

# تحلیل تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر اعتماد، رفتار شهروندی سازمانی، و تسهیم دانش کارکنان: یک مطالعه تجربی در صنعت نشر

امین نادری

دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، مدیریت سیستم، و بهره‌وری  
Amin.Naderi@modares.ac.ir

علی اسدی

دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، بازاریابی

### چکیده

هدف این پژوهش تحلیل تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر اعتماد، رفتار شهروندی سازمانی، و تسهیم دانش کارکنان است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان چند مجموعه انتشارات در شهر تهران است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه استاندارد است که روایی صوری آن را خبرگان و پرسش‌شوندگان تأیید کرده‌اند. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب (RC) محاسبه و تأیید شد. با توجه به فرمول حجم نمونه پرسشنامه‌ای استاندارد با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت میان کارکنان توزیع شد. از این تعداد ۵۸۳ پرسشنامه جمع‌آوری و با روش حداقل مربعات جزئی، که یکی از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری است، تجزیه و تحلیل شد. برای این منظور از نرم‌افزارهای SPSS20 و SmartPLS2.0 استفاده شد. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که به طور کلی سیرت نیکوی مدیران بر اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارد. همچنین، این دو متغیر نیز به نوبه خود بر تسهیم دانش کارکنان تأثیر دارند.

### کلیدواژه‌ها

اعتماد، تسهیم دانش، رفتار شهروندی سازمانی، سیرت نیکو، صنعت نشر

## مقدمه

امروزه اعتماد سازمانی به منزله عنصری ضروری و حیاتی برای ایجاد روابط اجتماعی پایدار و همیشگی و سازمانی موفق به رسمیت شناخته شده است (Sheik et al., 2012). اعتماد واسطه‌ای میان موفقیت و ویژگی‌های محیط سازمانی است که عدم اطمینان را در مذاکرات به حداقل می‌رساند و در نتیجه باعث بهبود همکاری میان کارکنان می‌شود (Vidotto et al., 2008). به نظر تایلر، اعتماد زمینه‌ساز درک چگونگی ایجاد مشارکت مؤثر در درون سازمان‌هاست (پناهی، ۱۳۸۷).

وجود و نهادینه‌سازی فضای اعتماد در سازمان افراد را در کنار یکدیگر نگه می‌دارد و آن‌ها را قادر می‌سازد به هم اعتماد و به طور آشکار فعالیت کنند. ایجاد فضای اعتماد در سازمان به زمان طولانی نیاز دارد؛ در صورتی که تخریب آن فقط چند ثانیه زمان می‌برد. با این حال، یکی از مشکلات سازمان مدرن نبودن اعتماد میان کارکنان و مدیران است. در سازمان‌های ما، به‌خصوص سازمان‌های دولتی، شکاف درخور توجهی میان کارکنان، مدیریت، و خواسته‌های این دو در سازمان وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات معمولاً با مشکلات اجرایی روبه‌رو می‌شود، زیرا کارکنان در اجرای تصمیمات سرسختی نشان می‌دهند و در مقابل مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آن‌ها را در جریان تصمیم‌گیری مشارکت نمی‌دهند. این‌ها همه باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان می‌شود (Al-abr row et al., 2013).

اعتماد در محیط کاری تا حد زیادی با تعامل، عملکرد، و رهبری مرتبط است (موسویان و دیگران، ۱۳۸۸)؛ به طوری که می‌توان گفت رهبری و رفتار و برخورد آن با کارکنان در ایجاد اعتماد در سازمان نقش برجسته‌ای دارد. رهبری به مفهوم اعتماد دوطرفه بر مبنای ارزش‌ها و دید مشترک است. اگر ارزش‌ها و دید مشترک نباشد، رهبر باید از کنترل تحمیلی خارجی،

قوانین محدودکننده و دست و پاگیر، و رسمیت زیاد استفاده کند. اگر سازمانی بر مبنای ارزش‌های مشترک ایجاد شده باشد، کارکنان بیشتر به آن متعهد خواهند شد؛ تا جایی که معتقد می‌شوند اهداف سازمان راهی برای رسیدن به اهداف خودشان است. مدیریت در اینجا به کنترل نیازی ندارد؛ بلکه نیازمند رهبری از طریق راهنمایی، حمایت، و هدایت است (پناهی، ۱۳۸۷). از سویی، چگونگی برخورد رهبران و مدیران با رویدادها و پیشامدها نشانه بارز شخصیت آن‌هاست. مشکلات و بحران‌ها لزوماً شخصیت انسان را نمی‌سازند، اما شکی نیست که آن را آشکار می‌کنند. رشد سیرت در کانون رشد هر انسانی قرار دارد؛ چه آن فرد رهبر باشد و چه نباشد. هر فرد می‌تواند از کمال و تخصص خود حرف بزند، اما سیرتش به عمل اوست. سیرت رهبران را نمی‌توان از رفتار و کردارشان جدا دانست. اگر قول و عمل رهبر یکی نبود، دلیل را در ضعف و سیرت او باید جست‌وجو کرد. هدف از بهبود سیرت فراهم کردن محیطی است که در آن همه افراد دست‌اندرکار مراقب یکدیگر باشند و با یکدیگر رفتار احترام‌آمیز داشته باشند و در نتیجه فضای اطمینان و اعتماد در سازمان ایجاد شود (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹؛ نصر اصفهانی، فرخی و دیگران، ۱۳۹۱). با توجه به اهمیت سیرت نیکوی مدیران در ایجاد فضای اعتماد در سازمان، در این پژوهش درصدد تحلیل تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر اعتماد، رفتار شهروندی سازمانی، و تسهیم دانش کارکنان در سازمان هستیم.

## مروری بر مبانی نظری پژوهش

### ۱.۱. اعتماد

اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب‌نظران رشته‌های علمی مختلف بررسی و تحلیل شده است که هر یک بر جنبه‌های خاصی از مفهوم اعتماد تمرکز کرده‌اند. با مطالعه ادبیات

مدیریت و سازمان دربارهٔ اعتماد سه چیز می‌آموزیم: اول اینکه اعتماد مفهومی تعریف شدهٔ کاملاً واضح و آشکار نیست. دوم اینکه اعتماد مبحث جدیدی نیست و سوم اینکه در کنار الزامات و توجهات بنیادی، فقط شواهد اندکی در شأن و مقام اعتماد وجود دارد (Bussing, 2002).

روانشناسان اجتماعی از طریق تأکید بر عوامل زمینه‌ای که ممکن است باعث افزایش یا کاهش اعتماد شود، اعتماد را به‌منزلهٔ انتظار افراد از رفتار دیگران در حین تعاملات اجتماعی تعریف می‌کنند. روانشناسان شخصیت به اعتماد به‌منزلهٔ یک اعتقاد یا انتظار یا احساسی که ریشه در شخصیت آدمی یا ظرفیت روانی اولیهٔ فرد دارد نگاه می‌کنند. اقتصاددانان و جامعه‌شناسان اعتماد را از منظر سازمان‌ها و مشوق‌هایی که برای کاهش بی‌ثباتی و نگرانی ناشی از تعاملات با غریبه‌ها ایجاد می‌شود بررسی می‌کنند (Danaee Fard, et al, 2010). به پیشنهاد سیتکین و روث (۱۹۹۳) تعاریف اعتماد می‌تواند به چهار مقولهٔ اساسی تقسیم شود: اعتماد به‌منزلهٔ یک ویژگی فردی، اعتماد به‌منزلهٔ رفتار، اعتماد به‌منزلهٔ یک خصیصهٔ موقعیتی، و اعتماد به‌منزلهٔ آرایش نهادی (Laka-Mathebula, 2004).

به هر حال، با مطالعه و بررسی مطالعات انجام‌شده دربارهٔ اعتماد و اعتماد سازمانی، نکات مشترک در میان تعاریف اعتماد سازمانی وجود دارد؛ همچون: اعتقاد به مدیریت، اطمینان دربارهٔ تفکرات همکاران، صداقت، و انتظارات مثبت. علاوه بر مقبولیت در حال رشد در ارتباط با چندبعدی بودن مفهوم اعتماد، محققان سازمانی به این امر تمرکز کردند که اعتماد نیز مشابه مفاهیمی همچون تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، و... مبانی و کانون توجهات چندگانه‌ای دارد. بنابراین، به جای تمرکز بر تعریف اعتماد به بررسی و شناخت ابعاد اعتماد می‌پردازیم تا درک واضحی از آن تبیین شود (Bussing, 2002).

مفهوم اعتماد در ادبیات مدیریت در ابتدا تک‌بعدی بوده است، اما در میان نویسندگانی

که تعریفی چندبعدی از اعتماد ارائه کردند، مورمن<sup>۱</sup>، زالتمن<sup>۲</sup>، و دشپاند<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) ابعاد رفتاری و شناختی را برای اعتماد شناسایی کردند؛ بعد شناختی که شامل اعتقاد داشتن به اعتبار و اطمینان شریک و دیگری بوده و مشابه با دو بعد اعتماد ارائه شده از سوی گانسن (۱۹۹۴) است که اعتماد را شامل دو بعد: ۱. اعتبار و اطمینان و ۲. خیرخواهی می دانند. بعد رفتاری هم به عمل اعتماد کردن به دیگری اشاره دارد. بنابراین، سه عامل اثرگذار بر اعتماد شخص به فرد معتمد دیگر شامل توانایی، صداقت، و خیرخواهی است. می‌یر<sup>۴</sup> و دیگران (۲۰۰۷) ویرایش جدیدی از اعتماد ارائه کردند که علاوه بر ابعاد یادشده، که برای اعتماد مطرح شد و در پاسخ به انتقادات دیگر محققان بر تحقیق سال ۱۹۹۵ بود، ابعاد جدیدی چون عواطف، احساسات، ریسک، و متغیرهای فرهنگی را نیز اضافه کردند که بر اعتماد میان افراد نقش دارد (Schoorman et al., 2007).

مک کاوولی و کوهنرت<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) میان اعتماد افقی و عمودی تمایز قائل شدند. به نظر آن‌ها اعتماد افقی در سازمان به معنای روابط معتمدانه میان کارکنان و همکاران است، در حالی که اعتماد عمودی به اعتماد کارکنان به سرپرست مستقیمشان، زیردستان، و مدیریت عالی اشاره دارد. دیگر محققان به فاکتور مهم‌تری در دسته‌بندی اعتماد توجه کردند و آن مرجع اعتماد است. بر این مبنای دیرکس و اسکارلیسکی<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) مرجع اعتماد را سرپرستان، زیردستان، همکاران، و مدیریت عالی می‌داند. لاکامبتولا<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) بر مبنای رویکرد چندبعدی هوی و تسچانن موران<sup>۸</sup> (۱۹۹۹) به اعتماد، سه جنبه برای این سازه در نظر می‌گیرد که شامل اعتماد به سرپرست، اعتماد به همکاران، و اعتماد به سازمان است (Al-abr row et al., 2013). تن و تن (۲۰۰۰) نیز میان دو مرجع اصلی اعتماد، یعنی اعتماد به سازمان و اعتماد به سرپرست، تمایز قائل شدند و این دو را دو سازه مرتبط اما مجزا از هم می‌دانند. مطالعه آن‌ها

نشان داد که اعتماد به سرپرست با متغیرهایی نظیر توانایی، خیرخواهی، و صداقت سرپرست قویاً مرتبط است؛ در حالی که اعتماد به سازمان با متغیرهای کلی نظیر حمایت و عدالت سازمانی ادراک شده قویاً مرتبط است.

همچنین اسکات<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) چهار مقوله اعتماد را بر مبنای چهار مقوله روابط بین فردی شامل: اعتماد به سرپرست مستقیم، اعتماد به واحد کاری / گروه هم‌تا، اعتماد به مدیریت عالی، و اعتماد به مشاور توسعه مدیریت مطرح می‌کند و سپس رودر<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) بر مبنای کار اسکات دو نوع اعتماد به سرپرست مستقیم و اعتماد به مدیریت عالی را مطرح می‌کند که به ترتیب اعتماد به مافوق و اعتماد به سازمان می‌نامد [۱۲].

به هر حال، این ابعاد و تقسیمات اعتماد سازمانی با یکدیگر جمع شده و اعتماد سازمانی کل را شکل می‌دهند. در این پژوهش نیز، دو بعد اعتماد به سرپرست و سازمان مقیاس اسکات (۱۹۸۱) و رودر (۲۰۰۳) با یکدیگر جمع و به‌منزله اعتماد کلی در نظر گرفته شده است.

## ۲. سیرت نیکو

در گذشته، مطالعه سیرت، که به آن فضیلت یا فضایل اخلاقی هم گفته می‌شود، با برخورد سردی روبه‌رو بوده و از دهه ۱۹۲۰ از سوی روانشناسان بالینی و رفتاری به دلیل زمینه‌های ماهیت ذهنی آن مورد توجه واقع نشده است. تجلوتیت (۲۰۰۳) ادعا می‌کند که به‌تازگی علاقه زیادی به موضوعات مربوط به فضایل و سیرت بین دانشمندان اجتماعی و روانشناسان به وجود آمده است (2005 Hartshorne & M. A. May).

منظور از سیرت، خلق و خوی است. از نظر روانشناسی، خلق و خوی جنبه‌ای از شخصیت نسبتاً پایدار انسان از لحاظ اخلاق و اجتماعی است. ذاتی سیرت را به‌منزله

اینکه یک فرد چگونه در تنهایی و بدون حضور دیگران عمل یا رفتار می‌کند، تعریف کرده است (Doty, 2008). همه افراد هنگامی که دیگران تماشاگر آنان هستند، بهتر کار می‌کنند. شجاعت، نظم، آینده‌بینی، تحمل، غمخواری، و فداکاری، از جمله بنیادهای سیرت فرد محسوب می‌شوند. هنگامی که فرد با مشکلات و وسوسه‌ها مواجه می‌شود، به کمک این ویژگی‌ها می‌تواند بر آنها غلبه کند. سیرت نیکو حد و میزانی است که نشان می‌دهد فرد براساس ارزش‌های سطح بالا زندگی می‌کند. فردی که فاقد سیرت نیکوست، بر سر ارزش‌های سطح بالا مصالحه می‌کند. پایداری افراد به ارزش‌ها ملاک واقعی سنجش سیرتشان خواهد بود. افراد دارای سیرت نیکو دامنه وسیعی از فضیلت‌ها را پذیرفته‌اند و براساس آنها عمل می‌کنند. آنان علاقه بلندمدت به خود و دیگران دارند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹؛ نصر اصفهانی، فرخی و دیگران، ۱۳۹۱). البته هر انسانی تمایل دارد ظاهر آراسته‌ای از خود نمایش دهد؛ اما ظاهر و صورت بدون پشتوانه سیرت زیبا نمی‌تواند در بلندمدت چندان زیبا جلوه کند. بنابراین لازم است افراد بکوشند به باطن سیرت خود توجه کنند. این مهم برای مدیران اهمیت بیشتری دارد که اداره امور دیگران را در اختیار دارند (Thun, & Kelloway, 2011). بنابراین مدیران فاقد سیرت نیکو همواره باید مراقب باشند که دیگران به این حقیقت درباره آنان واقف نشوند، زیرا فردی که انگ بدسیرت می‌خورد، شانس یک رهبر بزرگ بودن را از دست می‌دهد (Zenger & Folkman 2004).

کریک پاتریک و لوک سیرت را به‌منزله یک ویژگی رهبری می‌دانند و عناصر آن را به این صورت بیان می‌کنند: تحرک (سعی و کوشش)، تمایل به هدایت دیگران، درستکاری و صداقت، اعتماد به نفس، توانایی شناختی و دانش در خصوص کسب و کار



(Sarros et al., 2006). نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۰) ویژگی‌های سیرت نیکوی مدیران را براساس آموزه‌های اسلامی، حسن خلق، شرح صدر، پایبندی به عهد و پیمان، عدم احتجاب، برپا داشتن حق و عدل و دلسوزی نام بردند.

بار کر و کوی نیز هفت فضیلت برای رهبر مشخص کرده‌اند که عبارت‌اند از:

۱. **صداقت:** پیروی از کدهای اخلاقی استاندارد. فرد با صداقت هنگامی که با انتخاب‌های گوناگون مواجه می‌شود، همواره کار صحیح را انتخاب می‌کند؛
  ۲. **شور و اشتیاق:** داشتن منبع انرژی در ذات خود که باعث می‌شود فرد نتایج فوق‌العاده کسب کند؛
  ۳. **شجاعت:** تعیین هدف برای بلندمدت و قرار دادن افراد در آن مسیر بدون آنکه ترس مانع شود؛
  ۴. **غمخواری:** توجه به رنج و ناراحتی یا رفاه دیگران و ارائه کمک و نشان دادن ترحم به دیگران؛
  ۵. **شوخ طبعی:** توانایی آرزو کردن شادی برای دیگران و دیدن جنبه‌های مثبت امور منفی؛
  ۶. **تواضع و فروتنی:** ویژگی که براساس آن، فرد افتادگی نشان می‌دهد و از تکبر دوری می‌کند؛
  ۷. **حکمت:** پردازش تجارب و دانش همراه با قدرت به کارگیری آن‌ها به طور انتقادی یا کاربردی (نصر اصفهانی، ۱۳۸۹).
- در این پژوهش، برای سنجش سیرت نیکویی مدیران از هفت بعدی که بار کر و کوی بیان کرده‌اند استفاده شد.

### ۳. رفتار شهروندی سازمانی

ارگان و همکاران وی نخستین بار مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را در دهه ۸۰ قرن بیستم مطرح کردند (Organ, 1988). ارگان معتقد است رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و ماهیتاً اختیاری است که مستقیماً در سیستم‌های رسمی پاداش دهی در سازمان تعریف نشده است، اما با وجود این باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود. منظور از اختیاری بودن این است که این رفتار جزء شرح وظایف شغلی یا رفتارهای رسمی نیست و در تعهد استخدامی افراد قرار نگرفته و کاملاً انتخابی است و کوتاهی در انجام دادن آن هیچ‌گونه تنبیهی را به دنبال ندارد. به عبارتی، می‌توان این نوع از رفتار را به صورت یک قرارداد روشن بین فرد و سازمان توصیف کرد که بیشتر به یک انتخاب شخصی شباهت دارد. این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد. دوم اینکه مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد و سوم اینکه رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چندوجهی دارد. بولینو و همکارانش رفتار شهروندی سازمانی را به منزله میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل به منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی، و داشتن علاقه‌ای واقعی به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند. آن‌ها بر این عقیده‌اند که رفتارهای شهروندی به طور کلی دو خصیصه عمومی دارند: اولاً آن‌ها به طور مستقیم قابل تقویت نیستند و ثانیاً آن‌ها تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای‌اند که سازمان به منظور دستیابی به موفقیت از کارکنانش انتظار دارد.

صاحب نظر دیگری رفتار شهروندی سازمانی را یک حالت غیر رسمی رفتاری می‌داند که در آن افراد فراتر از چیزی که از آن‌ها انتظار می‌رود فعالیت و به رفاه و سلامت سازمانشان و کسانی که در آن هستند کمک می‌کنند. ون داین در سال (۱۹۹۴) بیان کرد که رفتار شهروندی سازمانی رفتارهای پیش‌برنده‌ای‌اند که موجب می‌شوند ارتباط کارکنان با اهداف

سازمان تثبیت و موجبات تحقق اهداف سازمان فراهم شود. والز و نیهف در سال (۱۹۹۶) چنین بیان داشتند که رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای سازمانی پسندیده و مثبتی است که ارتباط چندبعدی را میان بخش‌های مثبت سازمانی فراهم می‌آورد و حمایت‌کننده هسته رفتارهای وظیفه‌ای است [۱۹].

با توجه به تعاریف ارائه‌شده می‌توان عناصر زیر را به‌منزله عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی مطرح کرد:

- نوعی رفتار است که فراتر از آنچه برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح شده است؛
- نوعی از رفتار است که به صورت اختیاری و براساس اراده فردی است؛
- رفتاری است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد؛
- رفتاری است که برای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان و موفقیت عملیات آن مهم است.

با وجود علاقه فراوان به پژوهش در زمینه رفتار شهروندی سازمانی هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. مروری بر ادبیات این مفهوم حدود سی نوع رفتار متفاوت را به طور بالقوه شناسایی کرده است. اما معتبرترین تقسیم‌بندی درباره مؤلفه‌های رفتار شهروندی توسط اورگان ارائه شده است (Organ, 1990) که عبارت‌اند از: آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت. آداب اجتماعی به‌منزله رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد. وجدان کاری رفتاری فراتر از الزامات تعیین‌شده به وسیله سازمان در محیط کار است (Akinbode, 2011). نوع دوستی رفتار اختیاری برای کمک به همکاران در عملکرد مربوط به وظیفه‌شان است (Smith et al., 1983). جوانمردی و

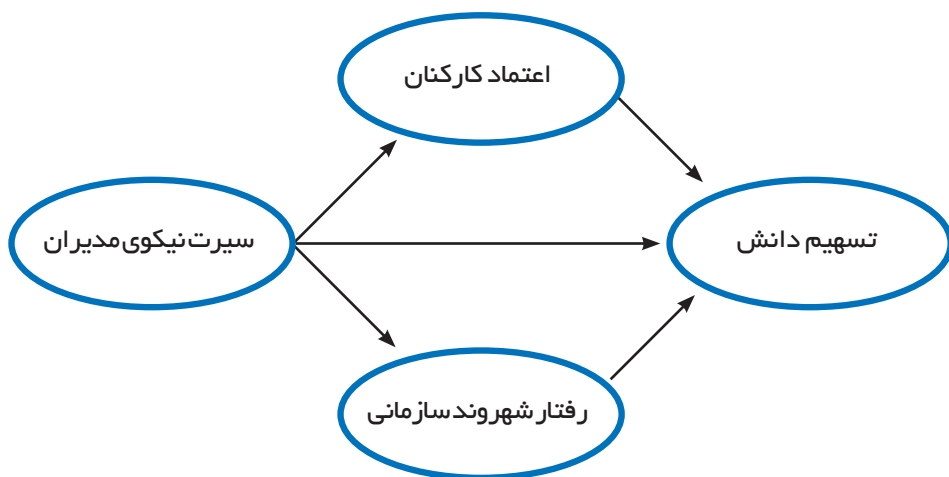
نزاکت مؤلفه‌هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد کردن خسارت به سازمان‌اند. جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد (Ibid). در حالی که نزاکت درباره‌ اندیشیدن به این است که چطور اقدامات فرد بر دیگران اثر می‌گذارد (Shahin et al., 2014).

#### ۴. تسهیم دانش

دانش آمیخته‌ای از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات، و نگرش‌های تخصصی نظام‌مند است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربه‌ها و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش را می‌توان به دو دسته صریح و ضمنی دسته‌بندی کرد. دانش صریح را می‌توان به راحتی ضبط، طبقه‌بندی، و ذخیره کرد و انتقال آن در یک زبان رسمی، ساده، و آسان صورت می‌گیرد. در حالی که دانش ضمنی به صورت پنهان در اقدامات روزمره و مدل‌های ذهنی افراد ریشه دارد (Jaberi et al., 2013). تسهیم دانش، به منزله یک فعالیت دانش‌محور، اساسی‌ترین ابزاری است که از طریق آن کارکنان می‌توانند دانش خود را به صورت دوجانبه مبادله کنند و در به‌کارگیری، نوآوری دانش، و نهایتاً در مزیت رقابتی سازمانی سهیم شوند (Abedini, 2012). نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) با الهام از مفهوم‌سازی پولانی (۱۹۶۶) مدل SECI را (که شامل اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب، و درونی‌سازی می‌شود) ارائه دادند که این مدل می‌تواند کارکرد تسهیم دانش صریح و ضمنی در فرایند خلق دانش را تشریح کند. از یک طرف، تسهیم دانش، با فرایند درونی‌سازی و اجتماعی‌سازی، دانش سازمانی را به دانش افراد یا گروه‌ها تبدیل می‌کند. از طرف دیگر، تسهیم دانش می‌تواند طی فرایند برونی‌سازی و ترکیب، دانش فردی و گروهی را به دانش سازمانی برگرداند. وجود فرهنگ تسهیم دانش در کل سازمان برای حفظ میراث ارزشمند سازمانی، یادگیری تکنیک‌های جدید، حل مسائل، ایجاد قابلیت‌های محوری، و آغاز موقعیت‌های جدید بسیار مهم است (Allameh, et al., 2014).

## مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌ها

سیرت مهم‌ترین جنبه رهبری است؛ به طوری که پیروانی که در سیرت رهبران خود ضعف مشاهده کنند، اعتماد خود را به رهبر و به طبع آن به سازمان از دست می‌دهند و روی گردان می‌شوند. بنابراین مهم‌ترین دارایی هر مدیر سیرت زیبای اوست که تأثیر به‌سزایی بر اعتماد کارکنان به مدیر و سازمان، رفتار شهروندی سازمانی، و تسهیم دانش دارد. بر این اساس، الگوی مفهومی پژوهش، که فرضیه‌های پژوهش براساس آن شکل گرفته، بدین قرار است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## فرضیه‌های پژوهش

۱. سیرت نیکوی مدیران بر اعتماد کارکنان تأثیر دارد؛
۲. سیرت نیکوی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد؛
۳. سیرت نیکوی مدیران بر تسهیم دانش کارکنان تأثیر دارد؛
۴. اعتماد کارکنان بر تسهیم دانش کارکنان تأثیر دارد؛
۵. رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش کارکنان تأثیر دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان چند مجموعه انتشارات فعال در شهر تهران است. با توجه به فرمول حجم نمونه، پرسشنامه‌ای استاندارد با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (با توجه به رسیدن به حجم نمونه مورد نیاز) در طی چند مرحله میان ۴۵۰ نفر از کارکنان توزیع شد، که تعداد ۳۸۵ پرسشنامه برگشت داده شد. برای حصول اطمینان از روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوا استفاده شده است. به این ترتیب که پرسشنامه اولیه با بهره‌گیری از نظریات متخصصان و استادان مربوطه درباره تعداد سؤالات، نحوه بیان سؤالات، تقدم و تأخر سؤالات، و طیف گزینه‌های پاسخ مورد بازنگری قرار گرفت. در نهایت، پس از چند مرحله بازنگری و انجام دادن یک مرحله آزمایشی، ۳۰ پرسشنامه میان کارکنان توزیع و پرسشنامه نهایی تنظیم شد. برخلاف مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس (CBSEM)، روش حداقل مربعات جزئی (PLS) مفروضات محدود کننده کمتری درباره نرمال بودن دارد (D. Hosany & Martin, 2012). با توجه به نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و شاپیرو - ویلک، که حاکی از نرمال نبودن توزیع است،

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS20 و 2.0 SmartPLS استفاده شد.

### یافته‌ها

در این پژوهش، براساس روش پیشنهادی اندرسون و گرینگ (۱۹۸۸) قبل از آزمون مدل ساختاری ابتدا به بررسی پایایی، روایی همگرا، و روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری می‌پردازیم (1988 Anderson & Gerbing). برای ارزیابی پایایی از شاخص آلفای کرونباخ و اعتبار مرکب (CR) استفاده شده است که کرونباخ (۱۹۵۱) استاندارد بالای ۰٫۷ را برای آلفای کرونباخ و فورنل و لارکر<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۱) نیز استاندارد بالای ۰٫۷ را برای CR بیان کرده‌اند. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه با استانداردهای مذکور سازه‌های پژوهش از پایایی مناسبی برخوردارند. برای بررسی روایی همگرا از معناداری بار عاملی<sup>۱۲</sup> و میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱۳</sup> (AVE) استفاده شده است. گفن و اشتراپ<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۵) پیشنهاد می‌کنند که بار عاملی هر متغیر مشاهده باید حداقل بیشتر از ۰٫۷ و در سطح ۰٫۰۱ معنادار باشد. اما چنانچه تعداد نشانگرهای یک سازه سه یا چهار عدد باشد، می‌توان نشانگرهایی را که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰٫۷ است حفظ کرد (بونتیس و همکاران، ۲۰۰۲). فورنل و لارکر<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۱) میزان بالای ۰٫۵ را برای AVE پیشنهاد کرده‌اند. با توجه به نتایج به دست آمده از خروجی نرم‌افزار بارهای عاملی بیشتر از ۰٫۷ و در سطح ۰٫۰۱ و کمتر معنادار است و همچنین مقدار AVE بیشتر از میزان استاندارد است، بنابراین روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است. روایی تشخیصی از طریق مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده یک سازه با همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بررسی شد. با توجه به نتایج، سازه‌های پژوهش از روایی تشخیصی کافی برخوردارند.

پس از بررسی پایایی، روایی همگرا، و روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری، به آزمون مدل ساختاری می‌پردازیم. مدل ساختاری پژوهش با استفاده از ضرایب مسیر استاندارد ( $\beta$ ) و آماره  $t$  (جدول ۱) بررسی شد.

در نهایت برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل از شاخص GOF استفاده شد که تنهاوس و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد کرده‌اند. حدود این شاخص بین صفر و یک است و یک شاخص توصیفی است؛ یعنی آستانه‌ای برای قضاوت درباره معناداری آماری مقادیر آن‌ها وجود ندارد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). مقدار شاخص GOF در این پژوهش برابر ۰٫۶۲ است. فرضیه‌ها به همراه ضرایب رگرسیونی و مقادیر  $t$  مربوط به هر فرضیه در جدول ۱ آمده است.

با توجه به جدول ۱، می‌توان گفت که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها از فرضیه‌های پژوهش پشتیبانی می‌کند.

جدول ۱. ضرایب رگرسیونی و نتایج آزمون فرضیه‌ها							
فرضیه	مسیر	$\beta$	$t$	$\rho$	نتیجه		
۱	سیرت نیکو ← اعتماد	۰٫۵۲	۱۰٫۲۰	***	تایید		
۲	رفتار شهروندی سازمانی ← سیرت نیکو	۰٫۲۷	۶٫۵۲	***	تایید		
۳	سیرت نیکو ← تسهیم دانش	۰٫۶۶	۱۳٫۸۱	***	تایید		
۴	اعتماد ← تسهیم دانش	۰٫۴۵	۸٫۴۱	***	تایید		
۵	رفتار شهروندی سازمانی ← تسهیم دانش	۰٫۵۰	۱۰٫۱۲	***	تایید		

Note: \*\*\*  $p < 0.01$



## بحث و نتیجه‌گیری

سیرت رهبر منبع کلیدی و بانفوذی در بهبود فرهنگ سازمان است. بنابراین، حیاتی است که مدیران از ابعاد سیرت و نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشند. افرادی که به قله‌های کامیابی پا می‌گذارند اما سیرت لازم را برای حفظ آن ندارند به سوی فاجعه سوق می‌یابند. پیروانی که در سیرت رهبران خود ضعف مشاهده کنند اعتماد خود را از دست می‌دهند و روی گردان می‌شوند. سیرت مدیران را نمی‌توان از رفتار و کردارشان جدا کرد. اگر قول و عمل مدیر ناهماهنگ باشد، دلیل آن را باید در سیرت نامطلوب مدیر یافت. کارکنان وقتی ضعف و خطایی در سیرت مدیر خود مشاهده کنند، اعتماد کمتری به مدیر خواهند کرد. بنابراین مهم‌ترین دارایی هر مدیر سیرت زیبای اوست که تأثیر به‌سزایی بر اعتماد کارکنان به مدیر و سازمان دارد. با توجه به اهمیت این موضوع، هدف اصلی این پژوهش تحلیل تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر اعتماد، رفتار شهروندی سازمانی، و تسهیم دانش کارکنان در صنعت نشر در شهر تهران است. با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های کارکنان در صنعت نشر در شهر تهران، سیرت نیکوی مدیران تأثیر مثبت و قابل ملاحظه‌ای بر اعتماد، رفتار شهروندی سازمانی، و تسهیم دانش کارکنان دارد. بنابراین مدیران این اداره باید خلق و خوی، رفتار، و گفتار مناسب و مطلوبی داشته باشند و حرف و عمل آنها یکی باشد تا کارکنان با مشاهده آنها بتوانند به مدیر و به تبع آن به سازمان خود اعتماد کنند، رفتار شهروندمحور از خود بروز دهند و تمایل به تسهیم دانش داشته باشند. چنانچه مدیر سیرت نیکو داشته باشد، زمانی که با انتخاب‌های گوناگون مواجه می‌شود همواره گزینه صحیح را انتخاب می‌کند و این رفتار مدیر باعث می‌شود کارکنان در همه کارها به مدیر و تصمیم آن اعتماد کنند.

می‌توان گفت مدیری که سیرت نیکو دارد و برای حل مسائل و توسعه سازمانی

هم‌زمان تجربه و دانش خود را به کار می‌گیرد، مورد اعتماد کارکنان خود است، زیرا کارکنان می‌توانند در حل مسائل و مشکلات به دانش و توانایی مدیر خود اعتماد کنند. بنابراین، مدیران باید سیرت نیکو را در خود پرورش دهند. مدیران باید روحیه‌ی خستگی‌ناپذیری داشته باشند و برخورد صمیمی و مهربانانه با کارکنان را سرلوحه‌ی خود قرار دهند. رعایت این موارد باعث می‌شود این شور و اشتیاق مدیر با احساس راحتی و اعتماد کارکنان به مدیر پاسخ داده شود و به تبع آن، رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز دهند و آزادانه اطلاعات مفید کاری را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. ●

پي نوشتها:

1. Moorman
2. Zaltman
3. Deshpande
4. Mayer
5. McCulley and etc
6. Skarlicki
7. Folkman
8. Tschannen-Moran
9. Scott
10. Ruder
11. Fornell and Larcker
12. factor loading's significance
13. average variance extracted
14. Gefen and Straub
15. Fornell and Larcker



پناهی، بلال (۱۳۸۷). «اعتماد و اعتمادسازی در سازمان»، پیک نور، س ۷، ش ۴، صص ۳۸۸-۱۰۳.  
موسویان، امیر؛ پاکزاد، آوا؛ میرزاده، اکبر (۱۳۸۸). «تأثیر تعارض بر اعتماد در محیط کاری»، دوماهنامه توسعه انسانی  
پلیس، س ۶، ش ۲۶، صص ۷۳-۸۷.

نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹). «سنجش سیرت نیکویی مدیران»، چشم انداز مدیریت دولتی، ش ۱، صص ۱۱۵-۱۲۷.  
نصر اصفهانی، علی؛ فرخی، مجتبی؛ امیری، زینب (۱۳۹۱). «تأثیر سیرت نیکوی مدیران بر شادی کارکنان براساس  
آموزه‌های اسلامی»، دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، س ۲۰، ش ۱، صص ۶۱-۷۹.

Abedini, A. (2012). An analysis of factors affecting staffs knowledge sharing in the central library of the University of Isfahan using the extension of Theory of Reasoned Action. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), p 158.

Akinbode, G. A. (2011). Demographic and dispositional characteristics as predictors of organizational citizenship behaviour. *IFE Psychologia: An International Journal*, 1(19), pp 404-375.

Al-abr row, H. A., Shaker Ardakani, M., Harooni, A., & Moghaddam Pour, H. (2013). The relationship between organizational trust and organizational justice components and their role in job involvement in education. *international journal of management academy*, 41-25 : (1) 1.

Allameh, S., Khazaei Pool, J., Jaberi, A., & Mazloomi Soveini, F. (2014).

Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. *Journal of Science & Technology Policy Management*, 3(5), pp 280-265.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 3(103), pp 425-411.

Bussing, A. (2002). "Trust and its relations to commitment and involvement in work and organizations". *SA Journal of Industrial Psychology*, 4( 28), pp 42-36.

Danaee Fard, H., Rajabzadeh, A & Hasiri, A. (2010). Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers' Managerial Competency. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 25, pp 43-29.

Doty, Joseph (2008), "Sports Build Characters?", *Journal of College and character*, 3( 2), pp 226-211.

Hartshorne, H., M.A. May .(2005). *Studies in the Nature of Character; Vol. 1: Studies in Deceit*, Macmillan, New York, NY.

Hosany, S., & Martin, D. (2012). Self-image congruence in consumer behavior. *Journal of Business Research*, 5(65), pp 691-685.

Jaberi, A., Salimi, M., & Khazaei Pool, J. (2013). The study of the effect of

intrinsic and extrinsic motivations on knowledge sharing in sport organizations (case study: isfahan physical education organization employees). *Journal of Sport Management*, 16(5), pp 75-55.

Laka-Mathebula M. R., (2004). "Modeling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resource management practices and organizational trust". Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in organizational behavior, university of Pretoria.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 1(12), pp 72-43.

Ruder G. J. (2003). "The relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy". Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University for the degree of doctor of philosophy In Human Developmen.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Hartican, A. M. (2006). Leadership and character. *Leadership & organization development journal*, 8(27), pp 699-682.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., and Davis, J. H. (2007). "an integrative model of organizational trust: past, present, and future". *Academy of Management Review*, 2(32), pp 354-344.

Shahin, A., Naftchali, J. S., & Pool, J. K. (2014). Developing a Model for the Influence of Perceived Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance Based on Balanced Score Card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 3(63), p 3.

Sheik Mohamed, M., Abdul Kader, M. M & Nisa, H, A. (2012). relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: an empirical study in banking industry. *research journal of management sciences*, 2(1), pp 7-1.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 4(68), p 653.

Thun, B., & Kevin Kelloway, E. (2011). Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 3(28), pp -270 283.

Vidotto, G., Vicentini, M., Argentero, P., & Bromiley., P. (2008). assessment of organizational trust: italian adaptation and factorial validity of the organizational trust inventory, *social indicators research*, 88(21), pp -563 575.

Zenger, John and Joseph Folkman (2004), "The Handbook For Leaders", First Edition, New York, NY: Mc Graw- Hill.