



University of Tehran Press

Developing Organizational Learning in Universities Based on Appreciative Leadership

Fatemeh Taheri¹ | Hossein Khanifar^{2*}

1. Department of Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom. Email: f_taheri@ut.ac.ir

2. Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom. Email: khanifar@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Received: 24 January 2025

Revised: 05 April 2025

Accepted: 22 April 2025

Published online: 24 February 2026

Keywords:

Appreciative inquiry,
Appreciative leadership,
Organizational learning,
University,
Positive thinking.

ABSTRACT

Purpose: Today, universities are facing increasingly complex conditions that require new leadership approaches to human capital in order to release its potential and talents of their human capital and to develop organizational learning. The purpose of this research is to identify the methods of developing 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 consisted of experts, 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 individuals, and analyzed using the theme analysis method. **Findings:** The coding process yielded 55 subcategories and 21 main categories, structured along three axes of organizational learning development—namely what, how, and the results of learning development anchored in 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. Following this stage, the development of organizational learning will be operationalized in three stages: attainment of the requisite essence, mastery of behavior, and consideration of the resulting outcomes.

Cite this article: Taheri, F. & Khanifar, H. (2026). Developing Organizational Learning in Universities Based on Appreciative Leadership. *Organizational Culture Management*, 24 (1), 65-82. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.389266.1008762>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.389266.1008762>

Publisher: University of Tehran Press.



توسعه یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها مبتنی بر رهبری قدرشناسی

فاطمه طاهری^۱ | حسین خنیفر^{۲*}

۱. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: f_taheri@ut.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: khanifar@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۰۵

کلیدواژه:

پرسشگری قدردانی،

تفکر مثبت،

دانشگاه،

رهبری قدرشناسی،

یادگیری سازمانی.

هدف: امروزه دانشگاه‌ها با شرایط فزاینده پیچیده‌ای روبه‌رو هستند که نیازمند شیوه‌های جدید رهبری سرمایه انسانی به منظور آزادسازی پتانسیل و استعدادهای 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 گراندد تئوری، رویکرد ظاهرشنونده (گلیزر)، و با ماهیت اکتشافی اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش اعضای هیئت علمی خیره و صاحب‌نظر و مدیران دانشگاه‌های دولتی هستند. داده‌های پژوهش به روش نمونه‌گیری هدفمند و فن گلوله برفی و بر اساس مصاحبه‌های عمیق با ۱۸ نفر جمع‌آوری شد و با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفت.

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

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

استناد: طاهری، فاطمه و خنیفر، حسین (۱۴۰۵). توسعه یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها مبتنی بر رهبری قدرشناسی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۴ (۱) ۶۵-۸۲. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.389266.1008762>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.389266.1008762>



مقدمه

با آغاز هزارهٔ جدید، سازمان‌ها در جست‌وجوی جدیدترین سیستم‌های مدیریتی برآمده‌اند تا از گذار به جامعهٔ دانش‌بنیان، که در آن اقتصاد به تولید دانش- به جای سرمایه یا نیروی کار- وابسته است، اطمینان حاصل کنند (Phale et al., 2021). آن‌ها برای نیل به این هدف بازنگری در رهبری جوامع آموزشی و توسعهٔ قابلیت‌های یادگیری این سازمان‌ها را مد نظر قرار داده‌اند تا بسیاری از چالش‌های پیش روی خود در این ارتباط را برطرف کنند 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 واسطهٔ بازنشستگی اعضای با سابقهٔ کار بالا و کمبود مهارت‌های اعضا با سابقهٔ کمتر)، افزایش فشار بر دانشگاه‌ها از سوی جامعه برای برآورد نیازهای آموزشی شرکت‌ها و صنایع، انتظار تحقق توسعهٔ اجتماعی، انتظارات بیشتر از اعضای هیئت علمی و کارکنان برای شرکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، و به طور کلی نیاز به تحقق بهره‌وری سرمایهٔ انسانی برای پرداختن به چالش‌های ذکرشده، نیاز به رهبری قوی، اثربخش و متعهد را برای یادگیری چگونگی تطبیق با این چالش‌ها در سازمان‌ها مورد توجه قرار داده است. از این رو به زعم صاحب‌نظران، موفقیت دانشگاه‌ها به عنوان یکی از مؤثرترین سازمان‌ها در جامعه، 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 فرایند یادگیری سازمانی و توسعه و بهبود قابلیت‌های یادگیری همهٔ اعضای سازمان از طریق اجرای سبک رهبری متفاوت با سبک‌های پیشین بستگی دارد (Wahab, 2023; Bloom & McClellan, 2016). این هدف از طریق اجرای شیوه‌ای نوین در رهبری به نام رهبری قدرشناسی^۱ یا رهبری قدردان میسر خواهد شد (Jamali et al., 2001; Ponder, 2001; Yelder & Codling, 2004). رهبری قدرشناسی ریشه در پرسشگری قدردانی (AI^۲) دارد و «جست‌جوی فزایندهٔ^۳ بهترین‌ها در افراد و سازمان‌ها و دنیای اطراف آن‌ها» تعریف شده است. این شیوهٔ رهبری شامل کشف نظام‌مند^۴ هر آن چیزی است که زمانی که سیستم از نظر اقتصادی و اکولوژیکی و انسانی بیشترین تأثیر و توانایی را داشته باشد به آن حیات^۵ می‌بخشد. رهبری قدرشناسی هنر و تمرین کشف فرصت‌هایی است که موجب ارتقا و تقویت ظرفیت و پتانسیل سیستم می‌شود. پرسشگری قدردانی بدون ارائهٔ 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 هم برای کارکنان آن می‌شود و با این پیش‌فرض 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؛ چنان که دائم در پی کشف نقاط قوت اعضا و همکاران خود و آنچه توسط آن‌ها به‌خوبی انجام می‌شود هستند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، دیدگاه رهبری مبتنی بر قدردانی به جای تمرکز بر کمبودهای درون سازمان^۶ و سعی در رفع آن‌ها نقاط قوت و موفقیت‌های سازمان^۷ را مورد کندوکاو و بررسی قرار می‌دهد (Aposte 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^۸ بودجه) بر آنچه نتیجهٔ 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 توسعهٔ قدرت تخیل انسان دارد (Orr & Cleveland-Innes, 2015).

1. appreciative leadership
2. appreciative inquiry
3. co - evolutionary search
4. systematic
5. life
6. deficit-based
7. organization's strengths and successes
8. deficit-based approach

از آنجا که تصمیم‌گیری در مورد یادگیری سازمانی و تحقق تغییرات در دانشگاه‌ها بر اساس رعایت سلسله مراتب و توسط افراد در سطوح بالا صورت می‌پذیرد، پرداختن به اجرای 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 مشارکت و فعالیت‌های مشترک اعضای هیئت علمی و کارکنان، اجازه نفوذ بیشتر این افراد بر تصمیم‌گیری‌های سازمان و افزایش کیفیت تصمیمات را فراهم می‌سازد. چنین شرایط مساعدی در حالی قابل دستیابی است که چالش‌های اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی امروز و پیش روی دانشگاه‌ها و لزوم یادگیری در آن‌ها از پیچیدگی بسیار برخوردارند و نمی‌توانند توسط یک فرد یا یک نهاد حل شوند. مدیریت و برطرف کردن این پیچیدگی‌ها که سازمان‌های مختلفی گریبان‌گیر 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 هیئت علمی با ورود به سازمان‌ها اغلب انتظار مشارکت بیشتری در تصمیمات دانشگاه‌ها دارند؛ چنان که رائلین^۱ و ژاکوبز (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 و همه باید در فرایند تغییر نقش داشته باشند و 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 را که به طور فزاینده مهارت‌های خود را تنوع می‌بخشند و بر آن می‌افزایند توسط اقتدار بوروکراتیک یا شخصیت کاریزماتیک گرد هم آورد. تنها راه ممکن برای رهایی از مشکلات مدیریتی این است که متعامل^۲ عمل کنیم و رهبری خود را به اشتراک بگذاریم.» (Raelin & Jacobs, 2003).

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 هیئت علمی در موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری، و از طرف دیگر فقدان مطالعاتی در مورد این متغیر و نقش آن در توسعه یادگیری سازمانی در داخل کشور و به‌خصوص 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 و محققان و متخصصان به آن علاقه‌مند بودند. تعاریف اولیه یادگیری سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان متمرکز بود و نکته اصلی مطرح‌شده در آن‌ها رفتار انطباقی^۳ سازمان در انطباق با محیط در طول زمان بود. سپس تعاریف به سمت استفاده از دانش حرکت کردند. از جمله این موارد تعریف هدبرگ^۴ است: «یادگیری سازمانی فرایند کسب و پردازش اطلاعات توسط اعضای سازمان از طریق تعامل آن‌ها با محیط است.» (Hedberg, 2012). در سال ۱۹۹۰ پیتر سنج^۵، که خالق مفهوم سازمان یادگیرنده و پیش‌گام در زمینه یادگیری سازمانی است، کتاب خود، به نام 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 دیدگاه‌ها و تخصص‌ها و چشم‌انداز آن‌ها به صورت متفاوت تعریف شده

1. Raelin
2. mutual
3. adaptive behavior
4. Hedberg
5. Peter Senge

است. در مطالعه فعلی، این تعریف از یادگیری سازمانی مد نظر قرار گرفته است: "فرایند یادگیری جمعی پیوسته، که همه کارکنان و اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاه بر اساس یک چشم‌انداز مشترک در قالب فرهنگی مشارکتی، 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 فرایند پیچیده‌ای - شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، پیگیری، 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. اجرای سبک‌های رهبری سنتی، که 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 و شفافیت و کار تیمی و به طور کلی یادگیری سازمانی را از اعضا می‌گیرد، و تحقق خلق و ثبت دانش و نشر آن و به طور کلی یادگیری سازمانی را میسر نمی‌سازد مناسب بسترسازی و تحقق یادگیری سازمانی در دنیای امروز سازمان‌ها نیست (Leithwood et al., 2021)؛ درحالی‌که بر اساس مطالعات صورت‌پذیرفته 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).

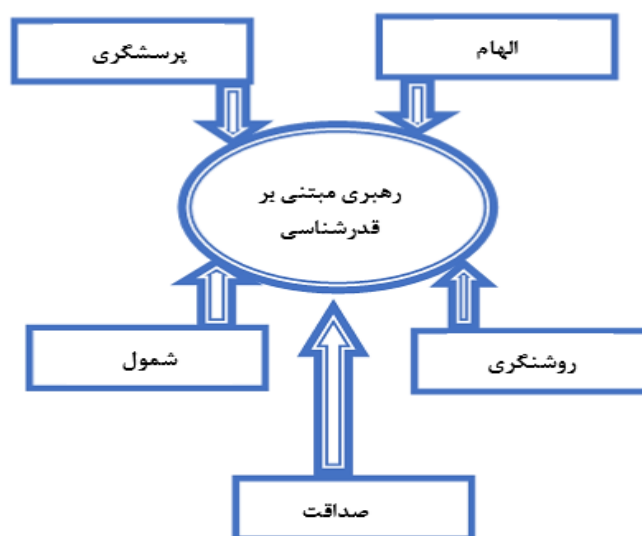
رهبری قدرشناس و استراتژی‌های اصلی اجرای آن

رهبری قدرشناس که توسط کوپرایدر^۱ و ویتنی (۲۰۰۵) مطرح شد «جست‌وجوی بهترین‌ها در افراد و 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 هم برای کارکنان آن فراهم می‌سازد تمرکز می‌کند و با انجام دادن این عمل خود را از سایر نظریه‌های رهبری و تغییر سازمانی متمایز می‌سازد (Yielder & Codling, 2004).

رهبر قدرشناس، به عنوان نوعی کاتالیزور تغییر، در جست‌وجوی بهترین‌ها در دیگران است و آن را پرورش می‌دهد. یک رهبر قدردان رهبر مبتنی بر قدرت است؛ چنان که 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 فرایندهای 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^۲، تئوری صفات^۳، نظریه رفتار^۴، و نظریه تحول‌آفرین^۵ 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 را که مورد تأکید رهبری قدرشناسی است از دست بدهند. بر اساس این رویکرد، آنچه در سایر دیدگاه‌های رهبری مورد نیاز است و خلأ آن ملاحظه می‌شود 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 اجرای رهبری قدرشناس را نشان می‌دهد که در جدول ۱ توضیح داده شده است.

1. Cooperrider
2. great man theory
3. trait theory
4. behavior theory
5. transformational theory



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

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 می‌نهیید. 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 تفکران ارزش قائل هستم».
روشنگری ^۱	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 باشند 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 فرایند هستند و به احساس «تأیید» و اطمینان از اینکه در کاری که انجام می‌دهند از اهمیت برخوردارند کمک می‌کنند.
الهام ^۳	الهام به افراد کمک می‌کند تا احساس کنند در سازمان وحدت جهت وجود دارد؛ همان‌طور که ویتنی و همکارانش مطرح کردند: «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 مؤلفه صداقت آنچه را از همکارانش انتظار می‌رود مدل‌سازی می‌کند و استانداردها و انتظارات را برای دیگران تعیین می‌کند.

پس، در واقع رهبری قدردان در دانشگاه‌ها به جای به‌کارگیری قدرت و نفوذ بر استادان 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 را عملی سازد.

پیشینه تجربی پژوهش

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

1. illumination
2. inclusion
3. inspiration
4. integrity

جدول ۲. پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با موضوع پژوهش

نویسنده و سال نشر	عنوان	روش پژوهش، جامعه آماری، ابزار گردآوری داده‌ها	نتایج
استرنزل ^۱ و راپل (۲۰۲۴)	ایجاد یک جو کاری قدردان: بحث درباره دلایل، اشکال، و نقش‌های قدردانی از دیدگاه ارتباطی	کیفی ۲۵۷ نفر از کارکنان سازمان‌های اتریشی مصاحبه	اشکال قدردانی در شش دسته مورد بررسی قرار گرفته است. متخصصان ارتباطات داخلی باید از منطق حرفه‌ای ارتباطی پیروی کنند و به عنوان شرکای استراتژیک و تأمین‌کننده منابع، توانمندسازها، و الگوها عمل کنند.
صالح ^۲ و همکاران (۲۰۲۴)	رهبری قدردان، تعلق به محیط کار و تعهد عاطفی پرستاران: نقش میانجی بازآفرینی شغل	کمی ۳۸۱ نفر از پرستاران کشور عربستان پرسشنامه	رهبری قدردان 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 قدردان و تعلق به محل کار و تعهد عاطفی نقش میانجی بازی می‌کند.
عسیم ^۳ و همکاران (۲۰۲۲)	رهبری قدردان چگونه بر رفتارهای کمکی کارکنان تأثیر می‌گذارد؟ نقش میانجی احساسات و نقش تعدیل‌کننده اعتماد سازمانی	کمی ۲۸۵ نفر از افراد مؤسسه آموزشی در پاکستان پرسشنامه	یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری قدردان تأثیر مثبتی بر رفتارهای کمک‌کننده کارکنان دارد و واکنش‌های عاطفی (غور، اضطراب) نقش میانجی در رابطه رهبری قدردان و رفتارهای کمک‌کننده کارکنان دارد. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد اعتماد سازمانی بالا رابطه مثبت بین رهبری قدردان و رفتارهای کمکی کارکنان را تقویت می‌کند.
ابوداکا ^۴ و هایلمای (۲۰۲۱)	رابطه بین قرارداد روان‌شناختی، تعهد، کیفیت زندگی کاری، و تمایل به گردش مالی در شرکت‌های نفت و گاز در امارات متحده عربی: نقش تعدیل‌کننده رهبری قدردان	کمی ۳۸۲ نفر از کارکنان شرکت‌های نفت و گاز در امارات پرسشنامه	قرارداد روان‌شناختی، تعهد، کیفیت زندگی کاری، و قدردانی با قصد ترک شغل رابطه مثبت دارند. نیز رهبری قدردانی در رابطه بین پیوند تعهد و قصد ترک شغل، کیفیت زندگی کاری، و قصد ترک شغل نقش تعدیلگر بازی می‌کند.
بشیره ^۵ و همکاران (۲۰۱۹)	رهبری قدرشناس و به‌روزی ذهنی معلم: یک ابزار تحسین‌برانگیز برای یک خروجی تحسین‌برانگیز	کیفی ۹۴ کارمند آموزشی و غیر آموزشی در ۴ مدرسه در کشور دبی مصاحبه	هسته مثبتی که از طریق نشست پرسش و پاسخ قدردانی به اشتراک گذاشته شد نشان می‌دهد استراتژی‌ها و شیوه‌های رهبری قدردانی 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.
مکنیل ^۶ و وانزتا (۲۰۱۴)	رهبری قدردان: ارائه تفاوت پایدار از طریق گفت‌وگو و پرسشگری	کیفی ۴۹۷ سرپرست و ۴۲۳ مدیر پرسشنامه	تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده نشان‌دهنده ارتباط معنادار آماری بین طراحی و ارائه برنامه و پایداری بعدی یادگیری و سطوح مشارکت در سازمان است.

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 پژوهش‌های کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد بر اساس رویکرد گلگیری است که آزادی عمل و انعطاف‌پذیری بیشتری به محقق 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 غیر منتظره توقف

1. Stranzl
2. Saleh
3. Asim
4. Abudaqa
5. Bashaireh
6. Macneill

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).

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 بودند که از سابقه حداقل پنج سال مدیریت دانشگاه یا معاونت‌های آن برخوردار بودند. مصاحبه با هجده نفر از این افراد نیل به اشیاع نظری را حاصل کرد.

۵۵ درصد نمونه آماری را مردان و ۴۵ درصد آن‌ها را زنان تشکیل می‌دهند. میزان تحصیلات ۸۳ درصد این افراد دکتری است. ۷۷ درصد هیئت علمی دانشگاه و ۱۳ درصد آن‌ها مدیران برخوردار از تجربه‌های مختلف تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها هستند. همچنین ۵۵ درصد خبرگان دارای سابقه کاری پانزده سال به بالا هستند. با توجه به اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری می‌توان استنباط کرد که اعضای مورد نظر دارای تخصص و تجربه کافی در خصوص موضوع مطالعه‌اند. 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 سؤال‌های اصلی و فرعی آن از آمادگی کافی برای پاسخگویی بهره‌مند باشند. 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	فوق لیسانس	دکتری	هیئت علمی	کارشناس مسئول آموزش	۱۰-۱۵ سال	۱۵-۲۰ سال
۱۲	۶	۵	۱۰	۳	۱۵	۱۴	۴	۶	۱۰

گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته حاصل شده است. برای ارزیابی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی به جای سنجش دو معیار روایی و پایایی، که خاص تحقیقات کمی است، از چهار معیار مطرح‌شده توسط لینکلن^۱ و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد که عبارت‌اند از: ۱. قابل قبول بودن^۲ که تأکید بر معقول بودن و معنا داشتن یافته‌ها دارد؛ ۲. انتقال‌پذیری^۳ که بر کاربردپذیری یافته‌ها در محیط دیگر تأکید دارد؛ ۳. قابلیت اطمینان^۴ که امکان موشکافی و بازبینی سایر پژوهشگران را امکان‌پذیر می‌سازد؛ ۴. تأییدپذیری^۵ که رسیدگی و بازرسی را ابزاری برای اثبات کیفیت مد نظر قرار می‌دهد. اقدام‌های صورت‌گرفته جهت سنجش هر یک از معیارهای برشمرده‌شده در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. تحقق اعتبارپذیری پژوهش

معیار	چگونگی تحقق معیار	اقدامات صورت‌گرفته
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 و عمدتاً از طریق مشارکت‌کنندگان و استادان 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 همه مراحل و جزئیات پژوهش شامل مصاحبه‌های صوتی و بازنویسی روایات، آزمون صحت فرایندهای دنبال‌شده، اطمینان از همکاری مشارکت‌کنندگان در فرایند ثبت و ضبط
تأییدپذیری	نظارت و بازرسی	استانداردسازی همه مراحل ثبت و ضبط داده‌ها و یادداشت‌برداری از کلیه دیدگاه‌ها و اطمینان از انسجام داخلی مطالب

1. Lincoln
2. credibility
3. transferability
4. dependability
5. confirmability

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 مؤلفه‌های 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^۱ به جای یادگیری تطبیقی^۲، 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 نیمه‌ساختاریافته 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 آرای جمعی کارکنان بهتر می‌توانیم تحولات پیش رو را پیش‌بینی 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 باید 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 تأثیرگذار 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 انعطاف‌پذیری در فرایندهای سازمان ایجاد کرد.
خلق گفت‌وگوهای مثبت	برای رسیدن به پذیرش واقعیت شرایط باید با افراد ارتباط برقرار کرد، برای تبدیل بحران به فرصت باید با افراد گفت‌وگو 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.

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 می‌گرفت، 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 به‌تدریج آن را با 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 و سایر کدهای اساسی با مقوله هسته‌ای مرتبط می‌شود. از طریق فرایند کدگذاری انتخابی و 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 به‌اصلاح 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 ناهماهنگ افراد با یکدیگر گوش دادن عمیق به همه آرا حمایت از طریق منتورینگ و مربیگری شرکت‌کنندگان استفاده خردمندانه از قدرت و انتقاد خلق فرصت‌هایی برای تفکر خلاق بحث و گفت‌وگو (و مشاوره و همکاری) مشاهده افراد از دیدگاه شرکت‌کنندگان بر اساس نقاط قوت	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)
توانایی دیدن فرصت‌های نهفته در استعدادها توانایی دیدن پتانسیل‌های موجود در افراد در عین وجود مشکلات دیگر در آنها الزام بر اجرای یادگیری قدردان ایجاد محیط‌های یادگیری مثبت	ضرورت توجه به یادگیری مولد به جای یادگیری تطبیقی	
مواجهه سازمان‌ها با تغییرات پی در پی و مکرر عدم امکان تحقق ادعاهایی همچون «می‌توانیم تغییر را درک کنیم» یا «تغییر را مدیریت کنیم» در دنیای امروز وجود انگیزه در رهبران مبنی بر پیشبرد تغییر توسط پیروان	عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی	
تغییر نوع گفت‌وگو مدیران با کارکنان تغییر سیاست‌های آموزشی کارکنان	بازنگری در نوع نگاه مدیران نسبت به قدرشناسی	
قانع کردن کارکنان در مورد تأثیرگذار بودن بر تصمیمات کاری‌شان مجاب کردن کارکنان مبنی بر به‌کارگیری نگاه مثبت نسبت به خودشان	اعمال رفتارهای جدید مبتنی بر قدرشناسی نسبت به کارکنان و ایجاد انگیزه و هیجان در آنها	تبیین «چه چیزی» توسعه یادگیری مبتنی بر رهبری قدرشناسی
تسهیلگر عدم تمرکز در سازمان‌ها افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان با تکیه بر پتانسیل‌های افراد برقراری ارتباط سازنده با افراد برای پذیرش واقعیت جلب همکاری افراد برای تبدیل بحران‌ها به فرصت رعایت احترام و موضع مثبت در ارتباطات برخورداری مدیران از احساسات مثبت نسبت به خود و کارکنان	نیاز به آگاهی از تغییرات و افزایش توانایی پیش‌بینی شرایط جدید خلق گفت‌وگوهای مثبت	
خلق ایده‌های جدید و ارزشمند سازماندهی ایده‌ها به روش‌های جدید ایجاد سینرژی بین ایده‌های جدید حل مسائل به روش خلاق	شبکه‌سازی ایده‌ها و پرورش خلاقیت کارکنان	
تبیین شرایط چالشی و نیازمند تغییر برای کارکنان ایجاد انگیزه و انرژی برای نیل به اهداف تعیین‌شده تشویق به تحقق کارایی و اثربخشی	ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان برای بهبود شرایط دانشگاه	تبیین «چگونگی» توسعه یادگیری مبتنی بر رهبری قدرشناسی
ایجاد باور در کارکنان نسبت به توانایی‌های خود و دیگر افراد سازمان انتقال احساس اعتماد و اطمینان به افراد و سازمان عدم توییح افراد در صورت بروز اشتباهات کاری مهارت عدم قضاوت حین صحبت کردن فرد اهتمام به دقت حین گفتگوهای غیررسمی توانایی تشخیص حقایق و نظرات دیگران	افزایش قدرت ریسک‌پذیری و پذیرش خطرات پیش رو توسعه مهارت‌های شنود مؤثر	

ادامه جدول ۶.

مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	محورهای توسعه یادگیری
تفکرات منطقی و افکار مثبت نگرش مثبت نسبت به تغییر رضایت نسبت به تغییر و تحولات مستمر سازمان پذیرش و شناخت خود	ترویج خوش‌بینی نسبت به بروز مسائل حتی سخت و مشکل	
ایجاد رضایت از موفقیت‌های حاصل شده بهبود شایستگی فردی، توسعه تعامل اجتماعی و همکاری ارتقای تعادل بین کار و زندگی شخصی	ارتقای بهره‌وری کارکنان	
روش‌های جدید تفکر قدرشناسانه ملاحظه افکار و رفتار افراد به روشی قدرشناسانه پرهیز از قضاوت در مورد افکار و ایده‌های دیگران	توسعه فرهنگ قدردانی	تبیین «نتایج» توسعه یادگیری مبتنی بر رهبری قدرشناسی
ارتقا و توسعه استانداردهای پاسخگویی داخلی پیشبرد فعالیت‌های سازمان با هدف تحقق اهداف و ارزش‌های اصلی ایجاد فرصت همکاری با افراد بدون در نظر گرفتن محدودیت‌های آن‌ها	افزایش پاسخگویی و تعهد دانشگاه نسبت به محیط داخلی و خارجی و تغییر و بازآموزی	
آزادسازی پتانسیل و استعدادهاى نهفته کارکنان و هیئت علمی امکان تحقق نوآوری سرمایه‌های انسانی دانشگاه موفقیت در تحقق تغییرات مستمر مورد نیاز و رهبری آن‌ها	امید، انعطاف‌پذیری، رضایت‌ذی‌نفعان دانشگاه	
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	آمادگی مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز	

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

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 تولیدشده 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 عبارت‌اند از: ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها، ضرورت توجه به یادگیری مؤلف به جای یادگیری تطبیقی، عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی.

• ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها

از منظر مصاحبه‌شوندگان در شرایط پیچیده امروزی سازمان‌ها مدیران باید بر آنچه تمایز کلیدی ایجاد می‌کند متمرکز شوند و نه تمرکز بر ایده‌آل‌ها و انتظاراتی که ممکن است هیچ‌وقت محقق نشوند. این موضع باعث می‌شود از فرصت‌های موجود به بهترین نحو استفاده کنند. برای تحقق این امر باید 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 می‌شود. 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 و محیط‌های یادگیری مثبت 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 آن قدر با پدیده تغییر روبه‌رو هستند که ادعاهایی همچون «می‌توانیم تغییر را درک کنیم» یا «می‌توانیم تغییر را مدیریت کنیم» تقریباً دست‌نیافتنی به نظر می‌رسند. بنابراین شیوه‌های سنتی تغییر زیر سؤال رفته و انگیزه رهبر قدردان جست‌وجوی راه‌حل‌های مختلف توسط «همه» افراد است. یکی از مصاحبه‌شوندگان مطرح کرد: 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 به اجرای رویکرد رهبری قدرشناسی حاصل می‌شود.

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 کرد: «من در کارگاه‌های آموزشی آنلاینی 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 کرد: «یکی از هدف‌های اصلی من این است که افراد را برای تأثیرگذاری بر تصمیماتی که زندگی آن‌ها را تحت تأثیر قرار

دهد دور هم جمع کنیم. 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 گفت‌وگوهای 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 گفت‌وگو 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 همکاری 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 آرای مثبت و مفید و جدید می‌شود.

• ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان برای بهبود شرایط دانشگاه

شرایط متغیر دانشگاه‌ها و تحولات مورد نیاز را باید برای کارکنان تشریح و روشن کرد. باید برای آن‌ها روشن کرد که تطابق با این تغییرات و مدیریت آن‌ها با اتکا به نیروی بالفعل و بالقوه نیروی انسانی شدنی است. با این شرایط، کارکنان از انگیزه بیشتری برای پویایی و تلاش برخوردار می‌شوند؛ طوری که بتوانند هم هدف‌های اصلی سازمان را پیگیری کنند 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 مبنی 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 مسیره‌های جدید را هم فراهم آورد. پیمودن این مسیره‌ها خیلی اوقات منجر به توسعه سازمانی می‌شود.

• توسعه مهارت‌های شنود مؤثر

رهبری قدردان که خواهان کشف فرصت‌های وجودی افراد است باید شنوده‌ای 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 خوش‌بینی 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 استعدادها و توانمندی‌های 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.

• ارتقای بهروزی کارکنان

با موفقیت‌های حاصل‌شده از شکوفاسازی توانمندی‌های افراد، رضایت و احساس مثبت ویژه‌ای در اعضای سازمان حاصل می‌شود؛ طوری که آن‌ها احساس مثبت بارزی نسبت به سازمان و سرپرستان پیدا می‌کنند. این شرایط بر توسعه ارتباطات

اجتماعی آن‌ها تأثیر مثبت 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 داشت. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این ارتباط مطرح کرد: «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 تأثیر 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 می‌شود. چون انتظارات بالایی از نیروی انسانی سازمان در نظر دارد و سعی می‌کند از هر فرصتی ولو جزئی داستان موفقیتی برای دانشگاه فراهم آورد. یکی از راهکارها در این ارتباط نگاه به افراد بدون در نظر گرفتن محدودیت‌های آن‌هاست که جزء 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 هیئت 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 می‌سازد و همه این شرایط زمینه تغییر و به‌روز 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 شکوفاسازی دارند تکیه کرد. دنیای پیچیده و با تغییرات بالای امروز فرصت صرف وقت برای رفع مشکلات و نقطه ضعف‌ها را همچون گذشته در اختیار قرار نمی‌دهد.

بحث و نتیجه

مطالعات مختلفی به نقش تأثیرگذار یادگیری سازمانی در بقا و رشد دانشگاه‌ها اشاره کرده‌اند (Levitt & March, 1998; Cook & Yanow, 2011; Easterby-Smith, 2000). از آنجا که رهبری نقش کلیدی در اجرا و توسعه یادگیری سازمانی دارد (Noruzi 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 افراد خبره با روشی کیفی پرداخته است که به نوبه خود کنکاشی بدیع و پرمحتوا و کاربردی محسوب می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته از طریق کدگذاری واقعی (باز و انتخابی) نشان داد 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» کسب‌شده از توسعه یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها مبتنی بر رهبری قدرشناسی است.

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 توجه 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 است. 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 استعدادها و نهفته در افراد می‌شود. چون 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 دهند و با ایجاد ارتباط عمیق‌تر با آن‌ها در پی کشف استعدادهایی باشند که پیش از این مغفول مانده بود. این رفتار رهبران قدرشناس نشان‌دهنده کاربرد مهارت‌های جدید در حل مسائل به جای به‌کارگیری مهارت‌های سنتی است. همه این موارد نشان‌دهنده توجه مدیران و کارشناسان در مورد ضرورت تغییر رفتارهای خود در مورد کارکنان جهت پیشبرد یادگیری سازمانی است. 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 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، 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 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 شوند و خود را برای وضعیت مورد انتظار آماده کنند. همچنین استعدادهای ناشناخته می‌توانند به ایجاد نوآوری در فرایندها و محصولات جدید کمک کنند. وقتی کارکنان احساس کنند 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 ارتقای 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 گفت‌وگوهای 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 مؤثر از مقوله‌های فرعی این محور است. رعایت احترام و ارزش قائل شدن برای توانایی‌های فعلی کارکنان، جلوگیری از احساس طردشدگی کارکنان، و افزایش جلب همکاری آن‌ها در گفت‌وگوهای 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 می‌شود که از فرایندهای مهم و مؤثر در توسعه مدیریت دانش و یادگیری است. در واقع این فرایند به سازمان این امکان را می‌دهد که از تجارب و درس‌های آموخته‌شده 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 می‌شود انگیزه و تعهد آن‌ها برای تغییر و بهبود شرایط دانشگاه‌ها را تعالی می‌بخشد و اشتیاق لازم در پیگیری اهداف سازمانی را در پی

خواهد داشت. از سوی دیگر رهبران قدرشناس با افزایش قدرت ریسک‌پذیری در افراد جرئت و جسارت تغییر روش‌ها و مسیرهای قبلی را فراهم می‌آورد. توسعه و ارتقای فضای آوای سازمانی و استقبال از نظرات و ایده‌های حتی کمتر ارزشمند کارکنان این اعتمادبه‌نفس و خودباوری را در آن‌ها تقویت می‌کند تا به تدریج بدون ترس از تجربه مسیرهای جدید آن‌ها را در معرض شنود و ارزیابی و اجرا قرار دهد. بدیهی است پیشبرد چنین اهدافی مستلزم توسعه مهارت‌های شنود مؤثر و افزایش زمینه و فرصت انتقادپذیری نسبت به آرای مطرح‌شده 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، ارتقای بهروزی کارکنان، توسعه فرهنگ قردانی، امید، انعطاف‌پذیری و رضایت‌دانی نفعان 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 می‌شود. از طرف دیگر با افزایش آمادگی کارکنان در مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز به توسعه خودکارآمدی آن‌ها منجر می‌شود. وقتی افراد باور داشته باشند که رهبر آن‌ها در شرایط دشوار می‌تواند از استعدادهایشان بهره‌بردار، 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 تأثیر مثبت می‌گذارد و با پذیرش رفتار قدرشناسی مدیران نوعی فرهنگ قردانی در همه افراد شکل می‌گیرد. در واقع تسری رفتار افراد در سطح جمعی نقش فرهنگ‌سازی در سازمان را بازی می‌کند. غیر از نتایج مثبت رفتار رهبری قدرشناس در سطح داخلی سازمان، این رفتار منجر به افزایش پاسخگویی و تعهد دانشگاه‌ها نسبت به دانشجویان و خانواده‌های آن‌ها و محیط اجتماعی می‌شود. 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 ارتقای منزلت اجتماعی و اثرگذاری دانشگاه بر محیط پیرامونش نیز تأثیرگذار است. چنین رهبری‌ای منجر به ایجاد یک محیط انسانی متعالی می‌شود که در آن همه اعضا نه تنها از حمایت و قردانی برخوردارند، بلکه به تعهد و انگیزه بالایی جهت 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 کند 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).

پیشنهاد

نتایج پژوهش حاضر به مدیران سازمان و عوامل مؤثر 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 بهره‌بردن از این شیوه رهبری در سازمان در دنیای امروز است. برگزاری دوره‌های آموزشی و افزایش آگاهی مدیران در مورد تغییرات مستمر و پیچیده و نیاز به به‌کارگیری شیوه‌های جدید مدیریت تغییر از فعالیت‌های اصلی در این ارتباط است. اجرای گام‌های بعدی مستلزم تجهیز شدن مدیران به مهارت‌های نوین رفتاری، از جمله اصول اولیه رفتارهای قدرشناسی و توسعه رفتارهای سازمانی مثبت و سرمایه روان‌شناختی آن‌ها، است.

برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود شرایط فرهنگی و زمینه‌ای مؤثر 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 ارتقای یادگیری سازمانی با اتکا به روش‌های نوین رهبری می‌شود.

منابع

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Basten, D. & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3), 1-20.
- 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.
- Cook, S. N. & Yanow, D. (2011). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 20(4), 362-379.
- Cooperrider, D. & Whitney, D. (2016). Appreciative inquiry. *Classics of Organization Theory*, 334-339.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
- Flick, U. (Ed.). (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. sage.
- Guslina, I. (2023). Impact of positive organizational behavior on self-efficacy in improving the quality of work of PT Karetta Sabila Employees. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 3(3), 647-655.
- Hedberg, B. (2012). The New Organizations: Managing Multiple Arenas for Knowledge Creation. *Knowledge Horizons*, Routledge.
- 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.
- 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.
- 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.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2021). Leadership and other conditions which foster organizational learning in schools. In *Organizational learning in schools*. Taylor & Francis.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- 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.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newberry Park.
- MacNeill, F. & Vanzetta, J. (2014). Appreciative leadership: Delivering sustainable difference through conversation and inquiry. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 16-24.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (Seventh Edition), Pearson Education Limited.
- Noruzi, 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.
- Orr, T. & Cleveland-Innes, M. (2015). Appreciative leadership: Supporting education innovation. *International review of research in open and distributed learning*, 16(4), 235-241.
- 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), 1-28.
- Porter-O'Grady, T. & Malloch, K. (2021). The emerging principles and practices of appreciative leadership. *Nursing management*, 52(9), 16-22.

- Pounder, J. S. (2001). "New leadership" and university organisational effectiveness: exploring the relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 281-290.
- Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 555-569.
- Raelin, J. A. & Jacobs, R. W. (2003). *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*. Berrett-Koehler Publishers, 285-298
- 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.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York (USA): Currency Doubleday, 336-360.
- 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.
- 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).
- Wahab, S. A. (2023). *Appreciative Leadership: A Mixed Methods Study of School Leadership in Pakistan* (Doctoral dissertation, University of Canterbury).
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2016). Appreciative Leadership: Responding Relationally to the Questions of Our Time. *AI Practitioner*, 18(3), 32-40.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Rader, K. (2010). Leading positive performance: A conversation about appreciative leadership. *Performance Improvement*, 49(3), 5-10.
- Wright, S. & Shore, C. (Eds.). (2022). *Death of the public university? Uncertain futures for higher education in the knowledge economy*. Berghahn Books, 1-27.
- Yielder, J. & Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of higher education policy and management*, 26(3), 315-328.