



Investigating the Employees' Tendency towards Knowledge Sharing Behavior and Job Engagement through Diversified Leadership in Corona Conditions (A Study Case: Mazandaran University of Medical Sciences)

Hojjat Vahdati ¹, Zahra Ghafouri ²

Abstract

Article Type:
Research-based

Background & Purpose: The aim of this study was to evaluate the effect of diversity-oriented leadership on employee's knowledge sharing behavior and job engagement by considering the mediating role of transparent internal communication and satisfaction of internal needs (self-determination theory). The present study is one of the first experimental studies that shows the application of self-determination theory in critical conditions of Covid 19 virus.

Methodology: This research is an applied research based on the purpose, and it is a survey correlation based on the research strategy. The statistical population of this study includes the staff of Mazandaran University of Medical Sciences and the sample size is 220 persons using sample power software and the sampling method is simple random. Analyzing the data was performed using structural equation method through Amos software.

Findings: According to the findings of this study, the variables of "transparent communication" and "internal needs satisfaction" have a partial mediating role in the impact of diversified-oriented leadership on job engagement and knowledge sharing.

Conclusion: To understand the effectiveness of internal critical communication, leadership behaviors as well as increasing the employees' outcome and output, the basic psychological needs of employees must be put under consideration to the extent that they feel competent in their job, have control over their job scope, and communicate effectively with other colleagues at work.

Keywords: Knowledge sharing behavior, Diversity oriented leadership, Transparent internal communication, Internal needs satisfaction, Covid-19 virus

Corresponding Author:
Zahra Ghafouri

© Authors

Received:
February 20, 2023

Received in revised form:
April 15, 2023

Accepted:
May 13, 2023

Published online:
June 05, 2023

Citation: Vahdati, Hojjat & Ghafouri, Zahra (2023). Investigating the Employees' Tendency towards Knowledge Sharing Behavior and Job Engagement through Diversified Leadership in Corona Conditions (A Study Case: Mazandaran University of Medical Sciences). *Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 131-150. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.172972>

1. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economic Sciences, University of Lorestan, Khorram Abad, Iran. E-mail: vahdati.h@lu.ac.ir

2. PhD. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economic Sciences, University of Lorestan, Khorram Abad, Iran. E-mail: ghafouri.za@fc.lu.ac.ir

بررسی تمایل به رفتار اشتراک دانش و اشتیاق شغلی کارکنان از طریق رهبری متنوع‌گرا در شرایط کروناوی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی مازندران)

حجت وحدتی¹، زهرا غفوری²

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: زهرا غفوری
© نویسندگان

زمینه و هدف: این پژوهش با هدف ارزیابی تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش و اشتیاق شغلی کارکنان با تبیین نقش میانجی ارتباطات شفاف و ارضای نیاز درونی (نظریه خودتعیین‌گری) اجرا شده است. پژوهش حاضر یکی از پژوهش‌های تجربی است که کاربرد تئوری خودتعیینی را در شرایط بحرانی کووید 19 نشان می‌دهد.

روش: این پژوهش بر اساس معیار هدف، در گروه پژوهش‌های کاربردی و بر اساس استراتژی پژوهش، هم‌بستگی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران است. حجم نمونه با استفاده از نرم‌افزار سمپل پاور 220 نفر به‌دست آمد. شیوه نمونه‌گیری، تصادفی ساده بود. تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش معادلات ساختاری، از طریق نرم‌افزار ایموس انجام شد.

یافته‌ها: با توجه به یافته‌های این پژوهش، نقش متغیرهای «ارتباطات شفاف و ارضای نیاز درونی» میانجی، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی و اشتراک دانش، جزئی است.

نتیجه‌گیری: برای درک اثربخشی ارتباطات بحرانی درونی و رفتارهای رهبری و افزایش نتایج و خروجی کارکنان، باید نیازهای اساسی روان‌شناختی آن‌ها در نظر گرفته شود، تا حدی که احساس کنند در شغل خود شایستگی دارند، بر محدوده شغلی خود کنترل دارند و با سایر همکاران در محل کار، ارتباط مؤثر برقرار می‌کنند.

کلیدواژه‌ها: اشتراک دانش، رهبری متنوع‌گرا، ارتباطات شفاف درونی، ارضای نیاز درونی، کووید 19

دریافت: 1401/12/01
بازنگری: 1402/01/26
پذیرش: 1402/02/23
انتشار: 1402/03/15

استناد: وحدتی، حجت و غفوری، زهرا (1402). بررسی تمایل به رفتار اشتراک دانش و اشتیاق شغلی کارکنان از طریق رهبری متنوع‌گرا در شرایط کروناوی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی مازندران). *مطالعات منابع انسانی*, 13(1), 131-150.
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.172972>

vahdati.h@lu.ac.ir

1. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه:

ghafouri.za@fc.lu.ac.ir

2. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، 1402، بهار، دوره 13، شماره 1، ص. 131-150
شابای الکترونیک: 2783-0624

مقدمه

هم‌زمان با شیوع ویروس کووید 19 و بی‌اطمینانی محیطی این بحران جهانی بی‌سابقه، نحوه عملکرد افراد در محیط شغلی تغییر پیدا کرده است. سازمان‌ها در ایجاد توانایی کارکنان برای انجام کار مفید و سودمند با مشکلاتی روبه‌رو شده‌اند تا بتوانند «اشتیاق شغلی»^۱ کارکنان خود را طی بحران حفظ کنند (گالوپ^۲؛ 2020). در دهه‌های اخیر، بسیاری از دانشمندان حوزه مدیریت و روان‌شناسی، به مفهوم اشتیاق شغلی (عجین شدن با شغل) توجه کرده‌اند، به طوری که در خصوص پیشایندها و پسایندهای آن پژوهش‌های فراوانی انجام شده است (هماینی دمیرچی، میرکمالی و همایون آریا، 1397). اشتیاق شغلی، به‌عنوان نگرشی مثبت و احساس شور و شغف در موقعیت‌های مختلف کاری تعریف شده است که افراد از طریق وقف خویش در کار، مجذوب و دل‌بسته کار بودن و صرف انرژی برای آن، به آن کار مشتاق و علاقه‌مند می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که از شرح وظایف تعریف‌شده در سازمان فراتر می‌روند (حیدری، آراسته و افشاری، 1396). در همین راستا، برای سازگاری و مواجهه با تغییر محیطی و توسعه بهره‌وری، توجه به نقش فعال کارکنان برای مقابله با چنین بحرانی، به‌اندازه تلاش سازمان‌ها مهم است. به‌طور خاص، توانایی «رفتار اشتراک دانش»^۳ کارکنان، در کمک به سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری سریع و مؤثر، بسیار زیاد است و اگر سازمان بتواند در این بحران مقاوم باشد، همین رفتار به ایجاد جریان آزاد اطلاعات جدید به داخل سازمان منجر می‌شود (وانگ و نوئه^۴؛ 2010). سازمان‌ها قادر خواهند بود با اشتراک‌گذاری دانش، مزیت رقابتی خود را گسترش دهند و با این کار، قابلیت ارائه راه‌حل‌های خلاقانه کارکنان را افزایش دهند (جکسون، چوانگ، هاردن، جیانگ، جوزف^۵؛ 2006). لازم است که استراتژی‌هایی را تعریف کنیم تا بتوانیم از رفتار اشتراک دانش میان کارکنان، طی بحران اطمینان یابیم. رفتارهای رهبری در وضعیت بحرانی، به‌ویژه در شیوع ویروس کووید 19، برای مدیریت مؤثر بحران، کارکنان را تشویق می‌کند تا به‌طور فعال در رفتارهای تسهیم دانش شرکت کنند. با توجه به انواع مختلف تئوری‌های رفتار رهبری، «تنوع» برای رهبری موفق در مواقع بحران، ضروری به نظر می‌رسد (مولدوگازیف و سیلویا^۶؛ 2015). مفهوم رهبری متنوع‌گرا^۷ گسترده‌تر از رهبری فراگیر است؛ زیرا رفتارهای رهبرانی را نشانی می‌دهد که با ایجاد مجموعه‌ای از ایده‌های متفاوت از کارکنان با پیشینه‌های متعدد، برای سازمان مفید واقع می‌شود (دانشگاه پنسیلوانیا، 2020). حمایت کردن از تنوع، نه تنها سازمان‌ها را ترغیب می‌کند تا مشکلات را در طیف وسیعی از دیدگاه‌ها بررسی کنند، بلکه آن‌ها را به چالش می‌کشد تا با وجود توافق نداشتن اما با داشتن ایده‌های مفید، در راستای کمک به نقشه ذهنی استراتژیک سازمان، گام اساسی بردارند (کالو^۸؛ 2020). بر این اساس، بررسی و شناخت رفتار اشتراک دانش، اشتیاق و تعامل کارکنان، به‌عنوان دو پیامد مهم برای سازمان‌ها، در راستای بالندگی سازمان به‌ویژه در وضعیت بحرانی، از اهمیت خاصی برخوردار است (کیم^۹؛ 2020). از طرفی، مناسب و شفاف بودن فضای ارتباطات در سازمان، می‌تواند در افزایش اشتیاق و مشارکت کارکنان نقش بسزایی داشته باشد.

^۱Job engagement

^۲Gallup

^۳Knowledge sharing behavior

^۴Wang & Noe

^۵ Jackson, Chuang, Harden, Jiang and Joseph

^۶Moldogaziev & Silvia

^۷Diversified leadership

^۸Kalev

^۹ Kim

ارتباطات شفاف و مناسبی همچون حفظ اشتیاق، داشتن روحیه مشارکتی، درک نقش‌ها و فرایندهای شفاف در مسئولیت و پاسخ‌گویی و به‌وجود آوردن بهترین‌ها در افراد، به‌منظور افزایش قابلیت‌های آنان است (کبری، اسماعیل‌پور، آل طه و قویدل، 1399). شفافیت ارتباطی به رفتارهایی از رهبری اشاره می‌کند که به‌طور آشکار و با گشودگی اطلاعات را تسهیم و احساسات و افکار خود را به‌روشنی مشخص می‌کند. به بیان دیگر، شفافیت ارتباطی، بیانگر گشودگی و صداقت در ارتباطات است. سازمان‌های شفاف اطلاعات را به‌گونه‌ای به اشتراک می‌گذارند که ذی‌نفعان مختلف بتوانند در زمینه روابط خود با سازمان، به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌ای برسند (درخشان، قنبری، زندی و سیف پناهی، 1396). یکی از نظریه‌هایی که می‌تواند در تبیین و تشریح انگیزه مشارکت و اشتیاق شغلی کارکنان حین بحران راه‌گشا باشد، نظریه خودتعیین‌گری⁰ است که در سال‌های اخیر، رایان و دسی¹ (2002) مطرح کردند. این نظریه با رویکرد انگیزشی رشد روانی و سلامت ذهنی افراد، روش‌های تجربی سنتی را با نظریه ارگانسمی تلفیق می‌کند تا به اهمیت منابع درونی انگیزشی برای تحول اشتیاق شغلی و رفتار اشتراک دانش کارکنان تأکید کند (حیدری، 1398). بر مبنای این نظریه، انگیزش افراد به میزان تجربه ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی آنان بستگی دارد. این نیازها که نیاز به استقلال، نیاز به شایستگی و نیاز به ارتباط را شامل می‌شود، مستقل از هر فرهنگی، در میان تمام افراد جامعه انسانی عمومیت دارد.

پژوهش حاضر، جزء نخستین پژوهش‌هایی است که اثربخشی متنوع بودن رهبری را با ارتباطات استراتژیک درونی، در افزایش رفتار اشتراک دانش و اشتیاق شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران، در پاندمی کووید 19 نشان می‌دهد. دانشگاه علوم پزشکی مازندران سعی کرده است که رسالت آموزشی خویش را در پاندمی ویروس کووید 19، به‌نحو مطلوبی به انجام برساند. از این رو، با تأمین بهداشت عمومی و ارتقای سطح آن از طریق اجرای برنامه‌های بهداشتی، اطلاع‌رسانی همگانی، اقعان افکار عمومی و جلب مشارکت اجتماعی، بیماریابی فعال و غربالگری از طریق سامانه سلامت¹² اعمال محدودیت‌ها و فاصله‌گذاری اجتماعی، با همکاری و هماهنگی با سایر دستگاه‌ها، گامی بلند و اساسی در راستای تأمین و حفظ سلامت آحاد جامعه برداشته است. از این رو، پژوهش حاضر به‌دنبال پاسخ به این پرسش است: «آیا ارتباطات شفاف درونی و ارضای نیاز درونی، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش و اشتیاق شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران، نقش میانجی دارد؟».

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری متنوع‌گرا

با توجه به انواع مختلف تئوری‌های رهبری، در پژوهش حاضر به رهبری متنوع‌گرا اشاره شده است. «رهبران متنوع‌گرا» از مشارکت کارکنان با صفت‌ها، خصوصیت‌ها و پیشینه‌های مختلف استقبال می‌کنند (نمبهارد و ادمونسون¹³، 2006). وضعیت بحرانی، حتی ممکن است رهبران ارشد را در مسیر انحراف و سوگیری قرار دهد که موجب احساس امنیت کمتر کارکنان در خصوص تعامل با دیگران و دل‌سرد شدن گروه‌های مختلفی از کارکنان می‌شود که تمایل دارند در سازمان با مشکلات

⁰ Self-determination Theory

¹ Ryan & Deci

¹² . salamat.gov.ir

¹³ Nembhard & Edmondson

مأنوس شده و از نظریات مختلف، مشارکت کنند (تولشیان¹⁴، 2020). از این رو، به ارزش رفتارهای رهبرانی که بر تنوع و فراگیری در برابر بحران تأکید دارند، توجه ویژه‌ای می‌شود. تنوع نه تنها سازمان‌ها را تشویق می‌کند تا مشکلات را از طیف وسیعی از مسائل مشاهده کنند، بلکه دیدگاه‌ها را نیز به چالش می‌کشد تا ایده‌های ناخوشایند و در عین حال مفید را بپذیرند. رهبران تنوع‌گرا، با رفتارهای مراوده‌ای خود از پیروان برای تسهیم نظرها و عقاید مشخص دعوت می‌کنند. آن‌ها تعاملات شفافی دارند و در دسترس پیروان خود هستند و تمایل دارند که پیروان آن‌ها را بپذیرند (کارملی، رایتر پالمون، زیو¹⁵، 2010). این رهبران، اهداف را برای کارکنان از گروه‌های مختلف اجتماعی به‌طور منصفانه و دور از هرگونه تعصب (سن، جنسیت، نژاد و قومیت) تعیین می‌کنند. افزون بر این، رهبران متنوع‌گرا فرایندهای همکاری گروهی را با ارائه بازخورد، تشویق کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری مشترک و تفویض اختیار به زیردستان، تقویت می‌کنند. با توجه به اینکه رهبران تنوع‌گرا از حمایت منصفانه دریغ نمی‌کنند، کارکنان هم علاقه‌مندند که به این رهبران اعتماد کنند و در کار خود تعهد و وفاداری بیشتری نشان دهند (لو، رولی و وو¹⁶، 2019). گنجی (1401) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نوآوری کارکنان با میانجی‌گری مدیریت تنوع» نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر نوآوری کارکنان و همچنین، بر مدیریت تنوع تأثیر مثبت و معناداری دارد. از طرفی، تأثیر مدیریت تنوع بر نوآوری تأیید شد. نتایج کلی پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا با میانجی‌گری مدیریت تنوع بر نوآوری کارکنان تأثیر دارد. نتایج پژوهش چگینی (1401) با عنوان «بررسی میزان تأثیرگذاری تنوع شناختی بر خلاقیت تیمی با میانجی‌گری انگیزه درونی تیم و در نظر گرفتن اثر تعدیل‌گری رهبری تحول‌گرا» نشان داد که رابطه بین تنوع شناختی و انگیزه درونی تیم تأیید شده است. همچنین، رابطه بین انگیزه درونی تیم و خلاقیت تیمی نیز تأیید شد. به‌علاوه، متغیر انگیزه درونی تیم، در رابطه بین تنوع شناختی و خلاقیت تیمی نقش میانجی دارد؛ زیرا تمامی شرایط میانجی‌گری احراز شده است. افزون بر این، خروجی‌های نرم‌افزار نشان می‌دهد که متغیر رهبری تحول‌گرا را می‌توان یک متغیر تعدیل‌گر در رابطه با تنوع شناختی و خلاقیت تیمی به حساب آورد. پژوهش پارکو، اوبوبیسا دارکو و آسیدو⁷ (2022) با عنوان «نقض قرارداد روان‌شناختی، استرس و اشتیاق کارکنان در طول کووید 19: نقش رهبری فراگیر» به آشکار کردن چگونگی عملکرد رهبر فراگیر در رابطه متقابل بین خود و زیردستان، به شفاف‌سازی و گسترش نظریه تبادل اجتماعی کمک می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که استرس شغلی بر اشتیاق شغلی رهبری فراگیر، بازده نوآورانه و قصد جابه‌جایی، تأثیر منفی و معنادار دارد، نقض قرارداد روان‌شناختی رهبری فراگیر با خروجی نوآورانه رابطه مثبت معنادار، اما با استرس شغلی رابطه منفی دارد. همچنین استرس شغلی، رابطه بین نقض قرارداد روان‌شناختی رهبری فراگیر و اشتیاق کارکنان رهبری فراگیر را میانجی‌گری می‌کند.

ارتباطات شفاف درونی

بحران‌های سازمانی، به‌طور معمول با سطحی از بی‌اطمینانی زیاد، سازمان‌ها را به برقراری ارتباطات درست، دقیق و شفاف با کارکنان ملزم می‌کند (جانسون، آگرهولم و فراندسن¹⁸، 2012). تعاملات شفاف سازمانی، همواره به‌عنوان عاملی کلیدی، طی

1) Tulshyan

2) Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv

3) Luu, Rowley & Vo

4) Parku, Obuobisa-Darko & Asiedu

5) Johansen, Aggerholm & Frandsen

بحران کووید مدنظر پژوهشگران بوده است (من و استیکس¹؛ 2014). ارتباطات شفاف درونی² سازمان‌ها، از سه مؤلفه «شفافیت پاسخ‌گویی³، شفافیت مشارکتی⁴ و شفافیت قابل توجه⁵» حاصل می‌شود. اصل شفافیت پاسخ‌گویی، به این موضوع اشاره می‌کند که سازمان‌ها اطلاعات کامل، واضح و دور از هرگونه ابهام را به کارکنان خود ارائه می‌دهند. اصل شفافیت مشارکتی می‌تواند به کاهش سوءتفاهم، شایعات یا بی‌اطمینانی کارکنان به سازمان کمک کند (یو، من و فرگوسن⁶؛ 2019). شفافیت مشارکتی، نشان‌دهنده این است که سازمان‌ها باید کارکنان خود را به مشارکت فعال در جست‌وجوی اطلاعات، فرایندهای کسب و انتقال، تشویق کنند. از طریق چنین فرایندی، سازمان‌ها ممکن است اطلاعات مناسب، مفید و مرتبط را به‌وضوح شناسایی کنند و به کارکنان ارائه دهند. سرانجام، اصل شفافیت عالی، نشان‌دهنده این است که سازمان‌ها باید اطلاعات ارزشمند، معتبر، صادقانه و شایان توجهی را در اختیار کارکنان خود قرار دهند. اطلاعات شفاف، در کاهش ابهام و سردرگمی کارکنان مؤثر است و به بهبود روند ارتباطات درون سازمان‌ها کمک می‌کند (رالینز⁷؛ 2008). نتایج پژوهش لی، تائو، لی و سان⁸ در سال 2020 نشان می‌دهد که رهبری تنوع‌گرا، به ارتباطات شفاف درون‌سازمانی در زمان شیوع بحران کووید 19 کمک می‌کند و به ارضای نیازهای درونی کارکنان منجر می‌شود، در نهایت، اشتیاق شغلی و رفتار اشتراک دانش آن‌ها طی دوران کاری تغییر می‌کند. متناسب با هدف پژوهش، فرضیه زیر بررسی می‌شود:

فرضیه 1. ارتباطات شفاف درونی، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی نقش میانجی دارد.

ارضای نیاز درونی (نظریه خودتعیین‌گری)

هم‌زمان با همه‌گیری بحران کووید 19، کارکنان به چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌های مؤثر و سازنده در سازمان‌ها، احساس مطلوبی نداشتند. متخصصان اذعان کرده‌اند که اگر افراد نیازهای روان‌شناختی عام و فراگیر داشته باشند، ارضای این نیازها به عملکرد بهینه و سازگاری روان‌شناختی در محل کار آنان منجر می‌شود. این نظریه، سه نیاز اساسی روان‌شناختی را مطرح می‌کند: «نیاز استقلال⁹؛ نیاز شایستگی¹⁰ و نیاز ارتباط¹¹». دانشمندان دریافته‌اند که در یک محیط سازمانی رضایت‌بخش، ارضای نیازهای درونی کارکنان به عملکرد بهتر و افزایش رفاه و بهزیستی روان‌شناختی در محل کار منجر می‌شود (رایان و دسی، 2000). از بین این سه نیاز، دو عامل شناختی به افزایش انگیزه درونی منجر خواهد شد. نخستین عامل، حمایت از خودمختاری است که به معنای کاهش کنترل بر رفتار افراد، ارائه گزینه‌های مختلف، تشویق افراد برای شروع کارها بر اساس دلایل، اهداف و ارزش‌های خود بدون فشار و اطاعت و هم‌دلی و پذیرش دیگران است. عامل دوم این است که به افراد کمک کنیم، انتظارات واضح و روشنی از توانایی‌های خود داشته باشند، نتایج احتمالی رفتار خود

¹ Men and Stacks

² Transparent internal communication

³ Accountability Transparent

⁴ Participation Transparent

⁵ Sustainability Transparent

⁶ Yue, Men & Ferguson

⁷ Rawlins

⁸ Lee, Tao, Li, & Sun

⁹ Autonomy need

¹⁰ Competence need

¹¹ Relatedness need

را در نظر بگیرند، شایستگی خود را احساس کرده و بازخوردهای مثبتی از سازمان دریافت کنند. رضایتمندی از دو نیاز خودمختاری و شایستگی، به ایجاد انگیزه درونی قوی در انجام فعالیت‌ها و در نهایت، موفقیت در کارها به‌خصوص در شرایط بحرانی منجر خواهد شد؛ زیرا زمانی که فرد در انجام فعالیتی انگیزه درونی داشته باشد، در پیشبرد آن فعالیت پافشاری بیشتری می‌کند و شانس موفقیت بیشتری خواهد داشت (حیدری، 1398). تئوری خودتعیینی تأکید می‌کند که محیط حمایتی مستقل، در ارضای نیازهای روان‌شناختی کارکنان نقش مهمی دارد. فورنر، جونز، بری و آیدنفالک¹ (2021) در مقاله‌ای با عنوان «چگونه رهبران از نظریه خودتعیینی در سازمان‌ها استفاده می‌کنند»، کاربرد SDT² را در میان رهبران و مشخص کرده و رویکردهای مدیریتی و عملیاتی را برای حمایت از نیازهای اساسی روان‌شناختی در محل کار بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چگونه SDT توسط رهبران برای حمایت از نیازهای اساسی روان‌شناختی «استقلال، شایستگی و ارتباط» در محل کار انجام می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش‌های کن و همکاران در سال 2019، رهبری متنوع‌گرا از طریق تئوری خودتعیینی و نظریه مبادله اجتماعی، موجب ارتقای رفتار اشتراک دانش کارکنان می‌شود. متناسب با هدف پژوهش، فرضیه زیر بررسی می‌شود:

فرضیه 2. ارضای نیاز درونی در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتراک دانش دارای نقش میانجی است.

اشتیاق شغلی کارکنان

اشتیاق شغلی در کارکنان، یکی از محورهای اصلی دانش رفتار سازمانی است. در میان تعاریف متعدد از اشتیاق شغلی می‌توان به تعریفی اشاره کرد که ساکس در سال 2006 ارائه داد: «درجه‌ای که فرد به کارش توجه می‌کند و مجذوب عملکرد نقش خود می‌شود» (ساکس³، 2006). این پژوهش بر اهمیت اشتیاق شغلی به‌عنوان یک خروجی مهم در شرایط بحرانی کووید تمرکز دارد. نیروی کار مشتاق به بقای سازمان طی بحران و رونق پس از بحران، توجه جدی دارد؛ زیرا در زمان بحران، کارکنان احساس ناامنی شدیدی در خصوص شغل خود دارند و ممکن است برای سازگاری با تغییرات کاری ناشی از بحران با حس ناخوشایندی در محیط کار باقی بمانند. از این رو، پژوهشگران سازمانی در پژوهش‌های خود از اشتیاق شغلی این‌گونه یاد کردند: «یافتن راه‌حلی برای حفظ و نگهداری انگیزه و عملکرد کارکنان در محل کار» (ونگ، لو و سیو⁴، 2015). نتایج پژوهش گوسامی و گوسامی⁵ (2018) نشان می‌دهد که بین تنوع نیروی کار و اشتیاق شغلی کارکنان در شرکت مخابراتی هند، رابطه مثبت معناداری وجود دارد. درویش‌نژاد (1399) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با اشتیاق شغلی و نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی» نشان داد که بین مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با اشتیاق شغلی در شهرداری غرب استان مازندران، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با مؤلفه‌های اشتیاق شغلی (انرژی حرفه‌ای، وقف خود و جذب) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج دیگر پژوهش نیز نشان داد که بین مؤلفه‌های مدیریت تنوع فرهنگی (مدیریت تنوع مذهبی، مدیریت تنوع قومی و مدیریت تنوع زبانی) با اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. مائو و همکارانش⁶

¹Forner, Jones, Berry & Eidenfalk

²Self Determination Theory

³Saks

⁴Wang, Lu & Siu

⁵Goswami & Goswami

⁶Mao et. al

(2022) پژوهشی با عنوان «رهبری اصیل و انعطاف‌پذیری کارکنان در زمان شیوع کووید 19: نقش جریان، شناسایی سازمانی و اعتماد»، در جمع کارکنان خط مقدم یک شرکت مهندسی ساخت‌وساز چینی انجام دادند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری این پژوهش نشان می‌دهد که 1. رهبری اصیل به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تاب‌آوری کارکنان را در همه‌گیری کووید 19 پیش‌بینی می‌کند و 2. در خصوص اثر غیرمستقیم رابطه، دو اثر میانجی موازی و یک اثر میانجی زنجیره‌ای شناسایی شد: جریان کارکنان در محل کار و هویت سازمانی به‌ترتیب در رابطه بین رهبری اصیل و انعطاف‌پذیری کارمند، نقش میانجی موازی و تاب‌آوری، اعتماد و شناسایی سازمانی به‌عنوان نقش میانجی زنجیره‌ای، نقش ایفا می‌کنند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد، با تسهیل مداخله در جریان، ترویج شناسایی سازمانی و اعتماد برای افزایش تأثیر رهبری اصیل در ارتقای عملکرد روان‌شناختی مثبت تاب‌آوری کارکنان، به ادبیات این حوزه کمک می‌شود. متناسب با هدف پژوهش، فرضیه زیر بررسی می‌شود:

فرضیه 3. ارضای نیاز درونی، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی، نقش میانجی ایفا می‌کند.

رفتار اشتراک دانش

در بسیاری از تئوری‌های سازمانی به اهمیت اشتراک‌گذاری دانش اشاره شده و یکی از عوامل مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمان‌ها در انتقال و به‌اشتراک‌گذاری دانش است. به عقیده مک‌دیرموت¹ (1999)، به‌اشتراک‌گذاری دانش توسط یک نفر، به دیگران کمک می‌کند تا موقعیت خود را بهتر ببینند و افکار و ایده‌های آن‌ها جهت داده می‌شود (رجبی، فکور ثقیه و خوراکیان، 1398). اشتراک دانش به فعالیت‌هایی با هدف انتقال یا انتشار دانش از یک شخص یا گروه به اشخاص دیگر اشاره دارد. کارکنان تمایل دارند انواع مختلف دانش از جمله اسناد مربوط به شغل، قوانین سازمانی، رویه کاری، تجربه شخصی و دانش فنی را به اشتراک بگذارند. در این پژوهش، به اهمیت اشتراک دانش بین کارکنان و درون تیم‌ها تأکید شده است؛ زیرا به سازمان‌ها در استفاده از منابع دانش بنیان کمک می‌کند. افزون بر این، اشتراک دانش کارکنان، باعث افزایش سطح مهارت‌ها و ظرفیت نوآوری در سازمان شده و در نهایت به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد شرکت منجر می‌شود (لی، تائو، جو یون لی و سان² 2020). در وضعیت بحرانی، به‌اشتراک‌گذاری دانش به‌ویژه از طریق تبادل اطلاعات، ایده‌ها و پیشنهادها بسیار مهم است؛ زیرا کارکنان را قادر به شناسایی یا ایجاد حل مسئله عملی دانشی و کاربردی خواهد کرد و برای برخورد با آن‌ها در موقعیت پیچیده کار طی بحران، جهت‌گیری روشنی فراهم می‌کند. تعاملات ارتباطی اثربخش در سازمان، نقش مهمی در تقویت اشتراک دانش کارکنان دارد (یین، ما، یو، جیا و لیاو³ 2019). نگوین، سیری و مالک⁴ (2021) در پژوهشی تأثیرهای چندسطحی بر رفتارهای اشتراک دانش فردی را بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که ظرفیت جذب، اعتماد و تعامل اجتماعی فرد به‌طور شایان توجهی بر رفتار اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد. افزون بر این، این پژوهش به تأثیر تعدیل‌کننده فرصت اشتراک دانش و جمع‌گرایی در بررسی تأثیر ظرفیت جذب، اعتماد و تعامل اجتماعی بر رفتار اشتراک دانش پرداخت. همچنین، اجتهادینیا (1395) در پژوهشی با عنوان «تحلیل چند سطحی تأثیر مدیریت تنوع منابع انسانی بر اعتماد سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش با نقش تعدیل‌کنندگی هنجارهای همکاری»، نشان داد که اعتماد بین

¹McDermott

²Lee, Tao, Jo-Yun Li & Sun

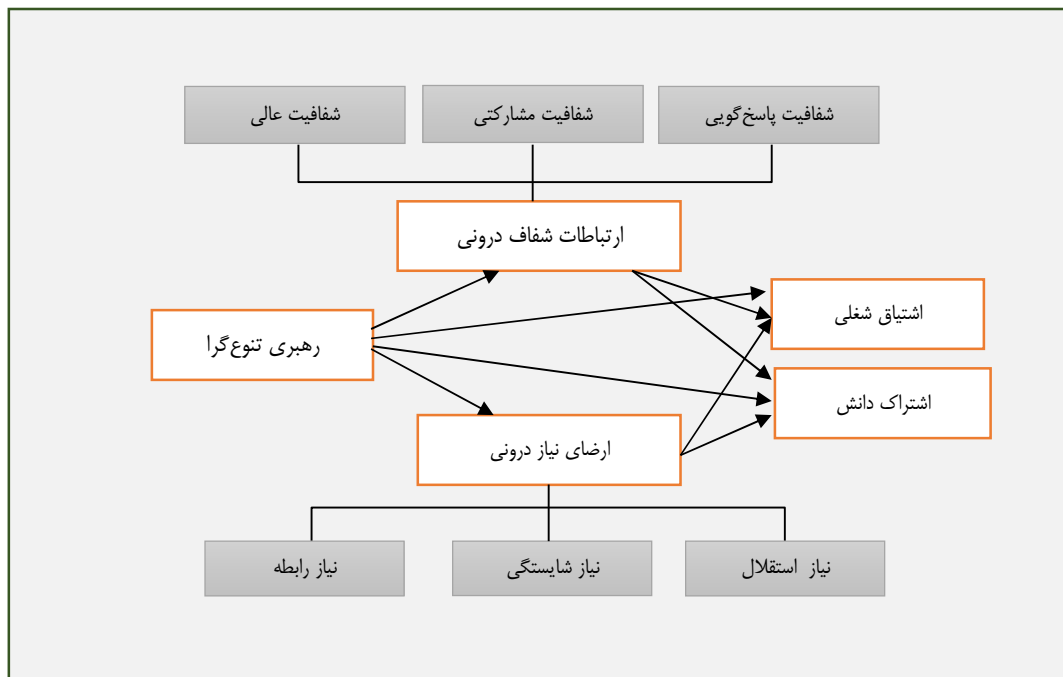
³Yin, Ma, Yu, Jia and Liao

⁴Nguyen, Siri & Malik

فردی بر اشتراک‌گذاری دانش تأثیر معناداری وجود دارد و تأثیر مدیریت تنوع منابع انسانی بر اعتماد سازمانی در سطح 95 درصد تأیید می‌شود. با توجه به فرضیه سوم نیز تأثیر مثبت و معنادار مدیریت تنوع منابع انسانی بر اشتراک‌گذاری دانش تأیید می‌شود. تعدیل تأثیر اعتماد سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش توسط هنجارهای همکاری نیز تأیید شد. به‌علاوه، هنجارهای همکاری تأثیر مدیریت تنوع منابع انسانی بر اشتراک‌گذاری دانش را نیز تعدیل می‌کند. همچنین، در سطح اطمینان 95 درصد تأثیر متغیر میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین مدیریت تنوع منابع انسانی و اشتراک‌گذاری دانش تأیید شد. متناسب با هدف پژوهش، فرضیه زیر بررسی می‌شود:

فرضیه 4. ارتباطات شفاف درونی در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتراک دانش نقش میانجی دارد.

با توجه به پیشینه نظری پژوهش، مدل مفهومی پژوهش را می‌توان به‌صورت شکل زیر ارائه داد. همان‌طور که در شکل 1 مشاهده می‌شود، رهبری متنوع‌گرا به‌عنوان متغیر مستقل، رفتار اشتراک دانش و اشتیاق شغلی به‌عنوان متغیر وابسته و ارضای نیاز درونی (تئوری خودتعیینی) و ارتباطات شفاف درونی در نقش میانجی، در این پژوهش ایفای نقش می‌کنند.



شکل 1. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف در گروه پژوهش‌های کاربردی، بر اساس زمان گردآوری داده‌ها در گروه پژوهش‌های پیمایشی، بر اساس ماهیت داده‌ها و مبنای پژوهش یک پژوهش کمی، بر اساس معیار خصوصیت‌های موضوع یا مسئله پژوهش یک پژوهش هم‌بستگی و بر اساس معیار روش جمع‌آوری اطلاعات یک پژوهش میدانی با استفاده از تکنیک پرسش‌نامه است. اصلی‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسش‌نامه استاندارد است. مقیاس اندازه‌گیری در پرسش‌نامه این پژوهش، لیکرت بود. پایایی ابزار پژوهش نیز، بر اساس آزمون آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه نظریه خودتعیینی (دسی و

رایان، 2001) مقدار 0/78؛ برای اشتیاق شغلی (ساکس¹، 2006) مقدار 0/80؛ برای اشتراک دانش (کارملی و همکاران²، 2013) مقدار 0/75؛ رهبری متنوع‌گرا (لو و همکاران³، 2019) مقدار 0/79 و ارتباطات شفاف درونی (جیانگ و من⁴، 2017) مقدار 0/76 به‌دست آمد و تأیید شد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران است. حجم نمونه در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار سمپل پاور⁵ برابر با 212 نفر از کارکنان دانشگاه (به‌دلیل توزیع الکترونیکی پرسش‌نامه 220 نفر همکاری کرده‌اند) و شیوه نمونه‌گیری هم به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شد.

جدول 1. فراوانی پاسخ‌گویان به تفکیک متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیرها	فراوانی	درصد	
جنسیت	مرد	181	82/3
	زن	39	17/7
سمت	کارمند	146	74/5
	مدیر جزء	42	19/1
	مدیر میانی	14	6/4
	مدیر ارشد	**	**
میزان تحصیلات	کارشناسی	62	28/2
	کارشناسی ارشد	145	65/9
	دکتری	13	5/9
سابقه خدمت	کمتر از 10 سال	73	33/2
	بین 10 تا 20 سال	115	52/3
	بیشتر از 20 سال	32	14/5
سن	میانگین سن	حداقل سن	حداکثر سن
	38	28	50

توزیع جنسیت پاسخ‌گویان در این پژوهش حاکی از آن است که 82/3 درصد از پاسخ‌گویان مرد و 17/7 درصد زن بوده‌اند. در بحث سمت 74/5 درصد پاسخ‌گویان کارمند، 19/1 مدیر جزء و 6/4 درصد مدیر میانی بودند، 28/2 درصد از پاسخ‌گویان مدرک کارشناسی، 56/9 درصد کارشناسی ارشد و 5/9 درصد نیز دکتری داشتند. در بحث سابقه خدمت 33/2 درصد سابقه خدمت خود را کمتر از 10 سال، 52/3 درصد بین 10 تا 30 سال و 14/5 درصد نیز سابقه خدمت خود را بیشتر از 20 سال گزارش کردند. میانگین سن پاسخ‌گویان 38 سال، حداقل سن 28 و حداکثر سن 50 سال گزارش شد.

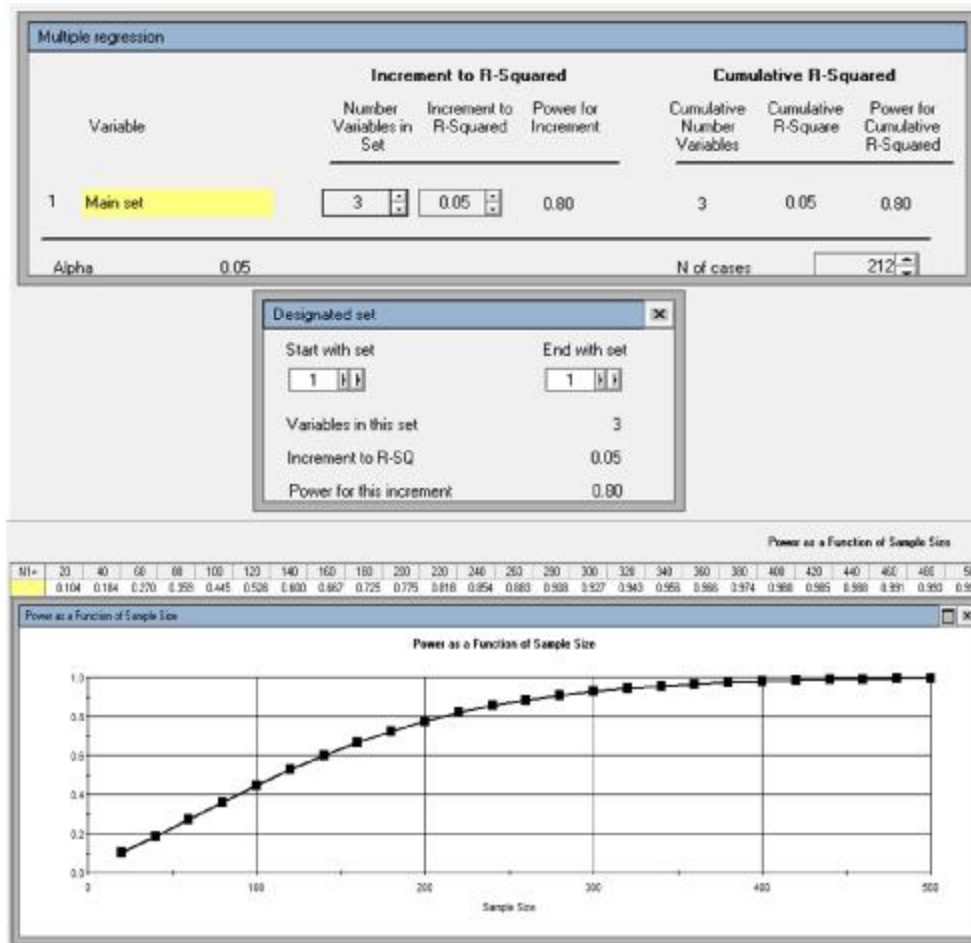
¹Saks

²Carmeli et al.

³Luu et al.

⁴Jiang and Men

⁵Sample power



شکل 2. خروجی سمپل پاور

ابزار تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسش نامه این پژوهش، نرم افزار آماری ایموس بود. به منظور تعیین وجود یا نبود تأثیر بین متغیرها و برآورد و تعمیم نتایج به دست آمده از حجم نمونه به جامعه آماری، از مدل های رگرسیونی (میانجی) و مدل مسیر برای بررسی فرضیه ها و داده های پژوهش استفاده شد. برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، بر اساس مدل سازی معادلات ساختاری، باید برازش مدل سنجش و مدل ساختاری بررسی شود که در ادامه به آن پرداخته می شود.

برازش مدل سنجش

در این بخش به بررسی برازش مدل های اندازه گیری با استفاده از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا (CR) روایی هم گرا (AVE) پرداخته می شود. حال، اگر بارهای عاملی برابر یا بیشتر از مقدار 0/40 شود، مؤید این است که واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و برازش مدل اندازه گیری قابل قبول است. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی عواملی هستند که مقدار آن ها از صفر تا 1 متغیر است و مقادیر بیشتر از 0/70 پذیرفته می شود. افزون بر این، فورنل و لارکر، معیار AVE را برای سنجش روایی هم گرا معرفی و اظهار کردند که مقدار AVE بالای 0/50 روایی هم گرای قابل قبول را نشان می دهد.

جدول 2. مقادیر معیار برازش گویه‌ها و متغیرهای پژوهش

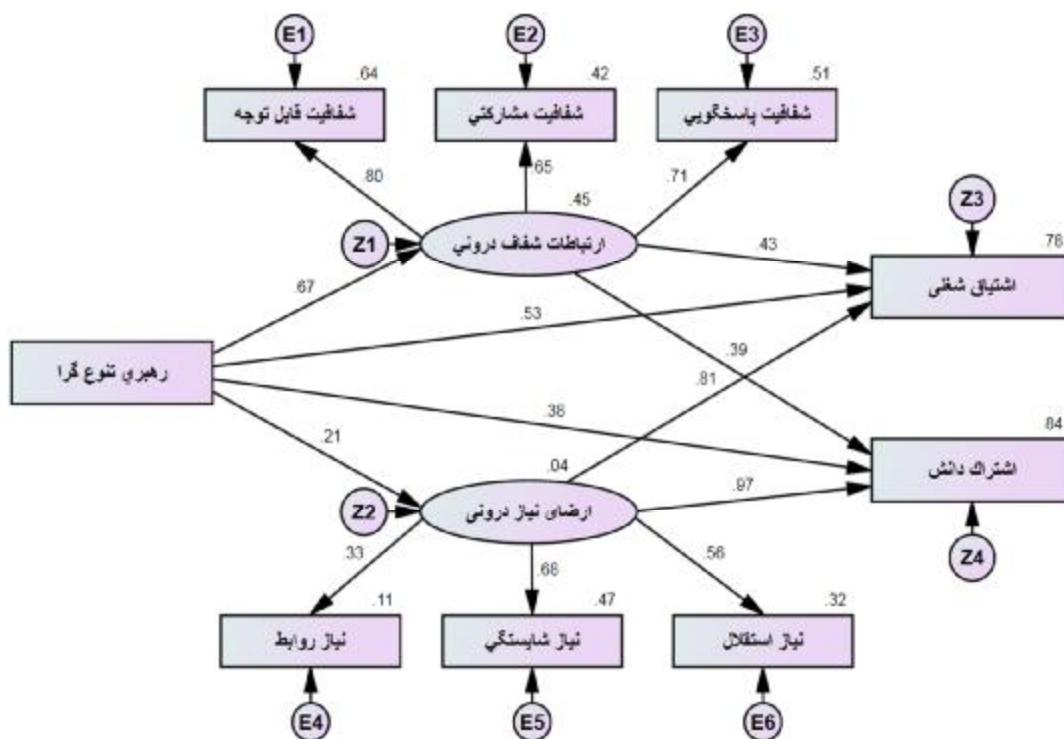
متغیرها	گویه‌ها	بارهای عاملی	تأیید/رد	
رهبری متنوع‌گرا	Leadership 1	0/75	تأیید	
	Leadership 2	0/77	تأیید	
	Leadership 3	0/77	تأیید	
	Leadership 4	0/50	تأیید	
مقدار آلفای کرونباخ	0/79			
CR	0/81			
AVE	0/63			
اشتقاق شنلی	Engagement 1	0/82	تأیید	
	Engagement 2	0/79	تأیید	
	Engagement 3	0/50	تأیید	
	Engagement 4	0/74	تأیید	
مقدار آلفای کرونباخ	0/80			
CR	0/83			
AVE	0/65			
رفتار اشتراک دانش	Knoeledge 1	0/69	تأیید	
	Knoeledge 2	0/59	تأیید	
	Knoeledge 3	0/92	تأیید	
	Knoeledge 4	0/96	تأیید	
مقدار آلفای کرونباخ	0/75			
CR	0/77			
AVE	0/60			
ارتباطات شفاف درونی	شفافیت عالی	Substantiality 1	0/54	تأیید
		Substantiality 2	0/64	تأیید
		Substantiality 3	0/66	تأیید
		Substantiality 4	0/51	تأیید
		Substantiality 5	0/57	تأیید
	شفافیت مشارکتی	Substantiality 6	0/76	تأیید
		Participation 1	0/86	تأیید
		Participation 2	0/83	تأیید
		Participation 3	0/70	تأیید
		Participation 4	0/71	تأیید
شفافیت پاسخ‌گویی	Participation 5	0/77	تأیید	
	Accountability 1	0/62	تأیید	

تأیید/رد		گویه‌ها		متغیرها
تأیید	0/57	Accountability 2		
تأیید	0/64	Accountability 3		
تأیید	0/54	Accountability 4		
تأیید	0/79	Accountability 5		
تأیید	0/68	Accountability 6		
0/76				آلفای کرونباخ کل
0/74				آلفای شفافیت شایان توجه
0/77				آلفای شفافیت مشارکتی
0/75				آلفای شفافیت پاسخ‌گویی
0/79				CR (کل)
0/63				AVE (کل)
0/78				CR (شفافیت شایان توجه)
0/61				AVE (شفافیت شایان توجه)
0/79				CR (شفافیت مشارکتی)
0/62				AVE (شفافیت مشارکتی)
0/76				CR (شفافیت پاسخ‌گویی)
0/64				AVE (شفافیت پاسخ‌گویی)
تأیید	0/54	Relatedness 1	نیاز رابطه	ارضای نیاز درونی
تأیید	0/35	Relatedness 2		
تأیید	0/66	Relatedness 3		
تأیید	0/55	Relatedness 4		
تأیید	0/57	Relatedness 5		
تأیید	0/56	Competency 1	نیاز شایستگی	
تأیید	0/61	Competency 2		
تأیید	0/56	Competency 3		
تأیید	0/70	Competency 4		
تأیید	0/76	Competency 5		
تأیید	0/70	Atonomy 1	نیاز استقلال	
تأیید	0/62	Atonomy 2		
تأیید	0/64	Atonomy 3		
تأیید	0/53	Atonomy 4		
0/78				
0/79				آلفای نیاز رابطه
0/77				آلفای نیاز شایستگی

متغیرها	گویه‌ها	بارهای عاملی	تأیید/رد
آلفای نیاز استقلال		0/76	
CR (کل)		0/80	
AVE (کل)		0/62	
CR (نیاز رابطه)		0/79	
AVE (نیاز رابطه)		0/62	
CR (نیاز شایستگی)		0/81	
AVE (نیاز شایستگی)		0/64	
CR (نیاز استقلال)		0/80	
AVE (نیاز استقلال)		0/63	

نتایج درج شده در جدول بالا نشان می‌دهد که کلیه مقادیر با استانداردها تطبیق داشته و برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا (CR) روایی هم‌گرا (AVE) در حد مطلوب هستند (مقادیر اکتسابی با استانداردها و سطوح بحرانی تطبیق دارند).

شکل 3 مدل مسیر ارزیابی نقش میانجی ارتباطات شفاف درونی و ارضای نیازهای درونی در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی و رفتار اشتراک دانش را نشان می‌دهد.



شکل 3. بررسی مدل ساختاری پژوهش با استفاده از مدل مسیر

جدول 3. اندازه اثر و سطح معناداری اثرهای مستقیم، غیرمستقیم و کل با استفاده از آزمون بوت‌استرپ

شاخص‌ها	تأثیر	اندازه اثر	سطح معناداری
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر ارتباط شفاف درونی	مستقیم	0/67	0/0001
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر ارضای نیاز درونی	مستقیم	0/21	0/03
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی	مستقیم	0/53	0/0001
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش	مستقیم	0/38	0/0001
تأثیر ارتباط شفاف درونی بر اشتیاق شغلی	مستقیم	0/43	0/001
تأثیر ارتباط شفاف درونی بر رفتار اشتراک دانش	مستقیم	0/39	0/002
تأثیر ارضای نیاز درونی بر اشتیاق شغلی	مستقیم	0/81	0/0001
تأثیر ارضای نیاز درونی بر رفتار اشتراک دانش	مستقیم	0/97	0/0001
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی (ارتباطات شفاف درونی)	غیرمستقیم	0/28	0/004
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش (ارتباطات شفاف درونی)	غیرمستقیم	0/20	0/03
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی (ارضای نیاز درونی)	غیرمستقیم	0/17	0/04
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش (ارضای نیاز درونی)	غیرمستقیم	0/20	0/03
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی (ارتباطات شفاف درونی)	کلی	0/24	0/0001
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش (ارتباطات شفاف درونی)	کلی	0/28	0/0001
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی (ارضای نیاز درونی)	کلی	0/76	0/0001
تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش (ارضای نیاز درونی)	کلی	0/60	0/0001

کلیه اثرهای مستقیم و غیرمستقیم رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی و رفتار اشتراک دانش با میانجی‌گری ارتباط شفاف درونی و ارضای نیاز درونی معنادار گزارش شده است.

از آنجا که در مدل بالا هر دو اثر مستقیم و غیرمستقیم رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش و اشتیاق شغلی به واسطه متغیرهای ارضای نیاز درونی و ارتباطات شفاف درونی معنادار گزارش شده است، می‌توان استنباط کرد که میانجی‌گری جزئی وجود دارد و متغیرهای ارضای نیاز درونی و ارتباطات شفاف دارای یک نقش میانجی جزئی در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی و رفتار اشتراک دانش هستند.

جدول 4. خلاصه نتایج پژوهش

فرضیه‌های پژوهش	نوع آزمون	نتیجه کلی
متغیر ارتباطات شفاف درونی، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی نقش میانجی دارد.	مدل رگرسیونی (میانجی)	تأیید فرضیه
متغیر ارتباطات شفاف درونی، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش نقش میانجی دارد.	مدل رگرسیونی (میانجی)	تأیید فرضیه
متغیر ارضای نیاز درونی، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی نقش میانجی دارد.	مدل رگرسیونی (میانجی)	تأیید فرضیه
متغیر ارضای نیاز درونی، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش نقش میانجی دارد.	مدل رگرسیونی (میانجی)	تأیید فرضیه
بررسی مدل مفهومی پژوهش با استفاده از مدل مسیر	مدل رگرسیونی (مسیر)	تأیید مدل ساختاری

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارزیابی تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر رفتار اشتراک دانش و اشتیاق شغلی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی ارتباطات درونی شفاف و نظریه خودتعیین‌گری انجام شده و دارای 4 فرضیه بوده که نتایج آن به شرح ذیل است.

* به نظر می‌رسد، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی، متغیر ارتباطات شفاف درونی نقش میانجی دارد. با توجه به مدل میانجی که برای ارزیابی این فرضیه استفاده شده، این فرضیه تأیید شده است. نتایج این فرضیه با پژوهش هم‌سو زیر است. پژوهش لی و همکاران (2020) نشان دادند که رهبری متنوع‌گرا به افزایش اشتیاق شغلی کارکنان از طریق ارتباطات شفاف درونی منجر می‌شود. همچنین نتایج پژوهش چگینی (1401) نشان می‌دهد که متغیر رهبری تحول‌گرا را می‌توان یک متغیر تعدیل‌گر در رابطه با تنوع شناختی و اشتیاق و اخلاقی تیمی به حساب آورد. پژوهش پارکو و همکاران (2022) نشان می‌دهد که نقش رهبری فراگیر به آشکار کردن چگونگی عملکرد رهبر فراگیر در رابطه متقابل بین خود و زیردستان، به شفاف‌سازی و گسترش نظریه تبادل اجتماعی کمک می‌کند.

* به نظر می‌رسد، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتیاق شغلی، متغیر ارضای نیاز درونی نقش میانجی ایفا می‌کند. با توجه به مدل میانجی که برای ارزیابی این فرضیه استفاده شده، این فرضیه تأیید شده است. نتایج این فرضیه با پژوهش زیر هم‌سو است. گوسامی (2018) نشان داد بین تنوع نیروی کار و اشتیاق شغلی کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد و پژوهش گنجی (1401) نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا با میانجی‌گری مدیریت تنوع بر نوآوری کارکنان تأثیر دارد؛ و درویش‌نژاد (1399) نشان دادند که بین مؤلفه‌های مدیریت تنوع فرهنگی (مدیریت تنوع مذهبی، مدیریت تنوع قومی و مدیریت تنوع زبانی) با اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. پژوهش مائو و همکاران (2022) نشان می‌دهد که با تسهیل مداخله در جریان، ترویج شناسایی سازمانی و اعتماد برای افزایش تأثیر رهبری اصیل در ارتقای عملکرد روان‌شناختی مثبت تاب‌آوری کارکنان، به ادبیات این حوزه کمک می‌شود.

* به نظر می‌رسد، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا، بر اشتراک دانش، متغیر ارضای نیاز درونی نقش میانجی دارد. با توجه به مدل میانجی که برای ارزیابی این فرضیه استفاده شده، این فرضیه تأیید شده است. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های کن و همکاران در سال 2019 سازگار است، رهبری متنوع‌گرا از طریق تئوری خودتعیینی و نظریه مبادله اجتماعی موجب ارتقا رفتار اشتراک دانش کارکنان می‌شود.

* به نظر می‌رسد، در تأثیر رهبری متنوع‌گرا بر اشتراک دانش، متغیر ارتباطات شفاف درونی نقش میانجی ایفا می‌کند. با توجه به مدل میانجی که برای ارزیابی این فرضیه استفاده شده، این فرضیه تأیید شده است. نتایج این فرضیه با پژوهش لی و همکاران در سال 2020 که معتقد است رهبری متنوع‌گرا به ارتقا رفتار اشتراک دانش کارکنان از طریق ارتباطات شفاف درونی منجر می‌شود، هم‌سو است. همچنین، پژوهش نگوین، سیری و مالک (2021) نشان داد که ظرفیت جذب، اعتماد و تعامل اجتماعی فرد به‌طور شایان توجهی بر رفتار اشتراک دانش وی تأثیر می‌گذارد.

این پژوهش به یک مدل هنجاری از ارتباطات استراتژیک درونی هنگام بحران با شناسایی ارزش شفافیت ارتباطات توجه داشته است. ارتباطات شفاف درونی در یک بحران به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر اشتراک دانش کارکنان تأثیر می‌گذارد. با توجه به اینکه ارتباطات شفاف درونی تلاش سازمان‌ها را برای مهارت‌های کلامی و غیرکلامی برجسته می‌کند، این پژوهش رویکردهای دیگری را به ادبیات پژوهش اضافه کرده که نشان از اهمیت بالای برنامه‌های درونی، استراتژیک و

دوطرفه در سازمان‌ها و شیوه‌های ارتباطی فعالانه در افزایش اشتراک دانش کارکنان دارد و آن موقعی است که سازمان‌ها اطلاعات شایان توجهی در خصوص بحران ارائه می‌دهند. برای مثال، در پاندمی کووید 19 وقتی از کارکنان دعوت می‌کنید که اطلاعات مثبت و منفی خود را درباره تأثیرات بحران روی شرکت ارائه دهند، در همان زمان نیازهای درونی کارکنان ارضا می‌شود و این به سهم خود باعث تسهیم دانش بین آن‌ها می‌شود. نتایج این پژوهش ادبیات رهبری را در مدیریت بحران برای ما تبیین می‌کند که به برجسته شدن اهمیت رفتارهای متنوع رهبران سازمانی منجر می‌شود. یافته‌ها حاکی از آن است که فقط تنوع و گوناگونی رفتارهای رهبران اهمیت ندارد، بلکه شکل دادن به یک روش ارتباطی شفاف درونی که موجب ارضای نیازهای درونی کارکنان در مواقع بحرانی می‌شود، از اهمیت بالایی برخوردار است. افزون بر این، رفتار رهبران درباره احترام به تنوع باعث شده که کارکنان احساس عضویت در محیط سازمانی و نزدیک شدن به هم (ارتباط) و احساس اثرگذاری در کار (شایستگی) داشته باشند. این رفتارهای تنوع‌گرا باعث می‌شود تا کارکنان احساس کنند که رفتارها و فعالیت‌هایی را انتخاب کرده که مطابق منافع خود (خودمختاری) است. در نتیجه، این سبک رهبری به سطح بالایی از اشتیاق شغلی و اشتراک دانش در میان کارکنان منجر می‌شود، حتی زمانی که فضای سازمانی همچون بحران، ناپایدار است.

پیشنهادها

این پژوهش نظریه خودتعیین‌گری را رونق داده است و با میزان ارتباطات بحرانی درونی پیوند نظری ایجاد می‌کند و در خصوص سازوکارهای روان‌شناختی، رویکردهای ارزشمندی ارائه می‌دهد که توسط آن رهبری متنوع‌گرا و ارتباطات شفاف درونی، می‌تواند بر اشتیاق شغلی و رفتار اشتراک دانش کارکنان در یک شرایط بحرانی اثرگذار باشد. یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه بین ارتباطات شفاف درونی و اشتیاق شغلی به‌طور کامل به ارضای نیازهای کارکنان منجر می‌شود. افزون بر این، پژوهش حاضر حوزه جدیدی برای پژوهش در خصوص SDT در رابطه با ارتباطات بحران درونی ارائه می‌دهد. پژوهشگر پیشنهاد می‌کند برای درک اثربخشی ارتباطات بحرانی درونی و رفتارهای رهبری و افزایش نتایج و خروجی کارکنان، باید نیازهای اساسی روان‌شناختی آن‌ها در نظر گرفته شود، تا حدی که کارکنان احساس کنند در شغل خود شایستگی دارند، بر محدوده شغلی خود کنترل دارند و با سایر همکاران در محل کار ارتباط مؤثر برقرار می‌کنند. پژوهش حاضر به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند که در راستای بهبود اشتیاق شغلی و ترویج رفتار اشتراک دانش، استقلال عمل را اصل مهم فرایند مدیریت، ارزشمند در نظر قرار دهند و از رسمیت و قوانین دست‌وپاگیر که دامنه ایده‌های جدید و متنوع و ایجاد فضای تعامل و مشارکت را محدود می‌کند، اجتناب کنند. پژوهشگران آتی می‌توانند در سازمان‌های دیگر، تأثیر رهبری متنوع‌گرا را بر هر یک از مؤلفه‌های ارتباطات شفاف درونی و ارضای نیاز درونی بررسی کنند. جامعه آماری این پژوهش، دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران بود. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در همین راستا در استان‌ها یا سازمان‌های دیگر اجرا کنند.

منابع

اجتهادنیا، سعید (1395). تحلیل چندسطحی تأثیر مدیریت تنوع منابع انسانی بر اعتماد سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش با نقش تعدیل‌کنندگی هنجارهای همکاری (مورد مطالعه: کتابداران کتابخانه‌های اهواز). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی.

- اکبری، محسن، اسماعیل پور، رضا؛ آل طه، سید حسن؛ قوبدل، آزاده (1399). ترویج رفتارهای فرانشس و همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون سازمانی: مطالعه میانجی‌گری ابهام نقش و تعهد سازمانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، 10(2)، 125-150.
- چگینی، ولی (1401). بررسی میزان تأثیرگذاری تنوع شناختی بر خلاقیت تیمی با میانجی‌گری انگیزه درونی تیم و در نظر گرفتن اثر تعدیلگری رهبری تحول‌گرا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی سهروردی، گروه مدیریت.
- حیدری، آتنا (1398). نقش رضایتمندی از نیازهای بنیادی روان‌شناختی و انگیزش خودگردان در موفقیت تحصیلی: از دیدگاه نظریه خود تعیین‌گری، نشریه رویش روان‌شناسی، 8(10)، 63-70.
- حیدری، ریحانه؛ آراسته، مهدی؛ افشاری، حمیدرضا (1396). تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر عجزین شدن یا شغل (مطالعه موردی). فصلنامه مطالعات منابع انسانی، 67(4)، 127-152.
- درخشان، مزگان؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ سیف پناهی، حامد (1396). رابطه رهبری اصیل و شفافیت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان)، مدیریت فرهنگ سازمانی، 15(4)، 767-788.
- درویش نژاد، امیرعباس (1399). بررسی رابطه مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران با اشتیاق شغلی و نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری‌های غرب استان مازندران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- رجیبی، مریم؛ فکور ثقیه، امیرمحمد؛ خوراکیان، علیرضا (1398). تأثیر اعتماد عاطفی و شناختی بر یادگیری فردی: مطالعه نقش میانجی شبکه‌های اجتماعی و تسهیم دانش، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، 9(4)، 53-76.
- گنجی، فاطمه (1401). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نوآوری کارکنان با میانجی‌گری مدیریت تنوع (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان مرکزی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان مرکزی، مرکز پیام نور اراک.
- همایینی دمیرچی، امین؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ همایون آریا، شاهین (1397). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی‌گری اشتیاق شغلی (مطالعه موردی: دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران)، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، 9(2)، 275-296.

References

- Akbari, M., Ismailpour, R., Al Taha, S.H. & Qavidel, A. (2020). The Effect of Inter-Organizational Communication on Employees' Extra-Role Behavior and Engagement: Mediating Role of Organizational Commitment and Role Ambiguity. *Journal Human Resources Studies*, 10(2), 125-150. (in Persian)
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010), "Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety", *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chegini, V. (2022). *Investigating the impact of cognitive diversity on team creativity by mediating the team's internal motivation and considering the moderating effect of transformational*

- leadership*. Master's thesis, Sohrawardi Institute of Higher Education, Department of Management. (in Persian)
- Coun, M.M., Peters, P.C. & Blomme, R. R. (2019). 'Let's share!' The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, 37(4), 481-491.
- Darvish Nejad, A.A. (2019). *Examining the relationship between managers' cultural diversity management skills and job enthusiasm and the mediating role of organizational indifference (case study: employees of the western municipalities of Mazandaran province)*. Master's thesis, Islamic Azad University, Chalous Branch, Faculty of Management and Accounting. (in Persian)
- Derakhshan, M., Ghanbari, C., Zandi, Kh. & SaifPanahi, H. (2018). The relationship between authentic leadership and organizational transparency (case study: General Directorate of Roads and Urban Development of Kerman), *Organizational Culture Management*, 15 (4), 767-788. (in Persian)
- Ejtahadnia, S. (2016). *Multilevel analysis of the impact of human resource diversity management on organizational trust and knowledge sharing with the moderating role of cooperation norms (case study: Ahvaz library librarians)*. Master's thesis. Shahid Chamran University of Ahvaz, Faculty of Economics and Social Sciences. (in Persian)
- Forner, V.W., Jones, M., Berry, Y. & Eidenfalk, J. (2021). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76-94.
- Gallup (2020). *How coronavirus will change the 'next normal' workplace*. available at: www.gallup.com/workplace/309620/coronavirus-change-next-normal-workplace.aspx
- Ganji, F. (2022). *Investigating the effect of transformational leadership on employee innovation through the mediation of diversity management (case study: Central Province Industry, Mining and Trade Organization)*. Master's thesis, Payam Noor University, Central Province, Payam Noor Center, Arak. (in Persian)
- Goswami, S. & Goswami, B. K. (2018). Exploring the Relationship between Workforce Diversity, Inclusion and Employee Engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9(1), 65-89.
- Heydari, A. (2020). The Role of Basic Psychological Needs Satisfaction and Autonomous Motivation in Academic Achievement: A Self-Determination Theory Perspective. *Rooyesh-e-Ravanshenasi*, 8(10), 63- 70. (in Persian)
- Heydari, R., Arasteh, M., Afshari, H. (2017). The effect of psychological capital on job ingagement (case study). *Human Resource Studies Quarterly*, 7 (4), 127- 152. (in Persian)
- Homaini Demirchi, A., Mirkamali, S.M. & Homayoun Arya, Sh. (2018). Examining Relationship between Transformational Leadership and Job Involvement Employee with Intermediation Job Enthusiasm (Case Study: Social and Behavioral Sciences Faculties of Tehran University), *Journal of New Approaches in Educational administration*, 9(2), 275- 296. (in Persian)
- Jackson, S.E., Chuang, C.H., Harden, E.E., Jiang, Y. and Joseph, J.M. (2006). Toward developin human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. *Research in Personnel Human ResourcesManagement*, 25(6), 27-70.

- Johansen, W., Aggerholm, H.K. & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: a study of internal crisismanagement and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279.
- Kalev, A. (2020). US unemployment rising faster for women and people of color. *Harvard Business Review*, available at: [https://hbr.org/2020/04/research-u-s-unemployment rising-faster-forwomen- and-people-of-color](https://hbr.org/2020/04/research-u-s-unemployment-rising-faster-forwomen-and-people-of-color) .
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1/2).
- Lee, Y., Tao, W., Jo-Yun Li, Q. & Sun, R. (2020). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of knowledge management*, 25(6), 1526-1549.
- Luu, T.T., Rowley, C. & Vo, T.T. (2019). Addressing employee diversity to foster their workengagement. *Journal of Business Research*, 95, 303-315.
- Mao, Y., Kang, X., Lai, Y., Yu, J., Deng, X., Zhai, Y., & Bonaiuto, F. (2023). Authentic leadership and employee resilience during the COVID-19: The role of flow, organizational identification, and trust. *Current Psychology*, 23, 1-16. doi: 10.1007/s12144-022-04148-x
- McDermott, R (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103-117.
- Men, L.R. & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324.
- Men, L.R. (2014). Internal reputation management: the impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254-272.
- Moldogaziev, T.T. & Silvia, C. (2015). Fostering affective organizational commitment in public sector agencies: the significance of multifaceted leadership roles. *Public Administration*, 93(3), 557-575.
- Nembhard, I.M. & Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nguyen, T.M., Siri, N.S. & Malik, A. (2021). Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours: the moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0009>. Access 4 Jul 2021.
- Parku, K., Obuobisa-Darko, T., & Asiedu, E. A. (2022). Psychological Contract Breach, Stress and Employee Engagement During and After COVID-19: The Role of Inclusive Leadership, *Journal of Business, Management and Social Studies*, 2(4) 175-194.
- Rajabi, M., Fakoor saghie, A.M., Khorakian, A. (2020). The effect of emotional and cognitive trust on individual learning: mediating role of social networks and knowledge sharing, *Human Resources Studies Quarterly*, 9 (4), 53- 76. (in Persian)
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99.

- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Tulshyan, R. (2020). How to be an inclusive leader through a crisis. *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2020/04/how-to-be-an-inclusive-leader-through-a-crisis>.
- Wang, H.J., Lu, C.Q. & Siu, O.L. (2015). Job insecurity and job performance: the moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1258.
- Wang, S. & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115- 131.
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M. & Liao, G. (2019). Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150-171.
- Yue, C.A., Men, L.R. & Ferguson, M.A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: the mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101-779.