

## **Effect of Team Trust on Collaborative Culture: The Mediating Role of Knowledge Sharing**

**Hossein Khanifar<sup>1</sup>, Ali Reza Kameli<sup>2</sup>, Rohollah Nikkhah Keyarmash<sup>3\*</sup>**

- 1. Professor, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran*
- 2. PhD Student, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran*
- 3. MSc. Student, Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran*

(Received: September 18, 2015; Accepted: January 10, 2016)

### **Abstract**

Today, if organizations want to deal with the inactivity and break the silence of employees and invite them to participate, they must provide the appropriate grounds for them. Team trust is one of the infrastructures in this regard. The purpose of this study is to investigate the impact of team trust on the collaborative culture and the mediatory role of knowledge sharing in the collaborative culture. This study was conducted with the cooperation of a sample of 185 employees of the Isfahan branches of Melli Bank selected through simple random sampling based on the Krejcie & Morgan model. The research method was correlational, and standard questionnaires were used to gather data. For data analysis, structural equation modeling was done using LISREL8.8 software. The reliability and validity of the questionnaire was found to be appropriate. The results showed that trust has a direct, positive effect on knowledge sharing and has direct and indirect significant positive impacts on collaborative culture.

### **Keywords**

Team trust, Collaborative culture, Knowledge sharing.

---

\* Corresponding Author, Email: r.nikkhah@chmail.ir

## اثر اعتماد تیمی بر فرهنگ مشارکتی: نقش میانجیگری انتقال دانش

حسین خنیفر<sup>۱</sup>، علی رضا کاملی<sup>۲</sup>، روح الله نیک خواه کیارمش<sup>۳\*</sup>

۱. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. دانشجوی دکترا، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۲۷ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۰/۲۰)

### چکیده

امروزه سازمان‌ها برای اینکه سکون و کم‌تحرکی و حتی سکوت کارکنان را بشکنند و آن‌ها را به مشارکت دعوت کنند باید بسترهای مناسب را برای آن‌ها فراهم آورند که یکی از این بسترها اعتمادسازی بین اعضای تیم است. هدف این پژوهش، ضمن بررسی تأثیرگذاری اعتماد تیم بر فرهنگ مشارکتی، نقش میانجی انتقال دانش در تأثیرگذاری اعتماد تیم بر فرهنگ مشارکتی بررسی شده بود. این مطالعه در نمونه‌ای ۱۸۵ نفری از کارکنان شعب درجه یک بانک ملی استان اصفهان با نمونه‌گیری تصادفی ساده طبق جدول کرجسی و مورگان صورت پذیرفت. روش تحقیق همبستگی و ابزار مورد استفاده پرسشنامه استاندارد بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار LISREL8.8 استفاده شد. پایایی و روایی سؤالات مناسب تشخیص داده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد اعتماد تیم بر انتقال دانش تأثیر مثبت و مستقیم و بر فرهنگ مشارکتی به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

### کلیدواژه‌ها

اعتماد تیمی، انتقال دانش، فرهنگ مشارکتی.

\* رایانامه نویسنده مسئول: r.nikkhah@chmail.ir

## مقدمه

با موفقیت انجام دادن بسیاری از کارهای مرتبط به هم برای رسیدن به اهداف سازمانی در محیط پیچیده کسب و کار امروز لازم است. تحقیقات نشان می‌دهند شرکت‌ها به ارزش افرادی که استعداد همکاری با یک‌دیگر را دارند بیش از پیش آگاهی پیدا کرده‌اند (Barczak et al 2010: 332). به‌زعم سربواستاوا<sup>۱</sup> و بانجایا (۲۰۱۱) یکی از عواملی که امروزه همکاری بین افراد را خدشه‌دار می‌کند اهداف متفاوت و معیارهای گوناگون عملکرد است که با ایجاد فرهنگ مشارکتی می‌توان این مشکل را برطرف و موجبات همکاری را فراهم کرد. در پژوهش‌های گذشته، محققان بر این باور بودند که فرهنگ سازمانی مناسب و کارا و اعتماد بین فردی از عناصر مهم موفقیت سازمان است و هر چه ارتباطات وسیع‌تر و شایستگی‌های افراد متفاوت‌تر و جو همکاری و مشارکت در تقابل با جو رقابتی بیشتر باشد افراد از لحاظ شناختی و عاطفی بیشتر اعتماد خواهند کرد و هنگام بروز مشکل، به جای مواجهه منفعلانه، فعال‌تر و پرنرزی‌تر درصدد رفع آن بر خواهند آمد و کمتر آسیب‌پذیر خواهند بود. در نتیجه سازمان برای نیل به اهداف مشترک بهتر عمل خواهد کرد (Gupta et al 2000; Cameron 2002; Ferguson 2005; Rigby et al 2009). همچنین به‌زعم منگناته<sup>۲</sup> و اسویبی (۲۰۰۱) انتقال دانش میان افراد باعث می‌شود آن‌ها شایستگی‌های خود را تسهیم کنند و موجبات همکاری و تعامل دوجانبه و اعتماد را فراهم آورند؛ که این وضعیت یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد خواهد کرد.

## بیان مسئله

با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیت‌های سازمانی، می‌توان ادعا کرد دوران کار فردی سرآمده و امروزه مدیریت، قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر تیم‌های کاری است. با توجه به ویژگی‌های خاص بانک‌ها مانند امنیت و حفظ اطلاعات خصوصی مشتریان، چشم‌انداز و اهداف بلندپروازانه، رهبری مناسب و استفاده از فناوری ویژه، تحقق

- 
1. Srivastava
  2. Manganate

همه اهداف بانکی فقط با ترویج فرهنگ مشارکتی و اعتماد تیمی میسر خواهد شد. بنابراین، با توجه به ماهیت خاص پژوهش حاضر، که درباره تیم است، پژوهشگر سعی کرده، با درجه بندی کردن بانک‌ها، آن را یک تیم در نظر بگیرد. زیرا عملکرد هر شعبه نتیجه همکاری این کارکنان در زمینه جذب و تخصیص بهینه منابع مالی و گرفتن نبض بازار از طریق اعتمادسازی است. بنابراین، محققان این واحدها را در مقام تیم‌های کاری بررسی کرده‌اند. امروزه، در صنعت بانکداری به ویژه بانک‌های درجه یک برای حفظ جایگاه ممتاز خود و سودآوری روزافزون مدیران را واداشته‌اند که همکاری‌های چندجانبه را بین افراد برقرار کنند. این همکاری‌ها در سایه تفاهم و همچنین اعتماد شکل می‌گیرد. کارکنان سازمانی در شرایطی می‌توانند درباره مسائل و مشکلات سازمان برای رسیدن به پاسخی واحد با یکدیگر به گفت‌وگو و تعامل بپردازند که به شایستگی و درستکاری سایر کارکنان اعتماد داشته باشند. از طرفی، یکی دیگر از موضوعاتی که در سازمان‌های خدماتی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است انتقال دانش از کارکنان باتجربه به افراد کم‌سابقه است؛ طوری که یکی از دغدغه‌های بزرگ مدیران، که همان تهدید از دست رفتن دانش‌های ایجادشده در سازمان است، با این کار رفع خواهد شد. افراد با انتقال دانش و تجربیات خود فضای صمیمیت و مشارکت و همکاری را در سازمان پدید خواهند آورد. کارکنان بانک ملی نیز که اعضای یکی از بانک‌های پرمشغله ایران به شمار می‌روند جهت رفع امور ارباب رجوع به فرهنگ مشارکتی نیاز دارند که از اعتماد میان افراد و انتقال اطلاعات و تجربیات کاری تأثیر می‌پذیرد. آنچه این پژوهش را از سایر پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه فرهنگ مشارکت متمایز می‌کند در واقع نگاه متفاوت به موضوع انتقال دانش در ایجاد و تعدیل فرهنگ مشارکت است. چون نه تنها در سایه اعتماد و مشارکت دوجانبه میان افراد یک سازمان دانش انتقال پیدا می‌کند بلکه شکل گیری فرهنگ مشارکت نیز از فضای مناسبی که انتقال دانش میان افراد به آسانی صورت می‌گیرد تأثیرپذیر است و می‌تواند تعدیل شود. همچنین وجود نگاه خطی به موضوع فرهنگ مشارکتی متأثر از اعتماد تیمی از دیگر کمبودهای موجود در پژوهش‌های اخیر است که پژوهش حاضر با در نظر گرفتن نقش میانجی انتقال دانش و ایجاد نگاه غیرخطی به ایجاد

فرهنگ مشارکتی برای تکمیل پژوهش‌های اخیر انجام گرفته است. ازین‌رو، خلأ نحوه بررسی، نحوه رابطه متغیرها با هم، و همچنین اهمیت فرهنگ مشارکتی به منزله کلید حل مشکلات و بهبود مسائل پیش روی سازمان‌های خدماتی، به‌خصوص بانک‌ها، دلیل اصلی اقدام به پژوهش حاضر بود. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا انتقال دانش نقش میانجیگری معناداری بین اعتماد تیمی و فرهنگ مشارکتی افراد ایفا می‌کند؟ آیا اعتماد تیمی نقشی در ایجاد فرهنگ مشارکتی بانک دارد؟

### پیشینه نظری پژوهش

#### فرهنگ مشارکتی

به بیان میهر<sup>۱</sup> و اسپکمن (۲۰۰۵) به رفتاری که در آن افراد برای رسیدن به هدفی مشترک با هم تلاش می‌کنند مشارکت گفته می‌شود. مشارکت باعث می‌شود، علاوه بر دستیابی زودهنگام به هدف، مزایایی مانند صرفه‌جویی قابل توجه هزینه‌ها و حمایت‌های اعضای فعال در کار مورد نظر حاصل شود. شاین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) فرهنگ سازمانی را مفروضات و باورهای سازمانی به‌اشتراک گذاشته‌شده کارکنان درباره سازمان و محیط اطراف آن تعریف می‌کند. لوپز<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۴)، با تلفیق این دو تعریف، بیان جدیدی از رفتارهای کارکنان ارائه می‌کنند که به آن فرهنگ مشارکت گفته می‌شود. به گفته آن‌ها فرهنگ مشارکت یک نوع کار ارزشمند تیمی، تعاملات دوطرفه و ارتباطات محترمانه است که با استفاده از دانش سازمانی رخ داده و موجب توانمندسازی و یادگیری سازمانی می‌شود. اعضای یک تیم در یک فرهنگ مشارکتی با دستانی باز به سمت تغییر و ارائه و دریافت دیدگاه‌های مختلف می‌روند و آشکارا از مشکلات سازمانی صحبت می‌کنند. بستیئر<sup>۴</sup> و همرت (۲۰۱۰) نیز در تحقیقات خود فرهنگ مشارکت را مستولی شدن نوعی از باورها و ارزش‌ها در سازمان تعریف کرده‌اند که افراد متأثر از آن به مراقبت و حمایت از هم مبادرت می‌ورزند. اعضا در یک فرهنگ مشارکتی به طور مؤثر به

- 
1. Myhr
  2. Schein
  3. Lopez
  4. Bstieler

یادگیری متقابل و هدایت دوسویه از یکدیگر می‌پردازند. از دیدگاه ماتوکو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۲) آنچه فرهنگ مشارکت را از دیگر فرهنگ‌ها متمایز می‌کند تلاش افراد برای دستیابی به یک هدف مشخص است که رسیدن به آن برای همه اعضا منفعت‌ساز است. بنابراین، آنچه در این فرهنگ اهمیت دارد درک مشترک همه افراد از اهداف و تعهد، اعتماد متقابل، مشارکت سازنده، و احساس تعلق آن‌ها به این اهداف است. به بیان مارتینز-مویانو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در فرهنگ مشارکت افراد برای تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی، که بر اثر یکی شدن اهداف شخصی و جمعی و سازمانی اهداف شخصی افراد تلقی می‌شود، عمیقاً تلاش و سرمایه‌گذاری می‌کنند.

### انتقال دانش

به گفته سربان<sup>۳</sup> و لان (۲۰۰۲) به فعالیتی که از طریق آن دانش و اطلاعات، مهارت‌ها، یا تخصص میان مردم، افراد خانواده، کارکنان، و به طور کلی جوامع نشر پیدا می‌کند اشتراک‌گذاری دانش گفته می‌شود. کابرا<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) نیز بر آن است که فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش عموماً به وسیله سیستم‌های مدیریت دانش پشتیبانی می‌شوند. با این حال تکنولوژی نیز یکی از عواملی است که نشر دانش را در سازمان تحت تأثیر قرار داده است. بوک<sup>۵</sup> و کیم (۲۰۰۲) نیز می‌گویند اشتراک دانش به دلیل مقاومت برخی از افراد در برابر به اشتراک‌گذاری دانش یکی از چالش‌های عمده در زمینه مدیریت دانش است. در پیشینه موجود در حوزه اشتراک‌گذاری دانش پنج زمینه اصلی که می‌تواند به موفق بودن اجرای این عملیات کمک کند شناسایی شده است: رابطه بین فرستنده و گیرنده، شکل و مکانی که دانش در آن انتقال پیدا می‌کند، استعداد یادگیری گیرنده، قابلیت تسهیم دانش، و گستردگی محیطی که دانش در آن انتقال پیدا می‌کند. اهمیت تجزیه و تحلیل شکل و مکان دانش از این جهت است که می‌تواند فرایندهای به اشتراک‌گذاری دانش را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین فعالیت‌های خاص افراد درگیر در به اشتراک‌گذاری دانش باید جهت حصول

- 
1. Mutuku
  2. Martinez -Moyano
  3. Serban
  4. Cabrera
  5. Bock

اطمینان از اینکه افراد در جهت تسهیل اشتراک‌گذاری دانش قدم برمی‌دارند تجزیه و تحلیل شود (Cumming 2003: 1).

### اعتماد تیمی

به باور کوستا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) تا کنون تعریف مشخصی از اعتماد، که همه دانشمندان آن را پذیرفته باشند، ارائه نشده است. با این حال در همه تعاریف نقاط مشترکی دیده می‌شود. به گفته تیلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) این تعاریف متنوع باعث شده اعتماد به مثابه پدیده‌ای پویا، که کنش‌های متقابل و عوامل گوناگون بر آن تأثیر می‌گذارند، شناخته شود. روسو<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) بر آن است که اعتماد یک حالت روحی و روانی است که در اثر آن افراد به یکدیگر تکیه می‌کنند و نه تنها انتظارات مثبتی از یکدیگر دارند بلکه در برابر آسیب‌های ناشی از این انتظارات ریسک‌پذیر می‌شوند. لویسکی<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) نیز اعتماد را تمایل فرد اعتمادکننده برای وابسته شدن به فردی دیگر، بر اساس این باور که فردی که به او تکیه می‌کند شایسته و معتبر است، تعریف می‌کنند. بنا بر گفته چان<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) آنچه در فرایند اعتماد افراد به یکدیگر در یک تیم یا سازمان یا اجتماع باید مورد توجه قرار گیرد ابعاد مختلفی مانند باز بودن روابط، خیرخواهی، پذیرش یکدیگر، نوع دوستی، ویژگی‌های شخصیتی، ثبات رفتاری، وفاداری به اهداف و آرمان‌ها، شایستگی، و قابل پیش‌بینی بودن رفتارهای افراد است. روان‌شناسان اجتماعی مفهوم اعتماد را، جهت تسهیل در فهم آن برای محققان بازاریابی و مدیران سازمان‌ها، به دو بخش شناختی و عاطفی تقسیم کرده‌اند (Johnson & Grayson 2005: 500). به گفته اسکورمن<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) اعتماد عاطفی وجود علاقه در روابط شخصی و اعتماد شناختی ادراک پیروان از ویژگی‌هایی مانند توانایی و درست‌کاری اطرافیان است. اعتماد شناختی مربوط به عقاید فردی درباره مدیر و اطرافیان و صلاحیت آنان است (Hon & Lu 2010: 670) و مبتنی

1. Costa

2. Tyler

3. Rusu

4. Lewicki

5. Chun

6. Schoorman

است بر شناخت اجزای رفتاری طرف مقابل و تجزیه و تحلیل امکانات و صلاحیت‌های وی و نهایتاً تصمیم منطقی برای تکیه به او (Ergeneli et al 2007: 43). اعتماد عاطفی حاصل مبادلات و تعاملات اجتماعی است. به احساسات مثبت ایجاد شده از طریق این تعاملات اجتماعی و انگیزه‌های پدیدآمده برای ادامه ارتباطات اعتماد عاطفی گفته می‌شود (Wang et al 2010: 359). اعتماد اجتماعی ناشی از تعاملات اجتماعی و منعکس‌کننده اعتماد افراد به یکدیگر در جهت توسعه شخصیتی و رفاه در زندگی روزمره است (NG & Chau 2006: 45).

### پیشینه تجربی پژوهش

اعتماد به افزایش تبادل دانش و کم شدن هزینه مبادلات دانش می‌انجامد و احتمال اینکه اطلاعات بین افراد انتقال نیابد و از بین برود کمتر می‌شود و همچنین این اطلاعات به اندازه کافی مورد استقبال افراد قرار می‌گیرد و آن را دریافت می‌کنند (Mooragidian et al 2006: 525). روابط اعتماد محور عامل اصلی و مؤثر در اشتراک‌گذاری دانش سازمانی است. ترویج رفتارهای مثبت، مانند مشارکت و تعاملات صمیمانه، یا پرهیز از رفتارهای منفی، مانند رفتارهای فرصت‌طلبانه، به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی کمک می‌کند (Cheng et al 2008: 283). لی<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) نیز بر آن‌اند که رهبران و مدیران موفق به این نتیجه رسیده‌اند که برای دستیابی به اهداف سازمانی باید افراد را به انتقال دانش میان سایر اعضای تیم تشویق کرد و این مهم جز با افزایش اعتماد میان کارکنان محقق نخواهد شد. به باور لاولین<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) اشتراک‌گذاری دانش بین اعضای یک تیم به باورهای اعضا و احساسات آن‌ها به یکدیگر، به‌ویژه اعتماد، وابسته است. بنابراین، انتظار می‌رود اعضای سازمانی که اعتماد بالایی به هم دارند انتقال دانش بالایی نیز داشته باشند.

فرضیه اول: بین اعتماد تیمی و انتقال دانش ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد.

افزایش همکاری یکی از نتایج روشن و بارز سیاست انتقال دانش میان اعضای یک تیم کاری است. چون انتقال دانش میان اعضای یک سازمان باعث توسعه فردی و همچنین

1. Lee  
2. Lavin



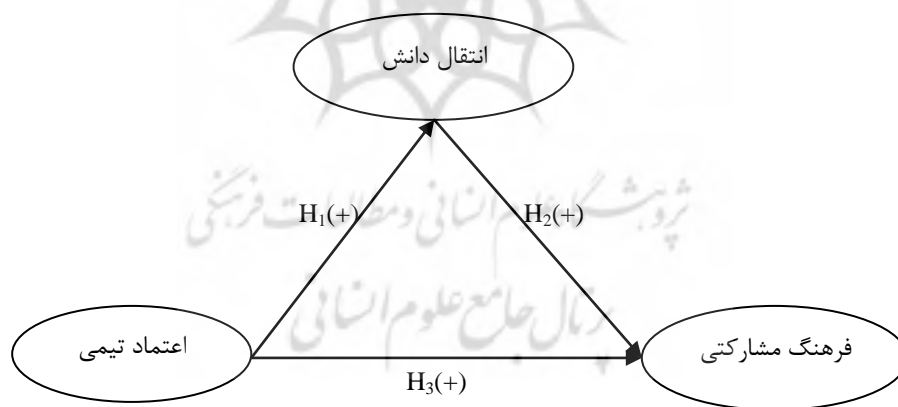
افزایش مشارکت فعالانه اعضای سازمان می‌شود. ایجاد تیم‌های مجازی و حقیقی در سازمان با هدف انتقال دانش و توسعه و پیشرفت و در نتیجه افزایش فرهنگ مشارکت در سازمان یکی از سیاست‌های معمولی و پرطرفدار سال‌های گذشته شرکت‌های تجاری و دولتی است (Clarke & Coper 2000: 4). به گفته پژوهشگرانی نظیر بویزوت<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) و بامات<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) شواهد تجربی فراوانی نشان می‌دهند سازمان‌ها با استفاده از سیاست‌های مدیریت دانش و انتقال سریع و آسان دانش بین اعضای سازمان سعی در ایجاد همکاری و فرهنگ مشارکت میان اعضای سازمانی کرده‌اند. موتورهای محرکی مانند کلن‌های موجود در سازمان‌ها، که اعضای شرکت‌کننده در آن رابطه صمیمانه‌ای با یکدیگر دارند، به راحتی اطلاعات را منتقل می‌کنند و میل به همکاری و مشارکت آن‌ها بالاست. بنابراین، سازمان‌ها طی سال‌های گذشته به طور فزاینده برای گسترش چنین تیم‌هایی با ویژگی انتقال اطلاعات سریع تلاش کرده‌اند. لیکوک<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) بر این نکته تأکید می‌کند که یکی از ویژگی‌های بارز و زیربنایی افرادی که با هم مشارکت و همکاری می‌کنند انتقال دانش و تجربیات بین یکدیگر است. چون افراد با انتقال دانش و تجربیات به هدف مشترک، که در واقع نقطه کلیدی فرهنگ مشارکت است، دست پیدا می‌کنند.

فرضیه دوم: بین انتقال دانش و فرهنگ مشارکت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنا بر گفته دیرکس<sup>۴</sup> و فرین (۲۰۰۱) وجود سطح بالایی از اعتماد میان اعضای یک تیم باعث می‌شود افراد با آرامش خاطر به سمت دستیابی به اهداف گروهی قدم بردارند و در این راه با هم مشارکت و همکاری متقابل و دوطرفه داشته باشند. این اعتماد متقابل باعث می‌شود افراد انگیزه دوچندان برای اشتراک منابع داشته باشند. آدلر<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) نیز بر این گفته تصریح کرده است که اعتماد میان افراد یک تیم باعث کارآمدی و اثربخشی آنان می‌شود و چنانچه اعتماد میان اعضای یک تیم وجود نداشته باشد اختلال در فعالیت‌های گروهی و

1. Boisot
2. Bamatt
3. Laycock
4. Dirks
5. Adler

مشارکتی اعضا پدید می‌آید. همچنین وی بر این نکته تأکید کرده که بدون اعتماد تیمی ظهور و بروز رفتارهای مخرب سیاسی و در نتیجه ایجاد حفره میان افراد با دیدگاه‌های متفاوت می‌تواند به تضعیف فعالیت‌های گروهی و مشارکت آن‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی بینجامد. ایوانز<sup>۱</sup> و ولفز (۲۰۰۵) بر آن‌اند که اعتماد تیمی منجر به فرهنگ مشارکت می‌شود و در نتیجه همکاری سازنده در جهت رسیدن به اهداف جمعی فراهم می‌آید. بنابراین به گفته میدل<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) تیم‌هایی که اعتماد بین افراد آن‌ها حکم فرماست به احتمال بیشتری در جهت حل معضلات و مشکلات سازمانی با هم همکاری و مشارکت می‌کنند. زیرا اعتماد تیمی تسهیل‌کننده روابط و ایجادکننده فرهنگ مشارکت بین افراد است. هاتوری<sup>۳</sup> و لاپیدوس (۲۰۰۴) نیز از اعتماد تیمی به منزله یکی از عوامل مهم در توسعه مشارکت بین فردی یاد کرده‌اند. بارزاساک<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) نیز در تحقیقات خود به وجود رابطه مثبت بین اعتماد تیمی با دو بعد اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی و فرهنگ مشارکت دست یافتند.

فرضیه سوم: بین اعتماد تیمی و فرهنگ مشارکت رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. Evan
2. Middel
3. Hattori
4. Barczak

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف تحقیق تعیین روابط علی اعتماد تیمی با فرهنگ مشارکتی با توجه به نقش میانجی انتقال دانش (در قالب نمودار ۱) بود پژوهش از نوع هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات پیمایشی از نوع همبستگی است. با توجه به اینکه عملکرد هر شعبه نتیجه همکاری کارکنان در زمینه جذب و تخصیص بهینه منابع مالی و گرفتن نبض بازار از طریق اعتمادسازی است، محققان واحدها را در مقام تیم‌های کاری مورد بررسی قرار دادند (Anuja & Arularjah 2013). با توجه به توضیحات مذکور، جامعه آماری در این پژوهش کارکنان شعبات درجه یک بانک ملی استان اصفهان‌اند که طبق آمار سایت بانک ملی ایران ۲۰ شعبه گزارش شده است. دلیل اصلی انتخاب بانک ملی استان اصفهان اهمیت فرهنگ مشارکت و اعتماد تیمی سازمان مربوطه است. همچنین پرجمعیت بودن و صنعتی بودن استان اصفهان دلیل تراکنش مالی بالای شعبات بانک ملی استان اصفهان است که اهمیت شناسایی عوامل مؤثر بر فرهنگ مشارکت را برای این نهاد پررنگ‌تر می‌کند. جامعه آماری کارکنان بانک ملی استان اصفهان ۳۵۰ نفر شناسایی شد. طبق جدول کرجسی و مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۸۵ نمونه انتخاب شد. در مدل تحلیلی تحقیق اعتماد تیمی متغیر مستقل، انتقال دانش متغیر میانجی، و فرهنگ مشارکتی متغیر وابسته بود. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه استاندارد بود. برای سنجش اعتماد تیمی از پرسشنامه ارائه‌شده از سوی مک آلیستر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) با ۶ گویه در دو بعد عاطفی و شناختی و برای سنجش انتقال دانش از پرسشنامه ارائه‌شده از سوی آجزن<sup>۲</sup> و فیشبین<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) با ۸ گویه و برای سنجش فرهنگ مشارکتی از پرسشنامه ارائه‌شده از سوی لوپز<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۰۴) استفاده شد. مقیاس در نظر گرفته‌شده برای همه متغیرها از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بود. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه نرم‌افزار SPSS و Lisrel و Warp PLS استفاده شد؛ برای تحلیل آزمون‌های توصیفی و استنباطی از Spss، برای تحلیل

1. Mc Allister
2. Ajzen
3. Fishbein
4. Lopez

عاملی تأییدی و آزمون روابط بین متغیرها (تحلیل مسیر) از Lisrel، و برای پایایی ترکیبی و روایی تشخیصی (میانگین واریانس استخراج شده) از Warp Pls.

جدول ۱. نتایج تجزیه و تحلیل توصیفی

متغیر	نتایج	
	مرد	زن
جنسیت	۷۳ ٪۳۹	۱۱۲ ٪۶۱
وضعیت تاهل	مجرد ۵۴ ٪۲۹	متاهل ۱۳۱ ٪۷۱
تحصیلات	دکتر ۵۶ ٪۳۰	کارشناسی ارشد ۹۷ ٪۵۳
سابقه کار	بیشتر از ۲۵ ۳۰ ٪۱۶	۲۰-۲۱ ۶۹ ٪۳۸
	زیر ۵ سال ۱۲ ٪۰۶	۱۰-۱۱ ۲۵ ٪۱۴
	۲۰-۲۱ ۳۰ ٪۱۶	۱۰-۱۱ ۲۵ ٪۱۰

## تحلیل داده‌ها

### بررسی مدل اندازه‌گیری

سنجش مدل اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی مدل است. روایی پرسشنامه به روش روایی محتوا و روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) تعیین شد. اما در پایایی روش پایایی مرکب در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آن در ادامه بیان شده است. فرنل و لارکر (۱۹۸۱) مقادیر AVE ۰/۵ و بیشتر را برای مقادیر میانگین واریانس تبیین شده توصیه می‌کنند که این به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. برای بررسی اعتبار مرکب، سازه‌هایی که CR بالای ۰/۶ داشته باشند پایایی قابل قبولی دارند. همچنین آلفای کرونباخ سازه‌ها باید بالاتر از ۰/۷ باشد.

علاوه بر یافته‌های فوق پژوهش حاضر از طریق بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا (اعتماد تیمی) و متغیرهای درون‌زا (انتقال دانش و فرهنگ مشارکتی) با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم در نرم‌افزار LISREL همراه با بارهای عاملی

سؤالات و بررسی مدل ساختاری پژوهش تحلیل شده است؛ که در ادامه به تشریح هر یک از این موارد پرداخته شده است. همه اطلاعات مدل اندازه‌گیری در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نتایج مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم، پایایی، و روایی)

مدل اندازه‌گیری	متغیرها و گویه‌ها	بارهای عاملی	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس تبیین شده (AVE)												
متغیر مستقل	اعتماد تیمی	--	۶	۰/۹۳۹	۰/۹۴۹	۰/۷۰۰												
	Q17	۰/۸۵۰																
	Q18	۰/۸۱۴																
	Q19	۰/۸۱۷																
	Q20	۰/۸۴۴																
	Q21	۰/۸۶۵																
	Q22	۰/۷۸۳																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>RMR</th> <th>CFI</th> <th>IFI</th> <th>GFI</th> <th>X<sup>2</sup>/df</th> <th>RMSEA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>۰/۰۱۸</td> <td>۱</td> <td>۱</td> <td>۰/۹۸</td> <td>۱/۴۶۱</td> <td>۰/۰۵</td> </tr> </tbody> </table>							RMR	CFI	IFI	GFI	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	۰/۰۱۸	۱	۱	۰/۹۸	۱/۴۶۱	۰/۰۵
RMR	CFI	IFI	GFI	X <sup>2</sup> /df	RMSEA													
۰/۰۱۸	۱	۱	۰/۹۸	۱/۴۶۱	۰/۰۵													
متغیر میانجی	انتقال دانش	--	۸	۰/۹۵۳	۰/۹۶۰	۰/۷۵۱												
	Q1	۰/۸۳۵																
	Q2	۰/۸۹۲																
	Q3	۰/۹۰۶																
	Q4	۰/۸۴۷																
	Q5	۰/۸۵۹																
	Q6	۰/۸۵۹																
	Q7	۰/۸۷۰																
	Q8	۰/۸۴۸																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>RMR</th> <th>CFI</th> <th>IFI</th> <th>GFI</th> <th>X<sup>2</sup>/df</th> <th>RMSEA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>۰/۰۲۱</td> <td>۰/۹۹</td> <td>۰/۹۹</td> <td>۰/۹۶</td> <td>۲/۰۹</td> <td>۰/۰۷۷</td> </tr> </tbody> </table>							RMR	CFI	IFI	GFI	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	۰/۰۲۱	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۶	۲/۰۹	۰/۰۷۷
RMR	CFI	IFI	GFI	X <sup>2</sup> /df	RMSEA													
۰/۰۲۱	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۶	۲/۰۹	۰/۰۷۷													
متغیر وابسته	فرهنگ مشارکتی	--	۸	۰/۹۴۶	۰/۹۵۶	۰/۷۵۶												
	Q9	۰/۸۷۴																
	Q10	۰/۴۳۶																
	Q11	۰/۸۶۲																
	Q12	۰/۸۵۴																
	Q13	۰/۹۱۱																
	Q14	۰/۸۵۱																
	Q15	۰/۸۹۴																
	Q16	۰/۸۳۷																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>RMR</th> <th>CFI</th> <th>IFI</th> <th>GFI</th> <th>X<sup>2</sup>/df</th> <th>RMSEA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>۰/۰۱۶</td> <td>۱</td> <td>۱</td> <td>۹۸</td> <td>۱/۴۴۴</td> <td>۰/۰۴۹</td> </tr> </tbody> </table>							RMR	CFI	IFI	GFI	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	۰/۰۱۶	۱	۱	۹۸	۱/۴۴۴	۰/۰۴۹
RMR	CFI	IFI	GFI	X <sup>2</sup> /df	RMSEA													
۰/۰۱۶	۱	۱	۹۸	۱/۴۴۴	۰/۰۴۹													

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهش، لازم است از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا و متغیرهای درونزا اطمینان حاصل شود. ازین‌رو در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر در جدولی واحد به شکل فوق ارائه شده است. این کار به دلیل وجود متغیرهای مکنون توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم انجام شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم متغیرهای برونزا و درونزا نشان داد مدل‌های اندازه‌گیری مناسب و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل‌های اندازه‌گیری به شرح جدول ۱ است که مناسب بودن این مدل‌ها را نشان می‌دهد. فقط سؤال ۱۰ از گویه فرهنگ مشارکتی بار عاملی کمتر از ۰/۵۰ داشت که در ادامه حذف شد. همه شاخص‌های پایایی و روایی بالای ۰/۷ دارند که مناسب تشخیص داده شدند.

همان‌طور که از جدول ۳ استنباط می‌شود همه متغیرها از رویه و توزیع مناسبی برخوردارند و میانگین همه متغیرها حول عدد ۳ است. البته بایرن (۲۰۱۰) برای داده‌های نرمال کشیدگی کمتر از ۷ و چولگی بین ۳+ و ۳- را پیشنهاد داده که داده‌های فوق نشان‌دهنده نرمال بودن همه متغیرهاست (آریانفر ۱۳۹۲).

جدول ۳. آمار توصیفی و استنباطی جامعه آماری متغیرهای تحقیق

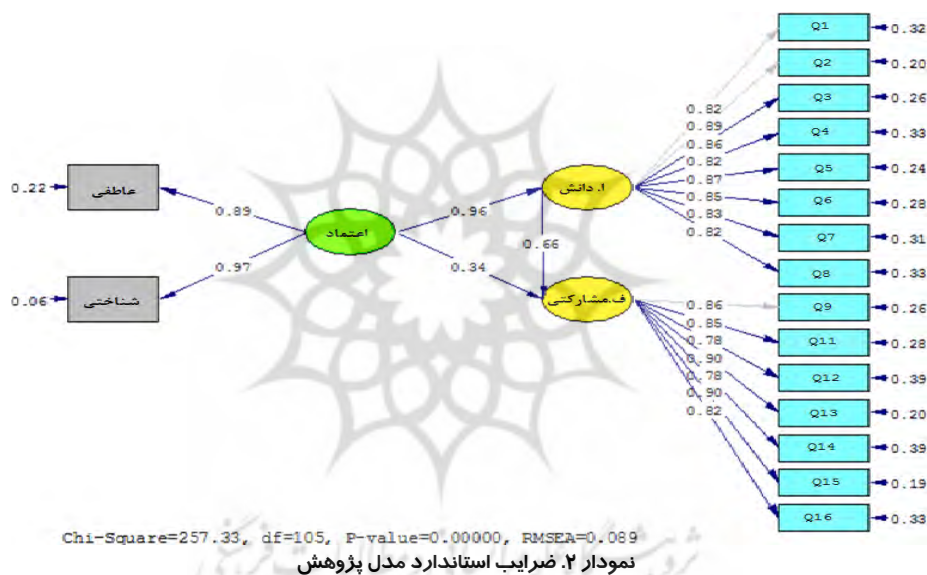
نام متغیرها و مؤلفه‌های آن	کشیدگی	چولگی	میانگین	انحراف معیار	مقدار t مشاهده شده	درجه آزادی	وضعیت
اعتماد تیمی	۰/۲۶۱	-۰/۵۲۷	۳/۷۴۵	۰/۷۸۳	۱۲/۹۵۱	۱۸۴	مناسب
عاطفی	۰/۴۴۷	-۰/۶۷۱	۳/۸۵۱	۰/۷۷۵	۱۴/۹۲۳	۱۸۴	مناسب
شناختی	۰/۰۷۳	-۰/۵۱۹	۳/۶۴۰	۰/۸۵۰	۱۰/۲۳۹	۱۸۴	مناسب
ساختار سازمانی	-۰/۳۹۴	-۰/۲۵۶	۳/۵۰۴	۰/۹۱۲	۷/۵۲۱	۱۸۴	مناسب
تعامل اجتماعی	۰/۰۱۷	-۰/۳۲۳	۳/۶۱۰	۰/۸۴۸	۹/۷۹۶	۱۸۴	مناسب

جدول ۴. تحلیل همبستگی میان متغیرهای تحقیق

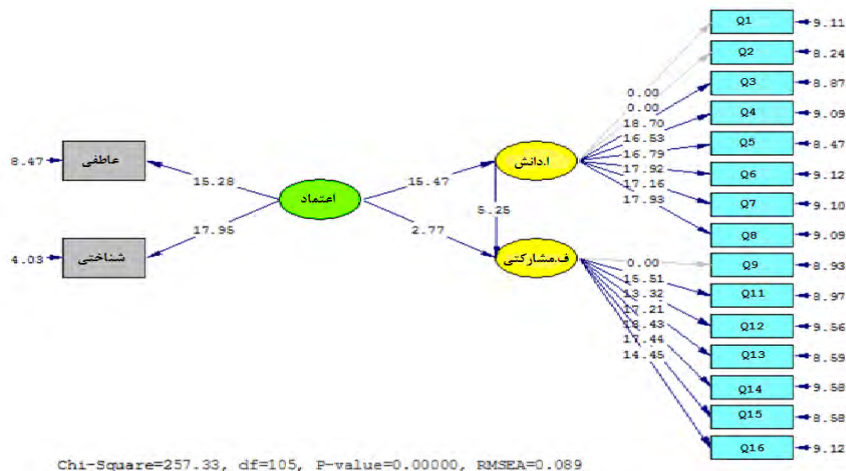
همبستگی میان متغیرهای برونزا و درونزا	اعتماد تیمی	انتقال دانش	فرهنگ مشارکتی
اعتماد تیمی	۱	-	-
انتقال دانش	۰/۹۰۸	۱	-
فرهنگ مشارکتی	۰/۹۱۵	۰/۹۳۱	۱

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ارتباط اعتماد تیمی (متغیر برون‌زا) و انتقال دانش و فرهنگ سازمانی (متغیرهای درون‌زا) در سطح معناداری ۰/۰۱ معنادار است. بیشترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین اعتماد تیمی- فرهنگ مشارکتی با ۰/۹۱۵ درصد و کمترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین اعتماد تیمی- انتقال دانش با ۰/۹۰۸ درصد مربوط است. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای درون‌زا می‌توان نتیجه گرفت هر گونه بهبود در اعتماد تیم سبب بهبود در انتقال دانش و فرهنگ مشارکتی می‌شود.

### بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر)



در مدل فوق اعتماد تیمی بر انتقال دانش به مقدار ۰/۹۶ درصد و بر فرهنگ مشارکتی به مقدار ۰/۳۴ درصد تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. همچنین انتقال دانش بر فرهنگ مشارکتی به مقدار ۰/۶۶ درصد تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. طبق اعداد معناداری در نمودار ۳ می‌توان گفت همه فرضیات به دلیل عدد معناداری بالاتر از ۱/۹۶ تأیید شده‌اند.



نمودار ۳. اعداد معناداری مدل پژوهش

جدول ۵. شاخص‌های برازش

شاخص	AGFI	GFI	NNFI	IFI	CFI	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	RMSEA
آستانه پذیرش مقدار	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	۲۵۷/۳۳	۱۰۵	۲/۴۵	۰/۰۸۹

مقدار شاخص‌های تناسب حاکی از برازش مناسب مدل است و مقدار نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر ۲/۴۵ و کوچک‌تر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA برابر ۰/۰۸۹ و کوچک‌تر از ۰/۱۰ است.

جدول ۶. خلاصه نتایج مدل ساختاری پژوهش

روابط	ضریب مسیر		مقدار f		نتیجه
	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	
اعتماد تیم- انتقال دانش	۰/۹۶	--	۱۵/۴۷	--	دارد
انتقال دانش- فرهنگ مشارکتی	۰/۶۶	--	۵/۲۶	--	دارد
اعتماد تیم- فرهنگ مشارکتی	۰/۳۴	۰/۶۸	۲/۷۷	۴/۲۴	دارد



## نتیجه و پیشنهادات

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در سطح جامعه مورد بررسی اعتماد تیمی بر انتقال دانش تأثیر مستقیم، مثبت، و معنادار می‌گذارد. این یافته با نتایج مطالعات پیشین (Mooragidian et al 2008; Cheng et al 2006) همسوست. همچنین نتایج نشان می‌دهد اعتماد تیم باعث می‌شود تعاملات رسمی و غیررسمی بیشتری بین اعضای تیم برقرار شود و بالتبع این ارتباطات تسهیم و انتقال دانش را همراه خواهد داشت. همچنین بررسی فرضیه دوم نشان می‌دهد انتقال دانش تأثیر مستقیم و مثبت و معنادار بر فرهنگ مشارکتی می‌گذارد که این نتیجه نیز با یافته‌های پیشین (Clarke & Coper 2000; Barnatt 1997; Laycock 2004) همسوست. در نهایت با بررسی فرضیه سوم روشن شد اعتماد تیمی بر فرهنگ مشارکتی تأثیر مثبت، مستقیم، و معنادار می‌گذارد که این نتیجه نیز با نتایج پژوهش‌های پیشین (Adler 2001; Dirks & Ferrin 2001; Middel & Fisscher 2006) همسوست. نتایج نشان می‌دهد هر چه اعتماد بین اعضای تیم بیشتر باشد مشارکت افزایش پیدا خواهد کرد.

با توجه به نتایج فوق و تحلیل داده‌ها باید گفت ویژگی‌های مهم بانک‌های درجه یک، چون امنیت و حفظ اطلاعات خصوصی افراد، باعث می‌شود توجه مشتریان به آن‌ها جلب شود و این وضعیت جز با بهبود فرهنگ مشارکتی افراد برای حفظ اطلاعات و فرایندهای سازمان پدید نمی‌آید. همچنین از دیگر ویژگی‌های بانک‌های درجه یک چشم‌انداز و اهداف بلندپروازانه سازمان است که با وجود فرهنگ مشارکتی افراد به مقصد خواهد رسید. رهبری از دیگر ویژگی‌های بانک‌های درجه یک است که در اثر ایجاد اعتماد بین افراد می‌تواند انتقال دانش را در سازمان تسریع سازد و این امر نیز اعتماد تیمی افراد را بهبود می‌بخشد.

به شعب درجه یک بانک ملی استان اصفهان پیشنهاد می‌شود برای ایجاد فرهنگ مشارکتی در سراسر سازمان به الزامات آن، که اعتماد تیم و انتقال و تسهیم دانش است، توجه کنند. محقق سعی کرده پیشنهادهای کاربردی برای ایجاد اعتماد و تسهیم دانش برای افزایش فرهنگ مشارکتی ارائه کند که در ادامه می‌آید.

- باید فضایی در تیم ایجاد کرد که افراد به راحتی دیدگاه‌های خود را ارائه کنند و سایر کارکنان هم تمایل به شنیدن آن داشته باشند.
- حتی الامکان از مخالفت کردن با پیشنهاد کارکنان اجتناب شود.
- سازمان باید هنگامی که تیم دچار مشکل می‌شود و نیازمند کمک اعضاست اردوهای تفریحی برگزار کند تا اعتماد و همکاری دوطرفه را بین اعضای تیم به وجود آورد.
- مدیران باید اعضای تیم را که ارزش‌ها و انتظارات یکسان دارند در یک تیم قرار دهند.
- نظام‌های منابع انسانی تأثیر زیادی بر اعتمادسازی می‌گذارند. بنابراین نظام‌های استخدامی در سازمان‌هایی که خواهان فرهنگ مشارکتی هستند باید به گونه‌ای باشد که افراد با شخصیت عاطفی و مشارکتی را جذب نمایند.
- برای تسهیم و انتقال دانش مدیران باید ساختارهای تخت و منعطف طراحی کنند.
- برای اینکه دانش بین واحدها و کارکنان به اشتراک گذاشته شود باید از رهبران پرجاذبه و کاریزما در تیم استفاده کنند.
- برای اینکه بتوان فرهنگ مشارکتی را در سازمان رواج داد باید انواع جلسات و کمیته‌ها را ایجاد کرد تا به کارکنان القا شود خود را در تصمیم‌گیری و راهبردهای سازمان دخیل کنند و سکوت سازمانی را بشکنند.

## منابع

آریان‌فر، مسعود (۱۳۹۳). بررسی تأثیر انگیزه‌های فردی بر رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی ارزش‌ها (مورد مطالعه: جامعه مجازی ایده شهر)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران.

## References

- Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12, pp. 215–34.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behaviour.
- Ana Cristina Costa (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, Vol. 32 Iss: 5, pp. 605–622.
- Anuja, A. & Arulrajah, A. (2013). Team Working Practices and Team Orientation of Employee: A Comparative Study between the State and Private Banks in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4 (1): pp. 49-61.
- Arianfar, M. (1393). *Investigating the effect of personal motivations on knowledge sharing behavior with respect to the moderating role of values (Case study: Idea City virtual community)*. Master thesis. Farabi Campus, University of Tehran. (in Persian)
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19 (4), pp. 332-345.
- Bijlsma, K. & Koopman, P. (2003). Introduction: Trust Within Organizations. *Personnel Review*, 32, pp. 543–55.
- Bock, G. W. & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards. *Information Resources Management Journal*, 15 (2): pp. 14–21.
- Boisot, M. H. (1998). Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy OUP, Oxford.
- Bstieler, L. & Hemmert, M. (2010). Increasing Learning and Time Efficiency in Interorganizational New Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 27, pp. 485–99.
- Byoung-Chun Ha, Yang-Kyu Park, Sungbin Cho. (2011). Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers: Its effect on collaboration and logistics efficiency. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 31 Iss: 1, pp. 56–77.
- C. Barnatt (1997). Changing Reality. In Search of the Future Organisation John Wiley, Chichester, 1997.
- Cabrera, A. & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), pp. 687–710.
- Cameron, P. D. (2002). Managing knowledge assets: The cure for an ailing structure. *CMA Management*, 76 (3), pp. 20–23.

- Cheng, J. H., Yeh, C. H., & Tu, C. W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), pp. 283-295.
- Cummings J. (2003). *Knowledge sharing: a review of the literature*. Washington, DC: World Bank.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12, pp. 450-67.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research* 60, (1), pp. 41-49.
- Evans, P. & Wolf, B. (2005). Collaboration Rules. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 96-104.
- Ferguson, C. (2005). Developing a Collaborative Team Approach to Support Family and Community Connections With Schools: What Can School Leaders Do?. *Southwest Educational Development Laboratory*.
- Gupta, B., Iyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000). A study of knowledge management practices using grounded theory approach. *Journal of Scientific and Industrial Research*, 59(4), pp. 668-672.
- Hattori, R. A. & Lapidus, T. (2004). Collaboration, Trust and Innovative Change. *Journal of Change Management*, 4, pp. 97-104.
- Hon, A. H. Y. & Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 29 (4), pp. 669-676.
- Johnson, D. & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research* 58 (4), pp. 500-507.
- Lavin, D. & Maynard, D. W. (2002). Standardization vs. rapport: How interviewers handle the laughter of respondents during telephone surveys. *Standardization and tacit knowledge: Interaction and practice in the survey interview*, pp. 335-365.
- Laycock, M. G. (2004). Inside Knowledge, February Thought Leader Article, Ark Group Publishing, London.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*.
- Lewicki, R., Tomlinson, E., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 991-1022.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 8, pp. 93-104.
- Mangetane, G. K. & Asibey, E. A. O. (2001). An Overview of African Indigenous Knowledge for sustainable Development. In *Scandinavian Seminar College: African Perspectives of Policies Supporting Sustainable Development*.
- Martinez-Moyano, I. (2006). Exploring the dynamics of collaboration in interorganizational settings. *Creating a culture of collaboration: The*

- International Association of Facilitators handbook*, 4, 69.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), pp. 24-59.
- Middel, R., Boer, H., & Fisscher, O. (2006). Continuous Improvement and Collaborative Improvement: Similarities and Differences. *Creativity and Innovation Management*, 15, pp. 338-47.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management learning*, 37(4), pp. 523-540.
- Mutuku, A., Madsen, T., Löffler, A. M. I., Nielsen, M., & Bottalico, E. D. K. (2012). Collaborative Culture at Roskilde Festival (Doctoral dissertation).
- Myhr, N. & Spekman, R. E. (2005). Collaborative supply-chain partnerships built upon trust and electronically mediated exchange. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20 Iss 4/5, pp. 179-186.
- Ng, K-Y. & Chua, R. Y. J. (2006). Do I contribute more when I trust more? Differential effects of cognition- and affect-based trust. *Management and Organization Review*, 2 (1), pp. 43-66.
- Rigby, D. K., Gruver, K., & Allen, J. (2009). Innovation in Turbulent Times. *Harvard Business Review*, 87, pp. 79-86.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schoorman, D., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 344-354.
- Serban, A. M. & Luan, J. (2002). Knowledge Management: Building a Competitive Advantage in Higher Education: New Directions for Institutional Research, Number 113 (Vol. 4). Jossey-Bass.
- Srivastava, S. B. & Banaji, M. R. (2011). Culture, cognition, and collaborative networks in organizations. *American Sociological Review*, 76(2), pp. 207-233.
- Tom R. Tyler (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, Vol. 32 Iss: 5, pp. 556-568.
- Wang, S., Tomlinson, E. C., & Noe, R. A. (2010). The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), pp. 358-367.