

تأثیر اعتماد سازمانی بر بهبود مدیریت دانش با توجه نقش واسطه‌ای رهبری خدمتگزار (مطالعه‌ای در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران)

ناهیده حیدرزاده^۱ - محسن سالاریان^۲ - فاطمه سالاریان^۳

چکیده

زمینه: سازمان بنادر و دریانوردی به‌عنوان یکی از سازمان‌های پیش‌رو در بحث مدیریت دانش، در سال‌های اخیر تلاش‌های فراوانی برای یافتن راهکارهای مناسب جهت توسعه فرآیندهای دانشی و مدیریت صحیح دانش کارکنانش انجام داده است. در این تحقیق تأثیر اعتماد سازمانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی تعاملات انسانی و سازمانی و رهبری خدمتگزار به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری در سازمان بر بهبود مدیریت دانش کارکنان مورد بررسی قرار گرفت.

هدف: بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر بهبود مدیریت دانش با مطالعه نقش میانجی رهبری خدمتگزار بود.

روش‌ها: این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران با حداقل تحصیلات فوق‌لیسانس ۹۵ نفر بوده که ۷۸ نفر به روش تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های مدیریت دانش، اعتماد سازمانی و رهبری خدمتگزار بود که پایایی و روایی آن توسط نرم‌افزار PLS^۱ تأیید شد.

یافته‌ها: اعتماد سازمانی ۶۰/۵ درصد از تغییرات متغیر مدیریت دانش را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. از سویی ضرایب ۰/۸۴۷ و ۰/۳۵۸ نشان داد که اعتماد سازمانی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر رهبری خدمتگزار، به میزان ۳۰/۳ درصد بر متغیر مدیریت دانش تأثیر دارد. ضمن اینکه ۰/۹۰۸ از اثر کل اعتماد سازمانی بر بهبود مدیریت دانش از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود.

نتیجه‌گیری: نتایج به دست آمده نشان داد که اعتماد شرط اساسی برای انتقال دانش محسوب می‌شود. اگر جو اعتماد سازمانی، مناسب و مطلوب نباشد ابعاد مدیریت دانش محقق نشده و کارکنان از ابراز نظر و دانش خود امتناع خواهند کرد. ضمن اینکه مدیران سازمانی با الگوگیری از سبک رهبری خدمتگزار می‌توانند در ارتقای مدیریت دانش سازمانی موفق‌تر عمل کنند.

واژگان کلیدی: اعتماد سازمانی، رهبری خدمتگزار، مدیریت دانش

^۱ دانشجوی دوره دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

^۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران salarian.mohsen@gmail.com

(مسئول مکاتبات)

^۳ کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران

مقدمه

طی دو دهه اخیر افزایش حجم اطلاعات در سازمان‌ها و لزوم استفاده مؤثر از آن‌ها در تصمیم‌های سازمانی، باعث ظهور پدیده‌ای به نام مدیریت دانش شد. چهار عامل عمده را در ظهور مدیریت دانش مؤثر هست (حیدرزاده و سالاریان، ۱۳۹۴):

- ۱) گذر از عصر سلطه سرمایه‌های مادی به سلطه سرمایه فکری
- ۲) افزایش خارق‌العاده حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات
- ۳) تغییر هرم سنی جمعیت و خطر از دست دادن دانش سازمانی به واسطه بازنشستگی کارکنان
- ۴) تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها.

قرن ۲۱ را عصر دانایی نامیدند چرا که شاهد توسعه جوامع بر مبنای ایده‌ها و خلاقیت می‌باشیم. عصر دانایی عصر تولید شگفت‌انگیز دانش و اطلاعات است. امروزه مدیریت دانش سازمانی چنان تأثیری بر رشد سازمان‌ها داشته که در نظریات سازمانی به آن توجه جدی شده است. حال که بیش از ۳۰ سال از انقلاب شکوهمند اسلامی گذشته و سازمان‌های دولتی در آستانه‌ی ورود به دهه چهارم از عمر خود می‌باشند، آن‌ها را با مواردی نظیر بازنشستگی، خرید خدمت، از کارافتادگی منابع انسانی روبرو ساخته است و ضرورت استفاده‌ی بهینه از تجربیات و دانش آنان احساس می‌شود. ورود کارکنان جدید نیز نیاز به آموزش‌های ضمن خدمت جهت آشنایی با روند فعالیت‌های سازمان و در نهایت ارائه با کیفیت خدمات به ارباب رجوع، هزینه‌های آموزشی مدیران منابع انسانی را به‌طور چشمگیری افزایش خواهد داد. این مهم می‌تواند با مدیریت دانش برنامه‌ریزی شده، هدفمند و بلندمدت کارکنان باسابقه که در آستانه‌ی جداسازی از بدنه سیستم می‌باشند، از طریق روش‌های مناسب نظیر استادگاردی، کار تیمی و مواردی ازین دست، محقق گردد و علاوه بر کاهش محسوس هزینه‌های یادگیری

ضمن ایجاد انگیزه مضاعف در کارکنان، به سازمان در رسیدن به اهداف خود جهت ارتقای جایگاه منابع انسانی، رشد و تعالی آن به‌عنوان اصلی‌ترین عامل پیشرفت سازمان کمک شایانی نماید (حیدرزاده و سالاریان، ۱۳۹۴). در حال حاضر مدیریت دانش نقشی حیاتی و مهم را در مدیریت و اقتصاد دنیا بر عهده دارد؛ این امر سبب شده تا بسیاری از خبرگان مدیریت دانش، با توجه به پیشرفت‌هایی که در فناوری اطلاعات حاصل شده، تلاش نمایند تا قابلیت‌های مدیریت دانش را در جهت کسب موقعیت‌های رقابتی توسعه دهند. علاقه و توجه به مدیریت دانش به‌طور وسیع هم در صنایع کشورهای مختلف، هم در پژوهش‌ها دانشگاهی و محافل علمی گسترش روزافزونی یافته و سازمان‌ها نیز جهت ارتقای خدمات‌رسانی و جلب رضایت مشتریان خود، به‌منظور بهبود و رونق بیش‌ازپیش کسب‌وکار، همواره در جستجوی فناوری‌های نوین می‌باشند. لذا از آنجاکه ارتقای مدیریت دانش سازمانی به‌عنوان کلیدی‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و پیچیده امروزی، بر مبنای منابع انسانی سازمان بنا شده، مدیران باید این نکته را مدنظر قرار دهند که استفاده بهینه از دانش کارکنان، ارتقا و تلاش برای رشد و تعالی آنان سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف خود موفق خواهد ساخت (حیدرزاده و سالاریان، ۱۳۹۴).

مدیریت دانش به‌مثابه بخش ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه گسترده‌ای از ایده‌های سازمانی شامل نوآوری‌های راهبردی، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را در بر می‌گیرد. در حقیقت مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان‌های پیش رو از طریق خلق و کسب دانش، ثبت و دسته‌بندی دانش موردنیاز سازمان و در نهایت انتقال به‌جا و مناسب آن در زمان مناسب به منابع انسانی درگیر در حیطه مربوطه، با حفظ یکپارچگی زنجیره فرآیندهای مورد اشاره، در بهبود و ارتقای دانش منابع انسانی خود می‌کوشند. مدیریت

مبانی نظری

اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی یکی دیگر از عناصر مهم در پارادایم عدالت است، به عبارتی دیگر اعتماد یکی از اجزای مهم و هم‌ارز در هر مدلی از عدالت سازمانی است (کوهن، ۲۰۱۵). سوسا-لیما و همکاران (۲۰۱۳) معتقد بودند که سازه اعتماد در درون یک سازمان به‌عنوان یکی از اجزای کلیدی برای توسعه روابط مبادله اجتماعی^۲ به دلیل ماهیت اختیاری از فرآیند متقابل است. به‌عنوان مثال، زمانی که در سازمان اعتماد وجود دارد، کارکنان به احتمال زیاد با تلاش بیشتر مقابله به مثل کرده و نگرش مثبت بیشتری به کار و سازمان دارند.

میر و همکاران (۱۹۹۵) این‌گونه استدلال دارند که اعتماد سازمانی زمانی پدیدار می‌شود که کارکنان به این باور برسند که در سازمان فضائلی چون توانایی، خیرخواهی و صداقت وجود دارد. این فضایل کارکنان را قادر به پذیرش خطر در ارتباط با اهداف آتی سازمان خواهد کرد (کولویت و همکاران، ۲۰۱۳). اعتماد سازمانی را به‌عنوان انتظارات مثبتی که افراد بر پایه نقش‌های سازمانی، مناسبات، تجربیات، وابستگی‌های متقابل مختلف اعضای سازمان دارند تعریف می‌کنند (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۸).

رهبری خدمتگزار

اگرچه دنهارت و دنهارت (۲۰۰۰)، رهبران خدمتگزار را با «خدمت، نه هدایت» معرفی کنند؛ به‌جز ون وارت (۲۰۰۳) و هان و همکاران (۲۰۱۰)، به‌اصطلاح رهبری خدمتگزار در بخش عمومی توجه کمی شده است (میاو و همکاران، ۲۰۱۴). جالب خواهد بود که ببینیم رهبری خدمتگزار در سازمان‌های عام‌المنفعه نزدیکی و تنیدگی بیشتری نسبت به رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های سودگرا دارد (اشنایدر و جرج، ۲۰۱۱). در دهه اخیر سبک رهبری خدمتگزار

دانش با حضور مدیران دانشی آگاه که شناخت مناسبی از فعالیت‌های سازمانی دارند، نه‌تنها تعالی منابع انسانی و استفاده‌ی بهینه از دانش ضمنی آحاد سازمانی را رقم خواهد زد؛ بلکه با بهبود فرهنگ سازمان علاوه بر ارزش‌آفرینی، افق روشنی برای مدیران ارشد جهت رسیدن به چشم‌اندازها و اهداف بلند سازمانی ترسیم خواهد نمود. سازمان بنادر و دریانوردی به‌عنوان یکی از سازمان‌های پیش رو در بحث مدیریت دانش، در سال‌های اخیر تلاش‌های بسیاری برای یافتن راهکارهای مناسب جهت توسعه فرآیندهای دانشی و مدیریت صحیح دانش کارکنانش انجام داده، در این زمینه اعلام حمایت از پایان‌نامه‌ها و طرح‌های پژوهش-های همسو جهت شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود مدیریت دانش، برگزاری دوره‌های آموزشی، استفاده از تخصص مشاوران و مواردی از این‌دست نیز از جمله کارهای در دست اقدام آن سازمان است. محققان حوزه مدیریت دانش همچون ون کروگ و همکاران (۲۰۱۲)، لینگ لو (۲۰۱۰)، آونگ ویتناخون (۲۰۱۴) نشان داده که نقش مدیران سازمانی و سبک‌های رهبری آنان تأثیرات چشمگیری بر بهبود مدیریت دانش در سازمان‌ها خواهد گذاشت، از سوی دیگر برخی محققان نظیر مونیر و همکاران (۲۰۱۴) نیز به این نکته اشاره کرده‌اند که وجود اعتماد نتایج مناسبی بر موفقیت فرآیندهای دانش‌محور سازمان در بر دارد. آنچه در این پژوهش محققین به دنبال پاسخ آن هستند شناسایی میزان تأثیر اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن بر بهبود مدیریت دانش کارکنان با بررسی نقش میانجی رهبری خدمتگزار هست، در این زمینه محققان در تلاش‌اند تا با مطالعه موردی کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران (به‌عنوان شاهد تجربی) و ارائه راهکارهای علمی مبتنی بر نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های آماری گامی هرچند کوچک در تحقق اهداف دانشی سازمانی بردارند.

خواهد برد و با حمایت زیرساخت‌های قوی، قادر خواهد بود خودش را مدیریت کند. ایجاد، ذخیره-سازی، انتقال و کاربرد دانش می‌تواند بهبود و توسعه یابد و به منبع اصلی سازمان جهت راضی کردن مشتریان و سازگار شدن با نیروها و فرصت‌های رقیب بیرونی تبدیل شود.

مدیریت دانش را مجموعه اقدامات هوشمند، کارآمد و اثربخش برای ساماندهی دانش مناسب به منظور ثبت، انتقال و کاربرد آن به افراد مناسب و در زمان مناسب، جهت توسعه مزیت‌های رقابتی و بهبود فرآیندهای کاری تعریف می‌کند (حیدرزاده و سالاریان، ۱۳۹۴). انصاری رنانی و قاسمی نامقی (۱۳۸۸) مدیریت دانش را فرآیندی می‌دانند که سازمان‌ها به‌واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب‌شده را به‌گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود بکار گیرند. از سویی الوانی (۱۳۹۳) معتقد است مدیریت دانش شامل تمام فرآیندهای مرتبط با شناسایی، اشتراک و تولید دانش است. این امر مستلزم نظامی برای تولید و نگهداری از مخازن دانش است؛ همچنین ترویج و تسهیل اشتراک دانش و یادگیری سازمانی. از دیگر تعاریفی که برای مفهوم مدیریت دانش می‌توان اشاره کرد نظر کرمی و پیری (۱۳۸۸) هست که عقیده دارند مدیریت دانش، فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است. این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش در یک سازمان، زمینه‌ی آموزش، بازخورد و آموزش مجدد را فراهم می‌آورد که به‌طور معمول برای پدید آوردن، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

رهبری خدمتگزار و مدیریت دانش

بحث جدید در مباحث مربوط به حوزه اخلاق و فضایل سازمانی، رهبری خدمتگزار است. محققان در تلاش هستند تا به بررسی نظریه رهبری جدید بپردازند

نظر بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. نظریه‌های سنتی رهبری، مبتنی بر مدل سلسله‌مراتبی بودند که قدرت در رأس هرم سازمان وجود داشت و دستورات را از بالا به پایین دیکته می‌کرد و پیروان در سطوح پایین‌تر به‌عنوان یک عضو سازمانی ملزم به پیروی از این دستورات بوده‌اند. گذشته از این، محیط کاری در حال تغییر، محققان زیادی را بر آن داشته که تئوری‌های سنتی در زمینه رهبری را مورد بازبینی قرار داده و نظریه‌های متناسب با این دوره را عرضه کنند (اسپیرز، ۱۹۹۶).

مفهوم رهبری خدمتگزار در عصر مدرن محبوبیت بسیار زیادی به دست آورده، در حالی که سبک رهبری تحول‌گرا سالیان سال است که مورد استفاده سازمان‌ها قرار گرفته است. این دو مفهوم شاید شباهت‌های معدودی باهم دارند، اما تفاوت‌های عمده‌ای باهم داشته که نیاز است مجدداً تأثیرات آن بر عملکرد سازمانی بررسی شود. بسیاری از محققان در حوزه رهبری اخلاقی و مقایسه آن با سایر مفاهیم رهبری نظیر رهبری معنوی، تحول‌گرا و سبک رهبری قابل اعتماد^۳ کار کرده‌اند. لاب (۱۹۹۹) در مقاله‌اش شش عنصر کلیدی را برای سازمانی با رهبر خدمتگزار معرفی می‌کند: ارزش نهادن به کارکنان^۴، توسعه و ارتقای کارکنان^۵، ساخت اجتماع^۶، جشنواره اصالت^۷، ایجاد رهبری^۸ و به اشتراک‌گذاری رهبری^۹. رهبری خدمتگزار در نتیجه‌ی توسعه عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی و مشارکت است (پاریش و پیچی، ۲۰۱۳).

مدیریت دانش

هلس اپل در کتاب مرجع کامل مدیریت دانش خود به این نکته اشاره دارد که یادگیری و دانش دو مورد از شاخصه‌های ضروری سازمان‌های آینده در رده جهانی هستند. یادگیری گسترده و مداوم خواهد بود، از رابطه ارشاد، کلاس درس و یادگیری از راه دور بهره

می‌سازد. آنچه در این پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت پاسخ به این سؤال است که آیا اساساً این سبک از رهبری در بهبود فرآیند مدیریت دانش تأثیرگذار است یا خیر؟

رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی

رهبری خدمتگزار مدلی است که بر ارزش‌های بالای رهبر استوار است. یکی از مفروضه‌های اساسی این مدل رهبری اعتماد است. عدم اعتماد وقتی رخ می‌دهد که رهبران به جای خدمت‌رسانی به پیروان، خدمت به خود را دنبال می‌کنند. از دست دادن و فقدان اعتماد متقابل به یکدیگر خلالتی را در محیط سازمان ایجاد می‌کند که سازمان را از دستیابی به اهدافش باز می‌دارد. در این میان، اعتماد به رهبر نقش تعیین‌کننده و مهمی را ایفا می‌کنند (فاستر، ۲۰۰۰). به دلیل اهمیت راهبردی اعتماد در شکل‌گیری مفهوم رهبری و نفوذی که باید در رفتار پیروان داشته باشد، رابطه اعتماد با رهبری به یک نقطه چالشی در مباحث تئوریک تبدیل شد. پژوهش‌ها گسترده‌ای که در سازمان‌های مختلف و در مورد مدیرانی از رده‌های گوناگون سازمانی انجام شده نشان‌دهنده حساسیت‌های ناشی از این مباحث، برای پژوهشگران سازمانی است (خجسته بوجار، ۱۳۸۸).

اراتو (۲۰۰۷) در تز دکتری خود با عنوان «رهبری اعتماد و انگیزش کارکنان در سازمان بهداشت روانی» اشاره دارد که اعتماد به رهبر در کامیابی سازمانی سهم دارد. این اعتماد در رضایت شغلی افراد و توانایی رهبر برای حل و فصل مسائل سازمانی مؤثر است. اعتماد بین فردی و بین رهبر-عضو برای عملکرد کارآمد اعضا ضروری است، زیرا بدون وجود اعتماد بین فردی، تحقق اهداف سازمانی به تأخیر می‌افتد. در این زمینه متأسفانه پژوهش‌ها بسیار محدودی در ایران صورت گرفته و به نظر می‌رسد، علی‌رغم وجود چالش‌های زیاد در مورد سبک‌های رهبری و لزوم وجود اعتماد

که آیا این نوع از رهبری به‌طور قابل‌توجهی متمایز، حاضر و ارزشمند برای موفقیت سازمانی است یا خیر؟ (پاریش و پیچی، ۲۰۱۳). اندک پژوهش‌ها صورت گرفته در حوزه رهبری خدمتگزار در ایران به مبحث مدیریت دانش و تأثیراتی که این دو متغیر از هم می‌پذیرند، توجهی نداشته، اما نشان داده‌اند که این سبک از رهبری تأثیرات بسیار مناسبی را بر بهبود رفتار شهروندی سازمانی (عزیزنیا و همکاران، ۱۳۹۲)، کارآفرینی سازمانی (شوقی و همکاران، ۱۳۹۱)، خلاقیت کارکنان (شوقی و همکاران، ۱۳۹۱)، جو سازمانی (مسعودی‌فر و ذبیحی، ۱۳۹۴) و همچنین کاهش فرسودگی شغلی (نوروزی و ایمانی حسنلوئی، ۱۳۹۴) خواهد گذارد. از سویی محققانی چون ربانی (۱۳۹۴) با بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بر مدیریت دانش به این نکته اشاره دارد که بهبود فرهنگ و رفتار شهروندی سازمانی منجر به ارتقای سطح مدیریت دانش خواهد شد. همچنین رضایی و همکاران (۱۳۹۲)، مهرآذر و همکاران (۱۳۹۲)، بتیول و همکاران (۲۰۱۲) و سانگ و چوی (۲۰۱۲) نیز حاکی از آن است که مدیریت دانش نقش مثبتی بر افزایش خلاقیت کارکنان سازمان‌ها خواهد گذاشت. ضمن اینکه فاضلی و همکاران (۱۳۹۱) به این نکته اشاره داشته‌اند که مدیریت دانش کارکنان بخش اتومبیل شرکت سهامی بیمه ایران به‌عنوان جامعه هدف آن مقاله سبب کاهش فرسودگی آنان خواهد شد. از سوی دیگر محققینی چون چیت ساز و داوند (۱۳۹۴)، زمانی بابگه‌ری و زمانی بابگه‌ری (۱۳۹۲)، نیز معتقدند که با تلاش مدیران سازمانی جهت بهبود جو سازمانی این امکان مهیا خواهد شد تا مدیریت دانش کارکنان ارتقا یابد. هریک از مؤلفه‌های فوق‌الاشاره به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر روندها و فرآیندهای سازمانی به این نکته اشاره دارند که توجه به آنان امکان استقرار مدیریت دانش را فراهم آورده و مسیر را برای توسعه سازمانی مبتنی بر اهداف تدوین شده مهیا

اعتماد متقابل به طور گسترده‌ای به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در سازمان‌ها و شرکت‌های موفق شناخته می‌شود (ولز و همکاران، ۲۰۰۸).

پیشینه پژوهش‌ها

تان (۲۰۱۶) در مقاله‌ای تحت عنوان چگونگی رهبری خدمتگزار پرورش به اشتراک‌گذاری دانش: نقش واسطه‌ای خدمات عمومی با مطالعه ۵۶۲ نفر از کارکنان و ۱۹۷ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی برق، تلفن، صنایع آب در کشور ویتنام دریافت که انگیزه خدمت‌رسانی عمومی نقش میانجی در رابطه بین رهبری خدمتگزار و به اشتراک‌گذاری دانش دارد، ضمن اینکه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نیز نقش مثبتی بر رهبری خدمتگزار و اشتراک‌گذاری دانش دارد.

تاپ و همکارانش (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان بررسی رهبری تحول‌گرا، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی در بیمارستان‌های ترکیه: خدمتگزاران بخش دولتی در برابر کارکنان بخش خصوصی با مطالعه ۲۱۰۸ نفر از کارکنان بخش بهداشت این کشور دریافتند که علی‌رغم وجود تفاوت‌های معنی‌دار در احساس نسبت به سبک رهبری تحول‌گرا، اعتماد سازمانی تأثیر قابل‌توجهی بر روی تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در بین کارکنان بخش‌های دولتی و خصوصی دارد. میاوا و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان رهبری خدمتگزار، اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان بخش دولتی در چین با مطالعه ۲۳۹ نفر از دریافتند که اعتماد عاطفی^{۱۱} در مقایسه با اعتماد شناختی^{۱۱} مکانیزم بهتری برای تأثیرگذاری بر رهبری خدمتگزار دارد. عبدالمهی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر اعتماد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی استان ایلام دریافت که بین به‌کارگیری سبک رهبری خدمتگزار و اعتماد کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

در سازمان‌ها این مورد مغفول واقع شد. گذری کوتاه به نتایج یافته‌های مقاله رستگار و هاشمی (۱۳۹۴) که به مطالعه بر روی جمعی از معلمان شهرستان ممسنی و استان آذربایجان غربی پرداخته‌اند، می‌توان دریافت که رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی داشته و سازمان می‌تواند با انتخاب رهبری خدمتگزار و پرورش اعتماد سازمانی بستر توسعه خلاقیت را فراهم کرد.

اعتماد سازمانی و مدیریت دانش

بسیاری از مقالات محققان در دهه اخیر (باتلر، ۱۹۹۹؛ آدلر، ۲۰۰۱؛ لوین و همکاران، ۲۰۰۳؛ مک اویلی و همکاران، ۲۰۰۳؛ لوین و کراس، ۲۰۰۴؛ مرادیان و همکاران، ۲۰۰۶؛ درویش و نیک بخش، ۲۰۱۰؛ هالسته و فیلد، ۲۰۱۰؛ لی و همکاران، ۲۰۱۰) بر این فرض استوار است که اعتماد در سازمان زمینه‌ساز انتقال دانش در سازمان خواهد بود (سنکوسکا، ۲۰۱۳). مفهوم اعتماد و مسائل مربوط به آن در چند سال گذشته به طور فزاینده‌ای محور مطالعه سازمان‌ها گردیده است. امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به‌خوبی آشکار گردیده است، چرا که برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها سست‌تر شده و به‌سرعت در حال تغییر است، اعتماد که عمدتاً مبتنی بر استنتاج‌ها و تفاسیر در مورد انگیزه‌ها، شخصیت و باطن دیگران است، موضوع محوری سازمان‌ها است که رشد و حیات آن‌ها را تضمین می‌نماید. اهمیت اعتماد به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری مؤثر در سازمان‌ها می‌باشند. اعتماد عاملی کلیدی است، زیرا همکاری را به وجود می‌آورد (تیلر، ۲۰۰۳). کلید نگهداری روابط سازمانی درونی یا جلوگیری از شکست آن، این است که افراد به همکاری یکدیگر اعتماد و اطمینان کافی داشته باشند. روابط مبتنی بر

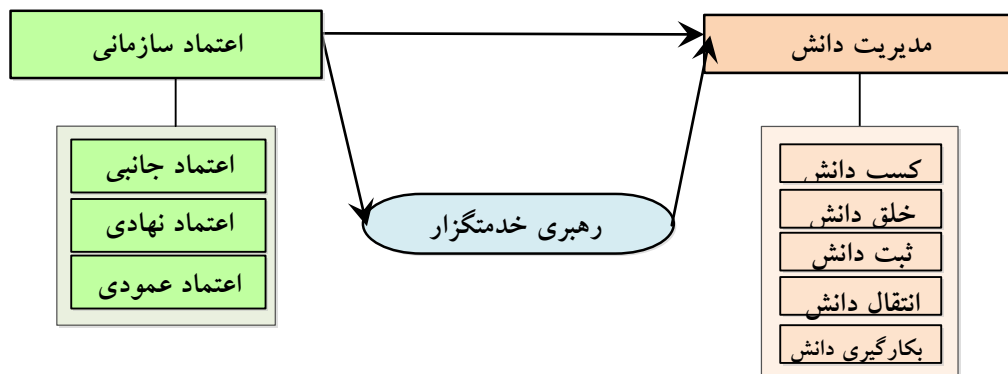
- اعتماد سازمانی بر مدیریت دانش کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران تأثیر مثبتی دارد.
- رهبری خدمتگزار بر مدیریت دانش کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران تأثیر مثبتی دارد.
- اعتماد سازمانی با میانجی‌گری رهبری خدمتگزار بر مدیریت دانش کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران تأثیر مثبتی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از لحاظ نوع روش یک پژوهش توصیفی-پیمایشی هست. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ستادی اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران مستقر در بنادر نوشهر و فریدونکنار، با حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد که تعداد آن‌ها ۹۵ نفر بود. نمونه آماری شامل ۷۸ نفر از کارکنان بوده که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده متناسب با حجم جامعه انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد تعدیل‌یافته مدیریت دانش بر اساس مدل بهات با ۳۸ گویه، مستند به مقاله ایران‌زاده و همکاران (۲۰۱۳) و کیاکجوری و سالاریان (۱۳۹۳)، اعتماد سازمانی الونن و همکاران (۲۰۰۸) با ۴۹ گویه، مستند به مقاله سلیمیان و مهرابی (۱۳۹۳) و رهبری خدمتگزار تیلور (۲۰۰۲) با

چراغی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش عوامل درون سازمانی بر تقویت توانمندی‌های مدیریت دانش مطالعه موردی: شرکت فولاد خوزستان دریافتند که بین اعتماد در سازمان با ارتقاء توانمندی‌های تولید، تسهیم و انتقال دانش ارتباط معناداری وجود دارد. ضمن اینکه وجود رابطه‌ای معنادار و مثبت بین تشکیل اتاق‌های گفتگو در سازمان و ارتقاء توانمندی‌های تولید، تسهیم و انتقال دانش نیز تأیید شد. علیپورشیرسوار و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر عوامل مدیریت دانش در افزایش اعتماد، احساس امنیت و رضایتمندی مشتریان و ایجاد وفاداری در آنان و ارائه الگوی مناسب دریافتند که عوامل مدیریت دانش (دانش مشتری، دانش کارکنان، دانش بازار) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری (اعتماد، احساس امنیت، رضایت) دارند، ضمن آنکه ابعاد یاد شده بر وفاداری نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان رابطه تعامل اجتماعی و مدیریت دانش مورد مطالعه: یک بانک تجاری جمهوری اسلامی ایران دریافتند که میان تعامل اجتماعی و ابعاد آن اعم از اعتماد، ارتباطات و هماهنگی و استقرار مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

با اقتباس از (بهات (۲۰۰۱)، الونن و همکاران (۲۰۰۸) و تیلور (۲۰۰۲)

جدول شماره ۱: ضرایب روایی همگرایی سازه اصلی (AVE)

ردیف	متغیر	ضریب	ردیف	متغیر	ضریب
۱	اعتماد به همکار	۰/۶۳۱	۶	کسب دانش	۰/۶۷۶
۲	اعتماد به مدیر	۰/۵۸۶	۷	ثبت دانش	۰/۷۶۸
۳	اعتماد به سازمان	۰/۶۰۴	۸	خلق دانش	۰/۷۵۳
۴	اعتماد سازمانی	۰/۵۱۲	۹	کاربرد دانش	۰/۷۶۳
۵	رهبری خدمتگزار	۰/۵۴۸	۱۰	انتقال دانش	۰/۷۰۲
۶	مدیریت دانش	۰/۶۸۹			

از آنالیز داده‌ها با توجه به حذف برخی سوالات به شرح جدول شماره ۱ حاصل شد.

همانطور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد از آنجا که شاخص (AVE) بالای ۰/۵ حاصل شده اعتبار درونی مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود. در پایان نیز جهت سنجش تکمیلی روایی همگرا و به منظور نمایش تمایز نشانگرهای یک متغیر پنهان با سایر نشانگرهای دیگر در مدل پژوهش، اقدام به سنجش روایی واگرایی (از طریق آزمون فورنل-لارکر) ابزارهای پژوهش شد که نتیجه آن به شرح جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

در نهایت با تأیید روایی واگرا (تشخیصی)، تعداد نهایی گویه‌های پرسشنامه اعتماد سازمانی به ۲۰ (اعتماد به همکار ۷ گویه، اعتماد به مدیر ۷ گویه و اعتماد به سازمان ۹ گویه)، مدیریت دانش به ۲۱ (خلق دانش ۳ گویه، ثبت دانش ۵ گویه، کاربرد دانش ۳ گویه، انتقال دانش ۶ گویه، کسب دانش ۴ گویه) و رهبری خدمتگزار به ۱۸ گویه تقلیل یافت.

۲۴ گویه، مستند به مقاله نادى و قهرمانى (۱۳۹۰) که بر اساس طیف پنج‌گانه لیکرت با سطح اندازه‌گیری (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) تدوین شد. داده‌های آماری پس از جمع‌آوری کدگذاری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

برازش مدل اندازه‌گیری

روایی ابزار پژوهش

از آنجا که پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش همگی استاندارد بود و قبلاً نیز (همانطور که در صدر به آن اشاره شد) در مقالات متعدد مورد استفاده قرار گرفته بود، روایی محتوایی (صوری) ابزار پژوهش توسط چند تن از اساتید دانشگاهی و پژوهشگرانی که در این زمینه تحقیقات مشابه داشتند، تأیید شد. در مرحله بعدی از طریق نرم‌افزار اسمارت پی ال اس جهت سنجش سازه اصلی پژوهش، نسبت به سنجش روایی همگرا ابزارها اقدام شد، نتایج حاصل

جدول شماره ۲: ماتریس سنجش روایی واگرا (از طریق آزمون فورنل-لارکر)

سازه‌ها	رهبری خدمتگزار	مدیریت دانش	اعتماد سازمانی
رهبری خدمتگزار	۰/۷۴۰		
مدیریت دانش	۰/۸۷۰	۰/۸۱۲	
اعتماد سازمانی	۰/۸۷۰	۰/۹۰۹	۰/۷۱۶

پایایی ابزار پژوهش

تعدیل یافته از اعتبار درونی کافی برخوردار بوده، بدین معنی که پاسخ‌های داده شده ناشی از شانس و تصادف نبوده، بلکه به خاطر اثر متغیرهایی بوده که مورد آزمون قرار گرفته است.

جهت سنجش پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ و همچنین پایایی ترکیبی استفاده شد. جدول شماره ۳: ضریب آلفای کرونباخ و پایایی

ترکیبی (CR)

ردیف	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی
۱	اعتماد به همکار	۰/۸۰۵	۰/۸۷۳
۲	اعتماد به مدیر	۰/۸۸۲	۰/۹۰۸
۳	اعتماد به سازمان	۰/۹۱۷	۰/۹۳۲
۴	اعتماد سازمانی	۰/۹۴۹	۰/۹۵۴
۵	رهبری خدمتگزار	۰/۸۸۲	۰/۹۵۶
۶	کسب دانش	۰/۸۳۹	۰/۸۹۲
۷	ثبت دانش	۰/۹۲۴	۰/۹۴۳
۸	خلق دانش	۰/۸۳۶	۰/۹۰۱
۹	کاربرد دانش	۰/۸۴۵	۰/۹۰۶
۱۰	انتقال دانش	۰/۹۱۵	۰/۹۳۴
۱۱	مدیریت دانش	۰/۹۷۷	۰/۹۷۹

آزمون فرضیه‌ها

بررسی ضریب معنی داری مربوط به هر یک از فرضیه‌ها

خروجی مدل پژوهشی با استفاده از دستور بوت استرایپینگ^{۱۲} که در جدول ۴ آمده است، نشان می‌دهد ضریب معنی داری (آماره تی) هر سه مسیر میان متغیرهای رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و مدیریت دانش به ترتیب (۴/۸۵، ۸/۲۹۹ و ۳۱/۸۴۷) از ۲/۵۲ بیشتر است. این مطلب حاکی از معنی دار بودن تأثیر مستقیم رهبری خدمتگزار بر مدیریت دانش، اعتماد سازمانی بر مدیریت دانش و تأثیر غیرمستقیم اعتماد سازمانی از طریق متغیر میانجی رهبری خدمتگزار بر مدیریت دانش در سطح اطمینان ۹۹ درصد است.

جدول ۳ نشان می‌دهند که میزان ضرایب هر دو آزمون بیش از ۷۰٪ است، بنابراین پرسشنامه‌های

جدول ۴: نتایج تحلیل ضریب تی

گویه	ضریب تی	گویه	ضریب تی	گویه	ضریب تی	گویه	ضریب تی
رخ ۱	۱۰/۲۷۱	رخ ۱۶	۷/۶۹۳	خلق ۳	۳۱/۰۰۶	مدیر ۳	۱۰/۳۱۷
رخ ۲	۱۸/۳۳۸	رخ ۱۷	۹/۶۸۷	کاربرد ۱	۲۳/۲۹۶	مدیر ۴	۱۶/۰۶۶
رخ ۳	۳۸/۶۲۱	رخ ۱۸	۹/۴۷۳	کاربرد ۲	۳۰/۱۵۴	مدیر ۵	۱۴/۴۸۰
رخ ۴	۶/۶۶۰	کسب ۱	۲۷/۵۹۵	کاربرد ۳	۲۸/۷۴۸	مدیر ۶	۱۰/۴۲۲
رخ ۵	۹/۶۳۲	کسب ۲	۲۱/۶۰۸	ثبت ۱	۱۴/۰۷۱	مدیر ۷	۱۱/۵۷۱
رخ ۶	۱۱/۷۳۶	کسب ۳	۳۷/۹۷۳	ثبت ۲	۳۵/۸۱۸	اسازمان ۱	۷/۸۹۳
رخ ۷	۱۱/۱۵۶	کسب ۴	۱۰/۲۰۹	ثبت ۳	۴۲/۲۹۷	اسازمان ۲	۱۳/۱۹۹
رخ ۸	۱۰/۰۴۲	انتقال ۱	۲۲/۴۵۹	ثبت ۴	۳۶/۵۷۸	اسازمان ۳	۱۰/۸۱۵
رخ ۹	۹/۵۴۲	انتقال ۲	۱۳/۱۸۴	ثبت ۵	۳۵/۲۲۵	اسازمان ۴	۱۹/۲۸۳
رخ ۱۰	۱۸/۹۹۰	انتقال ۳	۳۰/۶۳۰	همکار ۱	۱۳/۲۹۸	اسازمان ۵	۱۰/۸۰۳
رخ ۱۱	۲۴/۹۱۰	انتقال ۴	۲۲/۹۸۶	همکار ۲	۱۴/۸۸۵	اسازمان ۶	۱۹/۳۷۰
رخ ۱۲	۱۱/۱۷۴	انتقال ۵	۱۲/۷۹۱	همکار ۳	۱۴/۶۷۴	اسازمان ۷	۱۷/۶۲۷
رخ ۱۳	۹/۹۳۷	انتقال ۶	۲۹/۷۲۷	همکار ۴	۲۲/۱۱۰	اسازمان ۸	۱۷/۷۹۶
رخ ۱۴	۱۷/۰۸۶	خلق ۱	۱۷/۱۷۷	مدیر ۱	۴/۳۴۳	اسازمان ۹	۱۰/۵۴۸
رخ ۱۵	۵/۴۹۹	خلق ۲	۲۹/۲۲۰	مدیر ۲	۱۰/۸۰۱		

بررسی ضریب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها

بعد از بررسی معنی‌دار بودن تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم، شدت این میزان مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج مربوطه در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵: ضرایب استاندارد و مدل ضرایب عاملی

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب مسیر	آماره تی
اعتماد سازمانی	مدیریت دانش	۰/۶۰۵	۸/۲۹۹
اعتماد سازمانی	رهبری خدمتگزار	۰/۸۴۷	۳۱/۸۴۷
رهبری خدمتگزار	مدیریت دانش	۰/۳۵۸	۴/۸۵۱

همانطور که در جدول ۵ مشخص است، ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر اعتماد سازمانی و مدیریت دانش (۰/۶۰۵) بیانگر این مطلب است که اعتماد سازمانی به میزان ۶۰/۵ درصد از تغییرات متغیر مدیریت دانش را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. از سوی دیگر ضرایب ۰/۸۴۷ و ۰/۳۵۸ نیز نشان می‌دهد که متغیر اعتماد سازمانی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر رهبری خدمتگزار، به میزان ۳۰/۳ درصد بر متغیر مدیریت دانش تأثیر دارد. ضمن اینکه رهبری خدمتگزار نیز قادر به تبیین ۳۵/۸ درصد از تغییرات مدیریت دانش نیز می‌باشد.

در گام بعدی و به منظور تعیین اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام وف^{۱۳} استفاده - می‌شود که مقداری بین ۰ الی ۱ بوده و هرچه این مقدار به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی در مدل پژوهش دارد. بر اساس محاسبه آماره وف، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ۱۴۰/۹۰۸ از اثر کل اعتماد سازمانی بر بهبود مدیریت دانش از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی رهبری خدمتگزار تبیین می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شکی نیست که استقرار هوشمندانه فرآیندهای دانشی در سازمان‌های امروزی به‌عنوان یک مزیت رقابتی به‌حساب می‌آید، از این‌روست که توجه بسیاری از محققان عصر حاضر به این مهم و عواملی که در رشد و بهبود مدیریت دانش جلب شده است. از جمله عواملی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته شد، بحث اعتماد سازمانی و رهبری خدمتگزار بود. آ.آگروال (۲۰۱۴) در مقاله خود تأکید دارد که اعتماد یک جاده دوطرفه بوده و این نیاز باید شناسایی شود، چرا که زمانی که کارکنان به مدیریت اعتماد کنند، آن‌ها به این باور می‌رسند که آن‌ها می‌توانند به محافظت از خود و کار به نفع خود امیدوار باشند، حتی اگر در واقعیت این اتفاق رخ ندهد. هنگامی که کارکنان به سازمان اعتماد می‌کنند، احساس امنیت روانی بیشتری حادث می‌شود و کارکنان از صرف انرژی خود در کار احساس بی‌میلی نمی‌کنند.

محققین در این پژوهش با مطالعه بخشی از جامعه تحصیلکرده یکی از ادارات کل زیرمجموعه سازمان بنادر و دریانوردی دریافتند اعتماد سازمانی تأثیر مثبتی بر توسعه مدیریت دانش دارد. چرا که مادامی که روابط میان کارکنان، کارکنان با مدیران خود و همچنین کارکنان با سازمان دارای پایه‌هایی از اعتماد نباشد، امکان حصول به نتایج موردنظر نخواهد بود. از آنجا اینکه بخش درخور توجهی از بحث مدیریت دانش مربوط به انتقال و کاربرد دانش‌های ضمنی کارکنان است تا احساس امنیت خاطر در کارکنان فراهم نشود، این مورد با شکست روبرو خواهد شد. هالسته و فیلد (۲۰۱۰) در این زمینه با مطالعه کارکنان و مدیران یکی از سازمان‌های جهانی و بررسی دو نوع اعتماد میان فردی (یکی ناشی از نگرانی و ترس از یکدیگر و دیگری ناشی از قابلیت و صلاحیت اعتماد کردن به کارکنان) دریافت که اعتماد تأثیر بسیار مطلوبی بر انتقال و بکارگیری دانش موجود سازمان دارد. از سویی

در جهت ایجاد روابط صمیمی و توسعه محیط دوستانه آگاهانه در جهت رشد و توسعه کارکنان خود تلاش نمایند، امکان بهبود فرآیندهای مدیریت دانشی به مراتب بیشتر خواهد بود. از این رو پیشنهاد می‌شود ضمن تغییر نگاه از بالا به کارکنان و فراتر از دیگران دیدن خود نسبت به آنان و اتخاذ رویکرد فروتنانه و با تواضع، جهت بهبود حس مسئولیت‌پذیری کارکنان در سازمان، ضمن حذف برخی از کنترل‌های بی‌مورد، به آن‌ها در جهت انجام امور محوله اجازه تصمیم‌گیری دهند. از طریق برگزاری جلسات صمیمانه متعدد با رسیدن به یک دیدگاه مشترک در کارکنان، با ایجاد شرایط مطلوب این احساس در آنان القا شود که فعالیت‌ها، امور درون و برون‌سازمانی و عملکردشان برای ارتقای جایگاه سازمان دارای اهمیت است.

در پایان نیز نتایج نشان می‌دهد اعتماد سازمانی و رهبری خدمتگزار به‌طور مستقیم بر مدیریت دانش تأثیرگذار بوده و همچنین تأثیر غیرمستقیم اعتماد سازمانی بر مدیریت دانش سازمانی تأیید گردید. اعتماد سازمانی به‌عنوان یک پارامتر مهم برای مدیریت دانش محسوب می‌شود چرا که اعتماد شرط اساسی برای انتقال دانش محسوب می‌شود. اگر جو اعتماد سازمانی، مناسب و مطلوب نباشد ابعاد مدیریت دانش محقق نشده و کارکنان از ابراز نظر و دانش خود امتناع خواهند کرد. یکی از مباحث مهم در اعتماد سازمانی، اعتماد به رهبر است که خود منجر به بهبود عملکرد و سلامت سازمانی می‌گردد. از سوی دیگر با لحاظ کردن رهبری خدمتگزار در حیطه مباحث اخلاقی سازمان می‌توان این انتظار را داشت که اگر جو رهبری خدمتگزار در سازمان بیشتر باشد، رفتارهای شهروندی نیز بیشتر محقق شده که این نیز به نوبه خود در بهبود وضعیت دانشی سازمان به‌عنوان بخشی از عملکرد سازمانی تأثیرگذار خواهد بود. آنچه در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت این بود که رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک عنصر میانجی بین اعتماد سازمانی و

مرادبان و همکاران (۲۰۰۶) نیز به این نکته اشاره دارند که شرکت‌ها با شناسایی موانع اعتماد، با استفاده از آزمون کارکنان می‌توانند در به اشتراک گذاری دانش موفق عمل نمایند. این یافته با یافته‌های چراغی و همکاران (۱۳۹۲)، مرادبان و همکاران (۲۰۰۶)؛ درویش و نیک بخش (۲۰۱۰)؛ هالسته و فیلد (۲۰۱۰)؛ لی و همکاران، (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

لذا پیشنهاد می‌شود جهت بهبود اعتماد سازمانی در سازمان پیشنهاد می‌شود با تلاش برای شناسایی راهکارهایی که منتج به ارائه یک حس مشترک مالکیت در اهداف، آرمان‌ها و مأموریت‌های سازمان گردد؛ تشویق همه جانبه‌ای برای ارتقای وضعیت موجود از طریق اشتراک‌گذاری دانش صورت پذیرد. از این طریق کارکنان سازمان را جزئی از سرنوشت خود دانسته و در فضایی که حاصل از نگاه به تحقق اهداف سازمانی هست، در انتقال دانش ضمنی خود نیز رغبت بیشتر نشان خواهند داد. تلاش برای احساس عدالت در سازمان نیز از جمله مواردی است که مورد تأکید بسیاری از محققین است، کارکنانی که احساس عدالت بیشتری در سازمان دارند، اعتماد بیشتری به فرآیندهای سازمانی من‌جمله مدیریت دانش داشته و از این رو همکاری مناسب‌تری جهت استقرار بهتر، ارتقا، توسعه آن‌ها خواهند داشت.

همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری خدمتگزار نیز بر توسعه مدیریت دانش تأثیر مثبتی دارد که با یافته‌های لی و همکاران (۲۰۱۰)، تان (۲۰۱۶) مشابه بود. لی و همکارانش (۲۰۱۰) پیشنهاد می‌کنند که مدیران با بهبود سبک رهبری خود به خدمتگزاری، با اموری چون اعطای مسئولیت‌هایی به همه اعضای تیم‌های کاری در زمینه‌هایی که متخصص هستند یا دعوت از اعضای تیم در جلسات تصمیم‌گیری، امکان رشد کارکنان و در نتیجه انتقال دانش را فراهم می‌سازد. یافته‌های این پژوهش نیز نشان می‌دهد در صورتی که مدیران، مسئولین و تصمیم‌گیران سازمانی

- Knowledge Management Strategies In KIBS. *Journal Of Knowledge Management*, 16 (4), 550-562.
- Butler, J. K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate Of Trust, And Negotiation Effectiveness And Efficiency. *Group & Organization Management*, 24 (2), 217-238.
- Cohen, A. (2015). Organizational Trust. In *Fairness In The Workplace* (Pp. 51-66). Palgrave Macmillan UK.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice At The Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test Of Social Exchange And Affect-Based Perspectives. *Journal Of Applied Psychology*, 98 (2), 199.
- Chitsaz, A And Dadvand, A. (1394). To Investigate The Relationship Between Organizational Climate And Knowledge Management In Bank Branches Of Mehr Eqtsad Hamedan. *International Conference On Management, Economics And Industrial Engineering*, Tehran, Institute Of Directors Thinker Vieira Capital.
- Danaeefard, H Et Al, (1388). Promoting Organizational Trust In The Public Sector: The Role Of Managerial Competence. *Journal Of Research Management*, Issue Iv, Pp. 90-59
- Darvish, H., & Nikbakhsh, R. (2010). Studying The Relations Of Social Capital Factors With Knowledge Sharing: A Case Study At Research Department Of IRIB. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 6 (31), 28-47.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60 (6), 549-559.
- Deylmaghani, S, Khodabande, M., Hoseinpur, B And Eskandari, M. (1394). Exploring The Interface Between Servant Leadership And Organizational Trust In Western Azerbaijan Province Office Of Education, The National Conference Of The Third Millennium And Human Sciences, Shiraz, New Education Development Center Iran (Mtana).
- Fazeli, E., Tarafi, S., Babaei E Amiri, N And Fallah, M.H. (1391). The Role Of Knowledge Management In Reducing Burnout Among Staff Cars Iran Insurance Company, First National Congress Of The Auto Parts Industry Cluster Development, Semnan, Islamic Azad University Of Semnan.
- Han, Y., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2010). Servant Leadership In The People's Republic Of China: A Case Study Of The Public Sector. *Journal Of Management Development*, 29 (3), 265-281.
- مدیریت دانش عمل کرده و مدیران سازمانی با الگوگیری از این سبک رهبری می‌توانند در ارتقای مدیریت دانش سازمانی موفق‌تر عمل کنند.
- تقدیر و تشکر**
- در پایان از کلیه کارکنان فهیم اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران به جهت همکاری بی‌مثال خود و از سازمان بنادر و دریانوردی که با حمایت‌های مادی و معنوی خود در ارتقای دانشی سازمان همواره نقش بی‌بدیلی را داشته تقدیر و تشکر می‌نماییم.
- References**
- Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, And Trust: The Knowledge Economy And The Future Of Capitalism. *Organization Science*, 12 (2), 215-234.
- Alvani, S.M. (1393). *General Management*, Reed Publishing, Printing 51.
- Agarwal, A.U. (2014). Linking Justice, Trust And Innovative Work Behaviour To Work Engagement. *Personnel Review*, 43 (1), 41-73.
- Abdullahi, B. (1392). The Impact Of Servant Leadership Style On Employees' Confidence In Ilam University Of Medical Sciences, 2nd International Conference On Management, Entrepreneurship And Economic Development, Qom, Pnu.
- Aziznia, Z., Poornajafi, P And Aziznia, M.H. (1392). Explores The Relationship Between Servant Leadership And Organizational Citizenship Behavior Studied Explain The Role Of Organizational Culture: National Bank Ilam, Iran, First National Conference Of Monetary Management And Banking, Tehran, Permanent Secretariat For Management Development Conference Monetary And Banking.
- Alipur-E-Shirsavar, H.R., Mohammadi Sefat, S., Mesgaran-E-Karimi, A And Karimi-Mebeki, M. (1394). The Effect Of Knowledge Management In Confidence, Sense Of Security And Satisfaction, Build Loyalty In Their Customers And Provide Proper Pattern, The International Conference On Management Economics And Social Sciences, Spain.
- Aung, M. L., & Vinitwatanakhun, W. (2014). A Study Of The Relationship Between Leadership Style And Knowledge Management In Pan-Asia International School. *Scholar*, 6 (1).
- Bettiol, M., Di Maria, E., & Grandinetti, R. (2012). *Codification And Creativity*:

- Mehr Azar, Z., Mahin Po, B And Mehr Azar, M. (1392). Examines The Relationship Between Knowledge Management And Innovation And Entrepreneurship, The National Conference Of Employers (Knowledge-Intensive Industry), Babolsar, Mazandaran University.
- Mcevely, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust As An Organizing Principle. *Organization Science*, 14 (1), 91-103.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant Leadership, Trust, And The Organizational Commitment Of Public Sector Employees In China. *Public Administration*, 92 (3), 727-743.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust And Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37 (4), 523-540.
- Muneer, S., Iqbal, S. M. J., Khan, R. S., & Long, C. S. (2014). An Incorporated Structure Of Perceived Organizational Support, Knowledge-Sharing Behavior, Organizational Trust And Organizational Commitment: A Strategic Knowledge Management Approach. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences*, 8 (1), 42-57.
- Nadi, M.A And Gahramani, N. (1390). The Relationship Between Servant Leadership And Self-Governing, Self-Organized Social And Civil Behavior Among Nurses In Teaching Hospitals Of The City Government. *Journal Of Hospital Quarterly*, 10 (3).
- Noorozi, M And Emani Hasanloea, M. (1394). Explores The Relationship Between Servant Leadership And Burnout, The First National Conference On Ways To Develop And Promote Education, Psychology, Counseling And Training In Iran, Tehran, Development And Promotion Of Fundamental Science And Technology.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review Of Servant Leadership Theory In Organizational Contexts. *Journal Of Business Ethics*, 113 (3), 377-393.
- Rabbani, O. (1394). Examines The Impact Of Organizational Culture On Knowledge Management And Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Tehran City Education Departments). 2nd International Conference On Management In The 21st Century, Tehran, Institute Of Directors Thinker Vieira Capital.
- Rastgar, A And Fatemi, S.H. (1394). The Relationship Between Servant Leadership And Creativity, Study Of Intermediate Defects Organizational Trust, *Journal Of Initiative And Creativity In The Humanities*, Volume 5, Number 2, Pages 97 - 116.
- Rezaee, Z And Rezaei, A.T. (1392). The Effect Of Knowledge On The Employee Creativity Broadcasting Ilam, Second National
- Heidarzadeh, N And Salarian, M. (1394). Idea For Tomorrow In The Light Of Knowledge Management, Publishing Helpers (Azerbaijan), First Edition.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust And Tacit Knowledge Sharing And Use. *Journal Of Knowledge Management*, 14 (1), 128-140.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual Implications For Transformational And Servant Leadership: A Historical Investigation. *Management Decision*, 43 (10), 1410-1431.
- Iurato, J. M. (2007). Leadership Trust And Member Motivation In Community Mental Health Organizations (Doctoral Dissertation, WALDEN UNIVERSITY).
- Iranzadeh, S., Taghizadeh, H., & Heydarzadeh, N. (2013). Investigation Of The Relationship Between Dimension Of Intellectual Capital And Organization Knowledge Management (Case Study: East Azerbaijan Regional Hydrology Firm). *European Online Journal Of Natural And Social Sciences*, 2 (3), 399.
- Karami, M And Piry, Z. (1388). The Application Of Knowledge Management In Clinical Coding In Health Care Organizations, *Journal Of Health Information Management*, 4 (2).
- Kia-Kojori, D And Salarian, M. (1393). The Status Of Knowledge Management Based On Bhatt (Case Study: General Directorate Of Ports And Maritime Province). International Conference On Management In The 21st Century, Tehran, Institute Of Directors Thinker Vieira Capital.
- Khojaste Bujar, M. (1388). Effect Of Managers Servant Leadership On Organizational Trust Of Ferdoosi University Of Mashhad Personnel, Dissertation Graduate Education, Faculty Of Education And Psychology, Ferdoosi University Of Mashhad. Retrieved From Url <http://Tinyurl.Com/Olomtarbiati88>.
- Lingluo, Z. H. U. C. S. U. N. L. (2010). Corporate Culture, Leadership Style And Knowledge Management [J]. *Chinese Journal Of Management*, 1, 002.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership And Trust: Their Effect On Knowledge Sharing And Team Performance. *Management Learning*. 41 (4) 473-491
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The Strength Of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role Of Trust In Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50 (11), 1477-1490.
- Masoudifar, H And Zabihi, M.R. (1394). Investigating The Relationship Between Servant Leadership Style And Organizational Climate In Quchan City Departments, 4th National Conference And The Second International Conference On Accounting And Management, Tehran, Superior Services.

- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment And Organizational Trust In Turkish Hospitals: Public Servants Versus Private Sector Employees. *The International Journal Of Human Resource Management*, 26 (9), 1259-1282.
- Tuan, L. T. (2016). How Servant Leadership Nurtures Knowledge Sharing: The Mediating Role Of Public Service Motivation. *International Journal Of Public Sector Management*, 29 (1), 91-108.
- Tyler, T. R. (2003). Trust Within Organisations. *Personnel Review*, 32 (5), 556-568.
- Vélez, M. L., Sánchez, J. M., & Álvarez-Dardet, C. (2008). Management Control Systems As Inter-Organizational Trust Builders In Evolving Relationships: Evidence From A Longitudinal Case Study. *Accounting, Organizations And Society*, 33 (7), 968-994.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership In Organizational Knowledge Creation: A Review And Framework. *Journal Of Management Studies*, 49 (1), 240-277.
- Zamani-Babgohari, S And Zamani-Babgohari, Z. (1392). The Impact Of Culture On Knowledge Management And Organizational Climate (Case Study: The Private Hospitals In Kerman), 2nd International Conference On Management, Entrepreneurship And Economic Development, Qom, Pnu.
- Conference Of Accounting, Journal Of Financial Management And Investment, Gorgan, Golestan Association Of Professional Managers And Accountants.
- Renani Ansari, Q., Namghi Ghasemi, M., (1388). Evaluating The Impact Of Knowledge Management In Creating Competitive Strategy Of Differentiation Through Value Chain Activities. *Bulletin Of Change Management*, First Year, Issue 2.
- Salimian, M And Mehrabi, F. (1393). The Relationship Between Organizational Trust And Organizational Citizenship Behavior (Evidence: Social Security Organizations Mazandran West Province), International Conference On Management In The 21st Century, Tehran, Institute Of Directors Thinker Vieira Capital.
- Sankowska, A. (2013). Relationships Between Organizational Trust, Knowledge Transfer, Knowledge Creation, And Firm's Innovativeness. *The Learning Organization*, 20 (1), 85-100.
- Shoghi, B., Nikbakht, S., Hossein-Zadeh, D And Taghipoor, Kh. (1391). Explain The Relationship Between Servant Leadership And Entrepreneurship (The Study Of Kms Fibers), First National Conference Strategies To Improve Issues Management, Accounting And Engineering Organizations Industry, Traditional, Islamic Azad University Of Gachsaran.
- Shoghi, B., Salehi, S.M And Hoveida, A. (1391). The Relationship Between Servant Leadership And Employee Creativity (Case Study: Saveh Pars Aluminum Company), 4th National Conference On Engineering And Innovation Management, Tehran, Science Research Foundation Of Creativity, Triz Engineering And Innovation Management.
- Spears, L. (1996). Reflections On Robert K. Greenleaf And Servant-Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (7), 33-35.
- Sousa-Lima, M., Michel, J. W., & Caetano, A. (2013). Clarifying The Importance Of Trust In Organizations As A Component Of Effective Work Relationships. *Journal Of Applied Social Psychology*, 43 (2), 418-427.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects Of Team Knowledge Management On The Creativity And Financial Performance Of Organizational Teams. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 118 (1), 4-13.
- Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant Leadership Versus Transformational Leadership In Voluntary Service Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (1), 60-77.

یادداشت‌ها

¹ Smart Pls² Social Exchange³ Authentic Leadership⁴ Valuing People⁵ Developing People⁶ Building Community⁷ Exhibiting Authenticity⁸ Providing Leadership⁹ Sharing Leadership¹⁰ Affective Trust¹¹ Cognitive Trust¹² Bootstrapping¹³ VAF¹⁴
$$\frac{0.847 \times 0.358}{(0.847 \times 0.358) + 0.605}$$