تاریخ دریافت: ۹۲/۰۷/۲۱
تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۲۱

بهبود تسهیم دانش سازمان‌های تحقیق و توسعه نگاهی به نقش فرهنگ، عدالت و اعتماد سازمانی

سید قادر رادمرد[۱]، مهدی افخمی اردکانی[۲]، صمد باران[۳]

چکیده

امروزه استفاده از دانش سازمانی و تسهیم موثر آن بین کارکنان به منبعی راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن تبدیل شده است برای دستیابی به چنین مزیتی، سازمانها نیازمند راهکارهایی برای بهبود تسهیم دانش می باشند به همین منظور در این پژوهش ابتدا به بررسی رابطه عدالت و اعتماد سازمانی ،فرهنگ و اعتمادسازمانی و همچنین تسهیم دانش و اعتماد سازمانی به عنوان یکی از مهمترین عوامل تاثیر گذار بر تسهیم دانش در بزرگترین مرکز تحقیقاتی صنعت نفت کشور پرداخته شده است. روش تحقیق حاضر توصیفی از شاخه همبستگی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق دربرگیرنده کارمندان شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت می باشد؛ ابزار اصلی گردآوری داده ها، پرسشنامه می باشد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که عدالت و فرهنگ سازمانی با اعتماد سازمانی رابطه مثبت، مستقیم و معناداری دارد و از طرفی اعتماد سازمانی نیز با تسهیم دانش رابطه مثبت، مستقیم و معناداری دارد.

واژه‌های کلیدی

اعتماد سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تسهیم دانش

[۱] مربی و مسئول انتصابات و ترفیعات پژوهشگاه صنعت نفت، کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، نویسنده مسئول، (radmardsgh@ripi.ir)، ۰۹۱۲۷۳۷۱۶۸۲

[۲] مربی و کارشناس ارشد برنامه ریزی پژوهشگاه صنعت نفت، کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تهران، (afkhamim@ripi.ir)، ۰۹۱۳۲۵۴۹۲۱۴

[۳] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران، (S.baran@gmail.com)، ۰۹۱۲۶۱۵۷۷۱۷

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مقدمه

در عصر دانایی، دانش مهمترین سرمایه سازمان‌ها به‌شمار می‌رود و مدیریت دانش به یکی از وظایف محوری سازمان‌های موفق در این دوره تبدیل شده است. اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان به وجود زیرساخت‌ها و شرایط مناسب و تقویت‌کننده‌ای نیاز دارد. با توجه به نقش کلیدی عامل انسانی در همه اقدامات فرایند مدیریت دانش، عوامل انسانی- اجتماعی موجود در بستر سازمان می‌توانند اثر تعیین‌کننده‌ای بر اجرای موفقیت‌آمیز فرایند مدیریت دانش و بهره‌مندی از این سرمایه ارزشمند داشته باشند.

زیرساخت مدیریت دانش از نگاه توانمندی سازمانی عواملی مانند تکنولوژی، ساختار و فرهنگ را دربر می‌گیرد [۱]. هیچ عاملی به‌تنهایی برای توصیف این زیرساخت مناسب نیست و هر یک مساعدت منحصربه‌فردی برای اثربخشی مدیریت دانش دارند [۱]. برخی پژوهشگران برای شناخت تاثیر عوامل گوناگون بر مدیریت دانش، توانمندسازهای مدیریت دانش را از نگاه اجتماعی به عوامل فرهنگی، ساختاری، انسانی و تکنولوژیکی تقسیم کرده و دریافته‌اند که عوامل فرهنگی مهم‌ترین عامل بوده است [۲].

پیاده‌سازی و کاربرد موثر مدیریت دانش به درکی دقیق و شفاف از عواملی نیاز دارد که بر فرایند مدیریت دانش تاثیر می‌گذارند. هرچند این عوامل در ادبیات مدیریت دانش بیشتر به «توانمندساز[۴]» معروفند، واژه‌های دیگری همچون «زیرساخت[۵]»، «شروط لازم[۶]»، «زمینه[۷]»، « فاکتورهای تاثیرگذار[۸]» و «آمادگی[۹]» نیز برای توصیف آنها به‌کارمی‌رود [۳].

گولد و همکاران (۲۰۰۱)، نیز بر این باورند که همه سازمان‌ها از پیش و به یک اندازه، برای پیاده‌سازی و بهره‌برداری موفق از مدیریت دانش آمادگی ندارند. بنابراین، کلید درک موفقیت و شکست مدیریت دانش در هر سازمانی از جمله سازمانهای تحقیق و توسعه مانند پژوهشگاه صنعت نفت، شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای

[4] -Knowledge Management Enablers
[5] -Infrastructure
[6] -Perquisite
[7] -Context
[8] -Influencing Factors
[9] -Readiness

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

اجرای موثر فرایندهای مدیریت دانش است.

پژوهش‌هایی که عوامل تاثیرگذار بر مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند، عوامل گوناگونی را مورد مطالعه قرار داده‌اند؛ برخی از این پژوهش‌ها به موضوعات سختی مانند ابزارها و تکنولوژی‌ها پرداخته‌اند [۴و۵]؛ و برخی دیگر به موضوعات نرمی مانند انگیزش و مشوق‌هایی که تسهیم دانش را تشویق می‌کنند، پرداخته‌اند [۵و۶]. فرهنگ سازمانی، ارزش‌های شخصی و خودشناسی [۲و۷]، فرهنگ ملی (چو و همکاران، ۲۰۰۰)، اعتماد (مک درموت و اُپل، ۲۰۰۱) و دسترسی به افراد دانشور در سازمان (براون و دوگوید، ۲۰۰۰) از جمله دیگر عوامل نرمی هستند که تاثیر آنها بر مدیریت دانش بررسی شده است [۳].

بنابراین مدیریت دانش، فرایندی انسانی است و اثربخشی آن تا حدود زیادی به فراهم بودن پیش‌نیازهای نرم آن یعنی عوامل انسانی ـ اجتماعی بستگی دارد. با این وجود، در مورد اینکه رفتارها و نگرش‌های مناسب برای تسهیم دانش کدامند و چه عواملی می‌توانند این رفتارها و نگرش‌ها را به‌وجود آورند، شناخت کافی وجود ندارد. پژوهشگاه صنعت نفت از جمله سازمانهای تحقیق و توسعه ای به شمار می رود که همواره در بکارگیری فرآیندهای نوین مدیریت در جهت استفاده از تمامی ظرفیتهای انسانی و فکری خود پیشگام بوده است و مدیریت سرمایه های دانشی از چالشهای دائمی آن می‌باشد. از این رو این مقاله سعی دارد ارتباط سه عامل مهم سازمانی (فرهنگ، عدالت و اعتماد سازمانی) را با تسهیم دانش در پژوهشگاه صنعت نفت تبیین نماید تا در ایجاد زیرساختهای لازم برای موفقیت مدیریت دانش در این سازمان موثر واقع شود. چراکه یکی از گام های راهبردی فرایند مدیریت دانش، تسهیم دانش است[۸]. انتظار می رود، تسهیم دانش موجب بهبود عملکرد تیم های پروژه ،کاهش هزینه انجام پروژه ها و طرح ها، توسعه ایده ها و ابتکارات جدید ، کاهش زمان تحویل پروژه‌ها و در نهایت کاهش هزینه های دسترسی به انواع دانش و تجربیات مفید در پژوهشگاه صنعت نفت گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مبانی نظری تحقیق

عدالت سازمانی

بحث از عدالت و بررسی صور و ماهیت آن مبحثی است که پیشینه ی بسیار طولانی دارد. در دهه های اخیر توجه زیادی معطوف به عدالت سازمانی بعنوان یک سازه و حوزه تحقیقی مهم در روان شناسی صنعتی سازمانی بوده است [۹]. در واقع مبحث عدالت یک موضوع غالب و درخور توجه در عرصه‌ی زندگی سازمانی است. طبق نظر فاستر عدالت سازمانی اشاره به ادراکات افراد از انصاف در سازمان دارد [۱۰]. عدالت سازمانی مهم است زیرا با فرآیندهای حیاتی سازمانی از قبیل تعهد، رفتار شهروندی، خشنودی و عملکرد شغلی مرتبط است [۱۱و۱۲]. بطور کلی عدالت سازمانی شامل سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی است [۱۳]. تعداد زیادی از تحقیقات در مورد عدالت در زمینه‌های سازمانی بطور تاریخی بر توزیع پرداخت ها و یا پاداش‌های مرتبط با کار تمرکز می‌نماید که از نظریه برابری و مبادله اجتماعی آدامز(۱۹۶۵) منتج شده است. عدالت توزیعی به انصاف ادراک شده از ستاده‌ها و پیامدهایی که افراد دریافت می دارند، اشاره دارد[۱۳]. البته عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداختها نمی‌گردد، بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاها، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد را در بر می‌گیرد. چراکه تنبیه‌ها نیز باید در مقایسه با رفتار منفی کارکنان عادلانه باشد. به بیانی دیگر عدالت توزیعی بر درجه انصاف ادراک شده در خصوص توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد[۱۴]. بعد دوم عدالت سازمانی، عدالت رویه‌ای است. بحث عدالت رویه‌ای در پی اثبات عدم توانایی نظریه برابری و دیگر الگوهای عدالت توزیعی در شرح واکنش افراد به ادراکات آنان در زمینه رعایت نکردن عدالت مطرح شد و تمرکز تحقیقات در اواخر ۱۹۸۰ به بحث عدالت رویه ای تغییر پیدا کرد. عدالت رویه ای را انصاف ادراک شده از رویه ها و فرآیندهایی که با آنها پیامدها تخصیص می یابند تعریف می کنند [۱۳]. تحقیقات نشان می دهد رویه ها زمانی منصفانه ادراک می شوند که بطور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق بکار گرفته شوند و علائق همه بخشهای سازمانی مشارکت کننده، در نظر گرفته شده و معیارها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت شوند[۱۴]. بعد سوم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

عدالت سازمانی، عدالت تعاملی است. عدالت تعاملی به منصفانه بودن ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه های سازمانی اشاره دارد [۱۳]. کارکنانی که وقت و انرژی شان را در یک سازمان سرمایه گذاری می کنند انتظار برخورد منصفانه دارند. این انتظارات توجه فزاینده ای از رهبران به منظور تمرکز بر انصاف ادراک شده ی کارکنان می طلبد [۱۵]. برای رهبران و سازمانهایی که در تشخیص این انتظارات شکست می خورند و یا آنها را زیر پا می گذارند، چه رخ می دهد؟ تحت چنین شرایطی که پیامدها و رویه ها نامنصفانه ادراک می شوند، کارکنان برای توجه نزدیک تر به اعمال رهبر مستقیم یا سرپرستشان برانگیخته خواهند شد. کارکنان برای ارزیابی اینکه آیا سرپرست شان برای بهبود رفاه و منافع کارکنان حس دلبستگی آنها به سازمان و برای برخورد با آنان در روالی محترمانه و عادلانه برانگیخته اند، متمرکز خواهندشد[۱۶]. بنابراین انعکاس عدالت سازمانی در رفتارهای سرپرست، حس خوبی ایجاد می کند[۱۵]. این حس، حسی از اعتماد به سرپرست و متعاقب آن اعتماد سازمانی را در کارکنان شکل می‌دهد.

اعتماد سازمانی

اعتماد یکی از مباحث عمده جامعه شناسی است. اعتماد به عنوان مبنایی برای نظم اجتماعی در رشته ها و در سطوح مختلف قابل تحصیل است. اعتماد کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به شمار می رود. سطح پایین اعتماد باعث می شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف سازند و سوء ظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان کیفیت مطلوبی نداشته باشند[۱۷]. بلوم کویست و استاهله(۲۰۰۰) معتقدند که اعتماد نقش چشمگیری در افزایش مشارکت در سازمانها دارد. اعتماد بین افراد و سازمانها باعث می‌شود تا تعاملات و روابط منظم و منطقی بوجود آید. اعتماد فرصتی را برای ایجاد همکاری سازمانها ایجاد می‌کند تا بر مبنای آن سرمایه‌گذاری خود را افزایش دهند.

طوسی وجود اعتماد در سازمان را از ویژگیهای سازمان بالنده ذکر می کند[۱۸]. وی اعتماد را باور داشتن درستی دیگران می‌داند. از نظر رابینز(۲۰۰۶) ویژگی عمده تیمهایی که عملکرد عالی دارند اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر است. به اعتقاد وتن و کمرون(۲۰۰۳) افراد هنگامی که به مدیریت خود اعتماد پیدا می کنند، احساس توانمندی می کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

مفهوم اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب نظران رشته های علمی مختلف، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. هوسمر(۱۹۹۵) معتقد است که اختلاف نظرهای زیادی در مورد تعریف سازه ی اعتماد وجود دارد. روان شناسان اجتماعی از طریق تاکید بر عوامل زمینه ای که ممکن است باعث افزایش و یا کاهش اعتماد شود، اعتماد را به عنوان انتظار افراد از رفتار دیگران در حین تعاملات اجتماعی تعریف می‌کنند. روانشناسان شخصیت، به اعتماد به عنوان یک اعتقاد و یا انتظار و یا احساسی که ریشه در شخصیت آدمی و یا ظرفیت روانی اولیه فرد دارد، نگاه میکنند.

اقتصاددانان و جامعه شناسان اعتماد را از منظر سازمانها و مشوق هایی که برای کاهش بی ثباتی و نگرانی ناشی از تعاملات با بیگانگان (غریبه ها) ایجاد می‌شود، بررسی می‌کنند[۱۹].

برخی محققین، مفهوم اعتماد سازمانی را بعنوان انتظارات مثبتی که افراد، بر پایه ی نقش های سازمانی، مناسبات، تجربیات، وابستگی های متقابل از نیات و رفتارهای مختلف اعضاء سازمان دارند، تعریف کرده اند[۲۰]. پاین (۲۰۰۳) در مقاله خود تحت عنوان "رهنمودهایی برای اندازه گیری اعتماد در سازمانها" ده بعد برای اعتماد پیشنهاد نموده که عبارتند از: شایستگی[۱۰]، صداقت[۱۱]، اتکاپذیری و قابلیت اعتماد[۱۲]، صراحت و درستکاری[۱۳]، آسیب پذیری[۱۴]، توجه به کارکنان[۱۵]، احساس هویت[۱۶]، نظارت و کنترل متقابل[۱۷]،رضایت[۱۸]، تعهد[۱۹].

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی ترکیبی از ارزش‌ها، باورهای بنیادین و مدل‌های رفتاری است. اهمیت فرهنگ سازمانی از آن جهت است که مدیران به‌وسیله آن می‌توانند بر ادراکات اعضای

[10] Competence
[11] Integrity
[12] Dependability & Reliability
[13] Openness & Honesty
[14] Vulnerability
[15] Concern for Employees
[16] Identification
[17] Control mutuality
[18] Satisfaction
[19] Commitment

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

سازمان از تعهد، انگیزش، روحیه، و رضایت تاثیر بگذارند و برای اثربخشی و مزیت رقابتی سازمان نیز ضروری است. به باور بسیاری از اندیشمندان فرهنگ سازمانی تاثیر بسیار مهمی بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش دارد ([۲۱]. فرهنگ‌های بوروکراتیک از نبود اعتماد و ناتوانی در پاداش دادن و ترویج همکاری و تشریک‌مساعی رنج می‌برند. برای موفقیت مدیریت دانش سازمان باید فرهنگ و محیط ویژه‌ای را در خود توسعه دهد که از اهداف مدیریت دانش حمایت کنند. بهبود فرهنگ سازمانی باید به اولویتی اصلی درطرح‌های استراتژیک سازمان تبدیل شود.

اجرای موفقیت‌آمیز هر برنامه تغییر به تلاش یکپارچه همه اعضای سازمان نیاز دارد. یعنی باید افرادی وجود داشته باشند که دوست داشته باشند یاد بگیرند و تمایل داشته باشند که چیزهای جدید را امتحان کنند و همچنین به سیستم‌های جدیدی نیاز است که به رشد و توسعه مهارت‌های جدید پاداش دهد [۲۲]. مطالعات گوناگون نشان می‌دهند که یکی از مهم‌ترین مهم‌ترین دلایل شکست تغییرات برنامه‌ریزی‌شده سازمانی نبود حمایت از جانب فرهنگ سازمانی است [۲۳].

فرهنگ‌های دانشی شامل سیستمی از سیاست‌های منابع انسانی، تاکتیک‌ها، فرایندها و اقداماتی است که از کسب، خلق، تهیه، بکارگیری و کاربرد مجدد دانش اطمینان حاصل می‌کنند تا نتایج بهتر سازمانی و مزیت پایدار به‌دست آید. چنین فرهنگی به اعضای سازمان کمک می‌کند تا تجربیات، مهارت‌های تخصصی و خلاقیت‌های خود را با یکدیگر تسهیم کنند [۳].

بوکمن (۱۹۹۹) نیز بیان می‌کند خلق و تسهیم دانش فعالیت‌های ناملموسی‌اند که نمی‌توان آنها را به‌زور ایجاد کرد. تنها زمانی که فرهنگ اعتماد و گشودگی به‌وسیله اعضای سازمان احساس و ایجاد شود، مدیریت دانش می‌تواند موجب شایستگی ممتاز شود[۲۴]. فرهنگ دانش‌محور مناسب باید گرایش مثبتی به تسهیم دانش و نوآوری داشته باشد [۲۱]. برای اینکه سیستم مدیریت دانش اثربخش باشد، باید فرهنگ تسهیم دانش وجود داشته باشد. دنیسون پژوهش‌هایی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ سازمانی را برای سازمان ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و ماموریت در نظر می گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه گیری می شوند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

فرهنگ و اعتماد

ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان، در مرحله اول،نیازمند ایجاد یک فرهنگ بر مبنای ارزشهای مشترک در بین کارکنان است که به آن معتقد باشند. اعتماد دو طرفه در محیطی می تواند توسعه پیدا کند که درآن ارزشهای مشترک، صداقت و انسجام، پایه واساس اعتماد در بین افراد قلمداد می شوند.

فوکویاما(1995) عنوان می کند که اعتماد ذاتا در یک جامعه به وسیله فرهنگ آن جامعه شکل می گیرد .بنابراین، تمایل افراد به اعتماد می تواند یکی از کارکردهای فرهنگ باشد .یافته های مطالعات مربوط به بررسی اعتماد مشتریان به ارائه کنندگان خدمات، نشان می دهد که در فرهنگ های مختلف میزان اعتماد متفاوت است و فرهنگ یکی از تعیین کننده های اعتماد می باشد.

همچنین بسیاری از پژوهشگران به دنبال بررسی این مطلب بوده اند که آیا فرهنگ ملی و به تبع آن فرهنگ سازمانی بر احتمال این که سازمان ها دارای اعتماد قوی تر و بیشترباشند، موثراست .صاحب نظران عنوان می کنند که تعریف اعتماد غالبا بین فرهنگی است و ایجاد اعتماد و گرایش به اعتماد از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است[۲۵]. هویر و مک اینیس نیز اهمیت بررسی اثرات(1997) فرهنگی در ایجاد و توسعه اعتماد و ارتباطات افراد را بیان می کند .تحقیقی که در بین سال های /1995 1996توسط مرکز روانشناسی سازمانی و صنعتی در دانشگاه آفریقای جنوبی بر روی عوامل ایجاد کننده اعتماد یا عدم اعتماد انجام گردید، منجر به این نتیجه گیری شد که اعتماد در سازمان ها به وسیله عوامل فرهنگی، شخصی و اقدامات مدیریتی ایجاد می‌شود .محققان این پژوهش عنوان میکنند که اگر اثرات فرهنگ و ارزش های محوری در نظر گرفته شود، مفهوم اعتماد بسیار مهم تر می شود .در بسیاری از مواقع این سوال پیش روی محققان بوده است که به چه کسی اعتماد کنیم؟ آنها در پژوهش های خودبه این نتیجه رسیده اند که ما همواره به آنهایی اعتماد می کنیم که بیشتر از بقیه شبیه ما هستند [۲۶] مطالعات رفتار سازمانی نشان می دهد که ارزشها و فرهنگ نفوذقوی بر رفتار های فردی دارند و ابعاد فرهنگی ممکن است ادراک افراد از اعتماد را تحت تأثیر قرار دهد[۲۷].

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

عدالت سازمانی و اعتماد

با مروری بر پژوهش های انجام گرفته در زمینه اعتماد سازمانی مشخص می شود که محققان تأثیر عوامل شفافیت سازمانی[20][۲۸] عدالت سازمانی[21][۲۹] اعتماد به مدیر[۳۰] توانمندسازی کارکنان[۳۱] تجدیدساختار سازمانی [22][۳۲]، بازخورد عملکرد[۳۳] سطح اطمینان[۳۴] کوچک سازی[۳۵] را بعنوان عوامل موثر بر اعتماد سازمانی مورد مطالعه قرار داده اند.

سه رویکرد در خصوص رابطه بین اعتماد و عدالت سازمانی وجود دارد:

۱- اعتماد سازمانی برآیند و یا پیامد عدالت سازمانی است. پژوهش‌ها نشان می دهد که عدالت رویه‌ای تاثیر عدالت توزیعی بر واکنش افراد به تصمیمات را میانجی‌گری می-کند[۳۶]. در صورتی‌که سطح عدالت توزیعی مطلوب باشد، باوجود ناعادلانه بودن رویه-ها، افراد پاسخ مطلوبی می‌دهند. همچنین پژوهش ها نشان می دهد که اعتماد افراد در سازمان به یکدیگر و به سازمان، در نتیجه‌ی رفتار عادلانه تقویت می‌شود[۳۷]. بر این اساس اعتماد برآیند عدالت توزیعی و رویه‌ای و تعاملی تعریف می‌شود [۳۸و۳۹].

۲- اعتماد سازمانی، پیش بینی کننده‌ی عدالت سازمانی است. پژوهش‌های انجام شده در خصوص اعتماد نشان می دهند که مشخصاً عدالت به لحاظ تئوریکی[۴۰] و تجربی [۴۱] به اعتماد وابسته است و در واقع عدالت نوعی پیش بینی از اعتماد است. بایس و تریپ (۲۰۰۰) استدلال می کنند که انواع مختلف اعتماد با انواع عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای، تعاملی) می تواند رابطه داشته باشد. گیبسون و همکارانش (۱۹۹۹) معتقدند که گفتگوی راحت و شفاف بین مدیر و کارکنان، اعتماد زیردستان را تقویت کرده و این امر عدالت سازمانی ادراک شده را نزد کارکنان بهبود می بخشد[۴۲]. واین و همکارانش (۲۰۰۴) نیز معتقدند که بدون وجود اعتماد در محیط، عدالت سازمانی میسر نیست[۴۳].

۳- دو سازه‌ی اعتماد و عدالت سازمانی بطور نزدیکی با یکدیگر رابطه دارند. تحقیقات نشان می دهد که دو سازه ی یاد شده با یکدیگر رابطه دارند [۴۴و۹]. محققین دیگری نیز به

[20] - Organizational Transparency
[21] - Organizational Justice
[22] - Organizational Restructuring

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

بررسی رابطه بین عدالت سازمانی (توزیعی، رویه ای و تعاملی) با اعتماد سازمانی (اعتماد به مدیر، اعتماد به همکاران و اعتماد به سازمان) پرداخته اند [۴۵و۴۶و۴۷].

اعتماد و تسهیم دانش

اعتماد بی نهایت در تسهیم دانش مهم می باشد[۲۱] و موجب تسهیل تبادل دانش در سازمان می شود وقتی که سطح اعتماد درروابط میان اعضای سازمان بالا باشد , افراد تمایل بیشتری به تبادل دانش دارند . فقدان اعتماددر بین کارکنان یکی از مهمترین موانع انتقال دانش است . افزایش و تبادل دانش در اثر اعتماد متقابل موجب خلق دانش می شود . وجود اعتماد در سیستم های فرا وظیفه ای و بین سازمانی نیز یک عامل ضروری است زیرا مضایغه در اطلاعات آسیب جدی به خلق دانش خواهد رساند. بارتل و اسریواستاوامعتقدند که درک متقابل و اعتماد در میان اعضای کاری به سازمانها اجازه می دهد تا اطلاعات خود را عرضه نماید و تجارب توزیع شده خود را به طور موثری انسجام بخشد , بنابراین منجر به تسهیم بیشتر دانش می گردد[۴۸]

فعالیتهای تسهیم دانش چیزی نیست که بتوان آن را سرپرستی کرد و یا بافشار افراد را وادار به انجام آن نمود[۴۹] ولی وجود اعتماد بین یک سازمان و زیرمجموعه های آن و بین اعضای سازمان اثر مستقیمی بر جریان ارتباطات در سازمان دارد و در نتیجه حجم دانش تسهیم شده در داخل واحدهای سازمان و همچنین بین واحدها و شعبات سازمان را تحت تاثیر قراردهد[۵۰]. ایجاد اعتماد ,ارتباطات بدون مرز و موثر را تقویت می سازد که به نوبه خود به ظهور ایده های جدید ناشی از معاشرت های منسجم گردد. همچنین فهم روشنی از بینش و استراتژی سازمانی را در کل سازمان تضمین می نماید تا کل سازمان سود ببرد[۵۱].

اعتماد نه تنها یکی از شرایط لازم برای تبادل دانش است بلکه خود می تواند حاصل مبادله دانش نیز باشد. بیشتر افراد در صورت نداشتن حس اعتماد، دانش خود را به اشتراک نخواهند گذاشت نوناکا [۲۳](۱۹۹۴) معتقد است که اعتماد سبب خلق جوی از اشتراک دانش بین گروهها و سازمان ها می شود. رنزل ۲۴(۲۰۰۸) بیان می کند که اعتماد می تواند دانش را افزایش دهد آبرامز و همکارانش نیز معتقدند که اعتماد سبب

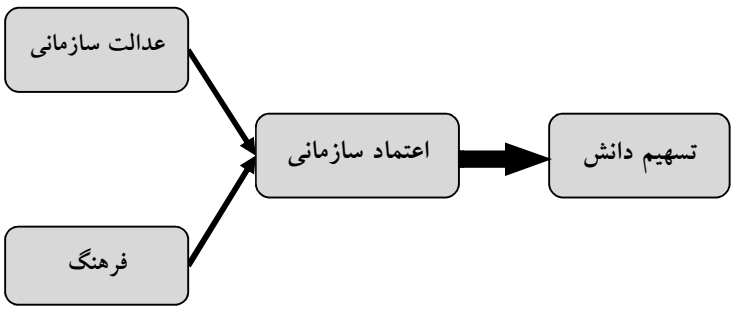
[23] - Nonaka
[24] - Renzl

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

افزایش تبادل دانش با هزینه کم می شود و همچنین احتمال قابل درک و قابل استفاده شدن دانش دریافت شده از همکارن را افزایش می دهد[۵۲].

چارچوب مفهومی تحقیق

چارچوب نظری یک الگوی مفهومی مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی است که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند. این چهارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله به گونه ای منطقی جریان پیدا می‌کند. با توجه به تعاریف ارائه شده و ذکر تحقیقات گذشته، محققین، مدل مفهومی زیر را به منظور بررسی نحوه تاثیر گذاری عدالت سازمانی و فرهنگ بر اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش به شرح زیر ارائه کردند:



شکل۱: الگوی مفهومی پژوهش

فرضیات تحقیق

۱. عدالت سازمانی با اعتماد سازمانی رابطه مثبت، مستقیم و معناداری دارد.
۲. فرهنگ سازمانی با اعتماد سازمانی رابطه مثبت، مستقیم و معناداری دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

۳. اعتماد سازمانی با تسهیم دانش رابطه مثبت، مستقیم و معناداری دارد.

روش شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط میان متغیرهای عدالت سازمانی ، اعتماد سازمانی و تسهیم دانش می باشد، پس تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی برمدل معادلات ساختاری[۲۵] است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه های اخیر روش های فراوانی ارائه شده است. یکی از این روش ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده[۲۶] ومتغیر های مکنون[۲۷] می باشد. از طریق این رویکرد می توان قابل قبول بودن مدلهای نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیر های موجود در تحقیقات مدیریتی بویژه رفتار سازمانی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می باشد، ضرورت استفاده از این مدلها روز به روز بیشتر می شود[۵۳].

در مدل تحلیلی تحقیق عدالت و فرهنگ سازمانی، متغیرهای برونزا ، اعتماد سازمانی متغیر میانجی و تسهیم دانش متغیر درونزا هستند. ابزار اصلی گرد آوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیر های مورد بررسی به ترتیب۶۰ سوال برای فرهنگ سازمانی، ۹ سوال برای ابعاد عدالت سازمانی(۳ تا برای عدالت توزیعی،۳ تا برای عدالت رویه ای و ۳ تا برای عدالت تعاملی)، ۱۲ سئوال برای اعتماد سازمانی (هر بعد ۳ سوال)، و ۴ سوال برای تسهیم دانش با طیف ۵ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است.

در این تحقیق برای طراحی پرسشنامه جهت سنجش فرهنگ از پرسشنامه دنیسون(۲۰۰۰)، عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمان(۱۹۹۳) و برای سنجش اعتماد سازمانی از بخشی از پرسشنامه پاین (۲۰۰۳)[۵۴] و برای تسهیم دانش از سوالاتی که از مدل سنگ بنای مدیریت دانش پروبست، روب و رمهارد (۲۰۰۲)

[25] - Structural equation modeling
[26] Observed variables
[27] -Latent variables

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

استخراج شده ، استفاده شده است. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده های بدست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سوالات متغیرها به ترتیب، ۸۲درصد برای فرهنگ، ۹۱,۹ درصد برای عدالت سازمانی(۹۲,۱ برای عدالت توزیعی، ۷۶,۴ برای عدالت رویه ای و ۹۳,۷ برای عدالت تعاملی) و ۸۸,۸ درصد برای اعتماد سازمانی و ۹۳درصد برای تسهیم دانش بدست آمد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سوالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید[۵۵]. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه هایی که در آنها از پرسشنامه و آزمون استفاده می شود و متغیرها از نوع مکنون می باشد، لازم و ضروری است[۵۶]. در این تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول[۲۸]، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج گردید که نتایج آن به شرح جدول شماره۱ است.

جامعه آماری

جامعه آماری دراین پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کلیه کارکنان رسمی دارای مدرک کارشناسی و بالاتر پژوهشگاه صنعت نفت می باشد. به دلیل مشخص بودن چهارچوب نمونه گیری و عمومیت (درگیر بودن) متغیرهای رفتاری برای همه اعضای جامعه، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. تعداد جامعه آماری کارکنان برابر با ۵۰۴ می‌باشد. واریانس برای یک نمونه ۳۰ تایی پیش آزمون برابر با ۰,۲۳ شده است. بر طبق فرمول نمونه گیری از جامعه محدود، نمونه ای با حجم ۱۱۹ نفر انتخاب گردید که در پایان ۱۱۱ پرسشنامه کامل جمع آوری شد.

[جدول ۱] : تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول

تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول	عدد KMO و عدد آزمون بارتلت	نام عامل های بدست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده

[28] -First-order exploratory factor analysis

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

عدالت سازمانی	KMO=0.812 Sig=0.000 داده های شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	عدالت توزیعی(۲۸،۰۵ درصد) عدالت تعاملی(۲۵،۳۷ درصد) عدالت رویه ای(۱۵،۳۰درصد)	۶۸،۷۳۷ درصد
اعتماد	KMO=0.82 Sig=0.000 داده های شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	صداقت (۱۸،۲درصد)، شایستگی (۱۴،۶ درصد)، نظارت و کنترل متقابل(۱۲،۱درصد)، تعهد(۹،۳درصد)	۷۹ درصد
فرهنگ سازمانی	KMO=0.86 Sig=0.000 داده های شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	ماموریت (۲۱،۰۵ درصد) درگیرکارشدن (۱۸،۳۷ درصد) سازگاری (۱۳،۳۰درصد) انطباق پذیری (۱۰،۶۰درصد)	۶۳،۳۲ درصد

یافته های پژوهش

در جدول شماره ۲، آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق ارائه شده است:

[جدول ۲] :آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق

نام متغیر جمعیت شناختی	سطوح	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷۲
	زن	۳۹
	لیسانس	۳۶
	فوق لیسانس	۵۹
	دکتری	۱۶
سن	زیر۲۵ سال	۱۷
	۲۵-۳۵ سال	۳۳
	۳۵-۴۵ سال	۴۱
	بالای ۴۵ سال	۲۰
وضعیت تاهل	مجرد	۳۶
	متاهل	۷۵

بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

[جدول ۳] :آزمون میانگین یک جامعه آماری($H_0 : \mu = 3$)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت متغیر
عدالت توزیعی	1.8686	0.51155	.002	-1.2078	-1.0551	نامناسب
عدالت رویه ای	2.9886	0.53950	.780	-.0919	.0691	متوسط
عدالت تعاملی	2.8419	0.63005	.001	-.2521	-.0641	نامناسب
عدالت سازمانی	2.5663	0.41858	.028	-.4961	-.3712	نامناسب
صداقت	3.5905	0.50468	.000	-.4848	1.334	مناسب
شایستگی	2.3048	0.53110	.000	-.7745	-.6160	نامناسب
نظارت و کنترل متقابل	3.3810	0.52731	.020	-.6977	1.5404	مناسب
تعهد	2.4838	0.59120	.000	-.6044	-.4280	نامناسب
اعتماد	2.3590	0.37124	.000	-.6963	-.5856	نامناسب
تسهیم دانش	2.2930	0.56120	.000	-.7963	-.6627	نامناسب
ماموریت	2.0950	0.53110	.010	-.7745	-.6160	نامناسب
سازگاری	3.4522	0.32575	.000	-.8977	1.2404	مناسب
انطباق پذیری	2.3930	0.42575	.020	-.7745	-.6160	نامناسب
درگیر شدن در کار	3.2930	0.59120	.000	-.2356	1.6821	مناسب
فرهنگ سازمانی	2.8012	0.49120	.000	-.8356	-.2821	نامناسب

نتایج جدول ۳ نشان می دهد که تمامی متغیرهای سنجیده شده به غیر از عدالت رویه ای، صداقت، نظارت و کنترل، سازگاری و درگیرشدن در کار در وضعیت نامناسبی قرار دارند.

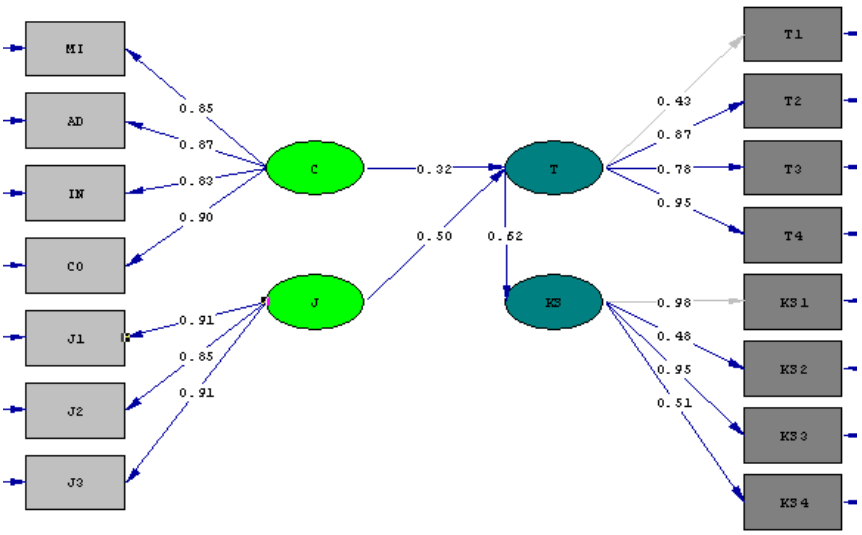
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

بررسی مدل های اندازه گیری متغیرهای تحقیق

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدلهای مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدلهای اندازه گیری متغیر های برونزا (فرهنگ و عدالت سازمانی)، متغیر درونزا (اعتماد سازمانی) اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل های اندازه گیری این دو نوع متغیر به ترتیب آورده می شود که این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی [۲۹] مرتبه اول و دوم صورت گرفته است. تحلیل عاملی تاییدی یکی از قدیمی ترین روش های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیر های مکنون (عامل های بدست آمده) و متغیر های مشاهده شده (سوالات) به کار برده می شود و بیانگر مدل اندازه گیری است.

بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق

[نگاره ۴] :مدل تخمین استاندارد

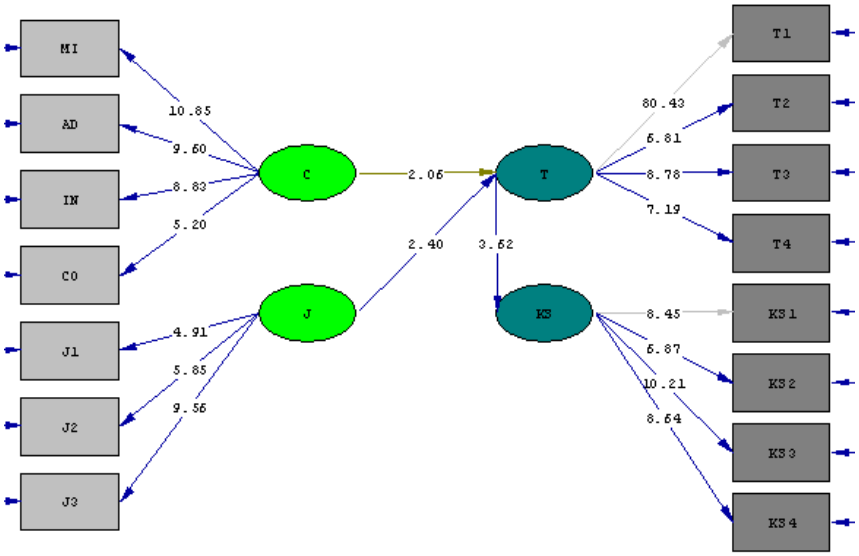


ıi-Square=122.65, df=86, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

[29] -Confirmatory factor analysis

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

[نگاره ۵] :مدل اعداد معناداری



i-Square=122.65, df=86, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

بررسی فرضیات مدل و نتیجه گیری درباره آن

همان طوریکه که در جدول ۴ ملاحظه می گردد مدل از نظر شاخصهای برازش در وضعیت مناسبی به سر می برد. لازم به ذکر است که برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود، اولا باید شاخص های آن برازش قابل قبولی داشته باشند و ثانیا باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنی دار باشند. اگرمقدار χ^2کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df)کوچکتر از ۳، RMSEA کوچکتر از ۰،۰۸ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۹۰ ٪ باشند، می توان نتیجه گرفت که مدل، برازش قابل قبولی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۹ ٪ معنی دار خواهند بود. در مورد روابط بین اجزای مدل این نتایج بدست آمده است: عدالت سازمانی بر روی اعتماد سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰،۹۱ می باشد(فرضیه۱) و همچنین فرهنگ سازمانی بر روی اعتماد سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰،۱۳ می باشد(فرضیه ۲) و اعتماد سازمانی بر روی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

تسهیم دانش نیز دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰,۱۰ می باشد (فرضیه ۳). بنابراین هر سه فرضیه تائید شده است.

[جدول ۴]: یافته های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه آزمون
. عدالت با اعتماد سازمانی رابطه مثبت، مستقیم و معناداری دارد.	۰/۵۰	۲/۴۰	فرضیه تایید شده است
. فرهنگ با اعتماد سازمانی رابطه مثبت، مستقیم و معناداری دارد.	۰/۳۲	۲/۰۵	فرضیه تایید شده است
. اعتماد سازمانی با تسهیم دانش رابطه مثبت، مستقیم و معناداری دارد.	۰/۵۲	۳/۶۲	فرضیه تایید شده است
$\chi 2/df = 1/42$, RMSEA =0/062, GFI =0/94 , AGFI =0/91			

نتیجه گیری و پیشنهادات

یک از کارکردهای مهم مدیریت دانش تسهیم دانش است که به‌شدت اقدامی اجتماعی است. بسیاری از سازمان‌ها در فراهم ساختن زمینه‌ای مناسب برای تعاملات دانشی مشکل دارند. فناوری‌های نوین برای کارکنانی که علایق حرفه‌ای، مسایل و مسئولیت‌های مشترکی دارند این فرصت را ایجاد کرده که بتوانند دانش خود را با یکدیگر تسهیم کنند؛ اما آنچه نقشی بسیار مهم‌تر از این فناوری‌ها دارد، وجود زمینه اجتماعی مناسب و تقویت‌کننده اقدامات مدیریت دانش است. از این رو این تحقیق به تبیین رابطه ی بین دو عامل انسانی- اجتماعی یعنی اعتماد سازمانی با تسهیم دانش پرداخته است که در این میان نقش فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی در شکل گیری اعتماد موردنیاز برای تسهیم دانش در بین کارکنان پژوهشگاه نفت نیز مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در شکل گیری و تقویت اعتماد سازمانی موثر است و این نتیجه همراستا با یافته های مطالعات پیشین (فوکویاما ۲۰۰۱، کندی و همکاران ۲۰۰۹، تاتوم و همکاران ۲۰۰۳ و بالتر ۱۹۹۱) می باشد[۱۶، ۱۷، ۴۴، ۵۷ و ۵۸]. مدیریت موثر دانش نیازمند تغییر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

پارادایم فرهنگی است که در آن کارکنان باور دارند تسهیم دانش موقعیت آنها را به‌خطر نمی‌اندازد، بلکه به نفع همگان است و موجب رشد آنها خواهد شد. فرهنگ تسهیم دانش فرهنگی است که در آن تسهیم دانش یک هنجار است، نه انتظار. انتظار می رود با ایجاد حس مالکیت و مسئولیت بمنظور جلب مشارکت پژوهشگران ، حمایت و تقویت تیم های پروژه ، توجه به نقطه نظرات و جلب رضایت کارفرما ، پرداختن به یادگیری سازمانی و عدم تکرار اشتباهات و تعیین رسالت و ماموریت سازمان می توان در پژوهشگاه صنعت نفت فرهنگ سازمانی را در جهت بهبود اعتماد و تسهیم دانش بهبود بخشید. همچنین برگزاری جلسات انتقال تجارب، استفاده از روش‌های آموزشی مربی‌گری و استاد-شاگردی و داستان‌گویی، توسعه سمینارها و همایش‌ها، ارزش قایل شدن برای تعاملات و نشست‌های غیررسمی کارکنان از جمله راهکارهایی است که برای ایجاد فرهنگ حامی تسهیم دانش می توان بکار گرفت. عدالت سازمانی ابعادی همچون عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی را شامل می شود. احساس عدالت در این ابعاد از سوی کارکنان در شکل گیری اعتماد متقابل بین کارکنان و حتی بین کارکنان و مدیران سازمان اثرگذار می باشد. عدالت سازمانی می تواند در سایه‌ی توجه به نیازهای مادی و معنوی افراد سازمان، منصفانه کردن پاداش ها، تنبیه ها ، ارتقاء ها به اعضای سازمان ، طراحی سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد ، اتخاذ تصمیمات شغلی بی طرفانه ، اطلاع رسانی به کارکنان درخصوص تصمیمات متخذه ، رفتار با متانت و عطوفت با کارکنان ،توجه به احقاق حقوق کارکنان ،طراحی مجدد مشاغل به‌منظور متناسب سازی مسئولیتهای کارکنان با حقوق دریافتی، برقرار نمودن ارتباط بین دوره های آموزشی گذارنده شده و حقوق افراد، برخورد منصفانه و عادلانه مدیران با کارکنان و غیره حاصل شود.

همچنین مطابق با یافته های رنزل (۲۰۰۸) نتایج تحقیق حاضر نشان می دهد که بین اعتماد سازمانی و تسهیم دانش رابطه ی معناداری وجود دارد بدین ترتیب که اعتماد سازمانی موجب بهبود تسهیم دانش در بین کارکنان پژوهشگاه نفت می‌گردد[۵۲]. اجرای مدیریت دانش به وجود سطح بالایی از همکاری و مشارکت بین افراد نیاز دارد و این همکاری و مشارکت نیز در صورتی انجام می‌شود که اعتماد زیادی بین افراد وجود داشته باشد. هرچه اعتماد بین افراد بیشتر باشد، احتمال همکاری بین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

آنها بیشتر خواهد شد و در بین این همکاری است که تسهیم دانش اتفاق می افتد. بدون وجود یک حس اعتماد، بیشتر افراد دانش خود را تسهیم نخواهند کرد. لذا بایستی در سازمان تلاش نمود اولاً عدم اعتماد دارنده دانش به افراد به دلیل امکان سوءاستفاده یا کسب اعتبار نامشروع از دانش تسهیم شده را از بین برد و دوماً عدم اعتماد گیرنده دانش به صحت و شایستگی منبع دانش را کاهش داد. لذا هم اعتماد از طرف منبع دانش در این خصوص که گیرنده دانش از آن سوءاستفاده نخواهد نمود، لازم است و هم اعتماد از طرف گیرنده دانش در خصوص صحت دانش و اطلاعات و هم در مورد صلاحیت دارنده دانش لازم است . یکی از مواردی که در این خصوص پیشنهاد می‌گردد توسعه شبکه های غیررسمی است. وجود شبکه های غیررسمی موجب می شود افراد به یکدیگر اعتماد کرده و بطور داوطلبانه دانش و بینش خود را با یکدیگر تسهیم کنند و بطور فعال و ارادی تشریک مساعی نمایند. علاوه بر این جمع گرایی بین گروهی، مشارکت دادن بیشتر کارکنان در تصمیم گیری ها، برگزاری جلسات برای ایجاد همسویی و تفاهم و تعامل سازنده میان مدیران و کارکنان از طریق گفتگوهای آزاد، برقراری برابری جنسی و ایجاد فضای دوستانه و محیط صمیمی می‌تواند راهکاری برای افزایش اعتماد باشد.

در انتها، لازم است بیان شود که با وجود مدل های مختلف اعتماد، فرهنگ و عدالت، پژوهش های اندکی در زمینه رابطه بین این سازه ها و تسهیم دانش انجام شده است که لزوم توجه علمی محافل دانشگاهی، بیش از پیش احساس می شود. البته توصیه می گردد که مطالعات با رویکردهای متنوع، در جوامع آماری مختلف و با بهره گیری از استراتژی های پژوهشی مختلف انجام شود، به امید آنکه زمینه تبیین بهتر موضوعات فوق فراهم گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

منابع و ماخذ

1. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems, 18(1), 185-214
2. Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrated view and empirical examination. Journal of Management Information Systems, 20(1), 179-228.

۳. شامی زنجانی، مهدی (۱۳۸۸). " شناسایی عوامل موثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه‌ها"، رساله دکتری، دانشکده مدیریت ، دانشگاه تهران.

4. Alavi, M. and Leidner, D. (2001) "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," MIS Quarterly (25:1), pp. 107-136
5. Hall, H. "Social Exchange for Knowledge Exchange," paper presented at Managing Knowledge: Conversations and Critiques, University of Leicester Management Centre, April 10-11, 2001.
6. Hinds, P. J., & Pfeffer, J. "Why Organizations Don't 'Know What They Know': Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise," in Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management, M. Ackerman, V. Pipek, and V. Wulf (Eds.), MIT Press, Cambridge, MA, 2003, pp. 3-26.
7. Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. "Understanding the Antecedents of EffectiveKnowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture," DecisionSciences (34:2), Spring 2003, pp. 351-384.

۸. سهرابی بابک ، رئیسی و انانی ایمان ، علیدوستی سیروس (۱۳۸۹) ارائه مدلی کاربردی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در صنعت نرم افزار ، فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری ؛ ۱:۶۳-۷۹

9. Greenberg. J, Cropanzano. R.Advanced in Organizational Justice .Stanford university press,Stanford,CA. (2001)
10. Foster, R.D. (2010), "Resistance, justice, and commitment to change", Human ResourcesDevelopment Quarterly, Vol. 21 No. 1, pp. 3-39.
11. Greenberg. J. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. Lawrence Erlbaum Associates publishers, Mahwah, NJ, (1993)pp 79-103.
12. Colquitt . J. A, Noe. R. A, Jackson. C. L. Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate. Personnel Psychology, 55(1). (2002) Pp. 83-109.
13. McDowall. A,.Fletcher . C. Employee development: an organizational justice perspective. Personnel Review (2004) 33(1). Pg8.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

14. Lambert. E. The impact of organizational justice on correctional staff. Journal of Criminal Justice (2003) 31(2).
15. Eberlin. R, Tatum. Ch. Organizational justice and decision making(When good interactions are not enough). Management Decision, (2005) 43(7/8).pp. 1040-1048.
16. Tyler. T R . Why people cooperate with organizations: an identify-based perspective. Research in organizational Behavior, (1999) 21, pp. 201-246.
17. Baird. A, Amand Real. ST. Trust within the Organization .Monograph lssuel(1995)
۱۸. طوسی ، محمد علی (۱۳۸۰). " بالندگی سازمانی " ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
19. Lewicki. R. J, McAllister. D. J, Bies. R. J.Trust and distrust: New relationships and realities. The Academy of management Review, vol. 23 No.3(1998), pp.428-459
20. .Shockley – Zalabak , K .Ellis , G .Winograd , Organizational trust: What it means, Why it matters, Organizational Development Journal ,Vol 18 No,4, (2005)PP, 35-49.
21. Davenport . T , Prusak . L , (1998) , " Working khowledge-How organizations manage what they know", Harvard Business School Press : Boston , MA .
22. Lange, P& Coltham, B. (2005, March). Organizational change management and alignment: A healt., hcare case study. Performance Improvement, 44(2), 34-35. Retrieved November 22, 2007, from University of Phoenix EBSCOhost.
۲۳. Koenig, M. E., & Srikantaiah, T. K. (2007). Knowledge management lessons learned: What works and what doesn't. Medford, NJ: Information Today.
۲۴. خیراندیش، مهدی (۱۳۸۸). " الگوی ساختاری، فرهنگی و تکنولوژیکی متناسب با رویکرد مدیریت دانش"، رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی
25. Erturk. A .A trust-based approach to promote employees': openness to organizational change in Turkey, *International Journal of Manpower* Vol. 29 No. 5,(2008) pp. 462-483
26. Robbins. S. P . *Essentials of organizational Behavior*, Prentice Hall, 7/e (2005).
27. Seleim. A, Bontis. N. The relationship between culture & corruption: a cross-national study, *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), (2009) 165-184
28. Rawlins. P, Brad. L .Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. Public Relations Journal, Vol. 2 No. 2 (2008)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

29. Kaneshiro. P. Analyzing The Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship In A Public Organization. Not Central University(2008).
30. Perry. R. W, Mankin. L. D .Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. Journal of Public Personnel Management, Vol. 36 No. 2, (2007) pp.165-179.
31. Moye. M. J, Henkin. A. B .Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. Journal of Management Development, Vol. 25 No. 2, (2006) pp.101-117.
32. Lee. G, Albert.T. Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction. Asia Pacific Journal of Management, (2005)Vol. 22, pp. 23–39.
33. Nyhan. R, Marlowe. H. A. Development and psychometric properties of the Organizational trust inventory. Evaluation Review. (1997)21(5), 614.
34. Child. J, Mollering. G .Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment. Organizational Science. (2003) Vol. 14, No. 1, pp.69-80.
35. Mishra. A. K. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer, T. R. Tyler(Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research(1996) (pp.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
36. Brockner. J, Siegel. PA, Daly. JP, Tyler. T, Martin. C.When trust matters: the moderating effect of Outcome favorability. Administrative Science Quarterly(1997) 42:558-583.
37. Hartman. J, Yrle. a.c, Galle. w.p. Procedural and distributive justice: examining equity in a university setting. Journal of Business Ethics, Springe(1999).
38. Alexander. S, Sinclair. R, Tetrick. L. The Role of Organizational Justice in Defining and Maintaining the Employment Relationship.In L. Tetrick & J. Barling (Eds.), Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives (1995) (pp. 61-89). Washington, DC: American Psychological Association.
39. Korsgaard. M. A, Brodt. S. E, Whitener. E. M. Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. Journal of Applied Psychology, (2002) 87, 312–319.
40. Whitener. E.M. The impact of human resource activities on employee trust. Human Resource Management Review(1997) 7: 389-404.
41. Brockner. J, Wisenfeld. B.M .An integrative framework for explaining reactions to decision: interactive effects of outcomes and procedures. Psychological Bulletin, (1996). 27(1),58-76.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

42. Gibson. K, Bottom. W, Murnighan. K. Once bitten: Defection and reconciliation in a cooperative enterprise. Business Ethics Quarterly, (1999). 9 : 69-85.
43. Wayne. H , Tarter. J. C. organizational justice in schools: no justice without trust . International journal of Educational Management, Volume 18, Number 4 . (2004) PP 250-259.
44. Kennedy. F.A, Kohl Meyer. J. M, Parker. R. J. The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system.(2009) ",Advances in Accounting Behavioral Research, Volume: 12. 10.1108/S1475-1488(2009)0000012003
45. Berry.B, Tatum. B. C.Seeking justice in Organizations: The time is now. Symposium presented at the 2nd Biannual International Conference, (2002)Vancouver, 18-2 July
46. Kedia. B.L , nordtvedt. R, Perez. L.M. International business strategies, Decision- Making theories, and Leader ship styles: an integrated framework". An international business journal incorporating journal of global competitiveness(2002)Vol.12 iss: 1,pp.38-52.
47. Avolio. B.J, Bass. B.M, Dong. L.J. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. questionnaire,Journal of Occupational and Organizational Psychology, (1999)Vol.72,PP.441-62.
48. Chen. C.J,.Huang. J.W. How organizational climate and structure affect knowledge management. journal of Information management(2007) .
49. Stauffer. D,"Why people hoard knowledge , Across the Borad (1999)Vol .36 No.8, pp.16-21
50. Delong. D. W, fahey,L.Diagnosing cultural barriers to knowledge management. the Academy of management Executive , (2000) Vol.14 No. 4 ,PP-113-27
51. Wang,L .C,Ahmed,K . P .Structure and structural dimention for knowledge – based organizations. journal of measuring business Excellence (2003).
52. Renzl.B. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. Omega, (2008) 36(2), 206–220.
53. Segares A.H. Assessing the unidimensionality of measurement : a paradigm and illustration within the context of information system. International Journal of Management Science ,(1997)Vol.25, No.1,.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

54. Paine, K. D. Guidelines for Measuring Trust in Organizations. Published by The Institute for Public Relations (2003).

۵۵. سرمد ز.، بازرگان ع.، حجازی ا.؛ «روش های تحقیق در علوم رفتاری»؛ انتشارات آگاه،۱۳۸۱.

۵۶. کلاین پ.؛ «راهنمای آسان تحلیل عاملی»؛ ترجمه: صدرالسادات س ج.، مینایی ا.؛انتشارات سمت، ۱۳۸۰.

57. Tatum. B.C, Eberlin.R, Kottraba.C. Bradberry.T. Leadership, decision making, and Organizational justice, Management Decision, (2003) .vol.4 1ss: 10,pp.1006-1016.

58. Butler .JK .Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of conditions of trust inventory. Journal of Management (1991) 17:643-663.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-21]