

## مقاله پژوهشی

## تحلیل رابطه بین مهارت‌های رهبری پایدار و هم‌آفرینی با میانجی‌گری اعتماد شناختی در بین اعضای هیأت علمی

## دانشگاه بیرجند

فاطمه طاهرپور<sup>۱\*</sup>، حجت ناصحیان<sup>۲</sup>

## چکیده

## مشخصات نویسندگان

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تحلیل رابطه بین مهارت‌های رهبری پایدار و مؤلفه‌های هم‌آفرینی با نقش میانجی اعتماد شناختی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه بیرجند انجام گرفت.

**طراحی/روش‌شناسی/رویکرد:** روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه بیرجند در سال تحصیلی ۹۸-۹۹ به تعداد ۳۲۳ نفر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۳۰ نفر انتخاب شدند. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسش‌نامه محقق‌ساخته مهارت‌های رهبری پایدار با پایایی ۰/۹۳، پرسشنامه هم‌آفرینی طاهرپور با پایایی ۰/۹۵ و پرسشنامه اعتماد شناختی یانگ و ماس‌هولدر با پایایی ۰/۸۰ استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه محقق ساخته توسط متخصصان تایید شد و روایی سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تایید قرار گرفت. ضریب پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی و سطح استنباطی انجام گرفتند.

**یافته‌های پژوهش:** مقایسه ضرایب استاندارد مستقیم با ضرایب استاندارد غیرمستقیم نشان داد که اعتماد شناختی نقش میانجی ایفا می‌کند. با توجه به ضریب استاندارد ۰/۴۷ در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱، مهارت‌های رهبری پایدار پیش‌بینی‌کننده هم‌آفرینی بود و همچنین با ضریب استاندارد ۰/۶۰ اعتماد شناختی را پیش‌بینی می‌کرد. ضریب استاندارد اعتماد شناختی و هم‌آفرینی نیز ۰/۲۴ و معنی‌دار بود. در خصوص الگوی پیشنهادی پژوهش روابط بررسی گردید و الگو از برازش لازم برخوردار بود.

**پیامدهای عملی:** با بهره‌گیری از مهارت‌های رهبری پایدار می‌توان زمینه اعتماد شناختی بین ذی‌نفعان را تضمین کرد و میزان هم‌آفرینی و اشتراک دانش و مهارت‌ها را ارتقاء بخشید.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** در این مطالعه برای اولین بار متغیر مهارت‌های رهبری پایدار مورد بررسی قرار گرفته است و سنجه ویژه‌ای برای این امر طراحی و اعتباریابی شده است. همچنین برای نخستین بار این چند متغیر به صورت یکجا در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

**محدودیت‌ها:** از روش‌های کیفی در گردآوری داده‌ها مانند مصاحبه استفاده نشد. اثرات نمونه‌گیری و خطای اندازه‌گیری، گستردگی آموزش عالی ایران، پرهزینه بودن جمع‌آوری داده‌ها، کمبود مطالعات انجام شده و عدم همکاری خبرگان آموزش عالی از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر بود.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: مهارت‌های رهبری پایدار، هم‌آفرینی، اعتماد شناختی، اعضای هیأت علمی، دانشگاه

بیرجند

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۲۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۲۸ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





*Research Paper*

## The Relationship between Sustainable leadership Skills And Co-creation with Mediation of Cognition-Based Trust from Faculty Members' Perspective in Birjand University

Fateme Taherpour<sup>1\*</sup>, Hojjat Nasehian<sup>2</sup>

### Authors

1 Department of Educational Sciences. Faculty of Education and Psychology. Birjand University. Birjand Iran (\*Corresponding Author). f.taherpour@birjand.ac.ir  
2. Master of Educational Management, Birjand University, Birjand, South Khorasan, Iran. nasehyan2465@gmail.com

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to determine the relationship between Sustainable leadership Skills and Co-creation with mediating role of Cognition-based trust in the perspective of faculty members of Birjand University.

**Design/Methodology/Approach:** The research method was descriptive - correlation. The statistical population of the study consisted of all faculty members of Birjand university at 2019-2020, which were selected by a simple random sampling method of 230 persons. In order to measure the Sustainable leadership Skills variable, a Researcher - Made Questionnaire with reliability of 93% , For measuring Co-creation Taherpour questionnaire with reliability of 95% and Cognition-based trust of the Yang & Mossholder questionnaire was used with reliability of 80%. Content validity of the questionnaires was confirmed by experts and construct validity was confirmed by confirmatory factor analysis. the Reliability coefficient of the Questionnaires was investigated using Cronbach's Alpha coefficient.

**Research Findings:** Comparison of direct standard coefficients with indirect standard coefficients showed that Cognition-based trust plays a mediator role. According to the standard coefficient of 0/47 at the smaller error level than 0.01, Sustainable leadership Skills were the antecedents of Co-creation and also with a standard coefficient of 0.60 of Cognition-based trust. The Standard coefficient of Cognition-based trust and Co-creation was also 0/24 and meaningful. Regarding to the proposed model, the relationships were studied and the model was fitted.

**Limitations & Consequences:** Not using qualitative methods in data collection such as interviews, the effects of the sample size and error rate, the prevalence of data collection, the lack of data collection, lack of studies and lack of cooperation of experts of higher education were among the limitation of this study

**Practical Consequences:** With the usage of sustainable leadership skills, we can guarantee the relationship between stakeholder's Cognition-based trust and organization structure and enhance co-creation and knowledge and Skills sharing.

**Innovation or value of the Article:** In this study, for the first time, Sustainable Leadership Skill's, variables have been investigated and a special measure is designed and fabricated. for the first time, the number of variables have been studied in one place among faculty members of the university.

**Paper Type:** Research Article

**Keywords:** Sustainable leadership Skills, Co-creation, Cognition-based trust, Faculty members, University of Birjand



## مقدمه

با توجه به اهمیت مشارکت، تبادل نظر و اشتراک دانش که زمینه‌ساز اهداف نوآورانه سازمان است، مفهوم جدیدی از روابط انسانی در مدیریت فرانوگرا با عنوان هم‌آفرینی<sup>۱</sup>، مطرح می‌شود. هم‌آفرینی یک فرآیند گروهی برای یادگیری، نوآوری و تغییر مستمر محسوب می‌شود. پیش‌بینی تغییر و تحولات عصر حاضر نیازمند تعامل کارکنان سازمان می‌باشد تا واکنش منطقی و مطلوبی در ارتباط با چالش‌های پیش‌روی سازمان داشته باشند و بتوانند از چالش‌ها به عنوان فرصت استفاده کنند. می‌توان هم‌آفرینی را یک رویکرد سیستماتیک و نظام‌مند در نظر گرفت که تلاش‌ها، توانمندی‌ها، مهارت‌ها و دانش مصرف‌کنندگان و ذی‌نفعان را جهت دستیابی به مزیت‌های رقابتی خاص و ویژه هدایت می‌کند (Stubberup, 2010:9 به نقل از Taherpour, 2021). حصول دستیابی به موفقیت و سود بیشتر در هم‌آفرینی، با ترکیب دانش‌ها و مهارت‌هایی انجام می‌گیرد که از طریق روابط نزدیک و صمیمی بین گروه‌ها، بخش‌ها و افراد به دست می‌آید. در این رویکرد افراد در بخش‌های مختلف سازمان برای دستیابی به موفقیت، منابع، توانایی و سرمایه‌های خود را به اشتراک می‌گذارند (Tanev & Etal, 2011).

در شرایط پیچیده و در حال تغییر سازمان‌ها، هم‌آفرینی به عنوان ابزاری در جهت تغییر و تحول سازمانی نقش مؤثری را ایفا می‌سازد که می‌تواند با تبادل نظرات و اشتراک گفتگوها و دانش‌ها به نوعی ثبات سازمانی را تضمین نماید. استفاده از توانمندی‌ها و نظرات کارکنان و حتی ذی‌نفعان مستلزم وجود جوی آزادانه و عاری از تفکرات سنتی سازمان می‌باشد تا افراد بتوانند نظرات سازنده خودشان را به راحتی در جهت دستیابی به پیامدهای مد نظر سازمان پیشنهاد دهند. بنابراین زمانی که جو اجتماعی مطلوبی بر سازمان حاکم باشد، افراد تجانس روحی بیشتری پیرامون تعامل و ارتباط بین‌فردی از خود نشان می‌دهند که در نهایت باعث می‌شود کارکنان بیشتر در فرآیند هم‌آفرینی مشارکت داشته باشند (Yi & Gong, 2013). جو مطلوب در سازمان حاصل عملکرد رهبری است که علاوه بر توجه به ابعاد انسانی، بقاء و پایداری سازمان را نیز تضمین کند.

در حالی که تحقیقات در مورد رهبری سازمانی در طول دهه‌های گذشته پیشرفت چشمگیری داشته است، ولی غالباً ادبیات رهبری به مطالعه اثربخشی رهبری در سیستم‌های بسته پرداخته است (Yukl, 2012). اغلب رهبری در سازمان به صورت عامل تأثیرگذار بر جنبه‌های داخلی سازمان، نظیر رضایت شغلی کارکنان، تعهد، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کاری بررسی می‌شود و کم‌تر عملکرد سازمانی را در گستره وسیع‌تر مورد سنجش قرار می‌دهد (Yukl, 2012 Kim & Brymer, 2011) و کمتر پیش آمده که محققان، تأثیر رهبری سازمان را بر جامعه وسیع‌تر و بیرونی سازمان متصور شوند (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018). لیکن در سال‌های اخیر، محققان بی‌شماری خواستار نوع جدیدی از رهبری هستند که ایجاد و حفظ سازمان‌های پایدار را تضمین کند (Suriyankietkaew, 2016). با توجه به این‌که رهبری تأثیر قابل توجهی در فعالیت‌های سازمانی از جمله پایداری دارد (Opoku & Fortune, 2011)، بنابراین با راهیابی پایداری در سازمان، نوعی رهبری منحصربه‌فرد در سازمان‌ها بروز می‌کند که سازمان را به عنوان یک سیستم باز در نظر می‌گیرد که در

<sup>1</sup> Co-creation

یک بافت ملی و جهانی در حال توسعه می‌باشد (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018). این نوع رهبری، تحت عنوان رهبری پایدار مطرح شده است.

بعد از بحران مالی جهانی، سازمان‌ها در کنار توسعه فعالیت‌های تیمی و هم‌آفرینانه برای رسیدن به رشد پایدار و ماندگار توجه بیشتر به رویکردهای رهبری را ضروری دانستند (Kantabutra & Saratun, 2013)؛ بنابراین رهبری پایدار مطرح شد و توسعه یافت. این رهبران با وجود سه رکن اساسی انسان (توجه به روابط انسانی)، منافع سازمان (حوزه اقتصادی) و محیط می‌توانند ماندگاری و بقا سازمان را تضمین نمایند و با نگاهی عمیق در حوزه خودآگاهی، می‌توانند در ارتباط با دنیای پیرامون خود تفاوت معنادار ایجاد کنند. رهبری پایدار به اتخاذ یک چشم‌انداز بلندمدت در مدیریت و تصمیم‌گیری تأکید دارد تا بتواند با نوآوری و خلاقیت، در افزایش ارزش و جایگاه ذی‌نفعان گامی مؤثر بردارد و افزون بر این، در جهت توانمندسازی کارکنان و توسعه مهارت آنان تلاش می‌کند و به ارائه محصولات و خدمات با کیفیت در کنار موارد فوق، می‌پردازد (Gerard, McMillan & D'Annunzio-Green, 2017).

هارگریوز و فینک (۲۰۰۴) هفت اصل رهبری پایدار را بدین‌گونه توصیف کرده‌اند که رهبری پایدار باعث ایجاد و حفظ یادگیری پایدار می‌شود، موفقیت را در طول زمان تأمین می‌کند، رهبری دیگران را حفظ می‌کند، به مسائل عدالت اجتماعی تأکید دارد، به توسعه منابع انسانی و گسترش منابع مادی توجه دارد، تنوع و ظرفیت محیط را گسترش می‌دهد و همچنین درگیری فعال با محیط را در پیش می‌گیرد.

رهبری بر خلاف مدیریت، به نفوذ بر پیروان و زیردستان توجه دارد. از این رو هنگامی که پیروان به رهبرشان اعتماد دارند، علاقه دارند که در مقابل اعمال و رفتار وی فرمانبردار باشند (Mortazavi & Mohamadzadeh, 2014). اینجاست که فرآیند نفوذ توسط رهبری به نحو مطلوب اجرایی می‌شود. بدون وجود اعتماد بین پیروان و رهبران، سازمان قادر به برآورده ساختن الزامات محول شده، نخواهد بود. اعتماد به رهبران و پیروان کمک می‌کند تا زمینه همکاری را در سازمان فراهم ساخته و مواردی نظیر پیچیدگی سازمانی و عدم قطعیت در امور سازمان را به حداقل برسانند. به منظور تحقق چنین جوی، اعتماد نقش کلیدی دارد. اعتماد به عنوان عنصری حیاتی در تبیین رهبری در نظر گرفته می‌شود که حفظ اثربخشی رهبری را امکان‌پذیر می‌سازد (Jacoub, 2014). به طور متقابل رفتارهای رهبری به ایجاد اعتماد می‌انجامد و به نوبه خود می‌تواند بر نتایج کار کارمندان تأثیر بگذارد (Yang & Mossholder, 2010).

یکی از انواع اعتماد بین رهبر و زیردستان، اعتماد شناختی<sup>۱</sup> است. اعتماد زیردستان به توانایی‌های رهبر، به عنوان عنصر اصلی اعتماد مبتنی بر شناخت محسوب می‌شود (Jacoub, 2014). مک آلیستر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، اعتماد به دیگران را که بر پایه شایستگی، مسئولیت‌پذیری و توانایی بنا شده باشد را به عنوان اعتماد شناختی تعریف می‌کند. در یک تعبیر دیگر اعتماد شناختی را به ارزیابی شخصی زیردست نسبت به رهبر عنوان کرده است؛ بدین معنی که آیا رهبر صلاحیت، قابلیت اطمینان و صداقت را در کار خود نشان داده است یا خیر (Zhu &

<sup>1</sup> Cognition-based trust

<sup>2</sup> McAllister

(Etal, 2013)، در این صورت اعتماد زبردست نسبت به رهبر می‌تواند بروز و ظهور پیدا کند. پژوهشی با عنوان «اعتماد مبتنی بر شناخت و عاطفه شالوده روابط همکاری در سازمان» توسط مک‌آلیستر (۱۹۹۵) انجام شد. وی در این پژوهش دریافت که دو نوع اعتماد شناختی و عاطفی رابطه‌ی معنی‌داری را با رفتار همکارانه و رفتار شهروندی سازمانی برقرار کرده است.

PAP

(۴) ۱۳

۳۹ | صفحه

با توجه به محیط خاص، پیچیده و پویا، بخش زیادی از موفقیت دانشگاه‌ها، ارتباط مستقیمی با شایستگی‌های رهبری و مدیریتی دانشگاه دارد. تصدی مناصب دانشگاهی، به ویژه در سطوح بالای دانشگاه‌ها (رؤسا و معاونین) با توجه به رسالت‌های خطیر آن، به برخورداری از شایستگی‌ها و توانایی‌هایی نیازمند است که بتواند با بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها، دانشگاه و ذی‌نفعان را به سرمنزل مقصود برساند. شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبری دانشگاه، به توانایی‌هایی همچون ایجاد نقش مؤثر در ادامه موفقیت دانشگاه؛ ظرفیت خدمت، به عنوان «قهرمان خستگی‌ناپذیر، مبتکر و بینا»؛ تعهد و اشتیاق واقعی به آموزش و موفقیت دانشجویان؛ توانایی دستیابی به «اهداف بلندپروازان»؛ شریک‌شدن در موفقیت‌های دانشگاه با ذی‌نفعان متعدد؛ برخورداری از قدرت رهبری استثنایی برای پیشبرد دانشگاه؛ درک فرصت‌های موجود در دانشگاه؛ تعهد درونی به مأموریت دانشگاه؛ پیگیری «مأموریت‌های فوق‌العاده» مانند توسعه امکانات، تحقیقات، ورزش‌های دانشگاهی و ... است (Newberg, Harper, 2016) که غالب این موارد از طریق رویکرد رهبری پایدار محقق می‌گردد. علاوه بر این اگر در رابطه رهبر-پیرو، اعتماد شناختی بالایی وجود نداشته باشد، رهبر در تنظیم سیاست‌های منابع انسانی مطلوب، که بهبود و شایستگی کارکنان و استفاده از توانایی آنها را مد نظر قرار می‌دهد، توانایی نخواهد داشت. همچنین در این شرایط جو سازمان را از فضای نوآورانه و مبتکرانه دور می‌سازد و جوی رسمی و بی‌روح را غالب خواهد کرد (Zur & Etal, 2012).

آموزش عالی کشور، علی‌رغم داشتن نیروی انسانی و اساتید توانمند و دانش‌محور و همچنین ظرفیت‌های بالقوه خلاقیت، نوآوری و پژوهش، دارای برخی نارسایی‌ها در استفاده بهینه از این منابع ارزشمند است. زیرا گاهی همکاری‌های عمیق و مداوم و هم‌آفرینی بین اعضای هیأت علمی و بین مدیران و اعضای هیأت علمی با چالش روبرو می‌شود و برخی خلاءهای مدیریتی و رهبری، مانع از پرورش روحیه هم‌آفرینی بین آنها می‌گردد. علاوه بر این، در دانشگاه، تعامل در طول زمان بیش از پیش دیده می‌شود و درجه وابستگی متقابل بین اعضای هیأت علمی نیز زیاد است. در نتیجه در صورت رفع موانع پیش‌رو و توجه به نوع سبک رهبری و وجود اعتماد در روابط بین فردی، هم‌آفرینی راحت‌تر و به شکلی واقعی‌تر شکل می‌گیرد.

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با توجه به نقش‌ها و رسالت‌های جدید، بدون رهبری و مدیریت اثربخش، قادر نخواهند بود پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشند؛ از این رو، وجود برخی مهارت‌های خاص رهبری در رهبری دانشگاهی و تأثیری که این مهارت‌ها می‌توانند در بهبود جو دانشگاه و بهبود عملکرد و نهایتاً بهره‌وری دانشگاه داشته باشند، قابل توجه و قابل بررسی است. لذا باتوجه به موارد فوق، هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش مهارت‌های رهبری پایدار در هم‌آفرینی با نقش واسطه‌گری اعتماد شناختی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه بیرجند است.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### رهبری پایدار

مفهوم رهبری پایدار ابتدا در محیط‌های آموزشی توسعه یافت (Hargreaves & Fink, 2004) و از آنجا به صنایع دیگر گسترش یافته است (Avery & Bergsteiner, 2011; McCann & Sweet, 2014; Jones, 2017). رهبری پایدار به عنوان یک سبک رهبری برجسته که متشکل از ابعاد و رفتارهای مؤثر رهبری می‌باشد، تعریف می‌شود (Dalati, Raudeliūnienė & Davidavičienė, 2017). این نوع رهبری از فرد نشأت می‌گیرد و در داخل و خارج از سازمان گسترده می‌شود، بنابراین این نوع رهبری مستلزم نوعی خودآگاهی می‌باشد (Župerkienė & Šimanskienė, 2014). رهبران پایدار به عنوان افرادی معرفی می‌شوند که با نگاهی عمیق در حوزه خودآگاهی، می‌توانند در ارتباط با دنیای پیرامون خود تفاوت معنادار ایجاد کنند (Zulkiffli & Latiffi, 2016).

تحلیل رابطه مهارت‌های  
رهبری پایدار ....

۴۰ | صفحه

یکی از نخستین تعاریف مفهومی رهبری پایدار توسط هارگریوز و فینک<sup>۴</sup> (2006) ارائه شده است. آنان بیان داشتند رهبری پایدار، رهبری است که هدف آن برآورده کردن نیازهای جامعه امروزی می‌باشد؛ بدون اینکه توانایی نسل‌های آینده را به خطر اندازد (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018). فردیگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) رهبر پایدار را به عنوان فردی تلقی می‌کند که مسئولیت درک، فهم و عمل بر چالش‌های پایدار را برعهده می‌گیرد، حال چه این فرد پست رسمی رهبری داشته باشد یا نه.

رهبری پایدار یک مدل رهبری جامع است که افزون بر مدیریت محیط درونی سازمان، حوزه‌های انسانی و اقتصادی سازمان را نیز مدیریت و راهبری می‌کند (Vara & Timolo, 2017). این سبک رهبری با متوازن ساختن سه جنبه مهم سازمان (محیط، اجتماع و اقتصاد)، به عنوان پشتیبان و حامی فعالیت‌ها در جهت رسیدن به دنیای بهتر شناخته می‌شود (Visser & Cortice, 2011). برخی رهبری پایدار را به مثابه یک هنر تلقی کرده‌اند که با تصمیمات معنادار و استراتژیک خود، بر کیفیت و رفاه زندگی در عصر حاضر و نسل‌های آتی تأثیرگذار می‌باشد (Thomas, 2016, p1).

راسل<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) شایستگی‌های رهبران پایدار را در سه حوزه تفکر پایدار، تفکر سیستمی و ایجاد ارتباط و اتصال مشخص کرده است. تفکر پایدار شامل: ابراز علاقه روشنگرانه، جهت‌گیری بلندمدت، پیش‌آگاهی، شجاعت، صداقت و درستکاری، ذهنیت آزاد و شفافیت است. تفکر سیستمی شامل دیدن تصویری جامع، بررسی جزئیات، حفظ تصمیمات متوازن و ساده‌سازی فرایندها است و ایجاد ارتباط و اتصال شامل درک فرهنگ‌های مختلف، پذیرای تنوع، شبکه‌سازی، تسهیل گفتگوی معنادار و ملاحظه‌گری است.

<sup>۴</sup> Hargreaves & Fink

<sup>۵</sup> Ferdig

<sup>۷</sup> Russell

چارچوب‌های مختلفی در خصوص رهبری پایدار مطرح شده است. در چارچوب هالینگر و سوریان کیت‌کاو (۲۰۱۸) سبک رهبری پایدار در موقعیت‌ها و زمینه‌های خاصی نظیر اجتماعی، فرهنگی و سازمانی اعمال می‌شود و بر اساس مجموعه‌ای از ارزش‌های فردی و سازمانی پایه‌ریزی می‌شود. برای اشاعه پایداری در سازمان، ارزش‌های مختلفی پیشنهاد شده‌اند که می‌تواند شامل اعتدال، دوراندیشی، احترام متقابل، ارزش‌گذاری به افراد، برتری، نوآوری، کیفیت و رفتار اخلاقی باشد (ویسر و کرتیک، ۲۰۱۱؛ آوری و برگستینر، ۲۰۱۱؛ فردیگ، ۲۰۰۷؛ کانتابوترا و آوری، ۲۰۱۱). این ارزش‌ها (فردی و سازمانی) در نهایت به نوبه خود بر چشم‌انداز سازمان تأثیر می‌گذارند. لذا علاوه بر این که رهبران و ذی‌نفعان برای رسیدن به این چشم‌انداز تلاش می‌کنند، ماهیت تعاملات رهبر-پیرو نیز این فرآیند را سهولت می‌بخشد (هالینگر و سوریان کیت‌کاو، ۲۰۱۸).

چارچوب دیگر؛ مدل ویسر و کرتیک (۲۰۱۱) است که مبنای پژوهش حاضر می‌باشد. این چارچوب، بر اساس سه بعد زمینه رهبری، شخص رهبر و اقدامات رهبر، رهبری پایدار را تبیین کرده است. در این مدل، شخص رهبر دارای مهارت‌هایی همچون مهارت مدیریت پیچیدگی<sup>۳</sup>، تبادل دیدگاه<sup>۴</sup>، اعمال قضاوت<sup>۵</sup>، نوآوری<sup>۶</sup> و دوراندیشی<sup>۷</sup> است.

مدیریت پیچیدگی به این نکته اشاره دارد که رهبر پایدار باید در مسائل مربوط به ساختار سازمان آگاه به زمان باشد و در کمترین زمان ممکن نسبت به شرایط پیش‌بینی نشده، بهترین اقدام را اجرایی سازد. همچنین لازم است در تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده، تشخیص و کشف فرصت‌ها و ارائه راهکارهای مناسب، مهارت‌های مورد نیاز را داشته باشد تا رهایی سازمان از شرایط پر ابهام را تضمین نماید.

بر اساس مهارت تبادل دیدگاه، رهبر پایدار شرایط و موقعیت‌هایی را تدارک می‌بیند که در آن چشم‌انداز آینده را به اشتراک می‌گذارد و پس از آن با گفتگو، گوش دادن فعال و تفکر، زمینه آفرینش معنای مشترک در بین زیردستان و کارکنان ارشد را فراهم می‌سازد. رهبران خوب به طور مداوم بر پایه چشم‌انداز تعیین شده سازمان فعالیت می‌کنند. در ساختار سازمان‌ها، رهبران این دورنما را هسته مرکزی ارتباطات و مکالمات خود قرار می‌دهند و برای اینکه دریابند که کارکنان و زیردستان دورنمای سازمان را چگونه تفسیر و تعبیر می‌کنند، نیاز دارند تا زمینه چنین ارتباطی را به‌وجود آورند و افزون بر این باید مهارت گوش دادن نظرات دیگران را نیز در خود تقویت نمایند (Clutterbuck, D., & Hirst, 2002).

رهبر پایدار، به علت وجود شرایط و پیچیدگی‌های متنوع باید بتواند تصمیمات قاطع و خوب را در زمان مناسب اتخاذ کند که این مهم باید بر اساس اولویت‌ها و کنترل تنگناها و معضلات انجام گیرد؛ به این مهارت اعمال قضاوت گفته می‌شود. مهارت نوآوری در رهبر پایدار این توانایی را ایجاد می‌کند که هم در تفکر و اندیشه و هم در عمل، خلاقیت را وارد کند و در نهایت منجر به راه‌حل‌های امکان‌پذیر و آینده‌نگر گردد. رهبر پایدار

<sup>3</sup> Manage complexity

<sup>1</sup> Communicate vision

<sup>2</sup> Exercise judgement

<sup>3</sup> Challenge and innovate

<sup>4</sup> Think long term

تشخیص می‌دهد که وجود چالش‌ها و ناهماهنگی‌های سازمانی می‌تواند به عنوان عامل برانگیزاننده اندیشه، کشفیات و نوآوری، احیا و بقاء سازمان‌ها را در پی داشته باشد (Hardman, 2009, p:31).

تیت (۲۰۱۰) در توضیح مهارت دوراندیشی بیان داشته است که برای اعتباربخشی به جو پایداری باید یک نمایش روشنی از چشم‌انداز ۵۰ تا ۱۰۰ ساله در حال حاضر برای آینده وجود داشته باشد. دوراندیشی مبین این موضوع است که تفکر و برنامه‌ریزی باید به صورت استراتژیک و کل‌نگر، با نگاه به آینده انجام گیرد. این قابلیت، آینده سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد (Harvey, 2018). لمبرت<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۲) بر این باور است که رهبری پایدار صرفاً توجه به نگرش‌های کوتاه مدت ندارد و به مسیرهای بلندمدت برای رسیدن به چشم‌انداز سازمانی نیاز دارد. لذا رهبر پایدار باید در تجسم و استفاده از تفکر استراتژیک و طولانی‌مدت مهارت داشته باشد.

### هم‌آفرینی

هم‌آفرینی یک فرآیند گروهی و شراکتی برای یادگیری، نوآوری و تغییر و تحول مداوم و مستمر برای کسب موفقیت محسوب می‌شود. هم‌آفرینی به معنای آفرینش مشترک و گروهی محسوب می‌شود که با استفاده از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و ابتکارات انجام می‌گیرد (Taherpour, ۲۰۲۱). فورستروم<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵) نیز هم‌آفرینی را به عنوان زمانی در نظر می‌گیرد که توانایی‌ها و مهارت‌های نو و جدید در یک زمینه گردهم می‌آیند (Taherpour, 2018).

اصطلاح هم‌آفرینی در معنای خلق مشترک به کار برده می‌شود که از طریق مهارت‌ها، ایده‌ها، توانایی‌ها و آگاهی جمعی قابل حصول می‌باشد. بر این اساس شاید بتوان نظریه هم‌آفرینی را تحت عنوان نظریه انباشتگی مطرح کرد. از این طریق که، هم‌آفرینی با اثرات دوجانبه و متقابلی که توانایی‌های جدید کارکنان را در یک زمینه جمع می‌کند همراه می‌باشد (Taherpour, 2021). در این رویکرد افراد در بخش‌های مختلف سازمان برای دستیابی به موفقیت، منابع، توانایی و سرمایه‌های خود را به اشتراک می‌گذارند (Tanev & Etal, 2011). در این روند شایستگی اصلی سازمان به سرمایه‌های فیزیکی محدود نمی‌شود، بلکه از ظرفیت‌های منابع انسانی همچون تخصص (دانش)، مهارت‌ها و کاربرد فناوری نیز در انجام فعالیت‌های سازمانی استفاده می‌گردد.

پراهالد و رامسومی<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۴) بر این باورند که هم‌آفرینی حاصل تعامل بین سازمان و مصرف‌کنندگان می‌باشد و چنین تأثیری توسط چهار عامل ایجاد می‌گردد که به مدل DART<sup>۱۵</sup> معروف است: گفت‌وگو، دسترسی، خطرسنجی و شفافیت. دسترسی، به فرآیند اشتراک گذاشتن اطلاعات مربوط می‌شود که باعث ایجاد یادگیری سازمانی می‌شود (Taherpour, ۲۰۲۱). گفتگو به معنای ارتباط و مکالمه بین دو طرف است. با گفتگو مرزهای جدیدی از نظرات و ایده‌ها نمایان می‌شود که باعث گسترش حوزه‌ی معنایی می‌شود و با گفت‌وگو تعامل، گرایش به عمل و حتی درگیری عمیق ایجاد می‌گردد (Payne, Storbacka & Frow, 2008). دسترسی به

<sup>۱۲</sup> Lambert

<sup>۱</sup> Forsström

<sup>۲</sup> Prahalad & Ramaswamy

<sup>۳</sup> Dialouge, Access, Risk Assessment, Transparency



این نکته اشاره دارد که افراد باید دانش ضمنی خود را به دانش صریح تبدیل کنند و در اختیار دیگران قرار دهند و از این طریق یادگیری سازمانی را تسهیل سازند. در این فرایند، فرد خود را درگیر گروه می‌کند و عضو گروه می‌شود و مجموعه نظرات و تفکرات افراد با هم ترکیب و به نظرات و عقاید گروه می‌پیوندد (Prahalad & Ramaswamy, 2004). خطرسنجی را می‌توان با مفهوم ریسک‌پذیری همسان دانست. خطرسنجی با شناسایی مشکلات همراه می‌باشد که در نهایت باعث تعدیل این خطرات در جریان ارائه نظرات و راه‌حل‌ها می‌شود (Prahalad & Ramaswamy, 2004). شفافیت اشاره دارد به سطح کامل درک، قابلیت فهم و صحت پیام‌ها، اطلاعات و ارتباطات سازمانی و افزون بر این برخی شفافیت را میزان وضوح اطلاعات معرفی کرده‌اند (Bushman, Piotroski & Smith, 2004).

### اعتماد شناختی

به‌طور کلی اعتماد را در سازمان به دو دسته تقسیم کرده‌اند؛ اعتماد بین‌فردی و اعتماد سازمانی (Krot & Lewicka, 2012). اعتماد بین فردی متغیر مهمی در بازاریابی، مدیریت، جامعه‌شناسی، روانشناسی و اقتصاد شناخته می‌شود (Massey, Wang & Kyngdon, 2019). با این حال می‌توان اعتماد بین‌فردی را به عنوان اعتماد به فرد دیگری (یا بین دو فرد) و تمایل به پذیرش نسبت به او (یا به یکدیگر) بیان کرد (Ma, Schaubroeck & LeBlanc, 2019).

در مقابل حوزه‌های عاطفی، اعتمادی وجود دارد که از عواطف و احساسات به‌دور است و بر منطق و عقل متکی می‌باشد. اعتمادی که در آن افراد، خواهان دلیل منطقی برای اعتماد به شخص دیگر می‌باشند، از نوع شناختی می‌باشد (Erdem & Ozen, 2003). یکی از انواع اعتماد بین رهبر و زیردستان، اعتماد شناختی است. اعتماد زیردستان به توانایی‌های رهبر، به عنوان عنصر اصلی اعتماد مبتنی بر شناخت محسوب می‌شود (Jacoub, 2014). اعتماد شناختی مبتنی بر باورهای فرد پیرامون اطمینان و قابلیت اعتماد به رهبر می‌باشد. افزون بر این، اعتماد بر پایه شناخت، نوعی از اعتماد است که افراد برای اعتماد به دیگری در جستجوی دلیل منطقی هستند (Erdem & Ozen, 2003). مک‌آلیستر<sup>۶</sup> (۱۹۹۵)، اعتماد به دیگران را که بر پایه شایستگی، مسئولیت‌پذیری و توانایی بنا شده باشد به عنوان اعتماد شناختی تعریف می‌کند. در یک تعبیر دیگر اعتماد شناختی به ارزیابی شخصی زیردست نسبت به رهبر، عنوان شده است؛ بدین معنی که آیا رهبر صلاحیت، قابلیت اطمینان و صداقت را در سوابق کاری خود نشان داده است یا خیر (Zhu & Etal, 2013). در این صورت اعتماد زیردست نسبت به رهبر می‌تواند بروز و ظهور پیدا کند.

هون و لو (۲۰۱۰) معتقدند که اعتماد شناختی با باورهای فردی در مورد قابلیت اطمینان، قابلیت اعتماد و شایستگی سرپرست مرتبط می‌باشد. اعتماد شناختی به ارزیابی شخصی پیرو نسبت به پست رهبری در سازمان وابسته است. اینکه آیا در گذشته رهبر صلاحیت، قابلیت اطمینان و درستی را از خود نشان داده است یا نه، مورد اعتماد قرار می‌گیرد (Zhu & Etal, 2013). در این صورت، اعتماد بین پیرو- رهبر شکل می‌گیرد.

<sup>1</sup> McAllister

با توجه به جدید و نوظهور بودن متغیرهای رهبری پایدار و هم‌آفرینی، مطالعات اندکی در مورد این متغیرها انجام شده است. ضمن اینکه ارتباط بین این سه متغیر به صورت مستقیم در هیچ مطالعه‌ای بیان نشده است. لذا در قسمت پیشینه پژوهش تلاش شده است تا سبک‌های رهبری که از لحاظ نظری با سبک رهبری پایدار تشابهاتی دارند، انتخاب شود. افزون بر این در برخی از مطالعات نیز از مفاهیمی که موضوع هم‌آفرینی را تبیین می‌کند، استفاده گردیده است که در جدول ۱ به ترتیب تاریخی به تعدادی از این پژوهش‌ها اشاره شده است.

تحلیل رابطه مهارت‌های  
رهبری پایدار ....

۴۴ | صفحه

### جدول ۱: نتایج پژوهش‌های گذشته

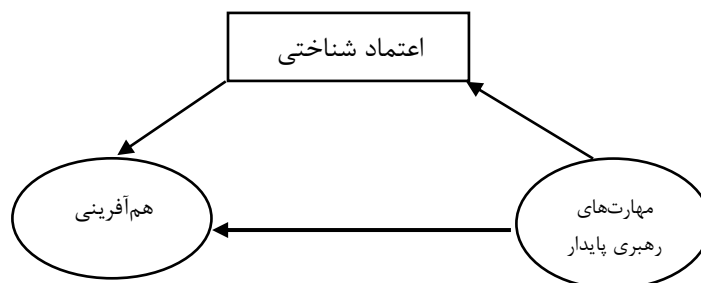
پژوهشگر(سال پژوهش)	یافته پژوهش
فرید و همکاران (۲۰۲۰)	پژوهشی تحت عنوان «تاثیر رهبری اصیل بر رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی‌گری اعتماد عاطفی و شناختی» انجام شد. نتیجه پژوهش نشان داد که رهبری اصیل با اعتماد مبتنی بر عاطفه و شناخت رابطه معنی‌داری دارد و این ابعاد اعتماد نیز رابطه مثبتی را با رفتار شهروندی سازمانی بروز دادند.
اسویفت و هوانگ (۲۰۱۳)	«تاثیر اعتماد شناختی و عاطفی بر تسهیم دانش و یادگیری سازمانی» در بین ۱۵۷ نفر از مدیران بازاریابی و فروش انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که در تسهیم دانش میان فردی، اعتماد عاطفی نقش مهم‌تری نسبت به اعتماد شناختی دارد، اما اعتماد شناختی در ایجاد یک محیط یادگیری سازمانی اهمیت بیشتری دارد.
چو و همکاران (۲۰۱۳)	در پژوهشی به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی با نقش میانجی‌گری اعتماد شناختی و کارآمدی جمعی پرداخت. نتیجه نشان داد که ارتباط معناداری بین ادراک اعتماد شناختی نسبت به رهبر تیم و کارآمدی جمعی وجود دارد. به بیانی دیگر اگر اعتماد شناختی پیروان به رهبر تیم وجود داشته باشد می‌تواند زمینه‌ی کارآمدی جمعی را مهیا سازد.
هولسته و فیلد (۲۰۱۰)	در پژوهشی دریافتند هر دو نوع اعتماد (مبتنی بر شناخت و عاطفه) تاثیر مستقیم و ارتباط معناداری با فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش و کاربرد آن دارد.
اکگان و همکاران (۲۰۰۷)	در پژوهشی دریافتند که اعتماد بین فردی قوی، اثربخشی جمعی تیم‌های پروژه نرم‌افزاری را افزایش می‌دهد.
حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۶)	در تبیین «ارتباط رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیم (گروه‌های آموزشی) در دانشگاه‌ها با تاکید بر مولفه اعتماد شناختی» نشان داد که اعتماد شناختی نقش کلیدی و ضروری در رهبری، ارتقاء عملکرد تیم‌ها و گروه‌های سازمانی دارد.
مینویی و همکاران (۱۳۹۶)	در بررسی نقش تعهد عاطفی و اعتماد شناختی در ارتباط بین رضایت و قصد تسهیم دانش کارکنان در بانک نشان داد که اعتماد شناختی رابطه معنی‌دار و مثبتی با تسهیم دانش برقرار ساخته است. از این رو، وجود اعتماد شناختی در بین افراد می‌تواند زمینه‌های به اشتراک‌گذاری دانش و نظرات را در سازمان مهیا سازد.
اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۴)	نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری اشتراکی رابطه معنی‌داری را با تسهیم دانش و اثربخشی کار گروهی دارد. به تعبیر دیگر، با توزیع رهبری در سازمان، زمینه مشارکت اعضاء ارتقاء و در نهایت اثربخشی کار گروهی را به حد عالی می‌رساند.

### الگوی مفهومی پژوهش

پس از بررسی‌های متعدد از منابع متعدد و معتبر، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است که روابط میان متغیرها را مشخص می‌سازد. رهبری پایدار با شایستگی‌ها و مهارت‌های کلیدی خود می‌تواند

برای کارکنان الگو و اسوه در نظر گرفته شود و می‌تواند اعتماد کارکنان را نیز با خود به همراه داشته باشد. اعتمادی را که کارکنان از شایستگی‌ها و تعهد رهبر کسب می‌کنند می‌توان اعتماد شناختی نامید. حال اگر فرهنگ اعتماد در سازمان و بین همکاران و پیروان سازمان شکل گیرد، زمینه هم‌آفرینی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، دانش و مهارت‌ها نیز فراهم می‌شود.

به عبارت دیگر؛ برای اینکه سازمان‌ها بتوانند هم‌آفرینی را به نحو مطلوبی به انجام برسانند و آن‌را در جهت تحقق اهداف سازمانی به کارگیرند، لازم است که روحیه‌ی اعتماد به رهبر در کارکنان سازمان وجود داشته باشد، تا بتوانند به سهولت به بیان نظرات و ایده‌های خود پردازند. لذا با وجود سبک رهبری پایدار و مهارت‌های وابسته به آن که با دیدی جامع و با دانش کافی، به روابط انسانی در سازمان اهمیت می‌دهد، قابلیت پیاده‌سازی هم‌آفرینی مهیا می‌گردد. در این بین اعتماد شناختی که بین رهبر و پیروان ایجاد می‌شود، می‌تواند تسهیل‌گر و مؤثر باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی اعضای هیأت علمی دانشگاه بیرجند برابر با ۳۲۳ نفر بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه برابر با ۱۷۵ نفر محاسبه گردید. اما چون حجم نمونه توصیه شده برای تحلیل عامل تأییدی حدود ۲۰۰ نمونه برای ده عامل توصیه شده است (کلاین، ۲۰۱۰)، بنابراین در پژوهش حاضر با وجود ۱۰ عامل، حجم نمونه را افزایش داده و تعداد ۲۳۰ پرسشنامه توزیع شد که از بین پرسشنامه‌های توزیع شده، تعداد ۲۰۳ پرسشنامه برگشت داده شد. سه پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

پرسشنامه محقق ساخته مهارت‌های رهبری پایدار که برای ساخت آن از روش نظریه‌ای استفاده شد. روش نظریه‌ای همانطور که از نام آن پیداست، با نظریه‌ای درباره‌ی ماهیت خصیصه‌ی معینی آغاز می‌شود که قرار است اندازه‌گیری شود. در این راستا، سازنده‌ی آزمون سعی می‌کند محتوای آن را به گونه‌ای انتخاب کند که با نظریه‌ی مذکور همساز باشد. به منظور ساخت پرسشنامه رهبری پایدار نخست با بررسی ادبیات موجود در خصوص رهبری پایدار و با توجه به قوانین طرح پرسشنامه اقدام به تدوین سوالات شد. این پرسشنامه مبتنی بر مدل رهبری پایدار ویسر و کرتیک (۲۰۱۱) و بر اساس مؤلفه‌های مدیریت پیچیدگی، تبادل دیدگاه، اعمال قضاوت،

نوآوری و دوراندیشی و در قالب ۳۷ گویه تنظیم شد. برای تعیین روایی محتوایی، بر اساس مدل لاوشی<sup>۷</sup> (۱۹۷۵)، پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از اساتید گروه‌های علوم تربیتی دانشگاه بیرجند و دانشگاه اصفهان قرار گرفت و روایی محتوایی پرسشنامه از طریق نسبت روایی محتوایی (CVR) برابر با ۰/۶۲ و شاخص روایی محتوایی (CVI) برابر با ۰/۹۱ مورد تایید قرار گرفت. همچنین روایی سازه با استفاده از الگوی تحلیل عاملی تأییدی بررسی گردید و نشان داده شد که تمام سؤالات دارای ضرایب بالایی (۰/۰۱ <) بودند و بارهای عاملی برای مؤلفه‌های مدیریت پیچیدگی، تبادل دیدگاه، قضاوت، نوآوری و دوراندیشی به ترتیب برابر با ۰/۸۹، ۰/۹۸، ۰/۹۰ و ۰/۸۸ برآورد گردید. شاخص‌های الگوی تحلیل عاملی تأییدی نشان داد پرسشنامه دارای روایی سازه مورد قبول بوده و الگوی تحلیل عاملی تأییدی دارای برازش قابل قبولی است. علاوه بر این پایایی پرسشنامه با ضریب الفای کرونباخ، ۰/۹۳ به دست آمد.

برای سنجش هم‌آفرینی، پرسشنامه هم‌آفرینی طاهرپور (۱۴۰۰) که دارای ۳۱ سوال برای سنجش ۴ مؤلفه گفت‌وگو، دسترسی، خطرسنجی و شفافیت بود؛ مورد استفاده قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد و مقدار ۰/۹۲ برآورد گردید. برای سنجش متغیر اعتماد شناختی از پرسشنامه یانگ و ماس هولدر (۲۰۱۰) که دارای ۵ گویه است و اعتماد کارکنان را به رهبر مورد سنجش قرار می‌دهد، استفاده شد. برای روایی ابزارها از نظرهای اساتید و صاحب‌نظران حوزه تخصصی استفاده شد و پایایی ابزارهای پژوهش نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن ۰/۸۰ به دست آمد.

ابتدا به منظور تأیید معناداری همبستگی بین متغیرهای پژوهش، تحلیل همبستگی پیرسون انجام گرفت و سپس به منظور اعتباریابی روابط علی غیرآزمایشی بین آنها در قالب تجزیه و تحلیل چندمتغیره، روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به کار گرفته شد، زیرا از پیش‌نیازهای تحلیل علی چندمتغیره، همبسته بودن دو به دو متغیرهای پژوهش است. بنابراین، مدل مفهومی پژوهش در نرم‌افزار SPSS و ۲۰ Amos مدل‌سازی شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف نمونه مورد پژوهش بر حسب جنسیت و رتبه علمی در جدول شماره (۲) آورده شده است.

<sup>۱</sup> Lawshe

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه پژوهش

فراوانی اعضای نمونه بر اساس جنسیت		
درصد	فراوانی	
۶۴/۵	۱۳۱	مرد
۳۵/۵	۷۲	زن
۱۰۰/۰	۲۰۳	کل
فراوانی اعضای نمونه بر اساس رتبه علمی		
درصد	فراوانی	
۱۹/۷	۴۰	مربی
۴۳/۳	۸۸	استادیار
۲۵/۶	۵۲	دانشیار
۱۱/۳	۲۳	استاد
۱۰۰/۰	۲۰۳	کل

PAP

۱۳ (۴)

۴۷ | صفحه

برای درک کفایت نمونه پژوهش، از شاخص KMO استفاده شد. نتایج آزمون KMO و بارتلت مربوط به هر پرسشنامه در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳: اندازه‌های KMO و نتایج آزمون بارتلت برای متغیرهای پژوهش

آزمون بارتلت			
سطح معناداری	آماره آزمون خی-دو	KMO	متغیرها
۰/۰۰۱	۶۱۰/۷۶۷	۰/۸۸	مهارت‌های رهبری پایدار
۰/۰۰۱	۳۵۲/۳۲۰	۰/۸۲	هم‌آفرینی
۰/۰۰۱	۲۶۴/۵۱۴	۰/۸۲	اعتماد شناختی

کایزر (۱۹۷۷) حداقل KMO را ۰/۶۰ تعیین کرده است؛ به طوری که کفایت نمونه برای اجرای تحلیل عاملی را در صورتی بدون مانع می‌داند که  $KMO \geq 0.60$  باشد. با توجه به نتیجه آزمون KMO می‌توان نتیجه گرفت که نمونه پژوهش از کفایت لازم برخوردار بوده و انجام تحلیل‌های آماری بلامانع بوده است.

### بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش

برای بررسی نرمال بودن چند متغیره و وجود داده‌های پرت و داده‌های تاثیرگذار، در نرم افزار AMOS از آزمون مردیا استفاده می‌شود. اگر قدر مطلق نسبت‌های بحرانی که از تقسیم مقدار کجی و کشیدگی بر خطای معیار آنها حاصل شده است، بزرگتر از ۲/۵۸ باشد، توزیع متغیرها تفاوت معنی‌داری با توزیع نرمال دارد. در جدول (۴) نتیجه آزمون نرمال بودن مؤلفه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۴: نتیجه آزمون نرمال بودن مؤلفه‌ها

مقدار بحرانی	کشیدگی	مقدار بحرانی	چولگی	حداکثر	حداقل	
۳/۵۶۹	۱/۲۲۷	۵/۵۷۲	۰/۹۵۸	۵	۱/۶	اعتماد شناختی
۴/۳۳۹	۱/۴۹۲	۱/۴	۰/۲۴۱	۵	۱/۲۸۶	دوراندیشی
۲/۲۰۶	۰/۷۵۹	۰/۴۹۶	۰/۰۸۵	۴/۸	۱/۲	نوآوری و چالش
۵/۳۸۹	۱/۸۵۳	-۰/۲۱۳	-۰/۰۳۷	۴/۴۲۹	۱/۲۸۶	اعمال قضاوت
۷/۱۵۸	۱/۳۰۲	-۱/۹۶۲	-۰/۳۳۷	۴/۵۵۶	۱	تبادل دیدگاه
۵/۵۹۶	۱/۹۲۴	۵/۴۴۶	۰/۹۳۶	۴/۷۷۸	۱/۷۷۸	مدیریت پیچیدگی
-۰/۰۳۹	-۰/۰۱۳	۳/۳۹۱	۰/۵۸۳	۴/۲۸۶	۲/۱۴۳	دسترسی
۶/۱۳۹	۱/۰۳	-۰/۳۷۶	-۰/۰۶۵	۴/۶	۱/۶	گفت و گو
۴	۱/۳۷۵	۵/۹۶۵	۱/۰۲۵	۵	۲/۱۴۳	خطرسنجی
۰/۸۵۷	۰/۲۹۵	۱/۷۲۸	۰/۲۹۷	۴/۴۲۹	۱/۸۵۷	شفافیت
۱/۶۲۴	۱/۹۷۹					چند متغیره

تحلیل رابطه مهارت‌های رهبری پایدار ....  
صفحه | ۴۸

با توجه به مقدار بحرانی ۱/۶۲۴، که کمتر از ۲/۸۵ می‌باشد، داده‌ها دارای توزیع نرمال چندمتغیره بودند. برای تعیین نقش پیش‌بینی کننده مهارت‌های رهبری پایدار در اعتماد شناختی از ضریب مسیر و تحلیل واریانس استفاده شد.

جدول ۵: ضریب مسیر مهارت‌های رهبری پایدار بر اعتماد شناختی

شاخص	ضریب	ضریب استاندارد	t	سطح معنی‌داری
مهارت‌های رهبری پایدار <	۱/۰۷	۰/۶۰	۹/۷۰۶	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۵) اثر مهارت‌های رهبری پایدار بر اعتماد شناختی، ۰/۶۰ محاسبه شده که مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵، فرض صفر آماری مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی‌دار رد می‌شود و با توجه به وجود علامت مثبت و معنی‌دار بودن ضریب، می‌توان گفت ارتباط مستقیم و معنی‌داری بین مهارت‌های رهبری پایدار و اعتماد شناختی وجود دارد.

جدول ۶: تحلیل واریانس متغیرهای مهارت‌های رهبری پایدار و اعتماد شناختی

Sig.	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	
۰/۰۰۰	۳۰/۶۸۰	۱۸۰/۶۷۴	۵	۹۰۳/۳۶۸	رگرسیون
		۴/۹۲۵	۱۹۷	۹۷۰/۲۰۸	باقیمانده
			۲۰۲	۱۸۷۳/۵۷۶	کل

مقدار احتمال (Sig.) کمتر از ۰/۰۵ است و این نشان می‌دهد که تغییر در مهارت‌های رهبری پایدار باعث تغییر در اعتماد شناختی می‌شود.

جدول ۷: نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره برای پیش‌بینی اعتماد شناختی از طریق مهارت‌های رهبری پایدار

متغیرهای پیش بین	B	SE	Beta	T	P
مقدار ثابت	۰/۴۵۳	۱/۱۵۷		۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
مدیریت پیچیدگی	۰/۲۶۷	۰/۰۵۸	۰/۳۴۸	۴/۵۹۰	۰/۰۰۰
تبادل دیدگاه	۰/۱۱۴	۰/۰۵۹	۰/۲۲۱	۳/۲۳۹	۰/۰۰۸
اعمال قضاوت	۰/۱۱۸	۰/۰۷۷	۰/۲۱۹	۴/۱۰۲	۰/۰۰۴
چالش و نوآوری	۰/۱۵۷	۰/۰۸۱	۰/۳۵۳	۴/۷۰۱	۰/۰۰۸
دوراندیشی	۰/۳۲۴	۰/۰۵۹	۰/۴۱۱	۵/۴۹۹	۰/۰۰۰
نکته			R : ۰/۶۹۴	R2 : ۰/۴۸۲	ADJ.R2:0/0469

با توجه به میزان ضریب همبستگی چندگانه ۰/۶۹۴ در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ و با توجه به معنی‌داری میزان آماره F می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی متشکل از متغیرها، مدل مناسبی است و مهارت‌های رهبری پایدار می‌توانند تغییرات مربوط به اعتماد شناختی را تبیین کنند. با افزایش یک انحراف استاندارد در نمره مدیریت پیچیدگی، اعتماد شناختی ۰/۳۴ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. به همین شکل اثرات تغییرات سایر مؤلفه‌ها در اعتماد شناختی در جدول (۷) آورده شده است.

علاوه بر این لازم بود که نقش پیش‌بینی کننده مهارت‌های رهبری پایدار در هم‌آفرینی (شفافیت، خطرسنجی، دسترسی، گفت‌وگو) بررسی گردد. این داده‌ها در جدول ۸ و ۹ ارائه شده است.

جدول ۸: ضریب مسیر مهارت‌های رهبری پایدار بر هم‌آفرینی

شاخص	ضریب	ضریب استاندارد	t	سطح معنی‌داری
مهارت‌های رهبری پایدار <	۰/۵۱	۰/۴۷	۵/۴۰۴	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۸) اثر مهارت‌های رهبری پایدار بر هم‌آفرینی، ۰/۴۷ محاسبه شده که مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض صفر آماری مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی‌دار رد می‌شود و با توجه به وجود علامت مثبت و معنی‌دار بودن ضریب می‌توان گفت ارتباط مستقیم و معنی‌داری از مهارت‌های رهبری پایدار بر هم‌آفرینی وجود دارد و بر این اساس فرضیه ۲ مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۹: نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره برای پیش‌بینی هم‌آفرینی از طریق مهارت‌های رهبری پایدار

متغیرهای پیش بین	B	SE	Beta	T	P
مقدار ثابت	۴۳/۴۹۶	۴/۹۲۶		۸/۸۳۰	۰/۰۰۰
مدیریت پیچیدگی	۰/۹۸۲	۰/۲۴۷	۰/۳۳۲	۳/۹۶۹	۰/۰۰۰
تبادل دیدگاه	۰/۶۸۵	۰/۳۸۴	۰/۲۷۲	۳/۷۳۲	۰/۰۰۰
اعمال قضاوت	۰/۶۰۲	۰/۳۷۰	۰/۱۸۶	۳/۰۱۶	۰/۰۰۸
چالش و نوآوری	۰/۵۱۸	۰/۲۷۴	۰/۱۵۷	۲/۸۹۱	۰/۰۰۰
دوراندیشی	۰/۴۸۳	۰/۲۵۱	۰/۲۵۹	۲/۸۲۵	۰/۰۰۵

ADJ.R2:0/352	R2 : ۰/۳۸۲	R : ۰/۶۰	نکته
--------------	------------	----------	------

با توجه به میزان ضریب همبستگی چندگانه ۰/۶۰ در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ و با توجه به معنی‌داری میزان آماره F می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی متشکل از متغیرها، مدل مناسبی است و مهارت‌های رهبری پایدار می‌توانند تغییرات مربوط به هم‌آفرینی را تبیین کنند. با افزایش یک انحراف استاندارد در نمره مدیریت پیچیدگی، هم‌آفرینی ۰/۳۳ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. به همین شکل اثرات تغییرات سایر مولفه‌ها در هم‌آفرینی در جدول (۹) آورده شده است.

تحلیل رابطه مهارت‌های  
رهبری پایدار ....

۵۰ | صفحه

#### جدول ۱۰: ضریب مسیر اعتماد شناختی بر هم‌آفرینی

شاخص	ضریب	ضریب استاندارد	t	سطح معنی‌داری
اعتماد شناختی <-	هم‌آفرینی	۰/۱۵	۳/۰۵۷	۰/۰۰۲

با توجه به جدول (۱۰) اثر اعتماد شناختی بر هم‌آفرینی، ۰/۲۴ محاسبه شده که مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض صفر آماری مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی‌دار رد می‌شود و با توجه به وجود علامت مثبت و معنی‌دار بودن ضریب می‌توان گفت ارتباط مستقیم و معنی‌داری از اعتماد شناختی بر هم‌آفرینی وجود دارد و بر این اساس فرضیه ۳ مورد تایید قرار می‌گیرد.

برای بررسی نقش میانجی اعتماد شناختی در رابطه بین رهبری پایدار و هم‌آفرینی، اثرات مستقیم و غیرمستقیم بررسی و مقایسه شدند. اثر مهارت‌های رهبری پایدار بر اعتماد شناختی ۰/۶۰ محاسبه شده که مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ به دست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض صفر آماری مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی‌دار رد می‌شود.

اثر مهارت‌های رهبری پایدار بر هم‌آفرینی ۰/۴۷ محاسبه شده که مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ به دست آمده است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض صفر آماری مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی‌دار رد می‌شود.

در نتیجه مهارت‌های رهبری پایدار بر هم‌آفرینی با توجه به نقش میانجی اعتماد شناختی اثر غیرمستقیم معنی‌دار دارد و مقدار ضریب استاندارد با توجه به جدول (۱۱) برابر با ۰/۱۵ است.

#### جدول ۱۱: اثرات مستقیم و غیر مستقیم رهبری پایدار بر هم‌آفرینی

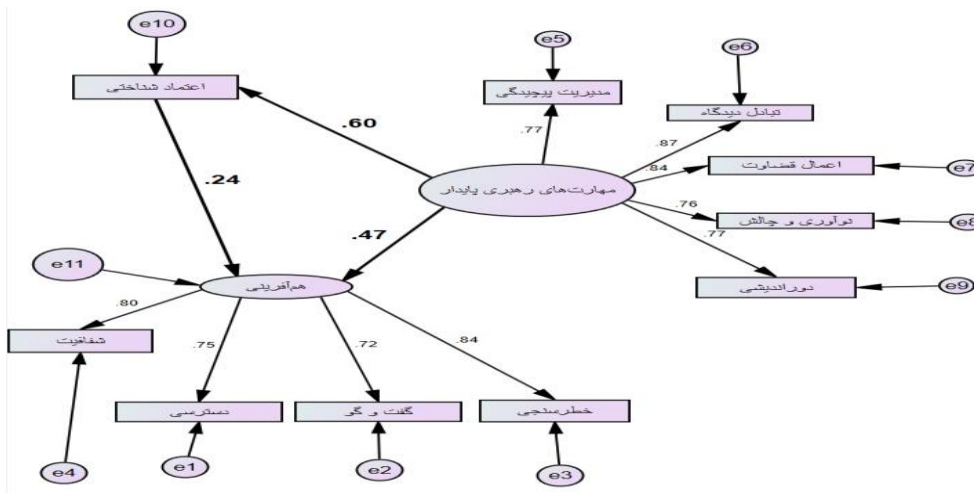
ضریب	ضریب استاندارد
اثر مستقیم	۰/۵۱
اثر غیرمستقیم	۰/۱۶

با توجه به آزمون بوت‌استرپ یا خودگردان‌سازی که برای این مدل استفاده شده است نیز می‌توان استنباط نمود که: اثر غیرمستقیم مهارت‌های رهبری پایدار بر هم‌آفرینی با میانجی‌گری متغیر اعتماد شناختی نیز برابر با ۰/۱۶ می‌باشد و مقدار استاندارد آن برابر با ۰/۱۵ است و این اثر معنادار می‌باشد. با توجه به این که دو مسیر اثر



مهارت‌های رهبری پایدار بر اعتماد شناختی و اثر اعتماد شناختی بر هم‌آفرینی معنادار هستند می‌توان بیان کرد که مدل از میانجی‌گری جزئی برخوردار است.

مدل پژوهش مبنی بر رابطه مهارت‌های رهبری پایدار و هم‌آفرینی با میانجی‌گری اعتماد شناختی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه بیرجند نیز از برازش لازم برخوردار بود.



شکل ۲: مدل برازش شده پژوهش

جدول (۱۲) شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل

مدل تدوین شده	شاخص			شاخص
	دامنه قابل قبول	معادل فارسی	علامت اختصاری	
۰/۹۹۳	۱ - ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی	CFI	تطبیقی
۰/۹۶۹	۱ - ۰/۹	شاخص برازش بتلر-بنت	NFI	
۰/۰۳۷	۰ - ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	مقتصد
۰/۹۶۴	۱ - ۰/۹	شاخص نیکویی برازش	GFI	مطلق
۰/۹۳۲	۱ - ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	
۳۷/۱۴۲	وابسته به حجم نمونه	مقدار کای دو	Chi- Square	
۰/۱۴۳	بالاتر از ۰/۰۵	سطح معناداری	P-Value	
۱/۲۸۱	کمتر از ۳	نسبت مقدار کای دو به درجه آزادی	Chi- Square/df	

۰/۰۰۷	۰ - ۰/۰۵	میانگین مجذور پس مانده‌ها	RMR	
-------	----------	---------------------------	-----	--

همانگونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، برای ارزیابی مدل در نظر گرفته شده از سه نوع شاخص تطبیقی، مقتصد و مطلق استفاده شده است. شاخص‌های تطبیقی بیشتر برای مقایسه مدل‌ها به کار می‌روند. ذکر این نکته لازم است که مقادیر هر یک از این شاخص‌ها بین ۰ و ۱ قرار دارد و مقادیر نزدیک و یا بیشتر از ۰/۹ نشاندهنده مطلوب بودن مدل می‌باشد. در این‌جا از دو شاخص CFI (شاخص برازش تطبیقی) و NFI (شاخص برازش بتلر- بنت) استفاده شده است که CFI و NFI برای این مدل مقدار ۰/۹۹۳ و ۰/۹۶۹ که در بازه قابل قبول قرار می‌گیرد و از نظر پژوهشگر مورد تأیید است. شاخص بعدی برای تحلیل خوب بودن مدل شاخص مقتصد است. از آنجا که ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برای مدل ۰/۰۳۷ به دست آمده است، از طرفی بازه قابل قبول برای آن کمتر از ۰/۰۸ می‌باشد، پس می‌توان گفت که مدل برازش شده، مدل متناسبی است.

در پایان مدل برازش شده از نظر شاخص‌های مطلق برازش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. از جمله این شاخص‌ها GFI (شاخص نیکویی برازش) و AGFI (شاخص نیکویی برازش اصلاح شده) هستند که دامنه قابل قبول برای آن‌ها مقادیر بین ۰/۹ و ۱ می‌باشد.

در مدل مذکور مقدار GFI ۰/۹۶۴ و مقدار AGFI ۰/۹۳۲، به دست آمده که در بازه قابل قبول قرار می‌گیرد. به این معنی که در مجموع داده‌های گردآوری شده، نزدیک به دامنه قابل قبول بوده و مدل تدوین شده را مورد تأیید و حمایت قرار می‌دهند. ضمناً نسبت کای اسکور به درجه آزادی مدل برابر با ۱/۲۸۱ است که نشان می‌دهد که ماتریس کواریانس مشاهده شده با ماتریس کواریانس باز تولید شده فاقد تفاوت معنادار به لحاظ آماری است که به طور ضمنی حاکی از مناسب بودن پارامترهای آزاد تعریف شده در مدل می‌باشد.

مقدار شاخص RMR که دامنه قابل قبول برای آن‌ها مقادیر بین ۰/۰۵ و ۰ می‌باشد نیز برابر ۰/۰۰۷ است، پس می‌توان گفت که مدل برازش شده مدل متناسبی است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس نتایج آزمون‌های آماری، مهارت‌های رهبری پایدار توانسته است ۴۸ درصد از تغییرات اعتماد شناختی را پیش‌بینی و تبیین سازد. این نتیجه با مطالعه فرید و همکاران (۲۰۲۰) و حسن پور و همکاران (۱۳۹۶) هم‌خوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که رهبری کردن و نفوذ بر پیروان باید بر مبنای اعتمادسازی در محیط سازمان باشد. گرین لاف<sup>۱۸</sup> (۱۹۷۷)، اعتماد را پایه و اساس مشروعیت بخشیدن به رهبری می‌داند (Saleem & Etal, 2020). از آنجا که رهبری با نفوذ بر پیروان رابطه مستقیم دارد پس می‌توان رهبری و اعتماد را جداناپذیر دانست. سیمانزکین و زوپرکین (۲۰۱۴) بیان کرده‌اند که از جمله مشخصه‌های رهبری پایدار، اعتماد و حسن

<sup>۱۸</sup> Greenleaf

نیت بالا در رابطه بین رهبر- پیرو است. اعتماد شناختی از طریق نمایش رفتارهای رهبر، پرورش و تقویت می‌یابد که به افزایش ادراکات پیروان در مورد قابل‌اعتماد بودن، عدالت و درستکاری رهبران کمک می‌کند (Miao, Newman & Huang, 2014). افزون بر این، جزء جدانشدنی رهبری پایدار در سازمان‌ها، تعامل با ذی‌نفعان می‌باشد و از آنجا که رهبری پایدار مبتنی بر روابط تیمی است و بر توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی کارکنان تکیه دارد، می‌تواند با القای نقش‌ها و رفتارهای مناسب زمینه اعتماد شناختی را در میان پیروان نمایان سازد. بر اساس نتایج مبنی بر وجود رابطه بین مهارت‌های رهبری پایدار و اعتماد شناختی پیشنهاد می‌شود که رهبران دانشگاه با شناسایی مهارت‌های رهبری پایدار بتوانند نقش الگویی و باصلاحیت خود را در محیط داخلی و خارجی سازمان به دیگران بشناسانند تا بدین جهت اعتمادی را که بر پایه شناخت و ارزیابی سابقه افراد انجام می‌شود در فرهنگ سازمان پیاده کنند.

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که با توجه به مقدار ضریب تعیین (۰/۳۸)، می‌توان نتیجه گرفت که به‌طور کلی مهارت‌های رهبری پایدار توانسته است ۳۸ درصد از تغییرات هم‌آفرینی را پیش‌بینی و تبیین کند. این نتیجه با مطالعه کرم و همکاران (۲۰۱۹) و سدلر (۲۰۱۲) هم‌خوان و همسو است. در تبیین این نتیجه می‌توان اظهار داشت که یکی از شایستگی‌های کلیدی رهبری پایدار ایجاد ارتباط و همکاری در کسب‌وکار است (Russell, 2015). رهبری پایدار برای ترویج این مشخصه زمینه گفتگوی معنادار را در بین کارکنان و ذی‌نفعان سازمان مهیا می‌سازد. گفتگوی معنادار قادر است تصمیم‌گیری گروهی و جمعی، بنای یک زبان واحد در سازمان، مدیریت تعارض بین منافع ذی‌نفعان مختلف و همسان‌سازی آن‌ها با منافع سازمان، قابل اعتماد بودن، خلق روحیه همکاری و انعطاف‌پذیری را تعیین کند (Driskell & Etal, 2006; Hind & Etal, 2009). از آنجا که عامل زمینه‌ای و پایه هم‌آفرینی را، گفتگو، همکاری و اشتراک‌گذاری تشکیل می‌دهد، پس می‌توان مهارت‌های رهبری پایدار را تکمیل‌کننده و محرک فرآیند هم‌آفرینی عنوان کرد. وجود تعارض در گفتگوها و کارهای مشارکتی نیازمند فرهنگ همکاری غنی در سازمان می‌باشد. رهبر پایدار با داشتن قوه انتقادپذیری، نظراتی که برخلاف ایده‌های خودش است را جویا می‌شود و این روحیه را در بین همکاران و کارکنان نیز منتقل می‌کند تا در نهایت به گفتگوهای سازنده و نتیجه‌گرایی منجر شود. بر اساس نتایج مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین مهارت‌های رهبری پایدار و هم‌آفرینی پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران دانشگاهی به نظرات کارکنان اهمیت دهند، حتی اگر این نظرات برخلاف دیدگاه‌های خودشان باشد. برای ایده‌های جدید و خلاقانه ارزش قائل شوند و از آنها حمایت کنند و برای تحقق آنها محیط و بستر مناسبی را فراهم آورند. اشتیاق به چشم‌انداز آینده سازمان را در قلب و ذهن کارکنان برانگیزند. چشم‌انداز سازمان را ترسیم کنند و نقش اعضاء در تحقق چشم‌انداز را تعیین کنند. ایده‌های خود را بیان کنند و نظرات دیگران در رابطه با آنها را جویا شوند. در مورد اهداف و برنامه‌های سازمان و روش‌های تحقق آنها، تا حد ممکن وحدت نظر ایجاد کنند. در سازمان مسیرها و ابزار ارتباطی مناسب برای تبادل دیدگاه‌ها فراهم کنند.

اعتماد شناختی بر هم‌آفرینی تاثیر دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد که با توجه به مقدار ضریب تعیین (۰/۲۴) می‌توان نتیجه گرفت که اعتماد شناختی ۲۴ درصد از مؤلفه‌های هم‌آفرینی را تبیین می‌سازد. این نتیجه با مطالعه مک‌آلیستر (۱۹۹۵)، اکگان و همکاران (۲۰۰۷)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۱) و مینویی و همکاران

(۱۳۹۶) همسو و سازگار است. در تبیین این نتیجه می‌توان اظهار داشت که اعتماد بین فردی از جمله مواردی است که می‌تواند زمینه کارگروهی و اثربخشی تیمی سازمان را اعتلا بخشد. کلمات اعتماد شناختی، کار تیمی و موفقیت همیشه دست به دست هم می‌دهند و جزء جدانشدنی را تشکیل می‌دهند. جستجوگر و دریافت‌کننده دانش باید به تخصص دارنده دانش و توانایی او در انتقال دانش موثر و کارآمد اعتماد کند (Zhang, 2014). برای دانش مورد استفاده سایر کارکنان، منبع دانش باید اعتبار محکمی در سازمان داشته باشد. این بدان معنی است که یک همکار باید به توانایی‌ها و قابلیت‌های همکار دیگر اعتماد کند تا ریسک کرده و در واقع از دانشی که به اشتراک گذاشته شده است، استفاده کند (Rutten, Martin & Franken, 2016). به بیانی دیگر اگر تصور لیاقت و شایستگی طرف مقابل برای اعضاء گروه اثبات شود، به راحتی می‌تواند دانش و مهارت‌های خود را بدون ترس از کم‌شدن یا تحریف آن به اشتراک بگذارند. لوین و کراس<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) معتقدند که اگر جویندگان دانش به صلاحیت منبع دانش در ایجاد پیشنهادهای تاثیرگذار بر افکار خود اعتماد و اطمینان پیدا کنند، به احتمال فراوان قادر به درک، جذب و بهره‌گیری از این ایده‌ها خواهند پرداخت. وجود اعتماد شناختی در بین کارکنان سبب می‌شود که به تعهد و لیاقت یکدیگر اطمینان حاصل کنند و با خلق یک فضای عاری از استرس و ترس می‌توانند نظرات و مهارت‌ها و حتی دانش‌های ارزنده خود را در اختیار سایر همگروهی‌های خود قرار دهند. که این به نوعی بستر هم‌آفرینی را در سازمان توسعه و بسط می‌دهد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که مدیران و رهبران دانشگاه اولاً مطابق با تعهداتشان عمل کنند و ثانیاً همواره سعی کنند تخصص و مهارت و دانش خود را ارتقاء دهند تا زمینه اعتماد کارکنان به خود را فراهم آورند. علاوه بر آن با برقراری زیرساخت‌های تعاملات و مسیرهای ارتباطی بین کارکنان بتوانند از این بستر برای خلق اعتماد شناختی و در نهایت روابط مشارکتی و هم‌آفرینی بهره‌برند و فضایی دوستانه و عاری از بی‌اعتمادی را در سازمان شکل دهند.

اعتماد شناختی در رابطه بین مهارت‌های رهبری پایدار و هم‌آفرینی نقش میانجی ایفا می‌کند. مهارت‌های رهبری پایدار بر هم‌آفرینی با توجه به نقش میانجی اعتماد شناختی، اثر غیرمستقیم معنی‌دار دارد و مقدار ضریب استاندارد آن برابر با ۰/۱۵ است که نشان از نقش میانجی اعتماد شناختی در رابطه بین دو متغیر می‌باشد. این نتیجه با پژوهش‌های فرید و همکاران (۲۰۲۰) و حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۶) همسویی و انطباق کامل دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان اظهار داشت که از جمله مهارت‌ها و شایستگی‌های بنیادی رهبری پایدار برقراری ارتباط و تعامل در کالبد سازمان می‌باشد. وجود تعامل و ارتباط با کارکنان و پیروان در کسب‌وکار، زمینه‌ی القاء و انتقال صلاحیت‌ها و شایستگی‌های رهبر را به سطوح سازمان تزریق می‌کند (Schaubroeck, Lam & Peng, 2011). به‌طور کلی گرایش بیشتر رهبران و پیروان به اعتماد منجر به افزایش روابط مثبت تبادلی بین آنها را پایه‌ریزی می‌کند (Bligh, 2016). شکل‌گیری جو اعتماد در سازمان می‌تواند برای کارکنان فرصت اشتراک‌گذاری دانش و مهارت‌ها را فراهم سازد. اگر کارکنان این ادراک را داشته باشند که شفافیت کامل در سازمان حکم‌فرماست و در شرایط دشوار و غیرقابل پیش‌بینی، رهبر پایدار را در کنار خود ببینند، بالتبع برای سازمان فراتر از حد، تلاش می‌کنند و با همکاری و مشارکت نزدیک، سازمان را در جهت دستیابی به موفقیت و تعالی پیش می‌برند. بنابراین می‌توان نقش میانجی اعتماد شناختی را در بین مهارت‌های رهبری پایدار و

<sup>۹</sup> Levin & Cross

هم‌آفرینی تایید و فرضیه چهارم پژوهش را نیز معتبر دانست. از این رو، پیشنهاد می‌شود که برای خلق هم‌آفرینی در دانشگاه و برای توجه به نظرات و ایده‌های اعضای هیأت علمی از نظام پیشنهادها استفاده شود. همچنین می‌توان قالبی را با عنوان مدیریت ایده‌پردازی برای تبادل دیدگاه اعضای هیأت علمی با یکدیگر و با رهبران دانشگاه تشکیل داد.

PAP

۱۳ (۴)

۵۵ | صفحه

## منابع

1. Akgün , A., Keskin, H., Byrne, J., & Imamoglu , S. (2007). Antecedents and consequences of team potency in software development projects. *Information & Management*, 44(7), 646-656. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2007.08.001>
2. Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/10878571111128766>
3. Bushman, R., Piotroski, J., & Smith, A. (2004). What determines corporate transparency? *Journal of accounting research*, 42(2), 207-252. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2004.00136.x>
4. Bligh, M. C. (2017). Leadership and trust. In *Leadership today*. 21-42 doi:10.1007/978-3-319-31036-7\_2
5. Chou, H.-W., Lin, Y.-H., Chang, H.-H., & Chuang, W.-W. (2013). Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Cognitive Trust and Collective Efficacy. *SAGE Open*, 1-10. doi:10.1177/2158244013497027.
6. Clutterbuck , D., & Hirst, S. (2002). Leadership communication: A status report. *Journal of Communication*, 6(4), 351-354. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13632540210807170>
7. Dalati , S., Raudeliūnienė , J., & Davidavičienė , V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business, Management and Education*, 15(1), 14-27. doi:10.3846/bme.2017.360
8. Driskell , J., Goodwin , G., Salas, E., & O'Shea , P. (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(4), 249-271. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.10.4.249>
9. Edelenbos, J., & Klijn , E.-H. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50. doi:<https://doi.org/10.1177/0095399706294460>
10. Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6), 131-135. doi:<https://doi.org/10.1108/13527590310493846>
11. Ebrahimi, S. A., Mohammadi, F. A., & Haji, P. I. (2012). A Study Of The Role Of Confidence In Occupational Knowledge Sharing (A Case Study Of Tarbiat Modarres University), *Quarterly A Research Quarterley In Military Managment*, 12(45), 135-161. (in Persian)
12. Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., & Ud Din, M. (2020). The Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Affective Cognitive. *Frontiers in Psychology*, 11(1975), 1-25. doi:10.3389/fpsyg.2020.01975

13. Ferdig, M. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35. doi:10.1080/14697010701233809
14. Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126. doi:https://doi.org/10.1108/ICT-12-2016-0079
15. Harvey, Kendra.(2018). Sustainable Leadership And The Relationship To Profitability U.S. Banking Institutions.Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Liberty University, U.S.A.
16. Hassanpour, A; Mohammadiha, F, Asgari, M (۲۰۱۸). the explanation of the relationship between transformative leadership and team performance (educational groups)in universities with emphasis on the Cognition-Trust component. *Shahid Sattari Management College*, 6 (25),67-86.(in Persian)
17. Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846. doi:https://doi.org/10.3390/su10124846
18. Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.
19. Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
20. Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268–279. doi:https://doi:10.1037//0021-9010.87.2.268
21. Hardman, G. (2009). *Regenerative leadership: An integral theory for transforming people and organizations for sustainability in business, education, and community*. Florida: Florida Atlantic University.
22. Hind, P., Van Velsor, E., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 7-20. doi:http://dx.doi.org/10.1108/14720700910936029
23. Jacoub, L. (2014). How cognitive and affective trust in the leader is related to leader behaviors and effectiveness. Retrieved from <http://purl.utwente.nl/essays/65415>
24. Jones, S., Michelfelder, D., & Nair, I. (2017). Engineering managers and sustainable systems: the need for and challenges of using an ethical framework for transformative leadership. *Journal of Cleaner Production*, 140, 205-212. doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.009
25. Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376. doi:https://doi.org/10.1108/09513541311316304
26. Khorakian, A; Rahnama, N ;Eslami, G.(2021), Investigating the effect of employees' empowerment on innovative behavior with mediating role of joy and its positive outcoms, *Public Administration Perspective Scientific Quarterly*, 3( 47 ),126-154 (in Persian)
27. Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
28. Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.

29. Kim, W., & Brymer, R. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008
30. Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131-148. doi:https://doi.org/10.1080/0309877X.2010.540319
31. Levin, D., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
32. Ma , J., Schaubroeck , J., & LeBlanc, C. (2019). Interpersonal Trust in Organizations. *Business and Management* (pp. 1-26). USA: Oxford Research Encyclopedia . doi:10.1093/acrefore/9780190224851.013.167
33. McCann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373-383. doi:https://doi.org/10.1007/s10551-013-1704-4
34. Massey, G., Wang , P., & Kyngdon , A. (2019). Conceptualizing and modeling interpersonal trust in exchange relationships: The effects of incomplete model specification. *Industrial Marketing Management*, 76, 60-71. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.012
35. Minoiee, Q; Rezaei Dizgah, Murad and Dadashi Jokandan, Alireza (۲۰۱۸), Explanation of the role of Emotional Commitment and Cognition-Trust in relation between satisfaction and intention of knowledge sharing (Case Study: Bank of Ansar province of Gilan). *Social sciences*, 2 (3), 31-44 . (in Persian)
36. Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2769-2810. doi:10.1080/09585192.2014.934890
37. Mortazavi S., Mohamadzadeh Z. (2014). On The Relationship Of Perception Of Principal's Unethical And Empowering Behaviors To The Teachers' Cognitive And Affective Trust In Principals. *JOURNAL OF NEW APPROACH IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION WINTER 2014 , Volume 4 , Number 4 (16); Page(s) 1 To 17.*
38. interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59. doi:https://doi.org/10.5465/256727
39. Opoku , A., & Fortune , C. (2011). The implementation of sustainable practices through leadership in construction organizations. *Management*, 1145-1154.
40. Payne , A., Storbacka , K., & Frow , P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96. doi:https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0
41. Prahalad, C.K. and Ramaswamy, Venkat (2004). "co-creating unique value with customers", *Strategy and Leadership*, 32(3), 4-9.
42. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter , R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142. doi:https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7
43. Rutten, W., Martin, H., & Franken, B. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214. doi:https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0391

44. Sadler, J. (2012). The importance of multiple leadership roles in fostering participation. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(8), 779-796. doi:<https://doi.org/10.1108/01437731211280839>
45. Saleem , F., Zhang, Y., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1), 1-16. doi:10.1177/2158244019900
46. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: NY: Double Day.
47. Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction:. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259. doi:<https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2016-0031>
48. Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: the new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
49. Schaubroeck, J., Lam, S., & Peng, A. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. doi:10.1037/a0022625
50. Swift, P., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1), 20-37. doi:doi:10.1108/09696471311288500
51. Tanev, S., Bailetti, T., Allen, S., Milyakov, H., Durchev, P., & Ruskov, P. (2011). How do value co-creation activities relate to the perception of firms' innovativeness? *Journal of Innovation Economics Management*, 7(1), 131-159. doi:<http://10.3917/jie.007.0131>
52. Thomas, J. (2016). *Sustainable Leadership: sourcing and multiplying happiness*. India: Partridge Publishing.
53. Taherpour, f (2021). Developing and Validation of co-creation Questionnaire, *Public Administration Perspective Scientific Quarterly*, 12( 1), doi: 10.29252/jpap.2021.100827 . (in Persian)
54. Varra, L., & Timolo, M. (2017). Sustainable Leadership Practices According International Standard of CSR. *Impresa Progetto- Electronic Journal of Management*, 3, 1-24.
55. Visser, W., & Courtice, P. (2011). *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*. Available at SSRN 1947221. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947221>
56. Zhu , W., Newman, A., Miao , Q., & Hooke , A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>
57. Yang, J., & Mossholder , K. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63. doi:<https://doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.004>
58. Yi, Y., & Gong , T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business research*, 66(9), 1279-1284. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
59. Yukl , G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi:<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
60. Zulkiffli, N., & Latiffi, A. (2016). Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL). *MATEC Web of Conferences*, 66, 1-8. doi:DOI: 10.1051/mateconf/20166



61. Zur, A., Leckie, C., & Webster, C. (2012). Cognitive and affective trust between Australian exporters and their overseas buyers. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20(1), 73-79.

---

**PAP**

۱۳ (۴)

۵۹ | صفحه