

## ارائه مدل ارتباطی نوآوری رادیکال باشگاه های خصوصی لیگ برتر فوتبال ایران از طریق قابلیت اشتراک و تنوع دانش با بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی

مهران آذریان سوسهاب<sup>۱\*</sup>، سید محمد کاشف<sup>۲</sup>، محسن بهنام<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه ۲- استاد دانشگاه ارومیه ۳- استادیار دانشگاه ارومیه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۲۹

### Providing a Communicational Model of the Radical Innovation in Private Clubs of Football Premier League Through Sharing and Diversity of Knowledge Capability with Investigating the Mediating Role of Organizational Learning

Mehran Azarian Soosahab<sup>1\*</sup>, Seyyed Mohammad Kashef<sup>2</sup>, Mohsen Behnam<sup>3</sup>

1- Ph.D Student in Sport Management, Urmia university 2- Professor of Urmia university

3- Assistant Professor of Urmia university.

Received: (2019/07/26) Accepted: (2019/09/20)

#### Abstract

The aim of this study was to providing a communicational model of the radical innovation in private clubs of football premier league through sharing and diversity of knowledge capability with investigating the mediating role of organizational learning. The statistical population of this study included all the executive staff of the private clubs of the national football league in the 97-98 season. The number of samples in this research was determined using a purposeful sampling method and a full-scale sampling (population equal to the sample) and 242 individuals were sampled. To collect the data, radical innovation from Troilo et al. (2014), sharing and diversity of knowledge capability from Shadur and Snell (2002) and organizational learning from Maes & Sels (2013) questionnaires were used. The results showed that knowledge sharing and knowledge diversity capabilities in football clubs could directly promote radical innovation. In addition, learning also has a direct impact on radical innovation. Also, Organizational learning has a mediator effect on the relationship between knowledge sharing and knowledge diversity capabilities with radical innovation. As a result, football clubs should pay special attention to the diversity and sharing of knowledge to learn and then develop radical innovation at the club.

#### Keywords

Knowledge Sharing, Knowledge Diversity, Organizational Learning, Radical Innovation, Football clubs.

#### چکیده

هدف تحقیق حاضر ارائه مدل ارتباطی نوآوری رادیکال باشگاه‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال ایران از طریق قابلیت اشتراک و تنوع دانش با بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه عوامل اجرایی باشگاه‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال کشور در فصل ۹۷-۹۸ بود. تعداد نمونه‌های این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تمام‌شمار (جامعه برابر نمونه) تعیین شد و ۲۴۲ نفر به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه نوآوری رادیکال تریولو و همکاران (۲۰۱۴)، پرسشنامه قابلیت تنوع و اشتراک دانش شادور و اسنل (۲۰۰۲) و پرسشنامه یادگیری سازمانی میس و سلس (۲۰۱۳) استفاده گردید. برای تحلیل داده‌های تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری و نرم-افزار «اسمارت پی ال اس» استفاده شد. نتایج نشان داد که قابلیت‌های اشتراک دانش و تنوع دانش در باشگاه‌های فوتبال به طور مستقیم می‌تواند باعث ارتقای نوآوری رادیکال شود. ضمن اینکه یادگیری سازمانی نیز بر نوآوری رادیکال تاثیر مستقیم دارد. همچنین یادگیری سازمانی بر رابطه بین قابلیت‌های اشتراک و تنوع دانش با نوآوری رادیکال اثر میانجی دارد. در نتیجه باشگاه‌های فوتبال کشور باید به اشتراک و تنوع دانش توجه ویژه داشته باشند تا یادگیری و به دنبال آن نوآوری رادیکال در باشگاه توسعه یابد.

#### واژه‌های کلیدی

اشتراک دانش، تنوع دانش، یادگیری سازمانی، نوآوری رادیکال، باشگاه‌های فوتبال.

## مقدمه

هدف اکثر سازمان‌ها رقابت در بازارهایی است که در آن فعالیت می‌کنند. این ایده، هرچند جذاب، اغلب مسیری پیچیده است و در آن سازمان‌ها با تغییرات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مواجه می‌شوند که راه‌های ایجاد ارزش را تحت تاثیر قرار می‌دهند. استراتژی‌های مختلفی توسط سازمان‌ها به منظور بهبود نتایج خود مورد بررسی و استفاده گردیده است که از بین آنها نوآوری یک راه امیدوارکننده برای ایجاد ارزش است (۳۵). چرا که در این جهان پویا و بی‌ثبات امروزی، به کارگیری نوآوری و کاربرد آن در صنایع و سازمان‌ها امری ضروری است و در این عصر، با توجه به این که ورزش به عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع درآمدزای کشورهای توسعه یافته است (۲۷)، گرایش رو به رشد مردم به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش رونق صعودی در خور ملاحظه‌ای را تجربه کند و سهم بسزایی در اقتصاد کشورهای داشته باشد (۲۸). اما برای حفظ این روند صعودی و رو به رشد نیاز به یک ایده نو و به روز می‌باشد و این امر در چند سال اخیر در حال آشکار شدن است و آن علم به نیازمندی بودن به مدل‌هایی از نسل نوآوری باز می‌باشد (۵). یک مدل از همین نسل، نوآوری رادیکال است که در سایه مدیریت موفق سازمان به وجود می‌آید و به صورت همزمان مدل کسب و کار و تکنولوژی تغییر می‌کند. یک نوآوری رادیکال مناسب می‌تواند در محیط رقابتی صنعت تغییرات اساسی ایجاد کند اما باید توجه داشت که نوآوری‌های رادیکال بیش از حد، می‌تواند منابع را هدر داده و موجب شکل‌گیری انتظارات غیرواقعی در مورد خلق چیزهای جدید در آینده شوند که ممکن است برای شرکت مهلک و کشنده باشند (۳۸).

نوآوری‌های رادیکال (نوآوری درجه بالا) نوآوری‌هایی هستند که حوزه و دامنه گسترده و هزینه بالایی داشته و شامل نوآوری‌های استراتژیک یا خلق محصولات و خدمات بازار جدید می‌شوند (۳۸). نوآوری‌های رادیکال به درجات متفاوتی از تغییر نیازمند بوده که می‌توانند به واسطه ترکیبات مختلفی از عوامل مدیریتی، ساختاری و سازمانی تشریح شوند، بنابراین ممکن است به مدیریت رهبری متفاوتی نیاز داشته باشند (۴). این تغییرات مدیریتی نیازمند یک رویکردی است که دید متفاوتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان داشته باشد و این رویکرد جز با به کارگیری و استفاده از دانش در سازمان عملی نخواهد بود،

چرا که دانش و مدیریت آن دانش یکی از مهم‌ترین منابع برای روند نوآوری است، مشوق و به نوعی حامی نوآوری بوده و شکل‌دهنده تفکرات نو در سازمان است (۳۹). البته باید گفت که ایجاد این رویکرد شامل اتصال ایده‌ها و دانش‌های غیر مرتبط قبلی و یا بازسازی نظرات و دانش‌های متصل قبلی از طریق روش‌های جدید است. بنابراین اساس اکثر سازمان‌ها اگر می‌خواهند از کمبود دانش رنج نبرند باید از مرزهای خود عبور کنند، چون دانش اغلب مرزهای سازمانی را از بین می‌برد (۱۸).

از بین رفتن مرزهای سازمانی توسط دانش را اشتراک دانش گویند که پیوند میان مدیریت دانش و نوآوری در سازمان است. بنابراین، سازمان‌هایی که در نظر دارند نوآوری را در بین اعضا خود گسترش و نهادینه نمایند، باید به اشتراک دانش نیز توجه ویژه‌ای داشته باشند (۱۳). رودریگز و دسای (۲۰۰۵) معتقدند هنگامی که دانش گردآوری شده توسط یک فرد، گروه و یا اداره با دیگر کارکنان به اشتراک گذاشته شود، به دانش سازمانی تبدیل می‌شود. آنها اشتراک دانش را حلقه اتصال میان مدیریت دانش و نوآوری در سازمان می‌دانند (۳۰). در همین راستا تالار<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی را با موضوع "به اشتراک گذاری دانش خارجی و نوآوری‌های رادیکال: محدودیت‌های باز بودن کنترل نشده" انجام دادند. آنها در این تحقیق نشان دادند که دانش بیرونی کنترل نشده، منجر به ناکامی در انتشار دانش و کاهش نوآوری‌های رادیکال می‌شود. بنابراین، شرکت‌هایی که به دنبال نوآوری رادیکال هستند، باید در مورد این که کارکنانشان تا چه حد آن دانش را به اشتراک می‌گذارند و با چه کسانی به اشتراک می‌گذارند، توجه لازم را داشته باشند (۲۹). میرکمالی و همکاران (۱۳۹۷)، در تحقیق خود عنوان کردند که بین اشتراک دانش با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد (۲۱). همچنین میس و سلس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، نیز در نتایج تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که اشتراک دانش با نوآوری در سازمان رابطه مثبت و معناداری دارد (۱۹). بدین ترتیب، اشتراک دانش در سازمان، به تولید دانش جدید منجر می‌شود و در نهایت به بود و اثربخشی عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت (۱۶). با توجه به اینکه دانش علت اصلی کامیابی و پایداری سازمان‌های موفق است، اشتراک دانش تأثیر عمده‌ای بر توان پایایی

1. Rodrigues & Desai  
2. Ritala  
3. Maes and Sels

گسترش مدل‌های ذهنی از طریق تعاملات جانبی کمک کند. در نتیجه دریافت دانش و کاربرد آن را آسان می‌سازد و باعث ایجاد یادگیری می‌شود. توسعه و تجاری‌سازی مؤثر (یادگیری کارآمد) محصولات کاملاً جدید بستگی به توانایی شرکت در توجه دانش موجود و ترکیب آنها با روش‌های جدید و یا ترکیب آنها با دانش جدید (اغلب بیرونی) می‌شود (۶). یادگیری سازمانی به قابلیت سازمان برای حفظ و بهبود عملکرد براساس تجربه‌های پیشین اشاره دارد و محققان این قابلیت را توانایی کسب بهره‌برداری از دانش ضمنی و صریح، تشریح دانش و استفاده از دانش در سازمان می‌دانند (۱۰). سازمان‌هایی که اساس‌شان یادگیری است، تلاش دارند که کارها را بهتر انجام دهند و از منظر آن‌ها، یکی از بهترین راه‌ها برای بهبود عملکرد در بلندمدت، می‌تواند یادگیری باشد (۲۴). از این رو، یکی از راه‌های توسعه منابع انسانی یادگیری سازمانی است که پیوند مهمی بین نوآوری و عملکرد نیروی انسانی و به دنبال آن عملکرد سازمان بوجود می‌آورد و منجر به بهبود ظرفیت یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمان می‌شود (۳). تمرین گسترش دانش کارکنان، یادگیری اکتشافی را افزایش می‌دهد. پایگاه‌های اطلاعاتی گسترده‌تر درون سازمان، مولفه‌های مختلفی از دانش را شامل می‌شوند (از جمله مدل‌های ذهنی کارکنان) که می‌توانند به روش‌های نوین تلفیق و یکپارچه شوند (۱۴). محققان همچنین ارتباط بین یادگیری سازمانی با قابلیت تنوع و اشتراک دانش و تأثیری که بر توسعه نوآوری دارد را مورد بررسی قرار داده‌اند و در این رابطه می‌توان به تحقیق میس و سلس (۲۰۱۳)، اشاره کرد که نشان دادند نوآوری رادیکال سازمان‌ها در محیط‌های پویا، به طور مثبت و معناداری تحت تأثیر یادگیری کارآمد و قابلیت اشتراک دانش قرار دارد (۱۹). مصباحی جهرمی و ادیب زاده (۱۳۹۴)، در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی داشت و تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی از طریق یادگیری سازمانی بیشتر می‌شود. نتایج تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای بین مدیریت قابلیت‌های دانش (تنوع و اشتراک دانش) و نوآوری سازمانی نقش آفرینی کند. مدیریت دانش، درست همانند یک سیستم به‌عنوان یک ورودی مهم، یادگیری سازمانی به‌عنوان فرایندی کلیدی، در نتیجه نوآوری سازمانی به‌عنوان یک خروجی حیاتی برای سازمان‌های امروزی است (۲۰). به این ترتیب، می‌توان گفت به کارگیری

سازمان‌ها دارد (۷) و با در نظر داشتن اهمیت و ارزش دانش در موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها، می‌توان گفت که مدیریت این منبع ناملموس به یکی از حیاتی‌ترین مسائل سازمانی تبدیل شده است. بنابراین، با پذیرفته شدن دانش به عنوان یک منبع راهبردی برای سازمان‌ها و اهمیت آن در میزان توانایی و پایداری یک سازمان در فضای رقابتی، نیاز مبرمی به ایجاد روش‌های تولید، اشتراک و به کارگیری دانش در سازمان به وجود آمده است.

فرایند نوآوری رادیکال در محیط‌های رقابتی به خصوص در سازمان‌های ورزشی مستلزم تسهیم عملی دانش در بین اعضای سازمان و سایر سازمان‌ها است (۳۱). تبادل و انتشار دانش و نیز به اشتراک گذاشتن و استفاده از انواع دانش، موجب ورود دانش به فرایندهای سازمانی می‌شود و در نهایت دستیابی سازمان به یادگیری سازمانی که هدف مدیریت دانش است را منجر می‌شود. به‌گونه‌ای که سازمان‌ها به طور مداوم بتوانند شیوه‌ها و رفتارها را بهبود بخشیده و به اهداف خود دست یابند. جهرمی (۱۳۹۶)، طی تحقیقی عنوان کرد که تنوع دانش تأثیر مثبتی در موفقیت نوآوری باز دارد و در مطالعه خود به این نکته اشاره کرد که مدیران باید در نظر بگیرند که نوآوری باز فرایندی پیچیده است که نیاز به مدیریت مؤثر طیف متنوعی از دانش داخلی و خارجی دارد (۲۶). سیمائو و فراز کو (۲۰۱۸)، نیز یک رابطه مثبت و معناداری بین نوآوری سازمانی و استفاده از مجموعه دانش متنوع در سازمان را گزارش کردند (۳۴). اما میس و سلس (۲۰۱۳)، در پژوهشی که انجام دادند به این نتیجه رسیدند که تنوع دانش به طور مستقیم با نوآوری رابطه مثبت و معناداری ندارد اما به طور غیر مستقیم و با میانجی‌گری متغیرهای دیگر می‌تواند بر نوآوری تأثیر گذار باشد (۱۹).

بدین ترتیب انتظار می‌رود که شیوه‌های اشتراک دانش و افزایش تنوع دانش باعث تحریک یادگیری اکتشافی، انتقالی و کارآمد شود. گسترش دانش پایه کارکنان، آنها را قادر می‌سازد تا دانش‌های خارجی را کاملاً درک و ارزش‌گذاری کنند. یک پایگاه اطلاعاتی گسترده باعث مرور گسترده و کاوش فعالیت‌ها می‌شود. علاوه بر این، یک پایگاه اطلاعاتی متنوع، باعث به اشتراک گذاشتن دانش می‌شود (۱۹). گسترش دانش کارکنان از طریق افزایش تنوع دانش می‌تواند به

1. Simao & Franco

2. Maes & Sels

طیف متنوعی از دانش در سازمان و تسهیم و انتقال آن و نیز یادگیری حاصل از به کارگیری دانش، به ایجاد نوآوری رادیکال که یک استراتژی موثر در شرایط بی ثبات است، منجر خواهد شد.

در ایران، فوتبال بی‌تردید پرطرفدارترین، پربیننده‌ترین و پرشارکت‌ترین فعالیت ورزشی، است. لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چندصد میلیونی، فوتبال را به‌عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است (۸). بنابراین چنین شرایطی باشگاه‌های فوتبال را به سازمان‌هایی تبدیل کرده است که نیاز شدیدی به دانش روز و نیروی انسانی کارآمد دارند، تا به بهبود عملکرد و ارتقای مزیت رقابتی دست یابند و مهم‌ترین مبنای بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی برای این سازمان‌ها یادگیری سازمانی و به دنبال آن نوآوری است (۳۳). این در حالی است که باشگاه‌های فوتبال در ایران هنوز درگیر مشکلات مالی شدیدند و نتوانسته‌اند از قابلیت‌ها و ظرفیتهای خود، بهره‌ای لازم را ببرند و بدین ترتیب یا شکست خورده و منحل شده‌اند و یا دست به دامن دولت برای تامین نیازها شده‌اند (۸). لذا ضروری است که باشگاه‌های فوتبال ایران بدون وابستگی به دولت، با پذیرش و نهادینه ساختن ایده‌ها و اندیشه‌های نو، با ایجاد دانش و اشتراک دانش مورد نیاز در مورد باشگاه‌داری با سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی دیگر به سراغ منابع مختلف باشگاه برونند و با تقویت این منابع و ایجاد قابلیت و صلاحیت در آنها و ایجاد مزیت رقابتی، بتوانند بخشی از نیازهای خود را تأمین کنند.

اهمیت این موضوع زمانی نمایان‌تر و بارزتر می‌شود که کنفدراسیون فوتبال آسیا، تأکید دارد باشگاه‌ها به صورت مؤسسات و شرکت‌های تجاری، اداره شوند و ضمن داشتن استقلال کاری، به بنگاه‌های سودآور نیز تبدیل شوند و این امر زمانی امکان‌پذیر است که باشگاه‌های فوتبال کشور بتوانند در محیط رقابتی صنعت ورزش تغییرات اساسی ایجاد کنند یا به عبارتی به نوآوری رادیکال دست یابند. چون تا زمانی که با استفاده از مدیریت سنتی و با تکیه بر اصول گذشته به کار خود ادامه دهند سرنوشتی جز زوال نخواهند داشت، چرا که این موضوع در سال‌های گذشته در مورد باشگاه‌هایی چون استیل آذین، شیرین فراز، شمشک نوشهر و... به وضوح مشاهده شده است. بنابراین باشگاه‌های فوتبال کشور بر اساس مطالعات میس و سلس (۲۰۱۳)، باید به صورت کلی شرایط را عوض کرده و روشهای قدیمی را از رواج بیاندازند (۱۹).

صاحب‌نظران اذعان دارند که فوتبال ایران پتانسیل

بالایی برای دستیابی به جایگاه شایسته در عرصه‌های بین‌المللی دارد؛ با این حال روند گذشته و شرایط حاکم بر فوتبال کشور، نشان داده است که سرعت حرکت و جایگاه فوتبال ایران متناسب با وضعیت مطلوب و موردنظر مردم و کارشناسان نبوده و نیازمند حرکتی منسجم‌تر است یا به عبارتی نیاز به یک نوآوری انقلابی یا رادیکال دارد. عدم به‌کارگیری افراد متخصص در زمینه باشگاه‌داری و ورزش، عدم ارتباط درست باشگاه‌ها با سازمان‌های ورزشی و سازمان‌های دیگر، استفاده نکردن از دانش روز دنیا در زمینه مدیریت باشگاه‌ها، نبود تحقیق و تکیه بر تفکرات عام و شخصی می‌توانند از دلایل نتیجه نگرفتن و عدم موفقیت باشگاه‌های خصوصی فوتبال کشور باشند. هر کدام از موارد ذکر شده اگر در بین عوامل اجرایی باشگاه‌ها اعم از مالک، هیئت مدیره، کادر فنی کلیه رده‌های باشگاه، کادر پزشکی، کارکنان اداری، تدارکات و بخش‌های اجرایی دیگر نهادینه شود می‌تواند باشگاه را به سمت موفقیت سوق دهد. چرا که عوامل مدیریت نامطلوب، عدم استفاده از نیروی متخصص و فقدان انگیزه کافی در بخش اجرایی باشگاه‌ها مهم‌ترین مواردی بودند که در تحقیقات گذشته به عنوان موانع موفقیت باشگاه‌های خصوصی ذکر شده‌اند (۲۵). از این رو ضرورت نیاز به مطالعه‌ای که نشان دهد مالکان و مدیران باشگاه‌های فوتبال کشور می‌توانند با تکیه بر عواملی که توسعه نوآوری سازمانی را میسر می‌سازند، به رشد اقتصادی و ورزشی و نیز بقای باشگاه خود دست یابند، بیش از پیش نمایان‌تر است. مواردی همچون داشتن شبکه‌ای از ارتباطات داخلی و خارجی، یادگیری حاصل از به کارگیری و انتقال دانش می‌توانند به عنوان اهرم کلیدی در ایجاد نوآوری رادیکال در باشگاه‌های ورزشی باشند که این مطالعه به دنبال بررسی این موضوع می‌باشد. از طرف دیگر تاکنون مطالعاتی در زمینه باشگاه‌های فوتبال خصوصی و با مقاصد مختلف صورت گرفته، اما مطالعه‌ای در رابطه با نوآوری رادیکال در باشگاه‌های فوتبال انجام نگرفته است. به‌نظر می‌رسد یکی از اولویت‌دارترین اقدام لازم برای دستیابی به موفقیت باشگاه‌های فوتبال کشور تلاش برای تحول و ایجاد شرایط نو باشد. از اینرو تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به این پرسش است که آیا قابلیت اشتراک و تنوع دانش می‌تواند بر نوآوری رادیکال در تیم‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال کشور تاثیر داشته باشند؟

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع

۰/۷۰ می‌باشد که نشان از قابل اعتماد و اطمینان بودن ابزار دارد (۱۹). برای تحلیل داده‌های تحقیق از روش‌های مدل-سازی معادلات ساختاری و آمار توصیفی همچون میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. این تحلیل‌ها از طریق نرم-افزارهای اسمارت‌پی‌ال.اس<sup>۳</sup> و اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۱ انجام شد. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها در این تحقیق نیز مورد بررسی قرار گرفت که در قسمت یافته‌ها آورده شده است.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های جمعیت شناختی بیانگر این است که ۷۴/۴ درصد متاهل، ۲۵/۶ درصد مجرد بودند. از لحاظ سن حدود ۱۶/۱ درصد بین ۲۵ تا ۲۹ سال، ۳۵/۵ درصد بین ۳۰ تا ۳۴ سال، ۱۸/۶ درصد بین ۳۵ تا ۳۹ سال، ۱۶/۵ درصد بین ۴۰ تا ۴۴ سال، ۴/۱ درصد کمتر از ۲۴ سال و ۹/۱ درصد بیشتر از ۴۵ سال سن داشتند. بیشتر افراد دارای مدرک کارشناسی (۳۴/۷ درصد) بودند. بیشتر افراد کارکنان باشگاه‌ها با (۳۳/۱ درصد) و کمترین کادر پزشکی باشگاه‌ها با (۷/۴ درصد) بودند. همچنین بیشترین سابقه خدمت افراد نمونه در دامنه کمتر از ۴ سال (۹۲ نفر ۳۸ درصد) قرار داشت و کمترین سابقه خدمت در دامنه ۲۰-۲۵ سال (۷ نفر ۲/۹ درصد) بود. در بخش استنباطی ابتدا مدل اندازه‌گیری به منظور تعیین پایایی (همسانی درونی) و روایی (اعتبار افتراقی) سازه‌ها و ابزار اندازه‌گیری بررسی می‌شود. فرنل و لارکر<sup>۴</sup> (۱۹۸۱) سه روش را برای بررسی پایایی سازه‌ها پیشنهاد می‌کنند: ۱- بار عاملی هر یک از گویه‌ها ۲- پایایی ترکیبی<sup>۵</sup> هر یک از سازه-ها ۳- میانگین واریانس استخراج شده<sup>۶</sup> (AVE). بارهای عاملی مساوی و بزرگتر از ۰/۶ برای هر گویه، دلالت بر ساختار خوب دارند (۹). بارهای عاملی مربوط به هر گویه در جدول ۱ آورده شده است. بررسی نتایج جدول نشان می‌دهد که بارهای عاملی مربوط به گویه‌ها مقدار مناسبی دارند.

همبستگی و از نظر هدف کاربردی که به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه عوامل باشگاه-های خصوصی لیگ برتر فوتبال کشور (مالک، هیئت مدیره، کادر فنی و پزشکی، تدارکات و کمیته انضباطی و ...) در فصل ۹۷-۹۸ می‌باشد و چون در این فصل ۶ تیم تراکتور سازی تبریز، پدیده مشهد، استقلال خوزستان، ماشین‌سازی تبریز، سپیدرود رشت و نساجی مازندران به عنوان تیم‌های خصوصی حاضر در لیگ برتر فوتبال کشور هستند، لذا این ۶ تیم مورد مطالعه قرار گرفتند. تعداد نمونه‌های این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تمام‌شمار (جامعه برابر نمونه) تعیین شد. که جمعا ۲۵۱ نفر بودند، اما بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها، ۲۴۲ نفر که به طور کامل به سوالات پاسخ داده بودند وارد تحقیق شدند. ابزار گردآوری داده‌ها به این ترتیب بود که برای سنجش نوآوری رادیکال، از پرسشنامه ترویلو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۵ سؤال است که هر سؤال بر اساس مقیاس لیکرت از دامنه کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم می‌شود. روایی پرسشنامه توسط ترویلو و همکاران مورد تایید قرار گرفته است و پایایی ۰/۹۲ به دست آمده است (۴۰). برای قابلیت تنوع دانش و نیز قابلیت اشتراک دانش از پرسشنامه شادور و اسنل<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۸ سؤال و دو مولفه قابلیت تنوع دانش (۴ سؤال)، قابلیت اشتراک دانش (۴ سؤال) است که هر سؤال بر اساس مقیاس لیکرت از دامنه کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) اندازه‌گیری می‌شود. روایی پرسشنامه توسط شادور و اسنل (۲۰۰۲) مورد تایید قرار گرفته است. همچنین پایایی پرسشنامه برای مولفه‌ها قابلیت تنوع دانش و قابلیت اشتراک دانش به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۸۸ بدست آمد (۳۲). برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه میس و سلس (۲۰۱۳) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۹ سؤال است و دارای ۳ بعد یادگیری انتقالی (۴ سؤال)، یادگیری اکتشافی (۴ سؤال)، یادگیری کارآمد (۴ سؤال) است که هر کدام بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم شده است. همچنین پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای مولفه‌ها یادگیری انتقالی، یادگیری اکتشافی و یادگیری کارآمد به ترتیب ۰/۷۰، ۰/۷۳ و ۰/۷۲ بدست آمده این مقادیر بالاتر از

3. SmartPLS.3

4. Fornell & Larcker

5. Composite Reliability

6. Average Variance Extracted

1. Troilo

2. Shadur & Snell



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱. بارهای عاملی گویه‌های ابزارهای اندازه‌گیری

نوآوری رادیکال		یادگیری سازمانی		قابلیت اشتراک دانش		قابلیت تنوع دانش	
بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه
.۸۰۸	R1	.۷۸۱	Y1	.۸۲۸	E1	.۸۷۵	T1
		.۷۶۶	Y2				
.۸۰۵	R2	.۷۴۰	Y3	.۸۱۸	E2	.۸۷۸	T2
		.۷۴۴	Y4				
.۸۱۳	R3	.۷۸۰	Y5	.۸۱۹	E3	.۸۳۸	T3
		.۷۶۴	Y6				
.۷۶۲	R4	.۷۶۴	Y7	.۸۴۲	E4	.۸۴۶	T4
		.۷۷۲	Y8				
.۸۵۴	R5	.۷۷۶	Y9				
		.۸۰۴	Y10				
		.۷۴۳	Y11				
		.۷۶۰	Y12				

همانگونه که از جدول (۲)، مشخص است مقادیر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به سازه‌ها مناسب بوده و به این معنی است که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند. پس نشان از روایی همگرایی قابل قبول مدل پژوهش حاضر است.

ملاک دیگر بررسی روایی سازه‌های تحقیق، ضریب دیلون - گلد اشتاین یا پایایی ترکیبی (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) سازه‌ها می‌باشد که باید بیشتر از ۰/۷ باشد. مقادیر بدست آمده برای این شاخص در جدول ۲ نیز حاکی از پایایی قابل قبول سازه‌ها بود. سومین شاخص برای پایایی، میانگین واریانس استخراج شده است. مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج شده، ۰/۵ است (۱).

جدول ۲. آزمون پایایی ابزارهای اندازه‌گیری

AVE	پایایی		قابلیت اشتراک دانش
	آلفای کرونباخ	ترکیبی	
.۶۸۳	.۸۴۶	.۸۹۶	قابلیت اشتراک دانش
.۷۳۹	.۸۸۲	.۹۱۹	قابلیت تنوع دانش
.۵۸۳	.۹۳۶	.۹۴۵	یادگیری سازمانی
.۶۵۵	.۸۶۸	.۹۰۴	نوآوری رادیکال

شاخص‌های (متغیرهای آشکار) آن باید بیشتر از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها باشد (۹). جذر میانگین واریانس استخراج شده در انتهای هر ردیف در جدول ۳ آورده شده است. مشاهده می‌شود مقادیر مربوط به هر متغیر از

برای روایی (اعتبار افتراقی) سازه‌ها، فرنل و لارکر (۱۹۸۱) پیشنهاد می‌کنند که جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر باید از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرها بیشتر باشد. به این معنی که همبستگی هر متغیر پنهان و

همبستگی هر متغیر با دیگر متغیرها بیشتر است و این نشان‌دهنده روایی قابل قبول ابزارهای اندازه‌گیری است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق و جذر AVE

متغیرها	۱	۲	۳	۴
قابلیت اشتراک دانش	۰/۸۲			
قابلیت تنوع دانش	۰/۷۳	۰/۸۵		
نوآوری رادیکال	۰/۷۲	۰/۶۸	۰/۸۰	
یادگیری سازمانی	۰/۶۷	۰/۶۸	۰/۷۵	۰/۷۶

استفاده می‌شود. مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  برای سازه‌های مدل در جدول ۴، آمده است.

برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش پی ال اس، از ضرایب R Squares یا  $R^2$  و معیار  $Q^2$

جدول ۴. مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  سازه‌های مدل

سازه	قابلیت اشتراک دانش	قابلیت تنوع دانش	یادگیری سازمانی	نوآوری رادیکال
$R^2$	-	-	۰/۵۳۰	۰/۶۶۸
$Q^2$	۰/۴۵۲	۰/۵۲۸	۰/۴۸۶	۰/۴۶۵

زیر محاسبه شد.

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R^2)}$$

با عنایت به رابطه فوق، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی ( $communality$ ) متغیرهای پنهان قابلیت تنوع دانش، قابلیت اشتراک دانش و یادگیری سازمانی محاسبه شد. مقادیر مذکور براساس اطلاعات جدول (۴) به ترتیب برابرند با ۰/۴۵۲، ۰/۵۲۸، ۰/۴۸۶. در نتیجه، میانگین مقادیر اشتراکی برابر است با ۰/۴۸۸.

برای محاسبه میانگین ضریب تعیین ( $R^2$ ) نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درونزای مدل، یعنی قابلیت اشتراک دانش، قابلیت تنوع دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری رادیکال (جدول ۴) در نظر گرفته شده و مقادیر میانگینشان محاسبه شود. مقادیر ضریب تعیین

هرچه مقادیر  $R^2$  سازه‌های درونزای مدل بیشتر باشد، نشان‌دهنده برازش بهتر مدل است. با توجه به جدول ۴، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می‌شود. هرچه مقادیر  $Q^2$  سازه‌های درونزای مدل بیشتر باشد، از قدرت پیش‌بینی بهتر مدل حکایت می‌کند. با توجه به جدول ۴ و مقادیر به دست آمده برای سازه‌های مدل، برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش بار دیگر به تأیید می‌رسد. پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش مدل کلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند از طریق معیار پیشنهاد شده تننهاوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، یعنی معیار  $GOF$ <sup>۲</sup> استفاده می‌شود. معیار  $GOF$  به ترتیب

1. Tenenhaus
2. Goodness Of Fit



می‌شوند.

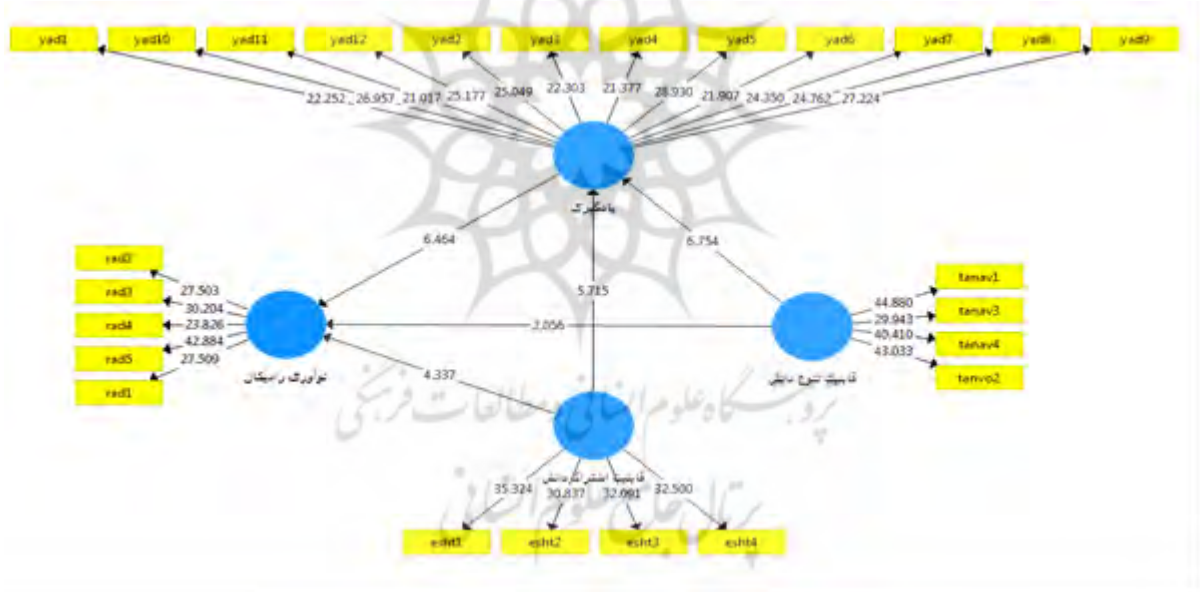
در صورتی که مقدار ضریب معناداری هر یک از مسیرها بیش از ۱/۹۶ باشد، مسیر مربوطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار و فرضیه مرتبط با آن تأیید می‌شود. براساس مدل مفهومی آزمون شده در شکل (۲) خروجی حاصل ضرایب t را نشان می‌دهد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مسیرهای پیش‌بینی شده قابلیت اشتراک دانش - نوآوری رادیکال، قابلیت اشتراک دانش - یادگیری سازمانی، قابلیت تنوع دانش - نوآوری رادیکال، قابلیت تنوع دانش - یادگیری سازمانی، یادگیری سازمانی - نوآوری رادیکال و یادگیری سازمانی - نوآوری رادیکال معنادارند

مربوط به متغیرهای مذکور به ترتیب عبارتند از ۰/۰۰۰، ۰/۰۰۰، ۰/۵۳۰ و ۰/۶۶۸. بنابراین، میانگین این مقادیر  $(\overline{R^2})$  برابر است با ۰/۲۹۹.

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (\overline{R^2})} = ۰/۳۸۲$$

در نتیجه، مقدار معیار GoF برابر است با ۰/۳۸۲ که این عدد با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF نشان از برازش کلی قوی مدل دارد (۱).

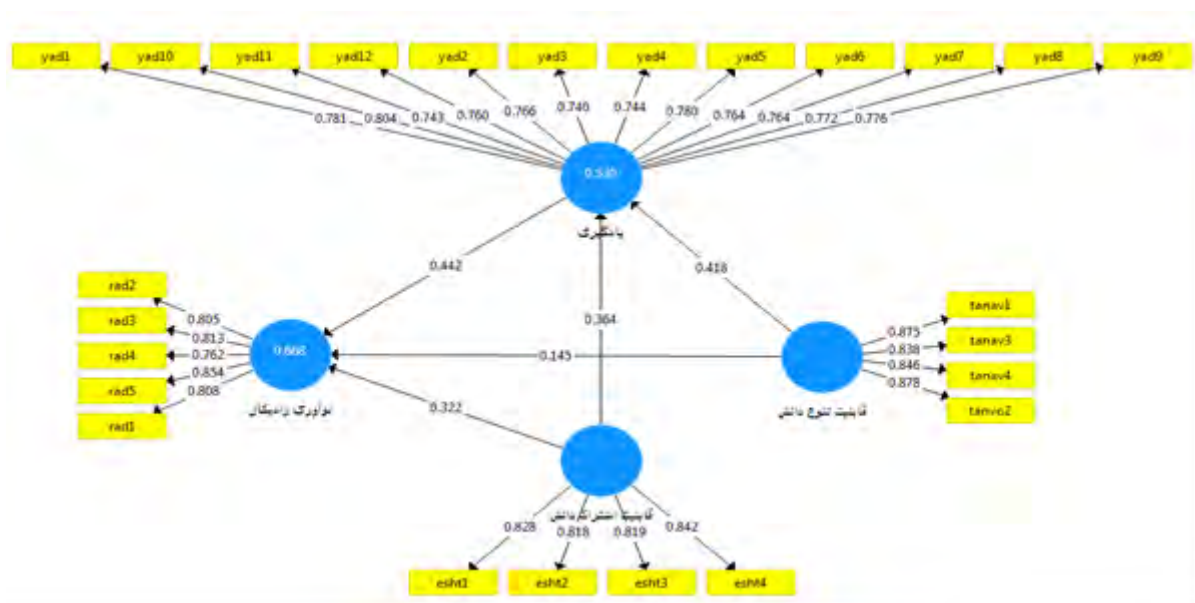
بر اساس الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی، با بررسی ضرایب معناداری Z (مقادیر t) هر یک از مسیرها و نیز ضرایب استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرها، فرضیه‌های تحقیق آزموده



شکل ۱. اجرای مدل در حالت معناداری



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲. اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد

معناداری دارد ( $t=6/75$ ;  $\beta = 0/41$ ). یادگیری با نوآوری رادیکال رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد ( $t=6/46$ ;  $\beta = 0/44$ ). اشتراک دانش از طریق یادگیری با نوآوری رادیکال رابطه غیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد ( $t=4/41$ ;  $\beta = 0/18$ ). تنوع دانش از طریق یادگیری سازمانی با نوآوری رادیکال رابطه غیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد ( $t=4/26$ ;  $\beta = 0/16$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

ضرورت بررسی تأثیر قابلیت‌های دانش اعم از قابلیت اشتراک دانش و قابلیت تنوع دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری رادیکال در سازمان‌های ورزشی با توجه به مطالعات مختلف و متعدد و نیز شرایط خاص و پویای این سازمان‌ها امری بدیهی است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر قابلیت‌های دانش بر نوآوری رادیکال با توجه به نقش واسطه‌ای یادگیری در باشگاه‌های خصوصی لیگ برتر فوتبال انجام شده است. نتایج به‌دست آمده از تحقیق حاضر نشان می‌دهد که رابطه میان قابلیت اشتراک دانش و نوآوری رادیکال با (ضریب تأثیر  $0/32$  آماره معناداری  $4/33$ ) معنادار و مثبت است. به عبارتی با افزایش یک واحد قابلیت اشتراک دانش در باشگاه‌های فوتبال مورد نظر، نوآوری رادیکال  $32$  درصد واحد افزایش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های تحقیق ریتالا و همکاران (۲۰۱۸)، میس و سلس (۲۰۱۳) همخوانی دارد (۱۹ و ۲۹). امروزه دغدغه اصلی سازمان‌ها، دستیابی و

برای بررسی میزان معنادار بودن ضریب مسیر، لازم است مقدار  $t$  هر مسیر نیز مورد توجه قرار گیرد. همانطور که در شکل (۳)، نشان داده شده است با توجه به اینکه مقدار  $t$  ضرایب هریک از مسیرها بالاتر از  $1/96$  است؛ بنابراین، در سطح اطمینان  $95$  درصد، مسیرهای پیش‌بینی شده قابلیت اشتراک دانش - نوآوری رادیکال، قابلیت اشتراک دانش - یادگیری، قابلیت تنوع دانش - نوآوری رادیکال، قابلیت تنوع دانش - یادگیری، یادگیری - نوآوری رادیکال و یادگیری - نوآوری رادیکال معنادارند. بعد از اینکه تخمین استاندارد صورت گرفت، به بررسی رابطه علت و معلولی بین سازه‌های پژوهش پرداخته شد. همانطور که در شکل شماره (۳)، مشاهده می‌شود، ارتباط بین قابلیت اشتراک دانش با نوآوری رادیکال و یادگیری و همچنین ارتباط بین قابلیت تنوع دانش با نوآوری رادیکال و یادگیری و در نهایت ارتباط بین یادگیری با نوآوری رادیکال به دلیل اینکه اعداد معناداری آن‌ها بین  $1/96$  و  $-1/96$  قرار ندارد تایید می‌شوند. به عبارت دیگر با توجه به نتایج جدول (۵)، مشخص شد که قابلیت اشتراک دانش با نوآوری رادیکال رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد ( $t=4/33$ ;  $\beta = 0/32$ ). قابلیت اشتراک دانش با یادگیری رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد ( $t=5/71$ ;  $\beta = 0/36$ ). قابلیت تنوع دانش با نوآوری رادیکال رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد ( $t=2/05$ ;  $\beta = 0/14$ ). قابلیت تنوع دانش با یادگیری رابطه مستقیم، مثبت و

سازمان‌های ورزشی به حساب می‌آیند، بسیار مهم است، چرا که اشتراک دانش مبنای ایده‌ها و فرایندهای در حال اجرا است و به مدیریت در تصمیم‌گیری کمک می‌کند. درک و توجه کافی به اشتراک دانش باشگاه‌های فوتبال را در دست-یابی به نوآوری رادیکال یاری خواهد کرد.

نتیجه بعدی تحقیق نشان داد که رابطه میان قابلیت اشتراک دانش و یادگیری سازمانی با (ضریب تاثیر ۰/۳۶ آماره معناداری ۵/۷۱) معنادار و مثبت است. به عبارتی با افزایش یک واحد قابلیت اشتراک دانش در باشگاه‌های فوتبال مورد نظر، یادگیری ۳۶ درصد واحد افزایش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های یعقوبی و همکاران (۱۳۸۸)، محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵)، یانگ و چن (۲۰۱۰)، همخوان می‌باشد (۲۳، ۴۳، ۴۴). محققان معتقدند اشتراک دانش بخش لاینفکی از یادگیری سازمانی است که باعث ایجاد آگاهی بیشتر در مورد بازار و فعالیت‌های نوآورانه می‌شود. چرا که اشتراک دانش در میان کارکنان باعث تقویت یادگیری سازمانی و افزایش دانش آنان می‌شود و نتیجه آن بهره‌وری و عملکرد بهتر سازمانی است (۴۲). یا به بیان دیگر اشتراک دانش تأثیری مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد به این صورت که کار گروهی در سازمان موجب افزایش قابلیت اشتراک دانش شده و از این طریق یادگیری سازمانی ارتقاء می‌یابد و باعث افزایش توانایی نوآوری و عملکرد بهتر می‌شود. بنابراین فراهم ساختن بستر و شرایط لازم برای اشتراک دانش در سازمان باعث انتقال آسان دانش افراد می‌شود و بهبود یادگیری و عملکرد بهتر سازمانی را به دنبال دارد. بدین ترتیب فراهم آوردن سازمان‌هایی که دانش سازمانی را در میان همه اعضا به اشتراک بگذارد، باعث گسترش یادگیری در سازمان می‌شود و اعضای سازمان از طریق همین دانش مشترک ایجاد شده می‌توانند عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (۱۵). در حقیقت برای آنکه سازمان بتواند به اهداف خود دست یابد، باید شرایط را طوری فراهم کند که زمینه ترکیب یادگیری سازمانی و مدیریت دانش فراهم آید تا بدین ترتیب باعث تسهیل اشتراک دانش و به دنبال آن یادگیری گردد. هدف یادگیری سازمانی و مدیریت دانش ایجاد محیطی است که حمایت لازم را از کارمندان در ایجاد، کسب و استفاده از دانش سازمانی به عمل آورد (۴۴). بنابراین باید گفت که قابلیت اشتراک دانش، چارچوب استواری برای یادگیری سازمانی است و مزایای زیادی برای سازمان‌ها به خصوص برای سازمان‌های ورزشی دارد به دلیل این که در سازمان‌های ورزشی مثل باشگاه‌های فوتبال به دلیل استفاده از انواع مختلف دانش (مانند دانش در خصوص هواداران،

ارتقاء مزیت رقابتی پایدار است، برای دستیابی به این مهم توجه به پایگاه دانش سازمان بسیار مهم و ضروری است، زیرا یک عامل اساسی و ضروری برای کسب این مزیت محسوب می‌شود که اصرار بر حفظ و پایداری این پایگاه منجر به نوآوری می‌گردد. شکل‌گیری نوآوری نه تنها توانایی سازمان برای کسب مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد، بلکه مسیری برای ارتقاء عملکرد سازمان‌ها فراهم می‌نماید. بدین ترتیب هر سازمانی که به دنبال رسیدن به یک رشد پایدار می‌باشد، باید اشتراک دانش را به یک فعالیت روزمره تبدیل کند (۳۷). به طور کلی باید توجه داشت که اگر در یک سازمانی مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد و به دنبال آن قابلیت اشتراک دانش نیز مهم شمرده شود، در واقع شرایط برای گرایش به نوآوری بیشتر می‌شود (۲۱). در سازمان‌هایی مثل سازمان‌های ورزشی زمانی قابلیت اشتراک دانش موفق خواهد بود که به مدیریت دانش در آن سازمان توجه شود و نیز اگر تمرکز لازم روی قابلیت اشتراک دانش داشته باشند، به نوآوری بیشتری دست خواهند یافت. به دلیل این که چنین سازمان‌هایی، مخصوصاً باشگاه‌های فوتبال از لحاظ سیستم مدیریتی بسیار پیچیده هستند و در این سیستم تصمیم‌گیری‌هایی که صورت می‌گیرد فقط دانش مربوط به ورزش خاص مثل فوتبال کافی نیست. ملاک اخذ تصمیم در چنین سازمان‌هایی باید طوری باشد که تضمین‌کننده دسترسی به دانش و انتقال دانش و اشتراک دانش در ورزش باشد تا بتواند به باشگاه کمک کند تا وسعت دانش خود را برای مدیریت همه جانبه بیشتر کند (۳۶). به اشتراک گذاشتن دانش با سازمان‌های ورزشی یا غیر ورزشی دیگر در باشگاه‌های فوتبال می‌تواند یک مسئله کلیدی در نوآوری باشد چرا که این باشگاه‌ها در شرایط پویایی قرار دارند و مدیریت سازمان‌های پیچیده‌ای چون باشگاه‌های فوتبال در چنین شرایط پیچیده‌ای بدون دستیابی به نوآوری امکان‌پذیر نیست. لذا تمرکز بر اشتراک دانش یک فرایند ضروری برای این باشگاه‌ها می‌باشد که در پی استفاده از مزایای نوآوری هستند (۴۱). با این حال، بعضی از مطالعات نشان داده‌اند که اشتراک دانش بیش از حد ممکن است غیرمولد بوده و منجر به عواقب منفی ناشی از انسداد دانش، سرریز شدن و یا دیگر "جهت تاریک" نوآوری شود (۴۱، ۱۱). بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها بر اشتراک دانش کاملاً کنترل شده، مرتبط و در حد نیاز توجه داشته باشند، زیرا افراط در آن ممکن است برای سازمان آسیب‌زا باشد. بدین ترتیب می‌توان گفت که قابلیت اشتراک دانش در سازمان‌های ورزشی به ویژه باشگاه‌های فوتبال که امروزه جزو پرمخاطب‌ترین

صعودی به سمت ارتقای نوآوری در باشگاه وجود دارد و این که دستیابی به موفقیت و اجرای درست نوآوری رادیکال در باشگاه به شدت وابسته به قابلیت باشگاه برای مدیریت دریافت دانش متنوع و نیز واکنش سریعشان به تغییرات محیط است. باشگاه‌های فوتبال باید تقوای زیادی برای توسعه قابلیت تنوع دانش در باشگاه و استفاده از این قابلیت داشته باشند، زیرا این قابلیت می‌تواند ابزار مهمی برای پاسخ به پویایی محیط و دستیابی به نوآوری رادیکال باشد. اما این یافته با نتایج تحقیق میس و سلس (۲۰۱۳)، ناهمخوان است (۱۹). که علت این ناهمخوانی می‌تواند این باشد که تحقیق آنها بر روی شرکت‌های تجاری کوچک بود و سیستم دانشی مورد استفاده این سازمان‌ها کاملاً متفاوت از باشگاه‌های فوتبال است. بنابراین پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها به جای استفاده از یک روش خاص برای انجام امور مختلف باشگاه، به دنبال راه‌های دیگری نیز باشند که برای این کار داشتن ارتباط با باشگاه‌ها و سازمان‌های دیگر ضروری است.

بخش دیگر از یافته‌های تحقیق بیانگر این مطلب است که رابطه میان قابلیت تنوع دانش و یادگیری با (ضریب تاثیر ۰/۴۱ / آماره معناداری ۶/۷۵) معنادار و مثبت است. به عبارتی با افزایش یک واحد قابلیت تنوع دانش در باشگاه‌های فوتبال مورد نظر، یادگیری ۴۱ درصد واحد افزایش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های سیمائو همکاران (۲۰۱۸)، میس و سلس (۲۰۱۳) و کانگ و همکاران (۲۰۰۷)، همخوان می‌باشد (۱۴)، ۱۹، ۳۴). در رابطه با تأثیری که تنوع دانش بر یادگیری سازمانی می‌تواند داشته باشد می‌توان این نکته را ذکر کرد که تجارب افزایش دهنده تنوع دانش می‌تواند باعث توسعه انواع یادگیری در سازمان باشد. به این صورت که وسیع کردن پایگاه دانش کارمندان (داشتن کارمندان با تنوع دانش زیاد)، آنها را در درک بهتر دانش خارجی کمک می‌نماید و باعث می‌شود برای آن دانش ارزش قائل شوند. یک پایگاه دانش وسیع اجازه می‌دهد فعالیت‌های اکتشافی و تحقیقی وسیع‌تر انجام شود. به علاوه، یک دانش داخلی متنوع جذابیت بیشتری برای ناظران خارجی دارد تا دانش خود را با آن‌ها در میان بگذارند. وقتی وارد بحث یادگیری تبدیلی می‌شویم، وسعت بخشیدن به پایگاه دانش کارمندان به وسیله تجربیاتی که تنوع دانش را زیاد می‌کند، می‌تواند کمک کند مدل ذهنی آن‌ها گسترده شود و در کنار هم تعامل کنند (۱۴)، بنابراین جذب دانش و یادگیری تبدیلی را آسان می‌کند. وسعت بیشتر پایگاه علمی در یک سازمان برابر است با اجزای متنوع‌تر

معرفی ارزش برندها به مشتریان، اوقات فراغت و مزیت‌های رقابتی) و به اشتراک‌گذاری آن‌ها، یادگیری سازمانی بیشتر خواهد بود و این به نوبه خود راه‌های جدید و مبتکرانه‌ای برای پیشبرد اهداف و به طور کلی برای موفقیت سازمانی در پی خواهد داشت. به عبارت دیگر، باشگاه‌های فوتبال اگر از سطح بالایی از اشتراک‌گذاری دانش برخوردار باشند، سازمان‌هایی خواهند بود که به صورت یادگیرنده، همواره راه‌های جدیدی را برای انجام کارهای خود امتحان می‌کنند، از دانش و تکنولوژی‌های به روز و بدیع استفاده می‌کنند، که این موارد باعث افزایش یادگیری سازمانی می‌گردد. بدین ترتیب پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها با برگزاری اتاق فکر با حضور تمامی کارکنان باشگاه، ضمن حفظ و افزایش ارتباطات بین کارکنان، به دنبال تبادل دانش و اطلاعات و نیز یافتن روش‌های نو برای اجرای فعالیت‌های باشگاه باشند.

دیگر نتیجه حاصل از این تحقیق نشان داد که رابطه میان قابلیت تنوع دانش و نوآوری رادیکال با (ضریب تاثیر ۰/۱۴ / آماره معناداری ۲/۰۵) معنادار و مثبت است. به عبارتی با افزایش یک واحد قابلیت تنوع دانش در باشگاه‌های فوتبال مورد نظر، یادگیری ۱۴ درصد واحد افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج حاصل از پژوهش‌های سیمائو و فرانکو (۲۰۱۸)، پژوهش جهرمی (۱۳۹۶) همراستا می‌باشد (۲۶، ۳۴). مدیران سازمان‌ها باید به این موضوع توجه داشته باشند که نوآوری فرآیندی پیچیده است که مستلزم استفاده موثر از انواع متنوع دانش داخلی و خارجی است و نیز نیازمند مدیریت مناسب آن‌ها می‌باشد. همچنین، سازمان‌ها باید ضمن اینکه منابعی را برای استفاده از فناوری‌های نو اختصاص دهند، باید منابع لازم جهت توسعه فناوری‌های سازمان و ارتقای ظرفیت‌های دانش سازمان و نیز استفاده از محدوده متنوعی از دانش اختصاص دهند (۲۶). از جمله سازمان‌هایی که برای عقب نماندن از رقبا باید پذیرای فناوری‌های جدید باشند، سازمان‌های ورزشی هستند. این سازمان‌ها باید توجه لازم را به نگرش کارکنان در رابطه با باز بودن درب‌های سازمان در مقابل نوآوری‌ها داشته باشند، زیرا کارکنان می‌توانند در برابر رد یا پذیرش طیف متنوع دانش مقاومت کنند. در عین حال، مدیریت سازمان‌های ورزشی مخصوصاً باشگاه‌های فوتبال که دائماً در رابطه با خرید و فروش بازیکن و یا مربی تحت تاثیر تغییرات محیطی قرار دارند، باید این نکته را مد نظر قرار دهند که واکنش به پویایی محیطی امری ضروری است. به این معنا، مدیران باشگاه‌ها باید بپذیرند که یک مسیر

دانش (طرز تفکرات و مدل‌های ذهنی هر یک از کارکنان سازمان) که می‌تواند با استفاده از نوآوری‌های نو و بدیع ترکیب شوند و مورد استفاده قرار گیرند (۱۹). با در نظر گرفتن مطالب ذکر شده، ایجاد و توسعه تنوع دانش در باشگاه‌های فوتبال می‌تواند به این شکل باشد که چون در این باشگاه‌ها امکانات زیربنایی فنی و نیز افراد با دانش (فنی) و تجربه اعم از ورزشکاران، مربیان، رویدادها و هواداران زیاد است که هر کدام از این‌ها منابع دانش متنوعی هستند، لذا هر یک از کارکنان با توجه به نقشی که دارند، می‌توانند به برقراری ارتباط موثر و مفید جهت کسب دانش بپردازند و به نوعی دانش تجاری در جهت کاربرد در نقش خود به دست بیاورند که همان یادگیری کارآمد برای باشگاه می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها از هر کدام از این منابع دانش متنوع از طریق نظرسنجی از هواداران یا کارکنان و یا برگزاری مسابقه جهت ارائه بهترین راه حل برای اجرای یک فعالیت، استفاده کنند.

بخش بعدی از یافته‌های این تحقیق نشان داد که رابطه میان نوآوری رادیکال و یادگیری سازمانی با (ضریب تاثیر ۰/۴۴ آماره معناداری ۶/۴۶) معنادار و مثبت است. به عبارتی با افزایش یک واحد یادگیری در باشگاه‌های فوتبال مورد نظر، نوآوری رادیکال ۴۴ درصد واحد افزایش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های میس و سلس (۲۰۱۳) و مصباحی جهرمی و ادیب زاده (۱۳۹۴) همخوان می‌باشد (۱۹، ۲۰). با افزایش یادگیری سازمانی، به خصوص با ایجاد و خلق ایده‌ها و توسعه تجارب کارکنان و مورد تشویق قرار دادن آزمون و خطاهایی که در سازمان صورت می‌گیرد عملکرد نوآوری آن‌ها بیشتر می‌شود. در محیط‌های متغیر و متلاطم، سازمان‌ها نیاز دارند دیدگاه‌ها و دانش جدید کشف کنند تا به نوآوری جدید دست یابند. بنابراین پویایی محیط، تاثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد و نوآوری را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود نوآوری در سازمان شکل بگیرد و عملکرد سازمان بهبود یابد (۲۲). بر این اساس نقش یادگیری در نوآوری به این صورت می‌تواند باشد که یادگیری سازمانی از دانش، تفکر و هر نوع ایده جدید حمایت می‌کند و شرایط درک و به-کارگیری آنها را افزایش می‌دهد و بدین ترتیب می‌تواند نوآوری را ارتقا دهد، که هر چقدر این ایده‌ها بدیع‌تر باشد، نوآوری سازمان انقلابی‌تر و در واقع همان نوآوری رادیکال خواهد بود (۱۲). ضمن اینکه یادگیری سازمانی از طریق حفظ دانش درباره فعالیت‌ها و تجربیات قبلی نیز می‌تواند باعث توسعه نوآوری سازمانی گردد. لذا می‌توان گفت که باشگاه‌های فوتبال با توجه به دانش‌های تخصصی مورد نیاز

سازمانشان مثل دانش مدیریتی، دانش تجاری، دانش روانشناسی و موارد دیگر، همچنین قرار گرفتن در شرایط پرآشوب نیاز به نوسازی و تغییر ایده‌های خود دارند تا دانش-های موجود در باشگاه متناسب با شرایط، قابل استفاده باشد و ضمن اینکه یادگیری سازمانی برای کارکنان باشگاه از طریق این نوسازی دانش ایجاد شود تا بدین ترتیب باشگاه بتواند به یک نوآوری رادیکال دست یابد. لذا پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها با برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی برای کارکنان، فرهنگ یادگیری در باشگاه را نهادینه سازند.

بخش ششم از یافته‌های این تحقیق نشان داد که رابطه میان قابلیت اشتراک دانش و نوآوری رادیکال از طریق یادگیری با (ضریب تاثیر ۰/۱۸ آماره معناداری ۴/۴۱) معنادار و مثبت است. به عبارتی با افزایش یک واحد قابلیت اشتراک دانش از طریق یادگیری در باشگاه‌های فوتبال مورد نظر، نوآوری رادیکال ۱۸ درصد واحد افزایش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های علامه و همکاران (۲۰۱۴) که نشان دادند یادگیری سازمانی به عنوان میانجی تاثیر مثبت و معناداری بر رابطه بین فاکتورهای موفقیت مدیریت دانش و نوآوری سازمانی دارد، همچنین با نتایج میس و سلس (۲۰۱۳) و مصباحی جهرمی و ادیب زاده (۱۳۹۴) نیز همخوان می‌باشد (۱۹، ۲۰). با عنایت به این بخش از یافته‌های تحقیق، یادگیری سازمانی در باشگاه‌های فوتبال یک واسط مهم بین قابلیت اشتراک دانش و نوآوری رادیکال می‌باشد. با در نظر گرفتن این موضوع که دانش، یک درونداد مهم برای باشگاه‌ها می‌باشد، لذا باشگاه‌ها، می‌توانند یادگیری سازمانی را برای توسعه نوآوری رادیکال به کار بگیرند. اگر باشگاه‌ها توانایی استفاده از دانش خود و به اشتراک گذاشتن آن را نداشته باشند در واقع یادگیری ضعیفی خواهند داشت، در نتیجه نوآوری رادیکال و به طور کلی هیچ‌گونه نوآوری دیگری در آن‌ها شکل نخواهد گرفت. به بیان دیگر می‌توان گفت که، یادگیری سازمانی نقطه ضعف‌های میان مدیریت دانش و نوآوری سازمانی را در این باشگاه‌ها برطرف می‌کند. بدین ترتیب، طبق نظر مصباحی جهرمی و ادیب زاده (۱۳۹۴) که بیان کردند، سازمان‌ها تنها از قابلیت اشتراک دانش برای دستیابی به نوآوری سازمانی استفاده نمی‌کنند، وقتی سازمانی اشتراک دانش و در حالت کلی مدیریت دانش را کسب کرده باشد، یادگیری سازمانی عامل ایجاد انگیزش در نوآوری سازمانی می‌شود (۲۰). بنابراین، باشگاه‌های فوتبال باید تمامی کارکنان خود را آموزش دهند، تا هر کدام دانش تخصصی حیطه خود را با صلاحیت‌ها و شایستگی‌های خاصی از خارج و داخل باشگاه جمع‌آوری کنند (اشتراک

نوآوری رادیکال نیز سخت تر خواهد شد (۱۹). بنابراین باشگاه‌های فوتبال جدای از این که خود منابع متنوع دانش دارند، می‌توانند منابع زیادی نیز ایجاد کنند چرا که اگر فقط به دانش لازم برای قهرمان شدن تمرکز کنند قطعاً موفق نخواهند بود. به عبارتی استفاده از انواع متعدد دانش می‌تواند با ایجاد میزان قابل توجهی از یادگیری سازمانی، تاثیر مثبتی در توسعه نوآوری و به دنبال آن، موفقیت باشگاه‌ها داشته باشد.

به طور کلی یافته‌های حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد، زمانی که قابلیت‌های اشتراک دانش و تنوع دانش در باشگاه‌های فوتبال توسعه یابند، بستر برای ارتقای نوآوری رادیکال در این سازمان‌های ورزشی فراهم خواهد شد و با گسترش هر کدام از قابلیت‌های ذکر شده، این بستر مهیاتر و آماده‌تر خواهد شد. حال اگر اشتراک و تنوع دانش با یادگیری سازمانی همراه باشد، شکل‌گیری نوآوری رادیکال تسهیل خواهد شد. بنابراین یادگیری سازمانی به مثابه یک وسیله ارتباطی، پیوند نوآوری رادیکال با قابلیت‌های اشتراک دانش و تنوع دانش در باشگاه‌های فوتبال را محکم‌تر می‌نماید. بدین ترتیب می‌توان گفت تقویت ارتباطات کارکنان باشگاه با یکدیگر و با سازمان‌های ورزشی دیگر می‌تواند باعث توسعه منابع دانش باشگاه گردد که با به کارگیری این منابع دانش، یادگیری سازمانی برای رشد نوآوری رادیکال در باشگاه شکل خواهد گرفت. بدین ترتیب با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر به مدیران و عوامل مدیریتی باشگاه‌های فوتبال پیشنهاد می‌گردد توجه ویژه به قابلیت‌های اشتراک و تنوع دانش در باشگاه خود داشته باشند و با تجدید نظر در اولویت‌های سازمانی باشگاه و در اولویت قرار دادن این قابلیت‌ها، در جهت گسترش دانش باشگاه هم از لحاظ وسعت و هم از لحاظ محتوایی بکوشند. اجرایی کردن این موضوع می‌تواند از طریق برگزاری جلسات گفتگوی کارکنان و مدیران باشگاه با پیشکسوتان با تجربه و با دانش باشگاه و یا از طریق دعوت از مدیران فعلی و سابق باشگاه‌های مطرح دنیا باشد. ضمن اینکه با استقبال از هر گونه ایده نو در جهت دستیابی به اهداف باشگاه، ایجاد انگیزش در کارکنان باشگاه برای یادگیری و نهادینه ساختن فرهنگ اشتراک دانش در باشگاه، می‌توان جوی مملو از یادگیری و شرایطی آماده برای ایجاد نوآوری در باشگاه ایجاد کرد.

دانش) و آن‌ها را در راستای اهداف باشگاه به کار ببندند (یادگیری سازمانی). این شرایط در نهایت منتهی به نوآوری رادیکال برای باشگاه خواهد شد. لذا پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و سیستم امتیازدهی خود در جهت ایجاد، بکارگیری و انتشار دانش، امتیاز و پاداش‌های شایسته‌ای در نظر بگیرند که این خود می‌تواند عامل انگیزشی برای توسعه دانش در باشگاه باشد.

بخش آخر از یافته‌های این تحقیق نشان داد که رابطه میان قابلیت تنوع دانش و نوآوری رادیکال از طریق یادگیری سازمانی با (ضریب تاثیر ۰/۱۶ آماره معناداری ۴/۲۶) معنادار و مثبت است. به عبارتی با افزایش یک واحد قابلیت تنوع دانش از طریق یادگیری در باشگاه‌های فوتبال مورد نظر، نوآوری رادیکال ۱۶ درصد واحد افزایش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های علامه و هم‌کاران (۲۰۱۴)، میس و سلس (۲۰۱۳)، و مصباحی جهرمی و ادیب زاده (۱۳۹۴) هم‌خوان می‌باشد (۲، ۱۹، ۲۰). با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی بر رابطه بین تنوع دانش و نوآوری رادیکال در باشگاه‌های فوتبال می‌توان گفت که خلق و ترکیب دانش در این باشگاه‌ها به تبادل دانش بین کارمندان وابسته است. انتشار دانش از طریق راه‌های مختلف، مثلاً ملاقات‌های علمی و دیگر شکل‌های تبادل دانش می‌تواند منجر به یادگیری سازمانی شود که در نهایت این یادگیری تاثیر مثبتی در ایجاد نوآوری عملکرد باشگاه می‌شود. از آنجا که باشگاه‌های فوتبال با مجموعه غیرمتجانسی از منابع انسانی (هواداران، حامیان مالی، ورزشکاران، مربیان، کارکنان باشگاه و ...) که دیدگاه‌های متفاوتی در توزیع دانش دارند (تنوع دانش) مواجه هستند، مهارت‌ها و توانایی‌های فردی و تجارب آنها و تبادل دانش و حتی تشویق آن‌ها بسیار مهم است. در واقع چنین قابلیت‌هایی نقشی اساسی در تسهیل جریان دانش و یادگیری سازمانی باشگاه‌ها دارد. توانایی تشویق و تقویت انتقال دانشی که به صورت متنوع در باشگاه جریان دارد می‌تواند در میان کارمندان باشگاه پیوندهای اجتماعی و قابلیت دسترسی به دانش یکدیگر ایجاد کند که این امر یادگیری سازمانی در باشگاه را توسعه می‌دهد. از طرفی دیگر، در یک سازمان، اگر دانش فردی به اشتراک گذاشته نشود و یا در درون سازمان و امور روزانه آن ارتباط برقرار نشود، یادگیری سازمانی با تهدید مواجه خواهد شد و بدین ترتیب تحقق

## References

1. Abbasi E H. Designing the Model for Commercialization of University Research Using Structural Equation Modeling- Partial Least Squares Method (SEM-PLS). *Journal of Commerce*. 2018; 82: 33- 65. (persian).
2. Allameh S M, Rezaei A, Bagheri M M. The Mediating Role of Organizational Learning between Knowledge Management Success Factors and Organizational Innovation: A Conceptual Framework. *MAGNT Research Report*. 2014; Vol.2 (Special Issue): 771-787.
3. Almasi S, Eydi H, Abbasi H, Zardoshtian S. The Effect of Strategic Flexibility on Entrepreneurship Through the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Office of Youth and Sports West Country). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019 summer; 6(22):101-116. (persian).
4. Angle, H.L. Psychology and organizational innovation. In A.H. Van de Ven, H.L.; 1989. P: 54.
5. Chesbrough, H. W. The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*. 2003; 45(3): 33-58.
6. Danneels, E. "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences," *Strategic Management Journal*. 2002; 23(12): 1095–1121.
7. Davarpanah M R. Knowledge management: a strategic factor for organizational development. *Quarterly journal of Astan Quds*. 2003; 6 (4): 3- 19. (persian).
8. Eidi H, Yosefi B. Investigating the sources of income for football in the world and comparing it with soccer club in Iran. *Iran Marketing Journal*. 2014; 5: 1- 17. (persian).
9. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*. 1981;18(1):39-50.
10. Freydoni M, Jalali Farahani M. Modeling the Relationship of Knowledge Management and Empowerment with Organizational Learning in Sport and Youth Ministry of Islamic Republic of Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*. 2018 autumn; 10(3): 9- 22. (persian).
11. Frishammar J, Ericsson K, Patel P C. The dark side of knowledge transfer: exploring knowledge leakage in joint R&D projects. *Technovation*. 2015; 41-42: 75-88.
12. Gao Y, Li Y, Cheng M, Feng G. How does market learning affect radical innovation? The moderation roles of horizontal ties and vertical ties. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2017; 32(1): 57–74.
13. GAO Y, Sheng .. Understanding Knowledge Sharing Behavior. Master's Thesis. The Hong Kong University of Science & Technology; 2004.
14. Kang S C, Morris S S, Snell S A. Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*. 2007; 32(1): 236– 256.
15. Keshavarzi A H, Safari S, Hamidi rad J. The Effect of Knowledge Sharing on Organizational Learning, Innovation and Performance. *Prospects for public administration*. 2015; 22: 103- 128. (persian).
16. Kim S, Lee H. Employee Knowledge sharing capabilities in public & private organizations: Does organizational context matter? In *Proceedings of the 38<sup>th</sup>*; 2005.
17. Li D, Eden L, Hitt M A, Ireland R D. Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of Management Journal*. 2008; 51 (2): 315-334.
18. Lichtenthaler U. Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes. *Academy of Management Journal*. 2009; 52(4): 822–846.
19. Maes J, Sels .. SMEs' Radical Product Innovation: The Role of Internally and Externally Oriented Knowledge Capabilities. *Journal of Small Business Management*. 2013; 1- 23. doi: 10.1111/jsbm.12037
20. Mesbahi Jahromi N, Adibzade M. Impact of knowledge management system on organizational innovation (moderating role of organizational learning). *Knowledge Studies*. 2015; 2(5): 25- 43. (persian).



21. Mir Kamali M, Lotfi A, Babaei M M. The Relationship between Knowledge Sharing and Attitude toward Organizational Innovation in Amol University of Technology. *Knowledge Studies*. 2018; 4 (14): 81- 96. (persian).
22. Mohammadi Hoseini A, Amine Bedokhti A, Jamshidi L. The Role of Organizational Learning in Enhancement the Innovation Performance. 2014; 2 (4): 84-95. (persian).
23. Mohammadi Moghadam Y, Vali Asl J, Abedi M. Examining the Role of Knowledge Sharing on the Organizational Learning Process, Regarding the Mediating Effect of Technology and Social Interaction in Pension Fund of Iranian Oil Industry. *Human Resource Management in Oil Industry*. 2016; 7 (28) :147-171. (persian).
24. Neeliah H, Seetana B. Does human capital contribute to economic growth in Mauritius?. *European Journal of Training and Development*. 2016 May 3; 40(4):248-61.
25. Padash, D. Soltan Hussein, I. Khabiri M & Fathi, S. Identifying and prioritizing management and executive affecting privatization in sport clubs using AHP. *International Conference on Science and Football. national football academy*. 2009; 16-20. (persian).
26. Pajohesh Jahromi A. Social Media: A Tool for Open Innovation in Small and Medium. *Social Media*. 2017; 28 (4): 149- 188. (persian).
27. Pitts B G, Stotlar D K. *Fundamentals of Sport Marketing. Fitness Information Technology: USA; 2007.*
28. Ramazani R. *Economics and Investment in Sport: A Case Study of Football. Physical Education Organization; 2008.* (persian).
29. Ritala P, Husted K, Olander H, Michailova S. External knowledge sharing and radical innovation: the downsides of uncontrolled openness. *Journal of Knowledge Management*. 2018. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0172>.
30. Rodrigues L, Desai P. Knowledge sharing practices in KM: a case study in Indian software subsidiary. *Journal of Knowledge Management Practice*. 2005; 6(2): 83-90.
31. Salimi G. *Designing and explaining the knowledge sharing model at Tehran's public universities. Ph.D. thesis. Shahid Beheshti University; 2012.* (persian).
32. Shadur M A, Snell S A. Knowledge Management Strategies, Human Resources, and Firm Innovation: An Empirical Study of Australian Firms in Knowledge Intensive Industries,” Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Denver, CO. 2002 August: 9–14.
33. Shokri Z, Kheirgoo M. The Role of Learning in Organizational Innovation. *Tadbir*. 2009; 212: 45- 48. (persian).
34. Simao L, Franco M. External Knowledge Sources as Antecedents of Organizational Innovation in Firm Workplaces: A Knowledge-based Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 2018; 22 (2): 237- 258.
35. Slater S F, Mohr J J, Sengupta S. Radical product innovation capability: literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management*. 2014; 31(3): 552-566.
36. Sulaiman S, Ariffin M K A, Esmailian G R, Faghihi K, Baharudin B T H T. Customer Knowledge Management Application in Malaysian Mobile Service Providers. *Procedia Engineering*. 2011; 15: 3891-3895.
37. Tabarsa N, Sarvari Eshliki Z, Ghazi Hoseini M. The Relationship between Knowledge Sharing and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Innovation, National Conference of Entrepreneurial University, Babolsar, Mazandaran; 2013. (persian).
38. Talebi K. Incremental innovation versus radical innovation. *Culture of management*. 2006; 4 (13): 113- 130. (persian).
39. Thornhill S. Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low Technology Regimes. *Journal of Business Venturing*. 2006; 21(5): 687–703.
40. Troilo G, De Luca L M, Atuahene-Gima K. More Innovation with Less? A Strategic Contingency View of Slack Resources, Information Search, and Radical Innovation. *J*

- PROD INNOV MANAG. 2014; 31(2): 259-277.
41. Trott P, Hartmann-D. Why open innovation s old wine in new bottles”, International Journal of Innovation Management. 2009; 13 (4): 715-736.
  42. Xu J, Houssin R, Caillaud E, Gardoni M. Macro process of knowledge management for continuous innovation. Journal of Knowledge Management. 2010; 14: 573-591.
  43. Yaghoubi M, Karimi S, Javadi M, Nikbakht A. A Correlation Study on Organization Learning and Knowledge Management in Staffs in Selected Hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. jha. 2011; 13 (42) :65-75. (persian).
  44. Yang C, Chen L. On Using Organizational Knowledge Capabilities to Assist Organizational Learning In Knowledge Management and Organizational Learning. Pittsburgh: Springer. 2010; 4: . 301- 319.

