فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۱۸،
دوره اول،
سال سوم،
تابستان ۱۳۹۹،
صص ۸۲-۹۵

رابطه بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی با نقش میانجیگری مدیریت دانش

الهام محمد اسمعیلی[۱]

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی با نقش میانجیگری مدیریت دانش کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شهر تهران می‌باشد. روش مورد استفاده در این پژوهش برحسب هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی- همبستگی بود. در این پژوهش جامعه آماری شامل ۳۴۹ از کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شهر تهران بود که از این میان با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۶۸ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. به منظور گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۸)، پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش پروبست و همکاران (۲۰۰۰) پرسشنامه استاندارد خلاقیت سازمانی مصباحی جهرمی و ادیب زاده (۱۳۹۶) بهره گرفته شد. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار این ضریب برای هر یک از پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۸۷ و ۰/۷۶ به دست آمد. هم‌چنین به منظور سنجش روایی از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه‌ها به تأیید متخصصین مربوطه رسید. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از اجرای پرسشنامه‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS در دو بخش توصیفی و استنباطی (آزمون کولموگروف- اسمیرنف، آزمون همبستگی پیرسون، آزمون رگرسیون چندگانه) انجام پذیرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی با نقش میانجیگری مدیریت دانش کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور واحد تهران رابطه مثبت، معنی‌داری و مستقیم وجود دارد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، خلاقیت سازمانی، مدیریت دانش

۱ - فارغ التحصیل کارشناسی ارشد، مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران e.esmaely@yahoo.com

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

مقدمه

فرهنگ سازمانی سیستمی از نفوذ ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارها در هر سازمان است (اسمال و رومل و آذمر[1]،۲۰۱۵). فرهنگ سازمانی شامل باورهای مشترک ارزش‌ها الگوهای رفتاری است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا د ر محیط‌های پیچیده و در حال تغیر دوام بیاورند. (کری[2] و همکاران، ۲۰۱۸). از سوی دیگر فرهنگ سازمانی محافظه‌کار مانع پیاده‌سازی مدل‌های جدید سازمانی می‌شود، بنابراین الزم است تا به منظور استقرار فرهنگ جدید نسبت به شناسایی فرهنگ جاری سازمان اقدام شود (جونس[3] و همکاران،۲۰۱۴) فرهنگ سازمانی از طریق یکپارچه عمل کردن عوامل گوناگون و تبدیل این عوامل به مجموعه‌های به هم پیوسته از طریق اعتقادات، ارزش‌ها، فرض‌ها و رفتارهای متأثر از آنها باعث می‌گردد تا سازمان از ویژگی همسانی برخوردار شود. وجود هویت مشترک فرهنگی اعضای سازمان، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری مشترک بین آنها موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش‌های ایشان، تعهد درونی آنها به سازمان و درک روشن از جهت‌گیری اقدامات آن و در نتیجه موفقیت سازمان‌ها می‌شود. به عبارت دیگر، موفقیت چشمگیر سازمان‌های موفق در عوامل غیرملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آنها، ارزش‌ها و باورهای کارکنان نهفته است (اسکیلر و همکاران، ۲۰۱۶) از سوی دیگر یکی از مباحث مهم و تأثیرگذار در هر سازمانی خلاقیت سازمانی کارکنان است. خلاقیت سازمانی، رفتاری است برای پذیرش تغییر و آمادگی کارکنان برای ایفای نقش از طریق استفاده از ایده‌ها و فرصت‌ها (دیفت[4]،۲۰۱۰). سال‌های که عده‌ای از مدیران در سال‌های اخیر با آن روبه رو هستند، چگونگی استفاده از استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد است تا خلاقیت‌های سازمانی را تسریع نمایند. برای نیل به این هدف مدیران و کارکنان سازمان‌ها می‌توانند با آگاهی از میزان خلاقیت سازمان و تقویت آن از حداکثر توانمندی‌های فکری، ذهنی و عقلی خود در جهت پویا کردن سازمان بهره گرفته و از طریق ایجاد، پرورش و کاربردی نمودن خلاقیت، روحیه‌ی جسارت علمی، انتقادگری و انتقادپذیری، روحیه‌ی علمی و پژوهش را در تک‌تک کارکنان سازمان تقویت کنند (چان[5] و همکاران،۲۰۱۷). خلاقیت سازمانی به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها در روشی منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین آن‌هاست؛ اما نوآوری، فرایند اخذ ایده‌ی خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است. خلاقیت را تمایلی برای تولید و شناخت عقاید، گزینه‌ها یا امکاناتی می‌داند که شاید در حل مسائل و ارتباط با دیگران مفید باشد (نارانج[6] و همکاران، ۲۰۱۷).

[1] - Ismail S, Romle AR & Azmar NA
[2] - Curry LA, Brault MA, Linnander EL, McNatt Z, Brewster AL, Cherlin
[3] - Johansson C, Astrom S, Kauffeldt A, Helldin L & Carlstrom E
[4] - Daft RL
[5]- Chen L, Zheng W, Yang B & Bai S
[6] - Naranjo-Valencia JC, Jimenez-Jimenez D & Sanz-Valle R

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

از سوی داشتن دانش در بین کارکنان سازمان منتج به بهبود کیفیت کار در اختیار داشتن اطلاعات به روز شدن، افزایش کارایی، بهبود اثربخشی، بهبود تصمیم‌گیری، افزایش توان پاسخگویی نسبت به نیازهای مشتریان و امکان تغییر و تطبیق‌پذیری سریع در روند فعالیت‌های سازمان‌ها می‌شود (کاماست و بالتر[1]،۲۰۱۰). مدیریت دانش در سازمان به عنوان بخش مهم از سرمایه و منابع ناملموس، یعنی دانایی و اطلاعات، به عنوان منابع و عوامل عمده تولید، بهبود فرایندهای کاری و افزایش میزان رضایت را به همراه دارد. مدیریت دانش به صورت گسترده به عنوان یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها شناخته می‌شود و اکثر سازمان‌ها به طراحی و اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش مبادت نموده‌اند (زامکپور[2] و همکاران،۲۰۱۱)

مدیریت دانش در سازمان‌ها به معنای خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار، به اشتراک‌گذاری و بالاخره به کارگیری دانش است. یک سازمان باید دانش مورد نیاز خود را شناسایی، کسب و ذخیره‌سازی کند تا بتواند آن را در موارد مورد نیاز به کار گیرد. پس مدیریت دانش شامل فرایندهای ایجاد و خلق دانش، اعتبار بخشیدن به دانش شکل بخشیدن توزیع دانش و کارهای علمی در سازمان است (چان[3] و همکاران،۲۰۱۷). مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است. از عناصر جلو برنده مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی متکی به خلاقیت و نوآوری است (لیوس[4]،۲۰۱۰). خلاقیت نیز توانایی کاربرد دانش برای حل مسئله است (نارانج و همکاران، ۲۰۱۷). در سطح سازمانی می‌توان مفهوم خلاقیت را به عنوان تولید ایده‌های نوین ارزشمند و مفید برای محصولات فرایندها از سوی افراد یا گروه‌ها در یک محیط سازمانی خاص تعریف کرد (لیوس،۲۰۱۰).

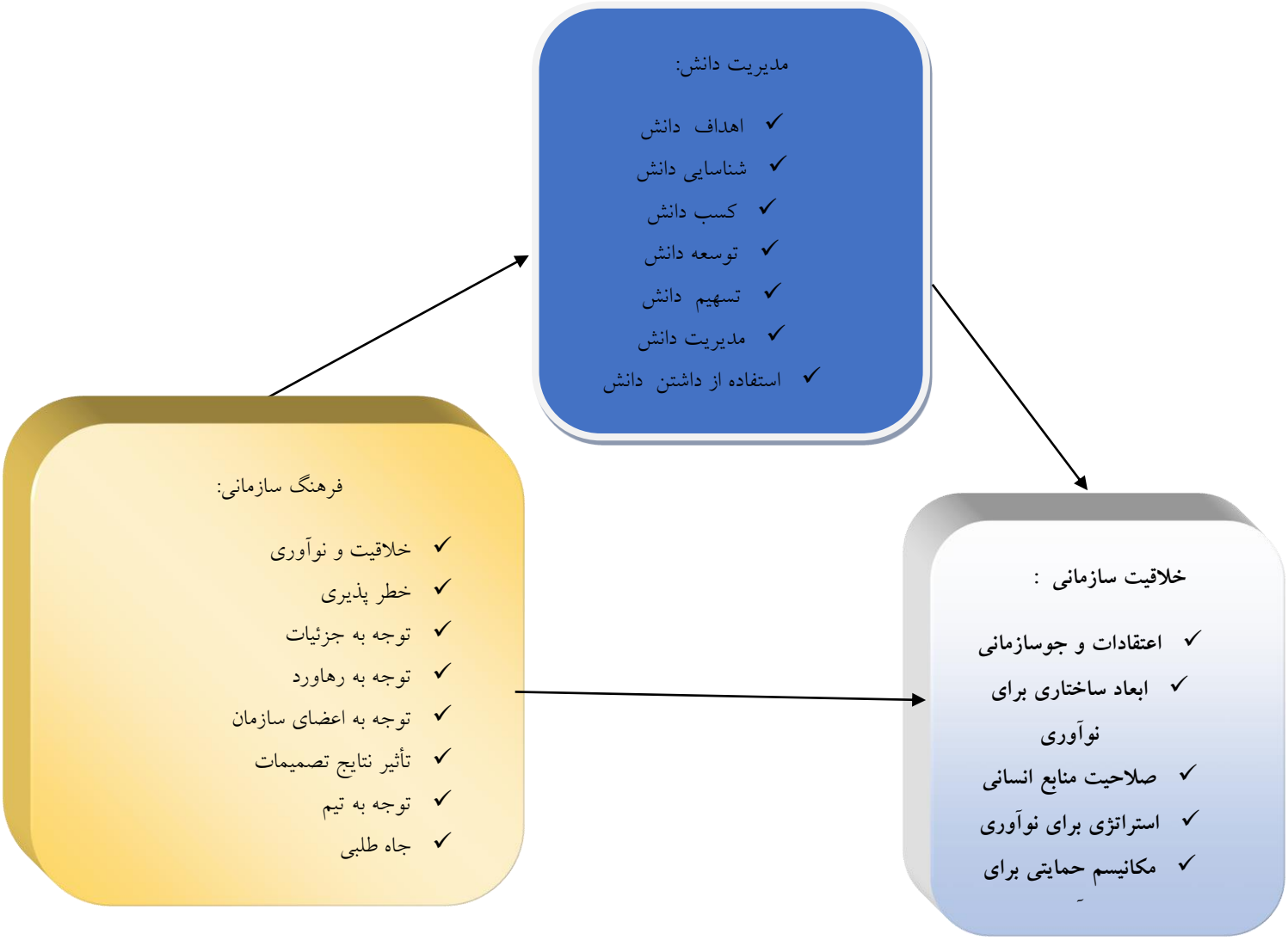
به طور کلی در رابطه با مدیریت دانش خلاقیت منابع انسانی در سازمان دو راهبرد اساسی مطرح است. به منظور توسعه خلاقیت در یک سازمان همه تلاش‌های باید در راستای تبدیل آن به نوآوری صورت گیرد. بعضی از محققان معتقدند این موضوع زمانی تحقیق می‌یابد که فرهنگ یادگیری از هم دیگری در سازمان حاکم باشد و کارکنان دنبال استفاده از دیدگاه‌های یکدیگر در جهت تدوین و تنظیم دانش جدید باشد (بورگین[5]،۲۰۰۵). در پژوهش اندرسون[6] و همکاران (۲۰۱۴) نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد و در این میان همراه با افزایش خلاقیت در سازمان، رضایتمندی کارکنان، اثربخشی و بهره‌وری سازمان، افزایش می‌یابد، کیخا و عباس پور (۱۳۹۸) تأثیر مستقیم هوش سازمانی بر عملکرد سازمانی و همچنین تأثیر غیرمستقیم هوش سازمانی بر عملکرد

[1] - Kamasak R, Bulutlar F
[2] - Zampetakis LA, Gotsi M, Andriopoulos C, Moustakis V.
[3]- Chen L, Zheng W, Yang B & Bai S
[4] - Liao SH, Wu CC.
[5] - Borghini S
[6] - Anderson

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

سازمانی از طریق متغیر میانجی خلاقیت دارد. محمودی و همکاران (۱۳۹۶) که بین عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. امیر اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۳) دریافتند که سازمان برای اینکه بتواند به طور مؤثر نظام دانش را بهبود ببخشد و در کل سازمان اشاعه دهد ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کند. هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، پیاده‌سازی مدیریت دانش با موفقیت بیشتری انجام خواهد شد. یافته‌های محراب و همکاران (۱۳۹۱) که بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بنابراین پژوهش حاضر در صدد پاسخ دادن به این سؤال که آیا بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی با نقش میانجیگری مدیریت دانش سازمان سنجش آموزش کشور شهر تهران رابطه وجود دارد.

در نهایت مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش برحسب هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی- همبستگی بود. در این پژوهش جامعه آماری شامل ۳۴۹ نفر از کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شهر تهران بود که از این میان با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۶۹ نفر انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۸)، پرسشنامه استاندارد خلاقیت سازمانی مصباحی جهرمی و ادیب زاده (۱۳۹۶) و پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش پروبست[1] و همکاران (۲۰۰۰) بهره گرفته شد که در جدول (۱) شاخص‌های آن به نمایش گذاشته شده است. به منظور سنجش روایی از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه‌ها به تائید متخصصین مربوطه رسید؛ هم‌چنین به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار این ضریب برای پرسشنامه اول ۰/۸۴ و در پرسشنامه دوم ۰/۸۷ و پرسشنامه سوم ۰/۷۶ به دست آمد؛ که این مقدار بالای ۰/۷ بود و نشان از پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش می‌باشد. پرسشنامه‌های مذکور در بین گروهی از کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور شهر تهران توزیع گردید و پس از دریافت پرسشنامه‌ها با توجه به آمار توصیفی و استنباطی (آزمون کولموگروف- اسمیرنف، آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه) تجزیه و تحلیل صورت گرفت.

جدول ۱: توزیع پرسش‌ها برای هر یک از متغیرهای پژوهش

سازه‌های اصلی	ابعاد	منبع گردآوری داده‌ها	منابع	گویه‌های مربوط به هر مؤلفه	تعداد گویه
فرهنگ سازمانی	خلاقیت و نوآوری	کارکنان	رابینز (۱۹۹۸)	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۹
	خطرپذیری			۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۷
	توجه به جزئیات			۱۷، ۱۸، ۱۹،۲۰	۴
	توجه به رهاورد			۲۱،۲۲،۲۳،۲۴	۴
	توجه به اعضای سازمان			۲۵،۲۶،۲۷،۲۸،۲۹،۳۰	۶
	تأثیر نتایج تصمیمات			۳۱،۳۲،۳۳،۳۴،۳۵	۵

[1] - Probst JB

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

	توجه به تیم			۳۶،۳۷،۳۸،۳۹،۴۰،۴۱،۴۲،۴۳،۴۴،۴۵،۴۶	۱۱
	جاه طلبی			۴۷،۴۸،۴۹،۵۰،۵۱،۵۲	۶
	پایداری			۵۳،۵۴،۵۵،۵۶	۴
خلاقیت	اعتقادات و جوسازمانی		مصباحی	۱،۲،۳،۴	۴
سازمانی	ساختاری برای نوآوری		جهرمی و	۵،۶	۲
	صلاحیت منابع انسانی		ادیب زاده	۷،۸	۲
	استراتژی برای نوآوری		(۱۳۹۶)	۹،۱۰	۲
	مکانیسم حمایتی برای نوآوری	کارکنان		۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۴
	کشف، جمع‌آوری و انتشار دانش			۱۵،۱۶	۲
مدیریت	اهداف دانش		پروبست و	۱، ۲،	۲
دانش	شناسایی دانش		همکاران	۳، ۴، ۵	۳
	کسب دانش	کارکنان	(۲۰۰۰)	۶، ۷، ۸	۳
	توسعه دانش			۹، ۱۰، ۱۱	۳
	تسهیم دانش			۱۲، ۱۳،	۲
	مدیریت دانش			۱۴، ۱۵، ۱۶،	۳
	استفاده از داشتن دانش			۱۷، ۱۸،	۲
	نگه داشتن دانش			۱۹، ۲۰، ۲۱،	۳

یافته‌ها

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که بر اساس آن آزمون، نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای پرسشنامه از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این قسمت فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون محاسبه می‌شود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

صورت آزمون‌های همبستگی: فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی و مدیریت دانش از دیدگاه کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور واحد شهرتهران رابطه معناداری دارند.

برای این منظور نتایج آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون

فرضیه‌ها	رابطه همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	نتیجه آزمون
اول	خلاقیت و نوآوری با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۱۰۰	H1 و پذیرش H0رد
دوم	خطرپذیری با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۳۷۲	H1 و پذیرش H0رد
سوم	توجه به جزئیات با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۱۶۹	H1 و پذیرش H0رد
چهارم	توجه به رهاورد با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۹۴۷	H1 و پذیرش H0رد
پنجم	توجه به اعضای سازمان با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۶۱۱	H1 و پذیرش H0رد
ششم	تأثیر نتایج تصمیمات با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۹۹	H1 و پذیرش H0رد
هفتم	توجه به تیم با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۱۷۸	H1 و پذیرش H0رد
هشتم	جاه طلبی با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۵۴۳	H1 و پذیرش H0رد
نهم	پایداری با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۲۳۱	H1 و پذیرش H0رد
دهم	اهداف دانش با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۴۳۲	H1 و پذیرش H0رد
یازدهم	شناسایی دانش با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۱۱۵	H1 و پذیرش H0رد
دوازدهم	کسب دانش با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۷۶۵	H1 و پذیرش H0رد
سیزدهم	توسعه دانش با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۷۵۳	H1 و پذیرش H0رد
چهاردهم	تسهیم دانش با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۷۳۶	H1 و پذیرش H0رد
پانزدهم	مدیریت دانش با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۲۳۵	H1 و پذیرش H0رد
شانزدهم	استفاده از داشتن دانش با خلاقیت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۳۲۱	H1 و پذیرش H0رد
هفدهم	با خلاقیت سازمانی نگه داشتن دانش	۰/۰۰۰	۰/۳۳۹	H1 و پذیرش H0رد
هجدهم	خلاقیت و نوآوری با مدیریت دانش	۰/۰۰۰	۰/۶۹۷	H1 و پذیرش H0رد
نوزدهم	خطرپذیری با مدیریت دانش	۰/۰۰۰	۰/۲۳۱	H1 و پذیرش H0رد

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

بیستم	توجه به جزئیات با مدیریت دانش	۰/۰۰۰	۰/۳۲۳	H1 و پذیرش H0رد
بیست یکم	توجه به رهاورد با مدیریت دانش	۰/۰۰۰	۰/۶۵۴	H1 و پذیرش H0رد
بیست دوم	توجه به اعضای سازمان با مدیریت دانش	۰/۰۰۰	۰/۶۰۴	H1 و پذیرش H0رد
بیست سوم	تأثیر نتایج تصمیمات با مدیریت دانش	۰/۰۰۰	۰/۵۶۹	H1 و پذیرش H0رد
بیست چهارم	توجه به تیم با مدیریت دانش	۰/۰۰۰	۰/۴۳۲	H1 و پذیرش H0رد
بیست پنجم	جاه طلبی با مدیریت دانش	۰/۰۰۰	۰/۴۳۱	H1 و پذیرش H0رد
بیست ششم	پایداری با مدیریت دانش	۰/۰۰۰	۰/۵۴۳	H1 و پذیرش H0رد

مطابق با جدول بالا، از آن جایی که سطح معناداری در تمامی روابط کمتر از میزان خطا (۰/۰۵) می باشد در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض‌های صفر رد شده و فرض‌های یک تأیید می‌شود. یعنی رابطه بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی و مدیریت دانش کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور مورد مطالعه معنی‌دار می‌باشد. علامت مثبت ضرایب همبستگی در جدول بالا نیز نشان‌دهنده رابطه مستقیم میان متغیرها است، بدین معنی که با تقویت فرهنگ سازمانی، خلاقیت سازمانی و مدیریت دانش افزایش می یابد.

در این بخش علاوه بر همبستگی، تأثیر متغیرها بر یکدیگر نیز توسط آزمون رگرسیون بررسی و آزمون می‌شوند. برای این منظور نتایج آزمون رگرسیون در مورد فرضیه‌های تحقیق در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳: نتایج آزمون رگرسیون

تأثیر متغیرها بر هم	tمقدار	سطح معناداری	ضریب استاندارد نشده بتا	ضریب استانداردشده بتا	نتیجه آزمون
خلاقیت و نوآوری ← خلاقیت سازمانی	۷/۰۶۷	۰/۰۰۰	۰/۲۰۷	۰/۱۳۳	H1 و پذیرش H0رد
خطر پذیری←خلاقیت سازمانی	۱۴/۸۲۰	۰/۰۰۰	۰/۴۲۶	۰/۴۱۱	H1 و پذیرش H0رد
توجه به جزئیات ← خلاقیت سازمانی	۶/۶۷۰	۰/۰۰۰	۰/۱۵۱	۰/۱۶۷	H1 و پذیرش H0رد
توجه به رهاورد←خلاقیت سازمانی	۵/۶۱۰	۰/۰۰۰	۰/۱۴۳	۰/۸۱۴	H1 و پذیرش H0رد
توجه به اعضای سازمان ← خلاقیت سازمانی	۲۸/۵۰۳	۰/۰۰۰	۰/۶۲۶	۰/۵۷۷	H1 و پذیرش H0رد

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

تأثیر نتایج تصمیمات ←خلاقیت سازمانی	۱۲/۱۰۴	۰/۰۰۰	۰/۳۵۳	۰/۲۲۰	H1 و پذیرش H0رد
توجه به تیم ← خلاقیت سازمانی	۴/۴۵۱	۰/۰۰۰	۰/۰۹۰	۰/۰۵۵	H1 و پذیرش H0رد
جاه طلبی و تهورطلبی ← خلاقیت سازمانی	۱۴/۳۸۳	۰/۰۰۰	۲/۹۶۸	۰/۷۵۸	H1 و پذیرش H0رد
پایداری ← خلاقیت سازمانی	۵/۵۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۱۶	۰/۴۳۱	H1 و پذیرش H0رد
اهداف دانش ← خلاقیت سازمانی	۶/۲۵۱	۰/۰۰۰	۰/۹۹۶	۰/۴۴۱	H1 و پذیرش H0رد
شناسایی دانش ← خلاقیت سازمانی	۷/۴۵۳	۰/۰۰۰	۰/۵۴۹	۰/۲۶۹	H1 و پذیرش H0رد
کسب دانش ←خلاقیت سازمانی	۱۱/۶۹۰	۰/۰۰۰	۱/۸۰۴	۰/۶۶۵	H1 و پذیرش H0رد
توسعه دانش ←خلاقیت سازمانی	۱۰/۹۶۳	۰/۰۰۰	۲/۲۴۷	۰/۵۶۰	H1 و پذیرش H0رد
تسهیم دانش ← خلاقیت سازمانی	۶/۹۶۷	۰/۰۰۰	۰/۹۸۶	۰/۲۴۱	H1 و پذیرش H0رد
مدیریت دانش ← خلاقیت سازمانی	۳/۶۷۰	۰/۰۰۰	۰/۱۴۱	۰/۱۸۶	H1 و پذیرش H0رد
استفاده از داشتن دانش ← خلاقیت سازمانی	۲/۶۱۰	۰/۰۰۰	۰/۱۳۳	۰/۷۶۱	H1 و پذیرش H0رد
نگه داشتن دانش←خلاقیت سازمانی	۱۱/۳۲۱	۰/۰۰۰	۰/۳۰۹	۰/۱۱۳	H1 و پذیرش H0رد
خلاقیت و نوآوری ← مدیریت دانش	۱۲/۲۱۲	۰/۰۰۰	۰/۳۲۶	۰/۳۱۱	H1 و پذیرش H0رد
خطر پذیری ← مدیریت دانش	۳/۳۲۱	۰/۰۰۰	۰/۲۴۳	۰/۱۴۷	H1 و پذیرش H0رد
توجه به جزئیات با مدیریت دانش	۱۴/۲۳۲	۰/۰۰۰	۰/۱۱۷	۰/۱۱۰	H1 و پذیرش H0رد
توجه به رهاورد ←مدیریت دانش	۷/۵۳۴	۰/۰۰۰	۰/۳۲۳	۰/۲۱۱	H1 و پذیرش H0رد
توجه به اعضای سازمان ← مدیریت دانش	۲۱/۴۳	۰/۰۰۰	۰/۳۲۳	۰/۲۴۱	H1 و پذیرش H0رد
تأثیر نتایج تصمیمات ← مدیریت دانش	۱۱/۱۱۲	۰/۰۰۰	۰/۴۳۲	۰/۳۱۲	H1 و پذیرش H0رد
توجه به تیم ← مدیریت دانش	۳/۴۵۱	۰/۰۰۰	۰/۱۲۶	۰/۳۲۱	H1 و پذیرش H0رد
جاه طلبی و تهورطلبی ← مدیریت دانش	۱۱/۳۸۳	۰/۰۰۰	۰/۴۳۲	۰/۳۲۱	H1 و پذیرش H0رد
پایداری ← مدیریت دانش	۶/۳۲۱	۰/۰۰۰	۰/۵۴۲	۰/۴۳۱	H1 و پذیرش H0رد

معادله خط رگرسیون با توجه به نتایج بالا عبارت است از:

فرهنگ سازمانی ← خلاقیت سازمانی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

$$Y = 0.133X+0.411+0.167+0.814+0.577+0.220+0.055+0.758+0.431X_9$$

مدیریت دانش ← خلاقیت سازمانی

$$Y = 0.441X+0.269+0.665+0.560+0.241+0.186+0.761+0.114X_8$$

فرهنگ سازمانی ← مدیریت دانش

$$Y = 0.311\ X+0.147\ +0.110\ +0.211+0.241+0.312\ +0.321\ +0.321\ +0.431X_9$$

مطابق با جدول بالا، از آن جایی که سطح معناداری در تمامی آزمون‌ها کمتر از میزان خطا (۰/۰۵) شده است در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض‌های صفر رد شده و فرض‌های یک تأیید می‌شود. یعنی فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی با نقش میانجیگری مدیریت دانش کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور مورد مطالعه دارند. علامت مثبت ضرایب رگرسیون در جدول بالا نیز نشان‌دهنده تأثیر مثبت متغیرها بر یکدیگر است؛ بدین معنی که مدیریت دانش نقش مهمی در بهبود فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور خواهد داشت.

بحث و نتیجه‌گیری

تمامی تلاش‌هایی که در روند انجام یک کار پژوهشی صورت می‌گیرد، در واقع برای دستیابی به نتایج مطلوب و پیشنهادهایی برای تحقیق است. چرا که هدف از انجام تحقیق، یافتن راه‌حل برای مشکلاتی است که وجود دارد و دغدغه پژوهشگر بوده و باعث انجام تحقیق شده است. گاهی این مشکلات هر چند در ظاهر کوچک و ناچیز بوده ولی هزینه و انرژی زیادی در جامعه هدر داده و کارآیی و اثربخشی را کاهش می‌دهند و مانع رسیدن به نتایج مورد نظر و ارزشمند می‌گردند. از طریق تحقیق می‌توان این مشکلات و راه‌حل‌های رفع آن‌ها را پیش‌بینی و مهیا کرد و اقدامات مناسب را انجام داد تا در نهایت کارآیی و نتایج مثبت افزایش یابد.

لذا این پژوهش با توجه به اهمیت موضوع، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی با نقش میانجیگری مدیریت دانش کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور واحد تهران را موردبررسی قرارداد، که در ادامه بر اساس فرضیه‌های موجود در پژوهش به بحث و نتیجه‌گیری می‌پردازیم:

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شوند و هرچه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری بهره‌مند باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. چرا که نیروی انسانی با توجه به نقش آفرینی حیاتی که دارد به نوعی به نشان دستمایه‌ای برای دستیابی به اهداف سازمان پنداشته می‌شود. از این رو می‌توان گفت که سازمان‌ها با داشتن نیروهای انسانی کارآمد بر موفقیت و پیشرفت سازمان اثرات مثبتی می‌گذارند. مدیریت دانشی که در بین کارکنان

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

سازمان‌ها وجود داشته باشد بر خلاقیت و نوآوری سازمان‌ها می‌افزایند به طوری که اثرات دانشی بر همه بخش‌های سازمان داشته باشد. هم‌چنین علاوه بر اینکه فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور مستقیم موجبات خلاقیت کارکنان را فراهم نماید، به طور غیرمستقیم نیز از طریق مدیریت دانشی می‌تواند زمینه ساز خلاقیت کارکنان باشد. مدیریت دانشی مفهومی زیربنایی در درک نوآوری و یادگیری خلاقیت و مانند این‌ها را تحت تأثیر قرار داده است و از سوی دیگر تحقق آنها را تسهیل می‌کند. این یافته با یافته‌های اندرسون[1] و همکاران (۲۰۱۴) کیخا و عباس پور (۱۳۹۸)؛ محمودی و همکاران (۱۳۹۶)، امیر اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۳) در محراب و همکاران (۱۳۹۱) هم سو می‌باشد.

از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود .فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کنند و منتشر سازندهای اندرسون و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که سازمان‌های متعالی و برتر، فرهنگی قوی و مثبت دارند، زیرا فرهنگ قوی و مثبت، سبب افزایش مشارکت کارکنان و توافق آنها بر روی نکات راهبردی و افزایش تعهد افراد به سازمان و نهایتاً همسویی اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می‌شود و این اصل، عاملی مهم برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری است.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر هر چه میزان فرهنگ سازمانی در کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور واحد تهران افزایش یابد بر میزان خلاقیت کارکنان این بخش افزوده می‌شود. بنابراین ضروری است که سلسله اقداماتی به منظور بهبود ابعاد فرهنگ سازمانی از جمله همسوسازی اهداف سازمان با خواسته‌های کارکنان، تقویت کارگروهی، شفاف‌سازی در سازمان، اجرا و توسعه‌ی نظام پیشنهادها و تشویق و پشتیبانی از ایده‌های ارزشمند، تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری، برقراری ارتباطات مناسب‌تر با کارکنان، توسعه و غنی‌سازی شغل، تفویض اختیار بیشتر امور به کارکنان، صورت گیرد تا بتوان خلاقیت کارکنان را بهبود بخشید. مطالعات مختلفی نشان داده‌اند که داشتن مدیریت دانشی و فرهنگ سازمانی نقش غیرقابل‌انکاری در موفقیت سازمان و افزایش کارایی آن دارند. با توجه به نتایج به دست آمده به نظر می‌رسد اگر مدیران نسبت به تقویت مدیریت دانشی اقدام نمایند، می‌توانند ضمن تقویت فرهنگ سازمانی در سازمان‌های خود، زمینه‌ی مناسبی را در جهت ایجاد همنوایی مشترک ایجاد کنند که خود این عامل می‌تواند بر افزایش بهره‌وری و کارایی کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد.

[1] - Anderson

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

منابع

امیراسماعیلی، محمدرضا؛ نکویی مقدم، محمود؛ خسروی، سجاد؛ میرزایی، سعید (۱۳۹۳) رابطه بین مولفه های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش: مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مدیریت اطلاعات سلامت دوره یازدهم، شماره ۶ (پیاپی ۴۰).۷۷۰-۷۷۷.

کیخا، احمد؛ عباسپور، عباس (۱۳۹۸) رابطه بین هوش‌سازمانی و عملکردسازمانی با میانجی‌گری خلاقیت (مورد کاوی: دانشگاه تهران)، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانیt دوره ۸، شماره ۴ - شماره پیاپی ۳۲ .صفحه ۱-۳۲.

محرابی، جواد، رهنما، افشین، درستی، علی، علایی، عباس (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی سازمانی، علوم رفتاری، دوره ۴، شماره ۱۱، صحفه ۴۳-۶۰.

محمدرضا امیراسماعیلی، محمود نکویی مقدم، سجاد خسروی، سعید میرزایی، نادیا ارومیه ای (۱۳۹۳) رابطه بین مولفه های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش: مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۱۱، شماره ۶، (شماره پیاپی ۴۰). ۷۷۰-۷۷۸

محمدی البرزی، اعظم ؛ نیاز آذری، کیومرث ؛ تقوائی یزدی، مریم (۱۳۹۶) تاثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه رهیافتی نو در آموزش و پرورش، دوره ۸، شماره ۳۱، پاییز ۱۳۹۶، صفحه ۵۵-۷۸

مصباحی جهرمی و ادیب زاده م. (۱۳۹۶) تأثیر سیستم مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی. تعدیل کننده نقش یادگیری سازمانی ۲۰۱۶؛ ۲ (۵): ۲۵-۴۳.

Anderson N, Potocnik K, & Zhou J.(2014) Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. Journal of Management 2014; 40(5): 1297-333.

Borghini S.(2005) Organizational creativity: Breaking equilibrium and order to innovate. Journal of Knowledge Management 2005; 9(4): 19-33

Chen L, Zheng W, Yang B & Bai S.(2016) Transformational leadership, social capital and organizational innovation. Leadership & Organization Development Journal 2016; 37(7): 843-59.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

Curry LA, Brault MA, Linnander EL, McNatt Z, Brewster AL, Cherlin E, et al. (2018) Influencing organizational culture to improve hospital performance in care of patients with acute myocardial infarction: A mixed-methods intervention study. BMJ Quality & Safety 2018; 27(3): 207-17. 4.

Daft RL. (2010) Organization Theory and Design. 10th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning; 2010: 1-55.

Eskiler E, Geri S, Sertbas K & Calik F.(2015) The effects of organizational culture on organizational creativity and innovativeness in the sports businesses. Journal The Anthropologist 2016; 23(3): 590-7.

Ismail S, Romle AR & Azmar NA. (2015)The impact organizational culture on job satisfaction in higher education institution. International Journal of Administration and Governance; 1(4): 14-9. 3.

Johansson C, Astrom S, Kauffeldt A, Helldin L & Carlstrom E.(2014) Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context. Health Policy 2014; 114(2-3): 156-62. 5.

Kamasak R, Bulutlar F.(2010) The influence of knowledge sharing on innovation. European Business Review 2010; 22(3): 306-317.

Liao SH, Wu CC.(2010) System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. Expert Systems with Applications 2010; 37(2): 1096-1103.

Naranjo-Valencia JC, Jimenez-Jimenez D & Sanz-Valle R.(2017) Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship? Creativity and Innovation Management 2017; 26(4): 407-17.

Probst JB.(2001) Managing knowledge. Building Blocks for Success. England: Whiely; 2000: 42-35

Tabeli H, Eskandari GH & Ansarimanesh M. The relationship between organizational culture and transformational leadership in the administration of prisons in Iran. Journal Management System 2017; 8(30): 195-218[Article in Persian

Zampetakis LA, Gotsi M, Andriopoulos C, Moustakis V. (2011) Creativity and enterpreneurrial intention in young people. International Journal of Entrepreneurship and Innovation 2011; 12(3): 570-585.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

شماره ۱۸، دوره اول، سال سوم، تابستان ۱۳۹۹، صص ۸۲-۹۵

The relationship between organizational culture and organizational creativity with the mediating role of knowledge management

Elham Mohammad Esmaely
MA Graduated, Department of Cultural Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran **(**e.esmaely@yahoo.com)

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational culture and organizational creativity with the mediating role of knowledge management of employees of the Tehran Education Evaluation Organization. The method used in this study was descriptive-correlational in terms of applied purpose and in terms of data collection method. In this study, the statistical population included 349 employees of the Tehran Education Evaluation Organization, of which 168 people were considered as a sample size using Morgan table and stratified random sampling method. In order to collect information, three standard questionnaires of Robbins Organizational Culture Standard Questionnaire (1998), Probest Knowledge Management Standard Questionnaire (2000) and Mesbahi Jahromi and Adibzadeh (1396) Standard Organizational Creativity Standard Questionnaire were used. In order to measure the reliability of the questionnaires, Cronbach's alpha method was used. The values of this coefficient for each questionnaire were 0.84, 0.87 and 0.76, respectively. Content validity was also used to assess validity, for which the questionnaires were approved by relevant experts. Data analysis was performed by conducting questionnaires through SPSS software in two descriptive and inferential sections (Kolmogorov-Smirnov test, Pearson correlation test, multiple regression test). Findings showed that there is a positive, significant and direct relationship between organizational culture and organizational creativity with the mediating role of knowledge management of employees of Tehran Education Evaluation Organization.

Keywords: organizational culture, organizational creativity, knowledge management

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]