

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۸، پاییز و زمستان ۱۳۹۱

بررسی رابطه بین اعتماد به مدیریت و به اشتراک گذاشتن دانش و نقش میانجی ترس از دست دادن اعتبار و مستند سازی دانش

مصطفی کاظمی

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

*
یوسف رضانی

مربی موسسه آموزش عالی عطار مشهد و دانشجوی

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی

مشهد

چکیده

به اشتراک گذاشتن دانش از امور حیاتی برای سازمان هاست و در این میان، اعتماد متقابل بین افراد و به طور خاص اعتماد به مدیریت، عاملی تاثیرگذار در آن مهم است. با توجه به مشهود نبودن رابطه بین اعتماد متقابل و اشتراک دانش، مطالعه حاضر سعی نموده با استفاده از متغیرهای میانجی "ترس از دست دادن اعتبار شخصی فرد" و "مستند سازی دانش"، رابطه میان اعتماد به مدیریت و به اشتراک گذاشتن دانش را مورد بررسی قرار دهد. روش شناسی پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است و با توجه به محدود بودن جامعه آماری، یعنی کارکنان منطقه ۹ شهرداری مشهد، نمونه گیری به روش سرشماری انجام شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش دارای کاربردهای مهمی در دو سطح نظری و مدیریتی است. این مقاله در سطح مدیران بر نقش اصلی افراد در روند به اشتراک گذاشتن دانش نسبت به دو مؤلفه مستند سازی دانش و ترس از دست دادن اعتبار شخصی فرد تاکید می کند. در سطح نظری نیز شواهد تجربی را برای دو مکانیزم که کمک به بیان تاثیر اعتماد به مدیریت بر به اشتراک گذاشتن دانش می کند، فراهم می نماید.

کلید واژه‌ها: به اشتراک گذاشتن دانش، اعتماد، ترس، مستند سازی دانش.

usef_ramzani@yahoo.com

* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۹/۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۴/۱۷

Investigating the relationship between trust in management, knowledge sharing, and intermediating role of losing knowledge value and documentation

Mostafa kazemi

Associate Professor Ferdowsi University of Mashhad

Yousef ramezani

Lecture of Attar institute of higher education
Ph.D Student, Human Recourse Managemen,
Ferdowsi University of Mashhad

Abstract

Knowledge sharing appears to be vital in organizations where interpersonal trust and trust in management is an important issue. Since the relationship between interpersonal trust and knowledge sharing is not obvious, this study analyzes the relationship between trust in management and knowledge sharing through "fear of losing one's personal value" and "knowledge documentation" as intermediate variables. The research methodology is descriptive- correlation and because of limited number of research population (9 employees of Mashhad municipality), data was collected from the whole population. Lisrel Software was used for data analysis. The results of this research contribute to both managerial and theoretical levels. For managerial level, it emphasizes on individual's main role in the knowledge sharing process into knowledge documentation and fear of losing one's personal value. In theoretical level, our research provides empirical evidence for two mechanisms that help to explain the impact of trust in management on knowledge sharing.

Key words: knowledge sharing, Trust, Fear, Knowledge documentation

مقدمه

ابزاری که به وسیله آنها، دانش در سازمان ها به اشتراک گذاشته می شود و عواملی که انتقال و اشتراک دانش را تسهیل می کنند، موضوعات اصلی در مدیریت دانش هستند. اشتراک هدفمند دانش نیز در سازمان ها به یادگیری سریع تر فردی و سازمانی منجر گشته، خلاقیت را توسعه می دهد و در نهایت به بهبود عملکرد فرد و سازمان می انجامد. بر این اساس، سازمان ها اشتراک دانش را تقویت و کارکنان خود را به این امر تشویق می کنند (king, 2001). به عبارت بهتر، به اشتراک گذاشتن دانش عبارت از مجموعه رفتارهایی است که تبادل اطلاعات یا کمک به دیگران را منجر گشته (Connelly & Kelloway, 2003) و از مهم ترین امور حیاتی و ضروری برای سازمان هاست که آن ها را قادر به گسترش مهارت ها و شایستگی هایشان می سازد، بر اعتبارشان می افزاید و به سازمان ها کمک

می‌کند منابع رقابتی خود را حفظ کنند (Grant, 1996 & Mtzler et al., 2005). بدین ترتیب هنگامی که کارکنان سازمان بهترین تمرینات و آموزش‌هایی را که آموخته‌اند و نیز تجربیاتی که کسب کرده‌اند، بین یکدیگر مبادله می‌کنند، عملکرد سازمان بهبود می‌یابد (Argote et al., 2000). در این راستا ایجاد اعتماد سازمانی و تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان، نقش مؤثری بر اشتراک دانش در سازمان دارد (Khatamianfar & Parirokh, 2009). پیش‌نیاز این مهم محیط مبتنی بر تشریک مساعی و همکاری است که تأثیر بسیاری بر فرایند اشتراک دانش دارد. در چنین محیطی، اعتماد رشد می‌کند و افراد متوجه خواهند شد که با اشتراک دانش نه تنها ضرری به آنها نمی‌رسد، بلکه منافع بسیاری نیز برای آنها به ارمغان خواهد داشت (Yu et al., 2004). از این طریق می‌توان در سازمان‌هایی که در آن اعتماد حاکم است فضای باز، کارمندان مسئول، بهره‌وری و تعهد به سازمان، فرهنگ سازش، کار گروهی، رضایت شغلی بالا و مشارکت در تصمیم‌گیری را مشاهده کرد (Yilmaz, 2008). از سوی دیگر روش، رفتار و عملکرد مدیریت نیز با توجه به توانایی وی در شکل‌دهی به ساختارها و فرایندهای سازمانی مرتبط با مدیریت و اشتراک دانش، همچنین پرورش هنجارها و ارزش‌هایی در این خصوص، می‌تواند به گونه‌ای مؤثر در اشتراک دانش سازمانی تأثیرگذار باشد (Zhang & Faerman, 2004). از این رو مطابق آنچه بیان شد، وجود ارتباط در میان دو مقوله اعتماد و عملکرد مدیریت با اشتراک دانش آشکار بوده که تاکنون به تحلیل محتوایی ارتباط این سه حوزه پرداخته نشده است. با توجه به خلاء یاد شده، تحقیق حاضر تلاش نموده با تلفیق حوزه‌های اعتماد و عملکرد مدیریت در قالب مقوله اعتماد به مدیریت که نشان‌دهنده اعتماد کارکنان نسبت به روش، عملکرد و رفتار مدیریت می‌باشد، به بررسی چگونگی ارتباط آن با اشتراک دانش اقدام نماید. این ارزیابی بواسطه به کارگیری متغیرهای میانجی ترس از دست دادن اعتبار شخصی فرد و مستندسازی دانش تسهیل‌گشته است. در نتیجه در این پژوهش دو موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد. نخست استدلال می‌شود که اعتماد به مدیریت به واسطه کاهش دادن ترس از دست دادن اعتبار شخصی فرد موجب تسهیل یافتن اشتراک گذاری دانش می‌شود. دوم اینکه، اعتماد به مدیریت اشتراک دانش را به واسطه تأثیر مثبت آن بر مستندسازی دانش افزایش می‌دهد. به عبارت دیگر این مقاله، بر اشتراک دانش به عنوان یک فرآیند دو جانبه و متقابل مبادله دانش تمرکز می‌کند و فرآیندی را که مشخص می‌کند چرا افراد مایلند در آن مشارکت کنند، آزمون می‌نماید.

مبانی نظری

اعتماد به مدیریت در مقابل ترس از دست دادن اعتبار

نظریه اعتماد به دو صورت عمده مورد بحث قرار می گیرد: نخست اعتماد مبتنی بر شناخت بر پایه تفکر فردی و اطمینان به طرف دیگر و مبتنی بر "دلایل خوب" به عنوان دلیل قابلیت اعتماد؛ دوم، اعتماد مبتنی بر تأثیر برقیود احساس بین افراد (Chowdhury, 2005 ; Lewis & Weigert, 1985 ; McAllister, 1995). اعتماد در محیط کاری تأثیر قوی و زیادی بر پدیده های سازمانی گوناگون شامل رضایت شغلی، تنش، تعهد سازمانی، بهره وری و مهم تر از همه اشتراک دانش دارد (Levin, 2004). آبرامز نیز معتقد است اعتماد، به افزایش مبادله های دانش جمعی منتهی می شود و مبادلات دانش را کم هزینه تر می سازد (Abrams et al., 2003). به طور کلی کلید نگهداری روابط سازمانی درونی، یا جلوگیری از شکست آن، این است که افراد به همکاری یکدیگر اعتماد و اطمینان کافی داشته باشند (Velez et al., 2008). در این میان مفهوم اعتماد به مدیریت، به اعتماد و اعتقاد کارمندان در دستیابی به هدف سازمان و اعتماد به رؤسای سازمانی دلالت می کند (Kim & Mauborgne, 1997). در حقیقت اعتماد به مدیریت از یک جریان تبادل اجتماعی ناشی می شود که در آن کارمندان اقدامات مدیریت را به عنوان آذوقه رسان اصلی کارهای سازمانی اشخاص تلقی می کنند (Whitener, 2001). در این راستا و با توجه به اینکه در مباحث جامعه شناسی بر این موضوع تأکید شده است که اعتماد تنها عقاید شخص در مورد دیگران را شامل نمی شود، بلکه رفتارها و رضایتمندیشان برای استفاده از دانش را نیز شامل می شود (Luhmann, 1979; Lewis & Weigert, 1985)، بنابراین هنگامی که کارمندان اشتراک دانش دارند باید مطمئن باشند که مدیریت تشخیص خواهد داد و به آنها برای این کار پاداش می دهد (Mayer & Gavin, 2005). در نتیجه در صورتی که به طور مقتضی به آنها پاداش داده نشود از اشتراک دانش خود نگران خواهند شد (Davenport & Prusak, 1998). بر این اساس می توان نتیجه گرفت اعتماد اثر شدیدی بر ترس به عنوان یک تهدید مهم برای حرکت دسته جمعی دارد و در مقابل توانسته حتی ترس را برطرف کند؛ زیرا اعتقاد شخص به خیرخواهی و صداقت و درستی، تمایل افراد را به ریسک کردن به جهت همکاری و اشتراک دانش گرانها با دیگران افزایش می دهد و بدین ترتیب اعتماد فراگیر دانش داخلی به طور مؤثری عمل نخواهد کرد (Hwang & Burgers, 1997). به طور خلاصه و با توجه به موارد یاد شده می توان بیان کرد ترس از دست دادن اعتبار شخصی فرد یک مانع اولیه برای اشتراک دانش است (Empson, 2001). با توجه به این موضوع، اشتراک دانش می تواند با استفاده از یک وضعیت اجتماعی خاص که به عنوان وضعیت دشوار اجتماعی معروف است، طرح شود. در صورتی که افراد در مورد از

دست دادن یک رابطه دلوپس باشند، آنها از اشتراک دانش خودداری خواهند کرد. بر این اساس است که ترس در مورد از دست دادن اعتبار شخصی فرد به عنوان یک متغیر غیر مستقیم بین اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش مطرح می شود (Argyris, 1964).

اشتراک و مستند سازی دانش

مدیریت دانش، سیستم بهینه سازی کسب و کار است که دانش لازم یک سازمان را به گونه ای که عملکرد کارکنان و توان رقابتی آن را ارتقا بخشد، شناسایی، کسب، و یا خلق کرده و به تسهیم آن در میان کارکنان کمک می کند تا در مسیر بالندگی سازمانی استفاده کنند و با ارزشیابی مستمر آن کیفیت دانش را ارتقا می دهد (Bargrun, 2007). برای همین منظور، تسهیم دانش عبارت از مجموعه رفتارهایی می باشد که شامل تبادل دانش و اطلاعات و کمک کردن به دیگران در این خصوص است و همچنین شبیه رفتارهای شهروند سازمانی است که به طور اختیاری و داوطلبانه در سازمان ها انجام می شود (Yousefi et al., 2010). در حقیقت اشتراک دانش، عنصر کلیدی برنامه های مدیریت دانش کارآمد و مؤثر است (Riege, 2005).

دانش می تواند توسط یک نفر نگهداری یا در بین گروه های افراد منتشر شود. اسمیت و همکارانش در پژوهشی ثابت کردند که توانایی اعضای یک سازمان برای تبادل و ترکیب دانش تعیین کننده میزان محصولات و خدمات جدید است (Smith et al., 2005). بر طبق این تعریف، بدیهی است که دانش جمعی درون گروه های کاری و نیز در میان گروه های کاری نقش بنیادی در تعیین اثر بخشی سازمان ها ایفا می کند (Argote et al., 2000; Blackler, 1995). منبع این دانش می تواند دامنه ای از مشتری یا متقاضیان خارج از شرکت تا متخصصین داخل شرکت باشد (Von Hippel, 1998). البته همان طور که کامینگز بیان می کند اشتراک دانش داخلی و خارجی، بسته به تراکم فراوانی و ارتباط متقابل افرادی که در ارتباط با اشتراک هستند، تفاوت دارد (Cummings, 2004). به هر حال، دانش جمعی از هر نوعی که باشد، اثبات شده است که بدون اثر متقابل و گفتگو بین اعضای گروه پدیدار نمی شود. در این راستا زاندر و کوگوت استدلال می کنند، دانشی که می تواند در گفتار تولید و تدوین شود، می تواند بسیار ساده تر از دانش غیر مدون مستند شود؛ چراکه مستند سازی علم، هنگام رسیدگی به انتقال پذیری دانش مهم است (Zander & Kogut, 1995). در مرحله بعد، همان گونه که زاندر و کوگات در تحقیقات خود نشان دادند سطح تدوین از امور مهم برای اشتراک دانش می باشد. بدیهی است که دانشی که یک بار به طور کامل مستند سازی شده و به صورت نوشته بیان شده است، می تواند به آرامی به اشتراک گذاشته شود

(Zander & Kogut, 1995). به عبارت بهتر، تبدیل دانش، به مساله انتقال دانش ضمنی به درون پایگاه دانش سازمانی می پردازد که در آنجا می توان آن را تحت مدیریت و مشارکت قرار داد. در غیر این صورت، این دانش کاملاً شخصی باقی می ماند و انتقال آن بسیار دشوار خواهد بود. در نتیجه بدون سازوکاری جهت تسخیر و تبدیل این دانش ضمنی به دانش ملموس و مشخص (یا دانش کانونی)، قسمت اعظمی از سرمایه دانش سازمانی هر روز بدون مصرف باقی می ماند (Rading, 2009). در این مرحله، یعنی ذخیره و مستند سازی دانش، دو عامل حائز اهمیت است: نخست تکنولوژی اطلاعات که از امور مهم و اصلی می باشد. برای مثال، انبارهای اطلاعاتی مانند انبارهای متمرکز که جمع آوری می کنند، خلاصه می کنند و بخش های تاریخی دانش و اطلاعات را ایجاد می کنند، عمل می نمایند. انبارها (مخزن ها) محتوا را از منابع اطلاعاتی گوناگون جمع آوری می کنند. آن ها یک نقطه دسترسی یکپارچه دایر می کنند و این، هزینه جستجوی دانش را کاهش می دهد. بنابراین، این تنها موضوع استخراج اطلاعات نیست، بلکه همچنین موضوع هماهنگی است؛ برای اینکه تشخیص دهیم دانش و تخصص در کجای سازمان مستقر است (Hansen, 2002).

دومین عامل که در این تحقیق مورد توجه قرار دارد به رضایتمندی برای مستند سازی دانش اشاره دارد. همان گونه که بیان شد، هنگامی که کارمندان دانش را تسهیم می کنند باید مطمئن باشند مدیریت، تشخیص داده و برای این عملشان به آنها پاداش می دهد؛ چرا که با اشاره به مشخصات دانش ضمنی که به عنوان دانشی که تولید آن در گفتار است یا می تواند فقط از طریق تجربه حاصل گردد، می توان بیان داشت مستند سازی دانش مشکل است (Cabrera, 2002 ; Polanyi, 1983 ; Nelson RR, Winter, 1982). لذا منبع دانش ممکن است به دلیل عدم اطمینان، از اشتراک دانش ناراضی باشد. در این صورت فضای اعتماد به عنوان عاملی تاثیرگذار می تواند مستند سازی دانش را تسهیل کند. با توجه به اینکه هانسن نیز اعتماد به مدیریت را یک پیش نیاز مهم برای مستند سازی دانش دانسته است (Hansen, 2002). در نتیجه متغیر مستند سازی دانش به عنوان یک متغیر میانجی بین اعتماد به مدیریت و به اشتراک گذاشتن دانش، ارتباط برقرار می کند. پس می توان نتیجه گرفت سطح اعتماد به مدیریت، مستند سازی دانش را تحت تأثیر قرار داده و بنابراین مستند سازی دانش نیز یک اثر واسطه بر ارتباط میان اعتماد و اشتراک دانش داراست.

بررسی پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهش های متعددی در حوزه های اشتراک دانش و اعتماد صورت گرفته است؛ به عنوان مثال کانلی و کلاوی (۲۰۰۲) در تحقیقی به بررسی تأثیر عوامل سازمانی چون حمایت مدیریت، فرهنگ

تعاملی و فناوری های مرتبط با اشتراک دانش و عوامل فردی چون سن، جنسیت و پست سازمانی بر فرهنگ اشتراک دانش کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که دو عامل سازمانی (یعنی، حمایت مدیریت و فرهنگ تعاملی)؛ همچنین یک عامل فردی (یعنی جنسیت) تأثیری بسزا در فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان دارد. نتو (۲۰۰۲) در تحقیقی در خصوص عوامل تأثیرگذار بر اشتراک دانش در یکی از شرکت های خبری سنگاپور، در می یابد که عوامل فرهنگی تأثیر مثبتی بر تصمیم گیری فردی مبتنی بر اشتراک یا عدم اشتراک دانش می گذارد. مطالعه وی آشکار کرد نبود انگیزه، حمایت مدیریتی، اعتماد و روحیه کار گروهی، موانع اصلی و عمده در اشتراک دانش هستند.

نتایج تحقیقات یون و آلن (۲۰۰۵) نشان داد عوامل فردی در افزایش تمایل افراد نسبت به شرکت در فعالیت های اشتراک دانش، نقش مؤثری داشته است. انگیزه های فردی به عنوان یک عامل مهم در این رابطه شناسایی و به سازمان ها پیشنهاد شده است. علاوه بر توجه به دیگر عوامل، به انگیزه های فردی که ناشی از شخصیت فرد می باشند نیز توجه ویژه ای داشته باشند.

نتایج تحقیقات خاتمیان فر و پریخ (۲۰۰۷) نشان می دهد از میان عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر اشتراک دانش، کسب دانش، ایجاد ارتباط و کسب وجهه اجتماعی، احساس مسئولیت، اعتماد میان کتابداران و اعتماد سازمانی به عنوان عوامل مشوق اشتراک دانش شناخته شدند. همچنین نبود زمان و وقت کافی برای شرکت در فعالیت های اشتراک دانش، عامل بازدارنده برای این فعالیت در سازمان کتابخانه ها، یعنی جامعه مورد مطالعه می باشد.

در نهایت نیز یافته های پژوهش رهنورد و صدر (۲۰۰۷) نشان می دهد تعهد مدیریت به تسهیم دانش، وجود تکنولوژی مناسب برای تسهیم دانش، اعتماد، اندازه سازمان، فضای تعامل اجتماعی، ساختار پاداش و تفاوت در موقعیت ارتباط رابطه معناداری با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در جامعه مورد مطالعه، یعنی دستگاه های دولتی دارای بودجه جاری استانی در استان قزوین دارند. باوجود این مطالعات، پژوهش هایی که به طور خاص به بررسی و تحلیل ارتباط میان دو مقوله اشتراک دانش و اعتماد به ویژه در حوزه مدیریتی آن اقدام نموده باشد، یافت نشده است.

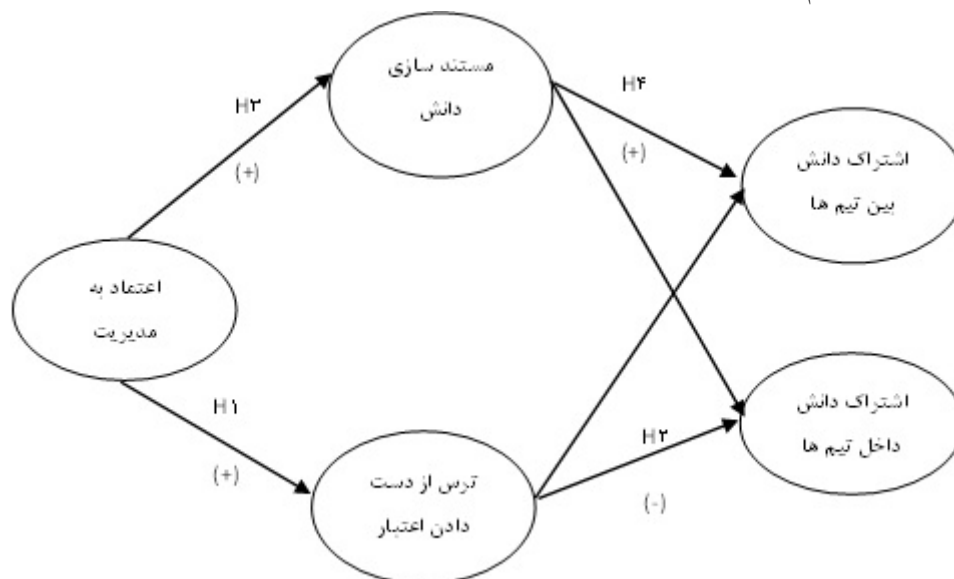
فرضیات تحقیق

- ۱- اعتماد به مدیریت، ترس از دست دادن اعتبار منحصر به فرد شخص را کاهش می دهد.
- ۲- ترس از دست دادن اعتبار منحصر به فرد شخص، اشتراک دانش بین گروه ها و داخل گروه های کاری را کاهش می دهد.

- ۳- اعتماد به مدیریت، مستند سازی دانش را افزایش می دهد.
- ۴- مستند سازی دانش، اشتراک دانش را بین گروه ها و داخل گروه های کاری سازمان افزایش می دهد.
- ۵- ترس از دست دادن اعتبار منحصر به فرد و مستند سازی دانش بر رابطه بین اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش تاثیر معنی داری دارد.

مدل مفهومی تحقیق

این مقاله مدلی به شکل زیر پیشنهاد می کند که در آن ترس از دست دادن اعتبار منحصر به فرد و مستند سازی دانش رابطه بین اعتماد مدیریت و اشتراک دانش را داخل گروه ها و بین گروه های کاری سازمان تعدیل می کند. لازم به ذکر است این مدل از مقاله ای توسط رنزل (۲۰۰۶) اقتباس شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی تحقیق

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شهرداری منطقه ۹ مشهد را تشکیل می دهند. از آنجا که جامعه آماری ۱۲۰ نفر می باشد، نمونه گیری به روش سرشماری انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی (تحقیقات کاربردی)، تحقیقاتی هستند که در جهت رشد و بهتر کردن یک محصول یا روال یک فعالیت و خلاصه آزمون مفاهیم نظری و مجرد در موقعیت های واقعی و زنده هستند) و از لحاظ روش

اجرا توصیفی (تحقیقات توصیفی، تحقیقاتی هستند که به توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع می‌پردازد) پیمایشی و از نوع همبستگی است. جهت بررسی چگونگی تاثیر اعتماد به مدیریت بر اشتراک گذاشتن دانش با استفاده از متغیرهای میانجی ترس و مستند سازی دانش از تجزیه و تحلیل کوواریانس Lisrel 8.8 استفاده شده است. همه سازه‌ها با استفاده از مقیاس‌هایی آزمون شده است. به عبارت بهتر برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد شده استفاده شده است؛ اعتماد به مدیریت توسط مقیاس اعتماد به مدیریت کوک و وال سنجیده شده (۱۹۸۰) و تسهیم دانش با استفاده از مقیاس اشتراک دانش کامینگ استفاده شده است. پایایی مقیاس‌ها نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ انجام شده است که مقادیر زیر به دست آمدند: اعتماد در مدیریت ($\alpha=0/91$)، ترس در مورد ازدست دادن اعتبار شخصی فرد ($\alpha=0/85$) مستند سازی دانش ($\alpha=0/84$) تقسیم دانش داخل گروه‌ها ($\alpha=0/88$) تقسیم دانش بین گروه‌ها ($\alpha=0/86$). این نتایج نشان می‌دهند پرسشنامه از پایایی مناسب و بالایی برخوردار است.

بررسی برازش مدل

منظور از برازش مدل این است که تا چه حد یک مدل با داده‌های مربوطه سازگاری و توافق دارد.

بررسی برازش مدل در سه مرحله به شرح زیر انجام می‌شود:

۱- ارزیابی برازش کل مدل؛

۲- ارزیابی برازش بخش اندازه‌گیری مدل؛

۳- ارزیابی برازش بخش ساختاری مدل.

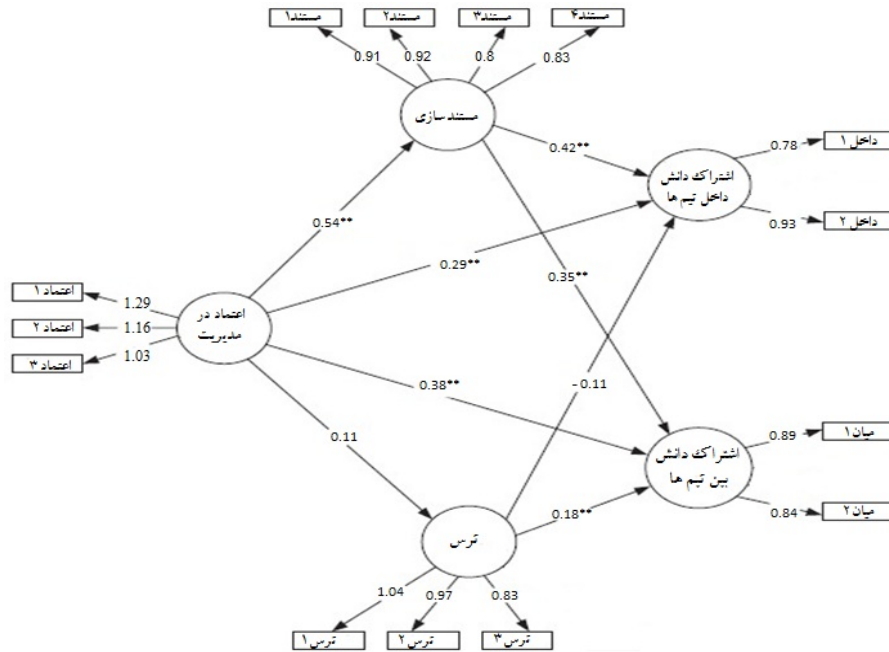
هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. برای این منظور برخی از معیارهای مهم ارائه می‌شود. اولین معیار آماره کای-اسکور (χ^2) است. مقدار کم این آماره نشان دهنده برازش کامل مدل و پذیرش مدل به طور کلی است که در اینجا مقدار آن برابر با $58/1$ با درجه آزادی 69 می‌باشد. همچنین سطح معنی‌داری ($P=0/062$) است که از $0/05$ بیشتر است. معیار بعدی برای تعیین برازش کل مدل، $\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0/08$ است که مقدار آن هرچه به صفر نزدیک‌تر باشد بهتر است. معیار بعدی $\text{Standardized RMR} = 0/064$ این معیار نیز هرچه به صفر نزدیک‌تر باشد بهتر است. معیارهای بعدی $\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0/89$ و $\text{Adjusted Goodness Of Fit Index (AGFI)} = 0/91$ می‌باشد. این دو معیار هرچه به یک نزدیک‌تر باشند بهتر است. براساس معیارهای فوق برازش کل مدل قابل قبول است.

در ارزیابی بخش اندازه گیری مدل (Measurement Part of the Model) به بررسی روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل می پردازیم. در اینجا هدف تعیین اعتبار یا روایی و اعتماد یا پایایی اندازه گیری های مورد استفاده است. برای بررسی اعتبار یا روایی مدل، به بررسی میزان و سطح معنی داری مسیرهای بین هر یک از متغیرهای نهفته با شاخص های مربوط به آن می پردازیم. در این مدل اکثر بارهای عاملی شاخص ها معنی دار هستند (یعنی $p < 0/05$ و $t > 1/96$). نتایج در جدول شماره ۱ ارائه شده است. بنابراین برازش بخش اندازه گیری مدل قابل قبول است.

جدول (۱): بررسی شاخص های روایی و پایایی مدل

متغیرهای مکنون	آلفای کرونباخ	متغیرهای نشانگر	بارهای عاملی	آماره t
اعتماد در مدیریت	۰/۹۱	اعتماد ۱	۱/۲۱	۱۲/۱۹
		اعتماد ۲	۱/۱۶	۱۱/۳۸
		اعتماد ۳	۱/۰۳	۱۱/۱۵
ترس از دست دادن	۰/۸۵	ترس ۱	۱/۰۴	<1/۹۶
		ترس ۲	۰/۹۷	۲۲/۵۲
		ترس ۳	۰/۸۳	۱۶/۳۷
مستند سازی	۰/۸۴	مستند ۱	۰/۹۱	<1/۹۶
		مستند ۲	۰/۹۲	۱۲/۵۲
		مستند ۳	۰/۸۰	۱۷/۶۱
		مستند ۴	۰/۸۳	۱۸/۰۱
تسهیم دانش داخل	۰/۸۸	تسهیم داخل ۱	۰/۷۸	<1/۹۶
		تسهیم داخل ۲	۰/۹۳	۹/۲۶
تسهیم دانش بین	۰/۸۶	تسهیم بین ۱	۰/۸۹	<1/۹۶
		تسهیم بین ۲	۰/۸۴	۱۵/۷۵

در بررسی بخش ساختاری مدل، روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی مورد توجه قرار می گیرند. مقدار پارامترهای برآورد شده نشان می دهد که تا چه حد روابط پیش بینی شده، قوی می باشد. تاثیر معنی داری هر یک از متغیرهای مستقل بر روی متغیرهای وابسته با استفاده از آماره T مشخص می شود. اگر مقدار این آماره از 1/96 بیشتر باشد فرضیه مورد نظر تایید می شود.



شکل ۲: نتایج تحلیل ساختار کوواریانس اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش با متغیرهای واسط ترس و مستند سازی

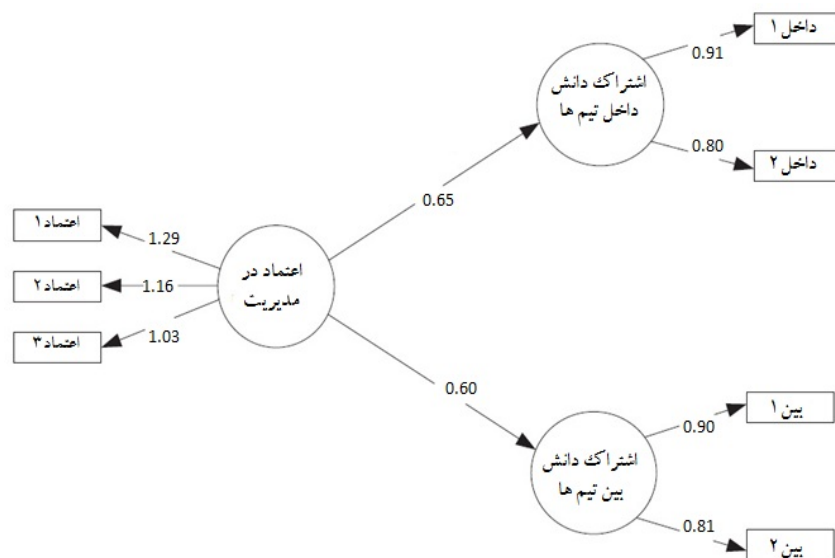
تحلیل نتایج تحقیق

نتایج فرضیات مورد بررسی براساس نمودار فوق به صورت جدول شماره ۲ است.

جدول (۲): نتایج تایید یا رد فرضیات

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
رد	۰/۹۲	۰/۱۱	اثر مستقیم اعتماد به مدیریت بر ترس از دست دادن اعتبار منحصر به فرد شخص
تایید	۴/۱۵	۰/۵۴	اثر مستقیم اعتماد به مدیریت بر مستند سازی دانش
تایید	۲/۷۵	۰/۲۹	اثر مستقیم اعتماد به مدیریت بر اشتراک دانش داخل گروه ها
تایید	۳/۵۵	۰/۳۸	اثر مستقیم اعتماد به مدیریت بر اشتراک دانش بین گروه ها
رد	-۱/۳۶	-۰/۱۱	اثر مستقیم ترس از دست دادن اعتبار منحصر به فرد شخص بر اشتراک دانش داخل گروه ها
تایید	۲/۱۰	۰/۱۸	اثر مستقیم ترس از دست دادن اعتبار منحصر به فرد شخص بر اشتراک دانش بین گروه ها
تایید	۳/۷۴	۰/۴۲	اثر مستقیم مستند سازی بر اشتراک دانش داخل گروه ها
تایید	۳/۳۲	۰/۳۵	اثر مستقیم مستند سازی بر اشتراک دانش بین گروه ها

اعتماد در مدیریت اثر معنی دار و مستقیم بر مستند سازی دارد ($t=4/15 > 1/96$). همچنین مستند سازی نیز اثر مستقیم و معنی داری بر اشتراک دانش داخل گروه ها دارد ($t=3/74 > 1/96$). بنابراین می توان گفت مستند سازی اثر واسطه ای بین اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش داخل گروه ها دارد. اما اعتماد به مدیریت اثر معنی داری بر ترس از دست دادن اعتبار منحصر به فرد شخص ندارد. ($t=0/92 < 1/96$) هرچند که ترس از دست دادن اعتبار منحصر به فرد شخص اثر معنی دار و مستقیم بر اشتراک دانش بین گروه ها دارد ($t=2/1 > 1/96$)؛ بنابراین می توان گفت ترس از دست دادن اعتبار منحصر به فرد شخص نقش واسطه ای بین اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش بین گروه ها ندارد. در نهایت اثر مستقیم اعتماد به مدیریت بر اشتراک دانش داخل گروه ها و اشتراک دانش بین گروه ها بررسی شده است. نتایج به صورت شکل شماره ۳ است.



شکل ۳: نتایج تحلیل ساختار کوواریانس اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش داخل و بین گروه ها

نتایج فرضیات مورد بررسی براساس نمودار فوق به صورت جدول ۳ است.

جدول (۳): نتایج تایید یا رد فرض های تاثیر مستقیم اعتماد در مدیریت بر اشتراک دانش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه فرضیه
اثر مستقیم اعتماد به مدیریت بر اشتراک دانش داخل بدون واسطه	۰/۶۵	۶/۱۶	تایید
اثر مستقیم اعتماد به مدیریت بر اشتراک دانش بین بدون واسطه	۰/۶۰	۵/۷۸	تایید

طبق نتایج جدول ۲ و ۳ می توان گفت اعتماد در مدیریت به واسطه مستند سازی بر اشتراک دانش داخل گروه ها اثر دارد، اما به واسطه ترس بر اشتراک دانش بین گروه ها اثر ندارد. همچنین اعتماد به مدیریت به صورت مستقیم و بدون واسطه بر اشتراک دانش داخل گروه ها و بین گروه ها اثر مستقیم دارد. به طور خلاصه همه شرایط برای اثبات اینکه مستند سازی دانش و ترس در مورد از دست دادن اعتبار شخص فرد در وسط ارتباط بین اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش داخل و بین گروه ها واقع شده است، مطابق بودند:

نخست: اعتماد به مدیریت اثر مثبتی بر اشتراک دانش داخل و بین گروه ها دارد؛

دوم: اعتماد به مدیریت اثر مثبتی بر مستند سازی دانش داخل و بین گروه ها دارد؛

سوم: هر واسطه اثر قابل توجهی بر متغیرهای حاصل دارد؛ برای مثال ترس در مورد از دست دادن اعتبار شخصی فرد، اثر منفی بر تقسیم دانش داخل و بین گروه ها دارد. همچنین مستند سازی دانش اثر مثبتی بر اشتراک دانش داخل و بین گروه ها دارد؛

چهارم: نتیجه می گیریم ترس در مورد از دست دادن اعتبار شخصی فرد و مستند سازی دانش واسطه رابطه بین اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش داخل و بین گروه ها قرار می گیرند. بنابراین اعتماد از طریق ترس در مورد از دست دادن اعتبار شخصی فرد و مستند سازی دانش، اشتراک دانش را بین و داخل گروه ها تحت تأثیر قرار می دهد.

نتیجه گیری

اکثر پژوهش ها بر این نکته اشاره کرده اند که اشتراک دانش یک پیش نیاز برای گسترش محصولات و تکنولوژی های جدید است (Nonaka & Takeuchi, 1995)؛ به طور مثال اسمیت و همکارانش در پژوهشی نشان دادند که توانایی اعضای یک سازمان برای تبادل و ترکیب دانش تعیین کننده میزان محصولات و خدمات جدید است (Smith et al., 2005). از این رو می توان دریافت که به اشتراک

گذاشتن دانش در داخل و در میان گروه‌ها از امور بسیار ضروری است که منجر به بهبود عملکرد سازمان ها می‌گردد. علاوه بر این، اعتماد متقابل به عنوان یک عامل اساسی تصمیم‌گیری افراد در ارتباط با اشتراک دانش بین یکدیگر در نظر گرفته می‌شود، زیرا مطالعات پیشین نشان داده اند که اعتماد افراد در محل کار نسبت به یکدیگر، بر رفتارها و عملکرد آنها تاثیر گذار است (Golembiewski & McConkie, 1975). این مطالعه از طریق بررسی مستند سازی دانش و ترس از دست دادن اعتبار شخصی فرد بر رابطه بین اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش، مطالعات پیشین را تایید و تکمیل نمود. به طور کلی این یافته‌ها اشاره مهمی بر هر دو سطح تئوریک و مدیریتی دارند. نخست اینکه مستند سازی دانش یک مسئله فنی است که می‌تواند به راحتی از طریق سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات حل شود، اما همچنین تا حد زیادی یک موضوع متمایل به بخش‌های مدیریتی است. دوم اینکه اثر غیر مستقیم ترس از دست دادن اعتبار شخصی فرد بر رابطه بین اعتماد به مدیریت و اشتراک دانش، اثبات شده است. این فرضیه که اعتماد (و به طور خاص اعتماد به مدیریت) بر اشتراک دانش تاثیر گذار است، همسو با نتایج تحقیقات پیشین است. مایر بیان می‌کند که روابط بر پایه اعتماد، به تبادل دانش بیشتری منتهی می‌شود (Mayer et al., 1995). آرگریس در اوایل دهه ۱۹۶۰ بیان نمود اعتماد به مدیریت، بر عملکرد سازمان تأثیر به‌سزایی دارد، به طوری که همکاری بین افراد سازمان به واسطه اعتماد متقابل افزایش می‌یابد، تمایل برای تبادل دانش افزایش می‌یابد و در نتیجه عملکرد فرد و سازمان افزایش می‌یابد (Argyris, 1964). خاتمیان فر و پریخ (۲۰۰۹) نشان می‌دهند از میان عوامل فردی و سازمانی اعتماد میان کتابداران و اعتماد سازمانی نیز مؤثر بر اشتراک دانش می‌باشد. همچنین رهنورد و صدر (۲۰۰۹) نیز نشان می‌دهند در کنار عوامل نظیر تعهد مدیریت به تسهیم دانش، وجود تکنولوژی مناسب برای تسهیم دانش، اندازه سازمان، فضای تعامل اجتماعی، ساختار پاداش و تفاوت در موقعیت ارتباط، اعتماد نیز رابطه معناداری با ادراک فرهنگ تسهیم دانش در جامعه مورد مطالعه دارد. همچنین با توجه به این سوال که "اگر به افراد پاداش داده نشود و چیزی را به دست نیاورند، چرا باید دانش خود را انتقال دهند؟" در صورتی که بپذیریم حمایت مدیریت از جمله ابعاد مؤثر در اعتماد است، این مطالعه همسو با نتایج تحقیقات کانلی و کلاوی (۲۰۰۲) است. این محققان دریافتند که حمایت مدیریت از جمله عوامل تاثیر گذار در فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان است. همچنین نتایج مطالعه نئو (۲۰۰۲) نشان می‌دهد نبود حمایت مدیریتی و اعتماد بخشی از موانع اصلی و عمده در اشتراک دانش می‌باشد.

محدودیت ها و پیشنهادها

پژوهش حاضر نیز همچون سایر پژوهش ها تحت تاثیر محدودیت هایی قرار دارد. به این معنا که نتایج این پژوهش مربوط به منطقه ۹ شهرداری مشهد بوده و تعمیم آن به سایر مناطق و سازمان ها باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین ابزار اندازه گیری مقیاس ها محدود به پرسشنامه بسته می باشد و از دیگر ابزارها نظیر مصاحبه و مشاهده استفاده نشده است.

باوجود محدودیت های یاد شده و با توجه به یافته های پژوهش، پیشنهاد می شود به انگیزه های فردی برای اشتراک دانش که ناشی از شخصیت فرد هستند توجه ویژه ای شود (Yun & Allyn, 2005). با توجه به اینکه محیط اجتماعی می تواند اشتراک دانش را تشویق کند یا موجب اشتراک دانش با موفقیت بیشتری شود از این رو فعالیت هایی به منظور غلبه بر بی میلی اشخاص برای اشتراک دانش مورد توجه قرار گیرند. چنین فعالیت هایی می تواند شامل ایجاد یک فضای آزاد و قابل اعتماد یا حتی به طور جامع تر یک فرهنگ تسهیم دانش، آموزش راه های ایجاد اعتماد به کارکنان، افزایش تعهد سازمانی در کارکنان، ایجاد عدالت سازمانی و توجه ویژه به سیستم پاداش باشد. علاوه بر این موارد، در سازمان زمینه ای فراهم گردد که در آن میان ارزش های کارکنان با سازمان سازگاری ایجاد شود تا از این طریق در راستای پاسداری از ارزش های فردی، ارزش های سازمانی نیز در مواردی که منجر به اشتراک دانش گشته میسر شود. در نهایت نیز مدیران به منظور بهبود گردش دانش مفید در سازمان از روابط مورد اعتماد، پشتیبانی کنند تا اشخاص تحریک شوند که در آن شرکت کنند یا دانشی دریافت کنند. همگونی بین پاداش ها و عملکرد، تشویق توانمندی ها، ایجاد جذابیت در شغل و با اهمیت جلوه دادن شغل از عواملی است که منجر به افزایش این اعتماد می گردد.

References

- Abrams, LC.; Cross, R.; Lesser, E., & Levin, DZ. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*; 17(4), 64-77.
- Argote, L.; Ingram, P.; Levine, JM., & Moreland, RL. (2000). Knowledge transfer in organizations. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*; 82(1), 1-8.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Bargrun, B. (2007). *Principles of knowledge management*. translate by Ansari, M. Meraban book institution; 1.
- Blackler, F. (1995). *Knowledge, knowledge work and organizations-an overview and interpretation*. *organization studies*; 16(6), 1021-46.

- Cabrera, EF. (2002). *Knowledge-sharing dilemmas*. organization studies; 23(5),687–710.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect- and cognitions-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*; 17(3),310–26.
- Connelly, C., & E. Kevin Kelloway, (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 294 –301.
- Connelly, C., & Kelloway, K. (2001). *Predictors of employees perceptions of knowledge sharing concepts*. Retrieved April 20, 2006.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*; 53,39–52.
- Cummings, JN. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*; 50(3),352–64.
- Davenport, TH., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge-how organizations manage what they know*. Boston: Harvard business school press.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge sharing in mergers between professional service firms. *Journal of Human Relations*; 54(7), 839–62.
- Golembiewski, RT., & McConkie, M. (1975). *The centrality of interpersonal trust in group processes*. in: cooper CL, editor. *Theories of group processes*. New York: Wiley, 131–85.
- Grant, RM. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*; 17(Winter Special Issue),109–22.
- Hansen, MT. (2002). Knowledge networks-explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*; 13(3), 232–48.
- Hwang, P., & Burgers, WP. (1997). Properties of trust: an analytical view. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 69(1), 67–73.
- Khatamianfar, P. (2009). An investigation effect factors on knowledge sharing in organization. *Journal of Ketabdari and Ettlaresani*; 1:223–246.
- Kim, WC., & Mauborgne, RA. (1997). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*; 36(3), 502–26.
- King, Marie Jennifer (2001). *Employee participation in organizationally-maintained knowledge sharing activities*. master's thesis. university of Toronto. retrieved September 03, 2006.
- Levin, DZ., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*; 50, 1477–90.
- Lewis, DJ., & Weigert, A. (1985). *Trust as a social reality*. social forces; 63(4), 967–85.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. chichester UK: wiley.

- Matzler, K.; Rier, M.; Hinterhuber, HH.; Renzl, B., & Stadler, C. (2005). Methods and concepts in management: significance, satisfaction and suggestions for further research: perspectives from Germany, Austria and Switzerland. *Strategic Change*; 14(1), 1–13.
- Mayer, RC.; Davis, JH., & Schoorman FD. (1995). An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review*; 20, 709–34.
- Mayer, RC., & Gavin, MB. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*; 48(5), 874–88.
- McAllister, DJ. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*; 38(1), 24–59.
- Nelson, RR., & Winter, SG. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: belknap press of harvard university press.
- Neo, J. (2002). *Cultural factors affecting knowledge sharing behavior*. master's thesis. nanyang technological university. Singapore.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company-how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York/Oxford: Oxford university press.
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. (reprinted edition), gloucester, MA: peter smith.
- Rading, A. (2001). *Knowledge management*. translate by Latifi, M. Samt publication; 1.
- Rahnavard, F., & Sadr, F. (2009). Relationship between perception knowledge sharing culture and organizational factors. *Beyond of Management Journal*; 8, 51-74.
- Renzl, B. (2006). Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*; 36, 206 – 220.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*; 9(3), 18-35.
- Smith, KG.; Collins, CJ., & Clark, KD. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*; 48(2), 346–57.
- Velez, L.; Sanchez, M., & Dardet, A. (2008). Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: evidence from a longitudinal case study, accounting, *Organizations & Society*, 33, 968–994
- Whitener, EM. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? a cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*; 27(5):515–35.
- Yilmaz K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*; 8(12).

Yousefi, S.; Moradi, M., & Tishevarz, M. (2010). Role of organizational commitment in knowledge sharing. *Human development*; 30, 23–36.

Yu, Yecheng,; Wilkins, C., & Ma, W. (2004). *Developing an instrument for measuring knowledge sharing attitudes*. retrieved september 10, 2006.

Yun, S., & Allyn, Mark R. (2005). *Causes of knowledge sharing behaviors: motivational/functional approach*. retrieved september 05, 2006

Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*; 6(1), 76–92.

Zhang, J., & Faerman, Sue R. (2004). *The nature of knowledge and its influence on knowledge sharing practice: experiences from building the MACROS system in: proceedings of the 38th annual hawaii international conference on system sciences*.