



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Autumn 2024 (Serial No. 51), Vol. 13, No. 3

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

## The Role of Diversity-oriented Leadership in Organizational Resilience and Agility: Focusing on the Mediating Role of Knowledge Sharing and Organizational Trust

Abdollah Tavakkoli<sup>1</sup>

Soraya Birami<sup>2</sup>

Seyed Ali Doorafshan<sup>3</sup>

### Abstract

This study aims at providing insights into the leadership style associated with organizational diversity. Specifically, on the basis of a sample of 130 managers, supervisors, and experts from the East Tehran branches of Sepah Bank containing ethnic, cultural and religious minorities, this study is intended to explore how diversity leadership affects organizational resilience and agility. The study also considered knowledge sharing and organizational trust as the mediating roles in the relationship between diversity leadership style and organizational resilience and agility. Hence, using a simple random sampling method to investigate the relationship between the mentioned variables, a questionnaire consisting of 45 items was distributed among 130 managers, supervisors, and experts as a sample of Sepah Bank employees. 92 questionnaires were finally returned to be evaluated through SEM-PLS.

In the inferential section, the results of the reliability test based on the results of two indicators of Cronbach's alpha and composite reliability, convergent validity based on the results of factor loadings and AVE index, and divergent validity based on the results of Fornell and Larcker index and HTMT index, are acceptable and approved. The results concerning the test of research hypotheses indicate that diversity leadership displays a direct and positive impact on organizational trust, knowledge sharing, agility, and organizational resilience. However, the deepest impact of diversity leadership is on organizational trust. The results also demonstrated that knowledge sharing could not mediate the relationship between diversity leadership, agility, and organizational resilience with regard to the indirect impact of diversity leadership. Moreover, the indirect impact of diversity leadership on organizational agility through the mediating role of organizational trust is not confirmed. However, the indirect impact of diversity leadership on knowledge sharing and organizational resilience through the mediating role of organizational trust is positive and significant.

**Keywords:** *diversity-oriented leadership; organizational trust; knowledge sharing; organizational resilience; agility.*

1. Management Department, Research Institute of Hawzah & University atavakkoli@rihu.ac.ir

2.\* Industrial Management, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran

soraya.birami@ut.ac.ir

3. Industrial Management, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran sa.doorafshan@ut.ac.ir



انجمن مدیریت رفتارشناسی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲  
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

سال سیزدهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۵۱)، پاییز ۱۴۰۳: ۱۳۱ - ۱۶۹

## نقش رهبری تنوع‌گرا در تاب‌آوری و چابکی سازمانی: با تأکید بر نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش و اعتماد سازمانی

عبدالله توکلی\*، ثریا بیرامی\*\*، سید علی درافشان\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۶/۰۱

### چکیده

این مطالعه سعی دارد بینشی در مورد سبک رهبری مرتبط با تنوع سازمانی ارائه دهد. به‌طور خاص، این مطالعه بر اساس نمونه‌ای متشکل از ۱۳۰ نفر از مدیران، رؤسا، معاونین و کارشناسان شعب بانک سپه شرق تهران با اقلیت قومیتی، فرهنگی، قومیتی و مذهبی، بررسی می‌کند چگونه رهبری تنوع‌گرا بر تاب‌آوری و چابکی سازمانی تأثیرگذار است. این مطالعه همچنین اشتراک‌گذاری دانش و اعتماد سازمانی را در ارتباط بین سبک رهبری تنوع‌گرا و تاب‌آوری و چابکی سازمانی به‌عنوان نقش میانجی در نظر گرفته است. بدین ترتیب، با هدف بررسی ارتباط بین متغیرهای مذکور، پرسشنامه‌ای متشکل از ۴۵ گویه میان ۱۳۰ نفر از مدیران، رؤسا، معاونین و کارشناسان به‌عنوان نماینده کلیه کارکنان بانک سپه، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شد و تعداد ۹۲ پرسشنامه تکمیل شده برگشتی تحت پوشش SEM-PLS قرار گرفت. در بخش استنباطی، نتایج آزمون پایایی با استناد به نتایج دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، روایی همگرا با استناد به نتایج بارهای عاملی و شاخص AVE و روایی واگرا با استناد به نتایج شاخص فورنل و لارکر و شاخص HTMT، قابل قبول و مورد تأیید است. نتایج به‌دست آمده در مورد آزمون فرضیه‌های تحقیق، حاکی از آن است رهبری تنوع‌گرا تأثیر مستقیم و مثبتی بر اعتماد سازمانی، اشتراک‌گذاری دانش، چابکی و تاب‌آوری سازمانی دارد. به‌طوری‌که قوی‌ترین تأثیر رهبری تنوع‌گرا بر اعتماد سازمانی بوده است. در خصوص تأثیر غیرمستقیم رهبری تنوع‌گرا نتایج مشخص کرد اشتراک‌گذاری دانش نتوانسته است رابطه بین رهبری تنوع‌گرا، چابکی و تاب‌آوری سازمانی را میانجی‌گری کند. از طرفی، تأثیر غیرمستقیم رهبری تنوع‌گرا بر چابکی سازمانی از طریق نقش میانجی اعتماد سازمانی نیز مورد تأیید قرار نگرفت. درحالی‌که تأثیر غیرمستقیم رهبری تنوع‌گرا بر اشتراک‌گذاری دانش و تاب‌آوری سازمانی از طریق نقش میانجی اعتماد سازمانی مثبت و معنادار بوده است.

**کلیدواژه:** رهبری تنوع‌گرا؛ اعتماد سازمانی؛ اشتراک‌گذاری دانش؛ تاب‌آوری سازمانی؛ چابکی سازمانی.

atavakkoli@rihu.ac.ir

soraya.birami@ut.ac.ir

sa.doorafshan@ut.ac.ir

\* دانشیار گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران

\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

## مقدمه

مدیریت تنوع، بخش مهمی از مسئولیت اخلاقی و اجتماعی یک شرکت را با هدف اطمینان از عدم تبعیض، احترام به تفاوت‌ها بین افراد و شناسایی چنین تفاوت‌هایی به عنوان یک دارایی تشکیل می‌دهد (شور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)؛ اما باین وجود، در اغلب نظریه‌های رهبری، مسئله تنوع، ناشناخته است. این کم‌توجهی به رهبری تنوع‌گرا<sup>۲</sup> در مطالعات دانشگاهی و نظریه‌های سازمانی، نه تنها در کشورهای غربی رایج است، بلکه در کشور ما نیز این مسئله به صورت خیلی جدی مطرح نشده است. همچنین تقریباً سازوکارهای عملی محدودی برای درک و کاهش تفاوت‌های قومی، فرهنگی، مذهبی، جنسیتی و تمامی آنچه تنوع خوانده می‌شود، وجود دارد (عرفانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹). نظرسنجی اخیر توسط کرنتر<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نشان می‌دهد، علی‌رغم تعداد فزاینده‌ای از برنامه‌های تنوع، برابری و شمول که در سازمان‌ها اجرا می‌شوند، کارکنان با اقلیت و فرهنگ متفاوت در کار روزمره و تصمیم‌های اصلی شرکت‌ها سوگیری‌هایی را تجربه کرده یا شاهد آن بوده‌اند. بنابراین، نیاز به رهبری تنوع‌گرا در دنیای جهانی شده و به هم‌پیوسته امروزی به طور فزاینده‌ای آشکار شده است، جایی که سازمان‌ها از نظر نیروی کار، پایگاه مشتری و ذی‌نفعان متنوع‌تر می‌شوند. رهبری تنوع‌گرا ارزش تنوع را به رسمیت می‌شناسد و به دنبال ایجاد فرهنگ شمول و احترام در سازمان‌هاست. این شامل شناخت و ارزش‌گذاری تفاوت‌های فردی، ترویج تنوع در شیوه‌های استخدام و ارتقا و توسعه مهارت‌ها برای مدیریت و اهرم مؤثر تنوع است (کیم<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به تنوع اهمیت می‌دهند، به احتمال زیاد در برابر شوک‌های خارجی انعطاف‌پذیر هستند و بهتر می‌توانند با شرایط متغیر سازگار شوند (شفیق<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳؛ کیم، ۲۰۲۳). براین اساس، تاب‌آوری سازمانی<sup>۶</sup> مستلزم نقش محوری رهبران شرکت در هر سطح از سازمان است (شفیق و همکاران، ۲۰۲۳).

اهمیت رهبری تنوع‌گرا و تاب‌آوری سازمانی در ارتقای موفقیت و پایداری سازمان‌ها در ادبیات تثبیت شده است (برای مثال، شفیق و همکاران، ۲۰۲۳). درحالی‌که به نقش مهم رهبری تنوع‌گرا در مورد چابک‌سازی سازمان و کارکنان آن در ادبیات توجهی نشده است. در این زمینه اندرسون<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) بیان

1. Shore
2. Diverse Leadership
3. Krentz
4. Kim
5. Shafique
6. Organizational Resilience
7. Anderson

می‌کند رهبری نقطه عطف مهمی است که در آن تیم‌ها را در سراسر سازمان توانمند می‌سازد تا با هم کار کنند و راه‌های نوآورانه برای پاسخگویی و سازگاری با شرایط اختلال پیدا کنند. از طرفی، تأثیر رهبری تنوع‌محور بر تاب‌آوری و چابکی سازمانی می‌تواند تحت تأثیر طیفی از عوامل زمینه‌ای دیگر باشد که به‌خوبی درک نشده است. یک توضیح ممکن، نقش میانجی اشتراک دانش است. تسهیم دانش به فرایند تبادل دانش و اطلاعات بین افراد و تیم‌ها در یک سازمان اشاره دارد. این شامل ایجاد فرهنگ بازبودن و اعتماد است که کارکنان را تشویق می‌کند تا تخصص خود را به اشتراک بگذارند و در پروژه‌ها همکاری کنند (شفیق و همکاران، ۲۰۲۳). در چنین مشارکت‌هایی، مشاهده می‌شود که توانایی بررسی بازار در جستجوی فرصت‌ها یا تهدیدها و هماهنگ‌سازی آنها در داخل شرکت به دانش موجود در داخل و خارج از سازمان بستگی دارد. این بدان معناست که چابکی سازمان، نتیجه بهره‌گیری از روال‌ها و پروتکل‌های معتبر یعنی کاربرد دانش است (مطیعی و همکاران، ۲۰۲۲). چنانچه کارکنان دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، می‌توانند ظرفیت و خلاقیت خود را برای توسعه شرکت بهبود بخشند (آنگاواتی و کورنیاواتی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲) همچنین به شرکت کمک می‌کند تا تصمیمات سریع و مؤثری اتخاذ کند به‌ویژه در زمان بحران (آدامو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). مازی<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) اشاره می‌کند سبک رهبری نقش مهمی در شکل‌گیری استعدادها و کارکنان و هدایت آنها به سمت‌وسوی صحیح دارد. جیانگ و لو<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) بیان داشتند راه‌های متنوع رهبری و سبک‌های ارتباطی از تأثیرات تمایل کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش خود هستند؛ بنابراین به اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان مهم است، اما آیا آنها مایل‌اند دانش خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند؟ (کیم، ۲۰۱۸). رقابت شدید در یک شرکت برای دستیابی به شاخص‌های کلیدی عملکرد و نبود جو اعتماد می‌تواند از دلایل عدم تمایل کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش خود باشد (آنگاواتی و کورنیاواتی، ۲۰۲۲). در این زمینه بتول<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند با ارج نهادن به تنوع و ترویج شمول، رهبران می‌توانند فرهنگ اعتماد و احترام ایجاد کنند که کارکنان را تشویق می‌کند تا دانش و تخصص خود را به اشتراک بگذارند. این به‌نوبه خود می‌تواند دانش جمعی سازمان را افزایش دهد و توانایی آن را برای انطباق با تغییرات و بازایی پس از ناکامی‌ها بهبود بخشد. نظریه‌اینکه اعتماد سازمانی از ویژگی‌های

1. Angawati & Kurniawati
2. Adamu
3. Mazzei
4. Jiang & Luo
5. Batool

مؤثر رهبران سازمانی است و تأکید زیادی شده است، باین حال تاکنون مطالعه‌ای که نقش اعتماد سازمانی را در پیشبرد تاب‌آوری و چابکی سازمانی با وجود رهبران تنوع‌گرا مورد بررسی قرار داده باشد، وجود ندارد. بنابراین، این مطالعه سعی دارد ادبیات محدود درمورد رهبری تنوع‌گرا را گسترش داده و به‌روز کند تا بفهمد چگونه رهبری تنوع‌گرا می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا یک محل کار فراگیر برای کارکنان با اقلیت‌ها، مذهب، فرهنگ و عقاید متفاوت ایجاد کند؛ چراکه این تنوع در سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور ایران نیز رایج است. شهر تهران به‌دلیل اینکه پایتخت بوده و از تمام قومیت‌های ایران و حتی توابع غیرایرانی به این شهر برای کار، تحصیل، زندگی و... مهاجرت می‌کنند، از تنوع فرهنگی، قومیتی و مذهبی بالایی برخوردار می‌باشد. بانک‌های شهر تهران یکی از این سازمان‌ها می‌باشد که از تمام قومیت‌های ایران در آن مشغول به کار می‌باشند. این افراد با فرهنگ و عقاید مختلف در برقراری تعاملات پایدار در طول زمان با چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند. همچنین به‌دلیل رفتار غیرمعقول و خلاف عقاید و فرهنگ کارکنان از طرف رؤسا یا همکاران، این افراد فشارهای روحی و روانی زیادی را تحمل می‌کنند که در نتیجه آثار مخربی رو برای این افراد به‌جای می‌گذارد. بنابراین، تمرکز این مطالعه درمورد نقش سبک رهبری تنوع‌گرا درمورد مدیران بانک سپه بوده و سعی دارد تأثیر آن را بر چابکی و تاب‌آوری بانک سپه با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش مورد بررسی قرار دهد. بانک سپه به‌عنوان یک سازمان دولتی در راستای خدمت‌رسانی به مشتریان حقیقی و حقوقی خود، دارای چندین شعب در شرق تهران جهت دسترسی آسان مردم به این بانک می‌باشد. کارکنان این بانک مثل دیگر سازمان‌های دولتی و یا خصوصی از فرهنگ و قوم‌های مختلف ایرانی بوده، بنابراین به لحاظ قومیتی، فرهنگ و مذهب، الگوهای اجتماعی، تحصیلات و سن باهم تفاوت دارند. این موضوع باعث می‌شود افراد رفتار و عقایدشان بسته به فرهنگ و آیین قومیتی‌شان در خیلی از شرایط خلاف هم باشد و نظرات متفاوتی باهم داشته باشند. در نتیجه، این عوامل باعث کاهش اثربخشی سازمانی، ایجاد تعارض‌های رفتاری به‌وسیله برخی از اعضای سازمان برای مخالفت با دیگر اعضا و ایجاد تعارض فرایندی می‌شود، به‌طوری‌که برخی از اعضا مانع رسیدن فرد دیگر به هدف از طریق ایجاد اختلال در فرایند می‌شوند. بنابراین، وجود تعارض‌های یادشده در بانک سپه و دیگر سازمان‌ها می‌تواند باعث وقوع خطاهای ادراکی در تصمیم‌گیری، کاهش انگیزش شغلی، اختلال در نگرش‌های شغلی و رفتار اعضا سازمان شود. همچنین براساس باورهای شخصی، فرد با در نظر گرفتن نظریات دیگران و بایدها و نبایدهای مورد قبول آنها رفتار خود را تنظیم می‌کند. لذا هرگونه تفاوت در نگرش‌ها و هنجارها بین اعضای

سازمان تأثیر منفی در عملکرد فردی و سازمانی خواهد داشت. به طوری که از اشتیاق افراد در راستای انجام وظیفه‌شان، چابکی و فعالیت آنها در مواجهه با مسائل محیطی یا بحران‌های بیرونی می‌کاهد. با وجود مطالعات گسترده در سال‌های اخیر در مورد تأثیر مثبت انواع سبک‌های رهبری بر چابکی و تاب‌آوری سازمانی (برای مثال، سبک رهبری خدمت‌گزار. حسینی و همکاران، ۲۰۱۳ - رهبری تحول‌آفرین / تحول‌گرا. ویسه<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ کریمی و همکاران، ۲۰۱۶؛ قدم‌پور و زند کریمی، ۱۳۹۸؛ آکایا و تاباک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰ - رهبری کارآفرینی. خلید و همکاران، ۲۰۲۰ - رهبری تطبیقی. جولیان و همکاران، ۲۰۲۳ - رهبری معنوی. نظری و موسوی، ۱۴۰۱)، تاکنون مطالعه‌ای در خصوص ارتباط بین این متغیرها انجام نگرفته است. در این زمینه فقط می‌توان به مطالعه شفیق و همکاران ( ) و لی و همکاران (۲۰۲۱) اشاره کرد. با این حال در این مطالعات نیز تأثیر رهبری تنوع‌گرا بر چابکی سازمانی توجهی نشده است. بنابراین، برای پر کردن این شکاف، مطالعه حاضر سعی دارد دریابد: ۱. رهبری تنوع‌گرا چگونه می‌تواند باعث تقویت جو اعتماد سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان بانک سپه شود؟ ۲. سازمان‌ها چگونه می‌توانند از طریق رهبری تنوع‌گرا چابکی و تاب‌آوری خود را بهبود بخشند؟ ۳. چگونه یک رهبر با سبک رهبری تنوع‌گرا از طریق اعتماد سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند چابکی و تاب‌آوری سازمانی مثل بانک را ارتقا بخشد؟

## مبانی نظری

### رهبری تنوع‌گرا

چالش‌های ناشی از جهانی‌شدن، توسعه فناوری جدید و افزایش جنبش‌های مهاجرت نیروی کار، مدیران را وادار کرده است به جستجوی بهترین راهبردها برای اجرای مؤثر این محیط مختلط و اجرای سیاست‌های مدیریت تنوع کارکنان برای پایداری مدیریت منابع انسانی در جهت افزایش عملکرد، انگیزه و رضایت کارکنان باشد. از این منظر، نیاز به رهبری تنوع‌گرا در دنیای به‌هم‌پیوسته امروزی که به‌طور روزافزون سازمان‌ها از نظر نیروی کار، پایگاه مشتری و ذی‌نفعان پیوسته متنوع‌تر می‌شوند، ضرورت پیدا می‌کند (شفیق و همکاران، ۲۰۲۳).

رهبری تنوع‌گرا با ترویج احترام متقابل میان همه کارکنان با زمینه‌های اجتماعی - فرهنگی متنوع (کیم،

1. Veisheh  
2. Akkaya & Tabak

۲۰۲۳) از مشارکت کارکنان با صفت‌ها، خصوصیات و پیشینه‌های مختلف حمایت می‌کند (وحدتی و غفوری، ۱۴۰۲). در تعریفی دیگر از لو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) رهبری تنوع‌محور یا تنوع‌گرا به‌عنوان رفتارهای رهبری تعریف می‌شود که از مشارکت کارکنان با زمینه‌ها و ویژگی‌های مختلف دعوت و قدردانی می‌کند. مطالعات (برای مثال، واگستاف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ لی و همکاران، ۲۰۲۱؛ کیم، ۲۰۲۳؛ شفیق و همکاران، ۲۰۲۳) نشان داده است کارکنان با اقلیت گوناگون اغلب احساس می‌کنند که در محیط کار صداها و ایده‌های آنها شنیده نمی‌شود و با آنها ناعادلانه رفتار می‌شود. از این رو، آنها احتمالاً به‌دنبال رهبرانی هستند که بر ارزش‌های تنوع و شمول تأکید دارند. به‌عنوان یک مفهوم گسترده‌تر از رهبری فراگیر که کارکنان را تشویق می‌کند تا مجموعه‌های متنوعی از ایده‌ها را ایجاد کنند و روابط بین‌فردی را ایجاد می‌کند، رهبری تنوع‌محور شامل استقبال و به‌رسمیت‌شناختن مشارکت‌های کارکنان با زمینه‌های مختلف (مانند سن، جنسیت، نژاد/قومیت) است (لو و همکاران، ۲۰۱۹). چنین رهبرانی تلاش می‌کنند تا اهدافی را تعیین کنند که برای کارکنان گروه‌های اجتماعی مختلف بدون تعصب و منصفانه باشد و به کمک آنها به‌طور مساوی ارزش قائل شوند (لو و همکاران، ۲۰۱۹؛ وحدتی و غفوری، ۱۴۰۲). از طریق یک دعوت قابل تشخیص و همچنین پاسخ مثبت و سازنده (قدردانی) از چنین رهبرانی، کارکنان بر این باورند که صدای آنها واقعاً ارزشمند است و بنابراین آنها انگیزه دارند تا دانش خود را بدون ترس از آن به‌اشتراک بگذارند و مبادله کنند، بدون آنکه فکر کنند نادیده گرفته شدند یا حتی مورد انگ واقع شدند (فونگ<sup>۳</sup> بوه و همکاران، ۲۰۱۳). بدین ترتیب، کارکنان نه‌تنها زمانی که سازمان برای بهبود شایستگی و عملکرد کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند، بلکه زمانی که به تنوع آنها توجه می‌شود و به‌طور خاص برای تقویت بیشتر نقاط قوت خود و همچنین بهبود نقاط ضعف ناشی از این تنوع سرمایه‌گذاری می‌کند، احساس می‌کنند ارزش زیادی برای سازمانشان دارند (لو و همکاران، ۲۰۱۹).

### اشتراک‌گذاری دانش

رفتارها به‌شدت تحت تأثیر عادات، هنجارها، نگرش‌ها، رفتارهای ادراک‌شده و انگیزه‌هایی هستند که به‌طور خودآگاه یا ناخودآگاه در فرد رخ می‌دهد. رفتارهای خوب مانند به‌اشتراک‌گذاشتن دانش، تبادل ایده‌ها و طرح افکار یا راه‌حل‌های جدید با سرعت بیشتری می‌تواند رشد خود را بهبود بخشد (آنگاواتی و

1. Luu  
2. Wagstaff  
3. Fong Boh

کورنیاواتی، ۲۰۲۲). اشتراک‌گذاری دانش پیش شرط لازم برای نوآوری، یادگیری سازمانی، بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد و بهترین اقدام‌های یک سازمان تلقی می‌شود (افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۱) و باعث می‌شود کارکنان بتوانند نقاط قوت و ضعف فردی خود را پیدا کنند تا بتوانند یکدیگر را کامل کنند (آنگاواتی و کورنیاواتی، ۲۰۲۲). اشتراک‌گذاری دانش از دیرباز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش تلقی می‌شود (لین و هسیائو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) و فرایندی است که در آن دانش بین افراد توزیع می‌شود و یا بین افراد و گروه‌های کاری انتقال می‌یابد (افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ بنابراین، تعاملات اجتماعی و ارتباطات راهبردی منجر به تبادل اطلاعات و دانش در داخل یا خارج از شرکت حین جمع‌آوری می‌شود که مشکلات احتمالی را حتی تا به صفر کاهش می‌دهد و شهرت شرکت را بهبود می‌بخشد (پولوшки و وکیچ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). از طرفی، جو خوب سازمان می‌تواند کارکنان را به اشتراک دانش تشویق کند (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). همان‌طور که کیم (۲۰۲۳) اشاره می‌کند همه نشانه‌های اجتماعی یا اطلاعاتی از جو سازمان، اعم از ضمنی یا صریح، نقش مهمی در تعیین ارزش‌های کلی سازمان و جهتی که آن را دنبال می‌کند، ایفا می‌کند.

پولانی<sup>۴</sup> (۱۹۶۶) با این استدلال که همه دانش‌ها صریح نیستند یا «دانش کاملاً صریح وجود ندارد» دو بعد متفاوت از دانش را شناسایی کرده است. دانش صریح، چیزی است که می‌تواند به‌صورت رسمی و آسان بدون، انتقال یابد. حال آنکه دانش ضمنی شناختی به باورها، ارزش‌ها و دیدگاه‌هایی اطلاق می‌شود که به‌موجب آن فرد می‌تواند جهان را به شیوه‌های مختلف ببیند و درک کند. دانش ضمنی مهم است؛ زیرا ۴۲ درصد از دانش سازمانی در ذهن انسان نگهداری می‌شود. منبع اصلی به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی شناختی، تجربه است. باید نوعی تجربه مشترک وجود داشته باشد زیرا بدون داشتن یک تجربه مشترک، برای یک فرد بسیار دشوار است که فرایند تفکر یکدیگر را به اشتراک بگذارد (شریق<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

### اعتماد سازمانی

اعتماد، کلید اصلی توسعه روابط فردی و سازمانی است و به‌عنوان نگرش مثبت اعضای سازمان نسبت به سایر اعضا تعریف می‌شود. اعتماد مفهومی چندسطحی بوده و به تعاملات سطوح گوناگون همکاران، تیم‌ها،

1. Lin & Hsiao  
2. Pološki Vokić  
3. Lee  
4. Polanyi  
5. Shariq

رؤسا/ مدیران، به‌طور کلی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی (شرکا، مشتریان، تأمین‌کنندگان، جامعه) مربوط می‌شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸). براین اساس، مفهوم اعتماد در این مطالعه به سطح درون‌سازمانی و بین‌اعضای سازمان اشاره دارد.

اعتماد در هر جنبه‌ای از زندگی اجتماعی بسیار مهم است (سرماوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در سازمانی که اعتماد جریان نداشته باشد، کارکنان از بیان ایده خود اجتناب می‌کنند، زیرا می‌ترسند برنامه‌هایشان با شکست مواجه شود. پایین‌بودن سطح اعتماد در سازمان باعث می‌شود، انضباط در کارها از بین برود (رضایی و همکاران، ۲۰۱۲)، جریان اطلاعات از مسیر خود منحرف شود، سوءظن و بدگمانی د بین کارکنان رواج پیدا کند و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و به تصمیم‌گیری با کیفیت پایین منجر می‌شود. (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸، رضایی و همکاران، ۲۰۱۲). اعتماد نه تنها بر کیفیت تصمیم تأثیر می‌گذارد بلکه می‌تواند بر عملکرد، کارایی و اثربخشی نیز تأثیر بگذارد (رضایی و همکاران، ۲۰۱۲). همان‌طور که پالیزکیویچ و کوهانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) و سرماوا و همکاران (۲۰۲۰)، بیان می‌کنند که اعتماد برای بهبود عملکرد سازمانی بسیار مهم است. بنابراین حفظ اعتماد سازمانی بسیار مهم است تا بتوان عملکرد خوب سازمانی را در بلندمدت حفظ کرد.

### چابکی سازمانی

هولسابل و لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) چابکی سازمانی را نتیجه یکپارچه‌سازی هوشیار نسبت به تغییرات (شناخت فرصت‌ها/ چالش‌ها) - هم داخلی و هم محیطی - با قابلیت استفاده از منابع در پاسخگویی (فعال/ واکنشی) به چنین تغییراتی، همه به‌موقع، منعطف، مقرون‌به‌صرفه و مرتبط تعریف کرده‌اند. موفقیت در ایجاد چابکی سازمانی تا حد زیادی به نیروی انسانی در سازمان‌ها بستگی دارد. غیرممکن است که یک سازمان بدون حمایت کارکنان چابک باشد. یک مطالعه جهانی روی بیش از ۱۰۰۰ رهبر تجاری در طیف وسیعی از صنایع نشان داد که این رهبران معتقدند که در محیط تجاری رقابتی امروز، چابکی «مهم‌ترین خصوصیتی است که کارکنان باید داشته باشند» (جوینر، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، ارتقای چابکی سازمانی به معنای ارتقای چابکی کارکنان است. در این مطالعه نویسندگان چابکی سازمان را به‌عنوان توانایی تنظیم و پاسخ به تغییرات سریع و نوآورانه

1. Sarmawa  
2. Paliszkievicz & Koohang  
3. Holsapple & Li

به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی تعریف می‌کنند و با استناد به مقاله ژانگ و شریفی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، این پارادایم را در چهار بعد پاسخگویی (توانایی تشخیص تغییرات و تأمل سریع و بهره‌مندی از آنها)، شایستگی (توانایی تحقق اهداف و نیت سازمان)، انعطاف‌پذیری (توانایی سازمان برای راه‌اندازی فرآیندهای مختلف و دستیابی به اهداف مختلف با استفاده از تجهیزات و امکانات یکسان)، سرعت (توانایی انجام وظایف در اسرع وقت) عملیاتی می‌کند.

### تاب‌آوری سازمانی

تاب‌آوری سازمانی بر تکانه‌های ناشی از رخداد‌های ناگوار معطوف است (مقدم‌فر و همکاران، ۱۴۰۱) و به توانایی سازمان برای شناسایی، آماده‌شدن و حل‌وفصل اختلالات و خطراتی که سازمان را با کمترین تأثیر ممکن بر ایمنی زندگی، شهرت و عملیات به‌خطر می‌اندازد، اشاره دارد (گیچوهی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). تاب‌آوری سازمانی، همچنین با توانایی ذاتی برای حفظ و به‌دست‌آوردن یک حالت پویا پایدار مشخص می‌شود که سازمان‌ها را قادر می‌سازد پس از شوک‌های مختلف به فعالیت‌های خود ادامه دهند و به‌طور مؤثر کار کنند (نعیم و منصوری، ۲۰۲۳). با این حال، کانر و دیویدسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بیان داشتند تاب‌آوری پایداری در برابر شوک‌ها و موقعیت‌های تهدیدزا نیست، بلکه مشارکت فعال و سازنده در محیط پیرامون است. این مطالعه برای محیط صنعت بانک، همسو با مطالعه استار<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۳)، تاب‌آوری سازمانی را توانایی و ظرفیت تحمل وقفه‌های نظام‌مند و سازگاری با محیط‌های جدید پر ریسک تعریف می‌نماید. همچنین با استناد به مقاله پرایاگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸) این پارادایم را در دو بعد برنامه‌ریزی‌شده و تطبیقی عملیاتی می‌کند. تاب‌آوری برنامه‌ریزی‌شده پیش از فاجعه رخ می‌دهد، درحالی‌که، تاب‌آوری انطباقی معمولاً پس از فاجعه پدیدار می‌شود و به رهبری، پیوندهای بیرونی، همکاری داخلی، توانایی یادگیری از تجربیات گذشته و رفاه کارکنان نیاز دارد. پرایاگ و همکارانش بیان داشتند، نداشتن برنامه‌های بهبود می‌تواند مانع تاب‌آوری تطبیقی شود. بدین ترتیب، برنامه‌ریزی حوادث و اختلالات می‌تواند بازسازی زیرساخت‌های سازمانی را تسهیل کند، در نتیجه به تاب‌آوری برنامه‌ریزی‌شده کمک می‌کند و در نهایت تاب‌آوری برنامه‌ریزی‌شده نیز به تاب‌آوری تطبیقی سازمان کمک نماید.

1. Zhang & Sharif
2. Gichuhi
3. Conner & Daidson
4. Starr
5. Prayag

## چارچوب نظری پژوهش

### رهبری تنوع‌گرا و اشتراک‌گذاری دانش

به اشتراک‌گذاری تخصص، ایده‌ها و اطلاعات بین اعضای سازمان ممکن است به ارائه راه‌حل سریع‌تری نسبت به کمک گرفتن از خارج از سازمان که ممکن است هزینه‌های اضافی را نیز به همراه داشته باشد، بینجامد (امام و ظهیر، ۲۰۲۱). رفتار اشتراک‌گذاری دانش یک کارمند می‌تواند تحت تأثیر سبک رهبری قرار گیرد زیرا جو مناسب برای اشتراک‌گذاری دانش توسط رهبری ایجاد می‌شود (شفیق و همکاران، ۲۰۲۳) (شفیق و همکاران، ۲۰۲۳؛ شعبانی و همکاران، ۱۴۰۱؛ افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۱). طبق گفته ژو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) هنگامی که یک رهبر از تصمیم‌گیری مشارکتی حمایت می‌کند، اعضای تیم فرصت بیشتری برای بیان نظرات و ارائه پیشنهادهای خود دارند. تحت چنین رهبری، اعضای تیم احتمالاً خود را بخش مهمی از فرایند تصمیم‌گیری می‌دانند و انگیزه بیشتری برای به اشتراک‌گذاری دانش خود دارند. متفکران رفتاری معتقدند رفتار سازمانی از رفتار یک رهبر در یک سازمان شکل می‌گیرد و پیشنهاد می‌کنند که بهترین شیوه رهبری مناسب می‌تواند نتایج مطلوب را به‌طور خودکار به‌ارمغان بیاورد (شفیق و همکاران، ۲۰۲۳؛ افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۱). این مطالعه استدلال می‌کند که رهبری تنوع‌گرا بهترین سبک رهبری برای اشتراک‌گذاری دانش است؛ زیرا با توجه به منابع و فرصت‌هایی که رهبران تنوع‌محور براساس حمایت منصفانه و رفتار برابر با همه گروه‌های اجتماعی فراهم می‌کنند، احتمالاً کارکنان به این رهبران تکیه می‌کنند و مشتاق و درگیر کارشان می‌شوند (لی و همکاران، ۲۰۱۹). در این زمینه آنگاواتی و کورنیاواتی (۲۰۲۲) اظهار داشتند رهبری تنوع‌گرا که موقعیت و محیط را درک می‌کند، پیام‌هایی را ارائه می‌دهد که به‌راحتی قابل درک و پذیرش است. بنابراین، می‌تواند اصطکاک بین مشکلات را کاهش دهد و بر دستیابی به اهداف گروهی یا فردی تمرکز کند. با بهترین دانش نویسندگان، کار کافی بر رابطه رهبری تنوع‌گرا و اشتراک‌گذاری دانش انجام نشده است، اما مطالعات اخیر نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین سبک رهبری تنوع‌گرا و انتقال / اشتراک‌گذاری دانش وجود دارد (آنگاواتی و کورنیاواتی، ۲۰۲۲؛ شفیق و همکاران، ۲۰۲۳). براساس این استدلال‌ها، این مطالعه فرض می‌کند که:

**فرضیه اول:** رهبری تنوع‌گرا تأثیر مثبتی بر اشتراک‌گذاری دانش دارد.

1. Imam & Zaheer  
2. Xue

## رهبری تنوع‌گرا و اعتماد سازمانی

دارایی‌های نامشهود مثل راحتی، اعتماد، هماهنگی و وفاداری کارکنان برای یک سازمان جزء دارایی‌های ارزشمند به‌شمار می‌آید (کارملی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). روابط مبتنی بر اعتماد می‌تواند به کاهش تخلفات، ایجاد تبادل اطلاعات قابل اعتماد، احترام به توافق‌ها، امکان اشتراک‌گذاری اطلاعات ضمنی تعهد به تصمیمات، رفتار شهروندی سازمانی، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری کمک کند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸). کارمندانی که احساس راحتی می‌کنند و حس اعتماد در آنها ایجاد شده است، احساسات و افکار خود را بیان می‌کنند (آنگاواتی و کورنیاواتی، ۲۰۲۲). از این رو، اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در همکاری و تعارض، سبک‌های رهبری، پیش‌فرض‌های مدیریت نسبت به کارکنان، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباطات و قراردادهای اجتماعی می‌دانند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸)؛ بنابراین، اعتماد یکی از ارکان مهم موفقیت سازمان است و رفتار مدیر یا رهبر، مهم‌تر از هر عامل دیگری که در هر گروه یا سازمان وجود دارد، می‌تواند در تعیین سطوح اعتماد مؤثر باشد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۲).

نقش رهبری در ایجاد جو اعتماد بین اعضای یک سازمان توسط مطالعات قبلی تأیید شده است (برای مثال، رهبری خدمت‌گزار، قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ اردلان و همکاران، ۱۳۹۲؛ حیدرزاده و همکاران، ۱۳۹۵؛ رضایی و همکاران، ۲۰۱۲ - رهبری معنوی. گودرزی، ۱۳۹۸ - رهبری توزیع‌شده. بیچی اوغلو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲ - رهبری اصیل. فرخی و امیری، ۱۴۰۲ - رهبری تحول‌گرا. مک اولیفه<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ شفیع‌پور مطلق و همکاران، ۱۳۹۰؛ علی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰ - رهبری اخلاقی. سرماوا و همکاران، ۲۰۲۰ - رهبری تبادلی. علی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰). به‌نظر می‌رسد علی‌رغم وجود چالش‌های زیاد در مورد سبک‌های رهبری و لزوم وجود اعتماد در سازمان‌ها، نقش پررنگ رهبری تنوع‌گرا در ایجاد اعتماد سازمانی مغفول مانده است. بنابراین، این مطالعه استدلال می‌کند رهبری تنوع‌گرا فردی است که می‌تواند جو اعتماد را بین اعضای سازمانی ایجاد و یا بهبود دهد. بر این اساس، فرضیه دوم به‌صورت زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه دوم:** رهبری تنوع‌گرا تأثیر مثبتی بر اعتماد سازمانی دارد.

## اعتماد سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش

محققین بر این باورند اعتماد در سازمان، زمینه‌ساز انتقال و اشتراک دانش در سازمان می‌باشد (برای مثال،

1. Carmeli  
2. Beycioglu  
3. McAuliffe

مردیان و همکاران، ۲۰۰۶؛ لی و همکاران، ۲۰۱۰؛ سنکوسا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۱؛ حیدرزاده و همکاران، ۱۳۹۵). کیم (۲۰۱۸) اظهار داشت اشتراک گذاری دانش میان کارکنان مهم است، اما آنها تمایلی به اشتراک دانش با همکاران خود ندارند. رقابت شدید در یک شرکت برای دستیابی به شاخص های کلیدی عملکرد و نبود جو اعتماد می تواند از دلایل عدم تمایل کارکنان در به اشتراک گذاری دانش خود باشد (آنگاواتی و کورنیاواتی، ۲۰۲۲). از طرفی، اعتماد یکی از ابعاد توانمندسازی کارکنان و از عوامل مؤثر بر آن است. قدم اول در توانمندسازی کارکنان، تسهیم و توزیع اطلاعات در سراسر سازمان است که شرط اول تحقق این امر نیز وجود اعتماد بالای درون سازمانی است و بدون وجود اعتماد مدیران/ رهبر به کارکنان، کارکنان به مدیران/ رهبر و کارکنان به همکاران خود، سازمان به اهدافش نخواهد رسید (سعیدی پور، ۱۳۹۷). مطالعه اخیر از امام و ظهیر (۲۰۲۱) نشان می دهد که سطح بالای اعتماد، درجه همکاری را افزایش می دهد، عدم اطمینان را کاهش می دهد و در نهایت موفقیت سازمان را افزایش می دهد. بنابراین، همسو با مطالعات قبلی، استدلال این مطالعه این است که سطح اعتماد در سازمان به طور مثبت در اشتراک گذاری نقش اساسی دارد، زیرا اعضای مورد اعتماد مانند تسهیل کننده برای یکدیگر عمل می کنند، اشتراک دانش را افزایش می دهند و نتایج خلاقانه را بهبود می بخشند - تمام این موارد از الزامات اصلی صنعت بانک به شمار می آید؛ چراکه بانک که یک صنعت فوق العاده رقابتی بوده و به اشتراک گذاری تخصص و اطلاعات در برآوردن نیازهای مشتری و موفقیت سازمان حیاتی است. بنابراین، فرضیه سوم به صورت زیر ارائه می شود:

**فرضیه سوم:** اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی بر اشتراک گذاری دانش دارد.

### رهبری تنوع گرا و چابکی سازمانی

مجموعه ای از مطالعات بین المللی - از جمله تحقیقات نظرسنجی، مصاحبه های اجرایی، مطالعات موردی و تحلیل های مالی - نشان می دهد که با وجود یکسان بودن همه عوامل دیگر، شرکت هایی که چابکی بیشتری دارند، به طور مداوم عملکرد تجاری بالاتری دارند که بر حسب اشکال مختلف خلق ارزش یعنی؛ رضایت مشتری، سهم بازار، رشد درآمد و سودآوری اندازه گیری می شود (جوینر، ۲۰۱۹). به خصوص برای صنعت بانک که در مسیر فعالیت اقتصادی خود با چالش های مختلفی مانند بحران مالی جهانی، تغییرات سریع فناوری و تغییر ترجیحات مصرف کننده، سطوح فزاینده شدید رقابت و مقررات سخت گیرانه مواجه است و

باید به اندازه کافی چابک باشند تا علاوه بر اینکه بتوانند در یک تغییر محیطی غیرقابل پیش‌بینی و رقابت شدید زنده بمانند، بتوانند عملکرد خود را نیز ارتقا بخشند (جولیان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). لازمه چابکی، تفکر راهبردی و نوآورانه و توانایی بهره‌برداری از تغییرات به صورت مداوم است. نقش رهبری در تدوین کلیه سیاست‌ها و راهبردهای مورد استفاده سازمان‌ها بسیار مهم است (خلید<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

تعدادی از مطالعات اهمیت رهبری در ایجاد چابکی را برجسته کرده‌اند (برای مثال، سبک رهبری خدمتگزار، حسینی و همکاران، ۲۰۱۳ - رهبری تحول‌آفرین / تحول‌گرا. ویسه<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ کریمی و همکاران، ۲۰۱۶؛ قدم‌پور و زند کریمی، ۱۳۹۸؛ آکایا و تاباک<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰ - رهبری کارآفرینی. خلید و همکاران، ۲۰۲۰ - رهبری تطبیقی. جولیان و همکاران، ۲۰۲۳ - رهبری معنوی. نظری و موسوی، ۱۴۰۱). با این حال، تحقیقات هنوز درک محدودی از نقش سبک‌های رهبری در مدیریت در چابکی سازمانی دارند. این نشان می‌دهد تاکنون مطالعه‌ای که نقش سبک رهبری تنوع‌گرا را در ارتقای چابکی سازمان مورد توجه قرار دهد، انجام نشده است. این شکاف ادبیات ما را برمی‌انگیزد تا در مورد اینکه آیا سبک رهبری تنوع‌گرا در صنعت بانک تأثیری بر چابکی سازمانی دارند یا خیر؟ بنابراین، در راستای نتایج مطالعات قبلی که نشان‌دهنده تأثیر مثبت سبک رهبری بر چابکی است، استدلال ما این است که رهبری تنوع‌گرا نیز با توجه به اینکه برای افراد با تنوع در قومیت، مذهب، ملیت، آیین، جنسیت، عقیده و نگرش ارزش یکسانی قائل است، می‌تواند بیشتر از قبل آنها را نسبت به انجام وظایف و کارهای سازمان متعهد نموده و به عنوان یک ارزش در وجود آنها نهادینه شود، در نهایت سازمان در محیط رقابتی با چابکی معقول به فعالیت خود ادامه دهد. بنابراین فرض می‌کنیم:

**فرضیه چهارم:** رهبری تنوع‌گرا تأثیر مثبتی بر چابکی سازمانی دارد.

### رهبری تنوع‌گرا و تاب‌آوری سازمانی

مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به تنوع اهمیت می‌دهند، به احتمال زیاد در برابر شوک‌های خارجی انعطاف‌پذیر هستند و بهتر می‌توانند با شرایط متغیر سازگار شوند (شفیق و همکاران، ۲۰۲۳؛ کیم، ۲۰۲۳). بر این اساس، تاب‌آوری سازمانی مستلزم نقش محوری رهبران در هر سطح از سازمان است (شفیق

1. Juliana  
2. Khalid  
3. Veisoh  
4. Akkaya & Tabak

و همکاران، ۲۰۲۳). تحقیقات در مورد تاب‌آوری سازمانی نسبتاً گسترده است، اگرچه پیوند آن با رهبری، به‌ویژه رهبری تنوع‌گرا، حوزه‌ای است که هنوز به تحقیقات بیشتری نیاز دارد.

طبق گفته کانر و دیویدسون (۲۰۰۳)، تاب‌آوری پایداری در برابر شوک‌ها و موقعیت‌های تهدیدزا نیست، بلکه مشارکت فعال و سازنده در محیط پیرامون است. لازمه مشارکت فعال و سازنده کارکنان یک سازمان وجود مدیران یا افرادی با سبک رهبری تنوع‌گرا می‌باشد (شفیق و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، رهبری تنوع‌محور می‌تواند به‌عنوان منبعی از منابع (شامل رفتار منصفانه و حمایتی برای همه گروه‌های اجتماعی) باشد که کارکنان به آن مراجعه می‌کنند و برای مشارکت در کارشان به آن تکیه می‌کنند (لو و همکاران، ۲۰۱۹). مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های مشترک، فرایندهای گروهی را تسهیل می‌کنند (لی و همکاران، ۲۰۲۱)، در نتیجه، سازمان بهتر می‌تواند در برابر اختلالات و رویدادهای مخرب انعطاف‌پذیر باشد. بنابراین استدلال این مطالعه برای سازمانی مثل بانک که با سرعت فزاینده تغییر و پیچیدگی مداوم روبه‌روست و انعطاف‌پذیری و سازگاری را برای این سازمان حیاتی می‌کند، چنین است:

**فرضیه پنجم:** رهبری تنوع‌گرا تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمانی دارد.

#### **اشتراک‌گذاری دانش، چابکی و تاب‌آوری سازمانی**

طبق گفته چمنی‌فرد و همکاران (۲۰۱۵)، چابکی بیانگر توانایی مدیریت و اجرای دانش مؤثر است، به طوری که سازمان قادر به شکوفایی در محیط تجاری متغیر و غیرقابل پیش‌بینی باشد. به عبارت دیگر، چابکی نه تنها توانای پاسخگویی به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی است، بلکه اقدام آگاهانه مبتنی بر مدیریت دانش است. همان‌طور که ابراهیم اسماعیل و همکاران (۲۰۲۱) بیان می‌کنند چابکی سازمانی زیرمجموعه‌ای از چابکی فکری است و به‌عنوان توانایی انتقال و بازیابی اطلاعات از یک زمینه به زمینه دیگر توصیف می‌شود. بنابراین، چابکی سازمانی استفاده از دانش و ساختار مجازی برای بهره‌برداری از فرصت‌ها در یک محیط بازار متغیر است (چمنی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۵). محرابی و همکاران (۲۰۱۳) نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بین فرایندهای تسهیم دانش و چابکی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که می‌خواهند چابک باشند، باید آموزش نیروی انسانی خود را با انگیزه قوی از طریق افزایش مهارت‌های مهم، تجربیات و دانش، افزایش دهند. نتایج تحقیق قدم‌پور و زند کرمی (۱۳۹۵) نتیجه مطالعه قبلی را تأیید می‌کند. براین اساس فرضیه ششم به صورت زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه ششم:** اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی بر چابکی سازمانی دارد.

از طرف دیگر، اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند باعث ارتقای توانمندی‌های فردی بشود، شایستگی‌های سازمانی را بهبود بخشد و به تقویت توانمندی سرمایه‌های فکری سازمان در حوزه سرمایه‌های انسانی و سازمانی منجر شود. براین اساس، روابط بین افراد، توانایی سازمان را در ایجاد نوآوری بهبود می‌بخشد و از سازگاری مثبت حمایت می‌کند (مرادزاده و همکاران، ۱۳۹۹). طبق گفته مافی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، حمایت از سازگاری مثبت و نوآوری عملیات کسب‌وکار، راهی برای تاب‌آوری سازمانی است. همان‌طور که چمنی‌فرد و همکاران (۲۰۱۵) نیز، دانش را به‌عنوان یک جنبه حیاتی در حمایت از کسب‌وکارها در افزایش شانس بقای آنها با ارائه منابع دانش کافی برای بهبود قابلیت‌های تاب‌آوری معرفی کرده‌اند. شفیق و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان دادند اشتراک‌گذاری دانش و روابط از شرایط ایجاد تاب‌آوری در سطح سازمان می‌باشند. بنابراین استدلال ما این است که:

**فرضیه هفتم:** اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمانی دارد.

### اعتماد سازمانی، چابکی و تاب‌آوری سازمانی

هنگامی که کارکنان به رهبران و همکاران خود اعتماد دارند، در بیان نظرات خود، ارائه ایده‌های نوآورانه و انجام ریسک‌های حساب‌شده احساس راحتی بیشتری می‌کنند. این احساس امنیت روانی، فرهنگ یادگیری، آزمایش و سازگاری را که عناصر اساسی چابکی سازمانی هستند، پرورش می‌دهد (کای<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این، اعتماد، نقش مهمی در پرورش فرهنگ یادگیری در سازمان‌ها دارد که برای چابکی حیاتی است. اعتماد، فرهنگ بازبودن، بازخورد و یادگیری از شکست را ترویج می‌کند و سازمان را قادر می‌سازد تا در محیطی که به‌سرعت در حال تغییر است، سازگار و نوآوری کند (آکایا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). به‌طور مشابه، خیری و همکاران (۲۰۲۳) تأکید کردند که اعتماد سازمانی به‌طور معناداری و مثبت با چابکی سازمانی همبستگی دارد. بنابراین استدلال ما این است که:

**فرضیه هشتم:** اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی بر چابکی سازمانی دارد.

در زمان افزایش الزامات برای تغییر و اطمینان کمتر در مورد اینکه چگونه تغییر می‌تواند و باید رخ دهد، جای تعجب نیست که علاقه مجدد به اعتماد ظاهر شود؛ زیرا محققان و متخصصان به‌طور یکسان به دنبال درک روابط بین اعتماد، رفتارهای مشارکتی و توانایی‌های سازمانی برای تغییر و ایجاد انعطاف‌پذیری هستند.

1. Mafabi  
2. Cai  
3. Akkaya

اجماع عمومی بین محققان بر جایگاه اعتماد در طیف وسیعی از فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی مانند کار تیمی، رهبری، تعیین هدف، ارزیابی عملکرد و به‌طور کلی رفتارهای مشارکتی تأکید شده است (اولو دانیلز و نویبر، ۲۰۱۴)؛ بنابراین، ایجاد یک سازمان انعطاف‌پذیر از طریق توسعه روابط و سیستم‌های قابل اعتماد برای ادامه فعالیت در دنیایی که تغییر و انطباق مستمر برای موفقیت و بقا ضروری است. لذا استدلال ما این است که:

**فرضیه نهم:** اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری سازمانی دارد.

### **نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش و اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری تنوع‌گرا، چابکی و تاب‌آوری سازمانی**

تنوع نه فقط در مورد اعضای سازمان صدق می‌کند، بلکه مشتریان هم از نظر قومیت، مذهب، سلیق و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، تحصیلات، جنسیت، درآمد و...) دارای تنوع هستند. بنابراین نه تنها نیاز به رهبر تنوع‌گرا داریم (در برابر کارکنان سازمان) بلکه باید تمام اعضای سازمان رفتار یک رهبر تنوع‌گرا را در خود نهادینه کنند تا بتوانند مشتریان خود را جذب کنند و برای سازمان خود اعتبار به‌دست بیاورند. براین اساس، نیاز به رهبری تنوع‌گرا در دنیای به‌هم‌پیوسته امروزی که به‌طور روزافزون سازمان‌ها از نظر نیروی کار، پایگاه مشتری و ذی‌نفعان پیوسته متنوع‌تر می‌شوند، ضرورت پیدا می‌کند (شفیق و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به توضیحاتی که در فرضیه‌های قبل صورت گرفت، به اهمیت اعتماد سازمانی و اشتراک‌گذار دانش در چابک‌سازی و تاب‌آوری سازمان پی برده شد. همچنین نتایج مطالعات قبلی مشخص کرد رهبریت می‌تواند نقش بسزایی در اعتماد کارکنان، اشتراک‌گذاری دانش بین اعضای سازمان و در نهایت در چابکی و تاب‌آوری سازمان داشته باشد. همان‌طور که قدم‌پور و زند‌کریمی (۱۳۹۸) بیان داشتند تغییرات در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. برای موفقیت و کامیابی، ایجاد تغییرات ضروری است و سازمانی موفق است که بتواند این تغییرات را به نحو صحیح و منطبق با آرمان خود اجرا کند. این فرایند زمانی اثربخش است که توسط رهبری با کیفیت بالا و نه مدیریت عالی هدایت شود. علاوه بر این یک رهبر توانمند قادر به شناسایی و کاهش نگرانی‌هایی است که کارکنان ممکن است هنگام به‌اشتراک گذاشتن دانش با هم‌تایان خود داشته باشند. بنابراین موانع اشتراک دانش را از بین می‌برد. به‌طور قابل توجهی، اعتماد در یک سازمان نقش مهمی در ترویج اشتراک دانش دارد. هنگامی که کارمندان به یکدیگر اعتماد دارند، تمایل بیشتری دارند تا تخصص،

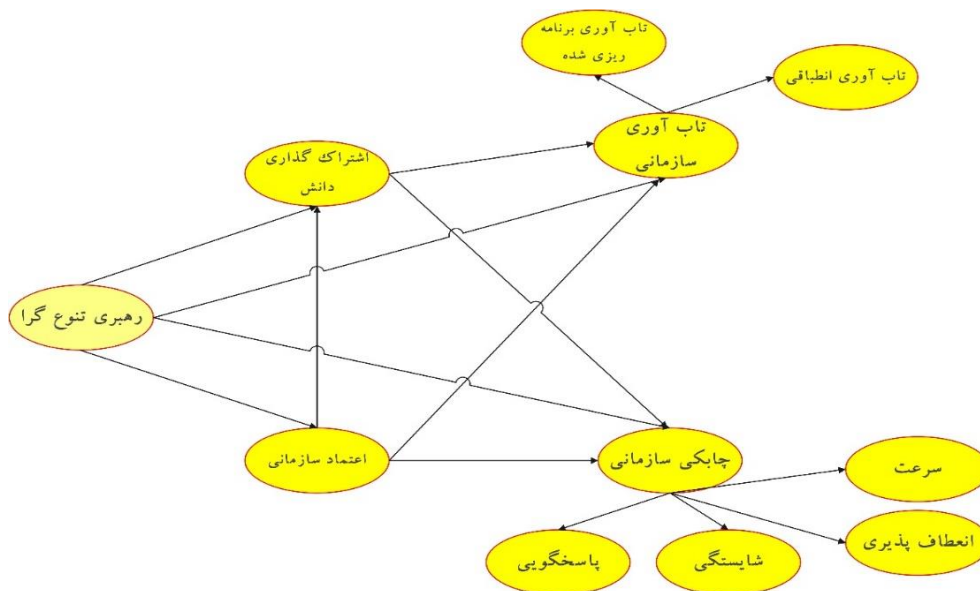
تجربیات و بهترین شیوه‌های خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند. این به اشتراک‌گذاری دانش، هوش جمعی سازمان را افزایش می‌دهد و انتشار سریع اطلاعات و یادگیری را تسهیل می‌کند. با مهار دانش جمعی اعضای خود، سازمان در کسب و به‌کارگیری دانش جدید برای انطباق با شرایط متغیر چابک‌تر می‌شود (خیری و همکاران، ۲۰۲۳). طبق گفته لی و همکاران (۲۰۱۰) فردی که نقش رهبر را در یک سازمان دارد بهتر می‌تواند جو اعتماد را در آن سازمان ایجاد کند؛ بنابراین، با توجه به استدلال‌های صورت گرفته در فرضیه‌های قبلی (فرضیه‌های اول تا نهم)، فرضیه‌های نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش و اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری تنوع‌گرا، چابکی و تاب‌آوری سازمانی به صورت زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه دهم:** اشتراک‌گذاری دانش در رابطه میان رهبری تنوع‌گرا و چابکی سازمانی نقش میانجی دارد.  
**فرضیه یازدهم:** اشتراک‌گذاری دانش در رابطه میان رهبری تنوع‌گرا و تاب‌آوری سازمانی نقش میانجی دارد.

**فرضیه دوازدهم:** اعتماد سازمانی در رابطه میان رهبری تنوع‌گرا و چابکی سازمانی نقش میانجی دارد.  
**فرضیه سیزدهم:** اعتماد سازمانی در رابطه میان رهبری تنوع‌گرا و تاب‌آوری سازمانی نقش میانجی دارد.  
**فرضیه چهاردهم:** اعتماد سازمانی در رابطه میان رهبری تنوع‌گرا و اشتراک‌گذاری دانش نقش میانجی دارد.

**فرضیه پانزدهم:** اشتراک‌گذاری دانش در رابطه میان اعتماد سازمانی و چابکی سازمانی نقش میانجی دارد.

**فرضیه شانزدهم:** اشتراک‌گذاری دانش در رابطه میان اعتماد سازمانی و تاب‌آوری سازمانی نقش میانجی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (منبع: ادبیات پژوهش)

## روش تحقیق

در این پژوهش از طرح کمی و فلسفه پوزیتیویسمی (اثبات گرایی) برای انجام پژوهش استفاده شده است. براین اساس در جریان انجام تحقیق، داده‌ها با استفاده از روش پیمایشی و با کمک پرسشنامه بسته جمع آوری شد. اطلاعات موردنظر در این تحقیق ماهیت راهبردی دارد و حوزه مورد بررسی تحقیق، مدیریت منابع انسانی است. با در نظر گرفتن این موضوع، پرسشنامه برای افراد آگاه نسبت به موضوع رهبری تنوع گرا، چابکی و تاب آوری در شعبات بانک سپه شرق تهران که تمرکز این تحقیق خاص بوده است، ارسال شد (برای پاسخ دهندگان هم ناشناس بودن آنها و هم محرمانه بودن داده‌های آنها تضمین شد). بنابراین، فردی که نظرسنجی را دریافت می‌کند، یک مطلع کلیدی خواهد بود که علاوه بر داشتن تخصص و دانش بانکی با محیط بانکداری نیز آشنایی بیشتری دارد. در مطالعه حاضر، مطلعان کلیدی مدیران، رؤسا، معاونین و کارشناسان حوزه منابع انسانی تمام شعبات بانک سپه شرق تهران می‌باشند که از معیارهایی چون میزان تحصیلات حداقل کارشناسی، سابقه کاری حداقل ۳ سال، و در دسترس بودن برخوردار بودند. افراد برای

تعیین حجم نمونه در راستای استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) از نرم‌افزار SAMPLE POWER استفاده شده است. طبق روش SAMPLE POWER، اندازه اثر برای آزمون مدل پژوهش، مقدار ۰/۱۹، توان آزمون ۰/۸۰ درصد و در نهایت میزان خطای نوع اول جهت دستیابی به بازه اطمینان ۹۹ درصد، ۰/۰۵ در نظر گرفته شد که نتیجه حداقل حجم نمونه ۸۸ نفر تعیین شد. در نهایت پرسشنامه میان ۱۳۰ نفر از مدیران، رؤسا، معاونین و کارشناسان حوزه منابع انسانی به‌عنوان نماینده کلیه کارکنان بانک سپه به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تعداد ۱۰۵ پرسشنامه پاسخ‌داده‌شده از طرف این افراد جمع‌آوری شد. به این صورت که مناطق ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۳ به‌عنوان مناطق شرق و مناطق ۱۲، ۱۴ و ۱۵ متمایل به شرق تهران، جمعاً ۸ خوشه انتخاب شدند و در هر خوشه به‌طور متوسط ۱۳ پرسشنامه در شعب بانک سپه توزیع شد. در نهایت ۹۲ پاسخ معتبر (۱۳ مورد از پاسخ‌ها به دلیل نواقص، دو پاسخی و غیره از تحلیل حذف شدند) برای تحلیل در نظر گرفته شد.

پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق علاوه بر جمع‌آوری اطلاعات دموگرافیک پاسخ‌دهندگان، با هدف دستیابی به پاسخ‌های آنها به سؤالات مربوط به متغیرهای کانونی مطالعه طراحی شده است. این بخش از پرسشنامه شامل ۴۵ گویه است که با استفاده از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای، از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) برای تمامی متغیرهای اندازه‌گیری تنظیم شده است (جدول شماره ۱). از آنجاکه اکثر آیت‌های اندازه‌گیری از ادبیات انگلیسی استفاده شدند، ابزار نظرسنجی از زبان انگلیسی توسط مترجمین متخصص به زبان فارسی ایرانی ترجمه شد. سپس نویسندگان بر جمله‌بندی سؤالات پرسشنامه توافق کرده و پرسشنامه را نهایی کردند تا اطمینان حاصل کنند که سؤالات قابل فهم و مرتبط با رویه تجاری ایران باشد. روایی و پایایی ساختار پرسشنامه، همچنین آزمون فرضیه‌های ارائه‌شده، از جمله فرضیه‌های مربوط به تعامل مستقیم و میانجی، با استفاده از روش SEM مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> (PLS) مورد آزمون قرار گرفتند.

دو روش رایج بر SEM در عمل غالب هستند: SEM مبتنی بر کوواریانس (CBSEM) و SEM حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) که مدل‌سازی مسیر PLS نیز نامیده می‌شود. که در این مطالعه از روش PLS برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. CB-SEM در درجه اول برای تأیید (یا رد) نظریه‌ها و فرضیه‌های اساسی استفاده می‌شود. این رویکرد با تعیین اینکه یک مدل نظری پیشنهادی چقدر می‌تواند ماتریس

1. Structural Equation Modeling  
2. Partial Least Squares

کوواریانس را برای مجموعه داده‌های نمونه مشاهده شده بازتولید کند، فرضیه‌ها را تأیید/رد می‌کند. در مقابل، PLS به‌عنوان یک رویکرد «علی - پیش‌بینی‌کننده» برای SEM معرفی شده است که بر توضیح واریانس در متغیرهای وابسته مدل تمرکز دارد. روش PLS از از فن‌هایی مانند بوت استرپینگ استفاده می‌کند که نسبت به نرمال‌نبودن داده‌ها مقاوم هستند و بنابراین، نیازی به بررسی نرمال‌بودن داده‌ها ندارند. به‌عبارتی، بدون نیاز به نرمال‌بودن داده‌ها، تخمین‌های دقیقی ارائه دهند، بنابراین، نسبت به روش CB-SEM مزیت دارد (هایر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

جدول ۱. گویه‌های پرسشنامه همراه با ذکر منابع

متغیرها	مؤلفه‌ها	منبع	تعداد سؤال
رهبری تنوع‌گرا	-	لی و همکاران (۲۰۲۱)	۵
اعتماد سازمانی	-	سرماوا و همکاران (۲۰۲۰)	۶
اشتراک‌گذاری دانش	-	بنت و گابریل <sup>۲</sup> (۱۹۹۹)	۴
چابکی سازمانی	پاسخگویی	ژانگ و شریفی (۲۰۰۰)	۳
	شایستگی		۱۰
	انعطاف‌پذیری		۴
	سرعت		۳
تاب‌آوری سازمانی	تاب‌آوری انطباقی	پرایاگ و همکاران (۲۰۱۸)	۵
	تاب‌آوری برنامه‌ریزی‌شده		۵

## یافته‌های تحقیق

در بخش توصیفی نتایج بررسی اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (مدیران، رؤسا، معاونین و کارشناسان تمام شعبات بانک سپه شرق تهران) مشخص کرد از بین آمار پاسخگویان ۷۹ نفر مرد و ۱۳ نفر آنها زن بوده‌اند. از لحاظ سنی بیشتر پاسخگویان در رده سنی بین ۳۵ - ۴۰ سال با درصد فراوانی ۴۸ و طبقه سنی بالای ۴۵ سال با ۶/۵ درصد کمترین فراوانی را بین این نمونه آماری داشتند. از نظر تحصیلات نیز بیشتر افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با درصد فراوانی ۶۳ داشته‌اند.

1. Hair  
2. Bennett & Gabriel

با توجه به نتایج پاسخ‌های دریافتی مشخص شد، بیشتر این افراد از قومیت‌های فارس، ترک، کرد و لر بودند. مذهب اغلب این افراد با فراوانی ۷۳٪ شیعه و ۲۷٪ سنی بودند. همچنین نتایج پست سازمانی نمونه آماری معلوم کرد فراوانی مربوط به مدیران و رؤسا بانک سپه ۱۲ نفر، معاونین ۱۵ نفر و کارشناسان ۶۵ نفر بوده‌اند.

### برازش مدل‌های درونی (تحلیل عاملی تأییدی)

برازش مدل‌های درونی یا همان آزمون تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از چندین شاخص که در جدول ۲ آمده است، انجام می‌گیرد. هر کدام از این شاخص‌ها کاربردهای متفاوتی داشته و برای منظور خاصی استفاده می‌شوند.

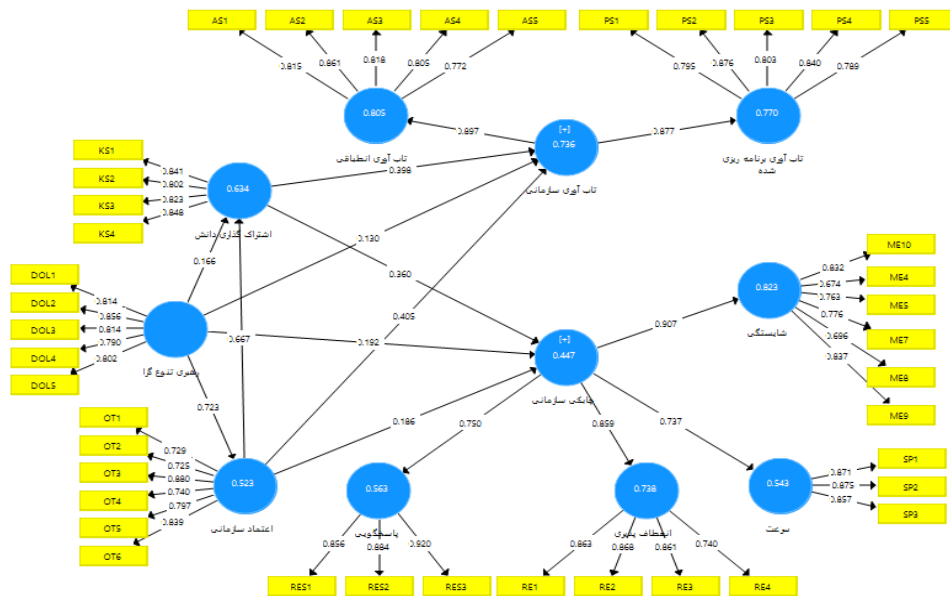
جدل ۲. شرایط برقراری پایایی و روایی همگرا در SEM

منبع	حد مجاز	نوع آزمون
هایر و همکاران (۲۰۱۱) هنسلر <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)	$AVE > 0/5$	روایی همگرا
	$0/5 > \text{بارهای عاملی}$ $1/96 > \text{معناداری بارهای عاملی}$	
	$CA, CR > 0/7$	پایایی
فورنل و لارکر (۱۹۸۱) هنسلر و همکاران (۲۰۱۵)	$AVE > MSV$	روایی واگرا
	$HTMT < 0/9$	

### بررسی روایی همگرا

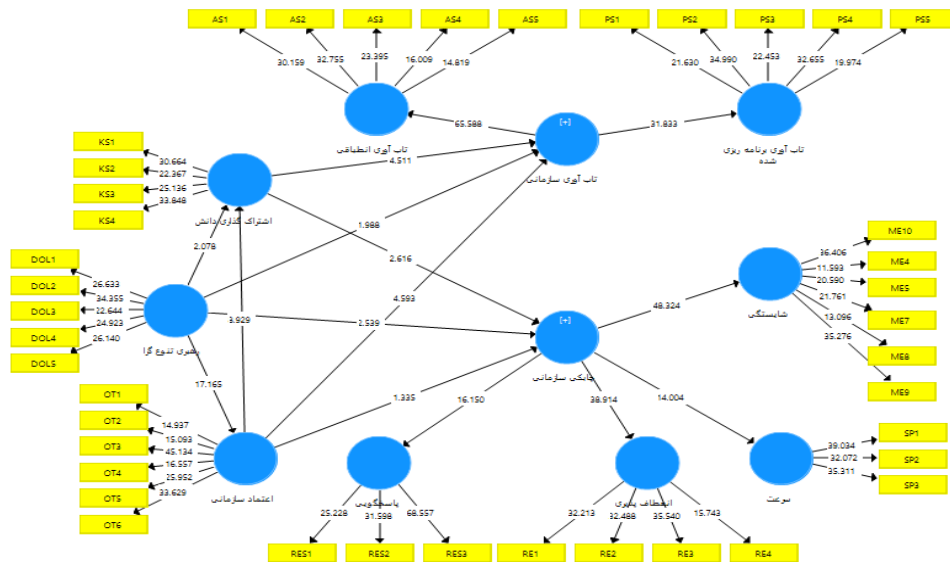
همان‌طور که در جدول ۲ عنوان شد، روایی همگرا با استفاده از شاخص بارهای عاملی و AVE مورد سنجش قرار می‌گیرند. ضریب بار عاملی ( $\lambda$ ) مشخص می‌کند که یک متغیر پنهان چقدر از واریانس سؤالات مربوط به خودش را تبیین می‌نماید و چون یک ضریب همبستگی است. لذا از نظر آماری نیز بایستی معنادار باشد ( $t > 1/96$ ). حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۵ در نظر گرفته شده است. نتایجی که در شکل‌های ۲ و ۳ آمده، نشان می‌دهد، به جز سؤالات ۱-۲-۳-۶ مربوط به متغیر شایستگی به دلیل بار عاملی کمتر از ۰/۵ از مدل حذف شده‌اند، تمامی سؤالات (گویه‌ها) بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ داشته و روابط این

سؤالات با متغیرهای پنهان مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده است ( $t > 1/96$ ,  $p < 0/001$ ). شاخص بعدی سنجش روایی همگرا مربوط به شاخص AVE می‌باشد. AVE بررسی می‌کند که چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر سنجه‌های آن سازه می‌باشد. با کمک این شاخص معلوم شد تمام سازه‌های مورد بررسی دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند (جدول ۳). لازم به توضیح است، چابکی سازمانی با مقدار AVE برابر ۰/۴۸۹ به این دلیل که به مقدار ۰/۵ نزدیک بوده، این مقدار را برای تأیید روایی می‌پذیریم. بنابراین روایی همگرا برای متغیرهای این تحقیق بر مبنای شاخص بار عاملی و AVE مورد تأیید است.



شکل ۲. مدل مفهومی در حالت ضریب استاندارد

همان‌طور که شکل شماره ۲ نشان می‌دهد، قوی‌ترین تأثیر در مدل طبق ضرایب استاندارد (ضریب بتا یا همان بار عاملی) مربوط به تأثیر اعتماد سازمانی بر تاب‌آوری سازمانی با ضریب ۰/۴۰۵ و اشتراک‌گذاری دانش بر تاب‌آوری سازمانی با ضریب ۰/۳۹۸ بوده است.



شکل ۳. مدل مفهومی در حالت معناداری

### بررسی روایی واگرا

نتایج روایی واگرا/ افتراقی برای متغیرهای اصلی مدل، مطابق ماتریس فورنل و لاکر در جدول ۳ آمده است. قطر اصلی این ماتریس را جذر AVE متغیرها تشکیل می‌دهد و اعداد پایین جذر AVE هر متغیر در هر ستون، همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها را نشان می‌دهد. شرط برقراری روایی واگرا براساس این شاخص به این صورت است که جذر AVE برای هر کدام از متغیرها باید بیشتر از همبستگی این متغیرها با دیگر متغیرها باشد. برای مثال، جذر AVE برای متغیر رهبری تنوع‌گرا برابر با  $0/815$  شده است. این بدان معناست که همبستگی متغیر رهبری تنوع‌گرا با خودش بیشتر از همبستگی با اشتراک‌گذاری دانش ( $0/649$ )، اعتماد سازمانی ( $0/723$ )، چابکی سازمانی ( $0/560$ ) و تاب‌آوری سازمانی ( $0/681$ ) است.

نتایج جدول ۴ مربوط به شاخص HTMT برای بررسی روایی واگرا می‌باشد. شاخص HTMT جایگزینی برای روش فورنل و لاکر بوده و چنانچه مقادیر این معیار کمتر از  $0/9$  به دست آید، روایی واگرا مورد تأیید است. همان‌طور که نتایج جدول ۴ مشخص می‌کند، مقدار HTMT برای تمامی متغیرهای اصلی این تحقیق کمتر از  $0/9$  به دست آمده و روایی واگرا براساس شاخص HTMT مورد تأیید است.

جدول ۳. روایی واگرا متغیرهای مدل بر مبنای ماتریس فورنل و لارکر و شاخص AVE

AVE	تاب آوری انطباقی	تاب آوری برنامه‌ریزی شده	تاب آوری سازمانی	سرعت	انعطاف پذیری	شایستگی	پاسخ گویی	چابگی سازمانی	اعتماد سازمانی	اشتراک‌گذاری دانش	رهبری تنوع‌گرا
۰/۶۶۵											۰/۸۱۵
۰/۶۸۷										۰/۸۲۹	۰/۶۴۹
۰/۶۲۰									۰/۷۸۷	۰/۷۶۸	۰/۷۲۳
۰/۴۸۹								۰/۶۹۹	۰/۶۰۸	۰/۶۳۱	۰/۵۶۰
۰/۷۸۷							۰/۸۸۷	۰/۶۵۰	۰/۵۰۳	۰/۵۲۰	۰/۴۹۶
۰/۵۸۶						۰/۷۶۶	۰/۶۱۷	۰/۷۰۷	۰/۵۳۱	۰/۵۳۳	۰/۴۵۴
۰/۶۹۷					۰/۸۳۵	۰/۷۱۰	۰/۴۹۳	۰/۶۵۹	۰/۴۶۴	۰/۵۱۹	۰/۴۴۰
۰/۷۵۳				۰/۸۶۸	۰/۶۶۱	۰/۵۷۴	۰/۳۲۱	۰/۶۳۷	۰/۴۷۰	۰/۴۹۱	۰/۴۵۳
۰/۵۲۶			۰/۷۲۵	۰/۴۷۰	۰/۵۳۸	۰/۶۲۱	۰/۶۹۲	۰/۶۲۵	۰/۷۱۲	۰/۸۰۱	۰/۶۸۱
۰/۶۷۵		۰/۸۲۱	۰/۶۷۷	۰/۳۸۲	۰/۵۱۲	۰/۵۸۷	۰/۷۷۷	۰/۶۰۷	۰/۵۸۵	۰/۶۰۰	۰/۵۵۴
۰/۶۶۴	۰/۸۱۵	۰/۵۷۵	۰/۷۹۷	۰/۴۵۰	۰/۴۴۴	۰/۵۱۹	۰/۴۶۶	۰/۵۸۶	۰/۷۴۵	۰/۸۱۲	۰/۶۴۹

جدول ۴. روایی واگرا متغیرهای اصلی مدل بر مبنای شاخص HTMT

تاب آوری انطباقی	تاب آوری برنامه‌ریزی شده	تاب آوری سازمانی	سرعت	انعطاف‌پذیری	شایستگی	پاسخ‌گویی	چابگی سازمانی	اعتماد سازمانی	اشتراک‌گذاری دانش	رهبری تنوع‌گرا
										رهبری تنوع‌گرا
										۰/۷۴۸
									۰/۸۰۲	۰/۸۲۱
								۰/۶۰۸	۰/۷۰۸	۰/۶۱۷
							۰/۸۴۲	۰/۵۰۳	۰/۶۰۷	۰/۵۶۴
						۰/۷۲۶	۰/۸۱۰	۰/۶۱۷	۰/۶۲۰	۰/۵۱۷
					۰/۸۱۴	۰/۵۶۳	۰/۷۴۶	۰/۴۶۴	۰/۶۰۹	۰/۵۰۶
				۰/۷۹۰	۰/۵۷۴	۰/۳۷۸	۰/۸۲۸	۰/۴۷۰	۰/۵۷۹	۰/۵۲۶
			۰/۵۴۱	۰/۶۱۱	۰/۷۱۴	۰/۷۹۵	۰/۸۰۲	۰/۷۰۴	۰/۸۰۱	۰/۷۵۹
		۰/۶۹۸	۰/۴۴۴	۰/۵۸۵	۰/۶۸۲	۰/۷۹۴	۰/۷۸۸	۰/۶۶۲	۰/۶۹۲	۰/۶۲۸
۰/۶۵۱	۰/۷۹۹	۰/۵۲۸	۰/۵۱۱	۰/۵۱۹	۰/۵۳۲	۰/۶۵۲	۰/۷۶۳	۰/۷۲۸	۰/۷۲۸	۰/۷۳۵

### بررسی پایایی

شاخص‌های مورد استفاده برای آزمون پایایی مطابق جدول ۲ عبارت است از آلفای کرونباخ (CA) و پایایی ترکیبی (CR). مقدار عددی هر دو شاخص بین ۰ و ۱ بوده و حداقل میزان قابل قبول این دو شاخص مطابق جدول ۲ برابر با ۰/۷ گزارش شده است. شاخص CR در واقع جانشینی برای شاخص CA به شمار می‌آید به طوری که پایایی متغیرها را با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر مورد محاسبه قرار می‌دهد و این ویژگی برتر شاخص CR نسبت به CA است.

جدول ۵. نتایج پایایی متغیرها بر اساس دو شاخص CA و CR

متغیرها	CA	CR
رهبری تنوع‌گرا	۰/۸۷۴	۰/۹۰۸
اشتراک‌گذاری دانش	۰/۸۴۸	۰/۸۹۸
اعتماد سازمانی	۰/۸۷۶	۰/۹۰۷
چابکی سازمانی	۰/۹۳۴	۰/۹۴۲
پاسخ‌گویی	۰/۸۶۴	۰/۹۱۷
شایستگی	۰/۸۵۷	۰/۸۹۴
انعطاف‌پذیری	۰/۸۵۳	۰/۹۰۱
سرعت	۰/۸۳۶	۰/۹۰۱
تاب‌آوری سازمانی	۰/۸۹۹	۰/۹۱۷
تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده	۰/۸۷۹	۰/۹۱۲
تاب‌آوری انطباقی	۰/۸۷۳	۰/۹۰۸

طبق نتایجی که در جدول ۵ آمده است، دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ به دست آمده است. بنابراین پایایی مورد تأیید می‌باشد.

### برازش مدل درونی

شاخص‌هایی که برای برازش مدل ساختاری در این مطالعه استفاده شده است، شامل شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) و شاخص استون - گیسر ( $Q^2$ ) است. شاخص  $R^2$  تنها برای برازش متغیرهای وابسته و میانجی به کار می‌رود و حدود مجاز برای این شاخص به ترتیب ۰/۱۹ (دامنه ضعیف)، ۰/۳۳ (دامنه متوسط) و ۰/۶۷

(دامنه قوی) ذکر شده است (محسنین و اسفندیانی، ۱۳۹۳). شاخص  $Q^2$  به دو شاخص: ۱. شاخص اشتراک با روایی متقاطع (Cv- Com) - برای مدل اندازه گیری (برای متغیرهای مستقل و وابسته) و ۲. شاخص روایی متقاطع افزونگی (Cv-Red) - برای سنجش مدل ساختاری (برای متغیرهای وابسته) تقسیم می شود. حدود مجاز برای شاخص  $Q^2$ ؛ دامنه ۰/۰۲ نشان دهنده کیفیت پایین، ۰/۱۵ نشان دهنده کیفیت متوسط و ۰/۳۵ نشان دهنده کیفیت بالای مدل است (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹).

جدول ۶. نتایج برازش مدل ساختاری براساس دو شاخص  $R^2$  و  $Q^2$

$R^2$	Cv-Red	Cv- Com	متغیرها
-	-	۰/۴۷۷	رهبری تنوع گرا
۰/۶۳۴	۰/۴۰۴	۰/۴۵۹	اشتراک گذاری دانش
۰/۵۲۳	۰/۳۰۱	۰/۴۵۶	اعتماد سازمانی
۰/۴۴۷	۰/۱۸۲	۰/۳۷۳	چابکی سازمانی
۰/۵۶۳	۰/۴۱۵	۰/۵۱۳	پاسخگویی
۰/۸۲۳	۰/۴۴۶	۰/۴۱۲	شایستگی
۰/۷۳۸	۰/۴۷۹	۰/۴۷۴	انعطاف پذیری
۰/۵۴۳	۰/۳۸۴	۰/۴۶۰	سرعت
۰/۷۳۶	۰/۳۴۶	۰/۴۰۶	تاب آوری سازمانی
۰/۷۷۰	۰/۴۸۴	۰/۴۹۰	تاب آوری برنامه ریزی شده
۰/۸۰۵	۰/۴۹۴	۰/۴۷۵	تاب آوری انطباقی

همان طور که نتایج جدول ۶ نشان می دهد، می توان گفت کیفیت بخش ساختاری مدل مفهومی تحقیق براساس دو شاخص  $R^2$  و Cv-Red دارای کیفیت بالایی می باشد. همچنین با مشاهده نتایج شاخص Cv- Com در این جدول می توان این نتیجه را گرفت که کیفیت مدل های اندازه گیری در سطح مطلوبی قرار دارند.

برای برازش کلی مدل پژوهش (بخش ساختاری و بخش اندازه گیری) از شاخص نیکویی بارزش یا همان GOF استفاده شده است. این شاخص از رابطه زیر به دست می آید:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2} = 0.762 \times 0.811 = 0.618$$

طبق این فرمول GOF از جذر میانگین AVE ( $\overline{AVE}$ ) و جذر میانگین  $R^2$  ( $\overline{R^2}$ ) به دست می‌آید. شرط اینکه مدل کلی از برازش مناسبی برخوردار باشد، باید شاخص GOF از 0.4 بالاتر باشد (وتزلز<sup>1</sup> و همکاران، 2009). با توجه به نتیجه‌ای که برای این شاخص در این تحقیق به دست آمده است (برابر با 0.618)، در نتیجه، نشان از برازش بالای مدل می‌باشد.

### نتایج روابط فرضیه‌های تحقیق

جدول 7. نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق

نتیجه آزمون	p-value	آماره t	ضریب بتا ( $\beta$ )	فرضیه‌های تحقیق
تأیید	0.038	2/075	0.166	رهبری تنوع‌گرا -> اشتراک‌گذاری دانش
تأیید	0.000	17/165	0.723	رهبری تنوع‌گرا -> اعتماد سازمانی
تأیید	0.000	8/929	0.667	اعتماد سازمانی -> اشتراک‌گذاری دانش
تأیید	0.011	2/539	0.192	رهبری تنوع‌گرا -> چابکی سازمانی
تأیید	0.047	1/988	0.130	رهبری تنوع‌گرا -> تاب‌آوری سازمانی
تأیید	0.009	2/616	0.360	اشتراک‌گذاری دانش -> چابکی سازمانی
تأیید	0.000	4/511	0.398	اشتراک‌گذاری دانش -> تاب‌آوری سازمانی
رد	0.182	1/335	0.186	اعتماد سازمانی -> چابکی سازمانی
تأیید	0.000	4/593	0.405	اعتماد سازمانی -> تاب‌آوری سازمانی

$t > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$ ,  $\beta (-1, +1)$

برای آزمون اثر میانجی از آزمون سوبل<sup>2</sup> استفاده شد<sup>3</sup>. فرمول آزمون سوبل به صورت رابطه زیر به دست

می‌آید:

$$z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 \times s_a^2 + a^2 \times s_b^2}}$$

1. Wetzel's
2. Sobel test
3. <https://www.analyticscalculators.com/calculator.aspx?id=31>

در این فرمول ضریب a نشان‌دهنده ضریب بتای ارتباط میان متغیر مستقل و میانجی، ضریب b نشان‌دهنده ضریب بتای در ارتباط میان متغیر میانجی و وابسته، ضریب Sa نشان‌دهنده خطای استاندارد رابطه میان متغیر مستقل و میانجی و ضریب Sb نشان‌دهنده خطای استاندارد رابطه میان متغیر میانجی و وابسته می‌باشد. تفسیر آزمون سوپل به این صورت است که چنانچه مقدار آماره آزمون سوپل از مقدار ۱/۹۶ بیشتر شود، تأثیر میانجی در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است.

جدول ۸. نتیجه آزمون سوپل

نتیجه آزمون	آماره t	خطای استاندارد	ضریب بتا (β)	فرضیه‌های تحقیق
رد	۱/۶۲۴	۰/۰۸۰	۰/۱۶۶	رهبری تنوع‌گرا -> اشتراک‌گذاری دانش
		۰/۱۳۸	۰/۳۶۰	اشتراک‌گذاری دانش -> چابکی سازمانی
رد	۱/۸۸۶	۰/۰۸۰	۰/۱۶۶	رهبری تنوع‌گرا -> اشتراک‌گذاری دانش
		۰/۰۸۸	۰/۳۹۸	اشتراک‌گذاری دانش -> تاب‌آوری سازمانی
رد	۱/۳۳۴	۰/۰۴۲	۰/۷۲۳	رهبری تنوع‌گرا -> اعتماد سازمانی
		۰/۱۳۹	۰/۱۸۶	اعتماد سازمانی -> چابکی سازمانی
تأیید	۴/۴۴۶	۰/۰۴۲	۰/۷۲۳	رهبری تنوع‌گرا -> اعتماد سازمانی
		۰/۰۸۸	۰/۴۰۵	اعتماد سازمانی -> تاب‌آوری سازمانی
تأیید	۷/۹۰۱	۰/۰۴۲	۰/۷۲۳	رهبری تنوع‌گرا -> اعتماد سازمانی
		۰/۰۷۵	۰/۶۶۷	اعتماد سازمانی -> اشتراک‌گذاری دانش
تأیید	۲/۵۰۳	۰/۰۷۵	۰/۶۶۷	اعتماد سازمانی -> اشتراک‌گذاری دانش
		۰/۱۳۸	۰/۳۶۰	اشتراک‌گذاری دانش -> چابکی سازمانی
تأیید	۴/۰۳۱	۰/۰۷۵	۰/۶۶۷	اعتماد سازمانی -> اشتراک‌گذاری دانش
		۰/۰۸۸	۰/۳۹۸	اشتراک‌گذاری دانش -> تاب‌آوری سازمانی

## بحث و نتیجه‌گیری

مدیران شرکت‌ها و سبک رهبری تنوع‌محور مدیران که مشارکت کارکنان با پیشینه‌های مختلف را به‌رسمیت می‌شناسد و برای آنها ارزش قائل است، نقش مهمی در نشان‌دادن ارتباطات متقارن سازمان‌ها و تلاش‌های عدالت‌خواهانه دارد. این مطالعه بینش‌های نظری و تجربی را برای روشن کردن اینکه چگونه سبک

رهبری تنوع‌گرا می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا یک محل کار متنوع و فراگیر و نتایج سازمانی مرتبط را پرورش دهند، ارائه می‌دهد. نتایج مشخص کرد، رهبری تنوع‌گرا تأثیر مثبتی بر اشتراک‌گذاری دانش، اعتماد سازمانی، چابکی و تاب‌آوری سازمانی دارد و این تأثیرگذاری بر اعتماد سازمانی قابل توجه است (فرضیه دوم،  $\beta = 0.723$ ). علی‌رغم وجود مطالعات زیاد در مورد سبک‌های رهبری و لزوم وجود اعتماد در سازمان‌ها (برای مثال، رهبری خدمت‌گزار، قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ رضایی و همکاران، ۲۰۱۲ - رهبری معنوی. گودرزی، ۱۳۹۸ - رهبری توزیع‌شده. بیچی اوغلو و همکاران، ۲۰۱۲ - رهبری اصیل. فرخی و امیری، ۱۴۰۲ - رهبری تحول‌گرا. مک اولیفه و همکاران، ۲۰۰۹ - رهبری اخلاقی. سرماوا و همکاران، ۲۰۲۰ - رهبری تبدالی. علی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰)، نقش پررنگ رهبری تنوع‌گرا در ایجاد اعتماد سازمانی مغفول مانده است و بی‌شک مطالعه حاضر اولین مطالعه‌ای است که این ویژگی مهم ارتباط سازمانی را در نظر گرفته است. در تبیین این موضوع با توجه به قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) روابط مبتنی بر اعتماد می‌تواند به کاهش تخلفات، ایجاد تبادل اطلاعات قابل اعتماد، احترام به توافقات، امکان اشتراک‌گذاری اطلاعات ضمنی تعهد به تصمیمات، رفتار شهروندی سازمانی، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری کمک کند.

از طرفی، رهبری تنوع‌گرا بهترین سبک رهبری برای اشتراک‌گذاری دانش است (فرضیه اول) و این در مطالعات قبلی که توسط آنگاواتی و کورنیاواتی (۲۰۲۲)، شفیق و همکاران (۲۰۲۳) تأیید شده است. در تبیین این فرضیه می‌توان بیان داشت، رهبری که تنوع را سرلوحه وظایف خود قرار می‌دهد و با توجه به منابع و فرصت‌هایی برای مثال، تصمیم‌گیری مشارکتی که برای کارکنان فراهم می‌کند، احتمالاً کارکنان به این رهبران تکیه کرده و اشتیاق بیشتری برای انجام وظایف خود نشان می‌دهند (لی و همکاران، ۲۰۱۹). طبق گفته ژو و همکاران (۲۰۱۱) هنگامی که یک رهبر از تصمیم‌گیری مشارکتی حمایت می‌کند، اعضای تیم احتمالاً خود را بخش مهمی از فرایند تصمیم‌گیری می‌دانند و انگیزه بیشتری برای به اشتراک گذاشتن دانش خود دارند.

نتایج همچنین گویای تأثیر مثبت اعتماد سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش در بانک سپه می‌باشد (فرضیه سوم،  $\beta = 0.667$ ). همان‌طور که محققین قبلی نیز تأیید کردند، اعتماد در سازمان زمینه‌ساز انتقال و اشتراک دانش می‌باشد (برای مثال، مرادیان و همکاران، ۲۰۰۶؛ لی و همکاران، ۲۰۱۰؛ سنکوسا ۲۰۱۳؛ افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۱؛ حیدرزاده و همکاران، ۱۳۹۵). در تبیین این فرضیه با توجه به گفته سعیدی‌پور (۱۳۹۷) می‌توان بیان داشت، اعتماد، یکی از ابعاد توانمندسازی کارکنان بوده و اولویت اول در توانمندسازی

کارکنان، تسهیم و توزیع اطلاعات در سراسر سازمان است.

مطالعه حاضر با درک شکاف ادبیاتی و تجربی در رابطه سبک رهبری تنوع‌گرا و چابکی سازمانی نشان داد این تأثیرگذاری در بانک سپه مثبت و قابل توجه بوده است (فرضیه چهارم،  $\beta = 0/192$ ). در تبیین نتیجه این فرضیه، نویسندگان این مطالعه عقیده دارند رهبری تنوع‌گرا با توجه به اینکه برای افراد با تنوع در قومیت، مذهب، ملیت، آیین، جنسیت، عقیده و نگرش ارزش یکسانی قائل است، می‌تواند بیشتر از قبل آنها را نسبت به انجام وظایف و کارهای سازمان متعهد نموده و به‌عنوان یک ارزش در وجود آنها نهادینه شود، در نهایت سازمان در محیط رقابتی با چابکی معقول به فعالیت خود ادامه دهد.

در تبیین نقش مثبت رهبری تنوع‌گرا در ترویج تاب‌آوری در بانک سپه (فرضیه پنجم،  $\beta = 0/130$ )، نویسندگان بر این باورند سازمان‌هایی که به تنوع اهمیت می‌دهند، به احتمال زیاد در برابر شوک‌های خارجی انعطاف‌پذیر هستند و بهتر می‌توانند با شرایط متغیر سازگار شوند. این نگرش توسط لی و همکاران (۲۰۲۱) و شفیق و همکاران (۲۰۲۳) مورد تأیید قرار گرفته است.

از دیگر نتایج این مطالعه مربوط به تأثیر مثبت اشتراک‌گذاری دانش بر چابکی سازمانی (فرضیه ششم،  $\beta = 0/360$ ) و تاب‌آوری سازمانی (فرضیه هفتم،  $\beta = 0/398$ ) می‌باشد. در تبیین این فرضیه ششم (یعنی تأثیر مثبت اشتراک‌گذاری دانش بر چابکی سازمانی) می‌توان گفت چابکی نه تنها توانایی پاسخگویی به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی است، بلکه اقدام آگاهانه مبتنی بر مدیریت دانش است. سازمان‌هایی که می‌خواهند چابک باشند، باید آموزش نیروی انسانی خود را با انگیزه قوی از طریق افزایش مهارت‌های مهم، تجربیات و دانش، افزایش دهند. از طرف دیگر، در تبیین تأثیر مثبت اشتراک‌گذاری دانش بر تاب‌آوری سازمانی با توجه به گفته چمنی فرد و همکاران (۲۰۱۵) می‌توان بیان داشت دانش به‌عنوان یک جنبه حیاتی در حمایت از کسب و کارها شناخته شده است که می‌تواند باعث افزایش شانس بقای کسب و کارها با ارائه منابع دانش کافی برای بهبود قابلیت‌های تاب‌آوری شود.

نکته قابل توجه در مورد نتایج این تحقیق این است با آنکه تأثیر مثبت اعتماد سازمانی بر تاب‌آوری سازمانی تأیید شده است (فرضیه نهم،  $\beta = 0/405$ )، با این حال، تأثیر مثبت اعتماد سازمانی نتوانسته است بر چابکی بانک سپه (فرضیه هشتم) رد شده است ( $t = 1/335 < 1/96$ ،  $p = 0/182 > 0/05$ ). همچنین نتایج عدم تأیید تأثیر غیرمستقیم رهبری تنوع‌گرا بر چابکی سازمانی با میانجی‌گری اعتماد سازمانی (فرضیه دوازدهم) را نشان می‌دهد. این مسئله ناشی از سوءاستفاده اعتماد کارکنان توسط برخی از افراد رده بالاست.

دلیل دیگر در تبیین این موضوع این است که رهبر تنوع‌گرا به دلایل محدودیت‌های قانونی بانک نتوانسته است آن‌طور که شایسته اعضای خود است، رفتار کند و این سیر نزولی اعتماد می‌تواند با توجه به نتایج حاد نبوده و حتی ممکن است اخیراً صورت گرفته باشد.

همچنین مطابق نتایج جدول ۹، تأثیر غیرمستقیم رهبری تنوع‌گرا بر چابکی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری اشتراک‌گذاری دانش برای بانک سپه تأیید نشده است (فرضیه دهم،  $t = 1/624 < 1/96$  و فرضیه یازدهم،  $t = 1/886 < 1/96$ ). هرچند آماره سوبل برای هر دو فرضیه تفاوت کمی با حد مجاز یعنی  $1/96$  داشته است. یک دلیل می‌تواند به دلیل عدم دقت لازم پاسخ‌دهندگان باشد. دلیل دوم می‌تواند جدید بودن سبک رهبری تنوع‌گرا و عدم درک مناسب برخی از افراد به خصوص افراد تازه‌استخدام شده باشد. این نیاز به نهادینه‌شدن خصوصیات سبک رهبری تنوع‌گرا در سازمان‌ها دارد که افراد بتوانند ارتباط خوب و صمیمی با این رهبران برقرار کنند. این درحالی است که تأثیر غیرمستقیم رهبری تنوع‌گرا بر تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری اعتماد سازمانی تأیید شده است (فرضیه سیزدهم،  $t = 4/446 > 1/96$ ). بنابراین، در تبیین نتیجه این فرضیه، عقیده بر این است اعتماد سازمانی می‌تواند به‌عنوان سازوکاری عمل کند که از طریق آن رهبری تنوع‌محور تاب‌آوری سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین نتایج نقش میانجی اعتماد سازمانی را در رابطه بین رهبری تنوع‌گرا و اشتراک‌گذاری دانش تأیید می‌کند (فرضیه چهاردهم،  $t = 7/901 > 1/96$ ). نتایج مطالعات قبلی همان‌طور که در بخش فرضیه‌های تحقیق بحث شد، مشخص کردند رهبریت می‌تواند نقش بسزایی در اعتماد کارکنان، اشتراک‌گذاری دانش بین اعضای سازمان و درنهایت در چابکی و تاب‌آوری سازمان داشته باشد. در تبیین این بخش از یافته تحقیق می‌توان بیان داشت توجه یک رهبر به موضوع تنوع‌گرایی او را قادر می‌سازد تا نگرانی‌هایی که کارکنان ممکن است هنگام به‌اشتراک‌گذاشتن دانش با هم‌تایان خود داشته باشند، کاهش دهد.

درنهایت یافته‌های تحقیق گویای تأثیر غیرمستقیم اعتماد سازمانی بر چابکی و تاب‌آوری سازمانی با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش است (فرضیه پانزدهم،  $t = 2/503 < 1/96$  و فرضیه شانزدهم،  $t = 4/031 < 1/96$ ). طبق گفته لی و همکاران (۲۰۱۰) فردی که نقش رهبر را در یک سازمان دارد بهتر می‌تواند جو اعتماد را در آن سازمان ایجاد کند. بنابراین، در تبیین این فرضیه می‌توان بیان کرد سازمانی موفق است که بتواند تغییرات را بپذیرد و به‌نحو صحیح و منطبق با آرمان خود آنها را اجرا کند. این فرایند زمانی اثربخش است که توسط رهبری با کیفیت بالا هدایت شود.

## پیشنادهای مدیریتی

از آنجا که رهبری تنوع گرا تفاوت‌های قومیتی، مذهب، جنسیت، نگرش و باورهای افراد و حتی تفاوت/ تنوع نژادی را محترم می‌داند و ارزش یکسانی برای افراد قائل است می‌تواند جو اعتماد را بین اعضای سازمانی ایجاد و یا بهبود بخشد. یک رهبر تنوع‌گرا در محیط یک سازمان مثل بانک می‌تواند با مشارکت دادن افراد در امور مرتبط با وظایف کاری، جو صمیمی و دوستانه از طریق دوره‌های آموزشی مثل برنامه شام یا نهار، همدردی بعد از توبیخ و راهنمایی و مشاوره چگونگی برخورد با مسائل پیش آمده، ایجاد جو اعتماد بیشتر کمک نماید. بنابراین، مدیران بانک سپه با خصوصیت سبک رهبری تنوع‌گرا با توجه به محبوبیتی که آنها بر اساس حمایت منصفانه و رفتار برابر با همه کارکنان دارند، می‌توانند اعتماد افراد را به خود جلب کرده و فضای کاری مناسبی را برای اشتراک‌گذاری دانش فراهم آورند. حمایت رهبر از تصمیم‌گیری مشارکتی، تشویق کارکنان برای شرکت در سمینارهای ملی حوزه بانک، ایجاد انگیزه برای شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت از طریق برگزاری اردوی تفریحی، نظرسنجی در مورد موضوع دوره می‌تواند به این امر مهم کمک نماید.

برای بانک سپه که در مسیر فعالیت اقتصادی خود با چالش‌های مختلفی روبه‌رو بوده و لازمه فائق آمدن بر این چالش‌ها، چابکی است، پیشنهاد می‌شود تفکر راهبردی و نوآورانه و توانایی بهره‌برداری از تغییرات را بین تمامی اعضای بانک پرورش دهد. با توجه به گفته خلید و همکاران (۲۰۲۰) نقش رهبری در تدوین کلیه سیاست‌ها و راهبردهای مورداستفاده سازمان‌ها بسیار مهم است. در مواقع بحران، افراد/فرد با خصوصیت رهبری تنوع‌گرا در بانک سپه می‌توانند با توجه به شناخت خصوصیات شخصیتی اعضا، آنها را در موقعیت‌های کاری که توانایی بیشتری دارند، قرار دهد. بر این اساس، رهبران تنوع‌گرا باید توانمندی اعضا را در مواقع بحرانی نسبت به روال عادی کاری روزانه تقویت نمایند. این کار می‌تواند با کم کردن فشارهای عصبی اعضا ناشی از مسائل غیرکاری صورت گیرد و تمرکز (جسمی و ذهنی) آنها برای مقابله با شوک‌ها و موقعیت‌های تهدیدزا انجام شود. علاوه بر این، بانک سپه می‌تواند یک برنامه مربی‌گری اجرا کند که در آن کارمندان مختلف ارشد را با رهبران ارشد جفت می‌کند تا مسیر رشد و توسعه را تقویت کند. ارائه آموزش سوگیری ناخودآگاه برای همه کارکنان، به‌ویژه برای آنهایی که در نقش رهبری هستند و ایجاد ابتکارات حمایت مالی که در آن رهبران فعالانه از پیشرفت شغلی استعدادها حمایت کنند، می‌تواند در انگیزه کارکنان در چابکی و در نهایت چابکی سازمان و تاب‌آوری آن در برابر محیط چالشی و فضای رقابتی کمک‌کننده

باشد.

از دیگر پیشنهادات این مطالعه برای مدیران بانک سپه در راستای افزایش چابکی سازمانی، همان‌طور که در ابتدای این بخش توضیح داده شد، موضوع اعتماد کارکنان به مدیران این سازمان است. برای جبران کاهش اعتماد، رهبر اعضا می‌تواند بیشتر به مقوله امنیت روانی با توجه به گفته کای و همکاران (۲۰۱۸) که یکی از عناصر اساسی چابکی سازمانی است، توجه و اهمیت بیشتری قائل شود. امروزه بیشتر کارکنان به‌خصوص در ارگان‌های دولتی به دلیل محدودیت‌های قانونی و تبعیت از ساختار اجتماعی فشارهای روانی و عصبی بیشتری بر دوش اعضای آنها متحمل است. پیشنهاد دیگر برای مدیران این سازمان این است که با هدف جدایی از دنیای مادی‌گرایی و فردگرایی، به دنبال توسعه ارزش‌های ذاتی و معنوی در وجود خود باشند. آنها می‌توانند مطالعه خود را در حوزه آنچه به تنوع‌گرایی و چگونگی موفقیت در این مسیر وجود دارد، بیشتر کنند.

## منابع

- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات و بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۲)، نقش رهبری خدمت‌گزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی، *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، دوره سوم، شماره چهارم: ۱۶۷ - ۱۴۳.
- افخمی روحانی، حسین؛ رحمان‌سرشت، حسین و کوشازاده، سیدعلی (۱۳۹۱)، اثر رهبری هم‌نوا بر تعهد سازمانی از طریق نقش واسط اعتماد و تشریک دانش، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، دوره چهارم، شماره هفتم: ۱۰۸ - ۹۲.
- حیدرزاده، ناهید؛ سالاریان، محسن و سالاریان، فاطمه (۱۳۹۵)، تأثیر اعتماد سازمانی بر بهبود مدیریت دانش باتوجه‌به نقش واسطه‌ای رهبری خدمت‌گزار (مطالعه‌ای در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران)، *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)*، دوره هفتم، شماره بیست و دوم، ۷۰ - ۵۷.
- زارع، فرجام و حسینی، سیدعبدالرسول (۱۳۹۶)، بررسی نقش رهبری معنوی بر چابکی سازمانی، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره سی‌ام: ۱۳۳ - ۱۱۷.
- سعیدی‌پور، بهمن (۱۳۹۷)، نقش سبک‌های رهبری، فرهنگ‌سازمانی و اعتماد سازمانی بر سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام‌نور استان کرمانشاه)، *پژوهش در نظام‌های آموزشی*: ۴۶۸ - ۴۵۷.
- شعبانی، علی؛ باقری، فاطمه؛ تقوی، حسین و خال‌قخواه، علی (۱۴۰۱)، الگوی ساختاری تأثیر روابط حرفه‌ای و رهبری بر اشتراک دانش، *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، دوره پنجاه و ششم، شماره سوم: ۴۴ - ۲۹.
- شفیع‌پور مطلق، فرهاد؛ جعفری، پریش؛ یارمحمدیان، محمدحسین و دلاور، علی (۱۳۹۰)، تعیین رابطه بین سبک تصمیم‌گیری، سبک رهبری و اعتماد سازمانی با عدالت سازمانی به‌منظور ارائه یک مدل مناسب برای آموزش‌وپرورش شهر اصفهان، *علوم تربیتی*، دوره هجدهم، شماره دوم: ۲۵۴ - ۲۳۹.
- عرفانی‌زاده، فریبرز؛ اردلان، محمدرضا؛ نصیری، فخرالسادات و افضل‌لی، افشین (۱۳۹۹)، رهبری تنوع‌دانشجویان در نظام آموزش عالی: واکاوی پدیدارشناسانه دیدگاه‌های متخصصان، *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، دوره سوم، شماره دوم: ۳۸۶ - ۳۴۷.
- فرخی، مجتبی و امیری، زینب (۱۴۰۲)، بررسی تأثیر رهبری اصیل بر اعتماد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: خیریه‌های شهر اصفهان)، *پژوهشنامه مطالعات وقف و امور خیریه*، دوره اول، شماره دوم: ۱۸۳ - ۱۷۷.

قدم‌پور، عزت‌الله و زندکریمی، مریم (۱۳۹۸)، رابطه بین رهبری تحولی و چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، دوره هفتم، شماره دوم: ۲۳۱ - ۲۱۲.

قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، مدیریت دولتی، دوره اول، شماره دوم: ۱۱۸ - ۱۰۳.

گودرزی، لیلیا (۱۳۹۸)، رابطه بین ابعاد رهبری معنوی و اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد فرماندهی نیروی انتظامی استان گلستان، توسعه سازمانی پلیس، دوره شانزدهم، شماره هفتاد: ۱۲۱ - ۱۰۳.

مرادزاده، عبدالباسط؛ زارعی، کورش و حیدریان، حامد (۱۳۹۹)، تأثیر سرمایه اجتماعی بر ارتقای تاب‌آوری سازمانی: تبیین نقش میانجی تسهیم دانش مرتبط با بحران کووید - ۱۹، مدیریت راهبردی دانش سازمانی، دوره سوم، شماره دهم: ۱۱۲ - ۸۷.

مقدم‌فر، سعیدرضا؛ مقیمی، سیدمحمد؛ رهبر، فرهاد و یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۱)، ارائه چارچوب مفهومی تبیین تاب‌آوری سازمانی در برابر فساد در سازمان‌های اقتصادی دولتی ایران با الهام از هستی‌شناسی رئالیسم انتقادی، مدیریت دولتی، دوره چهارم، شماره یک: ۲۸ - ۴.

نظری، خسرو و موسوی، امیر (۱۴۰۱)، مطالعه نقش رهبری معنوی و خودکارآمدی مدیران در چابکی سازمانی مدارس، مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، دوره یازدهم، شماره چهارم: ۱۰۳ - ۷۵.

وحدتی، حجت و غفوری، زهرا (۱۴۰۲)، بررسی تمایل به رفتار اشتراک دانش و اشتیاق شغلی کارکنان از طریق رهبری متنوع‌گرا در شرایط کرونایی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی مازندران)، فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، دوره سیزدهم، شماره یک: ۱۵۰ - ۱۳۱.

## Reference

- Adamu, A. A. Mohamad, B. & Rahman, N. A. A. (2016). Antecedents of internal crisis communication and its consequences on employee performance. **International Review of Management and Marketing**, 6(7), 33-41.
- Akkaya, B. & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. **Academy of Strategic Management Journal**, 19(1), 1-17.
- Akkaya, B. (2022). Bagie nska, A. The Role of Agile Women Leadership in Achieving Team Effectiveness through Interpersonal Trust for Business Agility. **Sustainability** 2022, 14, 4070.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological bulletin**, 103(3), 411.
- Angawati, E. & Kurniawati, K. (2022). the Influence of Diversity Oriented Leadership Towards Knowledge Sharing Through Transparent Internal Communication, Intrinsic Needs Satisfaction, and Job Engagement. **Jurnal Ekonomi Trisakti**, 2(1), 1-14.

- Batool, F. Mohammad, J. Awang, S. R. & Ahmad, T. (2022). The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: The mediating role of creativity. **Journal of Knowledge Management**, 27(5), 1251-1278.
- Bennett, R. & Gabriel, H. (1999). Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. **Journal of knowledge management**, 3(3), 212-225.
- Beycioglu, K. Ozer, N. & Ugurlu, C. T. (2012). Distributed leadership and organizational trust: The case of elementary schools. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 46, 3316-3319.
- Cai, Z. Huang, Q. Liu, H. & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. **International Journal of Information Management**, 38(1), 52-63.
- Carmeli, A. Gelbard, R. & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. **Human resource management**, 52(1), 95-121.
- Chamanifard, R. Nikpour, A. Chamanifard, S. & Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. **European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings**, 4(1 (s)), pp-199.
- Connor, K. M. & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). **Depression and anxiety**, 18(2), 76-82.
- Fong Boh, W. Nguyen, T. T. & Xu, Y. (2013). Knowledge transfer across dissimilar cultures. **Journal of Knowledge Management**, 17(1), 29-46.
- Gichuhi, J. M. (2021). Shared leadership and organizational resilience: a systematic literature review.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook** (p. 197). Springer Nature.
- Holsapple, C. W. & Li, X. (2008, July). Understanding organizational agility: a work-design perspective. **In Proceedings of the International Command and Control Research and Technology Symposium** (Vol. 937, pp. 1-25).
- Hosseini, S. A. Zare, F. Nematollahi, K. & Avatefi, E. (2013). The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: a Case study in Fars Social Security Organization. **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, 2(3), 2935-2943.
- Ibrahim Ismael, Z. Mamdouh El-kholy, S. & Saeed Ahmed Abd-Elrhaman, E. (2021). Knowledge Management as a predictor of Organizational Resilience and Agility. **Egyptian Journal of Health Care**, 12(4), 1397-1412.
- Imam, H. & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. **International journal of project management**, 39(5), 463-473.
- Jiang, H. & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. **Journal of Communication Management**, 22(2), 138-160.

- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139-149.
- Juliana, B. M. Prabowo, H. Alamsjah, F. & Hamsal, M. (2023, February). The Analysis Effect of Adaptive Leadership, Digital Adoption, And Organization Agility on The Resilience of Indonesian Banks. **In Proceeding Medan International Conference on Economic and Business** (Vol. 1, pp. 1882-1891).
- Karimi, O. Daraei, M. & Sepehr, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership Style on Components of Organizational Agility in Isfahan University of Technology. **International Research Journal of Management Sciences**, 4(2).
- Khairy, H. A. Baquero, A. & Al-Romeedy, B. S. (2023). The Effect of Transactional Leadership on Organizational Agility in Tourism and Hospitality Businesses: The Mediating Roles of Organizational Trust and Ambidexterity. **Sustainability**, 15(19), 14337.
- Khalid, Z. Madhakomala, R. Purwana, D. (2020). How Leadership and Organizational Culture Shape Organizational Agility in Indonesian SME's. **International Journal of Human Capital Management**, 4 (2), 49-63.
- Kim, D. (2018). Examining effects of internal public relations practices on organizational social capital in the Korean context: Mediating roles of employee-organization relationships. **Corporate Communications: An International Journal**, 23(1), 100-116.
- Kim, Y. (2023). The effect of dialogic competencies in internal communication and D&I-oriented leadership on relational outcomes with minority employees: focusing on the perspectives of Asian employees. **Asian Journal of Communication**, 33(2), 158-181.
- Knowledge Creation, And Firm's Innovativeness. *The Learning Organization*, 20 (1), 85-100.
- Krentz, M. (2019). Survey: What diversity and inclusion policies do employees actually want. **Harvard Business Review**, 5.
- Lee, J. Lee, H. & Park, J. G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. **Information Technology & People**, 27(3), 366-386.
- Lee, P. Gillespie, N. Mann, L. & Wearing, A. (2010). Leadership And Trust: Their Effect On Knowledge Sharing And Team Performance. **Management Learning**, 41 (4) 473-491
- Lee, Y. (2017). Exploring the impacts of relationship on employees' communicative behaviors during issue periods based on employee position. **Corporate Communications: An International Journal**, 22(4), 542-555.
- Lee, Y. Li, J. Y. & Sunny Tsai, W. H. (2021). Diversity-oriented leadership, internal communication, and employee outcomes: A perspective of racial minority employees. **Journal of public relations research**, 33(5), 314-334.
- Lin, R. S. J. & Hsiao, J. K. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. **International journal of innovation, management and technology**, 5(3), 171.
- Luu, T. T. Rowley, C. & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. **Journal of Business Research**, 95, 303-315.

- Mafabi, S., Munene, J., & Ntayi, J. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. **Journal of Strategy and Management**, 5(1), 57-80.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. **Corporate Communications: An International Journal**, 19(1), 82-95.
- McAuliffe, E. Manafa, O. Maseko, F. Bowie, C. & White, E. (2009). Understanding job satisfaction amongst mid-level cadres in Malawi: the contribution of organisational justice. **Reproductive Health Matters**, 17(33), 80-90.
- Mehrabi, S. Siyadat, S.A. & Allameh, S.M. (2013). Studying the Relationship between the Process of Knowledge Sharing and Organizational Agility. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3(5), 324-335.
- Mooradian, T. Renzl, B. & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust And Knowledge Sharing. **Management Learning**, 37 (4), 523-540.
- Motiei, M. Beyrami, S. & Khani, A. M. (2022). The Impact of Applying Knowledge, Social Capital and E-Commerce Activism on Organizational Agility in Response to the Corona Crisis (Case Study: Golestan Export Companies). **Journal of International Business Administration**, 5(2), 167-192.
- Mrugalska, B. & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review. **Sustainability**, 13(15), 8272.
- Naami, A. & Mansouri, A. (2023). Developing a Model for the Effect of Positive Leadership on Proactive Work Behavior and Psychological Empowerment: The Mediating of Organizational Reliance. **Positive Psychology Research**, 8(4), 1-16.
- Olu-Daniels, S. O. & Nwibere, B. M. (2014). Trust and organizational resilience in the Nigerian oil and gas industry. **International Journal of Business and Management**, 9(2), 291.
- Paliszkievicz, J. & Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. **Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)**, 1(2), 116-127.
- Polanyi, M. (1966). **The Tacit Dimension**, Anchor Books, New York, NY.
- Pološki Vokić, N. Rimac Bilušić, M. & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. **Corporate Communications: An International Journal**, 26(1), 70-83.
- Prayag, G. Chowdhury, M. Orchiston, C. & Spector, S. (2018). Organizational resilience and financial performance, 1-4.
- Rezaei, M. Salehi, S. Shafiei, M. & Sabet, S. (2012). Servant leadership and organizational trust: The mediating effect of the leader trust and organizational communication. **EMAJ: Emerging Markets Journal**, 2(1), 70-78.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. **The Learning Organization**, 20(1), 85-100.

- Sarmawa, I. W. G. Widyani, A. A. D. Sugianingrat, I. A. P. W. & Martini, I. A. O. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. **Cogent Business & Management**, 7(1), 1818368.
- Shafique, M. A. Shafique, M. A. & Ali, M. H. (2023). Examining The Role of Diversity Oriented Leadership on Organizational Resilience: A Mediated Moderation Analysis. **Contemporary Issues in Social Sciences and Management Practices (CISSMP)**, 2(1), 27-36.
- Shariq, S. M. Mukhtar, U. & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, 23(2), 332-350.
- Shore, L. M. Randel, A. E. Chung, B. G. Dean, M. A. Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of management**, 37(4), 1262-1289.
- Starr, R. Newfrock, J. & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and business*, 30, 70-79.
- Veisheh, S. Shiri, A. & Eghbali, N. (2014). A Study on Ranking the Effects of Transformational Leadership Style on Organizational Agility and Mediating Role of Organizational Creativity. **Management Science Letters**, 4(9).
- Wagstaff, M. F. del Carmen Triana, M. Kim, S. & Al-Riyami, S. (2015). Responses to discrimination: Relationships between social support seeking, core self-evaluations, and withdrawal behaviors. **Human Resource Management**, 54(4), 673-687.
- Wendler, R. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and IT service industry: insights from an empirical investigation. **Communications of the Association for Information Systems**, 39(1), 21.
- Worley, C. G. Williams, T. D. & Lawler III, E. E. (2014). **The agility factor: Building adaptable organizations for superior performance**. John Wiley & Sons.
- Xue, Y. Bradley, J. & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. **Journal of knowledge management**, 15(2), 299-312.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. **International journal of operations & production management**, 20(4), 496-513.