

關係社會資本、知識吸收能力與知識分享態度的關聯—知識管理觀點

邱漢誠*

摘要

知識是企業的重要資源，員工做為知識主體，如何能夠激發員工進行知識分享，是知識管理的關鍵議題。本文企圖從關係社會資本、知識吸收能力與知識分享態度的探討，回答所提的問題。本研究調查不同產業，以公司員工及其直屬主管為對象，總共蒐集 205 位員工的有效問卷，經過信效度分析，採用結構方程模式進行假設檢定。研究結果顯示：知識吸收能力與知識分享態度有正向關聯；關係社會資本中的認同與信任對知識分享態度有正向關聯、認同與合作對知識吸收能力有正向關聯；關係社會資本中的認同、信任、合作之間均具顯著正向關聯；知識吸收能力在合作與知識分享態度間具有完全中介效果、在信任與知識分享態度之間具部分中介效果。最後，根據研究結果，提出理論與管理的意涵，並提出研究限制與建議未來研究方向。

關鍵字：關係社會資本、知識吸收能力、知識分享態度、認同、信任、合作

* 國立中央大學人力資源管理研究所博士候選人；國防大學政治學系副教授。
通訊地址：32001 桃園市中壢區中大路 300 號；11258 台北市北投區中央北路二段 70 號。

壹、緒論

知識做為現代組織創新的重要根源，是企業競爭優勢的催化劑，企業若要持續的成長與創新，透過知識分享(knowledge sharing)將使組織提升創新的績效(Calantone *et al.*, 2002)。知識分享是建立在人際關係的互動，成員間透過經驗、價值、文字進行交流(Nonaka and Takeuchi, 1995; Brian, 2001)。因為人際關係具有鑲嵌(embeddedness)的效果，經由彼此的互動經驗產生(Granovetter, 1992)，在工作網絡中，這個關係持續進行並影響互動雙方的行為，在信任、規範、義務與認同的條件因素下，創造價值與影響力(Nahapiet and Ghoshal, 1998)。因此，人際間的社會動態(social dynamics)與群體關係成為知識分享的重要決定因素(van den Hoof and Huysman, 2009; Kim *et al.*, 2013)。這裡所指的組織內人際間的關係，可說是社會資本(social capital)重要內容的一部分。

根據知識管理的觀點，知識管理流程中的知識管理驅動(knowledge management enablers)與知識管理過程(knowledge management processes)是創造知識管理績效的重要因子。知識管理驅動是組織持續不斷發展知識的機制(Ichijo *et al.*, 1998)，Aulawi *et al.*(2009)以 Pan and Scarbrough(1998)提出的社會技術觀點(socio-technical view)解釋知識管理驅動，其中社會觀點包括協力、信任、高階管理支持等機制等內容。知識管理過程(knowledge management processes)則是組織知識管理的活動，包括知識的獲得、創造、分享、儲存、使用等(Alavi and Leidner, 2001; Lee and Choi, 2003)，過程中員工知識的獲得與使用則屬於知識吸收能力(knowledge absorptive capacity)(Liao, 2007)。知識管理驅動是刺激知識創造、保護知識，並且促進組織知識分享的影響因子(Stonehouse and Pemberton, 1999; Lee and Choi, 2003)，是促進組織學習與員工知識分享的機制與條件(Lin, 2007)。

然而，我們發現多數研究對於知識管理過程中，員工個人所應具備的能力並未被考慮。Szulanski(1996)曾經提到知識分享會受到分享者吸收能力不足的影響，而受到抑制。相關研究亦強調，員工之間知識的交換有賴於員工個人自身的動機與能力(Collins and Smith, 2006; Argote *et al.*, 2003; Nahapiet and Ghoshal, 1998)。因此，員工是否分享知識，端視其是否具備足夠的知識吸收能力。本研究以動機－機會－能力(motivation-opportunity-ability; MOA)行

為理論為基礎，認為 MOA 是影響知識分享三種不同的因子(Siensen *et al.*, 2008; Reinholt *et al.*, 2011)。動機是行動的意願；機會是行動的環境脈絡因子；能力則是與個人行動有關的知識技能(Rothschild, 1999)，動機與機會說明人「為何」、「何時」、「何人」分享知識的問題，這與人際網絡有關(Huysman and Wulf, 2006)，是關係社會資本；能力則是員工擁有知識的廣泛與差異性，是員工知識吸收的能力(Reinholt *et al.*, 2011)。因此，本研究想要了解知識管理流程中，關係社會資本、知識吸收能力與知識分享之間的關係，以及知識吸收在此關係中所扮演的角色與地位。

貳、文獻探討與假設

一、知識分享態度

Nonaka 與 Takeuchi(1995)將知識定義為：「確證個人追求真理信念的動態過程」(p.58)。Davenport 與 Prusak(1998)則定義為：「知識是架構經驗、價值、資訊脈絡的綜合體，提供評估與合併新經驗與資訊的專業洞察力」(p.5)。這些定義在範圍上顯然太過廣泛。其實，知識乃緊密的鑲嵌在每一個個人身上，在本質上是比較模糊的，要明確界定知識並不容易。一般來說，知識可以區分為組織、部門、群體與個人知識(Roos and von Krogh, 1992; De Long and Fahey, 2000)等層次，但是無論在哪一層次，知識都由個人所掌握，並且是透過組織內不同層次的個人之間的互動所創造出來的(Ipe, 2003)。因此，組織內的個人如何將自己所擁有的知識分享給其他人，彼此對分享出來的知識，進一步的了解、吸收、以及運用，才有可能創造屬於群體、部門或組織的知識。

Hendriks(1999)認為知識分享是兩造雙方間，一方是知識擁有者，另一方則是獲得知識。Gibbert 與 Krause(2002)則認為，知識分享是有關組織內的個人與他人分享知識的「意願」(willingness)。因此，本研究認為知識分享是組織內的知識擁有者，自願將知識釋放出來，而且組織內的每一個人都可以在公共空間獲得其他人釋放出來的知識。在這裡所指的分享，是一個共同所有的概念。就實務上說，知識分享是指有關工作資訊的供給，以及幫助他人並共同合作解決問題、啟發新想法的工作知識(Pulakos *et al.*, 2003;

Cummings, 2004)。本研究的知識分享非指跨部門或跨組織的知識轉換(knowledge transfer)，也不是比知識分享更廣義的知識交換(knowledge exchange)。知識交換包含知識分享與知識搜尋(knowledge seeking)，知識搜尋是員工從其他人身上尋找知識(Wang and Noe, 2010)，而知識分享則隱含主動提供個人知識。

本研究根據 Ajzen 與 Fishbein (1980) 的觀點，認為人類的態度決定人類的行為意圖。組織內個人知識分享意願的傾向，端視個人對知識分享態度的評估。因此，組織如果能影響員工知識分享的態度，最後必然會改變員工知識分享的行為。Zhang 與 Ng(2012) 的研究支持了上述的觀點，說明員工知識分享的態度受到個人行為信念的決定，而影響了員工知識分享的意圖與行為。這個態度是對著集體實踐(collective's practice)而產生，並對著這個實踐比較個人利益後而給予不同程度的評價(van den Hoof *et al.*, 2012)。本研究認為，組織在面對人際關係、自我效能(self-efficacy)、自我價值(self-worth)、合作與信任等對知識分享態度的影響時(Chen and Cheng, 2012; van den Hoof *et al.*, 2012; Zhang and Ng, 2012)，比對知識分享的意圖與行為更具有優先性。本文建議採取 Bock *et al.* (2005) 對知識分享態度的定義，認為知識分享態度是指「對於分享知識抱持支持與正向情感的程度」(Bock *et al.*, 2005; Chow and Chan, 2008)。

二、關係社會資本

「社會資本」一詞最早出現在 Jacobs(1965) 的社區研究，強調社區裡人際關係網絡綿密的重要性，是建立社區信任、合作與集體行動的基礎。Bourdieu(1986) 認為社會資本是真實或潛在資源的總和，這種資源需要依靠網絡連帶(tie)持續性的維持。Adler 與 Kwon(2002) 定義為「個人或群體可得的善意(goodwill)，它來自於行動者社會關係的結構與內容，它的效果來自於行動者可得的資訊、影響與相互支持」(p. 23)。Leana 與 van Buren(1999) 則將組織內的社會資本定義為：「反映公司內部社會關係特性的資源，是透過成員們集體目標導向層次與共享信任，在成功的集體行動幫助下創造價值」(p. 538)。Nahapiet 與 Ghoshal(1998) 將社會資本區分為三個向度，包括結構向度(structural dimension)、認知向度(cognitive dimension)與關係向度(relational dimension)，關係向度也就是本研究所欲探討的關係社會資本。Uphoff(1996) 曾

將結構社會資本與認知社會資本的範圍界定在集體層次，Chang 與 Chuang (2011)以及 Makela 與 Brewster(2009)認為關係社會資本則是一種連結人與人之間情感的本質，可以透過集體層次，也可以是個體層次表現出來。本研究認為關係社會資本是描寫經由人們彼此長期的互動所發展出來的一種人際關係，鑲嵌在此人際關係中的人，形成一種不間斷的社會互動，而影響彼此的行為(Granovetter, 1992; Nahapiet and Ghoshal, 1998)。

關係社會資本的主要內容包括信任、規範、義務與期待、認同(Cabrera and Cabrera, 2005; Nahapiet and Ghoshal, 1998)，Nahapiet 與 Ghoshal(1998)進一步認為關係社會資本的內容必須表現出合作的關係，才能進一步展現出社會交換。由於規範、義務與期待具有社會系統(Coleman, 1988)與公共財(羅家德 2008)的概念，屬於集體層次，為避免過多的變數與層次造成研究設計與統計分析的複雜性，本研究僅將關係社會資本界定在個體層次的信任、認同與合作三個成分，並觀照這三個成分在關係社會資本的內在關係，茲將此成分分述如下：

(一)合作

合作與信任在Jacobs(1965)的研究裡就已是重要的概念，Nahapiet 與 Ghoshal (1998)在談及關係構面(*relational dimension*)的社會資本時，強調合作在人與人的互惠交往過程中，將會形成一種規範、義務與期待，對智慧資本* (*intellectual capital*) 起著激勵作用。Axelord (1984)認為成員間合作的發生，是成員間在互惠條件下可能收到任何的利益所驅動。而且，這種合作通常必須是出於自由意志 (*voluntaristic*)(Astley, 1984)。另一方面，在人際交往時，個人除了衡量集體利益外，也會考慮自我利益，因而激勵交往雙方採取合作或競爭行為，在獲得利益的同時，也隨伴風險 (Ferrin *et al.*, 2007)。

至於什麼是合作？學者各有不同的觀點。如 Ring 與 van de Ven(1994)認為合作是個別成員持續表現合作關係的意願，它是一種社會性人為機制的集體行動，且不斷持續形塑與重建這種關係。又如 Chen *et al.* (1998)認為合作是發生在群體成員間互動的與關係的行為，並引導群體工作的達成。Nahapiet

* Nahapiet 與 Ghoshal (1998) 認為智慧資本是人們所獲得的知識、技術與能力，是組織有價值的資源，可以塑造社會集體的知識與認知能力。

與Ghoshal(1998)指出社會資本鼓勵合作行為，並認為信任將會使人與人更願意合作。針對此一看法，本研究將合作限定在員工表現與其工作任務有關的合作行為。並根據 Laughlin(1978)、Morgan 與 Hunt(1994)的研究，將合作定義為「員工在特定工作中能與同事共同完成任務的表現。」

(二)信任

Mayer *et al.* (1995)在有關組織信任一文中定義信任為：「不論是否具有監督或控制他方的能力，信任者(trustor)可期待他人將從事對自己而言重要的特定行動，並且願意接受另一方可能的傷害性(vulnerable)行動」(p. 712)。Gambetta(1988)指出，這個信任是個人期待他人在某些行為方面將會對自己有所助益。而這樣的一種信任關係，在某種程度上，雙方都蘊藏著風險(risk)的承擔，憑藉的是知覺他人是值得信賴(trustworthiness)的期待(Gabarro, 1978; Mayer *et al.*, 1995)，當然這也包含著情感的(affective)基礎在彼此的關係中，充滿著如Williamson(1985)所說的「善意」(goodwill)的表達。因此，如果信任是建立在風險與報酬的基礎上，則透過契約的約束會使交易履行，這種信任稱之為脆弱性信任(fragile trust)；如果信任不是建立在可計算性，而是一種道德的信念，不論成本與收益是否均衡，仍透過彼此的互惠而持續履行，這種信任則稱之為彈性化信任(resilient trust)(Leana and van Burean, 1999)。

信任具有心理的指向性，也就是從主體接納的意願(willingness)指向值得信賴的客體。當然，值得信賴的客體會促使主體增強接納的意願，而此信心必須視交換雙方都具有良善的意圖(Cook and Wall, 1980; Ouchi, 1981; Ring and van de Ven, 1994)，或者相信對方具有相當程度的可信賴感(Cook and Wall, 1980; Ouchi, 1981; Giddens, 1990)。然而，要維繫彼此的信任關係，脆弱性的信任則不如彈性化信任的可長可久，彈性化信任因人際間勤於互動，更能強化組織內的社會資本(Granovetter, 1973)。Cook 與 Wall(1980)認為組織內員工互動所建立的信任，包括對同事以及對主管的信任。Costigan *et al.* (1998)則認為除了對同事與主管的信任外，又加上對高階管理(top management)的信任。Costigan等人對高階管理的信任著重在高階管理者組織決策的結果，反應制度性信任，不是高階管理者表現出的特質或行為。所以，我們認為信任是知覺特定他人、群體或組織制度的可信任結果(Rousseau *et al.*, 1998)。

綜合學者對信任的界定可說是多面向，對象也多有不同。本研究根據

Boisot(1995)的看法，認為在模糊與不確定的環境中，人際信任對知識創新非常的重要，Nahapiet 與 Ghoshal(1998)在談到關係社會資本時，也認為這是人際信任各種資訊所必須的，並且將焦點放在公司內部的一般社會關係。本研究採用 MacAllister(1995)看法，對人際信任的定義為「員工個人對組織成員言詞、行為、決策的信心程度」，對象包括同事、主管與高階管理者。

(三) 認同

「我是誰」、「我們是誰」是 Taifel 與 Turner(1986)社會認定理論(social identity theory)的提問。根據這一個理論的提問，衍生出不同的社會分類(social categories)，包括性別、種族、宗教、社團等，每個成員都有其類別群體的共同典型特徵(prototypical characteristics)。社會認定理論強調人們經過社會比較，將自己歸類在一個社會類別中，並確認自己為此一類別的成員，此同時也具備了對這一個群體的社會性認同(social identification)。在確認「我是誰」等等這些自我認識時，自我所在的群體組織可以回答這個問題，也就是說，自我對組織群體的認同解釋了「我是誰」的自我定義(self-definition)(Ashforth and Mael, 1989)。社會認定是區別內群體(intergroup)與外群體(outgroup)的心理基礎(Taifel and Turner, 1986)，是一套社會認知的過程，在自我分類理論(self-categorization theory)(Turner *et al.*, 1987)的支撐下，充實了社會認定理論的內容。自我分類建構一套典型的知覺識別，做為「自己人」與其他人的差異化指標(Hogg and Terry, 2000; Stets and Burke, 2000)，共同典型的的人會群聚在一起，並且喚起集體性的知覺(Ashforth and Mael, 1989)。分類時或許彼此的關係尚處於不確定狀態，只有在類別成員相互承認，與典型人物產生關聯，進而區辨你我異同，對群體的認同就產生了(Jenkins, 1996)。自我分類假定了個人可以將自己分類在不同的群體，而認同就意味著對自我歸屬類別的認定，個人也會覺察到這個類別與自己的認定有關(van Dick *et al.*, 2006)。

當一個人認同一個群體的價值與目標，此時的個人會因為彰顯群體而縮小自我，甚至於調整自己的價值與目標和這個群體成員一致(Kramer *et al.*, 1996)。當個人的群體認同愈高，個人會將自我知覺融入群體，並且將其他群體成員當作是自我延伸的一部分(Taifel and Turner, 1979)。簡單來說，群體的認同就是一個人願意把自己當作是特定群體的成員之一(Fishbach *et al.*, 2011)。Leana 與 van Burean(1999)提到組織社會資本是組織內一套社會關係所

形成的資源，而產生資源的基本條件是組織成員具備集體目標導向，因此成員會對群體有認同感與集體行動，彼此間依賴著足夠信任感。這不會是制度上的監督，也不是經濟上的誘因使然。這是因為群體認同造就了群體成員的高度相似性(similarity)，他們相信他們擁有相同的特質，有類似的共通點，是一種集體性的認同(Jenkins, 1996)。綜上所述，本研究將認同定義為「員工對工作群體的強烈歸屬感，並以群體的目標為自己的目標」。

過去許多研究將組織認同(organizational identification; OI)與態度組織承諾(attitudinal organizational commitment; AOC)視為同義詞(如：Griffin and Bateman, 1986; Mathieu and Zajac, 1990)，Riketta(2005)為此進行 OI 的文獻整理，並進行 meta-analysis，分別檢視相關研究，以 OI 的 Mael scale(MS)與組織認同量表(organizational identification questionnaire; OIQ)、AOC 的情感性承諾量表(affective commitment scale; ACS)與組織承諾問卷(organizational commitment questionnaire; OCQ)分別與年齡、性別、工作滿足、離職意圖等等變數相關性加以分析，研究發現，MS、OIQ 與 ACS、OCQ 與行為意圖的相關性上是有顯著差異的。Riketta 綜合分析結果，認為 Mael scal 是 OI 較為適切的量表。儘管如此，他也認為無論是 OI 或 AOC 量表的使用，還是要考慮方法上的問題。假如結果變數是角色外行為(extra-role)，則 OI 是適合的解釋變數，如果結果變數是離職、曠職等行為意圖，則 AOC 優於 OI。或許 AOC 範圍太過廣泛，內容除了認同之外，也包括了評估與激勵變數在內，相對的 OI 的內容就較明確。但 Riketta 也指出 AOC 與 OI 可以不須嚴格區別，卻可以相互參照，甚至轉換理論模型相互批評，對理論與方法都會有正面的幫助。

三、認同、信任與合作的關聯

信任一直是社會資本的核心概念，許多研究也都指出，在高度信任的社會關係裡，人們通常更願意進行合作(Putnam, 1993; Ring and van de Ven, 1994; Tyler and Kramer, 1996)。當信任出現時，就表示期待回報的關係已經確立，就如同給機器上了潤滑劑(lubricate)，使合作更加順利的展開(Nahapiet and Ghoshal, 1998)。Golembiewski 與 McConkie(1975)認為信任是影響人際間與群體行為最為重要的變數，許多的研究也都提出信任是合作行為的重要指標，會增加合作行為(Perlow, 1998; Dirks and Ferrin, 2001; De Cremer and Dewitte, 2002;

Tyler, 2003)。根據文獻得知，信任使我們預期對方將從事符合期待的特定行動，也促使我們表現出合作行為的可能預期(Brann and Foddy, 1988)。同樣的，員工對所屬集體或工作群體有高度的認同，將提升群體內的信任(Voci, 2006)，不僅使成員間的信任感提升(Brewer, 1979; Leana and van Burean, 1999)，更能使成員間合作的頻率提高(Brewer, 1979; Lewicki and Bunker, 1996)。當一個人認定屬於某一群體，通常會努力的維持成為群體的一員，以有別於其他群體，並且認為群體內的成員是值得信賴、可以合作的(Brewer, 1979)。社會認定的相關研究已指出，與自己想法、信念相類似的群體成員在一起，會影響彼此間的信任與合作關係(Kramer and Brewer, 1984; Kramer, 1991)。綜合信任、合作與認同關係的相關研究，本研究提出以下假設：

H1：員工的信任程度愈高，則愈能表現合作行為。

H2：員工對工作群體的認同程度愈高，則信任程度愈高。

H3：員工對工作群體的認同程度愈高，則愈能表現合作行為。

四、關係社會資本與知識吸收能力

組織的吸收能力建立在成員個人的吸收能力，反過來說，組織個別成員吸收能力的積累，才能成就組織的吸收能力，當然這也不是簡單的加總問題(Cohen and Levinthal, 1990)。本研究認為，關係社會資本是一套組織脈絡因子，是互惠的網絡關係，除了影響員工知識分享外，也促進員工知識獲得與應用。組織成員獲得新知識與應用新知識，是發生在組織活動過程中，因此社會互動是個重要的因素(Volberda *et al.*, 2010)。社會互動是包括對組織成員、各階管理者所產生的凝聚力(cohesion)與彼此的信任關係(Hotho *et al.*, 2012)。關係社會資本透過互動建立社會網絡，組織的資源、知識與能力也在社會網絡的連帶關係中流動。知識的獲得與利用由於受此一社會過程決定，因此社會資本將扮演一個重要的角色(Kogut and Zander, 1992; Yli-Renko *et al.*, 2001)。本研究合理推論，提出以下假設：

H4：關係社會資本與知識吸收能力具顯著正向關聯。

H4a：合作與知識吸收能力具顯著正向關聯。

H4b：信任與知識吸收能力具顯著正向關聯。

H4c：認同與知識吸收能力具顯著正向關聯。

五、關係社會資本與知識分享態度

知識是當今企業競爭優勢的資源，如何促進知識的分享進而創造知識，已是企業持續創新的必須過程。Nahapiet 與 Ghoshal(1998)認為關係社會資本能夠經由智慧資本的交換，促進知識的創新。然而，員工做為知識的擁有者，知識是其個人競爭發展的重要條件與資產，員工通常不太願意與他人分享(Ciborra and Patriotta, 1998)。員工願意分享知識，必須是建立在緊密社會互動的信念與行為上(Kim *et al.*, 2013)，這是關係社會資本所指涉的人際信任、認同他人的網絡關係(Cabrera and Cabrera, 2005)。Kim *et al.* (2013)的實證研究發現，關係社會資本與知識奉獻(knowledge donating)有很強的關聯，尤其作者非常強調社會信任在這方面的影響。van den Hoof 與 Huysman(2009)的研究也發現關係社會資本正向影響知識分享。因此，本研究合理推論，提出以下假設：

H5：關係社會資本與知識分享態度具顯著正向關聯。

H5a：合作與知識分享態度具顯著正向關聯。

H5b：信任與知識分享態度具顯著正向關聯。

H5c：認同與知識分享態度具顯著正向關聯。

六、知識吸收能力與知識分享態度

知識吸收能力是公司知識管理與創新的重要概念，是公司獲取、理解、轉換、利用知識的能力(Zahra and George, 2002)。過去的研究大部分在於檢視公司層級的吸收能力，例如 Malhotra *et al.* (2005)對供應鏈知識交換的研究。但是，不可否認的，組織的吸收能力必須依賴個別成員的吸收能力，每一個員工在專業知識上的貢獻是非常重要的(Cohen and Levinthal, 1990)。Reinholt *et al.* (2011)的研究指出，員工需要足以勝任工作的能力，才能夠創造分享知識給同事的機會。這些能力正是 Cohen 與 Levinthal(1990)指出的，組織成員具備了解新資訊、理解並應用新知識的「吸收能力」。Malhotra *et al.* (2005)的研究亦顯示吸收能力對個人間資訊的交流具顯著效果。也就是說，具有高度知識吸收能力的員工，在知識分享的效能上更具有經驗，而知識儲存

量的多寡，也就決定了知識分享的廣度與深度(Kwok and Gao, 2005)。Park *et al.* (2007)將吸收能力定義為「組織成員評價、理解與應用新知識的能力」(p. 302)。Griffith *et al.* (2003)則認為，吸收能力是員工個人利用知識的能力。本研究將知識吸收能力定義為「員工獲得專業技能與應用知識的能力」，並認為如果員工的專業知識以及應用能力不足，將無法進行知識分享。因此，組織個別成員知識吸收能力的的差異，將會影響到對同事的知識分享態度。基於此，本研究提出以下假設：

H6：員工知識吸收能力愈強，愈能展現正向的知識分享態度。

七、知識吸收能力做為中介效果

從以上的討論來看，社會資本藉由組織內員工的認同、信任與合作的關係，對知識吸收能力具有提升的作用，員工個人的知識吸收能力也會影響知識分享的態度。從組織學習觀察，組織學習是知識的獲得、吸收與應用的過程(Huber, 1991; Argote, 1999)，組織內如果具有穩定與頻繁的互動關係，將會創造知識獲得與應用的機會(Dyer and Singh, 1998)。知識管理的活動中，知識吸收能力與知識分享是重要的知識轉換(conversion)過程。根據Zahra與George(2002)的觀點，關係向度的社會互動影響智慧資本的創造。Todorova與Durisin(2007)對Zahra與George的知識吸收能力再定義的研究筆記(Note)中也提到，社會關係是吸收知識與搜尋外部知識的重要影響因子，值得組織重視與投資。

然而，如果沒有知識分享所應具備的知識能力，即使有高度的動機掌握住創造知識獲得與應用的機會，仍然不會產生高度的知識分享行為(Reinholt *et al.*, 2011)，Kwok與Gao(2005)的研究也認為吸收能力影響知識分享態度。另外，MOA也已經被運用在知識管理實務當做概念架構(Argote *et al.* 2003)，對知識分享已具有決定性的影響(Siemsens *et al.* 2008; Reinholt *et al.* 2011)，這其中就包含本研究有關關係社會資本的環境脈絡與知識吸收能力對知識分享的關係。綜合以上觀點，本研究認為知識吸收能力在關係社會資本與知識分享態度之間，存在著中介效果。關係社會資本對知識吸收能力具有重要影響，而唯有高度的知識吸收能力，才能促進知識分享。據上所述，

本研究合理推論，提出以下假設：

H7：知識吸收能力中介關係社會資本與知識分享態度。

H7a：知識吸收能力中介合作與知識分享態度的關聯。

H7b：知識吸收能力中介信任與知識分享態度的關聯。

H7c：知識吸收能力中介認同與知識分享態度的關聯。

本研究根據上述文獻探討以及假設推導，提出研究架構，如下圖所示：

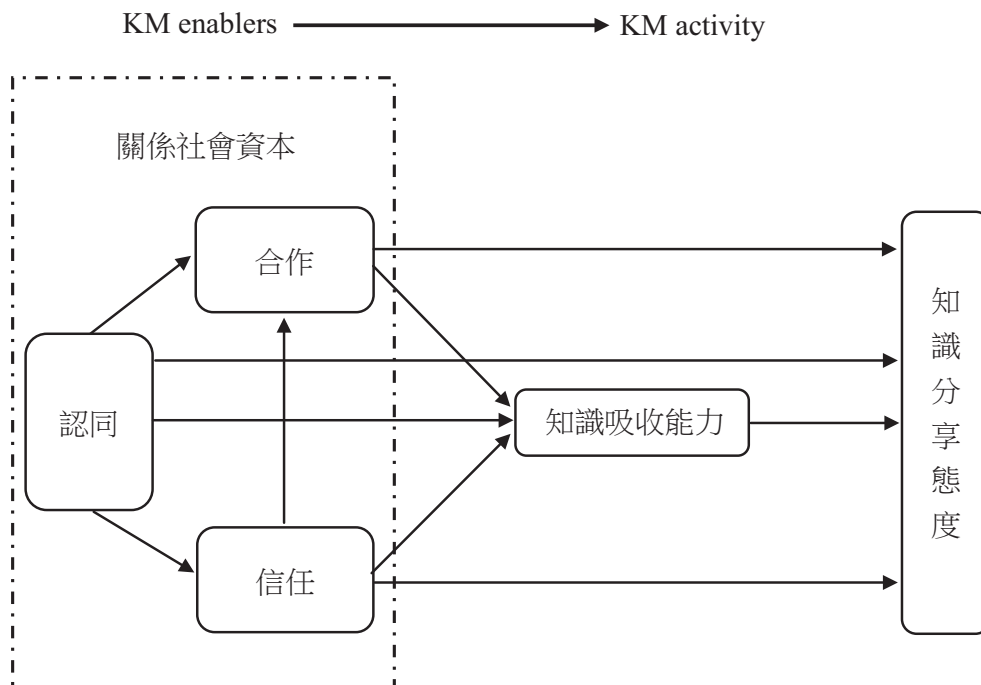


圖 1 研究架構

參、研究方法

一、研究樣本與程序

本研究選取 29 家國內民營企業公司，以部屬與其直屬主管做為調查對象。每一家企業均委託一名員工處理問卷的發放與回收作業，事先說明區分直屬主管與員工問卷，主管問卷衡量所屬個別員工的合作行為與知識吸收能力，員工問卷衡量員工自己對群體的認同，對同事、對主管與對組織的信任，以及知識分享態度。此設計目的是盡可能降低共同方法變異(common method variance；CMV)的問題。施測前請受託者分別在直屬主管與部屬問卷上代為註記編號加以對照，以利統計軟體輸入作業。本研究發出主管與部屬問卷各 438 份，經過一個多月時間，回收部屬自評問卷 228 份，主管對部屬評量問卷 235 份，刪除填寫不完整、規律性填答，以及直屬主管與部屬無法對照之無效問卷共計 53 份，總計有效問卷 205 份。

部屬樣本資料型態方面，男性 147 人(71.7%)，女性 58 人(28.3%)；年齡方面，以 31 至 40 歲居多，佔 54.6%；學歷方面，大學以上學歷者 143 人(68.3%)，專科與高中 65 人(31.7%)；所屬產業別方面，以傳產製造 85 人(41.5%)最多，電子科技 59 人(28.8%)次之；所屬部門則以生產、行銷業務與研發共 128 人(62.5%)佔多數；部屬與直屬主管共事時間，以 4-5 年時間最多，共 89 人(43.4%)，2-3 年時間居次，共 68 人(33.2%)；任職部門年資方面，以 4-9 年為最多，共計 136 人(66.3%)。直屬主管樣本形態方面，總計有 49 位主管，男性 30 人(61.2%)，女性 19 人(38.8%)；年齡方面，31 至 40 歲 23 人(46.9%)，40 歲以上 26 人(53.1%)；學歷方面，大學以上學歷者 43 人(87.8%)，專科與高中 6 人(12.2%)；任職主管年資方面，以 4-6 年 25 人(51.0%)最多，6 年以上 16 人(32.7%)次之。

二、變數測量

除控制變數外，本研究變數測量均採用 Likert 七點尺度，從最低分 1 分的「極為不同意」，到最高分 7 分的「極為同意」。

(一)知識分享態度

知識分享態度量表採用自 Bock *et al.* (2005)根據 Fishbein 與 Ajzen(1975)發

展的題項。知識分享態度量表共計五題，包括「我的知識分享給其他組織成員是件好事」、「我的知識分享給其他組織成員會受傷害」、「我的知識分享給其他組織成員是有趣的經驗」、「我的知識分享給其他組織成員對我來說是有價值的」、「我的知識分享給其他組織成員事件聰明的事情」。量表 Cronbach α 值為 .84。

(二)關係社會資本

1. 合作：

本研究採用 Yilmaz 與 Hunt(2001)有關組織內合作行為的量表，將原本的自評改為主管評，藉以衡量所屬成員在工作上的合作行為，題項包括：「他總是享受與其他同高度合作的活動」、「他總是偏好獨立工作而不是群體」(反向題)、「他總是相信團隊工作是達成目的最佳方式」共三題。量表 Cronbach α 值為 0.82。

2. 信任：

本研究以 Costigan *et al.* (1998)的觀點，將組織內的信任區分為對同事、對主管與對組織的信任。對同事的信任採用 Zaher *et al.* (1998)參考 Rempel 與 Holmes(1986)有關人際信任(interpersonal trust)的量表，將題項文字「我接觸的人」修改為「同事」，題項內容如：「我的同事總是沒有私心的和我討論事情」、「我的同事值得信賴」等，五個題項。對直屬主管的信任採用 Podsakoff *et al.* (1990)對領導者的信任量表，將題項文字「領導者」修改為「直屬主管」，題項包括：「我很有信心我的直屬主管總是試著公平的對待我」、「我完全相信我的直屬主管是正直的」、「我對直屬主管沒有堅定的忠誠度」(反向題)等，六個題項。對組織的信任採用 Robinson(1996)參考 Gabarro 與 Athos(1976)編製的量表衡量對組織有關制度或決策的信任，題項內容如：「我相信我的公司非常正直」、「我的公司總是不真誠」(反向題)、「我通常相信公司的動機與意圖是好的」等，七個題項。Cronbach α 值分別為：同事間的信任 0.84、對主管的信任 0.85、對組織的信任 0.85，整體 Cronbach α 值為 0.92。為了驗證此三個潛在變數受到信任這個共同因素的影響，本量表進行二階(second-order)驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)。分析結果顯示：共同因素「信任」對三個潛在變數同事、主管、組織信任

的解釋例分別為.62、.79、.83；完全標準化的因素負荷量分別為.79、.89、.91，整合為單一變數是適當的。

3. 認同：

本研究採用 van der Vegt 與 Bunderson(2005)參考 Allen 與 Meyer(1990)的情感承諾量表(affective commitment scale)當中與認同有關衡量對團隊認同的題項，本研究將團隊修改為工作群體，衡量部屬對群體的認同，題項內容如：「我強烈感受屬於這個工作群體」、「我感覺這個工作群體的問題似乎等同於我自己的問題」，共計四個題項，藉以衡量員工個人對所屬群體的認同程度。其 Cronbach α 值為 0.80。

(三)知識吸收能力

本量表參考 Liao *et al.* (2007)根據 Minbaeva *et al.* (2003)建立其中有關員工能力部分的量表，並將該量表「我們公司員工」修改為「這位員工」。共計五題，題項包括：「這位員工具備優秀的專業知識」、「這位員工可以快速且完全取得工作所需的新知識」、「這位員工的工作技能比我們競爭對手的員工更好」、「這位員工的教育文憑比我們競爭對手的員工更高」、「這位員工擁有使用以及分析整合知識的能力」。量表 Cronbach α 值為 .88。

肆、資料分析與結果

一、敘述統計與相關分析

表 1 為本研究各變數的平均數、標準差與相關係數，資料顯示主要變數中，除認同平均數為 4.94 外，各變數平均數均大於 5，表示部屬在信任、合作、知識吸收能力、知識分享態度等，普遍均持正面肯定的態度。直屬主管對部屬的合作行為與知識吸收能力的平均數，分別為 5.22 與 5.18，可說明直屬主管認為部屬在工作上的合作行為，對專業技能與知識應用方面，也都能達肯定程度。除控制變數外，其餘各主要變數的相關性方面，兩兩變數間均顯示顯著正相關，相關係數分布在 .432~.670 之間，均達顯著水準。根據此一結果，可以提供本研究進一步進行問卷與假設的驗證工作。

表 1 變數之敘數統計與相關係數

變數	M	S	1	2	3	4	5	6
1	10.00	2.367						
2	4.94	0.764	.120					
3	5.08	0.570	.082	.652***				
4	5.22	0.827	.016	.519***	.672***			
5	5.18	0.863	-.005	.432***	.527***	.499***		
6	5.43	0.816	.121	.546***	.648***	.554***	.670***	

註：n= 205；M=平均數，S=標準差；變數：1. 社會期許、2. 認同、3. 信任（加總同事、主管、組織）、4. 合作、5. 知識吸收能力、6. 知識分享態度。
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

二、量表整體模式配適評鑑

為驗證問卷的模式配適(goodness-of-fit)程度，本研究利用LISREL模式進行多因子驗證性因素分析，採用 χ^2 值自由度比、RMSEA、CFI、SRMR、NNFI與GFI等六項指標，評鑑整體模式的適切性。評量結果為： χ^2 值=806.54 ($p=0.00$)、自由度為539， χ^2 值與自由度比為1.50，小於判斷值3；RMSEA=0.044，小於判斷值0.05；SRMR=0.055，小於判斷值0.08；CFI=0.98、NFI=0.95均高於判斷值0.9；GFI=0.83略低於0.9。從以上各項指標顯示，本研究問卷測量模式尚具有良好的配適度，問卷的整體品質相當穩定。

三、量表內在模式配適評鑑

內在配適評鑑方面，即Bollen(1989)所稱的要素配適衡量(component fit measures)，也就是個別參數的檢定。本研究的評鑑標準為項目品質、組合信度(composite reliability)、平均變異萃取量(average variance extracted)、區別效度(discriminant validity)等四種檢定方法。

(一)項目品質檢定

根據Bagozzi與Yi(1988)的建議，觀察變數的因素負荷量(factor loading)的係數是否超過正負1，分析結果如表2發現所有觀察變數的因素負荷量係數在0.58~0.84之間，且大於Tabanachnica與Fidell(2007)所建議的大於0.55的

標準。對於觀察變數受潛在變數影響程度，本研究利用多元相關平方(squared multiple correlations; SMC)加以檢驗，根據 Joreskog 與 Sorbom(1989)建議 SMC 應大於 0.2，而本研究 35 個觀察變數的 SMC 則介於 0.34~0.71 之間。所有觀察值得參數估計 t 值均大於 1.96 的顯著水準。從數據顯示，本研究的測量題目具有良好的信度。

(二)組合信度檢定

組合信度主要是評鑑各潛在變數中測量題項的內部一致性，本研究採用 Fornell 與 Larcker(1981)的法則，並依 Bagozzi 與 Yi(1988)的建議，組合信度係數應大於 0.60 以上。經過計算，各變數的組合信度分別如表 2 為：認同 0.80、同事信任 0.84、主管信任 0.85、組織信任 0.85、合作 0.83、知識吸收能力 0.88、知識分享態度 0.85，所有係數均大於指標值 0.6，顯見本問卷可以得到較為穩定的衡量。

(三)平均變異萃取量檢定

本研究採用 Fornell 與 Larcker(1981)計算平均變異萃取量的方法，檢視觀察變數是否能反映一個潛在變數。經過計算，各變數的平均變異萃取量如表 2，分別為：認同 0.50、同事信任 0.52、主管信任 0.50、組織信任 0.45、合作 0.62、知識吸收能力 0.77、知識分享態度 0.53，除了組織信任略低，其餘均大於指標值 0.5(Anderson and Gerbing, 1988)，顯見本問卷潛在變數的收斂效果尚能接受。

表 2 項目品質、組合信度、平均變異萃取量

潛在變數	觀察變數	因素負荷量	多元相關平方	組合信度	平均變異萃取量
認同	X1	0.79	0.62	0.80	0.50
	X2	0.63	0.40		
	X3	0.75	0.56		
	X4	0.66	0.44		
同事	X5	0.84	0.71	0.84	0.52
	X6	0.75	0.56		
	X7	0.69	0.48		
	X8	0.70	0.49		
	X9	0.59	0.35		
信 任	X10	0.76	0.58	0.85	0.50
	X11	0.67	0.45		
	X12	0.73	0.53		
	X13	0.74	0.55		
	X14	0.68	0.46		
	X15	0.63	0.40		
組織	X16	0.81	0.66	0.85	0.45
	X17	0.69	0.48		
	X18	0.61	0.37		
	X19	0.74	0.55		
	X20	0.58	0.34		
	X21	0.63	0.40		
	X22	0.62	0.38		
合作	X23	0.81	0.66	0.83	0.62
	X24	0.72	0.52		
	X25	0.83	0.69		
知識吸收 能力	X26	0.82	0.67	0.88	0.77
	X27	0.72	0.52		
	X28	0.77	0.59		
	X29	0.78	0.61		
	X30	0.75	0.56		
知識分享 態度	X31	0.77	0.59	0.85	0.53
	X32	0.67	0.45		
	X33	0.69	0.48		
	X34	0.67	0.45		
	X35	0.82	0.67		

(四) 區別效度檢定

本研究首先透過檢視潛在變數間的相關程度，發現兩兩變數之間相關

係數值 Φ 介於 0.50~0.81 之間，均小於 0.85，變數間具有可區別性。其次，利用信賴區間檢定，將相關係數加減 1.96 個標準差，檢視信賴區間是否包含 1，再一次判斷潛在變數間是否具備區別效度。經過計算，兩兩變數信賴區間如表 3 所示，均未包含 1，表示量表具有顯著區別效度。

表 3 信賴區間

	1	2	3	4	5	6
2	[0.46, 0.70]	1				
3	[0.60, 0.80]	[0.60, 0.80]				
4	[0.70, 0.86]	[0.62, 0.82]	[0.73, 0.89]			
5	[0.50, 0.74]	[0.55, 0.75]	[0.68, 0.84]	[0.59, 0.79]		
6	[0.37, 0.65]	[0.38, 0.62]	[0.42, 0.66]	[0.43, 0.67]	[0.44, 0.68]	
7	[0.56, 0.76]	[0.54, 0.74]	[0.57, 0.77]	[0.60, 0.80]	[0.56, 0.76]	[0.68, 0.84]

註：1. 認同、2. 同事信任、3. 主管信任、4. 組織信任、5. 合作、6. 知識吸收能力、7. 知識分享態度

四、假設檢定結果

本研究採用 LISREL 的結構模式，運用最大概似法(Maximum Likelihood; ML)進行參數估計，逐一檢定研究假設，分析結果如圖 2 所示(顯著為實線，不顯著為虛線)，所有假設檢定結果如表 4，參數估計 t 值的絕對值大於 1.96，則表示該參數值即達 $p < .05$ 的顯著水準。首先，檢定關係社會資本的內在關係。假設 1 為員工的信任程度與合作的關係，結果顯示員工的信任程度與合作行為具顯著正向關係，假設 1 獲得支持；假設 2、3 分別為員工對工作群體的認同對信任與合作行為的關係，結果顯示員工對工作群體的認同愈強，愈能展現高度的信任與合作行為，假設 2、3 分別獲得支持。

其次，假設 4a、4b、4c 是檢定關係社會資本的三個內容與知識吸收能力之間的關係。結果顯示合作、信任均與知識吸收能力具顯著正向關聯，然而認同與知識吸收能力則未見顯著效果，假設 4a 與 4b 獲得支持，假設 4c 未獲支持。接著，假設 5a、5b、5c 是檢定關係社會資本三個內容與知識分享態度之間的關聯。結果顯示，合作與知識分享態度之間的關聯未達顯著水準，假設 5a 未獲支持；信任、認同與知識分享態度之間的關聯則達顯著水準，假設 5b、5c 均獲得支持。假設 6 檢定員工知識吸收能力與知識分享

態度之間的關聯，結果顯示員工個人的知識吸收能力愈強，愈能展現正向的知識分享態度，假設 6 獲得支持。

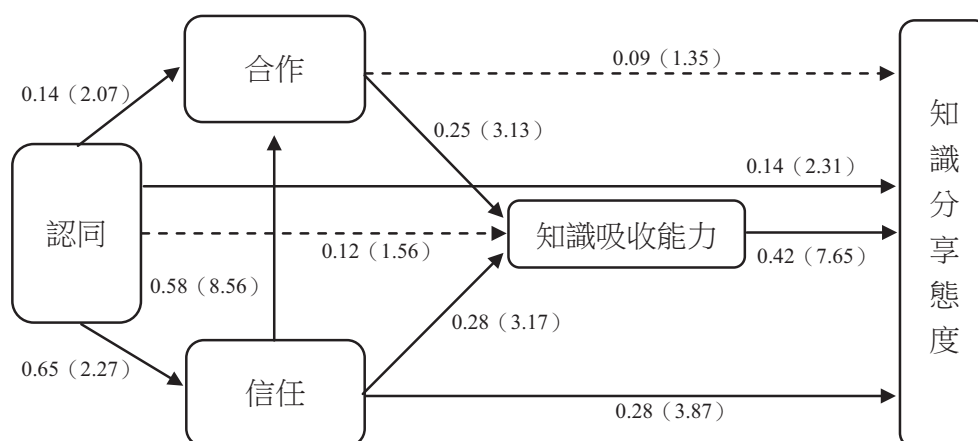


圖 2 路徑分析

表 4 假設路徑檢定結果

研究假設	路徑係數	結果
H1：員工的信任程度愈高，則愈能表現合作行為。	0.58*	支持
H2：員工對工作群體的認同程度愈高，則信任程度愈高。	0.65*	支持
H3：員工對工作群體的認同程度愈高，則愈能表現合作行為。	0.14*	支持
H4：關係社會資本與知識吸收能力具顯著正向關聯。		
H4a：合作與知識吸收能力具顯著正向關聯。	0.25*	支持
H4b：信任與知識吸收能力具顯著正向關聯。	0.28*	支持
H4c：認同與知識吸收能力具顯著正向關聯。	0.12	不支持
H5：關係社會資本與知識分享態度具顯著正向關聯。		
H5a：合作與知識分享態度具顯著正向關聯。	0.09	不支持
H5b：信任與知識分享態度具顯著正向關聯。	0.28*	支持
H5c：認同與知識分享態度具顯著正向關聯。	0.14*	支持
H6：員工知識吸收能力愈強，愈能展現正向的知識分享態度。	0.42*	支持

註：* $p < .05$

在中介效果的部分，知識吸收能力、合作、信任與認同對知識分享態度的直接效果，除合作變數外，其餘變數均與知識分享態度具顯著直接效

果。合作與知識分享態度直接效果不顯著，合作與知識吸收能力，知識吸收能力與知識分享態度均達顯著，間接效果為 .10(t 值為 2.88)達顯著水準，知識吸收能力完全中介了合作與知識分享態度的關聯，假設 7a 獲得支持。其次檢視信任、知識吸收能力、知識分享態度的關連。信任與知識分享態度直接效果顯著，間接效果為 .12(t 值為 2.92)達顯著水準，知識吸收能力部分中介了信任與知識分享態度的關聯，假設 7b 獲得支持。最後，認同、知識吸收能力、知識分享態度的關聯，由於認同與知識吸收能力的關聯並未達顯著水準，知識吸收能力不具備間接效果，假設 7c 未獲支持。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究在知識管理的觀點上，觀照關係社會資本如何影響知識分享的態度。我們更認為在組織學習的過程中，知識吸收能力會是一個重要的中介條件，也是員工知識分享的前提。研究過程中，我們從文獻當中梳理關係社會資本的內涵，提出認同、信任與合作三個變數為關係社會資本的重要脈絡，並分別從文獻中提出變數間的關係方向。在研究設計方面，我們選取了適當的樣本，檢視適切的量表編製問卷，經由合理的施測過程，完成調查資料的蒐集。在檢測資料的適切性後，根據資料特性，運用結構方程模式，以嚴謹的分析程序，驗證變數間的路徑關係與中介效果，所獲得的研究結果充實了理論意涵。

本研究從文獻中理出關係社會資本中的三個重要構面，這三個構面作為知識驅動的三個要素，分別對知識吸收能力與分享態度的關聯獲得不同的結果，這個結果對不同關係資產可能導致不同的後果得到實證上的支持 (Dyer and Singh 1998; Rhodes *et al.*, 2008)。研究發現，合作對知識分享態度的關聯並不顯著，不存在直接效果，知識吸收能力扮演了完全中介的角色。員工之間的合作行為所建立的社會資本脈絡，藉由員工個人的知識吸收能力，產生正面的知識分享態度。其次，信任對知識分享態度具正向顯著關聯，知識吸收能力在此關聯中僅扮演著部份中介的角色。信任過去以來一直是社會資本的代名詞，之前的研究也都顯示信任與知識分享之間具有相關，

信任的關係會影響知識分享，這部分的研究結果可說與過去大部分的研究相一致(如 Chowdhury, 2005; Hsu *et al.*, 2007)。從上述結果得知，知識吸收能力作為中介條件，分別顯示了包括完全中介、部分中介與不具中介等效果，這進一步提供對於知識分享的過程有更細部的理論發現。

本研究除了探究關係社會資本的三個構面與知識吸收能力與分享態度的關係，也分析作為知識驅動的內在因子的脈絡關聯，得到以下結果：

首先，在信任與合作的關係裡，實證研究發現信任與合作行為具有顯著正向關聯。此一結果與 Yilmaz and Hunt(2001)等人的研究一致，他們是針對銷售員合作行為所做的研究，研究結果認為信任是合作行為的重要預測變數。Ferres *et al.* (2004)的研究也強調，工作場所的信任關係，已經大量出現在社會資本的研究裡，他們的研究結果也認為，信任可以改善個人與組織的效能。而我們認為，合作是個人與組織效能的內涵之一。因此，組織內的成員，不論是以專案、部門或任何形態出現的工作群體，這個群體的成員對同事的信任度愈高，會促使這個工作群體中的同事有更積極的合作行為表現。

其次，認同分別與信任及合作有正向顯著關聯，顯見員工對群體認同度愈高，也會提升彼此的信任感與合作行為。此一結果與 Voci(2006)、Shockley-Zalabak *et al.* (2000)認同與信任的實證研究一致。當員工把自己歸類為群體的一員，並且認定自己屬於這個群體時，對於所在群體的他人將知覺是值得信賴，而願意承擔風險，群體關係就容易建立。相同的，當員工認定一個群體，員工彼此也就更容易表現合作的行為，Milton與 Westphal(2005)的研究進一步認為，當員工們擁有一個以信任為基礎的社會連帶，彼此存在這種確證認同(identity confirmation)的關係網絡中，他們在工作上將更願意相互合作。

二、管理意涵

知識經濟的時代，企業需要員工群策群力共創價值，無論是部門、團隊、專案等各種組織群體，成員需要像群雁飛行般的通力合作，才能提升組織效能。當知識做為公司的策略選擇，如何使員工獲得知識、應用知識，進而分享知識，應該是公司的最佳實務。本研究結果給我們一個重要啟示：

員工之間緊密的互動關係，是促進員工知識吸收能力與分享的重要關鍵。公司因而必須思考，透過管理公司的社會資本，強化員工之間的互動，使成員能夠表現合作的行為，同事之間與上下之間彼此信任，並且認同自己的群體。

企業應該建立以信任為基礎的組織文化，由主管帶頭主動改變，相信部屬、授能(empower)所屬員工，從監督立場改變為教導與支援的角色。尤其鼓勵員工參與決策，提供想法，透過上下之間的溝通，增加彼此的了解，提高信任關係(Moore *et al.*, 1987)。企業也可以創造團隊或專案性工作的環境條件，無論是空間規劃或任務賦予，都應該使員工知覺必須信任同事的重要性，營造同事間善意表達的氛圍。而這種以工作群體為主的工作設計，同時可以形塑員工認同群體的信念，使員工產生歸屬感。企業為了激發員工對群體的認同，可以透過提升團隊成員的工作與目標相依性，藉此強化成員間互信的機制，增加合作行為的表現。

員工知識的獲得、應用與分享，是組織學習的過程與創新的來源。組織如何使個人的知識轉換為組織的知識，是知識管理的重要工作。於是，本研究將知識管理實務的重要關鍵指向關係社會資本的建立。組織必須創造有利的關係架構(relational archetypes)，鼓勵員工緊密社會互動，這不僅是為員工知識吸收能力與分享創造有利條件，更是促進知識流動與價值創新的重要機制。員工們透過頻繁的互動，提升個人的專業知識，進而活化組織學習，一方面可以降低協調與搜尋成本外，另一方面也可以在新經濟機會中節省交易成本(Uzzi, 1997)，保持組織的競爭優勢。

三、研究限制與未來建議

本研究在方法與研究設計上盡可能謹慎，但客觀上仍不免有些限制性的因素，本文除了必須負責任的交代這些問題，也期勉未來研究能有所改進。

第一，本研究在資料蒐集方法上，採取同時間取得的橫斷面設計(cross-sectional design)，儘管嚴謹的研究設計，或許可以強化假設結果，但因果解釋仍必須嚴謹看待。縱貫性研究(longitudinal research)應該是未來研究採行的方法，這對於變數間的因果解釋，確實會有比較精確的判斷。

第二，本研究僅限定在組織內員工之間的關係，對於現代許多的企業

所採取不同的組織結構與企業策略，本研究無法推論至此類跨組織的情境。未來可以針對供應鏈關係、策略聯盟關係、甚至事業部策略等跨組織的研究，提供更多理論與實務的貢獻。

第三，關係社會資本內容包括集體層次與個體層次，本研究並未探討集體層次的問題，未來或可提升層次，在研究方法上重新設計，包括變數的選擇、群體樣本與個體樣本的配對等，透過不同的角度來觀照此議題，希望在相關知識的理解能獲得更為廣泛的視野。

參考文獻

- 羅家德 (2008), 「組織社會資本的分類與測量」, *組織與管理研究的實證方法*, 台北: 華泰文化, 頁 411-440。
- Adler, P. S. and Kwon, S. (2002), "Social capital: prospects for a new concept." *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 17-40.
- Ajzen, I and Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001), "Review: knowledge management and knowledge management system: conceptual foundations and research issues." *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Iss. 1, pp. 1-18.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach." *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Argote, L. (1999), *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer, Boston, MA.
- Argote, L., McEvily, B. and Reagan, R. (2003), "Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes." *Management Science*, Vol. 49, Iss. 4, pp. 571-582.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization." *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39.
- Astley, G. W. (1984), "Toward an appreciation of collective strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 526-535.
- Aulawi, H., Sudirman, I., Suryadi, K. and Govindaraju, R. (2009), "Knowledge sharing behavior, antecedent and their impact on the individual innovation capability." *Journal of Applied Sciences Research*, Vol. 5, No. 12, pp. 2238-2246.
- Axelord, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1998), "On the evaluation of structural equation models." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. and Lee, J. N. (2005), "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate." *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 87-111.
- Boisot, M. (1995), *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and*

Culture, Routledge, London.

- Bollen, K. A. (1989), *Structural Equation Modeling with Latent Variables*, John Wiley.
- Bourdieu, P. (1986), "The forms of capital." In Richardson, J.G. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York, pp. 241-258.
- Brann, P. and Foddy, M. (1988), "Trust and the consumption of a deteriorating common resource." *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 31, No. 4, pp. 615-630.
- Brian, P. H. (2001), "Value development and learning organizations." *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, Iss. 1, pp. 19-32.
- Brewer, M. B. (1979), "In-group bias in the minimal intergroup situation: a cognitive- motivational analysis." *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 2, pp. 302-324.
- Cabrera, E. F. and Cabrera, A. (2005), "Fostering knowledge sharing through people management practices." *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 720-735.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance." *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, Iss. 6, pp. 515-524.
- Chang, H. H. and Chuang, S-S. (2011), "Social capital and individual motivations on knowledge sharing: participant involvement as a moderator." *Information & Management*, Vol. 48, pp. 9-18.
- Chen, W-J. and Cheng, H-Y. (2012), "Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel." *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Iss. 2, pp. 468-476.
- Chen, C. C., Chen, X. P. and Meind, J. R. (1998), "How can cooperation be fostered? the culture effects of individualism-collectivism." *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 285-304.
- Chow, W. S. and Chan, L. S. (2008), "Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing." *Information & Management*, Vol. 45, pp. 458-465.
- Chowdhury, S. (2005), "The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing." *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17, No. 3, pp. 310-326.
- Ciborra, C. U. and Patriotta, G. (1998), "Groupware and teamwork in R & D: limits to learning and innovation." *R & D Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 48-52.
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Coleman, J. S. (1988), "Social capital in the creation of human capital." *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-120.
- Collins, C. J. and Smith, K. G. (2006), "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms." *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, pp. 544-560.
- Cook, J. and Wall, T. (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and

- personal need non-fulfilment.” *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, pp. 39-52.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S. and Berman, J. J. (1998), “A multi-dimensional study of trust in organizations.” *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10, Iss. 3, pp. 303-317.
- Cummings, J. N. (2004), “Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization.” *Management Science*, Vol. 50, No. 3, pp. 352-364.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), “Working knowledge: how organizations manage what they know.” *Harvard Business School Press, Boston*.
- De Cremer, D. and Dewitte, S. (2002), “Effect of trust and accountability in mixed-motive situations.” *Journal of Social Psychology*, Vol. 142, Iss. 4, pp. 541-543.
- De Long, D. W. and Fahey, L. (2000), “Diagnosing cultural barriers to knowledge management.” *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 113-127.
- Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2001), “The role of trust in organizational settings.” *Organization Science*, Vol. 12, Iss. 4, pp. 450-467.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998), “The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage.” *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.
- Ferres, N., Connell, J. and Travaglione, A. (2004), “Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes.” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 6, pp. 608-622.
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. and Kohles, J. C. (2007), “Can I trust you to trust me? a theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships.” *Group Organization Management*, Vol. 32, No. 4, pp. 465-499.
- Fishbach, A., Henderson, M. D. and Koo, M. (2011), “Pursuing goals with others: identification and motivation resulting from things done versus things left undone.” *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 140, No. 3, pp. 520-534.
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975), *Beliefs, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.” *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- Gambetta, D. (1998), “Can we trust?” In Gambetta, D.(Ed.), *Trust: Making and Breaking of Cooperative Relations*, Blackwell, New York, pp. 213-238.
- Gabarro, J. J. (1978), “The development of trust, influence and expectation.” In Athos, A.G. and Gabarro, J.J.(Eds.), *Interpersonal Behaviors: Communication and Understanding in Relationships*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 290-303.
- Gabarro, J. J. and Athos, J. (1976), *Interpersonal Relations and Communications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Gibbert, M. and Krause, H. (2002), "Practice exchange in a best practice marketplace." In Davenport, D.H. and Probest, G.J.B.(Eds.), *Publicis Corporate Publishing*, Eriangen, Germany, pp. 89-105.
- Giddens, A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge, England.
- Golembiewski, R. T. and McConkie, M. (1975), "The centrality of interpersonal trust in group processes." In Cooper, C. L. (Ed.), *Theories of Group Processes*, John Wiley, New York, pp. 131-185.
- Granovetter, M. S. (1973), "The strength of weak ties." *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1992), "Problems of explanation in economic sociology." In Nohria, N. and Eccles, R. (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 25-56.
- Griffin, R. W and Bateman, T. S. (1986), "Job satisfaction and organizational commitment." In Cooper, C.L. and Robertson, I. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley & Sons, New York, pp. 157-188.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E. and Neale, M. A. (2003), "Virtualness and knowledge in teams: managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology." *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 2, pp. 265-287.
- Hendriks, P. (1999), "Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing." *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 91-100.
- Hogg, M. A. and Terry, D. J. (2000), "Social identity self-categorization processes in organizational contexts." *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 121-140.
- Hotho, J. J., Becker-Ritterspach, F. and Saka-Helmhout, A. (2012), "Enriching absorptive capacity through social interaction." *British Journal of Management*, Vol. 23, Iss. 3, pp. 383-401.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H. and Chang, C. M. (2007), "Knowledge sharing behavior in virtual communities: the relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectation." *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 65, Iss. 2, pp. 153-169.
- Huber, G. P. (1991), "Organizational learning: the contributing processes and the literatures." *Organization Science*, Vol. 2, Iss. 1, pp. 88-115.
- Huysman, M. and Wulf, V. (2006), "IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis." *Journal of Information Technology*, Vol. 21, No. 1, pp. 40-51.
- Ichijo, K., von Krogh, G. and Nonaka, I. (1998), "Knowledge enablers." In von Krogh, G., Roos, J. and Kleine, D. (Eds), *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, SAGE publications, London.
- Ipe, M. (2003), "Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework." *Human Resource Development Review*, Vol. 2, No. 4, pp. 337-359.

- Jacobs, J. (1965), *The Death and Life of Great American Cities*, Penguin Books, London.
- Jenkins, R. (1996), *Social Identity*, Routledge, New York, NY.
- Joreskog, K. G. and Sorbom, D. (1989), *LISREL 7 User's Reference Guide*, Scientific Software, IN.
- Kim, T. T., Lee, G., Paek, S. and Lee, S. (2013), "Social capital, knowledge sharing and organizational performance: what structural relationship do they have in hotels?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 683-704.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and replication of technology." *Organization Science*, Vol. 3, Iss. 3, pp. 383-397.
- Kramer, R. M. (1991), "Intergroup relations and organizational dilemmas: the role of categorization processes." *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 191-228.
- Kramer, R. M. and Brewer, M. B. (1984), "Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, No. 5, pp. 1044-1057.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B. and Hanna, B. A. (1996), "Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision." In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*, Sage, London, pp. 357-389.
- Kwok, S. H. and Gao, S. (2005), "Attitude towards knowledge sharing behavior." *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 46. No. 2, pp. 45-51.
- Laughlin, P. R. (1978), "Ability and group problem solving." *Journal of Research and Development in Education*, Vol. 12, No. 1, pp. 114-120.
- Leana, C. R. and van Buren III, H. J. (1999), "Organizational social capital and employment practices." *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 538-555.
- Lee, H. and Choi, B. (2003), "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination." *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228.
- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. (1996), "Developing and maintaining trust in work relationships." In Kramer, R.M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*, Sage, London, pp. 114-139.
- Liao, S. H., Fei, W. C. and Chen, C. C. (2007), "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries." *Journal of Information Science*, Vol. 33, No. 3, pp. 340-359.
- Lin, H. F. (2007), "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions." Vol. 33, No. 2, pp. 135-149.
- MacAllister, D. J. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations." *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.

- Makela, K. and Brewster, C. (2009), "Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing." *Human Resource Management*, Vol. 48, Iss. 4, pp. 591-613.
- Malhotra, A., Gosain, S. and Sawy, O. A. (2005), "Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation." *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 145-187.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment." *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- Mayer, R. C., Davis J. H. and Schoorman, F. D. (1995), "An integrative model of organizational trust." *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
- Milton, L. P. and Westphal. (2005), "Identity confirmation networks and cooperation in work group." *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 2, pp. 191-212.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F. and Park, H. J. (2003), "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM." *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pp. 586-599.
- Moore, S. F., Shaffer, L. S., Pollak, E. L. and Tylor-Lemcke, P. (1987), "The effects of interpersonal trust and prior commons problem experience on commons Management." *Journal of Social Psychology*, Vol. 127, No. 1, pp. 19-29.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing." *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage." *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, NY.
- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Pan, S. and Scarbrough, H. (1998), "A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman laboratories." *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2. No. 1, pp. 55-66.
- Park, J. H., Suh H. J. and Yang, H. D. (2007), "Perceived absorptive capacity of individual users in performance of enterprise resource planning (ERP) usage: the case for Korean firms." *Information & Management*, Vol. 44, pp. 300-312.
- Perlow, L. A. (1998), "Boundary control: the social ordering of work and family time in a high-tech corporation." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 2, pp. 51-67.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship

- behaviors.” *Leadership Quarterly*, Vol. 1, Iss. 2, pp. 107-142.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W. and Borman, W. C. (2003), “Hiring for knowledge-based competition.” In Jackson, M. A. and Denisi, A. S.(Eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 155-176.
- Putnam, R. D. (1993), “The prosperous community: social capital and public life.” *American Prospect*, Vol. 13, pp. 35-42.
- Reinholt, M., Pedersen, T. and Foss, N. J. (2011), “Why a central network position isn’t enough: the role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks.” *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 6, pp. 1277-1297.
- Rempel, J. K. and Holmes, J. G. (1986), “How do I trust thee?” *Psychology Today*, Vol. 20, No. 2, pp. 28-34.
- Rhodes, J., Lok, P., Hung, R. Y. Y. and Fang, S. C. (2008), “An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance.” *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20, No. 4, pp. 245-258.
- Riketta, M. (2005), “Organizational identification: a meta-analysis.” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, Iss. 2, pp. 358-384.
- Ring, P. S. and van de Ven, A. (1994), “Developmental processes of cooperative interorganizational relationship.” *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 90-118.
- Robinson, S. L. (1996), “Trust and breach of the psychological contract.” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, pp. 574-599.
- Roos, D. L. and von Krogh, G. (1992), “Figuring out your competence configuration.” *European Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 422-444.
- Rothschild, M. (1999), “Carrots, sticks and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issues behavior.” *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 24-37.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998), “Not so different after all: a cross-discipline view of trust.” *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 393-404.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. and Winograd, G. (2000), “Organizational trust: what it means, why it matters.” *Organizational Development Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 35-48.
- Siemsen, E., Roth, A. V. and Balasubramanian, S. (2008), “How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model.” *Journal of Operations Management*, Vol. 26, Iss. 3, pp. 426-445.
- Stets, J. E. and Burke, P. J. (2000), “Identity theory and social identity theory.” *Social Psychology Quarterly*, Vol. 63, No. 3, pp. 224-237.

- Stonehouse, G. H. and Pemberton, J. D. (1999), "Learning and knowledge management in the intelligent organization." *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, No. 5, pp.131-144.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of the best practice within the firm." *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Iss. S2, pp. 27-43.
- Tabachnicka, B. G., and Fidell, L. S.(2007), *Using Multivariate Statistics*, Allyn and Bacon, Needham Heights, MA.
- Taifel, H. and Turner, J. C. (1979), "An integrative theory of intergroup conflict." In Austin, W. G. and Worchel, S. (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks-Cole, Monterey, CA.
- Taifel, H. and Turner, J. C. (1986), "The social of identity theory of intergroup behavior." In Worchel, S. and Austin, W.G. (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson, Chicago, pp. 7-24.
- Todorova, G. and Durisin, B. (2007), "Absorptive capacity: valuing a reconceptualization." *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 774-786.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. and Wetherell, M. S. (1987), *Rediscovering the Social Group*, Blackwell, Oxford.
- Tyler, T. R. (2003), "Trust within organizations." *Personnel Review*, Vol. 32, Iss. 5, pp. 556-568.
- Tyler, T. R. and Kramer, R. M. (1996), "Whither trust?" In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 1-15.
- Uphoff, N. T. (1996), *Learning from Gal Oya: Possibilities for Participatory Development and Post-Newtonian Social Science*, Intermediate Technology Publications, London.
- Uzzi, B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, pp. 35-67.
- van der Veegt, G. S. and Bunderson, J. S. (2005), "Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification." *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 532-547.
- van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. and Wieseke, J. (2006), "Identity and the extra mile: relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour." *British Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 283-301.
- van den Hoof, B. and Huysman, M. (2009), "Managing knowledge sharing: emergent and engineering approaches." *Information & Management*, Vol. 46, Iss. 1, pp. 1-8.
- van den Hoof, B., Schouten, A. P. and Simonovski, S. (2012), "What one feels and what one knows: the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing." *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 148-158.
- Voci, A. (2006), "The link between identification and in-group favoritism: effects of threat to social identity and trust-related emotions." *British Journal of Social Psychology*, Vol. 45, pp. 265-284.

- Volberda, H. W., Foss, N. J. and Lyles, M. A. (2010), "Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the field." *Organization Science*, Vol. 21, Iss. 4, pp. 931-951.
- Wang, S. and Noe, R. A. (2010), "Knowledge sharing: a review and directions for future research." *Human Resource Management Review*, Vol. 20, Iss. 2, pp. 115-131.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Yilmaz, C. and Hunt, S. D. (2001), "Salesperson cooperation: the influence of relational, task, organizational, and personal factors." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, pp. 335-357.
- Yli-Renko, H., Autio, E. and Sapienza, H. J. (2001), "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms." *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Iss. 6-7, pp. 587-613.
- Zaher, A., McEvily, B. and Perrone, V. (1998), "Do trust matter? exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance." *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 141-159.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002), "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension." *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203.
- Zhang, P. and Ng, F. F. (2012), "Attitude toward knowledge sharing in construction teams." *Industrial Management & Data System*, Vol. 112, No. 9, pp. 1326-1347.

Relational Social Capital, Knowledge Absorptive Capacity, and Attitudes Toward Knowledge Sharing: The View of Knowledge Management

Han-Cheng Chiu*

Abstract

Knowledge is an important resource in enterprise. A key issue of knowledge management is how to motivate employees to engage in knowledge sharing. This study addresses these issues through relational social capital, knowledge absorptive capacity, and attitudes toward knowledge sharing. A questionnaire survey was conducted on employees and supervisors from different industries, and 205 samples were retrieved. The reliability and validity of the questionnaire were measured, and Structural Equation Modeling was used to test hypotheses. The results showed that knowledge absorptive capacity (KAC) is positively related to attitudes toward knowledge sharing (AKS); identification and trust have a positive relation with AKS; identification and cooperation are positively related to KAC; among identification, trust and cooperation are positively related; KAC has complete mediation effects between cooperation and AKS; KAC has partial mediation effects between trust and AKS. Finally, some implications for the theory and practice are proposed, and limitations and future research directions are suggested.

Keywords: relational social capital, knowledge absorptive capacity, attitudes toward knowledge sharing, identification, trust, cooperation

* Doctoral Candidate, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University; Associate Professor, Department of Political Science, National Defense University.
