

## طراحی مدل ارتباطی هوش سازمانی و دوستوانی کارکنان با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری

اسدالله نظریان سامانی<sup>۱</sup>؛ احمدرضا عسکری<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، گروه تربیت بدنی، مبارکه، اصفهان، ایران

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، گروه تربیت بدنی، مبارکه، اصفهان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۰۸

### Designing the Relational Model of Organizational Intelligence and Ambidexterity Employees With the role of mediating knowledge management process of Sports and Youth Department of Chaharmahal and Bakhtiari Province

Asadallah Nazarian Samani<sup>1</sup>, Ahmadreza Askari<sup>2\*</sup>

1-Master's Degree of Sport Management, Islamic Azad University, Mobarakeh Branch, Department  
Physical Education, Mobarakeh, Isfahan, Iran 2-Assistant Professor in Islamic Azad University,  
Mobarakeh Branch, Department Physical Education, Mobarakeh, Isfahan, Iran

Received: (2018/02/27)

Accepted: (2018/05/11)

#### Abstract

The general purpose of this research is to explain the relationship between organizational intelligence and ambidexterity staff with the role of mediating of knowledge management process of sports and youth department of chaharmahal and bakhtiari province. The present research is applied in terms of the nature of the correlation type and in terms of the method surveying is collected. The statistical population of this research is the staff of the sports and youth department of chaharmahal and bakhtiari province, which includes 108 people. A sample of 83 people was selected randomly from morgan's table. The instrument of this research is Ambidexterity questionnaire by Janssen (2005), a knowledge management questionnaire by Noaka and Takuchi (1995), and Alberhtan's Intelligence Inventory (2003). In a preliminary study, the reliability of the questionnaires was 0.72, 0.83 and 0.89, respectively, through cronbach's alpha test. Descriptive statistics analysis was used by spss19 software to model the variables of research and analysis of research hypotheses using Smart PLS3 software. The findings show that organizational intelligence has a positive and significant effect on Ambidexterity and knowledge management acts as a mediator variable in relation to organizational intelligence and Ambidexterity. This finding means that the emphasis on organizational intelligence and the process of knowledge management and its observance by organizations can lead to ambidexterity in the organization's staff.

#### Keywords

Knowledge Management, Exploration, Exploitation, Ambidexterity Employees.

#### چکیده

هدف کلی از این پژوهش طراحی رابطه میان هوش سازمانی و دوستوانی کارکنان با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ ماهیت از نوع همبستگی و به لحاظ روش جمع‌آوری پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری شامل ۱۰۸ نفر می‌باشد. نمونه آماری بر اساس جدول مورگان به تعداد ۸۳ نفر به صورت تصادفی ساده از بین جامعه آماری مورد نظر انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر شامل پرسشنامه دوستوانی توسط جانسن (۲۰۰۵)، پرسشنامه مدیریت دانش توسط نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) و پرسشنامه هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۳) می‌باشد. در یک مطالعه مقدماتی پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۲، ۰/۸۳ و ۰/۸۹ بدست آمد. تجزیه و تحلیل آمار توصیفی توسط نرم‌افزار Spss19 و جهت مدل‌سازی متغیرهای پژوهش و تجزیه و تحلیل فرضیات پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد هوش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر دوستوانی داشته و مدیریت دانش به عنوان متغیر میانجی در رابطه با هوش سازمانی و دوستوانی عمل می‌کند. این یافته به آن معناست که تأکید بر هوش سازمانی و فرآیند مدیریت دانش و رعایت آن از سوی سازمان‌ها می‌تواند منجر به ایجاد دوستوانی در کارکنان سازمان گردد.

#### واژگان کلیدی

مدیریت دانش، اکتشاف، بهره‌برداری، دوستوانی کارکنان.

\* نویسنده مسئول: احمدرضا عسکری

\*Corresponding Author: Ahmadreza Askari

E-mail: ahmadreza.askari@mau.ac.ir

## مقدمه

توانایی استفاده ماهرانه از هر دو دست «دوستوانی» نامیده می‌شود. این پدیده به‌طور فزاینده در سازمان‌هایی به‌کار می‌رود که در آن‌ها تنش بین دو مدل کسب‌وکار مختلف، به عنوان «دوستوانی سازمانی» توصیف می‌شود. کلمه دوستوانی از دو واژه لاتین Ambi به معنای دوسو (دو سمت) و Dexterity به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. در سطح روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دودست خود با مهارت‌های مساوی را دارا هستند، افرادی دوستوان نامیده می‌شوند (۱۷ و ۱۸).

مفهوم دوستوانی به سازمانی نسبت داده شده است که می‌خواهد در تله موفقیت و شکست گرفتار نشود. این مسئله رابطه زیادی با چگونگی اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان دارد (۲۰). سازمانی که دوستوان می‌شود و اکتشاف و بهره‌برداری را پایه‌ریزی می‌کند، به دنبال حفظ جایگاه فعلی و به دست آوردن جایگاه مطلوب در آینده است که بتوان نوعی مزیت رقابتی پایدار را درباره آن تصور کرد. توانایی برای استفاده از وضع موجود (بهره‌برداری) و استفاده از فرصت‌های موجود برای رشد و بقاء در آینده (اکتشاف) دو بال حرکت سازمان‌ها به سمت دوستوانی هستند. اما برای اینکه اکتشاف و بهره‌برداری را به عنوان ابزارهای مکمل در نظر بگیریم بایستی به رابطه‌ی بین آن‌ها پی ببریم.

صاحب نظران دانش مدیریت از زوایای گوناگون این مسأله را بررسی نموده اند. یکی از ابعادی که بیش از سایر ابعاد توجه دانشمندان مدیریت را به خود جلب نموده است هوش سازمانی<sup>۵</sup> می‌باشد. هوش سازمانی استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمان می‌باشد (۱). به دیگر سخن، سازمان باید از هوشمندی کامل در برابر تغییرات محیط خود برخوردار باشد به گونه ای که با ایجاد میل به تغییر، روحیه اتحاد و همدلی، توانایی پذیرش بار مسئولیت و ایجاد بینشی مشترک از راهبردها و مأموریت سازمان در درون سازمان، برای پاسخگویی به آنها گام بر دارد (۱).

مدیریت دانش<sup>۶</sup> نیز به عنوان نیاز راهبردی برای مؤسسات و سازمان‌ها مطرح بوده و تضمین کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره‌گیری آن‌ها از سرمایه‌های

سازمان‌ها به‌منظور بقاء، نیازمند انطباق با تغییرات داخلی و خارجی هستند که به‌طور مداوم اتفاق می‌افتد و با توجه به تقاضای زیاد خدمات ارائه شده سازمان‌ها و نیز تغییرات محیطی فراوان، دیگر عرضه خدمات و چگونگی عرضه آن مهم نیست، بلکه به کارگیری اقدامات و ابزار مناسب با توجه به اهداف سازمان در قبال منابع انسانی و اهداف سازمانی و عملکردی مانند تحقق مأموریت‌های سازمانی و چشم‌اندازهای سازمان اهمیت بیشتری یافته است (۳). اکتشاف<sup>۱</sup> و بهره‌برداری<sup>۲</sup> یک مفهوم مهم و نتیجه بسیاری از مکانیسم‌ها و دیدگاه‌ها است. اکتشاف در مقابل بهره‌برداری یا اکتشاف و بهره‌برداری موضوعی است که کاملاً وابسته به دانش، هوش، فرهنگ، ظرفیت جذب، نوآوری، نوع سازمان، منابع، بافت محیطی آن و ... دارد. پیش نیاز اکتشاف و بهره‌برداری در کارکنان، استفاده از ظرفیت هوش و دانش خود در جهت استفاده از فرصت‌های به وجود آمده است. در سطح کارکنان، فعالیت‌های بهره‌برداری شامل استفاده از ظرفیت هوش، دانش و مهارت‌های موجود برای بهبود از لحاظ بازدهی و تاثیر در کوتاه مدت است و در مقابل، فعالیت‌های اکتشافی شامل رفتارهایی مانند جستجو برای محصول جدید و نوآوری در فرایند است (۱۱). دوستوانی<sup>۳</sup> کارکنان به عنوان یک رویکرد رفتاری در کارکنان تعریف شده است که به سوی ترکیب فعالیت‌های مرتبط با بهره‌برداری و اکتشاف در یک دوره خاصی از زمان انجام می‌گیرد (۸). بروز و ظهور چنین فعالیت‌هایی نیازمند وجود کارکنانی دوستوان است که در سازمان با اشتیاق و انگیزه به سمت ارائه ایده‌های خلاقانه گام برداشته و از طریق ظرفیت هوش و دانش خود در راه موفقیت سازمان گام بردارند. در این راستا، مفهوم دوستوانی راهی برای مدیریت و انطباق سازمان با تغییرات محیطی به‌وسیله همسوسازی همزمان ساختار و فرآیندها با استراتژی‌ها و اهداف سازمان است.

مفهوم اصلی دوستوانی، توانایی فردی برای به‌کارگیری هر دو دست به‌طور یکسان است. این اصطلاح اولین بار توسط رابرت دانکن<sup>۴</sup> (۱۹۷۶) مطرح شد (۱۰). دوستوانی سازمانی به توانایی سازمان‌ها برای کشف صلاحیت‌های جدید و بهره‌برداری از صلاحیت‌های موجود اشاره می‌کند (۶). تصور کنید برای انجام کارهایتان مجبور بودید از هر دو دستتان استفاده کنید؛ گاهی از دست چپ، گاهی از دست راست و گاهی هر دو دست هم‌زمان.

5. Organizational Intelligence

6. Knowledge Management

1. Exploration

2. Exploitation

3. Ambidexterity

4. Duncan

جانی و همکارانش<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، در یک مطالعه‌ی فراتحلیلی بیان می‌کنند که اکتشاف و بهره‌برداری در رابطه با عملکرد در صنایع با فناوری پیشرفته، تولیدی و خدماتی بسیار مهم هستند. اکتشاف برای صنایع با فناوری پیشرفته و خدمات، دارای اهمیت است، درحالی که بهره‌برداری برای صنایع تولیدی دارای اهمیت است (۱۴).

وانگ و رفیق<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی به مفهوم‌سازی فرهنگ دوسوتوان در سازمان‌هایی با فناوری بالا پرداختند. آن‌ها همچنین اثر دوسوتوانی زمینه‌ای را بر روی نتایج نوآوری محصول جدید بررسی کردند. آن‌ها روابط معناداری را بین فرهنگ سازمانی دوسوتوان، دوسوتوانی زمینه‌ای و نتایج نوآوری محصول جدید به دست آوردند. آن‌ها نشان دادند که دوسوتوانی زمینه‌ای بین فرهنگ سازمانی دوسوتوان و نتایج نوآوری محصول جدید نقش میانجی دارد (۲۸).

کریستینا و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش شیوه‌های مدیریت دانش بر صادرات با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری نشان دادند که شیوه‌های مدیریت دانش تأثیر بسزایی بر صادرات خواهد داشت، به طوری که وجود مدیریت دانش شرط لازم و نه کافی برای بهبود صادرات خواهد بود (۹).

در همین زمینه الکسیا<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) با مروری بر تئوری مدیریت دانش و جهت‌های آینده بیان می‌کند که بهره‌وری در سازمان‌ها به توانایی مدیران برای ایجاد دانش جدید بستگی دارد و دانش عامل اصلی تولید است نه ماشین آلات. هم چنین تأکید می‌کند در محیط کسب و کار جدید سودآوری یک شرکت تا حد زیادی به بکارگیری فرایندهای مدیریت دانش بستگی دارد (۲).

نتایج تحقیق بوشهری و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که ظرفیت جذب تحقق یافته، پیشنیاز نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه بوده و همچنین ظرفیت جذب بالقوه در رابطه‌ی بین ظرفیت جذب تحقق یافته و نوآوری اکتشافی نقش تعدیل‌کنندگی مثبت و در رابطه‌ی بین ظرفیت جذب تحقق یافته و نوآوری بهره‌بردارانه نقش تعدیل‌کنندگی منفی دارد (۷).

از جمله تحقیقات داخلی درباره‌ی هوش سازمانی در حوزه ورزش می‌توان به تحقیق خدادادی (۱۳۹۲) اشاره کرد. وی در این

انسانی، فکری و اطلاعاتی می‌باشد. مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت و ارزش از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد (۱۹).

بیشتر افراد و سازمان‌ها مدیریت دانش را بدلیل ذیل بکار می‌گیرند: افزایش همکاری، بهبود بهره‌وری، تشویق و قادر ساختن نوآوری، غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط آنچه موردنیاز است، تسهیل جریان دانش مناسب از تأمین‌کنندگان به دریافت‌کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا، تسهیل اشتراک دانش<sup>۱</sup> میان کارمندان، تصرف و ثبت دانش<sup>۲</sup> کارکنان قبل از اینکه آنان سازمان را ترک نمایند، اطمینان یافتن از اینکه دانش با ارزش بهنگام ترک کارمند از دست نمی‌رود، افزایش آگاهی سازمانی از خلاهای دانش سازمان. مدیریت دانش سبب دسترسی به تجارب، دانش و مهارت‌هایی می‌شود که در مجموع، توانایی‌های جدید، قدرت اجرای عملیات بیشتر، تشویق خلاقیت و نوآوری، شیوه به کاربردن بهتر دانش موجود در سازمان و استفاده بهتر از دانش در فرایند تجارت روز به روز را در سازمان ایجاد می‌کنند. موفقیت در این زمینه، نه تنها به توانایی سازمان در خلق و کسب دانش، بلکه به توانایی سازمان در به اشتراک گذاشتن دانش بستگی دارد (۲۱). ترکیب دانش داخلی و خارجی، ظرفیت کارکنان را برای توسعه و ارائه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید افزایش می‌دهد (۲۹ و ۱۹).

بر اساس پژوهش‌های اسمیت و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) و ون دن هوف و دریدر<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، اشتراک دانش به عنوان یکی از مراحل مدیریت دانش به دوسوتوانی در سازمان کمک می‌کند و نتایج پژوهش آنها نشان داد اشتراک دانش موجب می‌شود سازمان، دانش موجود در داخل و خارج از سازمان را تسخیر کرده و مدیریت دانش به دوسوتوانی در سازمان یاری رساند (۲۵ و ۲۷). اوریلی و تاشمن<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در مقاله مروری خود با عنوان دوسوتوانی سازمانی: گذشته، حال و آینده به این نتیجه رسیدند که در ۱۵ سال گذشته، مطالعه دوسوتوانی سازمانی گام‌هایی مفید برای کمک به محققان و مدیران برداشته است تا بدانند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند اکتشاف و بهره‌برداری کنند. همچنین بیان کرده‌اند که دوسوتوانی در کوتاه مدت ذاتاً ناکارآمد بوده و مستلزم تلاش و هزینه دو برابر است (۲۰).

6. Junni et al  
7. Wang & Rafiq  
8. Cristina et al  
9. Alexia

1. Knowledge sharing  
2. Knowledge recording  
3. Smith et al  
4. Van den Hooff & De Ridder  
5. O\_Reilly & Tushman

پیرامون، به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیش تر می‌باشد. بدین منظور لازم است که فناوری اطلاعات فراگرفته شده و تأثیرات اساسی آن در این فرایند درک شود. در حقیقت، هدف نهایی مدیریت دانش، ایجاد دوستوانی در افراد است. ارزش دانش در به‌کارگیری آن است و یکی از مظاهر برجسته در به‌کارگیری دانش، ایجاد هوش سازمانی است. به عبارتی دیگر؛ تا دانش به کارگرفته نشود، ایجاد ارزش نخواهد کرد. علاوه بر این، دانشی که در طی فرایندهای اکتشاف و بهره‌برداری به دست می‌آید باعث توسعه بیشتر آن‌ها خواهد شد (۱۲).

در سازمان مورد مطالعه دیده شده است که افراد با آزمون علمی و درنهایت گزینش‌های مربوطه، به استخدام این سازمان درآمده‌اند. به عبارتی می‌توان اذعان داشت افرادی که در این سازمان فعالیت می‌کنند، با توجه به گذراندن آزمون علمی در رشته‌های موردنیاز سازمان، جزء افراد با دانش و نخبه هستند. بنابراین مسئله‌ای که به ذهن‌ها خطور می‌کند این است که آیا سازمان توانسته است از این هوش و دانش استفاده کند؟

با توجه به مباحث نظری، مدل کاربردی برای تحقیق حاضر ارائه گردید. در این مدل، شاخص‌های هوش سازمانی که از مبانی نظری تحقیق و بر اساس مدل آلبرخت<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) استخراج شده‌اند به عنوان متغیر مستقل در هفت بعد قرار می‌گیرند و متغیر وابسته نیز دوستوانی مدل جانسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکا و تاکوچی<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) در نقش میانجی می‌باشد.

این تحقیق از این نظر برای سازمان حائز اهمیت است که به عنوان برداشتن گامی در جهت انجام تحقیق در زمینه هوش سازمانی و مدیریت دانش و ایجاد دوستوانی در کارکنان بوده و نتایج آن نیز می‌تواند به عنوان ایجاد یک پایه تحقیقاتی مدیریتی برای سازمان‌های دیگر محسوب گردد. ضمن اینکه به نظر می‌رسد نتایج تحقیق می‌تواند مورداستفاده مدیران سازمان‌های ورزشی قرار گیرد. ضرورت این مطالعه از آن جهت دارای اهمیت بوده که تاکنون هیچ‌گونه مطالعه‌ای در زمینه‌ی بررسی رابطه‌ی میان هوش سازمانی و دوستوانی کارکنان با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش در سازمان‌هایی با مأموریت ورزشی انجام نشده و لذا با خلأ تحقیقاتی موجود، لزوم انجام پژوهشی با این عنوان احساس می‌گردد. از این‌رو محققین بر آن شدند به بررسی این رابطه بپردازد و این از تمایزهای این پژوهش با پژوهش‌های مشابه قبلی می‌باشد. به بیان دیگر، مسئله‌ای که در این تحقیق

تحقیق رابطه‌ی بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی را بررسی کرد. نتایج این تحقیق نشان داد که بین پنج مؤلفه‌ی سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، همسویی و هماهنگی و کاربرد دانش با فرهنگ سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد و به طور کلی رابطه‌ی مثبت و معناداری بین هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی مشاهده شد (۱۵).

در تحقیقی که توسط مختاری دینانی و همکاران (۱۳۹۴) با موضوع ارتباط بین هوش سازمانی و اثر بخشی رهبری مدیران ورزشی صورت گرفت نتایج نشان داد که اثربخشی رهبری با هوش سازمانی رابطه‌ی معناداری دارد. به علاوه، با توجه به ضرایب رگرسیون چندگانه‌ی به دست آمده با روش ورود همزمان، ارتباط مثبت و معناداری بین اشتیاق، اتحاد و توافق، و فشار عملکرد با اثربخشی رهبری وجود داشت. به طور کلی، نتایج این تحقیق نشان داد که هوش سازمانی، عاملی مهم و پیش بینی کننده در اثربخشی رهبری مدیران ورزشی است (۱۶).

شوهانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به صورت مستقیم بر هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر می‌گذارد. همچنین، فرهنگ سازمانی به صورت مستقیم بر مدیریت دانش کارکنان اثرگذار می‌باشد. آنها با توجه به نتایج بیان نمودند که به نظر می‌رسد برای توسعه‌ی هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، توجه ویژه به فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ضروری می‌باشد (۲۴).

به‌طورکلی هنوز مشخص نیست که یک سازمان مبتنی بر دانش چه موقع و چگونه به سمت دوستوانی حرکت می‌کند. سازمان‌های مبتنی بر دانش با داشتن یک ساختار غیرمتمرکز، فرهنگ مشترک، چشم‌انداز مشترک و مدیران انعطاف‌پذیر به عنوان منابع کلیدی دوستوانی، می‌توانند دستیابی به دوستوانی را تسهیل کنند. مطالعات دوستوانی نشان می‌دهد که سازمان‌های مبتنی بر دانش که بتوانند به سطح بالایی از تعادل بین هر دو بعد (اکتشاف و بهره‌برداری) برسند، نسبت به سایر سازمان‌ها موفق‌تر خواهند بود. لذا مهم‌ترین هدف به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان، انطباق سریع با تغییرات محیط

۰/۷۲، مدیریت دانش ۰/۸۳ و هوش سازمانی ۰/۸۹ به دست آمد (جدول شماره ۱).

با توجه به نتایج آزمون آلفای کرونباخ، می‌توان گفت که ضرایب بدست آمده میزان قابل قبولی دارد و ابزارهای اندازه‌گیری سازگاری داخلی خوبی دارند. همچنین، تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار Spss19 و جهت مدل‌سازی متغیرهای پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده گردیده است در تمام تجزیه و تحلیل‌های آماری  $\alpha=0/05$  در نظر گرفته شده است.

جدول ۱. پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق

پرسش نامه ها	تعداد سوال	آلفای کرونباخ
دوسوتوانی	۹	۰/۷۲
مدیریت دانش	۲۶	۰/۸۳
هوش سازمانی	۴۹	۰/۸۹

### یافته‌های تحقیق

توصیف داده‌های تحقیق بر حسب ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

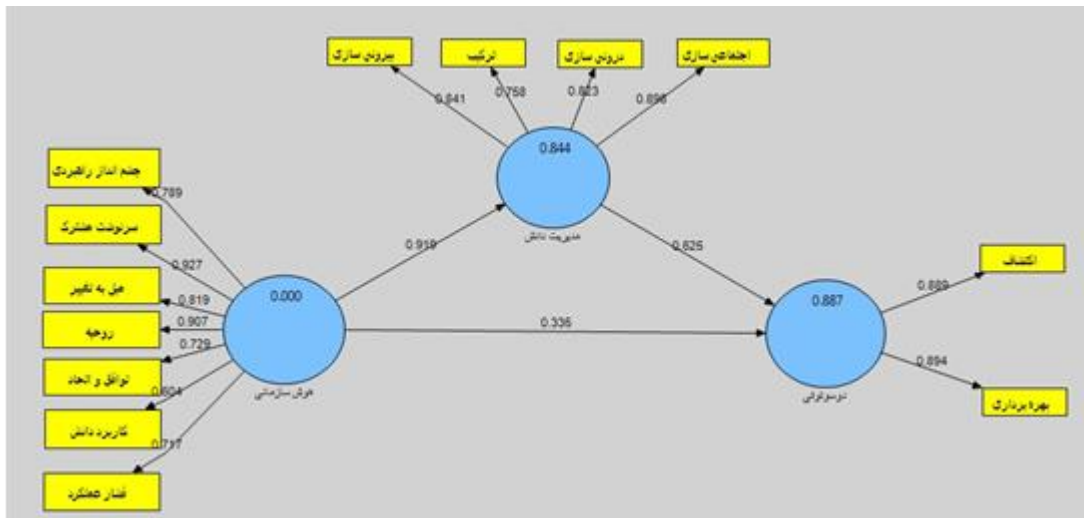
جدول ۲: توصیف داده‌ها بر حسب ویژگی‌های شخصی پاسخ دهندگان

متغیرهای جمعیت شناختی	طبقه ها	داده‌ها	درصد فراوانی
جنس پاسخ گو	مرد	۶۴	۷۷/۱
	زن	۱۹	۲۲/۹
وضعیت تأهل	مجرد	۱۳	۱۵/۷
	متاهل	۷۰	۸۴/۳
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۱	۱۲/۳
	۳۰ تا ۴۰ سال	۳۹	۴۷
	بیشتر از ۴۰ سال	۳۳	۳۹/۷
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۸	۹/۶
	۱۰ تا ۲۰ سال	۴۴	۵۳
	بیشتر از ۲۰ سال	۳۱	۳۷/۴
میزان تحصیلات	دیپلم و پائین تر	۵	۶
	کاردانی	۷	۸/۴
	کارشناسی	۶۰	۷۲/۳
	تحصیلات تکمیلی	۱۱	۱۳/۳

موردبررسی قرار گرفته این است که آیا هوش سازمانی می‌تواند عامل مؤثر برای دوسوتوانی کارکنان با نقش واسطه و میانجی فرایند مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن باشد؟

### روش تحقیق

روش مورد استفاده در این پژوهش روش توصیفی پیمایشی می‌باشد که به صورت میدانی به اجرا درآمده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری در سال ۱۳۹۶ به تعداد ۱۰۸ نفر تشکیل دادند. نمونه آماری نیز با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۸۳ نفر برآورد و انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ی دوسوتوانی جانسن (۲۰۰۵) با ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری و پرسشنامه‌ی مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) با ابعاد بیرونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی و اجتماعی‌سازی و پرسشنامه‌ی هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۳) با ابعاد چشم‌انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، توافق و اتحاد، کاربرد دانش و فشار عملکرد استفاده شد. علاوه بر این و به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور، در مطالعه‌ای مقدماتی ۱۲ پرسشنامه در میان جامعه آماری توزیع گردید که ضریب پایایی درونی برای پرسشنامه دو سوتوانی



شکل ۱. مدل پژوهش همراه با ضرایب استاندارد شده بار عاملی

پایایی ترکیبی، مطابق با جدول ۳، مقادیر آلفای کرونباخ (ستون دوم) و پایایی ترکیبی (ستون سوم) تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که برازش مدل های اندازه گیری را نشان می دهد. ۲. روایی همگرا و واگرا (تشخیصی): با مقایسه مقدار ضریب AVE متغیرها با ۰/۵ بررسی می شود. با توجه به بزرگتر بودن مقدار این ضریب از ۰/۵ در جدول ۳، برای همه متغیرها روایی همگرایی مدل و مناسب بودن مدل های اندازه گیری تأیید می شود. همچنین با بررسی مقادیر  $Q^2$  مشخص می شود که هیچ یک از مقادیر  $Q^2$  منفی نبوده و حداقل مقادیر لازم برای پیش بینی، برآورده شده است.

یافته های حاصل از تحلیل داده های این پژوهش در دو بخش زیر به طور خلاصه مطرح می شود:

- بخش ۱: بررسی برازش مدل پژوهش که این بخش شامل: الف) برازش مدل های اندازه گیری، ب) برازش مدل ساختاری ج) برازش مدل کلی می شود.
- الف) بررسی برازش مدل های اندازه گیری: این برازش شامل سه معیار: ۱. پایایی، ۲. روایی همگرا و واگراست.
- ۱. پایایی: با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی اندازه گیری می شود. طبق شکل ۱، تمام بارهای عاملی پرسش ها از ۰/۴ بیشتر است. از این رو، دیگر حذف هیچ یک از آن ها لازم نیست. آلفای کرونباخ و

جدول ۳. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE، R2 و Q2 متغیرهای پنهان پژوهش

سازه	آلفای کرونباخ	CR*	AVE**	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
دوستوانی	۰/۷۴۲	۰/۸۸۵	۰/۷۹۴	۰/۸۸۷	۰/۵۷۲
مدیریت دانش	۰/۸۵۰	۰/۸۹۹	۰/۶۹۱	۰/۸۴۴	۰/۵۱۸
هوش سازمانی	۰/۸۹۷	۰/۹۲۰	۰/۶۲۶	-	۰/۴۴۹

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

سازه	۱	۲	۳
دوستوانی	۰/۸۹۱		
مدیریت دانش	۰/۸۰۴	۰/۸۳۱	
هوش سازمانی	۰/۸۴۳	۰/۷۹۷	۰/۷۹۱

بر اساس جدول ۴، مقدار جذر AVE تمام متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن ها بیشتر است که این امر روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل های اندازه گیری را نشان می دهد.

جدول ۵. ضرایب تعیین مدل پژوهش

سازه‌ها	ضریب تعیین $R^2$	CV.Red	CV.Com
دوسوتوانی	۰/۸۸۷	۰/۵۷۳	۰/۳۴۷
مدیریت دانش	۰/۸۴۴	۰/۵۱۹	۰/۲۸۲
هوش سازمانی	-	۰/۴۴۹	۰/۴۴۹

همان‌طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌گردد مقادیر ضرایب تعیین برای متغیرهای مکنون مدل، بیان‌کننده میزان تأثیرپذیری متغیرهای وابسته از متغیر مستقل است. در حقیقت از مقادیر جدول فوق استنباط می‌شود که ۸۸/۷ درصد از تغییرات سازه دوسوتوانی به وسیله سازه‌های مدیریت دانش و هوش سازمانی که وارد شونده به آن هستند، بیان می‌شود. همچنین ۸۴/۴ درصد از تغییرات سازه مدیریت دانش به وسیله هوش سازمانی که وارد شونده به آن هستند، بیان می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communitality} \times R\text{square}}$$

$$GOF = \sqrt{0.794 \times 0.887}$$

$$GOF = \sqrt{0.704}$$

$$GOF = 0.839$$

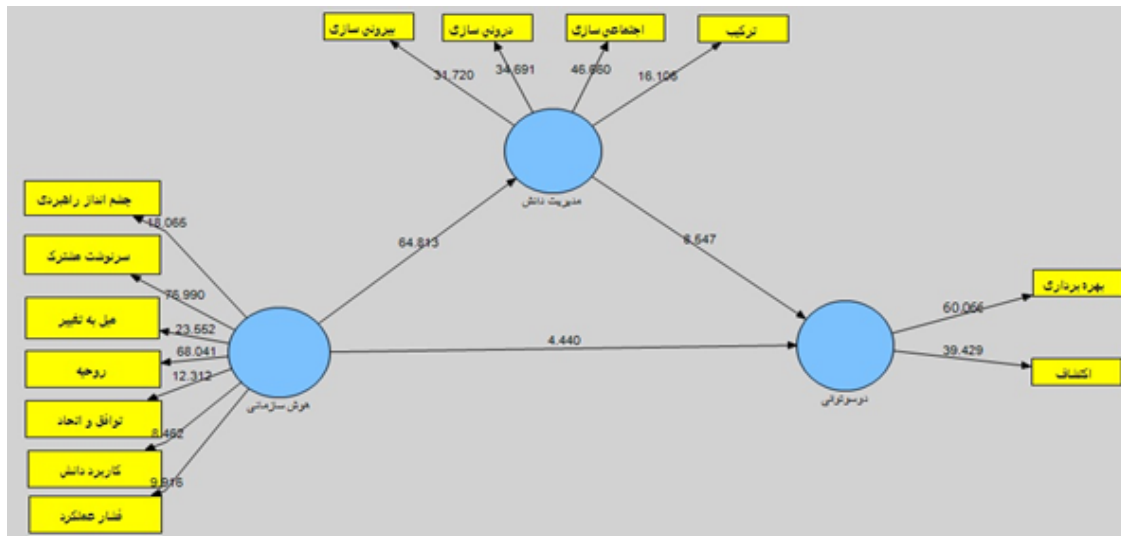
با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی شده است و به دست آمدن مقدار  $GOF = ۰/۵۸۳$  برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

بخش ۲: آزمون مدل مفهومی اصلی پژوهش: در این تحقیق، جهت تحلیل مدل مفهومی پژوهش، رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS به کاررفته است. مدل ساختاری در ادامه گزارش شده است. برای تحلیل معناداری روابط مدل از ضرایب معناداری (t-value) استفاده می‌شود که این مقدار برای هر کدام از روابط ساختاری و اندازه‌گیری در شکل آمده است.

همان‌طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌گردد مقادیر ضرایب تعیین برای متغیرهای مکنون مدل، بیان‌کننده میزان تأثیرپذیری متغیرهای وابسته از متغیر مستقل است. در حقیقت از مقادیر جدول فوق استنباط می‌شود که ۸۸/۷ درصد از تغییرات سازه دوسوتوانی به وسیله سازه‌های مدیریت دانش و هوش سازمانی که وارد شونده به آن هستند، بیان می‌شود. همچنین ۸۴/۴ درصد از تغییرات سازه مدیریت دانش به وسیله هوش سازمانی که وارد شونده به آن هستند، بیان می‌شود.

ب) بررسی برازش مدل ساختاری: ۱. ضرایب معناداری t : مطابق شکل ۲، تمام ضرایب معناداری t از ۱/۹۶ بزرگ‌ترند که این موضوع معنادار بودن تمام پرسش‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد نشان می‌دهد. پایین بودن ضریب t بیانگر رد فرضیه است. ۲. معیار  $R^2$  : با توجه به شکل ۲ و ستون پنجم جدول ۳، تمام مقادیر  $R^2$  مربوط به متغیرهای مدل، بیشتر از ۰/۳۳ است که نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری است. ۳. معیار  $Q^2$  : این معیار طبق ستون ششم جدول ۳ برای تمام سازه‌ها از ۰/۳۵ بیشتر است که مؤید برازش قوی مدل ساختاری پژوهش می‌باشد.

ج) بررسی برازش مدل کلی: معیار GoF یا نیکویی برازش معیاری است برای بدست آوردن برازش مدل در ابتدا باید مقدار



شکل ۲. مقادیر آماره تی مدل تحقیق

نتیجه گرفت که این مسیر معنی دار بوده و فرضیه موردنظر در سطح خطای ۰/۰۵ مورد تأیید قرار می گیرد. جدول شماره ۵، نتایج حاصل از آزمون تی را نشان می دهد

در این بخش از پژوهش، فرضیه های اصلی تحقیق به وسیله ضرایب مسیر و آماره تی مورد آزمون قرار گرفته اند. چنانچه مقدار آماره تی برای مسیری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، می توان

جدول ۵. نتایج آزمون تی: آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه	متغیر			نتیجه
	مستقل	وابسته	میانجی	
۱	هوش سازمانی	دوستوانی	-	تأیید فرض
۲	مدیریت دانش	دوستوانی	-	تأیید فرض
۳	هوش سازمانی	مدیریت دانش	-	تأیید فرض
۴	هوش سازمانی	دوستوانی	مدیریت دانش	تأیید فرض

بیانگر پشتیبانی کردن داده های پژوهش از تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت دانش است. برای تأیید نقش میانجی مدیریت دانش در مسیر هوش سازمانی - دوستوانی باید چهار شرط فراهم باشد (۴): اولاً بین متغیر مستقل (هوش سازمانی) و متغیر وابسته (دوستوانی) رابطه وجود داشته باشد؛ ثانیاً، بین متغیر مستقل و متغیر میانجی (مدیریت دانش) رابطه وجود داشته باشد؛ ثالثاً، بین متغیر میانجی (مدیریت دانش) و متغیر وابسته (دوستوانی) رابطه وجود داشته باشد؛ رابعاً، میزان تغییرات در متغیر وابسته (دوستوانی) که توسط متغیر مستقل (هوش سازمانی) توضیح داده می شود، باید در صورت کنترل متغیر میانجی، به سطح پایین تری کاهش یابد. با توجه سطور فوق و نتایج جدول شماره ۵، شرط های اول، دوم و سوم محقق می شود. به منظور بررسی شرط چهارم حاصل ضرب ضریب مسیر (هوش سازمانی -

در ادامه محقق به صورت بسط داده شده فرض ها را بررسی می نماید. بر اساس یافته ها، مقدار t یا ضریب معناداری مسیرهای روابط میان هوش سازمانی و دوستوانی (۴/۴۴۰) و نیز مدیریت دانش و دوستوانی (۸/۵۴۷) از ۱/۹۶ بیشتر است که بیانگر معنادار بودن تأثیر هوش سازمانی و مدیریت دانش بر دوستوانی در سطح اطمینان ۰/۹۵ است؛ ضریب استاندارد مسیر میان هوش سازمانی و دوستوانی (۰/۳۳۵) است که بیان می کند هوش سازمانی تقریباً ۳۳ درصد از تغییرات دوستوانی سازمانی را تبیین می کند؛ ضریب استاندارد مسیر میان مدیریت دانش و دوستوانی (۰/۶۲۵) است که بیان می کند مدیریت دانش تقریباً ۶۲ درصد از تغییرات دوستوانی سازمانی را تبیین می کند. با این حال، ضریب معناداری مسیر ارتباط میان هوش سازمانی و مدیریت دانش (۶۴/۸۱۳) بیشتر از ۱/۹۶ است که



عنوان منبع کلیدی در سازمان‌های مبتنی بر دانش دانسته و وجود فرهنگ سازمانی را عامل تسهیل بخش در رسیدن به دوستوانی می‌دانند هم‌خوانی دارد (۱۵ و ۲۸). همچنین با توجه به نتایج تحقیق می‌توان بیان نمود که بخشی از یافته‌ها با نتایج تحقیق مختاری دینانی و همکاران (۱۳۹۴) مبنی بر اینکه هوش سازمانی عامل مهم و پیش‌بینی کننده در اثربخشی رهبری مدیران ورزشی می‌باشد؛ و نتایج تحقیق شوهانی و همکاران (۱۳۹۵) مبنی بر تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان؛ هم‌خوانی داشته و لذا بر این اساس می‌تولن ادعان داشت هوش سازمانی تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر مدیریت دانش دارد (۱۶ و ۲۴). هم‌چنین نتایج حاصله در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های اسمیت و همکاران (۲۰۰۵) و ون دن هوف و دریدر (۲۰۰۴) که نشان داد بین دوستوانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، هم‌خوان است (۲۵ و ۲۷).

با پیروی از بیرکین شاو و گیسون (۲۰۰۴) که اظهار داشته‌اند دوستوانی سازمانی به توانایی سازمان‌ها برای کشف صلاحیت‌های جدید و بهره‌برداری از صلاحیت‌های موجود اشاره می‌کند، برای استقرار دوستوانی پیشنهاد نموده‌اند با گسترش بسیار وسیع‌تر ساختار مفهوم دوستوانی از توانایی‌های سازمان برای ایجاد تعادل فعالیت‌های مختلف به‌طور هم‌زمان در وضعیت موازنه استفاده شود (۶)؛ از طرفی با اینکه مدیریت این تناوب ایجاد می‌کند، اما توانایی سازمان در تطبیق و مهار این موازنه می‌تواند به‌طور مؤثر باعث توسعه عملکرد سازمان گردد. بنابراین با تدوین ساختارها، مقررات، روش‌ها و رویه‌های لازم در راستای متغیرهای مورد بررسی، ضروری به نظر می‌رسد پشتیبانی مالی از برنامه‌هایی که موجب ارتقای دانش سازمانی و در نهایت باعث ایجاد دوستوانی در کارکنان می‌گردد، صورت پذیرد. به نظر می‌رسد افزایش سرعت سازمان در جذب افراد شایسته و صاحب دانش مورد نیاز سازمان، بکارگماری افراد در مشاغل تخصصی، پشتیبانی از کارکنان در برقراری مؤثر ارتباط با کارکنان و افزایش مهارت‌های آن‌ها در زمینه‌ی پیاده‌سازی دوستوانی در کارکنان سازمان به مدیران ورزشی کمک شایانی می‌نماید. لذا استخدام و به‌کارگیری افرادی که از دانش بالایی در کار برخوردارند و تمایل زیادی در انتقال آن دارند، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت جهت آشنایی افراد با دانش‌های جدید در این زمینه و تکنیک‌های نوین مدیریت دانش، استفاده از پاداش‌های مالی برای تشویق کارکنان به استفاده از این

مدیریت دانش) و (مدیریت دانش - دوستوانی) با ضریب مسیر (هوش سازمانی - دوستوانی) مقایسه می‌شود، اگر حاصل ضرب مذکور کمتر از ضریب مسیر (هوش سازمانی - دوستوانی) باشد، شرط چهارم برقرار نیست. حاصل ضرب ضریب مسیر (هوش سازمانی - مدیریت دانش) و (مدیریت دانش - دوستوانی) برابر است با:

$$0/574 = 0/625 \times 0/919$$

که این مقدار از ضریب مسیر (هوش سازمانی - دوستوانی) بیشتر است، در نتیجه شرط چهارم برقرار می‌باشد و در نتیجه فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود، به عبارت دیگر سازه‌ی (مدیریت دانش) در مسیر (هوش سازمانی - دوستوانی) نقش میانجی ایفا می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه دانش موجود در سازمان‌ها از مهم‌ترین سرمایه‌های آن‌ها تلقی می‌شود که می‌تواند در شرایط رقابتی معاصر به موفقیت و کسب مزیت کار رقابتی کمک کند. مدیریت دانش در تلاش است تا با تولید، تسهیم و نگهداری دانش، از مهارت‌ها و ظرفیت‌های هر سازمانی یک مزیت رقابتی بسازد. مدیریت دانش به عنوان نیاز راهبردی برای مؤسسات و سازمان‌ها مطرح بوده و تضمین کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره‌گیری آن‌ها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. ارزش دانش در به‌کارگیری آن است و یکی از مظاهر برجسته به‌کارگیری دانش، کارکنان دوستوان است. برنامه‌ریزی در راستای تحقق ابعاد دوستوانی، باعث تقویت فرایندهای مدیریت دانش می‌شود. در این راستا سازمان بایستی در جذب کارکنان دقت کافی را به عمل آورده و سعی در جذب افراد با تحصیلات عالی‌ه برای سازمان داشته باشد. بررسی چگونگی پیاده‌سازی راهبردهای دوستوانی کارکنان با استفاده از ظرفیت هوش سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نتایج پژوهش حاضر حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین هوش سازمانی و نقش میانجی فرایند مدیریت دانش با دوستوانی است. یافته‌های پژوهش در جامعه مورد مطالعه نشان

می‌دهد که مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) به عنوان میانجی در رابطه‌ی هوش سازمانی مدل آلبرخت (۲۰۰۳) با دوستوانی مدل جانسن (۲۰۰۵) دارای رابطه مثبت و معناداری است. این یافته‌ها با نتایج تحقیق وانگ و رفیق (۲۰۱۴) و خدادای و همکاران (۱۳۹۲) که فرهنگ سازمانی را به

در ایجاد سازمان‌های ورزشی دوسوتوان باشند. در پایان با توجه به اهمیت دوسوتوانی کارکنان توصیه می‌شود، این پژوهش در سازمان‌های دیگر با موضوعاتی مانند نقش ظرفیت جذب بر دوسوتوانی نیز صورت پذیرد.

تکنیک‌ها و در نهایت پرورش کارکنان دوسوتوان، همچنین ایجاد سیستم پایگاه دانش در این زمینه تا دانش ایجاد شده را ذخیره، انتقال و به اشتراک بگذارد و نیز شرکت کارکنان در کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی و علمی می‌تواند راهکاری‌هایی اثر بخش

#### منابع

- 1- Albrecht K. The power of minds at work: Organizational intelligence in action. AMACOM Div American Mgmt Assn; 2003
- 2- Alexia Mary Tzortzaki. Athanassios Mihiotis. "A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions". Knowledge and Process Management, 2014. 21(1).PP: 29–41.
- 3- Ashrafi, N. Xu, P. Kuilboer, J-P. and Koehler, W. Boosting Enterprise Agility via IT Knowledge Management Capabilities. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences. 2006
- 4- Baron RM, Kenny DA. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of personality and social psychology. 1986 Dec;51(6):1173.
- 5- Benner MJ, Tushman ML. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. Academy of management review. 2003 Apr 1;28(2):238–56.
- 6- Birkinshaw, J., Gibson, C. Building Ambidexterity into an Organization Topic: Leadership and Organizational Studies. Reprint 45408. 2004(4):47-55.
- 7- Bushehri, Alireza, Bagheri, Abolfazl, Tabayeian, Kamal, Namvar, Kaveh. The role of absorption capacity in promoting Ambidexterity of innovation (exploratory and operational). Quarterly of Technology Development Management, 2017; 3 (4): 77-96.[persian]
- 8- Caniels MC, Neghina C, Schaetsaert N. Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. Journal of Knowledge Management. 2017 Sep 11;21(5):1098-119.
- 9- Cristina Villar. Joaquín Alegre, José Pla-Barber. "Exploring the role of knowledgemanagement practices on exports: A dynamic capabilities view". International Business. 2014. 23(1). pp: 38–4.
- 10- Duncan RB. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. The management of organization. 1976;1:167-88.
- 11- Gupta, A. K. Smith, K. E. and Shalley, C. E. "The interplay between exploration and exploitation". Academy of Management Journal. 2006, 49, 693–706.
- 12- Holmqvist M. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. Organization science. 2004 Feb;15(1):70-81.
- 13- Jansen JJ. Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. Erasmus Research Institute of Management (ERIM); 2005 Apr 29.
- 14- Junni, P, Sarala, R, & Taras, V. Tarba, S. Organizational Ambidexterity an Performance: A Meta- Analysis. Academy of Management Perspectives, 2013. 27(4), 299-312.
- 15- Khodadadi, Mohammad Rasool, Kashif, Mir Mohammad, Seyed Ameri, Mir Hasan, Alaami Kashki, Masoumeh. The Relationship between Components of Organizational Intelligence and Organizational Culture in General and Physical Education Institutions of East Azarbaijan. Sports Management Journal, 2013; Vol 5, (3):175-189.[persian]
- 16- Mokhtari Dinani, Maryam, Kojchian, Hashem, Nazariand Madvani, Abbas. The Relationship between Organizational Intelligence and the Effectiveness of Leadership in

- Sport Managers. *New Approaches to Sport Management*. Summer 2015, Vol 3, (9), pp. 41-31. [Persian]
- 17- Mombini, Yaqub, Ebrahimpour, Mostafa, Moradi, Mahmoud. Study of the ambiguities and typology of enterprise Ambidexterity in technology-based organizations. *Quarterly of Industrial Technology Development*, 2014 Apr; Vol 12,(23): 59-72. [persian]
  - 18- Mombini, Yaqub, Ebrahimpour, Mostafa, Moradi, Mahmoud. Explaining organizational Ambidexterity as a new concept in the management of knowledge-based organizations. *Quarterly Journal of Technology Growth*, 2014; Vol 10, (40); 27-18. [persian]
  - 19- Nonaka I, Takeuchi H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press; 1995 May 18.
  - 20- O\_Reilly, C. A ; Tushman, M. L. "Organizational ambidexterity: Past, present and future", *The Academy of Management Perspectives* (in press).2013. Vol 27, No 4. 324-338.
  - 21- Riege A. Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. *Journal of knowledge management*. 2007 Feb 27;11(1):48-67.
  - 22- Sadiqi, Ummal-Banin, Mehdi Khani, Rasoul, Nazem, Fattah, Nazem, Amir Hossein. The Mediating Role of Knowledge Management on The Relationship Between Organizational Intelligence And Effectiveness at Ports And Maritime Organization of Tehran Province. *Journal of Marine Science Education*, 2016 Dec 20; 3 (6): 52-64. [persian]
  - 23- Shahverdiyani, shadi. Investigating the Impact of Environmental Factors on the Creation and Development of Centers of Growth of Universities: A New Approach to the University of Entrepreneurs and the Relationship between Industry and University, *Journal of Industrial and University*, 2010; 3, No 7 & 8, pp. 56-45.[persian]
  - 24- Shohani, M, H., Mohammadi, S, & Noorbakhsh, P. Role of Organizational Culture and Knowledge Management in Organizational Intelligence of Youth and Sport Ministry Staffs. *Sport Management Studies* ;2016. No 8 (39): 51-72. [Persian]
  - 25- Smith KG, Collins CJ, Clark KD. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of management Journal*. 2005 Apr 1;48(2):346-57.
  - 26- Vakili, Yousef, Shahriari, Soltan Ali. The Effects of Knowledge Sharing on Organizational Ambidexterity: Explanation of Mediating Role of Absorptive Capacity (Case: Pharmaceutical Companies). *Journal of Entrepreneurship Development*, 2016 Nov21; 9 (3), 573-591.[persian]
  - 27- Van den Hooff B, De Ridder JA. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*. 2004 Dec 1;8(6):117-30.
  - 28- Wang CL, Rafiq M. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high- tech firms. *British Journal of management*. 2014 Jan 1;25(1):58-76.
  - 29- Wang S, Noe RA. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*. 2010 Jun 1;20(2):115-31.