

## Research Paper

# Investigating the Mediating Role of Organizational Climate in the Relationship between Organizational Components (Trust and Leadership) and Subjective Norms of Knowledge Sharing

Hossein Balouchi<sup>\*1</sup> Seyed Ahmad Mohammadi Hosseini<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Assistant Professor of Management, Economics and Accounting Department, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Golestan, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Letters & Humanities, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran



10.22080/SHRM.2022.23598.1308

**Received:**

April 3, 2022

**Accepted:**

May 28, 2022

**Available online:**

June 25, 2022

**Keywords:**

Organizational climate,  
Organizational trust,  
Subjective norms of  
knowledge sharing,  
Leadership

## Abstract

The aim of this study is to investigate the mediating role of organizational climate in the relationship between organizational components such as trust and leadership and subjective norms of knowledge sharing. This research is an applied research. The data was collected from library sources and a field study was conducted among the staff and faculty members of Hakim Sabzevari University. The statistical population of this study included all faculty members and staff of Hakim University who were employed in the academic year 2021-2022, i.e., 460 individuals. A suitable statistical sample for research was estimated to be 210 individuals based on Cochran's formula with the error level of 0.05. A questionnaire with 73 questions was used to collect the data for analysis and the items were ranked in a 5-point Likert scale. To estimate the preliminary validity, a prototype consisting of 40 people was selected. Cronbach's alpha was 0.87 for organizational trust, 0.80 for knowledge-based leadership, 0.91 for the organizational climate, and 0.85 for the subjective norms of knowledge sharing. Formal, construct, and content validity were examined by the experts in the measurement model of confirmatory factor analysis. The hypothesis test was performed using structural equation modeling. The results showed that the organizational trust and leadership in the university affect the organizational climate and knowledge sharing, consequently. The mediating role of the organizational climate in the relationship between the organizational trust and leadership with the subjective norms of knowledge sharing was significant and confirmed. However, the effect of the organizational trust on the subjective norms of knowledge sharing was insignificant.

## Extended abstract

### 1. Introduction

The issue of knowledge sharing in educational organizations and examining the components affecting it is very vital. The components

affecting the mental norms that cause knowledge sharing in the organization should be examined. The most important component in knowledge sharing is trust. It is by building trust that the mental norms for knowledge sharing are created between the professionals and educated people.

\*Corresponding Author: Hossein Balouchi

Address: Golestan University, Golestan, Iran

Email: [hossinbalochi@gu.ac.ir](mailto:hossinbalochi@gu.ac.ir)

Therefore, this study seeks to answer the question of whether the organizational climate mediates the relationship between trust and leadership with the mental norms of knowledge sharing? The purpose of this study is to investigate the role of organizational mediator in the relationship between the organizational components such as trust and leadership and the subjective norms of knowledge sharing. This research is an applied research. To collect data, library studies were used along with a field study among the staff and faculty members of Hakim Sabzevari University. After reviewing the theoretical foundations and literature related to the research, the research hypotheses were expressed as follows. Hypothesis 1: The organizational trust has a significant relationship with the organizational climate. Hypothesis 2: Knowledge-based leadership has a significant relationship with the organizational climate. Hypothesis 3: The organizational climate, characterized by fairness and dependence, has a significant relationship with the mental norms of knowledge sharing. Hypothesis 4: The organizational trust has a significant relationship with the subjective norms of knowledge sharing. Hypothesis 5: The organizational climate mediates the relationship between the organizational trust and the subjective norms of knowledge sharing. Hypothesis 6: Knowledge-based leadership has a significant relationship with the subjective norms of knowledge sharing. Hypothesis 7: The organizational climate plays a mediating role in the relationship between knowledge-based and the subjective norms of knowledge sharing.

## 2. Research Methods

The statistical population of this study includes all faculty members and staff of Hakim University employed in the academic year 2021-2022, i.e., 460 individual. A suitable statistical sample for research was estimated to be 210 individuals based on Cochran's formula and Morgan's table with the error level of 0.05. To collect the data, a questionnaire with 73 questions ranked in a 5-point Likert scale was used to collect data for analysis. It was distributed among 230 people in random categories. 213 questionnaires were returned, however. Among these, 200 questionnaires were selected and

statistically analyzed. Among the 73 questions, 24 measured the organizational trust based on Alonen et al. (2008), 29 measured knowledge-based leadership based on Vitala (2004) and Derakhshan et al. (2016), 10 questions measured organizational climate, and 6 questions measured mental norms of knowledge sharing, adapted from Book et al. (2005), and El-Kurdi et al. (2020). To estimate the preliminary validity, a prototype consisting of 40 people was selected. Cronbach's alpha was 0.87 for the organizational trust, 0.80 for knowledge-based leadership, 0.91 for the organizational climate, and 0.85 for the subjective norms of knowledge sharing. Formal, construct, and content validity were examined by the experts in the measurement model of confirmatory factor analysis. The results of the community average test showed that the averages of the variables of knowledge-based leadership, organizational climate and mental norms of knowledge sharing were 3.78, 3.77 and 3.42, respectively. The values obtained for the mentioned variables were larger than the hypothetical mean of Table 3. Therefore, it can be inferred that the means of these three variables in Sabzevari Hakim University were in a good condition. The hypothesis test was performed using structural equation modeling and the fit indices of the model were examined.

## 3. Results

Findings show that some indicators had a good fit and some indicators did not fit well with the model (Table 3). In the structural part, the findings showed that the organizational trust had a positive and direct effect on the organizational climate. In this way, the first hypothesis was confirmed. Knowledge-based leadership had a positive and direct effect on the organizational climate. Hence, the second hypothesis was also confirmed. In addition, organizational climate had a positive and direct effect on the mental norms of knowledge sharing, according to which the third hypothesis of the research was confirmed. In examining the fourth hypothesis, it was found that the organizational trust did not have a positive and direct effect on the mental norms of knowledge sharing. Thus, the fourth hypothesis was rejected. The indirect effect of the organizational trust on the mental norms of knowledge sharing with the mediating role of the

atmosphere was also investigated. Findings showed that the organizational trust did not have a direct effect on the mental norms but had an indirect and positive effect on the mental norms of knowledge sharing ( $IE = 0.278$ ,  $P < 0.05$ ). Therefore, the fifth hypothesis was confirmed. Knowledge-based leadership had a positive and direct effect on the mental norms of knowledge sharing. Consequently, the sixth hypothesis was also confirmed. The indirect effect of knowledge-based leadership on the mental norms of knowledge sharing through the organizational climate was also investigated. Findings showed that knowledge-based leadership had an indirect and positive effect on the mental norms of knowledge sharing ( $IE = 0.555$ ,  $P < 0.05$ ). Therefore, the seventh hypothesis of the research was confirmed.

#### **4. Conclusion**

Based on the results, practical suggestions have been presented. One of the limitations that could be expressed in this research was the limitation in the face-to-face distribution of the questionnaire and conducting face-to-face (face to face) conversations with professors and listening to their speeches. Therefore, for future research, it is recommended to use an exploratory research and qualitative research based on interviews with the subject of components affecting the mental norms.

#### **Funding:**

There is no funding support.

#### **Authors' contribution:**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

#### **Conflict of interest:**

Authors declared no conflict of interest.

#### **Acknowledgments:**

# بررسی نقش میانجی جوسازمانی در رابطه بین مؤلفه‌های سازمانی (اعتماد و رهبری) و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش

سید احمد محمدی حسینی<sup>۲</sup> 

حسین بلوچی<sup>۱\*</sup> 

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه گلستان، گرگان، گلستان، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.



10.22080/SHRM.2022.23598.1308

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی جوسازمانی در رابطه بین مؤلفه‌های سازمانی همچون اعتماد و رهبری و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش بود. این پژوهش، بر اساس هدف از دسته پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین از یک مطالعه میدانی در میان کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه حکیم سبزواری استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه حکیم بودند که در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به خدمت اشتغال داشتند. این تعداد شامل ۴۶۰ نفر بودند. نمونه آماری مناسب برای پژوهش بر اساس فرمول کوکران در سطح خطای ۰/۰۵، تعداد ۲۱۰ نفر محاسبه شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسش‌نامه استفاده گردیده است. پرسش‌نامه این پژوهش شامل ۷۳ سؤال بود و در یک طیف ۵ درجه ای لیکرت طراحی شد. برای برآورد اعتبار مقدماتی، یک نمونه اولیه شامل ۴۰ نفر انتخاب شد. آلفای کرونباخ به ترتیب، ۰/۸۷ برای اعتماد سازمانی، ۰/۸۰ برای رهبری دانش محور، ۰/۹۱ برای جوسازمانی و ۰/۸۵ برای هنجارهای ذهنی اشتراک دانش به دست آمد. از روایی صوری و محتوا با نظر خبرگان و همچنین روایی سازه در مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. آزمون فرضیات با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد. نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی و رهبری در دانشگاه بر جوسازمانی و جوسازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش تأثیرگذار است. نقش میانجی جوسازمانی در رابطه اعتماد و رهبری سازمانی با هنجارهای ذهنی اشتراک‌گذاری دانش معنادار و مورد تأیید قرار گرفت، اما تأثیر اعتماد سازمانی بر هنجارهای ذهنی اشتراک‌گذاری دانش معنادار نبود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا با تقویت مؤلفه‌های اعتماد و رهبری در دانشگاه فرایند اشتراک‌گذاری دانش اساتید بهبود یابد.

تاریخ دریافت:

۲۴ فروردین ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۷ خرداد ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۴ تیر ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

جوسازمانی، اعتماد سازمانی، هنجارهای ذهنی اشتراک دانش، رهبری

## ۱ مقدمه

گسترش است، چرا که این امر تأیید شده است که دانش و مدیریت دانش به موفقیت سازمان‌ها به خصوص مراکز آموزشی کمک ویژه‌ای می‌کند (Kamal et al., 2020). مدیریت دانش عموماً در ارتباط با سازمان‌های انتفاعی مورد بحث قرار گرفته است، اما مهم است که در نظر بگیریم که

مدیریت دانش (KM) وسیله‌ای برای همسویی اهداف سازمانی با دانش فراهم می‌کند که منجر به رشد و مزایای رقابتی بیشتر می‌شود (Al-Kurdi et al., 2018). از این روست که پژوهش‌ها در زمینه دانش و مدیریت آن در حال توسعه و

\* نویسنده مسئول: حسین بلوچی

ایمیل: hussinbalochi@gu.ac.ir

آدرس: استادیار گروه مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه گلستان، گرگان، گلستان، ایران

دانش ندارند و به پیشرفت فردی خود به جای دستیابی به اهداف دانشگاه و مراکز آموزشی توجه می‌کنند. این یک معضل برای مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها است. در همین حال، محققانی مانند **هوول و آنانسیق<sup>۱۷</sup>** (۲۰۱۳)؛ **ال-کوردی و همکاران** (۲۰۱۴)؛ **فولد و روی** (۲۰۱۷) تعدادی از موانع اشتراک دانش در آموزش عالی را ذکر کرده‌اند، اما به طور کلی تحقیق در مورد اشتراک دانش در بخش آموزش عالی، از نظر تجربی کمبودی وجود دارد. بنابراین، نیاز است که بفهمیم چه عواملی می‌توانند بر اهداف اشتراک دانش در بین افراد تحصیل کرده و دانشگاهیان تأثیر بگذارند و با این کار می‌توان مدیریت دانش و شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانشگاه‌ها را برای قابلیت‌های نوآورانه بهبود بخشید. آشکارسازی ادراکات و نگرش‌های افراد متخصص و دانشگاهی در مورد به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش، به درک آنچه نهادهای آموزشی و دانشگاهی باید از آنها آگاه باشند تا بتوانند فرهنگ سازمانی ایجاد کنند که با نهادینه‌سازی فرایند به اشتراک‌گذاری دانش، دانش جدید ایجاد می‌کند، توجه داشته باشند (Al-Kurdi et al., 2020). **ایپ<sup>۱۸</sup>** (۲۰۰۳) عنوان می‌کند که فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش، اعتماد و انگیزه‌ها به عنوان عوامل مهم برای اشتراک دانش در یک سازمان در نظر گرفته می‌شوند. بنابراین، ایجاد محیط و فرهنگ مناسب برای به اشتراک‌گذاشتن دانش آزادانه بین کارکنان برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی است (Al-Kurdi et al., 2018). برخی از عوامل اولیه سازمانی نظیر جو سازمانی، رهبری و اعتماد هستند (Al-Kurdi et al., 2020). بنابراین، جو سازمانی رفتار کارکنان را با هدایت رفتار مطلوب و مناسب در سازمان هدایت می‌کند. هنجارهای ذهنی اغلب پس از در نظر گرفتن ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی شکل می‌گیرند (Shanker et al., 2017; Chennamaneni et al., 2012). به نظر **لای و همکاران<sup>۱۹</sup>** (۲۰۱۴) هنجار ذهنی به عنوان باور هنجاری شناخته می‌شود، اعتقادی که دیگران در مورد رفتار خاصی که یک فرد انجام می‌دهد چه تصور می‌کنند. جامعه‌ای که فرد در آن زندگی می‌کند یا در آن کار می‌کند، رفتار فرد را شکل می‌دهد. جامعه موجود در مؤسسات آموزشی هنجاری را ایجاد می‌کند که در آن به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان یک فرهنگ در نظر گرفته می‌شود، بنابراین افراد را وادار به اشتراک‌گذاری می‌کند. اگر افراد افکار و احساسات منفی داشته باشند، اگر آنها با میل و رغبت دیگران را به اشتراک نگذارند؛ بنابراین هنجار ذهنی به عنوان یک عامل مهم برای

دانش نقش مهمی در مؤسسات آموزش عالی ایفا می‌کند، بنابراین آنها می‌توانند از روش‌های تعیین شده مدیریت دانش بهره‌مند شوند. **لوه و همکاران<sup>۱</sup>** (۲۰۱۰) این گونه بیان می‌کنند که با در نظر گرفتن این موضوع، برای چنین مؤسساتی مشخص شده است که مدیریت دانش یک ابزار ارزشمند برای رسیدن به اهداف سازمانی است. یک فرایند اولیه مدیریت دانش که بر موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد، به اشتراک‌گذاری دانش است (Al-Kurdi et al., 2018). اشتراک دانش جزء مهم فرایند مدیریت دانش محسوب می‌شود. تحقیقات قبلی نظیر **المولیم<sup>۲</sup>** (۲۰۲۰) و **هوا و همکاران<sup>۳</sup>** (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که اشتراک دانش با نتایج مثبتی برای سازمان‌ها، مانند رفتار شغلی نوآورانه و مزیت رقابتی رابطه معناداری دارد. علاوه بر این، **دراکر<sup>۴</sup>** (۱۹۹۵) بیان می‌کند که اشتراک دانش به عنوان کلیدی برای توضیح تحول بی‌سابقه در زندگی اجتماعی ما به طور کلی و عملکرد شرکت‌ها و مؤسسات اجتماعی به طور خاص عمل می‌کند (AL Hawamdeh & AL Qatamin, 2021). **نانوکو و تاکیچی<sup>۵</sup>** (۱۹۹۵) بیان کردند که وقتی دانش به اشتراک گذاشته شود، قدرت دانش افزایش می‌یابد و به اشتراک‌گذاری دانش<sup>۱</sup> بدون شک پایه و اساس بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش بوده است (Al-Kurdi et al., 2018). **یو و همکاران<sup>۶</sup>** (۲۰۱۰) بیان کردند که اشتراک دانش مؤلفه اصلی مدیریت دانش است و آن را با ارزش‌ترین دارایی می‌کند (Fauzi et al., 2019). **ژانگ و همکاران<sup>۸</sup>** (۲۰۱۴) اشتراک‌گذاری دانش را یکی از اجزای اساسی مدیریت دانش می‌دانند زیرا دانش جدیدی را ایجاد می‌کند (AL Hawamdeh & AL Qatamin, 2021). با این حال، برخی از تحقیقات نظیر پژوهش‌های **آمایا<sup>۷</sup>** (۲۰۱۳)؛ **فوولود و همکاران** (۲۰۱۳)؛ **کابرا و کابرا<sup>۱۰</sup>** (۲۰۰۵) و **جیان و همکاران<sup>۱۱</sup>** (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که به اشتراک‌گذاری دانش همچنان یک حوزه است که در مقایسه با سایر فرایندهای مدیریت دانش کمتر مورد تحقیق قرار گرفته است (Al-Kurdi et al., 2018). علاوه بر این، **جولی و همکاران<sup>۱۲</sup>** (۲۰۱۴) ادعا می‌کنند که سازمان باید درک کند که چه چیزی باعث می‌شود کارکنان دانش خود را به اشتراک بگذارند (AL Hawamdeh & AL Qatamin, 2021). با این حال، مطالعات قبلی نظیر پژوهش‌های **ال-کوردی و همکاران** (۲۰۱۸)؛ **چارباند و جفری ناوایمپور<sup>۱۳</sup>** (۲۰۱۸)؛ **فولود و روی<sup>۱۴</sup>** (۲۰۱۷)؛ **تان<sup>۱۵</sup>** (۲۰۱۶)؛ **اوسمان<sup>۱۶</sup>** (۲۰۱۴)؛ **فولود و همکاران** (۲۰۱۳) نشان می‌دهند که دانشگاهیان خاص هستند، تمایلی به اشتراک‌گذاری

10. Cabrera & Cabrera

11. Jain et al

12. Jolae et al

13. Charband & Jafari Navimipour

14. Fullwood & Rowley

15. Tan

16. Othman

17. Howell & Annansingh

18. Ipe

19. Lai et al

1. Loh et al

2. Almulhim

3. Hoa et al

4. Drucker

5. Nonaka & Takeuchi

6. Knowledge Sharing

7. Yu et al

8. Zhang et al

9. Amayah

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲،۱ جو سازمانی، رهبری و اعتماد

بیشتر تحقیقات قبلی نظیر گوه و ساندهو<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)؛ سئونگ و بوریانگ (۲۰۰۸) و تان (۲۰۱۶) بیشتر بر روی عوامل فردی، تکنولوژیکی و برخی جنبه‌های سازمانی متمرکز شده است و عمیق نمی‌شوند. اعتقاد بر این است که جو سازمانی با فرهنگ سازمانی مرتبط است، اما دیدگاه متفاوتی دارد. در حالی که ادبیات نشان می‌دهد که فرهنگ باورها، ارزش‌ها و مصنوعات سازمانی را توصیف می‌کند، جو، ویژگی‌های سازمان را از دیدگاه کارکنان توضیح می‌دهد. جو سازمانی بیشتر به تأثیرات ذهنی، احساسات و ادراک اقدامات اعضای سازمان مربوط می‌شود (Al-Kurdi et al., 2020). از این رو، جو سازمانی رفتار کارکنان را با هدایت رفتار مطلوب و مناسب در سازمان هدایت می‌کند. هنجارهای ذهنی اغلب پس از در نظر گرفتن ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی شکل می‌گیرند (Shanker et al., 2017; Chenmanani et al., 2012). آجزن و فیش بین (۱۹۸۰) استدلال کردند که جو سازمانی می‌تواند بر هنجار ذهنی افراد تأثیر بگذارد و به آنها بگوید چه رفتاری مناسب یا مورد انتظار است. همچنین، چنامانی و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که جو سازمانی بیشتر تأثیر را بر هنجارهای ذهنی کارکنان دارد. جوئی از اطلاعات آزاد، کارکنان که به دیگران و مدیریت اعتماد دارند برای ارتقای اشتراک دانش پیشنهاد می‌شود (Wasko & Faraj, 2000; Hinds & Pfeffer, 2001). چندین مطالعه تجربی نظیر چنامانی و همکاران (۲۰۱۲)؛ اباذری و عباسی (۲۰۱۱)؛ بوک و همکاران (۲۰۰۵) نشان دهنده ارتباط قوی بین جو سازمانی و قصد اشتراک دانش است. بوک و همکاران (۲۰۰۵) جو سازمانی را منصفانه، نوآورانه و وابسته توصیف کرده‌اند. انصاف به ادراک کارکنان از عملکرد عادلانه و عادلانه اشاره دارد. این باعث ایجاد اعتماد بین کارکنان می‌شود و می‌تواند کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن دانش ترغیب کند. نوآوری به درک کارکنان مربوط است که سازمان به خلاقیت و نوآوری بسیار توجه دارد. این باعث ایجاد اعتماد بین اعضای سازمان و مدیریت می‌شود و می‌تواند مدیریت دانش را ارتقا دهد. وابستگی درک تعلق به یک سازمان است. با این حال، باید توجه داشت که مطالعه بوک بیشتر بر محیط شرکت تاکید دارد تا محیط آموزشی یا موسسه آموزش عالی. در حالی که مطالعات نقش فضای سازمانی در مدیریت دانش را در بخش تجاری مورد بررسی قرار دادند، مطالعات بسیار محدودی در زمینه موسسات آموزش عالی (HEI) انجام شد. از سوی دیگر، مطالعات زیادی نیز انجام شده است که اعتماد سازمانی را مورد بررسی قرار داده است. به عنوان مثال، لانگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) ایجاد

اشتراک‌گذاری افراد در نظر گرفته می‌شود (Fauzi et al., 2019). گری<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کند که جو سازمانی بیشتر به تأثیرات ذهنی، احساسات و ادراک اقدامات اعضای سازمان مربوط می‌شود. برخی از پژوهش‌های تجربی نظیر چنامانی و همکاران (۲۰۱۲)؛ اباذری و عباسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)؛ بوک و همکاران (۲۰۰۵) رابطه معنادار قوی بین جو سازمانی و نیت اشتراک دانش را مورد تأیید قرار داده‌اند (Al-Kurdi et al., 2020). آجزن و فیشبین<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) استدلال کردند که جو سازمانی می‌تواند بر هنجار ذهنی افراد با انتقال رفتار مناسب یا مورد انتظار تأثیر بگذارد. همچنین، چنامانی و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند که جو سازمانی بیشتر تأثیر را بر هنجارهای ذهنی کارکنان دارد. در سازمانی که جو اطلاعاتی دارای جریان آزاد است، کارکنان به همدیگر اعتماد دارند و مدیریت برای ارتقاء اشتراک دانش توصیه می‌کند (Al-Kurdi et al., 2020). تعداد زیادی از مطالعات نظیر پژوهش‌های بوک و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)؛ هیسلوپ<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)؛ قورشوی و ایوانز<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) عوامل موثر بر اشتراک دانش را در محیط‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند. تعداد مطالعات کمی مانند ال-کوردی و همکاران (۲۰۲۰)؛ فولود و رولی (۲۰۱۷)؛ کیم و جو<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) به اشتراک‌گذاری دانش در مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها و به ویژه در بین دانشگاهیان پرداخته است. اگرچه دانشگاهیان به عنوان کارکنان دانشی و متخصص که از طریق آموزش و تحقیق درگیر فعالیت‌های دانش هستند، نقش تعیین‌کننده ای ایفا می‌کنند (Al-Kurdi et al., 2020). شاید این گونه فرض شود که به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان یک فرهنگ نهادی و ذاتی در مراکز آموزشی وجود دارد، اما برخی تحقیقات نظیر آلتویی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) و چنگ و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) نشان می‌دهند که لزوماً این طور نیست و ممکن است به دلیل عوامل مختلف به اشتراک‌گذاری دانش پیچیده باشد (Al-Kurdi et al., 2020). از این رو مسئله مرتبط با اشتراک دانش در سازمان‌های آموزشی و بررسی مؤلفه‌های موثر بر آن امری بسیار حیاتی است. باید مؤلفه‌های موثر بر هنجارهای ذهنی که باعث اشتراک دانش در سازمان می‌شود مورد بررسی قرار بگیرد، مهم‌ترین مؤلفه در اشتراک دانش اعتماد است. با ایجاد اعتماد است که هنجارهای ذهنی برای اشتراک دانش، آن هم در بین متخصصان و افراد تحصیل کرده ایجاد می‌شود. از این روست که هدف از پژوهش حاضر بررسی این موضوع است که آیا جو سازمانی در رابطه میان اعتماد و رهبری با هنجارهای ذهنی اشتراک دانش نقش میانجیگر دارد؟

6. Qureshi & Evans  
7. Seonghee & Boryung  
8. Alotaibi et al  
9. Cheng et al  
10. Goh & Sandhu  
11. Long

1. Gray  
2. Abzari & Abbasi  
3. Ajzen and Fishbein  
4. Bock et al  
5. Hislop

از استعمار دیگران از بین می‌رود. تبادل متقابل بین بازیگران نیز اعتمادسازی را تسهیل می‌کند (Ali, 2021). **اونپورت و پروساک**<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸) اعتماد را به عنوان پیش شرط تشخیص دادند اشتراک دانش بین کارکنان، در حالی که **کوکو**<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳) به صورت تجربی بیان کرد که عدم اعتماد بین کارکنان مانعی برای به اشتراک گذاری دانش است. بنابراین، اعتماد سازمانی می‌تواند بر تمایل کارکنان برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات با کارکنان دارای رتبه بالاتر تأثیر بگذارد. این مفهوم سازی منجر به فرضیه اول شد: اعتماد سازمانی با جو سازمانی رابطه معناداری دارد.

### ۲،۳ سبک رهبری با جو سازمانی

**دسلر**<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱) بیان کردند که مطالعات قبلی بیشتر رهبری را به عنوان توانایی تحت تأثیر قرار دادن افراد دیگر برای پیروی از رهبر به منظور کمک به رهبر در دستیابی به اهداف خود تعریف می‌کردند. **بانوتوگومز**<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳) نشان داد که رهبری بر روابط بین رهبران و پیروان برای تحقق اهداف مشترک تأثیر می‌گذارد. تحقیقات قبلی دو نوع اصلی رهبری را شناسایی کرد: تحول آفرین و معامله گر که با حوزه "رهبری جدید" شناخته می‌شوند. هر دوی این انواع بر اساس **کار باس**<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۵) و **کار اصلی بارنز**<sup>۱۳</sup> (۱۹۷۸) و **هوس**<sup>۱۴</sup> (۱۹۷۷) بود. رهبری تحول آفرین بر اساس تأثیر رهبر بر پیروان تعریف می‌شود: پیروان نسبت به رهبر احساس اعتماد، تحسین، وفاداری و احترام می‌کنند، انگیزه آنها برای انجام بیش از آنچه که در ابتدا انتظار داشت انجام می‌شود. از طرف دیگر، رهبری معامله‌ای شامل تبادل بین رهبران، همکاران و پیروان است. آنها توافق می‌کنند که پیروان برای دستیابی به سطح عملکرد مذاکره شده چه چیزی دریافت خواهند کرد (Al-Kurdi et al., 2020). پژوهش‌های بی‌نظیر **جمیل و احمد**<sup>۱۵</sup> (۲۰۲۰)؛ **موسی و همکاران**<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۹) و **روتن و همکاران**<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۶) نشان داد که سازمان‌ها می‌خواهند فرهنگی بسازند که از اعتماد بالایی در بین افراد برخوردار باشد و از درجه بالایی در اشتراک دانش اطمینان دهد. این فرهنگ اعتماد، اعضا را بدون تردید به اشتراک گذاری دانش تشویق می‌کند (Ali, 2021). با توجه به نقشی که رهبران ایفا می‌کنند، آنها تأثیر زیادی بر مدیریت دانش و شیوه‌های اشتراک دانش در سازمان‌های خود دارند. آنها شرایطی را برای ترویج فرهنگ KS ایجاد می‌کنند. ادبیات مربوط به سبک رهبری منجر به دومین فرضیه شد: رهبری دانش‌محور با جو سازمانی رابطه معناداری دارد.

اعتماد سازمانی را مورد بررسی قرار داد (Al-Kurdi et al., 2020). **وچ**<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) رابطه بین تعاملات و اعتماد رهبران را مورد آزمایش قرار داد. **گیلبرت و لی-پینگ تانگ**<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) اعتماد سازمانی را به عنوان "احساس اطمینان و حمایت در کارفرما" توصیف می‌کنند... اعتماد سازمانی به ایمان کارکنان در دستیابی به اهداف شرکتی و رهبران سازمانی اشاره دارد و به این باور است که در نهایت، اقدامات سازمانی برای کارمندان مفید خواهد بود. ادبیات قبلی در بخش غیر مؤسسات آموزش عالی مستندسازی کرده است، اعتماد بین کارکنان یک پیش‌نیاز اساسی برای اشتراک دانش است (Paliszkievicz & Koohang, 2013). بنابراین، بررسی نقش اعتماد سازمانی در به اشتراک گذاری دانش دانشگاهیان در مؤسسات آموزش عالی ارتقا می‌یابد. در زمینه مؤسسات آموزش عالی، دو نوع رهبری توسط **یلدر و کودلینگ**<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) مشخص شد. رهبری دانشگاهی و رهبری مدیریتی انواع متمایزی هستند. رهبری مدیریتی مربوط به عناوین شغلی، اختیارات و کنترل‌ها و همچنین نظارت اداری است. **کانلی و کلوی**<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) تأیید کردند این که برداشت کارکنان از حمایت مدیریت که توسط رهبری مشخص شده است، بر فرهنگ اشتراک دانش در بین دانشجویان MBA در چهار دانشگاه کانادا تأثیر مثبت داشته است. **الحسینی و البتلگی**<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) نشان دادند که رهبران می‌توانند انتقال دانش ضمنی و صریح بین کارکنان را تحریک کنند. علی‌رغم تعداد زیادی از تحقیقات که تأثیر رهبری بر اشتراک دانش در بخش تجاری را مورد بررسی قرار داده است، مطالعات محدود نقش رهبری دانشگاهی را بر اشتراک دانش در بین دانشگاهیان مورد بررسی قرار داده است.

### ۲،۲ اعتماد سازمانی و جو سازمانی

**هسو و همکاران**<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) پیشنهاد کردند که اعتماد یک مفهوم پیچیده چند وجهی است. در نتیجه، ادبیات تعاریف متعددی از اعتماد سازمانی ارائه کرده است. یکی از آنها **مایر و همکاران**<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) است، جایی که آنها اعتماد را "تمایل به حزب در برابر اقدامات طرف دیگر بر اساس انتظار اینکه طرف مقابل بدون توجه به توانایی نظارت یا کنترل آن، اقدام خاصی را برای اعتماد کننده انجام دهد". **گیلبرت و لی-پینگ تانگ** (۱۹۹۸) از طرف دیگر، اعتماد سازمانی به عنوان "... این باور است که کارفرما مستقیماً عمل خواهد کرد و به تعهدات خود عمل خواهد کرد". (Al-Kurdi et al., 2020). یک فرد آمادگی بیشتری برای مشارکت در مدیریت دانش دارد وقتی به یکدیگر در یک جامعه اعتماد می‌کنند. اگر مردم به یکدیگر اعتماد کنند، ترس

10. Dessler  
11. Banutu-Gomez  
12. Bass  
13. Burns  
14. House  
15. Jameel & Ahmad  
16. Mousa et al  
17. Rutten et al

1. Wech  
2. Gilbert & Li-Ping Tang  
3. Yelder & Codling  
4. Connelly & Kelloway  
5. Al Hussein & Elbeltagi  
6. Hsu et al  
7. Mayer et al  
8. Davenport & Prusak  
9. Kukko

## ۲,۴ جوسازمانی با هنجارهای ذهنی

در حالی که ویژگی‌های جو سازمانی با فرهنگ مرتبط است، دیدگاه متفاوتی دارد. فرهنگ به عنوان "نحوه انجام کارها در اینجا" توصیف شده است، این نتیجه‌گیری هم پیچیده است و هم به دلیل عوامل و محدودیت‌های مختلف، رسمی و غیررسمی، شفاهی و ضمنی، قابل‌توجه است (Abzari & Abbasi, 2011). از طرف دیگر، ویژگی‌های سازمان را از دیدگاه هر فرد مشارکت‌کننده توصیف می‌کند (Schein, 1985)؛ بنابراین فضای سازمان به درک و احساسات کارکنان در مورد محیط کار اشاره دارد. بوک و همکاران (۲۰۰۵) انصاف، نوآوری و وابستگی را به عنوان شخصیت‌های محیط سازمانی تعیین می‌کند که هنجار ذهنی فرد را نسبت به قصد به اشتراک‌گذاری دانش تعیین می‌کند. انصاف این برداشت کارکنان از شیوه‌های سازمانی است؛ بنابراین، انصاف افراد را به اشتراک‌گذاری دانش تشویق می‌کند. از طرف دیگر، وابستگی، احساس همکاری را برای کارکنان برای کمک به یکدیگر ایجاد می‌کند (Al-Kurdi et al., 2020). ال کوردی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که جو سازمانی تأثیر فوق‌العاده‌ای بر روی شیوه‌های مدیریت دانش دانشگاهیان دارد. همچنین بوک و همکاران (۲۰۰۵) نشان داد که اعضا در جو سازمانی که به اشتراک‌گذاری دانش پاداش می‌دهد یا به طور فعال تشویق می‌کند نیز برای به اشتراک‌گذاری دانش انگیزه دارند (Kim, 2021). خلیل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نشان داد که وابستگی پیش‌بینی قابل توجهی از فضای سازمانی نسبت به قصد KS است. اخوان و حسینی سرخوش (۲۰۱۵) نشان داد که عوامل سازمانی جو سازمانی و تسهیلات فناوری اطلاعات و ارتباطات به ترتیب بر هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری درک شده اثرگذار است. همچنین نگرش نسبت به تسهیم دانش و هنجارهای ذهنی منجر به افزایش قصد تسهیم دانش در کارکنان شده و این قصد در نهایت موجب افزایش رفتار تسهیم دانش در کارکنان می‌شود. اصلانی و قدیم آبادی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند که جو سازمانی از طریق دو متغیر میانجی هنجارهای ذهنی و نگرش بر تمایل افراد به تسهیم دانش تأثیرگذار است. جو سازمانی مشوق تسهیم دانش هنجارهای ذهنی و نگرش افراد را نسبت به تسهیم دانش در جهت مثبت هدایت نموده و در نتیجه افراد تمایل بیشتری به تسهیم دانش دارند. این ارزیابی ادبیات منجر به فرضیه سوم شد.

فرضیه سوم: جو سازمانی که با انصاف و وابستگی مشخص می‌شود با هنجارهای ذهنی دانشگاهیان نسبت به اشتراک‌گذاری دانش رابطه معناداری دارد.

## ۲,۵ اعتماد سازمانی و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش

اشتراک دانش و اعتماد ترکیبی حیاتی است که در آن اعتماد تنها ابزاری است که تعامل افراد را تقویت می‌کند و به افراد اجازه می‌دهد ایده‌های خلاقانه و خلاقانه خود را با کسانی که به آنها اعتماد دارند به اشتراک بگذارند و روابط بلندمدتی با آنها برقرار کنند (Al-Kurdi et al., 2020). اعتماد منجر به آمادگی برای به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود و سطح اعتماد نقش کلیدی در این فرایند دارد. تعداد زیادی از محققان معتقدند که اعتماد یکی از عوامل مهم در ایجاد محیطی برای اشتراک دانش است. اعتماد یکی از عناصر مهم هر جامعه اطلاعاتی است زیرا امکان تبادل اجتماعی و KS را فراهم می‌کند (Ali, 2021). گوه و ساندهو (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که وجود اعتماد بین افراد باعث می‌شود روابط آنها مستحکم و تمایل به اشتراک‌گذاری دانش با یکدیگر باشد. با توجه به اعتماد، یک فرد مطمئن‌تر است و دانش خود را در اختیار شخص شایسته قرار می‌دهد. علاوه بر این، دو نوع از اعتماد وجود دارد یکی اعتماد مبتنی بر تأثیر و دیگری اعتماد مبتنی بر شناخت. هدف اصلی این مؤلفه‌ها افزایش روابط بین کارکنان و اطمینان آنها از اطلاعات آزاد و اطلاعات شخصی خود بدون هیچ‌گونه تردیدی است (Raza et al., 2018). اعتماد بین‌فردی در مورد همسالان به ایجاد فضای همکاری در محل کار کمک می‌کند و این منجر به پایداری بلندمدت در بین آنها می‌شود. کانکالی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نشان دادند که اعتماد به اعضا برای کاهش اثرات نامطلوب به اشتراک‌گذاری دانش و افزایش دفعات ارتباط مورد مطالعه قرار گرفت، بنابراین انگیزه برای به اشتراک‌گذاری دانش افزایش می‌یابد (کیم، ۲۰۲۱). اعتماد همچنین بر اشتراک‌گذاری مکرر و انتقال اطلاعات پیچیده و همچنین ایجاد پیوند قوی در یک گروه اجتماعی تأثیر می‌گذارد (Raza et al., 2018). این امر در پژوهش رضا و همکاران (۲۰۱۸) که نشان دادند نگرش، اعتماد، هنجار ذهنی، انگیزه و پاداش تأثیر مثبت قابل توجهی بر رفتار تبادل دانش بین دانشجویان دارد، مورد تأیید قرار گرفت. نقش اعتماد و نگرش بر اشتراک‌گذاری دانش در پژوهش علی (۲۰۲۱) نیز مورد تأیید قرار گرفت. ال\_کوردی و همکاران (۲۰۲۰) علاوه بر این، رهبری و اعتماد سازمانی با رفتار دانشجویان دانشگاهی رابطه مثبت داشتند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هنگام درک و تقویت رفتار به اشتراک‌گذاری دانش دانشگاهیان در زمینه آموزش عالی باید عناصر سازمانی و تعاملات آنها را در نظر گرفت. کانوا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) نشان داد که اعتماد با نگرش و هنجارهای ذهنی ارتباط مثبت دارد و به واسطه میانجیگری سازه‌های نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده به طور غیر مستقیم با قصد و رفتار مرتبط بود. فانوزی و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که شبکه اجتماعی، نگرش، حمایت مدیریت، رسانه‌های

4. Canova et al

1. Khalil et al

2. Aslani & Ghadim Abadi

3. Kankanhalli et al



نقش میانجی گر داشته باشد براین اساس فرض بعدی به این صورت بیان می‌شود:

فرضیه هفتم: جو سازمانی در رابطه بین دانش‌محور و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش نقش میانجی گر دارد.

شکل زیر مدل پژوهش بر اساس فرضیات پژوهش را ارائه می‌دهد.

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

همچنین، در این بخش باید ابزار جمع‌آوری اطلاعات ذکر شود. در صورتی که مقاله دارای پرسشنامه یا چک لیست است، ضمیمه کردن آن الزامی است. در مورد پرسشنامه‌های استاندارد، ذکر مرجع و مشخصات آن کافی است. درباره تحقیقات آمیخته، حتماً به صورت دقیق و مجزا روش تحقیق در بخش کیفی و در بخش کمی شرح داده شود. این پژوهش، بر اساس هدف از دسته پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا نتایج پژوهش قابل استفاده برای تمامی سازمان‌ها و نظام‌های آموزشی و پژوهشی، به خصوص دانشگاه حکیم سبزواری است و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است که از برآوردهای پیشینه درست‌نمایی با تعدیل چولگی استفاده می‌شود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین از یک مطالعه میدانی در میان کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه حکیم سبزواری استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه حکیم بودند که در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به خدمت اشتغال داشتند. این تعداد شامل ۴۶۰ نفر می‌باشد. نمونه آماری مناسب برای پژوهش بر اساس فرمول کوکران و بر اساس جدول مورگان در سطح خطای ۰/۰۵، تعداد ۲۱۰ نفر محاسبه شد. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه بین ۲۳۰ نفر به صورت طبقه‌ای تصادفی توزیع شد. از این تعداد ۲۱۳ پرسش‌نامه بازگشت داده شد. از این میان ۲۰۰ پرسش‌نامه انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسش‌نامه استفاده گردیده است. پرسش‌نامه این پژوهش شامل ۷۳ سؤال می‌باشد که شامل پنج بخش متمایز از هم می‌باشد. بخش نخست با ۴ سؤال ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، سابقه خدمت و سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان، بخش دوم با ۲۴ سؤال برای سنجش اعتماد سازمانی با اقتباس از آلون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، بخش سوم با ۲۹ سؤال برای سنجش

اجتماعی و کنترل رفتاری درک شده (PBC) عوامل مهمی برای قصد دانشگاهیان برای به اشتراک‌گذاری بودند در حالی که تعهد، اعتماد و هنجارهای ذهنی معنی‌دار نبودند. هزینه درک شده و شرایط تسهیل‌کننده مؤلفه‌های قابل‌توجهی بودند اما با قصد اشتراک دانش آنها رابطه منفی داشتند. از این رو فرضیه زیر تعریف می‌شود:

فرضیه چهارم: اعتماد سازمانی با هنجارهای ذهنی اشتراک دانش رابطه معناداری دارد.

همچنین بر اساس پیش‌بینی می‌شود که جو سازمانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش نقش میانجی گر داشته باشد براین اساس فرض بعدی به این صورت بیان می‌شود:

فرضیه پنجم: جو سازمانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش نقش میانجی گر دارد.

### ۲،۶ رهبری و هنجار ذهنی اشتراک دانش

به منظور دستیابی به هدف اعتماد شرکت با انجام این کار، مدیریت نقش مهمی ایفا می‌کند و مدیریت چنین محیطی را ایجاد می‌کند که عامل اعتماد متقابل منجر می‌شود (Raza et al., 2018). **خاکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)** در پژوهش خود نشان دادند که جو سازمانی سازنده و انگیزش‌های انگیزشی مثبت در کتابخانه‌های عمومی، و همچنین منابع دانش شخصی و سازمانی تقویت‌شده توسط توانایی رهبری کتابداران، تأثیر مثبت و قابل‌توجهی بر هنجارهای ذهنی، نگرش، قصد و رفتار به اشتراک‌گذاری دانش دارند. **بهاتی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)** در پژوهش خود نشان داد که رهبری اخلاقی نیروی انگیزشی برای به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان فراهم می‌کند. **لو و تیان<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)** نشان دادند که لذت از کمک به دیگران تأثیر مثبتی بر اهدای دانش و جمع‌آوری دانش دارد. برای عوامل سازمانی، اعتماد و فرهنگ مشارکتی هر دو فرایند فرعی را بهبود می‌بخشد. عامل فناوری تنها به فرایند اهدای دانش کمک می‌کند. چندین پیامد عملی برای رهبران آموزش عالی ارائه می‌شود، به عنوان مثال، با ایجاد یک محیط اعتماد و مشارکت، دانشگاهیان بیشتر مشتاق اهدا و جمع‌آوری دانش هستند. **سو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)** نشان دادند که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش پیروان دارد. همچنین مشخص شد که هم رفتار متقابل مثبت و هم کارآمدی اخلاقی تأثیرات واسطه‌ای قابل‌توجهی دارند و به همان اندازه در محاسبه تأثیر رهبری اخلاقی بر اشتراک دانش پیروان مهم هستند. از این رو فرضیه زیر تعریف می‌شود:

فرضیه ششم: رهبری دانش‌محور با هنجارهای ذهنی اشتراک دانش رابطه معناداری دارد.

همچنین بر اساس پیش‌بینی می‌شود که جو سازمانی در رابطه بین رهبری دانش‌محور و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش

4. Su et al

5. Ellonen et al

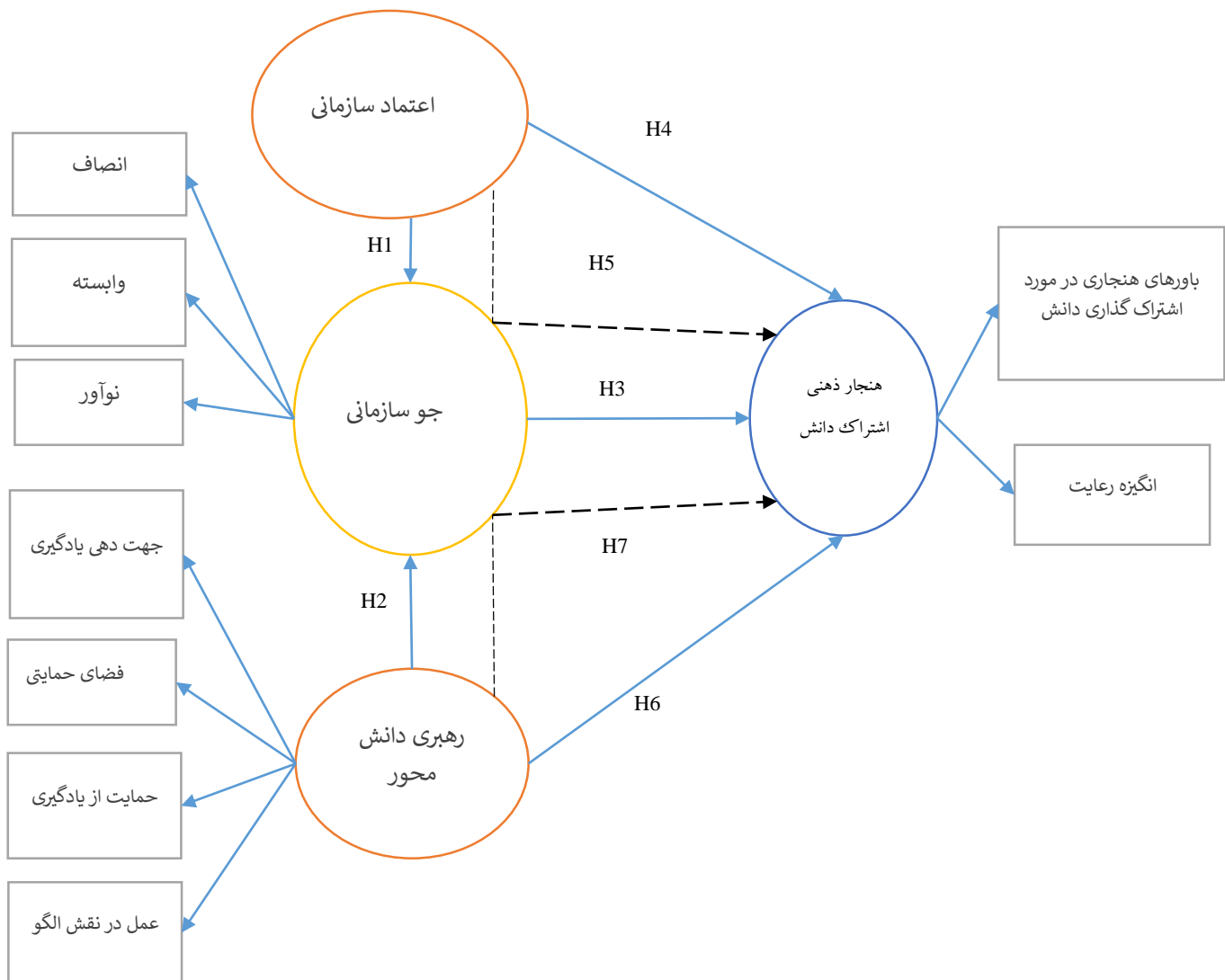
1. Kakhki et al

2. Bhatti et al

3. Lo & Tian

اعتماد سازمانی، ۰/۸۰ برای رهبری دانش محور، ۰/۹۱ برای جو سازمانی و ۰/۸۵ برای هنجارهای ذهنی اشتراک دانش به دست آمد. روایی سازه<sup>۳</sup> در مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد.

رهبری دانش محور با اقتباس از وییتالا<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)؛ درخشان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، بخش چهارم و پنجم به ترتیب با ۱۰ سؤال برای سنجش جو سازمانی و ۶ سؤال برای سنجش هنجارهای ذهنی اشتراک دانش با اقتباس از بوک و همکاران (۲۰۰۵)؛ ال کوردی و همکاران (۲۰۲۰)، در یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت طراحی شد. برای برآورد اعتبار مقدماتی، یک نمونه اولیه شامل ۴۰ نفر انتخاب شد. آلفای کرونباخ به ترتیب، ۰/۸۷ برای



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

<sup>3</sup>. Construct Validity

<sup>1</sup>. Viitala

<sup>2</sup>. Derakhshan et al

## ۴ یافته‌های پژوهش

بیشتر افراد سابقه ۵ تا ۱۵ سال دارند که این هم از جوانی جامعه پژوهش حاضر نشئت می‌گیرد. به‌علاوه ۶۳/۲ درصد پاس‌خگویان تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر دارند.

**۴،۱ آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش**  
یافته‌ها نشان می‌دهد به‌استثنای متغیر اعتماد سازمانی، توزیع سایر متغیرها نرمال است (جدول ۱).

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر نشان داد که اکثر افراد تحت بررسی (۷۳/۵ درصد) را مردان و بقیه آن را زنان تشکیل می‌دهند که این می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که اکثر افراد شاغل در دانشگاه حکیم را مردان تشکیل می‌دهند. از لحاظ سنی، ۶۴/۸ درصد از کل جامعه مورد مطالعه، حدود ۳۰ سال و بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن دارند که می‌تواند ناشی از فرهنگ حاکم بر جامعه پژوهش حاضر باشد که نشان می‌دهد اکثر افرادی که در دانشگاه مشغول به خدمت‌اند جوان هستند. همچنین از لحاظ سابقه کاری هم

جدول ۱ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	Z	P
رهبری دانش‌محور	۰/۰۴۹	۰/۲۰۰
اعتماد سازمانی	۰/۰۵۵	۰/۰۳۱
جو سازمانی	۱/۱۴۵	۰/۱۴۴
هنجارهای ذهنی اشتراک دانش	۱/۱۳۹	۰/۱۶۵

را با یک مقدار مفروض مورد بررسی و آزمون قرار می‌دهد. نتایج آزمون میانگین جامعه در جدول (۲) نشان می‌دهد که متغیرهای رهبری دانش‌محور، جو سازمانی و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش به ترتیب ۳/۷۸، ۳/۷۷ و ۳/۴۲ است. مقادیر به دست آمده برای متغیرهای ذکر شده از میانگین فرضی (۳) جدول بزرگ‌تر است؛ لذا، می‌توان استنباط کرد که میانگین‌های این سه متغیر در دانشگاه حکیم سبزواری از وضعیت مناسبی برخوردار است.

با توجه به غیرنرمال بودن مولفه اعتماد سازمانی، پژوهشگران با استفاده از فرایند نرمال سازی داده‌های غیر نرمال استفاده کردند و این متغیر را به یک متغیر نرمال تبدیل کردند تا بتوان از آزمون مدلسازی معادلات ساختاری استفاده کرد.

## ۴،۲ وضعیت متغیرهای پژوهش

در واقع این آزمون میانگین نمونه را با میانگین جامعه مقایسه کرده و تفاوت بین میانگین نمونه را با میانگین جامعه

جدول ۲ نتایج میانگین یک جامعه برای متغیرهای پژوهش

مقدار آزمون = ۳						
نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری	t	درجه اطمینان ۹۵٪	
					حد پایین	حد بالا
رهبری دانش‌محور	۳/۷۸۰۱	۰/۴۲۳۵	...	۲۶/۶۹۰	۰/۷۲۲۵	۰/۸۳۷۷
جو سازمانی	۳/۷۷۴۰	۰/۶۲۶۴	...	۱۷/۹۰۴	۰/۶۸۸۷	۰/۸۵۹۲
هنجارهای ذهنی اشتراک دانش	۳/۳۴۲۱	۰/۵۷۵۰	...	۸/۶۲۱	۰/۲۶۳۹	۰/۴۲۰۳

مدل است (جدول ۳). در بخش ساختاری یافته‌ها نشان داد که اعتماد سازمانی دارای اثر مثبت و مستقیم بر جو سازمانی می‌باشد ( $\gamma_{11} = 0.32, p < 0.05$ ). به این ترتیب، فرضیه نخست تأیید می‌گردد. رهبری دانش‌محور دارای اثر مثبت و مستقیم بر جو سازمانی می‌باشد ( $\gamma_{21} = 0.64, p < 0.01$ ).

## ۴،۳ آزمون مدل فرضی

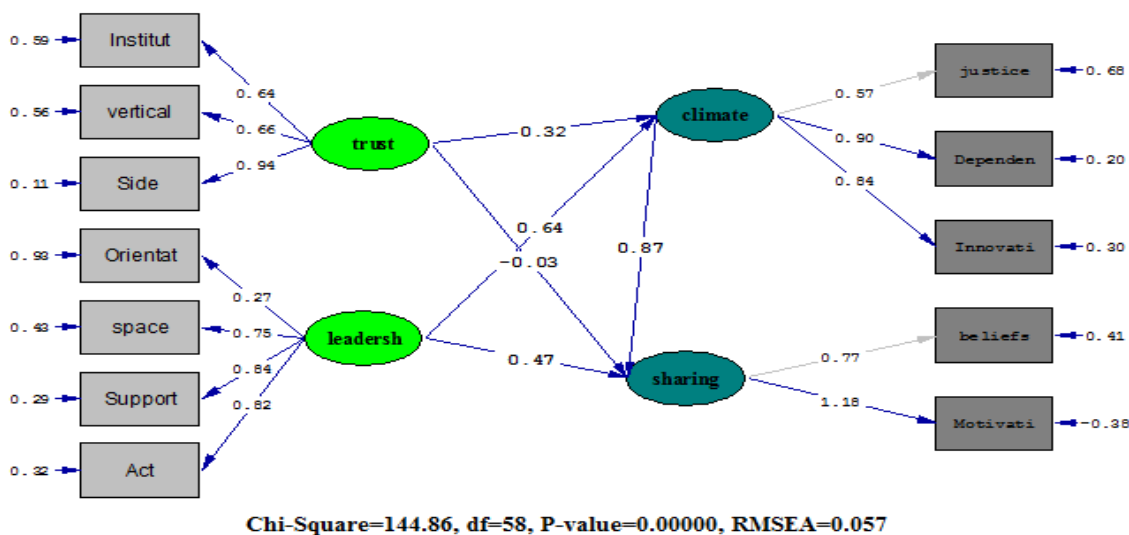
از برآوردهای پیشینه درست نمایی با تعدیل چولگی استفاده شد. نخست شاخص‌های برازندگی مدل بررسی شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که بعضی از شاخص‌ها حاکی از برازندگی مناسب و بعضی از شاخص‌ها نشان‌دهنده برازندگی نه چندان مطلوب

از اینرو، فرضیه دوم نیز تأیید می‌گردد. به علاوه، جوسازمانی نیز بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش دارای اثر مثبت و مستقیم بود ( $\beta_{12} = 0.87, p < 0.01$ ) که طی آن فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید شد. در بررسی فرضیه چهارم مشخص شد که اعتماد سازمانی دارای اثر مثبت و مستقیم بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش نیست ( $\gamma_{13} = 0.03, p > 0.05$ )، از این رو فرضیه چهارم رد می‌گردد. اثر غیر مستقیم اعتماد سازمانی بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش با نقش واسطه‌ای جو نیز بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که اعتماد سازمانی درسته دارای اثر مستقیم بر هنجارهای ذهنی نیست ولی دارای اثر غیر مستقیم و مثبتی بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش دارد ( $IE = 0/278$ )،

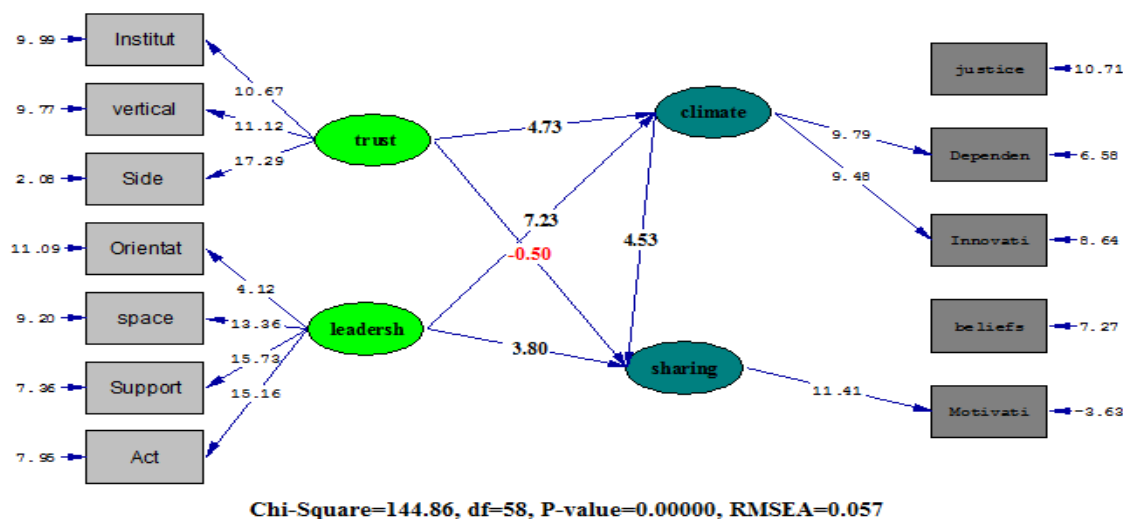
بنابراین فرضیه پنجم تأیید می‌گردد. رهبری دانش‌محور دارای اثر مثبت و مستقیم بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش می‌باشد ( $\gamma_{22} = 0.47, p < 0.01$ ). از این رو، فرضیه ششم نیز تأیید می‌گردد. اثر غیر مستقیم رهبری دانش‌محور بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش به واسطه‌ای جو سازمانی نیز بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که رهبری دانش‌محور اثر غیر مستقیم و مثبتی بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش دارد ( $IE = 0/556, P < 0/05$ ). از این رو فرضیه هفتم پژوهش تأیید شد. دیاگرام ۱ و ۲ مدل معادلات ساختاری را هم در حالت استاندارد و هم در حالت معنی داری نشان می‌دهد.

جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	مقدار به دست آمده	مقدار مجاز یا حد مطلوب	نتیجه برازش
۱	کای دو نسبی	X2/DF	۲/۴۹	۳ <	قابل قبول
۲	ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۵۷	۰/۱ <	خوب
۳	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۰	۰/۹۰ >	خوب
۴	شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۸۷	۰/۹۵ >	متوسط
۵	شاخص برازش مقایسه‌ای	CFI	۰/۹۱	۰/۹۰ >	خوب
۶	شاخص برازندگی	GFI	۰/۸۱	۰/۹۰ >	ضعیف
۷	برازندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۷۰	۰/۹۰ >	ضعیف



دیاگرام ۱: مدل در حالت استاندارد



دیاگرام ۲: مدل در حالت معنی داری

## ۵ بحث و نتیجه گیری

یکی از مهم‌ترین موتورهای رشد و پیشرفت در جامعه رشد دانش است، رشد دانش سبب ایجاد محیطی خلاق، نوآور و دانش‌بنیان در کشور خواهد شد و تأثیر به‌سزایی بر بخش‌های مختلف جامعه خواهد داشت. یکی از مهم‌ترین بخش‌های دانشی جامعه، جوامع دانشگاهی هستند. دانشگاه‌ها به صورت فزاینده بر تربیت نیروهای متخصص در کشور نقش کلیدی دارند و از دیگر سو با انجام پژوهش‌های علمی و کاربردی به رفع نیازهای صنعتی، اقتصادی و اجتماعی در جامعه می‌پردازند. برای خلق دانش و ایجاد محیط دانشی نیاز است تا فرایند اشتراک دانش در محیط دانشگاه‌ها جریان یابد، اما با توجه به ماهیت بروکراتیک دانشگاه، نوع فرهنگ و جو سازمانی و مؤلفه‌های فردگرایی فرهنگی در جامعه ایران، متأسفانه اشتراک دانش به صورت دقیق و قاعده‌مند در مراکز آموزشی و حتی در جامعه اتفاق نمی‌افتد و ما شاهد انحصارطلبی دانش و خودخواهی در برخی از افراد در این جوامع هستیم. از این رو نیاز است تا مسئله اشتراک دانش و هنجارهای ذهنی که سبب اشتراک دانش در محیط‌های دانشگاهی می‌شود مورد بررسی قرار بگیرند و به عنوان یک مطالعه کاربردی، مؤلفه‌های موثر بر ایجاد اشتراک دانش و تأثیرگذار بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش در دانشگاه شناسایی شده و در راستای رشد و تقویت این معیارها تلاش گردد تا این مهم در دانشگاه‌های کشور جریان یابد. از این رو این پژوهش به بررسی نقش میانجی جوسازمانی در رابطه بین مؤلفه‌های سازمانی (اعتماد و رهبری) و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش پرداخته است. این پژوهش در بین اساتید دانشگاهی، دانشگاه حکیم سبزواری اجرا شد و با توجه به حجم جامعه، تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و اطلاعات از آنان گردآوری شد. در این پژوهش هفت فرضیه

(پنج فرضیه به صورت مستقیم و دو فرضیه غیرمستقیم و با نقش میانجی گر) بسط داده شد و این فرضیات با آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفتند.

آزمون فرض اول این‌گونه تعریف شد که اعتماد سازمانی بر جو سازمانی رابطه معناداری دارد. با توجه به نتایج آماری ( $\gamma_{11} = 0.32, p < 0.05$ ) مقدار ضریب استاندارد این رابطه برابر با ۰.۳۲ بود که با توجه به مقدار معناداری ۴/۷۳ که در بازه بحرانی (بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرار ندارد، در نتیجه این رابطه مورد تأیید قرار می‌گیرد. به این معنا که در صورت افزایش در اعتماد سازمانی اساتید دانشگاه حکیم سبزواری، جو سازمانی برای اشتراک دانش در این سازمان خواهد شد. این نتایج با پژوهش‌های پیشین نظیر **علی (۲۰۲۱)**؛ **داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)** و **کوکو (۲۰۱۳)** همخوانی داشت.

بر این اساس توصیه می‌گردد تا برای بهبود وضعیت اعتماد سازمانی در دانشگاه تلاش شود. در ابتدا باید تلاش شود تا رقابت‌های علمی به رفاقت‌های علمی در دانشگاه تبدیل شود و از بروز رفتارهای منفی در رقابت بین اساتید دانشگاه جلوگیری شود. باید منافع اساتید دانشگاه به منافع جمعی تغییر جهت دهد تا بر این اساس تلاش همه اساتید یک دانشکده و یا دانشگاه به سمت یک جهت و یک سو اتفاق بیفتد. باید نقش‌های سازمانی اساتید به گونه‌ای تعریف گردد که آنان اعتماد کامل به یکدیگر و به سیستم مدیریتی و محیط آموزشی دانشکده داشته باشند و این اعتماد به سمت ایجاد جو مثبت و سازنده و جو سازمانی مبتنی بر همکاری و همفکری و محیط دانش افزا منجر گردد. افزایش پاداش‌ها و ارتقاها جمعی در بین اساتید دانشکده‌ها و دانشگاه، بها دادن به فعالیت‌ها و امور تیمی و افزایش جلسات هم‌اندیشی و همفکری در بین اساتید گروه در دانشکده‌ها سبب بروز روابط دوستانه در بین آنان و

دانشگاه بر اساس روابط سیاسی سبب از بین رفتن رسالت اصلی دانشگاه و محافظه کاری بیش از حد مدیران و اساتید دانشگاهی شده است که این خود فضایی دور از تفکر نقادانه آگاهانه را برای دانشگاه‌ها ایجاد کرده است.

فرضیه سوم این گونه بیان شد که جو سازمانی که با انصاف و وابستگی مشخص می‌شود با هنجارهای ذهنی دانشگاهیان نسبت به اشتراک‌گذاری دانش رابطه معناداری دارد. نتایج نشان داد که جو سازمانی نیز بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش دارای اثر مثبت و مستقیم بود ( $\beta_{12} = 0.87, p < 0.01$ ) که طی آن فرضیه سوم پژوهش نیز تایید شد. مقدار عدد معناداری ۴,۵۳ حاکی از مورد تأیید بودن این رابطه دارد و این بدین معناست که بهبود جو سازمانی در دانشگاه سبب بهبود در فرایند هنجارهای ذهنی اشتراک دانش در بین اساتید دانشگاه خواهد شد. این نتایج با پژوهش‌هایی نظیر ال\_ کوردی و همکاران (۲۰۲۰)؛ بوک و همکاران (۲۰۰۵)؛ خلیل و همکاران (۲۰۱۴)؛ اخوان و حسینی سرخوش (۲۰۱۵) و اصلانی و قدیم‌آبادی (۲۰۱۵) همخوانی داشت. از این رو پیشنهاد می‌شود تا:

باید بستر و فضای موجود در دانشکده‌ها از فضا سیاسی بازی‌های فردی، باندبازی، روابط غیررسمی مخرب خالی شوند و فضای کاری دانشکده به سمت روابط سازنده و پویا تغییر جهت دهند. با ایجاد و فراهم‌سازی بسترهای مناسب برای همه افراد نظرات آنان در زمینه اشتراک دانش به سمت هنجارهای مثبت تغییر جهت دهد. با تشویق اشتراک دانش و قرار دادن امتیازها و شاخص‌های عملکردی برای این موضوع مسئله اشتراک دانش به صورت جدی توسط مدیران دانشکده پیگیری شود تا اینکه نگرش افراد در زمینه اشتراک دانش تغییر یابد.

فرضیه چهارم این گونه تعریف شد که اعتماد سازمانی با هنجارهای ذهنی اشتراک دانش رابطه معناداری دارد. در بررسی فرضیه چهارم مشخص شد که اعتماد سازمانی دارای اثر مثبت و مستقیم بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش نیست نیست (  $\gamma_{13} = 0.03, p > 0.05$  )، از این رو فرضیه چهارم رد می‌گردد. مقدار معناداری این رابطه برابر با ۰,۵- بود که در بازه بحرانی (۱,۹۶ و -۱,۹۶) نیز قرار گرفته است که خود موید رد این فرضیه است. در نتیجه اعتماد سازمانی به صورت مستقیم بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش اساتید تأثیرگذار نیست. این نتایج با پژوهش‌های پیشین نظیر علی (۲۰۲۱)؛ ال\_ کوردی و همکاران (۲۰۲۰)؛ کانوا و همکاران (۲۰۲۰) و فائوزی و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی نداشت.

این نتیجه نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی به صورت مستقیم بر هنجارهای ذهنی فرد تأثیرگذار نیست بلکه با ترکیب شدن با مؤلفه‌های دیگر سازمانی نظیر جو سازمانی، رهبری و شیوه‌های مدیریت در سازمان سبب ایجاد هنجارهای ذهنی مثبت در اشتراک‌گذاری دانش خواهد شد. بر این اساس باید

ایجاد اعتماد خواهد شد. توسعه فضاهای آموزشی و تجهیزات در دانشکده‌ها که سبب حضور فعال‌تر اساتید در محیط کاری آنان خواهد شد و آن‌ها را از فردگرایی به سمت حضور فعال‌تر در محیط دانشکده‌ها و به گونه‌ای جمع‌گرایی علمی سوق خواهد داد در شکل‌گیری این اعتماد مفید خواهد بود.

دومین فرضیه این گونه بیان شد که رهبری دانش‌محور بر جو سازمانی رابطه معناداری دارد. ( $\gamma_{21} = 0.64, p < 0.01$ ). از اینرو، فرضیه دوم نیز تایید می‌گردد. مقدار عدد معناداری در این رابطه برابر با ۷,۲۳ هست که خود موید و تأیید کننده این رابطه نیز می‌باشد. به این معنا که بهبود وضعیت رهبری دانش در دانشگاه سبب بهبود جو سازمانی برای اشتراک دانش در بین اساتید دانشگاه خواهد شد.

این نتایج با پژوهش‌هایی نظیر جمیل و احمد (۲۰۲۰)؛ موسی و همکاران (۲۰۱۹) و روتن و همکاران (۲۰۱۶) و علی (۲۰۲۱) همخوانی داشت. به کارگیری سبک مدیریت مشارکتی در تصمیمات دانشکده‌ها و دانشگاه و انجام جلسات منظم بر مبنای مشورت با تمامی اعضای گروه (حتی اساتید حق‌التدریس) و اعمال نظرات مفید آنان به منظور بهبود فضای آموزشی دانشکده سبب ایجاد فضاسازی مبتنی بر اعتماد خواهد شد. انتخاب مسئولین و مدیران شایسته و دارای صلاحیت‌های رهبری برای پست‌های حساس نظیر مدیران گروه، مدیران دانشکده و معاونین و جلوگیری از انتخابات سیاسی در این پست‌ها، این افراد باید نه تنها صلاحیت‌های مدیریتی بلکه ویژگی‌های یک رهبر تحول‌آفرین و رهبر کاریزما را در بین اساتید داشته باشند. تلاش شود تا سیستم مدیریتی و رهبری دانشکده به سمت تشویق به جو سازمانی مبتنی بر دانش‌افزایی و ارتقا دانش سوق پیدا کند. مدیران و رهبران دانشکده باید توانایی ارتباط با محیط بیرونی دانشگاه، جامعه و صنعت را داشته باشند و با ایجاد روابط مناسب زمینه‌های مناسب برای انجام پروژه‌های علمی را برای همه اساتید فراهم نمایند. فرصت‌های رشد و پیشرفت اساتید دانشگاه باید به صورت مساوی برای همه آنان فراهم شود تا از ایجاد تعارض در منافع آنان جلوگیری شود. سیستم‌های رشد و پیشرفت در دانشکده مورد بازبینی قرار بگیرد و دانشکده‌ها به سمت شاخص‌ها و معیارهای مهارت‌محور و مناسب با نیاز روز بازار مجدداً بازطراحی گردند. باید از تغییرات سیاسی مدیران در دانشگاه جلوگیری شود. وابستگی دانشگاه‌ها به فضای سیاسی کشور و انتصابات سیاسی در دانشگاه و تحت‌تأثیر قرار گرفتن مدیریت دانشگاه و دانشکده‌ها با از تغییرات دولت و رئیس‌جمهوری و وزرای علوم، سبب نوعی نگاه منفی به برخی از مدیران و رهبران دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها در کشور شده است. دانشگاه باید شخصیت حقوقی و حقیقی مستقل خود در جامعه را حفظ کند تا بتواند نگاه انتقادگرایانه و سازنده و به دور از هر گونه ترس از دست دادن جایگاه را به دولت و عملکرد آن داشته باشد، اما وابستگی سیاسی دانشگاه به دولت و تقسیم پست‌های مدیریتی

1. Bock et al

مکتوب و چه به صورت شفاهی در بین کارکنان و اساتید ارائه دهند و رسالت دانشگاه را از سمت آموزش صرف به سمت آموزش دانش‌بنیان و آموزش دانش‌بنیان مشارکت محور به منظور توسعه در قابلیت‌ها و توانمندی‌های همگانی و یادگیری و آموزش فراگیر در دانشگاه ارائه دهند.

فرضیه هفتم این‌گونه تعریف شد که جو سازمانی در رابطه بین رهبری دانش‌محور و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش نقش میانجی‌گر دارد. در این فرضیه اثر غیرمستقیم رهبری دانش‌محور بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش به واسطه‌ای جو سازمانی بررسی شد یافته‌ها نشان داد که رهبری دانش‌محور اثر غیرمستقیم و مثبتی بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش دارد (  $IE = 0/556, P < 0/05$  ). از این رو فرضیه هفتم پژوهش تأیید شد. این نتایج با پژوهش‌های پیشین نظیر **خاکی و همکاران (۲۰۲۱)**؛ **بهاتی و همکاران (۲۰۲۰)**؛ **لو و تیفان (۲۰۲۰)** و **سو و همکاران (۲۰۲۱)** همخوانی داشت. مدیران و رهبران سازمانی باید جو مناسب در دانشگاه ایجاد کنند. ارتقا و رشد افراد را به فرایند اشتراک دانش گره بزنند و شاخص‌های جدیدی را برای ارزیابی عملکرد کارکنان بر این مبنای طراحی کنند، استفاده از شاخص ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه بر مبنای دانش‌محوری می‌تواند به عنوان رسالتی جدید در ارزیابی عملکرد اساتید مد نظر قرار بگیرد. سیستم‌های پاداشی مناسب برای اساتید به منظور نهادینه شدن فرهنگ اشتراک دانش در بین آنان، استفاده از پایگاه‌های اشتراکی مناسب با قابلیت سرچ، رهگیری، ارزیابی و سهولت دسترسی و پیاده‌سازی آن در سامانه‌های الکترونیک دانشگاه که به عنوان یک سخت‌افزار و نرم‌افزار مناسب برای اشتراک دانش مورد استفاده قرار بگیرند.

از جمله محدودیت‌های قابل بیان در این پژوهش، محدودیت در توزیع حضوری پرسش‌نامه و انجام صحبت‌های شخص با شخص (رو در رو) با اساتید و شنیدن سخنان و صحبت‌های آنان بود. از این رو برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود تا با استفاده از یک پژوهش اکتشافی و پژوهش کیفی مبتنی بر مصاحبه، مؤلفه‌های موثر بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش توسط پژوهشگران شناسایی و با گردآوری داده‌های مناسب این شاخص‌ها مورد ارزیابی و رتبه‌بندی قرار بگیرند و بر اساس اولویت و اهمیت آنان، پیشنهادهای کاربردی برای پیاده‌سازی آنان منظور شود.

## سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله مساوی است.

## تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

تلاش شود تا مکمل‌های اعتماد سازمانی شناسایی شود و همچنین با شناسایی و به کارگیری این مکمل‌ها و ایجاد هم‌افزایی آنان با اعتماد سازمانی هم مسئله اعتماد سازمانی در بین دانشگاهیان و اساتید افزایش یابد و به زمینه برای افزایش اشتراک‌گذاری دانش با ایجاد هنجارهای ذهنی مثبت فراهم آید.

فرضیه پنجم این‌گونه تعریف شد که جو سازمانی در رابطه بین اعتماد سازمانی و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش نقش میانجی‌گر دارد یافته‌ها نشان داد که اعتماد سازمانی درسته دارای اثر مستقیم بر هنجارهای ذهنی نیست ولی دارای اثر غیرمستقیم و مثبتی بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش دارد (  $IE = 0/278, P < 0/05$  ). بنابراین فرضیه پنجم تأیید می‌گردد. این بدین معناست که اعتماد سازمانی از طریق بهبود فضا و جو سازمانی بر بهبود هنجارهای ذهنی اشتراک دانش تأثیرگذار خواهد بود و سبب بهبود این وضعیت در بین اساتید دانشگاه خواهد شد. این نتایج با پژوهش‌های پیشین نظیر **علی (۲۰۲۱)**؛ **ال-کوردی و همکاران (۲۰۲۰)**؛ **کانوا و همکاران (۲۰۲۰)** و **فائوزی و همکاران (۲۰۱۹)** همخوانی داشت.

باید جو سازمانی دانشگاه به صورتی طراحی گردد که فضای اعتمادسازی را به سمت اشتراک دانش در دانشگاه سوق دهد، برای این امر باید تغییر در نگرش افراد در دانشگاه صورت بگیرد و این تغییر در نگرش نیازمند سیاست‌های تحول‌گرایانه است که نیاز به زیرساخت‌های مناسب و ساختار، استراتژی‌ها و سیستم مناسب دارد که به عنوان مؤلفه‌های سخت سازمانی دانشگاه و بر اساس مدل ۷ اس مک کینزی باید طراحی گردد. همچنین مؤلفه‌های نرم این مدل نظیر مهارت‌ها، کارکنان، ارزش‌ها و سبک رهبری نیز باید بازبینی شود و این مدل باید برای دانشگاه حکیم سبزواری طراحی گردد تا محیط و فضای دانشگاه به سمت جویی اعتمادساز و دانش افزا تغییر جهت استراتژیک دهد.

فرضیه ششم این‌گونه تعریف گردید که رهبری دانش‌محور با هنجارهای ذهنی اشتراک دانش رابطه معناداری دارد. رهبری دانش‌محور دارای اثر مثبت و مستقیم بر هنجارهای ذهنی اشتراک دانش است می‌باشد (  $\gamma_{22} = 0.47, p < 0.01$  ). از این رو، فرضیه ششم نیز تأیید می‌گردد. مقدار عدد معناداری ۳,۸ که در بازه بحرانی قرار ندارد نیز موید این امر است. این بدین معناست که بهبود رهبری دانش‌محور سبب بهبود هنجارهای ذهنی اشتراک دانش در بین اساتید دانشگاه خواهد شد. این نتایج با پژوهش‌های پیشین نظیر **خاکی و همکاران (۲۰۲۱)**؛ **بهاتی و همکاران (۲۰۲۰)**؛ **لو و تیفان (۲۰۲۰)** و **سو و همکاران (۲۰۲۱)** همخوانی داشت. افزایش باور به مدیران، توانمندی و شایستگی‌های کلیدی آنان و باور به صلاحیت آنان سبب پیروی از آنان در زمینه‌های مختلف مخصوصاً اشتراک دانش خواهد شد. مدیران ارشد دانشگاه باید خود پیشروان در زمینه اشتراک دانش و هم‌افزایی دانشی باشند و این رویکرد را به عنوان یک فرهنگ سازمانی و چشم انداز چه به صورت

## منابع:

- Abzari, Abzari, M., & Abbasi, R. (2011). Investigating impact of organizational climate on intention to knowledge sharing behavior by using theory of planned behavior (TPB). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2(12), 121-134.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice—Hall.
- Akhavan, P. Hosseini Sarkhosh, S M. (2015). Examining the effects of motivational and organizational determinants on knowledge-sharing behavior: Case study in an industrial research and development center. 30 (4), 1051-1084 (In Persian).
- Al Hawamdeh, N., & Al Qatamin, A. (2021). The Effect of Cultural Dimensions on Knowledge-Sharing Intentions: Evidence from Higher Education Institutions in Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1079-1089.
- Al Hussein, S., & Elbeltagi, I. (2013). Knowledge-sharing and innovation: An empirical study in Iraqi private higher education institutions. *Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital*.
- Ali, W. J. (2021). Factors Affecting on Knowledge Sharing Among Undergraduate Students. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 75-81.
- Al-Kurdi, Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227.
- Al-kurdi, O. F., Gohneim, A., & Roubaie, A. A. (2014). Knowledge sharing culture in higher education institutions: Critical literature review. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*.
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226\_246.
- Almulhim, A. F. (2020). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: the role of psychological empowerment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 549-560.
- Alotaibi, H., Crowder, R., & Wills, G. (2014). Investigating factors for E-knowledge sharing amongst academic staff. *At Sixth*



- International Conference on Information, Process, and Knowledge Management eKNOW 2014.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of knowledge management*, 17 (3), 454-471.
- Aslani, F. Ghadim Abadi, H. (2015). The effect of organizational climate on the desire of individuals to share knowledge The mediating role of mental norms and a positive attitude to knowledge sharing, First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences, Sari. (In Persian).
- Banutu-Gomez, M. (2013). The pivotal importance of leadership, knowledge sharing and organization culture. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 18(2), 238-244.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bhatti, M. H., Akram, U., Bhatti, M. H., Rasool, H., & Su, X. (2020). Unraveling the effects of ethical leadership on knowledge sharing: The mediating roles of subjective well-being and social media in the hotel industry. *Sustainability*, 12(20), 8333.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row Publishers.
- Cabrera, E.F. and Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 720-735.
- Canova, L., Bobbio, A., & Manganelli, A. M. (2020). Buying organic food products: the role of trust in the Theory of Planned Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 575820.
- Charband, Y., & Jafari Navimipour, N. (2018). Knowledge sharing mechanisms in the education: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Kybernetes*, 47(7), 1456-1490.
- Cheng, M. Y., Ho, J. S. Y., & Lau, P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: A study of Multimedia University Malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3), 313-324.
- Chennamaneni, A., Teng, J. T. C., & Raja, M. K. (2012). A unified model of

- knowledgesharing behaviours: Theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1097–1115.
- Connolly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge-sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294–301.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Derakhshan, M., Ghanbari, S., Zandi, K., Maleki, H., Seif Panahi, H. (2016). validity of the knowledge leadership questionnaire (A study at Universities of Sanandaj). *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 3(6), 40-60. (In Persian).
- Dessler, G., Starke, F. A., & Cyr, D. J. (2001). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1995). *The age of social transformation*. Ottawa, ON: Centre Canadien de Gestion.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Fauzi, M. A., Tan, C. N. L., Thurasamy, R., & Ojo, A. O. (2019). Evaluating academics' knowledge sharing intentions in Malaysian public universities. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 24(1), 123-143.
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254–1271.
- Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123–136.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321-338.
- Goh, S. K., & Sandhu, M. S. (2014). The Influence of Trust on Knowledge Donating and Collecting: An Examination of Malaysian Universities. *International Education Studies*, 7(2), 125-136.
- Gray, R. (2008). How it feels to work here: Improving organizational climate, the international journal of knowledge. *The International Journal of Knowledge Culture and Change Management Annual Review*, 8(9), 85–92.

- Hinds, P. J., & Pfeffer, J. (2001). Why organizations don't "know what they know": Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. *Sharing expertise: Beyond knowledge management*, 3–26.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hoa, N. D., Thanh, V. B., Mai, V. T., Tung, L. V., & Quyen, H. V. T. (2020). Knowledge Sharing Influence on Innovation: A Case of Textile and Garment Enterprises in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 555-563.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership in Hunt. JG og Larson.
- Howell, K. E., & Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? *International Journal of Information Management*, 33(1), 32–39.
- Hsu, M.-H., Ju, T. L., Yen, C.-H., & Chang, C.-M. (2007). Knowledge sharing behavior in online communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), 153–169.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). The mediating role of job satisfaction between leadership style and performance of academic staff. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(4), 2399-2414.
- Jain, K.K., Sandhu, M.M. & Sidhu, G. (2007). Knowledge sharing among academic staff: a case study among business schools in Klang Valley, Malaysia, *Journal for the Advancement of Arts and Science*, January, 23-29.
- Jolaei, A., Nor, K. M., Khani, N., & Yusoff, R. M. (2014). Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 413-431.
- Kakhki, M. K., Hadadian, A., Joyame, E. N., & Asl, N. M. (2021). Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment. *Library & Information Science Research*, 42(1), 100998.
- Kamal, N., Ali, B., & Samdani, H. (2020). The competencies and knowledge entrepreneurship relationship in higher education institutes: examining the moderating role of organizational climate. *Global Social Sciences Review*, 1, 390-398.

- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic repositories: an empirical investigation. *Management Information Systems Quarterly*, 29(1), 113-143.
- Khalil, T., Atieh, K., & Bagdadlian, E. F. (2014). Examining the social and technical factors influencing school teachers knowledge sharing intentions in a teachers online professional community. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(3), 155-163.
- Kim, C. Y. (2021). Psychological Well-Being, Knowledge Management Behavior and Performance: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 566516.
- Kukko, M. (2013). Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company. *The Journal of High Technology Management Research*, 24(1), 18-29.
- Lai, H. M., Chen, C. P., & Chang, Y. F. (2014). Determinants of knowledge seeking in professional virtual communities. *Behaviour & Information Technology*, 33(5), 522-535.
- Lo, M. F., & Tian, F. (2020). How academic leaders facilitate knowledge sharing: A case of universities in Hong Kong. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 777-798.
- Loh, B., Ai-Chee, T., Menkhoff, T., Chay, Y.W. and Evers, H. (2010). Applying knowledge management in university research, in Menkhoff, T., Evers, H.-D. and Chay, Y.W. (Eds), *Governing and Managing Knowledge in Asia*, World Scientific Publishing, Singapore, Hackensack, NJ and London, 221-248.
- Long, Long, C. P. (2002). *Balancing organizational controls with trust-building and fairness-building initiatives*. Duke University.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mousa, T. S., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The impact of attitude, subjective norm and information communications technology on knowledge sharing among academic staff. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 704-717.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press. *New York*.
- Othman, R. (2014). Determinants of academics' knowledge sharing behavior in United Arab Emirates Universities. *Journal of Education and Vocational Research*, 5(1), 1-12.

- Paliszkiewicz, J., & Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *The Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 116-127.
- Qureshi, A. M. A., & Evans, N. (2015). Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: A case study. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 296-314.
- Raza, S. A., Abidi, M., Arsalan, G. M., Shairf, A., & Qureshi, M. A. (2018). The impact of student attitude, trust, subjective norms, motivation and rewards on knowledge sharing attitudes among university students. *International Journal of Knowledge and Learning*, 12(4), 287-304.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214.
- Schein, E. H. (1985). How culture forms, develops, and changes. *Gaining control of the corporate culture*, 17-43.
- Seonghee, K., & Boryung, J. (2008). An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. *Library & Information Science Research*, 30(4), 282-290.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Su, X., Lin, W., Wu, J., Zheng, Q., Chen, X., & Jiang, X. (2021). Ethical Leadership and Knowledge Sharing: The Effects of Positive Reciprocity and Moral Efficacy. *SAGE Open*, 11(2), 21582440211021823.
- Tan, C. N. L. (2016). Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: The role of knowledge management. *The Journal of Higher Education*, 71(4), 1-32.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (6), 528-544.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2000). It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 155-173.
- Wech, B. (2002). Trust Context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business and Society*, 41(3), 353-360.

Yielder, J., & Codling, A. (2004). Management and leadership at a contemporary university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 315–328.

Yu, T. K., Lu, L. C., & Liu, T. F. (2010). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via

weblogs. *Computers in human behavior*, 26(1), 32-41.

Zhang, X., De Pablos, P. O., & Xu, Q. (2014). Culture effects on the knowledge sharing in multi-national virtual classes: A mixed method. *Computers in Human Behavior*, 31, 491-498.