

نقش اعتماد کارکنان به مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش

سعیده مجیدی^{۱*}، میثم مجیدی^۲

^۱ پژوهشگر، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد الکترونیکی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد الکترونیکی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: مرداد ۱۳۹۶، اصلاحیه: آبان ۱۳۹۶، پذیرش: بهمن ۱۳۹۶

چکیده

در سال‌های اخیر، اعتماد میان مدیران و کارکنان به دلیل اثرات قابل توجهی که بر اثربخشی و موفقیت سازمان داشته‌اند، بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند. هدف از این تحقیق که انجام گرفته، بررسی تأثیر اعتماد کارکنان به مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش است. این پژوهش باهدف بررسی نقش اعتماد کارکنان به مدیران در موفقیت سیستم مدیریت دانش در یک معاونت حوزه ICT تهران در سال ۱۳۹۶ انجام گرفت برای استخراج مدل مفهومی، نظریه‌ها و مدل‌های مرتبط با موضوعات و پژوهش‌های پیشین، به‌طور گسترده مورد بررسی قرار گرفت و مدلی که اعتماد بین مدیران و کارکنان (اعتماد عمودی) و موفقیت سیستم مدیریت دانش را شامل می‌شود، طراحی روابط بین آن‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ۷۵ نفر از مدیران عالی و میانی و کارشناسان و کاربران سیستم مدیریت دانش بوده و از روش سرشماری برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. نتایج نشان داد که بین اعتماد عمودی و موفقیت سیستم مدیریت دانش در حوزه ICT رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مشخص شد اطمینان، عامل مؤثر بر اعتماد عمودی دارای کمترین ضریب همبستگی و شایستگی، عامل مؤثر بر اعتماد عمودی دارای بیشترین ضریب همبستگی با موفقیت سیستم مدیریت دانش است.

واژه‌های اصلی: مدیریت دانش، اعتماد، تسهیم دانش، اعتماد عمودی، ارزیابی سیستم اطلاعاتی

۱- مقدمه

با گسترش پدیده‌ی جهانی‌سازی، اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی به‌طور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است، به‌طوری که اکثر صاحب‌نظران در علوم مختلف به اهمیت نقش اعتماد در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. مطالعات ادبیات سازمانی نیز بر اهمیت اعتماد به‌عنوان پیش‌نیاز اثربخشی سازمانی تأکید داشته‌اند. اعتماد برای موفقیت سازمانی، انجام تغییرات مداوم در نقش‌ها و تکنولوژیها و همچنین طراحی مشاغل و مسئولیت‌ها ضروری می‌باشد. اعتماد می‌تواند اثرات درون فردی و بین فردی ایجاد کند و روابط درون و برون سازمان را تحت تأثیر قرار دهد [۲]. این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به‌عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، نیز به‌سرعت مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد محیطی که دارای اعتماد سازمانی است، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان‌ها دارد؛ برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد [۴].

تقویت اعتماد میان مدیران و کارکنان، عملکرد و کارایی سازمان‌ها را ارتقا بخشیده و بقای بلندمدت آن‌ها را تضمین می‌کند. بنابراین، شناخت اثرات انواع عوامل مؤثر بر اعتماد کارکنان بر مدیران، برای بسیاری از مدیرانی که در جستجوی افزایش اثربخشی هستند، مفید بوده و در این تحقیق به بررسی تأثیر اعتماد میان کارکنان و مدیران بر موفقیت سیستم مدیریت دانش پرداخته می‌شود تا بتوان از طریق نتایج و یافته‌های آن به روش‌های مناسب که باعث موفقیت سیستم مدیریت دانش شود. هدف کلی از انجام پژوهش حاضر، تبیین ارتباط عوامل مؤثر بر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) و موفقیت سیستم مدیریت دانش است. به دنبال این سؤال که "چگونه اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌دار، دارد؟" هستیم.

۱-۱- تعریف اعتماد

بسیاری از محققان معتقدند اعتماد به‌طور کلی اطمینان و خوش‌بینی نسبت به وقوع حوادث، یا اطمینان در حقیقت اعتماد، باور ما به داشتن به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است این امر است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که ما از آن‌ها انتظار داریم [۹].

*saeide.majidi@gmail.com

۲-۱-۱- شایستگی^۱

شایستگی دانش و مهارت‌های میان افراد و دانش و مهارت‌های فنی را در برمی‌گیرد. آیا شخص می‌داند راجع به چه چیزی سخن می‌گوید؟ احتمال قریب به یقین این است که وقتی به توانایی‌های کسی احترام نمی‌گذاریم، به سخنانش گوش نمی‌دهیم. باید این باور را داشته باشیم که شخص موردنظر برای اجرای آنچه به انجام آن قول می‌دهد مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را دارد.

۲-۱-۲- قابلیت اطمینان

که شامل تمایل به گوش دادن، توجه به پیشنهادها، اجازه دادن به دیگران که در بیان احساسات خود آزاد باشند است و به قبول اشتباهات و اطمینان یافتن از اینکه کارکنان از مقام و موقعیت خود لذت می‌برند و قابل اطمینان هستند اشاره دارد [۱].

۲-۱-۳- خیرخواهی

خیرخواهی همان باوری که بر مبنای آن شخص مایل به کمک صادقانه به طرف دیگر بانگیزه و قصد سودرسانی است و اعتبار اعتقاد به اینکه طرف مقابل، صادق، قابل اطمینان و شایسته است [۱۱].

۲-۱-۴- اعتماد و تسهیم دانش

پژوهش هانگ و همکارانش (۲۰۰۸) نیز اثر شیوه رهبری بر قصد اشتراک دانش کارکنان، از طریق اعتماد سازمانی در کشور چین را تأیید می‌کند. با مروری بر مطالعات انجام شده مشخص می‌شود که اعتماد و تعهد سازمانی برای موفقیت سازمان مهم هستند و کارکنان برای تعهد سازمانی به اعتماد نیاز دارند. وجود اطمینان برای تسهیم دانش بسیار مهم است. برای اینکه بین همکاران اطمینان وجود داشته باشد، افراد می‌بایستی مطمئن باشند که خوش‌نیتی آن‌ها حتی در غیاب کنترل‌های غیررسمی جبران خواهد شد. یک فضای اطمینان می‌بایستی هدایتگر تسهیم دانش باشد، چون همانطور که داوینپورت مطرح می‌کند، بدون آن یک سازمان مجبور است مجموعه قوانینی را برای حکومت بر هر تعامل ایجاد کند. انگیزه‌های مدیریتی ممکن است اطمینان را از بین ببرد و فی‌الواقع موجب کاهش کیفیت و کمیت دانش تسهیم شده گردد. اگر کارکنان به مدیریت اطمینان نداشته باشند و در عوض معتقد باشند که به سرعت جایگزین می‌شوند، نسبت به تسهیم آنچه می‌دانند بی‌میل خواهند بود [۵].

۳-۱- نقش اعتماد در موفقیت سیستم مدیریت دانش

بعد فرهنگ سازمانی باید حمایت‌کننده چند مؤلفه اساسی باشد تا بتواند اعتماد و رغبت لازم را به مشارکت در فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش فراهم کند خصوصاً مرحله تسهیم و به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش که از مراحل اساسی مدیریت دانش به شمار آمده است، تشویق

اعتماد به صورت چشمگیری مهم است از آنجاکه بدون اطمینان، ارتباط اشتراکی و همکاری با دیگران نمی‌تواند حاصل شود از دید اسکارماتی (۱۹۹۷) کانالیزوری است که امکان کار را به سازمان‌ها می‌دهد و عاملی محدودکننده است که ارتباطات تجاری و فردی ما را کنار هم نگه می‌دارد؛ بنابراین، رواج گروه‌های کاری و ماهیت وابسته‌ی کارها به یکدیگر است که کارمندان را درگیر اشتراک و هماهنگی با یکدیگر می‌کند تا اهداف سازمانی را به انجام برسانند، درنهایت کارمندان را مستلزم می‌کند که به یکدیگر اطمینان نمایند [۱۶].

تأثیر اعتماد سازمانی در بهبود و رشد کارایی و اثربخشی سازمانی، در سازمان‌های با شبکه‌های دیوانسالارانه و مبتنی بر دانش و نیز ایجاد همکاری میان فردی درون سازمانی بسیار اهمیت دارد [۱۰]. اعتماد، اثربخشی ارتباطات سازمانی [۱۸] همکاری و تعاون سازمانی [۱۷] را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، اعتماد از عوامل مهم و مؤثر بر اثربخشی رهبری [۱۰] رضایت کارکنان [۱۳]، تعهد [۱۴] و عملکرد سازمانی [۱۲] است.

چارلتون می‌گوید که رهبران به کارکنان اعتماد می‌کنند تا کار انجام داده شود و رهبران باید گفتارشان همسان با کردارشان باشد. تعاریف متنوع نشان می‌دهد که اعتماد پدیده‌های پویا است که به کنش متقابل و عامل‌های مختلفی است که می‌توانند در ساخت طرحی از اعتماد مؤثر باشند [۱].

تعهد، مفهومی چندبعدی و پیچیده است به طوری که در تئوری‌ها و تحقیقات به شکل‌های متفاوتی آن را تعریف کرده‌اند.

تعهد سازمانی وضعیت روحی و روانی چند بعدی است که رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند. هال و همکاران، تعهد را فرایندی می‌دانند که از طریق آن، اهداف سازمانی و عضو سازمانی تا حدود زیادی در هم ادغام می‌شوند کانتز، تعهد را به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی، تعریف می‌کند. چاتمن و اورایی تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان به خاطر خود سازمان و دوری از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف کرده‌اند [۳].

۲-۱-۴- تعریف اعتماد عمودی

به اعتماد بین کارکنان و مدیران برمی‌گردد. اعتماد سازمانی بر پایه انتظارات مثبت فردی درباره‌ی شایستگی، قابلیت اطمینان و خیرخواهی اعضای سازمان تعریف می‌شود.

و در تعریف دیگر به داوطلب شدن کارکنان برای اقدام به روشی استوار و مفید به خاطر علایق سازمانی حتی وقتی که مدیر هیچ گونه کنترلی بر اقدامات و فعالیت‌های کارکنان ندارد اشاره می‌کند و نشان دهنده توانایی کارکنان برای اظهار آزادانه مشکلات مربوط به کار بدون استرس از مواجهه با عواقب منفی است [۸].

¹ Competence

سنگاپور، درمی‌یابد که عوامل فرهنگی تأثیر مثبتی بر تصمیم‌گیری فردی مبتنی بر اشتراک یا عدم اشتراک دانش می‌گذارد. مطالعه وی آشکار کرد نبود انگیزه، حمایت مدیریتی، اعتماد و روحیه کار گروهی، موانع اصلی و عمده در اشتراک دانش هستند. رهنورد و صدر (۲۰۰۷) نشان می‌دهد 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 دستگاه‌های دولتی دارند.

کاستیگن^۲ در ۱۹۹۸ مدل اعتماد سازمانی را بر مبنای سه نوع اعتماد عمودی (میان همکاران)، عمودی (میان کارکنان و مدیران) و نهادی ارائه داد. کاستیگن اعتماد سازمانی را بر پایه انتظارات مثبت فردی درباره‌ی شایستگی، قابلیت اطمینان و خیرخواهی اعضای سازمان تعریف کرده است. در بحث موفقیت سیستم مدیریت دانش، مدل‌های متنوعی ارائه و توسعه داده شده‌اند. وو و وانگ^۳ در سال ۲۰۰۶ بر پایه مدل موفقیت سیستم اطلاعاتی دلون و مک لین مدلی را ارائه دادند که به‌وسیله‌ی شاخص‌هایی چون کیفیت سیستم، کیفیت دانش و اطلاعات، رضایت کاربر، مزایای درک شده سیستم و استفاده از سیستم، میزان موفقیت سیستم مدیریت دانش را موردسنجش قرار می‌دهد.

نتایج تحقیقات یون و آلن (۲۰۰۵) نشان داد عوامل فردی در افزایش تمایل افراد نسبت به شرکت در فعالیت‌های اشتراک دانش، نقش مؤثری داشته است. انگیزه‌های فردی به‌عنوان یک عامل مهم در این رابطه شناسایی و به سازمان‌ها پیشنهاد شده است. علاوه بر توجه به دیگر عوامل، به انگیزه‌های فردی که ناشی از شخصیت فرد می‌باشند نیز توجه ویژه‌ای داشته باشند.

پژوهش‌های اندکی درباره اعتماد غیر فردی در سازمان‌ها انجام شده است. پژوهش‌های افرادی مانند ام سی کالی و کانت (۱۹۹۲)، اتکینسون و بوچر (۲۰۰۳)، کاستیگن و همکاران (۱۹۹۸) [۱۵] از این قبیل است. اعتماد غیر فردی، مبتنی بر نقش‌ها، نظام‌ها اعتبارات قابل درک به‌منظور اطمینان افراد است [۶]

پیرری (۲۰۰۴)، در پژوهشی که تحت عنوان رابطه تعهد سازمانی مؤثر با اعتماد به سرپرست انجام داد، نتیجه‌گیری کرد که تعهد سازمانی در سطوح مختلف کارمندان، در بخش‌های دولتی و خصوصی کاهش یافته است. تعهد در استخدام و نگهداری کارمندان، نقش مهمی را بازی می‌کند. اعتماد به سرپرستان می‌تواند فرایند متعهد شدن زیردستان را تسهیل کند. این یافته‌ها می‌تواند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی فرعی دو پژوهش را تأیید کند [۹]

کارکنان به اشتراک و انتقال دانش، این فرآیند را تسهیل می‌کند. در این‌باره مایر معتقد است، فرهنگ سازمانی می‌بایست دانش‌محور باشد و جو ارتباطی در سازمان می‌تواند تسهیم، شناسایی، تولید و کسب دانش جدید توسط کارکنان سازمان را تسهیل نموده و به‌صورت نیروی پیش برنده برای مدیریت دانش عمل کند. این فرایندها می‌تواند از طریق روش‌هایی هم چون تبادل داستان‌های موفقیت و بهترین عملکردها حمایت شود و در همین حال پذیرفتن خطاها از طریق تأکید بر این نکته تقویت شود که هر کارمند، مسئول فرایندهای یادگیری خود است یادگیری مداوم و تسهیل فرایندهای آن و استقرار نظام شایسته‌سالاری و به‌کارگیری افراد بر اساس لیاقت و شایستگی نیز می‌تواند موجب موفقیت پیام همسازی مدیریت دانش گردد. اعمال چنین تغییراتی و حمایت از چنین عواملی در سازمان نیازمند حمایت مدیریت عالی است [۷].

کوکس (۲۰۰۳) در زمینه پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌ها توسط کارکنان و نیازمندی‌های آن، در مدل نیازمندی‌های پذیرش مدیریت دانش به دو عامل اساسی اشاره می‌کند که عبارت‌اند از قابلیت دسترسی به سیستم و حمایت مدیریت. فرایندهای مدیریت دانش باعث به وجود آمدن تغییرات زیادی در سازمان می‌شود و ایجاد این تغییرات در سازمان‌ها نیازمند موافقت و همراهی مدیریت عالی سازمان با آن تغییرات است. در ادبیات مدیریت دانش در زمینه نقش مدیران عالی در عملکرد صحیح و موفقیت مدیریت دانش، مؤلفه‌های مهمی در سازمان‌ها شناخته شده است: فراهم‌کننده بینش، فراهم‌کننده اطلاعات، مشاور بودن، رهبری، سرپرستی، مربی بودن، حمایت‌کننده سرمشق بودن، اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب، تعهد، درک و بازخور دهنده. لازم به یادآوری است که تن‌ها حمایت مالی و اداری مدیریت برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش کارآمد در سازمان کافی نیست و پشتیبانی‌ها باید به‌صورت همه‌جانبه صورت گیرد. درک مدیر از مدیریت دانش و لزوم پیاده‌سازی و حمایت از آن، نیازمند شناخت مدیر عالی از دو عامل اصلی زیر است: اول شرایط و ویژگی‌های عصر اطلاعات و دوم شرایط و خصوصیات یک سامانه مدیریت دانش. تحقق این دو عامل نیازمند یادگیری مستمر مدیران است. اگر دیدگاه مدیر به مدیریت دانش به‌عنوان یک دستاورد جدید و پرهزینه و اثبات نشده باشد، حتی اگر با بهترین تجهیزات یک سامانه مدیریت دانش در آن سازمان پیاده‌سازی شود، کارایی لازم را نخواهد داشت؛ اما مدیری که می‌داند در صنعت خودروسازی ۴۰ درصد از قیمت یک دستگاه اتومبیل ناشی از تحقیقات و توسعه و بازاریابی آن است یعنی بخش‌هایی که مبتنی بر دانش است می‌تواند انتظار داشت که، یک سیستم مدیریت دانش با کارایی بهتری در سازمان وی عمل می‌کند [۷]

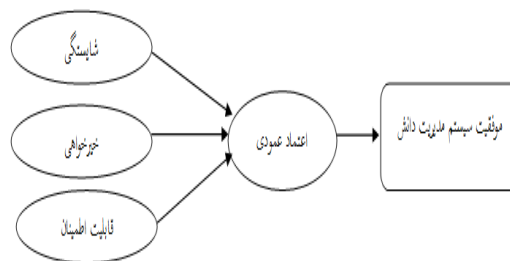
۲- پیشینه تحقیق

در بحث اعتماد، ضمن وجود تعاریف گسترده، نظریات و مدل‌های متنوعی در خصوص اعتماد ارائه شده است. نئو (۲۰۰۲) در تحقیقی در خصوص عوامل تأثیرگذار بر اشتراک دانش در یکی از شرکت‌های خبری

² Costigan
³ Wu & Wang

۳- مدل مفهومی تحقیق

- مدل مفهومی باید نشان‌دهنده روابط بین متغیرها، جهت آن‌ها و در حد امکان، مثبت یا منفی بودن رابطه باشد. در تحقیق حاضر اعتماد عمودی تغییر مستقل و مؤلفه‌های آن (قابلیت اعتماد، شایستگی و خیرخواهی) و موفقیت سیستم مدیریت دانش متغیر وابسته پژوهش است.
- مدل حاضر نشان‌دهنده رابطه بین متغیر مستقل و وابسته پژوهش است که نمایانگر رابطه‌ی معنادار اعتماد عمودی بر موفقیت سیستم مدیریت دانش است.
- با توجه به مبانی نظری و مقایسه مدل‌های مختلف و با در نظر گرفتن و انتخاب مدل وو و وانگ (۲۰۰۶) برای سنجش موفقیت سیستم مدیریت دانش و مدل کاستیگن (۱۹۹۸) به‌منظور سنجش اعتماد عمودی انتخاب شد و با توجه به تعاریف ارائه شده برای هر یک از ابعاد اعتماد عمودی و همچنین موفقیت سیستم مدیریت دانش، در شکل شماره ۱ مدل مفهومی این تحقیق به‌منظور سنجش اعتماد عمودی انتخاب شد ارائه شده است:



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

۳-۱ هدف اصلی

- تبیین اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش است

۳-۲ اهداف فرعی

- تبیین ارتباط بین شایستگی و اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش
- تبیین ارتباط بین خیرخواهی و اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش
- تبیین ارتباط بین قابلیت اطمینان و اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش
- اولویت‌بندی تأثیر عوامل مؤثر بر اعتماد عمودی در رابطه با موفقیت سیستم مدیریت دانش.

۳-۳ ۳-۳ فرضیه‌ی اصلی

اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد

۳-۴ فرضیه‌های فرعی

عامل شایستگی بر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. عامل خیرخواهی بر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. عامل قابلیت اطمینان بر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ شیوه اجرای تحقیق و ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی و از نوع پیمایشی است و از نظر هدف کاربردی است و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی است. هدف پیش‌بینی متغیر وابسته (موفقیت سیستم مدیریت دانش) از چند متغیر پیش‌بین (اعتماد عمودی و مؤلفه‌های آن) است.

۴-۱ ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری اطلاعات مربوط به پیشینه و ادبیات تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. این منابع شامل، نشریات، اسناد و منابع اینترنتی است.

۴-۲ روش میدانی

از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. پرسشنامه شامل ۳۸ سؤال است که برگرفته از سؤالات پرسشنامه مدیریت دانش است که مؤلفه موفقیت سیستم مدیریت دانش را موردسنجش قرار می‌دهد و پرسشنامه‌ی اعتماد عمودی شامل سؤالات مربوط به مؤلفه قابلیت اطمینان و شایستگی و خیرخواهی را مورد سنجش قرار می‌دهد. نمره‌گذاری این پرسشنامه در یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت انجام می‌شود که از کاملاً مخالفم ۱ تا کاملاً موافقم ۵ متغیر خواهد بود.

۴-۳ روایی و پایایی

قابلیت اعتماد یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. مفهوم یاد شده با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. با توجه به این امر معمولاً دامنه ضریب قابلیت از صفر (عدم ارتباط) تا ۱+ (ارتباط کامل) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های باثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی وی را می‌سنجد. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود. در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ

شرح زیر پرداخته شده است:
در جدول شماره ۲ شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیر موفقیت مدیریت دانش گزارش شده است.

جدول (۲): آمار توصیفی متغیر موفقیت مدیریت دانش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
موفقیت سیستم مدیریت دانش	۷۶	۲/۷۹۲۸	۱/۰۹۳۲۴

جهت بررسی وضعیت متغیر موفقیت مدیریت دانش از آزمون تی ساده استفاده شده است.

جدول (۳): آزمون تی متغیرهای موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش

گویه ها	Test Value = 3				
	در ۹۵٪ اطمینان	تفاوت میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره تی
موفقیت سیستم مدیریت دانش	۰/۰۴	-۰/۲۰	۰/۱۰	۷۵	-۱/۶۵

با توجه به جدول شماره ۳ مشخص می‌شود موفقیت مدیریت دانش به علت بزرگ‌تر بودن سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ در وضعیت متوسط قرار دارد.

ب) بررسی وضعیت متغیرهای اعتماد (مستقل) به‌منظور بررسی اینکه متغیرهای اعتماد در این تحقیق از نظر پاسخگویان در سطح مناسب و مطلوبی قرار دارد یا خیر به شرح زیر پرداخته شده است. در جدول شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای اعتماد عمودی گزارش شده است.

جدول (۴): شاخص‌های توصیفی متغیرهای اعتماد عمودی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
قابلیت اطمینان (RHT)	۷۶	۳/۶۴۰۴	۰/۹۳۱۳۷
شایستگی (MHT)	۷۶	۲/۹۸۲۱	۱/۰۳۵۷۷
خیرخواهی (BHT)	۷۶	۳/۴۰۳۵	۱/۰۱۲۹۸

این گزارش‌ها در شکل شماره ۴ نیز قابل مشاهده است.

استفاده شد برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد.

$$r_1 = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum P_i^2}{S^2} \right)$$

که در آن:

r_1 = تعداد زیر مجموعه سؤال‌های پرسشنامه یا آزمون.

S^2 = واریانس زیر آزمون ام.

S^2 = واریانس کل آزمون.

مقدار صفر این ضریب نشان دهنده عدم قابلیت اعتماد و +1 نشان دهنده قابلیت اعتماد کامل است.

جدول (۱): آمار پایایی پرسشنامه

آماره پایایی پرسشنامه	
تعداد سوالات مورد آزمون	آزمون آماری آلفای کرونباخ
۳۸	۰/۹۰۲

۴-۴ بررسی قابلیت اعتماد پرسشنامه

از آنجایی که مقادیر ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده بزرگ تر از ۰/۷ است و در سطح کاملاً مناسبی قرار دارد، بنابراین قابلیت اعتماد (پایایی) این پرسشنامه کاملاً مورد تأیید و قابل قبول است. جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان کاربران مربوط به سیستم مدیریت دانش در یک معاونت در حوزه ICT است که حدوداً ۷۵ نفر هستند که با استفاده از روش سرشماری استفاده گردید.

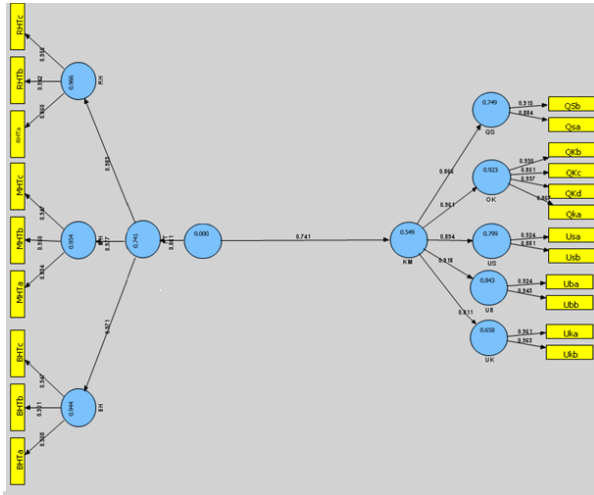
۵- تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده آمار تحلیلی به دو صورت آمار توصیفی و استنباطی مطرح شده است. در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، شناختی از وضعیت و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان حاصل می‌شود و در ادامه در آمار استنباطی این تحقیق به بررسی وضعیت شاخص‌های ارائه شده در تحقیق توسط آزمون تی پرداخته می‌شود. در گام پایانی به بررسی فرضیات تحقیق با تکیه بر رویکرد معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار PLS پرداخته می‌شود.

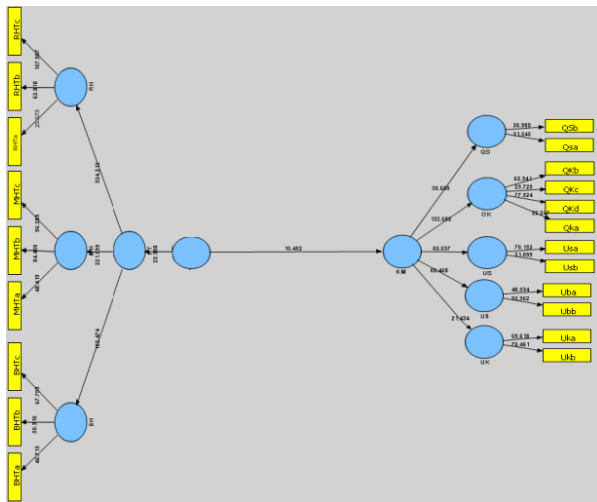
۱-۵ بررسی وضعیت متغیر مستقل و وابسته تحقیق

الف) متغیر موفقیت سیستم مدیریت دانش (وابسته)

به‌منظور بررسی اینکه متغیر موفقیت سیستم مدیریت دانش در این تحقیق از نظر پاسخگویان در سطح مناسب و مطلوبی قرار دارد یا خیر به



شکل (۵): نمودار بررسی ضرایب



شکل (۶): نمودار بررسی سطح معنی داری

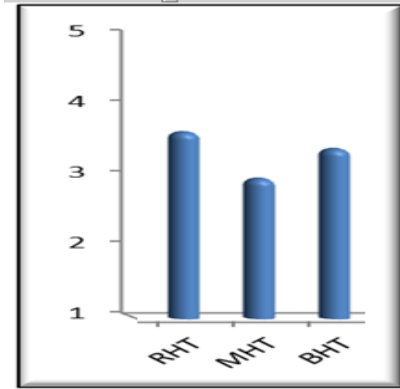
۳-۵ بررسی فرضیه‌ها

برای بررسی فرضیه‌ها تحقیق به خروجی‌های گزارش جدول ۵ که برگرفته از گزارش‌ها و نمودارهای پیشین می‌باشد اشاره می‌شود.

جدول (۶): بررسی فرضیه‌ها فرعی تحقیق

متغیر	ضریب مسیر/بار عاملی	میزان استاندارد	نتیجه
عامل خیرخواهی	۰/۴۱۰۱۹۳	>۰/۴	معنادار
شایستگی	۰/۴۳۰۸۱۸	>۰/۴	معنادار
قابلیت اطمینان	۰/۳۳۶۹۷۲	>۰/۴	معنادار نیست

در سطح اطمینان ۰/۹۵ بر اساس نتایج جدول شماره ۶ ضریب همبستگی (بار عاملی) متغیر خیرخواهی بر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد



شکل (۴): شاخص‌های توصیفی متغیرهای اعتماد

جهت بررسی وضعیت متغیر اعتماد از آزمون تی ساده استفاده شده است.

جدول (۵): آزمون تی متغیرهای اعتماد عمودی

متغیر	آماره تی	سطح معنی داری	در ۹۵٪ اطمینان	
			کمینه	بیشینه
قابلیت اطمینان	۵/۹۹۴	۰/۰۰۰	۰/۴۲۷۵	۰/۸۵۳۲
شایستگی	-۰/۱۵۱	۰/۸۸۱	-۰/۲۵۴۶	۰/۲۱۸۸
خیرخواهی	۳/۴۷۳	۰/۰۰۱	۰/۱۷۲۰	۰/۶۳۵۰

با توجه به جدول شماره ۵ مشخص می‌شود متغیرهای قابلیت‌های اطمینان به علت کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری و مثبت بودن تفاوت میانگین در وضعیت متوسط به بالا قرار دارند. بقیه متغیرها در وضعیت متوسط به پایین قرار دارند

۲-۵ معادلات ساختاری

در این بخش در راستای بررسی فرضیه‌ها تحقیق و برازش مدل از نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

در این بخش به موارد زیر پرداخته می‌شود:

برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و در نهایت برازش کلی مدل.

بررسی فرضیه‌ها.

در شکل شماره ۵ به بررسی ضرایب بارهای عاملی و شکل شماره ۶ بررسی سطح معنی‌داری ارائه شده است.

۶- نتیجه گیری

ارتباط مثبت و معنی‌داری بین اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) و موفقیت سیستم مدیریت دانش وجود دارد. از مهم‌ترین راهکارهای کاربردی جهت افزایش اعتماد عمودی در این تحقیق، اعتماد عمودی با سه مؤلفه اطمینان، صلاحیت و خیرخواهی مفهوم‌سازی شد. نتایج آزمون در خصوص فرضیه، نشان می‌دهد که اعتماد عمودی در سازمان بر ارتقا میزان موفقیت سیستم مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. هر چه شاخص‌های اعتماد عمودی چون اطمینان، شایستگی و خیرخواهی کارکنان به هم بهبود یابد در بالا بردن میزان اعتماد اثرگذار می‌باشد. همان‌طور که در نتایج تحلیلی مشخص شد ارتباط مثبت و معنی‌داری بین اعتماد کارکنان به مدیریت (اعتماد عمودی) و موفقیت سیستم مدیریت دانش وجود دارد اما شاخص قابلیت اطمینان ضعیف‌ترین بعد اعتماد تشخیص داده شده است. به نظر می‌رسد این امر به سبب تعارضات سلسله مراتب سازمانی و عدم توجه مدیران به پیشنهادهای کارکنان در به‌روزرسانی روش انجام وظایف به وجود آمده است؛ بنابراین اعتماد کارکنان به مدیران نیازمند تقویت است. در اعتماد عمودی (کارکنان به مدیران) نگرش مثبت مدیران به عدالت، تلاش مدیران برای رعایت انصاف در رفتار با کارکنان، صداقت و کمال مدیران، سازگاری و پایداری اعمال و رفتار مدیران، عمل به وعده‌ها، گفتگو و مذاکره مدیران درباره مسائل مهم، دانش مدیران درباره فعالیت‌های موردنیاز، صلاحیت مدیران در تخصص‌های خود، نگرانی مدیران از آسایش و رفاه کارکنان، اهمیت نیازها و خواسته‌های کارکنان برای مدیران و حمایت مدیران از کارکنان، در موفقیت سیستم مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. مدیران سازمان باید سعی کنند هر از گاهی جلسات غیررسمی بین کارکنان و مدیران و جلسات پرسش و نیز پاسخ برگزار کنند و کارکنان را در جریان اطلاعات سازمان در مورد عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیشگیری از وقوع هرگونه مشکلات کاری قرار دهند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند. همچنین سازمان می‌تواند از نظام پیشنهادها استفاده کند و برای کارکنانی که بهترین پیشنهاد را برای حل مشکلات سازمانی و یا بهبود روش‌های انجام کار می‌دهند، پاداشی در نظر بگیرد جهت بهبود و ارتقا عامل حمایت مدیریت ارشد در سازمان پیشنهاد می‌گردد تا مدیران ارشد سازمان از فعالیت‌های دانش‌محور حمایت مالی نمایند، مسئولان سازمان از مشارکت کارکنان در فعالیت‌های تسهیم و اشتراک دانش استقبال بیشتری نمایند و همچنین مدیران نیازهای کارکنان جویای دانش را به‌طور کامل تأمین نمایند. جهت بهبود و ارتقا عامل اختصاص پاداش برای کارکنان در سازمان پیشنهاد می‌گردد تا کارکنان به ازای عملکرد خوب کاری پاداش دریافت نمایند، شرایط برای کارکنان موفق جهت رشد و پیشرفت فراهم شود، کارکنان موفق در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و در انجام کارها آزادی عمل بیشتری داشته باشند یکی از

عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش ۰/۴۱۰۱۹۳ در سطح معنی‌داری مطلوب می‌باشد. با توجه به بزرگ‌تر بودن میزان ضریب همبستگی از میزان ۰/۴ مشخص می‌شود عامل خیرخواهی بر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان تأثیر مثبت و معنی‌دار، دارد. لذا فرض صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است.

در سطح اطمینان ۰/۹۵ بر اساس نتایج جدول شماره ۶ ضریب همبستگی (بار عاملی) متغیر شایستگی بر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش میزان ۰/۴۳۰۸۱۸ در سطح معنی‌داری مطلوب می‌باشد. با توجه به بزرگ‌تر بودن میزان ضریب همبستگی از میزان ۰/۴ مشخص می‌شود عامل شایستگی بر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان تأثیر مثبت و معنی‌دار، دارد. لذا فرض صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است.

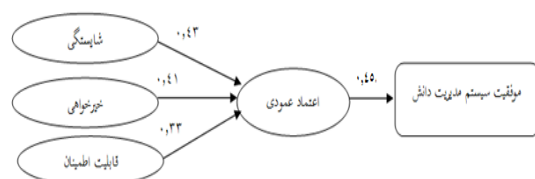
در سطح اطمینان ۰/۹۵ بر اساس نتایج جدول شماره ۶ ضریب همبستگی (بار عاملی) متغیر قابلیت اطمینان بر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش میزان ۰/۳۳۶۹۷۲ در سطح معنی‌داری نمی‌باشد. با توجه به کوچک‌تر بودن میزان ضریب همبستگی از میزان ۰/۴ مشخص می‌شود عامل قابلیت اطمینان بر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌دار، ندارد. همان‌طور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود بیشترین تأثیر مربوط به شایستگی (عمودی) می‌باشد که به میزان ۰/۴۳۰۸۱۸ می‌باشد همچنین قابلیت اطمینان (عمودی) با میزان ۰/۳۳۶۹۷۲ و خیرخواهی (عمودی) با میزان ۰/۴۱۰۱۹۳ در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

جدول (۷): بررسی فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر	میزان استاندارد	نتیجه آزمون
اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌دار، دارد.	۰/۴۵۸۹۴۲	> ۰/۴	پذیرش فرضیه

در سطح اطمینان ۰/۹۵ بر اساس نتایج جدول شماره ۷ ضریب همبستگی (بار عاملی) متغیر اعتماد بین کارکنان و مدیران (اعتماد عمودی) بر موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان میزان ۰/۴۵۸۹۴۲ در سطح معنی‌داری مطلوب می‌باشد. با توجه به بزرگ‌تر بودن میزان ضریب همبستگی از میزان ۰/۴ مشخص می‌شود اعتماد بر موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان تأثیر مثبت و معنی‌دار، دارد. لذا فرض صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است.

شایستگی بیشترین تأثیر را بر موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه دارد که در شکل شماره ۳ مدل نهایی تحقیق ارائه شده است



شکل (۳): مدل نهایی تأثیر اعتماد میان کارکنان بر موفقیت سیستم مدیریت دانش

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی می‌توان به بررسی نقش و تأثیر سایر عوامل مؤثر بر موفقیت یک سیستم مدیریت دانش همچون معماری دانش، زیربنای فناوری اطلاعات، سرویس‌های حمایت‌کننده پرداخت. می‌توان به بررسی رابطه بین موفقیت سیستم مدیریت دانش و سایر متغیرهای درون‌سازمانی از جمله ساختار سازمانی پرداخت. برای استقرار مدیریت دانش در یک شرکت علاوه بر توجه به عوامل درون‌سازمانی نظیر و آنچه در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت عوامل متعدد برون‌سازمانی نیز از اهمیت زیادی برخوردارند بنابراین به محققان آینده توجه به عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف ایرانی پیشنهاد می‌شود. مطالعه وضعیت مدیریت دانش در ایران و مقایسه با سایر کشورها از مواردی است که شکاف موجود را آشکار ساخته و به گسترش مدیریت دانش در کشور یاری خواهد رساند.

زمینه‌های قدرت مدیران در سازمان‌ها، برخورداری آن‌ها از اختیار و قدرت دادن پاداش و تنبیه کارکنان مختلف است. به‌منظور اثرگذاری مثبت مدیران در رفتار کارکنان و ایجاد اعتماد در سازمان لازم است بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران ضمن برخورداری از این اختیار و قدرت، استفاده بهینه و مناسبی از آن در مدیریت راهبردی سازمان‌های تحت سرپرستی داشته باشند. مدیران در سازمان‌ها به‌عنوان افراد الگو و مدل‌های مطلوب سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرند. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های مورد مطالعه با ترویج رفتار اخلاقی و تقوای مدیریتی در سازمان‌ها از سوی مدیران در جهت فرهنگ‌سازی این رفتارها در سازمان نیز تلاش نمایند. با توجه به رابطه قوی، معکوس و معنی‌دار بودن بعد فاصله قدرت در استقرار مدیریت دانش توصیه می‌شود که با کاهش سلسله‌مراتب سازمانی و گسترش ارتباط و تعامل بین سطوح مختلف سازمانی و بهبود روحیه مشارکت طلبی در سازمان جوسازمانی مناسبی در راستای ارتقای سیستم مدیریت دانش در سازمان به وجود آید. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان باید به ایجاد رابطه مثبتی میان مشارکت در تصمیم‌گیری (استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها) با اعتماد به سرپرست و اعتماد در سازمان به وجود آورند. قاطعیت موجب افزایش اعتماد در سازمان می‌شود قاطعیت به معنی رک بودن و عدم تعارف می‌باشد که به از میان برداشتن ابهامات و سوءتفاهمات کمک فراوانی می‌کند و نقش مهمی در ایجاد ارتباطات و تعاملات سازنده افراد با یکدیگر دارد. پیشنهاد می‌شود سازمان باید به انتخاب مدیرانی که قاطعیت در گفتار و رفتار و تصمیم‌گیری‌ها دارند. چون موجب می‌شود که کارکنان نسبت به آنان اطمینان داشته باشند از این‌رو اعتماد به میزان زیادی افزایش می‌یابد. مدیران شایسته و توانمند از قدرت لازم برای کنترل احساسات و عکس‌العمل‌های خود در رفتارهای سازمانی برخوردارند. به‌عبارت‌دیگر رفتارهای آنان در سازمان‌ها منطقی است. بدون داشتن رفتارهای منطقی میزان تأثیرگذاری مدیران بر روی اعضای درون و برون سازمان کاهش می‌یابد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران با تقویت مهارت‌های لازم رفتارهای منطقی را در سازمان در برخورد با افراد درون و برون‌سازمانی از خود نشان دهند. ازجمله شاخصه‌های اصلی ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی مدیران در سازمان‌ها وجود معیارهای ارزیابی و انجام ارزیابی‌های مستمر از عملکرد آنان در سازمان‌ها است. از طرف دیگر پذیرش عملکرد سازمانی از سوی مدیران ازجمله موارد قابل توجه به شمار می‌رود که معمولاً مدیران شایسته از خود نشان می‌دهند نسبت دادن موفقیت‌ها به خود و نسبت دادن شکست‌ها به دیگران می‌توانند زمینه بی‌اعتمادی کارکنان به مدیران و سازمان را فراهم سازد. لذا پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های مورد مطالعه ضمن تعریف شاخص‌های ارزیابی، فرهنگ پذیرش عملکرد خود نیز تقویت شود. همان‌طور که در شکل شماره ۳ پیداست میزان همبستگی خیرخواهی نسبت به دو عامل قابلیت اطمینان و شایستگی با اعتماد میان کارکنان (اعتماد عمودی) کمتر است، این در حالی است که

منابع و مأخذ

- [۱] پناهی، بلال، (۱۳۸۷)، اعتماد و اعتمادسازی در سازمان، پیک نور، سال هفتم، شماره چهارم.
- [۲] دانایی‌فرد، حسن، رجب‌زاده، علی، حصیری، اسد، (۱۳۸۸)، ارتقای اعتماد درون‌سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، پژوهش‌های مدیریت سال دوم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۸۸، ص ۵۹-۹۰.
- [۳] سلطانی، شاروخ، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مهاباد)، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره یک، زمستان ۱۳۹۵، صص ۱۰۷-۹۳.
- [۴] شیرازی، علی، خداوردیان، الهام، نعیمی، محمد، (۱۳۹۱)، تأثیر اعتماد سازمانی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی)، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال چهارم، شماره ۷.
- [۵] صدر، فاطمه. نایی، محمدامین، بهبودی، مهدی، (۱۳۸۹)، تسهیم دانش در بخش دولتی، اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.
- [۶] فاضل، امیر، کمالیان، امین‌رضا، خجسته، غلامرضا، فاضل، علی، (۱۳۹۰)، نقش اعتماد در نوآوری سازمانی: پژوهشی در یک سازمان ایرانی بخش خدمات، فرایند مدیریت و توسعه شماره ۷۷.
- [۷] قربانی‌زاده، وجه‌الله، نوربخش، مهدی، منصوریان، احسان، (۱۳۹۰)، عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، (۳)۶، ۴۸۶-۴۷۰.
- [۸] قنبری، سیروس، عرفانی‌زاده، فریبرز، (۱۳۹۶)، نقش اعتماد سازمانی در تعدیل بدبینی سازمانی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ششم، شماره ۲، صص ۱۲۵-۱۴۸.
- [۹] نجومی، هانیه، فلاوندی، حسن، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه مؤلفه‌های اعتماد سازمانی و توسعه کارکنان در میان دبیران زن مقطع متوسطه مدارس شهر ارومیه، اولین همایش مجازی ره‌آوران آموزش.
- [10] Barney, J.B., Hansen, M.H., (1994), **Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage**, Strategic Management Journal, Volume 15, Issue Supplement S1, pages 175-190, winter 1994.
- [11] Bas, P, Pavlou, A., (2002), **Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets: Price Premiums and Buyer Behavior**, MIS Quarterly Vol. 26, No. 3 (Sep. 2002), pp. 243-268.
- [12] Blomqvist, K., (2002), **Partnering in the Dynamic Environment: the Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation**, doctoral dissertation, Lappeenranta University of Technology, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122.
- [13] Dirks, K. T., Ferrin, D. L., (2001), **The Role of Trust in Organizational Settings**, Organization Science, 12(4), 450-467.
- [14] Mayer, R. C., Davis, J. H., (1999), **The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: a Field Quasi-Experiment**, Journal of Applied Psychology, 84 (1), 123-136.
- [15] McKnight, D. H., Choudhury, V., Kacmar, C., (2002), **Developing and Validating Trust Measures for E-commerce: an Integrative Typology**, Information Systems Research, 13(3), 334-361.
- [16] Nya, T., Christine, L., (2011), **Culture and Trust in Fostering Knowledge sharing**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 9
- [17] Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G., (2000), **Organizational Trust: What It Is, Why It Matters**, Organization Development Journal, 18(4), 35-48.
- [18] Tyler, T. R., (2003), **Trust Within Organizations**, Personnel Review, 32(5), 556-568.