Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Spring & Summer 2025, 12(1), 175-190
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.33235.1467

Received: 31.08.2024
Received in revised form: 06.10.2024
Accepted: 05.11.2024

The Relationship Between Authentic Leadership and Knowledge Sharing: The Mediating Role of Organizational Culture and Organizational Trust

Abbas Hosseinzadeh *

PhD of Information Science and Knowledge, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran

Citation: Hosseinzadeh, A. (2025). The relationship between authentic leadership and knowledge sharing: the mediating role of organizational culture and organizational trust. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, *12*(1), 175-190. doi: 10.22055/jiops.2025.33235.1467

Abstract

Introduction

In today's fast-paced world, knowledge sharing is widely recognized as a fundamental driver of organizational success. Organizations rely on the free and effective exchange of knowledge among employees to maintain their competitiveness, enhance operational efficiency, and foster innovation. Knowledge sharing is a process in which individuals exchange knowledge, experiences, and expertise with others to contribute to organizational learning and improve individual and collective performance in the workplace. This process not only facilitates learning but also enhances creativity, collaboration, and organizational interactions. Effective knowledge sharing is highly dependent on employees feeling safe and valued in sharing their knowledge and receiving support from the organization. Additionally, organizational structures, technological enablers, and transparent policies play a crucial role in increasing the frequency and quality of knowledge sharing. However, research has shown that the extent and effectiveness of knowledge sharing depend on multiple factors. Some of these factors facilitate knowledge exchange, while others act as barriers. Among the key factors influencing knowledge sharing are organizational culture, organizational trust, and authentic leadership. Organizational culture consists of shared values, beliefs, norms, and behavioral patterns that shape interactions among employees. A supportive and learning-oriented culture promotes a conducive environment for knowledge exchange, whereas rigid and hierarchical cultures may inhibit knowledge-sharing behaviors. Similarly, organizational trust fosters openness and cooperation among employees, creating a sense of security that encourages knowledge sharing. Authentic leadership is another crucial factor influencing knowledge-sharing behaviors. Authentic leaders inspire trust, create ethical work environments, and promote transparent communication. They encourage employees to actively participate in knowledge exchange by fostering a sense of belonging and shared purpose. Leaders who demonstrate integrity, transparency, and ethical conduct cultivate a high-trust culture, which in turn positively impacts employees' willingness to share knowledge.

* **Corresponding Author:** Abbas Hosseinzadeh
Email: bandaghiri93@gmail.com

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Method

This study employs a correlational research design using structural equation modeling (SEM). The target population comprises employees of Iran's public libraries, from which a sample of 480 participants was randomly selected. The study utilized validated research instruments, including the Organizational Culture, the Organizational Trust, the Authentic Leadership, and the Knowledge Sharing Questionnaires. The collected data were analyzed using statistical softwares, including SPSS and AMOS 23, to examine direct and indirect relationships between variables.

Results

The study's findings confirm that authentic leadership has a significant direct impact on organizational culture, organizational trust, and knowledge sharing. Furthermore, organizational culture and trust directly influence knowledge-sharing behaviors. The research also highlights an indirect effect of authentic leadership on knowledge sharing, mediated by organizational culture and trust. The statistical analyses revealed that organizations with a strong and supportive culture tend to exhibit higher levels of knowledge-sharing behaviors among employees. Additionally, organizations with high levels of trust among employees and management encourage more frequent and open exchanges of knowledge. The study demonstrates that authentic leadership plays a vital role in shaping a positive organizational culture and fostering trust, both of which contribute to enhanced knowledge-sharing practices. The results indicated that: 1- Authentic leadership significantly impacts organizational culture, Authentic leadership positively influences organizational trust, 2- Organizational culture has a direct and positive effect on knowledge sharing, 3- Authentic leadership directly affects employees' willingness to share knowledge, 4- Organizational trust positively influences knowledge-sharing behaviors, 5-The relationship between authentic leadership and knowledge sharing is partially mediated by organizational culture, 6-The relationship between authentic leadership and knowledge sharing is partially mediated by organizational trust.

Discussion

The results of this study emphasize the critical role of authentic leadership in promoting knowledge-sharing behaviors in organizations. Authentic leaders foster an environment where employees feel valued, motivated, and secure in sharing knowledge. By exhibiting ethical behavior, transparency, and emotional intelligence, authentic leaders encourage collaboration and knowledge exchange within organizations. Additionally, the findings underscore the importance of organizational culture and trust in shaping knowledge-sharing behaviors. A culture that prioritizes learning, innovation, and teamwork creates a more conducive environment for knowledge exchange. Likewise, trust among employees and between employees and management serves as a crucial enabler of knowledge sharing. In organizations where employees trust their leaders and colleagues, they are more willing to share knowledge without fear of exploitation or negative repercussions. The mediating role of organizational culture and trust suggests that merely implementing leadership strategies may not be sufficient to enhance knowledge-sharing behaviors. Instead, organizations must adopt a holistic approach that integrates leadership development, cultural transformation, and trust-building initiatives. Organizations that cultivate an open and supportive culture while promoting authentic leadership and trust-based relationships are more likely to experience higher levels of knowledge sharing, ultimately leading to improved performance and innovation. For organizations, particularly knowledge-based institutions such as public libraries, investing in leadership development programs that emphasize authenticity, ethical decision-making, and trust-building can yield significant benefits. Additionally, fostering a culture that encourages open communication, collaborative learning, and knowledge exchange can enhance overall organizational efficiency and service quality.

Keywords: Organizational culture, knowledge sharing, authentic leadership, organizational trust

مقاله پژوهشی

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

بهار و تابستان ۱٤۰٤، ۱۲(۱)، ۱۹۰-۱۷۵
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.33235.1467

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۰
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۵

رابطه رهبری اصیل با اشتراک دانش: نقش میانجی فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی

عباس حسین‌زاده *

دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری اصیل و اشتراک دانش در کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بود. این پژوهش با رویکرد همبستگی و از طریق الگویابی معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بود که از بین آن‌ها تعداد ۴۸۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی، پرسش‌نامه اعتماد سازمان، پرسش‌نامه رهبری اصیل و پرسش‌نامه اشتراک دانش بود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS نسخه ۲۳ تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که رهبری اصیل تأثیر مستقیمی‌بر اشتراک دانش دارد و همچنین از طریق متغیرهای میانجی فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی، تأثیر غیرمستقیمی‌نیز بر آن اعمال می‌کند. نتایج این پژوهش بر اهمیت توسعه فرهنگ سازمانی مناسب و تقویت اعتماد و رهبری اصیل جهت افزایش اشتراک دانش در سازمان‌ها تأکید دارد. نتایج حاکی از اثر مستقیم رهبری اصیل بر فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی و اشتراک دانش، اثر مستقیم فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بر اشتراک دانش و اثر غیرمستقیم رهبری اصیل بر اشتراک دانش از فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی بود. بنابراین نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی نقش میانجی مهمی‌در تأثیرگذاری رهبری اصیل بر اشتراک دانش دارند. تقویت این عوامل می‌تواند به بهبود اشتراک دانش و ارتقای عملکرد سازمانی کمک کند.

کلیدواژگان: فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، رهبری اصیل، اعتماد سازمانی

* **نویسنده مسئول:** عباس حسین زاده
رایانامه: bandaghiri93@gmail.com

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

مقدمه

در دنیای پرشتاب امروز که دانش و اطلاعات نقش اساسی در پیشرفت و توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند، اشتراک دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمانی شناخته می‌شود. سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری، بهبود تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد سازمانی به جریان مستمر و مؤثر دانش در میان کارکنان نیاز دارند (Mohajan, 2019؛ Olan et al., 2015). اشتراک دانش فرایندی است که در آن افراد دانش، تجربیات، مهارت‌ها و آموخته‌های خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند تا هم به یادگیری سازمانی کمک کنند و هم عملکرد فردی و گروهی را در محیط کار بهبود بخشند (Hasanzadeh et al., 2014). این فرایند علاوه بر ایجاد ظرفیت یادگیری در سازمان، تأثیر مستقیمی بر افزایش خلاقیت، نوآوری، بهبود سطح همکاری بین کارکنان و ارتقاء تعاملات سازمانی دارد. اشتراک دانش زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که کارکنان سازمان‌ها احساس امنیت و ارزشمندی در به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش خود داشته باشند و از حمایت سازمانی برخوردار شوند. علاوه بر این، وجود ساختارهای انگیزشی، فناوری‌های تسهیل‌گر و سیاست‌های سازمانی شفاف می‌تواند میزان و کیفیت اشتراک دانش را در محیط‌های کاری به‌طور قابل توجه‌ای افزایش دهد (Nonaka & Takeuchi, 2007). با این‌حال، مطالعات مختلف نشان داده‌اند که میزان و کیفیت اشتراک دانش در سازمان‌ها به عوامل متعددی بستگی دارد. برخی از این عوامل می‌توانند اشتراک دانش را تسهیل یا افزایش دهند، درحالی‌که برخی دیگر ممکن است به‌عنوان موانع یا محدودیت‌هایی در این فرآیند عمل کنند (Asgari et al., 2020). از جمله مهم‌ترین عواملی که بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارند، فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی و رهبری اصیل هستند (Noor et al., 2014؛Hamidi & Noushinfard, 2019). یکی از متغیرهای کلیدی که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار اشتراک دانش دارد، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک تعریف می‌شود که بر نحوه تعامل و برقراری ارتباط کارکنان تأثیر می‌گذارد (Sawan, 2021). مطالعات متعدد نشان داده است که سازمان‌هایی با فرهنگ باز، حمایتی و مبتنی بر یادگیری، محیط مناسبی را برای به اشتراک‌گذاری دانش فراهم می‌کنند و کارکنان در چنین محیطی احساس امنیت می‌کنند و تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش خود دارند (Jo & Joo, 2011). به‌عنوان مثال، مطالعه‌ای که توسط Al Mehairi (2013) انجام شد، نشان داد که سازمان‌های دارای فرهنگ مبتنی بر همکاری و نوآوری میزان اشتراک دانش را در بین کارکنان خود به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهند. در مقابل، فرهنگ‌های سازمانی بسته، سلسله مراتبی و رقابتی تمایل به کاهش انگیزه کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش دارند و مانعی جدی برای انتقال دانش بین افراد و بخش‌های مختلف سازمان ایجاد می‌کنند. علاوه بر این، مطالعه‌ای که توسط Duryan & Smyth (2017) انجام شد، نشان داد که در سازمان‌هایی با ساختارهای بوروکراتیک و سلسله مراتبی، افراد تمایل کمتری به اشتراک‌گذاری دانش دارند زیرا احساس می‌کنند انجام این کار ممکن است برای آن‌ها مضر باشد یا قدرت شخصی و مزیت رقابتی آنها را کاهش دهد. اعتماد سازمانی به‌عنوان یکی دیگر از متغیرهای اساسی در شکل‌گیری رفتارهای مرتبط با اشتراک دانش شناخته می‌شود. اعتماد سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان اطمینان حاصل کنند که از دانش و اطلاعات آنها سوء استفاده نمی‌شود و دیگران از آن عادلانه استفاده خواهند کرد (Samadi et al., 2015). مطالعات تجربی نشان داده است که در سازمان‌هایی با سطح اعتماد بالا بین کارکنان و مدیران، میزان همکاری، تعامل و تبادل اطلاعات بیشتر است (Lužar & Zoran, 2020). مطالعه‌ای که توسط Zarine & Saqib (2018) انجام شد، نشان داد که کارکنان در محیط‌هایی که اعتماد متقابل وجود دارد، نه‌تنها تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاری اطلاعات دارند، بلکه با اطمینان بیشتری در جلسات گروهی و فعالیت‌های مبتنی بر دانش شرکت می‌کنند. در مقابل، سازمان‌هایی که اعتماد سازمانی پایینی دارند، اغلب با مشکلاتی مانند پنهان‌سازی اطلاعات، کاهش انگیزه برای اشتراک‌گذاری دانش و رقابت ناسالم بین کارکنان مواجه هستند. عامل دیگری

که بر تسهیل یا ممانعت از اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد، رهبری اصیل در سازمان است. رهبران سازمانی نقش کلیدی در ایجاد فرهنگ یادگیری، تشویق همکاری و فراهم کردن بسترهای مناسب برای تبادل اطلاعات ایفا می‌کنند (Pratama et al., 2021). رهبری اصیل سبکی نوین از رهبری است که با هدف الهام‌بخشی و به‌کارگیری ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان مطرح شده است. رهبران اصیل با ایجاد انگیزه و برانگیختن افراد برای عملکرد بهتر، بر توانایی‌های آن‌ها نفوذ کرده و در نتیجه، کارکنان در بالاترین سطح تلاش و عملکرد خود ظاهر می‌شوند (Crawford et al., 2015). همچنین Gardner et al. (2011) رهبری اصیل را فردی قابل اعتماد تعریف می‌کنند که دارای ویژگی‌هایی همچون رازداری، امیدواری، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری، شفافیت، اخلاق‌مداری، آینده‌نگری، انگیزه بالا و خودآگاهی است. چنین رهبرانی سطح بالایی از صداقت، تعهد عمیق به اهداف، اشتیاق و مهارت هدایت افراد را دارند (Iszatt-White & Kempster, 2019). رهبران اصیل موجب افزایش عملکرد کارکنان، گسترش روابط میان‌فردی و تقویت نگرش‌های مثبت کاری از جمله تعهد، درگیری شغلی، رفتار سازمانی مثبت، حس امنیت و رضایت شغلی می‌شوند. همچنین، این سبک رهبری به توسعه حالات عاطفی مثبت در سازمان کمک می‌کند (Rego et al., 2014). رهبران اصیل از طریق کمک به زیردستان برای یافتن معنا در کار، ایجاد خوش‌بینی و تعهد در میان پیروان، و تشویق روابط شفاف به‌منظور ایجاد اعتماد، می‌توانند فضای اخلاقی مثبت را بهبود داده و زمینه تعالی سازمان را فراهم آورند (Cummings & Worley, 2009). از آنجا که نظریه رهبری اصیل تلاش دارد رهبرانی را پرورش دهد که خود واقعی‌شان را به پیروان نشان داده و به دور از تزویر و ریا، رفتاری منطبق بر حقیقت درونی خود داشته باشند، آشنایی مدیران با این سبک رهبری و پیامدهای آن از اهمیت بالایی برخوردار است.

در دنیای امروز، دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی و عامل کلیدی در ارتقای عملکرد سازمانی شناخته می‌شود. اشتراک دانش در سازمان‌ها نه‌تنها به بهبود فرایندهای کاری کمک می‌کند، بلکه نوآوری، یادگیری سازمانی و توان رقابتی را نیز افزایش می‌دهد. با این حال، اشتراک دانش تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و سطح اعتماد در سازمان اشاره کرد .رهبری اصیل یکی از سبک‌های نوین رهبری است که بر صداقت، شفافیت، آگاهی از خود و دیدگاه اخلاقی رهبران تأکید دارد. این سبک رهبری می‌تواند موجب افزایش اعتماد درون‌سازمانی و تقویت فرهنگ سازمانی شود که در نهایت، انگیزه کارکنان برای اشتراک دانش را افزایش می‌دهد. با توجه به اینکه نهاد کتابخانه‌های عمومی‌کشور به‌عنوان یک سازمان دانش‌محور فعالیت می‌کند، اشتراک دانش میان کارکنان این نهاد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در صورتی که سازمان بتواند با ایجاد رهبری اصیل و بهبود فرهنگ و اعتماد سازمانی، بستر مناسبی برای اشتراک دانش فراهم کند، می‌تواند بهره‌وری و کیفیت خدمات خود را به میزان قابل‌توجهی ارتقا دهد .با این حال، علی‌رغم اهمیت موضوع، پژوهش‌های محدودی به بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری اصیل و اشتراک دانش پرداخته‌اند. این پژوهش با روشن ساختن این ارتباطات می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور کمک کند تا راهکارهای مؤثرتری برای تقویت اشتراک دانش در سازمان تدوین کنند. بنابراین این پژوهش نه‌تنها از لحاظ نظری به توسعه ادبیات علمی در این حوزه کمک می‌کند، بلکه از لحاظ عملی نیز می‌تواند موجب بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و افزایش کارایی سازمانی شود.در دنیای امروز، دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی و عامل کلیدی در ارتقای عملکرد سازمانی شناخته می‌شود. اشتراک دانش در سازمان‌ها نه‌تنها به بهبود فرایندهای کاری کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش نوآوری، یادگیری سازمانی و توان رقابتی نیز می‌شود (Nonaka & Takeuchi, 2021). با این‌حال، اشتراک دانش فرآیندی پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و سطح اعتماد کارکنان در سازمان قرار دارد (Davenport & Prusak, 2022). یکی از زمینه‌های مهم مطالعه اشتراک دانش، سازمان‌هایی هستند که مستقیماً در

تولید، ذخیره‌سازی و انتقال دانش نقش دارند. این سازمان‌ها که به‌عنوان سازمان‌های دانش‌محور شناخته می‌شوند، نه‌تنها مسئول جمع‌آوری و سازمان‌دهی اطلاعات هستند، بلکه باید فرآیندهای لازم برای اشتراک دانش، یادگیری سازمانی و تقویت تعاملات دانشی را نیز تسهیل کنند (Birkinshaw & Sheehan, 2023). در این میان، نهاد کتابخانه‌های عمومی‌کشور یکی از گسترده‌ترین سازمان‌های دانش‌بنیان ایران محسوب می‌شود که در سراسر کشور فعالیت می‌کند و به‌عنوان مرجع اصلی ارائه خدمات اطلاع‌رسانی و ترویج فرهنگ مطالعه شناخته می‌شود (Izadian et al., 2023). این سازمان با بهره‌گیری از شبکه‌ای وسیع از کتابخانه‌های عمومی، مأموریت‌هایی مانند مدیریت منابع اطلاعاتی، ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی، حمایت از یادگیری مادام‌العمر و افزایش دسترسی به دانش را برعهده دارد (Mozaffari & Jokar, 2020).

کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی‌کشور، اعم از کتابداران، مدیران، کارشناسان و کارکنان پشتیبان، نقشی کلیدی در زنجیره مدیریت و انتشار دانش ایفاء می‌کنند. کتابداران به‌عنوان افراد خط مقدم در ارائه خدمات اطلاعاتی نه‌تنها مسئول سازماندهی و بازیابی اطلاعات هستند، بلکه در فرآیند مشاوره اطلاعاتی، راهنمایی کاربران و تسهیل یادگیری نیز نقش دارند. مدیران و کارشناسان سازمان با تدوین سیاست‌های کلان و تصمیم‌گیری‌های راهبردی می‌توانند مسیر اشتراک دانش را در سازمان تسهیل یا محدود کنند. همچنین کارکنان پشتیبانی با ارائه خدمات فنی و اداری، بستر لازم را برای بهینه‌سازی فرآیندهای دانشی فراهم می‌کنند (Keshavarz, 2023). بنابراین بررسی اشتراک دانش در این سازمان می‌تواند تصویری جامع از عوامل مؤثر بر جریان دانش در یک سازمان فرهنگی و خدماتی ارائه دهد. رهبری اصیل یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند به تقویت اشتراک دانش در سازمان‌ها کمک کند. این سبک رهبری، که بر اصولی همچون صداقت، شفافیت، آگاهی از خود و دیدگاه اخلاقی استوار است، می‌تواند اعتماد درون‌سازمانی را افزایش داده و موجب شکل‌گیری فرهنگی حمایتی و دانش‌محور شود (Walumbwa et al., 2022). زمانی‌که رهبران سازمان به‌عنوان الگوهای قابل‌اعتماد و الهام‌بخش عمل کنند، کارکنان نیز انگیزه بیشتری برای اشتراک دانش و همکاری خواهند داشت. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی به‌عنوان عوامل میانجی، نقش مهمی‌در تسهیل یا ممانعت از فرآیند اشتراک دانش دارند (Schein, 2023). فرهنگی که تعاملات باز، حمایت از نوآوری و یادگیری سازمانی را تشویق کند، می‌تواند بستری مناسب برای اشتراک دانش فراهم آورد .با این‌حال، علی‌رغم اهمیت این موضوع، پژوهش‌های محدودی به بررسی تأثیر رهبری اصیل بر اشتراک دانش از طریق نقش میانجی فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی پرداخته‌اند. این پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، تلاش دارد روابط میان این متغیرها را تحلیل کرده و به این پرسش پاسخ دهد که چگونه می‌توان با بهبود فرهنگ سازمانی، تقویت اعتماد سازمانی و به‌کارگیری سبک‌های رهبری مناسب، اشتراک دانش در سازمان‌ها را افزایش داد.

نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران نهاد کتابخانه‌های عمومی‌کشور در تدوین راهکارهای مؤثر برای توسعه فرهنگ سازمانی، افزایش اعتماد کارکنان و بهبود سبک‌های رهبری کمک کند. در نهایت، این امر منجر به ارتقای سطح اشتراک دانش، افزایش بهره‌وری سازمانی و بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به جامعه خواهد شد. از این‌رو، پژوهش حاضر از دو بعد نظری و عملی حائز اهمیت است؛ از یک سو، به غنای ادبیات علمی‌در حوزه مدیریت دانش و رهبری سازمانی کمک می‌کند و از سوی دیگر، راهکارهای کاربردی برای بهبود عملکرد سازمان‌های دانش‌بنیان ارائه می‌دهد. براساس این دیدگاه، مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) به گونه‌ای طراحی شده است که نشان دهد رهبری اصیل نه‌تنها به‌صورت مستقیم بر اشتراک دانش تأثیر دارد، بلکه این تأثیر از طریق دو متغیر میانجی فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی تقویت می‌شود. شکل ۱ الگوی پیشنهادی پژوهش این روابط را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند که چگونه رهبری اصیل، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی می‌توانند به‌طور هم‌افزا و هماهنگ به افزایش اشتراک دانش در یک

سازمان کمک کنند. این چارچوب مفهومی نه تنها روابط مستقیم بلکه مسیرهای غیرمستقیم را برای به‌دست آوردن تصویری جامع از فرآیند اشتراک دانش در سازمان بررسی می‌کند.

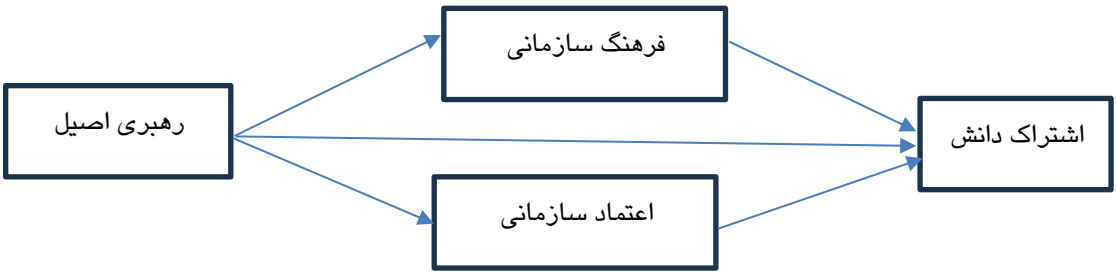


Figure 1. proposed research model

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

طرح پژوهش حاضر، طرح همبستگی از طریق الگویابی معادلات ساختاری است. در پژوهش حاضر جامعه آماری را کلیه کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی‌کشور تشکیل می‌دهند. تعداد ۵۰۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب و پرسش‌نامه‌های تحقیق برای آن‌ها ارسال گردید. تعداد ۴۸۰ پرسش‌نامه تکمیل و بازگردانده شدند. در نتیجه داده‌ها با روش‌های آماری SPSS و AMOS ویراست ۲۳ مورد بررسی قرار گرفتند.

ابزار پژوهش

پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی (Organizational Culture Questionnaire): این ابزار توسط Denison & Spreitzer (1991) تدوین شد. این یک ابزار ۴۲ آیتمی‌است که با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. پرسش‌نامه شامل چهار مؤلفه فرهنگ توسعه‌ای (سؤال‌های ۱ تا ۱۲)، فرهنگ گروهی (سؤال‌های ۱۳ تا ۲۱)، فرهنگ عقلایی (سؤال‌های ۲۲ تا ۳۱) و فرهنگ سلسله‌مراتبی (سؤال‌های ۳۲ تا ۴۲) است. نتایج تحلیل عاملی پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی، چهار مؤلفه موردنظر را تأیید کرد، به‌طوری‌که ۶۶ درصد از واریانس سؤال‌ها تبیین شد. آزمون KMO برابر با ۰/۷۱۱ و آزمون بارتلت (P<0.001) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارند. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۳ درصد با چرخش متعامد، چهار بعد موردنظر را تأیید کرد. در این پژوهش نیز ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ محاسبه شد. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد. همچنین شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-25 محاسبه شدند (IFI=۰/۹۴، CFI=۰/۹۵، RMSEA= ۰/۰۴) که بیانگر اعتبار و روایی مطلوب این پرسش‌نامه بود.

پرسش‌نامه رهبری اصیل (Authentic Leadership Questionnaire): پرسش‌نامه رهبری اصیل، توسط Avolio & Gardner (2005) طراحی شده است. این پرسش‌نامه دارای ۱۵ سؤال و مؤلفه های آن شامل چهار خرده‌مقیاس خودآگاهی، پردازش متوازن، اخلاق‌مداری، شفافیت رابطه‌ای می‌باشد و براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد=۵ تا خیلی کم=۱) با سؤالاتی مانند (مدیرتان در مورد موضوعات مهم به راحتی تجدیدنظر می‌کند؟) به سنجش رهبری اصیل می‌پردازد. حداقل امتیاز ممکن ۱۵ و حداکثر ۷۵ می‌باشد. به این ترتیب که نمره بین ۱۵ تا ۲۵ میزان رعایت رهبری اصیل در حد پایینی، نمره بین ۲۵ تا ۵۰ میزان رعایت رهبری اصیل در حد متوسطی و نمره

بالاتر از ۵۰ میزان رعایت رهبری اصیل در حد بالایی را نشان می‌دهد. Sarmad et al. (2011) روایی صوری این ابزار را مطلوب گزارش نموده است. Zarei (2015) ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای خودآگاهی ۰/۷۹، پردازش متوازن ۰/۷۸، اخلاق‌مداری ۰/۷۵، شفافیت رابطه‌ای ۰/۷۲ گزارش شده است. پایایی پرسش‌نامه رهبری اصیل از روش آلفای کرونباخ در پژوهش Atashi (2017)، برای مؤلفه‌های پرسش‌نامه خودآگاهی، پردازش متوازن، اخلاق‌مداری و شفافیت رابطه‌ای به‌ترتیب برابر با ۰/۸۴، ۰/۷۱، ۰/۸۲ و ۰/۷۱ به‌دست آمده است. میزان ضریب اعتناد از طریق روش آلفای کرونباخ در پژوهش Ghadami (2017)، ۰/۸۰ به‌دست آمد و این اعداد نشان‌دهنده این است که پرسش‌نامه از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱ محاسبه شد. همچنین شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-25 محاسبه شدند (IFI=۰/۹۳، CFI=۰/۹۵، RMSEA= ۰/۰۵) که بیانگر پایایی و روایی مطلوب این پرسش‌نامه بود.

پرسش‌نامه اعتماد سازمانی (Organizational Trust Questionnaire): این پرسش‌نامه توسط Liu (2022) و با ۳ گویه تدوین شده است. پاسخ‌دهنده به سؤالات، نمره‌ای از یک تا ۵ می‌دهد. نمره به‌دست آمده بین ۳ تا ۱۵ می‌باشد. نمره کمتر از ۶ به معنی اعتماد سازمانی پایین کارکنان، نمره بین ۷ تا ۱۲ به معنی اعتماد سازمانی متوسط کارکنان و نمره بیشتر از ۱۳ به معنی اعتماد سازمانی قوی کارکنان است. هرچه این امتیاز بیشتر باشد، نشان از اعتماد سازمانی بالاتر کارکنان می‌باشد. پایایی این ابزار توسط Liu (2022) با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۸ و روایی همگرایی آن ۰/۷۷ گزارش شده است. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ محاسبه شد. همچنین شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-25 محاسبه شدند (IFI=۰/۹۷، CFI=۰/۹۵، RMSEA=۰/۰۵) که بیانگر پایایی و روایی مطلوب این پرسش‌نامه بود.

پرسش‌نامه اشتراک دانش (Knowledge Sharing Questionnaire): این ابزار توسط Van den Hooff & De Ridder (2004) برای اندازه‌گیری اشتراک‌گذاری دانش کارکنان مورد استفاده قرار گرفت. این مقیاس شامل ۱۰ سؤال مرتبط با اشتراک‌گذاری دانش است. این ساختار دو بُعد دارد: اهدا (اشتراک‌گذاری) دانش و جمع‌آوری دانش. اعضای گروه مسئول ارزیابی عملکرد خود در زمینه اشتراک‌گذاری دانش بودند. نمونه‌هایی از آیتم‌ها شامل "من مهارت‌هایم را با همکارانم در گروه کاری‌ام به اشتراک می‌گذارم." و "همکارانم در گروه کاری‌ام وقتی از آن‌ها سؤالی می‌پرسم، آنچه را که می‌دانند به من می‌گویند." ضریب آلفای کرونباخ برای این مقیاس ۰/۹۳ گزارش شده است. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ محاسبه شد. همچنین شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-25 محاسبه شدند (IFI=۰/۹۵، CFI=۰/۹۴، RMSEA=۰/۰۴) که بیانگر پایایی و روایی مطلوب این پرسش‌نامه بود.

یافته‌ها

در این پژوهش از تحلیل‌های آماری برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق و اعتبارسنجی مدل مفهومی‌استفاده شد. بدین منظور، از تحلیل همبستگی برای ارزیابی روابط دو متغیره بین متغیرها و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) برای آزمون فرضیه‌ها و اعتبارسنجی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل نشان‌دهنده برازش مطلوب داده‌ها با مدل پیشنهادی بود. نتایج تحلیل‌های همبستگی، مدل‌سازی مسیر و تحلیل میانجی با استفاده از روش بوت استرپ تصویری جامع از تأثیرات متغیرهای تحقیق و روابط بین آن‌ها ارائه می‌دهد که در ادامه به تفصیل تشریح‌شده است. در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

Table 1. Mean, Standard Deviation, and Correlation Matrix of research variables

Variables	Mean	Sd	1	2	3	4
Organizational culture	3.20	0.55	1			
Authentic leadership	71.08	6.18	0.54**	1		
Organizational trust	11.02	1.65	0.32**	0.59**	1	
Knowledge sharing	35.40	2.89	0.43**	0.28**	0.48**	1

**p<0.01

مطابق با جدول ۱ همانطورکه مشخص است تمامی روابط بین متغیرها از نظر آماری معنادار است. نتایج حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر رهبری اصیل و رضایت شغلی دارد و رهبری اصیل به‌طور مستقیم اعتماد سازمانی را تقویت می‌کند. این روابط نشان می‌دهد که هماهنگی و تقویت این عوامل می‌تواند به بهبود محیط سازمانی و افزایش سطح اعتماد و رضایت کارکنان منجر شود. همچنین رابطه قوی بین اعتماد سازمانی و رضایت شغلی تأکید می‌کند که اعتماد بین کارکنان و مدیران نقش مهمی‌در ایجاد انگیزه و بهره‌وری دارد. تحلیل‌های همبستگی بینشی در خصوص روابط دومتغیری بین متغیرهای پژوهش را فراهم می‌کنند. به‌منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی از مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر در جدول ۲ آورده شده است.

Table 2. Goodness-of-Fit Indices of the Present Research Model

Model	χ^2/df	CFI	IFI	NFI	GFI	AGFI	RMSEA
Research model	1.85	0.97	0.97	0.94	0.95	0.95	0.04

نتایج ارائه‌شده در جدول ۲ نشان می‌دهد که شاخص‌های برازش مدل تحقیق در وضعیت مطلوبی قرار دارند. مقدار χ^2/df برابر با ۱/۸۵ است که از مقدار مرزی ۳ کمتر است و نشان‌دهنده تناسب مدل با داده‌ها است. شاخص‌های برازش تطبیقی مانند CFI و IFI نیز با مقدار ۰/۹۷ از حداقل مقدار قابل قبول ۰/۹۰ فراتر رفتند که نشان‌دهنده برازش عالی مدل است. شاخص‌های NFI و GFI نیز نشان‌دهنده برازش قوی مدل با داده های مشاهده شده به‌ترتیب با مقادیر ۰/۹۴ و ۰/۹۵ است. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۴ است که در محدوده استاندارد کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد و بر دقت و کفایت مدل تأکید دارد. جدول ۳، همچنین ضرایب استاندارد مسیرهای مستقیم بین متغیرهای مدل را نشان می‌دهد. ضرایب تمامی مسیرها از نظر آماری معنی‌دار بوده و سطح معنی‌داری آن‌ها کمتر از ۰/۰۰۱ است. به‌ویژه مسیر فرهنگ سازمانی به رهبری اصیل دارای ضریب ۰/۶۲ و مسیر رهبری اصیل تا اشتراک دانش دارای ضریب ۰/۶۲ است که بیانگر تأثیرات قوی و مثبت این متغیرها بر یکدیگر است.

Table 3. Direct paths and their standardized coefficients in the present study

Routes	Standard coefficient	p
Authentic Leadership → Organizational Culture	0.62	0.001
Authentic Leadership → Organizational Trust	0.51	0.001
Organizational Culture → Knowledge Sharing	0.43	0.001
Authentic Leadership → Knowledge Sharing	0.63	0.001
Organizational Trust → Knowledge Sharing	0.55	0.001

این نتایج نشان می‌دهد که رهبری اصیل نقش مهمی در تقویت فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی و اشتراک دانش دارد. همچنین تأثیر مستقیم اعتماد سازمانی و فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش نشان می‌دهد که این دو عامل به‌طور قابل توجهی در بهبود فرآیندهای اشتراک دانش در سازمان‌ها نقش دارند. براساس این یافته‌ها تمامی فرضیه‌های پژوهش مستقیم تأییدشده و مدل تحقیق حاضر از روایی تجربی برخوردار می‌باشد. شکل ۲ ضرایب مسیر استاندارد الگوی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

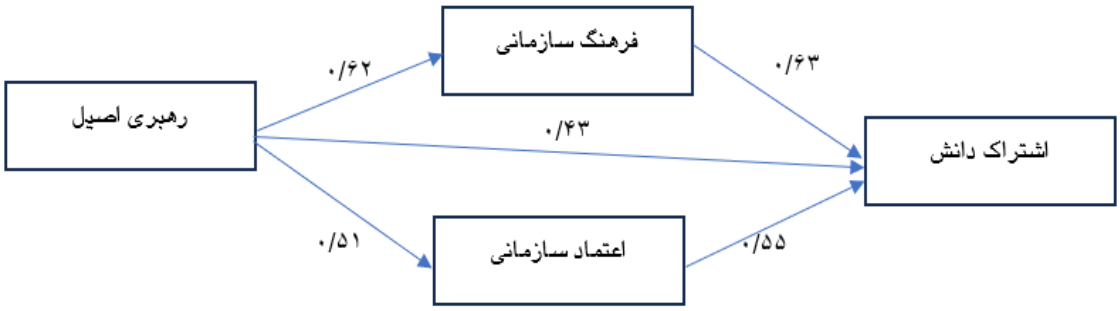


Figure 2. The present research model with standardized coefficients

یک فرض زیربنایی الگوی پژوهش حاضر، وجود مسیر واسطه‌ای بود که جهت تعیین معنی‌داری این رابطه از روش بوت استراپ استفاده شده است. جدول ۴ نتایج حاصل از روش بوت استراپ را برای رابطه واسطه‌ای نشان می‌دهد.

Table 4. Bootstrap Results

Route	β	Significance level
Authentic Leadership → Organizational Culture → Knowledge Sharing	0.21	0.001
Authentic Leadership → Organizational Trust → Knowledge Sharing	0.28	0.001

همان‌گونه که جدول ۴ نشان می‌دهد، اثرات غیرمستقیم از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشند. لذا فرضیه های غیرمستقیم پژوهش نیز تأیید شدند. براساس نتایج تحلیل مسیرهای غیرمستقیم مدل پژوهش با استفاده از روش بوت‌استراپ را نشان می‌دهد. این روش به محقق اجازه می‌دهد تا اثرات میانجی را با دقت بیشتری ارزیابی کند و اهمیت این اثرات را تعیین کند. نتایج نشان می‌دهد که مسیر غیرمستقیم رهبری اصیل از طریق فرهنگ سازمانی به اشتراک دانش دارای ضریب استاندارد ۰/۲۱ و سطح معنی‌داری $p < ۰/۰۰۱$ است. این مقدار نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی نقش میانجی مهمی در تأثیر رهبری اصیل بر اشتراک دانش دارد. همچنین مسیر رهبری اصیل از طریق اعتماد سازمانی به اشتراک دانش نیز دارای ضریب استاندارد ۰/۲۸ و سطح معنی‌داری $p < ۰/۰۰۱$ است. این یافته نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی به‌عنوان یک عامل میانجی، نقش مهمی در تقویت ارتباط بین رهبری اصیل و اشتراک دانش ایفاء می‌کند و می‌تواند تأثیر مثبت رهبری اصیل بر اشتراک دانش را تسهیل کند. اهمیت تأثیرات غیرمستقیم تأییدشده از طریق روش بوت استرپ به‌طور ضمنی نشان می‌دهد که متغیرهای واسطه (فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی) نه‌تنها به‌طور مستقل بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارند، بلکه در تعامل با رهبری اصیل نقش مؤثری در اشتراک دانش در بین کارکنان دارند. این نتایج تأیید می‌کند که مسیرهای غیرمستقیم در راستای چارچوب نظری تحقیق، نقش کلیدی در تبیین رفتار اشتراک دانش در سازمان دارند. لازم به ذکر است که ضرایب مربوط به مسیرهای غیرمستقیم در جدول ۴، از نوع ضرایب استانداردشده (Standardized Indirect Effects) هستند. ضرایب استانداردشده به دلیل نرمال‌سازی و حذف واحدهای اندازه‌گیری از متغیرها، امکان مقایسه شدت تأثیر متغیرهای مختلف بر یکدیگر را فراهم می‌سازند. این نوع ضرایب به‌ویژه در مدل‌های معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به‌عنوان شاخصی رایج برای تفسیر معناداری و شدت تأثیر استفاده می‌شوند. در این پژوهش، ضرایب استانداردشده به‌جای ضرایب خام گزارش شده‌اند، زیرا این نوع ضرایب امکان مقایسه شدت اثر بین متغیرها را بدون درنظر گرفتن مقیاس اصلی آن‌ها فراهم می‌سازد و در تحلیل مدل‌های ساختاری کاربرد وسیعی دارد.

در این پژوهش برای برآورد ضرایب غیرمستقیم و بررسی نقش میانجی، از روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ تکرار در نرم‌افزار AMOS-25 استفاده شد. این روش، یکی از دقیق‌ترین روش‌های موجود برای آزمون اثرات واسطه‌ای محسوب می‌شود، زیرا از طریق نمونه‌گیری مکرر از داده‌ها، توزیع تجربی آماره‌ها را برآورد کرده و دقت نتایج را افزایش می‌دهد. در خروجی نهایی نرم‌افزار AMOS ، ضرایب غیرمستقیم هم به صورت خام (غیراستاندارد) و هم استانداردشده گزارش می‌شوند. در این پژوهش، صرفاً ضرایب استانداردشده مورد استفاده و گزارش قرار گرفته‌اند. به‌طور مشخص، ضریب مسیر غیرمستقیم «رهبری اصیل ← فرهنگ سازمانی ← اشتراک دانش» برابر با ۰/۲۱ و ضریب مسیر «رهبری اصیل ← اعتماد سازمانی ← اشتراک دانش» برابر با ۰/۲۸ بوده است. این ضرایب استانداردشده نشان‌دهنده‌ی تأثیر معنادار و متوسط عوامل میانجی در تقویت رابطه بین رهبری اصیل و اشتراک دانش هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای مدرن که سازمان‌ها برای حفظ و توسعه مزیت رقابتی خود بر دانش و اطلاعات تکیه می‌کنند، اشتراک دانش به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمانی شناخته می‌شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر متغیر رهبری اصیل بر اشتراک دانش انجام شد و سعی شد نقش میانجی عوامل فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی در فرآیند اشتراک دانش تحلیل شود. رهبری اصیل نقش مهمی در تسهیل فرآیند اشتراک دانش ایفاء می‌کند. رهبران می‌توانند با ایجاد یک محیط امن و انگیزشی، تمایل کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن دانش افزایش دهند. به‌ویژه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی که بر توانمندسازی کارکنان، تقویت روابط انسانی و ایجاد احساس مسئولیت تأکید دارند، می‌توانند به‌طور قابل توجهی فرآیند اشتراک دانش را تسهیل کنند. در مقابل، سبک‌های رهبری مستبدانه و غیرحمایت‌کننده معمولاً محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان احساس امنیت نمی‌کنند و انگیزه‌ای برای به اشتراک گذاشتن دانش خود ندارند. یافته‌های این مطالعه تأکید می‌کند که رهبران باید نقش خود را به‌عنوان تسهیل‌کننده‌های کلیدی در فرآیند مدیریت دانش درک کنند و فرهنگ اشتراک دانش را از طریق رفتارهای خود پرورش دهند. این شامل ایجاد محیطی است که در آن کارکنان احساس ارزشمندی می‌کنند، ایده‌ها و دانش خود را بدون ترس از انتقاد یا سوء استفاده به اشتراک می‌گذارند و احساس می‌کنند که مشارکت آن‌ها ارزشمند است. رهبران می‌توانند با تشویق گفتگوی باز و سازنده، ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مشترک و حمایت از نوآوری، فرهنگ اشتراک دانش را در سازمان پرورش دهند. علاوه بر این، توانمندسازی کارکنان با ارائه منابع، آموزش و ابزارهای مناسب، نقش مهمی در افزایش انگیزه و توانایی آن‌ها برای به اشتراک گذاشتن دانش دارد (Gholichli et al., 2020). سبک‌های رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین، به‌ویژه با ایجاد اعتماد متقابل و تقویت ارتباطات انسانی، می‌تواند تمایل به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان را به میزان قابل توجهی افزایش دهد و محیطی را فراهم کند که در آن مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک فرآیند استراتژیک و پایدار شکل بگیرد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از پایه‌های اصلی رفتار سازمانی، تأثیر مستقیم و معناداری بر اشتراک دانش دارد. در سازمان‌هایی که ارزش‌هایی مانند یادگیری مستمر، همکاری و نوآوری در فرهنگ آن‌ها نهادینه شده است، کارکنان تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن دانش خود دارند (Mohajan, 2019). در مقابل، فرهنگ‌های سلسله مراتبی که بیشتر بر حفظ قدرت و اطلاعات تمرکز دارند، انگیزه کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن دانش کاهش می‌دهند. این یافته‌ها حاکی از اهمیت ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب به‌منظور ارتقای اشتراک دانش است. فرهنگ سازمانی نه‌تنها مستقیماً بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه مؤلفه‌های سازمانی دیگر مانند رهبری و اعتماد را نیز که به‌طور غیرمستقیم بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارند، تشکیل می‌دهد (Asgari et al., 2020). به‌علاوه اعتماد سازمانی به‌عنوان یکی دیگر از عوامل کلیدی موثر بر اشتراک دانش

است. در سازمان‌هایی که اعتماد بین کارکنان و مدیران زیاد است، افراد تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات خود دارند. اعتماد به کاهش ترس از سوء استفاده از اطلاعات کمک می‌کند و کارکنان را تشویق می‌کند تا با دیگران همکاری کنند و دانش خود را با آن‌ها به اشتراک بگذارند. این امر به‌ویژه در محیط‌هایی که رقابت داخلی زیاد است یا سوءظن سوءاستفاده از اطلاعات وجود دارد، اهمیت دارد (Samadi et al., 2015). مطالعه حاضر نشان داد که اعتماد نه‌تنها مستقیماً بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد، بلکه رابطه بین فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش را نیز تقویت می‌کند. همچنین یافته‌ها نشان داد که تأثیر فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش با رهبری اصیل و اعتماد سازمانی تقویت می‌شود. در واقع این دو عامل نقش میانجی ایفاء می‌کنند و می‌توانند تأثیر فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش را بهبود بخشند.

نتایج این مطالعه نشان داد که رهبری اصیل از طریق فرهنگ سازمانی کارکنان، تأثیر معنی‌داری بر اشتراک دانش دارد. رهبری اصیل به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین رهبری، بر پایه صداقت، شفافیت، خودآگاهی و اخلاق‌مداری بنا شده است. این سبک رهبری موجب ایجاد اعتماد در میان کارکنان شده و فضای باز و شفافی را برای تعاملات سازمانی فراهم می‌کند. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که رفتار کارکنان را در سازمان هدایت می‌کند و می‌تواند بستری مناسب برای بهبود اشتراک دانش ایجاد کند. رهبری اصیل از طریق تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، موجب تقویت روحیه همکاری، اعتماد و تعهد در کارکنان می‌شود. زمانی‌که فرهنگ سازمانی بر پایه ارزش‌هایی نظیر صداقت، احترام متقابل و یادگیری مستمر شکل گیرد، کارکنان انگیزه بیشتری برای به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگران خواهند داشت. این امر به دلیل ایجاد حس امنیت روانی، کاهش ترس از اشتراک دانش و افزایش احساس مسئولیت‌پذیری در محیط کاری رخ می‌دهد. در نتیجه می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک واسطه، نقش کلیدی در تبدیل ویژگی‌های رهبری اصیل به رفتارهای مشارکتی کارکنان ایفاء می‌کند. سازمان‌هایی که رهبران اصیل را به‌کار می‌گیرند و فرهنگ سازمانی خود را در راستای ارزش‌های اخلاقی و همکاری توسعه می‌دهند، از سطوح بالاتری از اشتراک دانش برخوردار خواهند شد که در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمانی و نوآوری خواهد شد.

نتایج این مطالعه نشان داد که رهبری اصیل از طریق اعتماد سازمانی کارکنان، تأثیر معنی‌داری بر اشتراک دانش دارد. رهبری اصیل به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین رهبری بر پایه چهار مؤلفه اصلی شامل خودآگاهی، پردازش متعادل اطلاعات، شفافیت در روابط و اخلاق‌مداری استوار است. رهبران اصیل با ایجاد محیطی شفاف، منصفانه و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، زمینه‌ساز شکل‌گیری اعتماد در میان کارکنان می‌شوند. اعتماد سازمانی به معنای باور کارکنان به صداقت، صلاحیت و خیرخواهی رهبران و همکارانشان است که نقشی اساسی در بهبود تعاملات سازمانی و ارتقای رفتارهای مشارکتی دارد. اعتماد سازمانی به‌عنوان یک واسطه، مسیر تأثیرگذاری رهبری اصیل بر اشتراک دانش را تسهیل می‌کند. زمانی‌که کارکنان به رهبران خود اعتماد داشته باشند، احساس امنیت بیشتری در سازمان خواهند داشت و بدون ترس از قضاوت یا سوءاستفاده، دانش و تجربیات خود را با دیگران به اشتراک خواهند گذاشت. در واقع، اعتماد موجب کاهش موانع ارتباطی، افزایش تمایل به همکاری و تقویت فرهنگ یادگیری جمعی در سازمان می‌شود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اصیل از طریق تقویت اعتماد سازمانی، موجب افزایش انگیزه کارکنان برای اشتراک دانش می‌شود. سازمان‌هایی که رهبران اصیل را در رأس خود دارند و روابط مبتنی بر اعتماد را در فرهنگ سازمانی خود نهادینه می‌کنند، می‌توانند بهره‌وری بالاتر، نوآوری بیشتر و مزیت رقابتی پایدارتری را تجربه کنند. درنهایت در سازمان‌هایی که فرهنگ اشتراک دانش وجود دارد اما رهبری اصیل حمایت‌کننده نیست یا سطح اعتماد پایین است، کارکنان ممکن است هنوز در به اشتراک گذاشتن دانش خود مردد باشند. بنابراین ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب به تنهایی کافی نیست و باید با تقویت رهبری و اعتماد سازمانی همراه باشد. براساس این نتایج می‌توان گفت که برای تسهیل فرآیند اشتراک دانش در سازمان‌ها، باید به تعاملات بین فرهنگ سازمانی، رهبری و اعتماد توجه کرد. این تعاملات نشان می‌دهد که رویکرد چند بعدی به مدیریت دانش می‌تواند مؤثرتر از تمرکز صرف بر یک عامل خاص باشد. مدیران باید محیطی ایجاد

کنند که در آن فرهنگ یادگیری، همکاری و اشتراک دانش تقویت شود و این فرهنگ از طریق رهبری مناسب و تقویت اعتماد در بین کارکنان به درستی هدایت شود.

نتایج این مطالعه پیامدهای مهمی‌برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی دارد، زیرا نشان می‌دهد که اشتراک دانش در سازمان‌ها نه‌تنها یک هدف، بلکه یک فرآیند استراتژیک و چندبعدی است. برای ایجاد محیطی مناسب جهت تسهیل این فرآیند، ضروری است که مدیران فرهنگ سازمانی را بر پایه ارزش‌هایی همچون یادگیری مستمر، نوآوری و همکاری تقویت کنند. این ارزش‌ها به شکل‌گیری رفتارهای حمایتی و انگیزشی در کارکنان کمک کرده و سازمان را در دستیابی به اهداف مدیریت دانش یاری می‌کند (Al Mehairi, 2013). از این‌رو، سیاست‌گذاران سازمانی باید برنامه‌های عملیاتی و استراتژی‌هایی طراحی کنند که سه عامل کلیدی-فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و اعتماد-را به‌طور هم‌زمان تقویت کنند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ یادگیری و نوآورانه، رهبری الهام‌بخش و مشارکتی و همچنین اعتماد مبتنی بر تعاملات شفاف هستند، می‌توانند بستر مناسبی برای اشتراک مؤثر دانش ایجاد کنند. این سه عامل، در صورت مدیریت هم‌افزایی، نه‌تنها به افزایش بهره‌وری و نوآوری سازمانی کمک می‌کنند، بلکه دستیابی به اهداف کلیدی سازمان را نیز تسهیل می‌نمایند.

مطالعه حاضر نشان داد که اشتراک دانش تحت تأثیر تعامل میان فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و اعتماد سازمانی قرار دارد. بنابراین، تقویت هم‌زمان این عوامل می‌تواند راهکاری مؤثر برای تسهیل مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی باشد. مدیران با درک بهتر این فرآیندها، می‌توانند محیطی مساعد برای تبادل دانش و اطلاعات فراهم آورند که در نهایت منجر به ارتقای عملکرد سازمان می‌شود.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که در سازمان‌هایی مانند نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور-که ماهیت دانشی آن‌ها مستلزم تعامل مستمر و یادگیری سازمانی است-اعتماد سازمانی و سبک‌های رهبری نقش مهمی‌در تقویت فرهنگ اشتراک دانش دارند. این یافته‌ها نه‌تنها برای مدیران این نهاد، بلکه برای سایر سازمان‌های مشابه در حوزه اطلاعات و دانش نیز قابل تعمیم و کاربردی است. ازاین‌رو، برای افزایش اشتراک دانش در چنین سازمان‌هایی، تقویت رهبری اصیل، فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی، در کنار توسعه مهارت‌های ارتباطی و همکاری، می‌تواند تأثیر چشمگیری داشته باشد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اشتراک دانش به عنوان عاملی کلیدی در بهبود بهره‌وری و ایجاد محیطی پویا و یادگیری، نیازمند توجه ویژه مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی است. بر این اساس پیشنهادات زیر برای تقویت این فرآیند ارائه می‌شود:

۱. مدیران باید محیطی ایجاد کنند که در آن یادگیری، نوآوری و همکاری ارزش قائل شود. این امر از طریق برنامه‌های آموزشی، ایجاد فرصت‌هایی برای تعامل و تعیین پاداش برای فعالیت‌های دانش محور امکان پذیر است.

۲. سازمان‌ها باید با آموزش رهبران، سبک‌های مدیریت تحول آفرین و مشارکتی را تقویت کنند. این سبک‌ها می‌توانند با ایجاد انگیزه و حمایت از کارکنان، تمایل به اشتراک دانش را افزایش دهند.

۳. اتخاذ سیاست‌های مبتنی بر شفافیت، انصاف و رسیدگی به نگرانی‌های کارکنان می‌تواند اعتماد سازمانی را بهبود بخشد و به کاهش موانع به اشتراک‌گذاری دانش کمک کند.

۴. پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش، مانند پلتفرم‌های دیجیتال برای تسهیل تعامل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، می‌تواند به سازمان‌ها در بهبود این فرآیند کمک کند.

۵. ایجاد سیستم‌های تشویقی که به اشتراک دانش پاداش می‌دهد، می‌تواند انگیزه کارکنان را برای مشارکت در این فرآیند افزایش دهد.

۶. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که متغیرهای دیگری مانند هوش هیجانی یا تعهد سازمانی را که می‌توانند بر اشتراک دانش تأثیر بگذارند، بررسی کنند.

تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله از کلیه کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی‌کشور که در انجام این پژوهش مشارکت داشتند، قدردانی می‌گردد.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در این جستار توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

Al Mehairi, H. (2013). Empowering knowledge sharing behaviours through means oriented vs. goal oriented cultures: The impact of organizational culture on knowledge sharing. In *2013 10th International Conference on Information Technology: New Generations* (pp. 702-705). IEEE. https://doi.org/10.1109/ITNG.2013.130

Asgari, N., Khalatbari Moazzam, H., Hashemianzadeh, M., & Shamim, F. (2020). Meta-analysis of antecedents of knowledge sharing in Iranian organizations. *Organizational Knowledge Management, 3*(3), 113-145. (Persian) https://doi.org/10.47176/SMOK.2020.1202

Atashi, H. (2017). The relationship between authentic leadership and employees' willingness to leave the service, considering the mediating role of job involvement and organizational identity. *Master's thesis, Allameh Tabatabaei University.*

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly, 16*(3), 315-338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Biranvand, A., Seif, M., & Khasseh, A. A. (2015). Knowledge sharing among librarians in public libraries of Fars Province, Iran. *Library Philosophy and Practice*, 1, 1259.

Birkinshaw, J., & Sheehan, T. (2023). Managing the knowledge life cycle. *MIT Sloan Management Review, 45*(2), 78-90. https://doi.org/10.1109/EMR.2003.24901

Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2009) *Organization development & change.* 9th Edition, South Western Cengage Learning, Mason.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2022). *Working knowledge: How organizations manage what they know.* Harvard Business Press.

Denison, D. R., Spreitzer, G. M. (1991). Organisational culture and organisational development: A competing values approach. *Research in Organisational Change and Development, 5*(1), 1-21.

Duryan, M., & Smyth, H. (2017). Facilitating knowledge sharing environment within bureaucracies by cultivating communities of practice: A case study. In *18th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2017).* Academic Conferences and Publishing Limited.

Ghadami, K. (2017). The relationship between spiritual intelligence, mindfulness and authentic leadership among managers of public universities in Tehran (mixed study). *Master's thesis, Allameh Tabatabaei University.* (Persian)

Gholichli, M., Ezzati, K., Navid, H., & Rahmati, F. (2020). Knowledge-oriented leadership and knowledge sharing. *Strategic Management Studies Quarterly, 11*(43), 63-79. (Persian) https://www.smsjournal.ir/article_113804.html?lang=en

Hamidi, M., & Noushinfard, F. (2019). A review of applicable theories in studies related to knowledge-sharing behavior. *Quarterly Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems, 6*(21), 113-142. (Persian) https://doi.org/10.22054/jks.2020.49264.1265

Hasanzadeh, S., Sarkari., & Hasiri, A. (2014). Evaluation of organizational factors affecting knowledge sharing in work teams. *Indian Journal of Scientific Research, 4*(6), 59-63. https://irangn.ir/article_view.php?rahgiri=1142606329093159

Iszatt-White, M., & Kempster, S. (2019). Authentic leadership: Getting back to the roots of the 'root construct'? *International Journal of Management Reviews, 21*(3), 356–369. https://doi.org/10.1111/ijmr.12193

Izadian, R., Gholini-Moghadam, G., & Maleki, R. (2023). Examining the culture and methods of knowledge sharing among public library employees in Ahvaz County. *Quarterly Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 11(39), 149-178. (Persian) https://doi.org/10.22054/jks.2023.73520.1575

Jo, S. J., & Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(3), 353–364. https://doi.org/10.1177/1548051811405208

Keshavarz, A. (2023). The role of organizational culture in knowledge management development. *Journal of Organizational Studies, 4*(1), 95–110.

Lužar, M., & Zoran, A. G. (2020). Trust and knowledge sharing of employees in organizations. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost, 9*(3), 211–224. https://doi.org/10.22559/ruo.2020.09.03.02

Mohajan, H. K. (2019). Knowledge sharing among employees in organizations. *Journal of Economic Development, Environment and People, 8*(1), 52–61. https://doi.org/10.26458/jedep.v8i1.612

Mozaffari, L., & Jokar, T. (2020). Tacit knowledge sharing among public librarians: A case study of Fars Province. *Information Science and Public Libraries Research, 26*(1), 17-43. (Persian) https://publij.iranpl.ir/article_726741.html?lang=en

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review, 85*(7/8), 162–171. https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (2nd ed.). Oxford University Press.

Noor, A. D., Hashim, H. S., & Ali, N. (2014). Factors influencing knowledge sharing in organizations: A literature review. *International Journal of Science and Research, 3*(9), 1314–1319. https://www.ijsr.net/getabstract.php?paperid=SEP14397

Olan, F., Liu, S., & Neaga, I. (2015). The contribution of knowledge sharing to organizational performance and decision making: A literature review. In *Decision Support Systems IV–Information and Knowledge Management in Decision Processes: EWG-DSS 2014 Conferences* (pp. 1–12). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18533-0_1

Pratama, A., Syamsuddin, R., Oktora, J., & Sunarsi, D. (2021). Organizational culture, transformational leadership and the impact on knowledge sharing in selected research organization. In *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Engineering and Social Science (InCEESS 2020)*, 17–18 July, Bekasi, Indonesia. https://doi.org/10.4108/eai.17-7-2020.2302998

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship. Journal of Business Research, 67, 200-210. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003

Samadi, B., Wei, C. C., & Wan Yusoff, W. F. (2015). The influence of trust on knowledge sharing behaviour among multigenerational employees. *Journal of Information & Knowledge Management, 14*(4), 1550034. https://doi.org/10.1142/S0219649215500343

Sarmad, Z., Hejazi, E., & Abbas, B. (2011). *Research methodology in behavioral sciences.* Agah Publications. (Persian) https://agahbookshop.com

Sawan, F. (2021, February). Impact of organizational culture on knowledge sharing behavior. In *4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)* (pp. 331–335). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.072

Schein, E. H. (2023). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). United States: John Wiley & Sons.

Van den Hooff, B., & De Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 8*(6), 117–130. https://doi.org/10.1108/13673270410567675

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2022). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 37*(1), 105–130. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Zarei, S. (2015). Presenting a model for predicting job enthusiasm with respect to authentic leadership and psychological capital (Case study: Shiraz physical education teachers). Master's thesis, Payam Noor University, Shiraz Center. (Persian) https://ganj.irandoc.ac.ir//#/articles/6ff0521e7734701c0df967d37cc2ebfc

Zarine, R., & Saqib, M. (2018). Exploring key elements required for organizational trust and the consequential impact on knowledge sharing within organizations. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT), 10*(1), 1–12. https://doi.org/10.5121/ijmit.2018.10101