

مدیریت ورزشی \_ بهمن و اسفند ۱۳۹۴  
دوره ۷، شماره ۶، ص: ۸۴۷-۸۶۴  
تاریخ دریافت: ۹۳/۰۲/۱۴  
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۳/۱۳

## طراحی مدلی به منظور بررسی تأثیر خلاقیت، تسهیم دانش ضمنی و تسهیم دانش آشکار بر عملکرد سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن

فرزانه مظلومی سوینی\*<sup>۱</sup> - اکبر جابری<sup>۲</sup> - جواد خزائی پول<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
۲. دکتری مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران، ۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

### چکیده

هدف کلی تحقیق حاضر طراحی مدلی به منظور بررسی تأثیر خلاقیت، تسهیم دانش ضمنی و تسهیم دانش آشکار بر عملکرد در ادارات ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی اصفهان بود. این تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نوع کاربردی است و ابزار گردآوری داده‌های آن، ترکیبی از پرسشنامه‌های تسهیم دانش وانگ و وانگ (۲۰۱۲)، عملکرد کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) و خلاقیت ژو و جورج (۲۰۰۱) و کولهو و همکاران (۲۰۱۱) است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی استان اصفهان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۸۲ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش بررسی شدند. پایایی کلی سؤالات پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ تعیین شد. همچنین به منظور سنجش روایی مدل از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، استفاده شد و براساس نتایج تحلیل مسیر ارتباط متغیرهای این پژوهش تأیید شد. نتایج نشان داد که خلاقیت تأثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش کارکنان، و تسهیم دانش نیز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد در ادارات ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی استان اصفهان دارد.

### واژه‌های کلیدی

تسهیم دانش، خلاقیت، سازمان‌های ورزشی، عملکرد، BSC.

## مقدمه

تخصص‌گرایی در ورزش و نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. توجه به مدیریت دانش و به‌طور خاص تسهیم دانش به‌عنوان یکی از ابعاد مهم مدیریت دانش، می‌تواند فراهم‌کننده حضور و عملکرد پویای ورزش و سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های گوناگون باشد (۳). خلاقیت، تسهیم دانش، و عملکرد سازمانی، از مفاهیمی‌اند که در عصر جدید می‌توانند مزایای رقابتی ارزشمندی را برای سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های ورزشی فراهم کنند. از آنجا که بدنه اصلی ورزش متشکل از نیروهای داوطلب و غیررسمی است، توجه به عناصری مانند خلاقیت و تسهیم دانش که ریشه در تعاملات فردی و گروهی داوطلبانه دارند، می‌تواند از اهمیت و حساسیت بیشتری برخوردار باشد.

مفهوم مدیریت دانش و خلاقیت، در مطالعات اجتماعی و سازمانی مشهود است و به‌نظر می‌رسد دانش بیش از پیش مفهومی کلیدی در شناخت رفتار سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (۱۸). در عین حال، خلاقیت که ارتباط نزدیکی با دانش دارد (۲۸)، می‌تواند منبع اثربخشی سازمانی و مزیت رقابتی سازمان به‌حساب آید (۱۸).

با توجه به اینکه موفقیت سازمان‌های امروزی تا حدود زیادی به خلاقیت و نوآوری مدیران و آشنایی آنها با این مقوله مهم متکی است، مدیران باید از فرایند مدیریت خلاقیت در سازمان‌های ورزشی آگاه باشند و از طریق فرایندهایی آن را تشویق کنند تا سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدیران و کارکنان خلاق بتوانند کارآمد و اثربخش شوند و راه‌های جدیدتر، بهتر و خلاقانه انجام وظایف و امور سازمانی را به‌کار گیرند. به‌منظور داشتن سطح بالایی از خلاقیت، باید زمان زیادی را برای درونی‌سازی دانش در سازمان اختصاص دهیم، بنابراین خلاقیت و دانش ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند (۱۵). مدیریت خلاق باید از ایجاد و به‌اشتراک‌گذاری دانش، یادگیری، افزایش وفاداری و اعتماد، تأکید بر خلاقیت و استقلال کارکنان حمایت کند تا اینکه سازمان دانش‌محور در رقابت و ادامه حیات خود موفق عمل کند. همچنین سازمان‌های دانش‌محور باید سازمان‌هایی انسان‌محور باشند، اما مهم‌تر از آن ایجاد ساختار و فرهنگی متناسب با این فرایند است (۳۳). به‌اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها با نوآوری در آنها ارتباط مثبتی دارد (۴۲). خلاقیت در نتیجه یادگیری پیوسته است که خود حاصل ترکیب دانش‌های مجزا براساس یادگیری از یکدیگر در محیطی است که در آن اعتماد نقش مهمی دارد. همچنین عوامل ساختاری مدیریت دانش مانند مجربان آن و همچنین فناوری اطلاعات در سازمان تأثیر

مثبتی بر خلاقیت دارند (۳۷). مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر بروندهای نوآورانه سازمان، بهبود محصولات و پیشبرد کارکنان دارد. از سویی دیگر، به نظر می‌رسد نه تنها قلمرو دانش، بلکه رفتار نوآورانه نیز تأثیر زیادی بر سیستم مدیریت دانش داشته باشد. در حقیقت، ترکیب متفاوتی از این دو مفهوم تأثیر متفاوتی بر مدیریت دانش دارد (۶). در تحقیقات گذشته ارتباط مثبتی بین کسب دانش و افزایش خلاقیت در سازمان مشاهده شده است (۱۲). نتایج تحقیقات گوندای و همکاران (۲۰۱۱) حاکی از تأثیرات مثبت و معنادار خلاقیت و نوآوری بر عملکرد سازمان‌ها بوده است (۱۹). کورتزبرگ و امابایل (۲۰۰۱) با توجه به نتایج تحقیق خود بیان داشتند که در موقعیت‌ها و محیط‌هایی که افراد با هم کار می‌کنند، عقاید تلفیق می‌شوند و خلاق بودن در محتوای تیم‌ها که در محیط‌های کاری امروز اهمیت زیادی دارد، به وجود می‌آید (۲۷). بنابراین در سازمان‌های ورزشی و فعالیت‌های مرتبط با آنها که افراد، کارکنان، داوطلبان و ورزشکاران در کنار هم به فعالیت می‌پردازند، موقعیت‌های مناسب و بالقوه‌ای ایجاد می‌شود که در قالب آنها زمینه لازم برای بروز خلاقیت و تسهیم دانش فراهم است.

دانش، آمیخته‌ای از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات و نگرش‌های تخصصی نظام‌مند است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربه‌ها و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش را می‌توان به دو دسته صریح و ضمنی دسته‌بندی کرد. از یک سو، دانش صریح را می‌توان به راحتی ضبط، طبقه‌بندی و ذخیره کرد و انتقال آن در یک زبان رسمی، ساده و آسان است. از سوی دیگر، دانش ضمنی به صورت پنهان در اقدامات روزمره و مدل‌های ذهنی افراد ریشه دارد. دانش به عنوان یک دارایی نامشهود برای هر سازمانی ضروری است که باید با مهارت تمام مدیریت شود. در نتیجه، محققان و دست‌اندرکاران حوزه‌های مربوط توجه فزاینده‌ای به قابلیت‌های سازمانی برای شناسایی، اخذ، ایجاد، تسهیم و جمع‌آوری دانش معطوف داشته‌اند. بنابراین از آنجا که سازمان‌های ورزشی به تناسب نوع فعالیت‌ها و عملکرد واحدهای مختلفی دارند، اثربخشی آنها تا حدود زیادی می‌تواند متأثر از اشتراک و تسهیم دانش واحدهای آن باشد. به اعتقاد کوگات و زاندر (۱۹۹۶) رفتار تسهیم دانش برای عملکرد سازمان‌ها بسیار ضروری است (۲۶). بنابراین به نظر می‌رسد سازمان‌های ورزشی با ترویج و توسعه رفتارهای تسهیم دانش در میان کارکنان خود قادرند به طور مستقیم و غیرمستقیم به بهبود عملکرد خود کمک کنند. امروزه اثربخشی سازمانی تا حدود بسیار زیادی به چگونگی تسهیم دانش بین افراد، تیم‌ها و واحدها وابسته است (۸). اعتقاد بر این است که رفتارهای تسهیم دانش در ایجاد شایستگی‌های مختلف سازمانی از جمله خلاقیت که نقشی حیاتی در عملکرد سازمانی ایفا می‌کند، اهمیت شایان توجهی دارند (۲۶).

مرور ادبیات تحقیقی در حوزه خلاقیت، تسهیم دانش و عملکرد سازمانی بیانگر این است که سازمان‌های ورزشی می‌توانند با ترغیب و توسعه فرایند تسهیم دانش و خلاقیت در سازمان و کارکنان سازمان، زمینه بهبود و توسعه عملکرد سازمانی را فراهم سازند. بی‌شک توجه به فرایندهای گوناگون درون سازمانی از جمله خلاقیت و تسهیم دانش می‌تواند تا حدود بسیار زیادی عملکردهای سازمان‌های ورزشی را تحت تأثیر قرار دهد.

عملکرد و شیوه‌های بهبود شاخص‌های آن یکی از مهم‌ترین دستور کارهای مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهند که تسهیم دانش با همکاران تأثیر مثبتی در کاهش هزینه‌ها، تکمیل سریع‌تر پروژه‌های جدید، عملکرد تیمی، قابلیت‌های نوآوری و عملکرد سازمان دارد (۳۲). گلد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) در پژوهشی تأثیر فرایند دانش را بر عملکرد سازمانی بررسی کردند. آنها برای تأیید تجربی توانایی مدیریت دانش بر روی بهبود عملکرد سازمانی تلاش کردند. نتایج این تحقیق نشان داد که جمع‌آوری و تسهیم دانش می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی فراهم کند و در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان شود (۱۷). چوی و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی در مورد سبک‌های مدیریت دانش و اثرهای آن بر عملکرد سازمانی به بررسی این موضوع پرداختند که سبک‌های مختلف مدیریت دانش چگونه بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. نتایج نشان می‌دهد که از بین چهار سبک پویا، سیستمی، انسان‌محور و ایستا، سبک پویا با تأکید بر مدیریت دانش ضمنی و دانش آشکار بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان داشته است (۱۰). نتایج پژوهش ثورن‌هیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نشان داد در سازمان‌هایی که از پویایی بالا برخوردارند، نوآوری رواج بیشتری دارد و تعامل دانش، پویایی صنعت و نوآوری روی عملکرد تأثیرگذار است (۳۹). نتایج مطالعات هارلو<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که رابطه معناداری بین دانش ضمنی و عملکرد شرکت‌ها وجود دارد (۲۰). نتایج پژوهش وانگ و وانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در زمینه رابطه بین تسهیم دانش، نوآوری و عملکرد نشان داد که اقدامات تسهیم دانش (ضمنی و صریح) بر نوآوری و عملکرد تأثیرگذار است (۴۰). تحقیقات نشان می‌دهند که تسهیم دانش صریح تأثیر معنادار بیشتری بر سرعت نوآوری و عملکرد مالی دارد؛ درحالی‌که تسهیم دانش ضمنی تأثیر معنادار بیشتری بر کیفیت نوآوری و عملکرد عملیاتی دارد. شاهین و ربانی مهر (۲۰۱۳) نشان دادند نوآوری و یادگیری موجب شده

- 
1. Gold
  2. Choi & Lee
  3. Thornhill
  4. Harlow
  5. Wang and Wang

توانمندسازها ارتقا یابد و ارتقای توانمندسازها، بهبود نتایج را به همراه خواهد داشت (۳۶). هسو (۲۰۰۸) دریافت که اقدامات تسهیم دانش و نوآوری و یادگیری رابطه مثبتی با سرمایه انسانی سازمانی، تشریح مساعی و عملکرد سازمانی دارد (۲۱). لاو و نگی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز دریافتند که تسهیم دانش و یادگیری سازمانی به عملکرد بهتر از طریق بهبود فرایند کسب و کار و ارائه خدمات سازمان منجر می شود (۲۸). دو آ و همکاران (۲۰۰۷) با مطالعه رابطه بین تسهیم دانش و عملکرد سازمانی دریافتند که ابعاد مختلف تسهیم دانش نقش های مختلفی در سازمان ایفا می کند که در نهایت به عملکرد متنوعی منجر می شود (۱۴). ونگ و ونگ (۲۰۱۲) معتقدند که تسهیم دانش صریح و آشکار نقش مهمی در تسهیل عملکرد و خلاقیت سازمان ها دارد (۴۰). در همین زمینه، تحقیقات اسکرلاواج و همکاران (۲۰۱۰) حاکی از تأثیر یادگیری سازمانی بر خلاقیت سازمان ها و بهبود عملکرد آنهاست (۳۷). براساس نتایج پژوهش بدری آذین و همکاران (۱۳۹۱) متغیر تسهیم دانش تأثیر معناداری بر عملکرد منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی داشته است (۲). براساس مطالعات جابری و همکاران (۱۳۹۲) اتخاذ تدابیری به منظور تسهیم بیشتر دانش در سازمان های ورزشی می تواند راهگشای فعالیت های سازمانی و روان سازی عملیات کاری در سازمان های ورزشی شود (۳).

در این تحقیق به منظور بررسی تأثیر خلاقیت و تسهیم دانش بر عملکرد، از شاخص های کارت امتیازی متوازن به منظور مطالعه شاخص های عملکرد سازمان های ورزشی استفاده شده است. مدل کارت امتیازات متوازن یکی از مدل های ارزشمند در مدیریت عملکرد سازمانی است که دربرگیرنده شاخص های محوری عملکرد در سازمان هاست. براساس مدل کارت امتیازی متوازن، سازمان ها برای سنجش عملکرد باید بر حوزه های اصلی متمرکز شوند که عبارتند از حوزه امور مالی، مشتری، فرایندهای داخلی سازمان و یادگیری و رشد (۲۴).

اگرچه روابط تجربی بین تسهیم دانش و عملکرد سازمانی آزمون شده است، تحقیقات بسیار اندکی روابط خاص خلاقیت، تسهیم دانش ضمنی و صریح بر عملکرد سازمان های ورزشی را با استفاده از رویکرد کارت امتیازات متوازن (BSC) مورد توجه قرار داده اند.

بی تردید خلاقیت و تسهیم دانش از عناصر کلیدی در سازمان ها و به خصوص سازمان های ورزشی به حساب می آیند که تأکید بر آنها و ترویج و توسعه آنها می تواند به ایجاد ارزش های سازمانی و حفظ

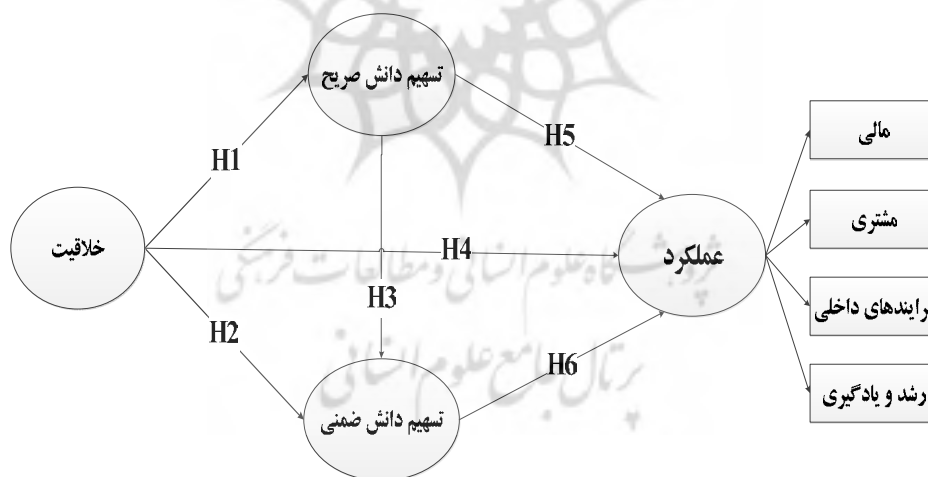
1 . Law and Ngai

2 . Du

مزایای رقابتی در سازمان‌های ورزشی منجر شود. از طرف دیگر، با توجه به ماهیت خاص سازمان‌های ورزشی که اغلب داوطلب‌محورند، و ضرورت تعامل و تسهیم تجارب کارکنان در بهبود عملکرد سازمانی، توجه به فرایند یکپارچه خلاقیت، تسهیم دانش و عملکرد می‌تواند نقشی کلیدی در توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی داشته باشد. با وجود اهمیت موضوعات ذکر شده و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های مختلف، تاکنون این مفاهیم در قالب یک مدل یکپارچه در سازمان‌های ورزشی مطالعه و بررسی نشده‌اند. از این رو با توجه به اهمیت مطالعه این متغیرها در سازمان‌های ورزشی، محققان در این مطالعه به بررسی متغیرهای خلاقیت، تسهیم دانش (صریح و ضمنی) و عملکرد در قالب یک مدل یکپارچه در ادارات تربیت بدنی و هیأت‌های ورزشی استان اصفهان پرداخته‌اند.

### روش‌شناسی تحقیق

هدف کلی تحقیق حاضر طراحی مدلی به منظور بررسی تأثیر خلاقیت، تسهیم دانش ضمنی و تسهیم دانش آشکار بر عملکرد در ادارات ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی اصفهان بوده است. در این پژوهش مدلی بر پایه مبانی نظری پیشنهاد شده است که در قالب آن تأثیر خلاقیت، تسهیم دانش صریح و تسهیم دانش ضمنی بر عملکرد بررسی می‌شود. این مدل در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

شکل ۱ بیانگر مدل مفهومی پژوهش است که بر مبنای اهداف پژوهش ترسیم شده است. از آنجا که موضوع این پژوهش بررسی تأثیر خلاقیت بر تسهیم دانش و عملکرد در سازمان‌های ورزشی است و

تفهیم و شناسایی این چند مؤلفه و همچنین کیفیت ارتباط بین آنها در طراحی و تدوین بهینه راهبردهای مربوط به منابع انسانی، در سازمان‌ها نقش ارزنده و کاربردی را به دنبال خواهد داشت، می‌توان پژوهش حاضر را یک پژوهش کاربردی در نظر گرفت. نظر به اینکه در این پژوهش پژوهشگر به دنبال بررسی تأثیر خلاقیت بر تسهیم دانش و عملکرد سازمان‌های ورزشی است، می‌توان پژوهش حاضر را توصیفی قلمداد کرد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی استان اصفهان بودند. برای تعیین تعداد نمونه از فرمول مورد استفاده برای روش معادلات ساختاری یعنی  $5q \leq n \leq 15q$  که  $q$  تعداد سؤالات و  $n$  اندازه نمونه است، استفاده شد. در این پژوهش ۳۵ سؤال مطرح شده، از این رو حداقل به ۱۷۵ و حداکثر به ۵۲۵ نمونه نیاز است. بدین منظور برای رسیدن به تعداد نمونه مناسب و کافی، با توجه به احتمال عدم برگشت پرسشنامه‌ها یا بی‌اعتباری برخی از آنها به دلایل مختلف، طی چند مرحله در نهایت ۲۵۰ پرسشنامه تهیه و به صورت تصادفی در میان جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد، ۲۰۳ پرسشنامه برگشت داده شد که پس از مرور اولیه ۱۸۲ پرسشنامه واجد شرایط به‌کارگیری در محاسبات و تحلیل‌ها تشخیص داده شد که با توجه به فرمول حجم نمونه، این تعداد از نمونه برای اجرای تحقیق مناسب ارزیابی می‌شود (در محدوده قابل قبول قرار دارد).

در این پژوهش در ارتباط با جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق به‌طور عمده از روش‌های کتابخانه‌ای با استفاده از کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌های مربوط استفاده و در خصوص جمع‌آوری اطلاعات به‌منظور تأیید یا عدم تأیید روابط میان متغیرهای تحقیق از روش میدانی با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد که براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شده بودند، استفاده شده است. مؤلفه‌های تسهیم دانش صریح و آشکار به‌وسیله پرسشنامه وانگ و وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) اندازه‌گیری شد (۴۰). همچنین از پرسشنامه عملکرد با رویکرد کارت امتیازی کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) به‌منظور سنجش عملکرد سازمان‌های ورزشی استفاده شده است (۲۵). گویه‌های خلاقیت به‌وسیله پرسشنامه‌های ژو<sup>۲</sup> و جورج (۲۰۰۱) و چلهو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) توسعه داده شد (۴۲، ۱۱). با توجه به ترجمه متن اصلی پرسشنامه‌ها از طرف محقق، به‌منظور حصول اطمینان از روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شده است، به این ترتیب که پرسشنامه اولیه با بهره‌گیری از نظرهای ۸ نفر از خبرگان

- 
1. Wang and Wang
  2. Zhou
  3. Coelho

حوزه مدیریت راهبردی و رفتار سازمانی ورزشی در مورد تعداد سؤالات، نحوه بیان سؤالات، تقدم و تأخر سؤالات، و مطابقت با شرایط و فرهنگ بومی بازنگری شد و تنها پس از تغییرات جزئی در ترجمه برخی گویه‌ها و تغییر در ترتیب قرار گرفتن ابعاد مختلف در قالب پرسشنامه کلی، پرسشنامه مذکور در فرایند تحقیق به کار گرفته شد. در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول ۱ متغیرها و آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	تعداد سؤالات	کرونباخ آلفای
خلاقیت	۵	۰/۷۹
تسهیم دانش صریح	۵	۰/۸۸
تسهیم دانش ضمنی	۵	۰/۸۶
عملکرد	۲۰	۰/۸۹
کل	۳۵	۰/۸۵

در نهایت پس از پخش و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌های به‌دست‌آمده از آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS 18 و Amos20 تجزیه و تحلیل شد که نتایج آن در ادامه بیان شده است. به‌منظور تعیین روایی سازه سؤالات از تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شد. در این پژوهش مقدار شاخص KMO حاصل از تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای خلاقیت برابر ۰/۸۴ و سطح معناداری آزمون بارتلت برابر ۰/۰۰۱ به دست آمد. واریانس تبیین شده برای خلاقیت برابر ۰/۵۵ به دست آمد. مقدار شاخص KMO حاصل از تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای تسهیم دانش صریح برابر ۰/۸۱ و سطح معناداری آزمون بارتلت برابر ۰/۰۰۱ به دست آمد. واریانس تبیین شده برای تسهیم دانش صریح برابر ۰/۶۸ به دست آمد. مقدار شاخص KMO حاصل از تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای تسهیم دانش ضمنی برابر ۰/۸۳ و سطح معناداری آزمون بارتلت برابر ۰/۰۰۱ به دست آمد. واریانس تبیین شده برای تسهیم دانش ضمنی برابر ۰/۶۵ به دست آمد. در نهایت مقدار شاخص KMO حاصل از تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای عملکرد برابر ۰/۹۳ و سطح معناداری آزمون بارتلت برابر ۰/۰۰۱ به دست آمد. واریانس تبیین شده برای عملکرد برابر ۰/۵۹



بود. با توجه شاخص‌های به‌دست‌آمده در این مرحله، برای تأیید روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز بیانگر صحت روایی پرسشنامه بوده است (بارهای عاملی برای تمامی گزاره‌ها بیشتر از ۰/۵۰ ارزیابی شد). در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل روابط متغیرها و بررسی برازش کلی مدل مفهومی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

برای مشخص کردن اینکه شاخص‌ها تا چه اندازه برای مدل‌های اندازه‌گیری قابل قبول هستند ابتدا باید تمام مدل‌های اندازه‌گیری را جداگانه تحلیل کنیم. بر مبنای اتخاذ چنین روشی ابتدا چهار مدل اندازه‌گیری که مربوط به متغیرها هستند، به‌طور مجزا آزمون می‌شوند. شاخص‌های کلی برازش برای مدل‌های اندازه‌گیری در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری

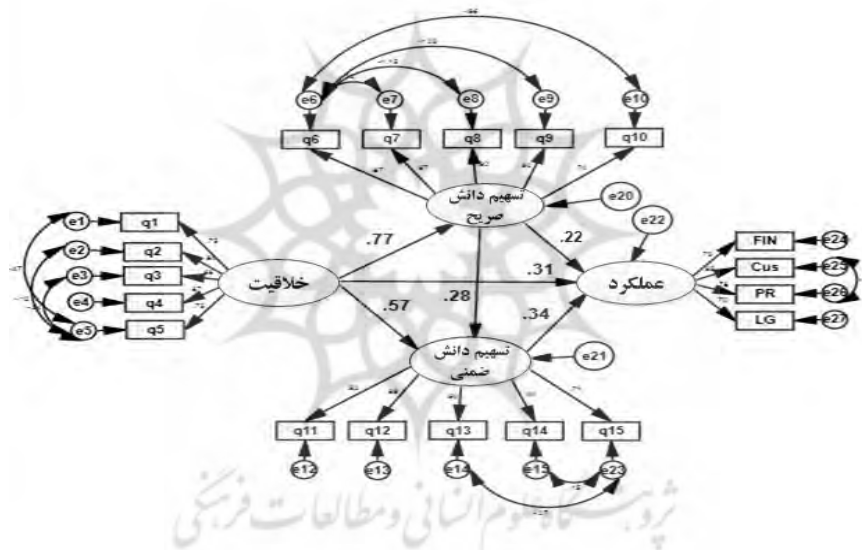
شاخص	RMSEA	CFI	NFI	AGFI	GFI	CMIN/Df
سازه خلاقیت	۰/۰۷۱	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۶	۲/۲۲
سازه تسهیم دانش صریح	۰/۰۳۹	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۴	۱/۹۱
سازه تسهیم دانش ضمنی	۰/۰۲۱	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۵	۲/۵۴
سازه عملکرد	۰/۰۰۹	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۷	۲/۰۱
سازه برازش قابل قبول	کمتر از ۰/۱۰		بیشتر از ۰/۹۰			کمتر از ۳

با توجه به نتایج جدول ۲، می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردارند و به‌عبارتی شاخص‌های کلی این مورد را تأیید می‌کنند که داده‌ها به‌خوبی از الگوها حمایت می‌کنند. پس از بررسی و تأیید الگوهای اندازه‌گیری در گام اول، در گام دوم برازش مدل مفهومی پژوهش آزمون شده است. در جدول ۳ شاخص‌های کلی برازش مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.

جدول ۳. شاخص‌های کلی برازش مدل مفهومی تحقیق

شاخص	سازه	مدل نهایی	برازش قابل قبول
RMSEA	CFI	NFI	AGFI
۰/۰۱۲	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۴
۰/۹۶	۲/۵۴	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۹۰

همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است تمامی شاخص‌ها متناسب با سطح برازش قابل قبول بودند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدل پژوهش به‌خوبی با داده‌ها متناسب بوده، به این ترتیب قادر به تشریح روابط متغیرهای پژوهش است. الگوی معادلات ساختاری به‌همراه ضرایب رگرسیونی در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۲. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری

پس از بررسی و تأیید الگو، برای آزمون معناداری روابط بین متغیرها از دو شاخص جزیی مقدار بحرانی<sup>۱</sup> و P استفاده شده است. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم "تخمین وزن رگرسیونی" بر "خطای استاندارد" به‌دست می‌آید. براساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید

#### 1. Critical Ratio (C.R.)

بیشتر از ۱/۹۶ باشد. کمتر از این مقدار، پارامتر مربوط در الگو، مهم شمرده نمی‌شود. روابط متغیرها به همراه ضرایب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزیی هر یک از روابط مورد بررسی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی و نتایج آزمون روابط

روابط	مسیر	$\beta$	C.R	P	نتیجه
H۱	←	۰/۷۷	۹/۸۲	***	تائید
H۲	←	۰/۵۷	۶/۱۲	***	تائید
H۳	←	۰/۲۸	۳/۷۸	***	تائید
H۴	←	۰/۳۱	۲/۹۸	۰/۰۰۳	تائید
H۵	←	۰/۲۲	۲/۳۱	۰/۰۲۹	تائید
H۶	←	۰/۳۴	۳/۶۹	***	تائید

\*\*\*  $P < ۰/۰۰۱$

با توجه به نتایج جدول ۴، تمامی روابط تبیین‌شده در قالب مدل تحقیق تأیید شدند.

### بحث و نتیجه‌گیری

بسیاری از محققان و متخصصان حوزه رفتار سازمانی به منظور حفظ مزیت رقابتی، بر اهمیت تسهیم دانش در سازمان‌های ورزشی تأکید کرده‌اند. در پژوهش‌های تجربی اخیر تأثیرات تسهیم دانش بر جنبه‌های مختلف عملکرد بررسی شده است، اما پژوهش‌های اندکی به بررسی تأثیر خلاقیت در کنار تسهیم دانش صریح و ضمنی بر عملکرد سازمان‌ها از چشم‌انداز جامع و منسجمی مانند کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند.

بخشی از نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عامل خلاقیت تأثیر مثبت و معناداری بر مؤلفه تسهیم دانش (صریح و ضمنی) دارد. نتایج تحقیق کوگات و زاندر (۱۹۹۶) نیز حاکی از رابطه نزدیک رفتارهای تسهیم دانش با خلاقیت‌های سازمانی است (۲۶). مارینا (۲۰۰۷) نیز معتقد است که توانایی انتقال و به‌کارگیری دانش می‌تواند تعیین‌کننده سطح خلاقیت در روش‌های نوین حل مشکلات و پاسخگویی

سریع به نیازها باشد (۳۱). شیانگ و هانگ (۲۰۱۰) و گاچر (۲۰۱۰) معتقدند که تسهیم دانش می‌تواند به‌عنوان ورودی‌های ارزشمندی برای خلاقیت‌ها و نوآوری‌های سازمانی تعریف شود (۱۶، ۹). براساس یافته‌های ژان فنگ (۲۰۰۹) به اشتراک‌گذاری دانش در میان سازمان‌ها با نوآوری در آنها ارتباط مثبتی دارد (۴۱). آنوک و میرلا (۲۰۰۹) نیز در تحقیق خود ارتباط مثبتی را بین مشارکت در دانش و افزایش خلاقیت مشاهده کردند (۷). از آنجا که ارتباط مثبتی بین کسب و تسهیم دانش با افزایش خلاقیت در سازمان مشاهده می‌شود (۱۲)، سازمان‌های ورزشی می‌توانند با سرمایه‌گذاری بر شاخص‌های تقویت‌کننده خلاقیت همچون ترغیب و تشویق کارکنان و داوطلبان، به بهبود رفتارهای تسهیم دانش و به‌تبع آن بهبود ابعاد عملکرد سازمانی کمک کنند. از طرف دیگر بسیاری از محققان معتقدند که فعالیت‌های تسهیم دانش نقش ارزشمندی در ایجاد میراث سازمانی، یادگیری فنون جدید، حل مشکلات، ایجاد شایستگی‌های محوری و نوآوری‌های موقعیتی دارد (۲۳، ۲۲، ۲۱). نتایج تحقیقات اسکرولاواج، سانگ و لی (۲۰۱۰) نیز نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و قوی‌تری در جهت مثبت بر نوآوری و خلاقیت سازمانی دارد (۳۷). از این‌رو حاکم ساختن فرهنگ و ارزش یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند بسترساز نوآوری و خلاقیت سازمانی شود و در نتیجه رفتارهای تسهیم دانش در سازمان را ترغیب و ترویج کند.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که تسهیم دانش صریح بر تسهیم دانش ضمنی تأثیرگذار است. به اعتقاد نوناکو و تاکوچی (۱۹۹۵)، دانش صریح می‌تواند به توسعه دانش ضمنی منجر شود (۳۴) که این موضوع از طریق نتایج تحقیق حاضر تأیید می‌شود. این بخش از یافته‌های تحقیق با یافته‌های ریکاف و ویزبرگ (۲۰۰۹) نیز همسوست (۳۵). از آنجا که دانش ضمنی ماهیتاً به‌صورت پنهان در اقدامات روزمره و مدل‌های ذهنی افراد ریشه دارد و ضبط، طبقه‌بندی و ذخیره کردن و انتقال آن با یک زبان رسمی به راحتی انجام‌پذیر نیست، استفاده از رفتارهای تسهیم دانش صریح می‌تواند به‌طور غیرمستقیم به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی که در ذهن کارمندان سازمان‌های ورزشی وجود دارد کمک کند. فراهم ساختن زمینه‌های اعتماد و تقویت فعالیت‌های گروهی کارکنان می‌تواند به مرادده دانش صریح و ضمنی کارکنان با همدیگر منجر شود.

بررسی تأثیر خلاقیت بر عملکرد سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان نشان داد که عنصر خلاقیت تأثیر مثبتی بر ابعاد عملکرد سازمان‌های ورزشی (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و رشد و یادگیری) دارد. یافته‌های تحقیق گاندای و همکاران (۲۰۱۱) نیز حاکی از تأثیرات مثبت خلاقیت بر

عملکرد سازمان‌ها بوده است. این محققان خلاقیت را به‌عنوان یک عنصر ضروری برای مزایای رقابتی تعریف کرده‌اند که فرایندها، ساختارها و خدمات سازمان را در بر می‌گیرد (۱۹). مطالعات زیادی رابطه مثبت بین خلاقیت و عملکرد سازمانی را گزارش کرده‌اند. لوف (۲۰۰۰) رابطه بین خلاقیت و عملکرد را بررسی و رابطه مثبتی بین خلاقیت و شاخص‌های عملکرد سازمانی را تأیید کرد (۳۰). بنابراین، از آنجا که سازمان‌های ورزشی عمدتاً سازمان‌هایی داوطلب‌محورند، توسعه خلاقیت و ترغیب آن در سازمان‌های ورزشی می‌تواند با افزایش و تقویت انگیزه کارکنان همراه شده و به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به بهبود ابعاد عملکرد سازمانی منجر شود.

نتایج تحلیل‌های انجام‌گرفته در تحقیق حاضر همچنین حاکی از آن بود که تسهیم دانش صریح و ضمنی دارای تأثیر مثبت و معناداری بر ابعاد عملکرد سازمان‌های ورزشی (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و رشد و یادگیری) بوده است. این نتایج با یافته‌های تحقیقات دو، آی و رن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، هسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، و لاو و نگی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در یک راستاست (۲۸، ۲۱، ۱۴). داناراج و همکاران (۲۰۰۴) نیز در بررسی‌های خود دریافتند که هم دانش ضمنی و هم دانش صریح به‌طور مثبت و معناداری به بهبود عملکرد منجر خواهند شد (۱۳). روزدار (۱۳۸۲) با مطالعه تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد مدیران، به این نتیجه رسید که بین مدیریت دانش و افزایش نوآوری در محیط کار و بهره‌وری و عملکرد و نیز بین مدیریت دانش و هر یک از شاخصه‌های عملکرد رابطه وجود دارد (۴). با توجه به اینکه امروزه به دانش به‌عنوان اهرم راهبردی عملکرد سازمانی، توجه روزافزونی می‌شود (۱)، توجه ویژه سازمان‌های ورزشی به ابعاد مختلف مدیریت دانش و در رأس آن تسهیم دانش می‌تواند به توسعه توانایی‌ها و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی و کارکنان آنها منجر شود. بنابراین سازمان‌های ورزشی می‌توانند با سرمایه‌گذاری بیشتر در حوزه‌های تسهیم دانش یا اطلاعات به عملکرد و بازدهی بیشتری دست یابند. براساس نتایج پژوهش بدری آذین و همکاران (۱۳۹۱) متغیر تسهیم دانش تأثیر معناداری بر عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی داشته است (۲). تسهیم دانش حداقل به دو دلیل می‌تواند به بهبود و توسعه عملکرد منجر شود. تسهیم دانش از یک طرف می‌تواند بر تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی تأثیرگذار باشد و از طرف دیگر می‌تواند هماهنگی و همکاری تیمی را ارتقا دهد. در فرایند تعامل میان کارکنان به‌منظور تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری دانش (ضمنی و آشکار)، میزان همبستگی و هماهنگی

- 
1. Du, Ai, and Ren
  2. Hsu
  3. Law & Ngai

افزایش می‌یابد و اطلاعات بیشتر و کامل‌تری در اختیار اعضا قرار می‌گیرد که در نهایت می‌تواند به تصمیمات معتبرتری منجر شود.

با توجه به نتایج، اقدامات تسهیم دانش به عملکرد بهتر سازمان نیز منجر خواهند شد. بنابراین تدوین برنامه‌های لازم در جهت آموزش و پیاده‌سازی تسهیم دانش، عملکرد سازمان‌ها را بهبود خواهد بخشید. آموزش مدیران ارشد، مدیران پروژه و کارشناسان سازمان‌های ورزشی نسبت به مفاهیم و رویکردهای جدید در مورد تسهیم دانش می‌تواند مفید واقع شود. این آموزش‌ها می‌تواند از طریق کانال‌های رسمی و غیررسمی مرتبط تدوین و برگزار شود. پارک علم و فناوری با بهره‌گیری از استادان خبره در حوزه مدیریت دانش به‌عنوان متولیان این بخش پیشنهاد می‌شود. طراحی و اجرای سازوکارهای مستندسازی از یافته‌ها و تجربه‌های اعضای سازمان‌های ورزشی در طول انجام فعالیت‌ها و استفاده از ابزارهای انگیزشی مناسب به‌منظور تسهیم دانش کارکنان به‌همراه استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی جهت ثبت، نگهداری و بازیابی آنها و تعهد سازمان به ارزیابی دوره‌ای از میزان دانش سازمانی و ارائه گزارش‌های مکتوب از آن از دیگر راهکارهای مناسب است. از آنجا که نتایج تحقیق جابری و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که پاداش‌های سازمانی مورد انتظار، مزایای متقابل، خودکارآمدی دانش و لذت بردن از کمک به دیگران، بر نگرش و تمایل نسبت به تسهیم دانش در بین کارمندان سازمان‌های ورزشی تأثیرگذارند (۳)، طراحی و به‌کارگیری شیوه‌های پاداش‌دهی و تشویقی به کارکنانی که تعهد و تلاش زیادی در گسترش و تسهیم دانش در سطح سازمان به‌کار می‌برند، انگیزه تسهیم دانش را در کارکنان سازمان‌های ورزشی افزایش می‌دهد و این امر خود می‌تواند موجب بهبود عملکرد شود. سازمان‌های ورزشی می‌بایست فضایی آرام، سالم، پویا و ایمن ایجاد کنند تا کارکنان خلاق بتوانند دانش ضمنی خود را با دانش صریح سازمان هماهنگ و همسو کنند و بتوانند به ایده‌های نوآورانه در فاصله زمانی کوتاه دست پیدا کنند و سازمان را در رسیدن به اهداف مورد نظر یاری رسانند. سازمان‌های ورزشی باید زمینه را برای نهادینه کردن تسهیم دانش موجود و دانش جدید فراهم کنند تا سرمایه انسانی بهبود یابد، ساختار سازمان آمادگی لازم برای انتقال دانش را پیدا کند و نیازهای مخاطبان در حوزه ورزش به بهترین شکل تأمین شود. از آنجا که فناوری در موفقیت مدیریت دانش در سازمان نقش کلیدی دارد و باید به‌عنوان ابزار مؤثر جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و اشاعه دانش مورد توجه قرار گیرد (۵)، مدیران ورزشی باید نسبت به اهمیت فناوری و استفاده مؤثر از آنها در سازمان‌های ورزشی آگاه باشند و با استفاده مؤثر از این ابزارها شرایط را برای اشاعه و انتقال دانش فراهم سازند. به مدیران

سازمان‌ها توصیه می‌شود در راستای انتقال دانش و تجربه کارکنان با سابقه به دیگر کارکنان بیشتر سرمایه‌گذاری کنند تا در نهایت شاهد بهبود بیشتری در عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی باشند (۳). به‌طور کلی سازمان‌های ورزشی می‌توانند با به‌کارگیری تسهیم دانش صریح و ضمنی، به پر کردن خلأهای موجود در دانش سازمانی، یادگیری کارا تر و بهینه‌تر کارکنان، خلق خدمات نوآورانه با سرعت و کیفیت متمایز، بهبود عملکرد مالی، رضایت‌مندی مشتریان، پیشگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره‌کاری، صرفه‌جویی در وقت، برانگیختن انگیزه خلاقیت و تقویت موقعیت رقابتی خود اقدام کنند.

از طرف دیگر تحقیق پیش رو نوعاً تحقیق کمی به حساب می‌آید، این در حالی است که گرایش به تحقیقات کیفی در حوزه مدیریت در ورزش رو به فزونی است، از این رو پیشنهاد می‌شود برای بررسی عمیق‌تر در تحقیقات آینده، بررسی فرایند عملکرد از منظر کیفی و با عنایت به راهبردهای مرتبط با آن همچون موردکاوی، اقدام‌پژوهی و ... دنبال شود.

## منابع و مأخذ

۱. احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۸۱). کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها. تهران، نشر مؤلف، ص ۱۲۱-۹۹.
۲. بدری آذرین، یعقوب، ایمانپور، علی، میزحسین، سیدعامری. (۱۳۹۱). تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی. نشریه مدیریت ورزشی. ش ۱۵. ص ۳۵-۵۰.
۳. جابری، اکبر، سلیمی، مهدی، خزائی پول، جواد، (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر انگیزش‌های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان). نشریه مدیریت ورزشی، ش ۱۶، ص ۷۵-۵۵.
۴. روزدار، نگین. (۱۳۸۲). بررسی مدیریت دانش و تأثیر آن بر عملکرد مدیران گروه بهمن در شهر تهران در سال ۱۳۸۱. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، ص ۶۸-۷۶.
۵. سیدعامری، میرحسن، عرضه، کیوان، محرم‌زاده، مهرداد. (۱۳۸۷). بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار و تکنولوژی سازمانی) سازمان تربیت بدنی کشور با استراتژی مدیریت دانش (KM). نشریه پژوهش در علوم ورزشی، ش ۲۰، ص ۱۷۲-۱۵۷.

6. Adler, P. and S. Krwon. (2002). "Social capital: prospects for a new concept". *Acadey of management review*, Vol. 27, No. 1, PP. 17-40.
7. Annouk Livense, Mirella Kleijnen, (2009). "Knowledge creation through mobile social networks and its impact on intentions to use innovative mobile services". *Journal of service research*, Vol. 12, Iss. 1. P.15.
8. Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,pp. 150–169.
9. Chiang, Y. H., & Hung, K. P. (2010). Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows. *R&D Management*, 40, pp. 292–299.
10. Choi, B. and Lee. H. (2003). "An empirical investigation of knowledge management styles and thief effect on corporate performance". It is available on: <http://www.elsevier.science.com>
11. Coelho, F., Augusto, M. and Lages, L.F. (2011). Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation, *Journal of Retailing*, 87(1), pp. 31-45.
12. Da – Chian Hu. (2010). "Relationship between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study on Taiwn's financial and manufacturing". *Journal of Information Science Industries*. Vol. 36, Iss. 1. PP. 9-19.
13. Dhanaraj, C., Lyles, M.A., Steensma, H.K. and Tihanyi, L. (2004), "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp. 428-42.
14. Du, R., Ai, S.Z., and Ren, Y.Q. (2007), "Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China", *Expert Systems with Applications*, Vol. 32 No. 1, pp. 38–46.
15. Edmonds, E. and Candy (2002). "Creativity art practice, and knowledge ."Comm of the ACM 45 (10). PP. 91-95.
16. Gachter, S., von Krogh, G., & Haefliger, S. (2010). Initiating private-collective innovation: The fragility of knowledge sharing. *Research Policy*, 39, pp. 893–906.
17. Gold, A., Malhotra, A. and Segars, A. (2001). "Knowledge management: an organizational capabilities perspective". *Journal of management information systems* (18:1), PP. 185-214.
18. Grant, R. (1996). Toward a knowledge – based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17, PP. 109-122.
19. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *Volume 133* , Pp. 662–676.
20. Harlow, H. (2008), "The effect of tacit knowledge on firm Performance", *Journal of knowledge management*, Vol. 12 No. 1, pp. 148-163.
21. Hsu, I.C. (2008), "Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test", *Expert Systems with Applications*, Vol. 35 no. 3, pp. 1316–1326.



22. Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30, pp. 41–50.
23. Huang, T. T., Chen, L., & Stewart, R. A. (2010). The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 8, pp. 285–306.
24. Kaplan S, Beinhocker E. (2003). «The real value of strategic planning». *MIT Sloan manages Rev*; 44(2); PP. 71-91.
25. Kaplan R.S, Norton D.P (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard business review*; 70, 71–80.
26. Kogut, B. and Zander, U. (1996). “What firms do? Coordination, identity, and learning”, *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 502–518.
27. Kurtzberg, T.R. and Amabile, T.M. (2001). “From Guilford to creativity synergy: opening the black box of team level creativity”. *research journal*, 3(4), PP:285-294.
28. Law, C.C. and Ngai, E.W. (2008), “An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 34 No. 4, pp. 2342–2349.
29. Lenoard, D. and S. Sensiper. (1998). "The role of tacit knowledge in group innovation". *California management review*. 40(3). PP. 112-132.
30. Loof, Hans. (2000). Outsourcing, innovation and performance in service and manufacturing industries. *Conference innovation and enterprise creation: Statistics and indicators*.11, p. 23-24.
31. Marina du, P. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11, pp. 20-29.
32. Mesmer-Magnus, J. R. and DeChurch, L.A. (2009), “Information sharing and team performance: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 2, pp.535–546.
33. Mizen P. (2009). "Knowledge – the new commodity. A study on the knowledge – based economy". University of natingham. Internet access : <http://cognisco.com/downloads/knowledge.the.new.commodity.report.pdf>. P.11.
34. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY. Pp. 18-56.
35. Reyhav, I. and Weisberg, J. (2009). “Good for workers, good for companies: how knowledge sharing benefits individual employees”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 186-97.
36. Shahin, A. and Rabbanimehr, M. (2013). “Prioritising enablers of EFQM based on manager performance: an integration of 360° evaluation and house of quality (HoQ)”, *International Journal of Procurement Management*, Vol. 6 No. 3, pp.329-349.
37. Skerlavaj, M., Song, J.H. and Youngmin Lee, Y. (2010). “Organizational learning culture innovative culture and innovations in South Korean firms”. *Expert systems with applications*, 37(9), PP. 6390-6403.

38. Suru Kodam. (2009). "Boundaries innovation and knowledge". Integration in the Japanese firm. Vol. 42, Iss. 4. P. 463.
39. Thornhill, S. (2006). "Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes", Journal of Business Venturing, Vol.21, No.5, pp. 687-703.
40. Wang, Z. and Wang, N. (2012). "Knowledge sharing, innovation and firm performance", Expert Systems with Applications, Vol. 39, No.10, pp. 8899-8908.
41. Xunfeng Lio. (2009). "How entrepreneurial orientation moderates the effects of knowledge". System research and behavioral management on innovation, Vol. 26, Iss. 6. P. 645.
42. Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management Journal, 44, pp. 682-697.

