



## واکاوی نقش فرآیندهای مدیریت دانش در استفاده از استراتژی‌های رقابتی برای دستیابی به نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان

لیلا آندرواژ<sup>۱</sup>، سولماز صدرجهانی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۱

### چکیده

پژوهش حاضر به واکاوی نقش فرآیندهای مدیریت دانش در استفاده از استراتژی‌های رقابتی برای دستیابی به نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان پرداخته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از مدیران شرکت‌های دانش بنیان بوده با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ۲۰۳ نفر انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده پرسشنامه بوده و روایی و پایایی آن تأیید شد. نرم افزارهای مورد استفاده اس پی اس اس و اسمارت پی ال اس بودند. نتایجی که حاصل شده نشان از آن داشت که فرآیندهای مدیریت دانش با ضریب مسیر ۰/۹۷۳ و ضریب  $t$  ۴/۶۳۶ بر استراتژی‌های رقابتی و با ضریب مسیر ۰/۷۳۴ و ضریب  $t$  ۸/۸۲۹ بر نوآوری، و استراتژی‌های رقابتی با ضریب مسیر ۰/۲۵۰ و ضریب  $t$  ۲/۹۵۵ بر نوآوری تأثیر دارد. استراتژی‌های رقابتی با ضریب مسیر ۰/۲۴۳ و ضریب  $t$  ۲/۹۴۳ توانست رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و نوآوری را میانجی‌گری نماید. فلذا در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران شرکت‌های دانش بنیان با بهبود فرآیندهای مدیریت دانش و بکارگیری استراتژی‌های رقابتی موثر در سازمان زمینه را جهت افزایش نوآوری مهیا ساخته و به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند.

**واژگان کلیدی:** فرآیندهای مدیریت دانش، استراتژی‌های رقابتی، نوآوری، شرکت‌های دانش بنیان

<sup>۱</sup>. گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین المللی خرمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، خرمشهر، ایران (نویسنده مسئول).

leila.andervazh@gmail.com

<sup>۲</sup>. گروه مدیریت بازرگانی، واحد امارات متحده عربی، دانشگاه آزاد اسلامی، امارات، دبی.

## مقدمه

اقتصاد امروز را اقتصاد دانشی نام نهاده‌اند و از نظر بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت و سازمان، مهمترین منبعی که برای سازمان‌ها می‌تواند ارزش افزایی پایدار داشته باشد، دیگر منابع مالی و فیزیکی نیست، بلکه در اختیار داشتن و استفاده از دانش است. از این رو مدیریت دانش در سازمان‌ها، یکی از حساس‌ترین اقدامات به شمار می‌رود که اکثر سازمان‌ها نمی‌توانند به خوبی از عهده آن بریابند (رجبی فرجاد و همکاران، ۱۴۰۰). مدیریت دانش به انتخاب، تلخیص، ذخیره‌سازی، سازمان‌دهی، دسته‌بندی و انتقال اطلاعات ضروری برای کسب و کار شرکت می‌پردازد و به عنوان یک راهبرد بهینه‌سازی نظام‌مند و حساب شده تجاری، عملکرد و مزیت رقابتی شرکت را بهبود می‌بخشد (خلیق و رنجبریان، ۱۴۰۰). در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به یک موضوع بسیار مهم و حیاتی مورد بحث در متون کسب و کار تبدیل شده است و دانش، هسته اصلی رقابت در اقتصاد پیشرفته محسوب می‌شود (هو و همکاران، ۲۰۱۸<sup>۱</sup>). در واقع دانش جهت حفظ مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی ضروری است و تاکید بر دانش و اطلاعات اصلی‌ترین مولفه سازمان‌های هوشمند در قرن حاضر است (وحیدی و دانش، ۱۴۰۱). بهبود فعالیت‌های نوآورانه و بهره‌وری نیروی انسانی، وجه پیچیده مدیریت دانش است. در سازمان‌هایی که حفظ و ارتقای موقعیت شغلی بستگی به دانش افراد دارد و دانش کسب شده به آنان قدرت می‌دهد، اشتراک دانش برابر با به خطر افتادن و آسیب‌پذیری موقعیت شغلی تلقی می‌شود (ترن و همکاران، ۲۰۲۲<sup>۲</sup>). نوآوری برای سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و رشد در بازار دانش محور فعلی بسیار مهم است (جوردائو و همکاران، ۲۰۲۰<sup>۳</sup>). شرکت باشد به طور مداوم به منظور باقی ماندن در بازارهای رقابتی به نوآوری دست یابد و برای افزایش اثربخشی به فرآیند نوآوری در مدیریت توجه کند (گوموس، ۲۰۱۵<sup>۴</sup>). اگرچه فشار نوآوری، سطح رقابت را برای صنایع بالا برده و موفقیت را برای سازمان‌ها بسیار دشوار کرده است، اما به روشنی ملاحظه می‌شود تاثیر این امر بر جامعه مثبت بوده است چرا که نوآوری این امکان را فراهم ساخته تا طیف گسترده‌تری از کالاها و خدمات به مردم در سراسر جهان ارائه شود. لذا داشتن استراتژی و فرآیندهای مدیریتی نوینی که شرکت‌های دانش بنیان را به سوی موفقیت در این گام هدایت کند، نیاز است (رجبی فرجاد و همکاران، ۱۴۰۰).

بنابراین شناخت و تلفیق منابع دانش در فرآیند نوآوری و همچنین مدیریت دانش از منظر راهبردی دو عامل مهم و اثرگذار در کسب مزیت رقابتی برای شرکت هستند. از این رو در شرکت‌های امروزی با توجه به ماهیت گسترده علوم نمی‌توانند فقط متکی به منابع داخلی و یا پژوهش و توسعه درونی باشند و به توجه و بهره‌گیری از منابع، ایده و فناوری خارج از سازمان نیز نیاز مبرم دارند (قربانی زاده، ۱۴۰۰). بهبود عملکرد نوآوری برای سازمان‌های مبتنی بر دانش، که خروجی نوآورانه‌ای را با تکیه بر کار دانش و تمرکز بر مدیریت استراتژیک دانش تولید می‌کنند، حیاتی است (تایس و همکاران، ۲۰۲۰<sup>۵</sup>). دانشگاهیان و جوامع تجاری فرآیندهای مدیریت دانش (KM) را به عنوان قابلیتی تأیید می‌کنند که استفاده از منابع دانش را برای ارتقای نوآوری کرده و مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها فراهم می‌سازد (میگدادی، ۲۰۲۰<sup>۶</sup>؛

<sup>1</sup> Hu et al<sup>2</sup> Tran et al<sup>3</sup> Jordão et al<sup>4</sup> Gümüş<sup>5</sup> Thaise et al<sup>6</sup> Migdadi

نظری و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۲۰؛ عمران و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۲۱؛ لای و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۲۱). دیدگاه اقتضایی مدیریت دانش نشان می‌دهد که همسویی منابع مدیریت دانش سازمان برای دستیابی به استراتژی تجاری/رقابتی به آن‌ها کمک می‌کند تا نتایج بهتری مانند نوآوری بالاتر به دست آورند (میاو و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۲۱؛ لای و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۲۲). مطالعات قبلی نشان می‌دهد که فرآیندهای مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از استراتژی‌های رقابتی اثربخشی و تمایز برای تولید خروجی نوآورانه حمایت کنند (نگاه و وونگ،<sup>۶</sup> ۲۰۲۰). گزینش راهبرد رقابتی مناسب، یک فعالیت بسیار مخاطره آمیز و پیچیده ای می‌باشد. تصمیماتی که در جهت تدوین راهبردها در سازمان‌ها آنان را متعهد به تولید محصولات خاص در بازار خاص پرداخته تا از فناوری‌ها و منابع شناخته شده بهره بگیرند. بنابراین، سازمان‌ها در تلاشند تا با تدوین راهبرد مناسب به رشد و بقا برسند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۹). تئوری پروتر (۱۹۸۰) از جمله دیدگاه‌های مؤثری بوده که رفتار راهبردی را در شرکت ارائه می‌دهد. به بیان این نظریه پرداز، شرکت‌ها برای اینکه بتوانند به سطح بالایی از عملکرد خود برسند لازم است تا به سه نوع راهبرد رقابتی برسند که به آن راهبرد رقابتی عموماً می‌نامند و می‌توان آن را در همه صنعت‌ها و در همه سازمان‌ها بکار برد. که تحقیق حاضر بر دو استراتژی تمایز و مقرون به صرفه بودن تمرکز کرده است. از طرف دیگر شرکت‌های دانش بنیان، نقش بسزایی در تحقق سیاست‌های اقتصاد کشور ایران دارند و موجب حرکت گسترده دانشگاهیان به سمت کسب و کار نوآورانه و فناورانه هستند و علاوه بر حصول ارزش افزوده، با درآمدزایی پایدار و گردش مالی بالا، نقش بسزایی در اشتغال زایی بر عهده دارند. در سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور تأکید بر هدف‌ها و راهبردهای بلندمدت برای رسیدن به توسعه شده است و راهبرد اصلی توسعه کشور را توسعه شرکت‌های دانش بنیان قرار داده است (رضایی و خاکزادیان، ۱۴۰۰). فلذا امروزه بقای شرکت‌های دانش بنیان منوط به نوآوری مداوم در محصولات و راهبردهایشان است تا بتوانند پاسخگوی نشانه‌های تغییر محیطی از جمله تغییر نیازهای روز افزون مشتریان باشند. نوآوری به عنوان محرک و پیشران اصلی و مهم موفقیت در این شرکت‌ها شناخته شده است (شاکری و همکاران، ۱۴۰۱). علاوه بر این، شرکت‌های دانش بنیان از اهمیت زیادی در کشور برخوردار هستند. این شرکت‌ها نیاز به نوآوری و انتقال دانش بین کارکنان دارند. تحقیقات نشان داده هر چه نوآوری در سازمان بالا باشد سهم و سود بازار نیز بالا می‌رود (مسا و تسا،<sup>۷</sup> ۲۰۰۹). از خصوصیات و مزایای این شرکت‌ها سازگاری با نوآوری است. تجربیات نشان داد که سازمان‌ها در رشد و رونق فناوری و رشد اشتغال نقش زیادی داشته است (مولایی و همکاران، ۱۳۹۷). اخیراً بر ضرورت نوآوری در سازمان‌ها تأکید زیادی شده که در این بین شرکت‌های دانش بنیان نقش بسزایی دارد و خط مشی گذاران به بالا بردن عملکرد این سازمان توجه زیادی داشتند (اصفهانی و همکاران،<sup>۸</sup> ۲۰۱۶). علاوه بر این اگر شرکت‌های دانش بنیان با حمایت‌های پژوهشی می‌توانند رشد کنند. هدف از این مطالعه واکاوی نقش فرآیندهای مدیریت دانش در استفاده از استراتژی‌های رقابتی برای دستیابی به نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان می‌باشد.

<sup>1</sup> Nazari et al

<sup>2</sup> Imran et al

<sup>3</sup> Lai et al

<sup>4</sup> Miao et al

<sup>5</sup> Lai et al

<sup>6</sup> Ngah and Wong

<sup>7</sup> Massa, S., & Testa

<sup>8</sup> Isfahani et al

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش نمای اقتضایی مدیریت دانش

دیدگاه اقتضایی مدیریت دانش بیان می‌کند که عملکرد فرآیندهای مدیریت دانش به شرایطی بستگی دارد که سازمان در آن فعالیت می‌کند. همچنین اشاره به این دارد که فرآیندهای مدیریت دانش با توجه به نیازهای استراتژیک سازمان برای عملکرد بهینه اتخاذ گردد (دایبک و کیسلینگ،<sup>۱</sup> ۲۰۱۹). نوآور بودن برای شرکت‌های دانش بنیان جهت و توانایی جذب دانش بسیار ضروری می‌باشد (فریکسانت و ریاب،<sup>۲</sup> ۲۰۲۲). سازمان‌ها باید از منابع دانش خود برای اجرای استراتژی رقابتی خود استفاده کنند (میاو و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۲۱). سازمان‌های نوآورانه دانش جدید را برای دستیابی به اهداف استراتژیک رقابتی خود در توسعه محصولات و خدمات متمایز به اشتراک گذاشته و استفاده می‌کنند. چنین شرکت‌هایی همچنین به دنبال مقرون به صرفه بودن هستند (نگا و وانگ،<sup>۴</sup> ۲۰۲۰). در این زمینه، شرکت‌های دانش بنیانی که دارای فرآیندهای مدیریت دانش هستند، نیاز به حمایت از استراتژی‌های رقابتی شرکت برای به حداکثر رساندن نوآوری و کسب مزیت رقابتی دارند. اگرچه نوآوری به عنوان اساسی‌ترین نتیجه فرآیندهای مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود (ژائو و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۲۲)، اما هیچ یک از تحقیقات برای بررسی تأثیر هم افزایی فرآیندهای مدیریت دانش و استراتژی‌های رقابتی بر نوآوری شرکت‌ها دور از دسترس نبوده است (لای و همکاران،<sup>۶</sup> ۲۰۲۲). بحث بالا نشان می‌دهد که دانستن تأثیر این همسویی بر نوآوری مناسب است، زیرا نوآوری به شرکت‌های دانش بنیان کمک می‌کند تا به مزیت رقابتی دست یابند.

## فرآیندهای مدیریت دانش

دانش، با عناوینی همچون شایستگی‌های اصلی بعنوان منبعی برای مزیت رقابتی و ایجاد کردن ارزش برای سازمانها در کل دنیا مطرح شده است (سیف‌اللهی و ابراهیمی خراجو،<sup>۷</sup> ۱۴۰۰). همواره در بیشتر سازمان‌ها در سر تا سر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خود می‌باشند. در این راستا یکی از مناسب‌ترین راهبردها، تمرکز بر روی دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است (رشیدعلیپور و همکاران،<sup>۸</sup> ۱۳۹۸). بررسی مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت دانش عامل مهمی در بهبود عملکرد سازمان می‌باشد (ابوبکر و همکاران،<sup>۹</sup> ۲۰۱۷). خین و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) بر اهمیت شناسایی ویژگی‌های خاص دانش مشتری تأکید داشتند چرا که این ویژگی‌ها موجب بهبود عملکرد عملیات خواهد شد به طوری که براساس ادعای طاهرپور و همکاران (۲۰۱۴) استفاده از دانش مشتری این امکان را برای شرکت‌ها فراهم می‌سازد تا با ایجاد محیطی خلاق جهت مشارکت و تعامل با مشتری به عملکرد بهتری دست یابند؛ به عبارت دیگر، شرکت‌ها از طریق تعامل با مشتریان خود یاد می‌گیرند و به این ترتیب می‌توانند از طریق ارضای نیاز مشتریان عملکرد شرکت را بهبود بخشند (پراهوند و راماسوامی،<sup>۱۱</sup> ۲۰۰۴). هیچ تعریف جهانی از فرآیندهای مدیریت دانش وجود

<sup>1</sup> Dabic and Kiessling

<sup>2</sup> Miao et al

<sup>3</sup> Ngah and Wong

<sup>4</sup> Zhao et al

<sup>5</sup> Lai et al

<sup>6</sup> Abubakar et al

<sup>7</sup> Xin et al

<sup>8</sup> Prahalad & Ramaswamy

ندارد (میگدادی،<sup>۱</sup> ۲۰۲۰). با این حال، برای پژوهش حاضر چهار فعالیت اصلی مدیریت دانش از جمله: به اشتراک گذاری، ایجاد، کسب دانش و ایجاد پایگاه دانش یا ذخیره دانش به عنوان فرآیندهای مدیریت دانش مدنظر قرار داده است. همانطور که توسط آندریوا و کیانتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) بحث شد، به اشتراک گذاری دانش عبارت است از؛ تبادل اطلاعات و دانش بین کارکنان، مدیران، واحدهای سازمانی و شرکای استراتژیک. ایجاد دانش با ایده‌های جدیدی در مورد محصولات، خدمات و روش‌های کاری ارائه می‌شود. کسب دانش عبارت است از کسب دانش از طریق منابع مختلف دانش از خارج از شرکت مانند مشتریان، منابع صنعتی، موسسات تحقیقاتی، پتنت‌ها و مجوزها. پایگاه دانش، سطح دانش موجود در یک مخزن سازمانی در مورد حوزه‌های متمایز و چندگانه فناوری، تخصص و پورتفولیوهای مشتری است (جین و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۵). اثر یک پایگاه دانش بر عملکرد نوآوری به اندازه کافی بررسی نشده است (نیو و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۰) بنابراین، این مقاله شامل ایجاد یک پایگاه دانش به عنوان یک بعد تشکیل دهنده فرآیندهای مدیریت دانش است. نتیجه اصلی این فرآیندها تولید نوآوری در سازمان‌ها است.

### استراتژی رقابتی

سازمان‌ها به یک استراتژی رقابتی برای ارائه ارزش برتر نیاز دارند؛ زیرا رقابت برای بهبود کیفیت خروجی ضروری است. در نوع‌شناسی استراتژی‌های رقابتی، تمایز و مقرون به صرفه بودن پورتر، پذیرفته شده‌ترین استراتژی رقابتی برای ارزیابی تناسب آن در میان سایر فرآیندهای سازمانی مکمل و افزایش عملکرد نوآوری است (بایراکتار و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۱۷). با اتخاذ نوع شناسی پورتر<sup>۶</sup> (۱۹۸۵)، استراتژی رقابتی را به عنوان پیگیری سازمان برای تمایز و مقرون به صرفه بودن، تمرکز بر تولید محصولات/خدمات منحصر به فرد و با کیفیت با قیمت پایین تر از رقبا می‌توان تعریف کرد.

### نوآوری

نوآوری فرآیندی است که در آن دانش جدید کسب، انتشار و ادغام می‌شود تا دانش جدیدی که محصولات و خدمات را در برمی‌گیرد، ایجاد شود. نوآوری اساساً پذیرش ایده‌های جدید برای فناوری جدید، محصول جدید، خدمات جدید و غیره است (اکبری و کشاورزپور، ۱۴۰۱). به عبارت دیگر نوآوری شامل معرفی محصولات و خدمات جدید به بازار به موقع (مرتبط با محصول)، کارایی و سرعت (مربوط به فرآیند)، فناوری جدید و طرح بازاریابی (مربوط به بازار) و تشویق کلی به ایده‌ها و نوآوری‌های جدید توسط اعضای سازمانی می‌باشد (تایس و همکاران،<sup>۷</sup> ۲۰۲۰). این مزیت رقابتی را نسبت به سایر شرکت‌ها برای سازمان فراهم می‌کند چرا که نتایج نوآوری را به رشد بازار بالاتر، عملکرد شرکت و رقابت پذیری ارتقا می‌دهد (عمران و همکاران،<sup>۸</sup> ۲۰۲۱).

<sup>1</sup> Migdadi

<sup>2</sup> Andreeva and Kianto

<sup>3</sup> Jin et al

<sup>4</sup> Niu et al

<sup>5</sup> Bayraktar et al

<sup>6</sup> Porter's

<sup>7</sup> Thaise et al.

<sup>8</sup> Imran et al

## فرآیندهای مدیریت دانش و نوآوری

نوآوری یک شرکت به توانایی آن در استفاده از دانش بستگی دارد (نظری و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۲۰). فرآیندهای مدیریت دانش به عنوان یک رسانه برای القای تازگی در محصولات و خدمات عمل می‌کند که منجر به نوآوری می‌شود (کاستا و مونتیرو،<sup>۲</sup> ۲۰۱۶). فرآیندهای مدیریت دانش به بهره‌برداری از عملکرد فرآیندهای کسب و کار برای افزایش دانش مربوط به وظایف کارکنان عملیاتی که شامل نوآوری و ریسک است کمک می‌کند (اولیوکیپ،<sup>۳</sup> ۲۰۱۲). فرآیند اکتساب دانش، دانش خارجی را در پایگاه دانش سازمان ادغام می‌کند، بنابراین به ایجاد نوآوری کمک می‌کند (لی و نگوین،<sup>۴</sup> ۲۰۱۷). پایگاه دانش یک شرکت شامل وسعت دانش است که شامل انواع دانش بازار و صنعت است و عمق دانش به پیچیدگی دانش مربوطه اشاره دارد (بیرلی و چاکرابارتی،<sup>۵</sup> ۱۹۹۶). ایجاد ایده‌ها، محصولات و فرآیندهای جدید را ترویج می‌کند که به عملکرد نوآوری شرکت‌ها کمک می‌کند. اشتراک دانش انتقال مؤثر دانش به گیرندگان را با درونی‌سازی کافی برای عمل بر اساس آن و ایجاد چیزی جدید تضمین می‌کند (بکارافرناندز و سابهروال،<sup>۶</sup> ۲۰۱۴). به این ترتیب، به اشتراک‌گذاری دانش باعث تسهیل ایجاد دانش جدید و افزایش نوآوری می‌شود (منیر و به،<sup>۷</sup> ۲۰۱۹). خلق دانش، پرورش ایده‌های جدید و کشف مفاهیم در ذهن افراد و سازمان‌ها است (نوناکا،<sup>۸</sup> ۱۹۹۴) و اجرای موفقیت آمیز این ایده‌ها برای اهداف تجاری منجر به نوآوری می‌شود. فرآیندهای مدیریت دانش به اشتراک‌گذاری، ایجاد، اکتساب و ذخیره به شرکت‌ها کمک می‌کند تا دانش را از داخل و خارج برای تولید خروجی نوآورانه دریافت کنند (عمران و همکاران،<sup>۹</sup> ۲۰۲۱).

## فرآیندهای مدیریت دانش و استراتژی‌های رقابتی تمایز و اثربخشی هزینه

فرآیندهای مدیریت دانش با ارائه دانش لازم برای تمایز و مقرون به صرفه بودن به تحقق اهداف استراتژیک کسب و کار کمک می‌کند (نگاه و ونگ،<sup>۱۰</sup> ۲۰۲۰). شرکت‌ها برای تولید محصولات و خدمات متمایز و مشتری محور به دانش شخصی تکیه می‌کنند. جایی که دانش برای توسعه ایده‌های جدید از طریق حداکثر تعامل بین اعضای سازمان به اشتراک گذاشته شده و ایجاد می‌شود؛ و شرکت‌هایی که بر مقرون به صرفه بودن و کارایی تولید تمرکز می‌کنند تمایل دارند دانش را در جایی که دانش جمع‌آوری، ذخیره و مجدداً استفاده می‌شود، کدگذاری کنند تا هزینه ارائه هر مورد از اطلاعات را به حداقل برسانند (دوناتا و گوادامیلاس،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۱). ترکیب استراتژی دانش شخصی سازی و کدگذاری، به اشتراک‌گذاری دانش شخصی شده، درس‌های آموخته شده از طریق جلسات ذینفعان و جوامع تجربی و استفاده از دانش بدون از طریق چارچوب‌های نظارتی و بررسی هزینه‌ها به سازمان کمک می‌کند تا هزینه رقابتی، کارایی خدمات و کیفیت را حفظ کند (اولیوکیپ،<sup>۱۲</sup> ۲۰۱۲). شرکت‌ها هر دو استراتژی مدیریت دانش را برای بهره‌مندی از مزایای مدیریت

<sup>1</sup> Nazari et al

<sup>2</sup> Costa and Monteiro

<sup>3</sup> Oluikpe

<sup>4</sup> Li and Nguyen

<sup>5</sup> Bierly and Chakrabarti

<sup>6</sup> Becerra-Fernandez and Sabherwal

<sup>7</sup> Munir and Beh

<sup>8</sup> Nonaka

<sup>9</sup> Imran et al

<sup>10</sup> Ngah and Wong

<sup>11</sup> Donate and Guadamillas

<sup>12</sup> Oluikpe

دانش برای اجرای استراتژی تجاری شرکت اتخاذ می‌کنند. تمرکز تنها بر دانش جدید می‌تواند کارایی هزینه را کاهش دهد در حالی که تمرکز منحصرأ بر کسب دانش و پایه می‌تواند نوآوری‌ها را با مشکل مواجه کند. سازمان‌هایی که استراتژی‌های کم هزینه و تمایز را به طور همزمان دنبال می‌کنند، می‌توانند از به اشتراک گذاری، ایجاد، کسب و ایجاد فرآیندهای دانش سود ببرند (نگاه و ونگ،<sup>۱</sup> ۲۰۲۰). بحث بالا نشان می‌دهد که فرآیندهای مدیریت دانش به دستیابی به هدف استراتژی‌های رقابتی تمایز و مقرون به صرفه بودن کمک می‌کند.

### استراتژی‌های رقابتی و نوآوری

برای نوآوری، شرکت‌ها نیاز به شناسایی و اصلاح یک ایده جدید برای معرفی محصولات جدید متفاوت از رقبا خود و اجرای ایده‌های پیشنهادی، مانند تولید محصولات جدید و تمرین فرآیندها و خدمات جدید کار مؤثر دارند (کیمیسیاک و میخنا،<sup>۲</sup> ۲۰۱۸). شرکت‌ها استراتژی‌های رقابتی را برای ایجاد ارزش برای مشتری با دنبال کردن ارائه خدمات استاندارد و کم هزینه یا ارائه خدمات با کیفیت بالا و متمایز اتخاذ می‌کنند (کوهن و اولسن،<sup>۳</sup> ۲۰۱۵). استراتژی تمایز بر محصولات و خدمات مختلف، نیازهای خاص و متفاوت مشتریان و دسترسی به مشتریان از طرق مختلف تمرکز دارد. بنابراین، با دنبال کردن یک استراتژی تمایز، یک شرکت می‌تواند خواسته‌های بازار را برآورده کند و محصولات و خدمات نوآورانه را ترویج کند (بایراکتار و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۷). علاوه بر این، شرکت‌ها می‌توانند با کاهش هزینه‌های تولید و عیوب محصول و بهبود کارایی و کیفیت محصولات، ضمن انجام بهتر فعالیت‌ها نسبت به رقبا خود، از مقرون به صرفه بودن اطمینان حاصل کنند (بشیر و فاروق،<sup>۵</sup> ۲۰۱۸). فرامباخ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) یک رابطه غیرقابل توجه بین استراتژی مقرون به صرفه و فعالیت توسعه محصول جدید پیدا کردند در حالی که بایراکتار و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) این رابطه را معنادار یافت. با این حال، شواهد قبلی ارتباط قوی بین تمایز و نوآوری را تایید می‌کنند. شرکت‌هایی که استراتژی‌های تمایز و مقرون به صرفه بودن را دنبال می‌کنند نسبت به رقبا در فناوری، فرآیندها و محصولات نوآورتر هستند (شرودر،<sup>۸</sup> ۱۹۹۰). با این حال، مطالعات بسیار کمی وجود دارد که نیاز به بررسی تأثیر تمایز و استراتژی رقابتی مقرون به صرفه بر نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان دارد.

### اثر واسطه‌ای استراتژی‌های رقابتی (تمایز و مقرون به صرفه بودن) بین فرآیندهای مدیریت دانش و نوآوری

کارنیرو<sup>۹</sup> (۲۰۰۰) در مورد رابطه بین مدیریت دانش، استراتژی‌های رقابتی و نوآوری، اشاره می‌کند که رقابت استراتژیک همراه با سیستم مدیریت دانش به یکپارچه‌سازی محصولات نوآورانه برای مقاومت در برابر رقبا کمک می‌کند. برای رقابتی بودن، شرکت‌ها باید دانش مربوط به مشتریان، بازار و رقبا خود را برای تصمیم‌گیری مؤثر در نظر بگیرند (آندریوا و کیانتو،<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۲). بنابراین، شرکت‌ها باید تلاش کنند تا توسعه دانش را برای تسهیل استراتژی‌های

<sup>1</sup> Ngah and Wong

<sup>2</sup> Kmiecik and Michna

<sup>3</sup> Cohen and Olsen

<sup>4</sup> Bayraktar et al

<sup>5</sup> Bashir and Farooq

<sup>6</sup> Frambach et al

<sup>7</sup> Bayraktar et al

<sup>8</sup> Schroeder

<sup>9</sup> Carneiro

<sup>10</sup> Andreeva and Kianto

رقابتی تحریک کنند. فرآیندهای مدیریت دانش به کسب دانش جدید از بازار و به کارگیری آن یا ایجاد دانش جدید برای تجسم کارآمد خروجی آن کمک می‌کند که منجر به تمایز و اثربخشی بیشتر می‌شود (نگاه و ونگ،<sup>۱</sup> ۲۰۲۰). شرکت‌هایی که بر کارایی تولید و صرفه‌جویی در مقیاس تمرکز می‌کنند، از پایگاه دانش موجود برای کاهش هزینه‌های کسب/ایجاد دانش جدید مجدد استفاده می‌کنند و زمانی که محصولات متمایز تولید می‌کنند، حداکثر تبادل دانش و اشتراک گذاری را برای ایجاد دانش جدید انجام می‌دهند (لی و نگوین،<sup>۲</sup> ۲۰۱۷). این تطابق بین مدیریت دانش و استراتژی‌های رقابتی به درک مزایای مدیریت دانش، مانند تقویت کارایی فرآیندها و قابلیت‌های نوآورانه کمک می‌کند (شیه و چیانگ،<sup>۳</sup> ۲۰۰۵). کسب و کارهایی که به مشتریان ارزش ارائه می‌کنند و قیمت گذاری و فرآیندهای مقرون به صرفه را طراحی می‌کنند، مدل‌ها و عملکرد نوآورانه‌تر کسب و کار را پیش‌بینی می‌کنند (بشیر و فاروق،<sup>۴</sup> ۲۰۱۸). مدیریت دانش مؤثر همه منابع دانش را به نوآوری تبدیل می‌کند (لای و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۲۲). ادبیات مدیریت دانش را به عنوان منبع رقابت، افزایش تمایز و مقرون به صرفه بودن می‌شناسد. رقابت‌پذیری راه را برای نوآوری بالاتر هموار می‌کند.

### پیشینه تحقیق

در این راستا به چند نمونه از پژوهش‌هایی که صورت گرفته در داخل جدول به آن اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهشی

پژوهشگر/سال	عنوان	روش	یافته‌ها
۱ میکدادی <sup>۶</sup> ۲۰۲۰	فرآیندهای مدیریت دانش، قابلیت نوآوری و عملکرد سازمانی	کمی	یافته‌ها نشان داد که استفاده از داده‌های طولی و مقایسه با این مطالعه بینش‌های بیشتری را ارائه می‌دهد که به تعمیم دانش مربوط به روابط بین فرآیندهای مدیریت دانش، قابلیت نوآوری و عملکرد سازمانی کمک می‌کند. مفاهیم عملی - اگر سازمان‌ها فرآیندهای مدیریت دانش و قابلیت نوآوری را به طور کامل درک کنند، آنها می‌توانند آنها را با موفقیت پیاده‌سازی کنند و برای شرکت‌های خود ارزش ایجاد کنند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند.
۲ اود و آیووو <sup>۷</sup> ۲۰۲۰	نقش واسطه‌ای کاربرد دانش در رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری شرکت	کمی	یافته‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت دانش به نوآوری شرکت، هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم کمک می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که تولید، ذخیره و کاربرد دانش بر نوآوری شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که کاربرد دانش رابطه بین تولید دانش، انتشار، ذخیره سازی و نوآوری شرکت را واسطه می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که شیوه‌های مدیریت دانش به نوآوری به عنوان یک سلسله مراتب کمک می‌کنند، با پیوند از طریق کاربرد دانش بیشترین تأثیر را بر نوآوری شرکت دارد.
۳ فارسانی و همکاران ۱۴۰۱	تحلیل رابطه رهبری دانش محور، رفتار مدیریت دانش و عملکرد	کمی	نتایج تحقیق نشان داد رهبری دانش-محور بر تمامی ابعاد رفتار مدیریت دانش (کسب، انتقال، مستندات و کاربرد) تأثیر معناداری داشته است.

<sup>1</sup> Ngah and Wong

<sup>2</sup> Li and Nguyen

<sup>3</sup> Shih and Chiang

<sup>4</sup> Bashir and Farooq

<sup>5</sup> Lai et al

<sup>6</sup> Migdadi

<sup>7</sup> Ode & Ayavoo



		نوآوری (نمونه پژوهش): شرکت‌های کوچک و متوسط استان چهارمحال و بختیاری)		همچنین یافته‌ها نشان داد که رهبری دانش‌محور از طریق تمامی ابعاد رفتار مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر داشته است. نهایتاً اینکه جهت‌گیری هدف کارکنان، توانسته است رابطه بین رهبری دانش‌محور با مستندات دانش و همچنین کاربرد دانش را تعدیل نماید.
۴	عربشاهی و همکاران ۱۴۰۱	تأثیر ارزش دانش مدیران عالی بر شیوه‌های اشتراک دانش، نوآوری باز و عملکرد سازمان	کمی	نتایج نشان داد که دانشی که مدیران دارند روی عملکرد در سازمان دانش بنیان موثر است.
۵	نوروزی و همکاران ۱۴۰۰	بررسی تأثیر مدیریت دانش، نوآوری مدیریت و قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های صادراتی	کمی	یافته‌ها نشان داد که همه فرضیات به جز نقش میانجی که مزیت رقابتی در بین نوآوری‌ها و عملکرد سازمان‌ها داشتند تأیید گردید و به خط مشی‌گذاران در نحوه بهبود عملکرد شرکت‌ها در محیط‌های پویا کمک نماید.

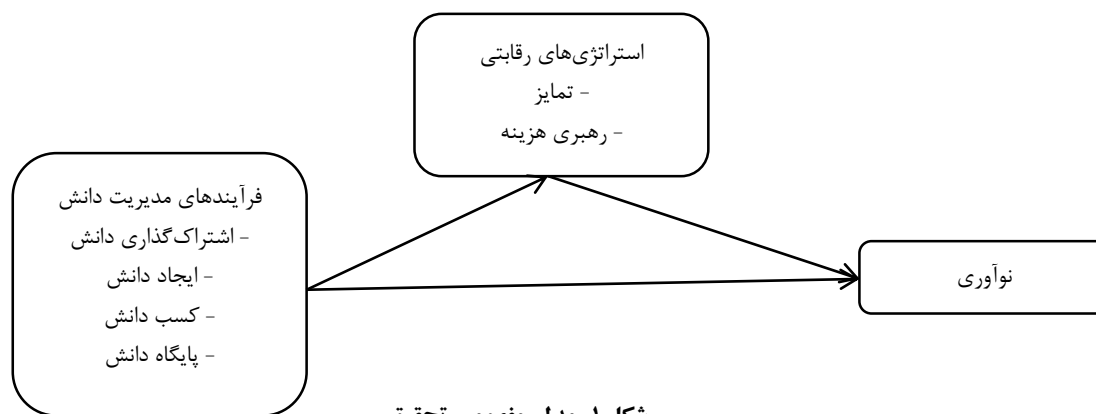
باتوجه به اهمیت فرایندهای مدیریت دانش به عنوان یکی از عوامل هماهنگی و بهره‌برداری از منابع دانش سازمانی که موجب ایجاد نوآوری و حفظ مزیت رقابتی شده و نقش بی‌بدیل استراتژی رقابتی تمایز و رهبری هزینه در بهبود عملکرد سازمان، و با توجه به کم بودن پژوهش‌های مشابه در شرکت‌های دانش بنیان، انجام این پژوهش در صنایع بالادستی و پی‌شرو می‌تواند موجب ایجاد مزایای متمایز و برجسته و بهبود عملکرد شرکت‌های دانش بنیان گردد. براساس بیانات مطرح گردیده فرضیات عبارت است از:

**فرضیه اول:** فرآیندهای مدیریت دانش (اشتراک‌گذاری، ایجاد، کسب و پایگاه دانش) رابطه معناداری با نوآوری دارند.

**فرضیه دوم:** فرآیندهای مدیریت دانش رابطه معناداری با استراتژی‌های رقابتی دارند.

**فرضیه سوم:** استراتژی‌های رقابتی تمایز و مقرون به صرفه بودن رابطه معناداری با نوآوری دارند.

**فرضیه چهارم:** استراتژی‌های رقابتی اثر میانجی قابل توجهی بین فرآیندهای مدیریت دانش و نوآوری دارند.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده در چارچوب توصیفی و پیمایشی قرار دارد و جامعه آماری نیز شامل مدیرهای شرکت‌های دانش بنیان بوده که ۸۴۸۷ بر طبق نمونه گیری تصادفی ساده تعداد ۲۰۳ نفر انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استاندارد تریویدی و سیروستاوا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) که با طیف ۵ درجه لیکرت برای بررسی سوالات متغیرها استفاده شد. روایی تحقیق با روش تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با آلفای کرونباخ سنجیده شد نرم افزارهای استفاده شده در این پژوهش اس پی اس اس و اسمارت پی ال اس بوده است. یافته‌ها نشان دادند روایی بالای ۰/۶ و پایایی بالای ۰/۷ بوده و مورد تأیید است. توزیع دموگرافیک نمونه مورد بررسی در این مطالعه که براساس شاخص‌های سن، تأهل، جنسیت و تحصیلات ارزیابی شدند که نتایج حاصله به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. توزیع دموگرافیک نمونه مورد بررسی

متغیر	طیف	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	آقا	۱۹۳	۹۵/۱
	خانم	۱۰	۴/۹
وضعیت تأهل	مجرد	۲۲	۱۰/۸
	متاهل	۱۸۱	۸۹/۲
وضعیت سنی	۲۱-۲۵ سال	۲۹	۱۴/۳
	۲۶-۳۰ سال	۴۹	۲۴/۱
	۳۰-۴۰ سال	۹۰	۴۴/۳
	بیش از ۴۰ سال	۳۵	۱۷/۲
وضعیت تحصیلات	دیپلم	۵	۲/۵
	فوق دیپلم	۶	۳/۰
	لیسانس	۱۵۶	۷۶/۸
	فوق لیسانس	۳۲	۱۵/۵
	دکتری	۴	۲/۰

قبل از برازش مدل تحقیق، به ارزیابی بارهای عاملی پرداخته شد. نتایج حاصله در جدول ۴ گزارش شده است.

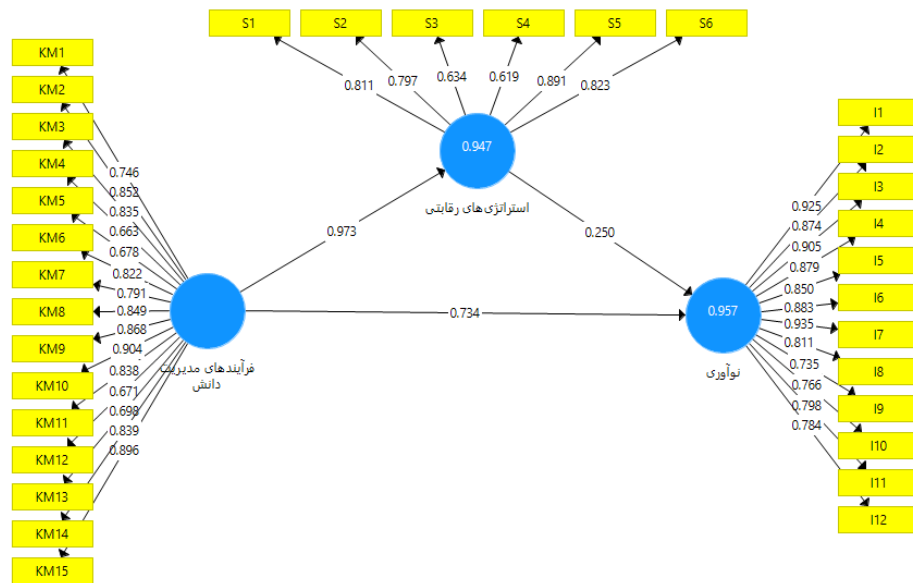
جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	گوبه	بار عاملی
	در سازمان ما، اطلاعات و دانش به طور فعال در واحدها به اشتراک گذاشته می‌شود.	۰/۷۴۶
	در سازمان ما، کارکنان و مدیران اطلاعات و دانش زیادی را مبادله می‌کنند.	۰/۸۵۲
	سازمان ما دانش و اطلاعات زیادی را با شرکای استراتژیک به اشتراک می‌گذارد.	۰/۸۳۵
	کارکنان ما به طور سیستماتیک از تغییرات رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات مطلع می‌شوند.	۰/۶۶۳
	سازمان ما اغلب با ایده‌های جدیدی در مورد محصولات و/یا خدمات خود می‌آید.	۰/۶۷۸
	سازمان ما غالباً با ایده‌های جدیدی در مورد روش‌ها و فرآیندهای کاری خود می‌آید.	۰/۸۲۲
	اگر یک روش سنتی دیگر مؤثر نباشد، سازمان ما روش جدیدی را توسعه می‌دهد.	۰/۷۹۱
	سازمان ما از دانش موجود به شیوه‌ای خلاقانه برای برنامه‌های جدید استفاده می‌کند.	۰/۸۴۹

<sup>1</sup> Trivedi & Srivastava

۰/۸۶۸	سازمان ما دارای اختراعات و مجوزهای مفید بسیاری است.	<b>فرآیندهای مدیریت دانش</b>
۰/۹۰۴	سازمان ما مرتباً دانش رقبای خود را به دست می آورد.	
۰/۸۳۸	سازمان ما به طور منظم دانش به دست آمده از موسسات تحقیقاتی عمومی از جمله دانشگاه ها و آزمایشگاه های دولتی را جذب می کند.	
۰/۶۷۱	سازمان ما به طور منظم دانش به دست آمده از سایر منابع صنعتی مانند انجمن های صنعتی، رقبای مشتریان و تامین کنندگان را به دست می آورد.	<b>استراتژی های رقابتی</b>
۰/۶۹۸	ما دانش چند بخش بازار را جمع آوری کرده ایم.	
۰/۸۳۹	ما اطلاعات بازار را از یک سبد مشتریان متنوع در اختیار داریم.	
۰/۸۹۶	تخصص تحقیق و توسعه ما شامل دانشی از زمینه های مختلف است.	
۰/۸۱۱	شرکت ما به فعالیت های نوآوری و تحقیق و توسعه اهمیت می دهد.	
۰/۷۹۷	این شرکت از برندسازی و تبلیغات به عنوان یک استراتژی بازاریابی استفاده می کند.	
۰/۶۳۴	شرکت ما به طور مداوم در تولید کالاها و خدمات نوآور است.	
۰/۶۱۹	شرکت ما خدمات را با قیمت کمتری نسبت به رقبای ارائه می دهد.	<b>نوآوری</b>
۰/۸۹۱	تمرکز این شرکت بر کاهش هزینه های عمومی برای حفظ رقابت است.	
۰/۸۲۳	این شرکت با افزایش کارایی عملیاتی یا کاهش هزینه های تولید از رقبای پیشی می گیرد.	
۰/۹۲۵	در مقایسه با رقبای ما، شرکت ما محصولات و خدمات نوآورانه تری را طی پنج سال گذشته معرفی کرده است.	
۰/۸۷۴	محصولات و خدمات جدید ما اغلب توسط مشتریان به عنوان یک چیز جدید تلقی می شوند.	
۰/۹۰۵	در مقایسه با رقبای ما، شرکت ما نرخ موفقیت کمتری در عرضه محصولات و خدمات جدید دارد.	
۰/۸۷۹	ما دائماً در حال بهبود فرآیندهای تجاری خود هستیم.	
۰/۸۵۰	شرکت ما در مقایسه با رقبای خود، عملیات محصول و خدمات را با سرعت زیادی تغییر می دهد.	
۰/۸۸۳	در مقایسه با رقبای ما، جدیدترین برنامه بازاریابی محصول و خدمات ما در بازار انقلابی است.	
۰/۹۳۵	در معرفی محصولات و خدمات جدید، شرکت ما اغلب در لبه تکنولوژی است.	
۰/۸۱۱	محصولات و خدمات اخیر ما تنها تغییرات جزئی نسبت به محصولات و خدمات قبلی ما دارند.	
۰/۷۳۵	اگر بخواهیم روش های جدیدی را برای انجام کارها امتحان کنیم، از حمایت بسیاری از مدیران برخوردار می شویم.	
۰/۷۶۶	در شرکت ما افرادی را تحمل می کنیم که کارها را به روشی متفاوت انجام می دهند.	
۰/۷۹۸	ما مردم را تشویق می کنیم که به شیوه های بدیع و بدیع فکر کنند و رفتار کنند.	
۰/۷۸۴	وقتی روش های جدیدی را برای انجام کارها می بینیم، آخرین آن ها را در پیش می گیریم.	

همانطور که در جدول ۴ ارائه شده است، همه ضرایب بالای ۰/۴ است و از مدل حذف نشد. مدل ضریب های نهایی در شکل پایین است.



شکل ۱-مدل در حالت ضرایب مسیر

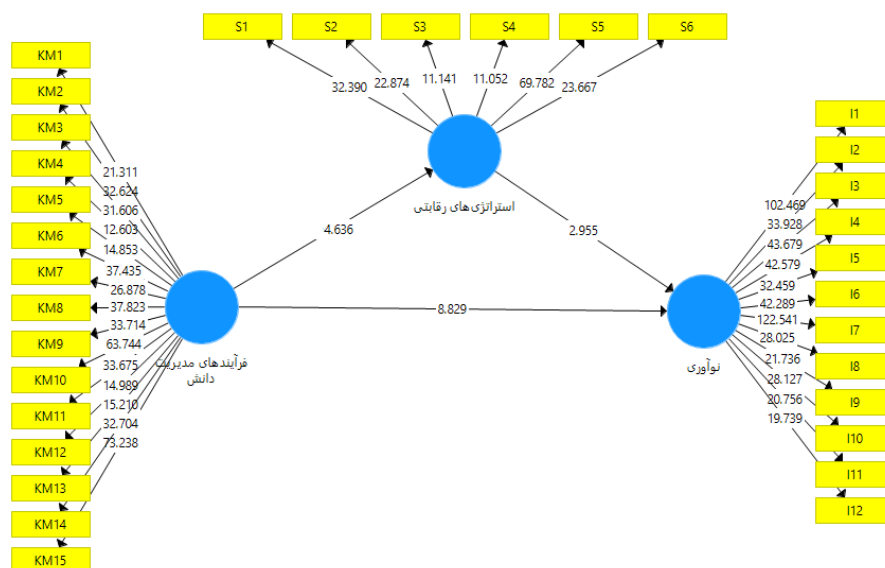
بعد از مطمئن شدن مطلوبیت بارهای عاملی نتایج برازش مدل در جدول زیر ارائه شده است.

نتیجه	معیار ( $Q^2$ )	معیار ( $R^2$ )	میانگین واریانس استخراجی	ضریب پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر
قوی	۰/۴۲۵	۰/۹۴۷	۰/۵۹۱	۰/۸۹۵	۰/۸۵۹	استراتژی‌های رقابتی
قوی	۰/۵۲۷	-	۰/۶۴۱	۰/۹۶۴	۰/۹۵۹	فرآیندهای مدیریت دانش
قوی	۰/۶۱۷	۰/۹۵۷	۰/۷۱۹	۰/۹۶۸	۰/۹۶۴	نوآوری

برای بررسی ابعاد از میانگین و CR و ضریب کرونباخ استفاده شد. نتایج جدول زیر نشان داد که همه مقدارها بالاتر از مطلوب است. و نتیجه‌های پایا بودن و روایی در ابزار نیز بررسی شد. و دو معیار  $R^2$  و معیار  $Q^2$  سنجش شد. برای سنجیدن نیکویی برازش نیز از برازش کلی در مدل استفاده شد و مقدار GOF برابر ۰/۷۰۵ بود که نتایج نشان داد که مدل معادلات ساختاری برازش بالایی دارد.

$$GOF = \sqrt{(Communality) \times (R Square)}$$

$$GOF = \sqrt{0.513 \times 0.952} = 0.705$$



شکل ۲- مدل در حالت معناداری

طبق خروجی و شکل آورده شده فرایند مدیریت دانش و متغیر استراتژی رقابتی روی نوآوری اثر معناداری دارد. علاوه بر این استراتژی‌های رقابتی به عنوان متغیر میانجی سنجش شده و توانست رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و نوآوری را میانجی‌گری نماید.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص ضریب مسیر و T-value استفاده شده است. شاخص T-value معناداری ضرایب مسیر را ارزیابی می‌کند. در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چنانچه مقادیر آماره بین  $+1/96$  و  $-1/96$  باشد، فرضیه تأیید و در غیر این صورت رد می‌شود (در جدول نتایج مشخص شده است). نتایج آزمون فرضیات حاصل از خروجی نمودار معادلات ساختاری نرم‌افزار Smart-PLS در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج برازش الگوی درونی

مسیر ساختاری	ضریب مسیر	ضریب t	معناداری p	سطح ۰/۰۵ درصد
<b>تأثیرات مستقیم</b>				
استراتژی‌های رقابتی ← نوآوری	۰/۲۵۰	۲/۹۵۵	۰/۰۰۳	تأیید
فرآیندهای مدیریت دانش ← استراتژی‌های رقابتی	۰/۹۷۳	۴/۶۳۶	۰/۰۰۰	تأیید
فرآیندهای مدیریت دانش ← نوآوری	۰/۷۳۴	۸/۸۲۹	۰/۰۰۰	تأیید
<b>تأثیرات غیرمستقیم</b>				
فرآیندهای مدیریت دانش ← استراتژی‌های رقابتی ← نوآوری	۰/۲۴۳	۲/۹۴۳	۰/۰۰۳	تأیید

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار آماره t و همچنین p-value از چهار فرضیه مطرح شده، ادعای بیان شده برای همه مسیرهای اصلی مورد تأیید قرار گرفت. و در فرضیات فرعی نیز استراتژی‌های رقابتی به عنوان متغیر میانجی سنجش شده و توانست رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و نوآوری را میانجی‌گری نماید.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به علت سرعت تغییرات و رقابت‌های زیادی که امروزه شکل گرفته است شرکت‌های دانش بنیان هم به این نوآوری نیاز زیادی دارند. شرکتی که خود را با نوآوری‌ها بروز نکند شکست آن حتمی است. چرا که شرکت‌هایی با جایگاه‌های بالا به دلیل آن که نوآوری نداشتند شکست خوردند. شرکت‌های دانش بنیان هم بدون داشتن نوآوری قادر نیستند مشتریان خود را راضی نگه داشته و آنان را وفادار کنند حتی نمی‌تواند مشتریان جدید را هم جذب کند. بنابراین اهمیت، تحقیق حاضر سعی داشته این خلأ را پر کند و به بررسی نوآوری پردازد. نتایج حاصل از فرضیات نشان داد که: فرآیندهای مدیریت دانش با ضریب مسیر ۰/۹۷۳ و ضریب  $t$  ۴/۶۳۶ بر استراتژی‌های رقابتی و با ضریب مسیر ۰/۷۳۴ و ضریب  $t$  ۸/۸۲۹ بر نوآوری، و استراتژی‌های رقابتی با ضریب مسیر ۰/۲۵۰ و ضریب  $t$  ۲/۹۵۵ بر نوآوری تأثیر دارد. استراتژی‌های رقابتی با ضریب مسیر ۰/۲۴۳ و ضریب  $t$  ۲/۹۴۳ توانست رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و نوآوری را میانجی‌گری نماید. این نتیجه با مطالعات میگدادی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) که در مطالعه خود به بررسی فرآیندهای مدیریت دانش، قابلیت نوآوری و عملکرد سازمانی، اود و آیوو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) که در مطالعه خود به بررسی نقش واسطه‌ای کاربرد دانش در رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری شرکت، فارسانی و همکاران (۱۴۰۱) که در تحقیق خود به تحلیل رابطه رهبری دانش محور، رفتار مدیریت دانش و عملکرد نوآوری (نمونه پژوهش: شرکت‌های کوچک و متوسط استان چهارمحال و بختیاری)، عربشاهی و همکاران (۱۴۰۱) که در تحقیق خود به بررسی تأثیر ارزش دانش مدیران عالی بر شیوه‌های اشتراک دانش، نوآوری باز و عملکرد سازمان، نوروزی و همکاران (۱۴۰۰) که به بررسی تأثیر مدیریت دانش، نوآوری مدیریت و قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های صادراتی پرداختند همراستا بود.

با توجه به نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر جهت بهبود بکارگیری فرآیندهای مدیریت دانش در ایجاد نوآوری از طریق میانجی‌گری استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های دانش بنیان، پیشنهاداتی به مدیران و خبرگان شرکت‌های ارائه می‌گردد، از جمله: شرکت‌های دانش بنیان لازم است به مبحث نوآوری و مؤلفه‌های آن توجه بیشتری کنند تا از این طریق بتوانند بهره‌وری بیشتری را در بخش منابع انسانی خود ایجاد کنند. هدف نهایی نوآوری ترکیب منابع داخلی و خارجی دانش برای تسریع نوآوری فرایندها و گسترش فرصت‌های بیشتر برای استفاده از نوآوری است. مدیران مشارکت‌کننده در فعالیت‌های نوآوری به طور کلی معتقدند که اطلاعات و دانش خارجی برای بهره‌وری کارکنان مفید است؛ بنابراین اهمیت و توجه شرکت‌های دانش بنیان به این امر حیاتی و ضروری است. شرکت‌های دانش بنیان لازم است به سرمایه‌های انسانی خود، با توجه به دانش، شایستگی و قابلیت‌های آنان به عنوان یک مزیت رقابتی نگاه کنند. بنابراین مدیران از طریق توجه به مؤلفه‌های بهره‌وری منابع انسانی همچون فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد استعداد‌های انسانی سازمان خود را شناخته و از طریق توجه بیشتر به مواردی همچون فراهم‌سازی شرایط مناسب برای رشد و ارتقای شغلی و در اختیار گذاشتن محیط آماده برای بروز خلاقیت و نوآوری آنان را به شوق آورند و از قدرت منابع انسانی در راستای بهره‌وری استفاده بهینه کنند. محدودیت‌های این مقاله و جهت‌گیری‌های تحقیقاتی آتی به شرح زیر است. اولاً این مطالعه به دلیل ماهیت مقطعی داده‌ها قادر به ایجاد علیت قطعی در جامعه هدف نیست، لذا پیشنهاد بر این است که مطالعه‌ای طولی انجام گیرد همچنین پژوهش حاضر متکی بر پیمایش و جمع‌آوری اطلاعات از طریق خوداظهاری پاسخ‌دهندگان بوده است.

<sup>۱</sup> Migdadi

<sup>۲</sup> Ode & Ayavoo

بنابراین ممکن است پاسخ‌ها با سوگیری همراه باشند. لذا پیشنهاد می‌گردد مطالعات آینده از طریق مشاهده حضوری و مصاحبه‌های کیفی و عمیق به بررسی مورد مطالعه بپردازند. به عبارتی مصاحبه‌های عمیقی با مدیران میانی و مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان انجام دهند تا عوامل اخیری را که بر عملکرد نوآوری این شرکت‌ها تأثیرگذار هستند، کشف کنند. دوم، در این مطالعه به ناچار از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس استفاده شد، بنابراین در اعتبار نتایج برای تعمیم‌پذیری آن باید با احتیاط عمل شود به این منظور پیشنهاد می‌گردد محققین آتی از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی برای آزمایش همین مدل استفاده نمایند، تا اعتبار یافته‌ها افزایش یابد. سوم این مطالعه فقط بر روی برخی از شرکت‌های دانش بنیان که دارای استقبال زیادی بوده‌اند انجام شده است. این موضوع می‌تواند به ایجاد یک چالش در تعمیم‌پذیری نتایج برای سایر شرکت‌های دانش بنیان منجر می‌شود. لذا به منظور تعمیم‌پذیری این مدل تحقیقاتی باید پژوهش‌های بیشتری با در نظر گرفتن جامعه بزرگتری از شرکت‌های دانش بنیان انجام شود. چهارم از آنجایی که مدل تحقیق این مطالعه صرفاً برخی از علل عملکرد نوآوری شرکت‌های دانش بنیان را کند لازم است محققین آتی با یافتن متغیرهای جدید مؤثر بر عملکرد نوآوری شرکت‌های دانش بنیان، مدل تحقیق را گسترش داده و یا مدل تحقیق جدیدی را توسعه دهند.

## منابع

- اکبری، تقی؛ کشاورزپور، وفا. ۱۴۰۲. بررسی تأثیر رهبری دانش‌مدار و مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی در آموزش عالی، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در حسابداری، مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، استکهلم-سوئد. خلیق، قادر؛ رنجبریان، رسول. ۱۴۰۰. تأثیر مدیریت استعداد و مدیریت دانش بر رضایت شغلی کارکنان. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی. ۴(۴): ۲۷۵-۲۸۷.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ میرسپاسی، نیلوفر؛ نادری مهربانی، کمال. ۱۴۰۰. تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی بهره‌وری منابع انسانی، دو ماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۱): ۱-۱۴.
- رضائی، حمید؛ خاکزادیان، سیدمهدی. ۱۴۰۰. بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر توسعه محصول جدید با نقش میانجی مدیریت دانش در شرکتهای دانش بنیان استان مازندران، مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، ۸(۴): ۱۱۹-۱۳۴.
- رشیدعلیپور، زهرا؛ انصاری، نوچهر؛ سیدجوادین، سیدرضا. ۱۳۹۸. بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (نمونه پژوهش: شرکت شیر پگاه). نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی. ۲(۷): ۱۱۳-۱۵۱.
- سیف‌اللهی، ناصر؛ ابراهیمی خراجو، وحیده. ۱۴۰۰. واکاوی نقش تعدیل‌گری مدیریت دانش در هتل‌های اردبیل. نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی. ۴(۱۵): ۱۵۱-۱۸۲.
- شاگری، رویا؛ حسنی، رفیق؛ عبدالملکی، مهدی؛ آژنگ، محمدرضا. ۱۴۰۱. ارائه الگوی عملکرد نوآوری شرکت‌های دانش بنیان: رهیافت فراترکیب، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۵): ۱۲۵-۱۵۴.
- قربانی زاده، وجه اله. ۱۴۰۰. قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش و نوآوری باز و نقش آن در بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت‌های دانش بنیان، فصلنامه توسعه مدیریت، ۱۶(۶۲): ۱۲۶-۱۴۶.

فارسانی، میثم؛ فتح‌اللهی، سهیلا؛ مرادی، مینا. ۱۴۰۱. تحلیل رابطه رهبری دانش محور، رفتار مدیریت دانش و عملکرد نوآوری (نمونه پژوهش: شرکت‌های کوچک و متوسط استان چهارمحال بختیاری). نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی، ۵(۱۶): ۱۶۳-۱۳۵.

عرب شاهی، معصومه؛ کبیری، عامله؛ بهبودی، امید. ۱۴۰۱. تاثیر ارزش دانش مدیران عالی بر شیوه‌های اشتراک دانش، نوآوری باز و عملکرد سازمان. نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی، ۵(۱۶): ۱۹۱-۱۶۵.

مرادی، داوود؛ غیور، فرزاد؛ منصورفر، غلامرضا. ۱۳۹۹. بررسی تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر رشد توان رقابتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۲۷(۲): ۲۸۸-۳۰۶.

مولائی، سوران؛ شاکری، رویا؛ یعقوبی، نورمحمد. ۱۳۹۷. تأثیر مدیریت دانش شخصی بر فرهنگ و عملکرد نوآورانه در شرکت‌های دانش بنیان، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۲(۴): ۱۳۰-۱۵۰.

نوروزی، حسین؛ رشنوادی، یعقوب؛ نصرت پناه، رسول؛ بیگی، شاهرخ. ۱۴۰۰. بررسی تأثیر مدیریت دانش، نوآوری مدیریت و قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های صادراتی. مجله مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۴(۴): ۶۹-۸۸.

۸۸

وحیدی، حسین؛ دانش، زهرا. ۱۴۰۱. چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، یافته‌ای مبتنی بر فراترکیب. نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی، ۵(۱۶): ۷۳-۱۰۶.

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.

Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of knowledge management*, 15(6), 1016-1034.

Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*.

Bashir, M., & Farooq, R. (2019). The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review. *International Journal of Innovation Science*, 11(3), 362-387.

Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). *Knowledge management: Systems and processes*. Routledge.

Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic management journal*, 17(S2), 123-135.

Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. *Journal of knowledge management*, 4(2), 87-98.

Cohen, J. F., & Olsen, K. (2015). Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1178-1188.

Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 386-410.

Dabic, M., & Kiessling, T. (2019). The performance implications of knowledge management and strategic alignment of MNC subsidiaries. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1477-1501.



- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of knowledge management*.
- Frambach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International journal of research in marketing*, 20(4), 377-397.
- Freixanet, J. and Rialp, J.(2022). Disentangling the Relationship between Internationalization, Incremental and Radical Innovation, and Firm Performance. *Global Strategy Journal*, 12(1), 57-81
- Gümüş, S., & Gümüş, H. G. (2015). Marketing of innovation in business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 261-268.
- Hu, Y. F., Hou, J. L., & Chien, C. F. (2019). A UNISON framework for knowledge management of university–industry collaboration and an illustration. *Computers & Industrial Engineering*, 129, 31-43.
- Imran, M. K., Fatima, T., Sarwar, A., & Amin, S. (2022). Knowledge management capabilities and organizational outcomes: contemporary literature and future directions. *Kybernetes*, 51(9), 2814-2832.
- Jin, X., Wang, J., Chen, S., & Wang, T. (2015). A study of the relationship between the knowledge base and the innovation performance under the organizational slack regulating. *Management Decision*.
- Jordão, R. V. D., Novas, J., & Gupta, V. (2020). The role of knowledge-based networks in the intellectual capital and organizational performance of small and medium-sized enterprises. *Kybernetes*, 49(1), 116-140.
- Kmieciak, R., & Michna, A. (2018). Knowledge management orientation, innovativeness, and competitive intensity: evidence from Polish SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(4), 559-572.
- Lai, J. Y., Wang, J., Ulhas, K. R., & Chang, C. H. (2022). Aligning strategy with knowledge management system for improving innovation and business performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(4), 474-487.
- Li, M., & Nguyen, B. (2017). When will firms share information and collaborate to achieve innovation? A review of collaboration strategies. *The Bottom Line*, 30(1), 65-86.
- Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2), 129-141.
- Miao, M., Saide, S., & Muwardi, D. (2021). Positioning the knowledge creation and business strategy on banking industry in a developing country. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182-210.
- Migdadi, M.M. (2020), “Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71 No. 1, pp. 182-210, doi: 10.1108/IJPPM-04-2020-0154.
- Munir, R., & Beh, L. S. (2019). Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. *The Bottom Line*.
- Nazari, F., Rahimipour Anaraki, A., Taghavi, S. S., & Ghasemi, B. (2021). The relationship among knowledge-based dynamic process capabilities, innovation processes and innovation performance: an empirical study of knowledge-based high-tech companies in Iran. *Kybernetes*, 50(5), 1379-1404.

- Ngah, R., & Wong, K. Y. (2020). Linking knowledge management to competitive strategies of knowledge-based SMEs. *The Bottom Line*.
- Niu, P., Xie, F., & Leonard, T. (2010). Empirical study of the relations between the knowledge base and innovation performance of an economy. *Journal of Knowledge-based innovation in China*, 2(2), 171-185.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218.
- Oluikpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of knowledge management*, 16(6), 862-878.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*, 5(3), 60-78.
- Schroeder, D. M. (1990). A dynamic perspective on the impact of process innovation upon competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 11(1), 25-41.
- Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*.
- Thaise, C. M., Gomes, G., & Carmona, L. J. D. M. (2020). Influence of learning and service innovation on performance. *Innovation & Management Review*, 17(2), 157-175.
- Tran, H. T., Santarelli, E., & Wei, W. X. (2022). Open innovation knowledge management in transition to market economy: Integrating dynamic capability and institutional theory. *Economics of Innovation and New Technology*, 31(7), 575-603.
- Trivedi, K., & Srivastava, K. B. (2022). The role of knowledge management processes in leveraging competitive strategies to achieve firm innovativeness. *The Bottom Line*, (ahead-of-print).
- Xin, J., Song, C., Fuji, X., & Zexia, L. (2018). Multi-dimensional influence of dynamic capabilities on innovation performance in knowledge-intensive service enterprises. *Science Journal of Business and Management*, 6(4), 81.
- Zhao, S., Liu, X., Andersson, U., & Shenkar, O. (2022). Knowledge management of emerging economy multinationals. *Journal of World Business*, 57(1), 101255.

## Analyzing the role of knowledge management processes in using competitive strategies to achieve innovation in knowledge-based companies

Leila Andruage<sup>1</sup>, Solmaz Sadr Jani<sup>2</sup>

### Abstract

The present research has analyzed the role of knowledge management processes in the use of competitive strategies to achieve innovation in knowledge-based companies. This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature. The statistical population of the current research consists of managers of knowledge-based companies, according to the official website of knowledge-based companies, the number of these companies in the country has reached 8487; Of these, about 384 people, which is the sample floor for the unlimited population for Cochran's formula, were selected, of which 203 people responded to the questionnaire items using random sampling. The measuring instrument was a questionnaire, and its validity was confirmed by experts' opinion and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha coefficient. The data were analyzed using SPSS and PLS structural equation software. The results showed that knowledge management processes with a path coefficient of 0.973 and t coefficient of 4.636 on competitive strategies and with a path coefficient of 0.734 and t coefficient of 8.829 on innovation, and competitive strategies with a path coefficient of 0.250 and the t coefficient of 2.955 has an effect on innovation. Competitive strategies with path coefficient of 0.243 and t coefficient of 2.943 could mediate the relationship between knowledge management processes and innovation. Therefore, in this regard, it is suggested that managers of knowledge-based companies prepare the ground for increasing innovation and help improve the performance of the organization by improving knowledge management processes and using effective competitive strategies in the organization

**Keywords:** knowledge management processes, competitive strategies, innovation, knowledge-based companies

---

<sup>1</sup> Business Management Department, Khoramshahr International Branch, Islamic Azad University, Khoramshahr, Iran (corresponding author).  
Leilaandervazh

<sup>2</sup> Department of Business Management, United Arab Emirates Branch, Islamic Azad University, Emirates, Dubai.