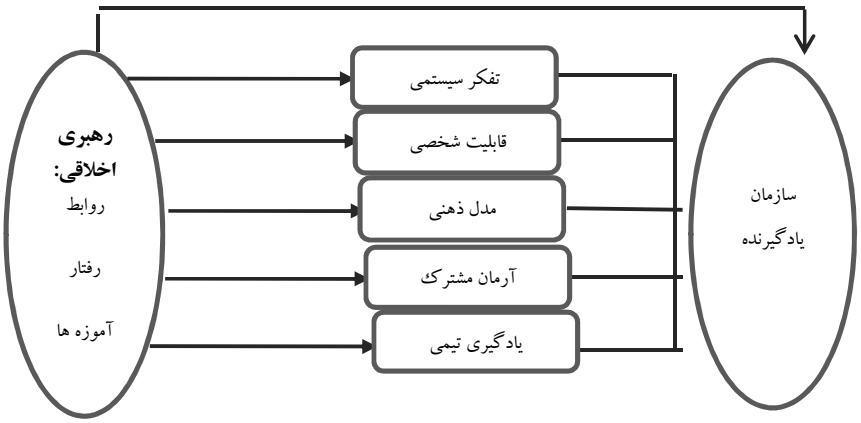
در واقع رهبری اخلاقی و فضای اخلاقی حاکم بر سازمان، کمک می کند که افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند افزایش دهند. در این سازمان ها الگوهای جدید و گسترده تفکر، ساده تر پرورش داده می‌شوند و افراد به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

طور مستمر چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند و این سازمان ها همانا سازمان یادگیرنده خواهند بود.

در این پژوهش ، بررسی رابطه رهبری اخلاقی با سازمان یادگیرنده مد نظر قرار گرفته است. در واقع سوال اصلی این است که آیا رهبری اخلاقی در یادگیرنده بودن یک سازمان نقش داشته و اگر داشته، میزان آن چه قدر است؟

نمودار ۱ : مدل تحلیلی تحقیق



بدین منظور برای پاسخ به این سوال ویژگی های سازمان یادگیرنده، بر اساس مدل پیتر سنگه در پنج بعد تفکر سیستمی، قابلیت شخصی، مدل ذهنی، ایجاد آرمان مشترک و یادگیری تیمی در نظر گرفته شده است. (نمودار ۱)

رهبری اخلاقی نیز در ۳ بعد کلی؛ ارتباطات و روابط اخلاقی، رفتار اخلاقی و آموزه‌های اخلاقی بر اساس تلفیقی از نظرات مختلف، در نظر گرفته شده است. بر اساس نظر تروینو (2000) سه بعد نقش مدلساز رفتار، تنبیه/ تشویق و ارتباط به عنوان ابعاد رهبری اخلاقی در نظر گرفته شده است، هوگ و هارتوگ (۲۰۰۸) عدالت، به اشتراک گذاری قدرت و روشنی نقش را بیان نموده و یلماز (۲۰۰۴) چهار عامل اصلی اخلاق ارتباطی، اخلاق رفتاری، اخلاق تصمیم گیری و اخلاق محیطی را در مقیاس رهبری اخلاقی شناسایی نموده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

براون و تروینو (2006) نشان دادند که رهبری اخلاقی شامل دو جنبه – به طور خاص "شخص اخلاقی" و "مدیر اخلاقی" است. جنبه شخص اخلاقی اشاره به شخصیت رهبر و شامل ویژگی هایی، از جمله انگیزه صداقت، وجدان کاری یا انگیزه نوع دوستانه دارد. جنبه مدیر اخلاقی اشاره به تلاش های هدفمند یک رهبر برای تاثیر گذاشتن بر دیگران و هدایت رفتار اخلاقی پیروان دارد – مانند استاندارد های اخلاقی ارتباطی و انضباط کارکنانی که رفتارهای غیراخلاقی نشان می دهند. کویلا (۱۹۹۸) بیان می کند که رهبری اخلاقی را می توان به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی های شخصی دیگران و ترکیبی از توانایی های صداقت، قابلیت اطمینان، اعتماد، صمیمیت، روابط متقابل، تصمیم گیری دموکراتیک و حمایت از مشارکت، دلسوز و مهربان بودن شرح داد. رهبری اخلاقی، ارزش های اخلاقی یک رهبر و عمل بر این ارزش ها را در خود دارد.

از طرفی بر اساس نظرات و روش های رهبری اخلاقی مدیریت در ایران باستان (گزنفن، ۱۳۸۷)، به عنوان کهن ترین ریشه ها و اندیشه های رهبری اخلاقی ایران زمین، مولفه های این ابعاد به شرح ذیل تبیین شده است.

- ارتباطات و روابط اخلاقی (با مولفه های: آگاهی رسانی ، فرصت تفکر ایجاد کردن، تعامل گرایی، ایجاد مشارکت، توان افزایی، شایسته سالاری، مربی گری، اعتماد سازی، شفاف سازی، تصمیم گیری گروهی و دموکراتیک، متقاعدسازی)
- رفتار اخلاقی (با مولفه های: عدالت، راستگویی، برابری، همدلی، احترام، بخشش، نواندیشی، امیدواری، شکیبایی، مهربانی، نیک اندیشی و نیک خواهی)
- آموزه های اخلاقی (با مولفه های: الگو و سرمشق بودن، هماهنگی رفتار و گفتار، پروراندن روح و جسم توام، ترویج فرهنگ کار، فراهم نمودن ابزار کار، آگاهی دادن، تشویق و تنبیه)

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق عبارتست از: رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

فرضیه های فرعی :

۱. رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و قابلیت شخصی کارکنان وجود دارد.
۲. رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و مدل ذهنی کارکنان وجود دارد.
۳. رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و آرمان مشترک کارکنان وجود دارد.
۴. رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و یادگیری تیمی کارکنان وجود دارد.
۵. رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و تفکر سیستمی کارکنان وجود دارد.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی است. و روش تحقیق مورد استفاده، روش تحقیق پیمایشی است و جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. همچنین جهت گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع، از کتاب‌ها، پایان نامه ها، مقالات و پایگاه های اطلاعاتی و منابع اینترنتی استفاده شده است.

برای تعیین روایی ابزار تحقیق نیز از روش نظرخواهی خبرگان استفاده و در طراحی و تدوین گویه ها، نظرات اساتید و خبرگان سازمانی اعمال گردید. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، ۲۲ پرسشنامه بین کارکنان توزیع و جمع‌آوری شد که با استفاده از نرم افزار SPSS، ضریب آلفای بدست آمده ۹۴/۹٪ بدست آمد که با توجه به این که مقدار ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده بیشتر از ۷۰٪ بود بنابراین به پایا بودن پرسشنامه می‌توان اتکا نمود.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق ، تمامی کارکنان شاغل در صندوق بازنشستگی صنعت نفت در شهر تهران است. روش نمونه گیری، تصادفی ساده در نظر گرفته شده است. برای تعیین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

حجم نمونه، با استفاده از جدول مورگان و با توجه به اینکه تعداد جامعه آماری تحقیق ۳۴۰ نفر می‌باشد، تعداد نمونه مورد نیاز ۱۸۱ نفر در نظر گرفته شد.

روش‌تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آماری توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در آزمون توصیفی: فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و ... و در آزمون استنباطی: ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون فریدمن و تحلیل عاملی و تحلیل رگرسیون با استفاده از نرم افزار spss استفاده گردید.

نتایج آزمون های آماری و فرضیه های پژوهش

۱. آزمون تحلیل عاملی

بر اساس تحقیقات صورت گرفته در ادبیات موضوع مدلی انتخاب شد که در آن دو متغیر اصلی رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده دخالت داشت؛ برای اطمینان یافتن از اینکه این متغیرها هریک جزء عوامل اصلی قرار می‌گیرند از آزمون تحلیل عاملی استفاده شد. قبل از انجام تحلیل عاملی ابتدا باید از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل کرد که آیا داده‌های موجود را می توان برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا خیر؟ بدین منظور از شاخصKMO استفاده شد که برابر ۰/۹۱۷ و بیشتر از ۰/۶ و نزدیک به یک است، پس تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد.

همینطور از آزمون تعیین شاخص بارتلت برای مشخص کردن اینکه تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است یا خیر، استفاده شد که نتیجه بیانگر این مسئله بود که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است.

با انجام آزمون تحلیل عاملی ابتدا ۸ متغیرها مستقل شناسایی شده را مشخص کرده و پس از اجرای آزمون، اشتراک اولیه و اشتراک استخراجی متغیرها را بدست آوردیم که در مورد هشت متغیر مورد نظر تمامی مقادیر اشتراک استخراجی بیشتر از ۰/۵ بوده و قابل قبول می‌باشد. سپس با استفاده از ماتریس چرخیده اجزا مشاهده می‌شود از بین ۸ متغیر تحت بررسی می‌توان متغیرهای مربوط به دو عامل اصلی را تائید کرد که متغیرهای آرمان مشترک، مدل ذهنی؛ قابلیت شخصی، تفکر سیستمی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

یادگیری جمعی مربوط به سازمان یادگیرنده و رفتار اخلاقی، آموزه‌های اخلاقی و ارتباط اخلاقی مربوط به رهبری اخلاقی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲. آزمون فرضیات

فرضیه اصلی: رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده وجود دارد.

جدول ۱: آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه اصلی

سطح خطا	p-value	ضریب همبستگی	تعداد نمونه	نتیجه آزمون
۰/۰۵	۰/۰۰۰	٪ ۸۷/۶	۱۸۱	رابطه وجود دارد

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و سازمان یادگیرنده وجود دارد و میزان این همبستگی حدود ۸۷/۶ ٪ است.

فرضیه فرعی اول: رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و قابلیت شخصی کارکنان وجود دارد.

جدول ۲: آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی اول

سطح خطا	*p-value*	*ضریب همبستگی*	*تعداد نمونه*	*نتیجه آزمون*
۰/۰۵	۰/۰۰۰	٪ ۷۱/۲	۱۸۱	رابطه وجود دارد

همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و قابلیت شخصی کارکنان وجود دارد. و میزان این همبستگی حدود ۷۱/۲ ٪ است.

فرضیه فرعی دوم: رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و مدل ذهنی وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

جدول ۳ : آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی دوم

سطح خطا	p-value	ضریب همبستگی	تعداد نمونه	نتیجه آزمون
۰/۰۵	۰/۰۰۰	٪ ۸۲/۲	۱۸۱	رابطه وجود دارد

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و مدل ذهنی وجود دارد. و میزان این همبستگی حدود ۸۲/۲ ٪ است.

فرضیه فرعی سوم: رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و آرمان مشترک وجود دارد.

جدول ۴ : آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی سوم

سطح خطا	p-value	ضریب همبستگی	تعداد نمونه	نتیجه آزمون
۰/۰۵	۰/۰۰۰	٪۶۸/۵	۱۸۱	رابطه وجود دارد

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و آرمان مشترک وجود دارد. و میزان این همبستگی حدود ۶۸/۵٪ است.

فرضیه فرعی چهارم: رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و یادگیری جمعی وجود دارد.

جدول ۵ : آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی چهارم

سطح خطا	p-value	ضریب همبستگی	تعداد نمونه	نتیجه آزمون
۰/۰۵	۰/۰۰۰	٪۸۱/۵	۱۸۱	رابطه وجود دارد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و یادگیری جمعی وجود دارد. و میزان این همبستگی حدود ۸۱/۵٪ است.

فرضیه فرعی پنجم: رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و تفکر سیستمی وجود دارد.

جدول ۶: آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی پنجم

سطح خطا	*p-value*	*ضریب همبستگی*	*تعداد نمونه*	*نتیجه آزمون*
۰/۰۵	۰/۰۰۰	٪۸۰	۱۸۱	رابطه وجود دارد

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین رابطه معناداری بین رهبری اخلاقی مدیران و تفکر سیستمی وجود دارد. و میزان این همبستگی حدود ۸۰٪ است.

۳. رگرسیون خطی

برای تعیین میزان تاثیر رهبری اخلاقی روی سازمان یادگیرنده ، در رگرسیون خطی چندگانه ابتدا با استفاده از آزمون های آنوا (خطی بودن رگرسیون)، دوربین واتسون (خود همبستگی جملات اخلال)، و کلموگروف – اسمیرنوف (نرمال بودن باقیمانده ها) و عدم همخطی به تایید مدل پرداختیم.

تعیین میزان تاثیر رهبری اخلاقی روی سازمان یادگیرنده:

(متغیر وابسته : سازمان یادگیرنده و متغیر مستقل : رهبری اخلاقی) برای انجام این رگرسیون از متد Enter استفاده می‌نمائیم.

جدول ۷ : ضریب همبستگی و تعیین

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده
۰/۸۶۳	۰/۷۴۴	۰/۷۲۶

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

در این رگرسیون ضریب همبستگی ۸۶/۳ درصد می‌باشد و ضریب تعیین که مجذور ضریب همبستگی می باشد برابر ۷۴/۴ درصد می‌باشد؛ که ضریب تعیین عنوان می‌کند که میزان تغییرات در متغیرهای مستقل باعث ۷۴/۴ درصد تغییرات در متغیر وابسته می‌شود؛ که مقدار آن مناسب می‌باشد.

بررسی خطی بودن رگرسیون

جدول ۸ : آزمون خطی بودن رگرسیون

P_Value	درجه آزادی	مقدار خطا
۰/۰۰۰	۱	۰/۰۵

با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. پس فرض مقابل را که رگرسیون خطی است نتیجه می‌گیریم.

آزمون خود همبستگی جملات اخلال

در نهایت برای آزمون خود همبستگی در جزء اخلال (آزمون همبستگی پیاپی در جملات خطا)، از آزمون دوربین ـ واتسون (D.W) استفاده‌می‌کنیم. در صورتی که مقدار آماره دوربین واتسون بین ۱/۵ تا ۲/۵ باشد همبستگی پیاپی در جملات خطا تقریبا وجود ندارد و ما می‌توانیم با اطمینان رگرسیون را تایید کنیم.

در رگرسیون اخیر مقدار آماره دوربین واتسون برابر ۲/۱۷ می‌باشد که در بازه بین ۱/۵ تا ۲/۵ قرار می گیرد و پس وضعیت مطلوب است و مشکلی از این جهت وجود نخواهد داشت.

آزمون نرمال بودن (کولموگروف اسمیرنوف) برای باقیمانده‌ها

اگر فرضهای رگرسیون صادق باشد توزیع باقیمانده های معمولی باید نرمال باشد.

جدول۹ : آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

آیتم مورد بررسی	P-Value	سطح خطا(α)	نتیجه آزمون
باقیمانده‌ها	۰/۳۶۳	۰/۰۵	داده‌های نرمال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

چون مقدار سطح معنی داری برابر ۰/۳۶۳ و بزرگتر از مقدار خطا ۰/۰۵ می باشد پس فرض صفر را نتیجه می گیریم یعنی باقیمانده ها نرمال می‌باشد. پس فرض نرمال بودن باقیمانده ها نیز تایید می‌شود.

آزمون معنادار بودن ضرایب

بعد از بررسی خطی بودن یا نبودن رگرسیون، باید معنادار بودن هر کدام از ضرایب آزمون گردد. هدف از انجام این آزمون آن است که مشخص شود آیا در سطح اطمینان ۹۵ درصد ضریب محاسبه گردیده مخالف صفر است یا خیر؟

فرض های این آزمون به شرح زیر می‌باشند.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

$$\begin{cases} H_0 : \beta_0 = 0 \\ H_1 : \beta_0 \neq 0 \end{cases}$$

جدول ۱۰: آزمون معنادار بودن β۰

P_Value	سطح خطا	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد
۰/۰۶۰	۰/۰۵	-	۰/۰۱۵

با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) بیشتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل تائید می‌شود. پس معادله دارای مقدار ثابت نمی‌باشد.

$$\begin{cases} H_0 : \beta_1 = 0 & \text{رهبری اخلاقی بر سازمان یادگیرنده تاثیر ندارد.} \\ H_1 : \beta_1 \neq 0 & \text{رهبری اخلاقی بر سازمان یادگیرنده تاثیر دارد} \end{cases}$$

جدول ۱۱ : آزمون معنادار بودن β۱

P_Value	سطح خطا	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد
۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۸۸۲	۱/۲۰۵

با توجه به اینکه مقدارP-Value یا Sig از سطح خطا (۵٪) کمتر است، لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. پس رهبری اخلاقی مدیران بر سازمان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

یادگیرنده تاثیر دارد. معادله نهایی بر اساس ضریب استاندارد به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = 0.882X_1$$

نتیجه گیری و پیشنهادها

در تحقیق حاضر، همبستگی قابل توجهی بین رهبری اخلاقی و یادگیرنده بودن یک سازمان به نمایش گذاشته شد. از طریق آزمون فرضیه ها مشاهده گردید که بین رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده (با ضریب همبستگی ۸۷/۶٪) رابطه وجود دارد و همچنین بین ابعاد سازمان یادگیرنده و رهبری اخلاقی نیز رابطه وجود دارد، که بیشترین ارتباط بین مدل ذهنی و رهبری اخلاقی با ضریب همبستگی ۸۲/۲ بوده و کمترین ارتباط بین رهبری اخلاقی با آرمان مشترک با ضریب همبستگی حدود ۶۸/۵٪ می‌باشد.

این بدان معنی است که رهبری اخلاقی تاثیر قابل ملاحظه ای در ایجاد یک سازمان یادگیرنده دارد. در واقع هر اندازه که مدیران یک سازمان در رهبری اخلاقی همت گمارند، می توانند در ایجاد یک سازمان یادگیرنده موثر تر باشند. نتایج این تحقیق مبین این مطلب است که سازمانی یادگیرنده خواهد بود که مدیران آن، خود به اصول اخلاقی عمل کرده و مروج اخلاق باشند چرا که یادگیری سازمانی مستلزم داشتن فضای همدلی ، صداقت، مشارکت ، همیاری و دیگر فضایل اخلاقی است. سازمانی که در آن اصول اخلاقی رعایت شده و مسئولین آن رهبران اخلاقند قاعدتاً پتانسیل خوبی برای ایجاد فضای یادگیری و یاددهی را در خود دارند. در این سازمان ها افراد شور و شوق زیادی برای یادگیری کار دارند.

مدیری که نقش مربی گری ایفا می کند نه رئیس مأبانه، روش های اثربخشی را در یاددهی و مربی گری دارد، چرا که بر قابلیب های فرد متمرکز است نه بر نقطه ضعف های افراد. مدیران موفق، آگاهانه انرژی هیجانی مثبت در دیگران ایجاد می کنند. افراد را در موقعیت های تصمیم گیری واقعی قرار می دهند. آنها هم به صورت هیجانی و هم به شکل علمی دیگران را درگیر می سازند. آنها می دانند که یادگیری ، یاددهی و رهبری به طور تفکیک ناپذیری در هم تنیده اند.

یافته های این تحقیق مبنی وجود رابطه معنا دار میان رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده، با نتایج بدست آمده از تحقیقات و مطالعات قبلی(ریچارد ال دفت و ویک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

لئون) که رهبری اندیشمند و رهبری با بینش را جزء یکی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی قلمداد کردند، هم راستا می باشد. به طور مثال بر اساس نظریه ویک و لئون، سایر عوامل موثر در یادگیری سازمانی به غیر از رهبری بابینش؛ کسب و نشر اطلاعات، عملگرایی، خلاقیت، و برنامه ریزی/ ارزیابی می باشد که هر کدام از این ابعاد به طریقی با رهبری اخلاقی مدیران همبسته است. مدیری که اعتقاد به مشارکت دارد و در تمامی فعالیت ها با کارکنان خود مشورت می کند و اطلاعات را به صورت شفاف در اختیار کارکنان قرار داده و زمینه رشد و آگاهی آنان را فراهم می سازد، قطعاً در این محیط نشر اطلاعات و یادگیری روان تر و ساده تر انجام شده و تصمیم گیری های غنی تری صورت می گیرد و نهایتاً لذت بیشتری از کار نصیب کارکنان می شود. مدیری که شایسته سالار و توان افزاست پایه های محکمی برای اشتیاق به یادگیری و رشد را در کارکنان خود ایجاد می کند. مدیری که صادق، عادل، امیدوار، شکیبا، نیک خواه ، نو اندیش و سرشار از بخشش است قطعاً زمینه های خلق روش های بدیع و بستر های ظهور ایده های خلاق را بهتر ایجاد و تشویق می کند. مدیری که در رفتار و گفتار هماهنگ است و مانند الگویی در مقابل کارکنان قرار دارد ، ناظر و ارزیاب بهتری است و هماهنگی بیشتری را ترغیب می کند. مدیری که تشنه مقام و قدرت نیست، آسان تر تفویض اختیار نموده و عمیق تر به تحقق اهداف سازمان فکر می کند.

با بیان مطالب فوق ، به نظر می رسد که نه تنها سطح رعایت اصول اخلاقی می تواند در یادگیری سازمانی موثر باشد که سطوح بالاتر آن یعنی رهبری اخلاقی ، می تواند در ایجاد یک سازمان یادگیرنده و بالاتر از آن، یک سازمان یاددهنده[8]، نیروی محرکه قوی به شمار آید.

به خصوص اهمیت اخلاق حرفه ای در سازمان های خدماتی دولتی بیشتر نمایان می گردد، از آنجا که غایت همه فعالیت های متصدیان امور دولتی ، تحقق خواسته های همگانی است و تصویری که از این مدیریت ارائه می گردد می بایست به مراتب شهودی تر و دلسوز تر باشد و نیاز به درک مدیریت در ابعاد انسانی، در خصوص مدیریت دولتی حائز اهمیت است، لذا لازم است تا در این سازمان ها به معیارهایی چون انصاف و مشارکت که در فضای اخلاقی نمایان می گردد، بیشتر توجه گردد.

8 . Teaching Organization

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

البته لازم به ذکر است که اخیراً وضعیت حقوقی سازمان مورد سنجش (صندوق بازنشستگی صنعت نفت) از دولتی به نیمه دولتی و خصوصی در حال تغییر است، منتهی از آنجایی که این سازمان یکی از بخش های فرعی ستاد وزارت نفت و اعضاء مشارک این صندوق، همگی کارکنان دولتی وزارت نفت هستند لذا از لحاظ فعالیت در زمره سازمان های دولتی دیده شده است.

در نهایت، با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهادات کلی برای سایر سازمان های خدماتی عمومی و همچنین پیشنهادات کاربردی برای ارتقا و بهبود وضعیت سازمان مورد سنجش ارائه می شود:

۱. با توجه به اهمیت رهبری اخلاق در یادگیرنده بودن و موفقیت یک سازمان، توصیه می شود معیارهای اخلاقی، ضریب بالایی را در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان سازمان های خدماتی عمومی داشته و به خصوص در رابطه با مدیران، افرادی را انتخاب نموده و یا پرورش دهند که دارای صفات برجسته اخلاقی بوده و ابعاد رهبری اخلاقی را در کنار تخصص و تجربه نمایان سازند.
۲. برای رشد و توانمند سازی کارکنان ، فرصت های یادگیری مستمر از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و به خصوص جلسات حل مسئله کارشناسی و هم اندیشی بین کارکنان ایجاد شود تا از آن طریق افراد دیدگاه های خود را با یکدیگر مطرح کرده و علاوه بر انتقال دانش بتوانند نقاط قوت خود را بهبود و نقاط ضعف خود را برطرف کنند.
۳. جهت استفاده از ایده های جدید و خلاق کارکنان ، نظام پیشنهادات به صورت جدی در سازمان اجرا و حمایت گردد.
۴. پیشنهاد می‌شود مدیران از طریق فرایندهای گردش شغلی، توسعه‌شغلی، غنی‌سازی شغلی و اشتراک آموزش، موجب توسعه مهارت ها و توانمندی های فردی کارکنان شده و سپس از طریق ارتقای سطح منابع انسانی و فرایندهای تطبیق و تغییر، منجر به ایجاد سازمان یادگیرنده شوند.
۵. مدیران ، افراد مستعد و با اخلاق را شناسایی کرده و با مشارکت دادن آنان در حل مسائل سازمانی و ایجاد فرصت های تصمیم گیری، اولاً از توانمندی آنان در جهت تحقق اهداف صندوق استفاده نمایند ، ثانیاً به ایجاد فضای یادگیری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

و پرورش این استعدادها برای آینده سازمان بپردازند چرا که هرم ناهمگون سازمان زنگ خطری برای سال های آتی به شمار می آید.

۶. مدیران برای ایجاد روند بهتر در امور اقدام به تفویض اختیار به کارکنان کرده و از طریق توانمند کردن، فضای پیشرفت آنها را فراهم نموده و تغییرات مستمر و مفید را در سازمان اعمال نمایند.

۷. جهت تقویت ویژگی های سازمان یادگیرنده پیشنهاد می گردد برنامه های مطالعات تطبیقی به جهت آگاهی از تجارب و چگونگی فرآیند کار در صندوق های مشابه داخل و خارج از کشور بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. تاثیر خروجی عملکرد سایر بخش صنعت نفت بر صندوق و متقابلاً تاثیر عملکرد صندوق بر صنعت نفت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و مدیران هر واحد متناسب با تغییرات شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و ... ساز و کارهای مناسب ارائه دهند.

۸. برای ایجاد یک آرمان اخلاقی مشترک در بین اعضاء، میثاق نامه و منشور اخلاقی صندوق بروز رسانی شده و علاوه اطلاع رسانی گسترده از طریق سیستم های ارتباطی موجود (اتوماسیون، سایت و نشریه صندوق) ، در روز سالروز ورود هر فرد به صندوق، این میثاق نامه با او تجدید پیمان شود.

۹. هر ساله کارکنان و مدیرانی که الگوی اخلاق حرفه ای هستند شناسایی، معرفی و تشویق گردند.

۱۰. مدیران باید نحوه ارتباط خود با کارکنانشان را بیشتر و اثربخش تر کرده و بدین منظور باید توانایی‌های سوال کردن، شنیدن و پاسخ دادن را در خود بهبود و ارتقا دهند و به کارکنان پاسخ‌هایی روحیه بخش، خوشبینانه و حمایتی ارائه دهند.

۱۱. با توجه به رابطه موجود بین رفتارهای اخلاقی مدیران با ابعاد سازمان یادگیرنده، پیشنهاد می‌گردد که مدیریت علاوه بر بکار بستن نقش کنترلی، نقش‌های رهبری اخلاقی بیشتری را بکار بندند. تا بدین طریق بتوانند نسبت به انعکاس و ترویج هنجارهای اخلاقی مورد نظر عمل کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

۱۲. سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسایل شناسایی کرده و آنها را دائما" مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد، بنابر این برای اینکه صندوق بازنشستگی موفق باشد لازم است مدیران آن الگوهای ذهنی واقع بینانه‌ای داشته باشند و فرآیندهای کاری، مقررات و روش های اجرایی مطابق با شرایط روز به صورت مستمر بروز رسانی و اصلاح گردد.

۱۳. مدیران باید تفکر سیستمی و نظام گرا را در سازمان تقویت کرده و خود را مشغول مسائل ظاهری و جزئی نکند و در برخورد با مسائل و مشکلات در جستجوی ریشه و علل اصلی آنها باشند و بر روابط درونی اجزا و پدیده‌های سیستم سازمان خود تأکید عمل کنند.

پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

با توجه به عنوان و ادبیات مورد مطالعه و به منظور انجام تحقیقات آتی توسط سایر پژوهشگران پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

۱. در این تحقیق برای سازمان یادگیرنده از مدل سنگه استفاده شد، لذا پیشنهاد می‌شود از سایر مدل های موجود در ارتباط با سازمان یادگیرنده استفاده گردد.

۲. با توجه به اینکه قلمرو مکانی تحقیق حاضر صندوق بازنشستگی صنعت نفت به عنوان یک سازمان خدماتی دولتی می باشد، لذا پیشنهاد می‌شود که تحقیق مشابهی در یک سازمان تولیدی دولتی و یا سازمان های خصوصی نیز انجام صورت گیرد.

۳. در این تحقیق به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و سازمان یادگیرنده پرداخته شد، لذا پیشنهاد می‌شود که رابطه بین سایر سبک های رهبری با سازمان یادگیرنده یا ابعاد دیگری از رهبری اخلاقی و یا رابطه رهبری اخلاقی و سازمان یاد دهنده در سازمان های دیگر در نظرگرفته شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

فهرست منابع و مآخذ

۱. الوانی، سید مهدی و رحمتی، محمد حسین، (۱۳۸۵)، فرآیند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان، فرهنگ مدیریت، شماره ۱۵.
۲. دانائی فرد حسن، (۱۳۸۷)، چالش های مدیریت دولتی در ایران، چاپ ششم، تهران، سمت.
۳. بیک زاده، جعفر و همکاران، (۱۳۸۹)، بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۲.
۴. دنهارت رابرت بی، (۱۳۸۰)، تئوری های سازمان دولتی، چاپ چهارم، مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، تهران، صفار.
۵. سلطانی، ایرج، (۱۳۹۱) ، الگوی سر آمدی اخلاقی، نشر ارکان دانش ، چاپ اول.
۶. شفاعی، رضا، (۱۳۸۰)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع تحت عنوان "موانع ایجاد سازمان های یادگیرنده"، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی و مهندسی.
۷. فرامرز قراملکی، احد، (۱۳۸۷)،درآمدی بر اخلاق حرفه ای، تهران، انتشارات سر آمد ،چاپ اول.
۸. گزنفن، (۱۳۴۲)، کورش نامه، رضا مشایخی ، تهران، بنگاه ترجمه و نشر کتاب.
۹. گزنفن،(۱۳۸۷)، مدیریت کورش بزرگ، محمد ابراهیم محجوب، چاپ پنجم، تهران، انتشارات فرا.
10. Daft, Richard .L,(2001),"Organization theory and design", south-western college publishing, seven edition
11. Eisenbeiss , A. Silke ,(2012), "Re-thinking Ethical Leadership :An Interdisciplinary Integrative Approach", 1-63
12. Garvin, (1993), "Building a learning organization", Harvard business Review
13. Hendriks Elise et al, (2011), "Ethical leadership and moral behaviour of employees", the moderating role of interactional justice

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

14. Kalshoven .K ,(2010), "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW)", development and validation of a multidimensional measure,223-230
15. Mayer, M. David & Kuenzi. Maribeth & Greenbaum. L. Rebecca (2010), "Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate", Journal of Business Ethics, 95:7–16 _ Springer 2011
16. Piccol. Ronald. F et al, (2010), "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*,.31: 259-278
17. Senge , M. peter , (1990) , " The fifth discipling : the art and practice of the learning organization" , New York Doubleday /currency
18. Sheraz et al, (2012), "Enhancing employee performance through ethical leadership, transformational leadership and organizational culture in development sector of Pakistan", African Journal of Business Management Vol.6 (4), pp. 1244-1251,1 February, 2012
19. Van den Akker et al,(2009), "Ethical Leadership and Trust" , *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 ISS. 2, 2009 © 2009 School of Global Leadership &Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554-3145
20. Yilmaz. Ercan , (2010), "The analysis of organizational creativity in schools regarding principals" ,ethical leadership characteristics, Social and Behavioural Sciences, 2: 3949–3953
21. Yukl, Gary,Feb,(2009),"Reading Organizational Learning: Reflections on theory and research", The leadership Quarterly,Vol.20, PP.49-53.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]