

## رابطه مدیریت دانش با قابلیت نوآوری با توجه به نقش تعدیلگر جهت‌گیری استراتژیک

شهرام خلیل‌نژاد<sup>۱\*</sup>، مریم نکوئی‌زاده<sup>۲</sup>، عماد گل‌محمدی<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد سنندج، سنندج، ایران

دریافت: ۱۳۹۵/۶/۱۶

پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۲۸

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش مطالعه رابطه مدیریت دانش با قابلیت نوآوری در یک هلدینگ ایرانی بود. همچنین با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر جهت‌گیری‌های استراتژیک سعی شد پیشنهادهای کاربردی به مدیریت هلدینگ و شرکت‌های تابعه برای افزایش سطح قابلیت نوآوری از مجرای ایجاد ترکیب مناسبی از مدیریت دانش و جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های مذکور ارائه شود. جهت تعریف مدیریت دانش چهار مؤلفه اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، درونی‌سازی و ترکیب، برای قابلیت نوآوری سه مؤلفه اداری، فرایندی و تولیدی و برای جهت‌گیری استراتژیک سه شکل کارآفرینانه، فناورانه و مشتری‌گرایانه حاصل شدند. با پیروی از فلسفه اثبات‌گرایی و روش پیمایش از ابزار سنجش پرسشنامه (مشتمل بر ۵۵ پرسش) جهت گردآوری داده‌های میدانی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در سطح تحلیل نخست (سازمان) شامل کلیه شرکت‌های زیرمجموعه (۷۸ مورد) و در سطح تحلیل دوم (فرد) کلیه کارکنان شرکت‌ها (حدود ۱۱۰۰۰ نفر) بود. نمونه‌گیری در سطح سازمان به شیوه تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران (۶۵ سازمان مشتمل بر ۸۲۰۰ نفر) و در سطح فرد نیز به شیوه تصادفی ساده



و با استفاده از فرمول کوکران (۳۶۷ نفر) صورت گرفت. نرمال بودن داده‌ها از مجرای آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و روابط بین متغیرها و برازش مدل مفهومی پژوهش از طریق آزمون همبستگی پیرسون و آزمون معادلات ساختاری تأیید شدند. در نهایت مشخص شد که مدیریت دانش با قابلیت نوآوری و تمامی ابعاد آن در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک کارآفرینانه و مشتری‌گرایانه رابطه مثبت و معنادار دارد، اما در شرکت‌های با گرایش فناورانه این رابطه معنادار نبود.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، قابلیت نوآوری، جهت‌گیری استراتژیک، ایران.

## ۱ - مقدمه

پژوهشگران سازمانی اعتقاد دارند یکی از فراوندهای قدرتمند در فضای کسب‌وکار جدید پیچیده‌تر و پویاتر شدن محیط است. برخی پژوهشگران همچون دیوسن [۱] روند گسترش هلدینگ‌ها را واکنشی به این تغییرات دانسته‌اند. در ایران نیز این روند در چند سال گذشته سرعت روزافزونی یافته است. از میان ۵۰۰ شرکت برتر کشور ۲۱۰ شرکت به طور رسمی به صورت هلدینگ یا گروه ثبت شده‌اند و گردش مالی این شرکت‌ها معادل ۶۸ درصد کل فروش ۵۰۰ شرکت برتر ایران بوده است [۲]. هلدینگ‌ها نهادهایی تأثیرگذار در اقتصاد ایران و جهان هستند و حل چالش‌های سازمانی آنها می‌تواند نقشی چشمگیر در راستای بهره‌وری هر چه بیشتر اقتصاد کشور و جهان ایفا کند.

اما بخش بزرگی از عملکرد هلدینگ‌ها برخاسته از عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه‌ی آنها است. یکی از شاخص‌های کلیدی عملکرد برای شرکت‌های امروزی نوآوری است. موضوع نوآوری در هلدینگ مورد مطالعه نیز به عنوان یکی از محورهای بیانیه مأموریت قیدشده و از اهداف استراتژیک آن محسوب می‌شود. نوآوری در چند سال اخیر به یکی از دغدغه‌های اصلی و فراگیر سازمان‌پژوهان و فعالان سازمانی نیز تبدیل شده است. با توجه به پیدایش فضای بس‌رقابت [۳]، تغییر فراوان سلاقی و تنوع بیش از پیش مشتریان، جهانی شدن کسب‌وکار و گسست‌های فناورانه شدید ناشی شده‌اند، تمرکز بر نوآوری و افزایش قابلیت آن عجیب نیست. در همین راستا برخی صاحب‌نظران حوزه سازمان و مدیریت مانند گرنٹ [۴] و بارنی و هسترلی [۵] با معرفی و توسعه سازوکارها و ابزارهای مختلف به دنبال تقویت



قابلیت‌ها و توانمندی‌های استراتژیکی چون نوآوری هستند. این صاحب‌نظران نوآوری صرف را امری کوتاه‌مدت می‌دانند و برای پایدارسازی موفقیت سازمان‌ها تقویت و توسعه قابلیت نوآوری را پیشنهاد می‌کنند.

یکی از سازوکارهای به نسبت جدیدی که به زعم این صاحب‌نظران در توسعه چنین قابلیت‌هایی نقش بزرگی دارد، مدیریت دانش است. هلدینگ مورد نظر نیز از چند سال قبل به دنبال گسترش سازوکار مدیریت دانش در شرکت‌های زیرمجموعه خود بوده است و آن را یکی از عوامل کلیدی موفقیت هلدینگ در آینده می‌داند. این پژوهش یکی از دلایل ناهماهنگی در نتایج نوآورانه در شرکت‌های زیرمجموعه را ناشی از تفاوت سطح استقرار مدیریت دانش در آنها فرض می‌کند. مرور اولیه ادبیات مدیریت دانش مانند لئوناردبارتون [۶]، تیس [۷] و اسپندر [۸] نشان می‌دهد که فرایندها و جوانب متعددی برای این مفهوم تعریف شده‌اند. به نظر می‌رسد تمام فرایندها و ابعاد مذکور نزدیکی فراوانی با ظرفیت نوآوری در سازمان دارند و می‌توانند در پرورش آن نقش ایفا کنند. در واقع انتظار می‌رود هر چه سازمانی بیشتر در این جوانب یا فرایندها سرمایه‌گذاری کند بتواند در افزایش پذیرش ایده‌های جدید، تمایل به تغییر، تقویت قابلیت‌ها و تفکر معطوف به نوآوری و شکل‌دهی به جو و فرهنگ نوآوری موفق باشد. با این وجود، پژوهش حاضر بر این باور است که چنین رابطه‌ای در قالب یک رابطه خطی ساده محقق نمی‌شود و می‌تواند به وسیله عوامل دیگر تقویت یا تضعیف شود. این پژوهش با اتکا بر مطالعه اولیه ادبیات [۹؛ ۱۰؛ ۱۱] فرض می‌کند که یکی از قوی‌ترین و بنیادی‌ترین عوامل مؤثر در این رابطه جهت‌گیری استراتژیک است. مطالعات فوق نشان می‌دهند جهت‌گیری استراتژیک می‌تواند تمامی ابعاد و متغیرهای سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. پس می‌توان فرض کرد که جهت‌گیری استراتژیک بر دستاوردهای مدیریت دانش نیز مؤثر است. جهت‌گیری استراتژیک سازمان می‌تواند مشخص کند که مدیریت دانش به سمت خروجی‌های محافظه‌کارانه‌ای همچون کارایی و کاهش هزینه و ریسک حرکت کند یا اینکه چالش‌هایی چون تمایز و نوآوری را تعقیب نماید [۱۲]. در نتیجه پژوهش پیش رو به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های زیر بوده است:

- سطح استقرار مدیریت دانش چه رابطه‌ای با نوآوری دارد؟
- جهت‌گیری استراتژیک چه نقشی در رابطه مدیریت دانش و نوآوری ایفا می‌کند؟



## ۲- پیشینه

پژوهش‌های متعددی به رابطه بین دانش یا مدیریت دانش و نوآوری پرداخته‌اند. در مجموع، پژوهشگران بر این باور هستند که سازوکارهای نوآوری و فرایندهای مدیریت دانش قابل ارتباط و انطباق هستند [۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۶؛ ۱۷]. برخی پژوهش‌ها نیز رابطه بین دانش یا مدیریت دانش و جهت‌گیری استراتژیک را تبیین کرده‌اند. مینگلا [۱۸] و ایم و همکاران [۱۹] بیان می‌کنند که ساختارهای دانشی مدیران ارشد به آنها کمک می‌کند تا استراتژی‌های یک شرکت را گسترش دهند. کیم و اسلاتر [۲۰] نشان می‌دهند که نوع دانش و نیز جهت‌گیری استراتژیک بر خلاقیت در توسعه محصول جدید مؤثر هستند. موراد و پارک [۲۱] رابطه بین ظرفیت جذب دانش و نوآوری‌های فنی و غیر فنی را آزمون کرده‌اند. پژوهش آنها نشان داد که در صورت وجود فرهنگ نوآوری این رابطه معنادار است. داراچ [۲۲] بیان می‌کند که دانش نیازمند یک جهت‌گیری استراتژیک به منظور تولید نتایج مورد نظر شرکت است. مارتین دی‌کاسترو و همکاران [۲۳] نیز نقش دارایی‌های دانشی در نوآوری محصول را در صورت برقراری فرهنگ نوآوری تأیید کرده‌اند. اُزکایا و همکاران [۲۴] رابطه جهت‌گیری بازار، توانمندی دانشی و نوآوری را تأیید کرده‌اند. خالوئی و همکاران [۲۵] در پژوهشی نقش مدیریت دانش را در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک بررسی کردند. آنها دریافتند که یکی از ابزارهای مدیریتی که می‌تواند تدوین استراتژی کسب‌وکار را تسهیل کند، مدیریت دانش است. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت دانش نقش معناداری در مراحل تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک دارد. بیگزاده و عاملی [۲۶] به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر جهت‌گیری استراتژیک و عملکرد در شرکت‌های تولید فولاد پرداختند. نتایج تأثیر مثبت مدیریت دانش بر جهت‌گیری استراتژیک را تأیید کرد. مطالعات یوسفی و همکاران [۲۷] نشان داد که می‌توان از دانش به عنوان منبعی برای بهبود بخشیدن عملکرد شرکت استفاده کرد، اما تحقق این امر به ارتباط آن با استراتژی شرکت وابسته است. همچنین مطالعات متعددی [۱۰؛ ۲۸؛ ۲۹؛ ۳۰] ارتباط جهت‌گیری استراتژیک و نوآوری را در شرکت‌ها بررسی کرده‌اند. پژوهش‌ها نشان داد که جهت‌گیری بازار از طریق افزایش یادگیری و نوآوری



می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار شود. چنگ و هایزینگ [۳۱] نیز در پژوهش خود از ارتباط جهت‌گیری استراتژیک و نوآوری یاد می‌کنند.

همان‌طور که مطالعه پیشینه نشان می‌دهد در زمینه ارتباط بین سه متغیر مدیریت دانش، قابلیت نوآوری و جهت‌گیری استراتژیک خلأ تئوریک و پژوهشی وجود دارد که این پژوهش به دنبال رفع آن است و پژوهش‌های مختلف روابط و جوانب متفاوتی را در نظر گرفته‌اند. این خلأ در ایران و به‌ویژه در شرکت مورد مطالعه پررنگ‌تر است و پژوهش‌های بسیار محدودی به روابط بین متغیرهای مورد نظر در این پژوهش پرداخته‌اند. همچنین مفهوم قابلیت نوآوری مفهومی نو در ادبیات مدیریت محسوب می‌شود و همان‌طور که در چارچوب نظری منعکس می‌شود تلاش‌های تئوریک مربوط به این متغیر بیشتر محدود به چند سال گذشته هستند.

### ۳- چارچوب نظری

#### ۳-۱- مدیریت دانش

امروزه دانش یک منبع کلیدی سازمانی و عاملی مهم در خلق مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و یک کانون مهم سرمایه‌گذاری و مدیریت است [۳۲؛ ۳۳]. دانش در واقع همان اطلاعاتی است که از مجرای ترکیب با تجارب، ارزش‌ها و بینش‌ها شکلی متفاوت یافته است [۳۴]. برای مدیریت این دارایی مزیت‌آفرین تعاریف متعددی بیان شده است. جونز [۳۵] مدیریت دانش را رویکردی نظام‌مند جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مستندات، سیاست‌ها و تجارب تعریف می‌کند. از نظر اودل [۳۶] و هولم [۳۷] مدیریت دانش رویکردی نظام‌مند، جهت‌کشف، درک و استفاده از دانش جهت خلق ارزش است. تعریف دیگر بیان می‌کند که مدیریت دانش سازوکاری آگاهانه با هدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب است [۳۸]. علاوه بر تعاریف فوق مدل‌های متعددی توسط نظریه‌پردازان از جمله بک‌من [۳۹]، هالس [۴۰] و هیسینگ [۴۱] برای تبیین مدیریت دانش مطرح شده‌اند. اما، نوناکا و تاکئوچی [۴۲] که از صاحب‌نظران اصلی حوزه مدیریت دانش محسوب می‌شوند مبتنی بر دو مفهوم دانش آشکار و ضمنی الگویی با چهار محور برای مدیریت دانش ارائه داده‌اند



که شامل این محورها است: اجتماعی سازی<sup>۱</sup>: فرایند یادگیری به واسطه تعامل، مشاهده و تقلید؛ ترکیب<sup>۲</sup>: فرآیند مبادله دانش آشکار از طریق سازوکارهایی چون جلسات، گفت‌وگوهای تلفن و مانند آنها، بیرونی سازی<sup>۳</sup>: فرایند کدگذاری جهت تبدیل دانش ضمنی به آشکار و درونی سازی<sup>۴</sup>: فرایند تبدیل دانش آشکار به ضمنی از طریق تمرین و عمل است. نوشتار حاضر این مدل را مبنای تعریف مدیریت دانش قرار داده است.

### ۲-۳- جهت‌گیری استراتژیک

جهت‌گیری استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌ها، ارزش‌ها و باورهایی را شامل می‌شود که فعالیت‌ها و تلاش‌های سازمان برای کسب مزیت رقابتی بر آنها استوار شده‌اند [۴۳؛ ۴۴؛ ۴۵؛ ۴۶]. اسلاتر و همکاران [۱۱] جهت‌گیری استراتژیک را الگوی حاکم بر تصمیم‌های کسب‌وکار در راستای عملکرد برتر تعریف می‌کنند. جهت‌گیری استراتژیک چگونگی حرکت تهاجمی یا تدافعی سازمان را منعکس می‌کند و نمایانگر رغبت شرکت در اکتشاف و توسعه توانایی‌ها، محصولات یا بازارها است [۱۸]. در مجموع ابعاد متعددی برای تعریف و سنجش جهت‌گیری استراتژیک تعریف شده‌اند. مایلز و اسنو [۹] ابعاد تهاجمی، تحلیل‌گرانه، تدافعی و انطباقی جهت‌گیری را معرفی نموده‌اند. ونکاترمن ابعاد تهاجمی، تحلیل‌گرانه، تدافعی، آینده‌نگرانه، مبتکرانه، ریسک‌گرایانه را برای جهت‌گیری استراتژیک در نظر می‌گیرد. راکانن و سارنکتو [۴۷] گرایش کارآفرینی، گرایش بازار، گرایش آموزش را محور قرار داده‌اند. تئودیسو و همکاران [۴۸] مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، هزینه‌گرایی و گرایش نوآوری را از ابعاد جهت‌گیری استراتژیک دانسته‌اند.

در این پژوهش برای سنجش جهت‌گیری استراتژیک ابعاد مطرح شده توسط ریتالا و همکاران [۲۸] که نسبت به مدل‌های دیگر جامع‌تر و جدیدتر است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. ابعاد مدل شامل گرایش به ارتباط با مشتری<sup>۵</sup> به معنی وجود ارزش‌ها و

- 
1. Socialization
  2. Combination
  3. Externalization
  4. Internalization
  5. Customer relationship orientation



پیش‌فرض‌هایی عمیق مبتنی بر ضرورت و اولویت ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان؛ گرایش فناوری<sup>۱</sup> به معنی تمرکز بر پژوهش و توسعه و بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن و گرایش کارآفرینی<sup>۲</sup>، یعنی تمایل به پذیرش ریسک بیشتر، پیشگام بودن در بازار و هجوم به رقبا.

### ۳-۳- قابلیت نوآوری

برای درک این مفهوم لازم است در ابتدا مفهوم نوآوری تعریف بشود. شومپیتر در سال ۱۹۳۴ نوآوری را با توسعه اقتصادی مرتبط دانست و آن را به عنوان ترکیب جدیدی از منابع مولد ثروت معرفی کرد [۴۹]. چن و همکاران [۵۰] با پیروی از تعریف شومپیتر [۴۹] عقیده دارند نوآوری اشاره به معرفی ترکیبی جدید از عوامل اساسی تولید دارد. طبق تعریفی کامل‌تر [۵۱؛ ۵۲] از دیدگاه مدیریتی نوآوری به معنای تغییری است که بعد تازه‌ای از عملکرد را خلق می‌کند، اما، از نظرگاه سازمانی نوآوری به فرایند خلق، توسعه و اجرای یک ایده جدید یا رفتار تازه گفته می‌شود. اما، برای پایدار ساختن نوآوری در سازمان نیاز به تقویت قابلیت نوآوری است. هرت و همکارانش [۵۳] از نخستین نظریه‌پردازان این حوزه بودند و ظرفیت نوآوری را میزان آمادگی یک هستار<sup>۳</sup> به پذیرش چیزهای جدید تعریف کردند. در سال‌های اخیر نیز تعاریفی برای مفهوم فوق مطرح شده‌اند. طبق تعریف گاماسلقلو و ایلسف [۵۴] قابلیت نوآوری تمایل و توانایی سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آنها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است. قابلیت نوآوری ظرفیت سازمان در تعریف فرایندها، محصولات یا ایده‌های نو در سازمان را بازتاب می‌دهد. لینچ و همکاران [۵۵] قابلیت نوآوری را ظرفیت و توانایی سازمان برای نوآوری که از مهارت، دانش و توانمندی‌های در دسترس سازمان بر می‌خیزد، دانسته‌اند. برخی مطالعات قابلیت نوآوری را در قالب محورهای محصول، فرایند، اداری، فنی و بنیادی تدریجی تعریف کرده‌اند [۵۶؛ ۵۷]. ونگ و احمد [۵۸] پنج بُعد نوآوری محصول، نوآوری فرایند، نوآوری بازار، نوآوری رفتاری و نوآوری استراتژیک را در نظر

---

1. Technology orientation  
2. Entrepreneurial orientation  
3. Entity



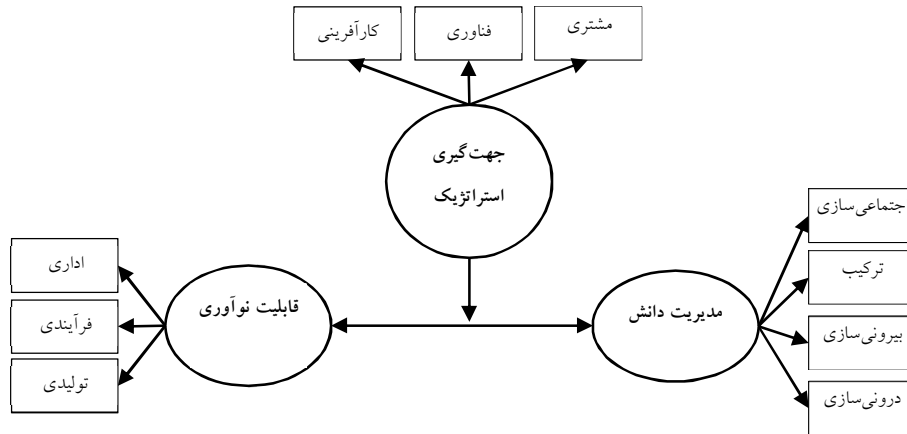
گرفته‌اند. در پژوهش حاضر با پیروی از رویکرد میرکمالی و چوپانی [۵۹] برای سنجش قابلیت نوآوری، ابعاد قابلیت نوآوری این‌گونه در نظر گرفته شده‌اند: قابلیت نوآوری در تولید<sup>۱</sup>، یعنی توانایی ارائه محصولات و خدمات جدید، قابلیت نوآوری در فرایندها<sup>۲</sup> به معنی توانایی و آمادگی سازمان در ایجاد روش‌ها و فرایندهای معطوف به تولید محصولات و خدمات و قابلیت نوآوری اداری<sup>۳</sup>، یعنی توانایی سازمان در خلق مستمر روش‌ها، رویه‌ها، سیستم‌ها و ساختارها.

### ۳-۴- مدل مفهومی

مرور ادبیات حاکی از آن است که سطح و کیفیت مدیریت دانش در افزایش قابلیت نوآوری سازمان نقش دارد. در حقیقت، قسمت بزرگی از ادبیات موضوع بر اینکه سطح و کیفیت اجتماعی‌سازی، ترکیب، بیرونی‌سازی و درونی‌سازی دانش می‌تواند در ایجاد پایه‌ای برای نوآوری - که خود می‌تواند مبنایی برای مزیت رقابتی باشد - نقش ایفا کند، برای مثال یکی از ارکان و ریشه‌های نوآوری در سازمان در توانایی سازمان در ترکیب دانش برخاسته از نقاط مختلف درون و برون سازمان و خلق چارچوب یکپارچه و هم‌افزا برای آنها قرار دارد. با این وجود تمام صاحب‌نظران در این مورد به نتایج یکسان و هم‌سویی دست پیدا نکرده‌اند. از این رو پژوهش پیش رو براساس مرور ادبیات موضوع به این فرض دست یافت که جهت‌گیری استراتژیک می‌تواند در این رابطه نقش تعدیلگر ایفا کند. در واقع می‌توان فرض کرد که گرایش سازمان به مشتری، فناوری و یا کارآفرینی رابطه بین دو متغیر مدیریت دانش و قابلیت نوآوری را تقویت یا تضعیف می‌کند یا کانون تمرکز آن را تغییر می‌دهد، برای نمونه گرایش سازمان به کارآفرینی می‌تواند از یک نظام مدیریت دانش مطلوب، قابلیت نوآوری بیشتری را حاصل کند، به‌ویژه در زمینه نوآوری در تولید. بر مبنای چنین استدلالی، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ منعکس شده است.

- 
1. Innovativeness in production
  2. Innovativeness in process
  3. Innovativeness in administration





شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش (پژوهش‌گرا ساخته)

از این رو فرضیه‌های اصلی پژوهش به صورت زیر تعریف می‌شوند:

- فرضیه اصلی ۱. مدیریت دانش با قابلیت نوآوری رابطه معناداری دارد.
  - فرضیه اصلی ۲. رابطه مدیریت دانش با قابلیت نوآوری در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت تفاوت دارد (جهت‌گیری استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و قابلیت نوآوری نقش تعدیلگر دارد).
- فرضیه‌های فرعی نیز عبارتند از:
- فرضیه فرعی ۱. مدیریت دانش با ابعاد قابلیت نوآوری رابطه دارد.
  - فرضیه فرعی ۲. رابطه بین مدیریت دانش و ابعاد قابلیت نوآوری در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت تفاوت دارد (جهت‌گیری استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و ابعاد قابلیت نوآوری نقش تعدیلگر دارد).

#### ۴- روش‌شناسی

جدول ۱ خلاصه‌ای از جوانب مختلف روش‌شناسی مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد.



جدول ۱ روش‌شناسی پژوهش

رکن پژوهش	انتخاب پژوهش
فلسفه	اثبات‌گرایی
نوع	به لحاظ هدف: کاربردی، به لحاظ نتیجه: تبیینی، به لحاظ رویکرد: کمی
استراتژی	پیمایش
قلمرو	مکانی: یک هلدینگ ایرانی در تهران، زمانی: از دی ۱۳۹۴ تا خرداد ۱۳۹۵
جامعه آماری	در سطح تحلیل سازمان شامل کلیه شرکت‌های زیرمجموعه (۷۸ مورد) و در سطح تحلیل فرد شامل کلیه کارکنان شرکت‌ها (حدود ۱۱۰۰۰ نفر)
روش نمونه‌گیری	تصادفی ساده در هر دو سطح
حجم نمونه	با استفاده از فرمول کوکران: در سطح سازمان ۶۵ سازمان مشتمل بر ۸۲۰۰ نفر و در سطح فرد ۳۶۷ نفر
گردآوری داده‌ها	مطالعه کتابخانه‌ای شامل مستندات علمی و پژوهشی، وب‌سایت‌های اینترنتی و اسناد شرکت‌ها؛ پرسشنامه مشتمل بر پرسشنامه مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، پرسشنامه جهت‌گیری استراتژیک ریتلا و همکاران (۲۰۱۳) و پرسشنامه قابلیت نوآوری میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰)
ارزیابی ابزار گردآوری داده‌ها	روایی محتوایی و صوری (با استفاده از نظر صاحب‌نظران و بهره‌گیری از پرسشنامه‌های استاندارد)؛ پایایی (با اتکا بر ضریب آلفای کرونباخ) (کل ۰/۹۱، مدیریت دانش: ۰/۹۲، جهت‌گیری استراتژیک: ۰/۸۸، قابلیت نوآوری: ۰/۹۱)
تحلیل داده‌ها	تحلیل آماری توصیفی، تحلیل آماری استنباطی (با کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL) شامل بررسی نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (جدول ۲)، تحلیل روابط بین متغیرها از طریق آزمون همبستگی پیرسون (جدول‌های ۳ و ۴) و آزمون برازش مدل (جدول ۵) و آزمون معادلات ساختاری (جدول ۶)

۵- یافته‌ها

در ابتدا و بیش از هر گونه تحلیلی لازم است نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد بررسی قرار بگیرد. به این منظور از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بهره گرفته شده است. در این آزمون فرض صفر نرمال بودن داده‌ها را منعکس می‌کند. نتایج به دست آمده در جدول ۲ نشان داده شده‌اند؛ توزیع داده‌های استخراج شده نرمال است.



جدول ۲ نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (نرمال بودن توزیع)

نتیجه	معناداری	ابعاد	متغیر
نرمال	۰/۰۷۸	بیرونی‌سازی	مدیریت دانش
نرمال	۰/۰۷۷	ترکیب	
نرمال	۰/۰۶۵	درونی‌سازی	
نرمال	۰/۰۶۴	اجتماعی‌سازی	
نرمال	۰/۰۸۳	گرایش ارتباط با مشتری	جهت‌گیری استراتژیک
نرمال	۰/۰۹۳	گرایش فناوری	
نرمال	۰/۰۸۲	گرایش کارآفرینی	
نرمال	۰/۰۷۶	نوآوری تولیدی	نوآوری
نرمال	۰/۰۷۸	نوآوری فرآیندی	
نرمال	۰/۰۷۷	نوآوری اداری	

با توجه به نرمال بودن داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون بهره گرفته شده است (جدول ۳).

جدول ۳ نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌های اصلی پژوهش

وضعیت Sig	sig	ضریب همبستگی	متغیر ملاک - مقیاس سنجش	متغیر پیش‌بین / مقیاس سنجش	فرضیه
در ناحیه مورد ادعا	۰/۰۰۰	۰/۷۳۱	قابلیت نوآوری / فاصله‌ای	مدیریت دانش / فاصله‌ای	اصلی اول
در ناحیه مورد ادعا	۰/۰۰۰	۰/۷۱۷	قابلیت نوآوری / فاصله‌ای	مدیریت دانش / فاصله‌ای	اصلی دوم
در ناحیه رد ادعا	۰/۰۸۳	برای شرکت‌های با جهت‌گیری فناورانه: ۰/۴۲۳			
در ناحیه مورد ادعا	۰/۰۰۰	برای شرکت‌های با جهت‌گیری کارآفرینانه: ۰/۷۸۹			

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد بین سطح استقرار و نهادینه شدن مدیریت دانش و قابلیت نوآوری بین شرکت‌های با جهت‌گیری استراتژیک فناورانه ضعیف و



بدون معنا و در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک کارآفرینانه و مشتری‌گرا معنادار است. برای اینکه بتوان تحلیل بهتر و دقیق‌تری انجام داد، فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون آزمون شده‌اند که جدول ۴ نتایج آن را منعکس می‌کند. همان‌طور که جدول نشان می‌دهد کیفیت مدیریت دانش با قابلیت نوآوری تولیدی، قابلیت نوآوری فاصله‌ای و قابلیت نوآوری اداری رابطه مستقیم و معنادار دارد. با این وجود، این رابطه در مورد شرکت‌هایی که جهت‌گیری استراتژیک فناورانه دارند، بر خلاف شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک مشتری‌گرا و کارآفرینانه معنادار نیست.

جدول ۴ نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌های اصلی پژوهش

فرضیه	متغیر پیش‌بین / مقیاس سنجش	متغیر ملاک - مقیاس سنجش	ضریب همبستگی (پیرسون)	sig
فرعی اول	مدیریت دانش / فاصله‌ای	قابلیت نوآوری تولیدی / فاصله‌ای	۰/۷۴۴	۰/۰۰۰
		قابلیت نوآوری فرآیندی / فاصله‌ای	۰/۶۸۸	۰/۰۰۰
		قابلیت نوآوری اداری / فاصله‌ای	۰/۷۰۳	۰/۰۰۰
فرعی دوم	مدیریت دانش / فاصله‌ای	قابلیت نوآوری تولیدی / فاصله‌ای	برای شرکت‌های با جهت‌گیری مشتری: ۰/۷۵۱	۰/۰۰۰
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری فناورانه: ۰/۳۹۹	*۰/۰۹۰
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری کارآفرینانه: ۰/۷۳۵	۰/۰۰۰
	مدیریت دانش / فاصله‌ای	قابلیت نوآوری اداری / فاصله‌ای	برای شرکت‌های با جهت‌گیری مشتری: ۰/۶۳۳	۰/۰۰۲
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری فناورانه: ۰/۴۵۵	*۰/۰۷۹
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری کارآفرینانه: ۰/۶۹۱	۰/۰۰۰
	مدیریت دانش / فاصله‌ای	قابلیت نوآوری فرآیندی / فاصله‌ای	برای شرکت‌های با جهت‌گیری مشتری: ۰/۶۷۸	۰/۰۰۰
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری فناورانه: ۰/۴۰۵	*۰/۰۸۷
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری کارآفرینانه: ۰/۶۹۲	۰/۰۰۰



برازش مدل ساختاری موجود با استفاده از شاخص‌ها و ابزارهای مختلف آزمون معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه این بررسی منعکس‌کننده برازش مدل مذکور است (جدول ۵).

جدول ۵ شاخص‌های برازش برای مدل نهایی پژوهش

شاخص	مقدار مطلوب	مقدار واقعی	برازش یا عدم برازش
ریشه میانگین مربعات خطا <sup>۱</sup>	حداکثر ۰/۰۵	۰/۰۴۴	برازش
شاخص نیکویی برازش <sup>۲</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۰	برازش
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده <sup>۳</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۰	برازش
شاخص مقایسه‌ای برازش <sup>۴</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۴	برازش
شاخص استاندارد نشده برازش <sup>۵</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۵	برازش

همچنین، با اتکا بر آزمون معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند (جدول ۶).

جدول ۶ تأیید فرضیه‌ها با اتکا بر آزمون معادلات ساختاری

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر (β)	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	۴/۸۸۱	۰/۴۷۶	فرضیه اصلی ۱. مدیریت دانش با قابلیت نوآوری رابطه معناداری دارد.
تأیید	۱۰/۴۱۴	۰/۷۱۵	فرضیه اصلی ۲. رابطه مدیریت دانش با قابلیت نوآوری در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت دارد (جهت‌گیری استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و قابلیت نوآوری نقش تعدیلگر دارد).
تأیید	۳/۰۱۱	۰/۱۹۸	فرضیه فرعی ۱. مدیریت دانش با ابعاد قابلیت نوآوری رابطه دارد.
تأیید	۷/۳۸۵	۰/۳۴۶	فرضیه فرعی ۲. رابطه بین مدیریت دانش و ابعاد قابلیت نوآوری در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت دارد (جهت‌گیری استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و ابعاد قابلیت نوآوری نقش تعدیلگر دارد).

1. RMSEA
2. GFI
3. AGFI
4. CFI
5. NNFI



## ۶- نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش مطالعه رابطه کیفیت استقرار مدیریت دانش با سطح قابلیت نوآوری با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های زیرمجموعه یکی از هلدینگ‌های ایرانی بود. نتیجه تحلیل‌ها وجود رابطه بین دو متغیر پیش‌بین و ملاک را تأیید کرد. همچنین تحلیل‌ها نشان داد که رابطه بین مدیریت دانش با تمامی ابعاد نوآوری نیز مثبت و معنادار است. این نتایج با نتایج پژوهش‌های پیشین [۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۶] همخوانی دارد. اما این روابط در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت تفاوت‌هایی را نشان دادند. به سخن بهتر، مشخص شد که این رابطه برای شرکت‌های با جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینانه و مشتری‌گرایانه تأیید شد اما در مورد شرکت‌های با جهت‌گیری استراتژیک فناورانه معنادار نبود. از این رو می‌توان نقش تعدیلگر جهت‌گیری استراتژیک را تأیید کرد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های پیشین [۱۰؛ ۲۲؛ ۲۶؛ ۲۷] سازگار است.

پژوهش پیش رو با وجود هماهنگی و هم‌سویی با پژوهش‌های مذکور تمایزهایی نیز با آنها دارد. برخی پژوهش‌ها [۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۶] رابطه‌ای ساده بین متغیرهای مدیریت دانش و نوآوری ایجاد کرده‌اند به تأثیر دیگر متغیرها در این رابطه اشاره نکرده‌اند. در ضمن بحث قابلیت را در نظر نگرفته‌اند و سازوکارهای نوآوری را مورد تحلیل قرار داده‌اند. کیم و اسلاتر [۱۹] نقش جهت‌گیری استراتژیک را در نظر گرفته‌اند اما به جای مدیریت دانش و قابلیت نوآوری بر نوع دانش و توسعه محصول جدید متمرکز شده‌اند. مورا و پارک [۲۰] متغیرهای مشابه اما نه یکسان را مطالعه کرده‌اند. داراج [۲۱] قابلیت نوآوری را در پژوهش خود در نظر نگرفته است. دی‌کاسترو و همکاران [۲۳] فرهنگ را جایگزین جهت‌گیری استراتژیک کرده‌اند. ازکایا و همکاران [۲۳] نیز بحث قابلیت را مد نظر قرار نداده‌اند. مطالعات متعددی [۱۰؛ ۲۷؛ ۲۸؛ ۲۹] بدون در نظر گرفتن مدیریت دانش، نقش جهت‌گیری استراتژیک در نوآوری را بررسی کرده‌اند. در این مطالعات هم نقش قابلیت مغفول مانده است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت پژوهش حاضر علاوه بر اینکه متغیرهایی متفاوت و نو را مد نظر قرار داده، چارچوبی متمایز و کاربردی نیز به آنها بخشیده است.



در نهایت برخی از پیشنهادها کاربردی که براساس نتایج این پژوهش به دست‌اندرکاران ارائه می‌شوند، عبارتند از:

با توجه به اهمیت استراتژیک هدف نوآوری برای هلدینگ مورد مطالعه و تأیید رابطه مثبت بین کیفیت استقرار مدیریت دانش و قابلیت نوآوری شرکت‌های زیرمجموعه، پیشنهاد می‌شود مدیران ستاد مرکزی هلدینگ به سرمایه‌گذاری خود در نظام مدیریت دانش ادامه دهند و حتی این سرمایه‌گذاری را گسترش دهند. انتظار می‌رود این سرمایه‌گذاری فراهم آورنده ظرفیت نوآوری در هر سه محور تولیدی (یعنی توانایی ارائه محصولات و خدمات جدید)، اداری (به معنی توانایی و آمادگی سازمان در ایجاد روش‌ها و فرایندهای معطوف به تولید محصولات و خدمات) و فرایندی (یعنی توانایی سازمان در خلق مستمر روش‌ها، رویه‌ها، سیستم‌ها و ساختارها) باشد. این تمرکز بر مدیریت دانش می‌تواند در اقدامات عملیاتی‌ای چون مستندسازی دانش، ایجاد فضای کارآموزی، خلق فرهنگ تسهیم دانش، ایجاد محیط یاددهنده و یادگیرنده، نهادینه کردن مطالعه، تقویت روحیه پرسشگری و جستجوگری، در دسترس قرار دادن دانش، تفویض اختیار و توانمندسازی و مانند آنها جلوه‌گر شود. سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش در این هلدینگ یا هلدینگ‌های مشابه می‌تواند از طریق ایجاد هم‌افزایی قابلیت نوآوری را تبدیل به توانمندی محوری کند. این توانمندی نادر، غیر قابل تقلید و غیر قابل انتقال است.

با توجه به تأیید نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و قابلیت نوآوری پیشنهاد می‌شود مدیریت این هلدینگ مداخله بیشتری در شکل‌دهی به جهت‌گیری‌های استراتژیک شرکت‌های زیرمجموعه داشته باشد. انتخاب اعضای هیأت مدیره، تدوین سیاست‌ها و اصول، تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد، تدوین استراتژی سرپرستی و طراحی شیوه‌ی کنترل، تقویت فرهنگ ریسک‌پذیری و پیشگامی، توسعه هنجار عدم رضایت از وضع موجود، تقویت نگاه بلندمدت به مشتری و رابطه با آن و دیگر اقدام‌های مرتبط با شرکت‌های زیرمجموعه باید به صورتی هماهنگ و منسجم در صدد سوق دادن شرکت‌های فوق به سمت مشتری‌مداری به معنای خلق ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی عمیق مبتنی بر ضرورت و اولویت ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان و یا نگاه کارآفرینانه، یعنی تمایل به پذیرش ریسک بیشتر، پیشگام بودن در بازار و هجوم به رقبا باشد. بر اساس نتایج این پژوهش،



این‌گونه هلدینگ‌ها اگر دغدغه تقویت قابلیت نوآوری دارند باید جهت‌گیری آن شرکت‌های زیرمجموعه را که گرایش استراتژیک بیشتری به سمت فناوری دارند و بر به‌کارگیری فناوری‌های مدرن تمرکز کرده‌اند، اصلاح کنند یا اینکه سازوکار دیگری برای تقویت قابلیت نوآوری در آنها در نظر بگیرد.

## ۷- منابع

- [1] Deussen A. (2010) "Internal complexities: Managerial challenges in a corporate holding: Organizational perspectives for sustainable success, pp. 176-180.
- [۲] سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۹۴) گزارش ویژه همایش شرکت‌های برتر ایران، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- [3] D' Aveni R. (1995) *Hypercompetiton rivalries*, New York: Free Press.
- [۴] گرنر ر. ا. (۱۳۹۴) *مدیریت استراتژیک با رویکرد امروزی*، ۱ تدوین تهران: آریانا.
- [۵] بارنی ج. ب. و هسترلی و. ا. (۱۳۹۴) *مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی*، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.
- [6] Leonard-Barton D. (1995) *Wellsprings of knowledge: Building & sustaining the source of innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [7] Teece D. (1998) Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for knowledge and intangible assets", *California Management Review*, 40(3): pp. 55-79.
- [8] Spender J. C. (1996) "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 45-62.
- [9] Miles R. E., Snow C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, NY: McGraw-Hill.
- [10] Kumar K., Boesso G., Favotto F., Menini A. (2012) "Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), pp. 132-145.





- [11] Slater S. F., Olson E. M., Hult G. T. M. (2006) "The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 1221–1231.
- [12] Ferraresi A. A., Quandt C. O., Dos Santos S. A., Frega J. R. (2012) "Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance", *Journal of Knowledge Management*, 16(5), pp. 688-701.
- [13] Brockman B. K., Morgan R. M. (2003) "The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance", *Decision Sciences*, 34(2), pp. 385-419.
- [14] Leal-Rodríguez A., Leal-Millán A., Roldán-Salgueiro J. L., Ortega- Gutiérrez J. (2013) "Knowledge management and the effectiveness of innovation outcomes: The role of cultural barriers", *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), pp. 62-71.
- [15] Akram K. et al. (2011) "Role of knowledge management to bring innovation: An integrated approach", *International Bulletin of Business Administration*, Vol. 11, pp. 121-134.
- [16] Liao S. H., Wu C. C. (2010) "System perspective of knowledge management organizational learning, and organizational innovation", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, pp. 1096–1103.
- [17] فراهانی، س. ب.، آبدارزاده، پ. و فتوت، ب.، ۱۳۹۵. اثر سرمایه‌های فکری بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در رسانه‌های نوشتاری. پژوهش‌های منابع سازمانی، ۶ (۱)، صص. ۲۳-۴۸.
- [18] Ming Lau C. (2011) "Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy", *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 1344–1351.
- [19] Im S., Vorhies D. W., Kim N., Heiman B. (2016) How knowledge management capabilities help leverage knowledge resources and strategic orientation for new product advantages in B-to-B high-technology firms", *Journal Of Business-To-Business Marketing*, 23(2).



- [20] Kim N., Im S., Slater S. F. (2013) Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms, *Journal Product Innovation Management*, Vol. 30, pp. 136–153.
- [21] Murad A., Park K. (2016) "The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 69, Issue 5, pp. 1669-1675.
- [22] Darroch J. (2003) "Developing a measure of knowledge management behaviors and practice", *Journal of Knowledge Management*, 7(5), pp. 41-54.
- [23] Martín-de Castro G., Delgado-Verde M., Navas-López J. E., Cruz-González J. (2013) "The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation", *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), p. 253.
- [24] Ozkaya H. E. et al. (2015) "Market orientation, knowledge competence, and innovation", *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), pp. 309-318.
- [۲۵] خالوئی، ع.، پورعزت، ع. و شامی زنجانی، م.، ۱۳۹۳، بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک، مدیریت فناوری اطلاعات، ۶ (۳)، صص ۳۷۵-۳۹۴.
- [26] Beigzadeh Y., Ameli O. (2015) Investigation of knowledge management effect on strategic orientation and organizational performance: A case study of steel producing companies", *Magnt Research Report*, 3(2), pp. 44-53.
- [۲۷] یوسفی م، فیضی، ا. و سلیمانی، ج. (۱۳۹۰) «بررسی میزان تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری (در میان مدیران و کارکنان شرکت‌های فناوری مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه ارومیه)» ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱ (۳)، صص ۲۹-۵۱.
- [28] Ritala P. et al. (2013) "Gone fishing for knowledge? The effect of strategic orientations on the scope of open knowledge search", *Baltic Journal of Management*, 8(3), pp. 328-348.
- [29] Kakapour S., Morgan, T., Parsinejad S., Wieland, A., (2016) "Antecedents of corporate entrepreneurship in Iran: the role of strategic orientation and opportunity recognition", *Journal Of Small Business & Entrepreneurship*, 3(28).



- [30] Hult G. T. M., Ketchen D. (2001) "Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 899-906.
- [31] Cheng C. C., Huizingh E. K. (2014) "When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation", *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), pp. 1235-1253.
- [32] Garrido-Moreno A., Padilla-Meléndez A. (2011) "Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors", *International Journal of Information Management*, Vol. 31, p. 437- 444.
- [33] Mavodza J., Ngulube P. (2012) "Knowledge management practices at an institution of higher learning", *SA Journal of Information Management*, 14(1), pp. 1-8.
- [34] Davenport T. H., Prusak L. (1998) *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.
- [35] Jones D. (2003) *Knowledge management and technical communication: A convergence of ideas and skills*, s.l.: s.n.
- [36] O'Dell C. (1996) *A current review of knowledge management best practice*, London, s.n.
- [37] Holm P. (1995) "The dynamics of institutionalisation: Transformation processes in Norwegian fisheries", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 398-422.
- [38] Chang T. H., Wang T. C. (2009) "Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge", *Management Information Sciences*, Vol. 175, p. 355-370.
- [39] Beckman T. J. (1999) *The current state of knowledge management*. In: *Knowledge Management Handbook*. s.l.:s.n.
- [40] Hals S. (2001) *Dimensions of knowledge and its management*, s.l.: s.n.

- [41] Hisig P. (2009) "Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe", *Journal of Knowledge Management*, 13(4), pp. 4-31.
- [42] Nonaka I., Takeuchi H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- [43] Carvalho C. E., Rossetto C. R., Verdinelli M. A. (2016) "Strategic orientation as a mediator between environmental dimensions and performance: A study of Brazilian hotels", *Journal Of Hospitality Marketing & Management*, 25(7).
- [44] Johnson J. L., Martin, K. D., Saini, A. (2011) "The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation", *Industrial Marketing Management*.
- [45] Choi M., Yoon H. J. (2016) Training investment and organizational outcomes: A moderated mediation model of employee outcomes and strategic orientation of the HR function", *The International Journal Of Human Resource Management*, 26(20).
- [46] Simões J. M., Gomes C. F., Yasin M. M. (2016) "Changing role of maintenance in business organisations: Measurement versus strategic orientation", *International Journal Of Production Research*, 54(11).
- [47] Ruokonen M., Saarenketo S. (2009) "The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies", *European Business Review*, Vol. 21, pp. 17-41.
- [48] Theodosiou M., Kehagias J., Katsikea E. (2012) "Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations", *Industrial Marketing Management*.
- [49] Schumpeter J. A., (1983) [1934] *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, New Jersey: New Brunswick.



- [50] Chen J., Zhaohui Z., Xie, H. Y. (2004) "Measuring intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), pp. 195-212.
- [51] Drucker P. (1999) "Knowledge worker productivity: The biggest challenge", *California Management Review*, Issue Winter, pp. 79-94.
- [52] Johannessen J. A. (2008) "Organizational innovation as part of knowledge management", *International Journal of Information Management*, Vol. 28, pp. 403-412.
- [53] Hurt T. H., Joseph K., Cook C. D. (1977) "Scales for the measurement of innovativeness", *Human Communication Research*, 4(1), pp. 58-65.
- [54] Gumusluoglu L., Ilsev A. (2009) "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461-473.
- [55] Lynch P., Walsh M., Harrington D. (2010) *Defining and dimensionalizing organizational innovativeness*, s.l., s.n., p. paper 18.
- [56] Hult G. T. M., Hurley R. F. K. G. A. (2004) "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33(5), pp. 429-38.
- [57] Hurley R. F., Hult T. (1998) "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, 62(3), pp. 42-54.
- [58] Wang C. L., Ahmed P. K. (2004) "The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis". *European Journal of Innovation Management*, 7(4), pp. 303-313.
- [59] میرکمالی م. و چوپانی ح. (۱۳۹۰) رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای، پژوهشنامه بیمه، ۲۶(۳)، صص ۱۵۵-۱۸۱.

## **The relationship between knowledge management and innovativeness with regard to the moderating role of strategic orientation**

### **The relationship between knowledge management and innovativeness with regard to the moderating role of strategic orientation**

Shahram Khalil Nezhad<sup>1\*</sup>, Maryam Nekooezade<sup>2</sup>, Emad Golmohammadi<sup>3</sup>

1- Assistant Prof., Business Administration Department, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2- Assistant Prof., Business Administration Department, Faculty of Economic, Management and social sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran

3 -MSc. Executive Management, Faculty of Human Science, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran

Submit Date: 05/09/2016

---

#### **Abstract**

The main objective of this study is to examine the relationship between knowledge management (KM) and innovation capability in a holding in Iran. Furthermore, regarding moderating role of strategic orientation, some practical recommendations are proposed to holding and its subsidiaries management focusing on a combination of knowledge management and strategic orientation. The literature review identified four dimensions consisting of socialization, internalization, externalization and combination for KM, three dimensions consisting of administration, process and production for innovativeness concept and three forms consisting of entrepreneurial, technological and customer for strategic orientation concept. Following the positivism philosophy and the survey method, a questionnaire (consisting of 55 questions) was distributed to collect field data. The study population in the first level of analysis (organization) includes all subsidiaries (78), and at the second level of analysis (individual) all employees (about 11,000 people). The random sample was selected using the Cochran; at the organizational level including 65 organizations, and at the individual level including 367 participants. Data normality approved through the Kolmogorov-Smirnov test. Then, the relationships between variables and conceptual models were examined through Pearson correlation and structural equation model. Finally, it was found that the



relationship between KM and innovativeness and its dimensions is meaningful in the organizations utilizing entrepreneurial and customer orientation and is meaningless in the organization with technological orientation.

**Keywords:** Knowledge Management, Innovativeness, Strategic Orientation, Iran

