Journal of
Management, Economics & Entrepreneurship
www.JMEK.ir

Volume 7, Issue 3, 2026

The Mediating Role of Adhocracy Culture in the Effect of Organizational Culture on Knowledge Sharing within Higher Education

Hessam ZandHessami[*1]

1. Department of Industrial Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) E-mail: h.zand@srbiau.ac.ir

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:
Original Research
Pages: 1-14

Corresponding Author's Info
Email:
h.zand@srbiau.ac.ir

Keywords:
Organizational Culture; Adhocracy Culture; Knowledge Sharing; Higher Education; Knowledge Management.

ABSTRACT

This study examines the effect of organizational culture on knowledge sharing and tests the mediating role of adhocracy culture within higher education. A descriptive-correlational survey design was employed. The statistical population consisted of 2,152 employees at Islamic Azad Universities in Mazandaran Province, Iran. Using Cochran's formula, a sample of 327 participants was selected via convenience sampling. Data were collected using standard questionnaires and analyzed through SPSS and PLS-SEM. Measurement-model results supported internal consistency, convergent validity, and discriminant validity. Structural model assessment revealed that organizational culture had a significant positive direct effect on knowledge sharing ($\beta=0.519$, $p<0.001$) and on adhocracy culture ($\beta=0.322$, $p<0.001$). Furthermore, adhocracy culture positively affected knowledge sharing ($\beta=0.320$, $p<0.001$). The specific indirect effect of organizational culture on knowledge sharing through adhocracy culture was 0.103 ($p<0.001$). Since the direct effect remained significant, partial mediation was confirmed. The total effect was 0.622, and the model explained 47.9% of the variance in knowledge sharing. The findings suggest that supportive organizational values facilitate knowledge sharing partly by being translated into an adaptive, innovative, and flexible adhocracy culture. Ultimately, the study concludes that knowledge management in higher education is fundamentally a social and cultural design issue rather than merely a technological project, providing actionable insights for university policymakers to foster environments where knowledge flows seamlessly.

This is an open access article under the CC BY license. © 2026 The Authors.

How to Cite This Article: ZandHessami, H. (2026). The Mediating Role of Adhocracy Culture in the Effect of Organizational Culture on Knowledge Sharing within Higher Education. Management, Economics and Entrepreneurship Studies, 7(3): 1-14. doi: 10.22034/jmek.2026.603693.1209

فصلنامه مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی
www.JMEK.ir

دوره ۷، شماره ۳ ، پاییز ۱۴۰۵

نقش میانجی فرهنگ ادهوکراسی در تأثیر فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش در آموزش عالی

حسام زند حسامی[1*]

۱. گروه مدیریت صنعتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۱۴-۱

اطلاعات نویسنده مسؤول

ایمیل:
h.zand@srbiau.ac.ir

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۳۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

واژگان کلیدی:

فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ ادهوکراسی؛ اشتراک دانش؛ آموزش عالی؛ مدیریت دانش.

چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین سازوکار اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر فرآیند اشتراک دانش با تأکید بر نقش میانجی فرهنگ ادهوکراسی در آموزش عالی است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی و همبستگی است. جامعه آماری شامل ۲۱۵۲ نفر از کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران بود که بر اساس فرمول کوکران، ۳۲۷ نفر با روش نمونه‌گیری در دسترس در تحلیل نهایی مشارکت کردند. برای گردآوری داده‌ها از ابزارهای استاندارد سنجش فرهنگ سازمانی، فرهنگ ادهوکراسی و فرآیند اشتراک دانش استفاده شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS و رویکرد حداقل مربعات جزئی در SmartPLS انجام گرفت. نتایج مدل اندازه‌گیری نشان داد پایایی درونی، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا در سطح قابل قبول قرار دارند؛ به‌طوری‌که آلفای کرونباخ سازه‌های اشتراک دانش، ادهوکراسی و فرهنگ سازمانی به‌ترتیب ۰/۷۴۱، ۰/۷۷۸ و ۰/۹۱۲ و پایایی ترکیبی آنها ۰/۸۰۹، ۰/۸۳۵ و ۰/۹۳۸ بود. همچنین، فرهنگ سازمانی اثر مستقیم مثبت و معناداری بر اشتراک دانش داشت، فرهنگ سازمانی بر فرهنگ ادهوکراسی اثر مثبت و معنادار داشت و فرهنگ ادهوکراسی نیز بر اشتراک دانش اثر مثبت و معنادار داشت. نتایج تحلیل میانجی‌گری نشان داد فرهنگ ادهوکراسی نقش میانجی جزئی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش ایفا می‌کند. مدل پژوهش ۴۷/۹ درصد از واریانس اشتراک دانش را تبیین کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش در دانشگاه‌ها بیش از آنکه یک پروژه فناورانه باشد، یک مسئله طراحی اجتماعی و فرهنگی است.

خوانندگان این مجله، اجازه توزیع، ترکیب مجدد، تغییر جزئی و کار روی حاضر به صورت غیرتجاری را دارند.

© تمامی حقوق انتشار این مقاله، متعلق به نویسنده می‌باشد.

۱- مقدمه

دانش در دانشگاه فقط یک منبع اطلاعاتی نیست، بلکه زیرساخت اصلی آموزش، پژوهش، حل مسئله، نوآوری و یادگیری سازمانی است. با وجود توسعه سامانه‌های اطلاعاتی و دسترسی گسترده‌تر به منابع دیجیتال، ارزش دانش زمانی برای دانشگاه بالفعل می‌شود که اعضای سازمان آن را به اشتراک بگذارند، تجربه‌های حرفه‌ای را مستند کنند و دانش ضمنی را از سطح فرد به سطح گروه و سازمان منتقل سازند. ازاین‌رو، اشتراک دانش به یکی از مسائل محوری مدیریت دانشگاهی تبدیل شده است. پژوهش‌های جدید در آموزش عالی نیز نشان می‌دهند که کیفیت فضای اجتماعی و سازمانی، اعتماد، وابستگی گروهی و هنجارهای همکاری می‌توانند قصد و رفتار اشتراک دانش را تقویت یا تضعیف کنند (فن و بِه، ۲۰۲۴).

در ادبیات مدیریت دانش، فناوری به‌تنهایی تضمین‌کننده جریان دانش نیست. حتی در محیط‌هایی که زیرساخت ارتباطی، اینترنت، پایگاه‌های اطلاعاتی و کانال‌های رسمی انتقال دانش فراهم است، کارکنان ممکن است به دلایل فرهنگی، انگیزشی یا سیاسی از به‌اشتراک‌گذاری تجربه و دانش خودداری کنند. به همین دلیل، فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستری که ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری را شکل می‌دهد، یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های موفقیت مدیریت دانش شناخته می‌شود. آدینات و عبدالفتاح (۲۰۱۹) در مطالعه دانشگاهی خود نشان دادند که انواع فرهنگ سازمانی می‌توانند فرآیندهای مدیریت دانش را به شکل‌های متفاوتی تحت تأثیر قرار دهند و نمی‌توان اثر فرهنگ را یکدست و خطی فرض کرد.

این تمایز برای فرهنگ ادهوکراسی اهمیت بیشتری دارد. ادهوکراسی در چارچوب ارزش‌های رقابتی کامرون و کویین، فرهنگی انعطاف‌پذیر، برون‌گرا، نوآور، ریسک‌پذیر و کارآفرین است که در آن ابتکار فردی، تجربه‌گرایی و پاسخ سریع به تغییرات تشویق می‌شود (کامرون و کویین، ۲۰۰۶). چنین ویژگی‌هایی می‌توانند موانع اشتراک دانش را کاهش دهند؛ زیرا کارکنان در محیط ادهوکراتیک نسبت به طرح ایده، آزمودن شیوه‌های جدید، تعامل فرابخشی و انتقال تجربه احساس آزادی بیشتری می‌کنند. با این حال، شواهد تجربی در مورد اثر ادهوکراسی کاملاً یکسان نیست. مطالعه چندکشوری رضیق و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که برخی انواع فرهنگ، به‌ویژه فرهنگ قبیله‌ای و بازار، از مسیر اشتراک دانش با عملکرد سازمانی مرتبط‌اند، در حالی که ادهوکراسی در آن نمونه رابطه معناداری با اشتراک دانش نشان نداد. همین ناهمگونی، ضرورت بررسی زمینه‌ای را تقویت می‌کند.

آموزش عالی از این نظر زمینه‌ای خاص است. کارکنان دانشگاهی در شبکه‌ای از تعاملات رسمی و غیررسمی، واحدهای آموزشی، اداری و پژوهشی فعالیت می‌کنند و بخشی از دانش آنان ضمنی، تجربه‌محور و وابسته به زمینه است. بنابراین، فرهنگ سازمانی می‌تواند تعیین کند که تجربه‌های فردی به سرمایه جمعی تبدیل شوند یا در سطح افراد باقی بمانند. شواهد اخیر نیز نشان می‌دهند که در دانشگاه‌ها، اعتماد و وابستگی گروهی نگرش‌ها و هنجارهای مرتبط با اشتراک دانش را تقویت می‌کنند، در حالی که رقابت و فردگرایی می‌توانند اثر معکوس داشته باشند (فن و بِه، ۲۰۲۴؛ جمیل، ۲۰۲۴).

مسئله اصلی پژوهش حاضر از یک شکاف نظری و کاربردی شکل می‌گیرد. از یک سو، بخش زیادی از پژوهش‌ها رابطه مستقیم فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش را بررسی کرده‌اند؛ از سوی دیگر، توضیح کمتری درباره این پرسش وجود دارد که «فرهنگ سازمانی از طریق چه سازوکار فرهنگی داخلی به رفتار اشتراک دانش تبدیل می‌شود؟». در این پژوهش، فرهنگ ادهوکراسی به‌عنوان یک مکانیسم میانجی در نظر گرفته می‌شود. منطق مدل این است که ارزش‌ها و ادراکات کلی فرهنگ سازمانی، زمانی اثر قوی‌تری بر اشتراک دانش دارند

که به محیطی با انعطاف، ابتکار، ریسک‌پذیری، استقلال و نوآوری ترجمه شوند. بنابراین، هدف مطالعه حاضر آزمون اثر مستقیم فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش، اثر فرهنگ سازمانی بر ادهوکراسی، اثر ادهوکراسی بر اشتراک دانش و نقش میانجی ادهوکراسی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران است.

۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱. فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و انتظارات مشترک است که به اعضا درباره رفتارهای مطلوب و نامطلوب پیام می‌دهد. در حوزه مدیریت دانش، اهمیت فرهنگ از آنجا ناشی می‌شود که اشتراک دانش یک رفتار اختیاری و اجتماعی است؛ کارکنان پیش از اشتراک تجربه، ارزیابی می‌کنند که آیا سازمان این رفتار را ارزشمند می‌داند، آیا افشای دانش برای آنان هزینه یا ریسک دارد، و آیا دریافت‌کنندگان دانش به شکل عادلانه و حرفه‌ای از آن استفاده خواهند کرد. بنابراین، فرهنگ سازمانی می‌تواند هزینه ادراک‌شده اشتراک دانش را کاهش داده و منافع اجتماعی آن را افزایش دهد.

مطالعات اخیر این رابطه را تأیید کرده‌اند. در نمونه کارکنان دانشگاهی، جمیل (۲۰۲۴) اثر مثبت فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش را گزارش کرد. اوسیانوو و همکاران (۲۰۲۵) نیز در میان کارکنان دانشگاهی مدارس کتابداری نشان دادند که فرهنگ سازمانی با شیوه‌های اشتراک دانش ارتباط دارد. در سطح کلان‌تر، مطالعه تاپیا–اسپینوزا (۲۰۲۵) در دانشگاه‌های دولتی و خصوصی نشان داد فرهنگ سازمانی می‌تواند از طریق فرآیندهای خلق و اشتراک دانش بر مشروعیت سازمانی اثر بگذارد. این شواهد نشان می‌دهند فرهنگ نه فقط یک متغیر زمینه‌ای، بلکه زیرساخت رفتاری جریان دانش است.

فرضیه ۱: فرهنگ سازمانی بر فرآیند اشتراک دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران اثر مثبت و معناداری دارد.

۲-۲. فرهنگ سازمانی و شکل‌گیری ادهوکراسی

ادهوکراسی یکی از چهار تیپ اصلی چارچوب ارزش‌های رقابتی است و بر انعطاف‌پذیری، تمرکز بیرونی، نوآوری و کارآفرینی تأکید دارد. در چنین فرهنگی، رهبران بیشتر نقش نوآور و تسهیل‌گر دارند، کارکنان برای آزمودن راه‌حل‌های جدید آزادی بیشتری دارند و تغییر به‌عنوان بخشی طبیعی از فعالیت سازمان پذیرفته می‌شود. در دانشگاه، این ویژگی‌ها می‌تواند در قالب حمایت از ایده‌های نو، استقلال حرفه‌ای، همکاری بین واحدها و پذیرش روش‌های جدید آموزشی و اداری ظاهر شود.

فرهنگ سازمانی کلی، چارچوب ارزشی فراگیرتری است که می‌تواند زمینه شکل‌گیری یا تقویت یک تیپ فرهنگی خاص را فراهم کند. هنگامی که هنجارهای عمومی سازمان، یادگیری، مشارکت و کاهش فاصله قدرت را تسهیل کنند، احتمال بروز ویژگی‌های ادهوکراتیک افزایش می‌یابد. از این منظر، ادهوکراسی را می‌توان نه صرفاً یک برچسب فرهنگی مستقل، بلکه نمود عملی بخشی از ارزش‌های سازمان در حوزه انعطاف و نوآوری دانست.

فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی بر فرهنگ ادهوکراسی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران اثر مثبت و معناداری دارد.

۲-۳. فرهنگ ادهوکراسی و اشتراک دانش

اشتراک دانش زمانی آسان‌تر است که کارکنان بتوانند بدون ترس از سرزنش یا از دست‌دادن موقعیت، ایده‌ها و تجربه‌های خود را مطرح کنند. ادهوکراسی با تأکید بر انعطاف، آزمایش، ریسک‌پذیری و نوآوری می‌تواند چنین فضای‌ای را فراهم کند. در این فرهنگ، دانش به‌جای آنکه منبع کنترل فردی تلقی

شود، ماده اولیه نوآوری و حل مسئله جمعی است. ازاین‌رو انتظار می‌رود کارکنان تمایل بیشتری به تبادل اطلاعات، تجربه و راه‌حل داشته باشند.

با این حال، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند اثر ادهوکراسی ممکن است به زمینه وابسته باشد. رضیق و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه چندکشوری خود اثر معناداری برای ادهوکراسی بر اشتراک دانش نیافتند؛ در مقابل، پژوهش‌های حوزه‌های نوآور و محیط‌های کاری پویا معمولاً بر نقش انعطاف و فرهنگ نوآوری در تسهیل اشتراک دانش تأکید می‌کنند. این ناهمگونی نشان می‌دهد آزمون رابطه در بافت آموزش عالی ایران اهمیت دارد.

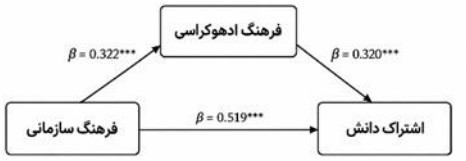
فرضیه ۳: فرهنگ ادهوکراسی بر فرآیند اشتراک دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران اثر مثبت و معناداری دارد.

۲-٤. نقش میانجی فرهنگ ادهوکراسی

میانجی‌گری ادهوکراسی بر یک منطق فرآیندی استوار است: فرهنگ سازمانی ابتدا محیطی ارزشی و ادراکی ایجاد می‌کند؛ سپس این محیط در قالب رفتارهای ادهوکراتیک مانند آزادی عمل، حمایت از نوآوری و انعطاف سازمانی نمود می‌یابد؛ در نهایت این ویژگی‌ها هزینه تعامل و تبادل دانش را کاهش می‌دهند. بنابراین بخشی از اثر فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش می‌تواند غیرمستقیم و از مسیر ادهوکراسی منتقل شود.

از منظر نظری، این میانجی‌گری به روشن‌شدن «چگونگی» اثر فرهنگ کمک می‌کند. اگر فقط اثر مستقیم فرهنگ سازمانی سنجیده شود، مشخص نمی‌شود کدام ویژگی فرهنگی رفتار اشتراک دانش را فعال می‌کند. افزودن ادهوکراسی به مدل، یک مکانیسم قابل مدیریت و قابل مداخله ارائه می‌دهد؛ زیرا دانشگاه می‌تواند از طریق طراحی ساختار منعطف‌تر، تفویض اختیار، حمایت از آزمایش و تقویت همکاری بین‌واحدی، زمینه ادهوکراتیک را توسعه دهد.

فرضیه ٤: فرهنگ ادهوکراسی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و فرآیند اشتراک دانش نقش میانجی دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

۲-۵. مرور پژوهش‌های جدید و جایگاه مطالعه حاضر

مرور پژوهش‌های منتشرشده در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که رابطه فرهنگ و اشتراک دانش همچنان یک حوزه فعال پژوهشی است، اما یافته‌ها به‌شدت به زمینه سازمانی، نوع فرهنگ و متغیرهای واسط وابسته‌اند. در آموزش عالی، فن و به (۲۰۲۴) نشان دادند ابعاد مثبت جو سازمانی مانند اعتماد و وابستگی، هنجارهای اشتراک دانش را تقویت می‌کنند و ابعاد منفی مانند رقابت و فردگرایی اثر بازدارنده دارند. جمیل (۲۰۲۴) نیز در میان کارکنان دانشگاهی اثر مثبت فرهنگ سازمانی، اعتماد، پاداش و فناوری اطلاعات بر اشتراک دانش را گزارش کرد. در سطح بین‌المللی، رضیق و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند همه تیپ‌های فرهنگ به یک شکل به اشتراک دانش منجر نمی‌شوند؛ نتیجه‌ای که ضرورت بررسی مستقل ادهوکراسی را برجسته می‌کند.

جدول ۱- جمع‌بندی پژوهش‌های منتخب جدید درباره فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش

مطالعه	زمینه / نمونه	روش	یافته مرتبط
ادینات و عبدالفتح (۲۰۱۹)	دانشگاه دولتی	SEM	فرهنگ سازمانی بر فرآیندهای مدیریت دانش اثر متفاوت دارد
فن و به (۲۰۲۴)	۵۳۲ عضو دانشگاهی در چین	PLS-SEM	اعتماد و وابستگی اشتراک دانش را تقویت / رقابت و

			فردگرایی تضعیف می‌کند
جمیل (۲۰۲۴)	۱۳۵ عضو دانشگاهی در عراق	SmartPLS	فرهنگ سازمانی، اعتماد، پاداش و ICTاثر مثبت بر اشتراک دانش دارند
رازق و همکاران (۲۰۲۴)	۲۴۱ پاسخگو در سه کشور	SEM	اثر تیپ‌های فرهنگ بر اشتراک دانش یکسان نیست؛ ادهوکراسی در آن نمونه معنادار نبود
اوسیسانوو و همکاران (۲۰۲۵)	کارکنان دانشگاهی نیجریه	پیمایش	فرهنگ سازمانی با شیوه‌های اشتراک دانش مرتبط است
تاپیا–اسپینوزا (۲۰۲۵)	۳۷۰ مدیر–کارمند دانشگاهی	SEM	فرهنگ از مسیر خلق و اشتراک دانش بر مشروعیت اثر می‌گذارد

منبع: یافته‌های پژوهش

جمع‌بندی این مطالعات نشان می‌دهد که رابطه فرهنگ و اشتراک دانش از یک الگوی ساده و جهان‌شمول پیروی نمی‌کند. یک فرهنگ می‌تواند در یک صنعت یا کشور تسهیل‌کننده باشد و در زمینه‌ای دیگر اثر ضعیف‌تری نشان دهد. مطالعه حاضر با قرار دادن ادهوکراسی در نقش میانجی، این ناهمگونی را به یک پرسش مکانیزمی تبدیل می‌کند: به جای فرض اینکه «فرهنگ سازمانی» مستقیماً و به‌طور کامل رفتار اشتراک دانش را توضیح می‌دهد، بررسی می‌شود که چه بخشی از اثر فرهنگ از طریق فضای منعطف، نوآور و تجربه‌گرای ادهوکراتیک منتقل می‌شود. این رویکرد به‌ویژه برای دانشگاه‌های ایران اهمیت دارد؛ زیرا در آنها ساختارهای رسمی نسبتاً قوی با نیاز روزافزون به نوآوری، همکاری علمی و انتقال سریع تجربه همزمان وجود دارد.

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، در زمره مطالعات کاربردی قرار دارد؛ زیرا به دنبال ارائه راهکارهایی برای بهبود اشتراک دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران از طریق طراحی فرهنگی است. از نظر ماهیت و روش، پژوهش توصیفی–پیمایشی و از نوع همبستگی است؛ زیرا بدون دستکاری متغیرها، به بررسی روابط میان سازه‌های پنهان فرهنگ سازمانی، فرهنگ ادهوکراسی و فرآیند اشتراک دانش می‌پردازد. با توجه به اینکه روابط بین متغیرهای پنهان و نقش میانجی مورد آزمون قرار گرفته است، پژوهش در چارچوب مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) انجام شده است. این رویکرد به‌ویژه برای پژوهش‌هایی مناسب است که هدف آنها پیش‌بینی و توسعه نظریه بوده، توزیع داده‌ها کاملاً نرمال نیست و مدل ساختاری نسبتاً پیچیده با مسیرهای میانجی دارد (هیر و همکاران، ۲۰۲۲؛ هیر و آلامر، ۲۰۲۲).

جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان اداری و آموزشی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران در سال ۱۴۰۳ بود که بر اساس آمار رسمی معاونت پژوهشی، تعداد آنان ۲۱۵۲ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که بر اساس آن، حجم نمونه ۳۲۷ نفر به‌دست آمد. با در نظر گرفتن احتمال عدم پاسخ‌گویی کامل یا وجود پرسشنامه‌های ناقص، ۳۳۰ پرسشنامه در سطح واحدهای مختلف دانشگاهی استان توزیع شد. در نهایت، ۳۲۷ پرسشنامه کامل و قابل استفاده در تحلیل نهایی باقی ماند که نرخ پاسخ‌دهی ۹۹/۱ درصد را نشان می‌دهد. روش نمونه‌گیری به دلیل محدودیت‌های اجرایی و دسترسی به واحدهای مختلف، از نوع نمونه‌گیری در دسترس بود. اگرچه این روش تعمیم‌پذیری نتایج را با محدودیت مواجه می‌کند، اما با توجه به همگنی

نسبی ساختار سازمانی دانشگاه‌های آزاد در سطح استان، می‌تواند نمونهٔ نسبتاً معرف از جامعه مورد مطالعه باشد.

ابزار گردآوری داده‌ها یک پرسشنامه محقق‌ساخته ۲۹ گویه‌ای بود که بر اساس مطالعات پیشین و با اقتباس از ابزارهای استاندارد طراحی شد. سازه فرهنگ سازمانی با ۱۷ گویه و بر اساس ابعاد چهارگانه مدل هافستد (اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت، فردگرایی و مردمنشی) سنجیده شد. فرهنگ ادهوکراسی با ۶ گویه مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی کامرون و کویین (۲۰۰۶) و با پوشش ابعاد خصوصیات حاکم، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکید راهبردی و معیارهای موفقیت اندازه‌گیری شد. فرآیند اشتراک دانش نیز با ۶ گویه و بر اساس چارچوب نیومن و کنراد (۲۰۰۰) و با اقتباس از پژوهش آدینات و عبدالفتاح (۲۰۱۹) سنجیده شد. تمامی گویه‌ها با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) پاسخ داده شدند.

روایی محتوایی ابزار با استفاده از نظر ده نفر از متخصصان مدیریت دانش، رفتار سازمانی و روش‌تحقیق در دانشگاه‌های آزاد اسلامی تأیید شد. این متخصصان پس از بررسی گویه‌ها، اصلاحات لازم را در زمینه وضوح عبارت‌ها، تناسب با بافت آموزش عالی و پوشش ابعاد سازه‌ها پیشنهاد دادند که در نسخه نهایی اعمال شد. برای بررسی پایایی ابزار، یک پیش‌آزمون با ۲۰ پرسشنامه انجام شد که نتایج آن نشان‌دهنده ضرایب آلفای کرونباخ ۰/۸۷۶ برای فرهنگ سازمانی، ۰/۹۰۸ برای ادهوکراسی، ۰/۸۹۵ برای اشتراک دانش و ۰/۹۱۱ برای کل ابزار بود. این مقادیر بالاتر از آستانه ۰/۷ بوده و بیانگر پایایی درونی مناسب ابزار است.

برای تحلیل داده‌ها از دو نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و SmartPLS نسخه ۴ استفاده شد. در SPSS، آماره‌های توصیفی، تحلیل جمعیت‌شناختی و برخی آزمون‌های پیش‌فرض محاسبه شد. در SmartPLS، مدل پژوهش در دو مرحله ارزیابی گردید. در مرحله نخست، مدل اندازه‌گیری بر اساس معیارهای استاندارد شامل بارهای عاملی بیرونی (بالاتر از ۰/۵)، پایایی درونی (آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷)، پایایی ترکیبی (CR بالاتر از ۰/۷)، روایی همگرا (AVE بالاتر از ۰/۵) و روایی واگرا (معیار فورنل–لارکر و نسبت HTMT پایین‌تر از ۰/۸۵) مورد ارزیابی قرار گرفت (هیر و همکاران، ۲۰۲۳؛ هنسلر و همکاران، ۲۰۱۵). در مرحله دوم، مدل ساختاری از طریق ضرایب مسیر (β)، آماره t مبتنی بر بوت‌استرپینگ با ۵۰۰۰ زیرنمونه، ضریب تعیین (R^2)، اندازه اثر (f^2)، معیار افزونگی متقاطع (Q^2) و شاخص برازش SRMR ارزیابی شد. برای آزمون نقش میانجی، از روش بوت‌استرپ و محاسبه اثر غیرمستقیم ویژه استفاده شد که در رویکرد PLS-SEM جدید، روش استاندارد و ارجح نسبت به رویکرد بارون و کنی است (هیر و آلامر، ۲۰۲۲).

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول زیر ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، از ۳۲۷ پاسخ‌دهنده، ۲۲۳ نفر (۶۸/۲ درصد) مرد و ۱۰۴ نفر (۳۱/۸ درصد) زن بودند. از نظر سنی، بیشترین فراوانی در گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال (۴۳/۱۲ درصد) و از نظر تحصیلات، بیشترین پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی (۵۰/۷۶ درصد) بودند. همچنین از نظر سابقه خدمت، گروه ۱۰ تا ۱۵ سال با ۴۰/۳۷ درصد بیشترین فراوانی را داشت.

جدول۱- چیدمان گویه های سنجش متغیر های تحقیق در پرسشنامه

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۲۳	۶۸/۲
جنسیت	زن	۱۰۴	۳۱/۸
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۲۶	۷/۹۵
سن	۳۱ تا ۴۰ سال	۹۴	۲۸/۷۵
سن	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۴۱	۴۳/۱۲

سن	۵۱ سال و بالاتر	۶۶	۲۰/۱۸
تحصیلات	کمتر از کارشناسی	۸	۲/۴۵
تحصیلات	کارشناسی	۱۶۶	۵۰/۷۶
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۲۴	۳۷/۹۲
تحصیلات	دکتری	۲۹	۸/۸۷
سابقه	کمتر از ۵ سال	۳۵	۱۰/۷۰
سابقه	۵ تا ۱۰ سال	۸۲	۲۵/۰۸
سابقه	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۳۲	۴۰/۳۷
سابقه	بیش از ۱۵ سال	۷۸	۲۳/۸۵

منبع: یافته‌های پژوهش

در مجموع، روش‌شناسی پژوهش با اتکا به رویکرد PLS-SEM، ابزارهای استاندارد و ارزیابی دقیق مدل اندازه‌گیری و ساختاری، بستر مناسبی برای آزمون فرضیه‌ها و نقش میانجی فرهنگ ادهوکراسی فراهم کرده است. معیارهای گزارش نیز با توصیه‌های جدید روش‌شناختی در حوزه PLS-SEM همسو شده‌اند تا یافته‌ها از اعتبار درونی و بیرونی کافی برخوردار باشند.

٤. یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های پژوهش در دو مرحله اصلی و بر اساس دستورالعمل‌های استاندارد مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) ارائه می‌شود. مرحله نخست به ارزیابی مدل اندازه‌گیری اختصاص دارد که در آن ویژگی‌های روان‌سنجی سازه‌های پنهان، از جمله پایایی و روایی، به‌دقت بررسی می‌گردد. مرحله دوم به ارزیابی مدل ساختاری، آزمون فرضیه‌های پژوهش و تحلیل نقش میانجی گری فرهنگ ادهوکراسی می‌پردازد. تمامی تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴ و با اجرای الگوریتم بوت‌استرپینگ برای برآورد خطاهای استاندارد و معناداری مسیرها انجام شده است.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری در رویکرد PLS-SEM شامل بررسی گام‌به‌گام بارهای عاملی بیرونی، پایایی درونی، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا است. در گام نخست، بارهای عاملی بیرونی تمامی گویه‌ها بررسی شد تا اطمینان حاصل شود که هر گویه بیشترین واریانس را با سازه پنهان خود اشتراک دارد. نتایج نشان داد که تمام بارهای عاملی گزارش‌شده در مدل نهایی بالاتر از آستانه ۰/۵۰ قرار دارند. به‌طور دقیق‌تر، دامنه بارهای عاملی سازه فرآیند اشتراک دانش از ۰/۵۲۰ تا ۰/۷۴۶، برای ابعاد فرهنگ ادهوکراسی از ۰/۵۴۶ تا ۰/۷۸۷ و برای ابعاد فرهنگ سازمانی از ۰/۸۵۵ تا ۰/۹۱۷ متغیر بود. با توجه به ماهیت اکتشافی–پیش‌بینانه رویکرد PLS-SEM و مناسب‌بودن شاخص‌های پایایی و روایی در سطح سازه، هیچ شاخصی صرفاً بر مبنای آستانه مکانیکی حذف نشد و تمامی گویه‌ها در مدل نهایی حفظ گردیدند تا محتوای مفهومی سازه‌ها به‌طور کامل پوشش داده شود.

پس از تأیید بارهای عاملی، پایایی درونی و روایی همگرا از طریق محاسبه آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) ارزیابی شد. نتایج این ارزیابی در جدول ۳ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ برای هر سه سازه فرآیند اشتراک دانش (۰/۷۴۱)، فرهنگ ادهوکراسی (۰/۷۷۸) و فرهنگ سازمانی (۰/۹۱۲) بالاتر از آستانه ۰/۷۰ بوده و پایایی درونی مطلوبی را نشان می‌دهند. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی (CR) برای هر سه سازه به‌ترتیب ۰/۸۰۹، ۰/۸۳۵ و ۰/۹۳۸ محاسبه شد که

همگی بالاتر از آستانه ۸۰/۰ هستند. از سوی دیگر، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای سازه‌های اشتراک دانش (۰/۵۱۸)، ادهوکراسی (۰/۵۶۱) و فرهنگ سازمانی (۰/۷۹۱) همگی بالاتر از آستانه ۰/۵۰ قرار دارند. این مقادیر نشان می دهند که سازه‌های پنهان مدل، بیش از نیمی از واریانس گویه‌های خود را تبیین می‌کنند و از این رو، مدل از پایایی درونی و روایی همگرای قابل قبول برخوردار است.

جدول ۳- پایایی و روایی همگرای سازه‌های پژوهش

سازه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	نتیجه
فرآیند اشتراک دانش	۰/۷۴۱	۰/۸۰۹	۰/۵۱۸	مطلوب
فرهنگ ادهوکراسی	۰/۷۷۸	۰/۸۳۵	۰/۵۶۱	مطلوب
فرهنگ سازمانی	۰/۹۱۲	۰/۹۳۸	۰/۷۹۱	مطلوب

منبع: یافته‌های پژوهش

در گام بعدی، روایی واگرا سازه‌ها بررسی شد تا اطمینان حاصل شود که هر سازه در مدل، مفهومی منحصربه‌فرد را اندازه‌گیری می‌کند و با سازه‌های دیگر همپوشانی ندارد. بر اساس معیار سنتی فورنل–لارکر، جذر AVE هر سازه از همبستگی آن با سایر سازه‌های مدل بیشتر بود. علاوه بر این، برای ارزیابی دقیق‌تر و مبتنی بر استانداردهای روز، از معیار نسبت میانجی گری دوسویه (HTMT) استفاده شد. مقادیر HTMT بین اشتراک دانش و ادهوکراسی (۰/۶۰۸)، بین اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی (۰/۵۸۴) و بین ادهوکراسی و فرهنگ سازمانی (۰/۳۶۵) محاسبه گردید. تمامی این مقادیر به‌طور معناداری پایین‌تر از آستانه محافظه‌کارانه ۰/۸۵ (و حتی ۰/۹۰) هستند. این یافته‌ها تأیید می‌کنند که تمایز تجربی میان سه سازه پژوهش به‌خوبی برقرار است.

جدول ٤- بررسی روایی واگرا از طریق معیار HTMT

زوج سازه‌ها	HTMT	نتیجه
اشتراک دانش – ادهوکراسی	۰/۶۰۸	تأیید
اشتراک دانش – فرهنگ سازمانی	۰/۵۸۴	تأیید
ادهوکراسی – فرهنگ سازمانی	۰/۳۶۵	تأیید

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق بررسی ضرایب تعیین(R^2)، اندازه اثر (f^2)، افزونگی متقاطع (Q^2) و شاخص برازش (SRMR) ارزیابی گردید. ضریب تعیین (R^2) نشان‌دهنده میزان واریانس تبیین‌شده برای متغیرهای درون‌زا است. نتایج نشان داد که R^2 برای متغیر فرآیند اشتراک دانش برابر با ۰/۴۷۹ است؛ بنابراین، ۴۷/۹ درصد از واریانس اشتراک دانش به‌وسیله فرهنگ سازمانی و فرهنگ ادهوکراسی تبیین می‌شود که بر اساس معیارهای استاندارد، نشان‌دهنده قدرت تبیین متوسط است. همچنین، R^2 برای فرهنگ ادهوکراسی برابر با ۰/۱۰۴ به دست آمد که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بخش محدود اما معناداری از تغییرات ادهوکراسی را توضیح می‌دهد.

شاخص افزونگی متقاطع (Q^2) که از طریق روش بلایندفولدینگ (Blindfolding) محاسبه می‌شود، برای ارزیابی قابلیت پیش‌بینی درون‌نمونه‌ای مدل به کار می‌رود. مقدار Q^2 برای اشتراک دانش برابر با ۰/۱۶۰ و برای ادهوکراسی مثبت به دست آمد. از آنجا که تمامی مقادیر Q^2 بزرگتر از صفر هستند، وجود قابلیت پیش‌بینی درون‌نمونه‌ای برای مدل تأیید می‌گردد. در نهایت، شاخص برازش ریشه میانگین مربعات باقیمانده استانداردشده (SRMR) برای مدل برآوردشده برابر با ۰/۰۷۲ محاسبه شد. این مقدار در دامنه قابل قبول (کمتر از ۰/۰۸) قرار گرفته و نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل ساختاری با داده‌های تجربی است.

جدول ٥- شاخص‌های ارزیابی مدل ساختاری

بخش مدل	شاخص	مقدار	تفسیر
اشتراک دانش	R^2	۰/۴۷۹	قدرت تبیین متوسط
فرهنگ ادهوکراسی	R^2	۰/۱۰۴	قدرت تبیین محدود

اشتراک دانش	Q^2	۰/۱۶۰	قدرت پیش‌بینی مثبت
مدل برآوردشده	SRMR	۰/۰۷۲	برازش قابل قبول

منبع: یافته‌های پژوهش

علاوه بر این، اندازه اثر (f^2) برای ارزیابی تأثیر نسبی هر متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زای مربوطه محاسبه شد. نتایج نشان داد که اثر فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش قابل توجه و بزرگ (۰/۴۶۴)، اثر فرهنگ ادهوکراسی بر اشتراک دانش در سطح متوسط (۰/۱۷۶) و اثر فرهنگ سازمانی بر ادهوکراسی در محدوده کوچک تا متوسط (۰/۱۱۶) قرار دارد. این الگو از یک نکته مهم پشتیبانی می‌کند: فرهنگ سازمانی مستقیماً قوی ترین پیش‌بین اشتراک دانش است، اما ادهوکراسی علاوه بر اثر مستقل، بخشی از سازوکار انتقال اثر فرهنگی را نیز تشکیل می‌دهد.

در گام نهایی، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش بوت‌استرپینگ (با ۵۰۰۰ زیرنمونه) و محاسبه آماره t آزمون شدند. همچنین برای بررسی نقش میانجی‌گری، اثر غیرمستقیم ویژه از مسیر فرهنگ سازمانی به ادهوکراسی و سپس به اشتراک دانش محاسبه گردید. در رویکرد نوین PLS-SEM، برای تأیید میانجی‌گری، معنادار بودن اثر غیرمستقیم از طریق بازه‌های اطمینان بوت‌استرپ و آماره t کافی است و نیازی به محاسبه نسبت VAF به عنوان شرط اصلی نیست. نتایج کامل آزمون فرضیه‌ها در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ٦- نتایج آزمون فرضیه‌ها و اثر غیرمستقیم

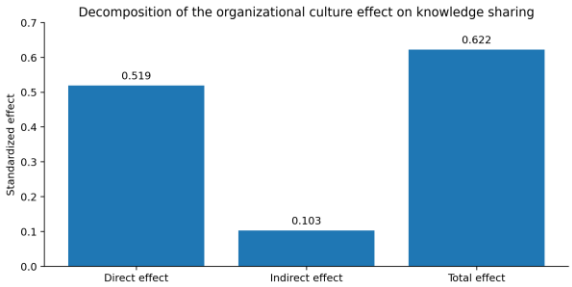
فرضیه	مسیر	β	t	p	نتیجه
H1	فرهنگ سازمانی ⟶ اشتراک دانش	۰/۵۱۹	۹/۹۱۶	۰,۰۰۱<	تأیید
H2	فرهنگ سازمانی ⟶ فرهنگ ادهوکراسی	۰/۳۲۲	۶/۴۵۴	۰,۰۰۱<	تأیید
H3	فرهنگ ادهوکراسی ⟶ اشتراک دانش	۰/۳۲۰	۵/۲۸۷	۰,۰۰۱<	تأیید
H4	فرهنگ سازمانی ⟶ ادهوکراسی ⟶ اشتراک دانش	۰/۱۰۳	۳/۷۱۵	۰,۰۰۱<	میانجی‌گری جزئی

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های جدول ۶، فرضیه نخست تأیید شد؛ فرهنگ سازمانی اثر مستقیم مثبت و معناداری بر اشتراک دانش دارد (β=۰/۵۱۹، t =۹/۹۱۶، p<۰/۰۰۱). این ضریب مسیر نشان می‌دهد با تقویت ادراک مثبت کارکنان از فرهنگ سازمانی، آمادگی آنان برای انتقال تجربه و اطلاعات به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌یابد. فرضیه دوم نیز تأیید شد؛ فرهنگ سازمانی بر فرهنگ ادهوکراسی اثر مثبت و معنادار دارد (β=۰/۳۲۲، t =۶/۴۵۴، p<۰/۰۰۱). این یافته بیان می‌کند که بخش مهمی از ارزش‌های کلی سازمان می‌تواند در قالب انعطاف‌پذیری، ابتکار و نوآوری نمود پیدا کند. فرضیه سوم نیز با ضریب مسیر ۰/۳۲۰ و آماره t برابر با ۵/۲۸۷ (p<۰/۰۰۱) تأیید گردید که نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار فرهنگ ادهوکراسی بر فرآیند اشتراک دانش است.

مهم‌ترین بخش یافته‌ها، مربوط به آزمون فرضیه چهارم و نقش میانجی‌گری فرهنگ ادهوکراسی است. اثر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش از مسیر ادهوکراسی برابر با ۰/۱۰۳ محاسبه شد که با آماره t برابر با ۳/۷۱۵ (p<۰/۰۰۱) کاملاً معنادار است. از آنجا که هم اثر مستقیم (۰/۵۱۹) و هم اثر غیرمستقیم (۰/۱۰۳) معنادار هستند، نقش میانجی‌گری جزئی برای فرهنگ ادهوکراسی تأیید می‌شود. این بدان معناست که ادهوکراسی تنها یک مسیر انتقال نیست، بلکه بخشی از اثر فرهنگ سازمانی از طریق ایجاد فضای منعطف و نوآور به اشتراک دانش منجر می‌شود. در مجموع، اثر کل فرهنگ

سازمانی بر اشتراک دانش برابر با ۰/۶۲۲ (حاصل جمع اثر مستقیم و غیرمستقیم) به دست آمد.



شکل ۲- تجزیه اثر فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش: اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل

یافته‌های این بخش به‌طور منسجم نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش و قدرت تبیین مناسبی برخوردار است و تمامی مسیرهای نظری مدل در بافت دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران تأیید می‌گردند. این نتایج کمی و آماری، بستر لازم را برای بحث، تفسیر عمیق یافته‌ها و مقایسه آن‌ها با پیشینه پژوهش در بخش بعدی فراهم می‌آورد.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین پیش‌بین‌های فرآیند اشتراک دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران است و این اثر هم به‌صورت مستقیم و هم از مسیر فرهنگ ادهوکراسی منتقل می‌شود. تأیید فرضیه نخست مبنی بر اثر مستقیم مثبت فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش (β=۰/۵۱۹) با منطق دیدگاه مبتنی بر دانش و شواهد پژوهش‌های اخیر همسو است. جمیل (۲۰۲۴) نیز در میان کارکنان دانشگاهی عراق نشان داد که فرهنگ سازمانی یکی از محرک‌های اصلی اشتراک دانش است. فن و بِه (۲۰۲۴) نیز در پژوهش خود در آموزش عالی چین گزارش کردند که ابعاد مثبت جو سازمانی مانند اعتماد و وابستگی گروهی، هنجارهای اشتراک دانش را تقویت می‌کنند. این همگرایی شواهد نشان می‌دهد که در محیط دانشگاهی، اشتراک دانش بیش از آنکه یک رفتار فردی باشد، یک پدیده اجتماعی–فرهنگی است که در بستر ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات مشترک شکل می‌گیرد.

یافته دوم، مبنی بر اثر مثبت فرهنگ سازمانی بر فرهنگ ادهوکراسی (β=۰/۳۲۲)، بیانگر آن است که ادهوکراسی در بافت مورد مطالعه یک لایه مجزا از فرهنگ عمومی سازمان نیست، بلکه می‌تواند از ارزش‌های کلی سازمان تغذیه شود. هنگامی که هنجارهای سازمانی، تحمل ابهام، مشارکت، اعتماد و استقلال حرفه‌ای را تقویت کنند، رفتارهای ادهوکراتیک مانند ابتکار، تجربه‌گرایی و پاسخ سریع به تغییرات نیز احتمال ظهور بیشتری پیدا می‌کنند. این یافته برای دانشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا ادهوکراسی در این بافت به‌معنای حذف ساختار یا قواعد نیست، بلکه به‌معنای ایجاد فضای کافی برای ابتکار، تشکیل تیم‌های موقت بین‌وظیفه‌ای و پاسخگویی سریع به مسائل نوپدید است.

یافته سوم، یعنی اثر مثبت فرهنگ ادهوکراسی بر اشتراک دانش (β=۰/۳۲۰)، در بافت آموزش عالی مازندران از نقش تسهیل‌گر انعطاف و نوآوری حمایت می‌کند. البته باید این نتیجه را در کنار شواهد ناهمسو تفسیر کرد. رضیق و همکاران (۲۰۲۴) در یک مطالعه چندکشوری رابطه معناداری بین ادهوکراسی و اشتراک دانش نیافتند. تفاوت نتایج می‌تواند ناشی از تفاوت در زمینه صنعت، ترکیب نمونه، تعریف عملیاتی فرهنگ و نوع دانش مورد انتقال باشد. در دانشگاه، دانش عمدتاً از تعامل انسانی، تجربه حرفه‌ای و حل مسئله مشترک تولید می‌شود؛ بنابراین استقلال، ابتکار و ارتباط افقی می‌تواند نقش برجسته‌تری در تسهیل جریان دانش ایفا کند.

مهم‌ترین سهم پژوهش حاضر، تأیید میانجی‌گری جزئی فرهنگ ادهوکراسی است. اثر غیرمستقیم ۰/۱۰۳ در کنار اثر مستقیم ۰/۵۱۹ نشان می‌دهد که ادهوکراسی یک مکانیسم مهم اما نه یگانه انتقال اثر فرهنگ است. در واقع، فرهنگ کلی سازمان «چه چیزی ارزشمند است» را مشخص می‌کند و ادهوکراسی «چگونه عمل کردن در شرایط متغیر» را شکل

می‌دهد. این میانجی‌گری جزئی به مدیران دانشگاهی پیام می‌دهد که سیاست‌گذاری نباید صرفاً بر ادهوکراسی متمرکز شود؛ بلکه مؤلفه‌هایی مانند اعتماد، عدالت سازمانی، پاداش‌های گروهی، امنیت روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی (لی و هان، ۲۰۲۴) نیز باید به‌عنوان مکمل‌های فرهنگی در برنامه مدیریت دانش لحاظ شوند.

اثر کل ۰/۶۲۲ فرهنگ سازمانی بر اشتراک دانش و تبیین ۴۷/۹ درصد از واریانس آن، از نظر مدیریتی بسیار قابل توجه است. این یافته نشان می‌دهد که اگر دانشگاه فقط بر آموزش مهارت یا نصب سامانه‌های اطلاعاتی تمرکز کند اما ارزش‌ها و قواعد ضمنی سازمان تغییر نکنند، احتمالاً بهبود پایدار در اشتراک دانش محدود خواهد بود. فرهنگ تعیین می‌کند که دانش، منبع قدرت شخصی تلقی شود یا دارایی مشترک؛ خطا فرصتی برای یادگیری باشد یا زمینه تنبیه؛ و ایده جدید تشویق شود یا با مقاومت روبه‌رو گردد. در نتیجه، سیاست مدیریت دانش باید همزمان سیاست فرهنگی نیز باشد و این نتیجه با جهت کلی پژوهش تاپیا–اسپینوزا (۲۰۲۵) نیز همسو است.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه است که تفسیر یافته‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- نخست آنکه پژوهش به‌صورت مقطعی انجام شده است؛ بنابراین تفسیر روابط علی باید با احتیاط صورت گیرد و طرح‌های طولی می‌توانند بررسی کنند که تغییرات فرهنگ و ادهوکراسی در طول زمان تا چه اندازه به تغییر واقعی رفتار اشتراک دانش منجر می‌شود.
- دوم، نمونه‌گیری از نوع در دسترس و تمرکز بر دانشگاه‌های آزاد اسلامی یک استان (مازندران) تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند.
- سوم، داده‌ها خودگزارشی هستند و احتمال سوگیری روش مشترک وجود دارد که می‌تواند برآورد ضرایب مسیر را تحت تأثیر قرار دهد.
- چهارم، در این پژوهش فقط یکی از سازوکارهای فرهنگی (ادهوکراسی) به‌عنوان میانجی بررسی شده است و سایر متغیرهای فرهنگی و رفتاری مانند اعتماد، امنیت روان‌شناختی، رهبری دانش‌محور و سیستم پاداش در مدل لحاظ نشده‌اند.

بر اساس محدودیت‌های یادشده، پیشنهادهای زیر برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

- نخست، استفاده از طرح‌های طولی و شبه‌آزمایشی برای بررسی تغییرات واقعی رفتار اشتراک دانش در پی مداخلات فرهنگی.
- دوم، گسترش نمونه به چند استان و انجام مطالعات مقایسه‌ای میان دانشگاه‌های دولتی، آزاد، غیرانتفاعی و علوم پزشکی برای بررسی نقش تعدیل‌گر نوع نهاد آموزش عالی.
- سوم، استفاده از داده‌های چندمنبعی، شاخص‌های رفتاری واقعی اشتراک دانش یا داده‌های دیجیتال تعاملات سازمانی برای کاهش سوگیری روش مشترک.
- چهارم، ورود متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر دیگر مانند اعتماد سازمانی، امنیت روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی، رهبری دانش‌محور و قصد اشتراک دانش به مدل پژوهش.
- پنجم، مقایسه همزمان چهار تیپ فرهنگ چارچوب ارزش‌های رقابتی (قبیله‌ای، ادهوکراسی، بازار و سلسله‌مراتب) برای مشخص‌کردن اینکه کدام ترکیب فرهنگی برای دانشگاه‌های ایران اثربخش‌تر است.

- ششم، استفاده از روش‌های کیفی و آمیخته برای تبیین عمیق‌تر سازوکارهایی که از طریق آنها فرهنگ به رفتار اشتراک دانش تبدیل می‌شود.

ملاحظات اخلاقی: کلیه اصول اخلاق در پژوهش، همچنین امانت‌داری علمی در استفاده از منابع، استنادها و ارجاعات موردتوجه قرار گرفته و رعایت شده است.

تعارض منافع: نویسندگان اعلام می‌دارند که تدوین و انتشار این مقاله فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

سهم نویسندگان: نگارش و تدوین مقاله به‌صورت مشترک و با مشارکت برابر تمامی نویسندگان انجام شده است.

تشکر و قدردانی: بدین‌وسیله از تمامی افرادی که در تهیه و تکمیل این مقاله همکاری و مساعدت داشته‌اند، قدردانی می‌شود.

تأمین اعتبار پژوهش: این پژوهش بدون دریافت هرگونه حمایت یا تأمین مالی انجام شده است.

فهرست منابع

Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: Case study in a public university. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 49(1), 35–53. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Rev. ed.). Jossey-Bass.

Fan, Z., & Beh, L.-S. (2024). Knowledge sharing among academics in higher education: Integrating positive and negative facets of organizational climate. Journal of Professional Capital and Community, 9(4), 471–490. https://doi.org/10.1108/JPCC-03-2024-0037

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50.

Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. Research Methods in Applied Linguistics, 1(3), 100027. https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2023). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (2nd ed.). SAGE.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 115–135.

Jameel, A. S. (2024). The effect of organizational culture, rewards and trust on knowledge sharing among academic staff. Prospective Researches, 24(4), 25–35. https://doi.org/10.61704/jpr.v24i4.pp25-35

Lee, S., & Han, S.-H. (2024). Learning organization culture and knowledge

sharing: The mediating role of social capital. Journal of Workplace Learning, 36(8), 770–787. https://doi.org/10.1108/JWL-06-2024-0120

Newman, B. D., & Conrad, K. W. (2000). A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies. In Proceedings of the Third International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM 2000). CEUR Workshop Proceedings.

Osisanwo, T. A., Ogunbanjo, B., & Adeyeni, M. T. (2025). Organizational culture and knowledge sharing practices among academic staff in library schools in Southwest Nigeria. Communicate: Journal of Library and Information Science, 27(1), 39–54.

Raziq, M. M., Jabeen, Q., Saleem, S., Shamout, M. D., & Bashir, S. (2024). Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: A multi-country study. Business Process Management Journal, 30(2), 586–611. https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0549

Tapia-Espinoza, N. J. (2025). Organizational culture and legitimacy: Mediation of the process of knowledge sharing and knowledge creation. Cogent Business & Management, 12(1), 2583742. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2583742