



Journal Website

Article history:

Received 25 September 2024

Revised 22 January 2025

Accepted 29 January 2025

Published online 19 February 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 4, pp 384-404



E-ISSN: 3041-8933

The Role of Knowledge Management and Motivation in Employee Creativity at the General Directorate of Road Maintenance and Transportation of Guilan Province

Mostafa. Deyjo¹, Karim. Kiakajouri^{2*}

¹ MSc., Department of Public Administration, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran

² Assistant Professor, Department of Management, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran

* Corresponding author email address: karim_kia@ut.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Deyjo, M. & Kiakajouri, K. (2024). The Role of Knowledge Management and Motivation in Employee Creativity at the General Directorate of Road Maintenance and Transportation of Guilan Province. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(4), 384-404.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.476>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to investigate the effects of knowledge management and motivation management and their dimensions on employee creativity at the General Directorate of Road Maintenance and Transportation of Guilan Province.

Methodology: This applied study employed a descriptive-survey design. The statistical population consisted of 700 employees of the General Directorate of Road Maintenance and Transportation of Guilan Province, from whom 248 participants were selected through simple random sampling based on the Morgan sampling table. Data were collected using standardized questionnaires assessing employee creativity, knowledge management comprising explicit and tacit knowledge, and motivation management comprising intrinsic and extrinsic motivation. After establishing content, convergent, and discriminant validity and evaluating instrument reliability, the conceptual model and research hypotheses were tested using structural equation modeling in SmartPLS.

Findings: Inferential analyses showed that motivation management had a significant positive effect on employee creativity ($\beta=0.13$, $t=2.45$). Intrinsic motivation ($\beta=0.06$, $t=2.60$) and extrinsic motivation ($\beta=0.10$, $t=2.48$) also exerted significant positive effects on creativity, with extrinsic motivation demonstrating the stronger effect. Knowledge management significantly affected creativity; however, the overall effect was negative ($\beta=-0.42$, $t=8.75$). Regarding its dimensions, tacit knowledge had a significant positive effect on creativity ($\beta=0.12$, $t=2.08$), whereas explicit knowledge had a significant negative effect ($\beta=-0.41$, $t=7.13$). Overall, knowledge management exerted a stronger effect on employee creativity than motivation management, although this stronger effect was predominantly negative and attributable to explicit knowledge.

Conclusion: Employee creativity appears to depend on both motivational mechanisms and the manner in which organizational knowledge is managed. Promoting tacit knowledge exchange and strengthening both intrinsic and extrinsic motivation may facilitate creativity, whereas excessive reliance on explicit knowledge, standardized procedures, and routine work processes may constrain creative behavior. Accordingly, managers, particularly in public organizations, should balance formal knowledge-management requirements with greater flexibility, experiential knowledge sharing, and effective motivational practices to create an organizational environment conducive to employee creativity.

Keywords: Employee Creativity, Knowledge Management, Explicit Knowledge, Tacit Knowledge, Motivation Management, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Employee creativity has become a critical organizational capability in environments characterized by technological change, intensifying competition, increasing stakeholder expectations, and growing complexity in service delivery. Organizations can no longer rely exclusively on standardized routines, physical resources, and conventional administrative procedures; rather, they increasingly depend on employees' ability to generate novel and useful ideas, reinterpret existing problems, and develop improved approaches to organizational tasks. Creativity is therefore not merely an individual psychological attribute but an organizationally significant resource that can support innovation, adaptability, service quality, and sustainable performance. From an organizational perspective, creativity refers to the production of ideas, methods, or solutions that are both original and potentially useful for improving work processes and organizational outcomes (Ranjbarian, 2012, 2013; Samad Aghaei, 2006). Organizational mechanisms that encourage employees to propose, communicate, and refine new ideas can consequently facilitate innovation and improve the effectiveness of organizational processes (Kazempour et al., 2013). Research has also shown that innovativeness may contribute to improved organizational and business performance by enabling organizations to respond more effectively to environmental demands (Tajeddini & Trueman, 2008). In contemporary digital environments, employee creativity is further influenced by access to information, social interaction, and knowledge exchange, making communication and knowledge-related processes increasingly central to creative performance (Korzynski et al., 2019). Among the organizational factors expected to influence creativity, knowledge management is particularly important because knowledge provides the informational and experiential material from which employees construct new ideas. Knowledge management encompasses the creation, acquisition, organization, storage, sharing, and application of knowledge in order to improve organizational functioning (Jafari & Kalantar, 2003; Jafari Moghaddam, 2003). In the knowledge economy, effective utilization of organizational knowledge is regarded as a major basis for learning, adaptation, and competitive advantage (Paton, 2013). Knowledge may generally be differentiated into explicit and tacit forms. Explicit knowledge can be documented, codified, standardized, and transferred through formal procedures, whereas tacit knowledge is embedded in employees' experiences, skills, judgments, and practical understanding. Previous empirical studies have generally demonstrated meaningful relationships between knowledge management and employee creativity in educational, healthcare, governmental, military, and other organizational contexts (Baezat et al., 2016; Dargahi et al., 2018; Karimi, 2020; Soleimani et al., 2016). Knowledge creation, sharing, storage, and application have also been associated with professional creativity (Rahoo et al., 2020), while individual knowledge-management behavior can contribute to creativity under different motivational and social conditions (Rhee & Choi, 2017). Moreover, creativity may function as an organizational mechanism through which employees' participation in knowledge-management processes contributes to organizational performance (Riaz & Hassan, 2019). However, knowledge alone may not necessarily generate creative behavior because employees must also be motivated to apply what they know, question established practices, and devote cognitive effort to developing alternatives. Work motivation determines the direction, intensity, and persistence of behavior and is therefore highly relevant to creativity (Latham, 2012). Both intrinsic and extrinsic motivation may affect employee behavior. Intrinsic motivation reflects

engagement in work because the activity itself is meaningful, interesting, or challenging, whereas extrinsic motivation is associated with external outcomes such as salary, rewards, recognition, promotion, working conditions, and job security. Intrinsic motivation has been repeatedly linked to employee creativity and innovation (Hannam & Narayan, 2015; Padash & Golparvar, 2010; Shafi et al., 2020), while research also suggests that extrinsic motivation can influence creativity differently depending on contextual and individual conditions (Viswanathan, 2020; Zhu et al., 2018). Organizational studies further demonstrate that employee motivation is affected by managerial practices, communication, working conditions, and other organizational factors (Mousavi et al., 2016; Ostovar et al., 2013; Tabibi et al., 2013). Importantly, knowledge management and motivation should not be regarded as isolated mechanisms. Employees may possess valuable knowledge but refrain from sharing or creatively applying it when they lack sufficient motivation. Conversely, highly motivated employees may have limited capacity to produce useful innovations if relevant knowledge and experience are unavailable. Evidence indicates that motivational mechanisms can promote knowledge sharing within knowledge-management systems (Wang et al., 2022), while simultaneous management of knowledge and motivation can create favorable conditions for creativity (Muñoz-Pascual & Galende, 2017). This interaction may be especially important in public organizations, where formal regulations, standardized procedures, administrative hierarchies, and explicit knowledge systems are essential for accountability but may simultaneously constrain employee discretion and experimentation. Accordingly, the present study aimed to examine the effects of knowledge management, including explicit and tacit knowledge, and motivation management, including intrinsic and extrinsic motivation, on employee creativity at the General Directorate of Road Maintenance and Transportation of Guilan Province.

Methods and Materials

The present research was an applied study employing a descriptive-survey design. The statistical population consisted of all 700 employees of the General Directorate of Road Maintenance and Transportation of Guilan Province. Based on the Morgan sample-size table, 248 employees were selected as the study sample. Data collection was conducted through an online questionnaire made accessible to employees through the organization's website, and participants were selected through simple random sampling. Employee creativity, knowledge management, and motivation management were assessed using standardized instruments. The creativity questionnaire consisted of three items derived from the instrument developed by Rhee and Choi. Knowledge management was assessed through explicit and tacit knowledge dimensions based on the relevant standardized instrument, while motivation management was measured through intrinsic and extrinsic motivation dimensions. Extrinsic motivation encompassed factors such as salary and benefits, environmental policies, relationships with colleagues, job security, working conditions, and supervision, whereas intrinsic motivation included appreciation and recognition, opportunities for professional growth and advancement, the nature of the job, job responsibility, and occupational status. Because the initial combined questionnaire was relatively lengthy, overlapping items were removed after expert review, resulting in a final 52-item instrument. Content validity was examined prior to administration. Convergent validity was assessed using the average variance extracted, and discriminant validity was evaluated using the Fornell-Larcker criterion. Reliability was examined using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients, with the reported coefficients generally demonstrating acceptable measurement consistency. Structural equation modeling using SmartPLS was

employed to evaluate the measurement model and test the hypothesized structural relationships between knowledge management, motivation management, their respective dimensions, and employee creativity. Path coefficients and t statistics were used to determine the direction, magnitude, and statistical significance of the hypothesized effects.

Findings

The structural model results demonstrated that motivation management had a positive and statistically significant effect on employee creativity, with a path coefficient of $\beta=0.13$ and a t statistic of 2.45. Examination of the two motivational dimensions further indicated that intrinsic motivation positively and significantly affected creativity ($\beta=0.06$, $t=2.60$), whereas extrinsic motivation also had a positive and statistically significant effect ($\beta=0.10$, $t=2.48$). Thus, both motivational mechanisms contributed positively to creative behavior, although the magnitude of the effect of extrinsic motivation was greater than that of intrinsic motivation in the estimated model. In contrast, knowledge management showed a statistically significant negative overall effect on employee creativity ($\beta=-0.42$, $t=8.75$). Analysis of its dimensions revealed contrasting relationships. Tacit knowledge had a positive and statistically significant effect on creativity ($\beta=0.12$, $t=2.08$), suggesting that experiential and personally embedded knowledge contributed to employees' creative performance. Explicit knowledge, however, demonstrated a strong negative and statistically significant effect on creativity ($\beta=-0.41$, $t=7.13$). The magnitude of this negative coefficient was substantially greater than the positive coefficient associated with tacit knowledge and consequently accounted for the negative direction of the overall relationship between knowledge management and creativity. In comparative terms, knowledge management had a stronger total association with creativity than motivation management, but this stronger relationship was predominantly negative because of the substantial negative effect of explicit knowledge. The results therefore supported the hypothesized effects of motivation management, intrinsic motivation, extrinsic motivation, knowledge management, tacit knowledge, and explicit knowledge on employee creativity, while revealing that the direction of the knowledge-related effects depended critically on whether knowledge was tacit or explicit.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that employee creativity in the studied public organization is influenced by both motivational and knowledge-related mechanisms, but these mechanisms do not operate uniformly. The positive effect of motivation management suggests that employees are more likely to engage in creative behavior when organizational conditions provide sufficient reasons to invest effort, propose new ideas, and move beyond routine task performance. Both intrinsic and extrinsic motivation were positively related to creativity, indicating that creative behavior may be supported simultaneously by internal interest in work and by external organizational incentives. Intrinsic motivation can encourage employees to regard problem solving as personally meaningful and intellectually engaging, thereby increasing persistence in exploring alternative solutions. Extrinsic motivation may provide complementary reinforcement through recognition, job security, favorable working conditions, effective supervision, salary, benefits, and opportunities for advancement. The somewhat stronger effect of extrinsic motivation in the present model may reflect the characteristics of a governmental work environment, where formal employment conditions and organizational rewards are particularly salient in shaping employees' attitudes and behavior. This finding does not imply that extrinsic motivation is inherently more important than intrinsic motivation;

rather, it suggests that the balance between these motivational forms may depend on the institutional context and the way rewards and working conditions are perceived by employees.

The knowledge-management findings provide a more complex interpretation. The positive effect of tacit knowledge indicates that employees' personal experience, practical expertise, professional judgment, and informal learning can support the generation of new solutions. Tacit knowledge allows individuals to interpret situations flexibly and to apply accumulated experience in ways that cannot always be reduced to formal instructions. This type of knowledge is therefore particularly valuable when employees confront unfamiliar problems requiring adaptation rather than routine execution. By contrast, the negative effect of explicit knowledge suggests that highly formalized, codified, and standardized knowledge may restrict creativity when it is embedded in rigid procedures and repetitive administrative routines. In a governmental road-maintenance and transportation organization, formal rules and technical instructions are indispensable for consistency, legal compliance, safety, and accountability. Nevertheless, when formalized knowledge becomes the dominant basis for action and leaves insufficient room for professional discretion, experimentation, and questioning of established procedures, it may discourage employees from generating alternative approaches. The negative overall effect of knowledge management should therefore not be interpreted as evidence that knowledge itself impairs creativity. Rather, it indicates that the form and manner in which knowledge is managed are decisive. A knowledge-management system centered mainly on documentation, regulation, and procedural conformity may produce a different creative outcome from one that promotes experiential learning, knowledge exchange, collaborative problem solving, and reflective practice.

Overall, the study demonstrates that fostering employee creativity requires more than accumulating and codifying organizational knowledge. Public organizations need a balanced architecture in which formal knowledge provides necessary standards without eliminating flexibility, while tacit knowledge is actively exchanged through professional interaction, mentoring, teamwork, and experience-sharing mechanisms. At the same time, motivational policies should integrate both intrinsic and extrinsic elements. Managers should create opportunities for employees to experience autonomy, meaningful responsibility, recognition, professional development, and participation in decision-making while also ensuring appropriate compensation, supportive supervision, secure working conditions, and fair organizational treatment. The central implication is that creativity emerges when employees possess relevant knowledge, are motivated to use it, and operate in a context that permits them to reinterpret rather than merely reproduce established practices. Accordingly, the organization can strengthen creativity by reducing unnecessary procedural rigidity, facilitating the circulation of tacit knowledge, and designing motivational practices that reward thoughtful initiative and constructive experimentation.

نقش مدیریت دانش و انگیزش بر خلاقیت کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گیلان

مصطفی دی جو^۱، کریم کیاکجوری^{۲*}

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرانزلی، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: karim_kia@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

دی جو، مصطفی، و کیاکجوری، کریم. (۱۴۰۳). نقش مدیریت دانش و انگیزش بر خلاقیت کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گیلان. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۴)، ۳۸۴-۴۰۴.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت دانش و مدیریت انگیزش و ابعاد آن‌ها بر خلاقیت کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گیلان بود. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری شامل ۷۰۰ نفر از کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گیلان بود که بر اساس جدول مورگان، ۲۴۸ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد خلاقیت، مدیریت دانش شامل دانش صریح و ضمنی، و مدیریت انگیزش شامل انگیزش درونی و بیرونی گردآوری شد. پس از بررسی روایی محتوا، روایی همگرا و واگرا و پایایی ابزارها، مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار SmartPLS آزمون شدند. **یافته‌ها:** نتایج استنباطی نشان داد مدیریت انگیزش اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان داشت ($\beta=0.13$, $t=2.45$). همچنین انگیزش درونی ($\beta=0.06$, $t=2.60$) و انگیزش بیرونی ($\beta=0.10$, $t=2.48$) اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت داشتند و اثر انگیزش بیرونی قوی‌تر بود. مدیریت دانش نیز تأثیر معناداری بر خلاقیت نشان داد، اما جهت این اثر منفی بود ($\beta=-0.42$, $t=8.75$). در سطح ابعاد مدیریت دانش، دانش ضمنی اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت داشت ($\beta=0.12$, $t=2.08$)، در حالی که دانش صریح اثر منفی و معناداری نشان داد ($\beta=-0.41$, $t=7.13$). بنابراین، در مدل پژوهش، مدیریت دانش در مقایسه با مدیریت انگیزش اثر قوی‌تری بر خلاقیت کارکنان داشت، هرچند بخش عمده این اثر در جهت منفی و ناشی از دانش صریح بود. **نتیجه‌گیری:** یافته‌ها نشان می‌دهد تقویت خلاقیت کارکنان مستلزم توجه هم‌زمان به سازوکارهای انگیزشی و نحوه مدیریت دانش است. فراهم کردن زمینه برای انتقال و به کارگیری دانش ضمنی و تقویت انگیزش درونی و بیرونی می‌تواند خلاقیت کارکنان را ارتقا دهد، در حالی که تأکید بیش از حد بر دانش صریح، روبه‌های از پیش تعیین شده و فرآیندهای روتین ممکن است فضای لازم برای ظهور ایده‌های خلاقانه را محدود کند. از این رو، مدیران سازمان‌های دولتی باید ضمن حفظ الزامات رسمی، انعطاف‌پذیری، تبادل تجربیات و محرک‌های انگیزشی مؤثر را تقویت کنند.

کلیدواژه‌گان: خلاقیت کارکنان، مدیریت دانش، دانش صریح، دانش ضمنی، مدیریت انگیزش، انگیزش درونی، انگیزش بیرونی.

مقدمه

در محیط سازمانی معاصر، خلاقیت کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع ایجاد مزیت رقابتی، انطباق‌پذیری، نوآوری و بقای سازمانی شناخته می‌شود. افزایش شدت رقابت، گسترش فناوری‌های دیجیتال، پیچیده‌تر شدن نیازهای ذی‌نفعان و سرعت بالای تغییرات محیطی سبب شده است که سازمان‌ها دیگر نتوانند صرفاً بر منابع فیزیکی، رویه‌های ثابت و روش‌های سنتی انجام کار اتکا کنند، بلکه به ظرفیت کارکنان برای تولید ایده‌های جدید، حل مسائل به شیوه‌های غیرمعارف و بهبود مستمر فرایندها نیاز دارند. خلاقیت در سطح فردی را می‌توان توانایی تولید ایده‌ها، راه‌حل‌ها یا رویکردهایی دانست که در عین تازگی، برای مسئله یا فعالیت موردنظر مفید و قابل استفاده باشند؛ از این رو، خلاقیت صرفاً یک استعداد ذاتی نیست، بلکه قابلیت‌هایی است که تحت تأثیر ویژگی‌های فردی، فرایندهای شناختی، شرایط محیطی و شیوه‌های مدیریتی توسعه می‌یابد (Samad Aghaei, 2006; Ranjbarian, 2012, 2013). در سازمان‌ها، خلاقیت کارکنان مبنایی برای شکل‌گیری نوآوری در محصولات، خدمات، رویه‌ها و ساختارهای کاری فراهم می‌کند و می‌تواند به بهبود بهره‌وری، کیفیت و توان پاسخ‌گویی سازمان منجر شود (Kazempour et al., 2013). همچنین، شواهد نشان می‌دهد نوآوری‌بودن سازمان و جهت‌گیری آن به سوی روش‌های جدید می‌تواند پیامدهای عملکردی مهمی به همراه داشته باشد و مزیت رقابتی سازمان را تقویت کند (Tajeddini & Trueman, 2008). در عصر دیجیتال نیز خلاقیت کارکنان بیش از گذشته با جریان اطلاعات، تعاملات اجتماعی و دسترسی به منابع دانشی پیوند خورده است و ابزارهای ارتباطی جدید می‌توانند از طریق تسهیل تبادل ایده‌ها، زمینه بروز خلاقیت را فراهم کنند (Korzynski et al., 2019).

خلاقیت سازمانی محصول تعامل پیچیده میان توانایی‌های شناختی افراد و شرایطی است که سازمان برای ابراز، آزمایش و توسعه ایده‌ها فراهم می‌سازد. از منظر شناختی، حل خلاقانه مسئله مستلزم بازسازمان‌دهی ادراک، مشاهده روابط تازه میان عناصر و عبور از الگوهای معمول تفکر است؛ به همین دلیل، رویکردهای مبتنی بر روان‌شناسی شناختی و گشتالت نیز بر اهمیت ساختاردهی مجدد مسئله در شکل‌گیری بینش و راه‌حل‌های نو تأکید کرده‌اند (Sarli & Manafzadeh, 2015). بالاین حال، حتی کارکنانی که از ظرفیت شناختی و تخصص کافی برخوردارند، در صورتی که محیط سازمانی امکان ارائه ایده، یادگیری، تبادل دانش و مشارکت در تصمیم‌گیری را فراهم نکند، الزاماً رفتارهای خلاقانه نشان نمی‌دهند. مهارت‌های مدیریتی و فرهنگ سازمانی می‌توانند زیرساختی برای نوآوری ایجاد کنند و نحوه مدیریت افراد و روابط سازمانی تعیین می‌کند که ظرفیت‌های بالقوه تا چه اندازه به نتایج خلاقانه تبدیل شوند (Pedraza-Rodríguez et al., 2023). در همین زمینه، جو سازمانی نیز می‌تواند نقش مهمی در فعال‌سازی فرایندهای شناختی و یادگیری ایفا کند؛ به‌ویژه آنکه محیط‌های حمایتی و پژوهش‌محور زمینه بیشتری برای تفکر فراشناختی، یادگیری و توسعه ظرفیت‌های فردی فراهم می‌کنند (Rezazadeh et al., 2023). از این رو، مطالعه عوامل مدیریتی مؤثر بر خلاقیت نه تنها از منظر توسعه منابع انسانی، بلکه از جهت ارتقای توان سازمان برای نوآوری و سازگاری با محیط نیز اهمیت دارد.

یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی مرتبط با خلاقیت کارکنان، دانش و چگونگی مدیریت آن است. دانش صرفاً مجموعه‌ای از داده‌ها یا اطلاعات پراکنده نیست، بلکه حاصل سازمان‌دهی، تفسیر و کاربرد اطلاعات در پرتو تجربه، مهارت و زمینه سازمانی است (Richard & Johnson, 2010). در اقتصاد مبتنی بر دانش، دارایی‌های نامشهود و قابلیت سازمان در تولید، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش به منابع تعیین‌کننده عملکرد تبدیل شده‌اند و سازمان‌هایی که در مدیریت دانش موفق‌تر هستند، ظرفیت بیشتری برای یادگیری و پاسخ‌گویی به مسائل پیچیده دارند (Paton, 2013). مدیریت دانش را می‌توان مجموعه‌ای از فرایندهای سازمان‌یافته برای ایجاد، کسب، ثبت، سازمان‌دهی، اشتراک و استفاده از دانش در راستای تحقق اهداف سازمانی تعریف کرد (Jafari & Kalantar, 2003). مستندسازی تجربیات مدیران و کارکنان نیز

یکی از سازوکارهای مهم مدیریت دانش است، زیرا موجب می‌شود دانش حاصل از تجربه‌های حرفه‌ای از سطح فردی فراتر رفته و در دسترس سایر اعضای سازمان قرار گیرد (Jafari Moghaddam, 2003). مطالعات جدیدتر نیز نشان داده‌اند استقرار مؤثر مدیریت دانش نیازمند مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌های ساختاری، انسانی، فناورانه و فرهنگی است و بدون ایجاد بستر مناسب، صرف وجود اطلاعات به مزیت دانشی منجر نمی‌شود (Zamaani Tabaghdehi & Momenimahmouei, 2023).

در تحلیل مدیریت دانش، تمایز میان دانش صریح و دانش ضمنی از اهمیت خاصی برخوردار است. دانش صریح قابلیت ثبت، کدگذاری، مستندسازی و انتقال از طریق دستورالعمل‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی و رویه‌های رسمی را دارد، در حالی که دانش ضمنی در تجربه، مهارت، قضاوت و شیوه عمل افراد نهفته است و انتقال آن معمولاً از طریق تعامل، مشاهده، همکاری و تجربه مشترک صورت می‌گیرد. در سازمان‌هایی که فعالیت‌ها بسیار استاندارد شده و مبتنی بر مقررات هستند، دانش صریح می‌تواند هماهنگی، قابلیت پیش‌بینی و یکنواختی عملکرد را افزایش دهد، اما اتکای افراطی به رویه‌های رسمی ممکن است انعطاف‌پذیری و امکان جست‌وجوی راه‌حل‌های جدید را محدود سازد. در مقابل، دانش ضمنی به دلیل پیوند با تجربه و قضاوت حرفه‌ای می‌تواند منبع مهمی برای حل مسائل جدید و شکل‌گیری ایده‌های خلاق باشد. پژوهش‌های تجربی نیز عموماً نشان داده‌اند که فرایندهای مدیریت دانش با خلاقیت و نوآوری کارکنان ارتباط دارند. برای مثال، رابطه مثبت میان مدیریت دانش و خلاقیت در محیط‌های آموزشی، سازمان‌های دولتی، بیمارستانی، شرکت‌های خدماتی و سایر محیط‌های کاری گزارش شده است (Baezat et al., 2016; Dargahi et al., 2018; Karimi, 2020; Soleimani et al., 2016). همچنین، مدیریت دانش می‌تواند علاوه بر خلاقیت، عملکرد و نوآوری کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار دهد (Namvarfard & Razmi, 2015).

شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که تأثیر مدیریت دانش بر خلاقیت صرفاً ناشی از ذخیره اطلاعات نیست، بلکه به نحوه استفاده کارکنان از دانش و کیفیت تعاملات دانشی وابسته است. بررسی رفتارهای مدیریت دانش نشان داده است که ایجاد، اشتراک و کاربرد دانش می‌تواند با خلاقیت فردی مرتبط باشد و جهت‌گیری هدف و موقعیت اجتماعی فرد در گروه نیز در این رابطه نقش ایفا کند (Rhee & Choi, 2017). در مطالعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی نیز مشخص شد فرایندهای ایجاد، ذخیره، اشتراک و کاربرد دانش با خلاقیت حرفه‌ای رابطه دارند (Rahoo et al., 2020). در سطح سازمانی، خلاقیت می‌تواند سازوکاری باشد که از طریق آن مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش به عملکرد بهتر سازمانی منتهی می‌شود (Riaz & Hassan, 2019). همچنین، موفقیت مدیریت دانش در صورتی که با راهبردهای دانش‌محور و مدیریت مناسب منابع انسانی همراه باشد، می‌تواند به‌طور هم‌زمان یادگیری و خلاقیت سازمانی را ارتقا دهد (Hatami et al., 2015). پژوهش انجام‌شده در شرکت مخابرات نیز اثر ابعاد مختلف مدیریت دانش، از جمله تولید و کسب، سازمان‌دهی، اشتراک، ارزیابی و کاربرد دانش، بر خلاقیت سازمانی را تأیید کرده است (Mortazavi & Monirian, 2015). از سوی دیگر، ابتکار عمل فردی، تنوع مهارت و ویژگی منابع دانشی نیز می‌توانند در چگونگی تبدیل دانش به خلاقیت نقش داشته باشند (Yousefifar et al., 2018). افزون بر این، رهبری اصیل از طریق تقویت رفتار تسهیم دانش می‌تواند زمینه خلاقیت کارکنان را فراهم کند که خود بر اهمیت نقش واسطه‌ای تعاملات دانشی در تولید ایده‌های جدید دلالت دارد (Ahmadi Zahrani & Karimi, 2019).

با وجود اهمیت مدیریت دانش، برخورداری از دانش به‌تنهایی تضمین‌کننده رفتار خلاقانه نیست. کارکنان ممکن است دانش، مهارت و تجربه کافی برای پیشنهاد راه‌حل‌های جدید داشته باشند، اما در صورت فقدان انگیزه لازم، این ظرفیت‌ها به رفتار واقعی تبدیل نشوند. انگیزش یکی از بنیادی‌ترین سازوکارهای توضیح رفتار انسان در محیط کار است و جهت، شدت و استمرار تلاش افراد را تعیین می‌کند (Latham, 2012). در حوزه مدیریت، انگیزش به مجموعه نیروهای درونی و بیرونی اشاره دارد که کارکنان را به آغاز، ادامه و هدایت رفتار برای دستیابی به اهداف سوق می‌دهد (Seyedjavadin, 2007). شناخت عوامل انگیزشی کارکنان از این جهت اهمیت دارد که افراد از نظر نیازها، انتظارات،

ارزش‌ها و شرایط شغلی متفاوت هستند و مدیران برای افزایش مشارکت و اثربخشی آنان باید این تفاوت‌ها را در سیاست‌های منابع انسانی لحاظ کنند (Ostovar et al., 2013). همچنین، مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌تواند با سطح انگیزش کارکنان مرتبط باشد، زیرا کیفیت تعامل مدیریتی بر ادراک حمایت، اعتماد و تمایل فرد به مشارکت فعال در سازمان اثر می‌گذارد (Tabibi et al., 2013). بررسی وضعیت مدیریت انگیزشی در سازمان‌های عمومی نیز نشان می‌دهد که شناسایی فاصله میان وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های انگیزشی می‌تواند مبنای اصلاح سیاست‌های مدیریتی قرار گیرد (Mousavi et al., 2016).

در ادبیات رفتار سازمانی، انگیزش معمولاً به دو بعد درونی و بیرونی تقسیم می‌شود. انگیزش درونی زمانی شکل می‌گیرد که انجام فعالیت به خودی خود برای فرد لذت‌بخش، چالش‌برانگیز یا معنادار باشد، در حالی که انگیزش بیرونی از پیامدهایی نظیر حقوق، پاداش، ارتقا، امنیت شغلی، تأیید اجتماعی یا سایر مشوق‌های محیطی ناشی می‌شود. در فعالیتهای خلاقانه، انگیزش درونی اهمیت زیادی دارد، زیرا جست‌وجوی ایده‌های تازه مستلزم کنجکاوی، علاقه، پشتکار و تحمل ابهام است. رابطه میان رهبری اخلاقی، انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان نشان داده است که انگیزش درونی می‌تواند سازوکاری مهم برای تبدیل شرایط رهبری مطلوب به رفتارهای خلاق باشد (Padash & Golparvar, 2010). همچنین، انگیزش درونی در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند و کارکنانی که از انگیزه درونی بیشتری برخوردارند، آمادگی بیشتری برای پاسخ خلاقانه به تحریک فکری رهبران دارند (Shafi et al., 2020). عدالت سازمانی نیز با انگیزش درونی و خلاقیت ارتباط دارد و ادراک عدالت می‌تواند زمینه‌ای برای حفظ انگیزه لازم جهت مشارکت خلاقانه کارکنان فراهم کند (Hannam & Narayan, 2015).

نقش انگیزش بیرونی در خلاقیت پیچیده‌تر است. برخی دیدگاه‌ها تأکید دارند که مشوق‌های بیرونی در صورتی که ماهیت کنترل‌کننده داشته باشند، ممکن است تمرکز فرد را از خود فعالیت به پاداش منتقل کنند؛ باین‌حال، در بسیاری از محیط‌های سازمانی، پاداش، امنیت شغلی، فرصت پیشرفت، قدردانی و شرایط کاری مطلوب می‌توانند انرژی و تعهد لازم برای مشارکت فعال کارکنان را تقویت کنند. مطالعه انگیزش و خلاقیت در تیم‌های متنوع نشان داده است که رابطه میان انگیزش بیرونی و خلاقیت الزاماً ساده و مستقیم نیست و شرایط گروه و نوع مشوق می‌تواند نتایج متفاوتی ایجاد کند (Viswanathan, 2020). پژوهش درباره جو تیم کاری نیز نشان داده است که انگیزش فردی در ارتباط میان محیط تیمی و خلاقیت اهمیت دارد و تعامل میان انگیزش درونی و بیرونی می‌تواند نحوه بروز رفتار خلاقانه را تغییر دهد (Zhu et al., 2018). در مقابل، شواهد تجربی دیگری وجود دارد که نقش مثبت انگیزش در خلاقیت کارکنان را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد سازمان‌ها با ایجاد شرایط انگیزشی مناسب می‌توانند کارکنان را به ارائه و اجرای ایده‌های تازه سوق دهند (Azeem et al., 2019). حتی در حوزه‌هایی مانند گزارشگری سازمانی نیز ارزش‌های انگیزشی در شکل‌دهی به رفتار و جهت‌گیری افراد و سازمان‌ها مطرح شده‌اند و این امر گستردگی نقش انگیزش در تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد (Molaverdi et al., 2024).

مدیریت دانش و انگیزش در عمل مستقل از یکدیگر نیستند. کارکنان زمانی تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش دارند که انگیزه کافی برای مشارکت در این فرایند داشته باشند. پژوهش‌های مربوط به سیستم‌های مدیریت دانش نشان داده‌اند که طراحی سازوکارهای انگیزشی می‌تواند مشارکت در تسهیم دانش را افزایش دهد و انگیزه‌های مناسب برای حفظ جریان دانش در سازمان ضروری هستند (Wang et al., 2022). در همین راستا، یکی از مطالعاتی که به‌طور هم‌زمان مدیریت دانش و انگیزش را بررسی کرده است نشان می‌دهد هر دو عامل از پیشایندهای مهم خلاقیت محسوب می‌شوند و ترکیب ظرفیت دانشی با انگیزه کارکنان می‌تواند تولید ایده و خروجی‌های جدید را تسهیل کند (Muñoz-Pascual & Galende, 2017). این دیدگاه از نظر نظری نیز منطقی است؛ زیرا دانش، محتوای لازم برای تفکر و حل مسئله را فراهم می‌کند، در حالی که انگیزش انرژی روان‌شناختی و تمایل لازم برای استفاده از آن دانش را به وجود می‌آورد.

بنابراین، ممکن است کارکنانی که دارای دانش زیاد اما انگیزش کم هستند، از منابع شناختی خود برای تولید ایده‌های جدید استفاده نکنند و در مقابل، کارکنان با انگیزه‌ای که فاقد دانش و تجربه کافی‌اند نیز توانایی محدودی برای ارائه راه‌حل‌های عملی و نوآورانه داشته باشند. اهمیت بررسی هم‌زمان این دو عامل در سازمان‌های دولتی بیشتر است؛ زیرا این سازمان‌ها معمولاً با ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتب اداری، قوانین و مقررات گسترده و رویه‌های استاندارد روبه‌رو هستند. این ویژگی‌ها از یک سو برای تضمین پاسخ‌گویی و هماهنگی ضروری‌اند، اما از سوی دیگر ممکن است آزادی عمل و انعطاف موردنیاز برای خلاقیت را کاهش دهند. به همین دلیل، مدیریت دانش در این سازمان‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شود که علاوه بر ثبت و استانداردسازی دانش صریح، زمینه انتقال تجربیات، یادگیری غیررسمی و استفاده از دانش ضمنی را نیز فراهم کند. به همین ترتیب، نظام انگیزشی باید فراتر از پاداش‌های مالی بوده و عواملی مانند مشارکت، قدردانی، رشد شغلی، استقلال و معناداری کار را مورد توجه قرار دهد. یافته‌های مربوط به رابطه مدیریت دانش، خلاقیت و عملکرد در سازمان‌های عمومی و دولتی نیز اهمیت چنین رویکردی را تأیید می‌کنند (Rahoo et al., 2020; Soleimani et al., 2016). از سوی دیگر، اثربخشی منابع انسانی و کیفیت مدیریت آن با پیامدهای عملکردی سازمان پیوند دارد و استفاده صحیح از دانش و انگیزش کارکنان را می‌توان بخشی از نظام راهبردی مدیریت منابع انسانی تلقی کرد (Richard & Johnson, 2010).

در مجموع، ادبیات پژوهش نشان می‌دهد خلاقیت کارکنان پدیده‌ای چندبعدی است که در تقاطع ویژگی‌های فردی، منابع دانشی، انگیزش، فرهنگ و فرایندهای مدیریتی شکل می‌گیرد. مطالعات پیشین عمدتاً اثر مدیریت دانش یا انگیزش را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند، در حالی که برای درک دقیق‌تر خلاقیت لازم است اثر هم‌زمان این دو سازوکار و ابعاد آن‌ها مورد توجه قرار گیرد. افزون بر این، یافته‌های مطالعات درباره جهت و شدت تأثیر انواع دانش و اشکال مختلف انگیزش همواره یکسان نبوده است؛ به‌ویژه درباره انگیزش بیرونی و نیز درباره پیامدهای تمرکز بر دانش صریح در سازمان‌های رسمی، شواهد متفاوتی مشاهده می‌شود (Viswanathan, 2020; Zhu et al., 2018). همچنین، توسعه خلاقیت در سازمان مستلزم ایجاد سازوکارهایی است که کارکنان بتوانند ایده‌های خود را مطرح کنند و از ظرفیت‌های موجود برای تبدیل ایده به اقدام بهره ببرند (Kazempour et al., 2013). بر این اساس، مطالعه هم‌زمان دانش صریح، دانش ضمنی، انگیزش درونی و انگیزش بیرونی می‌تواند تصویر جامع‌تری از عوامل مؤثر بر خلاقیت کارکنان ارائه دهد و برای مدیران سازمان‌های عمومی در طراحی سیاست‌های دانشی و انگیزشی شواهد کاربردی فراهم آورد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت دانش با تأکید بر دانش صریح و ضمنی و مدیریت انگیزش با تأکید بر انگیزش درونی و بیرونی بر خلاقیت کارکنان اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان گیلان است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع کاربردی است و روش مورد استفاده، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان گیلان به تعداد ۷۰۰ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان، ۲۴۸ نفر از افراد جامعه به عنوان نمونه، مورد بررسی قرار گرفتند. البته ذکر این نکته ضروری است که پرسشنامه به صورت آنلاین طراحی شد و لینک آن روی سایت اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان گیلان قرار گرفت و در نتیجه دسترسی به اعضای نمونه به صورت تصادفی ساده بوده است. اطلاعات پرسشنامه‌های پژوهش در جدول ۱ آمده است:



جدول ۱

اطلاعات پرسشنامه‌های پژوهش

متغیرها و ابعاد	سؤالات اصلی پرسشنامه	شماره‌گذاری مجدد سؤالات بعد از حذف و تعدیل منبع سؤالات پرسشنامه	
خلاقیت	۱-۳	۱-۳	Rhee & Choi (۲۰۱۷: ۸۳۲)
مدیریت انگیزه بیرونی	۱-۲۳	۱-۱۶	Gawel (۱۹۹۰: ۱-۳)
مدیریت انگیزه درونی	۲۴-۴۰	۱۷-۳۰	Gawel (۱۹۹۰: ۱-۳)
دانش صریح	۱-۱۵	۱-۹	Smith (۲۰۰۱: ۳۱۴)
دانش ضمنی	۱۶-۳۳	۱۰-۱۹	Smith (۲۰۰۱: ۳۱۴)

ذکر این نکته ضروری است به دلیل حجم بالای سؤالات، با نظر اساتید تعدادی از سؤالات حذف و پرسشنامه‌ها با سؤالات کمتری توزیع شدند. سؤالات ۲، ۴، ۸، ۹، ۱۱ و ۱۳ دانش صریح، سؤالات ۱۸، ۲۰، ۲۵-۲۸ و ۳۱-۳۲ دانش ضمنی و سؤالات ۳، ۷، ۸، ۱۰، ۱۲، ۲۱، ۲۳، ۲۵، ۲۶ و ۳۰ پرسشنامه انگیزه به دلیل همپوشانی با سایر سؤالات حذف و پرسشنامه مجدد شماره‌گذاری شد؛ در نتیجه تعداد سؤالات پرسشنامه از ۷۶ به ۵۲ سؤال کاهش یافت. پرسشنامه بعد از تأیید روایی محتوا، توزیع گردید. همچنین روایی همگرا و واگرایی پرسشنامه در فرآیند تحلیل عاملی به ترتیب بر اساس شاخص AVE و شاخص فورنل و لارکر بررسی و نتایج آن در جدول ۲ و ۳ گزارش شده است:

جدول ۲

روایی همگرا

متغیرها و ابعاد	AVE
خلاقیت	۰/۷۶
انگیزه	۰/۵۹
انگیزه بیرونی	۰/۴۰
حقوق و مزایا	۰/۹۲
خط و مشی محیط	۰/۷۴
روابط با همکاران	۰/۶۰
امنیت شغلی	۰/۶۹
شرایط محیط کار	۰/۶۴
سرپرستی	۰/۸۵
انگیزه درونی	۰/۴۵
تقدیر و قدرشناسی	۰/۷۳
امکان رشد و پیشرفت شغلی	۰/۵۳
ماهیت شغل	۰/۵۵
مسئولیت شغلی	۰/۶۷
موقعیت شغلی	۰/۵۴
دانش	۰/۵۵
دانش صریح	۰/۵۸
دانش ضمنی	۰/۵۴

با توجه به شاخص AVE، مدل در صورتی روایی همگرا دارد که مقدار این شاخص، بیشتر از ۰/۵ شود البته مگنر و همکاران (۱۹۹۶)، مقدار ۰/۴ را نیز برای این شاخص پذیرفته‌اند (به نقل از داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۱۳۷)؛ بنابراین مدل پژوهش حاضر، از روایی همگرا نیز برخوردار است.

جدول ۳

ماتریس سنجش روایی واگرا

ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
تقدیر و قدرشناسی (۱)	۰/۸۵													
خلاقیت (۲)	۰/۱۲	۰/۸۷												
خط مشی محیط (۳)	۰/۰۴	۰/۳۳	۰/۸۶											
دانش صریح (۴)	۰/۲۹	۰/۴۹	۰/۳۸	۰/۷۶										
مسئولیت شغلی (۵)	۰/۲۳	۰/۱۷	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۸۱									
موقعیت شغل (۶)	۰/۳۵	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۴۷	۰/۷۳								
امنیت شغل (۷)	۰/۵۳	۰/۰۵	۰/۲۲	۰/۲۵	۰/۰۴	۰/۲۷	۰/۸۳							
ماهیت شغل (۸)	۰/۴۱	۰/۰۸	۰/۰۲	۰/۲۸	۰/۰۷	۰/۲۶	۰/۴۰	۰/۷۴						
امکان رشد و پیشرفت شغلی (۹)	۰/۵۸	۰/۰۶	۰/۲۷	۰/۰۴	۰/۴۰	۰/۳۳	۰/۵۰	۰/۳۲	۰/۷۲					
روابط با همکاران (۱۰)	۰/۰۴	۰/۱۳	۰/۴۱	۰/۱۷	۰/۲۵	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۱۸	۰/۲۵	۰/۷۷				
سرپرستی (۱۱)	۰/۱۱	۰/۱۷	۰/۳۱	۰/۳۳	۰/۲۱	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۱۹	۰/۱۱	۰/۲۲	۰/۹۲			
دانش ضمنی (۱۲)	۰/۲۳	۰/۳۹	۰/۳۲	۰/۶۴	۰/۳۰	۰/۱۳	۰/۲۱	۰/۲۵	۰/۰۲	۰/۱۵	۰/۲۵	۰/۷۳		
شرایط محیط کار (۱۳)	۰/۵۲	۰/۰۷	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۱۸	۰/۲۷	۰/۷۰	۰/۳۸	۰/۴۹	۰/۰۳	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۸۰	
حقوق و مزایا (۱۴)	۰/۴۳	۰/۰۹	۰/۲۲	۰/۲۹	۰/۰۴	۰/۱۵	۰/۷۵	۰/۳۴	۰/۳۳	۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۲۰	۰/۶۷	۰/۹۵



همانطور که جدول فوق نشان می‌دهد، اعداد قطر اصلی از مقادیر زیرین و کناری خود بیشتر است و روایی و اگرایی پرسشنامه پژوهش در حد قابل قبولی است. به منظور بررسی پایایی، معیارهای ضرایب مسیر بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد که نتایج آن در جدول ۴ گزارش شده است:

جدول ۴

ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

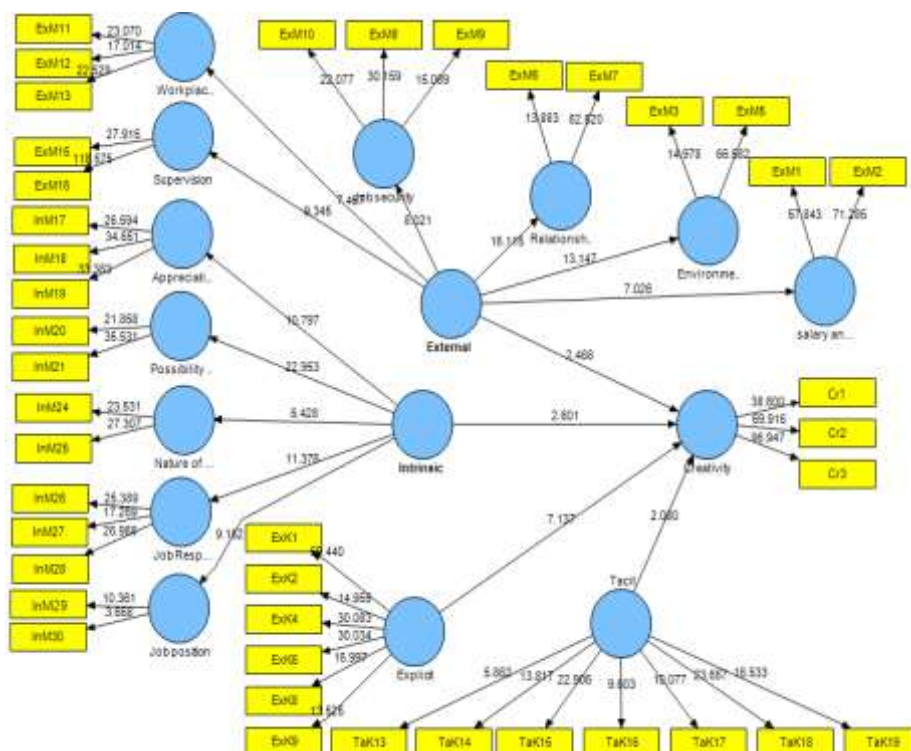
متغیرها و ابعاد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
خلاقیت	۰/۸۴	۰/۹۱
انگیزه	۰/۷۹	۰/۷۳
انگیزه بیرونی	۰/۷۳	۰/۷۴
حقوق و مزایا	۰/۹۱	۰/۹۶
خط و مشی محیط	۰/۶۶	۰/۸۵
روابط با همکاران	۰/۷۲	۰/۷۳
امنیت شغلی	۰/۷۸	۰/۸۷
شرایط محیط کار	۰/۷۳	۰/۸۴
سرپرستی	۰/۸۳	۰/۹۲
انگیزه درونی	۰/۷۶	۰/۷۹
تقدیر و قدرشناسی	۰/۸۲	۰/۹۰
امکان رشد و پیشرفت شغلی	۰/۷۰	۰/۸۰
ماهیت شغل	۰/۷۶	۰/۸۳
مسئولیت شغلی	۰/۷۵	۰/۸۵
موقعیت شغلی	۰/۷۲	۰/۸۱
دانش	۰/۸۵	۰/۷۰
دانش صریح	۰/۸۰	۰/۸۹
دانش ضمنی	۰/۷۱	۰/۸۵

یافته‌ها

پس از بررسی مدل، فرضیه‌های پژوهش بر اساس ضرایب معناداری و ضرایب تعیین آزمون می‌شوند که در جدول ۵ نتایج آن گزارش شده است. این نتایج بر اساس خروجی نرم‌افزار یعنی شکل‌های ۲ گزارش شده است. البته ذکر این نکته هم ضروری است که علاوه بر سنجش اثر ابعاد مدیریت دانش و انگیزه بر خلاقیت، اثر خود همین متغیرها بر خلاقیت نیز آزمون شد:

شکل ۱

ضرایب معناداری مدل پژوهش



جدول ۵

آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش	ضرایب معناداری	ضرایب مسیر
انگیزه بر خلاقیت کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای تأثیرگذار هستند.	۲/۴۵	۰/۱۳
انگیزه درونی بر خلاقیت کارکنان اداره کل تأثیرگذار هستند.	۲/۶۰	۰/۰۶
انگیزه بیرونی بر خلاقیت کارکنان اداره کل تأثیرگذار هستند.	۲/۴۸	۰/۱۰
مدیریت دانش بر خلاقیت کارکنان اداره کل گیلان تأثیرگذار هستند.	۸/۷۵	-۰/۴۲
دانش ضمنی بر خلاقیت کارکنان اداره کل تأثیرگذار هستند.	۲/۰۸	۰/۱۲
دانش صریح بر خلاقیت کارکنان اداره کل تأثیرگذار هستند.	۷/۱۳	-۰/۴۱

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت انگیزش بر خلاقیت کارکنان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گیلان اثر مثبت و معناداری دارد؛ به گونه‌ای که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۱۳ و آماره t برابر با ۲/۴۵ بود. همچنین، بررسی ابعاد مدیریت انگیزش نشان داد که انگیزش درونی با ضریب مسیر ۰/۰۶ و آماره t برابر با ۲/۶۰ و انگیزش بیرونی با ضریب مسیر ۰/۱۰ و آماره t برابر با ۲/۴۸، هر دو اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارند. از سوی دیگر، مدیریت دانش اثر معنادار اما منفی بر خلاقیت کارکنان نشان داد و ضریب مسیر آن برابر با -۰/۴۲ و آماره t برابر با ۸/۷۵ بود. بررسی ابعاد مدیریت دانش نیز نشان داد که دانش ضمنی با ضریب مسیر ۰/۱۲ و آماره t برابر با

۲۰۰۸ اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت دارد، در حالی که دانش صریح با ضریب مسیر -0.41 و آماره t برابر با 7.13 اثر منفی و معناداری بر خلاقیت کارکنان نشان داد. بنابراین، در میان متغیرهای مورد بررسی، مدیریت دانش از لحاظ شدت اثر نسبت به مدیریت انگیزش تأثیر بیشتری بر خلاقیت داشت، اما جهت این اثر عمده‌تاً به دلیل نقش دانش صریح، منفی بود. این الگوی نتایج نشان می‌دهد که صرف وجود دانش و سازوکارهای رسمی مدیریت آن لزوماً به افزایش خلاقیت منجر نمی‌شود و کیفیت، نوع و شیوه مدیریت دانش در تعیین پیامد خلاقانه آن اهمیت اساسی دارد.

نخستین یافته پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت مدیریت انگیزش بر خلاقیت کارکنان با بخش مهمی از ادبیات رفتار سازمانی همسو است. انگیزش نیرویی است که رفتار را آغاز می‌کند، به آن جهت می‌دهد و استمرار آن را تضمین می‌کند و در فعالیتهای خلاقانه اهمیت بیشتری می‌یابد؛ زیرا ارائه یک ایده جدید معمولاً مستلزم صرف انرژی شناختی، پذیرش عدم اطمینان، تحمل احتمال شکست و تلاش فراتر از الزامات عادی شغل است (Latham, 2012). از این رو، کارکنانی که از سطح انگیزش مطلوب‌تری برخوردارند، احتمال بیشتری دارد که از انجام صرف وظایف روتین فراتر روند و در جست‌وجوی شیوه‌های متفاوت انجام کار باشند. یافته حاضر با نتایج Azeem و همکاران همسو است که نشان دادند انگیزش می‌تواند خلاقیت کارکنان را تقویت کند (Azeem et al., 2019). همچنین، Muñoz-Pascual و Galende مدیریت انگیزش را در کنار مدیریت دانش به‌عنوان یکی از پیشایندهای مهم خلاقیت معرفی کرده‌اند و تأکید دارند که تبدیل قابلیت‌های فردی به خروجی‌های خلاقانه بدون وجود انگیزه کافی دشوار است (Muñoz-Pascual & Galende, 2017). در محیط سازمانی مورد مطالعه نیز می‌توان استدلال کرد که هنگامی که کارکنان احساس کنند فعالیت، تلاش و مشارکت آنان مورد توجه قرار می‌گیرد و نیازهای شغلی و حرفه‌ای آنان از سوی سازمان شناخته می‌شود، احتمال بیشتری دارد که در فرایند حل مسائل سازمانی مشارکت کنند و پیشنهادهای تازه ارائه دهند.

اثر مثبت انگیزش درونی بر خلاقیت نیز از نظر نظری و تجربی قابل تبیین است. انگیزش درونی زمانی شکل می‌گیرد که فرد خود فعالیت را جذاب، معنادار، چالش‌برانگیز یا رضایت‌بخش بداند و انجام آن را صرفاً وسیله‌ای برای کسب پاداش بیرونی تلقی نکند. چنین وضعیتی برای خلاقیت اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا کارکنانی که به موضوع کار خود علاقه‌مند هستند، زمان و توجه بیشتری به مسئله اختصاص می‌دهند، راه‌حل‌های جایگزین را بررسی می‌کنند و در برابر دشواری‌های فرایند خلاقانه پایداری بیشتری نشان می‌دهند. نتیجه پژوهش حاضر با یافته Shafi و همکاران همسو است که نقش مهم انگیزش درونی را در ارتباط با خلاقیت کارکنان نشان دادند و مشخص کردند که انگیزش درونی می‌تواند شرایط لازم برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های ناشی از رهبری تحول‌آفرین را فراهم سازد (Shafi et al., 2020). همچنین، Padash و Golparvar نشان دادند که انگیزش درونی برای نوآوری سازوکاری مهم در پیوند میان رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان است (Padash & Golparvar, 2010). یافته حاضر با مطالعه Hannam و Narayan نیز سازگار است؛ آنان نشان دادند انگیزش درونی در تعامل با ادراک عدالت سازمانی می‌تواند با خلاقیت مرتبط باشد (Hannam & Narayan, 2015). بنابراین، حتی در یک سازمان دولتی که بخش قابل توجهی از وظایف دارای دستورالعمل مشخص است، ایجاد احساس معناداری شغل، استقلال نسبی، مسئولیت‌پذیری و فرصت رشد می‌تواند کارکنان را به مشارکت خلاقانه‌تر سوق دهد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که انگیزش بیرونی نیز بر خلاقیت اثر مثبت و معناداری دارد و شدت این اثر در مدل حاضر اندکی بیشتر از انگیزش درونی بود. این نتیجه بیانگر آن است که کارکنان سازمان مورد مطالعه علاوه بر محرک‌های درونی، به شرایط عینی محیط کار، پاداش‌ها، امنیت شغلی، روابط کاری، شیوه سرپرستی، حقوق و مزایا و فرصت‌های ارتقا نیز حساس‌اند. در سازمان‌های دولتی، که ساختارهای شغلی و مسیرهای ارتقا معمولاً رسمی‌تر و مشخص‌تر هستند، انگیزاننده‌های بیرونی ممکن است نقش مهمی در شکل‌دهی رفتار کاری داشته باشند. این نتیجه را می‌توان تا حدودی در چارچوب یافته Zhu و همکاران توضیح داد؛ آنان نشان دادند رابطه میان محیط تیمی، انگیزش و

خلاقیت پیچیده است و انگیزش بیرونی می‌تواند بسته به سطح انگیزش درونی و شرایط محیطی، در شکل‌گیری خلاقیت نقش داشته باشد (Zhu et al., 2018). همچنین مطالعات انجام‌شده در زمینه عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان نشان می‌دهند که عوامل محیطی و مدیریتی بخش مهمی از تجربه انگیزشی کارکنان را تشکیل می‌دهند (Mousavi et al., 2016; Ostovar et al., 2013; Tabibi et al., 2013). از این منظر، اثر مثبت انگیزش بیرونی در پژوهش حاضر ممکن است منعکس‌کننده اهمیت شرایط ملموس سازمانی برای کارکنان باشد؛ یعنی فراهم‌کردن امنیت، پاداش، قدردانی و روابط مدیریتی مطلوب، منابع روانی لازم برای مشارکت فعال‌تر و تولید ایده‌های جدید را فراهم می‌کند. بااین‌حال، اثر مثبت انگیزش بیرونی با همه مطالعات پیشین کاملاً همسو نیست. Viswanathan در بررسی رابطه انگیزش بیرونی

و خلاقیت در تیم‌های متنوع نشان داد که انگیزش بیرونی الزاماً پیش‌بینی‌کننده مستقیم و قدرتمندی برای خلاقیت نیست (Viswanathan, 2020). این تفاوت را می‌توان ناشی از تفاوت در بافت سازمانی، ماهیت شغل، نوع پاداش‌های بیرونی و ترکیب ویژگی‌های فردی کارکنان دانست. هنگامی که پاداش بیرونی ماهیت کنترل‌کننده داشته باشد، ممکن است آزادی روان‌شناختی فرد را کاهش دهد، اما هنگامی که به‌صورت قدردانی، حمایت، امنیت، فرصت پیشرفت یا تأیید شایستگی تجربه شود، می‌تواند انگیزش و مشارکت را تقویت کند. بنابراین، نتیجه پژوهش حاضر نباید به معنای برتری مطلق انگیزش بیرونی بر انگیزش درونی تفسیر شود، بلکه نشان می‌دهد در بافت سازمان مورد مطالعه، محرک‌های بیرونی نقش قابل‌توجهی در رفتار خلاقانه کارکنان داشته‌اند. در این زمینه، تأکید بر ترکیب متوازن مشوق‌های درونی و بیرونی منطقی‌تر از تمرکز بر یکی از آنهاست؛ زیرا رفتار خلاقانه احتمالاً زمانی پایدارتر خواهد بود که هم علاقه و احساس شایستگی درونی فرد تقویت شود و هم محیط سازمانی پاداش و حمایت کافی فراهم کند.

یکی از مهم‌ترین و در عین حال متفاوت‌ترین یافته‌های پژوهش، اثر منفی مدیریت دانش بر خلاقیت کارکنان بود. این نتیجه با بخش قابل‌توجهی از ادبیات گذشته که عمدتاً رابطه مثبت میان مدیریت دانش و خلاقیت را گزارش کرده‌اند، ناهمسو است. برای مثال، Dargahi و همکاران رابطه معناداری میان مدیریت دانش و خلاقیت و نوآوری سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی گزارش کردند (Dargahi et al., 2018). Soleimani و همکاران نیز نشان دادند مؤلفه‌های مدیریت دانش با خلاقیت کارکنان در یک شرکت دولتی ارتباط مثبت دارند (Soleimani et al., 2016). همچنین، Mortazavi و Monirian اثر مثبت ابعاد مختلف مدیریت دانش بر خلاقیت سازمانی را تأیید کردند (Mortazavi & Monirian, 2015). نتایج مطالعات Baezat و همکاران درباره معلمان (Baezat et al., 2016)، Rahoo و همکاران درباره متخصصان کتابخانه‌های دانشگاهی (Rahoo et al., 2020) و Karimi درباره کارکنان سازمان‌های نظامی (Karimi, 2020) نیز به‌طور کلی نقش مثبت مدیریت دانش در خلاقیت را تأیید می‌کنند. بنابراین، منفی‌شدن اثر کلی مدیریت دانش در پژوهش حاضر به نظر می‌رسد بیش از آنکه نفی‌کننده اهمیت دانش باشد، بازتاب نوع خاص مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه باشد.

این تفسیر با نتیجه مربوط به ابعاد مدیریت دانش روشن‌تر می‌شود؛ زیرا دانش ضمنی اثر مثبت داشت، در حالی که دانش صریح اثر منفی و بسیار قوی‌تری نشان داد. بنابراین، اثر منفی مدیریت دانش در سطح کلی احتمالاً عمدتاً حاصل غلبه سازوکارهای مربوط به دانش صریح بوده است. دانش صریح در قالب دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها، فرم‌ها، استانداردها و رویه‌های رسمی سازمانی ذخیره و منتقل می‌شود. چنین دانشی برای هماهنگی، کاهش خطا، حفظ استاندارد عملکرد و انتقال اطلاعات ضروری است، اما اگر مدیریت آن به شکل افراطی با تثبیت روش‌های موجود، تأکید بر انجام دقیق وظایف تکراری و محدودکردن اختیار کارکنان همراه شود، می‌تواند فضای لازم برای تجربه‌گرایی و تولید ایده‌های متفاوت را کاهش دهد. Jafari و Kalantar بر اهمیت مدیریت نظام‌مند ایجاد، سازمان‌دهی و کاربرد دانش تأکید کرده‌اند (Jafari & Kalantar, 2003) و Jafari Moghaddam نیز مستندسازی تجربه‌ها را بخشی از مدیریت دانش سازمانی دانسته است (Jafari Moghaddam, 2003). بااین‌حال، مسئله اصلی این است که مستندسازی و استانداردسازی نباید به جای یادگیری و تفکر قرار گیرد. در

محیط‌های بسیار رسمی، ممکن است کارکنان به جای جست‌وجوی راه‌حل‌های جدید، بیش از حد به روش‌های از پیش تعیین‌شده وابسته شوند.

اثر منفی دانش صریح را می‌توان به‌ویژه با ماهیت سازمان مورد مطالعه تبیین کرد. اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای یک سازمان دولتی است که بخش مهمی از فعالیت‌های آن بر اساس مقررات، دستورالعمل‌های فنی، بخشنامه‌ها و ساختارهای رسمی انجام می‌شود. در چنین شرایطی، افزایش تمرکز بر دانش صریح ممکن است به افزایش استانداردسازی و کاهش دامنه اختیار فردی بینجامد. وقتی پاسخ صحیح برای بسیاری از امور از قبل در قالب رویه رسمی تعریف شده باشد، کارکنان ممکن است ضرورت کمتری برای بازاندیشی در مسئله یا ارائه راه‌حل‌های جایگزین احساس کنند. این برداشت با دیدگاهی سازگار است که اقتصاد دانشی را نیازمند بهره‌گیری انعطاف‌پذیر از دانش می‌داند، نه صرفاً توسعه سازوکارهای کنترل رسمی آن (Paton, 2013). همچنین، پژوهش‌های جدید درباره استقرار مدیریت دانش نشان می‌دهند که مدیریت دانش پدیده‌ای چندبعدی است و موفقیت آن به تعامل عوامل انسانی، فرهنگی، ساختاری و فناورانه وابسته است (Zamaani, 2023). بنابراین، وجود سیستم‌های رسمی دانش در غیاب فرهنگ پرسشگری، اختیار عمل و تبادل تجربه ممکن است حتی اثر بازدارنده‌ای بر خلاقیت داشته باشد.

در مقابل، تأثیر مثبت دانش ضمنی بر خلاقیت کارکنان با مبانی نظری مدیریت دانش و بسیاری از مطالعات پیشین سازگار است. دانش ضمنی حاصل تجربه شخصی، قضاوت حرفه‌ای، مهارت و یادگیری انباشته افراد است و معمولاً از طریق تعاملات مستقیم، مشاهده، همکاری و حل مشترک مسائل منتقل می‌شود. چنین دانشی از انعطاف بیشتری برخوردار است و به کارکنان اجازه می‌دهد متناسب با شرایط خاص از تجربه‌های گذشته برای ارائه راه‌حل‌های جدید استفاده کنند. نتیجه پژوهش حاضر با مطالعه Rhee و Choi همسو است که نشان دادند رفتارهای مدیریت دانش می‌توانند با خلاقیت فردی مرتبط باشند و ویژگی‌های فردی و اجتماعی بر این رابطه اثر بگذارند (Rhee & Choi, 2017). همچنین، نتایج Rahoo و همکاران درباره ارتباط ایجاد، کاربرد، ذخیره و اشتراک دانش با خلاقیت متخصصان نیز از نقش فرایندهای فعال دانش در تولید ایده‌های جدید حمایت می‌کند (Rahoo et al., 2020). از سوی دیگر، Riaz و Hassan نشان دادند خلاقیت سازمانی می‌تواند در مسیر ارتباط میان مشارکت کارکنان در مدیریت دانش و عملکرد سازمانی نقش واسطه‌ای ایفا کند (Riaz & Hassan, 2019). این شواهد نشان می‌دهند ارزش خلاقانه دانش زمانی افزایش می‌یابد که دانش به‌صورت پویا در تعامل با تجربه، یادگیری و تبادل میان کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.

یافته مثبت مربوط به دانش ضمنی با نتایج پژوهش‌هایی که بر نقش اشتراک دانش تأکید کرده‌اند نیز قابل توضیح است. Ahmadi و Zahrani نشان دادند رفتار تسهیم دانش می‌تواند در ارتباط میان رهبری و خلاقیت کارکنان نقش واسطه‌ای داشته باشد (Ahmadi Zahrani & Karimi, 2019). همچنین، Wang و همکاران نشان داده‌اند که انگیزش مناسب می‌تواند مشارکت افراد در اشتراک دانش در سیستم‌های مدیریت دانش را تقویت کند (Wang et al., 2022). از این منظر، دو متغیر اصلی پژوهش حاضر نیز به یکدیگر مرتبط می‌شوند؛ یعنی ایجاد انگیزه می‌تواند کارکنان را به انتقال تجربیات و دانش ضمنی تشویق کند و این جریان دانشی به نوبه خود احتمال شکل‌گیری ایده‌های خلاق را افزایش دهد. یافته Hatami و همکاران نیز نشان می‌دهد موفقیت مدیریت دانش، به‌ویژه زمانی که با مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های مناسب سازمانی همراه باشد، می‌تواند به ارتقای هم‌زمان یادگیری و خلاقیت منجر شود (Hatami et al., 2015). بنابراین، مشکل اصلی در سازمان مورد مطالعه را نمی‌توان «وجود مدیریت دانش» دانست، بلکه باید میان مدیریت دانش مبتنی بر کنترل و رسمیت از یک سو و مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری، تعامل و تجربه از سوی دیگر تمایز قائل شد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که خلاقیت کارکنان در این سازمان تحت تأثیر هم‌زمان نیروهای انگیزشی و سازوکارهای دانشی قرار دارد، اما این اثر به ماهیت این سازوکارها وابسته است. از یک سو، انگیزش درونی و بیرونی هر دو خلاقیت را تقویت کردند که با این دیدگاه سازگار است که کارکنان برای ورود به رفتارهای فراتر از الزامات عادی شغل به انرژی روان‌شناختی و حمایت محیطی نیاز دارند. از سوی دیگر، دانش ضمنی به‌عنوان دانشی تجربی و انعطاف‌پذیر موجب تقویت خلاقیت شد، در حالی که دانش صریح با اثر منفی خود نشان داد رسمیت و استانداردسازی بیش از حد می‌تواند ظرفیت خلاقانه کارکنان را محدود سازد. این نتیجه با اهمیت فرهنگ و مهارت‌های مدیریتی در ایجاد نوآوری نیز سازگار است؛ زیرا سیستم‌های رسمی تنها زمانی به نوآوری کمک می‌کنند که با فرهنگی حمایت‌کننده از یادگیری و ارائه ایده همراه باشند (Pedraza-Rodríguez et al., 2023). همچنین، ایجاد فضای سازمانی مطلوب می‌تواند ظرفیت‌های شناختی و یادگیری کارکنان را فعال کند (Rezazadeh et al., 2023). بر این اساس، سازمان مورد مطالعه برای افزایش خلاقیت نیازمند گذار از مدیریت دانش صرفاً مبتنی بر ذخیره، کنترل و اجرای دستورالعمل‌ها به مدیریت دانشی است که تبادل تجربه، یادگیری اجتماعی و استفاده از قضاوت حرفه‌ای کارکنان را نیز تشویق کند.

پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی است که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه تنها در میان کارکنان اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان گیلان انجام شد و ویژگی‌های ساختاری، مدیریتی و اداری این سازمان ممکن است با سازمان‌های خصوصی یا حتی سایر دستگاه‌های دولتی متفاوت باشد؛ از این رو، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های خودگزارشی جمع‌آوری شدند و احتمال تأثیر مطلوبیت اجتماعی، برداشت شخصی پاسخ‌دهندگان و خطای روش مشترک وجود دارد. سوم، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات مدیریت دانش، انگیزش و خلاقیت در طول زمان و استنتاج قطعی روابط علی را محدود می‌کند. همچنین، پژوهش حاضر بر ابعاد اصلی دانش صریح و ضمنی و انگیزش درونی و بیرونی تمرکز داشت و سایر عوامل مؤثر بر خلاقیت، مانند سبک رهبری، جو نوآوری، استقلال شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی و حمایت مدیران، در مدل وارد نشدند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در سایر سازمان‌های دولتی، شرکت‌های خصوصی، صنایع خدماتی و تولیدی و همچنین در مناطق جغرافیایی مختلف بررسی کنند تا امکان مقایسه و ارزیابی قابلیت تعمیم یافته‌ها فراهم شود. استفاده از طرح‌های طولی نیز می‌تواند مشخص کند که تغییر در سازوکارهای مدیریت دانش و سیاست‌های انگیزشی در طول زمان چگونه بر خلاقیت کارکنان اثر می‌گذارد. همچنین، پیشنهاد می‌شود متغیرهایی مانند جو خلاقیت، استقلال شغلی، رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ یادگیری، امنیت روان‌شناختی و رفتار تسهیم دانش به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر وارد مدل شوند. بررسی جداگانه انواع مختلف دانش صریح و ضمنی و مطالعه شرایطی که در آن دانش صریح از عامل محدودکننده به تسهیل‌کننده خلاقیت تبدیل می‌شود نیز می‌تواند به توسعه ادبیات این حوزه کمک کند. انجام پژوهش‌های کیفی یا آمیخته برای شناسایی تجربه کارکنان از بخشنامه‌ها، رویه‌های رسمی، یادگیری غیررسمی و عوامل انگیزشی نیز می‌تواند توضیح عمیق‌تری برای روابط مشاهده‌شده فراهم سازد.

با توجه به نتایج، مدیران اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای و سازمان‌های مشابه بهتر است نظام مدیریت دانش را به‌گونه‌ای بازطراحی کنند که علاوه بر ثبت و حفظ دانش رسمی، انتقال تجربیات و دانش ضمنی کارکنان نیز تسهیل شود. تشکیل نشست‌های انتقال تجربه، تیم‌های حل مسئله، گروه‌های یادگیری و سازوکارهای پیشنهاددهی می‌تواند فرصت بیشتری برای استفاده از دانش تجربی فراهم کند. در عین حال، دستورالعمل‌ها و مقررات باید تا حد امکان فضای کافی برای ابتکار عمل و قضاوت حرفه‌ای کارکنان باقی بگذارند و از تبدیل استانداردسازی به مانعی برای ارائه ایده‌های جدید جلوگیری شود. در حوزه انگیزش نیز لازم است ترکیبی متعادل از مشوق‌های درونی و بیرونی



به کار گرفته شود؛ به طوری که در کنار حقوق، مزایا، امنیت شغلی، قدردانی و فرصت ارتقا، عواملی مانند استقلال، مسئولیت، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرصت رشد و احساس معناداری شغل نیز تقویت شوند. ایجاد چنین محیطی می‌تواند به کارکنان اطمینان دهد که ارائه ایده‌های جدید نه تنها با مخاطره اداری همراه نیست، بلکه بخشی ارزشمند از عملکرد حرفه‌ای آنان محسوب می‌شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ahmadi Zahrani, M., & Karimi, S. (2019). The effect of authentic leadership on employee creativity: The mediating role of knowledge-sharing behavior and the moderating role of information technology. *Innovation and Creativity in Human Sciences*(3), 115-146.
- Azeem, M., Hayat, A., Sajjad, H. M., & Ali, M. (2019). The effect of motivation on employee creativity: Evidence from NGO sector in Southern Punjab, Pakistan. *The International Journal Of Business & Management*, 7(2), 161-166. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2019/v7/i2/BM1902-021>
- Baezat, S., Aflaki Fardi, H., & Shahidi, N. (2016). The relationship of knowledge management with self-efficacy and creativity among preschool teachers. *New Approaches in Executive Management*(28), 169-184.
- Dargahi, H., Asadi, S., Ahmadi, B., & Mahmoudi, M. (2018). The relationship of knowledge management with creativity and organizational innovation among employees of teaching hospitals affiliated with Tehran University of Medical Sciences. *Hospital*(1), 97-103.
- Hannam, K., & Narayan, A. (2015). Intrinsic motivation, organizational justice, and creativity. *Creativity Research Journal*, 27(2), 214-224. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.1030307>
- Hatami, S., Sabounchi, R., & Sobhani, Y. (2015). A model of critical success factors for knowledge management to enhance creativity and organizational learning in Iran's Ministry of Sport and Youth. *Sport Management*(2), 253-266.
- Jafari, M., & Kalantar, S. K. (2003). Knowledge management in organizations. *Tadbir*(142), 24-30.
- Jafari Moghaddam, S. (2003). *Documenting managers' experiences: A knowledge management approach*. Management Research and Training Institute.
- Karimi, J. (2020). The relationship between knowledge management and employee creativity in military organizations. *Islamic Republic of Iran Law Enforcement Information Website*.

- Kazempour, N., Paghar, M., & Naseri, M. (2013). *A system for receiving and reviewing suggestions as a tool for fostering innovation and creativity in organizations* Eleventh Conference and Fifth National Festival of Suggestion Systems, Tehran.
- Korzynski, P., Paniagua, J., & Rodriguez-Montemayor, E. (2019). Employee creativity in a digital era: The mediating role of social media. *Management Decision*(6). <https://doi.org/10.1108/MD-05-2018-0586>
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781506335520>
- Molaverdi, N., Vakilifard, H., Beshkhouh, M., & Banimahd, B. (2024). Motivational Values and Integrated Reporting. *Management Accounting and Auditing Knowledge*, 13(51), 1-12.
- Mortazavi, M., & Monirian, F. (2015). The effect of knowledge management on organizational creativity: A case study of employees of Hamadan Province Telecommunications Company. *Development and Transformation Management*(20), 27-38.
- Mousavi, F., Maftoun, F., Veisi, M., Khodadadi, Z., Rasoulitabar, B., Bolouritabar, M., Mahmoudi, F., Mohammadi, H., & Mahdavi-zadeh, R. (2016). Current and desired levels of motivational management components among educational managers of public schools in Kermanshah. *Educational Management Innovations*(60), 60-82.
- Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2017). The impact of knowledge and motivation management on creativity. *Employee Relations*(5), 732-752. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2016-0096>
- Namvarfard, A., & Razmi, S. (2015). *The effect of knowledge management components on innovation and employee performance at Azerbaijan Regional Electricity Company* International Conference on New Research in Management, Economics and Accounting, Gorgan.
- Ostovar, R., Mousavi, A. M., Ghaffarian Shirazi, H., & Abbasi Moghaddam, M. A. (2013). Factors affecting employee motivation at Yasuj University of Medical Sciences from the perspectives of employees and university managers. *Armaghane Danesh*(8), 21-26.
- Padash, F., & Golparvar, M. (2010). The relationship of ethical leadership with intrinsic motivation for innovation and employee creativity. *Ethics in Science and Technology*(1-2), 103-110.
- Paton, S. (2013). Introducing Taylor to the knowledge economy. *Employee Relations*(1), 20-38. <https://doi.org/10.1108/01425451311279393>
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122518. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Rahoo, L. A., Baladi, Z. H., Yasmeen, T., Khan, M. A., & Bhutto, A. (2020). The impact of knowledge management on creativity of library professionals in public sector universities of Pakistan. *International Journal of Advanced Science and Technology*(12s), 1641-1647.
- Ranjbarian, R. (2012). *Fundamentals of entrepreneurship: General entrepreneurship* (2nd ed.). Islamic Azad University, Urmia Branch.
- Ranjbarian, R. (2013). Creativity and innovation in organizations. *Work and Society*(161), 27-38.
- Rezazadeh, M., Hosseinzadeh, B., & hosseini daroon kalaie, z. (2023). The Designing a Model of Effect of Research-Based Teaching Management on Metacognition Management with Mediating Role of Organizational Climate (Case Study: Mazandaran Education Department). *Sociology of Education*, 9(1), 215-230. <https://doi.org/10.22034/ijes.2023.560574.1345>
- Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813-832. <https://doi.org/10.1002/job.2168>
- Riaz, H., & Hassan, A. (2019). Mediating role of organizational creativity between employees' intention in knowledge management process and organizational performance: An empirical study on pharmaceutical employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(3), 635-655.
- Richard, O. C., & Johnson, B. N. (2010). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 299-310. <https://doi.org/10.1080/09585190121674>
- Samad Aghaei, J. (2006). *Creativity: The essence of entrepreneurship* (1st ed., Vol. 2). University of Tehran Press.
- Sarli, Z., & Manafzadeh, M. (2015). *The influence of Gestalt psychology on learning theories* Second International Conference on Behavioral Sciences and Social Studies, Istanbul.
- Seyedjavadin, S. R. (2007). *Fundamentals of organization and management* (2nd ed.). Negah-e Danesh.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Soleimani, S., Rashidpour, M. S., Mansouri, H., & Mohammadi, A. (2016). Knowledge management and employee creativity at Kermanshah Regional Water Company: Practical strategies for applying knowledge management in state-owned companies. *Nations Research*(10), 33-44.



- Tabibi, S. J., Nasiripour, A. A., & Zahiri Abyaneh, Z. (2013). The relationship between managers' communication skills and employee motivation at Modarres Hospital in Tehran. *Hospital*(12), 73-80.
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2008). Effect of customer orientation and innovativeness on business performance: A study of small-sized service retailers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(2), 280-295. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2008.018633>
- Viswanathan, G. K. (2020). *Does extrinsic motivation affect creativity within diverse teams?* [Honors thesis, University of Mississippi].
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2022). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978-1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311412192>
- Yousefifar, H., Meharati, Y., & Farahi, M. M. (2018). The effects of personal initiative and skill variety on employee creativity: The moderating roles of knowledge specificity and creative resources. *Innovation and Creativity in Human Sciences*(2), 1-42.
- Zamaani Tabaghdehi, A., & Momenimahmouei, H. (2023). Components and indicators of the model of establishing knowledge management in the organization Research Areas. *Iranian Society for Training and Development*, 9(34), 192-217. <https://www.magiran.com/paper/2546240>
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094-2115. <https://doi.org/10.1177/0149206316638161>