

## اعتماد درون سازمانی: عاملی کلیدی در جهت تسهیم واقعی دانش

دریافت: ۱۳۹۱/۱۲/۲

پذیرش: ۱۳۹۲/۳/۳۰

عسل آغاز\*

فهیمة نگین تاجی\*\*

### چکیده

اینکه چه چیزی باعث می‌شود افراد به طور موثری دانش خود را با دیگر افراد سازمان تسهیم کنند یک پرسش اساسی است. تسهیم دانش پدیده‌ای اجتماعی است و به تعاملات انسانی بازمی‌گردد. از این رو، این پژوهش به تبیین مفهوم اعتماد به عنوان اهرمی کلیدی در جهت تسهیم واقعی و غیرصوری دانش در میان متخصصان پرداخته است. فرضیه‌های این پژوهش، با استفاده از پرسش‌نامه در خبرگزاری ایسنا که اکثر کارکنان آن را نیروی کار دانشی و متخصص تشکیل می‌دهند، به آزمون گذارده شده‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش، اعتماد درون سازمانی بر رفتارهای تسهیم دانش درون واحدی و میان واحدی موثر است؛ البته شدت این رابطه درباره تسهیم دانش میان واحدی بیشتر است. همچنین به نظر می‌رسد که در خبرگزاری ایسنا، افراد چندان تمایل ندارند دانش خود را با اعضای شایسته‌تر واحد خود تسهیم کنند، اما از اینکه دانش خود را در اختیار اعضای سایر واحدها بگذارند چندان هراسی ندارند. نکته جالب دیگر آن که به موازات افزایش سابقه مدیریتی، افراد با تمایل کمتری حاضرند تجاربی را که در طی سال‌ها کسب کرده‌اند در اختیار سایرین قرار دهند. این امر، لزوم توجه به افراد و رفتارهای آنان در تسهیم دانش به جای تاکید صرف بر فناوری یا طراحی سیستم‌های اطلاعاتی را محرز می‌سازد.

مفاهیم کلیدی: تسهیم دانش - اعتماد درون سازمانی - سازمان دانشی

---

\* دکترای مدیریت دولتی (منابع انسانی) دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه تهران

## مقدمه

سال‌هاست که پژوهش‌گران و کارشناسان بر نقش مدیریت دانش در جهت کسب مزیت رقابتی برای سازمان تاکید می‌کنند (Ford, 2001). امروزه مدیریت دانش به منزله یک قلمرو پژوهشی مستقل در مطالعه سازمان‌ها مطرح می‌شود و به عنوان فرایندی جهت کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌گردد (Gloet & Terziovski, 2004). موفقیت اقدامات مدیریت دانش، به تسهیم موثر دانش وابسته است (Cabrera & Cabrera, 2005). لیکن به رغم مطالعات گسترده‌ای که در حوزه مدیریت دانش انجام شده است، چندان به جنبه منفی و تاریک آن، یعنی تسهیم صوری یا غیرکارکردی دانش توجه نشده است (Cockrell & Stone, 2010). در برخی سازمان‌ها به منظور تشویق کارکنان به تسهیم دانش، پاداش‌هایی تعیین می‌شود یا کارکنان را مجبور می‌کنند که دانش خود را به سایر افراد انتقال دهند. خطری که ممکن است پیش بیاید آن است که کارکنان به منظور دریافت پاداش یا جلب رضایت مقامات بالاتر، ظاهراً به تسهیم دانش بپردازند؛ یعنی آن دانشی را که واقعا نمی‌توان اسم آن را دانش گذارد بلکه یکسری اطلاعات بیهوده هستند را به سایر افراد انتقال دهند (Poortvliet, Janssen, Van Yperen & Van de Vliert, 2007). در واقع، به‌رغم توافق بسیار در این زمینه که تسهیم دانش در یک بستر اجتماعی و تحت تاثیر تعاملات انسانی اتفاق می‌افتد، به دلیل پیچیدگی عوامل انسانی، همچنان تاکید بیشتر بر فناوری اطلاعات است (Hong, Koo & Suh, 2009). این در حالی است که پژوهشگران بسیاری بر این باورند که لازم است در حوزه مدیریت دانش، تغییر جهتی از تمرکز بر رویکردهای تکنولوژی‌محور به رویکردهای انسان‌محور صورت پذیرد (Hong, Koo & Suh, 2011).

از میان عوامل انسانی به نظر می‌رسد که اعتماد درون سازمانی نقش موثری در تمایل به تسهیم دانش داشته باشد. پژوهشگران متعددی معتقدند که اعتماد می‌تواند منجر به رفتار همکاری در بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها و تسهیل ارتباطات موثر شود (Newell & Swan, 2000). اعتماد مبنایی برای اطمینان نسبت به نیات و فعالیتهای سرپرستان، مدیران و همکاران ایجاد می‌کند (Laka-Mathebula, 2004) و یکی از عوامل مهم در ثبات بلندمدت سازمان است (Sankowska, 2012). در برخی پژوهش‌ها نیز بر این امر تاکید شده است که اعتماد می‌تواند بر انواع متغیرهای سازمانی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهره‌وری و تسهیم دانش اثرگذار باشد (Mooradian, 2006). در واقع، افراد در صورت داشتن اعتماد، تمایل بیشتری برای ارائه دانش مفید به یکدیگر خواهند داشت و در غیر این

صورت، تسهیم دانش یا رخ نمی‌دهد یا ممکن است به حالت صوری اتفاق بیفتد (Chen et al., 2010). از این رو، این پژوهش به تبیین مفهوم اعتماد به عنوان اهرمی کلیدی در جهت تسهیم واقعی دانش میان متخصصان سازمان پرداخته است.

### تسهیم دانش سازمانی

دانش، عاملی کلیدی و منبعی استراتژیک برای کسب داراییها و قابلیت‌های غیرملموس سازمانی است که می‌تواند منجر به رشد بیشتر، ارزش‌آفرینی و کسب مزیت رقابتی شود (Cao & Xiang, 2012) و به عنوان ترکیبی از تجارب مستند شده، ارزش‌ها و اطلاعات تعریف شده است که چارچوبی برای تدوین و ارزیابی تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌سازد (Davenport & Prusak, 1998). دانش سازمانی نه تنها در مستندات، بلکه در فرآیندها، شیوه‌ها و هنجارهای سازمانی نیز وجود دارد (Al-Alawi, Al-Marzooqi & Fraidoon Mohammed, 2007). و در قالب دو دسته دانش آشکار و دانش ضمنی طبقه بندی می‌شود. دانش آشکار غالباً به صورت داده‌های ملموس، مستندات، گزارش‌ها، نامه‌ها، کاتالوگ‌ها، فرمول‌ها و مانند آن است که اغلب ماهیتی غیرشخصی و رسمی داشته، مکتوب بوده و امکان تسهیم آن با دیگران آسان است (Nonaka & Nishiguchi, 2001). در مقابل، دانش ضمنی به توانایی‌ها، مهارت‌های ایجاد شده، تجربیات و فرایندهای مستند نشده، احساسات درونی و مانند آن، که شخصی‌تر بوده و مکتوب کردن آن دشوار است اشاره دارد. دانش ضمنی در تجارب و ارزش‌های فردی ریشه دارد (Holste & Fields, 2010)، بنابراین استخراج آن از ذهن افراد و به رسمیت در آوردن آن پیچیده است که این امر تسهیم آن با سایر افراد را مشکل می‌سازد (Perez-Araos, 2007). این نوع دانش در طول یک دوره زمانی بلندمدت آموخته می‌شود و به آسانی قابلیت انتقال به دیگران را ندارد (Garud & Nayyar, 1994). برای سازمان‌ها بسیار مهم است که دانش پیچیده و ضمنی را به دانش آشکار تبدیل کنند به نحوی که افراد سطوح و بخش‌های مختلف بتوانند آن را از قسمتی به قسمت دیگر منتقل کنند (Choi, 2000). دانش پیش از آنکه در سطح سازمانی مورد استفاده قرار گیرد، باید در سرتاسر سازمان به اشتراک گذاشته و توزیع شود (Lin, 2007). بنابراین، اندیشمندان بسیاری معتقدند تسهیم دانش مهمترین عامل موفقیت در مدیریت دانش است و آن را به عنوان انتشار داوطلبانه تجارب و مهارت‌های به دست آمده در سازمان تعریف می‌کنند (Law & Ngai, 2008). تسهیم دانش به فرایندی اشاره دارد که با استفاده از آن دانش به

شکلی تبدیل شود که از سوی دیگران فهم، جذب و استفاده گردد (Hong et al., 2011). تسهیم دانش پلی میان دانش افراد و دانش سازمان است که می‌تواند ظرفیت جذب و نوآوری را بالا برده و بدین ترتیب منجر به ایجاد مزیت رقابتی شود (Cao & Xiang, 2012). تسهیم دانش هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی روی می‌دهد. در سطح فردی می‌تواند به معنای صحبت با همکاران برای کمک کردن به آنان در جهت عملکرد بهتر، سریع‌تر و مؤثرتر باشد. در سطح سازمانی، به معنی جذب، سازماندهی، استفاده مجدد و انتقال دانش حاصل از تجربه است (Lin, Lee & Wang, 2009). هم‌چنین، تسهیم دانش می‌تواند میان همکاران درون یک واحد سازمانی یا بین واحدهای مختلف متعلق به یک سازمان و یا حتی در سطح کلان میان سازمانهای مختلف اتفاق افتد (Chen, Chen, Lin & Chen, 2010).

بر اساس میانی نظری، عوامل متعددی ممکن است بر تسهیم دانش تاثیر بگذارند که شامل ۱) ویژگیهای خود دانش؛ ۲) ویژگیهای اقدامات مدیریتی مانند سازوکارهای هماهنگی و مشوقها و پاداشهای تسهیم دانش؛ ۳) ویژگیهای محیطی شامل عوامل محیطی سطح کلان مانند فرهنگ کشور، فناوری و فرهنگ سازمان و عوامل محیطی سطح خرد مانند روابط میان فردی نظیر زبان مشترک، چشم انداز مشترک و پیوندهای بین فردی میان افراد و ۴) ویژگیهای افرادی که به تسهیم دانش می‌پردازند مانند نگرشها، اعتماد میان افراد، انگیزه و جنسیت و... هستند (Mooradian, 2006). برخی پژوهش‌گران نیز به دسته‌بندی موانع بر سر راه تسهیم دانش پرداخته‌اند و آن‌ها را در دو گروه موانع فردی و سازمانی جای داده‌اند. موانع فردی شامل مقاومت درونی کارکنان، اعتماد، انگیزش و عدم آگاهی؛ و موانع سازمانی شامل زبان، تعارض، ساختارهای بوروکراتیک و فاصله است. تسهیم موثر دانش زمانی اتفاق می‌افتد که راه‌حلهای کافی برای رفع این موانع تدوین شده باشد (Hong et al., 2011). در واقع، تسهیم دانش برای سازمانها به چندین دلیل چالش‌برانگیز است. دلیل اول این است که کارکنان دارای دانش ضمنی هستند که بسیار شخصی بوده و رسمی ساختن آن دشوار است، این امر انتقال یا تسهیم آن را دشوار می‌سازد؛ دوم آنکه تسهیم دانش یک رفتار داوطلبانه است و ممکن است کارکنان نسبت به دانش خود مطمئن نبوده و تمایلی نداشته باشند آن را با همکاران خود به اشتراک گذارند؛ سوم آنکه، دانش با قدرت همراه است و می‌تواند برای افراد منبعی از مزیت رقابتی فراهم آورد؛ و در نهایت، عامل کلیدی در تسهیم دانش اعتماد متقابل بین فرستنده و گیرنده دانش است، اگر افراد فاقد اعتماد دو طرفه باشند، ممکن است تسهیم دانش رخ نداده یا به حالت صوری اتفاق

بیفتد (Lin et al., 2009). در واقع، به رغم مطالعات گسترده‌ای که در حوزه مدیریت دانش انجام شده است، چندان به جنبه منفی و تاریک آن، یعنی تسهیم صوری یا غیرکارکردی دانش توجه نشده است (Cockrell & Stone, 2010). برخی اندیشمندان از واژه فریبکاری در تسهیم دانش یا تسهیم صوری دانش استفاده می‌کنند و آن را هدفی برای دریافت پاداش یا جلب رضایت مافوق؛ یا از روی اجبار می‌دانند که یک استراتژی نمایشی است که در آن فرد فریبکار، واقعیت را به درستی نشان نمی‌دهد بلکه به صورت ظاهری وانمود به تسهیم دانش می‌کند یا سعی می‌کنند اطلاعات بیهوده را مفید جلوه دهند (Poortvliet et al., 2007). برخی اندیشمندان معتقدند برای آنکه چنین حالتی پیش نیاید و اعضای سازمان به تسهیم دانش خود تشویق شوند باید میان آنان اعتماد وجود داشته باشد. در واقع، اعتماد درون سازمانی یک عامل کلیدی در فرایند تسهیم دانش است که بدون آن تسهیم دانش یا اتفاق نمی‌افتد یا حالت صوری خواهد داشت (Lin, Wub & Lu, 2012).

### اعتماد درون سازمانی

اعتماد مفهومی است که تقریباً در تمامی روابط از جمله روابط دوستی، خانوادگی، سازمانی، اقتصادی و ... نقش دارد (Lusher, Robins, Pattison & Lomi, 2012). تعاریف متعددی از مفهوم اعتماد وجود دارد که از میان آنها تعریف روسو و همکارانش (۱۹۹۸) جزء پذیرفته‌ترینهاست. از نظر آنان، اعتماد یک حالت روان‌شناختی است که به گرایش افراد به آسیب پذیر بودن نسبت به انتظارات مثبت دیگران اشاره دارد. بدین معنا که اعتماد کننده در برابر فعالیتهای اعتماد شونده آسیب پذیر بوده و نمی‌تواند رفتار او را کنترل کند. فرد اعتمادشونده مختار است به نفع یا زیان اعتمادکننده عمل کند.

سالهاست که نظریه پردازانی مانند مک کرگور، آرگریس و لیکرت در مطالعات خود از اهمیت اعتماد حمایت کرده‌اند (Kursunoglu, 2009). از آنجا که اعتماد مفهومی است که در محاوره روزمره از آن استفاده می‌شود، تعریف آن در ادبیات سازمانی دشوار است (Connel & Mannion, 2006). در حوزه سازمان و مدیریت، مقاله زند (۱۹۷۲) جزء اولین و تاثیرگذارترین کارها در زمینه اعتماد بوده است. او اعتماد را پدیده‌ای تدریجی و خود تقویت‌کننده می‌داند. به این معنا که اعتماد، به اعتماد بیشتر و بی‌اعتمادی، به بی‌اعتمادی بیشتر می‌انجامد (Mollering, Bachmann & Lee, 2004). با وجود تعاریف متعدد از مفهوم

اعتماد، در همه این تعاریف دو نکته مشترک است: اول این که اعتماد با عدم قطعیت و ریسک سر و کار دارد، دوم اینکه در مورد آسیب‌پذیری است (Newell & Swan, 2000). اعتماد سازمانی مفهومی چند سطحی است که می‌تواند در مورد تعاملات موجود میان افراد، میان اعضای یک تیم، میان تیمهای مختلف، میان اعضای سازمان و حتی میان سازمانهای مختلف در نظر گرفته شود (Chathoth, Mak, Jauhari & Manaktola, 2007)، که در این پژوهش اعتماد درون سازمانی مد نظر قرار گرفته است. مفهوم سازی سازه اعتماد و ابعاد آن از سوی پژوهشگران بسیار بحث‌برانگیز بوده است. در ابتدا این سازه، یک بعدی در نظر گرفته شده بود اما بعدها برخی اندیشمندان آن را به عنوان مفهومی چندبعدی، و با دو بعد شناختی و رفتاری در نظر گرفتند. از نظر آنان، این مفهوم هم بر شناخت و هم بر احساسات و عواطفی که اعتماد‌کننده نسبت به اعتماد شونده دارد مبتنی است (MacAllister, 1995). بعد شناختی اعتماد، دربرگیرنده باور به اعتبار و قابلیت اطمینان طرف مقابل است (Laka-Mathebula, 2004). این نوع اعتماد، مبتنی بر عقلانیت بوده و مفاهیمی چون شایستگی و مسئولیت را دربرمی‌گیرد (Lin et al., 2012). بعد رفتاری اعتماد، بر آسیب‌پذیری و عدم قطعیت نسبت به اعتماد‌کننده دلالت دارد (Laka-Mathebula, 2004). برخی پژوهش‌گران از جمله میر و همکارانش (۱۹۹۵) نیز اعتماد را بر حسب درجه‌ای که اعتماد‌کننده، طرف خود را قابل اطمینان می‌داند تعریف کرده و معتقدند در ایجاد اعتماد باید هم به ویژگی‌های اعتماد‌کننده و هم ویژگی‌های اعتماد شونده توجه کرد. بر اساس این مدل، افراد بر اساس سه عنصر شایستگی، ۴، حسن نیت ۵ و صداقت ۶ دیگران به آنان اعتماد می‌کنند (Mayer et al., 1995). بسیاری از نویسندگان نیز توانایی و تمایل اعتماد شونده را به عنوان مبنایی برای اعتماد اعتماد شونده به او در نظر گرفته‌اند (Parra, Nalda & Marco, 2011). برخی دیگر از اندیشمندان از جمله میشر (۱۹۹۶)، اعتماد درون سازمانی را با چهار بعد شایستگی، صراحت، ۸، توجه ۹ و قابلیت اطمینان ۱۰ در نظر گرفته‌اند.

### اعتماد درون سازمانی و تسهیم دانش

اینکه چه چیزی باعث می‌شود افراد به طور موثری دانش خود را با دیگر افراد سازمان تسهیم کنند یک پرسش اساسی است. در واقع، تسهیم دانش در عمل کار ساده‌ای نیست (Renzl, 2008). برای آنکه سازمان‌ها از مزایای تسهیم دانش برخوردار شوند، عوامل متعددی مانند فناوری اطلاعات، جو سازمانی و سیستم پاداش‌دهی مناسب باید وجود داشته

باشند (Tohidnia & Mosakhani, 2010). در حالی که تأکید مدیریت دانش سنتی بر فناوری یا طراحی سیستم‌های اطلاعاتی پردازش‌گر دانش بود، در دیدگاه‌های نوین، بیشتر به افراد و رفتارهای آنان در تسهیم دانش (Al-Alawi et al., 2007) و بر همکاری کارکنان دانشی در خلق و تسهیم دانش تمرکز می‌شود (Hong et al., 2011). هرچند انگیزش و تخصص افراد نقش مهمی در مشارکت افراد در تسهیم دانش دارد (Wang & Lai, 2006)، اما همیشه خیلی ساده نمی‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان چه زمان و چرا دانش خود را تسهیم می‌کنند، زیرا تسهیم دانش پدیده‌ای اجتماعی است و به روابط بین فردی و تعاملات اجتماعی بازمی‌گردد (Lin et al., 2012). بنابراین، عوامل فردی نقش بسیار مهمی در رفتارهای تسهیم دانش دارند (Tohidnia and Mosakhani, 2010) که از دیدگاه برخی اندیشمندان، یکی از این عوامل، اعتماد درون سازمانی است (Mooradian, Renzl & Matzler, 2006). افراد در صورت داشتن اعتماد، تمایل بیشتری برای ارائه دانش مفید به یکدیگر خواهند داشت (Chen et al., 2010) و معمولاً در سازمانهایی که دانش‌چندان به خوبی انتقال داده نمی‌شود، جوی حاکی از عدم اعتماد حکمفرماست (Tanner, 2010). اهمیت اعتماد در تسهیم دانش در مطالعه‌ای توسط کانلی و کلوی (۲۰۰۰) نیز بررسی شده است. در مطالعه آنان، پاسخگویان اذعان داشتند که تنها در شرایطی حاضر به تسهیم دانش خود خواهند شد که به دریافت‌کننده دانش اعتماد داشته باشند. برخی اندیشمندان نیز دریافته‌اند که اعتماد مبتنی بر احساس، بیش از اعتماد مبتنی بر شناخت با تسهیم داوطلبانه دانش مرتبط است؛ زیرا اعتماد مبتنی بر احساس، آسیب‌پذیری را کم کرده (Swart and Harvey, 2011) و ترس از سوءاستفاده‌گری یا فرصت‌طلبی طرف مقابل را کاهش می‌دهد (Casimir, Lee & Loon, 2012).

بوئر<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱)، بر اساس یک چارچوب نظری جامع برای مطالعه ابعاد رفتاری تسهیم دانش سازمانی، روابط میان افراد در این زمینه را به چهار شکل طبقه‌بندی کرده است: (۱) تسهیم همگانی<sup>۱۳</sup>، (۲) رتبه‌بندی مقام<sup>۱۴</sup>، (۳) تطبیق برابری<sup>۱۵</sup> و (۴) ارزش‌گذاری بازار<sup>۱۶</sup>. بر اساس روابط تسهیم همگانی که افراد محدودی به آن قائلند، دانش به عنوان منبعی مشترک و نه به عنوان دارایی فردی در نظر گرفته می‌شود که به کل گروه تعلق دارد. بنابراین با پیروی از اینکه «هر چیزی که من دارم برای توست» دانش باید آزادانه در میان افراد متعلق به یک گروه تسهیم شود. در این حالت، دانش با افرادی که در این هویت مشترک سهیم نیستند، به اشتراک گذارده نمی‌شود. در روابط رتبه‌بندی مقام، افراد براساس سلسله‌مراتب

معینی رده‌بندی می‌شوند. باتوجه به سلسله مراتب تسهیم دانش، دانش وسیله‌ای برای نشان دادن تفاوت‌های رده‌ای می‌باشد و افراد دارای رده‌های بالاتر دسترسی بیشتری به دانش دارند. در چنین روابطی، زمانی که افراد بترسند با تسهیم دانش موقعیتی را که به دست آورده‌اند از دست بدهند، دانش خود را تسهیم نمی‌کنند. در روابط تطبیق برابری، تسهیم دانش بر مبنای تبادل دانش با دانش مشابه خواهد بود؛ یعنی بر اساس یک رابطه متقابل، دانش توسط فرد الف تسهیم می‌شود زیرا فرد ب به آن نیاز دارد یا به این خاطر که فرد ب قبلاً دانشی را در اختیار فرد الف قرار داده است (فرد ب نیز این را به خاطر سپرده و در آینده جبران خواهد کرد). هنگامی که در روابط تطبیق برابری چنین تقابلی وجود نداشته باشد، دانش تسهیم نمی‌شود. در روابط ارزش‌گذاری بازار، دانش به عنوان کالایی ارزشمند در نظر گرفته می‌شود که قابل معامله است. افراد زمانی برای تسهیم دانش ترغیب می‌شوند که به ازای این کار پاداش دریافت کنند و در صورتی که پاداش در نظر گرفته شده کافی نباشد، دانش خود را تسهیم نمی‌کنند (Boer, 2011). در واقع، افراد زمانی حاضر به تسهیم دانش خود خواهند بود که برای هر دو طرف منافی در برداشته باشد (Casimir, Lee & Loon, 2012). پژوهش‌گران دیگری نیز به این نتیجه رسیده‌اند که وقتی افراد، اعضای واحد یا تیم خود را صادق و صریح بدانند بیشتر حاضر به تسهیم اطلاعات می‌شوند (Bakker et al., 2006). منظور از صراحت، احساس وجود فضای صداقت در سازمان است و به معنای حدی است که افراد اطلاعات خود را از یکدیگر پنهان نکنند. زمانی که کارکنان، همکاران و به ویژه مدیران، سازمان خود را صادق و صریح بدانند فضای اعتماد بیشتر خواهد شد (Kursunoglu, 2009). اما از آنجاکه دانش با قدرت همراه است، با تمایل کمتری حاضرند دانش خود را در اختیار اعضای شایسته‌تر واحد یا گروهشان بگذارند (Bakker et al., 2006). منظور از شایستگی، ادراک کلی از اثربخشی و شایستگی اعضای سازمان و توانایی سازمان برای بقاست (Kursunoglu, 2009). با توجه به این امر، می‌توان فرضیه‌های اول و دوم این پژوهش را به صورت زیر مفهوم سازی کرد:

فرضیه ۱. احساس وجود فضای صراحت در سازمان، بر تسهیم دانش موثر است.

فرضیه ۲. ادراک کلی از اثربخشی و شایستگی اعضای سازمان بر تسهیم دانش موثر است.

همچنین بر اساس طبقه‌بندی میشر (۱۹۹۶)، زمانی که کارکنان احساس کنند از جانب همکاران، مدیران و به طور کلی سازمانشان به آنان توجه می‌شود بیشتر اعتماد می‌کنند. در



این حالت افراد منافع خود و جمع را یکسان خواهند دانست. منظور از قابلیت اطمینان نیز انتظار رفتارهای باثبات و قابل اعتماد از طرف مقابل است؛ بدین معنا که حرف و عمل افراد یکسان باشد. با توجه به این امر، می توان فرضیه های دوم و سوم این پژوهش را به صورت زیر مفهوم سازی کرد:

فرضیه ۳. احساس توجه از جانب همکاران، مدیران و به طور کلی سازمان، بر تسهیم دانش موثر است.

فرضیه ۴. وجود رفتارهای باثبات و قابل اطمینان در سازمان، بر تسهیم دانش موثر است. همان طور که پیش تر بیان شد، شاکلی زالباک و همکارانش<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۰) بعد هویت را نیز به ابعاد مدل میسرا اضافه کردند. هویت به آن معناست که هر قدر افراد نسبت به سازمان هویت بیشتری داشته باشند با احتمال بیشتری آن را قابل اعتماد خواهند دانست (Shockley-Zalabak et al., 2000). بنابراین فرضیه پنجم این پژوهش به صورت زیر مطرح می گردد:

فرضیه ۵. احساس هویت نسبت به سازمان، بر تسهیم دانش موثر است.

لازم به ذکر است هر چند پژوهشهای بسیاری حاکی از روابط مثبت میان اعتماد و تسهیم دانش هستند، اما باید به این نکته نیز توجه داشت که اعتماد می تواند شمشیری دولبه باشد. به این معنا که اعتماد بی مورد امکان دارد باعث شود فرد بکارگیرنده دانش، بی چون و چرا هر نوع دانشی را پذیرفته و از بررسی مفید بودن دانش و بستر بکارگیری آن خودداری کند و این امر باعث سوء کاربرد یا سوء استفاده از دانش شود (Wang & Noe, 2010).

## روش پژوهش

در این پژوهش، تسهیم دانش با دو بعد تسهیم دانش درون واحدی و تسهیم دانش میان واحدی در نظر گرفته شده است. پرسش نامه تسهیم دانش، پس از بررسی پرسش نامه های ون و لیا<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۰)، ون دن هوف و دی راید<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۴) و داوونپورت و پورساک<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۸) با سوال هایی مانند: "من مشتاقانه اطلاعات خود را با همکاران واحد تسهیم می کنم"، برای سنجش تسهیم دانش درون واحدی و "زمانی که چیز جدیدی یاد می گیرم، اشکالی در آن نمی بینم که همکاران واحدهای دیگر نیز آن را بیاموزند"، برای سنجش تسهیم دانش میان واحدی طراحی گردید.

در خصوص سنجش اعتماد درون سازمانی، یک سوال اساسی آن است که به چه کسی قرار است اعتماد شود؟ دیتز و دن هارتوگ<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۶) در مقاله ای با عنوان "سنجش اعتماد

درون‌سازمانی"، به این نتیجه رسیده‌اند که سنجش‌های مرتبط با اعتماد، سه نوع روابط کاری متفاوت را بررسی می‌کنند:

(۱) اعتماد میان کارکنان و مدیرانشان (برای مثال Tyler; Gillespie; Tzafirir and Dolan; Spreitzer and Mishra);

(۲) اعتماد میان یک کارمند و یکی از همکارانش (برای مثال McAllister; Gillespie);

(۳) اعتماد میان کارمند و کارفرمایش (برای مثال Robinson) یا مدیرش (برای مثال Clark and Payne; Mayer and Davis; Tyler);

(۴) اعتماد میان کارمند و باقی افراد سازمان (برای مثال Huff and Kelley);

(۵) اعتماد میان بخش‌های سازمانی مختلف (برای مثال Cummings and Bromiley); و

(۶) اعتماد میان افراد مختلف در سرتاسر سازمان (برای مثال Shockley-Zalabak et al.).

با توجه به هدف این پژوهش که بررسی تاثیر اعتماد درون‌سازمانی بر تسهیم دانش درون‌واحدی و میان‌واحدی است، لازم بود که مفهوم اعتماد میان افراد مختلف در سرتاسر سازمان مورد بررسی قرار گیرد؛ و سنجش اعتماد میان مدیر و کارمند یا میان یک کارمند و یکی از همکارانش نمی‌توانست اهداف تحقیق را برآورده سازد. به همین دلیل برای سنجش اعتماد سازمانی از پرسش‌نامه طراحی شده توسط شاکلی- زالباک و همکارانش (۲۰۰۰) استفاده شد و اعتماد با پنج بعد شایستگی، صراحت، توجه، قابلیت اطمینان و هویت در نظر گرفته شد. بدین ترتیب پرسش‌نامه‌ای با ۵۲ سوال طراحی گردید که ۷ سوال به تسهیم دانش و ۴۵ سوال به اعتماد درون سازمانی اختصاص داده شد.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان دارای مدرک کارشناسی به بالا در خبرگزاری ایسنا هستند. پژوهش‌گران قصد داشتند فرضیه‌های پژوهش را در یک سازمان دانش‌محور و در میان جمعی از متخصصان آزمون کنند و از آنجا که هم اعتماد درون سازمانی و هم تسهیم دانش برای عملکرد موثر سازمان‌های رسانه‌ای بسیار مهم هستند، این سازمان عنوان جامعه آماری انتخاب شد و از آنجا که جامعه هدف، دانش‌گران سازمانی بودند، پرسش‌نامه‌ها صرفاً در میان افرادی که تحصیلاتی بالاتر از کارشناسی داشتند توزیع گردید. مجموع تعداد کارکنان دارای تحصیلات کارشناسی به بالای این خبرگزاری حدود ۲۰۰ نفر است که با توجه به فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود، حجم نمونه ۹۵ نفر محاسبه شد که برای افزایش اطمینان

از بازگشت پرسش‌نامه‌ها، ۱۵۰ پرسشنامه به روش تصادفی ساده توزیع گردید. به منظور افزایش دقت در کسب نتایج حاصل از پژوهش، پژوهش‌گران خود مبادرت به پخش پرسش‌نامه کردند تا در حین پخش آن با کارکنانی که پرسش‌نامه‌ها را تکمیل می‌کردند، صحبت کنند و حالات و روابط کارکنان با یکدیگر را از نزدیک مشاهده کنند. در نهایت ۱۳۴ پرسشنامه قابل تحلیل به دست آمد که از این ۱۳۴ نفر، ۴۹ نفر مرد و ۸۴ نفر زن بودند و ۱ نفر جنسیت خود را اعلام نکرده بود؛ ۹۵ نفر بدون سابقه مدیریتی، ۲۹ نفر دارای سابقه مدیریتی ۱ تا ۵ سال، ۴ نفر دارای سابقه مدیریتی ۶ تا ۱۰ سال و ۶ نفر دارای سابقه مدیریتی بالای ۱۰ سال بودند؛ ۷۵ نفر زیر ۳۰ سال، ۵۶ نفر ۳۰ تا ۳۹ سال، ۳ نفر ۴۰ تا ۴۹ سال بودند؛ و ۸۲ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۵۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند.

پرسشنامه اولیه اعتماد درون‌سازمانی مشتمل بر ۴۵ سوال با ۵ عامل بود که بعد از انجام تحلیل عاملی در مرحله اول، ۳ سوال به علت بار عاملی کم حذف شد (که هر سه سوال به عامل توجه اختصاص داشتند) و ۴۲ سوال و ۴ عامل برای اعتماد درون‌سازمانی در نظر گرفته شد. تسهیم دانش سازمانی دربرگیرنده ۷ سوال بود که پس از تحلیل عاملی هیچ سوالی حذف نگردید. یعنی در کل ۴۹ سوال (۴۲ سوال برای اعتماد درون‌سازمانی و ۷ سوال برای تسهیم دانش سازمانی) مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی برای اعتماد درون‌سازمانی حاکی از آن بود که چهار عامل اول، ۶۲/۹۸ درصد تغییرپذیری متغیرها را توضیح می‌دهند، از این رو، بر اساس نتایج ماتریس چرخش یافته عاملی، سوالات مرتبط با ابعاد توجه و هویت در هم ادغام شده و هویت نامیده شدند. ابعاد تسهیم دانش پس از تحلیل عاملی تغییری نکردند. فرضیه سوم پژوهش نیز متناسب با ادغام بعد توجه در هویت، حذف گردید.

### یافته‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از برنامه نرم افزار آماری در علوم اجتماعی (SPSS) و نرم افزار پیشرفته لیزرل، اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع متغیرها، آزمون مقایسه میانگین یک جامعه برای بررسی وضعیت متغیرها، تحلیل همبستگی برای بررسی رابطه میان متغیرها، آزمون میانگین چندجامعه برای بررسی ارتباط میان متغیرهای جمعیت شناختی و متغیرهای پژوهش، و مدل معادلات ساختاری برای سنجش تاثیر اعتماد درون‌سازمانی بر تسهیم دانش استفاده شد. با توجه به آزمون کولموگوروف اسمیرنوف، Sig تمامی عوامل به

غیر از عامل شایستگی بزرگتر از ۰/۰۵ بوده، از این رو می‌توان گفت که توزیع، نرمال بوده است؛ به همین دلیل برای آزمون فرضیه‌ها و انجام سایر آزمون‌های آماری از آمار پارامتریک استفاده گردید.

*آزمون مقایسه میانگین یک جامعه.* جهت مناسب بودن وضعیت عامل‌ها از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که در خبرگزاری ایسنا، وضعیت عوامل شایستگی، صراحت و قابلیت اطمینان بالاتر از حد متوسط بوده و وضعیت هویت سازمانی در حد متوسط است. همچنین وضعیت تسهیم دانش درون واحدی و میان واحدی هر دو، بالاتر از حد متوسط است.

*آزمون همبستگی بین عامل‌ها.* برای بررسی رابطه میان اعتماد درون سازمانی و تسهیم دانش، از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که بین عوامل اعتماد درون سازمانی و تسهیم دانش، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که البته این مساله در مورد ارتباط ابعاد هویت و شایستگی با تسهیم دانش درون سازمانی صدق نمی‌کند؛ همچنین بر اساس نتایج، بین ابعاد هویت و تسهیم دانش درون سازمانی و هم-چنین شایستگی و تسهیم دانش درون سازمانی، ارتباط معناداری وجود ندارد. همان طور که پیش‌تر آمد، بر اساس پژوهشی که توسط باکر و همکارانش (۲۰۰۶) انجام شده بود نیز افراد با تمایل کمتری حاضرند دانش خود را در اختیار اعضای شایسته‌تر واحد خود بگذارند. همچنین نکته جالب توجه دیگر در اینجا است که شدت رابطه میان ابعاد اعتماد سازمانی و تسهیم دانش میان واحدی از شدت رابطه میان این ابعاد و تسهیم دانش درون واحدی بیشتر است.

*آزمون مقایسه دو جامعه.* بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، جنسیت افراد اختلاف معناداری در اعتماد آنان و میزان تسهیم دانش ایجاد نمی‌کند. در برخی پژوهش‌های تجربی نیز بر این امر تاکید شده است جنسیت تاثیر چندانی بر میزان اعتماد سازمانی ندارد (Kursunoglu, 2009).

*آزمون مقایسه میانگین چند جامعه.* بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، اینکه افراد دارای تحصیلات کارشناسی باشند یا کارشناسی ارشد و بالاتر، اختلاف معناداری در اعتماد آنان و میزان تسهیم دانش ایجاد نمی‌کند؛ اما به نظر می‌رسد که تجربه افراد اختلاف معناداری در این زمینه ایجاد کرده و نکته جالب آنکه افراد با سابقه مدیریتی بیشتر چه به

لحاظ میزان اعتماد سازمانی و چه به لحاظ تسهیم دانش، میانگین پایین‌تری نسبت به افراد بدون سابقه مدیریتی یا دارای سابقه مدیریتی کمتر دارند.

*مدل معادلات ساختاری برای سنجش تاثیر اعتماد درون سازمانی بر تسهیم دانش.* جهت بررسی وجود و یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش، فرضیه‌های تحقیق با استفاده معادلات ساختاری آزمون شدند. نتایج حاکی از برازش خوب مدل و تایید فرضیه‌های پژوهش بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تبیین مفهوم اعتماد به عنوان اهرمی کلیدی در جهت تسهیم واقعی دانش میان متخصصان یک سازمان دانش‌محور بود. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که در خبرگزاری ایسنا، وضعیت عوامل شایستگی، صراحت و قابلیت اطمینان بالاتر از حد متوسط بوده و وضعیت هویت سازمانی در حد متوسط است. همچنین وضعیت تسهیم دانش درون واحدی و میان واحدی هر دو، بالاتر از حد متوسط است که به همین دلیل، تایید شدن کلیه فرضیه‌های پژوهش قابل انتظار است. اما نکات جالب توجه در خصوص این پژوهش، به نتایج فرعی حاصل از آن بازمی‌گردد. با توجه به نتایج این پژوهش، بین عوامل اعتماد درون‌سازمانی و تسهیم دانش، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که البته این مساله در مورد ارتباط بعد هویت و شایستگی با تسهیم دانش درون سازمانی صدق نمی‌کند؛ و به نظر می‌رسد که نتایج این پژوهش با پژوهشی که در سال ۲۰۰۶ توسط باکر و همکارانش انجام شده بود سازگار است. به نظر می‌رسد که در خبرگزاری ایسنا افراد چندان تمایل ندارند دانش خود را در اختیار اعضای شایسته‌تر واحد خود بگذارند، چراکه دانش با قدرت همراه است، اما از آنجاکه منافع افراد واحدهای مختلف شاید اشتراک چندانی با هم نداشته باشد، از اینکه دانش خود را در اختیار اعضای سایر واحدها بگذارند چندان هراسی ندارند. در این زمینه برخی پژوهشگران نیز معتقدند تسهیم دانش رفتاری است که با خود ریسک به همراه دارد، زیرا افراد نمی‌توانند بفهمند که از دانشی که به دیگری انتقال می‌دهند چه استفاده‌هایی خواهد شد (Connelly & Kelloway, 2000). فردی که دانش را انتقال می‌دهد باید اعتماد داشته باشد که گیرنده دانش، از دانش تسهیم شده برای اهدافی به غیر از آنچه که بر سر آن توافق‌هایی صورت گرفته است استفاده نکند (Michailova & Hutchings, 2004). افرادی هم که دانش را دریافت می‌کنند نمی‌دانند که آیا فرد مقابل دانش کاربردی و قابل استفاده‌ای

را انتقال می‌دهد یا صرفاً تظاهر به انتقال دانش می‌کند (Connelly & Kelloway, 2000). از آنجاکه رفتار انسان‌ها ذاتاً فرصت‌طلبانه است، افراد ممکن است به دلیل منفعت‌طلبی و عدم اعتماد نسبت به دیگران، دانش واقعی را انتقال ندهد و تنها به انتقال آن دسته از اطلاعاتی که کاربرد چندانی ندارند بپردازند (Michailova & Hutchings, 2004).

بر اساس نتایج این پژوهش، شدت رابطه میان ابعاد اعتماد سازمانی و تسهیم دانش میان واحدی از شدت رابطه میان این ابعاد و تسهیم دانش درون واحدی بیشتر است. این امر خود می‌تواند ناشی از فرهنگ فردگرایی در سازمانهای ایران (Javidan & Dastmalchaian, 2003) و عدم توجه به منفعت کلی سازمان باشد. بر اساس برخی پژوهشها نیز جو سازمانی‌ای که صرفاً بر رقابت افراد تأکید می‌شود، می‌تواند به عنوان مانعی بر سر راه تسهیم دانش عمل کند؛ درحالی‌که جو همکاری به ایجاد اعتماد و تسهیم دانش کمک می‌کند و لازم است بیش از فرهنگ رقابت و فردگرایی بر فرهنگ همکاری و جمع‌گرایی تأکید شود. (Wang & Noe, 2010). بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، این‌که افراد دارای تحصیلات کارشناسی باشند یا کارشناسی ارشد و بالاتر، اختلاف معناداری در اعتماد آنان و میزان تسهیم دانش ایجاد نمی‌کند؛ اما به نظر می‌رسد که تجربه افراد اختلاف معناداری در این زمینه ایجاد کرده و نکته جالب آن‌که افراد با سابقه مدیریتی بیشتر چه به لحاظ میزان اعتماد سازمانی و چه به لحاظ تسهیم دانش، میانگین پایین‌تری نسبت به افراد بدون سابقه مدیریتی یا دارای سابقه مدیریتی کمتر دارند. این امر نشان می‌دهد که افراد با سابقه مدیریتی بیشتر، با تمایل کمتری حاضرند تجاربی را که در طی سال‌ها کسب کرده‌اند در اختیار سایر افراد قرار دهند. بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش، در تسهیم دانش با شکست مواجه می‌شوند. یک دلیل مهم برای این امر آن است که اگر دانش برای سازمانی یک مزیت رقابتی و منبع استراتژیک باشد، به وضوح می‌تواند یک منبع قدرت و مزیت برای افرادی باشد که مالک آن هستند. افرادی که مالک دانش هستند می‌توانند مزایایی به دست آورده و جایگاه منحصر به فردی به دست آورند (Yang & Wu, 2008). حتی داوونپورت این امر را که فردی بخواهد دانش خود را با دیگری تسهیم کند غیرطبیعی می‌داند زیرا از نظر او افراد دانش خود را منبعی ارزشمند و مهم برای کسب مزیت رقابتی می‌دانند (Lin et al., 2012). همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، زمانی‌که افراد بترسند با تسهیم دانش موقعیتی را که به دست آورده‌اند از دست بدهند، دانش خود را تسهیم نمی‌کنند و اغلب افراد زمانی حاضرند دانش خود را تسهیم کنند که برای آنان منفعتی داشته باشد یا بدانند دیگران

نیز در آینده جبران کرده و حاضر به تسهیم دانش خود خواهند شد. این امر در فرهنگهای فردگرا و دارای فاصله قدرت زیاد بارزتر است. این در حالی است که انتقال موثر دانش منجر به بروز یادگیری شده و این امر به نوبه خود، به بهبود دانش موجود در سازمان می‌انجامد (Darroch & McNaughton, 2003). رفتارهای تسهیم دانش، یادگیری کارکنان را تسهیل کرده و این امکان را به آنها می‌دهد تا مشکلاتی را که دیگران پیش‌تر با آن مواجه بوده‌اند حل کنند و بنابراین امکان پاسخگویی سریع‌تر را فراهم می‌سازد (Law & Ngai, 2008). نکته قابل توجه آنکه تسهیم دانش نیز می‌تواند اعتماد میان افراد را افزایش دهد (Connelly & Kelloway, 2000). از این‌رو، انجام تحقیقات بیشتر در زمینه عوامل موثر بر بهبود رفتارهای تسهیم دانش و راهکارهای لازم در جهت افزایش اعتماد در سازمان‌های دانش محور ضروری به نظر می‌رسد. اندیشمندان بسیاری معتقدند تسهیم دانش مهم‌ترین عامل موفقیت در مدیریت دانش است (Law & Ngai, 2008)، اما در عمل کار ساده‌ای نیست (Renzi, 2008). زیرا پدیده‌ای اجتماعی بوده و به روابط بین فردی و تعاملات اجتماعی بازمی‌گردد (Lin et al., 2012). بنابراین، برای آنکه سازمان‌ها از مزایای تسهیم دانش برخوردار شوند، علاوه بر عواملی چون فناوری اطلاعات، جو سازمانی و سیستم پاداش‌دهی مناسب باید به عوامل فردی که نقش بسیار مهمی در رفتارهای تسهیم دانش دارند توجه کنند (Tohidnia and Mosakhani, 2010). در نهایت لازم به ذکر است که فعالیتهای تسهیم دانش صرفاً منحصر به محیط داخل سازمان نمی‌شود و برای توسعه و بهبود شرایط کشور و حرکت به سمت توسعه یافتگی باید به تسهیم دانش در میان سازمانها نیز توجه داشت که البته این امر در مورد سازمانهای دولتی که رقابت در مورد آنها چندان معنا ندارد، بیشتر مصداق پیدا می‌کند.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Rousseau et al.
2. Zand
3. Mayer et al.
4. Competency
5. Benevolence
6. Integrity
7. Mishra
8. Openness
9. Concern
10. Reliability
11. Connelly & Kelloway
12. Boer
13. Communal sharing
14. Authority ranking
15. Equality matching
16. Market pricing
17. Shockley- Zalabak et al
18. Wen and Liao
19. van den Hooff and de Ridder
20. Davenport and Prusak
21. Dietz and Den Hartog

## منابع

- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. and Y. Fraidon Mohammed, (2007), "Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors", *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 22 – 42.
- Bakker, M., Leenders, R. T. A. J., Gabbay, S. M., Kratzer, J., and J. M. L. Van Engelen, (2006), "Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects", *The Learning Organization*, 13(6), 594–605.
- Barber, B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ.
- Cabrera, E.F. and A. Cabrera (2005), "Fostering knowledge sharing through people management practices", *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5): 720-35.
- Cao, Y. and Y. Xiang (2012), "The impact of knowledge governance on knowledge sharing", *Management Decision*, 50(4): 591-610.
- Casimir, G., Lee, K. and M. Loon (2012), "Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost", *Journal of Knowledge Management*, 16 (5): 740- 753.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V. and K. Manaktola (2007), "Employees' perceptions of organizational trust and service climate: a structural model combining their effects on employee satisfaction", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31: 338-357.
- Chen , T. Y., Chen , Y. M., Lin, Ch. J. and P. Y. Chen (2010), "A fuzzy trust evaluation method for knowledge sharing in virtual enterprises", *Computers & Industrial Engineering*, 59: 853–864.
- Choi, Y.S. (2000), "An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management", *Doctoral Dissertation*, Graduate College at the University of Nebraska, University of Nebraska, Lincoln, NB.
- Cockrell, R. C. and D. N. Stone (2010), "Industry culture influences pseudo-knowledge sharing: a multiple mediation analysis", *Journal of Knowledge Management*, 14 (6): 841-857.
- Connell, N.A.D., Mannion, R. (2006), "Conceptualisations of trust in the organisational literature: Some indicators from a complementary perspective", *Journal of Health Organization and Management*, 20 (5): 417 – 433.
- Connelly, C. and K. Kelloway (2000), *Predictors of Knowledge Sharing in Organizations*, MSc Thesis for Queen's School of Business, Queen's University, Kingston.



- Cress, U. and J. Kimmerle (2006), "Information exchange with shared database as a social dilemma: The effect of meta knowledge, bonus systems, and costs", *Communication Research*, 33(5):370-390.
- Darroch, J. and R. McNaughton (2003), "Beyond market orientation Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms", *European Journal of Marketing*, 37, (3/4):572-593.
- Davenport, T. H., and L. Prusak (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, MA, Boston: Harvard Business School Press.
- Dietz, G. and D.N. Den Hartog (2006), "Measuring trust inside Organizations", *Personnel Review*, 35 (5): 557-588.
- Fang, Y. H. and Ch. M. Chiu (2010), "In justice we trust: Exploring knowledge-sharing continuance intentions in virtual communities of practice", *Computers in Human Behavior*, 26:235-246.
- Ford, D. (2001), "Trust and knowledge management: the seeds of success", [http: www.business.queensu.ca/kbe](http://www.business.queensu.ca/kbe).
- Garud, R. and P.R. Nayyar (1994), "Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer", *Strategic Management Journal*, 15: 365-385.
- Gloet, M and M. Terziovski (2004), "Exploring the relationship between km practices and innovation performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5): 402-409.
- Holste, J. S. and D. Fields, (2010), "Trust and tacit knowledge sharing and use", *Journal of Knowledge Management*, 14(1): 128 -140.
- Hong, D. G., Koo, Ch. and E. Suh (2009), "Overcoming barriers of knowledge sharing through communities of practice: A case study of steel company", *Korean journal of Information Systems Review*, 11(2): 131-145.
- Hong, D., Suh, E. and Ch. Koo (2011), "Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company", *Expert Systems with Applications*, 38: 14417-14427.
- Javidan, M. and A. Dastmalchian (2003), "Culture and leadership in Iran: the land of individual achievers, strong family ties and powerful elite", *Academy of Management Executive*, 17(4): 127-142.
- Kursunoglu, A. (2009), "An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1: 915-920.

- Laka-Mathebula M. R. (2004), "Modeling the relationship between organizational commitment, Leadership style, *human resources management practices and organizational trust*", Unpublished PhD Thesis, University of Pretoria.
- Law, Ch.C.H. and E.W.T. Ngai (2008), "An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance", *Expert Systems with Applications*, 34: 2342–2349.
- Lin, H. F. (2007), "A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness", *Journal of Information Science*, 33(6): 643–659.
- Lin, H., Lee, H. Sh. and D. W. Wang (2009), "Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach", *Journal of Information Science*, 35: 25- 44.
- Lin, T. Ch., Wub, Sh. and Ch. T. Lu (2012), "Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective", *Expert Systems with Applications*, 39: 751–764.
- Lusher, D. , Robins, G., Pattison, Ph. E. and A. Lomi (2012), "Trust Me: Differences in expressed and perceived trust relations in an organization", *Social Networks*, 34 (4): 410-424.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and F.D. Schoorman (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-34.
- McAllister, D.J. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal co-operation in organisations", *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- Michailova, S. and K. Hutchings (2004), " Knowledge Sharing and National Culture: A Comparison Between China and Russia", *Journal of Management Studies*, 43(3):383-405.
- Mishra, A.K. (1996), "Organizational responses to crisis: the centrality of trust", in Kramer, R.M. and T.R. Tyler (Eds), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 261-87.
- Mollering, G., Bachmann, R. and S. H. Lee (2004), "Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation", *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6):556-570.
- Mooradian, T., Renzl, B and K. Matzler (2006), "Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing", *Management Learning*, 37(4): 523–540.

- Newell, S. and J. Swan (2000), "Trust and inter-organizational networking", *Journal of Human Relations*, 53(10): 1287-1328.
- Niels-Ingvar, B., Berends, H. and P.V. Baalen (2011), "Relational model for knowledge sharing behavior", *European Management Journal*, 29: 85-97.
- Nonaka, I. and T. Nishiguchi (2001), *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York, NY.
- Parra, M. G., Nalda, A. L., Marco Perles, G. S. (2011), "Towards a more humanistic understanding of organizational Trust", *Journal of Management Development*, 30(6): 605-614
- Perez-Araos, A., Barber, K. D., Munive-Hernandez, J. A. and S. Eldridge (2007), "Designing a knowledge management tool to support knowledge sharing networks", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2):153-168.
- Poortvliet, P.M., Janssen, O., Van Yperen, N.W. and E. Van de Vliert (2007), "Achievement goals and interpersonal behavior: how mastery and performance goals shape information exchange", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33 (10): 1435-47.
- Renzl, B. (2008), "Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation", *Omega*, 36: 206 - 220.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and C. Camerer (1998), "Not so different after all: a cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23(3):393-404.
- Sankowska, A. (2012), "Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness", *The Learning Organization*, 20(1): 1-24.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. and G. Winograd (2000), "Organizational trust: What it means, why it matters", *Organization Development Journal*, 18(4): 35-48.
- Swart, J. and P. Harvey (2011), "Identifying knowledge boundaries: the case of networked projects", *Journal of Knowledge Management*, 15 (5): 703-21.
- Tanner, N. (2010), "The importance of knowledge management and trust in relation to disaster response", *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management*, 5: 1-9.
- Tohidinia, Z. and M. Mosakhani (2010), "Knowledge sharing behavior and its predictors", *Industrial Management & Data Systems*, 110 (4): 611-631.

- Van den Hooff, B. and J. A. de Ridder (2004), "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, 8(6):117-130.
- Wang, C.C. and C. Y. Lai (2006), "Knowledge contribution in the online virtual community: capability and motivation", *Lecture Notes in Artificial Intelligence*, 4092: 442-53.
- Wang, Sh. and R. A. Noe (2010), "Knowledge sharing: A review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, 20: 115-131.
- Wen, P. and J.Q. Liao (2010), "The influence of different types of performance appraisal on employee appraisal reaction: a study based on appraisal purposes", *Nankai Business Review*, 13(2).
- Yang, H. L. and T.C.T. Wu, (2008), "Knowledge sharing in an organization", *Technological Forecasting & Social Change* 75: 1128-1156.
- Yang, T. M. and T. A. Maxwell (2011), "Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors", *Government Information Quarterly*, 28:164-175.
- Zand, D.E. (1972), "Trust and managerial problem solving", *Administrative Science Quarterly*, 17 (2): 229-39.
- Zhang, J., Dawes, S. S. and J. Sarkis (2005), "Exploring stakeholders' expectations of the benefits and barriers of e-Government knowledge sharing", *The Journal of Enterprise Information Management*, 18(5), 548-567.

- <sup>۱</sup> Rousseau et al.  
<sup>۲</sup> Zand  
<sup>۳</sup> Mayer et al.  
<sup>۴</sup> Competency  
<sup>۵</sup> Benevolence  
<sup>۶</sup> Integrity  
<sup>۷</sup> Mishra  
<sup>۸</sup> Openness  
<sup>۹</sup> Concern  
<sup>۱۰</sup> Reliability  
Connelly & Kelloway <sup>۱۱</sup>  
<sup>۱۲</sup> Boer  
<sup>۱۳</sup> Communal sharing  
<sup>۱۴</sup> Authority ranking  
<sup>۱۵</sup> Equality matching  
<sup>۱۶</sup> Market pricing  
<sup>۱۷</sup> Shockley- Zolabak et al  
<sup>۱۸</sup> Wen and Liao  
<sup>۱۹</sup> van den Hooff and de Ridder  
<sup>۲۰</sup> Davenport and Prusak  
<sup>۲۱</sup> Dietz and Den Hartog