

اعتماد سازمانی

تسهیل‌گر مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی

حسن منطق | دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

چکیده: توجه به نقش اعتماد سازمانی در نظام مدیریت دانش و بررسی چالش‌های اعتمادسازی و استفاده از آن در تسهیم دانش در دستگاه‌های اجرایی ضروری است. این مقاله از نظر ماهیت و مخاطب‌شناسی، کاربردی و از نظر هدف، اکتشافی و به روش مروری و کتابخانه‌ای است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد وجود اعتماد، نتایج مناسبی در موفقیت فرآیندهای دانش‌محور در سازمان‌ها دارد. اعتماد به شکل‌های مختلف از جمله اعتماد به سازمان، اعتماد به سیستم و اعتماد میان کارکنان، فرآیند تسهیم دانش را روان می‌کند. اگر کارکنان سازمان به یکدیگر و به سازمان اعتماد داشته باشند، جریان تسهیم دانش و سازماندهی و کاربرد دانش به‌خوبی انجام شده و زمینه پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش فراهم می‌شود. پشتیبانی از قرارداد معامله متقابل، اتخاذ سیاست‌های روشن در خصوص استفاده از دارایی‌های فکری، استفاده از خودانتشاری برای ترفیع مالکیت، ایجاد همپوشانی در فضای اعتماد کارکنان از جمله اقدامات مهمی است که می‌تواند باعث بهبود موفقیت نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی شود.

کلمات کلیدی: اعتماد سازمانی، مدیریت دانش، چالش‌های اعتمادسازی

مقدمه

و فردی را کنار هم نگه می‌دارد؛ بنابراین رواج گروه‌های کاری و ماهیت وابسته کارها به یکدیگر بر اساس اعتماد است و کارکنان را درگیر اشتراک و هماهنگی با یکدیگر می‌کند تا اهداف سازمانی را به نتیجه برسانند و در نهایت کارکنان را ملزم به اعتماد به یکدیگر می‌کند (لینگ، ۲۰۱۱: ۳۳۵).

اعتماد می‌تواند اثرات درون فردی و برون فردی ایجاد کند و روابط درون و برون سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد (دانایی فرد، رجب‌زاده و حصیری، ۲۰۱۰: ۲۹). اعتماد درون سازمانی، ضعف در سایر منابع لازم برای ارتقاء بهره‌وری را تا حدودی جبران می‌کند. امروزه این عقیده که اعتماد در فضای کاری به‌عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، نیز به سرعت مورد توجه قرار گرفته است (مجیدی کلیر، رادفر و طلوعی، ۱۳۹۵: ۸).

از سوی دیگر، پایین بودن اعتماد در سازمان‌های دولتی، یکی از مسائل مهمی است که باعث ایجاد کارکنان بی‌انگیزه و منفعل در سازمان‌های مختلف شده است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸:

در عصر دانایی، اعتماد یک عنصر کلیدی برای سازمان‌ها است که از توسعه روابط فردی و تعامل اجتماعی کارکنان حاصل می‌شود (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۹: ۱۲۰). اعتماد سازمانی خود نیز منجر به همکاری در میان کارکنان، گروه‌ها و سازمان‌ها و همچنین تسهیل ارتباط موثر و مشارکت کارکنان می‌شود. اعتماد در سازمان‌ها مبنایی برای اطمینان نسبت به نیت و فعالیت سرپرستان، مدیران و همکاران ایجاد می‌کند (لاکا - ماتبول، ۲۰۰۴). اعتماد برای موفقیت سازمانی، انجام تغییرات مداوم در نقش‌ها و فناوری‌ها و همچنین طراحی مشاغل و مسئولیت‌ها ضروری است. اعتماد باعث افزایش انعطاف‌پذیری و اثربخشی سازمانی شده و در طراحی برنامه‌ها و راهبردهای دقیق، کمک زیادی به سازمان می‌کند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۹۰).

از آنجاکه بدون اعتماد، ارتباط اشتراکی و همکاری با دیگران حاصل نمی‌شود بنابراین اعتماد بسیار مهم است. از دید اسکارماتی^۱ (۱۹۹۷) اعتماد کاتالیزوری است که امکان کار را به سازمان می‌دهد و عاملی محدودکننده است که ارتباطات تجاری

نظام مدیریت دانش نیز، مدیریت دانش در سازمان پیاده‌سازی نمی‌شود. بر این اساس، این مقاله به بررسی نقش اعتماد سازمانی به‌عنوان تسهیل‌گر نظام مدیریت دانش می‌پردازد. همچنین با توجه به اهمیت به‌سزایی که اشاعه دانش در بهبود عملکرد افراد و سازمان دارد، سعی شده است به چالش‌های فرآیندهای تسهیم دانش در دستگاه‌های اجرایی کشور نیز پرداخته شود. البته مشخص است کارکنان سازمان‌ها و مؤسسات در این زمینه به‌عنوان مهم‌ترین دارایی دانشی یک سازمان نقش مهمی ایفا می‌کنند.

پیشینه نظری

امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به‌خوبی آشکار شده است. برقراری ارتباط و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. در عصری که روابط میان افراد و گروه‌ها سست‌تر شده و به‌سرعت در حال تغییر است؛ اعتماد موضوع محوری سازمان‌ها می‌باشد به‌گونه‌ای که رشد و حیات آنها را تضمین می‌کند. اعتماد برای مدیرانی که به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری موثر در سازمان‌ها هستند، عامل کلیدی است و می‌تواند به تسهیم دانش و توانمندسازی کارکنان منجر شود؛ زیرا برنامه‌های توانمندسازی کارکنان بدون وجود اعتماد محکوم به شکست است. قدم اول برای انتقال دانش و اطلاعات در سازمان، وجود اعتماد بالای درون سازمانی است (الوانی، عصار و عابدینی، ۱۳۹۰: ۳۹۲).

در این بخش، ابتدا در راستای واکاوی رابطه میان اعتماد سازمانی و مدیریت دانش، به بررسی مفاهیم و تعاریف نظری اعتماد سازمانی و مدیریت دانش (با محوریت فرآیند تسهیم دانش) می‌پردازیم و در ادامه، چالش‌های اعتمادسازی در سازمان‌ها برای مشارکت کارکنان در تسهیم دانش را مورد بررسی قرار می‌دهیم. در پایان نیز در یک جمع‌بندی، به تدوین مدل ترکیبی و مفهومی برگرفته از پیشینه نظری اقدام شده است.

اعتماد سازمانی

مفهوم اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب‌نظران رشته‌های علمی مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در واقع محققان در این رشته‌ها، موضوع مشابهی را از رویکردهای مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند که هر یک بر جنبه‌های خاصی از مفهوم

(۱۰۴). بی‌اعتمادی کارکنان منجر به اجرای کند برنامه‌های مختلف سازمانی از جمله برنامه‌های نظام مدیریت دانش می‌شود. اعتماد به‌عنوان عامل مهمی برای فرآیند تسهیم دانش مورد توجه است (داونپورت و پروساک^۲، ۱۹۹۸) به‌طوری‌که موفقیت نظام مدیریت دانش در ارتباط با اعتماد سازمانی است (مجیدی کلیبر و دیگران، ۱۳۹۵).

نلسون و کوپرایدر^۳ (۱۹۹۶) به‌طور تجربی اعتماد را به‌عنوان پیش‌نیازی برای تسهیم دانش مورد بررسی قرار دادند و یک رابطه علمی برای آن تشریح نمودند. آنها معتقد هستند اعتماد از طریق دانش تسهیم‌شده برای اثرگذاری بر عملکرد گروهی عمل می‌کند. با وجود اعتماد، افراد تمایل بیشتری برای انتقال دانش مفید به دیگران دارند (ابراهیمی، محمدی قانع و حاجی‌پور، ۱۳۹۱: ۱۴۲-۱۴۳). لوین و کراس^۴ (۲۰۰۴) نیز بیان می‌کنند اعتماد در محیط کاری نه‌تنها اثر زیادی بر متغیر رضایت‌شغلی، تنش و تعهد سازمانی دارد، بلکه از همه مهم‌تر بر تسهیم دانش سازمانی موثر است (خلیل‌نژاد، گل محمدی و مرادزاده سوماری، ۱۳۹۷: ۷۱). اعتماد کانالی برای جریان انتقال دانش در سازمان‌ها است و فقدان آن در میان کارکنان از موانع اصلی تبادل دانش می‌باشد. افزایش تبادل دانش بر اساس اعتماد متقابل منجر به خلق دانش می‌شود (زولانسکی، ۲۰۰۱: ۳۱۸). اعتماد تبادل دانش در سازمان را تسهیل نموده و سطح بالای اعتماد در روابط میان اعضای سازمان، موجب تمایل بیشتر آنان به تسهیم دانش با یکدیگر می‌شود. اغلب تحقیقاتی که در تلاش برای رفع این چالش صورت گرفته است، مقوله اعتماد را به‌عنوان یکی از موانع اصلی مدیریت دانش مورد توجه قرار داده‌اند. برای نمونه، دی‌لانگ و فاهی^۵ (۲۰۰۰) عدم وجود اعتماد را به‌عنوان یکی از عوامل بازدارنده مدیریت دانش در سازمان‌ها معرفی نموده‌اند. نتایج تحقیق چادری^۶ (۲۰۰۵) نیز نشان می‌دهد اعتماد تسهیل‌گر اشاعه دانش پیچیده در سازمان است.

به‌طورکلی نتایج تحقیقات به این واقعیت اشاره دارد که اغلب برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها به‌خوبی به سرانجام نمی‌رسد و انتظارات را برآورده نمی‌کند؛ زیرا مسئله وجود اعتماد سازمانی حیاتی است و اگر وجود نداشته باشد با استقرار

شخصی و غیرشخصی (اعتماد نهادی) تفکیک نموده‌اند. اعتماد بین شخصی می‌تواند دو بعد داشته باشد: اعتماد افقی که به اعتماد میان کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد میان کارکنان و مدیران آنها بر می‌گردد. اعتماد نهادی می‌تواند به اعتماد اعضا به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی سازمان مربوط باشد (الون و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین پاین^{۱۳} در مقاله خود ابعاد اعتماد سازمانی را در ده بعد ارائه نموده است که عبارت‌اند از: ۱. شایستگی ۲. صداقت ۳. تکاپدیری/قابلیت ۴. صراحت و درست‌کاری ۵. توجه به کارکنان ۶. آسیب‌پذیری ۷. احساس هویت ۸. نظارت متقابل ۹. رضایت ۱۰. تعهد (پاین، ۲۰۰۳).

به عقیده میر و همکارانش (۱۹۹۵) اعتماد سازمانی هنگامی ایجاد می‌شود که کارکنان به این باور برسند در سازمان فضائلی مانند توانایی، خیرخواهی و صداقت وجود دارد. این فضائلی کارکنان را قادر به پذیرش خطر در ارتباط با اهداف آتی سازمان خواهد کرد (کولویت و همکاران، ۲۰۱۳؛ به نقل از حیدرزاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۹).

مدیریت دانش

مدیریت دانش بخش ضروری و اساسی در موفقیت سازمان‌ها است و دامنه گسترده‌ای از ایده‌های سازمانی شامل نوآوری‌های راهبردی، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را در بر می‌گیرد (حیدرزاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۸). محققان تعریف واحدی از مدیریت دانش ارائه نکرده‌اند، با این حال اغلب تعاریف به یک نکته مشابه که مدیریت دانش رویکرد کاربردی است، اشاره دارد (لاپینا و دیگران، ۲۰۱۴). مدیریت دانش فرآیند نظام‌مند و هماهنگ‌کننده سازمانی برای دستیابی به اهداف اصلی سازمان است (ژنگ و دیگران، ۲۰۱۰). مدیریت دانش، ایجاد و ذخیره چشم‌انداز دانش به همراه بهادادن به دارایی فکری است (ریبیعی و معالی، ۱۳۹۳: ۶۷). در حقیقت، مدیریت دانش یک رهیافت یکپارچه و کلی است که مدیریت دارایی‌های دانشی مشهود و نامشهود سازمان‌ها را از طریق فرآیندهای شناخت دانش/کسب دانش، ممیزی دانش/سازماندهی دانش، اشاعه دانش/توسعه دانش، کاربست دانش/

اعتماد تمرکز دارند و این امر خود منجر به ارائه تعاریف مختلفی از اعتماد شده است. وبر^۷ و وبر (۲۰۰۷) اعتماد را به عنوان «انتظار رفتار منظم، صادقانه و مشارکتی از دیگر افراد تعریف می‌کنند که در یک اجتماع بر اساس هنجارها نمود پیدا می‌کند» (هویدا و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۲۱). باتچاریا^۸ و همکارانش (۱۹۹۸) اعتماد را به صورت «انتظار پیامدهای مثبت (غیر منفی) که فرد می‌تواند بر اساس عمل مورد انتظار طرف دیگر در یک تعامل توصیف شده با ابهام، دریافت کند» تعریف می‌کنند (لی^۹ و همکاران، ۲۰۱۳). شاکلی زالباک، الیس و وینوگارد^{۱۰} (۲۰۰۰) اعتماد سازمانی را به عنوان «انتظارهای مثبتی که افراد، بر پایه نقش‌های سازمانی، مناسبات، تجربیات، وابستگی‌های متقابل از نیت‌ها و رفتارهای مختلف اعضای سازمان دارند» تعریف می‌کنند (خلیل نژاد، گل محمدی و مرادزاده سوماری، ۱۳۹۷: ۷۳).

کاستیگن^{۱۱} (۱۹۹۸) اعتماد سازمانی را بر پایه انتظارات مثبت فردی درباره شایستگی، قابلیت اطمینان و خیرخواهی اعضای سازمان تعریف کرده است. وی مدل اعتماد سازمانی را بر مبنای سه نوع اعتماد افقی (میان همکاران)، عمودی (میان کارکنان و مدیران) و نهادی ارائه نموده است (کاستیگن و همکاران، ۱۹۹۸). اعتماد نهادی به اعتقاد مک‌نایت و همکاران (۱۹۹۸)، به این معنی است که افراد بر این باورند ساختارهای لازم برای پیش‌بینی یک آینده موفق با تلاش آنان در سازمان به وجود می‌آید و به نظر می‌رسد این ساختارها به دو صورت وجود دارند: شرایط عادی و تضمین ساختاری. باورها در شرایط نرمال از این دیدگاه نشئت می‌گیرند که همه چیز نرمال و مرسوم است و آن‌طور که باید اتفاق می‌افتد؛ لذا همه بر این باورند که موفقیت به دلیل وجود شرایط عادی محتمل است. تضمین ساختاری نیز بر باورهایی دلالت دارد که موفقیت را به دلیل وجود عهد و پیمان‌ها، مقررات و تضمین‌هایی که در ساختار سازمانی تعریف شده است، پیش‌بینی می‌کنند؛ بنابراین نوع نهادی اعتماد سازمانی، فرآیندها و وظایفی را شرح می‌دهد که به سازمان نسبت داده شده‌اند مانند شایستگی‌های مبتنی بر فناوری و تجارت، استراتژی، چشم‌انداز، عملکرد منابع انسانی و ارتباطات (مجیدی کلیر و دیگران، ۱۳۹۵).

الون^{۱۲} و همکاران او اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین

خلق دانش انجام می‌دهد.

مدیریت دانش به‌عنوان وسیله‌ای برای کمک به سازمان‌ها برای ایجاد تسهیم و کاربرد اثربخش دانش به‌دنیای کسب و کار معرفی می‌شود (ریبیعی و معالی، ۱۳۹۳: ۶۶). مدیریت دانش نه تنها بر ایجاد دانش جدید تمرکز دارد، بلکه هدف آن نیز دستیابی و ثبت تجربه گذشته و بهره‌گیری از آنها در داخل و اطراف سازمان از طریق تسهیم دانش و استفاده مجدد از دانش است (ژین و دیگران، ۲۰۱۹). تسهیم دانش در چرخه حیات دانش سازمان فرآیند مهمی به‌شمار می‌رود و جایگاه ویژه‌ای در مدیریت دانش دارد (تقوی فرد و همکاران، ۱۳۹۳: ۸۲).

تسهیم دانش به اندازه‌ای اهمیت یافته است که بسیاری پذیرفته‌اند موفقیت مدیریت دانش به تسهیم موثر دانش بستگی دارد، آن‌گونه که باک و کیم^{۱۴} معتقدند تسهیم دانش مهم‌ترین بخش مدیریت دانش است. در واقع ابزار و عواملی که تسهیم و انتقال دانش را تسهیل می‌کند، از مسائل اساسی مدیریت دانش هستند (رنزل^{۱۵}، ۲۰۰۸). سانگ^{۱۶} (۲۰۰۱) معتقد است از طریق تسهیم اثربخش دانش، سازمان‌ها می‌توانند کارایی را بهبود بخشیده، هزینه‌های آموزشی و ریسک‌های ناشی از عدم اطمینان را کاهش دهند (حسینی و دانایی فرد، ۱۳۹۱: ۱۱۲).

تسهیم دانش در سازمان هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان مایل به کمک به دیگران و یادگیری از آنها و توسعه شایستگی‌های جدید باشند. هدف نهایی مدیریت دانش از اشتراک دانش کارکنان، تلاش برای انتقال و تبدیل تجربیات و دانش همه افراد به دارایی و منابع سازمانی، به منظور افزایش و پیشبرد اثربخشی سازمانی است. کارکنان نه تنها باید دانش خود را پس از اشتراک‌گذاری حفظ کنند، بلکه باید یک درونداد مرتبط با دانش اشتراک‌گذاری شده را از گروه‌ها یا طرف‌های دیگر دریافت کنند. بر اساس گفته‌های جورج و بریف^{۱۷}، اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان برخی از فعالیت‌های فراتر از نقش، شامل کمک به همکاران، انجام فعالیت‌هایی که سازمان را از رویارویی با خطرات احتمالی مصون بدارد، ارائه نظرات سازنده و کسب دانش و مهارت‌هایی که برای سازمان سودمند باشد، در نظر گرفته می‌شود. رفتارهای فراتر از نقش در خصوص اشتراک دانش موجب کمک به افراد سازمان می‌شود.

کمک به دیگران، در واقع کمک به سازمان است. اشتراک دانش در میان افراد گروه‌هایی که با هم ارتباط رسمی و غیررسمی خوبی از طریق دوستان و همکاران دارند، بیشتر دیده می‌شود (رحیمی و صالحی، ۱۳۹۷: ۹۹۳).

اعتماد و مدیریت دانش

در فضای رقابتی امروز، با وجود اهمیت فراوانی که تسهیم دانش برای سازمان‌ها دارد، فقدان شناخت و درک مناسب از موانع و تسهیل‌کننده‌های آن، رسیدن به اهداف نظام مدیریت دانش توسط سازمان را مشکل می‌کند که یکی از مهم‌ترین آنها عامل اعتماد است. وجود اعتماد نتایج مناسبی بر موفقیت فرآیندهای دانش محور سازمان دارد (مونیر^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۴). اعتماد ستون محوری سازمان‌ها است و تمامی مقدمات فرآیند تسهیم دانش حول محور آن می‌باشند. اعتماد نقش‌های مختلفی را در تسهیم دانش هم به‌عنوان پیش‌نیاز و هم به‌عنوان پیامد آن ایفا می‌کند. اعتماد می‌تواند هم مستقیم و هم غیرمستقیم بر تسهیم دانش از طریق روابط و فرهنگ تاثیر بگذارد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴۲).

در سازمان‌ها به دلیل وجود روحیه احتکار و فقدان اعتماد، افراد نمی‌توانند دانش را درون سازمان به اشتراک بگذارند. در سازمان‌هایی که افراد در جریان آزاد اطلاعات، نگران از دست دادن قدرت خود هستند، تسهیم دانش مشکل و سخت است. تنها زمانی انتقال دانش رخ می‌دهد که افراد به هم اعتماد داشته باشند (ریبیعی و معالی، ۱۳۹۳: ۲۸۸). در سازمان‌ها هر چه میزان اعتماد بیشتر باشد به همان اندازه تمایل به اشتراک‌گذاری دانش نیز بیشتر خواهد شد (حسن‌زاده، ۱۳۸۶: ۴۸). رنزل (۲۰۰۸) بیان می‌کند اعتماد می‌تواند اشتراک دانش را افزایش دهد. چپو^{۱۹} (۲۰۰۶) نیز معتقد است اعتماد کیفیت تسهیم دانش را افزایش می‌دهد. آبرامز^{۲۰} و همکارانش نیز اعتقاد دارند اعتماد سبب افزایش تبادل دانش با هزینه کم می‌شود و همچنین احتمال اینکه دانش دریافت‌شده از همکاران به خوبی قابل درک و استفاده توسط افراد باشد را افزایش می‌دهد (مدیری، شکیبایی و رنگریز، ۱۳۹۳: ۵۱).

به‌طورکلی می‌توان گفت اعتماد به شکل‌های مختلف زیر، فرآیند تسهیم دانش را روان می‌کند.

یافته‌های تحقیق الوانی و همکاران (۱۳۹۰) بیانگر آن است که میان اعتماد و تسهیم دانش رابطه معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۱) حاکی از آن است ابعاد سه‌گانه اعتماد سازمانی (اعتماد به قابلیت‌های سازمان، اعتماد به انسجام سازمان و اعتماد به خیرخواهی سازمان) هر یک تاثیر مثبتی بر تمایل کارکنان در تسهیم دانش دارند.

نتایج تحقیق سلیمانی و همکاران (۱۳۹۱) نشان می‌دهد اعتماد به‌عنوان یکی از عوامل فردی، تاثیر مثبتی بر تسهیم دانش دارد.

یافته‌های تحقیق صلواتی و همکاران (۱۳۹۳) حاکی از آن است که میان بدبینی سازمانی و تسهیم دانش رابطه منفی و معناداری وجود دارد؛ یعنی هر چه بدبینی سازمانی افزایش یابد تسهیم دانش کاهش می‌یابد.

نتایج تحقیق مجیدی کلپیر، رادفر و طلوعی اشلقی (۱۳۹۵) نشان می‌دهد میان اعتماد سازمانی (اعتماد افقی، عمودی و نهادی) و موفقیت سیستم مدیریت دانش در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

یافته‌های تحقیق یزدخواستی، سهرابی و صادقی آرانی (۱۳۹۹) بیان می‌کند سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای، اعتماد شناختی، اعتماد عاطفی، رهبری تحول‌آفرین، پیوند متقابل اجتماعی و زبان مشترک، بیشترین اثر و رابطه معناداری با تسهیم دانش سازمانی دارند.

نتایج تحقیق نئو^{۲۳} (۲۰۰۲) نشان می‌دهد نبود انگیزه، حمایت مدیریتی، اعتماد و روحیه کارگروهي، موانع اصلی و عمده در اشتراک دانش هستند.

یافته‌های تحقیق لوین^{۲۴} و همکاران (۲۰۰۲) حاکی از آن است که بدون ایجاد یک حس صلاح‌دید و اعتماد مبتنی بر خیرخواهی میان جستجوگران دانش و منابع، راه دشواری برای بهره‌گیری از منابع ارزشمند سازمان و دانش فنی کارمندان وجود دارد. در این زمینه مدیران می‌توانند نقش قابل توجهی را برای ایجاد شرایط در جهت گسترش و توسعه اعتماد بازی کنند.

نتایج تحقیق رنزل (۲۰۰۸) نشان می‌دهد اعتماد در مدیریت دانش و تسهیم دانش موثر است.

۱. اعتماد به سازمان: سازمان یک روش نادیده‌انگاری^{۲۱} درباره کارکنانی که به تسهیم دانش می‌پردازند به کار نمی‌گیرد؛ به عبارت دیگر، سازمان با کارکنانی که به تسهیم دانش خود می‌پردازند، منصفانه برخورد نموده و برای آنان مزایای مادی و غیرمادی در نظر می‌گیرد.

۲. اعتماد به سیستم: سیستم پاسخ به مشارکت کارکنان در تسهیم دانش را مهیا و تسهیل (سهولت دسترسی) می‌کند.

۳. اعتماد به افراد: کارکنان از دانش تسهیم شده استفاده اخلاقی می‌کنند (بوکوویتس و ویلیامز^{۲۲}، ۱۳۹۱: ۲۸۸-۲۸۹)؛ به عبارت دیگر، نه تنها از مرجعی که دانش خود را تسهیم می‌کند، قدردانی می‌شود، بلکه در تبادل دانش به فرد دیگر در سازمان، به مرجع اصلی ارائه‌کننده دانش استناد و ارجاع داده و دانش آنان را با نام خود ضبط نمی‌کنند.

در نتیجه جستجوی کامل از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مراجعه به پایگاه‌های علمی برخط، شواهدی تجربی درباره وجود رابطه میان اعتماد و مدیریت دانش در تحقیقات پیشین مشاهده می‌شود. تحقیقات صورت گرفته بر این فرض استوار است که اعتماد سازمانی، تسهیل‌گر مدیریت دانش و تاثیرگذار بر فرآیند تسهیم دانش در سازمان‌ها است. در ادامه برخی از تحقیقات انجام شده مورد بررسی قرار می‌گیرند.

یافته‌های تحقیق خاتمیان‌فر و پریرخ (۱۳۸۸) حاکی از آن است از میان عوامل فردی و سازمانی موثر بر کسب و اشتراک دانش، ایجاد ارتباط و کسب وجهه اجتماعی، احساس مسئولیت، اعتماد میان کتابداران و اعتماد سازمانی به‌عنوان مشوق اشتراک دانش هستند.

نتایج تحقیق رهنورد و صدر (۱۳۸۸) نشان می‌دهد تعهد مدیریت به تسهیم دانش، وجود فناوری مناسب برای تسهیم دانش، اعتماد، اندازه سازمان، فضای تعامل اجتماعی، ساختار پاداش و تفاوت در موقعیت، رابطه معناداری با ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان دارند و در این میان، اعتماد تاثیر مثبتی بر تمایل به اشتراک‌گذاری دانش در جامعه مورد مطالعه، یعنی دستگاه‌های دولتی دارد.



یافته‌های تحقیق ابل^{۲۵} و همکاران (۲۰۰۷) بیانگر آن است که هر سه عامل اعتماد، رابطه‌ای مثبت و قوی با تسهیم دانش در همکاری‌ها دارند.

نتایج تحقیق ایوانز^{۲۶} (۲۰۱۲) نشان می‌دهد در میان عوامل مختلف تاثیرگذار بر تسهیم دانش، اعتماد سطح بالایی از تاثیرگذاری را در موفقیت تسهیم دانش در سازمان (نسبت به سایر عوامل سازمانی و اجتماعی) دارد.

یافته‌های تحقیق راتسیوس، اسکالونوس و حاجی دیمتریوس^{۲۷} (۲۰۱۴) حاکی از آن است در چهار شرکت یونانی مورد بررسی، اعتماد پیش شرط لازم برای انتقال هر دو دانش ضمنی و صریح می‌باشد.

نتایج تحقیق کسپر سکا و لوکاسیویچ^{۲۸} (۲۰۲۰) نشان می‌دهد مقوله اعتماد نه تنها در فرآیند اشاعه دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است بلکه در ارتقاء کارایی عملکرد کسب و کارهای مرتبط با صنعت گردشگری نیز نقش آفرین است.

بررسی پیشینه موضوع مطالعه نشان می‌دهد اعتماد نه تنها تسهیل‌گر مدیریت دانش است بلکه در موفقیت نظام مدیریت دانش و فرآیند تسهیم دانش نیز تاثیرگذار است. این تحقیقات بیشتر در مورد رابطه اعتماد بین فردی کارکنان و تسهیم دانش سازمانی بر اساس عوامل اعتماد شناختی مانند شایستگی، خیرخواهی، مسئولیت‌پذیری، صداقت و درستکاری بوده است؛ همچنین در رابطه اعتماد سازمانی و تسهیم دانش، اعتماد به یکپارچگی و قابلیت‌های سازمان و اعتماد به مدیران سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. به‌طور کلی نتایج پیشینه‌های مورد بررسی حاکی از آن است که اعتماد سازمانی به‌عنوان یکی از مولفه‌های کلیدی موثر در موفقیت نظام مدیریت دانش در ادارات و سازمان‌ها است

چالش‌های اعتمادسازی

اعتمادسازی در دستگاه‌های اجرایی و استفاده از آن برای افزایش مشارکت کارکنان در تسهیم دانش به چالش‌های زیر بستگی دارد (بوکوویتس و ویلیامز، ۱۳۹۱: ۲۹۰-۳۰۵):

۱. پشتیبانی از قرارداد معامله متقابل: در سازمان‌ها، کارکنانی که به تسهیم دانش می‌پردازند، انتظار دارند با آنها منصفانه برخورد شود. دلبلیو، چان کیم^{۲۹} و رنی ماو بورن^{۳۰} در مقاله

خود توضیح می‌دهند که چگونه سازمان‌ها از درک اهمیت فرآیند منصفانه برای جلب اعتماد و تعهد که منجر به تسهیم دانش می‌شود، عاجزند. فرآیند منصفانه به‌طور ضمنی بیانگر این است که «قواعد بازی» توسط افراد درک شده است. افراد جایگاه خود را می‌دانند و موافق هستند بر اساس آن قواعد ارزیابی شوند. برای تقویت مشارکت به تسهیم دانش نیاز به یک فهم احساس شده و قابل انتشار است؛ یعنی مجموعه‌ای از هنجارها که انتظارات مربوط به تسهیم دانش در آنها متجلی شده باشد. یک نظام مدیریت دانش موفق بر مبنای یک توازن در پرداخت‌ها ایجاد می‌شود. با این شعار که «من چیزی (دانش) را می‌دهم بنابراین چیزی (مثل پاداش) پس می‌گیرم». چنین قراردادی میان افراد با سازمان و افراد با یکدیگر واقعیت دارد. اگر این قرارداد نقض شود، تسهیم دانش نیز از یک طرف - یک فرد در یک زمان خاص - کاهش خواهد یافت.

۲. اتخاذ سیاست‌های روشن در خصوص استفاده از

دارایی‌های فکری: اعضای سازمان باید برای دارایی‌های فکری ارزش قائل شده و نسبت به چیزهایی که موجب استفاده مناسب از ایده‌های دیگران می‌شود، شناخت داشته باشند. یک راه توسعه این طرز فکر، اتخاذ سیاست‌ها و رویه‌های روشن است. استفاده از سیاست‌ها و رویه‌های سنجیده برای حصول اطمینان از کسب اعتبار توسط افراد به خاطر تسهیم دانش آنها در سازمان است. همچنین وجود سیاست‌ها و رویه‌های سنجیده در پایگاه دانشی سازمان‌ها، اصل دوجانبه بودن فرآیند تسهیم دانش را در سیستم‌های نرم‌افزاری گروهی تقویت می‌کند. در این رابطه می‌توان همیشه نام فرد تسهیم‌کننده دانش با دانش تسهیم‌شده در سیستم‌های نرم‌افزاری گروهی همراه باشد. یک راه مناسب دیگر این است که از طریق ساز و کارهایی به تسهیم‌کننده دانش اجازه داده شود تا شرایط مربوط به اطلاع و یا کسب اجازه از او برای استفاده از دانش او را خود مشخص کند. همچنین می‌توان ساز و کارهای بازخورد

بزرگتر هستند، خبر نامطلوبی خواهد بود؛ بنابراین برای سازمان‌ها ضروری است با اتخاذ سیاست‌های مناسب و عملیاتی، حیطه‌های اعتماد کارکنان را افزایش دهند. سازمان‌ها برای به‌کارگیری موثر دانش حیاتی خود در کل سازمان باید در جستجوی راه‌هایی باشند که اطمینان حاصل کنند این ارتباطات جدید منجر به همپوشانی حیطه‌های اعتماد خواهد شد. به ندرت دو نفر در یک سازمان حیطه‌های اعتماد کاملاً مشابه دارند، ولی همیشه مقداری همپوشانی در حیطه اعتماد آنها وجود دارد؛ ولی هنگامی که سخن از احتکار بالای اطلاعات در سازمان‌ها به میان می‌آید می‌توان مطمئن بود که این مشکل به دلیل عدم مشابهت فضای اعتمادی ایجاد شده است که از یکدیگر مجزا هستند. البته راه حل این مشکل این نیست که همه افراد در گروه‌های کاری یکسان قرار گیرند. بلکه راهکار، جستجو برای یافتن روش‌هایی است که بتوان افراد کلیدی در محدوده کاری تخصصی خود قرار گیرند. این کار با استفاده از واگذاری‌های ویژه و وظایف قابل انجام است؛ به این صورت که از جوامع کاری مختلف که ممکن است با نمودار سازمانی استاندارد واحدها، وظایف و فرآیندها تطابق نداشته باشد، حمایت شود.

جمع‌بندی نظری و مدل مفهومی

در این بخش، جمع‌بندی مطالب نظری بیان شده در قالب یک مدل ترکیبی و مفهومی به صورت شکل ۱ ارائه شده است. چنانکه در مدل ترسیم شده در شکل ۱ ملاحظه می‌شود پیشایندها عوامل تاثیرگذار بر اعتماد سازمانی مرتبط با مدیریت دانش می‌باشند. این عوامل موجب ایجاد و تقویت اعتماد کارکنان به یکدیگر، به سیستم و سازمان می‌شوند و در نهایت، اعتماد سازمانی به وجود آمده در بهبود موفقیت نظام مدیریت دانش و تسهیل فرآیند تسهیم دانش موثر خواهد بود.

نتیجه‌گیری

اعتماد سازمانی عنصر حیاتی برای ارتقاء اثربخشی سازمانی، مزیت رقابتی، رضایت شغلی و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها است و این امر با استفاده از شیوه‌های مدیریت

در باره موارد تسهیم شده را ایجاد نمود. این بازخوردها و واکنش استفاده‌کنندگان دانش برای کسی که به تسهیم دانش می‌پردازد یک مشوق مهم است. این کار نه تنها یک فرآیند خلاق جمعی ایجاد می‌کند، بلکه با ارزش‌ترین نوع دانش برای دیگر افراد سازمان را مشخص می‌کند و در نهایت فرآیند کلی تسهیم دانش در سازمان کارآمدتر می‌شود.

۳. استفاده از خودانتشاری برای ترفیع مالکیت: مدل خودانتشاری تسهیم دانش راه دیگری برای کمک به افراد برای حفظ مالکیت بر دانش آنها است. ایده خودانتشاری در سازمان‌ها برگرفته از اینترنت است. در اینترنت مفهوم خودانتشاری اغلب با تسهیم اطلاعات به کاربران و دریافت پاداش نسبت به کسب مخاطبان بیشتر به میزان زیادی شیوع پیدا کرده است. در سازمان‌ها با ایجاد صفحات اینترنتی می‌توان کارکنان را در کنترل بیشتر بر بسته‌بندی و توزیع دانش خود توانمند نمود. هنگامی که کارکنان خود را منبع دانش می‌دانند تعداد استنادها به یک صفحه اینترنتی، تعداد دانلودها از آن و تعداد افراد موجود در لیست توزیع اطلاعات یا تعداد پاسخ‌های الکترونیکی عوامل معنادار و ارزشمند برای آنها تلقی می‌شوند.

۴. ایجاد همپوشانی در حیطه‌های اعتماد: کارکنان

سازمان‌ها به احتمال زیاد با افرادی که به آنها اعتماد دارند تبادل اطلاعات می‌کنند. متخصصان شبکه‌سازی نشان داده‌اند اعتماد تاثیر مهمی بر چگونگی جریان دانش در سازمان‌ها دارد. اگر به کارکنانی که مسئول پردازش و توزیع دانش هستند اعتماد نشود، ارتباطات با مشکلات جدی روبه‌رو خواهد شد. معمولاً اعتماد بر پایه روابط فردی استوار است. هر فردی یک «حیطه اعتماد» دارد و شامل گروهی از افراد است که فرد مایل به تسهیم دانش عمیق خود با آنها می‌باشد. این حیطه‌های اعتماد معمولاً تمایل به کوچک بودن (تعداد کم) دارند. اگر حیطه اعتماد یک فرد تنها چند صد نفر باشد برای بیشتر سازمان‌هایی که در جستجوی ابتکارات تسهیم دانش در یک مقیاس

استفاده از دارایی‌های فکری، استفاده از خودانتشاری برای ترفیع مالکیت، ایجاد همپوشانی در حیطه‌های اعتماد کارکنان از جمله اقدامات مهمی است که می‌تواند موجب بهبود موفقیت نظام مدیریت دانش در ادارات و سازمان‌ها شود.

در این مقاله تلاش شده است تا متناسب با اهداف نظام مدیریت دانش و تسهیل فرآیند تسهیم دانش در سازمان‌ها، اهمیت وجود اعتماد و نقش تسهیل‌گری و تاثیرگذار آن، برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد تا زمینه چگونگی ایجاد اعتماد سازمانی و یا افزایش آن فراهم شده و با استفاده از سیاست‌های مدیریتی سنجیده، نظام مدیریت دانش را برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی یاری نمود.

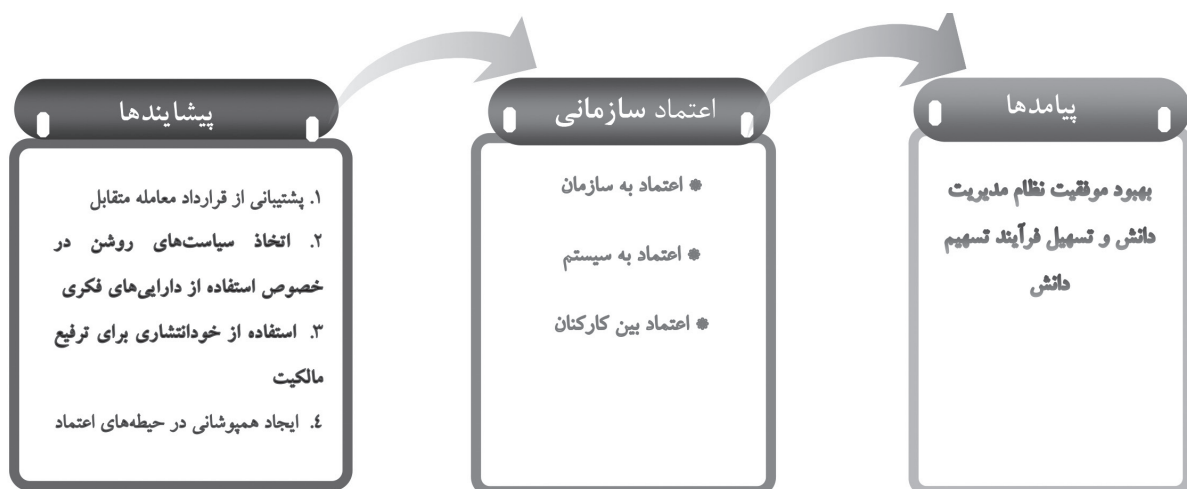
پیشنهاد

بر پایه مطالب گفته‌شده، راهکارهای درخور توجه که اقدام جدی مدیران ارشد سازمان‌ها را برای اجرای آن طلب می‌کند به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

- ارتقاء اعتماد سازمانی کارکنان از طریق توانمندسازی (روان‌شناختی) آنان
- افزایش حیطه‌های اعتماد کارکنان با اتخاذ سیاست‌های مناسب و عملیاتی
- حمایت مدیران از کارکنان در چارچوب قانون و مقررات برای افزایش امنیت خاطر کارکنان و افزایش اعتماد آنان به سازمان

نوبین از جمله مدیریت دانش، زمینه توسعه در سازمان را بهتر و بیشتر فراهم می‌کند. مدیریت دانش، برای اینکه بتواند اثربخش باشد، نیاز به حمایت و پشتیبانی دارد. اگر زمینه برای اجرای فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان فراهم نباشد، موفقیتی برای مدیریت دانش حاصل نمی‌شود. امروزه در سازمان‌ها برای موفقیت نظام مدیریت دانش نباید از جنبه‌های نرم آن مانند اعتماد و فرهنگ غافل بود. در سازمان‌ها هر مقدار دیوار اعتماد محکم‌تر باشد، پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش و در نتیجه نرخ بازگشت سرمایه حاصل از آن نیز بیشتر خواهد شد.

اعتماد سازمانی، تسهیم دانش را به‌طور موثر و اساسی تسهیل می‌کند. در صورتی که در ادارات روابط بر اساس اعتماد بنا شده باشد افراد تمایل بیشتری به مشارکت در تسهیم دانش دارند. تسهیم دانش مهم‌ترین بخش مدیریت دانش است. بدون وجود تسهیم دانش اثربخش، سازمان‌ها قادر به بقا و رشد در فضای رقابتی نخواهند بود. ساختارهای سازمانی اعتمادمحور یکی از عوامل بسترساز و تسهیل‌گر اجرای فرآیندهای مدیریت دانش بوده و کارکنان سازمان‌ها، به دلیل ضرورت و الزام استقرار مدیریت دانش، باید از سطح بالایی از اعتماد برخوردار شوند. اگر افراد سازمان به یکدیگر و به سازمان اعتماد داشته باشند، جریان تسهیم دانش و سازماندهی و کاربرد دانش به‌خوبی انجام می‌شود و زمینه پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش فراهم می‌گردد. پشتیبانی از قرارداد معامله متقابل، اتخاذ سیاست‌های روشن در خصوص



شکل ۱. جمع‌بندی نظری و مفهومی تحقیق

16. Song
17. George and Brief
18. Muneer
19. Chiu
20. Abrams
21. Drian & Discard
22. Bukowitz & Williams
23. Neo
24. Levin
25. Abel Usoro
26. Evans
27. Rotsios, Sklavounos & Hajidimitriou
28. Kacperska & Lukasiewicz
29. W.Chan Kim
30. Renee Mauborgne

منابع

۱. ابراهیمی، سیدعباس؛ محمدی فاتح، اصغر؛ حاجی پور، ابراهیم (۱۳۹۱). بررسی نقش اعتماد در تسهیم دانش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۲ (۴۷)، ص. ۱۳۵-۱۶۲.
۲. الوانی، سید مهدی؛ عصار، محمدتقی؛ عابدینی، لیلا (۱۳۹۰). بررسی رابطه اعتماد با تسهیم دانش در معاونت آموزش ناجا و مراکز تابعه. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال ششم، شماره سوم، ص. ۳۸۹-۴۰۰.
۳. بوکوویتس، وندی آر؛ ویلیامز، روت ال (۱۳۹۱). مدیریت دانش کاربردی، ترجمه علی حسین کشاورزی و علی رضائیان. تهران: سمت.
۴. تقوی فرد، محمدتقی؛ حاجیان، معصومه؛ پورسیاح، الهام پور؛ طحان، مرتضی (۱۳۹۳). نقش اعتماد سازمانی در تسهیم دانش بین کارکنان. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، سال سوم، شماره ۱۰، ص. ۷۹-۹۹.
۵. حسن زاده، محمد (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت ها. تهران: نشر کتابدار.
۶. حسن زاده، محمدصادق؛ صادقی، سارا (۱۳۹۴). بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی در تمایل به تسهیم دانش (مورد مطالعه: کارکنان شرکت های

- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی و شفاف سازی تصمیم ها و دستورالعمل های صادره از سوی مدیران
- استفاده از تجربه موفق سایر سازمان ها در زمینه اعتماد آفرینی سازمانی و ایجاد فرصت های لازم برای انجام کارهای تحقیقاتی و دانشگاهی در این موضوع
- توجه و تاکید به یادگیری تیمی و تشویق کارکنان به فعالیت در گروه های تیمی
- تقویت حس مسئولیت پذیری کارکنان از طریق غنی سازی شغلی و تفویض اختیار به آنان
- رفتار منصفانه در مورد کارکنان (عدالت رویه ای): فرآیند منصفانه، اعتماد و تعهد ایجاد می کند. تعهد و اعتماد موجب همکاری داوطلبانه کارکنان می شود و همکاری داوطلبانه عملکرد را تقویت نموده و موجب می شود تا کارکنان بیشتر از انجام وظیفه صرف فعالیت کنند. کارکنان این کار را از طریق تسهیم دانش و به کارگیری خلاقیت خود انجام می دهند.

پی نوشت ها

1. Scarnati
2. Davenport & Prusak
3. Nelson & Grossman
4. Levin & Cross
5. De Long & Fahey
6. Chowdhury.
7. Weber
8. Bhattacharya
9. Lee
10. Shockley-Zalabak, Ellis & Winogard
11. Costigan
12. Ellonen,
13. Paine
14. Bock & k
15. Renzl

۱۶. سهرابی، بابک؛ دارمی، هادی (۱۳۸۹). مدیریت دانش (با رویکرد MBA). تهران: سمت.
۱۷. صلواتی، عادل؛ زندی، رزان؛ امانی، سحر (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و تسهیم دانش (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی). دوره ۹، شماره ویژه نامه مدیریت دانش، ص. ۱۰۷-۱۱۹.
۱۸. قلی پور، آریین؛ پورعزت، علی اصغر؛ حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تاثیر رهبر خدمتگزار برای اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان های دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ص. ۱۰۳-۱۱۸.
۱۹. مجیدی کلپیر، سعیده؛ رادفر، رضا؛ طلوعی اشلقی، عباس (۱۳۹۵). تاثیر اعتماد سازمانی بر موفقیت سیستم مدیریت دانش. مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۷، ص. ۷-۱۵.
۲۰. مدیری، محمود؛ شکیبایی ثابت، معصومه؛ رنگریز، حسن (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی عوامل انگیزشی موثر بر تسهیم دانش بین کارکنان دانشی با رویکرد تصمیم گیری چند معیاره فازی (F-MCDM). مجله مدیریت توسعه و تحول، دوره ۶ شماره ۱۸، ص. ۴۹-۶۲.
۲۱. هویدا، رضا؛ چوپانی، حیدر؛ خوران، عبدالله؛ غلامزاده، حجت (۱۳۹۴). نقش ارتباطات سازمانی اثر بخش و اعتماد سازمانی در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس، فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۵، شماره ۲، ص. ۱۱۷-۱۴۶.
۲۲. یزدخواستی، علی؛ سهرابی، عاطفه؛ صادقی آرائی، زهرا (۱۳۹۹). فراتحلیل عوامل سازمانی مؤثر بر تسهیم دانش سازمان. مجله علوم و فنون مدیریت اطلاعات.
23. Chowdhury, S. (2005). The role of affect- and Cognition-based trust in Complex knowledge sharing. Journal of managerial Issues, 17 (3). P. 310-26.
24. Costigan, R.D., Ilter, S.E., Berman, J. (1998). A Multi-dimensional study of trust in organizations, Journal of Managerial Issues, X(3), p. 303-317.
25. Davenport, T.H & Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know, Harvard Business School press.
26. De Long, D.W., and Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural barriers to knowledge management. Academy of
- صنایع دارویی استان گیلان). مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۲، ص. ۳۴۷-۳۶۵.
۷. حسینی، سید مجتبی؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۹۱). تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش: مطالعه نقش میانجی فرهنگ سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هفتم، شماره ۲۸، ص. ۱۰۹-۱۳۰.
۸. حیدرزاده، ناهید؛ سالاریان، محسن؛ سالاریان، فاطمه (۱۳۹۵). تاثیر اعتماد سازمانی بر بهبود مدیریت دانش با توجه به نقش واسطه ای رهبری خدمتگزار (مطالعه ای در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران). فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره ۲۲، ص. ۵۷-۷۰.
۹. خاتمیان فر، پریسا؛ پریخ، مهری (۱۳۸۸). بررسی عوامل مشوق و بازدارنده اشتراک دانش در سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. کتابداری و اطلاع رسانی، دوره دوازدهم، شماره ۱ (پیاپی ۴۵).
۱۰. خلیل نژاد، شهرام؛ گل محمدی، عماد؛ مرادزاده سوماری، سپیده (۱۳۹۷). تاثیر اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان با توجه به نقش تسهیم دانش فصلنامه توسعه، سال سیزدهم، شماره ۴۹، ص. ۶۹-۸۴.
۱۱. دانایی فرد، حسن؛ خائف الهی، احمد؛ حسینی، سید مجتبی (۱۳۹۰). تاملی بر ارتقاء تسهیم دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارت مسکن و شهرسازی و وزارت راه و ترابری). فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، ۴(۱۴)، ص. ۶۳-۸۴.
۱۲. ربیعی، علی؛ معالی، مهناز (۱۳۹۳). مدیریت دانش: فرآیندها، رویکردها، به کارگیری دست نامه پیاده سازی. تهران: تیسرا.
۱۳. رحیمی، فرج اله؛ صالحی، رضا (۱۳۹۷). تحلیل چند سطحی تاثیر ویژگی های شغل بر اشتراک دانش با نقش میانجی هویت سازمانی. فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)، دوره ۳۳، شماره ۳، ص. ۹۸۹-۱۰۱۲.
۱۴. رهنورد، فرج اله؛ صدر، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمانی در دستگاه های دولتی. نشریه علمی مدیریت بهره وری. دوره ۳، شماره پیاپی ۸، ص. ۵۱-۷۴.
۱۵. سلیمانی، محمد؛ صادق فیضی، جعفر؛ پاشازاده، یوسف؛ برزگر قره باغ، جعفر (۱۳۹۱). بررسی نقش و میزان تاثیر فاکتورهای فردی کارکنان بر کیفیت تسهیم دانش (مطالعه موردی: اداره امور زندان ها و اقدامات تأمینی و تربیتی استان آذربایجان غربی). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۱، ص. ۷۳-۸۱.

- ejkm.com.
35. Neo, J. (2002). Cultural Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior. Master's Thesis. Singapore: Nan yang Technological University.
36. Paine, K.D. (2003). Guidelines for Measuring trust in organization, Published by the Institute for Public Relations.
37. Renzl, Birgit (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), p.206-220, DOI: 10.1016/j.omega.2006.06.005
38. Rotsios, Konstantinos P., Sklavounos, Nikolaos S; Hajidimitriou, Yannis A. (2014). Trust, knowledge transfer and control in IJVs: The case of four Greek firms. *Procedia Economic and Finance*, 9, p. 231-241.
39. Song, S. (2001) An Internet knowledge sharing system. *The journal of computer information system*, vol.42, N.3, p.25-30.
40. Szulanski, G. (2001). Knowledge Creation: A Source of Value. *Book Review in Academy of Management Review*, V.26, no. 2, p. 320-318.
41. Usoro A., sharratt, M. W.; Eric, Tsui; Shekhar, Sandhya (2007). Trust as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice. *Knowledge Management research & Practice*.5, p. 199-212.
42. Xin, Y., Ojanen, V., Huiskonen, J., (2019). Dealing with Knowledge Management Practices in Different Product Lifecycle Phases within Product-Service Systems. 11th CIRP Conference on Industrial Product-Service Systems, *Procedia CIRP* 83, p. 111-117.
43. Zheng, W., Yang, B., McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*. 63, p. 763-771.
- Management Executive, V. 14, no. 4, p. 113-27.
27. Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), p. 160-18.
28. Evans, Michael M, (2012). Knowledge Sharing: An empirical study of the Role of trust and other social -cognitive factors in an organizational setting. A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Faculty of Information University of Toronto.
29. Kacperska, Elzbieta; Lukaszewicz, Katarzyna (2020). The Importance of trust in knowledge sharing and the Efficiency of Donin Business on the example of Tourism. *Information*, 11, 311; doi; 10.3390/info11060311.
30. Laka-Mathebule, M. R. (2004). Modeling the relationship between organizational commitment, Leadership style, human resource management practices and organizational trust. , unpublished PhD Thesis, university of Pretoria.
31. Lapiņ, I., Maurāne, G., Stariņeca, O., (2014), Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, p. 577-586.
32. Lee, K.C., Song, H.J., lee, H.M., Lee, S. & Bernhard, B.J. (2013). The impact of CSR on casino employee's organizational trust, Job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, (33), p. 406-415.
33. Levin, Daniel Z.; Cross, Rob; Abrams, Lisa C.; Lesser, Eric L. (2002). Trust and knowledge sharing: A critical combination. *IBM Institute for Knowledge-Based*, p. 1-10.
34. Ling, C, T, N. (2011) "Culture and Trust in Fostering Knowledge-Sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(4), p.328-339, available online at www.