
رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان ادارات

ورزش و جوانان استان لرستان

سردار محمدی^۱، مرتضی سپهوند^۲

ص: ۴۱-۶۱

تاریخ دریافت: ۹۵/۹/۲۷

تاریخ تصویب: ۹۶/۵/۸

چکیده

هدف از مطالعه حاضر، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان بود. روش پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بود. نمونه آماری را ۱۰۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان در سال ۱۳۹۳ تشکیل دادند. ابزار جمع-آوری اطلاعات را ۴ پرسشنامه مشخصات فردی، فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰)، مدیریت دانش (لاسون، ۲۰۰۳) و سنجش میزان خلاقیت (سلطانی، ۱۳۸۶) تشکیل دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام انجام گرفت ($P \leq 0/05$). یافته‌ها نشان داد که بین فرهنگ سازمانی ($r=0/696$) و ابعاد آن شامل درگیر شدن در کار ($r=0/700$)، سازگاری ($r=0/638$)، انطباق‌پذیری ($r=0/707$) و رسالت ($r=0/624$) و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش ($r=0/471$) و ابعاد آن شامل دانش‌آفرینی ($r=0/286$)، جذب دانش ($r=0/392$)، سازماندهی دانش ($r=0/303$)، ذخیره دانش ($r=0/438$)، کاربرد دانش ($r=0/511$) و انتشار دانش ($r=0/481$) با خلاقیت رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. فرهنگ سازمانی ۴۸/۵ درصد، انطباق‌پذیری ۵۰ درصد و انتشار دانش ۲۶/۱ درصد پیش‌بینی‌کننده خلاقیت بود. نتایج پژوهش حاکی از مؤثر بودن نقش فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش بر خلاقیت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان بود.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، خلاقیت، کارکنان، ورزش

۱- استادیار دانشگاه کردستان

۲- کارشناس ارشد مدیریت ورزش، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات کردستان

مقدمه

به لحاظ اجتماعی بودن انسان تا زمانی که گروهی از افراد گرد هم تجمع می‌کنند، مجموعه‌ای از کنش‌ها، باورها، ارزش‌ها، هنجارها بین آن‌ها پدید می‌آید که بر چگونگی رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. چنین مجموعه‌ای را فرهنگ حاکم بر آن جمع می‌نامند و در محیط سازمان به چنین مجموعه‌ای فرهنگ سازمانی^۱ اطلاق می‌گردد (۲۶). فرهنگ سازمانی بر چسبی اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک، تدبیرهای نمادین و آرمان‌های اجتماعی، اعضای سازمان‌ها را به هم می‌پیوندد (۱۹). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (۴).

طی دهه‌های اخیر تحولات بنیادی در سازمان‌ها به وجود آمده است و این تحولات موجب پیدایش اصول، روش‌ها و مهارت‌های نوینی شده که یکی از مهم‌ترین آن‌ها مدیریت دانش^۲ است (۲۰). فرهنگ سازمانی زیربنای مدیریت دانش است. برای این که مدیریت دانش قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود است؛ زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند. برای تسهیل مشارکت افراد و ایجاد

1 - Organizational Culture

2 - Knowledge Management

دانش، فرهنگ سازمانی حائز اهمیت است (۱۱). تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (۱۷).

فرایندهای مدیریت دانش منجر به تغییر اساسی در ساختار و زمینه سازمان شده است. سازمان‌هایی که مدیریت دانش را در قابلیت اصلی خود مستقر کردند 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 (۲۵). از آنجایی که بسیاری از دستاوردها و پیشرفت‌های انسان ناشی از تفکر خلاق اوست، ضرورت توجه به این موضوع و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و پرورش خلاقیت در سازمان‌ها کاملاً آشکار است (۱۱). در نهایت مدیریت دانش باید با خلاقیت و نوآوری آمیخته شود، چرا که در غیر این صورت کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهد (۱۸). نشان داده شده است که فرهنگ سازمانی هم می‌تواند بر میزان خلاقیت در سازمان تأثیرگذار باشد (۳۶). زیرا که لازمه همگام و همساز شدن با تغییرات و تحولات محیطی، ایجاد بستر و محیطی مطلوب و مناسب برای بروز افکار تازه در سازمان‌ها می‌باشد (۸). تا زمانی که بسترهای مناسب فرهنگی و ارزش‌های مطلوب حاکم بر سازمان فراهم نشده باشد، سازمان‌ها ناتوان از پرورش افکار و ایده‌های جدید در خود خواهند بود و انتظار خلاقیت، خیالی عبث و بیهوده است که در اکثر مواقع شاهد آن هستیم که سازمان‌ها کمتر به امر خلاقیت و نوآوری دست می‌زنند و آن را تجارت ریسک‌داری می‌پندارند به این معنی که باید از کار اصلی منحرف شده و به اموری که هنوز امتحان نشده پرداخته شود (۳). بنابراین برای ایجاد خلاقیت در سازمان‌ها توجه به فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش امری ضروری است.

تا به حال مطالعات زیادی در زمینه ارتباط بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش؛ فرهنگ سازمانی با خلاقیت و مدیریت دانش با خلاقیت در بین کارکنان سازمان‌های صنعتی و غیرصنعتی در داخل و خارج کشور صورت گرفته است اما مطالعه ارتباط بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش (امیدی و همکاران، ۱۳۹۱؛ گودرزی و همکاران، ۱۳۸۸؛ نظری و همکاران، ۱۳۹۰)؛ فرهنگ سازمانی با خلاقیت (قهرمان تبریزی و همکاران، ۱۳۸۴؛ دهقان و همکاران، ۱۳۸۸) و مدیریت دانش با خلاقیت (پورسلطانی - زرنندی و ایرجی‌نقندر، ۱۳۹۲) در سازمان‌های ورزشی در داخل کشور محدود است. بخصوص این که مطالعه‌ای کمی در این زمینه در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان به عنوان اصلی‌ترین متولی ورزش کشور انجام شده است (۲۴،۲۳،۷). لذا، مطالعه در این زمینه در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان لازم و ضروری می‌باشد.

بنابراین، در این مطالعه پژوهشگر برآن شد تا رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان به عنوان سازمانی که عملکرد آن زمینه‌ساز دستیابی به اهداف تربیت بدنی و ورزش استان است، بسنجد تا راهکارهایی در جهت افزایش موفقیت سازمان‌های ورزشی ارائه دهد. این مطالعه می‌تواند اطلاعات جامعی از ارتباط بین فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و خلاقیت در اختیار پژوهشگران، مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های ورزشی در امر برنامه‌ریزی، هدایت مؤثر و به‌سازی محیط سازمانی، ادارات ورزش و جوانان قرار دهد تا آن‌ها با لحاظ کردن این اطلاعات امکان تحقق هدف‌های سازمانی را تسهیل سازند. شاید نتایج پژوهش پاسخی مناسب برای برخی از پرسش‌های مطرح شده در مورد ارتباط بین فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و خلاقیت و بخصوص در ادارات ورزش و جوانان بیابد و بتواند گوشه‌ای از خلأ موجود در تحقیقات را در حیطه‌های فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و خلاقیت جبران کند.

روش شناسی

روش پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بود که از نظر هدف کاربردی محسوب می-شود. جامعه آماری پژوهش را ۱۰۰ آزمودنی از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان در سال ۱۳۹۳ تشکیل داد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه آماری برابر جامعه آماری بود (۱۰۰ آزمودنی) از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان که همه آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات را مشخصات فردی و ۳ پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰)، مدیریت دانش (لاوسون، ۲۰۰۳) و سنجش میزان خلاقیت (سلطانی، ۱۳۸۶) تشکیل دادند. پرسش‌نامه مشخصات فردی حاوی اطلاعات عمومی شامل جنسیت، وضعیت تأهل، سن، سطح تحصیلات، وضعیت استخدامی، پست خدمتی و سابقه خدمت بود. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد که این پرسش‌نامه شامل ۳۶ سؤال بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت کاملاً موافقم (۵ امتیاز) تا کاملاً مخالفم (۱ امتیاز) نمره‌گذاری شد. این پرسش‌نامه از ۴ مؤلفه اصلی و ۱۲ زیرمؤلفه فرعی: ۱- درگیر شدن در کار (مشارکتی) شامل زیرمؤلفه-های الف- توانمندسازی، ب- تیم‌سازی و ج- توسعه قابلیت‌ها، ۲- سازگاری (ثبات و یکپارچگی) شامل زیرمؤلفه‌های الف- ارزش‌های بنیادین، ب- توافق و هماهنگی و ج- پیوستگی، ۳- انطباق‌پذیری شامل زیرمؤلفه‌های الف- ایجاد تغییر، ب- مشتری‌گرایی و ج- یادگیری سازمانی، ۴- رسالت شامل زیرمؤلفه‌های الف- گرایش و جهت استراتژیک، ب- اهداف و مقاصد و ج- چشم‌انداز تشکیل شده بود. برای سنجش مدیریت دانش از پرسش‌نامه مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳) استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل ۲۴ سؤال بود و بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت کاملاً موافقم (۵ امتیاز) تا کاملاً مخالفم (۱ امتیاز) نمره‌گذاری شد. این پرسش‌نامه دارای ۶ مؤلفه دانش‌آفرینی،

جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش تشکیل شده بود. برای سنجش خلاقیت از پرسش‌نامه سنجش میزان خلاقیت (سلطانی، ۱۳۸۶) استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل ۴۰ سؤال است و هر سؤال به صورت مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت کاملاً موافقم (۵ امتیاز) تا کاملاً مخالفم (۱ امتیاز) اندازه‌گیری شد. در این مطالعه روایی محتوایی ۳ پرسش‌نامه پس از بررسی توسط اساتید و متخصصان مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت و سپس پایایی آن‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ بر روی نمونه ۳۰ نفری از جامعه برای کل پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۰ و برای مؤلفه‌های درگیر شدن در کار ۰/۷۷، سازگاری ۰/۸۱، انطباق‌پذیری ۰/۸۷ و رسالت ۰/۸۳ و کل پرسش‌نامه مدیریت دانش ۰/۹۱ و برای مؤلفه‌های دانش‌آفرینی ۰/۸۳، جذب دانش ۰/۷۸، سازماندهی دانش ۰/۷۹، ذخیره دانش ۰/۸۳، انتشار دانش ۰/۸۲ و کاربرد دانش ۰/۸۰ و کل پرسش‌نامه سنجش میزان خلاقیت ۰/۸۳ تعیین شد. تجزیه و تحلیل داده با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام و بوسیله نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ در سطح $P \leq 0/05$ انجام گرفت.

نتایج

مشخصات عمومی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان در جدول (۱) ارایه شده است. نتایج جدول (۲) نشان داد که بین فرهنگ سازمانی ($p=0/001$, $r=0/696$) و ابعاد آن شامل درگیر شدن در کار ($p=0/001$, $r=0/700$)، سازگاری ($r=0/638$)، انطباق‌پذیری ($p=0/001$, $r=0/707$) و رسالت ($p=0/001$, $r=0/624$) با خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. همچنین بین استقرار فرآیندهای مدیریت دانش ($p=0/001$, $r=0/471$) و ابعاد آن شامل دانش‌آفرینی ($p=0/004$, $r=0/286$)، جذب دانش ($r=0/392$)، سازماندهی دانش ($p=0/001$, $r=0/303$)، ذخیره دانش ($r=0/438$)

کاربرد دانش ($p=0/001$, $r=0/511$) و انتشار دانش ($p=0/001$, $r=0/481$) با خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان رابطه مثبت و معناداری وجود داشت.

جدول ۱: توصیف مشخصات عمومی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان

جنسیت	دامنه سنی	وضعیت تاهل	وضعیت تحصیلی	وضعیت استخدام	پست کاری
♀	کمتر از ۳۰ سال	متاهل	فوق دیپلم	دیپلم	مجرد
♂	۳۱ تا ۴۰ سال	متاهل	فوق دیپلم	دیپلم	مجرد
	۴۱ تا ۵۰ سال	متاهل	فوق دیپلم	دیپلم	مجرد
	بالتر از ۵۱ سال	متاهل	فوق دیپلم	دیپلم	مجرد
			لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	قراردادی
			پیمانی	رسمی - آزمایشی	رسمی قطعی
				مدیر	کارشناس
				غیره	
تعداد	۳۰	۷۰	۲۶	۴۲	۲۲
درصد	۳۰٪	۷۰٪	۲۶٪	۴۲٪	۲۲٪

جدول ۲: ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش با خلاقیت در

کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان

فرضیات	ضریب همبستگی اسپیرمن	سطح خطا	مقدار P	نتیجه
رابطه فرهنگ سازمانی با خلاقیت	۰/۶۹۶	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه درگیر شدن در کار با خلاقیت	۰/۷۰۰	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه سازگاری با خلاقیت	۰/۶۳۸	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه انطباق پذیری با خلاقیت	۰/۷۰۷	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه رسالت با خلاقیت	۰/۶۲۴	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه مدیریت دانش با خلاقیت	۰/۴۷۱	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه دانش آفرینی با خلاقیت	۰/۲۸۶	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه جذب دانش با خلاقیت	۰/۳۹۲	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه سازماندهی دانش با خلاقیت	۰/۳۰۳	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه ذخیره دانش با خلاقیت	۰/۴۳۸	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه انتشار دانش با خلاقیت	۰/۵۱۱	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش
رابطه کاربرد دانش با خلاقیت	۰/۴۸۱	۰/۰۵	۰/۰۰۱**	پذیرش

همانطور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، آماره‌ی آزمون ($F=92/157$) به دست آمده که در سطح $0/05$ ($P=0/001$) معنی‌دار می‌باشد، یعنی رابطه خطی معنی‌دار شده است. ضریب تعیین محاسبه شده براساس این متغیرها $0/485$ است، یعنی $48/5$ درصد تفاوت مشاهده شده در متغیر خلاقیت، مربوط به تفاوت در متغیر فرهنگ سازمانی است.

جدول ۳: تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش با خلاقیت

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	درجه آزادی	F	P
۱	۰/۶۹۶	۰/۴۸۵	۹۸، ۱	۹۲/۱۵۷	۰/۰۰۱

الف = پیش بینی‌ها: (ثابت)، فرهنگ سازمانی؛ ب = متغیر وابسته: خلاقیت همان‌طوری که از نتایج جدول (۴) برمی‌آید، قدر مطلق بت متغیر فرهنگ سازمانی پیش بین قوی‌تری برای خلاقیت است. بنابراین، با استفاده از جدول رگرسیون گام به گام می‌توان فرمول رگرسیون را نوشت:

$$\text{خلاقیت} = 70/591 + \text{فرهنگ سازمانی} (0/529)$$

جدول ۴: معادله رگرسیون گام به گام بین فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش با خلاقیت

مدل	متغیرهای پیش بین	B	بتا	t	P
۱	عرض از مبدا	70/591		10/781	0/001
	فرهنگ سازمانی	0/529	0/696	9/600	0/001

همانطور که از جدول (۵) مشاهده می‌شود، آماره‌ی آزمون ($F=97/928$) به دست آمده که در سطح $0/05$ ($P=0/001$) معنی‌دار می‌باشد، یعنی رابطه خطی معنی‌دار شده

است. ضریب تعیین محاسبه شده براساس این متغیرها $0/500$ است، یعنی 50 درصد تفاوت مشاهده شده در متغیر خلاقیت، مربوط به تفاوت در متغیر انطباق پذیری است.

جدول ۵: تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین ابعاد فرهنگ سازمانی با خلاقیت

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	درجه آزادی	F	P
۱	$0/707$	$0/500$	۹۸، ۱	۹۷/۹۲۸	$0/001$

۱ = (ثابت)، انطباق پذیری

همان طوری که از نتایج جدول (۶) برمی آید، فقط قدر مطلق بتا متغیر انطباق پذیری پیش بین قوی تری برای خلاقیت است. بنابراین، با استفاده از جدول رگرسیون گام به گام می توان فرمول رگرسیون را نوشت:

$$\text{خلاقیت} = 79/989 + \text{انطباق پذیری} (2/135)$$

جدول ۶: معادله رگرسیون گام به گام بین ابعاد فرهنگ سازمانی با خلاقیت

مدل	متغیرهای پیش بین	B	بتا	t	P
۱	عرض از مبدا	79/989		11/236	$0/001$
	انطباق پذیری	2/135	$0/707$	9/896	$0/001$

همانطور که در جدول (۷) مشاهده می شود، آماره‌ی آزمون ($F=34/690$) به دست آمده که در سطح $0/05$ ($P=0/001$) معنی دار می باشد، یعنی رابطه خطی معنی دار شده است. ضریب تعیین محاسبه شده براساس این متغیرها $0/261$ است، یعنی $26/1$ درصد تفاوت مشاهده شده در متغیر خلاقیت، مربوط به تفاوت در متغیر انتشار دانش است.

جدول ۷: تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین ابعاد فرهنگ سازمانی با خلاقیت

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	درجه آزادی	F	P
۱	$0/511$	$0/261$	۹۸، ۱	۳۴/۶۹۰	$0/001$

۱ = (ثابت)، انتشار دانش

همان طوری که از نتایج جدول (۸) برمی آید، فقط قدر مطلق بتا متغیر انتشار دانش پیش بین قوی تری برای خلاقیت است. بنابراین، با استفاده از جدول رگرسیون گام به گام می توان فرمول رگرسیون را نوشت:

$$\text{خلاقیت} = ۹۵/۷۶۵ + \text{انتشار دانش} (۲/۸۳۱)$$

جدول ۸: معادله رگرسیون گام به گام بین ابعاد مدیریت دانش با خلاقیت

مدل	متغیرهای پیش بین	B	بتا	T	P
۱	عرض از مبدأ	۹۵/۷۶۵		۱۵/۰۲۹	۰/۰۰۱
	انتشار دانش	۲/۸۳۱	۰/۵۱۱	۵/۸۹۰	۰/۰۰۱

بحث و نتیجه گیری

اولین یافته مطالعه حاضر نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت با خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین از طریق تنظیم فرهنگ سازمان می توان خلاقیت آن سازمان را افزایش و بهبود بخشید. از سوی دیگر، با توجه به ارتباط معنادار بین ابعاد فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان می توان نتیجه گرفت که با تقویت مؤلفه ها و ابعاد فرهنگ سازمانی، امکان بهبود خلاقیت کارکنان ارتقاء یافته و زمینه ایجاد و خلق ایده های نو در سازمان نیز افزایش پیدا می کند. در واقع فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل تسهیل کننده و برانگیزاننده به طور مستقیم و غیرمستقیم بر میزان خلاقیت افراد اثر دارد (قهرمان تبریزی و همکاران، ۱۳۸۴). نتایج حاصل از مطالعه حاضر، در زمینه رابطه بین فرهنگ سازمانی با خلاقیت با نتایج مطالعات احمدی و همکاران (۱۳۹۰)، دهقان و همکاران (۱۳۸۸)، قهرمان تبریزی و همکاران (۱۳۸۴)، دنیسون و همکاران (۲۰۰۷)، ایگان (۲۰۰۵) و همچنین در زمینه رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی با خلاقیت با نتایج مطالعات دباغی (۱۳۹۱)، تجاری و

همکاران (۱۳۹۰)، صادقی مال‌امیری و لطف‌الله‌زاده (۱۳۸۹)، قهرمان‌تبریزی و همکاران (۱۳۸۴) همسو است. در این زمینه باید اظهار نمود که فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک که بر رفتار و اندیشه‌های اعضا سازمان اثر می‌گذارد می‌تواند به عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیطی خلاق و فضای ترویج و ترغیب نوآوری و خلاقیت باشد. فرهنگ به عنوان بستر نوآوری ایفای نقش می‌کند در صورتی که فرهنگ حاکم برای ایده‌ها و ایده‌پردازی‌ها ارزش قائل نبوده و به آن ارج نهد هر خلاقیت و نوآوری قبل از بروز در نطفه خفه می‌شود. به عبارت دیگر نباید تاثیر زمینه‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی را برای بروز خلاقیت نادیده گرفت. مدیران سازمان‌ها از یکسو وظیفه فراهم کردن زمینه رشد و پرورش و خلاقیت و نوآوری و همچنین استفاده صحیح و جهت‌دار از استعدادها و توانایی‌های افراد را به عنوان امری مهم به عهده دارد که این خود زمینه‌ساز توسعه فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی و ... در جامعه است و از سوی دیگر برای پویایی خود نیازمند پرورش و بهره‌مندی از خلاقیت و نوآوری در سطوح سازمانی خود هستند. باید توجه شود که تنها زمانی خلاقیت در سازمان بالا می‌رود که کل سازمان از آن حمایت کند زیرا که محیط و فرهنگ سازمانی نقش مهمی در خلاقیت و نواندیشی افراد شاغل در آن ایفا می‌کنند (آمابیل، ۱۹۹۸). لذا، در سازمان‌های اداری با بهره‌مندی از فرهنگ سازمانی مطلوب و از طریق دادن آزادی عمل به کارکنان و تفویض اختیار، انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات، استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی، تقویت همکاری‌های متقابل، انتخاب براساس شایستگی می‌توان زمینه‌های بروز و تقویت خلاقیت را در کارکنان فراهم ساخته و به ارتقاء و پیشرفت سازمان‌ها کمک نمود. نتایج حاصل از مطالعه حاضر، در زمینه رابطه بین فرهنگ سازمانی با خلاقیت با نتایج مطالعه سیدنقوی و عباس‌پور (۱۳۸۹) در تناقض است. سیدنقوی و عباس‌پور (۱۳۸۹) در بررسی جانبی تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی نشان دادند که این فرض به‌طور مستقیم

اثبات نشد. به نظر می‌رسد حاکمیت فرهنگ مدیریت سنتی (آن هم از نوع دولتی) در شرکت، این نکته را یادآوری می‌کند که فرهنگ غالب بر شرکت، اجازه‌ی ارایه‌ی راهکارهای جدید و ایده‌های نوین از طرف کارکنان را نمی‌دهد و به همین خاطر بافت فرهنگی شرکت، به گونه‌ای است که مدیران، استقبال چندانی از ایده‌ها نمی‌کنند و نشانه‌های این وضعیت، وابسته شدن به قوانین و مقررات شرکت و اعمال کنترل‌های شدید بر فعالیت‌های کارکنان است. وودمن و همکاران (۱۹۹۳) نشان داد که بین فرهنگ سلسله مراتبی و بروکراتیک با خلاقیت افراد، رابطه معنی‌دار منفی وجود دارد که با مطالعه حاضر در تناقض است. این امر نیز احتمالاً به دلیل وجود فرهنگ‌های گوناگون از بخشی به بخش دیگر، به خصوص در گروه‌های کوچک کاری و همچنین تفاوت ساختارهای موجود که فرهنگ بر آن حاکم است می‌باشد. به هر حال، سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف خود را ترمیم و به افزایش نقاط قوت بپردازند. مسایل و مشکلات در سازمان‌ها آن‌چنان پیچیده و در هم تنیده است که تشخیص مشکل به آسانی میسر نیست و ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان این پیچیدگی را مضاعف نموده است. سازمان‌ها می‌بایست به منظور تشویق بروز خلاقیت در محیط‌های کاری، فرهنگ نوآور و حمایتی را در درون سازمان گسترش دهند، زیرا فرهنگ سازمانی کنترلی و هدایتی، مانع خلاقیت می‌شوند.

دومین یافته مطالعه حاضر نشان داد که بین استقرار فرآیندهای مدیریت دانش و ابعاد آن شامل دانش‌آفرینی، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، کاربرد دانش و انتشار دانش با خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. بنابراین اگر کارکنان در سطح بالاتری از استقرار فرآیندهای مدیریت دانش قرار داشته باشند، خلاقیت آن‌ها نیز بالاتر خواهد بود. از سوی دیگر، با توجه به ارتباط معنادار بین ابعاد استقرار فرآیندهای مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان

می‌توان نتیجه گرفت که با تقویت مؤلفه‌ها و ابعاد استقرار فرآیندهای مدیریت دانش، امکان بهبود خلاقیت کارکنان ارتقاء یافته و زمینه ایجاد و خلق ایده‌های نو در سازمان نیز افزایش پیدا می‌کند. در این راستا فتحیان و همکاران (۲۰۰۵) بیان داشتند که دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرآیند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به‌عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می‌کند. 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 (پورسلطانی‌زرنندی و ایرجی‌نقندر، ۱۳۹۲). نتایج حاصل از مطالعه حاضر، در زمینه رابطه بین استقرار فرآیندهای مدیریت دانش با خلاقیت با نتایج مطالعات پورسلطانی‌زرنندی و ایرجی‌نقندر (۱۳۹۲)، جوکار و همکاران (۱۳۹۱)، انصاری (۱۳۹۰)، رحیمی و همکاران (۲۰۱۱) و فوگیت و همکاران (۲۰۰۸) و همچنین در زمینه رابطه بین ابعاد استقرار فرآیندهای مدیریت دانش با خلاقیت با نتایج مطالعات پورسلطانی‌زرنندی و ایرجی‌نقندر (۱۳۹۲)، رحیمی (۱۳۸۵) همسو است. در این زمینه باید اظهار نمود که 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. کارکنانی که در به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیاتشان با همکاران پیش‌قدم و مصمم هستند، باعث افزایش خلاقیت و ایده‌های نو در آن‌ها می‌گردند (شعرا، ۱۳۸۹). همچنین، نیازآذری و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند که بین مدیریت دانش، پالایش دانش، سازماندهی دانش، کاربرد دانش و اشاعه دانش با خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد. صمدیان و سیدعلوی (۱۳۹۰) نشان دادند که مشارکت در دانش، سازماندهی دانش، کاربرد دانش، ارزیابی عملکرد دانش و کشف و

خلق دانش بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار است. لیائو و همکاران (۲۰۱۰) ارتباط مثبتی بین کسب دانش و افزایش خلاقیت در سازمان مشاهده کردند. چانگ و چینگ (۲۰۰۸) اذعان داشتند که مکانیزم خلاقیت دارای رابطه‌ای مثبت با ظرفیت مدیریت دانش است. هیند (۲۰۰۸) به این نتیجه رسید که متغیر مدیریت دانش دارای اثر مثبتی بر متغیرهای خلاقیت و نوآوری می‌باشد. وال (۲۰۰۵) نیز به این نتیجه رسید که متغیر مدیریت دانش دارای رابطه مثبت و معناداری با متغیرهای خلاقیت و نوآوری می‌باشد. مطالعات صمدیان و سیدعلوی (۱۳۹۰)، لیائو و همکاران (۲۰۱۰)، چانگ و چینگ (۲۰۰۸)، هیند (۲۰۰۸) و وال (۲۰۰۵) با نتایج مطالعات حاضر همسو می‌باشند. این موضوع باید مد نظر قرار گیرد که در حوزه مدیریت منابع انسانی، قابلیت‌های مثبت مدیریت دانش، نقش مؤثری بر خلاقیت و نوآوری کارکنان دارند (ازبگ و همکاران، ۲۰۱۳). نیازآذری و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند که بین برداشت دانش و خلاقیت دبیران رابطه وجود ندارد که با نتایج حاصل از مطالعه حاضر در تناقض می‌باشد. احتمالاً علت تناقض مطالعه نیازآذری و همکاران (۱۳۹۰) با مطالعه حاضر، محیط سازمانی و نوع آزمودنی‌ها می‌باشد. به هر حال، امروزه روند تغییر و تحولات و توسعه سرعت فزاینده‌ای به خود گرفته است و اهمیت توسعه و بهبود سازمانی بر کسی پوشیده نیست. بهسازی و توسعه سازمانی به‌منظور انطباق هر چه بیشتر سازمان‌ها با تغییر و تحولات اجتماعی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و این تحولات هستند که سازمان‌ها را به بهسازی و توسعه مجبور می‌کنند. اکنون روش‌های تثبیت شده گذشته در حال دگرگونی هستند و احتمال تغییرات بیشتری نیز وجود دارد. امروزه دیگر مدل‌های فکری که در گذشته برای درک کار، مشاغل و دنیای تجارت و جامعه مورد استفاده قرار می‌گرفتند، اعتبار ندارند. اکنون باید پذیرفت که در یک سازمان بالنده دیگر مدل‌های سنتی و بروکراتیک مورد قبول نبوده و این مدل‌ها به تجدید نظر نیاز دارند. در این میان خلاقیت به عنوان یکی از ابزارهای مؤثر مدیران و بنگاه‌ها برای تغییر یافتن و حتی تغییر دادن محیط

است. ایده‌های نو و کاربردی، سازمان و فرد را از خمودی خارج کرده و حس تعالی و پیشرفت را در او زنده خواهد نمود. از طرف دیگر، در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی همچون کار دانشی، نیروی دانشی، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی (سازمان‌های دانش‌مدار) از سرعت‌گیری این روند خبر می‌دهند. پیتز دراکر با به‌کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان داده است که در آن‌ها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه، در آینده سازمان‌هایی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند (تقی‌زاده و تار، ۱۳۸۸).

سومین یافته مطالعه حاضر نشان داد که براساس معادلات موجود در بخش یافته‌ها می‌توان از روی فرهنگ سازمانی، خلاقیت را در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان پیش بینی کرد. این نتایج حاکی از این بود که قدرت فرهنگ سازمانی، ۴۸/۵ درصد از تغییرات خلاقیت را توضیح می‌دهد. همچنین با افزایش یک واحد فرهنگ سازمانی، خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان به میزان ۰/۵۲۹ افزایش خواهد یافت و بالعکس. با توجه به نتایج حاصل از مطالعه چنین استنباط می‌شود که سازمان‌ها می‌توانند با توافق بر سر ارزش‌ها و باورهای موجود در سازمان (فرهنگ سازمانی)، تطابق با تغییر، هماهنگی در کار و همسو کردن اهداف فردی و سازمانی به افزایش خلاقیت کارکنان کمک نمایند و برنامه‌ریزان نیز نمی‌توانند اساس و معیار افزایش خلاقیت افراد را بدون توجه به فرهنگ سازمانی پایه‌ریزی نمایند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰؛ قهرمان‌تبریزی و همکاران، ۱۳۸۴). از سویی دیگر نتایج نشان داد که مؤلفه انطباق‌پذیری واجد شرایط پیش‌بینی خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان می‌باشد. این بدان معناست که از طریق انطباق‌پذیری، کارکنان به‌خوبی به نیازهای مشتریان و تغییرات محیطی پاسخ خواهند داد که باید با افزایش

خلاقیت خود بهبود کارایی سازمان را فراهم نمایند. همچنین نتایج نشان داد که مؤلفه انتشار دانش واجد شرایط پیش‌بینی خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان 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 (پورسلطانی‌زرنندی و ایرجی‌نقندر، ۱۳۹۲).

نتایج پژوهش حاکی از مؤثر بودن نقش فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش بر خلاقیت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان بود. بنابراین، مدیران ادارات ورزش و جوانان باید به این موضوع توجه نمایند و بایستی سعی نمایند محیط، فرهنگ مناسب و دانش ضمنی را برای بهبود خلاقیت کارکنان فراهم آورند، زیرا که بهبود خلاقیت در بین کارکنان بر افزایش بهبود کارایی سازمان اثر مثبت می‌گذارد و باعث می‌شود که کارکنان از لحاظ عملکرد بهتر شوند و زمینه رشد و شکوفایی سازمان را فراهم آورد.

منابع:

۱. آمابیل، ترزا. (۱۹۹۸). شکوفایی خلاقیت. ترجمه حسن قاسم‌زاده و پروین عظیمی: ۱۳۸۱، تهران؛ نشر دنیای نو.
۲. احمدی، سیدعلی‌اکبر؛ مبارکی، حسین؛ دارائی، محمدرضا؛ سلام‌زاده، یاشار. (۱۳۹۰). تجزیه و تحلیل ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان وزارتخانه بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، دوره ۱۳، شماره ۴، ص ۲۸-۳۴.
۳. اسبورن، الکس اس. (۱۳۷۱). پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت، ترجمه دکتر حسن قاسم‌زاده، چاپ دوم، انتشارات نیلوفر.
۴. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۸). مدیریت عمومی، تهران نشرنی، ص ۴۳.
۵. امید، علیرضا؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، سید امیر احمد. (۱۳۹۱). ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی ایران. دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دوم (پیاپی دهم)، شماره ۴، ص ۸۷-۱۰۴.
۶. انصاری، محمدحسین. (۱۳۹۰). رابطه مدیریت دانش و خلاقیت در اداره کل تربیت بدنی استان تهران. دوره ۳، شماره ۹، ص ۶۷-۸۵.
۷. پورسلطانی‌زرنندی، حسین؛ ایرجی‌نقندر، رامین. (۱۳۹۲). ارتباط بین مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد. مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۱، شماره ۱، ص ۶۳-۷۳.
۸. تارو، لستر (۱۳۸۱)، ثروت آفرینان. ترجمه عزیز کیاوند، تهران: فرا.

۹. تجاری، فرشاد؛ شیخعلی‌زاده هریس، محبوب؛ پیرعلائی، الهه. (۱۳۹۰). برآورد میزان خلاقیت از فرهنگ سازمانی در مدیران سازمان‌های ورزشی. مدیریت ورزشی، شماره ۱۱، ص ۹۹-۱۱۸.
۱۰. جوکار، عبدالرسول، نیر، نجمه. (۱۳۹۱). رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت در میان کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی شهر شیراز. مدیریت اطلاعات سلامت، دوره نهم، شماره ۲، ص ۲۳۲-۲۲۴.
۱۱. حسینی، یعقوب. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۲. دباغی، حمیده؛ غلام‌نژاد، خدیجه. (۱۳۹۱). تعیین رابطه میان فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران. مجله جهانی رسانه، نسخه فارسی، دوره ۷، شماره ۲، ص ۲۱-۱.
۱۳. دهقان، آیت‌اله؛ غفوری، فرزاد؛ اشرف‌گنجوری، فریده. (۱۳۸۸). ارتباط بین فرهنگ سازمانی مدیران تربیت بدنی با خلاقیت معلمان تربیت بدنی. علوم حرکتی و ورزش، ۸ (۱۵)، ص ۸۱-۷۱.
۱۴. رحیمی، حمید. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و میزان خلاقیت اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان. اولین همایش ملی مدیران دانش.
۱۵. سلطانی، علی. (۱۳۸۶). بانک اطلاعات مدیریت. پرسشنامه سنجش میزان خلاقیت.
۱۶. شعرا، زهرا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه مدیریت دانش و خلاقیت دبیران شهر شیراز و ارائه راهکارهای عملی کاربرد مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی و آموزش خلاقیت به دانش‌آموزان. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری.
۱۷. صادقی‌مال‌امیری، منصور؛ لطف‌الله‌زاده، سعید. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره، ص ۱۲۱-۱۰۵.

۱۸. صمدیان، ابوالفضل؛ سیدعلوی، سیدبلال. (۱۳۹۰). تأثیر مدیریت دانش بر میزان خلاقیت کارکنان سازمان صدا و سیما استان تهران. مجله مدیریت فرهنگی، سال پنجم، شماره یازدهم، ص ص ۷۴-۶۵.
۱۹. طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۱۵۵.
۲۰. عباس‌زاده‌شهری، عباس؛ رجب‌لو، روشنگر. (۱۳۸۸). مدیریت دانش محور و کاربرد آن در شرکت‌های اکتشاف و تولید. ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۶۱، ص ص ۱-۳.
۲۱. فتحیان مجید؛ بیگ، لیلا؛ قوامی فر، عاطفه. (۱۳۸۴). نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری، تدبیر، شماره ۱۶۴، صص ۱۸-۱۲.
۲۲. قهرمان‌تبریزی، کوروش؛ تندنویس، فریدون؛ امیرتاش، علی محمد، کدیور، پروین. (۱۳۸۴). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیأت علمی گروه‌های تربیت بدنی در دانشگاه‌های دولتی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول، شماره ۶، ص ص ۱۵۰-۱۳۹.
۲۳. گودرزی، محمود؛ ابوترابی، مجتبی؛ دستی‌گردی، مهدی؛ دستی‌گردی، کاظم. (۱۳۸۸). ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی. مدیریت ورزشی، شماره ۲، ص ص ۲۱۴-۲۰۱.
۲۴. نظری، مهدی؛ هادوی، سیده فریده؛ تندنویس، فریدون؛ باقری، هادی. (۱۳۹۰). بررسی وضعیت مدیریت دانش و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایلام و کرمانشاه. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۲، ص ص ۸۶-۷۵.
۲۵. نیازآذری، (۱۳۹۰). بررسی نقش مدیریت دانش بر خلاقیت دبیران در مدارس متوسطه. فصلنامه مدیریت، سال هشتم، شماره ۲۱، ص ص ۸۷-۷۹.

۲۶. نیکنامی، مصطفی؛ همت‌پور، مرحمت. (۱۳۸۸). بررسی نقش فرهنگ سازمانی در نوآوری اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی به منظور ارزیابی راهبردهای مناسب. مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۰، ص ص ۱۱۶-۱۰۳.

27. Chung-Jen C., Va-Ching Y. (2008). *Creativity mechanism, knowledge management capacity, and innovation performance*. Engineering Management ent Conference, IEEE International, pp. 1-7.

28. Debut G. (1998). Knowledge management in organizations, Translated by Iranshahi M. Tehran: *Journal of Sciences and Information* [in Persian].

29. Denison Daniel. (2000). *Organization culture: Can it be a key lever for driving organizational change?* International Institute for Management Development.

30. Denison D.R. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?* International Institute for Management Development, Denison@imd, Chapter 2.

31. Egan T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2): 160-181.

32. Fugate B., Stank T., Mentzer J. (2008). *Linking improved knowledge management to operation and organizational performance*. (Online) <http://adh.sagepub.com>, 23.9.2013.

33. Hind B. (2008). Introduction to knowledge management for creativity and innovation mini track. *Journal of Knowledge Management*, 39, pp. 477-490.

34. Hosseini A. (2001). Analysis of the influence of creativity learning programs on knowledge, attitude, and skills of teachers. *Educe Innu*, 5: 34-44.

<http://www.nelh.nhs.uk/knowledge>

35. Lawson Sheron. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. Doctoral

Dissertation, Nava Southeastern University, Proquest Information and Learning Company.

36. Martins E.C., Blanche F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *EJIM*, 6(1): 64-74.

37. 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, pp. 784-793.

38. 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, pp. 17-33.

39. 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), pp. 774-779.

40. Woodman Richard W., Sawyer John E., Griffin Ricky W. (۱۹۹۳). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2.