



مدلسازی معادلات ساختاری مدیریت دانش، نوآوری و اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران

مریم مختاری دینانی^۱
ویدا منصوری بروجنی^۲
ناهید اتقیا^۳
عباس نظریان مادوانی^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۲/۱۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۵/۶

هدف تحقیق حاضر، مدلسازی معادلات ساختاری مدیریت دانش، نوآوری و اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران بود. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود که به شیوه میدانی اجرا شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان ($N=430$) بود که با توجه به جدول کرجسی و مورگان، از بین آنها ۲۰۳ نفر به شیوه تصادفی انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری تحقیق شامل سه پرسشنامه «مدیریت دانش» پروبست و همکاران (۲۰۰۰)، پرسشنامه «نوآوری سازمانی» مک‌کین و زوک (۲۰۰۶) و پرسشنامه «اثربخشی سازمانی» هسو (۲۰۰۲) بود. برای طراحی مدل، از مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد مدیریت دانش با ضریب مسیر ($pc = 0/65$) بر نوآوری سازمانی و با ضریب مسیر ($pc = 0/78$) بر اثربخشی سازمانی دارای اثر مستقیم است. در اثرگذاری مدیریت دانش بر اثربخشی و نوآوری سازمانی، به کارگیری دانش با بار عاملی $0/79$ ، انتقال دانش ($0/72$)، کسب دانش ($0/41$) و ثبت و ضبط ($0/32$) به ترتیب بیشترین نقش را داشتند. همچنین، نوآوری سازمانی با ضریب

۱. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Mokhtaridinani@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

مسیر ($p < 0/06$) بر اثربخشی سازمانی اثر مستقیم داشت. مدیریت دانش علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر اثربخشی سازمانی، به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی نیز بر اثربخشی سازمانی اثر داشت و میزان اثرگذاری غیرمستقیم کمتر از اثرگذاری مستقیم بود. بر اساس نتایج به دست آمده، لازم است با ارتقای دو مولفه به کارگیری دانش و انتقال دانش در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان، شاهد افزایش نوآوری و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان این وزارتخانه باشیم.

واژگان کلیدی: اثربخشی سازمانی، مدیریت دانش، نوآوری سازمانی و وزارت ورزش و جوانان

مقدمه

یکی از معیارهای سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی، اثربخشی است که در تمام مکاتب کلاسیک، نئوکلاسیک و اقتضایی مطرح شده و با رویکردهای مختلف می‌توان به آن دست یافت و از این رو مفهومی کلی است (ژنگ، یانگ و مک‌لین^۱، ۲۰۱۰). کیم و کیم^۲ (۲۰۱۱) اثربخشی سازمانی را درجه‌ای می‌دانند که یک سازمان به اهدافش تحقق می‌بخشد و با مولفه‌های درون سازمانی از جمله کارآیی، خلاقیت و استعداد کارکنان ارتباط معناداری دارد (ژنگ، یانگ و مک‌لین، ۲۰۱۰: ص ۲۲-۲۵). اثربخشی سازمانی به عنوان مهم‌ترین هدف هر سازمان، مقصدی است که تمام تلاش‌های سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت می‌گیرد (واعظی و همکاران، ۱۳۸۸)؛ اما همواره این سؤال مطرح است که چرا برخی از سازمان‌ها در ایفای وظایف خود موفق و برخی ناموفق اند. پاسخ به چنین سؤالاتی، مستلزم انجام مطالعات و تحقیقات وسیع در زمینه عوامل مرتبط با اثربخشی سازمان‌هاست (عبدصور و همکاران، ۱۳۹۴). از جمله عوامل اصلی و کلیدی تاثیرگذار بر اثربخشی سازمانی، توجه به بحث نوآوری در سازمان است.

به اعتقاد جیمenez، وال و هرناندز^۳ (۲۰۰۸) نوآوری ایجاد، قبول و اجرای ایده‌ها و فرآیندها، محصولات و خدمات جدید است. نوآوری، پذیرش یک ایده یا رفتار راجع به یک سیستم، سیاست، برنامه، فرآیند، محصول یا خدمت است که برای سازمان نو و جدید می‌باشد (نارانجیو والنسیا و همکاران^۴، ۲۰۱۰). کاستاپولوس و همکاران^۵ (۲۰۱۱) نیز معتقدند به واسطه نوآوری، شرکت‌ها به هدف پاسخگویی مؤثر به تقاضاهای محیطی و در نتیجه، به حفظ و بهبود عملکرد سازمانی دست می‌یابند (ص ۱۳۳۷). از سوی دیگر، حفظ نوآوری به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها برای مدت طولانی امکان ندارد. تنها روش خلق ارزش، به پذیرش نوآوری، منابع فکری و خلاقیت منابع انسانی (دارایی‌های فکری) آن بستگی دارد (هرکمن^۶، ۲۰۰۳) و دانش مهم‌ترین عنصر در نوآوری است (آفوا^۷، ۲۰۰۳؛ استوری و کلی^۸، ۲۰۰۲). نقش مهمی که مدیریت دانش در فرآیند نوآوری ایفا می‌کند، کمک به تسهیم و تدوین دانش ضمنی در سازمان می‌باشد (گلوئت و ترزیووسکی^۹، ۲۰۰۴).

هافمن و همکاران^{۱۰} (۲۰۰۵) مدیریت دانش را به عنوان فرآیند خلق، تسهیم، انتقال و حفظ دانش می‌دانند؛ به گونه‌ای که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان بکار برد. گلوکر، لازگا و هامر^{۱۱} (۲۰۱۷) نیز معتقدند وظیفه مدیریت دانش آن است که موانع موجود بر سر راه خلق و به کارگیری دانش در سازمان‌ها را شناسایی و رفع نماید. با توجه به اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، ها و همکاران^{۱۲} (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان

1. Zheng, Yang & McLean
2. Kim & Kim
3. Jimenez, Valle & Hernandez.
4. Naranjo Valencia
5. Kostopoulos
6. Herkema
7. Afuah
8. Storey & Kelly
9. Gloet & Terziovski
10. Hoffman & et al.
11. Gluckler, Lazega & Hammer
12. Haa et al.

«ارتباط بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که قابلیت های فرآیند مدیریت دانش، پیشگوی مهمی برای عملکرد سازمانی هستند که به نوبه خود با هر دوی عملکرد مالی و غیرمالی شرکت ها در مالزی ارتباط مثبت دارد. نواب و همکاران^۱ (۲۰۱۵) نیز در تحقیقی به این نتیجه رسید که فرآیندهای مدیریت دانش اثر مستقیم و معناداری در صنعت بانکداری دارند و این فرآیندها در ارتقای نوآوری در این صنعت موثر است. در پژوهشی دیگر، دلگادو^۲ و همکاران (۲۰۱۱) اثر دارایی های دانشی بر نوآوری را مورد بررسی و تحلیل قرار دادند. کارلینا و آنجل^۳ (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش استراتژیک: نوآوری و عملکرد سازمانی»، ۳۱۰ شرکت اسپانیایی را مورد مطالعه قرار دادند. براساس نتایج این پژوهش، مدیریت دانش می تواند بر عملکرد سازمان به طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق افزایش توانایی نوآوری) اثر بگذارد. هانگ^۴ (۲۰۱۰) به منظور بررسی دانش به عنوان تسهیل کننده برای افزایش نوآوری عملکرد از طریق مدیریت کیفیت جامع دریافت که نوآوری، فرآیند گردآوری، تسهیم و به کارگیری دانش عینی و ضمنی را در بر می گیرد. در تحقیق ژنگ و همکاران^۵ (۲۰۱۰) نیز مدیریت دانش تاثیر قوی و معناداری بر اثربخشی سازمانی داشت. در تحقیق اسمیت و میلز^۶ (۲۰۱۰) با عنوان «نمایش تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی» نیز فرآیندهای کسب، به کارگیری و حفظ و ضبط دانش با اثربخشی سازمانی رابطه معنادار و مثبتی داشتند، اما فرآیند تغییر و تبدیل دانش با اثربخشی سازمانی رابطه معناداری نداشت. نتایج تحقیق چین تی ساي^۷ (۲۰۰۹) در همین زمینه رابطه مثبت و معناداری را در میان فرآیندهای مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی نشان داد. در این پژوهش، مدیریت دانش عاملی قوی برای پیش بینی اثربخشی سازمانی بود و قویترین پیش بینی کننده در میان فرآیندهای مدیریت دانش برای اثربخشی سازمانی، به کارگیری و انتقال دانش در سازمان بود. در سطح تحقیقات داخلی انجام شده در این زمینه، در تحقیقات شریف زاده و همکاران (۱۳۹۶) و نیز ایرانبان (۱۳۹۶) به ترتیب بین مدیریت دانش با خلاقیت و نیز بین عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری گزارش شده است. همچنین زارعی و همکاران (۱۳۹۵) و نیز فرزانه و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقات خود به اثر مستقیم و غیرمستقیم مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی اشاره نموده اند. طیبی و میرزایی (۱۳۹۶) در تحقیق خود که بر روی مدیران و کارمندان سازمان تامین اجتماعی انجام شد، به این نتیجه رسیدند که بین مولفه های مدیریت دانش و خلاقیت کارکنان سازمان تامین اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد. به علاوه، مولفه های خلاقیت به ترتیب ابتکار، سیالی، انعطاف و بسط با استقرار مدیریت دانش رابطه مستقیم و معناداری داشتند. در مورد تحقیقات انجام شده در مورد مدیریت دانش در حوزه ورزش، ون هوی و ژن^۸ (۲۰۱۱) در پژوهش های خود نتیجه گرفتند که مدیریت رویدادهای ورزشی براساس مدیریت دانش، یکی از نوین ترین شیوه های پیشرفت کارآیی و ادراک مدیریتی در سازمان های ورزشی در سازماندهی و برگزاری

1. Nawab et al.
2. Delgado
3. Carolina & Angel
4. Hong
5. Zheng et al.
6. Smith & Mils
7. Chin Tsai
8. Wenhui & Zhen

رویدادهای ورزشی مختلف است. همچنین، اریلی و نای^۱ (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش؛ بهترین روش برای سازمان‌های ورزشی» مطرح کردند که سازمان‌های ملی ورزش اهداف سودآوری دارند. این سازمان‌ها مسئول رشد و توسعه ورزش در کشور خویش هستند و ابزار کار و ساختاری که موجب تسهیل کارآمدی در ایجاد و نشر دانش برای بقا و رشد در این سازمان‌ها می‌شود، اهمیت بسیاری دارد و قادر است عملکرد آنها را متحول سازد.

علی‌رغم اینکه بیش از چندین دهه است که اثربخشی به عنوان موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمان‌هاست و ساخت اثربخشی به شکل عمیقی در ادبیات سازمانی جای گرفته، اما تحقیقات تجربی هنوز به یک تئوری عمومی در این مورد دست نیافته است. از این رو، بررسی اثربخشی سازمانی به صورت یک الگوی عمومی بویژه در سازمان‌های ورزشی ضروری به نظر می‌رسد. از سوی دیگر، اثربخشی سازمان‌ها در فرایندها و روش‌های مدیریتی، وجود ارتباطات قوی در سازمان و تعامل سازنده بین واحدهای سازمانی نهفته است. همچنین، مدیران موفق در ایجاد محیطی بدون ترس و سرشار از اعتماد که اعضای سازمان حاضر به تسهیم دانش با یکدیگر باشند، محیطی که زایش دانش را به حداکثر می‌رساند و نوآوری را ترویج می‌دهد، در کسب اثربخشی از دیگران پیشی می‌گیرند (گلد^۲، ۲۰۰۱). هر چند دانش در بقای سازمان‌ها نقش بسزایی دارد و شرط موفقیت سازمان‌ها در تجارت جهانی، دستیابی به دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است، باز هم بسیاری از سازمان‌ها (از جمله سازمان‌های ورزشی) به مدیریت دانش به طور جدی توجهی ندارند (عسگری، ۱۳۸۴) و پس از گذشت بیش از یک دهه از تحقیقات مدیریت دانش، اغلب سازمان‌ها در مورد چگونگی ایجاد دانش و اینکه چگونه مدیریت دانش به خلاقیت و نوآوری در هر دو سطح فردی و سازمانی منجر می‌شود، ابهام دارند. از جمله این سازمان‌ها، «وزارت ورزش و جوانان» است. وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی امر ورزش در کشور، از تأثیرگذاری گسترده‌ای در این حوزه برخوردار است. با توجه به این امر، ضرورت توجه بیشتر به این سازمان به عنوان سازمانی دولتی و غیرانتفاعی به منظور افزایش اثربخشی آن احساس می‌شود. این توجه موجب رشد و شکوفایی ورزش خواهد شد و در نهایت توسعه کلان کشور را فراهم می‌کند. همچنان که گفته شد یکی از متغیرهای مهم در این زمینه، سطح مدیریت دانش کارکنان این وزارتخانه است. جستجوی پیشینه و ادبیات تحقیق توسط محقق حاکی از آن است که بیشتر تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت دانش به عنوان یک متغیر زیربنایی و ارتباط موثر آن با نوآوری سازمانی به عنوان متغیر میانجی و اثربخشی سازمانی در داخل کشور، بیشتر در سازمان‌های غیرورزشی انجام شده است و هنوز شناخت کافی از وضعیت مدیریت دانش موجود در بین مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی ایران و بویژه وزارت ورزش و جوانان وجود ندارد و در این زمینه تحقیقی انجام نشده است - درحالی که وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل تربیت بدنی و فدراسیون‌های ورزشی، جزو سازمان‌هایی محسوب می‌شوند که مدیران آنها عمدتاً تحت تأثیر توجه و حساسیت افراد جامعه به اثربخشی‌شان، در پی افزایش اثربخشی کوتاه مدت و کسب برتری در صحنه رقابت با سازمان‌های رقیب هستند و یکی از شیوه‌های مؤثر جهت حفظ رقابت در صحنه بین‌المللی و افزایش اثربخشی سازمان، بهره‌گیری از سیستم اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌هاست (صفاری، ۱۳۸۷). از سوی دیگر، محقق با مرور تحقیقات انجام شده در این حوزه، به یک مدل ارتباطی کامل و جامع در این زمینه دست نیافت. بنابراین ضرورت بررسی

1. O'Reilly & Knigh

2. Gold

ارتباط اثربخشی سازمانی با متغیرهای فردی، محیطی و سازمانی اثرگذار بر آن به ویژه دو متغیر مدیریت دانش و نوآوری سازمانی و ارائه یک الگوی عمومی در این حوزه، کاملاً احساس می‌شود. لذا با توجه به محدود بودن تحقیقات انجام شده در زمینه اثربخشی سازمانی به طور کلی و محدود بودن این تحقیقات بویژه در حوزه ورزش و نیز برخی نتایج متناقض در تحقیقات انجام شده و نیز عدم ارائه یک الگوی ارتباطی در زمینه متغیرهای فردی، سازمانی و محیطی اثرگذار بر اثربخشی سازمانی، هدف اصلی این تحقیق، مدل‌سازی معادلات ساختاری مدیریت دانش، نوآوری و اثربخشی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران است. با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده، محقق مدل زیر را به عنوان مدل زیربنایی و مفهومی تحقیق جهت مدل‌سازی این ارتباطات در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران مورد استفاده قرار داد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی بود که به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان دارای مدرک لیسانس به بالا در وزارت ورزش و جوانان ایران بود (N=430) که از این تعداد ۲۰۳ نفر با استناد به جدول مورگان و با شیوه تصادفی انتخاب شدند. برای مقابله با افت بازگشت، تعداد ۴۰ عدد به این نمونه اضافه شد و در نهایت ۲۴۳ پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع و ۲۳۲ پرسشنامه سالم و کامل به محقق بازگردانده شد. جهت سنجش مدیریت دانش، از پرسشنامه استاندارد «مدیریت دانش» که بر اساس مدل پایه‌های دانش پروبست و همکاران (۲۰۰۰) تهیه شده است، استفاده شد. این پرسشنامه دارای چهار مولفه کسب دانش، انتقال و توزیع دانش، به کارگیری دانش و ثبت و ضبط دانش است. فرآیند کسب دانش برای پاسخگویی به نیازهای فعلی و قابل پیش‌بینی آینده و تحقق اثربخش هدف‌ها ضروری است؛ یعنی ارتباط با مشتریان، تامین‌کنندگان، رقبا، و شرکا در کارهای تعاونی و مشارکتی. انتقال و توزیع دانش، انتقال سازمانی و فناوریانه داده‌ها، اطلاعات و دانش را در برمی‌گیرد. ظرفیت سازمان برای جابجایی دانش بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت سازمان می‌باشد. دانش باید به دقت و به سرعت در سراسر سازمان یا حوزه‌های سازمانی توزیع شود (مارکوارت، ۱۳۸۵). همچنین، لازم است که دانش سازمانی در محصولات، فرآیندها و خدمات شرکت به کار گرفته شود. اگر سازمانی نتواند نوع صحیح دانش را در شکل درست تخصیص دهد، در این صورت

نمی‌تواند به حفظ مزیت رقابتی امیدوار باشد. این فرآیند، معرف به کارگیری دانش است. ثبت و ضبط دانش نیز به فعالیت‌هایی اشاره دارد که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند (نیومن و کنراد، ۱۹۹۱) و به ذخیره، ثبت، ضبط و نگهداری دانش در شکل یا چارچوبی اشاره دارد که پیوستگی اجزای آن را حفظ کند و قابلیت بازیابی و استفاده توسط کارکنان سازمان را باشد.

جهت سنجش نوآوری سازمانی، از پرسشنامه «نوآوری سازمانی» مک‌کین و زوک^۲ (۲۰۰۶) استفاده شد که دارای ۱۴ سؤال در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. همچنین، جهت سنجش اثربخشی سازمانی، از پرسشنامه «اثربخشی سازمانی» هسو (۲۰۰۲) استفاده شد که دارای ۱۹ سؤال در قالب ۴ مولفه سازماندهی، تصمیم‌گیری، ارتباط افراد و رضایت شغلی در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. ضمن اینکه روایی و پایایی هر سه پرسشنامه در تحقیقات متعدد قبلی مورد بررسی و تایید قرار گرفته است، در این تحقیق نیز محقق ضمن تایید روایی صوری و محتوایی این پرسشنامه‌ها با نظر ۱۲ نفر از اساتید و متخصصان مدیریت ورزشی، پایایی آنها را نیز مورد بررسی قرار داد و به ترتیب ضرایب آلفای کرونباخ ۰/۸۸، ۰/۸۶ و ۰/۹۱ به دست آمد که گویای تایید پایایی هر سه ابزار فوق است. همچنین برای طراحی مدل، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. عملیات آماری تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار SPSS16 صورت گرفته و برای طراحی مدل از نرم‌افزار LISREL 8.8 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های توصیفی به دست آمده، از مجموع ۲۳۲ نفر افراد شرکت‌کننده در تحقیق حاضر، ۵۶/۱ درصد زن بودند. همچنین، اکثر نمونه‌های تحقیق (۴۵/۳ درصد) در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند. سایر اطلاعات مربوط به آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تحقیق

جنس	نامشخص		
	مرد	زن	درصد
	۴۰/۹ درصد	۵۶/۱ درصد	۳ درصد
سن	۲۰-۳۰ سال	۳۱-۴۰ سال	۴۱-۵۰ سال
	۶/۵ درصد	۴۵/۳ درصد	۳۲/۳ درصد
سابقه مدیریت	۱-۵ سال	۶-۱۰ سال	۱۱-۱۵ سال
	۶۳/۴ درصد	۶ درصد	۱۲/۵ درصد
			۱۶ سال به بالا
			۱۸/۱ درصد

1. Newman & Conard
2. Mackin & Zook

جدول ۲: نتایج ماتریس همبستگی جهت تعیین ارتباط بین متغیرهای اصلی تحقیق

مدیریت دانش	اثربخشی سازمانی	نوآوری سازمانی	آماره	
0.510	0.466		r	نوآوری سازمانی
0.001	0.001		Sig	
0.547		0.466	r	اثربخشی سازمانی
0.001		0.001	Sig	
	0.547	0.510	r	مدیریت دانش
	0.001	0.001	Sig	

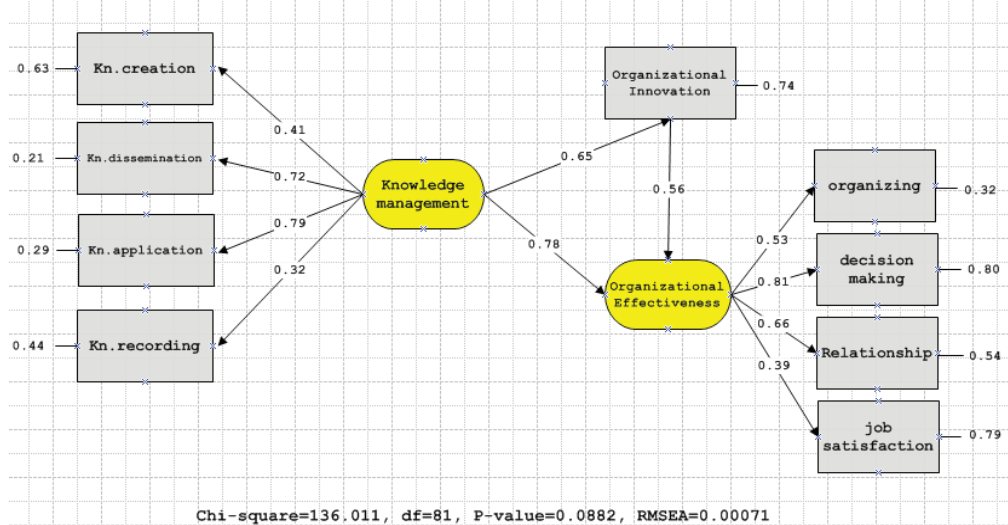
۷۰

بر اساس نتایج به دست آمده در جدول ۲، ارتباط معناداری بین متغیرهای تحقیق وجود دارد ($P < 0.05$)؛ بدین معنی که نوآوری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با اثربخشی سازمانی ($r = 0.466$) و مدیریت دانش ($r = 0.510$) دارد. همچنین، اثربخشی سازمانی ارتباط معناداری با مدیریت دانش دارد ($r = 0.547$). در ادامه، متغیرهای تحقیق در LISREL 8.8 بررسی شدند و شاخص‌های مرتبط با نیکویی برازش و خطاهای اندازه‌گیری به دست آمد که در این زمینه، از سه شاخص متفاوت استفاده گردید. با تأکید بر تمامی این سه شاخص، مدل مزبور، از برازش برخوردار است و کارایی بالایی در توصیف روابط بین متغیرها داراست. جدول زیر معرف شاخص‌های مرتبط با برازش مدل ارائه شده توسط محقق است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل

تفسیر	ملاک	میزان	شاخص برازش	
برازش مطلوب	-	۱/۶۷	کای اسکور به درجه آزادی	مطلق
برازش مطلوب	بیش از ۰/۰۵	۰/۰۸۸۲	سطح معناداری (Pvalue)	
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)	
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۶	شاخص توکر- لویس (TLI)	تطبیقی
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۱	شاخص برازش بنتلر- بونت (BBI)	
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۸	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	
برازش مطلوب	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۰۷۱	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	مقتصد
برازش مطلوب	بیش از ۰/۰۵	۰/۶۹	شاخص مقتصد هنجار شده (PNFI)	

همچنان که نتایج ارائه شده در جدول ۳ نشان می دهد، با در نظر گرفتن شاخص های برازش مدل در سه دسته شاخص های مطلق، تطبیقی و مقتصد، مدل تحقیق از برازش مطلوبی برخوردار است و نشان دهنده تأیید مدل پژوهش می باشد. در نهایت، مدل نهایی تحقیق به شکل زیر است:



شکل ۲: مدل نهایی تحقیق

(Knowledge management = مدیریت دانش، Kn. Creation = کسب دانش، Kn. Dissemination = انتقال و توزیع دانش، Kn. Application = به کارگیری دانش، Kn. Recording = ثبت و ضبط دانش، Organizational innovation = نوآوری سازمانی، Organizational effectiveness = اثربخشی سازمانی، Organizing = سازماندهی، Decision making = تصمیم گیری، Relationship = ارتباط افراد، Job Satisfaction = رضایت شغلی)

علاوه بر اینکه مدل نظری برازش در حیطه تحلیل مسیر، از مفروضات تجربی - نظری مناسبی برخوردار بود، مدیریت دانش با ضریب مسیر $(pc = 0/65)$ بر نوآوری سازمانی و با ضریب مسیر $(pc = 0/78)$ بر اثربخشی سازمانی اثر مستقیم داشت. در اثرگذاری مدیریت دانش بر اثربخشی و نوآوری سازمانی، به ترتیب به کارگیری دانش با بارعاملی $0/79$ ، انتقال دانش با بارعاملی $0/72$ ، کسب دانش با بارعاملی $0/41$ و ثبت و ضبط با بارعاملی $0/32$ نقش داشتند. در مدل نهایی همچنین نشان داده شد که نوآوری سازمانی با ضریب مسیر $(pc = 0/56)$ بر اثربخشی سازمانی اثر مستقیم دارد. در این اثرگذاری به ترتیب تصمیم گیری با بارعاملی $0/81$ ، ارتباط با افراد با بارعاملی $0/66$ ، سازماندهی با بارعاملی $0/53$ و رضایت شغلی با بارعاملی $0/39$ نقش داشتند. مدیریت دانش علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر اثربخشی سازمانی، به صورت غیر مستقیم از طریق نوآوری سازمانی بر اثربخشی سازمانی اثر داشت. میزان اثرگذاری غیر مستقیم $(0/364 = 0/56 \times 0/65)$ کمتر از اثرگذاری مستقیم مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی بود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق، مدلسازی معادلات ساختاری مدیریت دانش، نوآوری و اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران بود. یکی از نتایج این تحقیق، وجود ارتباط معنادار بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی بود. نتیجه حاصله مویده نتایج تحقیقات گذشته بود و از این نظر با نتایج تحقیقات ژنگ و همکاران (۲۰۱۰)، اسمیت و میلز (۲۰۱۰) و نیز چین تی سای (۲۰۰۹) همراستا می‌باشد. در توجیه نتایج به دست آمده می‌توان گفت مدیریت دانش قصد دارد دسترسی به دانشی که پیوسته در حال تغییر است، دانش عینی و دانش ضمنی یا دانش نهفته در اذهان افراد را فراهم کند و با ایجاد «خرد»، توانایی در نوآوری و قدرت مقابله با بحران‌ها را افزایش دهد. نکته اساسی پشت پرده مدیریت دانش این است که بهبود تمام عوامل منجر به موفقیت یک سازمان مثل خلاقیت سازمانی، کیفیت محصولات و خدمات، در گرو دسترس‌پذیری و استفاده کارآمد از دانش برتر و بهتر است. اسمیت (۲۰۱۴) نیز معتقد است استفاده واقعی از دانش موجود، انتقال دانش از یک فرد به فرد دیگر، از یک فرد به گروه یا از یک گروه به گروه دیگر، کسب دانش سازمانی مورد نیاز از منابع داخلی و خارجی و قابلیت‌بازایی و دسترسی افراد جهت استفاده از دانش به ترتیب موثرترین اقدامات مدیریت دانش هستند که از طریق خواهان نوآوری کردن و بهبود عملکردها، اثربخشی سازمانی را بیشتر می‌کنند.

همچنین، در بحث طراحی مدل و استفاده از الگوی معادلات ساختاری، نتایج تحقیقات گذشته نشان داده است که مدیریت دانش و نوآوری بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، مدیریت دانش از طریق نوآوری، عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. نتیجه حاصله در این بخش از پژوهش نیز با نتایج تحقیقات کارلینا و آنجل (۲۰۱۱)، ون هوی و ژن (۲۰۱۱) و اریلی و نای (۲۰۰۷) در سطح تحقیقات خارجی و نیز ایرانبان (۱۳۹۶) در سطح تحقیقات داخلی همراستا است. در توجیه نتایج حاصله در این بخش از پژوهش باید گفت به اعتقاد محققان این حوزه، فرآیند نوآوری به دانش و مدیریت دانش بستگی دارد؛ این در حالی است که برخی سازمان‌ها از پیامدهای واقعی که ممکن است مدیریت دانش داشته باشد، آگاه نیستند. مدیریت دانش، پایه و اساس تحول سازمان است و هرچه سازمان‌ها بتوانند فرآیند مدیریت دانش را در سازمان‌ها به شکل مطلوب اجرا نمایند، نوآوری و تفکر خلاق را در سازمان‌ها تقویت خواهند کرد (پری کلاین، ۲۰۱۴). نوآوری و تفکر خلاق، پایه و اساس تصمیمات مدیریت سازمان‌ها در فضای مملو از تغییرات محیطی است. مدیرانی که در فرآیند تصمیم‌گیری از نوآوری و خلاقیت‌های فردی و گروهی کارکنان خود بهره می‌جویند، با گزینه‌های خلاق و جدیدی برای حل مسائل غیربرنامه‌ریزی شده مواجه خواهند بود و بنابراین انتخاب یک راه‌حل و تصمیم اثربخش برای سازمان بسیار محتمل خواهد بود. فرهنگ نوآورانه، راهی برای عبور از مسائل و چالش‌های جدی سازمان پیش روی مدیریت خواهد گذاشت و با این رویکرد، عبور از مشکلات جدی سازمان به آسانی صورت خواهد گرفت. نکته‌ای که در تحقیقات گذشته نیز به آن اشاره شده است، وجود ارتباط معنادار بین نوآوری سازمانی و اثربخشی سازمانی است که در سطوح مختلف سازمان و به شکل ملموس قابل ملاحظه است. نوآوری سازمانی که در بطن آن نوع مدیریت و رهبری سازمانی است، با تکیه بر گروه‌اندیشی و استفاده از نظرات سایر اعضای سازمان، در جستجوی تفکر خلاقانه و نقادانه برای حل مشکلات سازمان است و در این زمینه مشکلات سازمان به بهترین راه‌حل خواهد رسید. پژوهش‌های گذشته بر ارتباط بین نوآوری سازمانی و نقش آن در اثربخشی سازمان در سطوح گوناگون تاکید داشته‌اند و بر این اساس، نتایج تحقیق حاضر با

تحقیقات گذشته همسو می باشد و نتایج آن‌ها را تایید می نماید. اگر بخواهیم نوآوری را که امری مقتضی در دنیای امروز است نهادینه کنیم، باید عوامل آن در سازمان فراهم شود و تحت فرآیند مناسب دایما توسعه یابد. رسیدن به چنین سازمانی نیاز به فرآیند تحول اساسی دارد. لذا مدار نوینی که سازمان مورد نظر باید در آن قرار گیرد، مداری است که سازمان‌های یادگیرنده در آن قرار دارند. سازمان‌های یادگیرنده، عامل نوآوری را درون خود تقویت می کنند و نوآوری نیز تداوم می یابد، ولی سازمان‌های موجود ممکن است سازمان‌های یادگیرنده نباشند و تازمانی که تبدیل به سازمان‌های یادگیرنده نشوند، این فرایندها شکل نمی گیرند و نوآوری در فرایندها اتفاق نمی افتد (لی باس، ۲۰۱۴). برای اینکه انتقال از سازمان‌های موجود به سازمان‌های یادگیرنده صورت گیرد و سلسله مراتبی بودن و وظیفه‌ای بودن آنها، نگرش آنها به کار و انسان و به طور کلی پارادایم سنتی آنها دگرگون شود، سازمان‌ها احتیاج به نوآوری در فرآیند تحول سازمانی دارند و این امر، اساسی ترین نوآوری است که مدیران به آن احتیاج دارند تا نوآوری را جهت دار کنند، رونق و اشاعه بدهند و بین آنها سینرژی ایجاد کنند. این گونه نوآوری در نهایت اثربخشی سازمانی را امکان پذیر خواهد کرد. بنابراین در تأیید مبانی نظری موجود در این زمینه و بر اساس تحقیقات انجام شده قبلی می توان گفت با تقویت و گسترش عوامل مرتبط با مدیریت دانش می توان زمینه تقویت خلاقیت و یادگیری سازمانی را در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران فراهم کرد. مسئولان سازمان‌های ورزشی باید به دنبال ایجاد محیطی صمیمانه و قابل اعتماد همراه با ارتباطات مفید و سودمند در سازمان‌ها باشند و در پی آن بتوانند با تعاملات سازنده، شرایط توسعه دانش را در سطوح مختلف سازمان به وجود آورند. این تحقیقات بیانگر آن است که بین تمامی مولفه‌های مدیریت دانش از قبیل کسب دانش، انتقال دانش، به کارگیری دانش و ثبت و ضبط آن با نوآوری سازمانی ارتباط معنادار مثبتی وجود دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات آفوا (۲۰۰۳)، استوری و کلی (۲۰۰۲) و ترزیوسکی (۲۰۰۴) همراستا بوده و موید نتایج به دست آمده در تحقیقات گذشته است. همچنین، نتایج تحلیل مدل در این پژوهش بیانگر تاثیر مستقیم مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی بوده است. در این زمینه، بر اساس نتایج این پژوهش و تحقیقات گذشته، "به کارگیری دانش" دارای بیشترین تاثیر بر اثربخشی سازمانی بوده است و از این منظر، نتایج این تحقیق با تحقیقات گذشته همسوست و آنها را تایید می نماید. نتیجه حاصله با نتایج تحقیقات کاستاپولوس (۲۰۱۱) همراستا است. همچنین، نوآوری سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی می تواند سبب تاثیر مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی شود. در واقع، با استناد به نتایج تحقیق حاضر می توان گفت مدیریت دانش با ارتقای سطح نوآوری سازمانی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان، به افزایش میزان اثربخشی سازمانی در این وزارتخانه منجر می شود. این اثر علاوه بر اثر مستقیمی است که مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی دارد و به طور مستقیم و بدون ارتقای سطح نوآوری سازمانی هم می تواند به افزایش اثربخشی سازمانی منجر گردد. نتایج یافته‌های تحقیقات گذشته نیز این مطلب را تایید می کند و از این منظر نتایج این تحقیق با تحقیقات گذشته (زوگا، ۲۰۱۵) همسوست. بنابراین، از آنجا که در مدل نهایی برازش شده تحقیق، مدیریت دانش با یک اثر مستقیم به میزان ۷۸ درصد و نیز با یک اثر غیرمستقیم با میزان تأثیرگذاری ۳۶ درصد، منجر به ارتقای اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران شده، لازم است مدیران این وزارتخانه با ارتقای سطح مدیریت دانش در این سازمان، ضمن ارتقای اثربخشی سازمان، سطح نوآوری سازمانی را نیز افزایش دهند که با توجه به بارهای عاملی به دست آمده در اثرگذاری مدیریت دانش بر نوآوری و اثربخشی سازمانی لازم است به دو مؤلفه

”به کارگیری دانش“ و ”انتقال دانش“ بیشترین توجه را نمایند و مسیرهای به کارگیری و انتقال هرچه بیشتر دانش کارکنان در این وزارتخانه را هرچه بیشتر مورد تحقیق و تفحص قرار دهند. بنابراین، براساس نتایج به دست آمده در مورد مولفه های مدیریت دانش، نیاز وزارت ورزش و جوانان خلق یا اکتساب دانش و حفظ آن در بین کارکنان این وزارتخانه نیست، بلکه نیاز اساسی این وزارتخانه، توسعه طرح های اجرایی به منظور استفاده از دانش و به اشتراک گذاری آن در بین کارکنان است. برای نیل به این هدف لازم است مدیران این وزارتخانه از طریق تسهیل مجاری انتقال و تبادل دانش در بین کارکنان خود و نیز از طریق اتخاذ راهکارهایی که منجر به به کارگیری هر چه بیشتر سطح دانش و اطلاعات در نزد کارکنان می شود. از دانش منتقل شده و نیز دانش حداکثری به کار گرفته شده به عنوان ابزار و اهرمی در جهت ارتقای سطح نوآوری سازمانی در این وزارتخانه استفاده نمایند. همچنین، در ارائه نظرات کاربردی جهت توسعه مدیریت دانش می توان به موارد زیر که برگرفته از اسناد بالادستی حاکم بر امور دستگاه های اجرایی است، اشاره کرد. قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ حاکی از مواد و ظرفیت های قانونی ارزشمند تکلیف شده و الزام آوری است که به توسعه مدیریت دانش در دستگاه های اجرایی کمک می کند. یکی از این موارد، رجوع به فصل سوم این قانون و ماده ۲۷ آن است که در آن دستگاه های اجرایی ملزم به مستندسازی و شفاف نمودن مراحل، زمان، کیفیت و استاندارد کردن ارائه خدمات اشاره شده هستند. در زمینه اثربخش نمودن سازمان می توان به فصل پنجم این قانون و ماده ۳۶ ارجاع داد که در آن، به الزام دستگاه های اجرایی به تهیه فرآیندهای مورد عمل و روش های انجام کار با هدف افزایش بهره وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت هایی نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور و تأمین رضایت و کرامت مراجعان و مردم اشاره شده است. در زمینه نوآوری و نقش آن در اثربخشی سازمان نیز می توان به موظف کردن کارمندان دستگاه های اجرایی به توانمندسازی مستمر و افزایش مهارت ها و توانمندی های شغلی طبق ماده ۶۲ قانون مذکور اشاره نمود. ضمن اینکه در ماده ۶۹ به دستگاه های اجرایی اجازه داده شده است که فوق العاده بهره وری به کارمندان و مدیرانی که کارهای برجسته و نوآورانه به سازمان ارائه می دهند، پرداخت شود. این موارد از جمله مواردی است که می تواند به عنوان پیشنهادی کاربردی در این زمینه ارائه شود. در مورد سایر اسناد بالادستی نیز می توان به بخشنامه ۱۳۰۸۱۸۶ مورخ ۱۳۹۶/۵/۱۰ «سازمان اداری و استخدامی کشور» با موضوع ”ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران“ اشاره نمود. در بخش عوامل مدیریتی و مولفه فرآیندی، به موضوع تهیه طرح کار موثر و نوآور با ۴ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز اشاره شده است که پیشنهاد می شود با تأکید بر نوآور کردن کارکنان سازمان، این امتیاز ارتقا یابد. به علاوه، با توجه به اینکه کلیه نتایج حاصله حاکی از اثرگذاری مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی است و در این مسیر، به کارگیری دانش و انتقال دانش، بیشترین تاثیر را دارند، پیشنهاد می شود طرح عملیاتی سازی فرآیند و نظام مدیریت دانش که مورد تأکید نظام اصلاح اداری کشور است، به طور جامع در سطح وزارت ورزش و جوانان اجرایی شود و گام به گام بر اجرای آن نظارت گردد. مدیریت دانش در همه سازمان ها از جمله وزارت ورزش و جوانان یک فرآیند سیال و مستمر است که لازم است به طور جامع و علمی برنامه ریزی و نظارت گردد. این موضوع از پشتوانه های قانونی و اسناد بالادستی همچون قانون مدیریت خدمات کشوری و بخشنامه هایی چون ”۱۰ اصلاح نظام اداری“ برخوردار است و به عنوان یک تکلیف و الزام دستگاه های اجرایی محسوب می شود. همچنین، از آنجا که امروزه در بسیاری از دستگاه های اجرایی، نیروهای تحصیل کرده در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری رقم قابل توجهی از منابع انسانی را تشکیل

می دهند که در کنار افراد باتجربه دستگاه ها می توانند بسترهای لازم برای به هدف رساندن دستگاه ها و تحقق اهداف آنها داشته باشند، لذا ضرورت تدوین نظام جامع مدیریت دانش در دستگاه ها کمک شایانی به این موضوع خواهد کرد. از طرف دیگر، موضوع نوآوری و خلاقیت نیز به عنوان یکی از مولفه های اصلی اثرگذار در ارزیابی عملکرد سالانه مدیران و کارکنان دستگاه های اجرایی، به شدت مورد تاکید است و هر ساله امتیاز قابل توجهی به این موضوع تعلق می گیرد. لذا دستگاه ورزش و جوانان می تواند با ارتقای امتیاز این موضوع، کمک موثری به افزایش اثربخشی در این وزارتخانه نماید. در همین راستا، طبق ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری، فوق العاده بهره وری به افرادی تعلق می گیرد که در سازمان کار برجسته ای را انجام دهند و موجب ارتقای بهره وری سازمان گردند و از این مسیر به اثربخشی سازمان کمک نمایند.

از جمله نوآوری های تحقیق حاضر از حیث روش شناسی، ارائه مدلی جامع برای سنجش مهمترین عوامل اثرگذار بر اثربخشی سازمانی است. همچنان که مرور تحقیقات گذشته انجام شده در این زمینه از طرف محقق نشان می دهد، در مورد عوامل اثرگذار بر اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان تحقیقی یافت نشد و در تحقیقات گذشته به سنجش ارتباط و همبستگی تنها یک متغیر با اثربخشی سازمانی بسنده شده است. لذا از این نظر تحقیق حاضر منحصر به فرد است و می تواند به توسعه دانش گذشته در زمینه عوامل اثرگذار بر اثربخشی سازمانی کمک شایانی نماید.

در خاتمه، از آنجا که بنا بر محدودیت های موجود از جمله محدودیت ها و شرایط سازمانی در پاسخگویی کارکنان وزارتخانه به پرسشنامه های تحقیق، تنها سهم دو متغیر مدیریت دانش و قابلیت کارآفرینی در سنجش اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان مورد بررسی قرار گرفت، لازم است در تحقیقات آتی سایر عوامل اصلی و واسطه ای از جمله شرایط شخصی، محیطی و سازمانی که بر ارتقای اثربخشی سازمانی در این وزارتخانه به صورت مستقیم یا غیر مستقیم نقش دارند مورد بررسی و تحلیل قرار گیرند. با توجه به اثر مستقیم و غیر مستقیم مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی که به ترتیب ۰/۷۸ و ۰/۳۶ به دست آمده است، ضرورت انجام چنین تحقیقی بیش از پیش احساس می گردد. همچنین، از آنجا که یکی از محدودیت های اصلی انجام این تحقیق، انجام آن به شیوه کمی بوده است، لازم است در تحقیقات آتی، مدلی یکپارچه و جامع جهت تبیین عوامل اصلی اثرگذار بر ارتقای اثربخشی سازمانی در این وزارتخانه و نیز سایر نهادهای ورزشی به شیوه کیفی و از طریق احصای نظرات متخصصان و خبرگان مدیریت در سازمان های ورزشی ارائه گردد.

منابع

- ایرانبان، سیدجواد. (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش و رابطه آن با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۲ (۳۰): ۱۲۷-۱۴۱.
- زارعی، عظیم؛ مقدم، علیرضا؛ مهمان نوازان، سهیلا و شهریار، مهین. (۱۳۹۵). «بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی». فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. ۵ (۴): ۱-۳۲.
- شریف زاده، مظفر؛ صفری، ثنا و حیدری، امیر. (۱۳۹۶). «برازش و تحلیل مسیر مدل مدیریت دانش و نقش آن بر خلاقیت اعضای هیئت علمی». راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. ۱۰ (۳): ۱۷۲-۱۷۹.
- صفاری، مرجان. (۱۳۸۷). «رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در سازمان تربیت بدنی». همایش ملی مدیریت ورزشی. آکادمی ملی المپیک.
- طبیبی شیرمرد، مهدی و میرزایی، نورالدین. (۱۳۹۶). «رابطه مولفه های خلاقیت با استقرار مدیریت دانش». فصلنامه رسالت مدیریت دولتی. ۲۵: ۸۵-۹۲.
- عبدصبور، فریدون؛ راوند، مصطفی و ضیائی دوستان، حامد. (۱۳۹۴). «نقش تعیین کننده مدیریت دانش در ارتباط آموزش و اثربخشی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه ای تهران)». سی امین کنفرانس بین المللی برق. ۱۱-۱۳ آبان ۱۳۹۴، تهران.
- عسگری، ناصر. (۱۳۸۷). «بررسی ارتباط بین عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی) در وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- فرزانه، محمد؛ روح بخش، هاجر و بذرافشان، مجتبی. (۱۳۹۵). «نقش واسطه ای مدیریت دانش در ارتباط میان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی». فصلنامه رسالت مدیریت دولتی. ۲۳: ۱۵-۳۱.
- مارکوارت، مایکل. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده. محمدرضا زالی. تهران: دانشگاه تهران
- واعظی، مظفرالدین؛ حسینی بهارانچی، سیدرسول و امیرحسینی، امیر. (۱۳۸۸). «بررسی ارتباط مولفه های رفتاری مدیران آموزشی با اثربخشی دبیرستان های شهر تهران». نشریه روانشناسی و علوم تربیتی. ۳۹ (۲): ۱۳-۳۰.

- Afuah, A. (2003). **Innovation Management**. New York, NY: Oxford University Press
- Carolina Lopez-Nicolas., Angel L. Merono, Cerdan. (2011). “**Strategic knowledge management, innovation and performance**”. International journal of Information Management, 31, 502-509.
- Chin Tsai, Ch. (2009). “**A study of the correlations between the knowledge management and the administrative effectiveness of general affairs office in the elementary schools in Taiyuan County**”. Master’s thesis, department grad- education, 156.
- Delgado-Verde, M., Martin-de Castro, G., Navas-Lopez, J. E. (2011). “**Organizational knowledge assets and innovation capability**”. Journal of Intellectual Capital, 12(1): 5-19.
- Gloet, M. and Terziovski, M. (2004). “**Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance**”. Journal of manufacturing technology

management, 15 (5): 402- 409.

- Gluckler, J., Lazega, E & Hammer, I. (2017). **“Knowledge and networks”**. Knowledge and space series, Vol 11 (Berlin: Springer).
- Gold, A. H. Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001). **“Knowledge management: an organizational capabilities perspective”**. Journal of management information systems, 18 (1): 185-214.
- Haa, S T., Lob, M c., Wang, Y C. (2016). **“Relationship between knowledge management and organizational performance: A test on SMEs in Malaysia”**. Social and behavioral sciences, pp. 184-189.
- Herkema S. (2003). **“A complex adaptive perspective on learning within innovation projects”**. The Learning Organization, 10(6): 340-346.
- Hoffman, James, Hoelscher Mark L., Sherif Karma. (2005). **“Social Capital, Knowledge management and Sustained Superior Performanc”**. Journal of Knowledge management, 9(3), 170- 182.
- Jimenez-Jimenez, D, Sanz -Valle, R. S & Hernandez-Espallardo, M. (2008). **“Fostering Innovation: The role of market orientation and organizational learning”**. European Journal of Innovation Management 11(3): 389-412.
- Kim, J.H., Kim, C.S, Kim, J. M. (2011). **“Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist’s working environments”**. Journal of Radiography, 17, 201-206
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). **“Absorptive capacity, innovation, & financial performance”**. Journal of Business Research, 64 (12): 1335-1343.
- Le Bas, C., C. Mothe, et al. (2014). **“The differentiated impacts of organizational innovation practices on technological innovation persistence”**. European Journal of Innovation Management 18 (1): 110-127.
- Naranjo Valencia, J. C., Valle, R. S., Jime´nez. D. J. (2010). **“Organizational culture as determinant of product Innovation”**. European Journal of Innovation Management, 13(4): 466-480
- Nawab, S., Nazir, T., Zahid, M M., Fawad, S M. (2015). **“Knowledge management, innovation and organizational performance”**. International journal of knowledge engineering, pp. 43- 48.
- O’Reilly, N. O. Knigh, P. (2007). **“Knowledge management best practices in national sport organizations”**. International journal of sport management and marketing Issue, 2(3): 264-280.
- Smith, A. T. Mills, M. A. (2010). **“Exploring the impact of knowledge management capabilities on organizational effectiveness”**. International conference on information.

- Smith, T A. (2014). **“Knowledge management linked to strategy for organizational effectiveness”**. Journal of sport science, 12: 120- 134.
- Storey, C., Kelly, D. (2002). **“Innovation in services: the need for knowledge management”**. Australasian Marketing Journal, 10 (1): 59-70.
- Systematic Review of the Literature. **Business and Economic Research**. 2(1): 1-37.
- Teresa, L., Chia-Ying, L., Tien-Shiang, L. (2006). **“A contingency model for knowledge management capability and innovation”**. Industrial Management & Data Systems, 106(6): 855-877.
- Wenhui, H. Zhen, ZH. (2011). **Innovation of management model of sport event based on knowledge management**. 978-1-5477-9358-4/11///26.00//2011 IEEE.
- Zheng, W. Yang, B. McLean, N, G. (2010). **“Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management”**. Journal of business research, 63 (7): 763-771.
- Zoogah, D. B., M. W. Peng, et al. (2015). **“Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa”**. The Academy of Management Perspectives, 29(1): 7-31.