تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش

(مورد مطالعه: جمعیت هلال‌احمر ایران)

بهزاد شوقی[1]، **شیما شعله کار**[2]، **سمیرا سلیمانی**[3]

۱. نویسندهٔ مسئول: دکترای گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

Email:b.shoghi@srbiau.ac.ir

۲. دکترای گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد زنجان، ایران

دریافت: ۹۷/۴/۹ پذیرش:۹۷/۱۰/۱۱

چکیده

مقدمه: امروزه در سازمان‌ها وجود خرد سازمانی می‌تواند بر فرایند مدیریت دانش تأثیرگذار باشد زیرا خرد سازمانی برپایه دانش و تجربه بنا شده است. همچنین این پدیده با اشکال مختلف فرهنگی در سازمان‌ها گره خورده و تحت تأثیر فرهنگ‌های سازمانی قرار می‌گیرد. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش در جمعیت هلال‌احمر ایران انجام شد.

روش: این پژوهش برحسب هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌توصیفی- همبستگی و از نظر نوع داده کمّی بود. جامعهٔ آماری پژوهش جامعهٔ آماری پژوهش تمامی کارکنان جمعیت هلال‌احمر واقع در ساختمان صلح (۷۱۴ نفر) بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۵۶ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. به‌منظور گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامهٔ استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳) و خرد سازمانی براون و گرین (۲۰۰۶) استفاده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، توصیف داده‌ها از طریق میانگین، انحراف معیار و... با استفاده از نرم‌افزار SPSS-21 و استنباط آماری داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار LISREL-v8.80 انجام پذیرفت. ویژگی‌های فنّی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. همچنین ضرایب مسیر و ضرایب معناداری نرم‌افزار برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شدند.

یافته‌ها: با توجه به یافته‌ها، درجهٔ تناسب مدل ارائه شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مناسب بود و فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی (۰/۴۱) و بر مدیریت دانش (۰/۳۸) تأثیر داشت. همچنین مدیریت دانش بر خرد سازمانی (۰/۴۲)تأثیر داشت. و در نهایت، فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش (۰/۵۷)تأثیر داشت.

نتیجه‌گیری: برای دستیابی خرد سازمانی مناسب در بین کارکنان هلال‌احمر باید فرهنگ سازمانی کارکنان تقویت و دانش در میان کارکنان تسهیم شود، زیرا عوامل بروز خرد سازمانی در داشتن عواملی مانند مشارکت، خلق دانش و انعطاف‌پذیری ریشه دارند.

کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، خرد سازمانی، مدیریت دانش

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

مقدمه

امروزه منابع انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین و مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند که به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها منجر می‌شوند. [۱]

در دنیای امروز که با تغییر و تحولات سریع همراه هست، منابع انسانی اثربخش از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود در سازمان هستند و رشد اقتصادی سازمان وابسته به توانمند کردن آن‌هاست [۲]، ازاین‌رو، باید به دانش و نیازهای منابع انسانی توجه ویژه گردد و بین نیازهای فردی و سازمانی اتحاد و یکپارچگی ایجاد شود. زیرا امروزه دانش افراد، دارایی راهبردی سازمان‌ها قلمداد شده و یکی از رویکردهای مناسب برای ایجاد یکپارچگی بین نیازهای جدید منابع انسانی در جوامع مدرن، مدیریت دانش است. [۳]

مدیریت دانش در سازمان تلاشی است برای مدیریت کردن دانایی (مهارت، دانش و نگرش) کارکنان، مدیران و ذینفعان درونی و بیرونی. [۴]

بخش مهمی از اطلاعات درون سازمان‌ها همواره، به‌صورت ضمنی و در ذهن کارکنان است و مدیریت دانش بر آن است تا این اطلاعات را به اشتراک بگذارد تا سازمان مسیر تحرک و ترقی خود را برای دانش‌محوری به‌سرعت طی کند. در این میان، باید خاطر نشان کرد که تنها انتقال دانش و اطلاعات در سازمان مهم نیست و به پدیده دیگری به نام خرد سازمانی نیاز است تا دانش درست را به‌طور درست در جای مناسب به اشتراک گذاشت. [۵]

خرد توانایی کاربرد صحیح دانش و قضاوت‌های صحیح پیرامون مسائل مربوط به زندگی و رفتار است. [۶]

خرد، نقطه برتر توسعه فردی و ترکیبی از ویژگی‌های انسانی است که امکان انجام عمل بهتر را ایجاد می‌کند. [۷]

در مقیاس سازمانی، خرد سازمانی ظرفیت عملی کردن مناسب‌ترین رفتارها در سازمان با توجه به دانسته‌ها و دغدغه‌های درست سهامداران مختلفش است [۸]؛ بنابراین خرد تأثیر چشمگیری بر موفقیت در سطوح مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی دارد. رولی معتقد است که مطالعه خرد نتایج فعالیت‌های مدیریت دانش را بهبود می‌بخشد. درنهایت می‌توان گفت سطوح بالاتر خرد سازمانی با سطوح بالاتر ارزش‌آفرینی همراه است. [۹]

ادگار شاین (۱۹۹۰) معتقد است که فرهنگ‌سازمانی الگـویی از پیش‌فرض‌های بنیادی است که گروه‌ها مواجه با مشکلات برای انطبـاق خـود بـا محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی خلق، کشـف یـا ایجـاد می‌کنند. الگویی که کارکرد مطلوبی دارد و می‌توان آن‌را به اعضای سازمان آموخـت، تـا آنها نیز با توجه به این الگو بیندیشند و عمل نمایند. فرهنـگ سـازمانی، تـأثیری به‌سزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان داشته می‌تواند توانـایی سازمان را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک، تحت تأثیر قراردهد. [۱۰] لذا با توجه به آنچه گفته شد هدف این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی با

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

نقش میانجی مدیریت دانش در ساختمان صلح جمعیت هلال‌احمر است.

بیان مساله

دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات بسیاری مواجه‌ساخته و مدیران را به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. [۱۱]

مدیران در این سازمان‌ها بیش از هر چیز خواستار کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها میباشند. برای کسب این مزیت رقابتی، توان انطباق با تغییرات محیطی عاملی اثرگذار است و به‌عنوان عاملی برای موفقیت سازمان محسوب می‌شود. کسب توانایی برای انطباق با شرایط محیطی بسیار به میزان فرهنگ سازمانی وابسته است. [۱۲]

تسلط چنین فرهنگی در یک سازمان، بدون توجه به خرد و بینش سازمانی امکان پذیر نیست.

کریستین، برلی و همکاران[1] (۲۰۰۰) تعریف مختصری از خرد ارائه کردند. آنها خرد را ظرفیت قضاوت و گزینش دانش خاص در یک زمینه خاص و برای یک کار خاص می‌دانند. [۱۳]

به عقیده وایل[2] (۲۰۰۷) خرد سازمانی، حالتی است که در آن، گروه، واحد اصلی اقدام شجاعانه و خردمندانه در امور سازمانی است. [۱۴]

خرد سازمانی از دیدگاه بروان (۲۰۰۲)، دارای شش بُعد کلی شامل خودشناسی، درک دیگران، قضاوت، دانش زندگی، مهارت‌های زندگی و تمایل به یادگیری است. [۱۵]

اسپاهرر و همکاران[3] ، خرد رهبران را عاملی مهم در هوشمندی یک سازمان می‌دانند. [۱۶]

وجود خرد سازمانی همچنین می‌تواند اشکال مختلف فرهنگی را خلق، معرفی و مترقی نمایند. رهبرانی که از خرد سازمانی برخوردارند قادرند فرهنگ تغییر و رشد خلاق را به‌جای حفظ وضع موجود در یک سازمان ایجاد کنند. بنابراین با فرهنگ بوروکراتیک که بر حفظ ثبات تأکید دارد در تعارض است. فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری و همچنین رضایتمندی بالاست، احتمال مشاهده خرد سازمانی و رهبران خردمند که بر مبنای هوش و خلاقیت شکل‌گرفته‌اند را افزایش می‌دهد. [۱۷]

هبیج و اشمیدپیتر[4] (۲۰۱۶) در مورد رهبران خردمند عنوان می‌کنند که ریشه‌های فرهنگی قوی در سازمان موجب خرد کاربردی[5] در رهبران می‌شود. [۱۸]

شاهرخی و همکاران(۱۳۹۴)، خرد سازمانی را بر اثربخشی کارکنان مؤثر می‌دانند و بیان می‌دارند رهبران در یک بستر فرهنگی مناسب زمینه رشد و تعالی سازمان را فراهم می‌کنند. [۱۹]

در ایجاد درک سازمانی بین کارکنان، رهبران خردمند و ماهر نقش مهمی دارند و قادرند که منافع افراد مختلف در سازمان را متوازن سازند. [۲۰]

کاسمسپ[6] (۲۰۱۷) در زمینه فرهنگ سازمانی و عواملی که تحت تأثیر آن معتقد است که فرهنگ سازمانی در یک سازمان بر عواملی مانند مدیریت دانش نیز تأثیر گذارست. وی عنوان می‌کند که فرهنگ سازمانی با تحت تأثیر قراردادن جوّ سازمانی

1. Bierly et al
2. Vaill
3. Spohrer, et al
4. Habisch & Schmidpeter
5. practical wisdom
6. Kasemsap

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

بر تسهیم و مدیریت دانش در یک سازمان و در نهایت عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد. [۲۲] وی و میراگلیا[1] (۲۰۱۷) نیز این تأثیرپذیری را تأیید و عنوان می‌کنند که فرهنگ سازمانی بر انتقال دانش در سازمان‌های مختلف به ویژه سازمان‌ها پروژه محور و پژوهشی تأثیرگذار است. [۲۳]

مدیریت دانش مفهومی جدید نیست، ولی درعین‌حال، به‌تازگی اهمیت خود را در سازمان‌ها پیدا کرده و توجه بسیاری از صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است. ارائه تعریف مفهومی واحدی برای مدیریت دانش بسیار دشوار است چراکه مفهومی وسیع هست که فرایندهای متفاوتی را دربرمی‌گیرد؛ اما با توجه به تعاریف مختلف می‌توان عنوان کرد که مدیریت دانش فرایند خلق، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش در سازمان برای رسیدن به اهداف سازمانی است.[۲۴]

لاوسون[2] (۲۰۰۳)، مدیریت دانش در سازمان را تحت تأثیر فرهنگ‌سازمانی می‌داند و آن را متشکل از مؤلفه‌های دانش‌آفرینی، جذب دانش، ذخیره دانش، سازمان‌دهی دانش، به‌کارگیری دانش و انتشار دانش ذکر می‌کند. [۲۵]

گوردون[3] (۱۹۹۸)، مدیریت دانش را فرایندی شامل خلق دانش، ارزشیابی دانش، ارائه دانش، توزیع دانش و کاربرد دانش می‌داند و معتقد است سازمان‌ها برای تبدیل دانش به یک کالای سرمایه‌ای، باید برای ایجاد تعادل میان فعالیت‌های مدیریت دانش بکوشند، ولی موانع متعددی بر سر راه خلق و به‌کارگیری دانش در سازمان‌ها وجود دارد. [۲۶]

وظیفه مدیریت دانش آن است که این موانع را شناسایی و رفع نماید.[۲۷]

مطابق با تعریف مدیریت دانش، تسهیم دانش یکی از مؤلفه‌های اصلی آن است و به معنی توسعه و بسط دانش افراد و ترکیب دانش دیگران با دانش خود و درنهایت به‌کارگیری آن دانش هست. در برخی از سازمان‌های امروزی به اشتراک‌گذاری دانش، امری طبیعی است اما در برخی از سازمان‌ها که همچنان به شیوه‌های سنتی اداره می‌شوند، دانش همچنان حکم قدرت را دارد و کسی که آن را دارا هست حکم‌فرمایی می‌کند.[۲۸]

بر اساس جستجو در تمامی پایگاه‌های داده داخلی با کلید واژهٔ خردسازمانی، سازمان خردمند، سازمان خردگرا، خردجمعی و سایر مفاهیم مرتبط، به جرأت می‌توان گفت که فقط پایان‌نامهٔ «طراحی و تبیین مدل سازمان خردگرا، (مورد مطالعه: ادارات کل استان همدان)» از سایت ایران‌داک، و دو مقالهٔ «خرد سازمانی یا دانش مدیریت معکوس» از سایت سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران و مقالهٔ «سنجش و ارزیابی خرد سازمانی و مدیریتی در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی با نگرشی به ابعاد فلسفی» از بانک اطلاعات نشریات کشور (مگ ایران) یافت شد که آن هم مستقیماً در ارتباط با این پژوهش نبود، اما واژه‌های مذکور در عناوین آن‌ها یافت می‌شد. لذا مطالعات انجام گرفته در حوزهٔ خرد سازمانی بسیار ناچیز است که این امر ضرورت انجام

[1]. Wei & Miraglia
[2]. Lawson
[3]. Gordon

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

این پژوهش را از نظر موضوع می‌رساند و باید بیشتر به آن پرداخته شود.

یکی از اهداف مهم سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های خدماتی از جمله جمعیت هلال‌احمر، تولید، تسهیم و انتقال دانش است و این مهم توسط کارکنان خردمند آن انجام می‌پذیرد، درواقع خرد سازمانی همان به‌کارگیری دانش برای حل مسائل است. خرد سازمانی در هلال‌احمر موجب فرایندهای ادراک، ذخیره‌سازی، یادگیری، ارتباطات و درنهایت تصمیم‌گیری مناسب در این سازمان می‌شود. از طرف دیگر تمام فرایند انتقال و تسهیم و در واقع مدیریت دانش بر مبنای فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. وجود فرهنگ سازمانی قوی در بین کارکنان هلال‌احمر موجب تسهیل فرایند انتقال دانش و تجربیات و تسهیم آن می‌گردد و حرکت به سمت دانش‌محوری که یکی از نیازهای توسعه جمعیت هلال‌احمر است را محقق کند. مدیران خردمند در هلال‌احمر با نگرش مثبت نسبت به سازمان و کارکنان، همچنین با ایجاد فرایندهای فرهنگ سازمانی مناسب تسهیم دانش موجب ارتقای دانش و رضایت شغلی خود و حس رضایت و پویایی سایر عوامل هلال‌احمر می‌شوند. بر این اساس این مطالعه تلاش دارد تا به این سؤال پاسخ دهد که با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی چه تأثیری بر خرد سازمانی در جمعیت هلال‌احمر دارد.

چارچوب نظری پژوهش

خرد سازمانی، میزان قضاوت و گزینش دانش خاص در یک زمینه خاص و برای یک کار خاص است و همچنین، خرد چیزی نیست که افراد آن را دارا باشند، بلکه آن چیزی است که توسط روابط خلق می‌گردد.[۲۹]

کلیتون و بیرن، چند فرهنگی شدن سازمان‌ها را دلیل خوبی برای مطالعه فرهنگ و تأثیر آن بر خرد سازمانی می‌دانند. [۳۰]

کوپرز[1] عنوان می‌کند که فرهنگ یک سازمان تحت کنترل عوامل مختلف است که بر فرایند رهبری آن سازمان اثر می‌گذارند که یکی از این آنها خرد است. ازآنجاکه سازمان‌ها، چالش‌های قرن بیست‌ویکم را هدایت و کنترل می‌کنند، رهبران آنها باید خرد را از طریق فرهنگ در سازمان‌ها نهادینه کنند، چراکه آن‌ها باید در زمینه منفعت عمومی و حقوق شخصی، عملکردی خردمندانه داشته باشند. عمل خردمندانه نیز نیازمند فراتر رفتن از حداقل موردنیاز در سازمان و نفوذ در لایه‌های آن می‌باشد آردلت نیز در رویکرد تلفیقی بیان می‌دارد، خرد سازمانی موجب می‌شود تا رهبر خردمند دارای توانایی تلفیق ابعاد شناختی، عاطفی و تعمقی باشد [۳۱ و ۳۲]

خرد سازمانی، میزان حساسیت اعضاء را به فرهنگ‌سازمانی افزایش می‌دهد. [۳۳]

با توجه به موارد عنوان شده فرضیه‌ها از این قرارند:

فرضیهٔ ۱: فرهنگ‌سازمانی بر خردسازمانی تأثیر دارد.

فقط با بررسی، تغییر و ایجاد فرهنگ سازمانی درست و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگـوی تعامـل بـین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره‌مند شد. از این‌رو سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک،

[1] Kupers

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

انتقال و تقابل دانش در بین کارکنان خود به وجود آورند و افراد را برای معنی بخشیدن به تعاملاتشان آموزش دهند.

سازمان‌ها مانند افراد شخصیت دارند و می‌توان آنها را با صفات ویژه‌ای خطاب کرد. همان‌گونه که فرهنگ قبیله‌ای نشان‌دهنده رفتار افراد آن قبیله است، سازمان‌ها نیز فرهنگ‌هایی دارند که نشان‌دهندهٔ نوع رفتار اعضای آنهاست و درواقع بر نوع رفتار آنها تأثیرگذارند. [۳۴]

درواقع فرهنگ‌سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوی رفتاری است که به‌مرورزمان در یک سازمان شکل می‌گیرد و در بین کارکنان رواج پیدا می‌کند و به‌عنوان روشی برای تفکر، رفتار و احساس کارکنان مطرح می‌شود. از طرف دیگر برخی از ابعاد فرهنگ‌سازمانی مانند انسجام و یکپارچگی میان کارکنان و مدیریت و اعمال پاداش‌دهی درست بر اساس عملکرد و شایستگی افراد موجب ایجاد انگیزه در انجام کارهای خلاقانه و نوآوری در روندهای سازمانی می‌شود. [۳۵]

فرهنگ ادهوکراسی در سازمان‌ها به ایجاد جوّ مناسب برای تسهیم و انتقال دانش کمک می‌کند. مهم‌ترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان، نبود فرهنگ تسهیم دانش در میان کارکنان است. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ دانش‌محور که شامل اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم ارزش‌ها و دانش است، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت اطلاعات و مدیریت دانش است. [۲۲]

فرضیهٔ ۲: فرهنگ‌سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر دارد.

استقرار مدیریت دانش در یک سازمان به‌منظور تسهیل در خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش انجام می‌پذیرد. دانشی که معمولاً به‌صورت ضمنی و در ذهن کارکنان سازمان وجود دارد. وجود خرد سازمانی در یک سازمان به‌ویژه سازمان‌های خدماتی، کارکنان را به داشتن انگیزه و ارتباط با یکدیگر تشویق کرده و فرایند مدیریت دانش را تسهیل می‌کند. [۳۶]

مدیریت دانش فرایند گسترده‌ای است و دانشی که در فرایند مدیریت دانش تولید، ارائه و تسهیم می‌شود باید در خدمت حل مسائل سازمانی و نیل به اهداف سازمانی باشد. ازاین‌رو فرایند مدیریت دانش موجب بهبود خرد در افراد دانشور و عوامل انتقال دانش در سازمان می‌شود. از طرف دیگر، مدیریت دانش به بهبود اثربخشی و کارآیی سازمان کمک شایانی می‌کند.

مار[1] و همکاران مدیریت دانش را به‌عنوان عبارتی جامع برای یک گروه از فرایندها و اعمال تعریف می‌کنند که ارزش شرکت را با توسعه اثربخشی تولید و کاربرد سرمایه فکری، افزایش می‌دهند و این مهم با تأثیرگذاری بر خرد سازمانی انجام می‌گیرد. [۳۷]

خرد سازمانی درواقع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش تولید شده در فرایند مدیریت دانش را به یک قدرت بالقوه برای رسیدن به بهره‌وری بالا در سازمان تبدیل کنند. همچنین، خرد سازمانی به کارکنان و مدیران کمک می‌کند تا منافع فردی خود

[1]. Marr

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

را در خصوص منافع سازمانی تغییر دهند و این همان اقدامی است که مدیریت دانش با تسهیم دانش در بین کارکنان انجام می‌دهد.[۳۸] همین امر موجب بروز رفتارهای متنوع کارکنان مانند پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در محل کار می‌شود.

مرتضی و همکاران[1] نیز معتقدند که رهبران اخلاق‌مدار، نیت خوب، دانش و خرد را درهم‌آمیخته و رفتار آنان موجب ترغیب کارکنان به بروز رفتارهای مناسب می‌گردد. [۳۹]

میتراف[2] عنوان می‌کند که خرد اهرمی است که کارکنان را در ارائه رفتار درست سازمانی، تسهیم دانش و رسیدن به توسعهٔ پایدار یاری می‌کند. [۴۰]

فرضیهٔ ۳: مدیریت دانش بر خرد سازمانی تأثیر دارد.

دنیسون[3] در مدلی که از فرهنگ‌سازمانی ارائه داد، ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی را شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت یا رسالت دانست. [۲۱] در مدل دنیسون، بُعد درگیر شدن در کار با سه شاخص معرفی می‌شود: الف) توانمندسازی[4] (افراد اختیار، ابتکار و توانایی ادارهٔ کار خود را داشته باشند)؛ ب) تیم‌سازی[5] (در سازمان به کار گروهی برای اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. طوری‌که کارکنان هم مانند مدیران احساس مسئولیت می‌کنند)؛ ج) توسعهٔ قابلیت‌ها[6] (سازمان به‌منظور تأمین نیازها و کسب مزیت رقابتی به‌طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد).

بُعد سازگاری و یکپارچگی، نیز با سه شاخص، ارزش‌های بنیادین[7] (تمام اعضای سازمان دارای ارزش‌های مشترکی هستند که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند)، توافق[8] (اعضای سازمان میتوانند در اختلافات مهم نیز به توافق برسند) و هماهنگی و یکپارچگی[9] (واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت قادرند برای رسیدن به اهداف مشترک در کنار هم کار کنند). علاوه بر آن، بُعد انطباق‌پذیری، با سه شاخص، ایجاد تغییر (سازمان می‌تواند راه‌هایی برای ایجاد تغییر پیدا کرده و از تغییرات جاری جلو بیافتد)؛ مشتری‌گرایی[10] (سازمان مشتریان را درک می‌کند و برای تأمین نیاز آن‌ها تلاش می‌کند)؛ یادگیری سازمانی (فرصت‌هایی را که برای ایجاد دانش، مهارت و نگرش در کارکنان ایجاد می‌شود). بُعد رسالت نیز شامل شاخص‌های، گرایش‌های استراتژیک[11] (این گرایش‌ها، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهند و هر یک از کارکنان می‌توانند در آن گرایش‌ها شرکت کنند)، اهداف و مقاصد[12] (اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان ترکیب و برای کار افراد را تعیین می‌کنند) و چشم‌انداز[13] (اعضای سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارند). [۲۱]

1. Murtaza et al
2. Mitroff
3. Dennison
4. empowerment
5. team orientation
6. capability development
7. core values
8. agreement
9. coordination & integration
10. customer focus
11. strategic direction
12. goals & objectives
13. vision

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

هیز معتقد است که خرد سازمانی، حساسیت اعضا را به فرهنگ سازمانی افزایش و وجود رهبران خردمند را در سازمان‌ها حیاتی می‌داند. [۳۳]

خرد سازمانی به‌عنوان عاملی مهم معرفی شده است که به توسعه مطلوب کارکنان در سازمان کمک می‌کند و نشان‌دهندهٔ یک ویژگی فردی بی‌نظیر و تجربه‌محور هست که شامل توسعهٔ شناختی، تعمقی و عاطفی است و به زندگی‌ای منتهی می‌گردد که برای فرد، دیگران و جامعه به‌عنوان یک کل، سودمند است. [۴۱ و ۴۲]

استودینگر و پاسوپاتی (۲۰۰۳)، خرد را فرایند پویای قضاوت ماهرانه[1] تعریف کردند، البته با آگاهی از این مسئله که باید همیشه بازتنظیمی[2] و بازساختاردهی[3] در آن صورت گیرد تا درک سازمانی به وجود آید. همچنین، ایشان معتقدند که خرد چیزی نیست که افراد آن را دارا باشند، بلکه چیزی است که توسط روابط خلق می‌گردد. [۸]

سریواستا و کوپرایدر[4] (۱۹۹۸) نیز معتقدند که خرد می‌تواند به‌عنوان ابزاری کارا برای پاسخگویی به محیط نامطمئن باشد [۴۳]

وایل (۲۰۰۷) نیز عنوان می‌کند که مدیران دانشی موفق حتماً باید از دانش تخصصی برخوردار باشند و حال‌آنکه در عصر جهانی‌شدن، دانش حرفه‌ای و تخصصی رهبران در اداره موفق سازمان کافی نیست و اگر رهبران از عنصر مهم خرد برخوردار نباشند، نمی‌توانند سازمان خود را به سرمنزل مقصود برسانند. [۱۴]

جنکس[5] (۲۰۱۷)، خرد را یکی از عوامل مهم در فرایند مدیریت دانش در سازمان می‌داند. [۴۴]

سابهاروال[6] (۲۰۱۷)، نیز در پژوهش خود عنوان می‌کند که مدیریت دانش آکادمیک، دانش و چرخه داده تا خرد سازمانی را در بر می‌گیرد. [۴۵]

با توجه به مطالب فوق که برگرفته از ادبیات و پیشینهٔ این حوزه است و اینکه متغیر مستقل فرهنگ سازمانی بر متغیرهای وابسته خرد سازمانی و مدیریت دانش و متغیر مستقل مدیریت دانش بر متغیر وابسته خرد سازمانی تأثیر دارند، می‌توان فرضیهٔ زیر را تدوین کرد:

فرضیهٔ ۴: فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش تأثیر دارد. (شکل ۱)

روش تحقیق

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش می‌پردازد، روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی و برحسب نوع داده، کمّی است. همچنین برحسب روش گردآوری داده‌ها یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی- همبستگی است. جامعهٔ آماری پژوهش، شامل تمامی کارکنان جمعیت هلال‌احمر ساختمان صلح حدود ۷۱۴ نفر (۴۰۵ نفر رسمی، ۱۹۴نفر پیمانی ۱۲۰نفر قراردادمعین) بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (طبقات منظور نوع استخدام) و جدول مورگان، ۲۵۶ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب و در نهایت ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شد. ۱۲ پرسشنامه به دلیل نقص کنار گذاشته و

[1]. skill-full judgment
[2]. rearranging
[3]. restructuring
[4]. Cooperrider & Srivastva
[5]. Jennex
[6]. Sabharwal

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

عملیات آماری روی ۲۶۸ آزمودنی انجام شد. برای گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. پرسشنامه شامل دو بخش بود که یک بخش مشخصات عمومی آزمودنی‌ها نظیر جنسیت، رشته تحصیلی، سن و سابقه کار؛ و بخش دیگر شامل سه پرسشنامهٔ استاندارد می‌شد: الف) فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) شامل درگیرشدن در کار (۱۵ گویه)، سازگاری (۲۰ گویه)، انطباق‌پذیری (۱۴ گویه)، رسالت و مأموریت (۱۴ گویه)؛ ب) مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳)، با شش مؤلفه دانش‌آفرینی (۴ گویه)، جذب دانش (۴ گویه)، سازمان‌دهی دانش (۴ گویه)، ذخیره دانش (۴ گویه)، انتشار دانش (۴ گویه) و کاربرد دانش (۴ گویه)؛ ج) پرسشنامه خرد سازمانی براون و گرین[1] (۲۰۰۶) با هشت مؤلفه خودشناسی[2] (۴ گویه)، مدیریت هیجان[3] (۵ گویه)، نوع‌دوستی[4] (۱۲ گویه)، الهام-بخشی[5] (۱۰ گویه)، قضاوت[6] (۸ گویه)، دانش زندگی[7] (۱۱ گویه)، مهارت‌های زندگی[8] (۱۱ گویه) و تمایل به یادگیری[9] (۵ گویه). [۴۶] این پرسشنامه‌ها به ترتیب برای فرهنگ سازمانی، خرد سازمانی و مدیریت دانش با ۶۳، ۲۴ و ۶۶ گویه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱، کم= ۲ تا حدودی =۳، زیاد=۴ و خیلی‌زیاد= ۵) تنظیم شدند.

به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری، محتوایی و سازه[10] استفاده شد. در روایی ظاهری، پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهشگر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و سازمانی (مسئولان هلال‌احمر) به‌دور از ایرادات ویرایشی، شکلی، املایی و ... تدوین شد. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های ضریب نسبی روایی محتوا[11] و شاخص روایی محتوا[12] و به کمک ده نفر از خبرگان شامل آزمودنی-ها، خبرگان دانشگاهی و هلال‌احمر، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه و... محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها بررسی شد. فرم شاخص روایی محتوا نشان داد که همه سؤال‌های متغیرهای فرهنگ سازمانی، خرد سازمانی و مدیریت دانش ازنقطه‌نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤال‌ها بالاتر از ۰/۷۹ بود)؛ همچنین با توجه به اینکه مقدار ضریب نسبی روایی محتوا برای همه سؤال‌ها بالای ۰/۶۲ به دست آمد هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۲.۵۸ بود یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ ضرایب تمام بارهای عاملی بالای ۰.۵ بود؛ میانگین واریانس استخراج‌شده[13] (AVE)

1. Brown & Greene
2. self-knowledge
3. emotional management
4. altruism
5. inspirational engagement
6. judgment
7. life knowledge
8. life skills
9. willingness to learn

10. construct validity
11. CVR
12. CVI
13. average variance extracted

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده آن بود، لذا می‌توان گفت که روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر و آزمون بار عرضی[1] استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ همچنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هرکدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰/۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود؛ بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی[2] و با استفاده از ماژولی که در نرم‌افزار لیزرل تعریف شده محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای هر سه سازه پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهندهٔ پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. البته شایان ذکر است که پایایی و روایی هر سه ابزار توسط پژوهش‌های پیشین تأیید شده است.

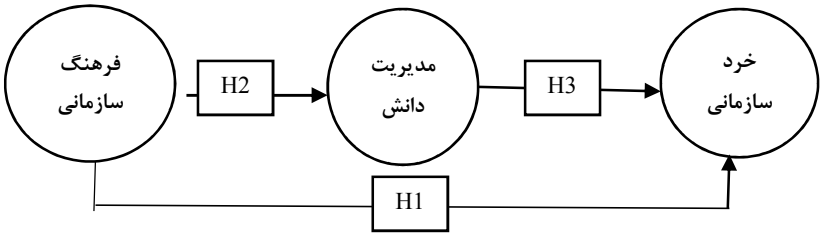
همچنین یافته‌ها نشان داد پایایی سازه‌ها مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ می باشد. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا پایایی ترکیبی از ۰/۷ بزرگتر بود و همچنین این پایایی از میانگین واریانس استخراج شده نیز بالاتر بود. از طرف دیگر، میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر گزارش شد. علاوه بر این، روایی واگرا نیز مورد تأیید است، زیرا حداکثر میانگین واریانس تسهیم‌شده[3] از میانگین واریانس استخراج‌شده کمتر و میانگین واریانس تسهیم شده[4] نیز از میانگین واریانس استخراج‌شده کمتر است. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های پژوهش در بخش توصیفی از میانگین، انحراف معیار، جدول‌ها و... و در بخش استنباطی از همبستگی پیرسون، آزمون تی تک گروهی با استفاده از نرم‌افزار SPSS-۲۱ و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL-v8.80 استفاده شد.

یافته‌ها

در این بخش فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون مناسب و نرم‌افزار LISREL-V8.8 بررسی شدند و در ادامه قبل از آزمون فرضیه‌ها، وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آن‌ها بررسی شدند. با توجه به اینکه توزیع داده‌ها نرمال و مقیاس فاصله‌ای بود، برای بررسی وضعیت موجود متغیرها از آزمون تی‌تک نمونه‌ای و برای بررسی روابط بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. (جدول ۲)

[1]. cross loadings
[2]. Composite Reliability (CR)
[3]. Maximum Shared Squared Variance(MSV)
[4]. Average Shared Squared Variance (ASV)

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

جدول ۲: وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آنها

بُعد	میانگین	انحراف‌معیار	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت	۱	۲	۳
۱. فرهنگ سازمانی	۳/۲۶۴	۰/۸۵۹	۰/۰۰۱	۰/۱۷۶	۰/۴۵۸	مناسب	--	۰/۴۳	۰/۵۹
۲. خرد سازمانی	۳/۲۶۵	۱/۰۴	۰/۰۰۱	۰/۴۱۱	۰/۸۷۹	مناسب	۰/۴۳	--	۰/۳۹
۳. مدیریت دانش	۳/۲۰۵	۰/۹۶۶	۰/۰۰۱	۰/۱۲۱	۰/۳۱۴	مناسب	۰/۵۹	۰/۳۹	--

مطابق جدول ۲، نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که هر سه متغیر رابطهٔ مثبت و معناداری با یکدیگر دارند. ($p<۰/۰۱$) از طرف دیگر نتایج جدول نشان داد که هر سه بُعد در وضعیت مناسبی قرار دارند.

بررسی مدل‌های اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش

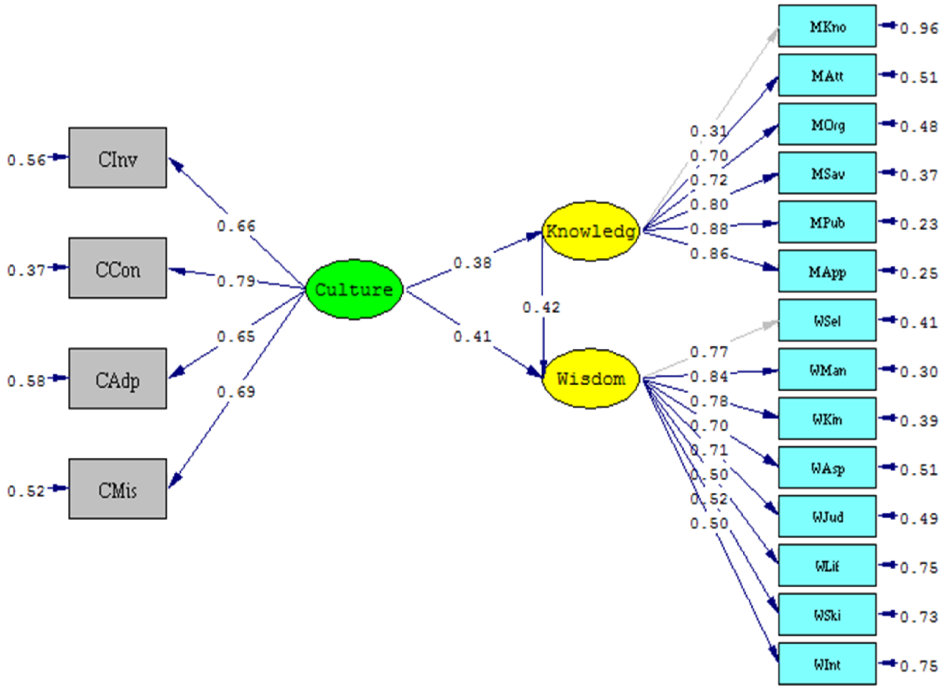
قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی پژوهش باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل (فرهنگ سازمانی)، متغیر میانجی (مدیریت دانش) و متغیر وابسته (خرد سازمانی) اطمینان حاصل شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و خرد سازمانی نشان داد که تمامی مدل‌های اندازه‌گیری مناسب و تمام اعداد و پارامترهای مدل معنادارست. در بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤلفه مشارکت و درگیرشدن در کار، در مدیریت دانش، مؤلفه سازمان‌دهی دانش و در بین مؤلفه‌های خرد سازمانی، مؤلفه مدیریت هیجان بیشترین اهمیت را دارد. هم‌چنین شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری نشانگر مناسب بودن تمامی مدل‌های اندازه‌گیری است.

بررسی مدل‌های ساختاری پژوهش

پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری باید تا مدل ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. در شکل ۲ مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد به‌منظور تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش آورده شده است.

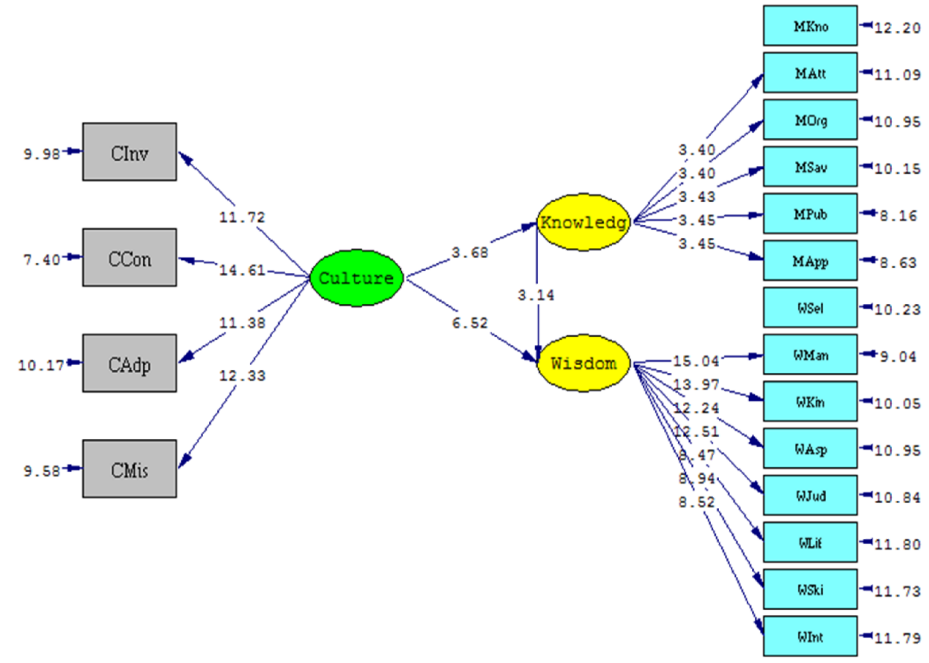
با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده در شکل ۲ به بررسی فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود.

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد[1]

در شکل ۳ نیز مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری آورده شده است که تمامی ضرایب به‌دست آمده معنادار هست؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک مسیرها از عدد ۲/۵۸ بزرگ‌تر و از عدد ۲/۵۸- کوچک‌تر است.



شکل ۳: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب

[1] culture=فرهنگ سازمانی knowledge=مدیریت دانش wisdom=خرد سازمانی

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

جدول ۳: نتایج آزمون مدل پژوهش

	بررسی فرضیه‌ها	ضرایب استاندارد شده	t-value	پذیرش/ رد فرضیه‌ها
۱	تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی	۰/۴۱	۶/۵۲	پذیرش
۲	تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش	۰/۳۸	۳/۶۸	پذیرش
۳	تأثیر مدیریت دانش بر خرد سازمانی	۰/۴۲	۳/۱۴	پذیرش

بر اساس جدول ۳ می‌توان نوع و میزان اثر هریک از متغیرهای پژوهش را در مدل مشاهده کرد که بر این اساس تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند.

برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیر درون‌زای مدل ارائه شود که این اثرات در جدول ۴ قابل مشاهده است:

جدول ۴: تفکیک اثرات، مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل پژوهش

متغیر وابسته	متغیر مستقل	اثر		
		مستقیم	غیرمستقیم	کل
مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی	۰/۳۸	–	۰/۳۸
خرد سازمانی	مدیریت دانش	۰/۴۲	–	۰/۴۲
خرد سازمانی	فرهنگ سازمانی	۰/۴۱	۰/۳۸*۰/۴۲ =۰/۱۶	۰/۵۷

همانطور که در جدول ۴ قابل‌مشاهده است، تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی از طریق مدیریت دانش به میزان ۰/۵۷ است.

جدول ۵: نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل‌قبول (درصد)
سطح تحت پوشش کای اسکور	X^2	۲۴۲/۱۳	–
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۶	بزرگ‌تر از ۹۰
نیکویی برازش	GFI	۰/۸۴	بزرگ‌تر از ۸۰
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۶	بزرگ‌تر از ۹۰
میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۴۳	کمتر از ۸
کای اسکور بهنجار شده	CMIN/df	۱/۸۳	بین ۱ تا ۵
یافته تعدیل برازش نیکویی	AGFI	۰/۸۶	بزرگ‌تر از ۸۰
برازندگی شده نرم شاخص	NFI	۰/۹۴	بزرگ‌تر از ۹۰

بررسی برازش مدل پژوهش

با توجه به محاسبات می‌توان نتیجه گرفت که هرچند مدل تدوین‌شده باعث گردید تا حد زیادی از مقدار کای‌اسکور مدل استقلال فاصله بگیرد، اما به دلیل معنادارشدن مقدار کای‌دو مدل (p=۰/۰۰۰) می‌توان نتیجه گرفت که مدل قابل‌قبول تلقی می‌شود. حال‌که شاخص‌ها برازش خوبی را از داده‌ها نسبت به مدل نشان می‌دهد نوبت به سنجش شاخص‌های جزئی برازش می‌رسد. تفاوت شاخص‌های برازش با شاخص‌های سه‌گانه برازش کلی در این است که شاخص‌های برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزای آن قضاوت

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

می‌کنند و شاخص‌های جزئی در مورد رابطه‌های جزئی مدل قضاوت می‌کنند. شاخص‌های جزئی برازش (نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری آن‌ها) نشان می‌دهند که همه بارهای عاملی معنا دارند. (جدول ۵) همان‌طور که در جدول ۵ قابل مشاهده است مقادیر به‌دست آمده برای هر یک از شاخص‌ها در حد قابل قبول قرار دارد و لذا برازش مدل تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها در شرایط مملو از اطلاعات به سر می‌برند و عدم قطعیت‌های محیطی موجب شده تا سازمان‌ها از جمله سازمان‌های خدماتی تمام تلاش خود را برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی پایدار به کار گیرند. در چنین شرایطی، فرایند مدیریت دانش در سرنوشت جمعیت هلال‌احمر بسیار مؤثر است. از طرف دیگر خرد سازمانی پدیده‌ای است که به کمک مدیریت دانش آمده و موجب می‌شود تا اعضای سازمان تصمیمات درستی را اتخاذ کنند. همچنین، مدیریت دانش عامل مهمی است که بر خودآگاهی و کنترل هیجانات کارکنان هلال‌احمر نیز اثرگذار است. بر همین اساس، پژوهش حاضر درصدد با بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش بتواند پاسخگوی نیازهای آتی جمعیت هلال‌احمر باشد. در ادامه مطابق نتایج پژوهش به تبیین و تفسیر فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، در خصوص فرضیهٔ اول، فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی تأثیرگذار است. بنابراین، داده‌های این پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی کارکنان هلال‌احمر تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با بهبود فرهنگ سازمانی در این سازمان شاهد افزایش خرد سازمانی در کارکنان خواهیم بود.

در این خصوص، باید خاطر نشان کرد که فرهنگ‌سازمانی با ایجاد جو مشارکت در بین اعضای سازمان موجب نزدیک‌تر شدن منافع فردی اعضا با منافع سازمانی شده و انگیزه لازم برای تلاش برای پیشبرد اهداف سازمان را فراهم می‌سازد و این خود نشانه‌ای از وجود خرد سازمانی است. همچنین وجود فرهنگ یادگیری و دانش‌محوری در سازمان به بروز خرد کارکنان سازمان کمک شایانی می‌کند. فرهنگ‌سازمانی تحت کنترل عوامل مختلفی ازجمله خرد رهبران است. ازآنجایی‌که سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی تحت تأثیر چالش‌های محیطی مانند فنّاوری‌های نوین و جهانی‌شدن هدایت و کنترل می‌شوند، رهبران آن‌ها باید با نهادینه کردن فرهنگ قوی در سازمان موجبات خردمندی اعضای سازمان را فراهم کنند و از طریق فرهنگ‌سازمانی به افراد آموزش دهند که باید در زمین] منفعت عمومی و حقوق شخصی، عملکردی خردمندانه داشته باشند. نتایج حاصل با مطالعات سعیدپور و همکاران، (۲۰۱۶) هبیج و اشمیدپیتر (۲۰۱۶)، شاهرخی و همکاران (۱۳۹۴) همسو است.

درخصوص فرضیهٔ دوم، نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش کارکنان هلال‌احمر تأثیر معناداری دارد. بدین معنا که با

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

وجود فرهنگ سازمانی مناسب در این سازمان شاهد افزایش مدیریت دانش در کارکنان خواهیم بود.

سازمان‌های متعالی و برتر امروزی که هلال‌احمر جزء اصلی آنها هستند، فرهنگی قوی و مثبت دارند، زیرا فرهنگ قوی و مثبت موجب افزایش تعهد افراد به سازمان و همسویی اهداف فردی و سازمانی می‌شود که در نهایت موجب بهبود بهره‌وری کارکنان می‌گردد. طبق یافته‌های پژوهش حاضر، مؤلفه مشارکت و درگیری در کار فرهنگ غالب در بین کارکنان بوده است. از این‌رو، می‌توان گفت که در چنین سازمانی، اعضای سازمان به کار خود تعهد کافی داشته و خود را به عنوان عضو کوچکی از سازمان دانسته و احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش دارند. فقط با بررسی و تغییر یک فرهنگ سالم سازمانی می‌توان الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان مزیت رقابتی بهره برد. وجود فرهنگ ضعیف و بدون انعطاف باعث می‌شود که کارکنان تمایلی به نوآوری و ارائه پیشنهاد نداشته باشند درصورتی‌که یک فرهنگ پویا و مشارکتی در برابر تغییرات به خوبی واکنش نشان داده و موجبات توسعه سازمان را فراهم می‌کنند. نتایج حاصل با مطالعات کاسمسپ (۲۰۱۷)، وی و میراگلیا (۲۰۱۷)، علی، (۲۰۱۷). لاوسون (۲۰۰۳)، همسو است.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در مورد فرضیهٔ سوم، مدیریت دانش بر خرد سازمانی تأثیرگذار است. بنابراین، داده‌های این پژوهش نشان داد مدیریت دانش بر خرد سازمانی کارکنان هلال‌احمر تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با بهبود فرایند مدیریت دانش در این سازمان شاهد افزایش خرد سازمانی در کارکنان خواهیم بود.

دنیای امروز عصر دانایی است و هلال‌احمر نیز مانند دیگر سازمان‌ها در این عصر با موانع و مشکلاتی روبه‌روست که قصد دارد از آن‌ها رهایی یابد؛ اما یکی از آرمان‌های هلال‌احمر، توسعهٔ علمی و پژوهشی است که این کار با مدیریت درست دانش انجام می‌پذیرد. مدیریت دانش در هلال‌احمر بر ایجاد، تسهیم و انتقال دانش مبتنی است. فرایند مدیریت دانش با خرد سازمانی که شامل خرد تمام اعضای سازمان است درهم‌آمیخته و موجب بهبود خرد سازمانی کارکنان می‌شود. کارکنان هلال‌احمر با تولید و ذخیره به‌موقع دانش، موجبات ایجاد خرد سازمانی را فراهم می‌کنند. از طرف دیگر خرد سازمانی به فرایند سازمان‌دهی و به‌کارگیری دانش در هلال‌احمر نیز کمک شایانی می‌کند، بنابراین این دو متغیر ارتباط دوسویه‌ای باهم دارند. با ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش در هلال‌احمر و تسهیم دانش، کارکنان مطلوب‌تر می‌توانند به خرد سازمانی دست یابند و منافع فردی خود را در خدمت منافع سازمانی پیش برند. نتایج حاصل با مطالعات جنکس (۲۰۱۷)، سابهاروال (۲۰۱۷)، پینهیرو و همکاران، (۲۰۱۲)، رولی (۲۰۰۶)، کیم و همکاران، (۲۰۱۷) همسو است.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش، برای بهبود فرهنگ سازمانی درخصوص رسیدن به خرد سازمانی و مدیریت درست دانش پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

– جمعیت هلال‌احمر می‌تواند با تسهیم کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی آنها را تشویق کند تا به‌طور مداوم به نیازسنجی دانش خود بپردازند؛

– ارزیابی دانش موجود در سازمان به‌طور مستمر انجام شود؛

– جمعیت هلال‌احمر باید به کارکنانی که از فرهنگ دانش‌محوری حمایت می‌کنند، تفویض اختیار کند؛

– سیستم مناسبی در جمعیت مستقر شود تا دانش ضمنی (خاموش) کارکنان، شناسایی و برای منافع سازمان به‌کار گرفته شود؛

– مسئولان جمعیت هلال‌احمر فرهنگ سازمانی و اهداف آن را به‌خوبی تفسیر کنند.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بدین وسیله بر خود لازم می‌دانند تا از تمام کسانی‌که به نحوی در انجام این مقاله یـاری رساندند، قدردانی و تشکر کنند.

References

1. Ruhi, T. What is excellence in practice: empirical explorations of vocational Bildung and practical wisdom through case narratives. 2017
2. Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. Human resource management. Nelson Education. 2016
3. Aryanto, V. D. W. The Role of Local Wisdom-Based e-Eco-Innovation to Promote Firms' Marketing Performance. International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD), 2017; 8(1), 17-31.
4. Shekari. M. R., Esmaeeli Givi, M. R & Keshavarz. H. Investigating the knowledge management infrastructure and its influence on organizational intelligence in research institutes affiliated to the Ministry of Science, Research, and Technology. Institute of Science and Technology of Iran, 2016; 31(4), 1075-1097 [In Persian]
5. Pinheiro, P., Raposo, M., & Hernández, R. Measuring organizational wisdom applying an innovative model of analysis. Management Decision, 2012; 50(8), 1465-1487.
6. Davis, J. The Greats on Leadership: Classic Wisdom for Modern Managers. Nicholas Brealey Publishing. 2016
7. Law, A., & Staudinger, U. M. Eudemonia and wisdom. In Handbook of Eudemonic Well-Being. Springer International Publishing. 2016; pp:135-146
8. Staudinger, U. M., & Pasupathi, M. Correlates of wisdom-related performance in adolescence and adulthood: Age-graded differences in "paths" toward desirable development. Journal of Research on Adolescence, 2003; 13(3), 239-268.
9. Rowley, J. An analysis of the e-service literature: towards a research agenda. Internet research, 2006; 16(3), 339-359.
10. Schein, E. H. Organizational culture. American Psychological Association. 1990;Vol.45, No.2, p.109.
11. Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Ocasio, W.Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. Strategic Management Journal. 2016
12. Kim, P. B., Kim, S., Kim, S. S., & Kim, J. Organizational drivers and outcomes of casino employees' work adaptability. Journal of Hospitality Marketing & Management, 2017; 26(3), 276-296.
13. Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. Organizational learning, knowledge, and wisdom. Journal of organizational change management, 2000; 13(6), 595-618.
14. Vaill, P. B. Interpersonal Relations in Organizations and the Emergence of Wisdom. Handbook of organizational and managerial wisdom, 2007; 327.
15. Brown, S. C. A model for wisdom development-and its place in career services. Journal of Career Planning and Employment, 2002; 62(4), 29-36.
16. Spohrer, J., Bassano, C., Piciocchi, P., & Siddike, M. A. K. What makes a system smart, wise in advances in the human side of service engineering, Springer International Publishing, 2017; pp. 23-34
17. Saeidipour, B., Kazemi, S.M. Mohamadabadi, A.J. Azizi, M. The study of the relationship between transformative

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

leadership & individual creativity of staff in organizations. Mediterranean Journal of Social Sciences, 2016; 7(4 S1), 234. [In Persian]
18. Habisch, A., & Schmidpeter, R. (Eds). Cultural Roots of Sustainable Management: Practical Wisdom and Corporate Social Responsibility. Springer. 2016
19. Shahrokhi, F., Navidi, A & Shoghi, B. The impact of organizational wisdom on the efficiency of education staff in Markazi province. Educational Management Innovations, 2015; 11 (1), 60-75 [In Persian]
20. Küpers, W. A handbook of practical wisdom: Leadership, organization, and integral business practice. Rutledge. 2016
21. Denison, DR. Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change. The international handbook of organizational culture and climate, 2000; 347-372.
22. Kasemsap, K. Unifying a framework of organizational culture, organizational climate, knowledge management, and job performance. Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, 2017; 270.
23. Wei, Y., & Miraglia, S. Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. International Journal of Project Management, 2017; 35(4), 571-585.
24. Ali, MM. The review of knowledge management on individual competency in organization. Journal on Technical and Vocational Education, 2017; 1(2), 20-25. [In Persian]
25. Lawson, S. Examining the relationship between organizational culture and knowledge management (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University). 2003
26. Gordon,S. The role of the macrophage in immune regulation. Research in immunology, 1998; 149(7), 685-688.
27. Glückler, J., Lazega, E., & Hammer, I. Knowledge and Networks. 2017
28. KeyvanAra, M., Yazdkhasti, A., Bahrami, S & Masudian, Y. The Relationship between Knowledge Management and Organizational Intelligence Components in Isfahan University of Medical Sciences. Health information management, 2011; 8(5), 673-680 [In Persian]
29. Christensen, E. W., Bierly, P. E., & Kessler, E. H. Organizational Wisdom as a Strategic Weapon. Strategies and Tactics in Business Management for the New Millennium, 2000; 13-37.
30. Clayton, V. P., & Birren, J. E. The development of wisdom across the life span: A reexamination of an ancient topic. Life-span development and behavior, 1980; 3, 103-135.
31. Ardelt, M. Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. Research on aging, 2003; 25(3), 275-324.
32. Rooney, D. Knowledge appreciates your generosity: exploring a meeting point between knowledge & wisdom. Prometheus, 2016; 1-16.
33. Hays, J. Transformation &Transcendence for Wisdom: The emergence and sustainment of wise leaders and organizations. A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization, and Integral Business Practice, 2016, 17
34. Robbins, D. Bourdieu and culture. Sage. 1999
35. Samadi Miyarkolahi, H., Samadi Miyarkolahi. H & Aghajani, H. Explain the role of transformational leadership style in organizational culture. Organizational Culture Management, 2016; 14(2), 499-519 [In Persian]
36. Hammond, M. M., Lester, G., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. Age Diversity and Leadership: Enacting and Developing Leadership for All Ages. In The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work Palgrave Macmillan UK., 2017, pp. 737-759
37. Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. Intellectual capital–defining key performance indicators for organizational knowledge assets. Business Process Management Journal, 2004; 10(5), 551-569.
38. Hosseini Sarkhosh, S. M. The conceptual framework of the influence of transformational leaders on organizational culture. Human Development of Police, 2010; 7(3), 59-72 [In Persian]
39. Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. Impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behaviors and knowledge-sharing behaviors. Journal of Business Ethics, 2016;133(2), 325-333.
40. Mitroff, I. I. Wisdom: how the leaders of purpose-driven organizations manage from their values.In combatting disruptive

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

change. Palgrave Macmillan US. 2016. pp. 47-63
41. Baltes, P. B., & Smith, J. The fascination of wisdom: Its nature, ontogeny, and function. Perspectives on psychological science, 2008; 3(1), 56-64.
42. Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. American psychologist, 2000; 55(1), 122
43. Srivastva, S., & Cooperrider, D. L. Organizational wisdom and executive courage. Lexington Books. 1998
44. Jennex, M. Re-Examining the Jennex Olfman Knowledge Management Success Model. In Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences. 2017
45. Sabharwal, A. The Transformative Role of Institutional Repositories in Academic Knowledge Management. In Managing Knowledge and Scholarly Assets in Academic Libraries. IGI Global. 2017. pp. 127-155
46. Brown, S. C., & Greene, J. A. The wisdom development scale: Translating the conceptual to the concrete. Journal of College Student Development, 2006; 47(1), 1-19

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]

The impact of organizational culture on organizational wisdom regarding the mediating role of knowledge management

(case study: Iranian Red Crescent Society)

Corresponding author: Behzad Shoghi, PhD in Educational Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

Email: b.shoghi@srbiau.ac.ir

Shima Sholehkar, PhD in Educational Management, Islamic Azad University, Tehran North Branch, Tehran, Iran

Samira Soleimani, PhD student in Educational Management, Zanjan Islamic Azad University, Iran

Received: June 30, 2018 **Accepted:** January 1, 2019

Abstract

Background: Today organizational wisdom can affect the knowledge management process in organizations because the wisdom of the organization is based on knowledge and experience. In addition, this phenomenon is tied to different cultural forms in organizations and is influenced by organizational cultures. This research aims to investigate the effect of organizational culture on organizational wisdom considering the mediating role of knowledge management in Iranian Red Crescent Society.

Method: This quantitative study is practical according to the purpose and descriptive-correlation in terms of data gathering. All employees of Red Crescent Society (714 people) were studied; about 256 people were selected by using Morgan table and stratified random sampling. Data were collected by three standard questionnaires including Denison organizational culture (2000), Lawson Knowledge Management (2003), and organizational wisdom by Brown and Green (2006). Then the collected data described through mean, standard deviation, etc. using SPSS-21. In addition, data statistical inference was carried out through structural equation modeling with use of LISREL-v8.80. However, the reliability, convergent validity, and divergent validity were investigated. Path coefficient and significant coefficients were used to examine the research hypotheses.

Findings: The results showed that the proportionality of the proposed model was appropriate with regard to the components of the research and organizational culture had an impact both on organizational wisdom (0.41) and on knowledge management (0.38). Moreover, knowledge management had an impact on organizational wisdom (0.42) and finally, organizational culture had an impact on organizational wisdom with the mediating role of knowledge management (0.57).

Conclusion: The organizational culture of employees should be strengthened and knowledge should be shared among them in order to achieve the appropriate organizational wisdom among the employees of Red Crescent Society because the causes of organizational wisdom rooted in factors such as participation, creativity, and flexibility.

Keywords: organizational culture, organizational wisdom, knowledge management

[Downloaded from jorar.ir on 2026-11-08]