



## ارتباط بین مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد

حسین پورسلطانی زرنندی<sup>۱\*</sup> و رامین ایرجی نقندر<sup>۲</sup>

۱- استادیار دانشگاه پیام نور تهران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۹/۲۵

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد بود.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بوده که به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد ( $N=50$ ) تشکیل می‌دادند و نمونه آماری برابر با حجم جامعه در نظر گرفته شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه مدیریت دانش (لاسون، ۲۰۰۳) و خلاقیت (رندسیپ، ۱۹۷۹) استفاده شد. اعتبار پرسش‌نامه‌ها با بهره‌گیری از نظرات اصلاحی اساتید مدیریت و برنامه‌ریزی رشته تربیت بدنی تعیین گردید و پایایی هر دو پرسش‌نامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب  $(\alpha=0/90)$  و  $(\alpha=0/92)$  به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و آزمون‌های آماری کلموگروف اسمیرووف، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد بین مدیریت دانش و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/733$ ،  $P=0/001$ ) وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های ایجاد دانش ( $r=0/423$ ،  $P=0/014$ )، جذب دانش ( $r=0/62$ ،  $P=0/002$ )، سازماندهی دانش ( $r=0/391$ ،  $P=0/024$ )، ذخیره دانش ( $r=0/553$ ،  $P=0/001$ )، انتشار دانش ( $r=0/796$ ،  $P=0/003$ ) و کاربرد دانش ( $r=0/652$ ،  $P=0/001$ ) با خلاقیت رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. از طرفی نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که انتشار دانش، واجد شرایط پیش‌بینی خلاقیت می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به این که مدیریت دانش نقش بسزایی در بهبود خلاقیت کارکنان دارد، مسئولین سازمان‌های ورزشی باید به دنبال رفع موانع و فراهم کردن بستر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها باشند و به نیروی انسانی که نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمان دارد، بیش از گذشته توجه نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، خلاقیت، کارکنان.

## مقدمه

با توجه به اهمیت تربیت بدنی و ورزش در کشور، هنوز هم در زمینه مدیریت سازمان‌های ورزشی و امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش، کاستی‌هایی وجود دارد. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن اهمیت خاصی دارد چرا که ضعف در شیوه مدیریت و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان و تغییرات محیطی، موجبات شکست این سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف اصلی و اساسی‌شان فراهم می‌آورد (آصفی و همکاران، ۱۳۸۸). اداره کردن ورزش به سازماندهی، ساختار سازمانی و مدیریت سازمانی به مفهوم جدی نیاز دارد. از طرفی بی‌توجهی به دانش مدیریت یکی از مشکلات اصلی ورزش کشور است چرا که در ورزش ما این بُعد روز به روز در حال ضعیف‌تر شدن است (قراخانلو، ۱۳۸۷). پس از گذشت بیش از یک دهه از تحقیقات مدیریت دانش، امروزه سازمان‌ها همچنان در مورد چگونگی ایجاد دانش و اینکه چگونه مدیریت دانش منجر به خلاقیت و نوآوری در هر دو سطح فردی و سازمانی می‌شود، در ابهام هستند. در چند سال گذشته یک تحول اساسی به وقوع پیوسته است، جایی که کارکنان جریان دانش را گسترش داده‌اند و به سرعت بخشیدن به نوآوری اهمیت داده‌اند (جیانگ و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). تجربه کنونی نشان می‌دهد که مدیریت دانش آنطور که باید موفق باشد، موفق نیست. مدیریت دانش باید از ظرفیت‌های نوآورانه پشتیبانی کند. این بدان معنی است که مدیریت دانش باید به کارکنان برای تولید ایده‌های نو و مبتکرانه کمک کند. دانش و خلاقیت به عنوان نیروهای محرک برای سازمان‌ها نگریسته می‌شوند (استون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها، می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌ها امری ضروری و انکارناپذیر است (احمدپور، ۱۳۸۱). هنگام تجزیه و تحلیل موفقیت بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ پکن، مدیریت دانش به عنوان یکی از عناصر کلیدی در سازماندهی این بازیها شناخته شد (کمیته بین المللی المپیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). از طرفی همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند. برای آنکه بتوانیم در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه دهیم، باید به نوآوری و خلاقیت روی آوریم و ضمن شناختن تغییرات و تحولات محیط، برای رویارویی با آنها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک ببینیم (الوانی، ۱۳۸۸). تداوم حیات سازمان‌ها به قدرت بازسازی آنها بستگی دارد، این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت موجود، و اصلاح و بهبود روش‌های تحقق این اهداف انجام می‌شود. سازمان در مسیر تطبیق خود با تغییرات، ناگزیر از تقویت فراگردهای نوآوری و خلاقیت است، زیرا به مرور زمان، سازمان‌های غیرخلاق یا از دور خارج می‌شوند و یا مجبورند سیستم خود را اصلاح کنند (رضائیان، ۱۳۸۷).

بارون<sup>۴</sup> به نقل از الوانی (۱۳۸۸)، مدیریت دانش را یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای استفاده و سهیم شدن در تجربیات و تخصص‌های مدون و نامدون موجود در سازمان قلمداد می‌کند. بارون و هندلی<sup>۵</sup> (۲۰۰۰)، مدیریت دانش یک توصیف کلی از فرهنگ، فرایندها، زیر ساخت‌ها و فناوری‌های موجود در سازمان است که جذب، رشد و بهینه‌سازی سرمایه دانشی سازمان را برای تحقق اهداف راهبردی ممکن می‌سازد (الوانی، ۱۳۸۸). کوزمین<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) به نقل از الوانی (۱۳۸۸)، مدیریت دانش را فرآیند جذب و اخذ دانش به وسیله متخصصان، کارشناسان و افراد حرفه‌ای در سازمان می‌داند که نتایج آن موجب می‌شود این گروه در مقابل مدیریت سازمان از قدرت، اعتبار و استقلال برخوردار شوند و دانش خود را به‌ازای مناسبی در

1 - Jiang and Li

2 - Steven

3 - IOC

4 - Barron

5 - Handley

6 - Kouzmin

اختیار مدیریت قرار دهند. مدیریت دانش عرصه‌ای است که مدیران سازمان و نیروهای دانشی در آن ایفای نقش می‌کنند و حالت مطلوب زمانی به وجود می‌آید که این دانش در جهت اهداف سازمان ذخیره، بازیابی و به کار گرفته شود.

از دیدگاه داقفوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) مدیریت دانش ترکیب فرآیندهای اداره، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان می‌باشد که هدف اصلی آن اطمینان یافتن از این موضوع است که شخص نیازمند در زمان مقتضی، به دانش مورد نیاز خود دسترسی می‌یابد؛ به گونه‌ای که توانایی تصمیم‌گیری به موقع و درست برای او ممکن می‌شود. سازمان‌هایی که مدیریت دانش را در قابلیت اصلی خود مستقر کرده‌اند تفاوت چشم‌گیری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند؛ از جمله این تغییرات، سرعت فرآیندها، شناسایی و سازگاری با تغییرات، حفظ و رشد دارایی‌های فکری و مزیت رقابتی پایدار از طریق خلاقیت مستمر است. دانش، اطلاعات قابل عمل و فعال است که توانایی انجام دادن کار یا قضاوت درباره حال یا آینده را برای افراد فراهم می‌کند (عدلی، ۱۳۸۴). در الگوی سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تبادل دانشی که از آن برخوردارند، ندارند زیرا به جای این‌که به دانش به عنوان یک منبع سازمانی نگاه کنند، به آن به منزله منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقای درجه خود می‌نگرند. اغلب مدیران، دانش را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی ندارند آن را با دیگران به اشتراک بگذارند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در بین کارکنانش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرآیندهای مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد (عسگری، ۱۳۸۴).

خلاقیت، توانایی کاربرد دانش برای حل مسأله و نوآوری است. خلاقیت همواره شامل ایده‌های جدید نیست و می‌تواند درباره انتقال دانش موجود به موقعیت‌های جدید و قرار دادن آن‌ها در چارچوب‌های متفاوت باشد و یا می‌تواند درباره مرتبط ساختن روش‌هایی که قبلاً وجود نداشته‌اند باشد (رحیمی، ۱۳۸۶). دانشمندان، خلاقیت را با تعابیر متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند؛ برای مثال فوکس<sup>۲</sup> معتقد است که "فراگرد خلاقیت عبارتست از هر نوع فراگرد تفکری که مسأله‌ای را به طور مفید و بدیع حل کند؛" همچنین به اعتقاد جرج سیدل<sup>۳</sup>، "توانایی ربط دادن و وصل کردن موضوع‌ها، صرف‌نظر از اینکه در چه حوزه یا زمینه‌ای انجام گیرد، از مبانی بهره‌گیری خلاق از ذهن است" (به نقل از رضائیان، ۱۳۸۷). بیشتر روانشناسان اعتقاد دارند که خلاقیت به دستاوردهای تازه و ارزشمند اشاره دارد. بر این اساس، اولین معیار اثر خلاق، تازگی آن است. در این راستا برخی محققان بر این عقیده‌اند که زمانی می‌توان یک ایده یا دستاورد را تازه محسوب کرد که دست کم از دید ایجاد کننده آن جدید و نو باشد؛ اما برخی دیگر بر این باورند که واژه خلاقیت را برای اثری می‌توان به کاربرد که تفاوت فاحشی با آنچه تا آن زمان شناخته شده است، داشته باشد. این معیار را درجه تبدیل می‌گویند. هرچند معیار تازگی، دستاورد خلاق نیز باید ارزشمند و کارآمد باشد. به این معنی که با خواسته‌های شناختی آن موقعیت، تناسب داشته باشد و مثمر ثمر واقع شود. در واقع معیار ارزشمند بودن جزء اساسی تعریف خلاقیت است که ما را قادر می‌سازد اثرهای نو را با کارآمدی آن‌ها از گستره خلاقیت خارج سازیم (ویسبرگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲). خلاقیت برای بقاء هر سازمانی لازم است. به طور اجمال، ادبیات خلاقیت در حوزه سازمان، بیانگر دسته‌بندی‌های مختلفی از عوامل مؤثر بر خلاقیت می‌باشد که از درون و بیرون سازمان بر توان خلاقیت و نوآوری افراد تأثیرگذار می‌باشند (استانلی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

جهت ترغیب خلاقیت، کارکنان باید تشویق شوند تا بدون ترس از پیامدهای فعالیت‌هایشان، شکست را تجربه کنند و اشتباهات را فرصت مطلوبی برای یادگیری به شمار آورند. البته تحقیقات نشان می‌دهد که افراد معمولاً به اجتناب از ریسک تمایل داشته و بیشتر پیامدهای مطمئن و معین را ترجیح می‌دهند. زمانی که کارکنان پذیرای ریسک نباشند برای آنها خیلی

1 - Daghfous

2 - Fox

3 - George Seidel

4 - Weisberg

5 - Stanley

راحت است تا اینکه در پی روش‌های جدید و نو باشند. بنابراین جهت انگیزش کارکنان به سوی خلاقیت، اطمینان یافتن از اینکه افراد احساس کنند که برای ریسک‌پذیری و شکستن روش‌های جاری کارها، مورد تشویق قرار می‌گیرند امری کلیدی است (شالی و گیلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

رحیمی (۱۳۸۶) در پژوهشی دریافت که بین ابعاد مدیریت دانش و میزان خلاقیت همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. در تحقیق عمومی (۱۳۸۶) مشخص شد که فناوری اطلاعات عاملی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش می‌باشد اما فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و نیروی انسانی بر استقرار مدیریت دانش تأثیری نداشت. مطالعه الهی (۱۳۸۷) و فصیح (۱۳۸۷) حاکی از وجود رابطه معنادار بین تشویق، پاداش و استخدام افراد خلاق با خلاقیت و نوآوری سازمانی بود. حیدری و همکاران (۱۳۸۸) دریافتند بین عوامل روانشناختی توانمندسازی با مدیریت دانش کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان سیستان و بلوچستان رابطه معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق نیازآذری و همکاران (۱۳۹۰) حاکی از آن بود که بین مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن (پالایش دانش، سازماندهی دانش، کاربرد دانش و اشاعه دانش) با خلاقیت رابطه معنادار وجود دارد و بین برداشت دانش با خلاقیت رابطه‌ای وجود ندارد. وال<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) به بررسی روابط ساختاری یادگیری و مدیریت دانش با خلاقیت و نوآوری در معلمان مدارس ابتدایی شهر لیورپول پرداخت و به این نتیجه رسید که متغیر مدیریت دانش دارای رابطه مثبت و معناداری با متغیرهای خلاقیت و نوآوری می‌باشد. پاریز<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) نیز بیان داشت که شبکه‌های غیر رسمی در سازمان‌ها بیشترین فرآیندهای ایجاد، نگهداشت و انتقال دانش را دارند. مونتانا و چارنوو<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرآیند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می‌کند. یافته‌های فوگیت<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۸) نیز وجود رابطه مثبت بین فرآیند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را مورد تأیید قرار داد. چانگ و چینگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) اذعان داشتند که مکانیزم خلاقیت دارای رابطه‌ای مثبت با ظرفیت مدیریت دانش است و از طرفی دارای اثر مثبت بر عملکرد نوآوری است. هیند<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) با بررسی مدیران مراکز آموزش عالی به این نتیجه رسید که متغیر مدیریت دانش دارای اثرات مثبتی بر متغیرهای خلاقیت و نوآوری می‌باشد. ویتام و روی<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) نتیجه گرفتند پاداش‌های درونی در بیشتر موارد مستلزم فرآیند ایجاد مدیریت دانش هستند. رحیمی<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی بر روی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد مختلف مدیریت دانش با خلاقیت، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش لای و لین<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۲) حاکی از آن بود که به کارگیری سیستم‌های مدیریت دانش می‌تواند تکنولوژی مربوط به نوآوری را افزایش داده و در نتیجه عملکرد محصول در سازمان‌ها را بهبود بخشد. ازبگ<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) اذعان داشتند در حوزه مدیریت منابع انسانی، قابلیت‌های مثبت مدیریت دانش، نقش مؤثری بر خلاقیت و نوآوری کارکنان دارند.

لذا با توجه به اهمیت موضوع مدیریت دانش و خلاقیت در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های خدماتی همچون سازمان‌های ورزشی که در داخل دانشگاه‌ها مشغول فعالیت هستند و به طور مستقیم با دانشجویان بسیاری در ارتباط می‌باشند، پژوهشگران بر آن شدند تا رابطه این دو عامل را در اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان سازمان اصلی مولی ورزش

1 - Shalley and Gilson

2 - Wall

3 - Parise

4 - Montana and Charnov

5 - Fugate

6 - Chung and Ching

7 - Hind

8 - Whittom and Roy

9 - Rahimi

10 - Lia and Lin

11 - Özbağ

دانشگاه که عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزش در جامعه دانشجویان تأثیرگذار است و عملکرد آن زمینه‌ساز دستیابی به اهداف تربیت‌بدنی و ورزش به خصوص در بخش دانشگاهی می‌شود، بسنجد. از آنجا که متغیرهای یاد شده از عوامل مؤثر در عملکرد کارکنان هستند و از طرفی پژوهشی در این زمینه در سازمان‌های ورزشی صورت نگرفته است، تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤالات می‌باشد که آیا بین مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن با خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟ و آیا مؤلفه‌های مدیریت دانش می‌توانند خلاقیت کارکنان را پیش‌بینی کنند؟

### روش‌شناسی

روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بوده و به صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فردوسی مشهد ( $N=50$ ) تشکیل می‌دادند که با توجه به کوچک بودن حجم جامعه، نمونه آماری برابر با حجم جامعه در نظر گرفته شد و از این تعداد ۳۳ نفر در تکمیل نمودن پرسشنامه‌ها همکاری نمودند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه به شرح ذیل استفاده گردید:

پرسشنامه مدیریت دانش شرون و لاوسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) که مشتمل بر ۲۴ سؤال بوده است و شامل مؤلفه‌های ایجاد دانش، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش می‌باشد. پرسشنامه از نوع پاسخ بسته بوده و مقیاس اندازه‌گیری سؤالات، مقیاس لیکرت می‌باشد. سؤالات، پنج گزینه‌ای و شامل گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد و روش امتیازگذاری به ترتیب ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ می‌باشد.

پرسشنامه خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹) که مشتمل بر ۵۰ سؤال است. پرسشنامه از نوع پاسخ بسته بوده و مقیاس اندازه‌گیری سؤالات، مقیاس لیکرت می‌باشد. سؤالات، پنج گزینه‌ای و شامل گزینه‌های کاملاً مخالف، مخالف، بدون نظر، موافق و کاملاً موافق و روش امتیازگذاری به ترتیب ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ می‌باشد.

روایی هر دو پرسشنامه با بهره‌گیری از نظرات اصلاحی اساتید مدیریت و برنامه‌ریزی رشته تربیت‌بدنی به دست آمد. با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ پایایی درونی متغیرهای مدیریت دانش ( $\alpha=0/90$ )، ایجاد دانش ( $\alpha=0/85$ )، جذب دانش ( $\alpha=0/72$ )، سازماندهی دانش ( $\alpha=0/76$ )، ذخیره دانش ( $\alpha=0/82$ )، انتشار دانش ( $\alpha=0/86$ )، کاربرد دانش ( $\alpha=0/78$ ) و خلاقیت ( $\alpha=0/92$ ) به دست آمد. به منظور بررسی و مقایسه توصیفی داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های تحقیق از روش‌های آماری آزمون کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون به روش همزمان در نرم افزار SPSS و در سطح معناداری  $P \leq 0/05$  استفاده شد.

### یافته‌ها

از ۳۳ نفر کارمندی که در تحقیق شرکت کردند، ۲۰ نفر (۶۰/۶٪) مرد و ۱۳ نفر (۳۹/۴٪) زن بودند. بر اساس یافته‌های تحقیق، میانگین سن ۸ نفر (۲۴/۲٪) از پاسخ‌دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۹ نفر (۲۷/۳٪) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۲ نفر (۳۶/۴٪) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۴ نفر (۱۲/۱٪) بالای ۵۰ سال بودند. به لحاظ سطح تحصیلات، ۱۴ نفر (۴۲/۴٪) از کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۸ نفر (۲۴/۲٪) فوق دیپلم، ۱۰ نفر (۳۰/۳٪) لیسانس و ۱ نفر (۳٪) دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس بودند. همچنین تعداد کارکنانی که کمتر از ۵ سال سابقه کار داشتند، ۸ نفر (۲۴/۲٪)، ۵ تا ۱۰ سال، ۵ نفر (۱۵/۲٪)، ۱۰ تا ۱۵ سال، ۵ نفر (۱۵/۲٪)، ۱۵ تا ۲۰ سال، ۹ نفر (۲۷/۳٪) و تعداد کسانی که بالاتر از ۲۰ سال سابقه کار داشتند، ۶ نفر (۱۸/۲٪) بود.

جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرونوف استفاده گردید که با توجه به جدول ۱، نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱- نتایج آزمون کلموگروف اسمیرونوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	N	z	sig	نتیجه آزمون
مدیریت دانش	۳۳	۰/۷۸۴	۰/۵۷	داده‌ها نرمال است
خلاقیت	۳۳	۱/۰۷۱	۰/۲۰۱	داده‌ها نرمال است

نتایج به دست آمده از جدول ۲ نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/733$ ،  $P=0/001$ ) وجود دارد. همچنین نتایج ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های مدیریت دانش با خلاقیت نشان می‌دهد که بین ایجاد دانش ( $r=0/423$ ،  $P=0/014$ )، جذب دانش ( $r=0/62$ ،  $P=0/002$ )، سازماندهی دانش ( $r=0/391$ ،  $P=0/024$ )، ذخیره دانش ( $r=0/553$ ،  $P=0/001$ )، انتشار دانش ( $r=0/796$ ،  $P=0/003$ ) و کاربرد دانش ( $r=0/652$ ،  $P=0/001$ ) با خلاقیت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۲- ضریب‌های همبستگی بین مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن با خلاقیت

مؤلفه‌های مدیریت دانش							
متغیر	شاخص	مدیریت دانش	ایجاد دانش	جذب دانش	سازماندهی دانش	ذخیره دانش	انتشار دانش
خلاقیت	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۷۳۳	۰/۴۲۳	۰/۶۲	۰/۳۹۱	۰/۵۵۳	۰/۷۹۶
	سطح معناداری	۰/۰۱	۰/۰۱۴	۰/۰۱	۰/۰۲۴	۰/۰۱	۰/۰۱
	تعداد نمونه	۳۳					

با توجه به نتایج جدول ۳ مقدار آزمون دوربین واتسون ۲/۰۸ به دست آمد که انجام آزمون با رگرسیون را تأیید می‌کند. با توجه به ضریب تعیین به دست آمده از خروجی آزمون، تنها ۰/۶۷۱ از تغییرات خلاقیت توسط مدیریت دانش در مدل توجیه می‌شود. همچنین به منظور بررسی نرمال بودن خطاهای مربوط به متغیرهای پژوهش از نمودار هیستوگرام استفاده گردید که میانگین ۰/۰۱ و انحراف معیار ۰/۹ به دست آمد و گرفتن آزمون با رگرسیون را تأیید کرد.

جدول ۳- نتیجه آزمون دوربین واتسون جهت عدم وابستگی خطاها

مدل	مجذور R	مجذور R تنظیم شده	انحراف معیار	سطح معناداری	دوربین واتسون
۱	۰/۶۷۱	۰/۵۹۵	۱۱/۹۲	۰/۰۰۱	۲/۰۸

با توجه به نتایج جدول ۴، نتایج معادله رگرسیون نشان می‌دهد از میان مؤلفه‌های مدیریت دانش تنها انتشار دانش ( $t=2/369$ ،  $P=0/026$ ) واجد شرایط پیش‌بینی خلاقیت می‌باشد. بر اساس نتایج ضریب استاندارد بتا به ازای یک واحد افزایش در انتشار دانش، میزان خلاقیت ۰/۷ واحد افزایش می‌یابد. بنابراین با توجه به مقادیر  $t$  و سطح معناداری، فرض تساوی ضرایب با صفر رد می‌شود و باید ضرایب B مذکور را در معادله رگرسیون حفظ کرد. لذا معادله رگرسیون به صورت زیر است:

$$y = 96/976 + 4/262x \text{ (انتشار دانش)}$$

جدول ۴- متغیرهای معنادار در رگرسیون چندگانه

سطح معناداری	T	ضریب استاندارد		B	ضرایب غیر استاندارد
		بتا	خطای استاندارد		
مقدار ثابت	۶/۸۰۳	.....	۱۴/۲۵۵	۹۶/۹۷۶	
ایجاد دانش	۰/۳۲۸	۰/۰۶۴	۱/۴۶۲	۰/۴۷۹	
جذب دانش	-۰/۴۷۷	-۰/۱۱۷	۱/۵۸۶	-۰/۷۵۷	
سازماندهی دانش	-۰/۷۳۵	-۰/۱۸	۱/۴۴۵	-۱/۰۶۲	
ذخیره دانش	-۰/۱۶۸	-۰/۰۳۹	۱/۸۹۸	-۰/۳۱۹	
انتشار دانش	۲/۳۶۹	۰/۷	۱/۷۹۹	۴/۲۶۲	
کاربرد دانش	۱/۴۳۳	۰/۳۸۵	۱/۵۲	۲/۱۷۸	

### بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق چگونگی کارکرد مدیریت دانش از زاویه خلاقیت کارکنان که ماحصل آن کسب، حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی پایدار می‌باشد، مورد بحث قرار گرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های این پژوهش نشان داد بین مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/733$ ،  $P=0/001$ ) وجود دارد. این بدین معنی است که اگر کارکنان در سطح بالاتری از مدیریت دانش قرار داشته باشند، خلاقیت آنان نیز بالاتر خواهد بود. این یافته با نتایج پژوهش رحیمی (۱۳۸۶)، الهی (۱۳۸۷)، نیازآذری (۱۳۹۰)، فوگیت و استنک<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، هیند (۲۰۰۸) ویتام و روی (۲۰۰۹) و رحیمی (۲۰۱۱) همخوانی دارد. در این راستا مونتانا و چارنو (۲۰۰۸) بیان داشتند که دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرآیند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می‌کند. سازمان‌های ملی ورزش، سازمان‌هایی مردم‌نهاد هستند که توسعه ورزش را در کشور بر عهده دارند. ساختارهای کارآمد، به اشتراک گذاری و خلق دانش برای رشد و بقا این سازمان‌ها مهم است (نورمن و پیتز، ۲۰۰۷). از آنجایی که مدیریت دانش نقش بسزایی در بهبود خلاقیت کارکنان و در نهایت، ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها دارد، مسئولین سازمان‌های ورزشی باید به دنبال رفع موانع و فراهم کردن بستر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها باشند و همچنین به نیروی انسانی که نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمان دارند بیش از گذشته توجه نمایند.

بین ایجاد دانش با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/423$ ،  $P=0/014$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش ابزری (۱۳۸۴) و نیازآذری (۱۳۹۰) همخوانی دارد. ایجاد دانش به توانایی سازمان در ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و مفید اشاره دارد. دانش آفرینی در سازمان‌ها جهت به‌روز کردن اطلاعات از ضروریات اساسی در فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود. سازمان‌ها باید از ورود اطلاعات بسیار به سازمان جلوگیری کنند زیرا تمامی آنها دارای اهمیت نمی‌باشند. مسئولین سازمان‌های ورزشی باید تنها دانشی را وارد سازمان کنند که در ارتباط با حیطه و مسائل مربوط به ورزش و سازمان‌های ورزشی بوده است و از طرفی موجب افزایش خلاقیت کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد آنها می‌شود.

بین جذب دانش با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/62$ ،  $P=0/002$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش چانگ و چینگ (۲۰۰۸) همخوانی و با نتایج پژوهش نیازآذری (۱۳۹۰) مغایرت دارد. عدلی (۱۳۸۴) بیان نمود از آنجا که جذب دانش باعث ورود دانش جدید به سازمان می‌شود، کارکنان می‌توانند برای حل مسائل و در نتیجه بروز خلاقیت از آن استفاده کنند. نتایج پژوهش عمویی (۱۳۸۶) و پاریز (۲۰۰۷) هم حاکی از آن بود که فناوری اطلاعات ابزار بسیار مهمی برای جذب دانش از

1 - Fugate and Stank

منابع درون و بیرون سازمان می‌باشد و کارکنان در خلاقیت بیشتر به مدل‌های ذهنی، تجربه‌ها، اطلاعات و دانشی که در گذشته به دست آوردند متکی هستند و کمتر به دانش درون سازمانی برای این فرآیند توجه می‌کنند. جیانگ و لی (۲۰۰۹) اذعان داشتند در فرآیند کسب دانش، سازمان با مشتریان و کارکنان در ارتباط است، نظرات آنها را راجع به ایده‌های جدیدی که در سازمان خلق شده می‌پرسد، اطلاعات مفیدی از مشتریان دریافت و ذخیره می‌کند و اطلاعات مفیدی درباره ایده‌ها و محصولات می‌دهد که در سازمان است در اختیار مشتری و سایر ذینفعان قرار می‌دهد.

بین سازماندهی دانش با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $P=0/024$ ،  $r=0/391$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش کرمان آقربشی (۱۳۸۴) نیازآذری (۱۳۹۰) و پاریز (۲۰۰۷) همخوانی دارد. زیرا آنها در تحقیقات خود بیان نمودند که ابتکارات اولیه مدیریت دانش بیشتر بر مبنای فناوری اطلاعات می‌باشد که قادر است مستندات بسیار مهم و بهترین شیوه‌های کارآمد را در خود ذخیره کند. از آنجا که استقرار مدیریت دانش تا حد بسیاری به ذخیره اطلاعات وابسته است، سازماندهی دانش می‌تواند این امر را تسهیل کند تا کارکنان به راحتی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و حل مسائل از دانش استفاده کنند.

بین ذخیره دانش با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $P=0/001$ ،  $r=0/553$ ) وجود داشت. اطلاعات همانند خونی می‌باشد که در کالبد سازمان جریان می‌یابد و به آن حیات می‌بخشد. امروزه اطلاعات یکی از منابع بسیار مهم در امور سازمان‌هاست، زیرا اطلاعات، مواد خام و اولیه تفکر انسان می‌باشد و تفکر نیز عاملی اساسی در فرآیند خلاقیت و نوآوری محسوب می‌شود. در این راستا شعرا (۱۳۸۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسید کارکنانی که در به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیاتشان با همکاران پیشقدم و مصمم هستند، باعث افزایش خلاقیت و ایده‌های نو در آنها می‌گردند. همچنین جعفری (۱۳۸۹) بیان نمود ارزیابی عملکرد صحیح در یک سازمان می‌تواند در نگهداری دانش در سازمان مفید باشد و با لحاظ نمودن اهمیت تقسیم دانش در سازمان، در تسهیم، استفاده و ارزیابی دانش در سازمان تلاش کرد.

بین انتشار دانش با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری ( $P=0/003$ ،  $r=0/796$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش نیازآذری (۱۳۹۰) و چانگ و چینگ (۲۰۰۸) همخوانی دارد؛ همچنین به نتایج پژوهش فصیح (۱۳۸۶) نزدیک می‌باشد که عنوان نمود ارتباطات نقش مهمی در خلاقیت دارند. نتایج پژوهش رحیمی (۲۰۱۱) بیانگر این موضوع است که بین اجتماعی کردن دانش با خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. یاریگر روش (۱۳۸۶) در همین راستا بیان می‌دارد که ساختار افقی سازمانی، تقویت و سیاست درهای باز، جریان دانش را در میان بخش‌ها و افراد سرعت می‌بخشد. از سویی دیگر نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در این پژوهش نشان داد که مؤلفه انتشار دانش واجد شرایط پیش‌بینی خلاقیت کارکنان می‌باشد. این بدان معناست که از طریق انتشار و توزیع دانش در بین بخش‌های مختلف سازمان می‌توان تا حد بسیاری موجبات ایجاد خلاقیت در بین کارکنان را فراهم نمود. استفاده از بولتن، گروه خبری، شبکه داخلی و پست الکترونیک به توزیع بهتر دانش در سازمان کمک می‌کند و کارکنان بدین وسیله می‌توانند با یکدیگر در جنبه‌های مختلفی تبادل نظر نمایند. برای اینکه انتشار دانش موجب عملکرد بهتر و خلاقیت کارکنان گردد باید فرهنگ مناسبی در سازمان وجود داشته باشد، فرهنگی که در آن کارکنان به یکدیگر احترام بگذارند، اعتماد داشته باشند و به بحث و گفتگو برای انتقال دانش بپردازند.

بین کاربرد دانش با خلاقیت کارکنان، رابطه مثبت و معناداری ( $P=0/001$ ،  $r=0/652$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش اورزمزدی (۱۳۸۶)، شجاعی (۱۳۸۷) و نیازآذری (۱۳۹۰) همخوانی دارد. آنها بیان نمودند که فرهنگ سازمانی باید کاربرد دانش را تقویت کند و از تأثیر استقرار مدیریت دانش در بسط و تولید دانش حمایت کند. ایجاد جو اعتماد در سازمان‌ها به گونه‌ای که کارکنان خطری از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر افراد احساس نکنند، تشکیل گروه‌های کاری و ایجاد کانال‌های ارتباطی به منظور افزایش تعاملات شغلی می‌تواند جوی را در سازمان حاکم نماید که افراد خود را جزیی از کل



بدانند و برای پیشبرد اهداف، دانش شغلی خود را از دیگران دریغ نمایند و از این طریق باعث بهبود عملکرد یکدیگر شوند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که از ساختار افقی بین کارکنان استفاده شود تا به کاربرد بهتر دانش کمک کند. همچنین باید توجه داشت که هر دانشی در جایی مناسب به کار گرفته شود تا باعث تداخل بین امور نگردد.

ایجاد تعهد بین سطوح مدیریت و کارکنان نسبت به بینش سازمانی موجب تقویت کارکرد مدیریت دانش و تسهیل انجام کارهای تیمی به عنوان یکی از زمینه‌های اصلی خلاقیت می‌گردد. کارکنان باید اصول کلی راجع به مدیریت دانش را بدانند و چگونگی سازگاری این اصول را با عرصه ورزش درک کنند، سپس آنها را در سازمان خود به کار بندند. مارینا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) فاکتورهای منحصر به فرد در موفقیت مدیریت دانش را، ایجاد درک مفهوم تسهیم مدیریت دانش (بهبود ارتباطات و انتقال دانش و پل ارتباطی میان سطوح متفاوت مدیریتی جهت همکاری و تبادل دانش)، شناسایی ارزش مدیریت دانش و موقعیت استراتژی در سازمان بیان نمود. بر پایه نتایج به دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی سرمایه‌گذاری‌های خود را به سمت استقرار مدیریت دانش در سازمان هدایت کنند، تیمی متخصص را جهت بررسی و ارزیابی دانشی که پیرامون مسائل ورزشی و مدیریت ورزش می‌باشد به وجود آورند تا درباره ورود دانش به سازمان تصمیم‌گیری کنند و در نهایت تفویض اختیار و آزادی عمل بین کارکنان افزایش پیدا کند تا اندیشه‌های نو و جدید را بدون ترس و نگرانی مورد آزمایش قرار دهند. در نهایت به منظور کاربردی‌تر کردن نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌گردد مدیریت اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فردوسی محیطی را در درون سازمان به وجود آورند که شرایط استفاده کردن از تجربیات شغلی گذشته برای کارکنان در تمامی سطوح کاری نیز فراهم آید. از طرفی دیگر تبادل دانسته‌های ارزشمند و اطلاعات شغلی مفید با یکدیگر، ترغیب پرسنل جهت تشکیل گروه‌های کاری و انجام وظایف به صورت تیمی، به کارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات مانند سیستم‌های (اتوماسیون اداری، فناوری اطلاعات، اطلاعات مدیریت، حمایت تصمیم‌گیری و غیره)، استفاده از دانش کارکنان با تجربه و یا بازنشسته و حمایت مادی و معنوی از افرادی که عملکرد دانش‌محور دارند می‌تواند شرایطی را در جهت افزایش سطح دانش درون سازمان ایجاد نماید و به دنبال آن سطح خلاقیت و فعالیت‌های نوآورانه در بین کارکنان رده‌های مختلف نیز بهبود پیدا کند.

## منابع

ابزری، مهدی. (۱۳۸۴). مکان سنجی/استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۸۱). کارآفرینی: (تعاریف، نظریات، الگوها). انتشارات مؤلف، تهران.

آصفی، احمدعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ جلالی فراهانی، مجید؛ و دهقان قهفرخی، امین. (۱۳۸۸). بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت‌بدنی و اداره کل تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش. نشریه حرکت (مدیریت ورزشی)، ۳، ۲۶-۵.

الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۸). مدیریت عمومی، چاپ سی و چهارم، تهران، انتشارات نی.

الهی، محمود. (۱۳۸۷). بررسی عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری سازمانی از دیدگاه مدیران سازمان‌های دولتی مراکز استان کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.

اورمزدی، نوشین. (۱۳۸۶). تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

- جعفری، راضیه. (۱۳۸۹). مدیریت دانش و تأثیر آن بر مدیریت منابع انسانی. مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، دانشگاه شیراز.
- حیدری، نجمه؛ فراهانی، ابوالفضل؛ و غفرانی، محسن. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین عوامل روانشناختی توانمندسازی با مدیریت دانش کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان. مجموعه مقالات هفتمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.
- رحیمی، حمید. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و میزان خلاقیت اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان. اولین همایش مدیران دانش. [www.kmiram.com](http://www.kmiram.com).
- رضائیان، علی. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ یازدهم، تهران، انتشارات سمت.
- شجاعی، عارف. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکت مخابرات ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- شعرا، زهرا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه مدیریت دانش و خلاقیت دبیران شهر شیراز و ارائه راه کارهای عملی کاربرد مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی و آموزش خلاقیت به دانش آموزان. مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. چاپ اول، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه.
- عسگری، ناصر. (۱۳۸۴). بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی)، وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- عمویی، فتنه. (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
- فصیح، بشیر. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر سبک‌های مدیریت بر خلاقیت دبیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- قراخلو، رضا. (۱۳۸۷). دانش مدیریت. روزنامه جام جم، شنبه ۲۱ دی ۱۳۸۷، شماره خبر ۱۰۰۸۹۶۰۱۱۰۵۵. <http://www1.jamejamonline.ir>
- کرمان القریشی، محمدرضا. (۱۳۸۴). امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور ذوب آهن اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد واحد اصفهان.
- نیاز آذری، کیومرث؛ بریمانی، ابوالقاسم؛ و حاجی قلیخانی، بی‌بی سعیده. (۱۳۹۰). بررسی نقش مدیریت دانش بر خلاقیت دبیران در مدارس متوسطه. فصلنامه مدیریت، ۸(۲۱)، ۸۷-۷۹.
- یاریگر روش، حسن. (۱۳۸۶). مدیریت دانش. چاپ اول، تهران، انتشارات مؤلف.
- Chung-Jen, C., & Va-Ching, Y. (2008). *Creativity Mechansm, Knowledge Management Capacity, and Innovation Performance*. Engineering Management Conference, IEEE International, 1-7.
- Fugate, B., Stank, T., & Mentzer, J. (2008). *Linking improved knowledge management to operation and organizational performance*. (on line) <http://adh.sagepub.com>, 23.9.2013.
- Özbağ, G. K., Esen, M., & Esen, D. (2013). *The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 784-793.
- Jiang, X., & Li, Y. (2009). *An empirical investigation of knowledge management and innovative*. Research Policy, 38(2), 358-368.

- Lai, Y. L., & Lin, F. J. (2012). *The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance an Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 157-164.
- Hind, B. (2008). *Introduction to Knowledge Management for Creativity and Innovation Minitrack*. *Journal of Knowledge Management*, 39, 477-490.
- IOC. (2008). *Manual for candidate cities for the games of the XXIX Olympiad* [Z]. Lausanne: International Olympic Committee.
- Marina, D. P. (2010). *Knowledge management: what makes complex implementations successful?* *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 91-101.
- Montana, P., & Charnov, B. (2008). *Management*. 4th ed, Barrons Educational Series, Hauppauge:NY.
- O'Reilly, N. J., & Knight, P. (2007). *Knowledge management best practices in national sport organizations*, *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(3), 264-280.
- Parise, S. (2007). *Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods*. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 359-383.
- Rahimi, H., Arbabisarjou, A., Allameh, S. M., Aghababaei, R., Ling, T. A. N., & Nya, C. (2011). *"Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University"*, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 6, 17-33.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). *What leaders need to know, A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Stanley, F., Slater, G., & Tomas, M. (2008). *Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity & marketing strategy implementation effectiveness*. *Torism Management*, 24(5), 551-552.
- Dhondt, S. (2003). *"Knowledge management, innovation and creativity"*, TNO Work and Employment, TNO-report.
- Wall, T. D. (2005). *Creativity, innovation, Learning and Knowledge Management in the process of service development – results from a survey of experts*. *journal of applied psychology*, 90(5), 774-779.
- Weisberg, R.W. (1992). *Creativity. Beyond the Myth of Genius*. W.H. Freeman and Company. New York.
- Whittom, A., & Roy, M. C. (2009). *Considering Participant Motivation In knowledge Management Projects*. *Journal of knowledge management Practice*, 10(1), 1-13.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

پورسلطانی زرنندی، حسین؛ و ایرجی نقدر، رامین. (۱۳۹۲). ارتباط بین مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۱(۱)، ۶۳ - ۷۳.

## The relationship between knowledge management and employees creativity in physical education organization of Ferdowsi University of Mashhad

Hosein Poursoltani<sup>1</sup> and Ramin Iraj<sup>2</sup>

1 – Assistant Professor, Payame Noor University, Tehran, Iran

2 – Ph.D. Student in Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: 16 December 2013

Accepted: 12 March 2014

---

### Abstract

**Objective:** The aim of this study was to analyze the relation between Knowledge Management and employees Creativity in Physical Education Organization of Ferdowsi University of Mashhad.

**Methodology:** The statistical population of this study was all the employees members of the physical education organization of Ferdowsi University of Mashhad (N=50) and the size of the population were selected as, the size of the sample. For gathering data, two standard questionnaires, driven from knowledge management (Lowson, 2003) and creativity (Randsepp, 1979) were used. Validity of questionnaires was achieved through considering the comments of professors of management and planning in physical education course and by using Cronbach's alpha test the reliability of knowledge management and creativity questionnaires were found to be 0.90 and 0.92, respectively. The research method is correlational and has been done through field method. Descriptive scales and Kolmogorov-Smirnov statistical tests, Pearson correlation coefficient and regression analysis were used to analyze the data.

**Result:** The results of correlation test indicated that there is a positive and significant relation ( $r=0.733$ ,  $P=0.001$ ) between Knowledge Management and Creativity. Furthermore between components knowledge creation ( $r=0.423$ ,  $P=0.014$ ), the absorption of knowledge ( $r=0.62$ ,  $P=0.002$ ), the knowledge of organization ( $r=0.391$ ,  $P=0.024$ ), the knowledge of stored ( $r=0.553$ ,  $P=0.001$ ), the knowledge of Publication ( $r=0.796$ ,  $P=0.003$ ), the knowledge of application ( $r=0.652$ ,  $P=0.001$ ) with creativity and positive and significant relationship was observed.

**Conclusion:** Furthermore the results of regression analysis showed that knowledge publication is expected to qualify creativity. As regards that knowledge management has a significant role in improving employees creativity, the sports responsible should seek to remove barriers and provide the settlement context of knowledge management in organizations are and labor organizations have a role in improving performance over the past drawn attention.

**Key words:** Knowledge management, Creativity, Employees.

---

To cite this article:

Poursoltani Zarandi, H., Iraj, R. (2014). The relationship between knowledge management and employees creativity in physical education organization of Ferdowsi University of Mashhad. *Human Resource Management in Sport*, 1(1), 63 - 73.