نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۳۰

نقش میانجی فراموشی هدفمند سازمانی در تأثیر رهبری اصیل بر یادگیری سازمانی در کارکنان حوزه ستادی وزارت نفت

زهرا کوچک‌زاده[۱] - امیر دورانی[۲] - حمیدرضا یزدانی[۳]

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری اصیل بر یادگیری سازمانی با توجه به متغیر میانجی فراموشی هدفمند سازمانی بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه اجرا، توصیفی- هم‌بستگی بود. جامعه آماری این پژوهش کارکنان حوزه ستادی وزارت نفت و شامل ۸۴۰ نفر بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان از میان آن‌ها تعداد ۲۶۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه استاندارد رهبری اصیل نورثاوس (۲۰۱۰)، فراموشی هدفمند سازمانی دی هالن (۲۰۰۴) و یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۸ و ۰/۸۹ به دست آمد. داده‌های گردآوری شده توسط نرم‌افزار معادلات ساختاری warpPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج بررسی تحلیل مسیر نشان می‌دهد که رهبری اصیل بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و نقش میانجی‌گری فراموشی هدفمند سازمانی بین رهبری اصیل و یادگیری سازمانی نیز تایید می‌گردد.

واژگان کلیدی: رهبری اصیل، فراموشی هدفمند سازمانی، یادگیری سازمانی.

[۱] کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. kouchakzade@ut.ac.ir
[۲] کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. amirdorani66@gmail.com
[۳] استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران ،ایران. نویسنده مسئول: (hryazdani@ut.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مقدمه

در محیطی که یکی از نشانه‌های اصلی آن توسعه روزافزون دانش و فناوری است، روش‌های کسب دانش، شکل سنتی خود را از دست داده و در اشکال نوینی ظاهر می‌شود. این شرایط محیط حاضر را به محیطی رقابتی و پرچالش تبدیل نموده و پارادایم‌های جدیدی را طلب می‌کند. در پارادایم‌های جدید دانش سازمانی، بزرگترین امتیاز رقابتی توان یادگیری است (Malik & Garg, 2017). در واقع یادگیری سازمانی ابزاری است که می‌تواند در فرآیند سازگاری سازمان با تغییرات در فضای رقابتی موجود، به‌عنوان یک پیش نیاز درنظر گرفته شود (Lau, Lee, & Chung, 2019). در عصر حاضر سازمان‌هایی موفقند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند (Kareem, 2016). یادگیری سازمانی، سازمان‌ها را قادر می‌کند که به سرعت با تغییر سازگاری یابند. یادگیری سازمانی نه تنها بهترین فرصت برای بقای سازمان را فراهم می‌کند بلکه کلید موفقیت سازمان نیز می‌باشد (قشقایی زاده و احمدی نیک، ۱۳۹۶). همان‌طور که یادگیری در سازمان‌ها بیش‌تر می‌شود و سیستم‌های حافظه در سازمان‌ها در به خاطر سپردن و حفظ دانش کارآمدتر می‌شوند، چالش‌ها و موانع بیش‌تری نیز در اداره کردن دانش پدید می‌آید. یکی از این چالش‌ها دانش‌های منسوخ شده و قدیمی موجود در سازمان است که مانعی برای یادگیری سازمانی است (Thuy Pham & Swierczek, 2006). سازمان‌ها همواره بر حفاظت از دانش تاکید می‌کنند درحالی که توانایی در فراموش کردن نیز به همان اندازه اهمیت دارد (مشبکی و ربیعه، ۱۳۸۸)، زیرا در عصر حاضر که عصر دانش و دانایی نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر می‌شوند و دانش سازمانی باید متناسب با تغییرات محیطی تغییر کند تا بتواند عملکرد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود بخشد (Yang, Watkins, & Marsick, 2004). تلاش مدیریت دانش به‌عنوان پیش نیاز یادگیری سازمانی بر دو پایه استوار است: نخست، آموختن دانش نوین است که در متون مدیریت یادگیری سازمانی نامیده شده است و مورد دوم این که سازمان باید این شایستگی را داشته باشد که دانش موجود را تحت کنترل خود درآورده و موارد غیرضروری را حذف کند که در ادبیات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

موضوع از آن به‌عنوان فراموشی سازمانی هدفمند نام برده شده است. به عبارت دیگر یادگیری سازمانی و فراموشی هدفمند سازمانی کاملا به یکدیگر مرتبط می‌باشند (Bettis & Prahalad, 1995). از سوی دیگر سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش کارایی، اثربخشی و در نهایت بهره‌وری سازمان هاست (Joo & Nimon, 2014). با توجه به نقش رهبری در سازمان و تأثیر غیرقابل انکار آن بر کارکنان یکی از عوامل مؤثر بر فراموشی دانش کهنه و غیرمفید کارکنان و درنهایت عاملی کلیدی برای یادگیری سازمانی می‌باشد (مشبکی، عندلیب اردکانی و عندلیب اردکانی، ۱۳۹۰). سازمان‌های بزرگ و به خصوص صنایع مهمی هم‌چون نفت با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات پیرامون خود را ندارند، از این رو این سازمان‌ها برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار داده یا خود را به رویکردها و ابزارهای نوین مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات را به دست آورند. یکی از مهم‌ترین این رویکردها انتخاب و به کارگیری سبک رهبری اصیل است که هم خودکارآمدی و اخلاق درونی را ترویج داده و هم سازمان را در مسیر رشد و موفقیت به سمت سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی سوق دهد (پورصادق و کرمی، ۱۳۹۷).

با توجه به تخصصی بودن، حساسیت ویژه و مخاطرات صنعت نفت کشور، این صنعت یکی از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین صنایع کشور و یکی از ارکان اساسی اقتصاد کشور به شمار می‌رود. یادگیری از مهم‌ترین مزایای راهبردی سازمان‌ها می‌باشد. مدیران در تلاش هستند تا دریابند چگونه می‌توان منابع دانش را به‌صورت مؤثر گردآوری و مدیریت نمایند و از انباشت غیرضروری آن جلوگیری کنند تا بتوانند از آن به‌عنوان مزیت رقابتی استفاده کنند. بر همین اساس شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان یکی از بزرگترین شرکت‌های مجموعه نفت کشور - و با توجه به رقابت شدید در این حوزه- نیاز به ایجاد و پیاده‌سازی پایگاه مدیریت دانش در راستای یادگیری سازمانی را درک کرده است. با توجه به موقعیت ممتاز پروژه‌های صنعت نفت و اهمیت مدیریت دانش و یادگیری در راستای تجربیات آن‌ها می توان گفت که جلوگیری از دوباره کاری‌ها و تطویل پروژه‌ها و اتلاف منابع، در اختیارگرفتن دانش فنی پیمانکاران یا سایر ارائه کنندگان خدمات به سازمان، کاهش نگرانی نسبت به

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جابه جایی یا خروج کارکنان کلیدی، کمک به تدوین رویه‌ها، ضوابط فنی و استانداردها، ارتقای دقت کارها، افزایش راندمان انجام کارها، به حداقل رساندن از دست رفتن حافظه سازمانی و ... از مصادیق اهمیت توجه به مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در پروژه‌های صنعت نفت به شمار می‌رود. توسعه و ایجاد یادگیری سازمانی از طریق سازوکارها و منابع استراتژیکی مانند دانش و تسهیم آن بین افراد و واحدهای سازمانی فرصت‌هایی را برای یادگیری دوطرفه و همکاری بین آن‌ها ایجاد می‌کند که خود می‌تواند موجب ایجاد دانش جدید، انتشار بهترین روش‌های کاری و حل مسائل و مشکلات در سازمان گردد. یادگیری سازمانی می‌تواند بر نحوه انجام خدمات کارکنان این صنعت و در نهایت ارتقای عملکرد سازمانی تاثیرگذار باشد. پژوهشگر از طریق مصاحبه با تعدادی از مدیران شرکت ملی نفت ایران و مشاهده کارکنان تعدادی از عوامل مؤثر بر یادگیری را شناسایی نموده است.

محقق بعد از شناسایی عوامل مؤثر به دلیل مشاهده مواردی هم‌چون نبود انگیزه جهت یادگیری و تسهیم دانش، عدم تمایل به تغییر، وابستگی به افکار قدیمی و عدم تمایل به فراگیری دانش جدید و تأثیر فزاینده سبک رهبری مدیریت سازمان بر روی رفتارهای کارکنان و توجه به ارزش‌ها و اعتقادات در سبک رهبری اصیل که قرابت و نزدیکی زیادی با مباحث دینی و اعتقادی ما دارد، به بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی فراموشی هدفمند سازمانی پرداخته است. از سوی دیگر با توجه به بررسی پیشینه پژوهش که در قسمت مرور ادبیات تجربی آمده است، این موضوع نشان‌دهنده وجود روابط خطی بین متغیرها به‌صورت جداگانه است و در واقع آنچه در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته نقش رهبری اصیل در افزایش فراموشی سازمانی هدفمند و در نتیجه افزایش یادگیری سازمانی است.

یادگرفتن به معنای تقویت به کمک تجربه‌ای است که از پیگیری امور در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید. همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند؛ به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند، اما برخی سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر یاد می گیرند (Peter, Charlotte, Rick, Bryan, George, & Art, 1999). عبارت یادگیری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

سازمانی برای نخستین بار توسط سایرت و مارچ[1] (۱۹۶۳) در مطالعه اولیه‌شان بر روی جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی به کار برده شد. مطابق با گفته آن‌ها سازمان‌ها برای سازگاری خود با شرایط محیطی از تجربیات خودشان یاد می‌گیرند. یادگیری سازمانی فرآیندی است که طی آن سازمان در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهای خود را بهبود بخشیده و با ایجاد تحول به طور پیوسته با ارتقا و بهبود توانایی خود پیشرفت می‌نماید (قشقایی زاده و احمدی نیک، ۱۳۹۶). یادگیری سازمانی فرآیند بهبود اقدام‌های سازمان از طریق دانش و شناخت بهتر می‌باشد (Škerlavaj, Song, & Lee, 2010) تا با اشتراک‌گذاری بصیرت‌های متفاوت و بر پایه دانش و تجربه موجود در حافظه سازمان، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضای سازمان حاصل و بنا شود (Golmoradi & Ardabili, 2016). ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیفه[2] (۲۰۰۱) عبارتند از:

- چشم انداز مشترک: چشم انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم کرده و افراد را به سوی عمل سوق می‌دهد. چشم انداز مشترک هدف نهایی را ایجاد و خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌نماید.
- فرهنگ یادگیری سازمانی: هنگامی که اعضای جامعه، سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات داخلی تلاش می‌کنند، ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده‌اند.
- یادگیری گروهی: در یادگیری گروهی تاکید بر اهمیت همراستایی کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود.
- اشتراک دانش: ظرفیت سازمان برای جابه جایی دانش بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت سازمان نیز می‌باشد.
- تفکر سیستمی: تفکر سیستمی یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر.

[1] Cyert & March
[2] Neefe

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

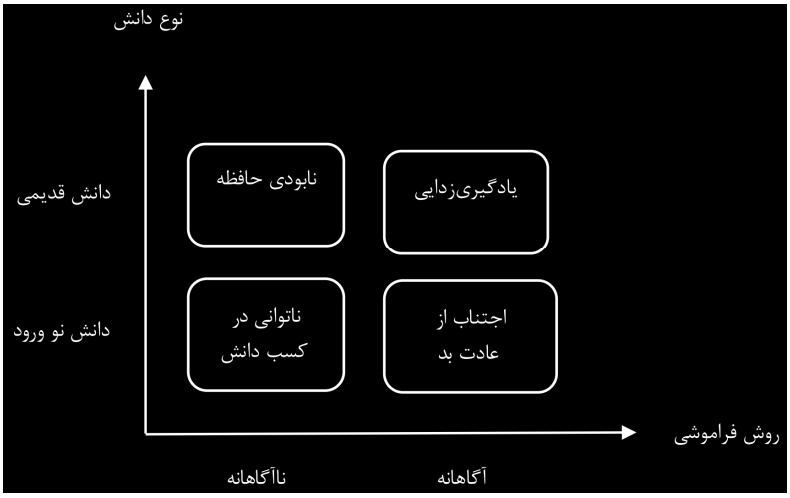
- رهبری مشارکتی: پیامد رهبری مشارکتی داشتن احساس شراکت در میان کارکنان است. آن‌ها احساس می‌کنند به آن‌ها نیاز است و وجودشان سودمند می‌باشد.
- توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان: برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات، مهارت و قابلیت‌های کارکنان را ارتقا داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد.

فراموشی سازمانی به‌عنوان مفهومی جدید در عرصه علم و دانش، اخیرا مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفته است. در اولین جریان علمی، پژوهش انجام گرفته توسط اندرسون[1] (۱۹۸۵) در سطح عملیاتی و بر اساس مطالعات تخریب دانش و به علت ایجاد وقفه در فرآیند تولید صورت گرفت. اسمانت و مورتون[2] (۱۹۸۵) و اسمانت[3] (۱۹۸۷) در تحقیقات خود فراموشی سازمانی را با مفهوم استهلاک دانش در برنامه‌ریزی تولید و برنامه‌ریزی در سطح گسترده‌ای مرتبط دانسته‌اند (علی محمدی، ۱۳۹۰). هدبرگ[4] (۱۹۸۱) مفهوم فراموشی سازمانی را با بیان این نکته توسعه داد که سازمان‌ها می‌توانند به‌صورت خواسته دانش خود را کنار بگذارند. او بیان کرد که سازمان‌ها برای پیشرفت، می بایست دانش قدیمی و غیرضروری خود را به‌صورت عامدانه کنار بگذارند و اگر چنین رفتاری نداشته باشند، بقای آن‌ها با خطر روبه رو می‌شود. دی هالن و فیلیپس به جای چگونگی و شرایط از دست رفتن دانش، بر تولید، انتقال و حذف هدفمند آن از حافظه سازمانی بحث می‌کنند (De Holan & Phillips, 2004). آن‌ها معتقدند فراموشی قبل، در فاصله و بعد از فرآیندهای یادگیری رخ می‌دهد. آن‌ها برای توصیف فراموشی سازمانی درصدد پیوند بین روش فراموشی و نیز نوع دانش فراموش شده می‌باشند. بعد اول تفاوت بین فراموشی آگاهانه و ناآگاهانه را نشان می‌دهد و بعد دوم به منبع دانش اشاره می‌کند. سازمان‌ها در بسیاری از موارد دانش و مهارت‌های فعلی خود و گاهی اوقات دانش نو ورود به سازمان را به‌صورت آگاهانه و ناآکاهانه فراموش می‌کنند. نظریه او در زمینه فراموشی

[1] Anderson
[2] Smunt & Morton
[3] Smunt
[4] Hedberg

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

سازمانی در شکل (۱) آمده است.



شکل ۱- فراموشی سازمانی (De Holan, Phillips, & Lawrence, 2004)

در ادامه طبقه‌بندی دی هالن از فراموشی سازمانی مورد اشاره قرار گرفته است:

- زوال در حافظه: در این حالت سازمان به‌صورت ناآگاهانه و تصادفی دانشی که طی مدت زیادی در حافظه سازمانی قرار گرفته بوده است را فراموش می‌کند.
- ناتوانی در کسب دانش: در این حالت سازمان نمی‌تواند دانش جدید را نگهداری کند و آن را به شکل برنامه‌ریزی نشده از دست می‌دهد.
- یادگیری زدایی: این مورد ناتوانی در از بین بردن دانش قدیم به منظور فراهم کردن فضایی برای ورود دانش جدید است.
- اجتناب از عادات بد: سازمان‌ها همانند افراد می‌توانند عادات، دستورالعمل‌ها، اعمال، عقاید و ارزش‌های ناشایستی را که برای تولید مضر هستند، یاد بگیرد. سازمان‌های موفق قادرند چنین دانش‌هایی را به‌صورت هدفمند فراموش کنند (De Holan et al., 2004).

بنابراین فراموشی سازمانی از دو بعد قابل بررسی می‌باشد: بعد اول هدفمند و تصادفی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

بودن فرآیند فراموشی و بعد دوم جدید بودن و نبودن دانش فراموش شده می‌باشد. بعد اول به این معناست که آیا سازمان به‌صورت هدفمند عمل فراموشی را انجام می‌دهد یا این که این فرآیند به‌صورت ناخواسته رخ می‌دهد. بعد دوم بیانگر این نکته است که دانش فراموش شده در سازمان موجود بوده یا این که دانشی جدید است (مشبکی و ربیعه، ۱۳۸۸).

شالوده رهبری اصیل بر مفهوم اصالت پایه‌گذاری شده است. اصالت خصوصیتی است که بر اساس آن، افراد رفتاری مطابق با ارزش‌ها، اعتقادات و فطرت والای انسانی از خود نشان می‌دهند و حتی تحت شرایط و فشارهای گوناگون نیز بر بروز چنین رفتارهایی پافشاری می‌کنند (Nichols & Erakovich, 2013). رهبری اصیل زمینه رهبری اخلاقی در محیط کار را دارد، از این رو مفهوم رهبری اصیل یک نظریه هنجاری است. رهبری اصیل با ترکیب دیدگاه‌های اخلاقی و معنوی فراتر از رهبری تحول گرا و یا انواع رهبری‌های با طیف وسیع تاثیرات، به‌عنوان یک نوع رهبری مستقل می‌تواند در خدمت سازمان باشد (قنبری و پاکیزه، ۱۳۹۵). رهبران اصیل کسانی هستند که از نقاط قوت و ضعف خود و همه جوانب یک مسئله آگاه هستند و برای همه اعمال خود یک منطق و ارزش اخلاقی دارند. لذا این نوع رهبران جوّی مثبت شامل صداقت و اعتماد در سازمان ایجاد می‌کنند. هم‌چنین رهبران اصیل به توسعه رفتار پیروان اهتمام می‌ورزند (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

رهبری اصیل فرآیندی است که طی آن رهبران از نحوه تفکر و رفتار خود و نیز زمینه‌ای که در آن عمل می‌کنند، آگاه شده و از جانب دیگران به شکل آگاهی از ارزش ها/دیدگاه‌های اخلاقی، دانش و نقاط قوت خود و دیگران درک می‌شوند (Stoten, 2015). مفهوم رهبری اصیل شامل چهار مؤلفه خودآگاهی، پردازش متوازن، اخلاق درونی و شفافیت می‌باشد. آگاهی در مورد نقاط مثبت و منفی رفتاری، چگونگی درک محیط اطراف و هم‌چنین آگاهی از قضاوت سایر افراد درباره رفتار فرد را خودآگاهی تعریف می‌کنند. هم‌چنین، مورد توجه قرار گرفتن نظرات مختلف و وارد کردن این نقطه نظرات مختلف در فرآیند تصمیم‌گیری، پردازش متعادل گفته می‌شود. اخلاق درونی به مقیاسی اشاره دارد که رهبر استانداردهای بالای اخلاقی و رفتاری را داراست و تصمیم‌گیری‌های خود را نیز بر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مبنای این ارزش‌های درونی قرار می‌دهد. هم‌چنین آنان شفافیت رابطه‌ای را نیز ارائه اطلاعات اصیل و تقسیم افکار و احساسات واقعی رهبر اصیل درباره یک واقعه تعریف کرده‌اند (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2015). اکثر نظریه پردازان مدیریت و سازمان قرن حاضر را قرن رهبری بر سازمان‌ها می‌دانند. رهبری به دلیل نقش مهمی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عامل بسیار مشهودی در رفتار سازمانی است. رهبر می‌تواند عامل تمایز در سازمان باشد. یکی از جدیدترین سبک‌های رهبری که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است، سبک رهبری اصیل است (محمدپور و کمالیان، ۱۳۹۶). سازمان‌ها در هزاره سوم برای حفظ و افزایش اعتماد، اشتیاق و توانایی کارکنان به سبکی نیاز دارند که علایق، نیازها و آرزوهای افراد را در درجه اول اهمیت قرار دهد و سبک رهبری اصیل سبکی مناسب برای نقش چالش برانگیز و جدید مدیران می‌باشد (Laschinger & Fida, 2014). بررسی تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور نشان می‌دهد که تنها چندی از تحقیقات به بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم سبک‌های رهبری و یادگیری سازمانی پرداخته‌اند و این در حالی است که هیچ پژوهشی به بررسی تأثیر مستقیم دو سبک رهبری اصیل و یادگیری سازمانی نپرداخته است. نتایج پژوهش عسگری، زارع‌پور نصیرآبادی و رزاقی (۱۳۹۳) نشان می‌دهد رهبری تحول آفرین و همه ابعاد آن تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر توسعه سازمان یادگیرنده دارد و رهبری تحول آفرین می‌تواند زمینه اجتماعی مناسبی را برای توسعه یادگیری سازمانی فراهم کند. قشقایی زاده و احمدی نیک (۱۳۹۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری معنوی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و نقش میانجی سرمایه اجتماعی بین این دو متغیر نیز تایید شد. گل مرادی و اردبیلی (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین سبک‌های رهبری و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

رهبری عبارت است از الگوهای رفتار دائمی و مستمر که افراد به هنگام کار با دیگران یا به‌وسیله دیگران از آن استفاده می‌کنند و توسط دیگران درک می‌شود (مقیمی، ۱۳۹۰). نقطه مشترک همه نظریه‌های رهبری این است که رهبری فرآیند نفوذ و تاثیرگذاری بر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

افراد است. در جهان پرتلاطم امروزی هماهنگی با ویژگی‌های خاص کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها از عهده رهبرانی برمی آید که از یک سبک رهبری اثربخش پیروی کنند (قنبری و پاکیزه، ۱۳۹۵). بی‌شک رهبری اصیل با تاکید بر ارزش‌ها، اخلاق، ایجاد فضای اعتماد و توجه به توانایی و مهارت کارکنان و ... می‌تواند همان سبک رهبری اثربخش باشد. بررسی تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور نشان می‌دهد چندی از تحقیقات به بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم سبک‌های رهبری و فراموشی هدفمند سازمانی پرداخته‌اند. مشبکی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر مثبت و معناداری دارد.

از بین دو سبک رهبری تحول گرا و عمل گرا، سبک رهبری تحول گرا تأثیر بیش‌تری بر فراموشی هدفمند سازمانی دارد. نتایج پژوهش عزیزی نژاد، جناآبادی و مرادزاده (۱۳۹۳) نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای تأثیر مثبت و معناداری بر فراموشی هدفمند سازمانی و عملکرد سازمانی دارد. محمدپور و کمالیان (۱۳۹۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روان شناختی بر فراموشی سازمانی هدفمند تاثیرگذار است.

سازمان‌ها اگر دچار فقر یادگیری شوند، ممکن است به حیات خود ادامه دهند اما هرگز نمی‌توانند از تمام قابلیت‌های خود استفاده کنند. از این رو در آینده نزدیک تنها سازمان‌هایی ادعای برتری می‌کنند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره‌برداری کنند. در سال‌های اخیر رشدی فزاینده در تحقیقات مرتبط با یادگیری سازمانی مشاهده می‌شود. اما همان‌طور که یادگیری در سازمان‌ها بیش‌تر می‌شود، چالش‌ها و موانع بیش‌تری نیز در اداره کردن دانش پدید می‌آید. یکی از این چالش‌ها، دانش‌های منسوخ است و سازمان‌هایی که با حجم بالایی از انواع دانش روبه رو هستند، به مدیریتی نیاز دارند تا دانش قدیمی و منسوخ را فراموش نمایند (Thuy Pham & Swierczek, 2006). چندی از تحقیقات نیز به بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم یادگیری سازمانی و فراموشی هدفمند سازمانی پرداخته‌اند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مشبکی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فراموشی هدفمند سازمانی بر یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارد. پورحاتمی، زارعی متین، حیاتی و عطایی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فراموشی هدفمند سازمانی بر نشر دانش، عملکرد دانش و بازنگری نتایج تأثیر مثبت و معناداری دارد. هم‌چنین در این پژوهش مشخص شد فراموشی سازمانی غیرهدفمند بر متغیرهای یادشده اثر معناداری ندارد. نتایج تحقیق زینگ و چن[1] (۲۰۱۰) نشان داد که فراموشی سازمانی هدفمند، تأثیر مستقیم و غیرمستقیم معناداری بر نوآوری سازمانی دارد، در حالی که قابلیت یادگیری سازمانی نقش متغیر میانجی را بین آن دو ایفا می‌کند.

شکل (۲) به‌عنوان مدل مفهومی پژوهش با توجه به متغیرهای شناسایی شده جهت نشان دادن نقش و رابطه رهبری اصیل و یادگیری سازمانی با میانجی‌گری فراموشی هدفمند سازمانی طراحی شده است. بر همین مبنا، فرضیه های تحقیق به صورت زیر تدوین شده است:

۱- رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد.

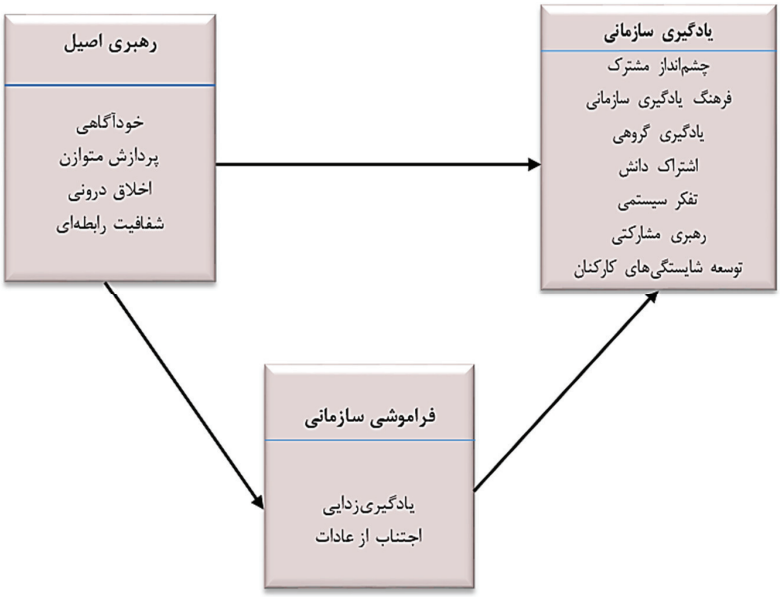
۲- رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر فراموشی هدفمند سازمانی دارد.

۳- فراموشی هدفمند سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد.

۴- رهبری اصیل از طریق متغیر میانجی فراموشی هدفمند سازمانی بر یادگیری سازمانی تاثیردارد.

[1] Zeng & Chen

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است و چون به دنبال بررسی رابطه متغیر مستقل بر متغیر وابسته است، نوعی پژوهش هم‌بستگی نیز محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش کارکنان حوزه ستادی وزارت نفت می‌باشند که تعداد آن‌ها حدود ۸۴۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان[1] (۱۹۷۰) استفاده شده است. با توجه به تعداد اعضای جامعه و با ضریب اطمینان ۹۵درصد و ۵درصد خطا تعداد حجم نمونه آماری با روش نمونه‌گیری تصادفی برابر با ۲۶۰ نفر محاسبه گردیده است. در این پژوهش برای

[1] Krejcie & Morgan

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

گردآوری اطلاعات از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. به منظور تدوین ادبیات نظری پژوهش و ارائه فرضیه‌های پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای و در راستای گردآوری داده‌ها از روش میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسش‌نامه شامل سوالات عمومی و تخصصی بوده است. پاسخ‌دهندگان بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت به سوالات پاسخ داده‌اند. پرسش‌نامه پژوهش شامل ۶۴ گویه می باشد. به منظور سنجش رهبری اصیل از پرسش‌نامه نورثاوس[1] (۲۰۱۰) با ۱۶ گویه برای چهار بعد، جهت سنجش فراموشی هدفمند سازمانی از پرسش‌نامه دی هالن (۲۰۰۴) با ۱۷ گویه برای دو بعد و برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسش‌نامه نیفه (۲۰۰۱) با ۳۱ گویه استفاده شده است. برای بررسی روایی صوری و محتوایی، پرسش‌نامه در اختیار تعدادی از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان قرار داده شده و در نهایت اصلاحاتی اعمال گردیده است. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیر	ابعاد	آلفا	آلفای کل	تعداد گویه‌ها
رهبری اصیل	خودآگاهی	۰/۸۷	۰/۸۶۷	۴
	پردازش متوازن	۰/۷۸۹		۴
	اخلاق درونی	۰/۸۵۴		۴
	شفافیت	۰/۷۱۲		۴
فراموشی سازمانی	هدفمند بودن	۰/۹۳۱	۰/۸۸۲	۹
	تصادفی بودن	۰/۷۲۳		۸
یادگیری سازمانی	چشم انداز مشترک	۰/۸۸۵	۰/۸۹۳	۴

[1] Northouse

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

متغیر	ابعاد	آلفا	آلفای کل	تعداد گویه‌ها
	فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۸۷۳		۴
	یادگیری تیمی	۰/۷۸۲		۴
	اشتراک دانش	۰/۸۹۴		۴
	تفکر سیستمی	۰/۹۲۱		۴
	رهبری مشارکتی	۰/۷۴۲		۵
	شایستگی‌های کارکنان	۰/۸۳۴		۶

ضریب آلفای محاسبه شده متغیرهای مورد پژوهش از مقدار استاندارد ۰/۷ بیش‌تر است. بنابراین می‌توان گفت که پرسش‌نامه مدنظر، از پایایی کافی برخوردار می‌باشد.

یافته‌ها

در این پژوهش ۲۶۰ نفر مشارکت کردند که ۱۷۸ نفر معادل ۶۸/۴ درصد مرد و ۸۲ نفر معادل ۳۱/۵ درصد زن، ۳۵ نفر معادل ۱۳/۶۴ درصد کمتر از ۳۰، ۹۸ نفر معادل ۳۷/۶ درصد بین ۴۰-۳۱، ۷۳ نفر معادل ۲۸ درصد بین ۵۰-۴۱ و ۵۴ نفر معادل۲۰/۷۶درصد بیش‌تر از۵۰ سال سن دارند. از نظر تحصیلات ۶۸ نفر معادل ۱۵,۲۶ درصد دیپلم و فوق دیپلم، ۱۲۱ نفر معادل ۴۶/۵ درصد لیسانس و ۷۱ نفر معادل ۲۷/۳ درصد فوق لیسانس و بالاتر از آن هستند.

در این پژوهش برای بررسی مدل مفهومی در نظر گرفته شده، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. بدین منظور نرم‌افزار warpPLS مورد استفاده قرار گرفته است. مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو مرحله، ابتدا مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری، تحلیل و تفسیر شده است. منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای مکنون و منظور از بررسی مدل ساختاری، بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون می‌باشد. شایان ذکر است که در این پژوهش، رهبری اصیل، فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر مکنون در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

نظر گرفته شده است.

تحلیل مدل اندازه‌گیری: در این مرحله، تعیین می‌شود که آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای مشاهده شده (سوالات پژوهش) اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر. بدین منظور روایی و پایایی آن‌ها بررسی می‌گردد. برای بررسی پایایی از شاخص‌های متغیرهای مکنون (سازه‌ها) و سازگاری درونی (پایایی سازه) و برای بررسی روایی از روش بررسی روایی همگرا استفاده شده است. پایایی هریک از شاخص‌های متغیر مکنون، در مدل PLS توسط میزان بارهای عاملی هر شاخص مشخص می‌شود. ارزش هریک از بارهای عاملی شاخص‌های متغیر مکنون مربوطه می‌بایست بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد. در پژوهش حاضر با بررسی شاخص‌ها مشخص گردید همه شاخص‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰/۵می باشند. برای اندازه‌گیری پایایی سازه، از دو شاخص پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار این شاخص‌ها باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۷ باشد. مقدار پایایی سازه برای هریک از متغیرهای مکنون در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲- پایایی سازه متغیرهای مکنون (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیر مکنون پایایی سازه	رهبری اصیل	یادگیری سازمانی	فراموشی سازمانی هدفمند
پایایی ترکیبی	۰/۸۹	۰/۸۳۹	۰/۸۷۴
آلفای کرونباخ	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۸۹

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ، بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده است. بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی سازه مناسبی برخوردار است. روایی همگرا در مدل PLS توسط معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد تحلیل قرار می‌گیرد که می‌بایست مقداری بیش از ۰/۵ اختیار کند. از طرف دیگر در روایی واگرا میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. نتایج حاصل از بررسی روایی همگرا و واگرا در جدول (۳) آمده است:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

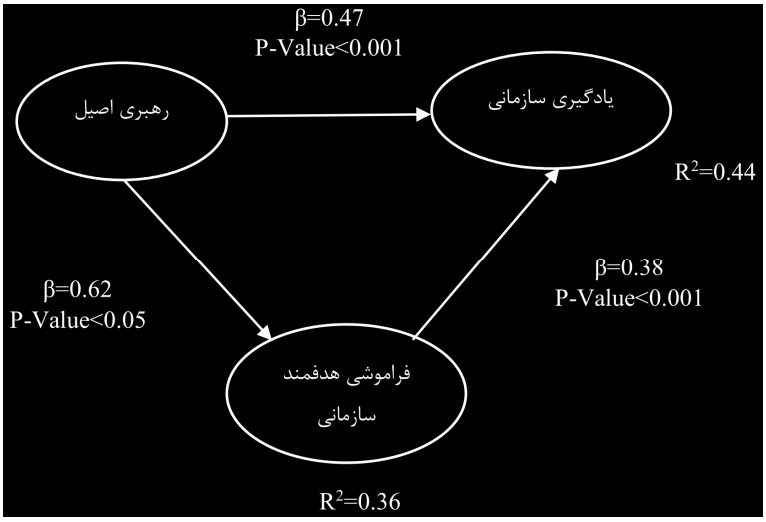
جدول ۳- روایی همگرا و واگرای سازه‌های (متغیرهای مکنون) تحقیق (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیر مکنون روایی همگرا	رهبری اصیل	یادگیری سازمانی	فراموشی سازمانی هدفمند
رهبری اصیل	۰/۶۰۳		
یادگیری سازمانی	۰/۲۴۲	۰/۵۵۷	
فراموشی سازمانی هدفمند	۰/۱۹۶	۰/۲۸۱	۰/۶۶۷

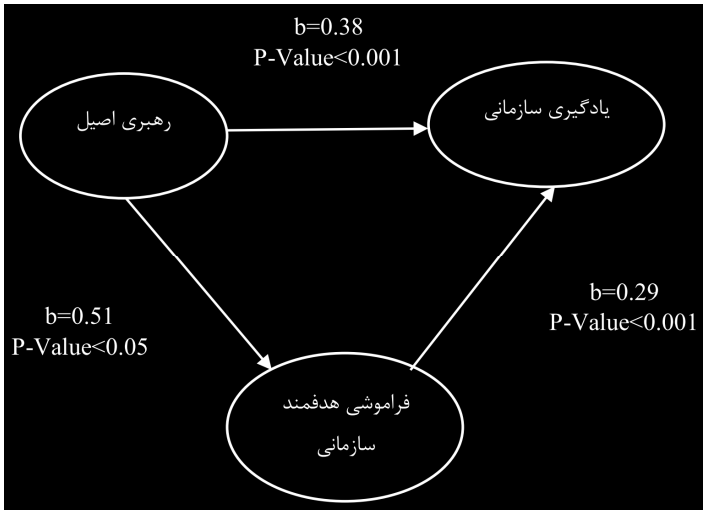
همان‌طور که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود مقادیر میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی متغیرها از ۰/۵ بیش‌تر بوده، بنابراین مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای مناسب برخوردار است. از طرف دیگر مقدار AVE متغیرهای مکنون از مقدار هم‌بستگی آن‌ها که در رابطه بین دوبه دو متغیرها در خانه‌های زیرین نشان داده شده است، بیش‌تر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر سازه‌ها در مدل تعامل بیش‌تری با سازه‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر، به بیان دیگر روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

در شکل (۳) و (۴) مدل برازش یافته به همراه ضرایب مسیر به نمایش درآمده است. هریک از ضرایب در صورتی قابل قبول است که مقدار P-values آن کمتر از ۰/۰۵باشد. خلاصه نتایج به دست آمده از تحلیل مدل نیز در قالب جدول (۴) ارائه گردیده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]



شکل ۳- مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد (منبع: یافته‌های پژوهش)



شکل ۴- مدل ساختاری پژوهش در حالت غیراستاندارد (منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۴- ضرایب مسیر (منبع: یافته‌های پژوهش)

شاخص روابط مدل		ضریب مسیر	سطح معناداری	نتیجه
رهبری اصیل یادگیری سازمانی	⇐	۰/۶۲	۰/۰۵P<	معنادار
رهبری اصیل فراموشی سازمانی هدفمند	⇐	۰/۳۸	۰/۰۰۱P<	معنادار
فراموشی سازمانی هدفمند یادگیری سازمانی	⇐	۰/۴۷	۰/۰۱P<	معنادار
نقش میانجی‌گری فراموشی سازمانی هدفمند	⇐	۰/۳۴	۰/۰۵P<	معنادار

با توجه به این که مقدار P-values محاسبه شده برای مسیرهای بین متغیرها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، تمام فرضیه‌ها تأیید می‌شود. پس از بررسی معناداری فرضیه‌های پژوهش به بررسی شدت تاثیرات پرداخته می‌شود. با توجه به این که ضریب مسیر محاسبه شده بین رهبری اصیل و یادگیری سازمانی، برابر با ۰/۶۲ و مثبت می‌باشد، با افزایش رهبری اصیل به اندازه یک واحد، ۰/۶۲ واحد افزایش در یادگیری سازمانی روی می‌دهد. ضریب مسیر محاسبه شده بین رهبری اصیل و فراموشی سازمانی هدفمند، برابر با ۰/۳۸ و مثبت می‌باشد، با افزایش رهبری اصیل به اندازه یک واحد، ۰/۳۸ واحد افزایش در فراموشی سازمانی هدفمند روی می‌دهد. ضریب مسیر محاسبه شده بین فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی، برابر با ۰/۴۷ و مثبت می‌باشد، با افزایش رهبری اصیل به اندازه یک واحد، ۰/۴۷واحد افزایش در یادگیری سازمانی روی می‌دهد. برای بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از ضریب تعیین (R^2) و ضریب Q^2 استفاده می‌گردد. برای ضریب تعیین، مقداری بالای ۰/۱ و برای ضریب Q^2 مقداری بیش از صفر پیشنهاد می‌گردد.

جدول ۵- شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل (منبع: یافته‌های پژوهش)

شاخص مدل متغیر مکنون	یادگیری سازمانی	فراموشی سازمانی هدفمند
ضریب تعیین (R^2)	۰/۳۶	۰/۴۴
ضریب Q^2	۰/۳۲	۰/۴۶

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مقدار ضریب تعیین و ضریب Q^2 برای متغیرهای پژوهش در جدول (۵) ارائه گردیده است و با توجه به این که تمامی ضریب‌ها مقادیر یاده شده را اختیار نموده‌اند، لذا مدل در نظر گرفته شده، از ظرفیت و توان پیش‌بینی لازم برخوردار است. در نهایت برای بررسی اعتبار مدل برازش یافته، شاخص‌های نیکویی برازش بررسی می‌گردند، بدین منظور سه شاخص میانگین ضریب مسیر (APC)، میانگین R^2 (ARS) و میانگین عامل تورم واریانس (AVIF) محاسبه گردیده است.

جدول ۶- شاخص‌های برازش مدل (منبع: یافته‌های پژوهش)

شاخص	مقدار	سطح معناداری
میانگین ضریب مسیر (APC)	۰/۳۴۲	۰/۰۱P<
میانگین R^2 (ARS)	۰/۲۸۷	۰/۰۱P<
میانگین عامل تورم واریانس (AVIF)	۲/۰۲۱	مقدار مطلوب، کمتر از ۵

همان‌گونه که در جدول (۶) ذکر گردیده است، دو شاخص میانگین ضریب مسیر و میانگین R2 دارای سطح معناداری ۰/۰۱ بوده و از آن‌جا که این مقادیر از ۰/۰۵ کمتر می باشند لذا مقادیر محاسبه شده معنادار است. در ارتباط با شاخص میانگین عامل تورم واریانس نیز چون مقدار به دست آمده کمتر از ۵ است لذا از حیث این شاخص نیز مدل تایید می‌گردد.

در مرحله بعدی پژوهش، با استفاده از مدل مفهومی استخراج شده، نسبت به سنجش وضعیت متغییرهای پژوهش در حوزه ستادی وزارت نفت پرداخته ایم، لذا در این راستا با تدوین پرسش‌نامه‌ای، از کارکنان سازمان خواسته شد تا وضعیت کنونی این سازمان را در مورد هریک از عوامل رهبری اصیل، فراموشی هدفمند سازمانی و یادگیری سازمانی تعیین نمایند. برای تحلیل نتایج در این مرحله، از آزمون میانگین یک جامعه (آزمون تی تک نمونه ای) بهره بردیم. چنان چه هریک از عوامل دارای میانگین بالاتر از ۳ باشد، سازمان از آمادگی و توانمندی لازم جهت ارتقا و توسعه مؤلفه مورد نظر برخوردار است و چنان چه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

هریک از آن‌ها، میانگین کمتر از ۳ را دارا باشد، سازمان از آمادگی و توانمندی لازم جهت ارتقا و توسعه مؤلفه مورد نظر برخوردار نیست و به سرمایه‌گذاری، مطالعه و برنامه‌ریزی جهت بهبود وضعیت نیازمند می‌باشد. در ادامه و در جدول (۷) نتایج تفصیلی آزمون‌های فرض انجام شده، ارائه گردیده است.

جدول ۷- نتایج آزمون تی متغیرهای پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

ابعاد و مؤلفه ها	حدبالا	حدپایین	اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	تی محاسبه شده	نتیجه
یادگیری سازمانی	-۰/۲۸۸	-۰/۶۹۷	-۰/۴۹۲	۰/۰۰۰	۱۴۱	-۴/۷۷۴	نامناسب
چشم انداز مشترک	۰/۳۴۰	۰/۱۶۹	۰/۰۸۵	۰/۵۰۷	۱۳۹	۰/۶۶۵	متوسط
فرهنگ یادگیری سازمانی	-۰/۶۷۶	-۱/۰۵۸	-۰/۸۶۷	۰/۰۰۰	۱۳۵	-۸/۹۷۴	نامناسب
یادگیری گروهی	۰/۱۵۰	-۰/۲۲۰	-۰/۰۳۴	۰/۷۱۲	۱۴۳	۰/۳۷۱	متوسط
اشتراک دانش	-۰/۴۸۱	۰/۸۰۱	-۰/۶۴۱	۰/۰۰۰	۱۴۴	-۷/۹۰۸	نامناسب
تفکر سیستمی	۰/۳۸۵	۰/۰۵۸	۰/۲۲۲	۰/۰۰۸	۱۴۳	۲/۶۸۷	مناسب
رهبری مشارکتی	۰/۰۸۵	-۰/۴۴۲	۰/۲۶۳	۰/۰۰۴	۱۴۰	-۲/۹۲۲	نامناسب
شایستگی‌های کارکنان	۰/۸۰۰	۰/۴۶۳	۰/۶۳۱	۰/۰۰۰	۱۴۳	۷/۴۱۷	مناسب
فراموشی سازمانی	-۰/۴۲۹	-۰/۷۱۵	-۰/۵۷۲	۰/۰۰۰	۱۴۴	-۷/۹۰۵	نامناسب
یادگیری زدایی	۰/۱۹۰	-۰/۲۹۸	-۰/۱۳۹	۰/۰۸۴	۱۴۲	-۱/۷۴۰	متوسط

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

ابعاد و مؤلفه ها	حدبالا	حدپایین	اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	تی محاسبه شده	نتیجه
اجتناب از عادات	-۰/۶۹۰	-۱/۰۰۰	-۰/۸۴۸	۰/۰۰۰	۱۴۴	-۱۰/۶۴	نامناسب
رهبری اصیل	۰/۲۴۰	-۰/۱۶۹	۰/۰۸۵	۰/۵۳۷	۱۳۹	۰/۷۶۵	متوسط
خودآگاهی	۰/۵۷۹	۰/۱۸۳	۰/۳۸۲	۰/۰۰۰	۱۴۰	۳/۸۵۰	مناسب
پردازش متوازن	-۰/۸۵۴	۰/۴۴۲	-۰/۲۶۳	۰/۰۰۴	۱۴۳	-۲/۹۲۲	نامناسب
اخلاق درونی	۰/۱۶۷	۰/۴۱۸	۰/۱۱۲	۰/۱۵۱	۱۴۱	۲/۴۴۲	متوسط
شفافیت رابطه ای	۰/۶۴۰	۰/۳۸۰	۰/۵۱۰	۰/۰۰۰	۱۴۴	۷/۷۶۳	مناسب

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تأثیر رهبری اصیل بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی‌گری فراموشی هدفمند سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیه اول نشان می‌دهد که رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد. تاکنون در هیچ پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری اصیل بر یادگیری سازمانی پرداخته نشده است، اما در پژوهش‌هایی به بررسی رابطه میان سایر سبک‌های رهبری از جمله سبک رهبری تحول آفرین، معنوی و هدفمند با یادگیری سازمانی پرداخته شده است. با توجه به این امر می توان گفت نتایج این فرضیه با نتایج تحقیقات عسگری و همکاران (۱۳۹۳)، قشقایی زاده و احمدی نیک (۱۳۹۶) و گل مرادی و ستاری اردبیلی (۲۰۱۶) همراستاست. نتایج آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد که رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر فراموشی هدفمند سازمانی دارد که این موضوع با نتایج تحقیقات مشبکی و همکاران (۱۳۹۰)، عزیزی نژادو همکاران (۱۳۹۳) و محمدپور و کمالیان (۱۳۹۶) همراستاست. نتایج آزمون فرضیه سوم نشان می‌دهد که فراموشی هدفمند سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

دارد که این مسئله با نتایج تحقیقات مشبکی و همکاران (۱۳۹۱)، پورحاتمی و همکاران (۱۳۹۴) و زینگ و چن (۲۰۱۰) همراستاست. نتایج آزمون فرضیه چهارم، نقش متغیر میانجی فراموشی هدفمند سازمانی بین رهبری اصیل و یادگیری سازمانی را تایید می‌کند. نتایج این پژوهش توجه مدیران حوزه ستادی وزارت نفت را به این نکته جلب می‌نماید که فراموشی سازمانی هدفمند عامل بسیار مهمی است که از طریق یادگیری‌زدایی روش‌های قدیمی، زمینه گرایش به رویه‌های جدید را امکان‌پذیر ساخته و موجبات بالندگی سازمان را فراهم می‌آورد و این مهم زمانی بهتر اتفاق می‌افتد که رهبران سازمان‌ها بتوانند به طور فعالانه سازمان خود را مدیریت کنند تا از این طریق از رویه‌های نادرست و آن دسته از دانش که بر رقابت‌پذیری سازمان اثر گذاشته و برای آن مضر است، دوری نماید.

از طرف دیگر و با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل مطابق جدول (۷) برای سنجش وضعیت متغیرها در حوزه ستادی وزارت نفت مشخص گردید که سازمان در بعد یادگیری سازمانی وضعیت نامناسبی دارد. در بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی به ترتیب فرهنگ یادگیری سازمانی، اشتراک دانش، رهبری مشارکتی در وضعیت نامناسب، چشم انداز مشترک و یادگیری گروهی در وضعیت متوسط و تفکر سیستمی و شایستگی‌های کارکنان در وضعیت مناسب قرار دارند. بر این اساس و با توجه بیش‌تر به مؤلفه‌های در وضعیت ضعیف تر، پیشنهاد می‌شود که مسئولان حوزه ستادی وزارت نفت از طریق برگزاری گردهمایی‌ها و کارگاه‌های آموزشی و توجیهی، گسترش شبکه‌های ارتباطی الکترونیکی درون و برون سازمانی و ایجاد اجتماعات دانش با هدف برقراری تعامل بیش‌تر دانش و تجربه‌ها، تخصیص پاداش‌های مادی و غیرمادی برای یادگیری و بازنگری در قوانین، رویه‌ها و فرآیندهای سازمانی به منظور تسهیل و تسریع نشر و انتقال دانش در سطح سازمان اقدام نمایند. سازمان در بعد فراموشی سازمانی هدفمند وضعیت نامناسبی دارد. در بین مؤلفه‌های فراموشی سازمانی هدفمند اجتناب از عادات در وضعیت نامناسب و یادگیری‌زدایی در وضعیت متوسط قرار دارند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که از طریق برگزاری جلسات درون سازمانی و تبادل اطلاعات میان مدیران و کارکنان دانشی در راستای شناسایی قوانین و مقررات زاید و دست و پاگیر و حذف یا اصلاح آن‌ها اقدام شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

هم‌چنین حضور مستمر کارکنان و مدیران دانشی در سمینارها و همایش‌های علمی جهت شناسایی دانش جدید و برگزاری همایش‌های علمی جهت ورود دانش جدید به شرکت نیز پیشنهاد می‌شود. پیشنهاد می‌شود برای کاهش رسمیت بیش از اندازه در محیط شرکت ملی نفت، برای افزایش صمیمیت و اعتماد بین افراد از طریق تشکیل گروه‌های غیررسمی اقدام شود. از طریق فراهم کردن فضای مناسب در سازمان جهت گفتگو بین کارکنان و مدیران درباره اعمال گذشته، به منظور شناسایی عادت‌ها و روش‌های نامناسب انجام کارها و اقدام در جهت حذف آن‌ها، پیشنهاد می‌شود تغییر در فرآیندهای شرکت نفت تا حد امکان انجام شود، زیرا تغییر در فرآیندها می‌تواند باعث فراموشی دانش منسوخ شده و قدیمی گردد. سازمان در بعد رهبری اصیل در وضعیت متوسط قرار دارد. در بین مؤلفه‌های رهبری اصیل، پردازش متوازن در وضعیت نامناسب، اخلاق درونی در وضعیت متوسط و دو مؤلفه خودآگاهی و شفافیت رابطه‌ای در وضعیت مناسب قرار دارند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که رهبران شرکت ملی نفت ایران با تامین نیازها و رشد و توسعه کارکنان، توانمندسازی و ظرفیت یادگیری آنان را بالا ببرند. یکی دیگر از عوامل مورد توجه رهبران اصیل، ترغیب ذهنی است. ترغیب ذهنی بیانگر رفتاری است که علاقه کارکنان را برای آگاهی نسبت به مسائل فزونی بخشیده و اشتیاق و توانایی آنان را برای تفکر درمورد مسائل به شیوه‌ای نو توسعه می‌دهد. رهبران می‌توانند با ارائه پاداش‌های اقتضایی مرتبط با سطح یادگیری، یادگیری سازمانی را تقویت نمایند. رهبران سازمان باید تلاش کنند تا جوّ اعتماد بهتری در سازمان ایجاد نمایند.

منابع

پورحاتمی، عاطفه، زارعی متین، حسن، حیاتی، بهزاد و عطایی، مهدی (۱۳۹۴). بررسی اثر فراموشی سازمانی هدفمند و غیرهدفمند بر فرآیند یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی)، *فصل‌نامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۳، شماره۴، صص ۱۲۰۰-۱۱۷۹.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

پورصادق، ناصر و کرمی، حسام الدین (۱۳۹۷). تأثیر رهبری اصیل بر یادگیری سازمانی کارکنان از طریق متغیر میانجی هوش سازمانی، *فصل‌نامه مطالعات منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، شماره۳۷، صص ۹۲-۶۷.

عزیزی نژاد، بهاره، جناآبادی، حسین و مرادزاده، عبدالباسط (۱۳۹۳). طراحی مدل تأثیر سبک رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند و عملکرد با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۷، شماره ۲۵، صص۹۶-۷۵.

عسگری، ناصر، زارع‌پور نصیرآبادی، فضل الله و رزاقی، رویا (۱۳۹۳). نقش رهبری تحول گرا در توسعه یادگیری سازمانی، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۶، شماره ۲، صص ۱۲۲-۹۹.

علی محمدی، صدیقه (۱۳۹۰). بررسی رابطه میان شکاف‌های دانشی و سطح فراموشی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهاد دانشگاهی استان هرمزگان)، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش کسب وکار، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

قشقایی زاده، نصراله و احمدی نیک، فاضل (۱۳۹۶). بررسی نقش میانجی سرمایه اجتماعی در تأثیر رهبری معنوی بر یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوزستان)، *فصل‌نامه مدیریت سرمایه اجتماعی*، دوره ۴، شماره ۱، صص ۱۳۶-۱۱۵.

قنبری، سیروس و پاکیزه، الهام (۱۳۹۵). نقش رهبری اصیل در میزان دلبستگی شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر همدان، *فصل‌نامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، دوره ۱۱، شماره ۲، صص۲۳-۷.

محمدپور، سمانه و کمالیان، امین رضا (۱۳۹۶). تبیین نقش رهبری اصیل در فراموشی سازمانی هدفمند با توجه به نقش میانجی توانمندسازی کارکنان، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۱۰، شماره ۳۶، صص ۱۱۵-۸۹.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مشبکی، اصغر و ربیعه، مسعود (۱۳۸۸). فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۳، شماره ۴، صص۲۱۸-۱۹۴.

مشبکی، اصغر، عندلیب اردکانی، نادر و عندلیب اردکانی، داود (۱۳۹۰). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند: رویکردی نوین در مدیریت دانش، *نشریه مدیریت سلامت*، دوره ۱۴، شماره ۴۴، صص۵۴-۴۱.

Bettis, R. A. & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic management journal*, *16* (1), 5-14 .

De Holan, P. M., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2004). Managing organizational forgetting. *MIT Sloan management review*, *45* (2), 45-51 .

De Holan, P. M., & Phillips, N. (2004). Organizational forgetting as strategy. *Strategic Organization*, vol. 4 (2), 423-433 .

Golmoradi, R. & Ardabili, F. S. (2016). The Effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *(230*), 372-378 .

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of Organizational Design (1),* 3-27 .

Joo, B. K. & Nimon, K. (2014). Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership. *European Journal of Training and Development*, *38* (6), 570-587 .

Kareem, J. (2016). The influence of leadership in building a learning organization. *IUP Journal of Organizational Behavior*, *15* (1), 7-18 .

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, *30* (3), 607-610 .

Laschinger, H. K. S. & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23* (5), 739-753 .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

Lau, K. W., Lee, P. Y., & Chung, Y. Y. (2019). A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, *40* (1), 107-123 .

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (p. 3). Oxford: Oxford University Press .

Malik, P. & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: exploring the nexus in Indian IT sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *9* (3), 166-189 .

Neefe, D. O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes. University of Wisconsin stout, Master Degree in Training and Development .

Nichols, T. W. & Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?. *Leadership & Organization Development Journal*, *34* (2), 182-195 .

Northouse, P. G. (2010). Leadership: Theory and practice, 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications .

Peter, S., Charlotte, R., Rick, R., Bryan, S., George, R., & Art, K. (1999). The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations .

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, *65* (3), 429-437 .

Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert systems with applications*, *37* (9), 6390-6403 .

Stoten, D. W. (2015). Authentic Leadership in English Education: What Do College Teachers Tell Us?. *Jiaoyu Yanjiu Yuekan Journal of Education Research*, 249, 108 .

Thuy Pham, N. & Swierczek, F. W. (2006). Facilitators of organizational learning in design. *The Learning Organization*, *13* (2), 186-201 .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, *34* (1), 89-126 .

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, *15* (1), 31-55 .

Zeng, J. & Chen, C. (2010). Notice of Retraction The relationship between intentional organizational forgetting and organizational innovation: The mediating effect of organizational learning capability. In *Advanced Management Science (ICAMS), 2010 IEEE International Conference on* Vol. 2, 47-53. IEEE

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]