

## Predicting Knowledge Sharing in Educational Institutions Based on the Dimensions of Toxic Organizational Climate

**Husein Taqavi**

Associate Professor, Department of Education, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

**Ali khaleghkhah**

Associate Professor, Department of Education, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

**Fatemeh Bagheri \***

Primary Education Officer, Department of Education, Mehrban, Iran

### Abstract

The present study sought to identify the predictability of knowledge sharing based on the dimensions of toxic organizational climate among employees of educational institutions in Sarab using correlational design. The statistical population of this study was 1648 people and the corresponding sample size was 313 people. The sampling method of this study was stratified. After deleting Perth data using Mahalanobis index, the number of samples reached 286 and analyzes were performed on this number. To collect data, standard questionnaires of rural organizational toxic atmosphere and Dixon knowledge sharing were used. Data analysis using Pearson correlation test showed that toxic physical structure, toxic service reward and compensation system, toxic interpersonal relationships and toxic leadership have a significant relationship with knowledge sharing. Findings from stepwise regression analysis showed that the system of reward and compensation for toxic service and poisonous leadership can predict knowledge sharing. Due to the lack of significant effect of toxic physical structure dimensions and toxic interpersonal relationships on knowledge sharing, these dimensions were removed from the model by software. Findings showed that knowledge sharing in educational institutions can be predicted by some dimensions of toxic organizational climate; therefore, it is necessary to adopt and implement appropriate strategies to prevent the manifestation of toxic organizational climate dimensions and eliminate them.

**Keywords:** Toxic Physical Structure, Toxic Service Reward and Compensation System, Toxic Interpersonal Relationships, Toxic Leadership, Knowledge Sharing

\*Corresponding Author: bagheri1400f@gmail.com

**How to Cite:** Taqavi, H., Khaleghkhah, A., & Bagheri, F. (2022). Predicting Knowledge Sharing in Educational Institutions Based on the Dimensions of Toxic Organizational Climate. *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 6(23), 7-29. doi: 10.22054/jrlat.2022.67587.1616

## پیش‌بینی تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی بر اساس ابعاد جو مسموم سازمانی

حسین تقوی

دانشیار گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، تهران، ایران

علی خالق خواه

دانشیار گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، تهران، ایران

فاطمه باقری\*

کارشناس آموزش ابتدایی، آموزش و پرورش، مهربان، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر در پی شناسایی میزان پیش‌بینی پذیری تسهیم دانش بر اساس ابعاد جو مسموم سازمانی در بین کارکنان مؤسسات آموزشی شهرستان سراب با استفاده از طرح همبستگی بود. جامعه آماری این مطالعه ۱۶۴۸ نفر بود و حجم نمونه متناظر با آن ۳۱۳ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری این پژوهش طبقه‌ای بود. بعد از حذف داده‌های پرت با استفاده از شاخص ماهالانویس تعداد نمونه به ۲۸۶ نفر رسید و تحلیل‌ها روی این تعداد انجام گرفت. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد جو مسموم سازمانی روستایی و تسهیم دانش دیکسون استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون نشان داد ساختار فیزیکی مسموم، نظام پاداش و جبران خدمت مسموم، روابط بین فردی مسموم و رهبری زهرآگین با تسهیم دانش رابطه معنادار دارد. یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد که نظام پاداش و جبران خدمت مسموم و رهبری زهرآگین می‌توانند تسهیم دانش را پیش‌بینی کنند. به علت عدم تأثیر قابل توجه ابعاد ساختار فیزیکی مسموم و روابط بین فردی مسموم بر تسهیم دانش، این ابعاد توسط نرم‌افزار از مدل حذف گردیدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی به‌وسیله برخی از ابعاد جو مسموم سازمانی قابل پیش‌بینی است؛ بنابراین اتخاذ و پیاده‌سازی راهکارهایی مناسب جهت مانع‌شدن از تجلی ابعاد جو مسموم سازمانی و رفع آن‌ها ضرورت دارد.

**کلیدواژه‌ها:** تسهیم دانش، روابط بین فردی مسموم، رهبری زهرآگین، ساختار فیزیکی مسموم، نظام پاداش و جبران خدمت مسموم

مقاله حاضر برگرفته از رساله کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی است.

\*نویسنده مسئول: [bagheri1400f@gmail.com](mailto:bagheri1400f@gmail.com)

## مقدمه

با توجه به پدیده جهانی‌شدن و در پی آن افزایش ناپایداری محیطی و سرعت یافتن تبدلات سرمایه‌های مادی معنوی، توسل دائمی به دانشگران جهت حل مسائل سازمانی حاصل از این پدیده اجتناب‌ناپذیر است (Bahar et al., 2022؛ Rios-Navarro et al., 2021). در چنین شرایطی مؤسسات آموزشی نیز از چالش‌های ناشت‌گرفته از جهانی‌شدن در امان نبوده و ضرورت دارد دگرگونی‌های بنیادی در آن‌ها صورت پذیرد. در چنین شرایطی با تحول کمی و کیفی نیازهای مشتریان نظام آموزشی، بی‌شک برخورداری از اندیشه‌ای جهانی و ارتقای سطح اطلاعات می‌تواند عاملان آموزشی را جهت پاسخگویی بر خیل نیازهای فراگیران توانمند سازد (صحرانورد و همکاران، ۱۳۹۴). از این جهت که می‌تواند زمینه‌ای برای ایفای نقش آن‌ها به صورت کارا فراهم گرداند. همچنین توسعه کلی کارکنان و تحقق مقاصد سازمانی از دیگر پیامدهای آن است که در سایه‌ی دسترسی نامحدود به اطلاعات/دانش و استفاده/استفاده مجدد از دانش حاصل می‌شود (اکبری لنگوری و همکاران، ۱۳۹۲). از طرف دیگر برای فائق آمدن بر چالش‌های حاصل از جهانی‌شدن، ضرورت دارد عاملان آموزشی به‌عنوان تسهیلگر و جهت‌دهنده به ایفای نقش پردازند و صرفاً مرجع و مخزن اطلاعات بودن کافی نیست لذا گردآوری و اهدای تجارب و دانسته‌ها با همکاران و دیگر گروه‌ها ضرورت دارد (دانش فرد و ذاکری، ۱۳۹۴). بر مبنای مباحث مذکور مؤسسات آموزشی جهت افزایش بهره‌وری فرآیند یاددهی یادگیری می‌توانند به مدیریت دانش متوسل شوند.

عوامل زمینه‌ای می‌توانند تحقق مقاصد آموزشی را هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق اثرگذاری بر مقوله‌هایی چون مدیریت دانش تحت تأثیر قرار دهد. ناکامی نظام آموزشی در انجام رسالت‌های مهم خویش تحت تأثیر تعامل عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر می‌تواند به «آسیب‌های تحصیلی» بینجامد. جو ناسالم و نامناسب آموزشی درون و بیرون از مؤسسات آموزشی می‌تواند بروز این آسیب‌ها را تشدید نماید (سپید نامه و همکاران، ۱۳۹۵).

فرآیند تسهیم دانش در سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل اولیه فرهنگی، ساختاری، انسانی و موانع انسانی، سازمانی و فناورانه است (وظیفه و نصرتی ناهوک، ۱۳۹۴). بسیاری از محققان و نویسندگان عوامل زمینه‌ای سازمانی و محیط کاری را به‌عنوان چارچوب مرجعی جهت

بررسی پیش‌بینی‌کننده‌های مدیریت دانش به کار گرفته‌اند (Munir & Beh, 2020)؛ Hammami et al., 2013؛ Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016؛ Selamat & Zhang, 2019). ادراکات افراد از جنبه‌های گوناگون محیط سازمان به‌عنوان یک منبع نامشهود تحت عنوان «جوسازمانی» رفتار، نگرش و تمایلات کارکنان را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. جوسازمانی نامناسب و ناسالم، محیطی غیر صمیمی و توأم با بی‌اعتمادی است. چنین جوی به‌عنوان جو مسموم شناخته می‌شود. جوسازمانی مسموم توسط پنج بعد، ساختار فیزیکی مسموم، ساختار شغلی مسموم، نظام پاداش مسموم، روابط بین فردی مسموم و رهبری زهرآگین تبیین می‌شود (روستایی، ۱۳۹۴). مشارکت پایین (Tanwar & Kumar, 2019) و تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی و بهره‌وری (Anjum & Ming, 2018) از جمله پیامدهای جو مسموم سازمانی است. این جو معرف الگویی از رفتارها و تعاملات کاری غیرمولد است (Taştan, 2017).

از معدود مطالعات انجام‌شده در این زمینه می‌توان به بررسی مدیریت دانش در فضاهای مشترک و اجتماعی اشاره کرد که عین‌الیقین و یگانگی (۱۳۹۸) انجام داده‌اند. این محققان دانش را مفهومی مشترک تلقی کرده و بدین ترتیب مزیت آفرینی انواع مختلف دانش را وابسته به تناسب آن با نوع فضای مشترک تلقی می‌کنند. چنین فضای نامحدودی در ارتباط با تفسیرپذیری دانش معنا پیدا می‌کند؛ لذا دانش، بخشی از این فضا است. زمانی که پای ارزش‌های انسانی و دانش منسجم در میان باشد، استفاده از فضاهای فیزیکی جهت تسهیم دانش ضرورت می‌یابد. کلیه جوانب فیزیکی و غیرانسانی که زمینه‌ای برای بروز رفتار مشتریان و مراجعین فراهم می‌نماید، نیاز به ارزیابی دارد. Garrido-Moreno و همکاران (2011) اذعان می‌دارد که تسهیم دانش انتقادی بدون فضای فیزیکی میسر نیست؛ چراکه کاربست آن توسط رقبا نیاز به فضایی باز دارد (عین‌الیقین و همکاران، ۱۳۹۸). سطح پایین عملکرد، ناتوانی در تصمیم‌گیری، افزایش ناخشنودی و فشار روانی بر اعضای سازمان از جمله پیامدهای آزاردهنده‌های محیط فیزیکی و مسمومیت امکانات و فضا هستند (Cox & Thomson, 2000).

نظام پاداش و جبران خدمت مسموم بعد دوم جوسازمانی مسموم است. نظام پاداش و جبران خدمت مسموم با مؤلفه‌های بی‌عدالتی توزیعی و بی‌عدالتی رویه‌ای تبیین می‌گردد (روستایی، ۱۳۹۴). Özkan (2022) در یک بررسی فرا تحلیلی اندازه اثر عدالت سازمانی

کلی را بر قصد ترک خدمت کارکنان ۰/۴۳۶- گزارش کرده‌اند؛ بدین ترتیب با خروج آنان از سازمان، دانش آن‌ها نیز بدون تسهیم، از موسسه خارج خواهد شد. یافته‌های مطالعه عباسی و همکاران (۱۳۹۷) در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند تأثیر مثبت عدالت سازمانی و عدالت رویه‌ای بر تسهیم دانش کارکنان را نشان داده است. یافته‌های مطالعه مرتضوی و همکاران (۱۳۹۰) حاکی از اثرپذیری طفره‌روی از تسهیم دانش کارکنان گروه‌های پژوهش و چند شرکت صنعتی مشهد از عدالت توزیعی و رویه‌ای است. سازمان‌ها لازم است که هنگام طراحی سیستم جبران خدمت خود به برداشتی که کارکنان از منصفانه بودن دریافتی‌های خود، دارند توجه کنند (Mello, 2002).

بعد دیگر روابط بین فردی مسموم است که تعارض بلا وقفه‌ی بین کارکنان یک موسسه از جمله ویژگی‌های آن بوده و ماحصلش تنیدگی روان کارکنان است (روستایی، ۱۳۹۴). یک سازمان زمانی سالم است و سالم می‌ماند که کارکنان باهم در ارتباط باشند و فقدان آن تهدیدی برای سازمان است (حکاک و همکاران، ۱۳۹۸). از جمله یافته‌های مطالعه سلمانی (۱۳۹۶) تأیید اثر مستقیم و معنادار تعارض رابطه‌ای بر فرآیند اشتراک‌گذاری کارکنان است. بعد روابط بین فردی مسموم دو مؤلفه‌ی تعارض افقی (تعارض با افراد هم‌پیشه) و تعارض عمودی (تعارض با مدیران و متصدیان) را شامل می‌شود (Guerra et al., 2005). نتایج پژوهش Panteli and Sockalingam (2005) مؤید روابط منفی و معنادار تعارض رابطه با دو حالت روان‌شناختی (ایمنی تجربه‌شده و در دسترس بودن تجربه‌شده) است و این خود بر مبنای تئوری درگیری کاری، مشارکت کاری و بالأخص اشتراک دانش کارکنان اتحادهای بین سازمانی مجازی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یافته‌های مطالعه Bock و همکاران (2005) مبنی بر نظریه کنش منطقی مؤید تبیین نگرش افراد به تسهیم دانش از طریق روابط متقابل پیش‌بینی شده است. Van Den Hooff and De Ridder (2004) اذعان کرده‌اند که جو ارتباطی سازنده به‌عنوان متغیر کلیدی به‌طور مثبت تسهیم دانش را متأثر می‌سازد.

روستایی (۱۳۹۴) بعد رهبری زهرآگین از جو سازمانی مسموم را نیز بررسی کرده است. اگر سازمان دارای رهبری با خصوصیات بداندیشی، خودخواهی، ناسازگاری و بدگمان باشد به‌طوری که استحصال کامیابی را با هر دست‌آویزی از جمله لگدمال کردن حق سایرین، اغوا و غیره روا جلوه دهد، از آن‌ها تحت عنوان رهبری زهرآگین یاد می‌شود و

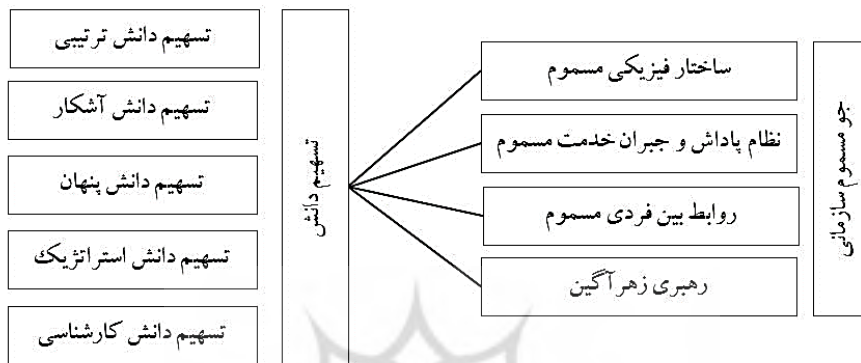
در پی آن دیگر خبری از روابط کاری سالم در سازمان نخواهد بود (خلیلی، ۱۳۹۷). Mohamed (2021) اذعان می‌دارد که رهبران سمی کارکنان را از تسهیم خرد و ایده‌هایشان دلسرد و تهدید می‌نمایند. اثر رهبری بر اجرای اثربخش مدیریت دانش از ماهیت انسانی و اجتماعی فرآیند مذکور نشئت می‌گیرد (خلیفه سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰). از جمله یافته‌های مطالعه خلیفه سلطانی و همکاران (۱۳۹۰) تأثیر منفی و معنادار رهبری ساختارگرا بر فرآیندهای مدیریت دانش است. Cleveland (1985) اثرپذیری مستقیم کلیه فعالیت‌های سازمانی من جمله فرآیندهای مدیریت دانشی را از رهبران بیان می‌دارد.

استفاده از نظریه حفاظت از منابع<sup>۱</sup> برای درک فعالیت‌های تسهیم دانش کارکنان برای اولین بار در ادبیات مورد استفاده قرار گرفته است. بر مبنای اصل دوم این نظریه، تحت عنوان سرمایه‌گذاری در منابع می‌توان گفت: وقتی منابع کارکنان از طریق قرار گرفتن در معرض جو نامناسب شغلی و سازمانی، مانند آزار و اذیت، قلدری و غیره تخلیه می‌شود، ممکن است از رفتارهای مثبت اجتناب کنند و بر تعامل کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد؛ به‌طور مشابه با توجه این اصل، کارکنان برای جلوگیری از اتلاف منابع، در منابع سرمایه‌گذاری می‌کنند که این امر باعث افزایش مشارکت کارکنان و تسهیم دانسته‌ها و تجارب می‌شود (De Clercq et al., 2020). بر مبنای مباحث مذکور و نظریه حفاظت از منابع، امکان پیش‌بینی تسهیم دانش بر اساس ابعاد جو مسموم سازمانی محتمل است.

با وجود خیل تحقیقات در مورد رابطه بین جو کلی و تسهیم دانش، تحقیقات اندکی هستند که رابطه جو خاص سازمانی نظیر جو مسموم سازمانی را با تسهیم دانش بررسی کرده باشند. به‌خصوص مطالعاتی که بتواند ابعاد جو مسموم سازمانی را نیز وارد بررسی کند. تحقیق حاضر ضمن در نظر گرفتن یافته‌های تحقیقات قبلی، باهدف قرار دادن چنین مسائلی، رابطه را بررسی می‌کند. از طرف دیگر بررسی تحقیقات قبلی بیانگر آن است که مکانیسم تأثیر جو مسموم سازمانی و ابعاد آن بر تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی آشکار نیست. همچنین به دلیل شرایط حاصل از اپیدمی اخیر (کرونا) و ترکیبی شدن فعالیت مؤسسات آموزشی، لزوم اتخاذ روشی متفاوت از پژوهش‌های پیشین جهت گزینش نمونه آشکار شده و احتمال دستیابی به نتایجی متفاوت از گذشته وجود دارد. بدین ترتیب بر

مبنای پیشینه نظری و تحقیقاتی موضوع مورد مطالعه مدل مفهومی زیر (شکل ۱) پیشنهاد می‌گردد:

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



- فرضیه اصلی: ابعاد جو مسموم سازمانی قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی را دارد.
- فرضیه‌های فرعی عبارت‌اند از:
- ساختار فیزیکی مسموم قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی را دارد.
  - نظام پاداش و جبران خدمت مسموم قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی را دارد.
  - روابط بین فردی مسموم قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی را دارد.
  - رهبری زهر آگین قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی را دارد.

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه‌ی گردآوری داده‌ها نیز توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این مطالعه را ۱۶۴۸ نفر از کارکنان آموزشی و غیر آموزشی تشکیل می‌دهد که در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ در مؤسسات آموزشی



شهرستان سراب خدمت می‌نمودند. از این شهرستان بخش مهربان با دارا بودن اداره‌ای مستقل، ۳۲۹ نفر از کل جامعه را شامل می‌شود. نمونه موردنظر به شیوه‌ی طبقه‌ای‌گزینش شد. سهم نسبی سراب، بخش مهربان و زیرگروه کارکنان آموزشی و کارکنان غیر آموزشی جامعه مذکور در نمونه انعکاس داده شد. با توجه به جدول Krejcie and Morgan (1970) حجم نمونه متناظر با جمعیت مذکور، ۳۱۳ نفر تعیین گردید. داده‌های پرت با استفاده از شاخص ماهالانویس حذف شده و تحلیل داده‌ها روی ۲۸۶ نفر انجام گرفت که از این تعداد ۸۰/۱ درصد از سراب و ۱۹/۱ درصد از بخش مهربان، از نظر نوع موسسه ۹۳ درصد شاغل در موسسه دولتی، ۲/۱ درصد در مؤسسات غیردولتی و ۴/۹ درصد نیز جزء شاغلین اداره (دولتی)، از نظر سابقه خدمت ۱۹ درصد کمتر از ۵ سال، ۱۶/۲ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۳۱/۷ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال، ۳۳/۱ درصد بیش از ۲۰ سال، از نظر سن ۴/۵ درصد کمتر از ۲۵ سال، ۱۳/۶ درصد دارای ۲۶ تا ۳۰ سال، ۲۸ درصد دارای ۳۱ تا ۳۹ سال، ۴۴/۱ درصد دارای ۴۰ تا ۴۴ سال، ۹/۸ درصد دارای سن ۵۰ و بیش‌تر و از نظر تحصیلات ۰/۷ درصد در سطح دیپلم و کمتر، ۶/۶ درصد کاردانی، ۶۴/۳ درصد کارشناسی، ۲۵/۵ درصد کارشناسی ارشد و ۲/۸ درصد دارای تحصیلات دکتری بودند.

ابزارهای مورد استفاده‌ی پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها، آزمون فرضیه‌ها و پاسخگویی به سؤال پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد جو مسموم روستایی (۱۳۹۴)، تسهیم دانش دیکسون (۲۰۰۰) بودند که به ترتیب دارای ۵۷ سؤال (شامل چهار بعد ساختار فیزیکی مسموم، نظام پاداش و جبران خدمت مسموم، روابط بین فردی مسموم و رهبری زهر آگین و ۱۵ سؤال (شامل پنج بعد تسهیم دانش ترتیبی، آشکار، پنهان، استراتژیک و کارشناسی) هستند و بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند. روستایی (۱۳۹۴) آلفای کرونباخ جو مسموم سازمان را در سطح ۰/۹۵ و پایایی ترکیبی آن در سطح ۰/۹۶ گزارش داده است. تحلیل روایی همگرایی با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) توسط او نشان از روایی همگرایی همه‌ی مؤلفه‌ها به جزء ساختار شغلی مسموم بود که بعد از حذف آن میانگین واریانس استخراج‌شده‌ی پرسشنامه به ۰/۵۳ ارتقا یافت.

خصوصیات فنی پرسشنامه تسهیم دانش دیکسون (۲۰۰۰) نیز در پژوهش‌های قبلی تأیید شده است. قلیچ لی و حکیمی تهرانی (۱۳۹۲) با استفاده از روش آلفای کرونباخ،



پایایی آن را در سطح ۰/۸۴ برآورد کرده‌اند. آن‌ها همچنین از روش منطقی - محتوایی برای تعیین روایی این پرسشنامه استفاده و با بهره‌گیری از نظر نخبگان و خبرگان دانشگاهی و سازمانی آن را تأیید کرده‌اند. پیش‌ازاین در صنعت پتروشیمی هم مورد استفاده قرار گرفته و به‌خوبی توانسته میزان متغیر خواسته‌شده را به‌خوبی نشان دهد (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۱). در تحقیق حاضر نیز پایایی ابزارهای مورد استفاده با روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار Spss 26 برای کل سؤالات پرسشنامه‌ی جو مسموم سازمان، بعد ساختار فیزیکی مسموم، بعد نظام پاداش و جبران خدمت مسموم، بعد روابط بین فردی مسموم، بعد رهبری زهرآگین و تسهیم دانش به ترتیب مقادیر ۰/۹۳، ۰/۸۴، ۰/۹۲، ۰/۹۱، ۰/۹۳ و ۰/۹۴ محاسبه و با توجه به مقادیر بالای ۰/۷ مطلوب ارزیابی گردیدند.

#### یافته‌ها

بعد از گردآوری داده‌های مورد نیاز، تجزیه و تحلیل داده‌ها در طی فرآیندی چندمرحله‌ای با استفاده از نرم‌افزار SPSS 26 انجام گردید. ابتدا داده‌های گمشده شناسایی و به‌جای آن‌ها، میانگین فرد در سازه مذکور با روش Series Mean جایگزین شدند. با توجه به جدول ۱، مقادیر چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها در بازه (+۲ و -۲) واقع شده است؛ لذا داده‌های مربوط به آن‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

جدول ۱. توزیع نرمالیتی متغیرها بر اساس آماره Z

متغیرها	چولگی	خطای چولگی	آماره Z چولگی	کشیدگی	خطای کشیدگی	آماره Z کشیدگی
ساختار فیزیکی مسموم	۰/۰۱۸	۰/۱۴۴	۰/۱۲۵	-۰/۲۲۰	۰/۲۸۷	-۰/۷۶۶
نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	-۰/۰۰۷	۰/۱۴۴	-۰/۰۴۸	-۰/۲۷۰	۰/۲۸۷	-۰/۹۴۰
روابط بین فردی مسموم	۰/۲۵۳	۰/۱۴۴	۱/۷۵	-۰/۵۰۱	۰/۲۸۷	-۱/۷۴
رهبری زهرآگین	۰/۰۳۰	۰/۱۴۴	۰/۲۰۸	-۰/۲۵۵	۰/۲۸۷	-۰/۸۸۸
تسهیم دانش	-۰/۲۶۰	۰/۱۴۴	-۱/۸۱	-۰/۱۵۴	۰/۲۸۷	-۰/۵۳۶
خطاها	-۰/۰۲۲	۰/۱۴۴	۰/۱۵۲	۰/۰۱۶	۰/۲۸۷	-۰/۰۶

جدول ۲ نمایانگر ضریب همبستگی (ماتریس همبستگی) جو مسموم سازمانی و ابعاد آن به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین با تسهیم دانش به‌عنوان متغیر ملاک و حاصل تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به متغیرهای مذکور است. جدول ۲ گویای این است که تسهیم دانش با جو مسموم سازمانی و بعد اول، دوم و چهارم آن در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با بعد سوم آن در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه منفی و معنادار دارد. از بین ابعاد این سازه، بیش‌ترین میزان همبستگی ( $-0/30$ ) با تسهیم دانش مربوط به بعد نظام پاداش و جبران خدمت مسموم و پایین‌ترین میزان همبستگی مربوط به بعد روابط بین فردی مسموم ( $-0/13$ ) است؛ بنابراین پیش شرط لازم برای بررسی فرضیه‌ی اصلی و فرضیه‌های فرعی برقرار است.

جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای متغیرهای پیش‌بین و متغیر ملاک

متغیرهای پیش‌بین	میزان همبستگی	سطح معناداری
ساختار فیزیکی مسموم	$-0/22$	$0/001$
نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	$-0/30$	$0/001$
روابط بین فردی مسموم	$-0/13$	$0/020$
رهبری زهرآگین	$-0/28$	$0/001$

### متغیر ملاک: تسهیم دانش

از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام<sup>۱</sup> جهت تبیین سهم هر یک از ابعاد جو مسموم سازمانی برای پیش‌بینی تسهیم دانش بهره گرفته شد. در این روش با توجه به معنادار بودن ضرایب همبستگی، تمامی متغیرهای پیش‌بین وارد مدل شدند؛ اما به علت عدم تأثیر قابل توجه ابعاد ساختار فیزیکی مسموم و روابط بین فردی مسموم بر متغیر ملاک، حین اجرای رگرسیون گام‌به‌گام، توسط نرم‌افزار از مدل حذف گردیدند (جدول ۳).

جدول ۳. خلاصه مدل رگرسیون بر اساس متغیرها

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین	ضریب تبیین تعدیل شده	میزان تغییرات
۱	$0/306$	$0/094$	$0/090$	$0/094$
۲	$0/408$	$0/167$	$0/161$	$0/073$

## 1. Stepwise

با توجه به جدول، بین دو متغیر پیش‌بین وارد شده به مدل و متغیر ملاک به میزان ۰/۴۰۸ ضریب همبستگی وجود داشته و ضریب تبیین ۰/۱۶۷ گویای این است که حدود ۱۶/۷ درصد از تغییرات تسهیم دانش توسط این دو متغیر پیش‌بین قابل تبیین است؛ با توجه به ادبیات پژوهش و بر مبنای چهارچوب جامع Wang and Noe (2010) تبیین ۸۳/۳ درصد باقی‌مانده از واریانس متغیر ملاک نیز تحت تأثیر متغیرهای دیگری من جمله سایر عوامل محیطی، ویژگی‌های فردی، عوامل انگیزشی و دریافت از تسهیم دانش باشد. به باور آن‌ها ویژگی‌های فردی هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم با تحت تأثیر قرار دادن عوامل محیطی، انگیزشی، دریافت از تسهیم دانش و پس از آن رفتار تسهیم دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین دریافت از تسهیم دانش نیز به‌طور مستقیم از عوامل انگیزشی اثر می‌پذیرد.

جدول ۴. نتایج محاسبه تحلیل واریانس یک‌راهه مربوط به متغیرهای پژوهش

مدل	منبع تغییرات	SS	D.f	MS	F	Sig
۱	رگرسیون	۳۲۳۰/۶۴۱	۱	۳۲۳۰/۶۴۱	۲۹/۳۳۲	۰/۰۰۱
	خطا	۳۱۲۹۰/۴۳۵	۲۸۴	۱۱۰/۱۷۸		
	کل	۳۴۵۲۱/۰۷۷	۲۸۵			
۲	رگرسیون	۵۷۵۸۷۴۵	۲	۲۹۳۲/۱۴۴	۲۸/۳۳۱	۰/۰۰۱
	خطا	۲۸۷۶۲/۳۳۲	۲۸۳	۱۰۱/۶۳۴		
	کل	۳۴۵۲۱/۰۷۷	۲۸۵			

در این پژوهش معناداری رگرسیون با استفاده از تحلیل واریانس یک‌راهه ارزیابی و نتایج آن در جدول ۴ درج شده است. مقدار ۲۸/۳۳۱ مربوط به آماره F حاکی از معنادار بودن رگرسیون در سطح اطمینان ۹۹ درصد است. معناداری این آزمون گویای قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش توسط حداقل یکی از ابعاد جو مسموم سازمانی است. در ادامه با کاربست آزمون t متغیرهای پیش‌بینی که به‌طور معنادار تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی را پیش‌بینی می‌کنند، شناسایی شده و به همراه سطح معناداری در جدول ۵ درج شده است. جدول ۵ قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش را توسط ابعاد رهبری زهرآگین و نظام پاداش و جبران خدمت مسموم از بین کل ابعاد وارد شده به مدل نشان می‌دهد؛ بنابراین با توجه به خارج شدن دو بعد ساختار فیزیکی مسموم و رهبری زهرآگین مشخص است که

به صورت قابل ملاحظه‌ای قابلیت پیش‌بینی متغیر ملاک را نداشتند. در این میان بعد نظام پاداش و جبران خدمت مسموم بالاترین میزان  $t$  (-۵/۴۴) را به خود اختصاص داده است. جهت تعیین سهم اثر هر یک از ابعاد نامبرده در پیش‌بینی متغیر ملاک باید ضرایب B و Beta را بررسی کرد. نتایج این ملاحظات در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. ضرایب مدل پیش‌بینی متغیر ملاک بر اساس متغیرهای پیش‌بین

مدل متغیرهای پیش‌بین	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		مقدار t	سطح معناداری	Tolerance	VIF
	B	خطای استاندارد	Beta	ضرایب				
مقدار ثابت	۳۰۸/۳۱۰	۴۷/۹۹۱			۶/۴۲	۰/۰۰۱		
۱ نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	-۶/۵۶۱	۱/۲۱۲	-۰/۳۰۶		-۵/۴۱	۰/۰۰۱	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰
مقدار ثابت	۴۸۶/۸۷۸	۵۸/۳۶۵			۸/۳۴	۰/۰۰۱		
۲ نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	-۶/۳۳۵	۱/۱۶۵	-۰/۲۹۵		-۵/۴۴	۰/۰۰۱	۰/۹۹۸	۱,۰۰۲
رهبری زهرآگین	-۳/۴۲۳	۰/۶۸۶	-۰/۲۷۱		-۴/۹۹	۰/۰۰۱	۰/۹۹۸	۱,۰۰۲

با توجه به جدول ۵ از بین ابعاد وارد شده به مدل، ضریب غیراستاندارد بعد نظام پاداش و جبران خدمت -۶/۳۳۵ و بعد رهبری زهرآگین نیز مقدار -۳/۴۲۳ را به خود اختصاص داده‌اند. مقدار Beta برای این متغیرهای پیش‌بین به ترتیب برابر -۰/۲۹۵ و -۰/۲۷۱ است. همچنین با استنباط از جدول ۴ می‌توان گفت: از بین ابعاد جو مسموم سازمانی، تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی بیشترین اثرپذیری را از دو بعد رهبری زهرآگین و نظام پاداش و جبران خدمت مسموم دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر پیش‌بینی پذیری تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی بر اساس ابعاد جو مسموم سازمانی بررسی شد و با توجه به مبانی نظری و پیشینه موجود، فرضیه‌های چهارگانه‌ای در این باب ارائه گردید. نتایج بررسی حاکی از تأیید فرضیه‌های دوم و چهارم مبنی بر قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش کارکنان بر اساس نظام پاداش و جبران خدمت

مسموم و رهبری زهر آگین بود. دو فرضیه دیگری که مربوط به پیش‌بینی این متغیر توسط ساختار فیزیکی مسموم و روابط بین فردی مسموم بود، تأیید نشدند.

با اینکه Bolzani و همکاران (2014) و Grant (1996) ساختارهای فیزیکی را صرف‌نظر از نوع فضای مشترک برای فشرده‌سازی و یکپارچه‌سازی اطلاعات به‌منظور خلق دانش و اثربخشی خلق، نشر و ترکیب دانش، ضروری دانسته‌اند؛ اما در مطالعه حاضر با وجود همبستگی معنادار ضعیف بین ساختار فیزیکی مسموم و تسهیم دانش، با خروج این متغیر مستقل از تحلیل رگرسیون و در پی آن رد فرضیه سوم، معین گردید این متغیر مستقل قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی شهرستان سراب را ندارد. مطالعات قبلی داخلی و خارجی تاکنون این مهم را نه تنها در مؤسسات آموزشی بلکه در سایر سازمان‌ها نیز مورد مطالعه قرار نداده‌اند. در شرایط حاصل از اپیدمی اخیر (کرونا)، با روی کار آمدن فضای فنی مشترک (فضای مجازی/شبه‌سازی شده) و کاهش هزینه پردازش، توزیع، تسهیم، هماهنگی، دسترسی به دانش و تسهیل تعاملات و گفت‌وگوها از طریق فراهم‌سازی ارتباطات غیررسمی، تبادل تجارب و برداشتهای شخصی و در پی آن رونق یادگیری‌های تیمی، به نظر می‌آید عدم دسترسی به فضاهای فیزیکی و سمی بودن آن‌ها برای کارکنان کمرنگ جلوه نموده است (Zettsu et al., 2008). Robbins and Timothy (2008) شرایط یا زمینه/محیط کاری، جو و زمان منتخب برای مشاهده هدف را یکی از عوامل مؤثر بر ادراک عنوان کرده‌اند (ترجمه اعرابی و تقی زاده مطلق، ۱۳۹۶)؛ لذا این یافته از مطالعه‌ی حاضر می‌تواند تحت تأثیر خطای فراهمی اطلاعات باشد که خود از فعالیت‌های مجازی یا ترکیبی مؤسسات در پاسخ به اپیدمی کرونا صورت گرفت. تحت آن شرایط و دور بودن کارکنان آموزشی و غیر آموزشی از موسسه خود، ممکن است ادراک کارکنان آن‌ها از ساختارهای فیزیکی به علت عدم دسترسی آسان حافظه به اطلاعات موسسه خود، تحت تأثیر قرار گرفته باشد (Taylor, 2002).

در این پژوهش با تأیید فرضیه دوم معین گردید نظام پاداش و جبران خدمت مسموم به‌عنوان بعد دوم جو مسموم سازمانی قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی مؤسسات آموزشی را دارد. در پژوهش‌های قبلی تأثیر مثبت عدالت سازمانی در تسهیم دانش کارکنان دانشگاه (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷؛ مرزوقی و حیدری، ۱۳۹۵) و کارکنان سازمان غیر آموزشی (Develi & Yesil, 2013) مشاهده شده است. Can and

Hawamdeh (2013) نیز رابطه معناداری بین عدالت سازمانی و قصد تسهیم دانش گزارش کرده‌اند. یافته‌های مطالعه‌ی Ibragimova و همکاران (2012) نیز حاکی از آن است که عدالت رویه‌ای نیز به‌طور مستقیم تسهیم دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. Jabar و همکاران (2012) موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی را منوط به عدالت سازمانی عنوان کرده‌اند. تسهیم دانش به‌عنوان متغیری مهم در ادبیات مدیریت دانش تحت تأثیر عوامل اجتماعی است. تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که عوامل اجتماعی-روانی و جامعه‌شناختی برای تسهیم دانش ضروری هستند. تئوری کنش مستدل<sup>۱</sup> می‌تواند چگونگی ایجاد هر رفتار مشخص من جمله تسهیم دانش را تحت کنترل ارادی توسط باورها، نگرش‌ها و نیت نسبت به آن رفتار تبیین نماید (Ibragimova et al., 2012) اما قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش کارکنان مؤسسات آموزشی شهرستان سراب توسط نظام پاداش و جبران خدمت مسموم بدون پادرمیانی موارد مذکور مشخص نیست. نتایج مطالعه مرتضوی و همکاران (۱۳۹۰) مؤید اثرپذیری تسهیم دانش کارکنان چند شرکت صنعتی از عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی است. بر مبنای نظریه تبادل اجتماعی، ادراک از عدالت و در پی آن کیفیت روابط در گروه یا سازمان و سطح وابستگی‌های اجتماعی می‌تواند طفره‌روی اجتماعی کارکنان را کاهش داده و به دنبال آن رفتارهای دانشی آنان من جمله نشر دانش به دیگران را ارتقا دهد (Lin & Hung, 2009). نتایج مطالعه Lin (2007) نیز بیانگر این است که تسهیم دانش ضمنی در چند سازمان تجاری به‌طور مستقیم از عدالت توزیعی اثر می‌پذیرد. بر مبنای نظریه کنش منطقی، محرک‌های بیرونی می‌تواند اهداف اشتراک‌گذاری دانش افراد را تحت تأثیر قرار دهد (Bock et al., 2005). پژوهشگران بر مبنای مطالعات خود روابط، کنش‌های فردی و ادراک از عدالت را در زمره‌ی روابط تبادل اجتماعی گنجانده‌اند (Masterson et al., 2000).

تحقیقات قبلی مؤید تأثیر ارتباط، تعارض افقی و عمودی در تسهیم دانش هستند (Krasnova et al., 2016؛ نادى و همکاران، ۱۳۹۲؛ چن و همکاران، ۲۰۱۱). Al- Alawi و همکاران (2007) نیز در مطالعه خود ارتباط سازنده بین کارکنان را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی تلقی کرده‌اند که به‌نوبه خود امکان شکستن موانع تسهیم دانش را فراهم می‌کند؛ علی‌رغم این پژوهش‌ها در مطالعه حاضر با وجود همبستگی معنادار ضعیف بین روابط بین فردی مسموم و تسهیم دانش، با خروج این متغیر مستقل از

تحلیل رگرسیون و در پی آن رد فرضیه سوم، معین گردید این متغیر مستقل قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی شهرستان سراب را ندارد. پانتلی و همکاران (2005) معتقدند اگر تعارض‌های موجود در مراحل اولیه فرآیند به‌خوبی مدیریت نشده و بی‌اعتمادی بر موسسه حاکم باشد، می‌تواند موجب نارضایتی و منحرف کردن بحث از موضوعات اصلی شود؛ همچنین می‌تواند منجر به تعارض روابط بالقوه ناکارآمد نیز شود. تعارض روابط می‌تواند روابط مشترک را از بین برده و با ایجاد بی‌اعتمادی موفقیت و بقای اتحادیه را تهدید نماید. یافته‌های ماتریس همبستگی (جدول ۲) مؤید مباحث فوق‌الذکر است اما به علت قابل ملاحظه نبودن رابطه این دو مقوله در مطالعه حاضر، فرضیه مذکور رد می‌شود. از جمله یافته‌های مطالعه چن و همکاران (2011) تعدیل رابطه متغیرهای مذکور با پاداش و شهرت است؛ لذا شاید رد فرضیه سوم ریشه در نظام پاداش و جبران خدمت مؤسسات آموزشی شهرستان سراب بررسی شده و متغیرهای معادل دیگری که در پژوهش حاضر بررسی نشده‌اند، داشته باشد.

در این پژوهش با تأیید فرضیه چهارم معین گردید رهبری زهرآگین به‌عنوان بعد چهارم جو مسموم سازمانی قابلیت پیش‌بینی تسهیم دانش کارکنان آموزشی و غیر آموزشی مؤسسات آموزشی را دارد. Mohamed (2021) اذعان می‌دارد که رهبران سمی کارکنان را از تسهیم خرد و ایده‌هایشان دلسرد و تهدید می‌نمایند. نتایج مطالعه‌ی محمدظاهری و سپهوند (۱۳۹۷) نشان داد که چنین رهبرانی با محدود کردن شرایط مشارکت و امکان تحول و بهینه‌سازی در واقع بر سر راه خلق و انتشار دانش، سدی را ایجاد می‌کند. تأثیر منفی چنین رهبرانی در شخصی‌سازی دانش بیش از مستندسازی دانش است و این خود ناشی از عدم سازگاری این شبکه‌ها با توسعه روابط میان اعضای سازمانی است. در حالی که شخصی‌سازی دانش مستلزم توسعه تعاملات میان عوامل انسانی است. پژوهش حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۶) مؤید روابط معنادار شبکه رهبری زهرآگین با نگرش‌های شغلی کارکنان من جمله ترک خدمت کارکنان و حفظ و نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی شهر قم است که خود می‌تواند نقش مهمی در خروج دانش و تجارب کارکنان از سازمان یا تسهیم آن‌ها داشته باشد. یافته‌های پژوهش Mishra and Pandey (2018) نیز بیانگر پیش‌بینی رفتار اشتراک‌گذاری دانش پیروان از نقش رهبری است. مطالعه خلیفه



سلطانی و همکاران (۱۳۹۰) نیز ضمن تأیید تبیین اقدامات مدیریت دانش توسط سبک رهبری بیانگر اثر منفی رهبری ساختارگرا بر این فرآیند است.

لازم به ذکر است باوجود اینکه در این پژوهش معین گردید نظام پاداش و جبران خدمت مسموم و رهبری زهرآگین می‌توانند اشتراک دانش در مؤسسات آموزشی را پیش‌بینی کنند؛ اما باید توجه داشت که نتیجه پژوهش حاضر، حاصل تحلیل داده‌های کمی برگرفته از پرسشنامه است. از طرف دیگر داده‌ها از کارکنان آموزشی و غیر آموزشی شاغل در آموزش و پرورش عمومی شهرستان سراب گردآوری شده است که دارای خصوصیات زبانی و فرهنگی متفاوت از بسیاری دیگر از نقاط کشور هستند. باید در نظر داشت نتایج حاصل یک مطالعه توصیفی-مقطعی بدون کنترل سایر عوامل و متغیرها و بررسی نقش تعدیل‌گر آن‌ها است؛ لذا در تفسیر و استفاده از نتایج برای طراحی برنامه‌های عملی و همچنین تعمیم یافته‌ها به موقعیت‌های دیگر و بالأخص نظام آموزش عالی، باید این محدودیت‌ها را مدنظر قرار داده و جانب احتیاط را رعایت کرد. با توجه به موارد مذکور پژوهشگران آتی می‌توانند در مطالعات خود با اتخاذ شیوه‌ای دیگر برای گردآوری داده‌ها، اتخاذ سایر روش‌های گزینش نمونه، گزینش و بررسی نقش میانجی یا تعدیل‌گری سایر متغیرها با توجه به ادبیات پژوهش به مطالعه بپردازند.

بر مبنای آنچه بیان شد و با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیام مهم آن به سیاست‌گذاران، عوامل ستادی و صنفی آموزشی این است که از نقش عوامل زمینه‌ای در تسهیم دانش غافل نشده و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ادراک سمی بودن جوسازمانی، ابعاد آن و بالأخص ابعادی که توانستند به‌طور معنادار تسهیم دانش کارکنان چنین مؤسساتی را پیش‌بینی نمایند، شناسایی کرده و ضمن مورد توجه قرار دادن آن‌ها مانع از پیامدهای منفی آن من جمله عدم سخاوت‌مندی دانشی کارکنان آموزشی و غیر آموزشی شوند؛ در این راستا پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

بر مبنای تأیید فرضیه دوم و همچنین بر طبق نظریه برابری لازم است سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی شهرستان سراب از طریق رعایت انصاف در نتیجه (عدالت توزیعی) و فرآیند (جذب، استخدام، حفظ، ارتقا، یادگیری کارکنان و...) و به دنبال آن ایجاد آرامش روحی و روانی زمینه را برای تسهیم دانش کارکنان فراهم سازند.

مدیران و رهبران مؤسسات آموزشی این شهرستان باید مدنظر داشته باشند که اکتفای صرف به نگرش خود جهت زدودن نظام پاداش و جبران خدمت مسموم و برقراری عدالت نمی‌تواند کافی باشد؛ بدین ترتیب در این زمینه نباید از ادراکات کارکنان غافل شود. به باور Mohamed (2021) ارتباطات باز و شفاف، مشاوره و آموزش مداوم، کار تیمی و تصمیم‌گیری مشترک و چهارچوب‌های تشویقی و بازنگری از جمله استراتژی‌هایی هستند که می‌توان برای حل و فصل سبک رهبری زهرآگین به کار بست. Padilla و همکاران (2007) بیان می‌دارند که آگاهی عوامل ستادی و صفی آموزشی از عدم پایداری محیط بیرونی مؤسسات، محیط بسیار پایدار بیرونی، تهدیدهای ادراک شده از بیرون مؤسسات، کمبود منابع مالی و ارزش‌های فرهنگی و فقدان مکانیزم رسمی می‌تواند مانع از بروز سبک رهبری زهرآگین و پیامدهای منفی آن شوند. بر مبنای تأیید فرضیه چهارم، کارکنان آموزشی و غیر آموزشی مؤسسات این شهرستان نباید به دلیل بیم از تاوان دادن به رهبران و مدیران، از ارائه دیدگاه‌ها و نقطه نظرات خود امتناع ورزند؛ چراکه همین اقدام آن‌ها می‌تواند زمینه را برای یک‌تازی رهبران زهرآگین فراهم سازد.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## منابع

- اکبری لنگوری، جعفر، مهدی زاده مرز ناکی، نبی‌الله و رجبعلی تبار، داریوش. (۱۳۹۲). نقش مدیریت دانش در توانمندسازی مدیران مدارس، کنفرانس مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- حکاک، محمد، سپهوند، رضا، زارع، فرجام و موسوی، سیدنجم‌الدین. (۱۳۹۸). نقش جو مسموم بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۰(۳۸)، ۱۴۹-۱۷۴.
- حمیدی زاده، علی، زارعی متین، حسن و ظفری، هادی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش‌های شغلی کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۳)، ۱-۳۳.

- خلیفه سلطانی، حشمت، حسینی، سید مجتبی و عسگری، ناصر. (۱۳۸۹). سبک‌های رهبری توانمندساز مدیریت دانش. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۲(۳ و ۴)، ۱۴۹-۱۶۶.
- خلیلی، کرم. (۱۳۹۷). تأثیر سبک رهبری زهرآگین (سمی) بر بطالت اجتماعی با نقش میانجی زیر کار درروی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی ایلام). فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۶)، ۱۳۷-۱۵۸.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی و تیموتی ای، جاج. (۱۳۹۴). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه: محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایان، علی. (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان، تهران: سمت.
- رضایان، علی. (۱۳۹۶). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- روستایی، سعیده. (۱۳۹۴). جو مسموم سازمان: مفهوم‌سازی و سنجش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان (دانشکده علوم اداری و اقتصاد).
- زارع، امین، ابراهیمی، مسیح، سنجقی، محمدابراهیم و رمضان، مجید. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی به‌عنوان پیشاینده فرهنگ مسموم سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱)، ۱-۳۲.
- سپیدنامه، بهروز، مؤمنی، حسن و سلیمان نژاد. (۱۳۹۵). شناسایی دلایل ترک تحصیل دانش‌آموزان مقطع ابتدایی منطقه آموزش و پرورش موسیان (نواحی روستایی). توسعه محلی روستایی - شهری (توسعه روستایی)، ۸(۱)، ۱۶۷-۱۹۸.
- سلمانی، محمدجواد. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش واسطه‌گری تعارض وظیفه‌ای، تعارض رابطه‌ای و تسهیم دانش (مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک صادرات استان گیلان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی - مدیریت مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی دانشکده علوم انسانی.
- شیر پوریان، محمد سجاد. (۱۳۹۷). تحلیل روابط بین مؤلفه‌های جو مسموم سازمانی با بروز رفتارهای ضد شهروند سازمانی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه ارومیه،

پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی (گرایش مدیریت آموزشی)، دانشگاه ارومیه دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

سید جوادین، سید رضا. (۱۳۹۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ناشر نگاه دانش. صحرانورد، بهنام، مقدم نیا، نسیم و موسوی، فرناز. (۱۳۹۴). جهانی‌شدن و تعلیم و تربیت، *کنفرانس ملی آموزش و توسعه منابع انسانی*، اردبیل: موسسه حامیان زیست اندیش محیط آرمانی.

عباسی، طیبه ابویی، اردکان، محمد و دستی گردی، زهرا. (۱۳۹۷). تبیین تأثیر ابعاد عدالت سازمانی بر ظرفیت نوآوری با تأکید بر نقش میانجی تسهیم دانش مورد مطالعه، دانشگاه علوم پزشکی بیرجند. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۱(۱)، ۸۷-۱۰۵. عین‌الیقین، حسین و یگانگی، سید کامران. (۱۳۹۸). مدیریت دانش در فضاهای مشترک و اجتماعی. *چهارمین کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب‌وکار*، تهران: پژوهشگاه فرهنگ و هنر.

قلیچ لی، بهروز و حکیمی تهرانی، دل آرام. (۱۳۹۲). تسهیم دانش و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی (مورد مطالعه: بانک پارسیان)، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۴(۱۳)، ۸۵-۱۰۶. کامرانی، مهنی، محمدمامین، خانمحمدی هزاوه، حمیدرضا، مقصودی مدیح، سمیرا و میراسمعیلی زاده، معین. (۱۳۹۴). سبک رهبری زهرآگین و عوامل مؤثر در ایجاد آن، *چهارمین همایش ملی علوم مدیریت نوین*، گرگان، انجمن علمی و حرفه‌ای مدیران و حسابداران گلستان.

محمدظاهری، محمد و رضا، سپهوند. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی کارکنان در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان‌های دانش بنیان. *فصلنامه علمی تخصصی دانش انتظامی همدان*، ۵(۱۸)، ۴۹-۶۲.

مرتضوی، سعید، حکیمی، حسن، سودی، نعمت‌الله و قلی زاده، رضا. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر ادراک از عدالت و اعتماد بر طفره رفتن اجتماعی تیم‌ها در تسهیم دانش: گروه‌های تحقیق و توسعه مستقر در شهرک صنعتی طوس مشهد. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی علمی-پژوهشی*، ۳(۵)، ۱۳۷-۱۶۲.

مرزوقی رحمت اله و حیدری، الهام. (۱۳۹۵). سنجش روابط علی تخطی نظارتی، ادراک از عدالت سازمانی و رفتار تسهیم دانش (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز). *مدیریت سلامت*، ۱۹(۶۴)، ۱۹-۳۰.

- نادی، محمدعلی و اکبری، اعظم. (۱۳۹۲). تحلیل رابطه بین تعارض بین فردی در کار و صلاحیت‌های اجتماعی با تجربه رفتار غیر مدنی بر اساس الگوی معادلات ساختاری. *دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، ۱۴(۴)، ۱۷-۴.
- وحدتی، حجت، ساعدی، عبدالله و مؤمنی، مریم. (۱۳۹۹). تحلیل و بررسی اثر رهبری زهراآگین بر خروج از خدمت منابع انسانی با میانجیگری انسداد سازمانی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸(۴)، ۶۸۲-۶۶۱.
- وظیفه، زهرا، نصرتی، ناهوک و محمد، ذاکر. (۱۳۹۴). مدل مفهومی شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان‌ها، سومین همایش ملی مدیریت کسب‌وکار و اولین همایش بین‌المللی حسابداری و اقتصاد مقاومتی، همدان: گروه پژوهشی اکباتان.
- هادی، زاده مقدم، اکرم، زنگنه، قلیچ لی، بهروز و محبی، پروین. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری در سازمان‌های خدمات مالی: بانک رفاه کارگران، نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۷(۱)، ۲۰۷-۱۸۷.
- یگانه راد، معصومه و طاهری، مرتضی. (۱۳۹۳). نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش در رابطه رهبری تحولی و وفقیته برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) در سازمان. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱(۱)، ۱۳۷-۱۶۲.

## References

- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors, *Journal of knowledge management*, doi:10.1108/13673270710738898.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744.
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, DOI 10.1108/JM2-02-2017-0023.
- Bahar, D., Choudhury, P., Sappenfield, J., & Signorelli, S. (2022). Human Mobility and the Globalization of Knowledge Production: Causal Evidence from Multinational Enterprises. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, (22-047), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4005693>
- Balkar, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2): 81-92.
- 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*, 87-111, <https://sci-hub.ee/10.2307/25148669>.
- Bolzani, D., Fini, R., Grimaldi, R., Santoni, S. and Sobrero, M. (2014) Fifteen Years of Academic Entrepreneurship in Italy: Evidence from the Taste Project.

- Can, A., & Hawamdeh, S. (2013). Organizational justice and the intent to share: Knowledge sharing practices among forensic experts in turkey. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 1(4), 12- 37.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The leadership quarterly*, 27(1), 1-13.
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International journal of Manpower*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437721011088548/full/html>
- Cleveland, H. (1985). *The Knowledge Executive*. New York: E.P. Dutton, NY.
- Cooke, P. (2001). Clusters as key determinants of economic growth. *Cluster policies-cluster development*, 2, 23-38.
- Cox, T., & Thomson, L. (2000). CHAPTER NINE Organizational healthiness, work-related stress and employee health. *Coping, health, and organizations*, 177.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2020). The relationship between workplace incivility and depersonalization towards co-workers: Roles of job-related anxiety, gender, and education. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 219-240.
- Grant, R.M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7, 375-387, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176.
- Hammami, H., Amara, N., & Landry, R. (2013). Organizational climate and its influence on brokers' knowledge transfer activities: A structural equation modeling. *International Journal of Information Management*, 33(1), 105-118.
- Ibragimova, B., Ryan, S. D., Windsor, J. C., & Prybutok, V. R. (2012). Understanding the antecedents of knowledge sharing: An organizational justice perspective. *Informing Science*, 15, <https://www.academia.edu/download/71822098/8cb1ec319c3f1ef75f4211286e458e5d616b.pdf>
- Jabar, M. A., Cheah, C. Y., & Sidi, F. (2012). The effect of organizational justice and social interdependence on knowledge sharing. In *Information Retrieval & Knowledge Management (CAMP) IEEE*, 64-68, <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6205037/>
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective employee engagement and organizational success: a case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 161-168.
- Krasnova, H., Abramova, O., Notter, I., & Baumann, A. (2016, June). Why Phubbing is Toxic for your Relationship: Understanding the Role of Smartphone Jealousy among " Generation y" Users. In ECIS (p. ResearchPaper109), [https://www.researchgate.net/profile/Hanna-Krasnova/publication/301287646\\_Why\\_Phubbing\\_is\\_Toxic\\_for\\_Your\\_Relationship\\_Understanding\\_the\\_Role\\_Of\\_Smartphone\\_Jealousy\\_among\\_Generation\\_Y\\_Users/links/570f941a08ae1c8b7c54d52f/Why-Phubbing-is-Toxic-for-Your-Relationship-Understanding-the-Role-Of-Smartphone-Jealousy-among-Generation-Y-Users.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hanna-Krasnova/publication/301287646_Why_Phubbing_is_Toxic_for_Your_Relationship_Understanding_the_Role_Of_Smartphone_Jealousy_among_Generation_Y_Users/links/570f941a08ae1c8b7c54d52f/Why-Phubbing-is-Toxic-for-Your-Relationship-Understanding-the-Role-Of-Smartphone-Jealousy-among-Generation-Y-Users.pdf)



- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of business ethics*, 70(4), 411-428.
- Lin, T.C. & Hung, C.C. (2009). Understanding social loafing in Knowledge contribution from the perspective of justice and trust, *Expert System with Application* 36,6156- 6163.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy of Management Journal*, 43, 738-748
- Mello, J. A. (2002). *strategic Human Resource Management*. South-western: Thomson Learning.
- Mishra, M., & Pandey, A. (2018). The impact of leadership styles on knowledge-sharing behavior: a review of literature. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DLO-06-2018-0067/full/html>.
- Mohamed, L. A. (2021). Strategies to resolve toxic leadership styles which impede employee innovation (Doctoral dissertation, Walden University), <https://search.proquest.com/openview/08cafb64b9d41f58cf095e9e8ee05634/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Munir, R., & Beh, L. S. (2019). Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. *The Bottom Line*, 32(4), 269-289.
- Özkan, A.H. (2022), "Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review", *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0119>.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments, *The Leadership Quarterly*, Vol.3, pp.176-94.
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision support systems*, 39(4), 599-617.
- Rios-Navarro, C., Dios, E. D., Forteza, M. J., & Bodi, V. (2021). Unraveling the thread of uncontrolled immune response in COVID-19 and STEMI: an emerging need for knowledge sharing. *American Journal of Physiology-Heart and Circulatory Physiology*, 320(6), H2240-H2254.
- Selamat, M. H., & Zhang, Y. (2021). Organizational Climate and Knowledge Sharing towards Employees' Innovative Behavior in Design Industry. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 1-76.
- Taştan, S. B. (2017). Toxic workplace environment: In search for the toxic behaviours in organizations with a research in healthcare sector. *Postmodern Openings*, 8(1), 83-109, DOI:10.18662/po/2017.0801.07.
- Taylor, G. (2013). Implementing and maintaining a knowledge sharing culture via knowledge management teams: A shared leadership approach. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1), 69.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823.



- Too, L. and Harvey, M. (2012). "TOXIC workplaces: the negative interface between the physical and social environments", *Journal of Corporate Real Estate*, 14 (3), pp. 171-181.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.
- Wang, S., Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing. A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131.
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 199-208.
- Zettsu, K., Nakanishi, T., Iwazume, M., Kidawara, Y. and Kiyoki, Y. (2008) Knowledge Cluster Systems for Knowledge Sharing, Analysis and Delivery among Remote Sites. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, 166, 282-289.
- Zhang, X., Chen, Z., & Guo, C. (2009, January). The opening "black box" between conflict and knowledge sharing: A psychological engagement theory perspective. In 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10). IEEE, <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4755654>



**استناد به این مقاله:** تقوی، حسین، خالق خواه، علی و باقری، فاطمه. (۱۴۰۱). پیش‌بینی تسهیم دانش در مؤسسات آموزشی بر اساس ابعاد جو مسموم سازمانی. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۶(۲۳)، ۷-۲۹. doi: 10.22054/jrlat.2022.67587.1616



Quarterly of Research on Educational Leadership and Management is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.