

## تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان:

### یادگیری از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۰/۰۵

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۲/۲۰

فاطمه رحیمی\*

آرین قلی‌پور\*\*

ندا محمداسمعیلی\*\*\*

سید بابک علوی\*\*\*\*

#### چکیده

امروزه تغییرات سازمانی به موضوعی حیاتی تبدیل شده است. این تغییرات همراه با دستاوردهای مثبت، تبعاتی منفی نیز مانند بالا رفتن احتمال رویداد خطا توسط کارکنان را در پی دارند و هرچه پیچیده‌تر باشند، احتمال ابهام و رخداد خطا بالاتر می‌رود. رخداد خطا احساسات منفی ایجاد می‌کند و این احساسات منفی احتمال رخداد مجدد خطا را بالا می‌برد و در نهایت یک چرخه معیوب ایجاد می‌شود. تاب‌آوری کارکنان و داشتن قابلیت یادگیری از خطاهای خود، موجب قطع این چرخه می‌شود. هدف این مقاله بررسی نقش رهبری اصیل در تاب‌آوری و یادگیری کارکنان از خطا است. این پژوهش در یک شرکت سازنده قطعات خودرو با جامعه آماری ۲۰۰ نفر و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و حجم نمونه ۱۵۵ نفر انجام شده است. روش پژوهش اکتشافی است و گردآوری داده‌ها به روش پیمایشی و مقطعی و با استفاده از داده‌های کمی حاصل از پاسخ افراد به پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شده و توسط نرم‌افزار SPSS تحلیل شده‌اند. یافته‌های این پژوهش، نشان می‌دهد که میان سه متغیر پژوهش همبستگی معنادار وجود دارد: رهبری اصیل بر هردو متغیر تاب‌آوری و یادگیری از خطا تأثیر مثبت دارد و متغیر تاب‌آوری در رابطه میان رهبری اصیل با یادگیری از خطا نقش میانجی دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری اصیل، یادگیری از خطا، تاب‌آوری، تغییر سازمانی پیچیده، مطالعه کمی

---

\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار (MBA)، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران agholipor@ut.ac.ir

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

## مقدمه

شرکت‌ها نیازمند تغییر و تحول هستند تا بتوانند در فضای رقابت خود را به روز رسانی کرده و توسعه دهند. (Deng et al., 2010). فرایندهای تغییر سازمانی پیچیده احتمال ارتکاب خطا و حس اضطراب نسبت به تغییر را افزایش می‌دهند. ارتکاب خطا توسط کارکنان باعث ایجاد احساسات منفی، در آن‌ها می‌شود و با تشدید نگرش منفی آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی، احتمال ارتکاب خطا ممکن است بالاتر رود. (Bligh et al., 2018). در ادبیات پژوهش، راهکارهایی برای مواجهه با مسئله رویداد خطا و احساسات منفی ناشی از تغییر بیان شده است که در ادامه ذکر می‌شوند. در چنین شرایطی که حذف خطا ممکن نیست، یکی از راهکارهایی که به کارمندان و سازمان‌ها کمک می‌کند و بعنوان نقاط تفکر و توقف در مسیر خطاهای بی شمار محسوب می‌شود، یادگیری سازمانی است (Schwandt & Marquardt, 1999). پژوهشگران این حوزه با پذیرش احتمال بروز خطا در طی تغییرات سازمانی پیچیده و با تاکید بر جو سازمانی مثبت و یادگیرنده، به این نکته اشاره دارند که افراد باید از نکات موجود در هر خطا یادگیری داشته باشند و مجدداً همان خطاها را در فرایندهای آتی تکرار نکنند. با وجود تاکید بر یادگیری از خطاهای کاری در فضای به سرعت متغیر کنونی سازمانها، ارتکاب خطا معمولاً عواقب فوری و به شدت منفی از جمله ایجاد شرم، تنبیه و نهایتاً اخراج افراد را در پی دارد (Bligh et al., 2018) که به احساسات منفی و اضطراب منجر می‌شوند. اضطراب و احساسات منفی کارکنان در روند یادگیری اختلال ایجاد می‌کند. احساس اضطراب بر انواع توانایی‌های شناختی تاثیر منفی داشته و تبعاتی مانند عدم تمرکز، حواس پرتی و ناتوانی در سازگاری انعطاف پذیر با شرایط متغیر را ایجاد کند (Parsons et al., 2016). احساسات منفی نیز تبعاتی همچون محدود کردن تصورات افراد به گرایش‌های فکری منفی، کاهش تعهد احساسی به تغییر و تخصیص توجه انتخابی به بخش‌های منفی و خطا دارد که به کاهش قابلیت‌های خلاقیت و تفکر یکپارچه و از دست رفتن فرصت یادگیری منجر می‌شود (Shepherd, Williams, Wolfe, & Patzelt, 2016). به نظر می‌رسد راهکار یادگیری از خطا بیشتر بر جنبه‌های شناختی یادگیری در افراد توجه کرده و از جنبه‌های احساسی حین تغییر و رویداد خطا غافل مانده است. به همین دلیل، نیازمند رویکردی هستیم که بخش‌های احساسی درگیر در فرایند یادگیری

از خطا در حین تغییرات پیچیده را نیز به رسمیت بشناسند. رویکرد تاب‌آوری، این نیاز به انعطاف‌پذیری، سازگاری و ابتکار در شرایط تغییر و ابهام را همراه با نیاز به یافتن نقاط قوت و منابع درونی به منظور مواجهه موثر با این شرایط شناسایی کرده است (Youssef & Luthans, 2007). ویژگی تاب‌آوری باعث می‌شود کارکنان توانایی بیشتری در رویارویی با تغییرات نوظهور و سازگاری موثر با نقش‌ها، وظایف و موقعیت‌های چالشی داشته باشند که به کاهش نگرانی‌های مرتبط با فرایند تغییر و بروز رفتارهای پشتیبان از تغییر منجر می‌شود (Shin et al., 2012).

پس از معرفی رویکردهای موجود در ادبیات مرتبط با رویداد خطا و اضطراب و احساسات منفی ایجاد شده، به شکاف دانشی موجود می‌پردازیم. در این مطالعات معمولاً تأثیر یک یا چند مفهوم اجتماعی و فردی (بصورت مجزا) بر یادگیری از خطا بررسی شده است. از آنجا که یادگیری موضوعی بین فردی است (Wilhelm et al., 2019) و در عین حال افراد ورودی‌های شخصیتی خود را به فرایند یادگیری وارد می‌کنند (Deng et al., 2010)، بهتر است هر دو نوع متغیر فردی و بین فردی مد نظر قرار گیرد. همچنین علیرغم پژوهش‌های زیادی که در زمینه رهبری و خروجی‌های عملکردی انجام شده است، پژوهش‌های کاربردی نسبتاً کمی در زمینه تأثیرات رهبری بر یادگیری از خطا انجام شده است (Deng et al., 2010). بعلاوه، رابطه بین سبک رهبری و تاب‌آوری کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Sutcliffe & Vogus, 2003) (Luthans & Avolio, 2003). هدف این مقاله، بررسی تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا و بررسی نقش تاب‌آوری کارکنان در این رابطه، در فرایند یک تغییر پیچیده سازمانی است. بدین منظور، ابتدا مروری بر پیشینه متغیرهای رهبری اصیل، تاب‌آوری و یادگیری از خطا و ارتباط میان آن‌ها انجام شده و مدل نظری و فرضیات بیان شده است. در ادامه روش پژوهش، یافته‌های پژوهش و بحث‌های نظری و کاربردی ارائه شده‌اند. در بخش آخر، محدودیت‌ها و پیشنهادات مقاله ارائه شده است.

### پیشینه پژوهش

#### تغییر سازمانی پیچیده (برنامه ریزی نشده)

ادبیات رهبری سازمانی به ادبیات رهبری تغییر گره خورده است (Yukl, 2013) و

بسیاری از پژوهشگران و مدیران، رهبری سازمانی را با هدف ایجاد و به ثمر رساندن تغییرات سازمانی مطالعه می‌کنند (علوی، ۱۳۹۷). تغییر سازمانی موردنظر در این مقاله، از نوع پیچیده است. تغییرات پیچیده ادامه دار، بلندمدت، برنامه‌ریزی نشده، بنیادی، نوظهور و تکرارشونده هستند و بر خلاف تغییرات برنامه‌ریزی شده که مبتنی بر گام‌های از پیش مشخص شده و اهداف مشخص و رویکرد بالا به پایین و متمرکز رهبر هستند، عدم قطعیت‌های بیشتری دارند. به همین دلیل، سازمان برای پیاده‌سازی صحیح آن‌ها، نیازمند یادگیری در فرایند تغییر است (Alavi & Gill, 2017). هرچه تغییرات پیچیده‌تر و تحولی‌تر باشد، اضطراب، ناامیدی و اهمال‌کاری کارکنان در تحقق اهداف تغییر بیشتر خواهد شد (Deng et al., 2010). از این رو، درک نقش رهبر در نگرش و اعتقادات کارکنان نسبت به تغییرات پیچیده حیاتی است (Alavi & Gill, 2017).

### رهبری اصیل و مکانیزم‌های نفوذ آن در کارکنان

مسائلی همچون لزوم توجه رهبران به مسائل اخلاقی و بهره‌مندی آن‌ها از یکپارچگی درونی که در تغییرات سازمانی می‌تواند به بهبود روابطشان با کارکنان کمک کند، زمینه‌ای را برای ظهور نظریاتی چون رهبری تحولی و رهبری اخلاقی و در پی آن، نظریه رهبری اصیل فراهم کرد (Leonard et al., 2013). این نظریه از دو مفهوم ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و شرایط سازمانی بسیار توسعه یافته منتج شده است و الگویی است که از طریق رفتارهای یک رهبر، پایه‌ای برای اشاعه و ترویج ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت فراهم می‌شود. در نهایت، به خودآگاهی و رفتارهای مثبت خودتنظیم‌شده و روابط انسانی شفاف میان رهبر و کارکنان منجر می‌شود که باعث تقویت توسعه فردی در آن‌ها می‌شود (Avolio & Gardner, 2005; علوی، ۱۳۹۷). مفهوم رهبری اصیل دارای چهار جزء خودآگاهی<sup>۱</sup>، شفافیت رابطه‌ای<sup>۲</sup>، پردازش متوازن اطلاعات<sup>۳</sup> و منظر ارزش‌های درونی‌شده<sup>۴</sup> است (Walumbwa et al., 2008). خودآگاهی به معنای نشان دادن درکی از اینکه یک فرد چگونه از جهان اطرافش معانی را استنتاج کرده و یا خلق می‌کند و چگونگی تاثیر این فرایند تولید معنا در دیدگاه فرد نسبت به خودش در طول زمان می‌باشد. شفافیت رابطه‌ای، به نشان دادن خود واقعی و اصیل اشاره دارد. این رفتار از طریق بی‌پرده بودن در به اشتراک‌گذاری اطلاعات و

نمایش احساسات و تفکرات حقیقی، باعث ترویج اعتماد می‌شود. پردازش متوازن اشاره به رهبرانی دارد که پیش از تصمیم‌گیری درباره یک موضوع، تمامی داده‌ها را به صورت عینی تحلیل کرده و از نظراتی که دیدگاه‌هایی که عمیقاً در ذهن آن‌ها ثبت شده است را به چالش بکشند، استقبال می‌کنند. منظر ارزش‌های درونی‌شده به شکلی از خودتنظیمی درونی و یکپارچگی اشاره دارد که در مقابل ارزش‌ها و استانداردهای گروه، سازمان و فشارهای اجتماعی هدایت می‌شود و به رفتارها و تصمیم‌هایی می‌انجامد که با این ارزش‌های درونی هماهنگ است (علوی، ۱۳۹۷)؛ Walumbwa et al., 2008؛ در فرایند رهبری اصیل، مرزها از اصالت رهبر بعنوان یک فرد به منظور خلق رهبری اصیل با کارکنان فراتر می‌رود که در نتیجه آن، رفتار رهبران اصیل در اعمال کارکنانشان و توسعه آن‌ها نمایش داده می‌شود (Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005). این مهم از طریق مکانیزم‌های نفوذ رهبری اصیل در کارکنان اتفاق می‌افتد (علوی، ۱۳۹۷). اولین مکانیزم نفوذ رهبر اصیل در دیگران از طریق ایجاد هویت فردی و جمعی مرتبط با خود در دیگران و تاثیرگذاری بر افکار، هیجانات و رفتارهایشان از این طریق اتفاق می‌افتد. مکانیزم دوم از طریق الگوسازی رهبر برای کارکنان روی می‌دهد. مکانیزم سوم از طریق تاثیرگذاری بر ظرفیت‌های روانشناختی<sup>۵</sup> افراد از طریق تسهیل یادگیری اجتماعی شکل می‌گیرد. ظرفیت روانشناختی عبارت است از حالت یک فرد که به او احساس رشد و توسعه داده و انگیزه‌های مثبتی را در فرد ایجاد می‌کند. این انگیزه‌های مثبت حاصل از برخورداری فرد از ویژگی‌های باور "خودکارآمدی" در انجام فعالیت‌ها در شرایط پر چالش، "خوشبینی" در جهت تحقق نتایج حال و آینده، "امیدواری" برای دستیابی به نتیجه و "تاب‌آوری" در مقابل مشکلات و بازگشت به وضعیت قبلی با انرژی بیشتر از گذشته برای رویارویی با مشکلات می‌باشد. از آنجا که رهبران اصیل به دلیل برخورداری از انگیزه‌های حقیقی و درونی بالا، ظرفیت‌های روانشناختی بالایی دارند و قادرند این انگیزه‌ها را به کارکنان منتقل کنند، احتمالاً می‌توانند ظرفیت‌های روانشناختی کارکنان را بالا ببرند. چهارمین مکانیزم حاصل تاثیرگذاری رهبر اصیل بر انتخاب آگاهانه افراد در موقعیت‌های سازمانی خاص، مثل فرایندهای یک تغییر پیچیده سازمانی که موضوع این مقاله است، می‌باشد. این شرایط به دلیل انتخاب‌هایی که افراد در معرض آن قرار می‌گیرند و یا توضیحات رهبر از خود و انگیزه‌های درونی‌اش، می‌تواند

موجب خودآگاهی کارکنان و ایجاد اندیشه‌هایی جدید درباره انگیزه‌های درونی‌شان نسبت به مأموریت سازمان و تقویت اصالت آن‌ها بشود. (Gardner, Avolio, Luthans, et al., 2007; Luthans et al., 2005; علوی, ۱۳۹۷).

### یادگیری کارکنان از خطاهای خود در فرایندهای یک تغییر سازمانی پیچیده

ناپایداری، غیر خطی بودن و عدم قطعیت فرایندهای تغییرات سازمانی پیچیده، احتمال وقوع خطا و به تبع آن نیاز به یادگیری از خطا را بالا می‌برد (Putz et al., 2013). در بین پژوهش‌های انجام شده تعاریف مختلفی از خطا وجود دارد. در این مقاله برای توضیح مفهوم "خطا" از تعریف انجام شده توسط (Zhao & Olivera, 2006) به صورت "یک انحراف غیرعامدانه و بصورت بالقوه قابل اجتناب از یک هدف یا عدم دستیابی به یک هدف" استفاده شده است. فرایند یادگیری یک فرایند کشف و تصحیح خطا است که می‌تواند از طریق دو فرایند تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای روی دهد. فرایند تک حلقه‌ای یادگیری شامل شناخت و تصحیح خطاها بر مبنای معیارهای از پیش تعریف شده است؛ در حالی که یادگیری دو حلقه‌ای نیازمند بررسی معیارهای از پیش تعریف شده‌ای است که فعالیت‌ها بر مبنای آن‌ها انجام می‌شوند. در این شرایط کارکنان به دلایل رخداد خطا توجه کرده و فرایند یادگیری عمیق‌تر و وسیع‌تری شکل می‌گیرد (Argyris, 2002). سازمان‌ها اغلب مشکلات را به صورت تک حلقه‌ای حل می‌کنند و با اینکه خطا شناسایی و تصحیح می‌شود، اما دلایل اصلی شناخته نمی‌شوند. اما در فرایند یادگیری دو حلقه‌ای، کشف و تصحیح خطاها به بهبود هنجارها، قوانین و اهداف اصلی سازمانی می‌انجامد (Bligh et al., 2018). جایگاه اصلی نظریات یادگیری از خطا در حوزه نظریات تجربی یادگیری است که تمرکزشان بر ویژگی‌های شخصیتی افراد، برای مثال تفاوت در سبک‌های یادگیری است و به نقش اقتضائات اجتماعی در یادگیری کارکنان از خطا بی‌توجه اند. از این روی این نظریات نمی‌تواند توصیف‌کننده خوبی برای تمامی شرایط و اقتضائات سازمانی باشد (Wilhelm et al., 2019). مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد عوامل تاثیرگذار بر یادگیری از خطا در دو گروه عوامل بین فردی و عوامل فردی قرار می‌گیرد. عوامل بین فردی شامل رفتارهای مافوق (رهبر)، رفتارهای همکاران، ساختار وظیفه و روش‌های عملیاتی، قواعد و ارزش‌های سازمانی مربوط به ارزیابی و بهره‌برداری

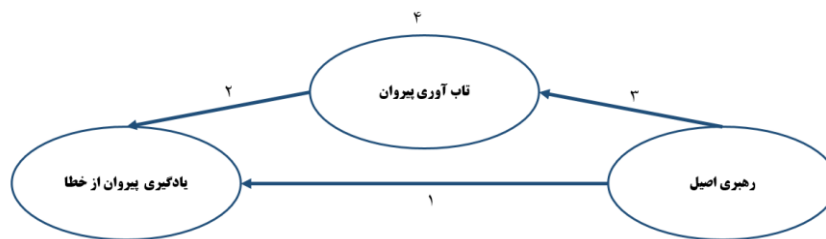
از خطاها، می‌توانند بر جهت‌گیری خطای سازمان و جهت‌گیری فرد نسبت به یادگیری از خطا اثر بگذارند (Putz et al., 2013). از سمت دیگر، از آنجا که افراد پیش از ورود به سازمان، سبک‌های شناختی، سبک‌های یادگیری، استراتژی‌های تصمیم‌گیری، رفتارها و عقاید خاص خود را دارند (Deng et al., 2010) و همچنین از سطوح مختلفی از اصالت و ظرفیت‌های روانشناختی بهره می‌برند (Alavi & Gill, 2017; علوی, ۱۳۹۷)، این ویژگی‌ها که در دسته فردی جای می‌گیرند، می‌توانند موجب تمایز در رویکرد افراد به یادگیری از خطا شوند. در این مقاله تلاش شده است که علاوه بر بررسی نقش ویژگی تاب‌آوری که یک ویژگی فردی و در راستای نظریات تجربی یادگیری است، به نقش سبک رهبری که یکی از متغیرهای مهم بین فردی است نیز توجه شود.

#### تاب‌آوری کارکنان در محیط کار در فرایندهای یک تغییر سازمانی پیچیده

تاب‌آوری یکی از سازه‌های اصلی در میان سازه‌های مختلف با رویکرد رفتار سازمانی مثبت است (Luthans, 2002) که دارای دو جزء اصلی تعریف‌کننده است. اولین جزء آن، تجربه دشواری است که می‌تواند از نوع کم‌تکرار و با درجه سختی زیاد (مانند بحران‌ها) و یا پرتکرار و با درجه سختی کم (مانند استرس‌های شغلی) باشد. دومین جزء، سازگاری مثبت به معنای بازگشت به حالت پایدار عملکرد و یا فراتر از حالت قبل می‌باشد. از لحاظ مفهومی، تاب‌آوری به صورت‌های گوناگونی همچون یک ویژگی شخصیتی پایدار، یک ظرفیت قابل توسعه و یا یک فرایند مفهوم‌سازی شده است. در این مقاله رویکرد فرایندی به تاب‌آوری بعنوان یک پیشرفت آشکار در پاسخ به شرایط اقتضایی که به سازگاری مثبت منجر می‌شود نگریسته می‌شود (Hartmann et al., 2020). تاب‌آوری می‌تواند با افزایش احساسات مثبت کارکنان، توانایی‌های مواجهه آن‌ها را با حالت‌های روانی مخرب ایجاد شده توسط منابع اضطراب‌آور مانند تغییر افزایش دهد (Shin et al., 2012) و کارکنان تاب‌آور قابلیت بیشتری در مواجهه، گشودگی و سازگاری موثر با نقش‌ها و موقعیت‌های چالشی در فرایندهای تغییر سازمانی دارند (Malik & Garg, 2017; Wanberg & Banas, 2000).

## مدل نظری

مدل مفهومی این مقاله را می‌توان در شکل ۱ مشاهده نمود. برای اولین بار، اولیو و همکاران (۲۰۰۴) با تکیه بر رفتارهای سازمانی مثبت، اعتماد، امید، احساسات، هویت‌یابی و نظریه‌های هویتی به توصیف فرایندهایی پرداختند که رهبران اصیل توسط آن‌ها بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تاثیر می‌گذارند. طبق این پژوهش، کارمندانی که مافوق مستقیم خود را به‌صورت اصیل ادراک می‌کنند، ظرفیت روان شناختی آنان به دلیل هویت‌یابی فردی و اجتماعی‌ای که با مافوق خود دارند، افزایش یافته و رفتارها و نگرش‌های آنها در محیط کار تحت تاثیر قرار می‌گیرد. بر این اساس، مدلی در ارتباط با نقش رهبری اصیل در تغییر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در بستر "تغییرات سازمانی" شکل گرفت (Alavi and Gill, 2017) شکل ۱ که از آن در پژوهش حاضر استفاده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## رهبری اصیل و یادگیری کارکنان از خطاهای خود

رفتارهای مافوق بعنوان یکی از عوامل پرتکرار در ادبیات یادگیری از خطا است. یکی از مکانیزم‌های اثرگذاری رفتار مافوق در یادگیری کارکنان از خطا، قدرت قانونی‌ای است که اجازه می‌دهد که فرایندهای یادگیری سازمانی از طریق تجربه در سازمان ایجاد شوند (Putz et al., 2013). ساز و کار دیگر نحوه نگرش رهبران به خطاهای کارکنانشان است. رهبرانی که دارای رویکرد یادگیری از خطا هستند، می‌توانند فرهنگی از یادگیری مبتنی بر هردو اتفاق شکست و موفقیت ایجاد کنند. در این شرایط، وقتی تلاش یک کارمند در موقعیتی خاص به نتیجه مورد نظر نمی‌انجامد، رهبر می‌تواند به گونه‌ای عمل کند که فرایندهای تجربی به اطلاعات مفیدی برای موفقیت‌های بعدی بیانجامد (Deng et al., 2010). یکی از درون‌نمایه‌های اصلی نظریه رهبری اصیل، اصالت و تعهد به ترویج



رشد و توسعه دیگران است و بسیاری از نقاط قوت این سبک رهبری از طریق تسهیل یادگیری کارکنان تحقق می‌یابد (Deng et al., 2010). فرایند تاثیرگذاری رهبری اصیل از طریق الگوسازی مثبت اعتقاد واقعی رهبر به توسعه خود و دیگران انجام می‌شود. این تاثیرگذاری می‌تواند از طریق فعال‌سازی ساز و کارهای انگیزشی یا یادگیری در کارکنان در طول فرایند تغییر باشد که موجب تسهیل پیاده‌سازی اثربخش تغییرات سازمانی می‌شود (Alavi & Gill, 2017). رهبران اصیل با توجه به ابعاد خودآگاهی، شفافیت رابطه‌ای، پردازش متوازن اطلاعات و خود تنظیمی می‌توانند در جهت‌گیری کارکنان نسبت به خطاهای رخ داده تاثیر بگذارند (Mazutis & Slawinski, 2008). در میان پژوهش‌های تجربی، (Mousa et al., 2019) اشاره کرده‌اند که رهبری اصیل با تقویت تاثیر یادگیری سازمانی، موجب کاهش مقاومت افراد نسبت به تغییر می‌شود.

*فرضیه اول: در فرایند تغییرات پیچیده سازمانی، ادراک کارکنان از رهبری اصیل مدیران در سازمان، با یادگیری کارکنان از خطا رابطه مثبت دارد.*

### تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا

میزان اضطراب‌آور بودن یک موقعیت، بستگی به ارزیابی شناختی و ادراک فرد از آن موقعیت دارد. در شرایط اضطراب‌آوری مانند رویداد خطا، مختل شدن عوامل شناختی و افزایش سوگیری‌ها و ارزیابی‌های منفی نسبت به واقعه، باعث می‌شود فرد نتواند عملکرد صحیحی در فرایند شناخت، پذیرش و یادگیری از خطا داشته باشد. افراد تاب‌آور که توانایی بیشتری در هدایت سوگیری‌ها، ارزیابی‌ها و عوامل شناختی خود به سمت سبک‌های پردازشی سازگارتر را دارند، احتمالاً در این شرایط مقاوم‌تر عمل می‌کنند (Parsons et al., 2016). ویژگی تاب‌آوری در هنگام ایجاد اضطراب در فرد، از او پشتیبانی کرده و باعث می‌شود سازگاری بهتری با شرایط اضطراب‌آور داشته باشد (Rutter, 2006). کارکنان تاب‌آور هنگام مواجهه با مشکلات، شکست‌ها و فرصت‌ها، احتمالاً از روش‌های جدیدی برای انجام کارها استفاده می‌کنند. در نتیجه، توانایی آن‌ها در رویارویی با تجربیات عاطفی منفی نسبت به سایرین بیشتر شده و تمایل بیشتری به تجربه احساسات مثبت دارند (Rego et al., 2012).

*فرضیه دوم: در فرایند یک تغییر پیچیده سازمانی، تاب‌آوری کارکنان با یادگیری آن‌ها از خطا رابطه مثبت دارد.*

### رهبری اصیل و تاب‌آوری کارکنان

زمانی که کارکنان هویت سازمانی خود را وابسته به رابطه‌ای که با رهبر اصیل دارند، می‌بینند، ظرفیت‌های روانشناختی‌شان ایجاد و تقویت می‌شود (علوی، ۱۳۹۷) که تاب‌آوری یکی از آن‌ها است. همچنین، وجود ادراک اصالت در رهبر باعث ایجاد ادراک فضای مثبت کاری می‌شود که به تقویت ظرفیت‌های روانشناختی کارکنان می‌انجامد (Woolley et al., 2011). علاوه بر این، طبق نظریه حفاظت از منابع<sup>۶</sup> (Hobfoll, 1989)، افراد تلاش می‌کنند تا منابعی که برایشان ارزشمند است را به دست آورده، تقویت کرده و از آن‌ها پاسداری کنند. این منابع می‌تواند اشیاء، خصوصیات فردی، یا محرک‌هایی باشد که توسط افراد سرمایه‌گذاری می‌شود تا با استفاده از آن‌ها از ضررهای جلوگیری کنند یا منفعت‌هایی ایجاد کند (Hobfoll, 1989). یکی از این منابع شغلی، حمایت اجتماعی رهبر از کارکنان است (Hartmann et al., 2020). این حمایت با ارائه فرصت صحبت درباره تجربیات اضطراب‌آور و حل کردن آن‌ها و پرسشگری درباره چالش‌های کاری، موجب بهبود تاب‌آوری کارکنان می‌شود. (Lamb & Cogan, 2016). بر مبنای این نظریه، رهبر اصیل با ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد و احساسات مثبت و برقراری دیالوگ با کارکنان درباره علل خطاها، می‌تواند این منبع حمایتی را ایجاد کند که موجب تقویت تاب‌آوری کارکنان می‌شود (Caniëls & Hatak, 2019).

فرضیه سوم: در فرایند تغییرات پیچیده سازمانی، ادراک کارکنان از رهبری اصیل مدیران در سازمان، با تاب‌آوری کارکنان رابطه مثبت دارد.

### نقش میانجی متغیر تاب‌آوری

پژوهشی که نقش میانجی متغیر تاب‌آوری را نشان دهد، یافت نشد، اما از آنجا که طبق پیشینه ذکرشده، رهبری اصیل در بهبود تاب‌آوری کارکنان و تاب‌آوری کارکنان در بهبود یادگیری آن‌ها از خطا نقش دارد، این فرضیه طراحی و آزموده می‌شود  
فرضیه چهارم: در فرایند یک تغییر پیچیده سازمانی، تاب‌آوری کارکنان در رابطه میان رهبری اصیل با یادگیری کارکنان از خطا نقش متغیر میانجی دارد.

## روش

پژوهش‌های علمی دارای دو سطح "نظری"<sup>۷</sup> و "تجربی"<sup>۸</sup> هستند. پژوهش‌های تجربی با آزمایش مفاهیم نظری و روابط، مشخص می‌کنند که آن روابط تا چه میزان منعکس کننده مشاهدات ما از واقعیت هستند (Bhattacharjee, 2012). این مقاله که به آزمایش روابط می‌پردازد، در دسته پژوهش‌های تجربی جای می‌گیرد. بسته به هدف، پژوهش‌های علمی را می‌توان در سه نوع اکتشافی<sup>۹</sup>، توصیفی<sup>۱۰</sup> و تبیینی<sup>۱۱</sup> گروه‌بندی کرد. هدف این پژوهش، توصیفی است و داده‌های آن به روش پیمایشی و به صورت مقطعی<sup>۱۲</sup>، و با روش گردآوری کمی با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش، افرادی از یک شرکت تولیدی در صنعت خودرو هستند که دارای دو ویژگی مهم باشند. اول اینکه در فرایند پیاده‌سازی تغییرات پیچیده سازمانی که به دلیل تغییرات نرخ ارز و تغییرات پی‌درپی مدیریتی حاصل شده‌است، درگیر بوده باشند. دوم اینکه مدت یا کیفیت ارتباط کارمندان با مافوق مستقیم خود به گونه‌ای باشد که ادراک مناسبی از رفتارهای مافوق داشته باشند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده<sup>۱۳</sup> استفاده شده است. تعداد افراد کل مجموعه سازه‌سیم پویس ۲۹۵ تن بود که از این میان حدود ۲۰۰ نفر در فرایند تغییر سازمانی مشارکت داشته‌اند. با استفاده از فرمول کوکران و جدول حجم نمونه مورگان با دقت ۹۵٪، نیاز به ساینز نمونه ۱۲۷ عدد بود که با ۲۰ درصد افزایش به منظور اطمینان از صحت داده‌ها، ۱۵۵ نمونه با نرخ پاسخ ۷۷٫۵ درصد به دست آمد.

## ابزارهای گردآوری داده‌ها

به منظور سنجش متغیر رهبری اصیل از پرسشنامه<sup>۱۴</sup> (Neider & Schriesheim, ALI, 2011) استفاده شده است که دارای ۱۶ سوال و چهار بعد و آلفای کرونباخ بین ۰٫۷۴ تا ۰٫۸۵ است. لازم به ذکر است که از آنجا که در این پژوهش متغیر رهبری اصیل در سطح فردی جمع‌آوری شده‌است، "ادراک کارکنان از رهبری اصیل مافوق خود" سنجیده می‌شود اما برای جلوگیری از اطناب، در همه‌جا عبارت "رهبری اصیل" استفاده شده است. به‌منظور سنجش متغیر تاب‌آوری، پرسشنامه تاب‌آوری (Stephens et al., 2013) انتخاب شد. این پرسشنامه دارای ۵ سوال و آلفای کرونباخ

۰,۷۴ است. به منظور سنجش متغیر یادگیری از خطا، از پرسشنامه جهت‌گیری خطا<sup>۱۵</sup> (Rybowiak et al., 1999) استفاده شده است که شامل ۸ سازه و ۳۵ سوال و آلفای کرونباخ ۰,۸۲ است که به جنبه‌های شناختی، احساسی و رفتاری نگرش‌های مواجهه با خطا می‌پردازد. در این پژوهش، به منظور کنترل متغیرهایی که حدس می‌زنیم ممکن است در فرضیات ما اثرگذار باشند اما موضوع مورد مطالعه ما نیستند، تعدادی متغیر کنترلی شامل جنسیت، سن، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات، سابقه کاری، مدت زمان تعامل و میزان صمیمیت و رسمیت تعامل با مافوق مستقیم در نظر گرفته شده است. تمامی پرسشنامه‌ها دارای طیف لیکرت هستند و روایی‌شان در مقالات مرجع توسعه هر ابزار سنجیده شده است. در مطالعه تایید کننده مقیاس ALI، (Neider & Schriesheim, 2011)، از روایی محتوا، ساختار عاملی، روایی همگرا، تفکیکی و همزمان این مقیاس پشتیبانی شده است. روایی محتوا و تفکیکی ابزار EOQ، در پژوهش توسعه دهنده آن، (Rybowiak et al., 1999) پشتیبانی شده است. و در پژوهشی توسط (Stephens et al., 2013)، روایی محتوا، ساختار عاملی و روایی همگرا و تفکیکی ابزار سنجش تاب‌آوری محاسبه شده است. به منظور تایید روایی ابزارها در ترجمه فارسی، از روش ترجمه معکوس، با نظر اساتید و نخبگان، استفاده شد (Sperber, 2004). به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها در پژوهش، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

### روش تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، تحلیل توصیفی و آزمون فرضیات مستقیم با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آزمون فرض میانجی با استفاده از افزونه PROCESS توسعه یافته توسط (Hayes, 2013) انجام شده است. در تحلیل توصیفی، پس از تایید پیش‌فرض‌های آزمون همبستگی پیرسون، همبستگی میان متغیرها سنجیده شده است. در تحلیل استنباطی، پس از تایید پیش‌فرض‌های تحلیل رگرسیون خطی، آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از تحلیل رگرسیون خطی ساده و چندگانه انجام شده است.

## یافته‌ها

### تحلیل آماری توصیفی

آلفای کرونباخ، میانه، انحراف استاندارد و ضرایب ماتریس همبستگی پیرسون در جدول ۱ نشان داده شده است. همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، همبستگی میان متغیر رهبری اصیل با تاب‌آوری و یادگیری کارکنان از خطا در محدوده متوسط و همبستگی میان تاب‌آوری کارکنان یا یادگیری آن‌ها از خطا در محدوده قوی می‌باشد. آلفای کرونباخ تمامی ابزارهای سنجش متغیرها که در داخل پرانتز نشان داده شده است، بزرگتر از ۰,۷ و در محدوده قابل قبول است (Field, 2013).

جدول ۱: آلفای کرونباخ، میانه، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی

| متغیر          | میانه  | انحراف استاندارد | رهبری اصیل | تاب‌آوری | یادگیری از خطا |
|----------------|--------|------------------|------------|----------|----------------|
| رهبری اصیل     | ۵۷,۴۵  | ۱۵,۰۳            | (۰,۹۵)     |          |                |
| تاب‌آوری       | ۲۱,۷۰  | ۲,۸۹             | ۰,۴۳       | (۰,۷۰)   |                |
| یادگیری از خطا | ۱۳۳,۱۵ | ۱۲,۸۳            | ۰,۴۲       | ۰,۵۹     | (۰,۸۲)         |

تمامی روابط همبستگی در سطح ۹۵٪ معنادار هستند.

پس از بررسی روابط همبستگی به تفکیک متغیرهای کنترلی، دو نتیجه‌گیری حاصل شد. اولاً مشخص شد که روابط همبستگی تقریباً در تمامی گروه‌هایی که مشارکت بیشتری در پژوهش داشته‌اند، معنادار هستند<sup>۱۶</sup> و ثانیاً اعمال متغیرهای کنترلی جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کاری و مدت زمان ارتباط با مافوق، بیشترین تفاوت را در نتایج ایجاد کردند<sup>۱۷</sup>. در بخش بعد پس از انجام آزمون فرضیات، اثر این متغیرهای کنترلی روی میزان پیش‌بینی‌کنندگی متغیرهای مستقل برای متغیرهای وابسته سنجیده می‌شود.

### تحلیل آماری استنباطی

در این بخش به منظور آزمون آماری فرضیه‌های اول، دوم و سوم، از تحلیل رگرسیون چندگانه و خطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS 26، و به منظور آزمون فرضیه چهارم که دارای متغیر میانجی است از افزونه PROCESS در نرم‌افزار SPSS 26 توسعه داده شده

توسط (Hayes, 2013) استفاده شده است. پیش از اجرای رگرسیون چندگانه خطی، ابتدا پیش فرض‌های تحلیل رگرسیون مورد بررسی و تایید قرار گرفتند.

### نتایج و تحلیل آزمون فرضیات با رابطه مستقیم

در جدول ۲ مدل در نظر گرفته شده برای تحلیل رگرسیون بر اساس فرضیات یک تا سه مشخص شده است. پس از تایید سطح معناداری هر دو مدل در خروجی نرم‌افزار، با استفاده از جدول زیر، میزان پیش‌بینی‌کنندگی در هر فرضیه مشخص می‌شود.

جدول ۲: مدل در نظر گرفته شده برای تحلیل رگرسیون بر اساس فرضیات

| شماره مدل | متغیر (های) وابسته | متغیرهای مستقل       | شماره فرضیه (های) بررسی شده در مدل | تحلیل رگرسیون خطی |
|-----------|--------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------|
| ۱         | یادگیری از خطا     | رهبری اصیل، تاب-آوری | یک و دو                            | چندگانه           |
| ۲         | تاب‌آوری           | رهبری اصیل           | سه                                 | ساده              |

در جدول ۳ مقدار مربع R، نشان‌دهنده میزانی از تغییرات متغیر وابسته است که توسط متغیرهای مستقل توصیف می‌شود. در مدل آزمون فرضیات اول و دوم، عدد مربع R، ۰,۳۸ است و به این معنا است که ۳۸ درصد از تغییرات یادگیری کارکنان از خطا، توسط دو متغیر رهبری اصیل و تاب‌آوری توصیف می‌شود. در مدل آزمون فرضیه سوم، عدد مربع R، ۰,۱۸ است و به این معنا است که ۱۸,۴ درصد از تغییرات تاب‌آوری، توسط رهبری اصیل توصیف می‌شود.

جدول ۳: خلاصه مدل رگرسیون چندگانه

| شماره مدل | R    | مربع R | تعدیل شده مربع R | خطای استاندارد پیش‌بینی |
|-----------|------|--------|------------------|-------------------------|
| یک        | ۰,۶۲ | ۰,۳۸   | ۰,۳۷             | ۱۰,۱۷                   |
| دو        | ۰,۴۳ | ۰,۱۸   | ۰,۱۸             | ۲,۶۲                    |

کلیه اعداد در سطح ۹۵٪ معنادار هستند.

به منظور مقایسه تاثیر متغیر (های) مستقل بر متغیر وابسته، به مقدار B در ستون ضرایب استاندارد شده را بررسی می‌کنیم. در مدل شماره یک، ضریب B تاب‌آوری (۰,۵۰) بزرگتر از ضریب B رهبری اصیل (۰,۲۱) است که بیانگر این است که تاب‌آوری،

پیش‌بینی‌کننده بهتری نسبت به رهبری اصیل، برای متغیر یادگیری از خطا است. در مدل شماره دو، از آنجا که متغیر مستقل دیگری غیر از رهبری اصیل موجود نیست، این مقدار (۰,۴۳) با مقدار ضریب همبستگی میان رهبری اصیل و تاب‌آوری یکسان است. در ستون آخر جدول ۴ در بخش هم‌خطی، مقادیر مقاومت<sup>۱۸</sup> و ضریب تورم واریانس<sup>۱۹</sup> مشاهده می‌شوند. در مدل شماره یک، مقدار ۰,۸ برای مقاومت و مقدار ۱,۲۳ برای ضریب تورم واریانس، نشانگر این است که نگرانی‌ای برای وجود هم‌خطی میان رهبری اصیل و تاب‌آوری وجود ندارد. در مدل شماره دو، از آنجا که فقط یک متغیر مستقل در مسئله وجود دارد، میزان مقاومت و ضریب تورم واریانس، عدد یک می‌باشد. در مجموع با توجه به تایید پیش‌فرض‌ها و بررسی و تحلیل نتایج مدل رگرسیون خطی چندگانه و ساده، می‌توان گفت که بر اساس داده‌های این پژوهش، فرضیه‌های اول، دوم و سوم معنادار هستند. در ادامه، پنج متغیر کنترلی که در بخش تحلیل آماری توصیفی تاثیر بیشتری در همبستگی میان متغیرها داشتند وارد مدل می‌شوند تا نقش آن‌ها در پیش‌بینی‌کنندگی متغیر یادگیری از خطا مشخص شود. در اینجا متغیر وابسته، یادگیری از خطا است و بقیه متغیرها همگی نقش متغیر مستقل را دارند. به منظور حذف اثر متغیرهای کنترلی، در مرحله اول آن‌ها وارد مدل می‌شوند<sup>۲۰</sup> و در مرحله دوم، دو متغیر رهبری اصیل و تاب‌آوری نیز به مدل اضافه می‌شوند. نتایج مرحله دوم در جدول ۵ نشان داده شده است. به منظور تشخیص تاثیر هر یک از متغیرها در مدل نهایی، ابتدا با استفاده از ستون معناداری متوجه می‌شویم که فقط متغیرهای سن، میزان تحصیلات، رهبری اصیل و تاب‌آوری معنادار هستند. از لحاظ اهمیت تاثیر، باتوجه به ستون B استاندارد شده مشخص می‌شود که به ترتیب متغیرهای تاب‌آوری، سن، رهبری اصیل و تحصیلات در یادگیری از خطای کارکنان اثرگذارند.

جدول ۴: ضرایب تحلیل رگرسیون چندگانه

| شماره مدل | ضرایب استاندارد نشده | خطای استاندارد B | ضرایب استاندارد شده Beta | T     | معناداری | 95.0٪ فاصله اطمینان برای B |             | آمار چندهم خطی |
|-----------|----------------------|------------------|--------------------------|-------|----------|----------------------------|-------------|----------------|
|           |                      |                  |                          |       |          | محدوده پایین               | محدوده بالا |                |
| یک        | (ثابت)               | ۷۴,۹۸            | ۶,۳۶                     | ۱۱,۸۰ | ۰,۰۰۰    | ۶۲,۴۲                      | ۸۷,۵۴       |                |
|           | رهبری اصیل           | ۰,۱۸             | ۰,۰۶                     | ۰,۲۱  | ۰,۰۰۵    | ۲,۸۸                       | ۰,۰۶        | ۰,۸۲           |
|           | تاب‌آوری             | ۲,۲۱             | ۰,۳۲                     | ۰,۵۰  | ۰,۰۰۰    | ۶,۹۱                       | ۱,۵۸        | ۰,۸۲           |
| دو        | (ثابت)               | ۱۶,۹۶            | ۰,۸۵                     | ۱۹,۹۲ | ۰,۰۰۰    | ۱۵,۲۸                      | ۱۸,۶۴       |                |
|           | رهبری اصیل           | ۰,۰۸۲            | ۰,۰۱                     | ۰,۴۳  | ۰,۰۰۰    | ۵,۷۵                       | ۰,۰۵        | ۱,۰۰           |
|           | تاب‌آوری             | ۰,۰۸۲            | ۰,۰۱                     | ۰,۴۳  | ۰,۰۰۰    | ۵,۷۵                       | ۰,۰۵        | ۱,۰۰           |

جدول ۵: ماتریس ضرایب رگرسیون مستقیم با حذف اثر متغیرهای کنترلی

| مرتبه | بخشی | همبستگی‌ها |       |           | معناداری | T     | ضرایب استاندارد شده Beta | ضرایب استاندارد نشده |                         |
|-------|------|------------|-------|-----------|----------|-------|--------------------------|----------------------|-------------------------|
|       |      | مرتبه صفر  | بخشی  | مرتبه صفر |          |       |                          | خطای استاندارد B     |                         |
| صفر   |      |            |       |           | ۰,۰۰۰    | ۹,۵۵  |                          | ۷۴,۷۵                | (ثابت)                  |
| ۱,۱۵  | ۰,۸۷ | -۰,۰۲      | -۰,۰۳ | -۰,۰۸     | ۰,۷۶۲    | -۰,۳۰ | -۰,۰۲                    | ۱,۹۹                 | جنسیت                   |
| ۳,۲۴  | ۰,۳۱ | ۰,۱۴       | ۰,۱۸  | ۰,۱۵      | ۰,۰۳۴    | ۲,۱۴  | ۰,۲۵                     | ۱,۱۱                 | سن                      |
| ۱,۱۴  | ۰,۸۸ | -۰,۱۵      | -۰,۲۰ | -۰,۲۰     | ۰,۰۱۹    | -۲,۳۷ | -۰,۱۶                    | ۰,۷۹                 | تحصیلات                 |
| ۳,۲۳  | ۰,۳۱ | -۰,۰۵      | -۰,۰۷ | ۰,۱۵      | ۰,۴۰۱    | -۰,۸۴ | -۰,۱۰                    | ۱,۰۶                 | کل سابقه کاری           |
| ۱,۱۳  | ۰,۸۸ | ۰,۰۰       | ۰,۰۱  | ۰,۰۴      | ۰,۹۵۶    | ۰,۰۶  | ۰,۰۰۴                    | ۰,۴۵                 | مدت‌زمان تعامل با مافوق |
| ۱,۲۴  | ۰,۸۱ | ۰,۱۹       | ۰,۲۴  | ۰,۴۲      | ۰,۰۰۴    | ۲,۹۳  | ۰,۲۱                     | ۰,۰۶                 | رهبری اصیل              |
| ۱,۲۶  | ۰,۸۰ | ۰,۴۳       | ۰,۴۹  | ۰,۵۹      | ۰,۰۰۰    | ۶,۷۰  | ۰,۴۸                     | ۰,۳۲                 | تاب‌آوری                |

## نتایج و تحلیل آزمون فرضیات با رابطه میانجی

در این بخش از افزونه PROCESS در نرم‌افزار SPSS استفاده شده است تا مشخص شود آیا متغیر تاب‌آوری در رابطه میان رهبری اصیل با یادگیری از خطا نقش میانجی دارد یا خیر؟ به منظور درک و تحلیل بهتر، نتایج جداول بر روی مدل مفهومی پژوهش ترسیم شده و ضرایب روی شکل ۲ نشان داده شده‌اند. عدد ۰,۲۱۳۴، نشان‌دهنده تاثیر غیر مستقیم رهبری اصیل بر یادگیری از خطا با در نظر گرفتن نقش میانجی متغیر تاب-





درصد از نمونه را تشکیل می‌دهند، احتمال دارد افرادی باشند که بیشترین توجه را به فرایندهای سازمانی<sup>۲۲</sup> دارند و احتمالاً تعهد بالاتری به سازمان و تعامل خوبی با مافوق خود دارند. به همین دلیل مکانیزم‌های رهبری اصیل، تاثیر بیشتری بر تاب‌آوری و یادگیری آنها از خطا دارد. همچنین برخورداری بیشتر از منابع سازمانی و حمایت مافوق، به تجربه احساسات مثبت‌تر و بهبود یادگیری از خطاهایشان منجر می‌شود.

بر اساس داده‌های این مقاله، تمامی فرضیات تایید شدند که پشتیبانی تجربی‌ای برای نظریه رهبری اصیل ارائه شده توسط (Avolio et al., 2004) و به ویژه مطالعات (Alavi & Gill, 2017; علوی, ۱۳۹۷) درباره نقش رهبری اصیل در ظرفیت‌های روانشناختی، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان طی تغییرات پیچیده سازمانی، از طریق مکانیزم‌های نفوذ، بازخورد اصیل، دیالوگ اصیل و جلوگیری از پدیده خودشیفتگی رهبران ارائه می‌کنند. به تفکیک، تایید فرضیه اول درباره تاثیر مثبت رهبری اصیل بر یادگیری کارکنان از خطا، پشتیبانی تجربی برای پیشنهادات پژوهش (Mazutis & Slawinski, 2008) درباره تاثیر رهبری اصیل بر یادگیری سازمانی از طریق برقراری دیالوگ اصیل با کارکنان و ادعای پژوهش (Deng et al., 2010) درباره تاثیر چشمگیر رهبری اصیل بر یادگیری کارکنان از خطا به واسطه تعهد آنها به ترویج رشد و توسعه دیگران، می‌باشد. این نتیجه با نتیجه پژوهش تجربی (Mousa et al., 2019) درباره نقش رهبری اصیل در کاهش مقاومت افراد نسبت به تغییر با تقویت تاثیر یادگیری سازمانی همراستاست. در تبیین فرضیه دوم درباره تاثیر مثبت تاب‌آوری کارکنان بر یادگیری آنها از خطا می‌توان از نظریه گسترش و ایجاد<sup>۲۳</sup> (Fredrickson, 2001) کمک گرفت. طبق این نظریه، احساسات مثبت با کمک به تسهیل یکپارچگی اطلاعات، موجب بهبود قدرت استدلال و فرایند تصمیم‌گیری در افراد شده و به بهبود یادگیری آنها از خطا کمک می‌کند (Shepherd et al., 2016). این تبیین با نتایج مطالعات تجربی (Harland et al., 2016; Sommer et al., 2005) درباره ارتباط میان احساسات مثبت و تاب‌آوری، همراستا است. همچنین، با استفاده از نظریه علیت اسنادی<sup>۲۴</sup> (Weiner et al., 1976) می‌توان تبیین‌هایی درباره چگونگی تاثیرگذاری تفسیر یک فرد از رخدادهایی مانند خطا بر روی تفکرات و رفتارهای بعدی او (Deng et al., 2010) و میزان یادگیری او (Shepherd et al., 2016) ارائه داد. تایید این فرضیه، در راستای نتایج ارائه‌شده در مقالات تجربی (Malik & Garg, 2020) درباره نقش تاب‌آوری کارکنان در یادگیری سازمانی و همچنین (Rego et al., 2012) درباره تاثیر تاب‌آوری کارکنان در خلاقیت و احساسات مثبت می‌باشد. تایید این فرضیه، از نتایج

مقالات تجربی (Caniëls & Baaten, 2019; Huang & Luthans, 2015) که به رابطه میان جهت‌گیری یادگیری در سازمان با تاب‌آوری اشاره دارند، پشتیبانی می‌کند. تایید فرضیه سوم درباره تاثیر مثبت رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان، از نتیجه مطالعه تجربی (Woolley et al., 2011) درباره نقش رهبری اصیل در بهبود ظرفیت‌های روانشناختی پشتیبانی می‌کند. در تبیین این فرضیه می‌توان با توجه به نظریه حفاظت از منابع (Hobfoll, 1989)، به نقش حمایتی رهبر در توسعه تاب‌آوری کارکنان اشاره کرد که با نتیجه مطالعه تجربی (Hodliffe, 2014; Lamb & Cogan, 2016) که به ترتیب به نقش رهبری توانمندکننده و پشتیبانی مدیر در بهبود تاب‌آوری کارکنان اشاره دارند، همراستا است. در تبیین فرضیه چهارم، درباره نقش میانجی متغیر تاب‌آوری میان رهبری اصیل با یادگیری کارکنان از خطا، می‌توان به نظریه ارتباط با کیفیت بالا<sup>۲۵</sup> (Dutton, 2003) که بر پایه چهار نظریه زیربنایی رشد و توسعه، مبادله میان رهبر-پیرو<sup>۲۶</sup>، هویت‌یابی<sup>۲۷</sup>، و یادگیری توضیح داده می‌شود اشاره نمود. روابط با کیفیت بالا میان رهبر با کارکنان با کمک به آن‌ها در استخراج مفاهیم مثبت از آنچه انجام می‌دهند، هویت‌های با ارزشی خلق می‌کند که باعث تحریک کارکنان برای رشد و توسعه و تبدیل مفاهیم متعارض به مفاهیم مثبت و داشتن احساس مثبت از آنچه هستند و آنچه انجام می‌دهند شده و به بهبود تاب‌آوری کارکنان می‌انجامد (Dutton, 2003). ایجاد این فضای مثبت سازمانی و تشویق به رشد و توسعه که به بهبود تاب‌آوری می‌انجامد بر یادگیری افراد از خطاهایشان تاثیر مثبت می‌گذارد (Carmeli & Gittell, 2009). در تحلیل عددی این فرضیه مشخص شد که تقریباً نیمی از تاثیر کلی مدل، از طریق رابطه میانجی، و نیمی، از طریق رابطه مستقیم اتفاق می‌افتد. این نتیجه بیانگر نقش مهم رهبری اصیل در ایجاد فضای سازمانی مثبت و روابط مبتنی بر اعتماد و شفافیت با کارکنان است، که مستقیماً به بهبود یادگیری از خطا می‌انجامد که نظریه روابط با کیفیت بالا تبیینی در همین راستا است. همچنین، از آنجا که فقط "تاب‌آوری" از میان چهار ظرفیت روانشناختی در نظر گرفته شده است، ممکن است بخشی از این اثر مستقیم، توسط بقیه شکل گرفته باشد. جهت مقایسه نتایج، پژوهش تجربی‌ای که این فرضیه را آزموده باشد، یافت نشد.

### سهام نظری پژوهش

هدف این مقاله بررسی تاثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات سازمانی پیچیده است و مدل مفهومی آن، برگرفته از مدل

توسعه یافته در پژوهش نظری (Alavi & Gill, 2017) می‌باشد. غیر از پژوهش ذکرشده، پژوهش نظری یا تجربی دیگری که به بررسی ارتباط میان این سه متغیر بپردازد، مشاهده نشد و این مقاله اولین پژوهشی است که تاثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی را به صورت تجربی می‌سنجد. در این پژوهش سعی شد به شکاف‌های نظری پاسخ داده شود. شکاف دانشی اول توجه ناچیز به نقش رهبر در یادگیری کارکنان از خطا، شکاف دانشی دوم در نظر نگرفتن توامان متغیرهای فردی و بین فردی به‌عنوان عوامل موثر بر یادگیری کارکنان از خطا و شکاف دانشی سوم توجه ناچیز به نقش سبک رهبری در تاب‌آوری کارکنان است. با بررسی نقش رهبری اصیل در تقویت ظرفیت‌های روانشناختی و رفتارهای کارکنان، از یک‌سو تاثیر رهبر در یادگیری کارکنان (شکاف دانشی اول) بررسی شده و از سوی دیگر به مفاهیم بین فردی (تعامل رهبر-کارمند)، فردی (تاب‌آوری) و نقش رهبر در تقویت تاب‌آوری کارکنان توجه شده است (شکاف دانشی دوم و سوم).

### کاربردهای عملی

رهبری اصیل، در مقایسه با سبک‌های متداول رهبری از آن جمله رهبری تحولی، یک سبک نیست؛ بلکه اشاره به عمق انگیزه‌ها و اختیار درونی رهبر و کارکنان در تعامل با یکدیگر در فضایی اخلاقی دارد. رهبر اصیل نیازمند قابلیت‌های کلیدی دیگری نیز هست تا در تعامل با کارکنان و اداره سازمان موفق عمل کند. بنابراین مانند سایر رهبران موفق، ممکن است بسته به شرایط، بصورت دستوری، مشارکتی و تبادل‌ی رفتار کند اما در تمامی این سبک‌ها، دارای انگیزه اخلاقی درونی و رفتارهایی شفاف و قابل اتکا است (علوی، ۱۳۹۷). در همین راستا و بر اساس مفاهیم رهبری اصیل، تعدادی پیشنهاد کاربردی در راستای هدف این مقاله که بهبود تاب‌آوری کارکنان و یادگیری‌شان از خطا است، ارائه می‌شود. اول در مرحله هدف‌گذاری و انتقال آن‌ها، "خودآگاهی" در رهبری اصیل باعث می‌شود در زمان طرح ایده‌ها با کارکنان درک روشن‌تری از خود و مبانی فکری و هیجانی‌اش داشته باشد (علوی، ۱۳۹۷) و با "شفافیت رابطه‌ای" و توان برقراری "دیالوگ" بالایی که دارد، به طور موثری مدل‌های ذهنی خود را بیان کرده و به اقدامات اجرایی لازم ترجمه کند (Alavi & Gill, 2017). این موضوع باعث شناخت دقیق‌تر اهداف سازمان و کاهش احتمال خطا می‌شود. دوم، رهبر اصیل در

برخورد با فرد خاطی، با تکیه بر "ارزش درونی یادگیری"، به جای رفتارهای تنبیهی و برد-باخت، با ارائه "بازخورد اصیل"، سازنده و مبتنی بر اعتماد، فضایی مبتنی بر امنیت روانی همراه با مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی ایجاد می‌کند که در طول زمان به بهبود انگیزش و عملکرد منجر می‌شود (Putz et al., 2013; علوی, ۱۳۹۷). سوم، در زمان شناخت دلائل خطا با رویکرد دوحلقه‌ای، رهبر اصیل "دیالوگی" با رویکرد اصلاح پیش‌فرض‌ها و یادگیری برقرار می‌کند (علوی, ۱۳۹۷) که در طی آن نظرات فرد خاطی درباره علل زمینه‌ای خطا، حتی اگر مخالف اعتقادات رهبر باشد و یا به رهبری او مرتبط باشد را بدون تعصب پذیرفته و همراه با سایر داده‌ها بر روی آن "پردازش متوازن" انجام می‌دهد.

### محدودیت‌ها و پیشنهادات پژوهش

اولین محدودیت این پژوهش، پیمایشی و مقطعی بودن آن است و به دو دلیل پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به صورت آزمایشی و طولی<sup>۲۸</sup> انجام شوند. اولین دلیل اینکه، از آنجا که انگیزه‌های واقعی و توجهات یک رهبر اصیل در تعامل با کارکنان و گذر زمان و با تجارب مختلف شکل می‌گیرند و اثرگذاری رهبر اصیل در کارکنان مبتنی بر روابط قوی، تعهد عاطفی و اعتماد است که به زمان نیاز دارند، بهتر است مطالعاتی که دارای متغیر رهبری اصیل است از نوع آزمایشی و طولی باشند. البته ممکن است در بستر تغییر سازمانی، زمینه ظهور رهبری اصیل فراهم شود؛ زیرا به دلیل تجربیات و رویدادهای جدید، احتمالاً تعاملات رهبر با کارکنان و نیاز به حمایت و کمک صادقانه او بیشتر خواهد شد که بستری برای روابط قوی، اعتماد و تعهد عاطفی ایجاد می‌شود. همچنین خودانعکاسی رهبر و بازگو کردن تجربیاتش برای کارکنان در زمان مواجهه با بحران‌های تغییر، می‌تواند زمینه‌ای برای تقویت اصالت رهبر و دیگران فراهم کند. دلیل دوم، محدودیت در نتیجه‌گیری روابط علت و معلولی در پژوهش‌های مقطعی<sup>۲۹</sup> است. دومین محدودیت این است که به دلیل استفاده از یک روش گردآوری داده (پرسشنامه)، انتخاب یک مقطع زمانی (مثلاً شرایط نا امیدکننده شیوع ویروس کرونا) و یک منبع جمع‌آوری داده (کارمند)، احتمال وجود سوگیری روش مشترک<sup>۳۰</sup> وجود دارد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، از روش‌ها و منابع دیگری مانند خروجی‌های سیستم مدیریت عملکرد سازمان که نتیجه نظرات چندین نفر در بازه زمانی طولانی است نیز استفاده شود. سومین پیشنهاد براساس نتایج روابط همبستگی است.

از آنجا که در اغلب گروه‌هایی که مشارکت بیشتری در پژوهش داشته‌اند، روابط همبستگی معنادار بوده است، پیشنهاد می‌شود متغیر کنترلی دیگری مانند تعهد (به تغییر) سازمانی برای بررسی این موضوع در نظر گرفته شود.

### پی‌نوشت‌ها

1. Self-Awareness
2. Relational Transparency
3. Balanced Processing of Information
4. Internalized Value Perspective
5. Psychological Capital
6. Conservation of Resources Theory (COR)
7. Theoretical
8. Practical
9. Exploratory
10. Descriptive
11. Explanatory
12. Cross-Sectional
13. Simple Random Sampling
14. Authentic Leadership Inventory
15. Error Orientation Questionnaire
۱۶. در این باره توضیح و پیشنهادی در بخش نتایج مقاله ارائه شده است.
۱۷. برای جلوگیری از اطناب این جداول در مقاله قرار داده نشده‌اند.
۱۸. Tolerance
19. variance inflation factor (VIF)
۲۰. به منظور جلوگیری از اطناب، فقط نتیجه نهایی مرحله دوم با حضور تمامی متغیرها نمایش داده شده است.
۲۱. در این بخش به منظور مقایسه دقیق‌تر اثر مستقیم و میانجی، دقت محاسبات تا چهار رقم اعشار در نظر گرفته شده است.
۲۲. برای مثال پر کردن پرسشنامه
23. Broaden-and-Build Theory
24. Casaul Attribution Theory
25. High Quality Connections
26. Leader-Member Exchange Theory
27. Identification
28. Longitudinal Studies
29. Cross Sectional
30. Common Method Bias

### منابع

- علوی، سید بابک (۱۳۹۷)، بازگشت به اصالت؛ ضرورتی برای کار و رهبری سازمانی در عصر کنونی (ویرایش دوم)، تهران: انتشارات لوح فکر
- Alavi, S. B., & Gill, C. (2017). Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(2), 157–171.
- Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 206–218.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004).

- Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Bhattacharjee, A. (2012). Scholar Commons Social Science Research: Principles, Methods, and Practices. In *Textbooks Collection* (Vol. 3).
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Yan, Q. (2018). Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 18(2), 116–141.
- Caniëls, M. C. J., & Baaten, S. M. J. (2019). How a Learning-Oriented Organizational Climate is Linked to Different Proactive Behaviors: The Role of Employee Resilience. *Social Indicators Research*, 143(2), 561–577.
- Caniëls, M. C. J., & Hatak, I. (2019). Employee resilience: considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–32.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework : From Intuition to Institution Author ( s ): Mary M . Crossan , Henry W . Lane and Roderick E . White Source : The Academy of Management Review , Vol . 24 , No . 3 ( Jul ., 1999 ) , pp . 522-537 Published by : Academy. *Academy of Management Proceedings*, 24(3), 522–537.
- Deng, B., Bligh, M., & Kohles, J. (2010). *To err is human, to lead is divine? The role of leaders in learning from workplace mistakes*.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work* (Vol. 50). John Wiley & Sons.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent themes and future directions. *Authentic Leadership Theory and Practice Origins Effects and Development*, 3, 387–406.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2–14.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959.
- Hayes, A. (2013). Integrating mediation and moderation analysis: Fundamentals using PROCESS. *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis*.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hodliffe, M. (2014). *The Development and Validation of the Employee Resilience Scale*. University of Canterbury. Psychology.
- Huang, L., & Luthans, F. (2015). Toward better understanding of the learning goal orientation-creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology*, 64(2), 444–472.
- Lamb, D., & Cogan, N. (2016). Coping with work-related stressors and building resilience in mental health workers: A comparative focus group study using interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 474–492.
- Leonard, H. S., Lewis, R., Freedman, A. M., & Passmore, J. (2013). -Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership: Development and. In *Berrett-Koehler publishers*.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610–631.
- Malik, P., & Garg, P. (2020, October 28). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094.
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456.
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2019). Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change: A study of Egyptian academics. *Management Research*, November.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
- Parsons, S., Kruijt, A. W., & Fox, E. (2016). A Cognitive Model of Psychological Resilience. *Journal of Experimental Psychopathology*, 7(3), 296–310.
- Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., & Stangenberg, C. (2013). Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. *Management Learning*, 44(5), 511–536.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.



- Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094, 1–12.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 527–547.
- Schwandt, D., & Marquardt, M. J. (1999). *Organizational learning*. CRC Press.
- Shepherd, D. A., Williams, T., Wolfe, M., & Patzelt, H. (2016). Learning from entrepreneurial failure: Emotions, cognitions, and actions. *Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Actions*, March, 1–342.
- shin, j., taylor, s., & seo, m.-g. (2012). resources for change : the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees ' attitudes and behaviors toward organizational change author ( s ): jiseon shin , m . susan taylor and myeong-gu seo source : the academy of. *the academy of management journal*, 55(3), 727–748.
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping Positive and Building Strength: The Role of Affect and Team Leadership in Developing Resilience During an Organizational Crisis. *Group and Organization Management*, 41(2), 172–202.
- Sperber, A. D. (2004). Translation and Validation of Study Instruments for Cross-Cultural Research. *Gastroenterology*, 126(1), S124–S128.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13–41.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, October, 94–110.
- 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.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Weiner, B., Nierenberg, R., & Goldstein, M. (1976). Social learning (locus of control) versus attributional (causal stability) interpretations of expectancy of success. *Journal of Personality*, 44(1), 52–68.
- Wilhelm, H., Richter, A. W., & Semrau, T. (2019). Employee learning from failure: A team-as-resource perspective. *Organization Science*, 30(4), 694–714.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 438–448.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012–1030.

## **The effect of authentic leadership on employees resilience: learning from errors in the context of complex organizational change**

**Fatemeh Rahimi**

**Arian Gholipor**

**Neda Mohammadesmaeili**

**Seyyed Babak Alavi**

### **Abstract**

Nowadays, organizational change has become a vital issue at workplace. The changes that are usually initiated to have positive results on employees behavior, may result in negative consequences. The more complex these changes, the greater the likelihood of ambiguity and error to occur. The occurrence of an error may creates negative emotions, which in turn lead to more errors, and eventually, a vicious cycle is created. Employees resilience and their ability to learn from errors will breaks up this cycle. The purpose of this study is to examine the role authentic leadership plays in employee resilience and their learning from error. This research has been carried out in an auto parts manufacturing company with a statistical population of 200 people and a sample size of 155 people. The research is exploratory from purpose dimension, applied from audience and cross sectional from duration. We used quantitative data obtained from standard questionnaires and analyzed it by SPSS software. The results of the study, reveal that all hypotheses were confirmed and all research variables have a significant correlation with each other, that is the authentic leadership has a positive effect on both resilience and error learning variables, and the resilience has a positive mediation role between authentic leadership and learning from error.

**Keywords:** Authentic leadership, learning from error, resilience, complex organizational change, quantitative study