

# **Investigating the Effectiveness of Knowledge Management Practices on Innovation Performance by Considering the Mediating Role of Knowledge Application**

**Amir Houshang Tajfar<sup>1</sup>, Ali Shafie<sup>2\*</sup>**

<sup>1</sup> Department of Computer Engineering, University of Payam Noor, Tehran, Iran

<sup>2</sup> ICT Research Institute, Tehran, Iran

Received: 06 October 2025, Revised: 20 June 2026, Accepted: 21 June 2026  
Paper type: Research

## **Abstract**

Due to the increasing complexity and competitiveness of businesses, the use of new tools, including knowledge management, is becoming more and more important in organizations. This study was conducted to investigate the effectiveness of knowledge management practices on innovation performance. This study also examined the mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and innovation performance. The statistical population of this study is 100 managers and employees in the IT office in the data center department. The research measurement tool was questionnaire. Questionnaire data were analyzed using SPSS 23 and SmartPLS3.3 software. The results of the study showed that knowledge production, knowledge storage, knowledge dissemination, and knowledge application have a positive and significant effect on the company's innovation performance. The findings also showed that knowledge application as a mediator plays a pivotal role in knowledge production, knowledge dissemination, and knowledge storage.

**Keywords:** Knowledge Management Practices, Innovation Performance, Knowledge Application, Information Technology

---

\* Corresponding Author's email: shafie@itrc.c.ir

## بررسی اثربخشی شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری با در نظر گرفتن نقش میانجی کاربرد دانش

امیر هوشنگ تاج‌فر<sup>۱</sup>، علی شفیع<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> بخش فنی مهندسی، دانشکده کامپیوتر و فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

<sup>۲</sup> پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴/۰۷/۱۴۰۴ تاریخ بازبینی: ۳۰/۰۳/۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۳۱/۰۳/۱۴۰۵

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

با توجه به گسترش پیچیدگی و رقابتی‌تر شدن کسب‌وکارها استفاده از ابزارهای نوین از جمله مدیریت دانش در سازمان‌ها بیش‌ازپیش احساس می‌گردد. این مطالعه باهدف بررسی اثربخشی شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری انجام شد. در این تحقیق همچنین به بررسی نقش میانجی کاربرد دانش در رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد نوآوری پرداخته شد. جامعه آماری این پژوهش ۱۰۰ نفر از مدیران و کارکنان در دفتر فناوری اطلاعات در بخش دیتاستر است. ابزار سنجش تحقیق پرسشنامه است. داده‌های پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 23 و PLS Smart 0.3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد تولید دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش بر عملکرد نوآوری شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد کاربرد دانش به‌عنوان میانجی نقش محوری در تولید دانش، انتشار دانش و ذخیره دانش بازی می‌کند.

**کلیدواژگان:** شیوه‌های مدیریت دانش، عملکرد نوآوری، کاربرد دانش، فناوری اطلاعات.

\* رایانامه نویسنده مسؤول: shafie@itrc.c.ir

## ۱- مقدمه

در دنیای پیچیده و پرقابلیت امروز، سازمان‌ها با چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند که آن‌ها را ملزم می‌کند تا برای حفظ و گسترش مزیت رقابتی خود، از ابزارهای نوین مدیریتی و فناوری‌های پیشرفته بهره‌برداری کنند. فناوری‌های نوین به‌عنوان زیرساخت‌هایی برای ایجاد نوآوری عمل می‌کنند. سازمان‌ها با به‌کارگیری نوآوری، می‌توانند سرعت رشد خود را افزایش دهند و به سود بالاتری دست یابند. به‌طور کلی، موفقیت نوآوری به‌وسیله یک عامل واحد تعیین نمی‌شود و مجموعه‌ای از عوامل مختلف در این زمینه دخیل هستند. یکی از این ابزارها، مدیریت دانش است که نقشی اساسی در فرآیند یادگیری سازمانی و تقویت نوآوری ایفا می‌کند. در حقیقت، سازمان‌هایی که قادر به خلق، ذخیره، انتقال و استفاده مؤثر از دانش هستند، می‌توانند در مسیر نوآوری عملکرد بهتری از خود نشان دهند. از سوی دیگر، نوآوری به‌عنوان یک قابلیت استراتژیک در سازمان‌ها شناخته می‌شود که نه‌تنها موجب افزایش بهره‌وری و ارزش‌افزوده می‌شود، بلکه امکان پاسخگویی انعطاف‌پذیر به نیازهای متغیر بازار را نیز فراهم می‌آورد. نیاز نوآورانه به مشتری و دانش نوآورانه در خصوص بازار دو عامل کلیدی هستند که در موفقیت نوآوری نقش دارند. دستیابی به موفقیت در نوآوری و تجاری‌سازی آن می‌تواند با استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش تسهیل گردد.

مدیریت دانش در ادبیات مدیریتی به‌عنوان فرایندی پویا تعریف می‌شود که هدف آن تسهیل جریان دانش درون سازمان از طریق ایجاد، ذخیره، اشتراک‌گذاری و کاربرد آن است. در این راستا، سازمان‌ها با بهره‌گیری از راهبردهای مؤثر مدیریت دانش می‌توانند زمینه‌های لازم برای ارتقاء خلاقیت و نوآوری را فراهم آورند [۱].

در محیط کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها به‌منظور حفظ مزیت رقابتی مدیریت دانش را با نوآوری ترکیب می‌کنند، زیرا دانش را به‌عنوان منبعی برای کاهش مشکلات نوآوری در نظر گرفته می‌شود [۲].

در این میان، آنچه به نظر می‌رسد نقش کلیدی‌تری ایفا می‌کند، نه صرفاً تولید یا انتشار دانش، بلکه کاربرد آن در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای عملیاتی سازمان است.

به‌عبارتی دیگر، کاربرد دانش به‌عنوان عامل واسطه‌ای می‌تواند رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد نوآوری را تعدیل یا تقویت نماید [۳].

در سال‌های اخیر، توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران اجرایی به

این نکته جلب شده است که اگرچه تولید دانش ارزشمند است، اما بدون کاربرد اثربخش آن، نمی‌توان انتظار داشت که منجر به نوآوری پایدار شود. از این‌رو، تأکید بر نقش میانجی کاربرد دانش در رابطه بین ابعاد مختلف مدیریت دانش، شامل تولید، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش و عملکرد نوآوری، موضوعی است که شایسته بررسی‌های دقیق و علمی می‌باشد.

در زمینه فناوری اطلاعات، اهمیت این موضوع دوچندان است. سازمان‌هایی که در حوزه فناوری اطلاعات فعالیت می‌کنند، همواره با تغییرات سریع تکنولوژیکی، نیازهای متنوع مشتریان و فشارهای رقابتی شدید مواجه‌اند. در چنین شرایطی، مدیریت دانش به‌عنوان یک رویکرد نظام‌مند می‌تواند به سازمان کمک کند تا به‌صورت مستمر دانش‌های حیاتی را شناسایی، گردآوری، سازماندهی و به کار گیرد. این امر نه‌تنها موجب بهبود عملکرد در سطح عملیاتی می‌شود، بلکه بستر مناسبی برای توسعه محصولات و خدمات نوآورانه فراهم می‌آورد [۴].

به دلیل فشارهای رقابتی گسترده، نیازهای مختلف مصرف‌کنندگان، تغییرات سریع فناوری و پیشرفت دانش در دسترس شرکت‌ها، نوآوری پیچیده‌تر شده است. شرکت‌ها باید پیچیدگی ناشی از انفجار دانش و دسترسی به آن را شناسایی و مدیریت کنند تا از نوآوری موفق اطمینان حاصل شود، زیرا نوآوری به دسترسی دانش بسیار وابسته است [۵].

در این پژوهش، سعی شده است تا تأثیر شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری بررسی و درعین‌حال نقش میانجی کاربرد دانش در این رابطه تحلیل گردد. ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری بسیار کلیدی است زیرا نقش مهمی در شناسایی، مدیریت و توسعه دارایی‌های نامشهود مانند سرمایه فکری و دانش که باعث تسهیل و افزایش ارزش شرکت می‌شود، دارد.

از جنبه نظری، این تحقیق به غنای ادبیات موجود در حوزه مدیریت دانش و نوآوری کمک می‌کند، زیرا با تمرکز بر نقش کاربرد دانش، دریچه‌ای نو به تحلیل ارتباط بین دو سازه اصلی پژوهش می‌گشاید. از جنبه عملی نیز، نتایج این مطالعه می‌تواند برای مدیران حوزه فناوری اطلاعات در طراحی راهبردهای مؤثرتر جهت بهبود نوآوری، ارزشمند باشد. به‌ویژه در فضای پرقابلیت امروز که سازمان‌ها نیازمند واکنش سریع به تغییرات محیطی هستند، سرمایه‌گذاری در فرآیندهای مدیریت دانش و ارتقاء قابلیت‌های کاربرد دانش می‌تواند عامل مهمی در بقای سازمانی باشد.

اکثر مطالعات پیشین عمدتاً به رابطه مستقیم بین مدیریت دانش و

تغییر می‌دهد و آن را با تمام استراتژی‌ها، سیستم و ساختار که با نوآوری در یک سازمان سازگار است هم‌راستا می‌کند [۸].

**دانش:** دانش به‌عنوان اطلاعات سازمان‌یافته یا اطلاعات قابل اجرا در نظر گرفته می‌شود. بنابراین دانش زنجیره‌ای از اطلاعات به‌هم‌پیوسته و یا دارای ساختار همبستگی است. زمانی که تجربه، ارزش‌ها، اطلاعات و بینش‌ها باهم ترکیب شوند، آنگاه شکل‌گیری دانش رخ می‌دهد.

دانش به‌عنوان یکی از پایه‌های مزیت رقابتی بلندمدت و همچنین منبع اصلی عملکرد توسعه محصول جدید شناخته شده و یک عامل مهم در رقابت‌پذیری پایدار در نظر گرفته می‌شود و بسیاری از کسب‌وکارها در حال تغییر به سمت تخصص‌های دانشی هستند [۹].

در طول سال‌ها، تعاریف متعددی برای مدیریت دانش ارائه شده است. با این حال، همه آن‌ها یک هدف مشترک دارند و آن کمک به افراد برای افزایش بهره‌وری یادگیری و ادغام منابع اطلاعاتی مختلف است که منجر به توسعه کارآمدتر محصول، عملکرد سازمانی بهتر و مزیت رقابتی می‌شود [۱۰] دو مورد از این تعاریف عبارتند از:

- مدیریت دانش به‌عنوان یک عامل کلیدی موفقیت در نظر گرفته می‌شود و نقش حیاتی در دستیابی به مزیت رقابتی ایفا می‌کند [۱۱].
- مدیریت دانش ابزارها و تکنیک‌هایی را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد تا بر حجم عظیم اطلاعاتی که با آن مواجه هستند غلبه کنند و از این طریق اثربخشی یادگیری را بهبود بخشیده و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند. [۱۲]

**توانمندسازی مدیریت دانش و عملکرد سازمانی:** مدیریت دانش تحت تأثیر تعدادی از عوامل در یک شرکت قرار می‌گیرند که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان توانمندسازی مدیریت دانش نام برد. علاوه بر این دانش یکی از عواملی است که شرکت‌ها را موفق می‌کند و با مدیریت دانش می‌تواند به مؤثرترین و مهم‌ترین استراتژی رقابتی تبدیل می‌شود. ماهیت عملکرد سازمانی این است که انعکاس دهد که چگونه یک سازمان می‌تواند الزامات ذینفعان را برآورده کند، اهداف خود را انجام دهد و در بازار بقا داشته باشد. دو شاخص برای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد سازمانی یعنی عملکرد مالی و عملکرد غیرمالی استفاده می‌شود. درحالی‌که عملکرد مالی شامل کاهش هزینه است و عملکرد غیرمالی شامل رضایت مشتری، رضایت کارکنان و مسئولیت اجتماعی شرکت

نوآوری پرداخته‌اند و کمتر به نقش فرآیندهای واسطه‌ای مانند کاربرد دانش توجه کرده‌اند. این در حالی است که از منظر نظریه یادگیری سازمانی، دانش تنها زمانی منجر به یادگیری و نوآوری می‌شود که در عمل به کار گرفته شود. از این رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر این خلأ سعی دارد با رویکردی مدل‌محور و با بهره‌گیری از داده‌های میدانی، نقش میانجی کاربرد دانش را به‌صورت تجربی بررسی کند.

هدف اصلی این تحقیق بررسی نقش شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری با در نظر گرفتن نقش میانجی و واسطه کاربرد دانش می‌باشد. در نظر گرفتن نقش کاربرد دانش از مهم‌ترین اهداف این پژوهش می‌باشد.

سؤالات تحقیق نیز عبارتند از:

- آیا شیوه‌های مدیریت دانش (انتشار دانش، تولید دانش و ذخیره دانش) بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد؟
- آیا انتشار دانش، تولید دانش و ذخیره دانش با نقش میانجی کاربرد دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد؟

## ۲- مبانی نظری

**نوآوری:** نوآوری معمولاً با عنوان کاربرد موفقیت‌آمیز ایده‌های جدید ناشی از فرآیندهای سازمانی که در آن منابع مختلف ترکیب می‌شوند تعریف می‌شود. این ترکیب از منابع مختلف یک فرآیند چندمرحله‌ای است که منجر به محصولات، خدمات یا فرآیندهای بهبودیافته یا جدید می‌شود که با آن شرکت‌ها به دنبال متمایز کردن خود در بازار هستند [۶]. در سطح سازمانی فرآیند نوآوری به‌شدت با یادگیری سازمانی مرتبط است و به توانایی سازمان برای تولید، پذیرش و اجرای ایده‌ها، فرآیندها، محصولات یا خدمات جدید اشاره دارد. فرآیند نوآوری‌های موفق منجر به کاهش هزینه می‌شود. فرآیند نوآوری باعث رشد بهره‌وری اضافی در هر نقطه از فرآیند می‌شود و منجر به افزایش حاشیه قیمت، هزینه سازمان با هزینه تولید کمتر می‌شود. فرآیند نوآوری در سازمان به مراحل مختلفی تقسیم شده است از جمله این مراحل عبارتند از [۷].

- مرحله ایده
- مرحله توسعه
- مرحله اجرا

**قابلیت نوآوری:** قابلیت نوآوری به توانایی ایجاد دانش و مفهوم جدید و اطلاعات مفید قبلی اشاره دارد. قابلیت نوآوری، سازمان را به‌طور مداوم برای توسعه نوآوری جهت پاسخگویی به شرایط بازار

است [۱۳]. مطالعات نشان می‌دهد که هیچ تفاوتی بین اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی وجود ندارد و هر دو زیربنای یک معنا و ایده هستند [۱۴].

### ۳- پیشینه تحقیق

مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که در فرآیندهای مدیریت دانش موفق هستند، معمولاً از سطح بالاتری از نوآوری برخوردارند. زعیم<sup>۱</sup> و همکاران بر این نکته تأکید کردند که صرف‌نظر از تولید یا نوآوری دانش، موج دانش زمانی آغاز شد که افراد درگیر اشتراک‌گذاری دانش بین گروه‌ها یا افراد شدند و پتانسیل شکل‌گیری ایده‌پردازی منجر به نوآوری شد [۱۵].

در پژوهش چوی<sup>۲</sup> و همکاران [۱۶] نیز رابطه بین سبک‌های مدیریت دانش و عملکرد نوآوری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که سبک‌های مختلف مدیریت دانش مانند سبک نظام‌مند و سبک فردمحور<sup>۳</sup>، هر یک تأثیر متفاوتی بر نوآوری محصول، فرایند و ساختار سازمانی دارند. این یافته‌ها نشان داد که نوع مدیریت دانش انتخاب‌شده می‌تواند شکل و نوع نوآوری را نیز تحت تأثیر قرار دهد.

خان<sup>۴</sup> و همکاران، [۱۷] پژوهشی با عنوان تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی، تنوع نیروی کار و مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمان با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام دادند. یافته‌ها نشان داد تنوع نیروی کار، مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری سازمانی با نوآوری رابطه مثبت و معناداری دارند. همچنین نوآوری نیز تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

سیلویا<sup>۵</sup> و گابریل<sup>۶</sup> در تحقیقی با عنوان ایجاد ارتباط بین کریدور دانش و ارزش‌آفرینی برای مشتری از طریق فرایند دانش نتیجه گرفتند که یکپارچگی و هم‌راستایی منابع ملموس، ازجمله منابع دانشی برای نوآوری حیاتی می‌باشد [۱۸].

کوستا<sup>۷</sup> و مانتریو<sup>۸</sup> با بررسی فرایندهای کلیدی فرایندهای مدیریت دانش برای نوآوری به این نتیجه رسیدند که سازمان‌ها به‌کارگیری دانش در محصولات، خدمات، عملکردهای سازمانی و نوآوری

می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند [۱۹].

همدون<sup>۹</sup> و همکاران در تحقیقی در خصوص ارتباط انتقال دانش با نوآوری به این نتیجه رسیدند که به‌کارگیری دانش فاکتور بنیادی موفقیت توسعه برای محصولات جدید و ابزار کلیدی برای نوآوری و عملکرد برتر می‌باشد [۲۰].

لی<sup>۱۰</sup> و همکاران [۲۱] در پژوهشی به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد کارآفرینی و عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج این بررسی نشان داد شیوه‌های مدیریت دانش تأثیر مثبت و قابل‌توجهی بر قابلیت‌های پویا دارد و همچنین تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد سازمانی و عملکرد کارآفرینی دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که قابلیت‌های پویا تأثیر غیرمستقیم بر رابطه شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد کارآفرینانه و عملکرد سازمانی دارد، و اینکه رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش از طریق عملکرد سازمانی، عملکرد کارآفرینانه و تشخیص فرصت تقویت می‌شود.

سوسنتی<sup>۱۱</sup> و همکاران [۲۲] در پژوهشی به بررسی شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد نوآوری در مرکز تحقیق و آموزش دستگاه‌های دولتی پرداختند. نتایج این بررسی نشان داد شیوه‌های فناوری اطلاعات با عملکرد نوآوری رابطه مثبت و معناداری دارند. این بدان معناست که پیاده‌سازی بهتر فناوری اطلاعات باعث بهبود عملکرد نوآوری می‌شود. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد جبران دانش یکی از متغیرهای شیوه‌های مدیریت دانش است که با عملکرد نوآوری رابطه منفی و معناداری دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که عملکرد نوآوری با جبران بهبود دانش کاهش می‌یابد.

نکارارو<sup>۱۲</sup> و گیتاری<sup>۱۳</sup> [۲۳] در پژوهشی به بررسی تأثیر روش‌های مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی بزرگ در کنیا پرداختند. نتایج این بررسی نشان داد شیوه‌های مدیریت دانش (انتقال دانش، کاربرد دانش و سیاست مدیریت دانش) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری سازمانی دارد. با این حال تولید دانش و سازمان دانش از نظر آماری تأثیر معناداری بر نوآوری سازمانی نشان نداد هرچند تأثیر آن مثبت بود.

حسینکی<sup>۱۴</sup> و همکاران [۲۴] در پژوهشی به بررسی سرمایه فکری، شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد شرکت پرداختند. نتایج این

<sup>1</sup> Zaim

<sup>2</sup> Choi

<sup>3</sup> personalization

<sup>4</sup> Khan

<sup>5</sup> Silvia

<sup>6</sup> Gabriel

<sup>7</sup> Costa

<sup>8</sup> Monterio

<sup>9</sup> Hamdoun

<sup>10</sup> Li

<sup>11</sup> Susanty

<sup>12</sup> Nkararo

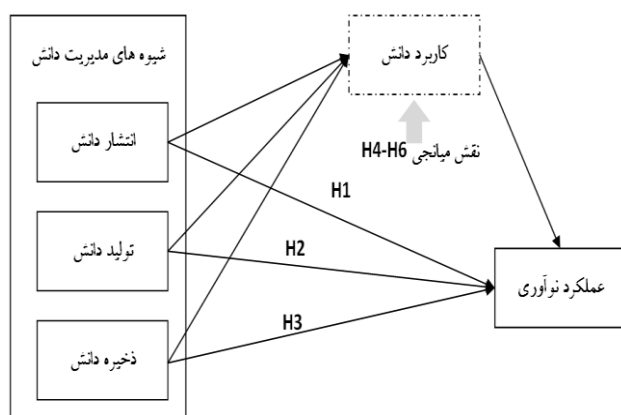
<sup>13</sup> Gitari

<sup>14</sup> Hussinki

(2005)، و نظریه منبع‌محور شرکت‌ها<sup>۲</sup> (RBV) طراحی شده است.

در این چارچوب، چهار مؤلفه اصلی مدیریت دانش به‌عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده‌اند که عبارتند از: (۱) تولید دانش، (۲) ذخیره دانش، (۳) انتشار دانش، و (۴) کاربرد دانش. متغیر وابسته، عملکرد نوآوری سازمانی است که می‌تواند شامل نوآوری در محصول، فرایند، بازاریابی و سازمان باشد. همچنین کاربرد دانش در این مدل به‌عنوان یک متغیر میانجی عمل می‌کند که انتظار می‌رود شدت تأثیر سایر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری را تقویت یا تضعیف کند.

مدل مفهومی پژوهش حاضر به‌صورت زیر ترسیم شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی طراحی‌شده نه‌تنها به بررسی روابط مستقیم بین مدیریت دانش و نوآوری می‌پردازد، بلکه با در نظر گرفتن کاربرد دانش به‌عنوان متغیر میانجی، سعی در کشف سازوکارهای عمیق‌تر این ارتباط دارد. این ساختار زمینه مناسبی برای تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری فراهم می‌آورد که در بخش‌های بعدی مقاله تشریح خواهد شد.

### فرضیات تحقیق

#### فرضیه اصلی:

شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.

#### فرضیات فرعی:

- فرضیه فرعی اول (H1): انتشار دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی دوم (H2): تولید دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر

بررسی نشان داد شرکت‌هایی که دارای سطوح بالای سرمایه فکری و استفاده زیاد از شیوه‌های مدیریت دانش هستند، در مقایسه با شرکت‌های دیگر بهتر عمل خواهند کرد.

طالعی فر و همکاران [۲۵] در پژوهشی به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی؛ با در نظر گرفتن یک چارچوب مبتنی بر مفاهیم پرداختند. یافته‌های این پژوهش تأثیر معنادار شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی را بررسی می‌کند.

باقرزاده و پورفخری [۲۶] در پژوهشی به بررسی و تبیین نقش میانجی کاربرد دانش در رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری پرداختند. نتایج این بررسی نشان داد بین ابعاد مدیریت دانش و نوآوری یک ارتباط معنی‌دار و مثبتی است. همچنین به نتیجه رسیدند که ابعاد مدیریت دانش از طریق کاربرد دانش بر روی نوآوری تأثیر می‌گذارد.

ابوالحسنی زراعتکار و سلاجقه [۲۷] پژوهشی با عنوان بهبود عملکرد نوآوری از طریق کسب دانش با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده حفظ کارکنان و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی انجام دادند. نتایج نشان داد کسب دانش بر عملکرد نوآوری تأثیرگذار است به‌علاوه تعدیلگر مدیریت منابع انسانی و تعدیلگر حفظ و نگهداشت کارکنان بر عملکرد نوآوری تأثیرگذار است.

درمجموع، می‌توان گفت که پیشینه پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی بر اهمیت مدیریت دانش و نوآوری تأکید دارند، اما بررسی سازوکارهای درونی این رابطه، به‌ویژه از زاویه دید کاربرد دانش، همچنان نیازمند مطالعات بیشتر است. پژوهش حاضر در تلاش است تا با بهره‌گیری از مدل‌های مفهومی معتبر و روش‌های آماری پیشرفته، گامی در جهت غنای این حوزه بردارد.

### ۴- مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

در مطالعات علمی، مدل مفهومی نقش مهمی در جهت‌دهی به پژوهش ایفا می‌کند. مدل مفهومی بیانگر روابط نظری میان متغیرهای کلیدی تحقیق است که با استناد به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها فراهم می‌سازد. در پژوهش حاضر، مدل مفهومی بر اساس تلفیقی از مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی، چارچوب‌های نوآوری سازمانی<sup>۱</sup> (OECD)

<sup>2</sup> Resource-based View

<sup>1</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development

دارد.

- فرضیه فرعی سوم (H3): ذخیره دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی چهارم (H4): انتشار دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی کاربرد دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی پنجم (H5): تولید دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی کاربرد دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.
- فرضیه فرعی ششم (H6): ذخیره دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی کاربرد دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.

## ۵- روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. این پژوهش به دنبال تحلیل روابط بین متغیرهای تحقیق در یک محیط واقعی سازمانی است و از نوع همبستگی با تأکید بر مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> SEM انجام شده است.

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد سطح معناداری تمامی گویه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش کمتر از ۰.۰۵ است ( $p < 0.05$ ). بنابراین فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود و داده‌های پژوهش از توزیع نرمال برخوردار نیستند. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. این روش به دلیل عدم وابستگی به فرض نرمال بودن داده‌ها، مناسب بودن برای حجم نمونه‌های متوسط، توانایی تحلیل مدل‌های پیچیده دارای متغیر میانجی و تمرکز بر پیش‌بینی و تبیین روابط بین متغیرها، گزینه‌ای مناسب برای بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی کاربرد دانش محسوب می‌شود. همچنین PLS-SEM امکان ارزیابی هم‌زمان مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری را فراهم می‌کند و از این رو برای دستیابی به اهداف پژوهش انتخاب شد.

در این تحقیق، رویکرد کمی اتخاذ شده و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> (PLS) یا همان PLS-SEM صورت گرفته است. این روش به‌ویژه زمانی که مدل مفهومی پیچیده بوده و حجم نمونه نسبتاً محدود باشد، مناسب تلقی می‌شود. نرم‌افزار مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، SmartPLS نسخه 3.3 بوده است.

## ۵-۱- جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان و مدیران شاغل در واحد فناوری اطلاعات مراکز داده می‌باشد.

با توجه به در دسترس بودن فهرست کارکنان و محدود بودن تعداد آن‌ها (حدود ۱۳۵ نفر)، نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفت و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۰۰ نفر تعیین شد. از این تعداد، ۹۶ پرسشنامه قابل تحلیل گردآوری گردید.

## ۵-۲- ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته و برگرفته از ادبیات معتبر بین‌المللی بوده است. سؤالات بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند از (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم). پرسشنامه شامل سه بخش اصلی می‌باشد:

- سؤالات مربوط به متغیرهای مدیریت دانش ۲۰ گویه در ۴ بعد: تولید، ذخیره، انتشار، کاربرد.
- سؤالات مربوط به متغیر عملکرد نوآوری ۸ گویه بر اساس شاخص‌های - (OECD سؤالات اطلاعات جمعیت‌شناختی) سن، سابقه، تحصیلات.

## ۵-۳- روش تحلیل داده‌ها

داده‌ها ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS 23 کدگذاری و آمار توصیفی اولیه (میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) محاسبه شد. در ادامه برای آزمون فرضیه‌ها و تحلیل مسیر از نرم‌افزار SmartPLS 3.3 استفاده گردید.

در تحلیل مدل اندازه‌گیری، شاخص‌های بار عاملی، AVE، آلفای کرونباخ، و CR بررسی شد. سپس مدل ساختاری با استفاده از آزمون‌های معناداری مسیره (T-value)، ضرایب مسیر (β)، و شاخص‌های برازش (SRMR و NFI) ارزیابی گردید.

برای آزمون نقش میانجی کاربرد دانش، از آزمون بوت‌استرپ و روش سوبل استفاده شد تا معناداری اثر غیرمستقیم بین متغیرهای مستقل و وابسته بررسی گردد.

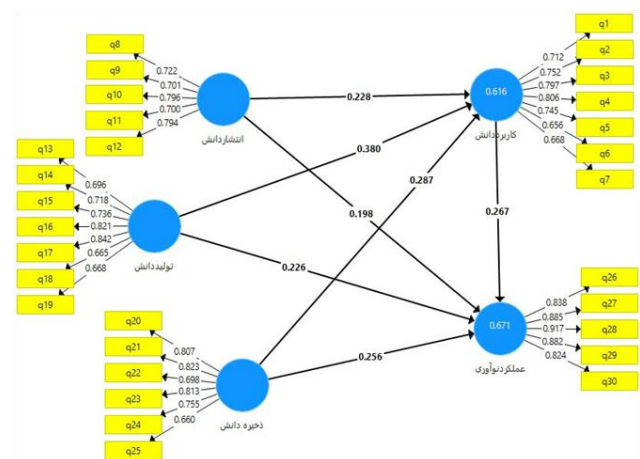
در مجموع، روش‌شناسی پژوهش به‌گونه‌ای طراحی شده است که از طریق آن بتوان اعتبار نتایج، تعمیم‌پذیری و دقت تحلیل‌ها را تضمین نمود. در بخش بعدی مقاله، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها به تفصیل ارائه خواهد شد.

<sup>1</sup> Structural Equation Modeling

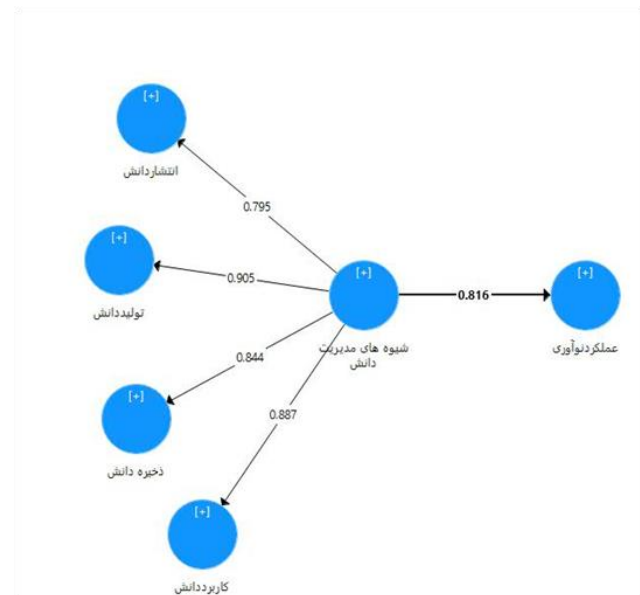
<sup>2</sup> Partial Least Squares

## ۵-۴- بررسی مدل اندازه‌گیری

نتایج حاصل از اجرای مدل اندازه‌گیری در شکل ۲ ارائه شده است. اعدادی که بر روی مسیر بین سازه‌ها با یکدیگر نمایش داده می‌شود، ضریب مسیر نامیده می‌شود. این اعداد بیانگر بتای استاندارد شده در رگرسیون یا ضریب همبستگی دو سازه است. همچنین اعداد داخل دایره مقدار  $R^2$  و اعداد زیر هریک از سؤالات بار عاملی می‌باشد.



(الف)



(ب)

شکل ۲. خروجی مدل در حالت اندازه‌گیری

پایایی ترکیبی بررسی شد. در ادامه به توضیحات لازم درباره نتایج به‌دست‌آمده بر اساس هریک از این معیارها ارائه می‌شود.

## ۵-۳- روایی و پایایی ابزار تحقیق

برای سنجش روایی صوری، پرسشنامه در اختیار چندین نفر از اساتید و خبرگان مدیریت فناوری اطلاعات قرار گرفت و پس از اعمال نظرات اصلاحی، نسخه نهایی تدوین گردید.

روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار SmartPLS و شاخص  $AVE^1$  میانگین واریانس استخراج‌شده ارزیابی شد. مقادیر  $AVE$  برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰.۵ گزارش شد که نشان‌دهنده روایی همگرا است (جدول ۱).

جدول ۱. نتایج بررسی روایی همگرا

| متغیر         | میانگین واریانس استخراج شده |
|---------------|-----------------------------|
| انتشار دانش   | ۰/۵۵۴                       |
| تولید دانش    | ۰/۵۴۵                       |
| ذخیره دانش    | ۰/۵۸۰                       |
| عملکرد نوآوری | ۰/۷۵۶                       |
| کاربرد دانش   | ۰/۵۴۱                       |

برای بررسی روایی واگرا از معیار فورنل-لاکر<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. روایی واگرا زمانی در سطح قابل‌قبول است که میزان  $AVE$  برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. نتایج بررسی روایی واگرا در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. معیار فورنل-لاکر

| کاربرد دانش | عملکرد نوآوری | ذخیره دانش | تولید دانش | انتشار دانش |               |
|-------------|---------------|------------|------------|-------------|---------------|
|             |               |            |            |             | انتشار دانش   |
|             |               |            |            |             | تولید دانش    |
|             |               |            |            |             | ذخیره دانش    |
|             |               |            |            |             | عملکرد نوآوری |
|             |               |            |            |             | کاربرد دانش   |

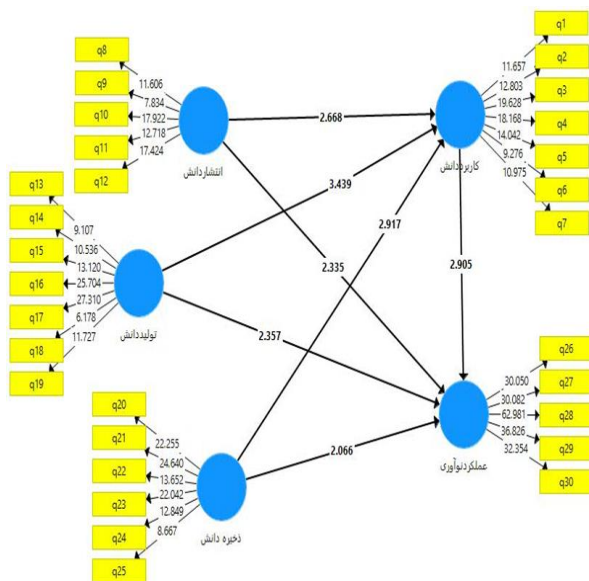
نتایج بالا نشان می‌دهد که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگ‌تر می‌باشند. این امر نیز نشان‌دهنده همبستگی شاخص‌ها با سازه وابسته به آن‌هاست. بنابراین روایی واگرا براساس معیار فورنل و لاکر مورد تأیید قرار گرفت.

معیار HTMT، نسبت میانگین هندسی همبستگی‌های شاخص‌ها

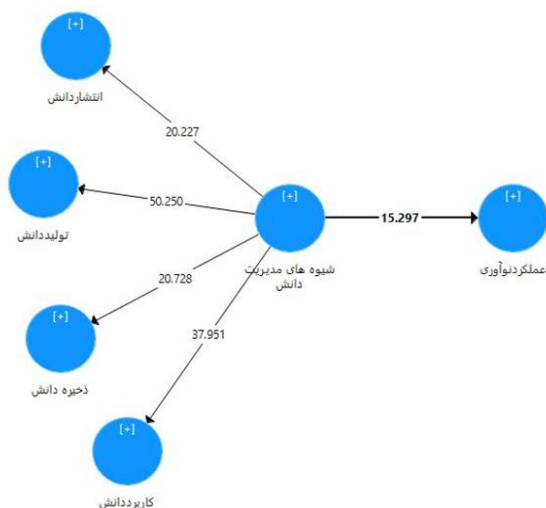
در حالت مدل اندازه‌گیری معیارهایی همچون بارعاملی، پایایی، روایی همگرا، روای واگرا و HTMT مورد بررسی قرار گرفت. پایایی متغیرهای پژوهش از دو طریق بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و

<sup>1</sup> Average variance extracted<sup>2</sup> Fornell-Larcker





(الف)



(ب)

شکل ۳. خروجی مدل در حالت ساختاری

یکی از معیارهای مهم برای ارزیابی توان پیش‌بینی مدل، شاخص  $Q^2$  است. این شاخص میزان قدرت پیش‌بینی متغیرهای مستقل برای متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. نتایج محاسبه این شاخص برای متغیرهای پژوهش در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نتیجه بررسی معیار  $Q^2$

| متغیر         | مقدار $Q^2$ |
|---------------|-------------|
| عملکرد نوآوری | ۰,۴۹۴       |
| کاربرد دانش   | ۰,۳۰۷       |

مطابق نتایج جدول فوق، مقادیر  $Q^2$  برای هر دو متغیر مورد بررسی در سطح قابل قبولی قرار دارند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از توان پیش‌بینی مطلوبی برخوردار بوده و متغیرهای مستقل قادرند تغییرات متغیرهای وابسته را به‌خوبی پیش‌بینی کنند.

در درون همان ساختار بر متوسط همبستگی‌های شاخص‌ها در درون همان ساختار می‌باشد. اگر مقدار HTMT کمتر از ۰/۹۰ باشد، اعتبار افتراقی بین دو ساختار انعکاسی تأیید شده است. نتایج بررسی معیار HTMT در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج معیار HTMT

| کاربرد دانش   | عملکرد نوآوری | ذخیره دانش | تولید دانش | انتشار دانش |
|---------------|---------------|------------|------------|-------------|
| انتشار دانش   |               |            |            |             |
| تولید دانش    | ۰/۷۹۱         |            |            |             |
| ذخیره دانش    | ۰/۶۳۳         | ۰/۷۶۹      |            |             |
| عملکرد نوآوری | ۰/۷۴۴         | ۰/۸۰۹      | ۰/۷۷۰      |             |
| کاربرد دانش   | ۰/۷۳۱         | ۰/۸۰۷      | ۰/۷۶۰      | ۰/۷۹۵       |

جهت بررسی ضریب پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. بر این اساس برابر با جدول ۴ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده و بیانگر پایایی قابل قبول است.

جدول ۴. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

| شماره | متغیر         | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی |
|-------|---------------|---------------|---------------|
| ۱     | انتشار دانش   | ۰/۸۰۰         | ۰/۸۶۱         |
| ۲     | تولید دانش    | ۰/۸۶۰         | ۰/۸۹۳         |
| ۳     | ذخیره دانش    | ۰/۸۵۴         | ۰/۸۹۲         |
| ۴     | عملکرد نوآوری | ۰/۹۱۹         | ۰/۹۳۹         |
| ۵     | کاربرد دانش   | ۰/۸۵۹         | ۰/۸۹۱         |

## ۵-۵- بررسی مدل درونی یا ساختاری فرضیات

### پژوهش

برای بررسی مدل در حالت ساختاری از تابع Bootstrapping استفاده شد. تعداد نمونه آماری در این پژوهش ۱۰۰ می‌باشد. در شکل ۳ خروجی مدل ساختاری نشان داده شده است.

برای بررسی پردازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و مهم‌ترین معیار ضرایب معنی‌داری  $t$  یا همان  $t$ -values است. برای سنجش رابطه بین متغیر در مدل، اعداد معنی‌داری مورد بررسی قرار می‌گیرد. طبق نظر هیر و همکاران (۲۰۱۷) برای ارزیابی فرضیات بر اساس آماره  $t$ ، سه سطح ۱/۶۵، ۱/۹۶ و ۲/۵۷ را مطرح نمودند. مقدار ۱/۶۵ در سطح اطمینان ۹۰ درصد، مقدار ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد و مقدار ۲/۵۷ در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید خواهد بود.

## ۶- نتایج فرضیات

فرضیه چهارم: انتشار دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی کاربرد دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.

| نتیجه | آماره تی | ضریب مسیر | مسیر                                              | فرضیه چهارم |
|-------|----------|-----------|---------------------------------------------------|-------------|
| تأیید | ۱/۹۸۶    | ۰/۰۶۱     | انتشار دانش <-<br>کاربرد دانش <-<br>عملکرد نوآوری |             |

فرضیه پنجم: تولید دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی کاربرد دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.

| نتیجه | آماره تی | ضریب مسیر | مسیر                                             | فرضیه پنجم |
|-------|----------|-----------|--------------------------------------------------|------------|
| تأیید | ۲/۲۱۶    | ۰/۱۰۱     | تولید دانش <- کاربرد<br>دانش <- عملکرد<br>نوآوری |            |

فرضیه ششم: ذخیره دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی کاربرد دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.

| نتیجه | آماره تی | ضریب مسیر | مسیر                                             | فرضیه ششم |
|-------|----------|-----------|--------------------------------------------------|-----------|
| تأیید | ۱/۷۹۹    | ۰/۰۷۷     | ذخیره دانش <-<br>کاربرد دانش <-<br>عملکرد نوآوری |           |

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جداول بالا، مقدار آماره تی برای فرضیات ۴ و ۵ بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد، که می‌توان نتیجه گرفت که این دو فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌گردند. همچنین برای فرضیه ۶ آماره تی بالاتر از ۱/۶۵ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۰ این فرضیه تأیید می‌گردد.

## خلاصه نتایج

خلاصه نتایج فرضیات در جدول ۶ نشان داده شده است. این تحقیق با محدودیت‌هایی روبرو بود که ازجمله می‌توان به محدودیت روش آماری اشاره کرد. به‌طور کلی در روش‌های پرسشنامه‌ای نتایج می‌تواند تا حدی را مبتنی بر ادراک پاسخ‌دهندگان باشد و احتمال سوگیری پاسخ‌ها وجود داشته باشد. همچنین محدود بودن جامعه آماری به یک سازمان، صنعت یا منطقه جغرافیایی خاص، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها یا صنایع را تحت تأثیر قرار دهد. محدودیت تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و فناورانه سازمان‌ها ممکن است بر شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد نوآوری اثرگذار باشد. در این تحقیق تنها بر نقش میانجی کاربرد دانش تمرکز شده و سایر متغیرهای میانجی یا

فرضیه اصلی: شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.

بر اساس خروجی مدل و تحلیل مسیر به‌دست‌آمده در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل، با توجه به اینکه مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه اصلی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۱ شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد. مقدار ضریب مسیر به‌دست‌آمده برای دو سازه (۰/۸۱۶) و مثبت می‌باشد، که دلالت بر تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه اصلی: انتشار دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.

| نتیجه | آماره تی | ضریب مسیر | مسیر                                        | فرضیه اصلی |
|-------|----------|-----------|---------------------------------------------|------------|
| تأیید | ۱۵/۲۹۷   | ۰/۸۱۶     | شیوه‌های مدیریت<br>دانش <- عملکرد<br>نوآوری |            |

فرضیه اول: انتشار دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.

| نتیجه | آماره تی | ضریب مسیر | مسیر                            | فرضیه اول |
|-------|----------|-----------|---------------------------------|-----------|
| تأیید | ۲/۳۳۵    | ۰/۱۹۸     | انتشار دانش <-<br>عملکرد نوآوری |           |

فرضیه دوم: تولید دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.

| نتیجه | آماره تی | ضریب مسیر | مسیر                           | فرضیه دوم |
|-------|----------|-----------|--------------------------------|-----------|
| تأیید | ۲/۳۵۷    | ۰/۲۲۶     | تولید دانش <-<br>عملکرد نوآوری |           |

فرضیه سوم: ذخیره دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد.

| نتیجه | آماره تی | ضریب مسیر | مسیر                           | فرضیه سوم |
|-------|----------|-----------|--------------------------------|-----------|
| تأیید | ۲/۰۶۶    | ۰/۲۵۶     | ذخیره دانش <-<br>عملکرد نوآوری |           |

همان‌طور که در جداول بالا مشاهده می‌شود، برای هر ۳ فرضیه بر اساس خروجی مدل و تحلیل مسیر به‌دست‌آمده در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل، با توجه به اینکه مقدار آماره (t) بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۱، هر ۳ فرضیه تأیید می‌گردد.

افراد و واحدها به اشتراک گذاشته شود و متعاقباً به کار گرفته شود و اهمیت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش را در سازمان‌ها برجسته کند

بر اساس نتایج فرضیه ۳ مشخص گردید ذخیره دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج این فرضیه با مطالعات پیشین [۲۲] و [۲۲] همخوانی دارد. ذخیره دانش می‌تواند ظرفیت جذب و همچنین عملکرد نوآوری را در سازمان تقویت کند. این امر بیانگر این مسئله است که شرکت‌ها به‌منظور افزایش سطح ظرفیت جذب و عملکرد نوآورانه خود به بهبود کیفیت و کمیت فرآیند ذخیره دانش خود نیاز دارند. به‌طوری‌که اگر این شرایط در سازمان فراهم شود ذخیره دانش در واحدهای سازمان به‌صورت حافظه سازمانی حفظ و نگهداری شود باعث توزیع مطلوب دانش در سازمان و همچنین حذف دانش‌های نامناسب و یا مخرب می‌گردد که می‌تواند اطلاعات مؤثر و مناسبی را در اختیار واحدهای مختلف قرار دهد و با بهره‌گیری از این اطلاعات عملکرد خود را تقویت کند و نوآورانه‌تر عمل کند.

نتایج فرضیات با متغیر میانجی نشان داد کاربرد دانش می‌تواند با تأثیر بر روی عواملی مانند انتشار دانش، تولید دانش و ذخیره دانش باعث افزایش عملکرد نوآوری شود. در کل می‌توان گفت ارتقای محرک‌های عملکرد نوآوری در ارتقای شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد نوآوری تأثیر بسزایی دارد. بنابراین می‌توان گفت کاربرد دانش از اهمیت زیادی در عملکرد نوآوری برخوردار است.

به‌طور کلی نتایج دلالت بر این دارد که شیوه‌های مدیریت دانش به نوآوری سازمان به‌صورت مستقیم غیرمستقیم کمک می‌کند. به‌عبارت‌دیگر این شیوه‌های مدیریت دانش می‌تواند از منظرهای مختلف باعث تسهیل نوآوری در سازمان‌ها شده و سهم بزرگی در ایجاد مزیت رقابتی در محیط پویای فناوری اطلاعات داشته باشد. یافته‌های تحقیق تأیید می‌کند که نقطه کانون کلیدی و بحرانی مدیریت دانش، کاربرد آن است. کاربرد دانش باعث می‌شود که لبه دانش فعال‌تر و مرتبط‌تر با ایجاد ارزش برای شرکت باشد. در حقیقت اثرات دانش با کاربرد آن آشکار و نمایان می‌گردد. به‌علاوه کاربرد دانش یک عامل موفقیت برای توسعه محصولات جدید و عامل کلیدی و تسهیل‌کننده در بهبود عملکرد نوآوری است. در حقیقت آنچه باعث تأثیرگذاری اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌شود، به کاری‌گیری یا عملیاتی‌سازی آن می‌باشد. انتشار دانش به‌تنهایی لزوماً به نوآوری منجر نمی‌شود، بلکه توجه به کاربرد دانش است که می‌تواند نقش عمده‌ای در نوآوری و افزایش ارزش مرتبط با دانش ایجاد کند. به‌بیان‌دیگر، وجود سازوکارهای مناسب

تعدیل‌گر احتمالی مانند فرهنگ سازمانی، رهبری، ساختار سازمانی یا زیرساخت‌های فناوری اطلاعات مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. به‌علاوه محدودیت تعمیم‌پذیری نتایج به دلیل محدود بودن جامعه آماری به یک سازمان خاص نیز وجود داشت. شرایط محیطی که قطعاً می‌تواند تأثیراتی در نتایج به دست آمده داشته باشد، و همچنین در نظر نگرفتن موانع به‌کارگیری مدیریت دانش ازجمله محدودیت‌های این تحقیق بود

جدول ۶. خلاصه نتایج فرضیات

| فرضیات                                                     | ضریب مسیر | آماره تی | نتیجه |
|------------------------------------------------------------|-----------|----------|-------|
| فرضیه اصلی: شیوه‌های مدیریت دانش - < عملکرد نوآوری         | ۰/۸۱۶     | ۱۵/۲۹۷   | تائید |
| فرضیه اول: انتشار دانش - < عملکرد نوآوری                   | ۰/۱۹۸     | ۲/۳۳۵    | تائید |
| فرضیه دوم: تولید دانش - < عملکرد نوآوری                    | ۰/۲۲۶     | ۲/۳۵۷    | تائید |
| فرضیه سوم: ذخیره دانش - < عملکرد نوآوری                    | ۰/۲۵۶     | ۲/۰۶۶    | تائید |
| فرضیه چهارم: انتشار دانش - < کاربرد دانش - < عملکرد نوآوری | ۰/۰۶۱     | ۱/۹۸۶    | تائید |
| فرضیه پنجم: تولید دانش - < کاربرد دانش - < عملکرد نوآوری   | ۰/۱۰۱     | ۲/۲۱۶    | تائید |
| فرضیه ششم: ذخیره دانش - < کاربرد دانش - < عملکرد نوآوری    | ۰/۰۷۷     | ۱/۷۹۹    | تائید |

## ۷- نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج مشخص گردید شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتایج با چند مورد از مطالعات پیشین [۲۶]، [۳۰] و [۲۲] همخوانی داشت. شیوه‌های مدیریت دانش باعث ایجاد شایستگی‌های کلیدی و موردنیاز در فرآیند نوآوری می‌شود و با قابل‌دسترس بودن دانش و جریان دانش کارکنان قادر می‌شوند که سطح مهارت و دانش خود را به‌طور رسمی و یا غیررسمی افزایش دهند و افزایش مهارت‌های کارکنان باعث می‌شود تا عملکرد نوآوری در سازمان بهبود پیدا کند.

بر اساس نتایج فرضیه ۲ مشخص گردید تولید دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج این فرضیه با مطالعات پیشین همچون [۲۸]، [۲۹] و [۳۰] همخوانی دارد. بنابراین با تقویت پایگاه دانش از طریق اکتساب خارجی یا ایجاد دانش داخلی، پتانسیلی برای فعالیت‌ها و بر نتایج عملکرد نوآوری می‌توان فراهم کرد. عملکرد نوآوری زمانی تحقق پیدا می‌کند که دانش بین

- [3] H. Boateng and F. G. Agyemang, (2015) "The effects of knowledge sharing and knowledge application on service recovery performance", *Journal of Business Information Review*, Vol 32, Issue 2,
- [4] Hamdoun, M., Jabbour, C. J. C., & Othman, H. B. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of cleaner production*, 193, 759-770.
- [5] Hassan, N., & Raziq, A. (2019). Effects of knowledge management practices on innovation in SMEs. *Management Science Letters*, 9(7), 997-1008
- [6] Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233.
- [7] Sintset Kenfac, G., Nekoumanesh, S., & Yang, M. (2013). Process Innovation: Impacts on Organization's Performance: A Qualitative Study of Four Swedish Municipalities.
- [8] Gloet, M., & Samson, D. (2016). Knowledge management and systematic innovation capability. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 12(2), 54-72.
- [9] Acharya, C., Ojha, D., Gokhale, R., and Patel, P. C. (2022). Managing information for innovation using knowledge integration capability: The role of boundary spanning objects. *Int. J. Inf. Manage.* 62, 102438. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102438
- [10] H. Idrees, J. Hynek, J. Xu, A. Akbar and S. Jabeen, (2022) "Impact of knowledge management capabilities on new product development performance through mediating role of organizational agility and moderating role of business model innovation", *Journal Frontiers in Psychology*
- [11] Garcia-Perez, A., Ghio, A., Occhipinti, Z., and Verona, R. (2020). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. *J. Knowledge Manage.* 24, 1719-1754. doi: 10.1108/JKM-12-2019-0703
- [12] Abu Elnasr E. Sobaih, Hassane Gharbi, Mohamed A. Ben Abdallah, Osama H. Mahmoud Hassan (2025) "Unveiling the role of knowledge management effectiveness in university's performance through administrative departments' innovation" *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.
- [13] Oztekin, A., Delen, D., Zaim, H., Turkyilmaz, A., & Zaim, S. (2015). The influence of knowledge management on financial and non-financial performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 14(02), 1550013.
- [14] Smith, J. Q., Jones, M. R., & Brown, C. D. (2020). Advancing Managerial Evolution and Resource Management in Contemporary Business Landscapes. *Journal of Management Studies*, 58, 1-25.
- [15] Zaim, H., Muhammed, S., and Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Manage. Res. Pract.* 17, 24-38. doi: 10.1080/14778238.2018.1538669
- [16] Choi, S. Y., Lee, H., & Yoo, Y. (20۲۳). The impact of information technology and transitive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: A field study. *MIS quarterly*, 855-870.
- [17] Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management* (Preprint), 1-13.
- [18] Silvia, M.-L., & Juan-Gabriel, C.-N. (2014). Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 342-365.

مدیریت دانش باعث می‌شود دانش موجود در سازمان به‌صورت مؤثر مورد استفاده قرار گیرد و از حالت انباشته و بلااستفاده خارج شود. این امر اهمیت انتقال دانش از سطح نظری به سطح عملی را در سازمان‌ها برجسته می‌سازد

اهمیت کاربرد دانش در این تحقیق به‌نوعی به اثبات رسید. اگرچه تولید، ذخیره و انتشار دانش می‌تواند در عمل ارزش‌افزوده‌ای را برای سازمان‌ها داشته باشد ولی بدون توجه به به‌کارگیری دانش ارزش ایجاد شده مقطعی و محدود خواهد بود و دانش ایجادشده احتمال با مرور زمان به فراموشی سپرده خواهد شد. همچنین توجه به کاربر دانش در نوآوری دوچندان می‌شود، بنابراین پیشنهاد می‌گردد که در هر فعالیت مدیریت دانش، کاربرد و به‌کارگیری آن مدنظر باشد، خصوصاً برای افزایش پتانسیل نوآوری. در حقیقت ارزش‌آفرینی و پتانسیل افزایش نوآوری صرفاً با به‌کارگیری دانش ایجاد شده محقق می‌شود، بنابراین اصل به‌کارگیری دانش باید در فعالیت‌های مدیریت دانش به‌عنوان یک ضرورت عملیاتی و ارزش‌آفرینی در نظر گرفته شده و اجرایی گردد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند علاوه بر متغیر «کاربرد دانش»، نقش سایر متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، سرمایه فکری، یادگیری سازمانی، اعتماد سازمانی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات را در رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد نوآوری مورد بررسی قرار دهند. به‌علاوه انجام تحقیقات در صنایع مختلف (تولیدی، خدماتی، دانش‌بنیان، دولتی و خصوصی) می‌تواند به تعمیم‌پذیری بیشتر کمک کند. پیشنهاد می‌شود عملکرد نوآوری در تحقیقات آتی به ابعاد مختلفی مانند نوآوری محصول، نوآوری فرایند، نوآوری بازاریابی و نوآوری سازمانی تفکیک شود تا تأثیر شیوه‌های مدیریت دانش و کاربرد دانش بر هر یک از این ابعاد به‌صورت دقیق‌تری مشخص گردد.

همچنین تأثیرات هوش مصنوعی در استفاده از شیوه‌های دانش و همچنین کاربرد دانش نیز می‌تواند در همین راستا مورد مطالعه قرار گیرد.

## منابع

- [1] Donate, M. J., & De Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), 360-370.
- [2] Boroujerdi, S., Hasani, K. and Delshab V. (2019) " Investigating the influence of knowledge management on organizational innovation in higher educational institutions" Emerald Publishing Limited

- دانش بر عملکرد سازمانی؛ یک چارچوب مبتنی بر مفاهیم، پنجمین کنفرانس بین‌المللی چشم‌اندازهای نوین در مدیریت، حسابداری و کارآفرینی، تهران.
- [۲۶] باقرزاده، محمد و پورفخری، منصوره. (۱۳۹۹). بررسی و تبیین نقش میانجی کاربرد دانش در رابطه بین شیوه‌ای مدیریت دانش و نوآوری (مورد مطالعه: شرکت ملی صنایع پتروشیمی)، ششمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد سالم در بانک، بورس و بیمه، تهران
- [۲۷] ابوالحسنی زراعتکار، مهدیه و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۸). بهبود عملکرد نوآوری از طریق کسب دانش با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده حفظ کارکنان و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی شهر کرمان)، دومین همایش ملی علوم مدیریت، اقتصاد و بانکداری اسلامی، تهران.
- [۲۸] مولودیان، هادی و راه‌چمنی، رضا. (۱۳۹۷). بررسی نقش رهبری مبتنی بر دانش در شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری، اولین همایش ملی مدیریت و اقتصاد با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد..
- [۲۹] مرادی، عبدالله، یزدانی، سیروان و حیدری، چیمین. (۱۳۹۵). مطالعه رابطه رهبری دانشگرا و عملکرد نوآوری محصول با تأکید بر نقش واسطه‌ای شیوه‌های مدیریت دانش، چهارمین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران.
- [30] 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
- [19] 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.
- [20] Hamdoun, M., Chiappetta Jabbour, C. J., & Ben Othman, H. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of Cleaner Production*, 193, 759-770.
- [21] Li, C., Ashraf, S. F., Shahzad, F., Bashir, I., Murad, M., Syed, N., & Riaz, M. (2020). Influence of Knowledge Management Practices on Entrepreneurial and Organizational Performance: A Mediated-Moderation Model. *Frontiers in Psychology*, 11, 2862.
- [22] Susanty, A. I., Yuningsih, Y., & Anggadwita, G. (2019). Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian Government apparatus research and training center. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
- [23] Nkararo, N., & Gitari, J. (2018). Influence of strategic knowledge management practices on organizational innovation in large scale manufacturing firms in Nakuru County, Kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 5(2), 595-610.
- [24] Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of intellectual capital*.
- [۲۵] طالع‌فر، رضا و بخشی، نصراله و صادقی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های مدیریت