

## **Investigating the Effect of Organizational Culture on Organizational Learning Ability with the Mediating Role of Knowledge Sharing Among Employees of the Ardabil Branch of Islamic Azad University**

**Yousef khademi<sup>1\*</sup>, Eshagh Rasoli<sup>2</sup>**

*1. Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran*  
*2. Department of Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil*

(Received: April 21, 2020 ; Accepted: September 26, 2020)

### **Abstract**

In today's complex and ambiguous environments, organizations are forced to learn and pay attention to knowledge sharing in order to sustain, grow, and provide better services in their environment. One of the most important tools to create a context for strengthening the positive attitude of employees to continuous sharing of knowledge and organizational learning is organizational culture. To this end, the present study aimed to investigate the effect of organizational culture on organizational learning ability with the mediating role of knowledge sharing among the employees of the Ardabil Branch of Islamic Azad University. The study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data type and research procedure. The research population involved the 261 university employees, out of which 157 people were selected by simple random sampling based on the Cochran's formula. Research instruments involved the Sashkin's organizational culture, van der Hoof and Vanvinen's knowledge sharing, and Senge's organizational learning standard questionnaires. Since these questionnaires were standard, their validity was approved by professors, while their reliability was determined to be 87%. For data analysis, structural equation modeling was done using SPSS26 and Amos18 software. The results showed that organizational culture affects organizational learning. Moreover, it was found that knowledge sharing affects organizational learning, too, and plays a mediating role in the relationship between organizational culture and organizational learning. Therefore, paying attention to organizational culture and expanding knowledge sharing among employees can help increase organizational learning.

### **Keywords**

Organizational culture, Knowledge sharing, Organizational learning, Islamic Azad University, Ardabil.

---

\* Corresponding Author, Email: [y.khademi@iauardabil.ac.ir](mailto:y.khademi@iauardabil.ac.ir)

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل

یوسف خادمی<sup>۱\*</sup>، اسحق رسولی<sup>۲</sup>

۱. گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۲ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۰۵)

### چکیده

در محیط‌های پیچیده‌امروزی، سازمان‌ها به منظور پایداری و رشد و ارائه خدمات بهتر در محیط خود ناچار به یادگیری و توجه به تسهیم دانش‌اند. یکی از ابزارهای مهم ایجاد زمینه برای تقویت نگرش مثبت کارکنان، به منظور اشتراک مستمر دانش و یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی، با نقش میانجی تسهیم دانش، بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل انجام شد. روش تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع داده‌ها و نحوه اجرای پژوهش توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری کارکنان دانشگاه، به تعداد ۲۶۱ نفر، بودند و از بین آن‌ها ۱۵۷ نفر طبق فرمول کوکران با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی ساشکین، تسهیم دانش واندن‌هوف و وان‌وینن، و یادگیری سازمانی سَنگه استفاده شد و روایی آن‌ها، چون استاندارد بودند، به تأیید استادان رسید. پایایی پرسشنامه ۸۷ درصد بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، به کمک نرم‌افزار spss26 و Amos18، استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. همچنین، تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد و در رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی نقش میانجی دارد. بنابراین، توجه به فرهنگ سازمانی و گسترش تسهیم دانش بین کارکنان می‌تواند به افزایش یادگیری سازمانی کمک کند.

### کلیدواژگان

اردبیل، تسهیم دانش، دانشگاه آزاد اسلامی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی.

\* رایانامه نویسنده مسئول: y.khademi@iauardabil.ac.ir

## مقدمه

لازمه درک صحیح فرایند هر سازمان شناخت فرهنگ حاکم بر آن سازمان است. هر سازمانی با توجه به خصوصیات و اصول سازمانی‌اش فرهنگ خاص خود را دارد (Furtasan Ali, 2020: 16) که بر اساس ارزش‌هایی که کارکنانش در کارهای روزمره خود بدان توجه دارند شکل می‌گیرد (نصیری و لبادی ۱۳۹۷: ۶). فرهنگ به این معنا بازتاب ارزش‌ها، هنجارها، یا باورهای اساسی است که همه اعضای سازمان به اشتراک می‌گذارند و برای دستیابی به اهداف سازمانی ارزش‌ها به هم پیوسته‌اند و فرهنگ را ساخته‌اند (Giri et al 2016: 22). فرهنگ استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می‌کند و باعث بهبود شناخت افراد می‌شود و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد و در به‌کارگیری توانایی‌های اعضای سازمان قابل انکار نیست (نصیری و لبادی ۱۳۹۷: ۶). فرهنگ سازمانی‌ای که با نگرش اعضای سازمان سازگاری دارد مورد پذیرش اعضا قرار می‌گیرد و برعکس فرهنگ سازمانی‌ای که با ارزش‌های اعضا سازگاری کمتری داشته باشد، تاثیرش منفی خواهد بود و مورد حمایت اعضا قرار نمی‌گیرد (Attar 2020: 11). این دیدگاه نشان‌دهنده آن است که پذیرش فرهنگ و رعایت اصول و موازین زیربنایی آن از سوی سازمان نه تنها جزء وظایف، بلکه، ضامن بقا و پویایی سازمان است (نصیری و لبادی ۱۳۹۷: ۶). بنابراین، یک فرهنگ سازمانی مساعد در آموزش عالی می‌تواند علائق و نگرش‌ها و رفتار کارکنان و استادان دانشگاه را به منظور دستیابی به اهداف سازمانی با خود همراه کند (Pudjiarti, Wahyudi & Suharnomo 2017: 8) که به شکل پذیرش ارزش‌ها و دانش و اهداف سازمانی شناسایی و به صورت همکاری و مشارکت فعال کارکنان در دانشگاه منعکس می‌شود (Rao 2016: 472) و به مدیریت دانش کمک می‌کند. مدیریت دانش در دانشگاه شامل فعالیت‌ها یا فرایندهای مختلف است؛ مانند ایجاد، ذخیره، اشتراک دانش و برنامه‌های کاربردی. اشتراک دانش مهم‌ترین فرایند مدیریت دانش است که راه را برای فرایندهای دانش جدید هموار می‌کند (Attar 2020: 11). عموماً، یادگیری سازمانی را مکمل مدیریت دانش می‌دانند و در سازمان‌های دانش‌بنیان (مثل دانشگاه و مراکز آموزش عالی)، به مثابه یکی از اهداف اصلی، فرایندی است که دانش جدید را خلق می‌کند.

## بیان مسئله

طبق نظر کامرون<sup>۱</sup> و کوبین (۲۰۱۱)، مطالعات محدودی وجود دارد که فرایندهای مختلف مدیریت دانش را در رابطه بین فرهنگ سازمانی و نوآوری (و یادگیری سازمانی) به طور جامع و همزمان بررسی کرده باشد. علاوه بر این، مشخص نیست که چه جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی ابتکار عمل مدیریت دانش را تسهیل یا مهار می‌کند یا بیشترین تأثیر را در موفقیت یا عدم موفقیت سازمانی دارد (Abdi et al 2018: 2). اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی مراکز آموزشی به حدی است که در سال‌های اخیر محققان مدیریت آموزشی را در این صحنه به انجام دادن تحقیقاتی سوق داده است. ستاده و بازده سازمان‌های آموزشی انسان است و چون در سازمان‌های آموزشی روابط انسانی اهمیت زیادی دارد مفهوم فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (نصیری و لبادی ۱۳۹۷: ۷). با تحولات عظیم علمی و فناوری، مؤسسات آموزش عالی در سراسر جهان، به عنوان مراکز مهم توسعه استعداد و تولید و به اشتراک گذاری دانش برای کشورها، با تغییرات سریع ساختاری و اجتماعی و تکنولوژیکی روبه‌رو شده‌اند (Caliskan & Zhu 2020: 21) و دانش عامل مهمی برای اطمینان از پایداری طولانی مدت سازمان است (AlOthman & Sohaib 2016: 1229). می‌توان گفت تسهیم دانش نیرویی مثبت در ایجاد سازمان‌های نوآور شناخته شده است (اخوان خرازیان و مقدسی ۱۳۹۶: ۲۰۸). افراد با انتقال دانش و تجربیات خود فضای صمیمیت و مشارکت و همکاری را در سازمان پدید می‌آورند (خنیفیر و همکاران ۱۳۹۹: ۲۹). اشتراک دانش باعث می‌شود مهارت‌های کاری کارکنان افزایش یابد و زمینه اجتماعی برای آن‌ها به وجود آید تا بتوانند محتوای دانش ارزشمند تولید کنند که باعث توسعه، رشد و تولید سرمایه معنوی سازمانی می‌شود (Attar 2020: 13). یکی از عوامل مهم در اجرای موفق تسهیم دانش عامل فرهنگی است. زیرا ویژگی‌های فرهنگی افراد و به دنبال آن تأثیری که بر فرهنگ سازمانی می‌گذارد نقش بسزایی در فرایند تسهیم دانش دارد. محققان بر این باورند که تسهیم دانش به بروز ایده‌ها یا راه‌حل‌های خلاقانه و همچنین

بهبود محصولات و فرایندها و رویه‌های عملیاتی در سازمان منجر می‌شود ( Zhou & Li 1094: 2012). هنگامی که اعضای سازمان دانش خود را با دیگران تسهیم می‌کنند امکان یادگیری گروهی افزایش می‌یابد. قابلیت یادگیری گروهی و سازمانی یکی دیگر از مؤلفه‌های تأثیرگذار در تسهیم دانش است (Sheng & Chien 2016: 2302) و نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی دارد (Chung et al 2015: 1217). در غیاب این قابلیت، سایر سرمایه‌ها اثربخشی خود را از دست می‌دهند و پیمودن راه‌های توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی دشوار می‌شود. از آنجا که فرهنگ سازمانی روی قابلیت یادگیری سازمانی و تسهیم دانش تأثیرگذار است نیاز است رابطه این سه متغیر به طور دقیق‌تر بررسی شود.

### پیشینه نظری پژوهش

#### فرهنگ سازمانی

امروزه فرهنگ سازمانی جایگاه مهمی در رویکردهای مدیریت دارد. مفهوم فرهنگ سازمانی را بسیاری از دانشمندان از جهات مختلف بیان کرده‌اند. مطالعات اولیه در زمینه فرهنگ سازمانی به اوایل دهه ۱۹۳۰ برمی‌گردد. در آن زمان التون مایو<sup>۱</sup> با کمک وارنر<sup>۲</sup> مشاهداتی را در زمینه فرهنگ های گروه کاری در شرکت وسترن الکتریک انجام دادند و به دنبال آن جامعه‌شناسان، روان‌شناسان، و انسان‌شناسان به بررسی رفتارهایی نظیر ادراک سازمان، نگرش‌های مشترک، و یادگیری سازمانی پرداختند (پسندی پور و همکاران ۱۳۹۶: ۳۱۲). اعضای سازمان برای تحقق ارزش‌های مثبت در سازمان-مانند اعتماد، صداقت، صلاحیت، سازگاری، وفاداری- به فرهنگ خوب در سازمان نیاز دارند ( Furtasan Ali 2020: 21). فرهنگ سازمانی، به‌حق، اساسی‌ترین و ثابت‌ترین قدرت در هر سازمان در نظر گرفته می‌شود و با پایداری همراه است و به مثابه یک مؤلفه قابل توجه یک سازمان فعال را پرورش می‌دهد و یکی از عوامل مهم کنترل‌کننده توانایی، کارایی، استقامت، و موفقیت شرکت (سازمان) است (Attar 2020: 12).

1. Elton Mayo
2. Warner

فرهنگ یک سازمان مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی‌های جمعیت‌شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، مدیریت دانش، بحران‌های اخلاقی، سازمان یادگیرنده و رشد فزاینده دانش، توجه به کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ سازمانی خلاق را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌کند. نوع نگاه اعضای سازمان به نقش فرهنگ و عاملیت می‌تواند در مواجهه آن‌ها، در سازمان، با تغییرات قرن اخیر مؤثر باشد (نیازآذری و تقوایی‌یزدی ۱۳۹۵). در پژوهش حاضر، از بین سنخ‌شناسی‌ها و مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی، مدل فرهنگ سازمانی ساشکین<sup>۱</sup>، به جهت سنخیت بیشتر با وضعیت فرهنگی دانشگاه و اعتبار علمی بالای آن بین صاحب‌نظران حوزه علم رفتار، به ویژه در حوزه فرهنگ سازمان، انتخاب و مطالعه شد که پنج مؤلفه اصلی آن بدین شرح است:

۱. مدیریت تغییر<sup>۲</sup>: شاخصی است که قدرت انطباق سازمان با تغییرات محیط پیرامون و نحوه مدیریت و بهره‌برداری بهتر و مؤثرتر از آن‌ها به نفع سازمان را نشان می‌دهد.
۲. توفیق در نیل به اهداف<sup>۳</sup>: نشان دهنده آن است که چقدر اهداف کارکنان مشترک و نزدیک به هم و هم‌سو با اهداف مدون سازمان است. در ضمن، این هم‌سویی و هم‌ترازی<sup>۴</sup> اهداف افراد و سازمان درجه و میزانی را نشان می‌دهد که ارزش‌های مشترک، به جای حفظ وضع موجود<sup>۵</sup>، از بهبود و پیشرفت و موفقیت روزافزون سازمان حمایت می‌کند.
۳. کار گروهی هماهنگ<sup>۶</sup>: عبارت است از همکاری کامل و باور به اینکه انجام دادن کار به صورت گروهی و دسته‌جمعی برای نیل به اهداف مشترک یک ضرورت است.

---

1. sashkyn  
2. managing change  
3. achieving goals  
4. alignment  
5. maintenance of the status quo  
6. coordinated teamwork

۴. توانمندی فرهنگی<sup>۱</sup>: یعنی واقع شدن و قرار گرفتن همه عقاید و ارزش‌ها و باورهای مدیران و کارکنان زیر یک طاق<sup>۲</sup>؛ به عبارت دیگر، توافق و تطابق آن‌ها به شکل تضایفی با هم، که به استحکام فرهنگی سازمان کمک شایانی می‌کند.

۵. سوگیری مشتری<sup>۳</sup>: سوق دادن فعالیت‌های سازمان به سمت شناخت و برآورده ساختن نیازها و خواسته‌ها و اهداف مشتریان و تکریم ارباب‌رجوع (الوداری ۱۳۹۴).

### تسهیم دانش

محیط رقابتی سازمان‌های امروزی بیش از هر زمان دیگری متنوع و متغیر و ناپایدار است. از این رو، بسیاری از سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از رقبای، علاوه بر تملک دارایی‌های فیزیکی و انسانی، در اندیشه در اختیار گرفتن سرمایه‌های فکری و مهارتی کارکنان خود نیز هستند و بدین ترتیب با مدیریت دانش سروکار دارند. دانش به طور گسترده به دانش ضمنی و صریح طبقه‌بندی می‌شود. بنابراین، دانش می‌تواند به صورت ضمنی یا صریح به اشتراک گذاشته شود. دانش ضمنی<sup>۴</sup> می‌تواند ضمنی-فنی<sup>۵</sup> یا ضمنی-شناختی<sup>۶</sup> باشد و از نظر درجه شهود<sup>۷</sup> متمایز می‌شود. درجه شهود سطحی است که دانش ضمنی بین افراد به صورت تعاملی به اشتراک گذاشته می‌شود. دانش ضمنی-فنی مهارت‌های شخصی و مهارت‌های هنری یک فرد است و حول دانش عملی شخص تحول پیدا می‌کند. دانش ضمنی-شناختی باورها و ارزش‌ها و دیدگاه‌های یک فرد است که غالباً آن گونه بیان می‌شود که فرد محیط خود را تفسیر می‌کند و تقریباً به طور طبیعی رخ می‌دهد و این امر اشتراک‌گذاری انعطاف‌ناپذیر و سخت را در افراد ایجاد می‌کند (Attar 2020: 13). بنابراین، دانش ضمنی از جهت تسهیم بین کارکنان سخت‌تر است. چون به طور معنادار به هزینه و

1. cultural strength
2. agreement of overarching
3. customer orientation
4. tacit Knowledge
5. technical tacit
6. cognitive tacit
7. tacitness

زمان بیشتر نیاز دارد (ولی بحرینی و خیاط مقدم ۱۳۹۴: ۳). دانش صریح<sup>۱</sup> به دانش ساختاریافته و رسمی اشاره می‌کند که افراد می‌توانند به آسانی بیان کنند و به شکل اسناد نوشتاری از جمله گزارشات یا دست‌و‌شسته‌ها منتقل می‌شود. اشتراک و آگاهی از دانش با دانش ضمنی به صورت جامعه‌پذیری رخ می‌دهد. در نهایت دانش صریح از طریق رمزگذاری در پایگاه داده‌ها و سیستم‌های بازیابی اطلاعات ایجاد می‌شود (Attar 2020: 13). آنچه در سازمان‌ها و نهادهای آموزشی بیشترین اهمیت را دارد دانش‌محور بودن آن‌هاست (عطاریا و همکاران ۱۳۹۷: ۶۹۹).

### یادگیری سازمانی

یادگیری فرایندی است که در نهایت به تغییر رفتار منجر می‌شود و به معنای گسترش توانایی‌هایی است که ما را قادر می‌سازد نتایجی را فراهم آوریم که در زندگی حقیقی به آن نیازمندیم (Chung et al 2015: 1217). یادگیری و مدیریت دانش در سازمان می‌تواند نقشی درخور توجه و ارزشمند در انتقال منابع و سرمایه و نیروی کار، به منزله اصول اساسی اقتصاد نوین، داشته باشد و مزیت‌های رقابتی سازمان را افزایش دهد. به عبارت دیگر، سرمایه‌گذاری در فرایند یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت‌ها و سازمان‌ها به منظور حفظ جایگاه خود یکی از راه‌های مهمی است که سازمان‌ها به طور مداوم می‌توانند جهت خلق و بهبود مدیریت دانش به کار بندند (Wu & Chen 2014: 1142). مفهوم یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی برمی‌گردد؛ هنگامی که تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای ارتقای کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد (قربانی و همکاران ۱۳۹۵: ۱۲۸). یادگیری سازمانی فرایندی پیچیده است که به توسعه دانش جدید می‌انجامد و توان لازم برای تغییر رفتار در سازمان را دارد. یادگیری سازمانی به دلیل ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان عاملی کلیدی و مهم در جهت بقا و موفقیت سازمان و رشد و ترقی کارکنان است (بشلیده و همکاران ۱۳۹۵: ۱۶۷). در واقع، یادگیری سازمانی ابزاری است که می‌تواند در فرایند سازگاری سازمان با تغییرات در فضای رقابتی موجود



یک پیش‌نیاز در نظر گرفته شود (Franco & Almeida 2011: 783). قابلیت یادگیری سازمانی باعث اعمال رویکرد فکر باز و موجب افزایش تمایل به ارزیابی نقادانه روال عملیاتی سازمان و رسیدن به یک سازمان گسترده و مشتری‌گرا می‌شود (Akgün et al 2014: 531-540). در پژوهش حاضر، یادگیری در سه سطح فردی و گروهی و سازمانی (سنگه ۱۳۹۳: ۲۲۵) بررسی می‌شود.

**الف) سطح فردی:** در سطح فردی عواملی همچون توانایی های فردی، انگیزش و ویژگی های شخصیتی افراد، استانداردهای روشن عملکرد، مهارت‌های آموزشی آموزش دهنده، بازخورد کافی، و غیره مؤثرند.

**ب) سطح گروهی:** در سطح گروهی اهداف گروهی روشن و قابل درک، مسئولیت‌ها و نقش های تعریف شده، ساختار روشن فرایندها و وظایف، و پیوستگی گروه از عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی هستند. در گروه منسجم حمایت اعضا از کاری دیگری و احترام متقابل وجود دارد.

**ج) سطح سازمانی:** عوامل سطح سازمانی اساسی ترین متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی اند که شامل رهبری تحول‌گرا، سرمایه فکری، هوش سازمانی، فرهنگ یادگیری، فرهنگ سازمانی، راهبرد سازمان، چشم‌انداز و آرمان مشترک، مدیریت دانش، و غیره است (مجددی و همکاران ۱۳۹۷: ۲۴ - ۲۵).

### پیشینه تجربی پژوهش

سازمان‌ها برای رسیدن به هدف‌های خود در محیط پیچیده، رقابتی، پویا، و نامطمئن امروز و به منظور حضور کارا و مؤثر در عرصه های مختلف اقتصادی و اجتماعی چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش ندارند. می‌توان گفت اگر فرهنگ سازمانی و سیستم مدیریت دانش به روز در سازمان‌ها وجود داشته باشد، تحولات عظیمی در این سازمان‌ها پدید می‌آید و حتی در عرصه علمی جهان پیشگام خواهند شد. از طرفی دیگر مهم‌ترین گام جهت برنامه ریزی صحیح علمی و فرهنگی در دانشگاه شناخت عوامل مؤثر بر

اشتراک دانش و یادگیری سازمانی است که باید مطالعات و تحقیقات وسیع تری در این زمینه صورت پذیرد تا بر اساس آن مسئولان و مدیران دانشگاه بتوانند الگوی مدون و راهکارهای اساسی برای خلق، به‌کارگیری، و توسعه دانش و خلاقیت و یادگیری کارکنان طراحی کنند. **فرضیه اول: فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی بین کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.**

بشلیده و همکارانش (۱۳۹۵) در تحقیقی نشان دادند اثر مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر یادگیری سازمانی و اثر غیرمستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی و نوآوری سازمانی از طریق یادگیری سازمانی معنادار است. حسین‌پور و همکارانش (۱۳۹۲) در پژوهشی، با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران»، دریافتند که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. جانیسویچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز این تأثیر را در پژوهش خود تأیید کرد.

**فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش بین کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.**

عطار (۲۰۲۰) در پژوهشی، با عنوان «فرهنگ سازمانی، اشتراک‌گذاری دانش و سرمایه فکری: جهت‌گیری برای تحقیقات آینده»، نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی بر اعتمادبه‌نفس کارمندان، پشتیبانی مدیریتی از فناوری اطلاعات، و سبک‌های ارتباطی اتخاذشده از سوی سازمان تأثیر می‌گذارد و جنبه‌های فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر محیط تبادل دانش سازمان دارد. فرتاسان‌علی (۲۰۲۰) در تحقیقی، با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی استادان در دانشگاه‌های خصوصی اندونزی»، نشان داد فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی، تسهیم دانش، و اعتماد استادان تأثیر مثبت می‌گذارد و یک فرهنگ سازمانی خوب در مؤسسات آموزش عالی کارکنان دانشگاه را تشویق می‌کند صداقت، صلاحیت، انسجام، و وفاداری خود را برای موفقیت سازمان به کار گیرند و آن‌ها را ترغیب می‌کند دانش خود را در اختیار همکاران بگذارند. اخوان خرازیان و مقدسی (۱۳۹۶) نشان دادند فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش کارکنان (با ضریب ۹۲ درصد) و توانمندسازی کارکنان

بر تسهیم دانش (با ضریب ۶۴ درصد) تأثیر معنادار می‌گذارند. به عبارت دیگر، موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی، از جمله تسهیم دانش، تا حد زیادی به توانمندسازی کارکنان بستگی دارد.

آره کوژییل (۲۰۱۶) در پژوهشی، با عنوان «تأثیر عوامل سازمانی بر شیوه‌های اشتراک دانش اساتید شاغل در آموزش عالی»، دریافتند که عوامل سازمانی ۶۳/۷ درصد بر شیوه‌های اشتراک دانش آن‌ها تأثیر معنادار می‌گذارد. وظیفه و توکلی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به بررسی رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی-درمانی پرداختند و دریافتند که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج پژوهش فدایی و اندایش (۱۳۹۴) و جانیسویچ (۲۰۱۵) نیز این رابطه را تأیید کرد.

**فرضیه سوم: تسهیم دانش بین کارکنان بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد.**

قنبری و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهشی با نام «رابطه تسهیم دانش با یادگیری سازمانی: نقش میانجی‌گری دلبستگی شغلی» نشان دادند متغیر تسهیم دانش دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۲۰)، اثر غیرمستقیم مثبت (۰/۰۳۵۲)، و اثر کل مثبت (۰/۲۳۵) و معنادار بر متغیر یادگیری سازمانی در سطح ۰/۰۵ است. همچنین قنبری و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهشی با تحلیل رابطه کانونی تسهیم دانش با یادگیری سازمانی (نمونه پژوهش: مدارس ناحیه ۲ شهر همدان) نشان دادند ابعاد یادگیری سازمانی قادر به تبیین ۷/۷ درصد واریانس متغیر تسهیم دانش و ابعاد تسهیم دانش قادر به تبیین ۶/۹ درصد واریانس متغیر یادگیری سازمانی است و فقط بُعد اهدای دانش اثر مثبت و معنادار (۳۵۳ درصد) بر متغیر یادگیری سازمانی در سطح ۰/۰۱ می‌گذارد و بُعد گردآوری دانش فاقد اثر رگرسیونی معنادار بر یادگیری سازمانی است.

عبدی و همکارانش (۲۰۱۸) در پژوهشی، با عنوان «تأثیر مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی در نوآوری در صنعت خودرو»، نشان دادند فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد و یادگیری سازمانی به

مثابه یک واسطه در آن رابطه نقشی مهم ایفا می‌کند. شرلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی، با عنوان «بنیادی برای درک اشتراک دانش: فرهنگ سازمانی، یادگیری غیررسمی در محل کار، پشتیبانی از عملکرد، و مدیریت دانش»، نشان داد سازمان‌هایی در حال یادگیری‌اند که دانش سرمایه انسانی (کارکنان) آن‌ها در ایجاد قدرت و ارزش اقتصادی مهم قلمداد شود. محمدی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۶)، حسینی‌فاطمی و بارانی (۱۳۹۶)، آشوری و برومند (۱۳۹۳)، و عبدعلی و مسلمی (۱۳۹۲) در پژوهش‌های خود نشان دادند که بین مدیریت (تسهیم) دانش و یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد.

**فرضیه چهارم: تسهیم دانش نقش میانجی در تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی دارد.**

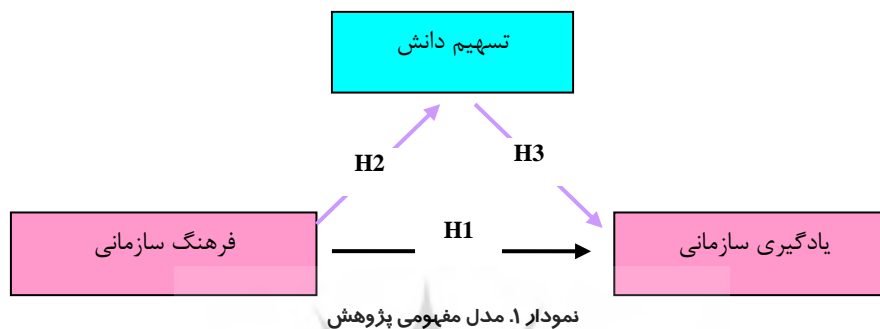
خنifer و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی، با عنوان «اثر اعتماد تیمی بر فرهنگ مشارکتی: نقش میانجی‌گری انتقال دانش»، نشان دادند که اعتماد گروه بر انتقال دانش تأثیر مثبت و مستقیم می‌گذارد و فرهنگ مشارکتی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر انتقال دانش تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. هو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود، تحت عنوان «فرهنگ سازمانی بر چه چیزی تأثیر می‌گذارد؟»، نشان داد فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم قابل توجهی بر اشاعه یادگیری خودکنترل‌شده و ظرفیت مدیریت دانش می‌گذارد. قربانی و همکارانش (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی، با عنوان «بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی»، نشان دادند بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و قابلیت یادگیری سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. نتیجه پژوهش خفاجه و همکارانش (۱۳۹۳) نیز این رابطه را تأیید کرد.

با توجه به مطالب یادشده و با در نظر گرفتن پژوهش‌های محدود انجام‌شده در زمینه بررسی الگوی ارتباطی بین این مقوله‌ها در دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل، که یکی از متولیان اصلی علمی و آموزشی و پژوهشی این شهر و استان محسوب می‌شود و عملکرد آن

1. Shirley

2. Hu

در همه ابعاد تربیت نیروی انسانی کارآمد و توانمند تأثیرگذار بوده، ضرورت انجام دادن چنین پژوهشی احساس می‌شد. از این رو، محققان تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی به واسطه نقش میانجی تسهیم دانش را در قالب الگوی مفهومی نمودار ۱ بررسی کردند.



### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نوع داده‌ها و نحوه اجرا، چون نظر کارکنان دانشگاه درباره متغیرهای پژوهش بررسی شد، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل، به تعداد ۲۶۱ نفر، بودند. از این جامعه ۱۵۷ نفر به عنوان نمونه آماری، با استفاده از فرمول کوکران با میزان خطای ۰/۰۵ و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شدند. اطلاعات و داده‌های مورد نیاز برای دستیابی به مبانی نظری تحقیق، با مطالعات کتابخانه‌ای (مطالعه کتب و نشریات داخلی و خارجی و جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی و اینترنت) و بهره‌مندی از تجارب سایر محققان و خبرگان گردآوری شد. برای گردآوری نظر کارکنان دانشگاه نیز پرسشنامه‌ای با ۶۷ سؤال با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد (۱۰ سؤال پرسشنامه تسهیم دانش و اندن هوف و وان‌وینن، ۲۴ سؤال پرسشنامه یادگیری سازمانی سنگه، ۳۳ سؤال پرسشنامه فرهنگ سازمانی ساشکین) به کار گرفته شد که با استفاده از طیف پنج درجه‌ای لیکرت عوامل کیفی را به مقادیر کمی تبدیل می‌کند. سطح یک گزینه‌ها معرف این است که پاسخ دهنده با وضعیتی که مورد پرسش قرار گرفته کاملاً مخالف است و سطح پنجم نشان

می دهد که پاسخ دهنده با وضعیتی که مورد پرسش قرار گرفته کاملاً موافق است. در این تحقیق، از نرم افزار spss26 برای بررسی پایایی و میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه و برای جمع بندی و تجزیه و تحلیل داده ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار Amos18 استفاده شد. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه ها ابتدا ۳۵ نفر از جامعه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه در اختیار آن ها قرار گرفت و سپس با روش آلفای کرونباخ میزان پایایی پرسشنامه ارزیابی شد که مقدار آلفای آن برابر ۸۷ درصد به دست آمد که می توان گفت پرسشنامه از ثبات و پایایی قابل قبولی برخوردار است.

### تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش، برای تحلیل اکتشافی، آزمون بارتلت انجام گرفت و شاخص KMO نیز محاسبه شد که نتایج این تحلیل در جدول ۱ آمده است. شاخص KMO برابر با ۰/۸۹۶ است که بزرگ تر از ۰/۶ و نزدیک به عدد ۱ است و ضریب معناداری آزمون بارتلت کوچک تر از ۰/۰۵ است که نشان می دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل عاملی مناسب است.

در جدول ۲، جذر AVE هر متغیر از ضریب همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بررسی شد که ضریب همبستگی هر متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر بود و این موضوع به معنای تأیید روایی واگرایی متغیرهاست. بدین ترتیب روایی و پایایی پرسشنامه و گویه ها تأیید شد

جدول ۱. آزمون بارتلت و شاخص KMO

شاخص KMO	آماره	درجه آزادی	ضریب معناداری
۰/۸۹۶	۴۵۷/۶۹۵	۱۵۵	۰/۰۰۰

جدول ۲. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳
فرهنگ سازمانی	۰/۶۸		
یادگیری سازمانی	۰/۵۹	۰/۷۱	
تسهیم دانش	۰/۵۳	۰/۶۲	۰/۶۵

## یافته‌ها

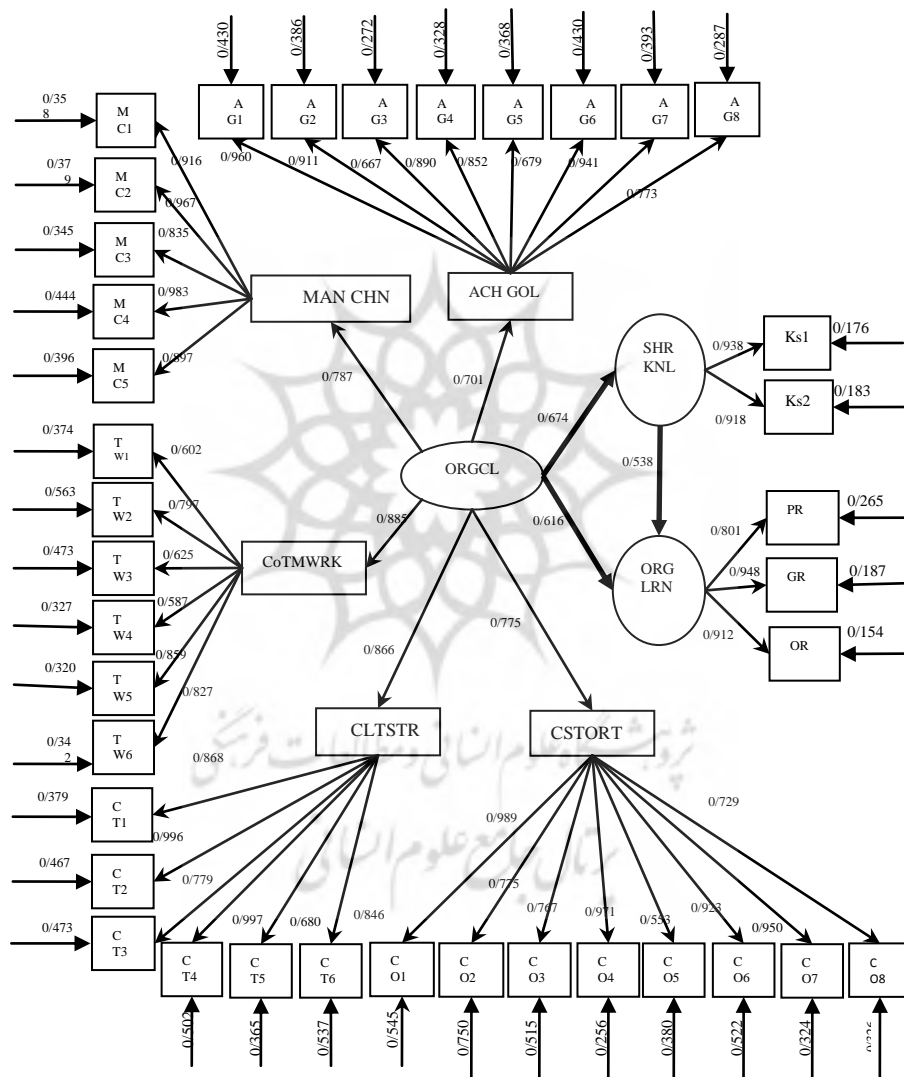
برای آزمون تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی کارکنان با نقش میانجی تسهیم دانش از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. شاخص های برازش برای الگوهای اندازه گیری (تحلیل عاملی تأییدی) با نرم افزار Amos18 و به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی روابط بین متغیرها با استفاده از روش تحلیل مسیر با برآورد حداکثر درست نمایی (ML) به دست آمد. پیش از بررسی ضرایب مسیر، برازندگی الگوی اصلی بررسی شد. برای تعیین کفایت برازندگی الگوی پیشنهادی با داده ها ترکیبی از شاخص های برازندگی مورد استفاده قرار گرفت که در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. شاخص‌های تأیید مدل

برازش الگوهای نهایی با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی		برازش الگوهای پیشنهادی با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی	
مقدار	شاخص	مقدار	شاخص
۶/۳۲	$\chi^2$	۶/۳۲	$\chi^2$
۴	Df	۳	Df
۱/۵۸	$\chi^2/df$	۲/۱۰۸	$\chi^2/df$
۰/۹۹۰	GFI	۰/۹۹۰	GFI
۰/۹۴۶	AGFI	۰/۹۲۷	AGFI
۰/۹۹۱	IFI	۰/۹۸۷	IFI
۰/۹۶۳	TLI	۰/۹۲۹	TLI
۰/۹۹۰	CFI	۰/۹۸۶	CFI
۰/۹۷۵	NFI	۰/۹۷۵	NFI
۰/۰۵۴	RMSEA	۰/۰۷۵	RMSEA

همان‌گونه که در جدول ۳ دیده می‌شود، شاخص‌های برازندگی به‌ویژه نسبت مجذور کای به درجه آزادی برابر ۱/۵۸ (ملاک کمتر از ۵)، شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر ۰/۹۹۰، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) برابر ۰/۹۹۰، شاخص برازندگی مقایسه‌ای (IFI) برابر ۰/۹۴۶، شاخص برازندگی افزایشی (CFI) برابر ۰/۹۹۰، شاخص برازش هنجار شده (NFI)

برابر ۰/۹۷۵، و ریشه خطای تقریب میانگین مجذورات (RMSEA) برابر ۰/۰۵۴ است که نشان می‌دهد مدل نهایی از برازندگی بسیار خوبی برخوردار است. همچنین، همه ضرایب مسیر موجود بین متغیرها در مدل در سطح  $p < 0/05$  معنادار است.



شکل ۲. الگوی ساختاری نهایی متغیرهای پژوهش



## نتیجه و پیشنهاد

یافته های پژوهش نشان می دهد در سطح جامعه مورد بررسی فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم، مثبت، و معنادار دارد و تسهیم دانش این رابطه را میانجی گری می کند. بنابراین، فرضیه های تحقیق تأیید شدند.

جدول ۴. آزمون فرضیات

فرضیه پژوهش	توصیف فرضیه	آماره t	مقدار تاثیر	نتیجه گیری
فرضیه ۱	فرهنگ سازمانی ← یادگیری سازمانی	۴/۲۰	۰/۶۱۶	تأثیر دارد
فرضیه ۲	فرهنگ سازمانی ← تسهیم دانش	۲/۳۹	۰/۶۷۴	تأثیر دارد
فرضیه ۳	تسهیم دانش ← یادگیری سازمانی	۳/۷۴	۰/۵۳۸	تأثیر دارد
فرضیه ۴	فرهنگ سازمانی ← تسهیم دانش ← یادگیری سازمانی	۲/۸۸	۰/۵۲۷	تأثیر دارد

بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با ضریب ۰/۶۱۶ و فرهنگ سازمانی با تسهیم دانش با ضریب ۰/۶۷۴ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و این یافته ها با نتایج مطالعات قبلی (اخوان خرازیان و مقدسی ۱۳۹۶؛ آره کوژییل ۲۰۱۶؛ جانیسویچ ۲۰۱۵؛ قنبری و همکاران ۱۳۹۸؛ عبدی و همکاران ۲۰۱۸؛ شرلی ۲۰۱۷؛ خنیفر و همکاران ۱۳۹۹؛ عطار ۲۰۲۰؛ بشلیده و همکاران ۱۳۹۵) هم سوست. اوینگا و همکارانش (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عوامل اشتراک دانش میان هیئت علمی در دانشگاه های نیجریه» نشان دادند عوامل هنجاری سازمان (فرهنگ سازمانی) به کارکنان برای اشتراک دانش انگیزه بهتری می دهد و فرهنگ نهادی این انگیزه را برجسته می کند و به رغم موانع سازمانی موجود، موانع فردی برای اشتراک دانش فاجعه بار است. فرهنگ سازمانی می تواند به طور گسترده به عنوان یک سیستم ارزش های مشترک بین کارمندان تعریف شود و مجموعه ای از فرضیات است که باید آموزش داده شود و یک ویژگی اساسی است که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می کند (Caliskan & Zhu 2020: 22). یافته های مطالعات قبلی حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی در مؤسسات آموزشی بر رفتار- اعتقادات، نگرش ها، سنن، دیدگاه ها- تسهیم دانش، یادگیری سازمانی، و ایجاد محیط مشارکتی تأثیر مثبت می گذارد و معیارهای پیشرفت با نوع فرهنگ

سازمانی، رویکردهای نوآورانه، رهبری حامی تسهیل می‌یابد. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌سو هستند. پس می‌توان گفت محیط دانشگاه باید به گونه‌ای باشد که کارکنان را به اعتماد به یک‌دیگر تشویق کند. چون ایجاد اعتماد می‌تواند تسهیم دانش را بین اعضای سازمان گسترش دهد و مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. بنابراین، در ارتباط با دانشگاه آزاد اسلامی، به منظور رسیدن به راهبردهای استراتژیکی دانش، پیشنهاد می‌شود جوّ سازمانی به گونه‌ای فراهم شود که کارکنان به یک‌دیگر حس اعتماد داشته باشند و مدیران و مسئولان دانشگاه باید به توانایی کارکنان در ایجاد و کسب و بهره‌گیری و انتقال دانش و رسیدن به یادگیری سازمانی ایمان داشته باشند تا آن‌ها نقش خود را برای ارتقای خلاقیت در شغل افزایش دهند و در جست‌وجوی راه‌های خلاقانه برای اصلاح خطاها و بازسازی فرایندهای کاری باشند. پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه برای نهادینه کردن تسهیم دانش و یادگیری گروهی و سازمانی بین کارکنان با کمک به انجام دادن پژوهش‌های کیفی موانع احتمالی را شناسایی و برطرف کنند و به رسالت اصلی و خطیر دانشگاه، یعنی پرورش نیروی انسانی توانمند و خلاق و مولّد، عمل کنند.

## منابع

- اخوان خرازیان، مریم؛ فائزه مقدسی (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش و طراحی مدل چندسطحی برای تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۱)، صص ۲۰۷ - ۲۲۳.
- پسندی پور، ندا؛ اقبال پاک‌طینت؛ مهدیه خوارزمی؛ طاهره رضوی کارآموز (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر اعتمادسازی بین کارکنان دستگاه‌های اجرایی شهر سیرجان»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۲)، صص ۳۰۹ - ۳۲۹.
- حسین پور، داوود؛ بهرام اصغری اقدم؛ علی محبوب (۱۳۹۲). «تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و اخلاقیت دبیران»، رسالت مدیریت دولتی، ۴(۱۱ - ۱۲)، صص ۵۷ - ۷۰.
- حسینی فاطمی، آذر؛ قاسم بارانی (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و قصد تسهیم دانش با تأکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در میان اساتید زبان انگلیسی و غیر زبان انگلیسی در دانشگاه‌های ایران»، مطالعات زبان و ترجمه، ۵۰(۱)، صص ۳۸ - ۸۵. DOI: 10.22067/62142
- خفاجه، فرامرز؛ لاله جمشیدی؛ علی اکبر بیدختی (۱۳۹۳). «تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی معلمان با میانجی‌گری مدیریت دانش»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان.
- خنیفر، حسین؛ علی‌رضا کاملی؛ روح‌الله نیک‌خواه‌کیارمش (۱۳۹۹). «اثر اعتماد تیمی بر فرهنگ مشارکتی: نقش میانجی‌گری انتقال دانش»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۱)، صص ۲۷ - ۴۶.
- رکنی جو، سید محمد؛ سید محمدباقر جعفری؛ حمیدرضا یزدانی؛ سید مهدی الوانی (۱۳۹۶). «واکاوای موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۲)، صص ۴۴۵ - ۴۶۴.
- عطارنیا، احمد؛ شیما شعله‌کار؛ بهزاد شوقی (۱۳۹۷). «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی: شهر تهران)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶(۳)، صص ۶۹۵ - ۷۲۴.
- فدایی، غلام‌رضا؛ سیف‌الله اندایش (۱۳۹۴). «رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در

دانشکده علوم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تهران»، *مطالعات دانش‌شناسی*، (۲)، صص ۴۱ - ۵۴.

قربانی، محمود؛ وحیدرضا نیشابوری؛ حمید عرفانیان خانزاده؛ محسن یعقوبی (۱۳۹۵). «بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۹(۳۴)، صص ۱۲۵ - ۱۵۴.

قنبری، سیروس؛ اسماعیل رحمانی؛ افشین افضلی (۱۳۹۸). «تحلیل رابطه کانونی تسهیم دانش با یادگیری سازمانی (نمونه پژوهش: مدارس ناحیه ۲ شهر همدان)»، *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۲(۴)، صص ۴۵ - ۷۵.

قنبری، سیروس؛ اسماعیل رحمانی؛ افشین افضلی (۱۳۹۸). «رابطه تسهیم دانش با یادگیری سازمانی: نقش میانجی گری دلبستگی شغلی»، *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۸(۲)، صص ۳۵۷ - ۳۸۳.

مجدی، علی‌اکبر؛ محمود تیموری؛ سید احمد میرمحمدتبار (۱۳۹۷). «تحلیل و واکاوی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی؛ فراتحلیلی از تحقیقات موجود»، *علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد*، ۱۵(۱)، صص ۲۱ - ۵۰.

نصیری، مهدی؛ زهرا لبادی (۱۳۹۷). «فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی و فرهنگ علمی پژوهشی در آموزش عالی»، *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۳(۳)، صص ۱ - ۸.

نیازآذری، کیومرث؛ مریم تقوایی یزدی (۱۳۹۵). *فرهنگ سازمانی در هزاره سوم*، آگاه.

## References

- Abdi, K., Mardani, A., Senin A.A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). "The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry", *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), pp. 1-19. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.1477>. (in Persian)
- Akhavan Kharazian, M. & Moghaddasi, F. (2017). "Investigating the effect of empowerment on knowledge sharing and design of multilevel model to explain the effect of participatory organizational culture on knowledge sharing", *Organizational Culture Management*, 15(1), pp. 207-223. (in Persian)
- AlOthman, F. A. & Sohaib, O. (2016). "Enhancing Innovative Capability and

- Sustainability of Saudi Firms”, *Sustainability*, 8(12), 1229.
- Areekkuzhiyil, S. (2016). “Impact of organizational factors on the knowledge sharing practices of teachers working in higher education sector”, *Intercontinental Journal of Human Resource Research Review*, 4(8), pp. 23-33.
- Ashouri, T. & Boroumand, M. R. (2014). “The Relationship between Knowledge Management and the Process of Entrepreneurship in Sport Organizations”, *Annals of Applied Sport Science*, 2(3), pp. 41-50. (in Persian)
- Attar, M. M. (2020). “Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital: Directions for Future Research”, *International Journal of Business and Economics Research*, 9(1), pp. 11-20. doi: 10.11648/j.ijber.20200901.12.
- Attarnia, A., Sholeh Kar, S., & Shoghi, B. (2017). “The Impact of Transformational Leadership on Organizational Wisdom with the Mediating Role of Organizational Culture in Islamic Azad University (Case Study: Tehran)”, *Organizational Culture Management*, 16(3), pp. 695-724. (in Persian)
- Caliskan, A. & Zhu, C. (2020). “Organizational culture and educational innovations in Turkish higher education: Perceptions and reactions of students”, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(1), pp. 20-39. <http://dx.doi.org/10.12738/jestp.2020.1.003>.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (3 thed), San Francisco: Jossey-Bass.
- Chung, H. F., Yang, Z., & Huang, P. H. (2015). “How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking”, *Journal of Business Research*, 68, pp. 1216-1224.
- Fadai, G. R. & Andayesh, S. (2015). “The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in the Faculty of Information Science and Science, University of Tehran”, *Studies in Science*, 1(2), pp. 41-54. (in Persian)
- Furtasan Ali, Y. (2020). “The Effect of Organizational Culture on Lecturers’ Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia”, *International Journal of Higher Education*, 9(2), pp. 16-24. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2.p16>
- Ghanbari, S. (2016). “A survey of relationship learning schools components with teachers job innovation and quality of educational activities”, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 9(1), pp. 3-22. (in Persian)
- Ghanbari, S., Rahmani, E., & Afzali, A. (2020). “The relationship of knowledge sharing with organizational learning: Mediating role of Job Involvement”, *Managing Education in Organizations*, 8(2), pp. 357-383. (in Persian)
- Ghanbari, S., Rahmani, I., & Afzali, A. (2020). “Analysis of the central relationship between knowledge sharing and organizational learning (research sample: schools in the second district of Hamadan)”, *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(4), pp. 45-75. (in Persian)
- Ghorbani, M., Neishaburi, V.R., Erfanian Khanzadeh, H., & Yaghoubi, M. (2016). “Investigating the mediating role of organizational learning ability in the relationship between knowledge sharing and organizational innovation

- capability”, *General Management Research*, 9(34), pp. 125-154. (in Persian)
- Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D., & Musadieg, M. A. (2016). “The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia”, *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(4), pp. 20-33.
- Hosseini Fatemi, A. & Barani, G. (2017). “Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture and Intention to Share Knowledge by Emphasizing the Mediating Role of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior among English and Non-English Language Teachers in Iranian Universities”, *Quarterly Journal of Language Studies and Translation*, 50(1), pp. 53-85. DOI: 10.22067 / 62142.(in Persian)
- Hosseinpour, D., Asghari Aghdam, B., & Mahjoub, A. (2013). “The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning and Creativity of Teachers”, *State Management Mission*, 4(11-12), pp. 57-70. (in Persian)
- Hu, T. (2014). The Longitudinal Research on the Effectiveness of Organizational Culture, *International Business and Management*, 9(1), pp. 97-102. DOI: 10.3968/5328
- Janićijević, N. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Learning and Knowledge Management, In: Proceedings of the Entrenova- Enterprise REsearch InNOVation Conference, Kotor, Montenegro, 10-11 September 2015, IRENET - Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb, pp. 159-165.
- Keshavarzi, A. H., Safari, S., & Hamidirad, J. (2015). “The Effect of Knowledge Sharing on Organizational Learning, Innovation and Performance”, *Journal of Public Administration Perspaective*, 6(2), pp. 103-128. (in Persian)
- Khafajeh, F., Jamshidi, L., & Bidokhti, A. A. (2014). “The Impact of Organizational Culture on Teacher Organizational Learning with the Mediation of Knowledge Management”, M.Sc. Thesis, Semnan University. (in Persian)
- Khanifar, H., Kameli, A. R., & Nikkiah Kiarosh, R. (2020). “The effect of team trust on participatory culture: the role of mediating knowledge transfer”, *organizational culture management*, 18(1), pp. 27-46. (in Persian)
- Majdi, A. A., Teymouri, M., & Mir Mohammad Tabar, S. A. (2018). “Analysis and analysis of factors affecting organizational learning; meta-analysis of existing research”, *Journal of Social Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Ferdowsi University of Mashhad*, 15(1), pp. 21-50. (in Persian)
- Nasiri, M. & Labadi, Z. (2017). “Organizational Culture in Educational Organizations and Scientific Research Culture in Higher Education”, *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 3(3), pp. 1-8. (in Persian)
- Nguyen, T. M., Dinh, T. V., & Tuan, N. P. (2019). “Online knowledge sharing in Vietnamese tele-communication companies: An integration of social psychology models”, *Knowledge Management & E-Learning*, 11(4), pp. 497-521. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2019.11.026>

- Niaz Azari, K. & Taqvae Yazdi, M. (2016). *Organizational culture in the third millennium*, Aware Publications. (in Persian)
- Oyenuga, O. G., Adebisi S. O., Mustapha D. O., & Abimbola B. O. (2019). "Assessment of Knowledge Sharing Factors Among Academic Staff in The Nigerian Universities", *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 12(3), pp. 84-102. <http://dx.doi.org/10.7160/eriesj.2019.120303>.
- Pasandipour, N., Pak Tinat, I., Kharazmi, M., & Razavi Karamouz, T. (2017). "Investigating the effect of organizational culture dimensions on building trust between employees of Sirjan city executive bodies", *Organizational Culture Management*, 15(2), pp. 309-329. (in Persian)
- Pudjiarti, E., Wahyudi, S.W, & Suharnomo, S. (2017). "Organizational learning and lecturer performance: The mediating position of voluntarily creative roles", *The International Journal of Learning in Higher Education*, 24(2), 1-14. doi:10.18848/2327-7955/CGP
- Rao, M. B. (2016). "Motivation of teachers in higher education", *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(4), pp. 469-488. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2015-0066>.
- Rokni Joo, S. M., Jafari, S. M. B., Yazdani, H. R., & Alvani, S. M. (2017). "Analysis of Barriers to Successful Implementation of Knowledge Management in Universities", *Organizational Culture Management*, 15(2), pp. 445-464. (in Persian)
- Sheng, M. L. & Chien, I. (2016). "Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms", *Journal of Business Research*, 69(6), pp. 2302-2308.
- Shirley, J. (2017). "A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management", *Contemporary Issues in Education Research*, 10(1), pp. 45-52.
- Zhou, K. Z. & Li, C. B. (2012). "How knowledge affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing", *Strategic Management Journal*, 33(9), pp. 1090-1102.