

Applied Research of Sport Management

Vol. 14(3), (Series 55): 89-102/ 2026

 Doi: [10.30473/ARSM.2025.75426.3985](https://doi.org/10.30473/ARSM.2025.75426.3985)

E-ISSN: 2345-5551 P-ISSN: 2538-5879

ORIGINAL ARTICLE

The Impact of Explicit and Tacit Knowledge Sharing on the Performance of the General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province with the Mediating Role of Service Innovation

Fereshteh Kotobi^{1*}, Azam Tolabi-Mazraeno², Zeinab Naghiloo³

1. Ph.D, Department of Physical Education, Farhangian University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Physical Education, Farhangian University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Physical Education, Farhangian University, Tehran, Iran.

*Correspondence

Fereshteh Kotobi

E-mail: f.kotobi@cfu.ac.ir

Receive Date: 10/Aug/2025

Accept Date: 10/Sep/2025

Published Online: 24/Dce/2025

How to cite

Kotobi, F., Tolabi-Mazraeno, A., & Naghiloo, Z. (2026). The Impact of Explicit and Tacit Knowledge Sharing on the Performance of the General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province with the Mediating Role of Service Innovation. *Applied Research of Sport Management*, 14(3), 89-102.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

In today's intensely competitive environment, the focus on organizational performance is critical, as the survival and sustainability of organizations are fundamentally tied to their performance levels (Kermashahi et al., 2024). Scholars and practitioners alike agree that performance is a core subject in virtually all organizational analyses, to the extent that it is difficult to conceive of an organization that is not subject to performance evaluation and measurement. Organizations rely heavily on performance assessment to provide managers with feedback regarding their progress towards strategic objectives (Crawns et al., 2010). In contemporary competitive settings, marked by the scarcity of resources, performance management and evaluation have become indispensable for organizations. This has led to an increased focus on reviewing internal organizational performance among many entities (Piatkowska et al., 2025; Trog et al., 2024; Azimzadeh et al., 2020). Performance essentially reflects the activities that an organization carries out over a given time frame, and by assessing performance, organizations can measure their efficiency and effectiveness (Rezaei & Ghaybdost, 2016). One of the most significant features of 21st-century organizations is the emphasis on knowledge and information. Unlike organizations of the past, modern organizations utilize advanced technologies and require the acquisition, management, and exploitation of knowledge and information to enhance their operational efficiency (Fereidoni et al., 2017). In the contemporary global landscape, knowledge is considered the most strategic resource available to organizations, and interest in knowledge management has grown substantially (Faryabi et al., 2025).

A fundamental element of knowledge management is the sharing of explicit and tacit knowledge both within organizations and with external partners, particularly allied organizations. Knowledge sharing provides several benefits, including access to competitive knowledge, enhancing competitive advantage, value creation, and synergy generation. Failure to leverage knowledge sharing can lead to wasted capital, increased overhead costs, and reduced productivity (Kermashahi et al., 2024). Moreover, the long-term success of organizations depends heavily on acquiring, storing, and sharing knowledge. Strategies based on the accumulation of human resource knowledge serve as key competitive advantages, and successful knowledge management is a critical determinant of organizational survival (Razavi et al., 2017). Organizations that discover efficient ways to extract, use, and share knowledge-and that regard knowledge as a valuable asset-have unlocked the secret to their current and future success (Trog et al., 2024).

Inter-organizational knowledge sharing is defined as the deliberate activity of

making knowledge accessible to others. This process is conscious and voluntary, and trust plays a pivotal role in sustaining ongoing knowledge sharing in organizational relationships. To enable continuous knowledge sharing, organizations require trust and effective risk management mechanisms that prevent knowledge leakage (Soltani Zadeh et al., 2024).

Another important dimension that can strengthen the relationship between explicit and tacit knowledge sharing and organizational performance is service innovation. Service innovation involves the introduction of new and creative services to customers by employing new or improved methods. These services should not only satisfy current customer demands but also proactively address potential future challenges and needs (Hosseini et al., 2023).

Methodology

Given the nature and objectives of the study, the research was conducted as an applied study using a survey methodology. Data necessary for the research were collected through questionnaires distributed among the employees of the General Directorate of Sports and Youth in Yazd Province. According to personnel records in 2024, the population consisted of 186 employees. Using Krejcie and Morgan's table, a sample size of 120 individuals was selected for this study. The research instruments comprised standardized questionnaires measuring explicit knowledge sharing (7 items), tacit knowledge sharing (6 items) (Yasini & Ardeshtir, 2014), service innovation (5 items) (Mohammad Shafiei et al., 2018), and organizational performance (4 items) (Babayi & Ashraf, 2024). The face and content validity of the questionnaires were confirmed by 10 management professors. The reliability of the instruments was assessed using Cronbach's alpha, yielding coefficients of 0.88 for explicit knowledge sharing, 0.89 for tacit knowledge sharing, and 0.85 for organizational performance, which indicate acceptable internal consistency and reliability. For data analysis, Structural Equation Modeling (SEM) was employed using Smart PLS software. SEM is particularly suitable for testing direct and indirect relationships between latent variables, allowing for a comprehensive understanding of the relationships among knowledge sharing, service innovation, and organizational performance.

Findings

Descriptive analysis of the findings from Table 1 showed that among the 120 research participants, based on education level, 38% of the employees held a bachelor's degree or lower, 60% held a master's degree, and 2% had a doctoral degree. Regarding age, the smallest group was those under 25 years old, and the largest group was those over 40 years old. In terms of gender, 67% were male and 33% were female. Finally, based on marital status, the majority of employees were married at 82%, while 18% were single. The results of the Structural Equation Modeling indicated significant direct effects between the latent variables in the proposed model. Both tacit and explicit knowledge sharing were found to have positive and statistically significant impacts on service innovation and organizational performance. This suggests that sharing both forms of knowledge among employees enhances innovative service development, which in turn improves overall organizational outcomes. Furthermore, service innovation demonstrated a significant positive influence on organizational performance. Importantly, service innovation also functioned as a mediating variable between tacit and explicit knowledge sharing and organizational performance. This mediating role indicates that knowledge sharing alone may not be sufficient to enhance performance unless it translates into innovative services.

Discussion and Conclusion

Knowledge sharing refers to the transfer of knowledge—that is, information, skills, or expertise—between individuals within organizations. This process can occur either personally or electronically and offers numerous benefits for enhancing innovation, competitiveness, and organizational performance. Moreover, as challenges increase and the competitive environment becomes more complex, the need for better, knowledge-based solutions to improve organizational performance becomes increasingly critical. Therefore, in the present study, the researcher aimed to develop a comprehensive model examining the impact of both tacit and explicit knowledge sharing, emphasizing the role of service innovation among employees on

organizational performance, from the perspective of the employees at the General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province. The research findings based on structural equation modeling indicated that both tacit and explicit knowledge sharing had a positive and significant effect on service innovation. In other words, if factors influencing the development of knowledge sharing among employees at the General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province are addressed, service innovation will increase.

This result is consistent with the findings of studies by Faryabi et al. (2025) and Trog et al. (2024). For instance, Faryabi et al. (2025) demonstrated that digital innovation has a positive and direct effect on startup performance. It seems that equipping employees with professional knowledge, the ability to acquire and share knowledge, the classification of organizational knowledge, leveraging knowledge to solve organizational problems, and the transfer of organizational knowledge among employees play a crucial role in employee development, which in turn enhances the organization's service innovation. Another finding showed that tacit and explicit knowledge sharing positively and significantly affected organizational performance. That is, if managers and officials at the General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province pay attention to the dimensions of tacit and explicit knowledge sharing, organizational performance will improve. According to previous studies, this finding aligns with research by Kermashahi et al. (2024) and Soltani Zadeh et al. (2024). Kermashahi et al. (2024) found that knowledge management processes have a positive and significant impact on sustainable organizational performance. Furthermore, human, organizational, and technological factors also positively and significantly affect knowledge management processes. Hence, it seems that enhancing tacit and explicit knowledge sharing among employees and creating conditions and opportunities for their further learning constitute foundational factors in improving and developing organizational performance. On the other hand, the present study's results showed that explicit knowledge sharing did not have a significant positive effect on operational performance, nor did tacit knowledge sharing have a significant positive effect on financial performance. This finding is consistent with the research of Wang et al. (2014), who also found that the two dimensions of knowledge sharing-explicit and tacit-did not significantly impact operational and financial performance, respectively. The results also showed that service innovation had a positive and significant effect on organizational performance, consistent with findings by Razavi et al. (2025) and Papayno et al. (2025).

Since the current study's findings indicate that service innovation directly improves organizational performance, it appears this is due to increased productivity, creation of new services, strengthened competitiveness, and the creation of new growth opportunities at the General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province. In conclusion, given a holistic view of the current study's results, designing a knowledge-based structure at all levels of the General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province will be effective in improving organizational performance. In this regard, managers at the General Directorate, as providers of sports services, play a significant role. Therefore, it is necessary for the various managerial departments at the Directorate to place greater emphasis on training and knowledge sharing among their employees. One of the primary actions that managers should consider and emphasize across different departments is conducting educational needs assessments with an emphasis on knowledge sharing as a key component of knowledge management. They should also develop continuous training programs tailored to the various divisions of the General Directorate of Sports and Youth of Yazd Province. Through these measures, alongside promoting service innovation, organizational performance at the Directorate will improve and develop.

KEYWORDS

Explicit Knowledge, Tacit Knowledge, Service Innovation, Organizational Performance, General Directorate of Sports and Youth.





«مقاله پژوهشی»

تأثیر اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی بر عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان یزد با نقش واسطه‌گری نوآوری خدمات

فرشته کتبی^{۱*}، اعظم طلائی مزرعه‌نو^۲، زینب نقی‌لو^۳

چکیده

هدف از این مطالعه ارزیابی تأثیر به اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی بر عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان یزد با تأکید بر نقش واسطه‌گری نوآوری خدمات بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۸۶ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد بود. حجم نمونه نیز با توجه به جدول کرجسی و مورگان ۱۲۰ نفر در نظر گرفته شد. این پژوهش از نوع کاربردی و به شیوه پیمایشی اجرا گردید. ابزار اندازه‌گیری آزمودنی‌ها پرسشنامه اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی (یاسینی و اردشیر، ۱۳۹۳)، پرسشنامه نوآوری خدمات (محمد شفیع و همکاران، ۱۳۹۷) و پرسشنامه عملکرد سازمانی (بابایی و اشرف، ۱۴۰۳) بود که پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۸۹ و ۰/۸۵ برآورد شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از آن بود اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی بر نوآوری خدمات و عملکرد سازمانی تأثیر معناداری داشت و همچنین نوآوری خدمات بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری داشت. به نظر می‌رسد توجه به عوامل مؤثر بر اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی و ارائه خدمات نوآورانه در عاملی مؤثر در ارتقای عملکرد سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان یزد بود.

واژه‌های کلیدی

دانش صریح، دانش ضمنی، نوآوری خدمات، عملکرد سازمانی، اداره کل ورزش و جوانان.

۱. دکتری، گروه آموزش تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه آموزش تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه آموزش تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: فرشته کتبی

رایانامه: f.kotobi@cfu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۹

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۱۰/۰۳

استناد به این مقاله:

کتبی، فرشته؛ طلائی مزرعه‌نو، اعظم و نقی‌لو، زینب (۱۴۰۴). تأثیر اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی بر عملکرد اداره کل ورزش و جوانان استان یزد با نقش واسطه‌گری نوآوری خدمات. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۴(۳)، ۸۹-۱۰۲.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)<https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

در فضای رقابتی شدید کنونی توجه به عملکرد سازمان‌ها مهم است، به‌طوری که بقا و تداوم فعالیت سازمان‌ها به چگونگی عملکرد آن‌ها بستگی دارد (کرمشاهی و همکاران، ۲۰۲۲). صاحب‌نظران و محققان معتقدند عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و مشکل بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد. سازمان‌ها جهت فراهم آوردن بازخورد به مدیران در ارتباط با نیل به اهداف استراتژیک به ارزیابی عملکرد متکی‌اند (کراونس و همکاران^۱، ۲۰۱۰).

در محیط رقابتی کنونی که یکی از مشخصه‌های بارز آن کمیابی منابع است، مدیریت و ارزیابی عملکرد، نقشی حیاتی برای سازمان ایفا می‌کند و بسیاری از سازمان‌ها به بررسی عملکرد در سازمان خود توجه نموده‌اند (پیاتکواسکا^۲، مصلحی، گودرزی و علیدوست، ۲۰۲۵، تروگ، نوین و ورونیتس^۳، ۲۰۲۴؛ عظیم‌زاده، رضوی و مداح، ۲۰۲۰). عملکرد نشان‌دهنده فعالیت یک سازمان است که در طول یک دوره زمانی صورت می‌گیرد و با ارزیابی آن می‌توان کارایی سازمان را مورد سنجش و ارزیابی قرار داد (رضایی و غیب دوست، ۱۳۹۵). از طرفی اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های قرن بیست و یکم، تأکید بر دانش و اطلاعات است. برخلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی دارای فناوری‌های پیشرفته بوده و نیازمند کسب، مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به‌منظور بهبود کارایی خود هستند (فریدونی و جلالی فراهانی، ۱۳۹۶). به‌طوری که در جهان امروز، دانش مهم‌ترین منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و علاقه‌مندی به مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها روزبه‌روز در حال افزایش است (فاریابی و همکاران، ۲۰۲۵).

یکی از ارکان اصلی مدیریت دانش، به اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی در سطوح داخلی سازمان و با سایر سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های همکار است که دارای مزایایی از جمله دسترسی به دانش رقابتی، افزایش مزیت

رقابتی، کسب ارزش و هم‌افزایی است و عدم بهره‌گیری از آن منجر به هدر رفت سرمایه‌ها، تحمیل هزینه‌های سربار و کاهش بهره‌وری خواهد گشت (کرمشاهی و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین موفقیت بلندمدت سازمان‌ها به کسب ذخیره و اشتراک دانش بستگی دارد و استراتژی‌هایی که براساس انباشت دانش نیروی انسانی طراحی شوند کلید مزیت رقابتی‌اند و مدیریت موفق دانش مشخصه اصلی بقای یک سازمان است (رضوی و همکاران^۴، ۱۳۹۶)؛ لذا سازمان‌هایی که راهی کارآمد برای استخراج، استفاده و اشتراک‌گذاری دانش یافته‌اند و به دانش به‌عنوان یک دارایی مطرح می‌نگرند، مدیران آن‌ها رمز موفقیت امروز و فردای خود را به دست آورده‌اند (تروگ و همکاران، ۲۰۲۴). لذا اشتراک دانش بین سازمانی نیز عبارت است از فعالیت در دسترس قرار دادن دانش به عبارتی دانش را در دسترس دیگران قرار دادن. در این مبحث، اشتراک دانش فعالیت آگاهانه و داوطلبانه است و در این زمینه اعتماد یکی از مهم‌ترین منابع در روابط سازمانی است و سازمان‌ها نیز برای اشتراک‌گذاری دانش مستمر نیاز به اعتماد دارند همچنین سازمان‌ها به مدیریت ریسک نشت دانش با مکانیزم‌های حمایتی مناسب دانش نیاز دارند (سلطانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳). همچنین دیگر ابعادی که می‌تواند رابطه اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی و عملکرد سازمانی را تقویت نمایند خدمات نوآورانه است. خدمات نوآورانه در سازمان به ارائه خدمات جدید و خلاقانه به مشتریان، با استفاده از روش‌های جدید و بهبودیافته، اشاره دارد. این خدمات نه تنها باید نیازهای فعلی مشتریان را برطرف کنند، بلکه باید در پی ارائه راه‌حل‌های جدید برای مشکلات و نیازهای بالقوه آن‌ها باشند (تروگ و همکاران، ۲۰۲۴).

با نگاهی به پژوهش‌های انجام شده مشخص شد، فاریابی و همکاران (۲۰۲۵)، پژوهشی تحت عنوان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد استارت‌آپ با تأکید بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری دیجیتال انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش تأثیر مثبت و مستقیم بر عملکرد استارت‌آپ‌ها دارد. همچنین، نوآوری

فکری، حمایت دولت، اشتراک دانش و موفقیت مدیریت دانش» انجام دادند. نتایج نشان داد حمایت دولت برای نوآوری و سرمایه فکری به‌طور قابل توجه و مثبتی بر نوآوری و عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند. با این حال، اشتراک دانش بر نوآوری شرکت تأثیری ندارد. علاوه‌بر این، موفقیت مدیریت دانش به‌طور کامل واسطه رابطه مثبت بین اشتراک دانش و نوآوری شرکت است و نوآوری شرکت تا حدی واسطه روابط مثبت سرمایه فکری و حمایت دولت با عملکرد شرکت است. حال با عنایت به مطالب بیان شده، این پژوهش قصد دارد در قالب مدلی، نقش اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری خدمات نوآورانه بررسی کند.

مدل مفهومی پژوهش

عملکرد سازمانی تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد، به این معنا که برخی عوامل باید وجود داشته باشد تا عملکرد سازمانی شکل بگیرد. یکی از عواملی که به‌عنوان متغیر تأثیرگذار آورده شده است نوآوری خدمات است. به‌کارگیری و بالا بردن استفاده از نوآوری در خدمات به‌تنهایی نمی‌تواند عملکرد سازمانی را ارتقا دهد؛ مگر اینکه استفاده از خدمات نوآورانه با متغیرهای مهم دیگری از جمله اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی همراه شده تا بدین‌وسیله بر عملکرد سازمانی به‌طور مؤثرتری تأثیرگذار باشد. لذا پس از مطالعات کتابخانه‌ای و مرور ادبیات پژوهش و همچنین بررسی روش‌ها و مدل‌های به کار گرفته شده در مطالعات پیشین، محقق بر آن شد، در این راستا و در پژوهش حاضر مشخص نماید آیا توسعه اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی بر میزان عملکرد سازمانی با نقش میانجی‌گری خدمات نوآورانه نقش دارد. لذا پس از مطالعات کتابخانه‌ای و مرور ادبیات پژوهش و همچنین بررسی روش‌ها و مدل‌های به کار گرفته شده در مطالعات پیشین، چهار فرضیه به صورت زیر تعریف شد و در نهایت مدل مفهومی این پژوهش به شکل زیر ارائه شد (شکل ۱):

دیجیتال به‌عنوان میانجی تأثیر مدیریت دانش را تقویت می‌کند و انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز این رابطه را به‌طور مثبت تعدیل می‌کند.

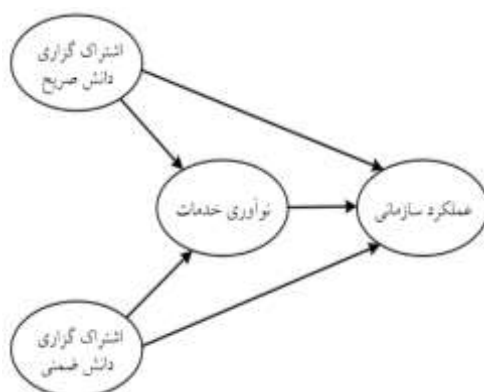
سلطانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۳)، پژوهشی تحت عنوان «کاربست نوآوری در ارتباط بین تفکر راهبردی و عملکرد سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد تفکر استراتژیک و نوآوری توانستند به‌طور مستقیم عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کنند و همچنین نوآوری به‌عنوان متغیر میانجی میان تفکر استراتژیک و عملکرد سازمانی نقش معنادار و مثبتی ایفا کرد.

همچنین و همکارانش (۱۴۰۳)، پژوهشی تحت عنوان «الگوسازی تأثیر مستقیم و میانجی فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی پایدار در موسسات حسابرسی» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرایندهای مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانی پایدار تأثیر مثبت و معناداری دارند. افزون بر این عوامل انسانی، سازمانی و فناوری بر روی فرایندهای مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارند.

از سوی دیگر حسینی و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهش خود به بررسی ارتباط میان مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در اداره ورزش و جوانان پرداختند. نتایج نشان داد که فرایندهای مؤثر مدیریت دانش ایجاد، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش به‌طور مستقیم باعث تقویت نوآوری در سازمان می‌شود.

پاپایونو و همکاران^۱ (۲۰۲۴)، پژوهشی تحت عنوان «نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری بر عملکرد مالی ادراک‌شده در شرکت‌های خدمات ورزشی» انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی، مانند توانمندسازی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین، تأثیر قابل‌توجهی بر فعالیت‌های نوآوری دارند و متعاقباً فعالیت‌های نوآوری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی ادراک‌شده دارند.

همچنین و همکارانش (۲۰۲۴)، پژوهشی تحت عنوان «افزایش عملکرد شرکت از طریق نوآوری: نقش سرمایه



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش و تأثیر عوامل پیشنهاد بر عملکرد سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان یزد

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و هدف‌های موردنظر از نوع کاربردی و به شیوه پیمایشی اجرا گردید. اطلاعات موردنیاز برای انجام پژوهش با استفاده از پرسشنامه به دست آمده است.

جامعه موردنظر کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد بودند؛ که با استناد به کارگزینی آن اداره در سال ۱۴۰۳، تعداد آن‌ها برابر با ۱۸۶ نفر بود. حجم نمونه نیز با توجه به جدول کرجسی و مورگان ۱۲۰ نفر در نظر گرفته شد. ابزار پژوهش به ترتیب پرسشنامه‌های استاندارد اشتراک‌گذاری دانش صریح شامل ۷ گویه و ضمنی شامل

۶ گویه (یاسینی و اردشیر، ۱۳۹۳)، نوآوری خدمات شامل ۵ گویه (محمد شفیعی و همکاران، ۱۳۹۷) و عملکرد سازمانی شامل ۴ گویه (بابایی و اشرف، ۱۴۰۳) بود. بعد از تأیید روایی این پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از استادان مدیریت، میزان پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۸۹ و ۰/۸۵ برآورد شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از شیوه مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و به وسیله نرم‌افزار Smart PLS داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد کارکنان براساس ویژگی‌های جمعیت شناختی

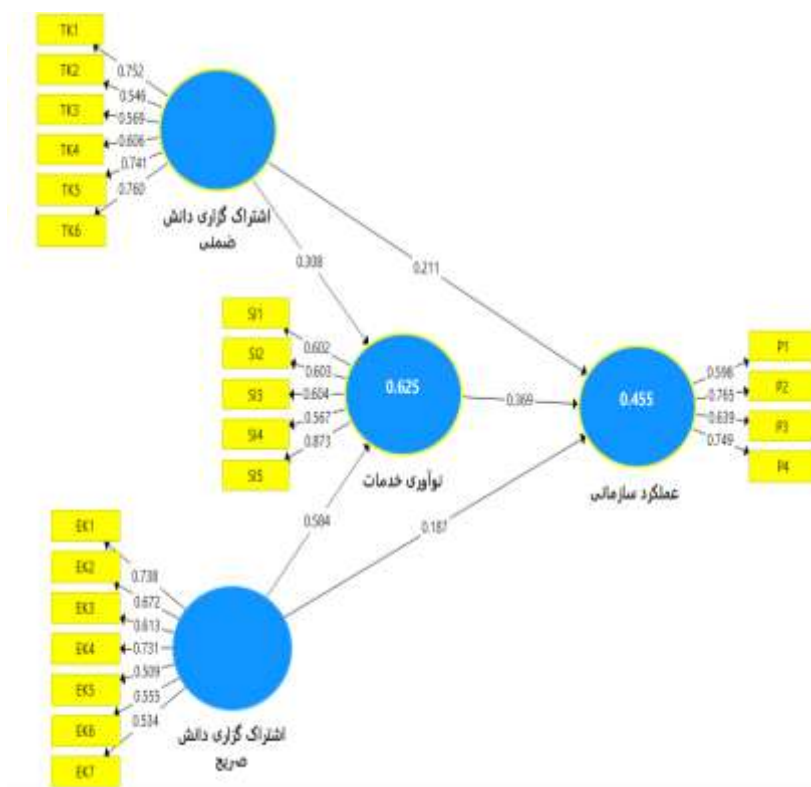
ویژگی‌های دموگرافیک	فراوانی	درصد	جمع فراوانی
سطح تحصیلات	کارشناسی و پایین‌تر	۴۶	۳۸
	کارشناسی ارشد	۷۲	۶۰
	دکتری	۲	۲
	کمتر از ۲۵	۵	۴
سن	۲۵ تا ۳۰	۷	۶
	۳۱ تا ۳۵	۲۴	۲۰
	۳۶ تا ۴۰	۳۸	۳۲
	بیش از ۴۰	۴۶	۳۸
جنسیت	مرد	۸۰	۶۷
	زن	۴۰	۳۳
وضعیت تأهل	متأهل	۹۸	۸۲
	مجرد	۲۲	۱۸

برحسب سطح تحصیلات ۳۸ درصد کارکنان دارای مدرک کارشناسی و پایین‌تر، ۶۰ درصد کارشناسی ارشد و ۲

تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها حاصل از جدول ۱ نشان داد که از تعداد ۱۲۰ نفر نمونه پژوهش از کارکنان

جنسیت ۶۷ درصد مرد و ۳۳ درصد زن بودند و در نهایت برحسب وضعیت تأهل بیشترین درصد کارکنان متأهل با ۸۲ درصد و کمترین درصد مجرد ۱۸ درصد بوده‌اند.

درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند، برحسب وضعیت سن کمترین افراد در گروه سنی کمتر از ۲۵ سال و بیشترین افراد در گروه سنی بیش از ۴۰ سال بودند. براساس



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری ضرایب (t-value)

پایایی مرکب (CR) را ارائه می‌دهد و شاخص R^2 (ضریب تعیین) را به‌عنوان معیاری برای برازش مدل‌های ساختاری گزارش می‌کند. مقادیر بیشتر از ۰/۵ برای میانگین واریانس استخراج‌شده و بیشتر از ۰/۷ برای پایایی مرکب بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است.

ارزیابی برازش مدل

پیش از برازش جزئی مدل یا همان آزمون فرضیه‌های پژوهشی به بررسی برازش کلی مدل مفهومی پرداخته می‌شود. مدل PLS برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، شاخص‌های میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل

متغیر	AVE	ضریب پایایی مرکب (CR)	R ²
اشتراک‌گذاری دانش صریح	۰/۵۲۳	۰/۸۱۲	—
اشتراک‌گذاری دانش ضمنی	۰/۵۱۶	۰/۷۲۵	—
نوآوری خدمات	۰/۵۰۸	۰/۸۵۱	۰/۶۲۵
عملکرد سازمانی	۰/۵۰۴	۰/۸۳۴	۰/۴۵۵

را نشان می‌دهد. همچنین شاخص R^2 که تنها برای متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (متغیرهای پنهانی که

نتایج نشان داد مقدار پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر دو متغیر پنهان مدل مقدار مناسبی

نقش متغیر وابسته در مدل داشته باشند) محاسبه و گزارش می‌شود، برای متغیر «نوآوری خدمات»، «عملکرد سازمانی» که متغیرهای وابسته مدل مفهومی اصلی پژوهش هستند گزارش شده است؛ که یافته‌ها نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد.

جدول ۳. بارهای عاملی برآورد شده و سطح معناداری آن‌ها

متغیرها	سؤالات	بار عاملی	آماره T
اشتراک‌گذاری دانش ضمنی	TK1	۰/۷۵۲	۳۲/۸۲۱
	TK2	۰/۵۴۶	۱۱/۱۴۰
	TK3	۰/۵۶۹	۱۲/۷۶۰
	TK4	۰/۶۰۶	۱۴/۵۶۷
	TK5	۰/۷۴۱	۳۱/۸۴۳
	TK6	۰/۷۶۰	۳۵/۳۴۹
اشتراک‌گذاری دانش صریح	EK1	۰/۷۳۸	۲۸/۰۹۵
	EK2	۰/۶۷۲	۱۸/۳۰۰
	EK3	۰/۶۱۳	۳۰/۷۵۶
	EK4	۰/۷۳۱	۳۰/۰۴۱
	EK5	۰/۵۰۹	۱۰/۰۱۲
	EK6	۰/۵۵۵	۱۲/۶۲۷
نوآوری خدمات	EK7	۰/۵۳۴	۱۴/۰۱۵
	SI1	۰/۶۰۲	۱۲/۸۴۹
	SI2	۰/۶۰۳	۱۴/۵۷۷
	SI3	۰/۶۰۴	۱۲/۳۴۱
	SI4	۰/۵۶۷	۱۱/۴۰۷
عملکرد سازمانی	SI5	۰/۸۷۳	۱۱۰/۷۸۹
	P1	۰/۵۹۸	۱۴/۹۵۴
	P2	۰/۷۶۵	۲۸/۹۹۱
	P3	۰/۶۳۹	۱۴/۹۸۶
	P4	۰/۷۴۹	۲۹/۵۰۱

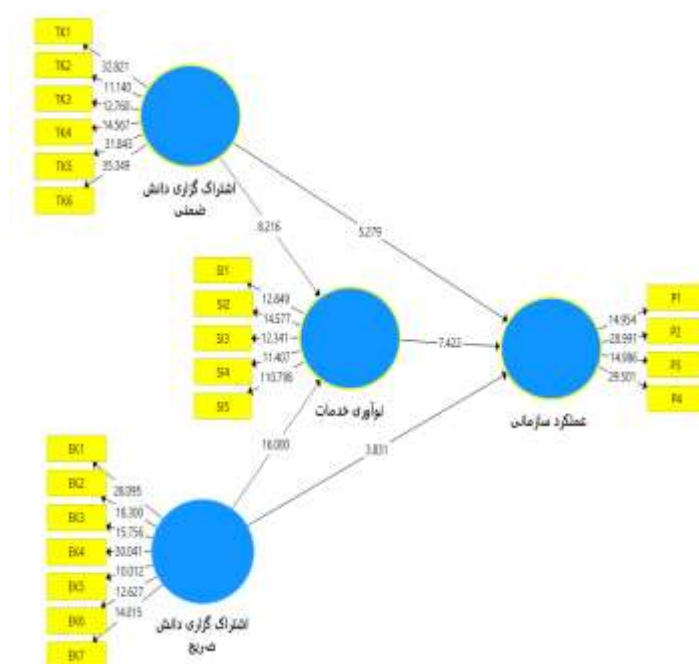
براساس نتایج به دست آمده می‌توان گفت که برای تمامی متغیرهای پنهان، کلیه شاخص‌ها وزن معناداری را ایجاد کرده‌اند و در سطح اطمینان ۹۹ درصد توانسته‌اند بار عاملی معناداری داشته باشند.

جدول ۴. اثرات مستقیم، آماره t و نتیجه فرضیه تحقیق

فرضیه‌های پژوهش	ضریب استاندارد (β)	t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه محقق
اشتراک‌گذاری دانش ضمنی \leftarrow نوآوری خدمات	۰/۳۰۸	۸/۲۱۶	۰/۰۰۱	تأیید می‌شود
اشتراک‌گذاری دانش صریح \leftarrow نوآوری خدمات	۰/۱۸۷	۱۶/۰۰۰	۰/۰۰۱	تأیید می‌شود
اشتراک‌گذاری دانش ضمنی \leftarrow عملکرد سازمانی	۰/۲۱۱	۵/۲۷۹	۰/۰۰۱	تأیید می‌شود
اشتراک‌گذاری دانش ضمنی \leftarrow عملکرد سازمانی	۰/۱۸۷	۳/۸۳۱	۰/۰۰۱	تأیید می‌شود
نوآوری خدمات \leftarrow عملکرد سازمانی	۰/۳۶۹	۷/۴۲۲	۰/۰۰۱	تأیید می‌شود
اشتراک‌گذاری دانش ضمنی \leftarrow نوآوری خدمات \leftarrow عملکرد سازمانی	۰/۱۱۵	۵/۴۰۲	۰/۰۰۱	تأیید می‌شود
اشتراک‌گذاری دانش صریح \leftarrow نوآوری خدمات \leftarrow عملکرد سازمانی	۰/۲۱۵	۶/۸۷۰	۰/۰۰۱	تأیید می‌شود

عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشت. همچنین نوآوری خدمات بر عملکرد سازمانی نقش مثبت و معناداری داشت. همچنین نوآوری خدمات میان اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح و عملکرد سازمانی نقش مثبت و معناداری ایفا کرد.

یک نوع روابط بین متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری از نوع اثر مستقیم است. اثر مستقیم که درواقع یکی از اجزاء سازنده مدل‌های معادلات ساختاری است و رابطه جهت‌داری را میان دو متغیر نشان می‌دهد. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح بر نوآوری خدمات و



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد و بارهای عاملی

نوآوری خدمات تأثیر مثبت و معناداری داشت. به عبارتی در صورتی که به عوامل مؤثر بر توسعه اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد توجه گردد، نوآوری در خدمات افزایش خواهد یافت. این نتیجه از پژوهش با نتایج پژوهش‌های حسینی و همکاران (۱۴۰۲)، حسینی و رضوی (۱۳۹۶)، فارابی و همکاران (۲۰۲۵) و تروگ و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا بود. به‌طوری که فارابی و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهش خود نشان دادند نوآوری دیجیتال تأثیر مثبت و مستقیم بر عملکرد استارت‌آپ‌ها دارد. به نظر می‌رسد مجهز نمودن کارکنان سازمان به دانش حرفه‌ای، توانایی کسب و اشتراک‌گذاری دانش، طبقه‌بندی دانش سازمانی، بهره‌گیری از دانش برای حل مشکلات سازمانی و انتقال دانش سازمانی میان کارکنان به دلیل نقش بسزایی که در توسعه کارکنان سازمان دارد، نوآوری خدمات سازمان را نیز ارتقا می‌دهد. از دیگر نتایج پژوهش نشان داد اشتراک‌گذاری

بحث و نتیجه‌گیری

اشتراک‌گذاری دانش به معنای منتقل کردن دانش یعنی اطلاعات، مهارت‌ها یا تخصص بین افراد سازمان‌ها است. این فرایند می‌تواند به صورت شخصی یا الکترونیکی انجام شود و مزایای زیادی برای افزایش نوآوری، رقابت‌پذیری و عملکرد سازمان دارد. همچنین با افزایش مشکلات و پیچیده شدن فضای رقابتی سازمان‌ها، نیاز به راه‌حل‌های بهتر و مبتنی بر دانش در جهت ارتقای عملکرد سازمانی بیش‌ازپیش حائز اهمیت است. از این‌رو در پژوهش حاضر محقق بر آن شد که با نگاهی وسیع مدلی در زمینه میزان تأثیر اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح با تأکید بر نقش نوآوری خدمات میان کارکنان بر میزان عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد ارائه نماید.

یافته‌های پژوهش براساس مدل‌سازی معادلات ساختاری حاکی از آن بود، اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح بر

و معناداری داشت که این نتیجه از پژوهش با پژوهش‌های رضوی و همکاران (۲۰۲۴) و پاپایونو و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا بود.

از آنجایی که براساس نتایج پژوهش حاضر نوآوری خدمات به‌طور مستقیم عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد، به نظر می‌رسد این امر به دلیل افزایش بهره‌وری، خلق خدمات جدید، تقویت رقابت‌پذیری و ایجاد فرصت‌های رشد جدید در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد است.

در نتیجه با توجه به نگاهی کلی به نتایج پژوهش حاضر طراحی ساختار دانش‌مدار در تمام سطوح اداره کل ورزش و جوانان استان یزد در بهبود وضعیت عملکرد سازمانی مؤثر خواهد بود و در این راستا، مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان یزد به‌عنوان ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی نقش مهمی بر عهده دارند. لذا لازم است مدیران ستادی مختلف اداره کل ورزش و جوانان استان یزد به آموزش و اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان خود بیش از پیش اهمیت دهند و یکی از اولین فعالیت‌هایی که باید از طرف مدیران این سازمان مدنظر قرار گیرد و در بخش‌های مختلف به آن تأکید شود، نیازسنجی‌های آموزشی با تأکید بر اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش و تعیین برنامه‌های مستمر آموزشی ویژه بخش‌های مختلف اداره کل ورزش و جوانان استان یزد است. تا بدین وسیله ضمن ارتقای نوآوری خدمات، عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان یزد توسعه یابد.

References

- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
 Azimzadeh, S. M., Razavi, S. M., & Maddah, S. M. (2020). Enhancing brand performance based on brand orientation, brand identity and brand equity (case study: the sport and youth general office in Yazd). *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*, 10(2), 96-103. (In Persian)
 Babaei, Y., & Ashraf, S. (2024). Investigating the role of organizational culture on organizational performance in the hospitality industry. *Tourism Management*

دانش ضمنی و صریح بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشت. به عبارتی در صورتی که مدیران و مسئولان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد به ابعاد اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح توجه نمایند باعث خواهند شد عملکرد سازمانی بهبود یابد.

با توجه به مطالعات پیشین مشخص شد، این نتیجه از پژوهش با نتایج پژوهش‌های کرمشاهی و همکاران (۱۴۰۳) و سلطانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۳)، هم‌راستا بود. به‌طوری که کرمشاهی و همکاران (۱۴۰۳)، نشان دادند که فرایندهای مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانی پایدار تأثیر مثبت و معناداری دارند. افزون بر این عوامل انسانی، سازمانی و فناوری بر روی فرایندهای مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارند. لذا به نظر می‌رسد ارتقای اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح در میان کارکنان و ایجاد شرایط و فرصت‌هایی برای یادگیری بیشتر آنان به‌عنوان عامل زیر بنایی در بهبود و توسعه عملکرد سازمانی باشد. از سوی دیگر نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اشتراک‌گذاری دانش صریح بر عملکرد عملیاتی و اشتراک‌گذاری دانش ضمنی بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری نداشت که این نتیجه از پژوهش با پژوهش‌های کرمشاهی و همکاران (۲۰۲۲)، هم‌راستا بود به‌طوری که آن‌ها نیز در پژوهش به این نتیجه دست یافتند که دو بعد اشتراک‌گذاری دانش شامل ابعاد صریح و ضمنی به ترتیب بر دو بعد عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی تأثیر معناداری نداشت. نتایج نشان داد نوآوری خدمات بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت

- Studies of the Smart Era*, 1(1), 188-205. (In Persian)
<https://doi.org/10.22072/tmsse.2024.722007>
 Cravens, K., S., Oliver, E., G., Stewart, J., S., (2010). *Can a positive approach to performance evaluation accomplish your goals? Kelley School of Business*, 53(3), 269-279.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.005>
 Faryabi, M., Rahimiaghdam, S., Ranjbar Areshtanab, Z. & Ghorbanimoaddab, Z. (2025). The Effect of Knowledge Management on Startup Performance with Emphasis on Strategic Flexibility and Digital Innovation. *Business Intelligence Management Studies*, 14(53), 1-32.
<https://doi.org/10.22054/ims.2025.82721.2>

- 541
Fereydooni, M., & Jalali Farahani, M. (2017). The Model of the Relationship between Processes of Knowledge Management and Strategic Thinking. *Journal of Sport Management*, 8(6), 874-861. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jsm.2017.60768>
- Hosseini, H., & Razavi, S. M. J. (2016). Analysis of the role Depression of learning and experience on dimensions of organizational learning and innovation in department of sport and youth employment Yazd. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 3(2), 99-107. <https://doi.org/20.1001.1.25384023.1395.3.2.10.1>
- Hosseini, S. S., & Rostamkhani, H., & , M. (2023). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Innovation in Sports and Youth Administration. *Quantitative Studies in Management*, 52(14), 89-104. (In Persian) Doi: [10.30495/qrm.2023.705441](https://doi.org/10.30495/qrm.2023.705441)
- Karamshahi, B., Fazel, A., & Harandi, A. (2025). Modeling the Direct and Mediating Effect of Knowledge Management Processes on Sustainable Organizational Performance in Auditing Companies. *Audit knowledge*, 24(97), 115-145. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133869>
- Mohammad Shafiee, M., Tavakoli, H., & Tabaeian, R. A. (2018). The Effect of Market Orientation, Service Innovation and Service Quality on Brand Preference and Willingness to Pay Higher Prices: Study of Rail Transport Companie's Passengers. *Quarterly Journal of Brand Management*, 5(1), 169-204. (In Persian) <https://doi.org/10.22051/bmr.2018.20508.1514>
- Papaioannou, A., Dimitropoulos, P., Koronios, K., & Marinakos, K. (2024). Perceived financial performance in sport services firms: the role of HRM practices and innovation. *Evidence-based HRM*, 12(1), 1-22. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2022-0250>
- Piątkowska, M., Moslehi, L., Goudarzi, M., & Alidoust Ghahfarokhi, E. (2025). Analysis of knowledge creation practices and organisational performance in sports organisations: a comparative study. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(2), 177-187. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2366303>
- Razavi, S. M. J., Ramkissoon, H., & Sahebkar, M. A. (2025). The business orientation, knowledge creation, and performance: the mediating role of product innovation capability in sport companies. *International Journal of Knowledge and Learning*, 18(6), 640-664. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2025.149859>
- Razavi, S. M. J., Talebpour, M., & Ramkissoon, H. (2024). The impact of entrepreneurial orientation and human capital on firm performance: the mediating role of technological innovation capability. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 21(4), 377-406. Doi: [10.1504/IJLIC.2024.142379](https://doi.org/10.1504/IJLIC.2024.142379)
- Razavi, S. M., Jalili Shishivan, A., Hosseini, H., & Keshavarz, M. M. (2017). Communication Model the Role Knowledge Management on the Organizational Entrepreneurship and Employee Empowerment in Department of Youth and Sport of Yazd. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(4), 11-20. (In Persian) https://journals.pnu.ac.ir/article_4352.html
- Rezaei, F., & Dost Hamed, Gh. (2017). Reviewing the Financial Performance of the Banking Industry by the Windrock. *Development and Development Management*, 8(4), 33-43. (In Persian) <https://doi.org/10.24297/ijmit.v10i5.621>
- Rostamkhani, H., Hoseini, S. S., & Panahi, M. (2023). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Innovation in Sports and Youth Administration. *Journal of Quantitative Studies in Management*, 52(14), 89-103. (In Persian) Doi: [10.30495/qrm.2023.705441](https://doi.org/10.30495/qrm.2023.705441)
- Soltanzadeh, A., Nikaeen, Z., Haji Anzehaie, Z., & Manouchehri, J. (2024). Application of innovation in the relationship between strategic thinking and organizational performance in sports federations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 11(1), 79-90. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/fmss.2023.67718>

2519

Truong, B. T. T., Nguyen, P. V., & Vrontis, D. (2024). Enhancing firm performance through innovation: the roles of intellectual capital, government support, knowledge sharing and knowledge management success. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 188-209. (In Persian)

<https://doi.org/10.1108/JIC-08-2023-0181>

Yasini A., & Shiri, A. (2014). The effect of teachers' self-motivation and social capital on their willingness to share tacit and explicit knowledge. *Bi-Quarterly Journal of Educational and Scholastic Studies*, 3(8), 87-113. (In Persian) Dor: [20.1001.1.2423494.1393.3.1.4.0](https://doi.org/10.1108/JIC-08-2023-0181)