

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۳۹۰  
شماره ۹- ص ص : ۸۵- ۶۷  
تاریخ دریافت : ۸۹ / ۰۶ / ۲۴  
تاریخ تصویب : ۸۹ / ۰۹ / ۲۹

## مدیریت دانش و خلاقیت در اداره کل تربیت بدنی استان تهران

محمدحسین انصاری<sup>۱</sup>

کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده

هدف از این تحقیق، سنجش میزان خلاقیت و مدیریت دانش در اداره کل تربیت بدنی تهران و همچنین سنجش ارتباط این دو متغیر است. جامعه آماری شامل کارکنان اداره کل مزبور به تعداد ۲۵۲ نفر است که ۱۵۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه اطلاعات فردی، پرسشنامه خلاقیت رندسیپ و پرسشنامه مدیریت دانش بود. روایی پرسشنامه‌ها به تأیید متخصصان رسید و پایایی آنها نیز به وسیله آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که عدد ۰/۸۱ برای پرسشنامه خلاقیت و ۰/۸۸ برای پرسشنامه مدیریت دانش به دست آمد. برای آنالیز داده‌ها از آزمون‌های کلموگروف - اسمیرنوف، پیرسون، رگرسیون گام‌به‌گام و همبستگی تفکیکی استفاده شد. نتایج نشان داد مدیریت دانش و خلاقیت در اداره کل در حد متوسط است و ارتباط مثبت و معناداری بین مدیریت دانش و خلاقیت وجود دارد و از بین ابعاد چهارگانه مدیریت دانش، برونی‌سازی و اجتماعی‌سازی ارتباط معناداری با خلاقیت دارند.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت دانش، خلاقیت، فرایندهای مدیریت دانش.

## مقدمه

امروزه مفهوم مدیریت دانش و خلاقیت، در مطالعات اجتماعی و سازمانی مشهود است. به نظر می‌رسد اقتصاد امروزی هرچه بیشتر متمایل به دانش شده (۸) و دانش هرچه بیشتر به‌عنوان مفهومی اصلی در شناخت رفتارهای بازار و سازمان‌ها شناخته می‌شود (۱۵). در عین حال، خلاقیت که ارتباط نزدیکی با دانش دارد (۲۰)، به‌نظر توانایی مهمی برای سازمان (۲۳) و منبع ممکن اثربخشی سازمانی و منبع مزیت رقابتی سازمان است (۱۵). سیستم اطلاعات (IS) از تولید دانش و اشتراک آن در سازمان حمایت می‌کند و بیشتر تحقیقات در زمینه مدیریت دانش سازمانی و نقشی که در آن بازی می‌کند، است (۱۸). اهمیت خلاقیت در سازمان، اتکای خلاقیت بر دانش، افزایش استفاده از IS به‌عنوان دانش سازمانی پشتیبان، همگی از اهمیت تحقیق در زمینه ارتباط بین، دانش و خلاقیت در سازمان خبر می‌دهد.

در سال‌های اخیر، تحقیقات انجام گرفته در زمینه مدیریت دانش، تأثیر بیشتری در تحقیقات مدیریتی داشته و بیشتر تحقیقات درباره مدیریت دانش به ایجاد تمایز بین دانش صریح و ضمنی پرداخته‌اند. هرچه دانش ما در حوزه‌ای بیشتر باشد، توانایی انجام کار بهتر در آن حوزه بیشتر خواهد بود (۱۹).

مدیریت دانش سبب دسترسی به تجارب، دانش و مهارت‌هایی می‌شود که در مجموع توانایی‌های جدید، قدرت اجرای عملیات بیشتر، تشویق خلاقیت و نوآوری، شیوه به‌کار بردن دانش موجود سازمان و استفاده بهتر از دانش در فرایند تجارت روزبه‌روز را در سازمان ایجاد می‌کنند (۱۴). به‌طور فزاینده توانایی سازمان برای رقابت در دهکده جهانی از طریق توانایی مدیریت دانش سازمانی و دانش کارکنانشان تعریف می‌شود. پیش از این مدیریت دانش تنها در صنایع دانش‌محور همچون نرم‌افزار، بیوتکنولوژی، صنایع پزشکی و ... کاربرد داشت، ولی امروزه در انواع سازمان‌ها و صنایع به موضوع مهمی تبدیل شده است و امروزه به جرأت می‌توان گفت تنها سازمان‌هایی که محیطی برای مدیریت دانش به وجود آورده‌اند، توان حیات و پیشرفت دارند (۳۱).

براساس تحقیقات مالهورا<sup>۱</sup>، دانش موجود در اذهان اعضای سازمان مهم‌ترین منبع دانش سازمانی است. وی اذعان می‌دارد که مدیریت دانش تنها مدیریت دارایی سازمان نیست، بلکه مدیریت فرایندهای بین‌فردی و

فرایندهای سازمانی است که در این مسیر وجود دارند. او سپس مدیریت دانش را به عنوان ترکیبی نیروزا از ظرفیت فرایند داده‌ها و اطلاعات در فناوری اطلاعات و ظرفیت خلاقیت و نوآوری افراد بیان می‌دارد (۲۱).

سازمان‌ها برای باقی ماندن در رقابت، با تغییرات محیط نوآوری، پاسخگویی به تقاضاهای بازار، ارتقای افراد و ظرفیت‌هایشان و حفظ ارتباطات مناسب با فراهم‌کنندگان، مشتریان و شرکا، به مدیریت دانش نیاز دارند (۱۳).

خلاقیت و دانش ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند (۱۳). ویسبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) به فرض عمده‌ای در تحقیقات اخیر خلاقیت در ارتباط با کشش بین دانش و خلاقیت اشاره می‌کند. دانش ممکن است عناصر پایه‌ای و قسمت‌های عمده‌ای را که برای ساختن ایده جدید لازم است، فراهم کند اما برای اینکه این ساختارهای پایه‌ای در دسترس باشند، به ایده‌های کهنه نباشد تعصب زیادی نشان داد. ارتباط بین دانش و خلاقیت به صورت وارونه فرض می‌شود که در آن بالاترین خلاقیت در حد وسطی از دانش به وقوع می‌پیوندد. براساس این نظریه دانش با خلاقیت ارتباط مثبتی دارد، بنابراین به منظور داشتن سطح بالایی از خلاقیت، باید زمان زیادی را برای درونی‌سازی دانش در سازمان اختصاص دهیم (۳۲).

در حال حاضر یکی از بزرگ‌ترین محدودیت‌های خلاقیت در سطوح مختلف سازمان این تفکر است که خلاقیت تنها خاص واحدهای تحقیق، توسعه و طرح‌های بزرگی مانند محصولات، خدمات یا بهبود فرایندهای جدید است. حال آنکه خلاقیت برای بهبود و توسعه تمامی فعالیت‌های ریز و درشت در زندگی روزمره و تمامی سطوح گروه‌ها و سازمان ضروری است (۶). خلاقیت به عنوان نیاز عالی بشری در تمام زندگی او مطرح بوده و عبارت است از تحولات دامنه‌دار و جهشی در فکر و اندیشه انسان، به طوری که حائز یک توانایی در ترکیب عوامل قبلی در طرح جدید می‌شود (۱۰). به هر حال، تحقیقات جاری بر این موضوع تأکید دارد که کارکنان هر شغل و حرفه‌ای می‌توانند خلاق باشند (۴)، بنابراین برای بهره‌گیری سازمان‌ها از خلاقیت، باید محققان سازمانی متغیرهایی که موجب تشویق و ترغیب خلاقیت می‌شوند را شناسایی کنند تا مدیران بدانند چگونه خلاقیت را مورد حمایت قرار دهند (۱۲).

شالی و گیلسون<sup>۱</sup> بیان می‌کنند: در حال حاضر هرچند ما چیزهایی در مورد عوامل مؤثر بر وقوع رفتارهای خلاق می‌دانیم اما هنوز هم چیزهای زیادی در این زمینه وجود دارد که ما نمی‌دانیم (۲).

مدیریت خلاق باید از ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش، یادگیری، افزایش وفاداری و اعتماد، تأکید بر خلاقیت و استقلال کارکنان حمایت کند تا اینکه سازمان دانش‌محور در رقابت و حیات موفق عمل کند. همچنین سازمان‌های دانش‌محور باید سازمان‌هایی انسان‌محور باشند، اما مهم‌تر از آن ایجاد ساختار و فرهنگی متناسب با این فرایند است (۲۲). همچنین برای بهبود نوآوری در سازمان‌ها، سازمان‌ها باید خلاق باشند و محیطی خلاق را پدید آورند و مدیران باید خود را با محیط غیررسمی و تصمیم‌گیری سریع هماهنگ سازند و این راهی به‌سوی ساخت محیط براساس خلاقیت و دانش است. مدیران غیر از این کار، باید به استخدام، حفظ، پاداش‌دهی و انگیزه دادن به کارکنان خلاق که سازمان خود را دوست دارند و توانایی نوآور بودن در تولید کالاها، خدمات و فرایندها را دارند نیز اقدام کنند (۱۶).

کریسکولو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی نشان دادند که شرکت‌های چندملیتی خلاق، علاوه بر اینکه از پژوهش‌ها استفاده می‌کنند، ارتباطات مناسب‌تری با فروشندگان، تهیه‌کنندگان و دانشگاه‌ها دارند و از دانش آنها نیز بهره می‌گیرند (۵).

لیائو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی بین ۳۶۲ واحد تولیدی در چین ارتباط مثبتی بین کسب دانش و افزایش خلاقیت در سازمان مشاهده کردند (۹). همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده از منابع گسترده موجب افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها می‌شود و ارتباطات قوی در سازمان برای تبادل اطلاعات و داده‌ها مناسب‌ترند و این خود بر خلاقیت تأثیر می‌گذارد و به اشتراک‌گذاری دانش در میان شرکت‌ها و نوآوری در آنها ارتباط مثبتی با هم دارند (۳۳). لی و همکاران در تحقیقی بر روی ۶۰۷ شرکت چینی ارتباط مثبتی را بین مشارکت در دانش و افزایش خلاقیت مشاهده کردند (۳).

1 - Shally and Gilson

2 - Criscuolo

3 - Lyao

خلاقیت در نتیجه یادگیری پیوسته است که خود حاصل ترکیب دانش‌های مجزا براساس یادگیری از یکدیگر در محیطی است که در آن اعتماد نقش مهمی دارد. همچنین عوامل ساختاری مدیریت دانش مانند مجریان آن و همچنین فناوری اطلاعات در سازمان تأثیر مثبتی بر خلاقیت دارند (۲۸).

لیپونن و همکاران نشان دادند که شرکت‌ها از طریق افزایش احتمال نوآوری‌های موفق می‌توانند به منابع دانش بشیرتری دسترسی داشته باشند و سطح وسیعی از اهداف نوآورانه و منابع دانش با نوآوری‌های موفق ارتباط دارند (۷). تحقیقی دیگر نشان داد که ساختار سازمانی و فرهنگ مدیریت دانش در سازمان ارتباط مثبتی با کارایی سازمان خلاق (۲۷) و مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر برون‌دادهای نوآورانه سازمان، بهبود محصولات و پیشبرد کارکنان دارد (۲۹).

تحقیقی در اسپانیا نشان داد که استفاده از دانش‌های برون‌سازمانی نسبت به دانش‌های درون‌سازمانی تأثیر متفاوتی بر نوآوری در سازمان‌ها دارد (۱۷). از سویی دیگر، نه تنها قلمرو دانش بلکه رفتار نوآورانه نیز به نظر می‌رسد تأثیر زیادی بر سیستم مدیریت دانش داشته باشد. در حقیقت، ترکیب متفاوتی از این دو مفهوم تأثیر متفاوتی بر مدیریت دانش دارد (۲۷).

نتایج تحقیقی در کره جنوبی نشان داد که سبک رهبری، پاداش براساس عملکرد، اشتراک در دانش و اطلاعات فرهنگ یادگیری سبب افزایش نوآوری در دولت می‌شود. همچنین وضوح اهداف و ارتباطات شبکه‌ای نیز بر ظرفیت نوآوری به‌طور معناداری مؤثر است (۲۶).

راهبردهای نوآورانه که از سوی مشتریان و فعالیت‌های تحقیق و توسعه هدف‌گذاری شده‌اند، به‌طور معناداری با مدیریتی دانشی که توسط شرکت‌های آلمانی نوآور به‌کار گرفته می‌شود، ارتباط دارد. البته عوامل دیگری مانند اندازه شرکت و نوع صنعتی که شرکت‌ها در آن کار می‌کنند نیز در تصمیم برای استفاده از مدیریت دانش تأثیر دارد (۳۰).

موضوع خلاقیت در سازمان‌های ورزشی ما، مسئله بسیار مهمی است و باتوجه به نیاز ورزش کشور به این مقوله اعم از ورزش قهرمانی، همگانی، تفریحی، پرورشی و حرفه‌ای، لزوم مشارکت تمام ارگان‌های ورزش کشور برای دستیابی به ایده‌های نو و طرح‌های جدید در راستای رشد و ارتقای همه‌جانبه ورزش کشور را می‌طلبد.

تربیت بدنی و ورزش با طراحی طرح‌ها و برنامه‌های جدید می‌تواند زمینه مناسبی برای فعالیت اقشار مختلف را فراهم آورد و جامعه را به سمت سالم زیستی و ورزش سوق دهد (۱). این خلاقیت بدون وجود دانش در درون سازمان‌های ورزشی دور از ذهن به نظر می‌رسد. با توجه به مطالب ذکر شده این سؤال در ذهن محقق ایجاد شد که آیا ارتباطی بین این دو شاخص در سازمان‌های ورزشی ایران وجود دارد یا خیر؟ برای سنجش این مطلب پرسش‌هایی مطرح شد که محقق درصدد یافتن پاسخ برای آنها برآمد:

۱. مدیریت دانش و خلاقیت در اداره کل تربیت بدنی استان تهران در چه سطحی قرار دارد؟

۲. آیا ارتباطی بین مدیریت دانش و خلاقیت وجود دارد؟

۳. آیا بین اجزای مدیریت دانش و خلاقیت ارتباطی وجود دارد؟

۴. اجزای مدیریت دانش تا چه حد خلاقیت را پیش‌بینی می‌کنند؟

## روش تحقیق

روش این تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی است که از لحاظ زمانی، تحقیق مقطعی به حساب می‌آید. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی اداره کل تربیت بدنی استان تهران است (۲۵۲ نفر). با توجه به تعداد جامعه آماری از طریق جدول مورگان به تعیین تعداد نمونه اقدام شد که برای این تعداد، جامعه جدول مورگان ۱۵۵ نمونه را پیشنهاد می‌کند که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی اقدام به نمونه‌گیری و توزیع پرسشنامه شد و از ۱۵۵ پرسشنامه توزیع شده، ۱۳۸ پرسشنامه عودت داده شد. برای سنجش و آزمون متغیرها از سه پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول، پرسشنامه اطلاعات فردی شامل سؤالاتی در زمینه سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کار بود. پرسشنامه دوم پرسشنامه سنجش خلاقیت رندسیپ بود. این پرسشنامه برای سنجش خلاقیت در مقیاس فردی طراحی شده و شامل ۵۰ گویه است که این گویه‌ها توسط طیف لیکرت ارزشگذاری شده‌اند و از خیلی مخالفم تا خیلی موافقم را دربرمی‌گیرند. این پرسشنامه، پرسشنامه‌ای استاندارد است که بارها در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته و روایی آن به تأیید رسیده است. پایایی آن نیز بارها محاسبه و تأیید شده است. به طور مثال کاظمی (۱۳۸۱) پایایی آن را با استفاده از آلفای کرونباخ سنجید و

ضریب ۰/۷۳ را بین کرد و امیدی (۱۳۸۵) نیز عدد ۰/۷۵ را ذکر کرده است. محقق در این تحقیق به سنجش پایایی از طریق آلفای کرونباخ اقدام کرد که عدد ۰/۷۸ به دست آمد. پرسشنامه سوم که برای سنجش مدیریت دانش از آن استفاده شد، پرسشنامه‌ای محقق ساخته شامل ۱۷ سؤال برای بررسی وضعیت فرایندهای مدیریت است؛ ۴ سؤال مربوط به درونی‌سازی، ۶ سؤال مربوط به برون‌سازی، ۴ سؤال مربوط به اجتماعی‌سازی، ۳ سؤال مربوط به ترکیب، در این پرسشنامه از مقیاس لیکرت برای مشخص کردن پاسخ‌ها استفاده شده است.

روایی این پرسشنامه در دو بخش سنجیده شد. در بخش اول پرسشنامه‌ای براساس مبانی نظری موجود برای سنجش فرایندهای مدیریت دانش طراحی شد و در بخش دوم، این پرسشنامه برای ۵ نفر از متخصصان مدیریت دانش در سطح دانشگاه فرستاده شد و با مقدار ۰/۸۲۴ مورد تأیید قرار گرفت. پایایی آن نیز با روش آلفای کرونباخ ثابت شده است. آلفای کرونباخ پرسشنامه به شکل زیر محاسبه شده که برای درونی‌سازی برابر با عدد ۰/۸۷۶ برای برون‌سازی برابر با ۰/۹۰۴، برای اجتماعی‌سازی برابر با ۰/۸۰۸، برای ترکیب نیز برابر با ۰/۹۰۷ محاسبه شده که مورد تأیید است. برای آنالیز داده‌ها از آزمون‌های کلموگروف - اسمیرنوف، پیرسون، رگرسیون گام‌به‌گام و همبستگی تفکیکی و برای تفسیر داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

بازه سنی پاسخ‌دهندگان بین ۲۴ تا ۵۵ سال بود که میانگین سنی آنان نیز ۳۶/۵ سال به دست آمد. یافته‌ها نشان داد که سابقه خدمت از ۲ تا ۲۹ سال متغیر و میانگین آن ۱۲ سال بود. ۴۵ درصد آزمودنی‌ها زن و ۵۵ درصد مرد بودند.

تجزیه و تحلیل آمار استنباطی نشان می‌دهد که توزیع داده‌های خلاقیت و مدیریت دانش نرمال است. این نتیجه‌گیری از طریق آزمون کلموگروف - اسمیرنوف به دست آمد که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ - آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

متغیر	Sig
خلاقیت	۰/۷۸۱
مدیریت دانش	۰/۹۸۰

باتوجه به نتایج به دست آمده و اینکه مقدار سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است، می توانیم برای آزمون فرضیات خود از آزمون های پارامتریک، به علت نرمال بودن توزیع داده ها استفاده کنیم.

نمره های به دست آمده در هر دو حوزه مدیریت دانش و خلاقیت از حد متوسط این دو متغیر در اداره کل تربیت بدنی استان تهران خبر می دهد.

جدول ۲ - میانگین متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
مدیریت دانش	۶۵/۰۲۵	۹/۰۰۷
خلاقیت	۶۰/۵	۶/۷۸

### رگرسیون گام به گام:

در سه روش مختلف متغیرها را یکی یکی وارد الگو کرده یا آنها را حذف می کنند. این روش ها عبارتند از انتخاب پیشرو، حذف پسرو و الگوریتم افرویمسان، اغلب از رگرسیون گام به گام برای الگوریتمی که افرویمسان (۱۹۶۰) پیشنهاد کرده، استفاده می شود. این روش با ورود متغیری که بیشترین مقدار  $F_1$  را حاصل و آزمون  $F$  را برقرار می کند، شروع می شود. به همین ترتیب متغیر دوم انتخاب می شود، این روش بررسی می کند که آیا هریک از دو متغیری را که تاکنون وارد شده اند. با آزمون  $F$  حذفی می توان حذف کرد یا خیر؟ به طور کلی بعد از انتخاب یک متغیر با آزمون  $F$  ورودی (به جز اولین متغیر)، این روش سعی می کند متغیرهایی را که دیگر برای



برازش الگوی خوب با استفاده از آزمون  $F$  حذفی لازم نیستند، حذف کند. بنابراین برنامه‌های رایانه‌ای به استفاده‌کننده امکان می‌دهد تا دو مقدار بحرانی  $F$ ، یکی برای آزمون  $F$  ورودی و یکی برای آزمون  $F$  حذفی تعریف کند. چنانکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود. مدل اول ۰/۶۲۶ درصد تغییرات و مدل دوم ۰/۶۹۰ درصد تغییرات را تبیین کرده است. جدول ۴ نشان می‌دهد که معادله خط رگرسیون از لحاظ آماری معنی‌دار است (مدل ۱ و ۲). جدول ۴، ضرایب رگرسیون مدل ۱ را نشان می‌دهد که معادله خط رگرسیون به شکل زیر بیان می‌شود. این مدل ۰/۴۱۷ درصد تغییرات در متغیر وابسته (خلاقیت) را توسط متغیر مستقل (برونی‌سازی) تبیین می‌کند.

آزمون  $t$  در جدول ۴ به بررسی این فرضیه می‌پردازد که ارزش محاسبه‌شده برای تخمین شاخص‌های اول و دوم در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. یعنی در سطوح اطمینان مورد ارزش  $t$  مشاهده‌شده نشان می‌دهد که  $b_1$  و  $b_2$  برابر صفر نیستند و ضرایب محاسبه‌شده از لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۴، همچنین ضرایب رگرسیون مدل ۲ را نشان می‌دهد که معادله خط رگرسیون به شکل زیر بیان می‌شود. این مدل ۰/۶۲ درصد تغییرات در متغیر وابسته (خلاقیت) را از طریق متغیر مستقل (برونی‌سازی و ترکیب) تبیین می‌کند.

آزمون  $t$  در جدول ۵، به بررسی این فرضیه می‌پردازد که ارزش محاسبه‌شده برای تخمین شاخص‌های اول، دوم و سوم در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. یعنی در سطوح اطمینان مورد ارزش  $t$  مشاهده‌شده نشان می‌دهد که  $b_1$ ،  $b_2$  و  $b_3$  برابر صفر نیستند و ضرایب محاسبه‌شده از لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۳ - اطلاعات مربوط به ضرایب رگرسیون گام به گام فرایندها به طور تفکیکی و اثربخشی مدیریت دانش

تغییرات آماری			ضریب تعیین تعدیل یافته	ضریب تعیین	ضریب همبستگی چند گانه	مدل
سطح معنی داری تغییر $F$	تغییر $F$	تغییر ضریب تعیین				
۰/۰۰۰	۷۰/۴۳۴	۰/۶۰۰	۰/۴۰۳	۰/۴۱۷	۰/۶۴۶(a)	۱
۰/۰۳۷	۴/۵۹۵	۰/۰۳۶	۰/۴۵۰	۰/۴۷۶	۰/۶۹۰(b)	۲

جدول ۴ - اطلاعات مربوط به آزمون با استفاده از ANOVA

مدل	مجموع مجذور خطاها	درجه آزادی	میانگین مجذور	F	سطح معنی داری
۱. رگرسیون	۱۵۵۲/۰۷۸	۱	۱۵۵۲/۰۷۸	۲۸/۶۴۲	۰/۰۰۰ (a)
خطاها	۲۱۶۷/۵۶۵	۴۰	۵۴/۱۸۹		
جمع	۳۷۱۹/۶۴۳	۴۱			
۲. رگرسیون	۱۷۷۲/۰۴۳	۲	۸۶۶/۰۲۲	۱۷/۷۴۲	۰/۰۰۰ (b)
خطاها	۱۹۴۶/۶۰۰	۳۹	۴۹/۹۳۸		
جمع	۳۷۱۹/۶۴۳	۴۱			

(a) متغیر مستقل: برونی سازی

(b) متغیر وابسته: برونی سازی و ترکیب

جدول ۵ - اطلاعات مربوط به ضرایب رگرسیون

سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		ضرایب استاندارد Beta	انحراف استاندارد B	
۰/۰۰۰	۳/۹۵۱		۵/۳۷۵	۱. ضریب ثابت
۰/۰۰۰	۵۰۳/۵۲	۰/۶۴۶۰	۱/۸۹۱	ضریب برونی سازی
۰/۰۰۴	۳/۱۰۵		۵/۵۱۹	۲. ضریب ثابت
۰/۰۰۳	۳/۱۲۱	۰/۴۵۷	۲/۲۹۷	ضریب برونی سازی
۰/۰۴۲	۲/۰۹۹	۰/۳۸۰	۲/۱۸۰	ضریب ترکیب

مدل ۱: متغیر مستقل: برونی سازی

مدل ۲: متغیر مستقل: برونی سازی و ترکیب

متغیر وابسته: خلاقیت

چنانکه در جدول ۶ مشاهده می‌شود، این مدل ۰/۴۸۲ درصد تغییرات را تبیین کرده است. جدول ۷ نشان می‌دهد که معادله خط رگرسیون از لحاظ آماری معنادار است. آزمون F برای  $R^2$  در جدول ۶ همچنین به تست این فرضیه می‌پردازد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه تأیید نمی‌شود و نشان می‌دهد میزان ضریب همبستگی چندگانه صفر نیست. جدول ۶، ضرایب رگرسیون مدل را نشان می‌دهد. این مدل ۰/۴۸۲ درصد تغییرات در متغیر وابسته (خلاقیت) را از طریق متغیر مستقل (فرایندها به‌طور کلی) تبیین می‌کند.

آزمون  $t$  در جدول ۷، به بررسی این فرضیه می‌پردازد که ارزش محاسبه شده برای تخمین شاخص‌های اول و دوم در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است، یعنی در سطوح اطمینان مورد ارزش مشاهده شده نشان می‌دهد که  $b_1$ ،  $b_2$  برابر صفر نیستند و ضرایب محاسبه شده از لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۶- اطلاعات مربوط به ضرایب رگرسیون گام به گام فرایندها به طور کلی و خلاقیت

تغییرات آماری			ضریب تعیین تعدیل یافته	ضریب تعیین	ضریب همبستگی چند گانه	مدل
سطح معنی داری تغییر F	تغییر F	تغییر ضریب تعیین				
۰/۰۰۰	۳۶/۶۴۹	۰/۴۳۸	۰/۴۸۲	۰/۴۹۵	۰/۷۰۴(a)	۱

متغیر مستقل: مجموع فرایندها

متغیر وابسته: خلاقیت

جدول ۷- اطلاعات مربوط به آزمون  $F$  با استفاده از ANOVA

سطح معنی داری	F	میانگین مجذور	درجه آزادی	مجموع مجذور خطاها	مدل
۰/۰۰۰(a)	۳۸/۲۳۵	۱۸۴۰/۴۷۲	۱	۱۸۴۰/۴۷۲	۱. رگرسیون
		۴۸/۱۳۵	۳۹	۱۸۷۷/۲۸۴	خطاها
			۴۰	۳۷۱۷/۷۵۶	جمع

متغیر مستقل: مجموع فرایندها

متغیر وابسته: خلاقیت

جدول ۸ - اطلاعات مربوط به ضرایب رگرسیون

سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد نشده		مدل	
		ضرایب استاندارد	انحراف استاندارد		
۰/۰۰۰	۲۰۶۶۹	Beta	۵/۶۵۳	۱۵/۰۸۶	۱. ضریب ثابت
۰/۰۰۰	۶/۱۸۳	۰/۷۰۴	۰/۰۹۷	۰/۶۰۰	ضریب فرایندها

متغیر مستقل: مجموع فرایندها

متغیر وابسته: خلاقیت

بعد از این مراحل به این نکته می‌رسیم که آیا رابطه مورد بررسی همان رابطه مورد نظر است یا خیر؟ به عبارت دیگر، آیا رابطه کشف شده بین متغیر مستقل و متغیر وابسته همان رابطه مورد نظر است؟ این مسئله را می‌توان اعتبار روابط خواند. برای پاسخ به این پرسش، محققان از کنترل استفاده می‌کنند. مقصود از کنترل در تحقیق‌های علمی کنترل واریانس است. یکی از روش‌های کنترل، کنترل آماری است. منظور از کنترل آماری، این است که شخص برای تشخیص و تفکیک یا کنار گذاشتن قسمتی از واریانس متغیر وابسته که به ظاهر از یک یا چند متغیر مستقل خارج از رابطه خاص یا روابط مورد بررسی ناشی می‌شود، از روش‌های آماری استفاده می‌کند. در مواردی که تأثیرات مشترک و متقابل دو یا چند متغیر مستقل در متغیر وابسته مورد بررسی است، کنترل آماری اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. زیرا در این موارد محقق باید تأثیر بعضی متغیرها را به تفکیک و کنترل نکند تا بتواند تأثیرات متغیرهای مستقل دیگر را مطالعه کند. جدول ۹ نشان‌دهنده محاسبه ضرایب همبستگی تفکیکی است. چنانکه گفته شد، معادله رگرسیون به دست آمده را به صورت ظاهر قبول می‌کنیم و فرضیات تأیید می‌شود. در جدول ۹ همبستگی بین هریک از متغیرهای مستقل (به صورت جداگانه و کنترل سه متغیر مستقل دیگر) و متغیر وابسته بررسی شده است. اطلاعات دیگر در جدول، تست آزمون غیرصفر بودن همبستگی‌های تفکیکی در سطح اطمینان ۹۵ درصد است که ضرایب رگرسیون گام به گام را تأیید می‌کند. همچنان که در مدل رگرسیون فقط دو متغیر مستقل ترکیب و برون‌سازی وارد شدند. در اینجا نیز همبستگی تفکیکی بین درونی‌سازی و برون‌سازی با اثربخشی تأیید شده است.

جدول ۹ - محاسبه ضریب همبستگی تفکیکی اثربخشی و یکی فرایندها همراه با کنترل بقیه عناصر

اجتماعی سازی	متغیر	متغیر کنترل	ترکیب	متغیر	متغیر کنترل	اجتماعی سازی
۰/۱۶۶۸	همبستگی	خلاقیت	۰/۷۰۴	همبستگی	خلاقیت	درونی سازی،
۰/۲۶۸	سطح معنی داری		۰/۰۰۰	سطح معنی داری		برونی سازی،
۴۴	درجه آزادی		۴۴	درجه آزادی		اجتماعی سازی
برونی سازی	متغیر	متغیر	درونی سازی	متغیر کنترل	متغیر	متغیر کنترل
۰/۷۳۴۳	همبستگی	خلاقیت	۰/۲۴۵۹	همبستگی	خلاقیت	برونی سازی،
۰/۰۰۰	سطح معنی داری		۰/۱۹۹	سطح معنی داری		اجتماعی سازی،
۴۴	درجه آزادی		۴۴	درجه آزادی		ترکیب

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق، سنجش میزان خلاقیت و مدیریت دانش در اداره کل تربیت بدنی استان تهران و همچنین سنجش ارتباط این دو متغیر و ابعاد چهارگانه مدیریت دانش با خلاقیت است. پژوهشگر به دنبال سنجش مدیریت دانش و فرایند آن و همچنین سطح خلاقیت موجود در سازمان و یافتن رابطه بین این دو متغیر و همچنین به دست آوردن توان پیش‌بینی متغیر خلاقیت از طریق ابعاد مدیریت دانش است. پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد خلاقیت و دانش ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند (۱۳). دانش با خلاقیت ارتباط مثبتی دارد، بنابراین به منظور داشتن سطح بالایی از خلاقیت، باید زمان زیادی به درونی‌سازی دانش در سازمان اختصاص داده شود (۳۲). ارتباط مثبتی بین کسب دانش و افزایش خلاقیت در سازمان مشاهده می‌شود (۹). روش این تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی است که از لحاظ زمانی، تحقیق مقطعی به حساب می‌آید. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی اداره کل تربیت بدنی استان تهران است (۲۵۲ نفر) که ۱۵۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات نیز پرسشنامه است. برای آنالیز داده‌ها از آزمون‌های کلموگروف - اسمیرنوف، پیرسون، رگرسیون گام‌به‌گام و همبستگی تفکیکی استفاده شد. سطح مدیریت دانش و خلاقیت، در اداره کل تربیت بدنی تهران در حد متوسط ارزیابی شد که این مطلب باتوجه به شرایط ورزش کشور و نتایجی که این نوع مدیریت در آنها به جا گذاشته، چندان دور از انتظار نیست، اما باید پذیرفت که برای رسیدن به سطوح بالایی در ورزش جهان و همچنین سطوح بالایی در مدیریت ورزشی باید

تلاش کرد سطوح خلاقیت در سازمان افزایش یابد و باید از کارکنانی با خلاقیت بیشتر استفاده کرد و برای افزایش سطوح خلاقیت در سازمان اندیشید. این اقدامات می‌تواند شامل برگزاری کلاس‌های مختلف و کلاس‌ها و دوره‌های ضمن خدمت برای کمک به افراد برای شناختن خلاقیت و روش‌های ارتقای آن باشد. همچنین کمک گرفتن از مشاورانی خارج از سازمان برای تصمیم‌گیری و تزریق جریانی تازه از خلاقیت و نوآوری در سازمان، بسیار تأثیرگذار خواهد بود. همچنین استخدام و ایجاد شرایطی برای استخدام که براساس آن بتوان افرادی با خلاقیت و نوآوری بیشتر را برای کمک به پیشبرد سازمان وارد سازمان کرد، زیرا امروزه تغییرات در سازمان‌ها به اندازه‌ای سریع است که اگر سازمان‌ها که خلاقیت زیادی نداشته باشند، توان رقابت نخواهد داشت. در مورد متغیر دیگر (مدیریت دانش) نیز امروزه دانش در هر سازمانی مانند نیروی محرک برای آن سازمان است که همه موارد در پرتو دانش در سازمان قرار دارند و به نوعی می‌توان دانش را در زمینه‌ای اصلی برای تمام فعالیت‌ها به-شمار آورد. حال باتوجه به تحلیل‌های صورت‌گرفته پیشنهاد می‌شود:

- \* برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای ارتقای سطح دانش بین‌رشته‌ای؛
- \* انجام تحقیقات مشترک همراه با دیگر سازمان‌های ورزشی؛
- \* تدوین آیین‌نامه‌های ارتقا بر مبنای خلق و نشر دانش؛
- \* شناسایی منابع دانش و استفاده از آن در زمان مورد نیاز (کشیدن نقشه دانش اداره کل)؛
- \* ایجاد مکان‌هایی برای گفت‌وگو و تبادل دانش میان کارکنان (اتاق گفت‌وگو، اتاق چت)؛
- \* استفاده از پاداش‌های مالی برای تشویق کارکنان به مبادله دانش؛
- \* ایجاد سیستم پایگاه دانش تا دانش ایجادشده را ذخیره کند، انتقال و به اشتراک بگذارد؛
- \* شرکت کارکنان در کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی و علمی.

آزمون فرضیه دیگر نشان می‌دهد که از بین چهار بعد مدیریت دانش (درونی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و اجتماعی‌سازی)، دو بعد آن (برونی‌سازی و ترکیب با خلاقیت) ارتباط معناداری دارد. برونی‌سازی دانش یعنی بیان دانش ضمنی و تبدیل آن به شکل قابل درک، که فهم آن را آسان‌تر کند. برای مثال روش‌شناسی یادگیری

متعارف در دانشگاه‌ها، نیازمند برون‌سازی دانش استادان به شکل گام‌های اولیه در فرایند یادگیری دانشجویان است. علاوه بر این، برونی‌سازی شامل روش‌هایی است که کمک می‌کند تا نظرها و تصورات افراد به صورت کلمه، مفهوم، زبان دیداری یا تصویری (برای مثال استعاره، قیاس، شرح) و استدلالات استقرایی / قیاسی یا استنباطی خلاقانه بیان شود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، این بعد از مدیریت دانش به خلاقیت زیادی نیاز دارد، زیرا باید دانش ضمنی را به‌گونه‌ای به شکل آشکار درآورد که برای همه قابل فهم باشد و بتوانند از آن در راستای مقاصد فردی و سازمانی استفاده کنند. همان‌طور که اشاره شد، این بعد با خلاقیت ارتباط معناداری دارد و یکی از پیش‌بینی‌کنندگان متغیر خلاقیت است.

دیگر بعد مدیریت دانش که ارتباط معناداری با خلاقیت دارد، ترکیب است. ترکیب عبارت است از تبدیل دانش آشکار به مجموعه‌ای از دانش آشکار پیچیده‌تر. تمرکز روی ارتباطات، تجزیه، یکپارچگی، انتشار، سیستمی کردن دانش و ترکیب، به افزایش دانش در سطح گروه و سازمان کمک می‌کند. سازمان‌های نوآور در جست‌وجوی مفاهیم جدید توسعه‌یافته‌ای هستند که در سطوح سازمانی و بین‌سازمانی ایجاد، تعدیل و مدلسازی شده‌اند. علاوه بر این، فرایندهای سازمانی پیچیده نیازمند همکاری گروه‌های مختلف در سازمان است و ترکیب این‌گونه فعالیت‌ها، از طریق یکپارچه‌سازی مجموعه‌ای از دانش و فناوری حمایت و پشتیبانی می‌کند.

پیچیده کردن دانش آشکار به خلاقیت زیادی نیاز دارد و استفاده از این مزیت در سازمان‌ها می‌تواند به ایجاد، تولید و نشر دانش‌های نوین در آن سازمان بینجامد.

در حالت کلی ارتباط بین مدیریت دانش به‌عنوان یک متغیر یکپارچه و خلاقیت از طریق ضریب همبستگی چندگانه مورد سنجش قرار گرفت که بیانگر همبستگی زیادی این دو عامل است. این نتیجه مطابق با تحقیقات گسترده در سطح جهان است، از جمله کریسکلو (۲۰۱۰)، لیاثو (۲۰۱۰)، لیونس (۲۰۰۹)، کوداما (۲۰۰۹) و هلفات (۲۰۰۹). در پایان مجدد تأکید می‌شود که دانش رکن اصلی هر سازمانی در دنیای امروزی به‌شمار می‌رود و مدیریت آن نیز بسیار مهم و حیاتی است و از آنجا که تأثیر مثبتی بر خلاقیت دارد و خلاقیت نیاز همه سازمان‌هاست، توجه به هریک از این متغیرها امری حیاتی در سازمان‌هاست که سازمان‌های ورزشی نیز از آن مستثنی نیستند.

## منابع و مأخذ

۱. روابط عمومی سازمان تربیت بدنی . (۱۳۸۳). "گزارش عملکرد سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران".
2. Adler, P. and S. Krwon. (2002). "Social capital: prospects for a new concept". *Acadey of management review*, Vol. 27, No. 1, PP: 17-40.
3. Annouk Livense, Mirella Kleijnen, (2009). "Knowledge creation through mobile social networks and its impact on intentions to use innovative mobile services". *Journal of service research*, Vol. 12, Iss. 1. PP: 15.
4. Bhatt, G.D., (2001). "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies techniques, and people". *Journal of knowledge management*, Vol. 5, No. 1, PP: 68-75.
5. Chiara Criscuolo, (2010). "Lobal engagement and the innovation activities of firms". *International Journal of ilndustrial 4*, PP:: 166-74.
6. Civi, E. (2000). "Knowledge management as a competitive asset": a review marketing intelligence and planning, Vol. 18, No. 4, PP: 166-74.
7. Constance E. Helfat, Aija, Leiponen, (2010). "Innovation objectives, knowledge sources and the benefits of breadth". *Strategic Management Journal*, Vol. 31, Iss. 2. P: 224.
8. Courger, J. (1996). "Creativity and innovation in information systems organizations". *Boyd and Fraser*.
9. Da – Chian Hu. (2010). "Relationship between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study on Taiwn's financial and manufacturing". *Journal of Information Science Industries*. Vol. 36, Iss. 1. PP: 9-19.
10. Davenport, T.H. and L. Prusak. (1998). "Working knowledge: how organizations manage what they know". Boston, MA: Harvard business school.



11. Douglas, Weidner. (2000). "Using connect and collect to achieve the KM endgame". *IT Pro January – February*, PP: 18-24.
12. Duffy, J. (2000). "Knowledge management: to be or not to be". *Information Management Journal*. Vol. 34. No. 1. PP:: 64-7.
13. Edmonds, E. and Candy (2002). "Creativity art practice, and knowledge". *Comm of the ACM* 45 (10).PP: 91-95.
14. E Haskel, Thew Jiaughteron Jonathan. (2010). "Engagement and the Chiara Criscuolo, activities of firms". *International journal of industrial organization*, Vol. 28. Issue 2. P:: 191.
15. Grant, R. (1996). "Toward a knowledge – based theory of the firm". *Strategic management journal* 17, PP:109-122.
16. Jacqueline Mclean. (2009). "A place for creativity in management"? *British journal of administrative management*, P: 30, 2 Pgs.
17. Jadier Vega – Jurado, Antonio Gutierrez – Gracia. (2009). "Does external knowledge sourcing matter for innovation?" *Evidence from the Sapinsh manufacturing industry*. *Industrial and corporate Change*, Vol. 18, Iss. 4; PP: 637-34.
18. Johar, G.M. Holbrook, and B. Stern, (2001). "The role of myth in creative advertising design: theory, process and outcome". *Journal of advertising* 30(2). PP:1-25.
19. Jones, Mathhew. (2007). "Knowledge management and creativity: a technology – facilitated balance, polytechnic university". New York. USA.
20. Lenoard, D. and S. Sensiper. (1998). "The role of tacit knowledge in group innovation". *California management review*. 40(3). PP:112-132.
21. Malhotra, Y. (1997). "Knowledge management in inquiring organization". *Proceedings of 3<sup>rd</sup> Americas conference, on information systems (philosophy of*

*information systems mini – track*). Indianapolis, In, August 1997. Retrieved Feb. 13, 2002. From [www.brint.com/km/km.htm](http://www.brint.com/km/km.htm).

22. Mizen P. (2009). "Knowledge – the new commodity. A study on the knowledge – based economy". University of Nottingham. Internet access: [http://cognisco.com/downloads/knowledge\\_the\\_new\\_commodity\\_report.pdf](http://cognisco.com/downloads/knowledge_the_new_commodity_report.pdf).

23. Mumford, M. (2000). "Managing creative people: strategies and tactics for innovation". *Human resource management review* 10(3).PP: 313-351.

24. Peter, B. Marlow. (2010). "Knowledge management enablers in liner shipping". *Transportation review*. Vol. 45, Iss. 6. P: 893.

25. Santanen, E., Briggs. R. and de Vreede, G. (2004). "Causal relationships in creative problem solving: comparing facilitation interventions for ideation". *Journal of management information systems* 20, 4, PP:167-197.

26. Seok Eun Kim, Gee Weon Chang (2009). "An empirical analysis of innovativeness in government: findings and implications". *International review of administrative sciences*, Vol. 75. Iss. 2, p: 293.

27. Silvia Massa, Stefania Testa. (2009). "A knowledge management approach to organizational competitive advantage: evidence from the food sector". *European management journal*, Vol. 27, Iss. 2. P: 129.

28. Suru Kodam. (2009). "Boundaries innovation and knowledge". *Integration in the Japanese firm*. Vol. 42, Iss. 4. P: 463.

29. Timothy S. Kiessling. (2009). "Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy". *Journal of world business*. Vol 44, Iss 4, P: 421.

30. Uwe Cantner, Kristin Joel. Tobias Schmidt, (2009). "The use of knowledge management by German innovators". *Journal of knowledge management*, Vol. 13, Iss. 4. P: 187.

31. Vandna Sharma. (2008). "Knowledge management". A hrtool to get competitive edge. *Delhi Business review*, Vol. 6, No. 2.
32. Weisberg, R. (1994). "Genius and madness? A quasi – experimental test of the hypothesis that manic – depression increases creativity". *Psy. Science* 5(6). PP:361-367.
33. Xunfeng Lio. (2009). "How entrepreneurial orientation moderates the effects of knowledge". *System research and behavioral management on innovation*, Vol. 26, Iss. 6. P: 645.

