The Quarterly Journal of
New Higher Education Research and Knowledge (NHERK)

Vol. 1, Issue 4, Winter 2025, 72-82
E-ISSN: 2981-1228, P-ISSN: 2981-0418

Available Online at: https://www.Nherk.ir/

Rsearch Article

# Investigating the Impact of Organizational Culture on the Knowledge Sharing Process in Higher Education: a Case Study of Farhangian University of Region 9, Iran

Fatemeh Akbari Garmestani [1], Atefeh Sadat Mirmahdavi [2]

1. *Master of Educational Management Lecturer, Farhangian University, Sari, Mazandaran, Iran.*
   ***Email:*** *Akbarigarmestani755@gmail.com*
2. *PhD in Educational Management, Farhangian University, Sari, Mazandaran, Iran.*
   ***Email:*** *Mirmahdavi.a.s@gmail.com*

**** Corresponding Author**: Akbarigarmestani755@gmail.com*

ARTICLE INFO

*Keywords:*

Organizational Culture
Knowledge Sharing
Hgher Education
Farhangian University
Region 9

Received:
23 December 2024
Received in revised form:
15 January 2025
Accepted:
07 February 2025
Published:
February 2025

Pp.72-82

ABSTRACT

**Background and Objectives:** In higher education environments, knowledge sharing is recognized as a key factor in scientific and organizational development. However, this process is often influenced by organizational culture. The present study aimed to investigate the impact of organizational culture on knowledge sharing at Farhangian University in Region 9 (including the provinces of Semnan, Mazandaran, and Golestan). This research sought to answer the main question of how organizational culture components affect faculty members' willingness to share knowledge.

**Methodology:** This study was conducted using a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 10 expert faculty members of Farhangian University, and the data were analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, a standardized questionnaire based on Hofstede's model (for organizational culture) and Newman and Conrad's model (for knowledge sharing) was utilized. The statistical population included 263 faculty members of Farhangian University in Region 9, and the data were analyzed using SPSS and PLS software through structural equation modeling.

**Results:** The findings revealed that organizational culture has a strong and significant impact on the knowledge-sharing process (path coefficient = 0.79, t-statistic = 12.58). Components such as reducing power distance, enhancing organizational trust, fostering a participatory culture, and managerial support had the most positive effect on knowledge sharing. In contrast, competitive, individualistic, and hierarchical cultures were identified as major barriers to knowledge sharing. Additionally, model fit indices (such as RMSEA = 0.070) indicated a good fit of the research model.

**Conclusion:** Organizational culture acts as a determining factor in the success of knowledge sharing in academic environments. To improve knowledge sharing, universities need to focus on reducing power distance, strengthening trust and collaborative spirit, and designing appropriate reward systems to create a suitable cultural foundation. These measures not only facilitate knowledge exchange but also lead to the enhancement of teaching and research quality. The results of this study can assist policymakers and university administrators in developing effective cultural strategies to transform universities into learning organizations.

Citation: Akbari Garmestani, F. & Mirmahdavi, A. S. (2025). Investigating the Impact of Organizational Culture on the Knowledge Sharing Process in Higher Education: a Case Study of Farhangian University of Region 9, Iran. *Knowledge and Research in New Higher Education,* 1(4), 72–82.

https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022

Authors retain the copyright and full publishing rights. © Authors.
The Article is Published by Alim-e-Noor Publication Center.
This article is an open access article licensed under
The Creative Commons Attribution 4.0 International **(CC BY 4.0).**

فصلنامه

# دانش و پژوهش در آموزش عالی نوین

دوره۱، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۳، ۷۲-۸۲
E-ISSN: 2981-1228, P-ISSN: 2981-0418

Available Online at: https://www.Nherk.ir/

مقاله پژوهشی

# بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیند اشتراک دانش در آموزش عالی: مطالعه موردی دانشگاه فرهنگیان منطقه ۹ کشور

فاطمه اکبری گرمستانی [۱]، عاطفه سادات میرمهدوی [۲]

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، ساری، مازندران، ایران.
۲. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، ساری، مازندران، ایران.
نویسنده مسئول: Akbarigarmestani755@gmail.com

**اطلاعات مقاله**

**واژگان کلیدی:**
هویت حرفه ای، برنامه درسی پنهان، هوش اخلاقی، دانشگاه مازندران.

**تاریخ دریافت:**
۱۴۰۳/۱۰/۰۳
**تاریخ بازنگری:**
۱۴۰۳/۱۰/۲۶
**تاریخ پذیرش:**
۱۴۰۳/۱۱/۱۹
**تاریخ انتشار:**
۱۴۰۳/۱۲/۰۱
**صص.** ۷۲-۸۲

**چکیده**

**زمینه و هدف:** در محیط‌های آموزش عالی، اشتراک دانش به عنوان عاملی کلیدی در توسعه علمی و سازمانی شناخته می‌شود. با این حال، این فرآیند غالباً تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش در دانشگاه‌های فرهنگیان منطقه ۹ (شامل استان‌های سمنان، مازندران و گلستان) انجام شد. این مطالعه به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی بود که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی چگونه بر تمایل اعضای هیئت علمی به اشتراک دانش اثر می‌گذارند.

**روش پژوهش:** این پژوهش با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) اجرا شد. در بخش کیفی، با ۱۰ نفر از اعضای هیئت علمی خبره دانشگاه فرهنگیان مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد و داده‌ها با روش تحلیل مضمون بررسی شدند. در بخش کمی، از پرسشنامه استاندارد مبتنی بر مدل‌های هافستد (برای فرهنگ سازمانی) و نیومن و کنراد (برای اشتراک دانش) استفاده شد. جامعه آماری شامل ۲۶۳ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان منطقه ۹ بود و داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و PLS و از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند.

**یافته ها:** یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر قوی و معناداری بر فرآیند اشتراک دانش دارد (ضریب مسیر ۰.۷۹ و آماره تی ۱۲.۵۸). مؤلفه‌هایی مانند کاهش فاصله قدرت، افزایش اعتماد سازمانی، تقویت فرهنگ مشارکتی و حمایت مدیریتی بیشترین تأثیر مثبت را بر اشتراک دانش داشتند. در مقابل، فرهنگ‌های رقابتی، فردگرا و سلسله‌مراتبی به عنوان موانع اصلی اشتراک دانش شناسایی شدند. همچنین، شاخص‌های برازش مدل (مانند RMSEA=0.070) حاکی از برازش مطلوب مدل پژوهش بود.

**نتیجه گیری:** فرهنگ سازمانی به عنوان عامل تعیین‌کننده در موفقیت اشتراک دانش در محیط‌های دانشگاهی عمل می‌کند. برای بهبود اشتراک دانش، لازم است دانشگاه‌ها با تمرکز بر کاهش فاصله قدرت، تقویت اعتماد و روحیه همکاری، و طراحی سیستم‌های پاداش مناسب، بستر فرهنگی مناسبی ایجاد کنند. این اقدامات نه تنها تسهیل‌گر تبادل دانش هستند، بلکه به ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش می‌انجامند. نتایج این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاهی در تدوین راهبردهای مؤثر فرهنگی برای تبدیل دانشگاه‌ها به سازمان‌های یادگیرنده کمک کند.

**استناد:** اکبری گرمستانی، فاطمه و میرمهدوی، عاطفه سادات. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیند اشتراک دانش در آموزش عالی: مطالعه موردی دانشگاه فرهنگیان منطقه ۹ کشور. *دانش و پژوهش در آموزش عالی نوین*، ۱(۴)، ۷۲-۸۲.

https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022

حق نشر و حقوق کامل انتشار برای نویسندگان محفوظ است. © نویسندگان. این مقاله توسط مرکز انتشارات علیم نور منتشر شده است. این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) منتشر شده است.

## مقدمه

در عصر دانایی محور کنونی، اشتراک دانش به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه سازمانی، به ویژه در محیطه های آکادمیک، شناخته می شود (آناند و همکاران، ۲۰۲۱). آموزش عالی به عنوان نهادی که مأموریت اصلی آن تولید، توزیع و کاربرد دانش است، نیازمند سازوکارهای مؤثری برای تسهیل اشتراک دانش میان اعضای هیئت علمی، پژوهشگران و دانشجویان است (شاه، ۲۰۲۲). با این حال، فرآیند اشتراک دانش همواره تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که یکی از مهمترین آنها فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است (الوسون، ۲۰۲۲). فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها، ارزشها، هنجارها و نمادهای مشترک در یک سازمان، می تواند هم به عنوان یک تسهیلگر و هم به عنوان یک مانع در اشتراک دانش عمل کند (اومیر و دیلانچیو، ۲۰۲۲). فرهنگ سازمانی نمایان گر نگرش ها، باورها، سنت ها و ارزش ها در سازمان بوده و بازتاب دغدغه های اصلی جامعه شناسی سازمانی می‌باشد (اکپا و همکاران، ۲۰۲۱). در محیط های دانشگاهی که معمولاً ماهیتی فردگرایانه و رقابتی دارند، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تمایل به اشتراک دانش، از اهمیت ویژه ای برخوردار است (بناگرو همکاران، ۲۰۲۲). امروزه، دانش به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌های آموزشی محسوب می‌شود و اشتراک دانش نقش کلیدی در ارتقای کیفیت آموزش، پژوهش و نوآوری ایفا می‌کند (چاترجی و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، مطالعات نشان می‌دهند که در بسیاری از مؤسسات آموزش عالی، فرآیند اشتراک دانش با چالش‌های متعددی روبه‌روست. یکی از این چالش‌ها تمایل پایین اعضای هیئت علمی به اشتراک دانش است که می‌تواند ناشی از ترس از از دست دادن مزیت رقابتی یا عدم اعتماد باشد (آناند و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک می‌توانند جریان دانش را محدود کنند. فقدان سیستم‌های پاداش‌دهی مناسب برای تشویق اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی رقابتی که همکاری را تضعیف می‌کند، از دیگر موانع موجود در این زمینه هستند (اندایش، ۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل در شکل‌گیری رفتارهای سازمانی، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر تمایل افراد به اشتراک دانش داشته باشد (استین، ۲۰۲۱). فرهنگ‌های سازمانی باز و مشارکتی معمولاً اشتراک دانش را تسهیل می‌کنند، در حالی که فرهنگ‌های بسته و سلسله‌مراتبی ممکن است مانع انتقال دانش شوند. مؤلفه‌هایی مانند اعتماد، هویت جمعی و حمایت مدیریت نیز نقش کلیدی در این فرآیند ایفا می‌کنند (اومیر و دیلانچیو، ۲۰۲۲). سوال اصلی پژوهش این است که "فرهنگ سازمانی چگونه بر فرآیند اشتراک دانش در مؤسسات آموزش عالی ایران تأثیر می‌گذارد؟" برای پاسخ به این سوال، چند سوال فرعی نیز مطرح می‌شود. اولاً، آیا بین سطح اعتماد سازمانی و تمایل به اشتراک دانش رابطه معناداری وجود دارد؟ ثانیاً، آیا فرهنگ مشارکتی در مقایسه با فرهنگ رقابتی، اشتراک دانش را افزایش می‌دهد؟ و ثالثاً، نقش سیستم‌های پاداش سازمانی در تسهیل یا بازدارندگی اشتراک دانش چیست؟ ضرورت این تحقیق از


https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022

دو جنبه نظری و عملی قابل توجه است. از جنبه نظری، این تحقیق به دنبال پر کردن شکاف تحقیقاتی در زمینه تأثیر فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش در محیط‌های آموزش عالی ایران است و به توسعه چارچوب‌های نظری مرتبط با مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی کمک می‌کند. از جنبه عملی، این تحقیق می‌تواند به مدیران دانشگاه‌ها در طراحی سیاست‌های فرهنگی مؤثر برای بهبود اشتراک دانش یاری رساند و راهکارهایی برای تبدیل دانشگاه‌ها به سازمان‌های یادگیرنده ارائه دهد. نوآوری این پژوهش در بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بومی با توجه به ویژگی‌های خاص آموزش عالی ایران نهفته است. همچنین، این تحقیق به ترکیب متغیرهای روانشناختی مانند اعتماد و ساختاری مانند سیستم پاداش در تحلیل رابطه بین فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش می‌پردازد. این تحقیق با هدف واکاوی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش در محیط‌های آموزش عالی طراحی شده است. یافته‌های آن می‌توانند به سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاه‌ها کمک کنند تا با اصلاح فرهنگ سازمانی، زمینه را برای بهبود فرآیندهای مدیریت دانش و در نهایت ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش فراهم کنند.

## روش شناسی

در این پژوهش، از روش ترکیبی (کیفی-کمی) برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از اساتید دانشگاه فرهنگیان منطقه ۹ کشور (شهرستان‌های سمنان، مازندران و گلستان) بوده است که در زمینه موضوع تحقیق دارای تخصص و تجربه کافی بودند. برای نمونه‌گیری در این بخش، از روش هدفمند و با در نظر گرفتن اصل اشباع نظری استفاده شده و در نهایت پس از انجام ۱۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، داده‌ها به حد اشباع رسیدند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل اعضای هیأت علمی، اساتید مأمور و مدرسان مدعو دانشگاه فرهنگیان منطقه ۹ کشور در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بوده که در مجموع ۲۶۳ نفر شامل ۱۹۲ مرد (۷۳٪) و ۷۱ زن (۲۷٪) را دربرمی‌گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش‌نامه بوده است. داده‌های گردآوری‌شده در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون (تماتیک) و در بخش کمی با استفاده از روش‌های آماری مناسب تجزیه و تحلیل شدند. معیارهای انتخاب خبرگان شامل مدرک دکتری، حداقل چهار سال سابقه تدریس در دانشگاه فرهنگیان و فعالیت‌های پژوهشی مرتبط با موضوع تحقیق بوده است.


https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022

**جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی جامعه آماری**

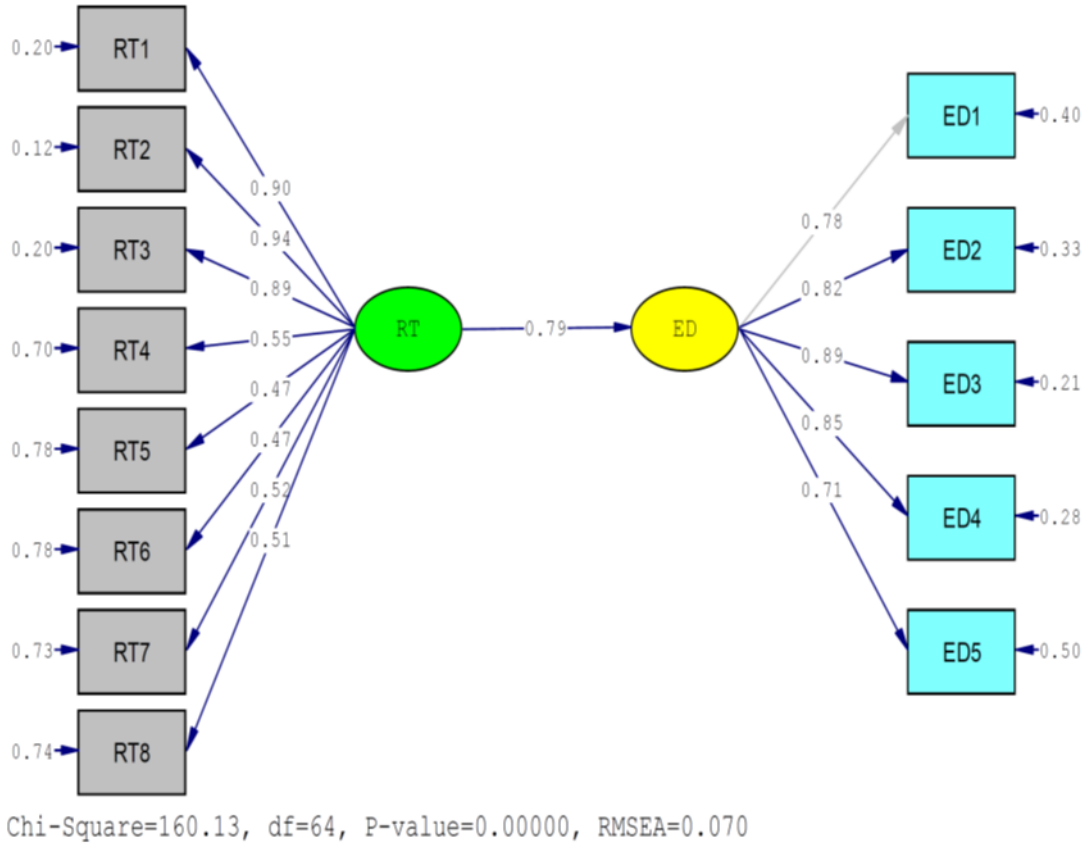
| دانشگاه | جنسیت | تعداد | درصد فراوانی | مجموع |
|---|---|---|---|---|
| سمنان | مرد | ۴۱ | ۱۵٪/۶ | ۴۹ |
| | زن | ۸ | ۳٪ | |
| مازندران | مرد | ۱۱۵ | ۴۳٪/۷ | ۱۶۱ |
| | زن | ۴۶ | ۱۷٪/۵ | |
| گلستان | مرد | ۳۶ | ۱۳٪/۷ | ۵۳ |
| | زن | ۱۷ | ۶٪/۵ | |
| مجموع | مرد | ۱۹۲ | ۷۳٪ | ۲۶۳ |
| | زن | ۷۱ | ۲۷٪ | |

در خصوص موضوع تحقیق حاضر دارای تألیفات، مقالات و فعالیت‌های پژوهشی باشند. آشنا با مباحث فرهنگ سازمانی و فرآیند اشتراک دانش باشند. در این پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای استاندارد است که شامل ۱۷ گویه برای سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد (۲۰۰۴) و ۶ گویه برای فرآیند اشتراک دانش بر اساس مدل نیومن و کنراد (۱۹۹۹) می‌باشد. مقیاس پاسخ‌دهی از نوع ترتیبی و طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای است. روایی و پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ، تحلیل عاملی، و مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی شده است.

## یافته ها

پژوهش حاضر به‌طور معناداری نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر فرآیند اشتراک دانش در محیط دانشگاهی است. دانشگاه‌هایی که دارای فرهنگی با سطح پایین فاصله قدرت، مشارکت‌پذیر، کم‌رقابت و گروه‌گرا هستند، در اشتراک مؤثر دانش موفق‌تر عمل می‌کنند. یافته‌ها بیانگر آن است که سیاست‌گذاران دانشگاه فرهنگیان باید با بازنگری در مؤلفه‌های فرهنگی سازمانی خود، به‌ویژه با کاهش موانع ساختاری و تقویت فرهنگ همکاری و اعتماد، بستر مناسبی برای توسعه دانش و ارتقاء کیفیت آموزش و پژوهش فراهم سازند.


https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022

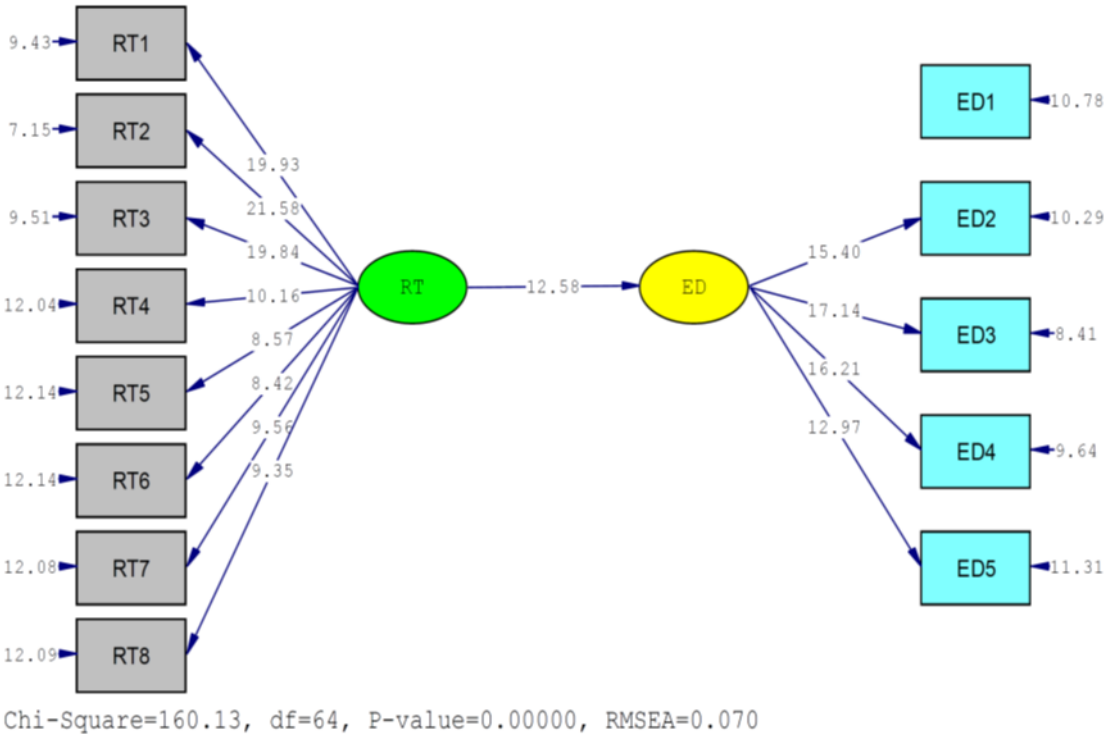



**نمودار ۱. تاثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیند اشتراک دانش در آموزش عالی در حالت تخمین ضرایب مسیر**

تحلیل رابطه بین فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش با در نظر گرفتن ضریب مسیر ۰.۷۹ نشان میدهد که این دو متغیر ارتباط قوی و معناداری با یکدیگر دارند. این ضریب بالا حاکی از آن است که بهبود فرهنگ سازمانی میتواند به طور مستقیم و مؤثری فرآیند اشتراک دانش را در دانشگاه فرهنگیان منطقه ۹ تقویت کند. با توجه به ضرایب جزئی تر، مؤلفه های فرهنگ سازمانی مانند RT3 و RT4 با ضرایب ۰.۹۰ و ۰.۸۹ بیشترین تأثیر را بر اشتراک دانش دارند، که نشان دهنده نقش کلیدی عواملی مانند حمایت مدیریتی، اعتماد متقابل و فضای مشارکتی در تسهیل اشتراک دانش است. از سوی دیگر، برخی مؤلفه های اشتراک دانش مانند ED3 و ED4 نیز با ضرایب بالا (۰.۸۹ و ۰.۸۵) این رابطه قوی را تأیید میکنند. با این حال، وجود ضرایب پایین تر در برخی مؤلفه ها مانند ED7 و ED8 (۰.۲۱ و ۰.۲۸) بیانگر آن است که علیرغم ارتباط کلی قوی بین دو متغیر، برخی جنبه های اشتراک دانش نیاز به توجه ویژه دارند. در نتیجه، دانشگاه میتواند با تمرکز بر تقویت مؤلفه های ضعیفتر فرهنگ سازمانی و ایجاد بسترهای مناسب برای تعاملات سازنده، به بهبود بیشتر


https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022

فرآیند اشتراک دانش دست یابد. ضریب مسیر ۰.۷۹ نه تنها اهمیت این رابطه را برجسته میکند، بلکه نشان میدهد که سرمایه گذاری در توسعه فرهنگ سازمانی میتواند بازدهی قابل توجهی در ارتقای اشتراک دانش داشته باشد.




**نمودار ۲. تاثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیند اشتراک دانش در آموزش عالی در حالت معنی داری ضرایب مسیر**

تحلیل رابطه بین فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش با توجه به خروجی مدلسازی معادلات ساختاری نشان دهنده نتایج قابل توجهی است. آماره تی برابر با ۱۲.۵۸ که برای بررسی رابطه این دو متغیر محاسبه شده، بیانگر وجود ارتباط بسیار قوی و معنادار بین فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش است (P-value=0.00000). این مقدار از آماره تی که به مراتب بالاتر از مقدار بحرانی ۲.۵۸ در سطح اطمینان ۹۹٪ است، به وضوح تأثیر فرهنگ سازمانی را بر بهبود فرآیند اشتراک دانش تأیید میکند. شاخص های برازش مدل نیز این رابطه را تأیید میکنند. مقدار کای-اسکوئر (۱۶۰.۱۳) با درجات آزادی ۶۴ و RMSEA برابر با ۰.۰۷۰ نشان میدهد که مدل از برازش قابلقبولی برخوردار است. RMSEA کمتر از ۰.۰۸ نشاندهنده برازش خوب مدل است که اعتبار تحلیل های انجام شده را تقویت میکند. با بررسی ضرایب مسیر، مشاهده میشود که برخی مؤلفه های فرهنگ سازمانی مانند RT3 (۱۹.۹۳) و RT4 (۲۱.۵۸) بیشترین تأثیر را بر اشتراک دانش داشته اند. این


https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022

اعداد بالا نشان میدهد که جنبه هایی از فرهنگ سازمانی مانند مشارکت جمعی، حمایت مدیریتی و اعتماد سازمانی نقش تعیین کننده ای در تسهیل فرآیند اشتراک دانش ایفا میکنند. از سوی دیگر، مؤلفه های اشتراک دانش مانند ED2 (۱۵.۴۰) نیز از این تأثیرپذیری بالایی برخوردار بوده اند. نتایج این تحلیل به طور قاطع نشان میدهد که تقویت فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان منطقه ۹ میتواند به عنوان یک راهبرد کلیدی برای بهبود اشتراک دانش در نظر گرفته شود. سرمایه گذاری در توسعه مؤلفه های فرهنگ سازمانی به ویژه در حوزه های مشارکت کارکنان، ایجاد اعتماد متقابل و حمایت مدیریتی، میتواند منجر به ارتقای قابلتوجه اشتراک دانش در بین اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه شود. این یافته ها برای سیاستگذاران و مدیران دانشگاهی حائز اهمیت بوده و میتواند مبنای تصمیم گیری های استراتژیک در زمینه توسعه سازمانی قرار گیرد.

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیند اشتراک دانش در محیطهای آموزش عالی، به‌ویژه دانشگاه‌های فرهنگیان منطقه ۹ کشور (استان‌های مازندران، سمنان و گلستان) طراحی و اجرا شد. این تحقیق به‌صورت ترکیبی و در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفت تا ضمن بهره‌گیری از دیدگاه‌های خبرگان دانشگاهی، بتواند داده‌های تجربی را نیز مورد تحلیل قرار دهد و به یافته‌هایی معتبر و قابل اتکا دست یابد. در بخش کیفی، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از اعضای هیأت علمی خبره، ابعاد و مؤلفه‌هایی از فرهنگ سازمانی شناسایی شد که می‌توانند بر اشتراک دانش اثرگذار باشند. یافته‌های این بخش نشان داد که فرهنگ سازمانی، به‌عنوان زیرساخت نرم‌افزاری دانشگاه، نقشی اساسی در تسهیل یا بازدارندگی فرآیند اشتراک دانش ایفا می‌کند. به‌ویژه مؤلفه‌هایی مانند *فاصله قدرت*، *فردگرایی*، *مردمنشی (رقابت‌گرایی)* و *اجتناب از عدم اطمینان*، به‌گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر انگیزه‌ها، اعتماد، و تعاملات علمی اعضای هیأت علمی اثر می‌گذارند. برای مثال، در سازمان‌هایی که فاصله قدرت بالا است، افراد پایین‌دست احساس امنیت کمتری برای بیان ایده‌ها و تبادل دانش دارند. همچنین، در فرهنگ‌های فردگرا، تمایل به حفظ دانش شخصی به‌جای اشتراک‌گذاری بیشتر مشاهده می‌شود. در بخش کمی پژوهش، داده‌های حاصل از پرسشنامه استاندارد از میان ۱۵۶ نفر از اساتید هیأت علمی، اساتید مأمور و مدرسان مدعو دانشگاه فرهنگیان جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و PLS و بهره‌گیری از مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج این تحلیل‌ها نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به‌عبارت دیگر، بهبود و اصلاح مؤلفه‌های فرهنگی


https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022

در دانشگاه، می‌تواند به شکل مستقیم و مؤثر، میزان اشتراک دانش میان اعضای هیأت علمی را افزایش دهد. یکی از یافته‌های مهم این تحقیق، اثر منفی مؤلفه *فاصله قدرت* بر اشتراک دانش بود. فاصله قدرت بالا، یعنی وجود نابرابری زیاد در توزیع قدرت و اختیار میان سطوح مختلف سازمانی، باعث می‌شود که افراد کمتر تمایل به تبادل دانش با سطوح بالاتر یا پایین‌تر داشته باشند. همچنین، *مردمنشی* یا غلبه ارزش‌های رقابتی به‌جای همکاری، مانعی برای تعاملات علمی اثربخش است و باعث ایجاد فضای رقابت منفی به‌جای هم‌افزایی می‌شود. در مقابل، سازمان‌هایی که به ارزش‌های زن‌منشانه مانند همکاری، دلسوزی و همدلی بیشتر اهمیت می‌دهند، بستر مناسب‌تری برای اشتراک دانش فراهم می‌آورند. نتیجه دیگر این پژوهش نشان داد که در سازمان‌هایی با سطح بالای *اجتناب از عدم اطمینان*، تمایل افراد به درگیر شدن در فرآیندهای جدید مانند اشتراک دانش کمتر است، چرا که آنان نسبت به پیامدهای مبهم و ناشناخته این تعاملات تردید دارند. این امر بر اهمیت ایجاد امنیت روانی و اعتماد سازمانی به‌عنوان پیش‌نیازهای اشتراک دانش تأکید دارد. همچنین، یافته‌ها نشان داد که *فردگرایی* به‌صورت مستقیم با کاهش تعاملات دانشی مرتبط است، چرا که در چنین فرهنگ‌هایی افراد تمایل بیشتری به انحصار دانش و کسب مزیت فردی دارند تا مشارکت گروهی. از منظر روش‌شناختی، نتایج آزمون‌های آماری همچون KMO، بارتلت، آلفای کرونباخ، و شاخص‌های برازش مدل تأیید کرد که ابزار گردآوری داده‌ها دارای روایی و پایایی مناسب بوده و مدل مفهومی پژوهش به‌درستی طراحی شده است.

همچنین، نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری (PLS-SEM) نشان داد که تمامی فرضیات اصلی پژوهش تأیید شده‌اند و فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر پیش‌بین، تأثیر معناداری بر متغیر وابسته یعنی اشتراک دانش دارد. با توجه به یافته‌های فوق، می‌توان نتیجه گرفت که برای ارتقای سطح اشتراک دانش در محیط‌های آموزش عالی، ضروری است که مدیران دانشگاه‌ها به‌صورت آگاهانه به بهبود مؤلفه‌های فرهنگی سازمانی بپردازند. به‌ویژه ایجاد فضای اعتماد، کاهش فاصله قدرت، تقویت روحیه همکاری و حمایت از تعاملات علمی باید در اولویت قرار گیرد. این اقدامات نه تنها به افزایش میزان اشتراک دانش کمک می‌کنند، بلکه در بلندمدت منجر به بهبود کیفیت آموزش، پژوهش و عملکرد سازمانی خواهند شد. از آنجا که اشتراک دانش یکی از ارکان اصلی مدیریت دانش و نوآوری سازمانی است، نتایج این پژوهش می‌تواند برای سیاست‌گذاران حوزه آموزش عالی نیز کاربردی باشد. طراحی سیاست‌ها و برنامه‌هایی که بر پایه ارتقای فرهنگ سازمانی هم‌افزا و مشارکتی باشد، می‌تواند مسیر توسعه پایدار و یادگیرنده دانشگاه‌ها را هموار کند. به‌علاوه، این تحقیق تأکید می‌کند که توجه به تفاوت‌های فرهنگی و بومی در دانشگاه‌های مختلف کشور، در طراحی برنامه‌های تحول‌گرایانه فرهنگی و دانشی بسیار حائز اهمیت است.


https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022

در پایان، باید اشاره کرد که این پژوهش همانند سایر مطالعات علمی دارای محدودیت‌هایی نیز بوده است؛ از جمله تمرکز بر یک منطقه جغرافیایی خاص و محدود بودن جامعه آماری. لذا پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آینده، دامنه پژوهش به سایر مناطق کشور گسترش یافته و سایر متغیرهای مداخله‌گر نیز مورد بررسی قرار گیرند. همچنین، بررسی‌های کیفی و طولی درباره تأثیر مداخلات فرهنگی بر فرآیندهای دانشی می‌تواند در درک عمیق‌تر از پویایی‌های سازمانی در محیط‌های آموزش عالی مؤثر واقع شود.

## تشکر و قدردانی

از کلیه مسئولان و کارکنان دانشگاه فرهنگیان مازندران و دانشجومعلمان عزیز که با همکاری صادقانه خود امکان انجام این تحقیق را فراهم ساختند، نهایت قدردانی به عمل می‌آید. بدون همراهی این عزیزان، اجرای پژوهش حاضر میسر نمی‌شد.

## تعارض منافع

در انجام پژوهش حاضر هیچ‌گونه تعارض منافع مالی، علمی یا شخصی وجود نداشته است.



https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022

## منابع


اندایش، سیف‌الله. (۱۳۹۷). مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی. ناشر: ۱۱۰برگ

Alvesson, M. (2022). *The triumph of emptiness: Consumption, higher education, and work organization*. Oxford University Press.

Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A., & Csepregi, A. (2021). Knowledge sharing, knowledge transfer and SMEs: evolution, antecedents, outcomes and directions. *Personnel review*, *50*(9), 1873-1893.

Shah, T. H. (2022). Big data analytics in higher education. Research Anthology on Big Data Analytics, Architectures, and Applications, 1275-1293.

Umair, M., & Dilanchiev, A. (2022). Economic recovery by developing business starategies: mediating role of financing and organizational culture in small and medium businesses. *Proceedings book*, *683*, 683-701.

Stein, H. F. (2021). *Listening deeply: An approach to understanding and consulting in organizational culture*. Routledge.

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. International Journal of Advances in Engineering and Management, 3(1), 361-372.

Banagar, A., Saeedi, R. Z., & Alizadeh, N. (2022). A Critique on the Book “, Measuring and Managing Organizational Culture Tools and Methods of Improvement”.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Knowledge sharing in international markets for product and process innovation: moderating role of firm's absorptive capacity. *International Marketing Review*, *39*(3), 706-733.




https://doi.org/10.22034/nherk.2026.572473.1022