

Improving the agility in the digital content industry in Iran: a look at the role of knowledge strategy and intellectual property in the marketing

Hojjat Vahdati¹, Afshin Bazgir^{*2}, Seyyed Hadi Mousavi Nejad³

1. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
2. Faculty Member of Management Department, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. Ph.D. Organizational Behavior Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

*. Corresponding Author: afbazgir@pnu.ac.ir

Received: 25 December 2022

Revised: 13 June 2023

Accepted: 12 July 2023

Abstract

In this century, industries are constantly looking agility, and one of the requirements in is to use strategies and knowledge assets to improve processes. Therefore, this research has tried to improve the agility in the digital content industry in Iran by looking at the strategy of knowledge and intellectual property. The current research is a description-survey type that was carried out using the field method. The research population includes all the digital content industry activists in Iran, which 160 questionnaires were distributed by simple random method and finally 142 questionnaires were able to be analyzed. The validity and reliability of the questionnaire has been confirmed through content and construct validity and Cronbach's alpha. The analysis of the research data using the structural equation modeling technique showed that the agility of this industry is significantly influenced by the knowledge strategy (0.44) and intellectual property (0.57); in addition, apart from the internal effects of variables, intellectual property has a significant mediating role in the influence of knowledge strategy on agility (0.40). And the knowledge strategy can explain 16 percent of the changes in the agility of the digital content industry from the path of intellectual property.

Keywords: Knowledge Strategy, Organizational Agility, Intellectual Property, Intangible Property, Competitive Advantage.

Citation: Vahdati, H., Bazgir, A., Mousavi Nejad, S.H., (2023), Improving the agility in the digital content industry in Iran: a look at the role of knowledge strategy and intellectual property in the marketing, *Journal of Technology Development Management*, 11(2), 133-162, <https://doi.org/10.22104/JTDM.2024.6031.3107>

ارتقای چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران: نگاهی به نقش استراتژی دانش و دارایی فکری در بازاریابی

حجت وحدتی^۱، افشین بازگیر^{۲*}، سیدهدادی موسوی نژاد^۳

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

۲. هیات علمی گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۳. دانش آموخته دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

*. نویسنده مسئول: afbazgir@pnu.ac.ir

پذیرش: ۲۱ تیرماه ۱۴۰۲

بازنگری: ۲۳ خرداد ۱۴۰۲

دریافت: ۴ دیماه ۱۴۰۱

چکیده

در قرن حاضر صنایع پیوسته به دنبال چابک‌سازی خود هستند و یکی از الزامات در این مسیر، استفاده از راهبردها و دارایی‌های دانشی برای بهبود فرایندها است. لذا این پژوهش با نگاهی به استراتژی دانش و دارایی فکری سعی در بهبود چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران داشته است. پژوهش حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی است که به روش میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش، کلیه فعالان صنعت محتوای دیجیتال در ایران بود که تعداد ۱۶۰ پرسشنامه به صورت تصادفی ساده توزیع گردید و در نهایت ۱۴۲ پرسشنامه قابلیت تجزیه و تحلیل را داشتند. روایی و پایایی پرسشنامه از طریق اعتبار محتوا، سازه و آلفای کرونباخ تایید شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با به کارگیری تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که چابکی صنعت، تحت تاثیر معنادار استراتژی دانش (۰/۴۴) و دارایی فکری (۰/۵۷) است؛ همچنین جدای از تاثیرات داخلی متغیرها، دارایی فکری نقش میانجی معناداری را در تاثیر استراتژی دانش بر چابکی (۰/۴۰) برعهده دارد و استراتژی دانش، می‌تواند از مسیر دارایی فکری، ۱۶٪ تغییرات چابکی صنعت محتوای دیجیتال را تبیین کند.

کلمات کلیدی: استراتژی دانش، چابکی سازمانی، دارایی فکری، دارایی نامشهود، مزیت رقابتی

مقدمه

چالش‌ها و تغییراتی که در صنایع امروزی و محیط آن‌ها رخ می‌دهد باعث شده است تا بسیاری از آن‌ها در اولویت‌های کسب و کار خود و همچنین دیدگاه‌های استراتژیک خود تجدیدنظر نمایند و تاکید خود را بر سازگاری و انطباق با تغییرات محیط و همچنین پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری قرار دهند. یکی از تئوری‌هایی که در این ارتباط روش‌های فعلی انجام کار را به چالش کشیده است و سازگاری بیشتر صنایع را با تغییرات محیطی به همراه داشته است، چابکی می‌باشد (احمد و همکاران^۱، ۲۰۲۱). چابکی نه تنها برای انطباق یافتن با تغییر، بلکه برای بهره بردن از فرصت‌ها و موقعیت‌های ذاتی موجود در این محیط ناپایدار و نامطمئن راه حل مناسبی است. محصولات جدید و متنوع به سرعت وارد بازارها می‌شوند، مشتریان و بازارها به سرعت در حال تخصصی شدن هستند و تنها تولیدکنندگان چابک و نوآور، قادر به ادامه فعالیت در چنین شرایطی می‌باشند (علی و وسیم^۲، ۲۰۲۲). همچنین، مطالعه ادبیات پژوهش‌های چابکی نیز نشان می‌دهد که امروزه کسب جریان رقابتی در سطح جهانی به سمت پارادایم چابکی سوق یافته است و از آن به عنوان یک استراتژی موفقیت‌آمیز و برنده در قرن بیست و یکم یاد می‌شود.

با این حال، باید توجه داشت که در بحث چابکی اگرچه هدف واکنش سریع به تغییرات محیطی و تولید و ارائه خدمات/محصولات چابک است اما واقعیت این است که این مدیران، کارکنان و فعالان هستند که توانایی‌های چابکی را در صنایع مختلف با ایده‌های نو و کارهای خلاقانه ایجاد می‌نمایند. به عبارت دیگر، در دنیایی که همه چیز نامشخص و مبهم است، فقط دانش و نوآوری مناسب افراد و فرایندها است که مزیت رقابتی محسوب می‌شود و صنایعی موفق هستند که بصورت مستمر دانش جدید خلق کرده و آن را بصورت گسترده منتشر کنند (احمد و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین می‌توان گفت که در محیط رقابتی چابک، دانش نقش اساسی در صنایع داشته و به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌ها، جایگزین دارایی‌های پولی و فیزیکی شده است (چن و همکاران^۳، ۲۰۱۹). علاوه بر این، مطالعات انجام شده در این زمینه نیز نشان می‌دهد که اقدامات اقتصادی صنایع و کسب مزیت رقابتی توسط آن‌ها به شدت بر پایه دانش و فناوری قرار دارد و در اغلب موارد با دارایی فکری و دارایی‌های

1 . Ahammad et al.

2 . Ali & Wasim

3 . Chan et al.

نامشهود مرتبط است. به عنوان نمونه چیبیگو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) معتقدند که اگر صنعتی از دارایی فکری و دارایی‌های دانشی بهتری در محیط کسب و کار برخوردار باشد، مزیت رقابتی خواهد داشت؛ در واقع، مزیت رقابتی پایدار که یکی از ویژگی‌های مهم چابکی است تنها از طریق صنایع دانشی کسب می‌شود، زیرا میزان دانش در خارج از صنایع بسیار بیشتر از دانش موجود در داخل بوده و آنها، قادرند با یادگیری دانش بیشتر، در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار گام بردارند. از این‌رو، فعالان صنایع بایستی به شیوه‌ای هدفمند به دانش خود توجه کنند و متناسب با شرایط خود استراتژی را برگزینند؛ چراکه دانش و دارایی فکری به‌عنوان استراتژی‌هایی پایدار برای کسب و نگهداری مزیت رقابتی صنایع تعریف شده‌اند.

مورد مطالعه این پژوهش صنعت محتوای دیجیتال در ایران است؛ این صنعت نیازمند چابک‌سازی خود است که در شرایط رقابتی حاضر، از جمله چالش‌های اساسی آن، چگونگی حرکت به سمت چابکی در جهت پاسخگویی به نیازهای بازار، انعطاف پذیری و سرعت است. صنعت محتوای دیجیتال در ایران برای حرکت به سوی چابکی نیازمند توجه به بخش‌های مختلف می‌باشد که یکی از مهمترین آن‌ها، توجه به بخش دانشی و دارایی‌های فکری است. لذا به نظر می‌رسد شناسایی ابعاد و اقدامات دانش در صنایع از یک سو و بررسی ارتباط آن‌ها با اقدامات و ابعاد چابکی از سوی دیگر در این صنعت یک ضرورت انکار ناپذیر در این حوزه از تحقیقات است. بنابراین، توجه به هر دو موضوع استراتژی‌های دانشی و دارایی‌های فکری جهت بهبود چابکی هدف پژوهش حاضر است که با پاسخگویی به سوالات زیر توجیه می‌گردد: آیا می‌توان چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران را با توجه به استراتژی‌های دانش و دارایی فکری ارتقا بخشید؟ آیا دارایی فکری می‌تواند منجر به افزایش تاثیرگذاری استراتژی دانش بر چابکی در این صنعت گردد؟

پیشینه تحقیق

در این زمینه پژوهشی که به طور خاص استراتژی‌های دانشی را در ارتقای چابکی مدنظر قرار دهد، و همچنین مولفه‌های اصلی این پژوهش را بصورت یک کل در نظر بگیرد، بسیار متنوع ولی محدود است که در ادامه، بخش مهمی از این تحقیقات در داخل و خارج از کشور، مورد توجه قرار می‌گیرد. وحدتی و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با هدف بررسی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و دارایی فکری

به منظور بررسی تأثیر آنها بر تحقق چابکی سازمان انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد رفتار شهروندی سازمانی بر دارایی فکری و چابکی سازمانی تأثیر معناداری داشته و دارایی فکری نقش میانجی معناداری برعهده دارد. همچنين رضایی و همکاران^۱ (۲۰۱۵) نیز در پژوهشی تأیید کردند که دانش به عنوان مهم‌ترین جنبه رقابتی، سازمان را قادر می‌سازد تا بهره‌ور باشد و از محصولات و خدمات رقابتی رها شود. با توجه به اینکه ابعاد این دو مفهوم ارتباط نزدیکی با هم دارند در این مقاله سعی شد شکلی از همگرایی بین آنها، در صنعت نشر مورد آزمون قرار گیرد و نتیجه گرفت که چابکی سازمانی زمانی حاصل می‌شود که مدیریت دانش، از همه نظر، در حالت تعادل باشد. تعداد ۱۲ مرکز چاپ و نشر در ایران به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است و نتایج حاکی از آن بود که وضعیت چابکی این مراکز به شدت به مدیریت دانش بستگی دارد.

از سوی دیگر، صفری و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در پژوهشی بیان داشتند که امروزه، دارایی‌های دانش محور همچون سرمایه فکری به راهبرد کلیدی جهت دستیابی به موفقیت و بقای سازمانی در محیط رقابتی و غیرقابل پیش‌بینی تبدیل شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که سرمایه فکری به صورت مستقیم و غیر مستقیم (از طریق مزیت رقابتی و چابکی سازمانی) بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در پژوهشی دیگر، زمانی و همکاران^۳ (۲۰۲۰) هدف پژوهش خود را ارزیابی سهم فرآیند و محتوای استراتژی در تأثیر همسویی استراتژیک بر عملکرد و چابکی در صنعت خودرو معرفی کردند. یافته‌های آنها نشان داد که فرآیند و محتوای استراتژی با در نظر گرفتن نقش میانجی همسویی استراتژیک، تأثیر معناداری بر عملکرد و چابکی این شرکت‌ها دارد. پوروشسب^۴ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش محور بر دارایی‌های فکری در اکوسیستم‌های استارت‌آپی، به این نتیجه دست یافتند که مدیریت منابع انسانی دانش محور بر ابعاد دارایی‌های فکری (دارایی‌های ساختاری، دارایی‌های ارتباطی و دارایی‌های انسانی) تأثیر معناداری دارد.

نتایج تحقیقات موحدی و همکاران^۵ (۲۰۲۲) نشان داد که بین چابکی سازمانی و مدیریت دانش، رابطه معناداری وجود دارد و از میان مؤلفه‌های چابکی سازمانی، مؤلفه توانایی ایجاد تغییر،

1 . Rezaei et al.

2 . Safari et al.

3 . Zamany et al.

4 . Pourushsab

5 . Movahedi et al.

انعطاف‌پذیری و توانایی پاسخگویی به ترتیب از مهمترین تبیین‌کننده‌ها بوده و نقش مهمی در این زمینه ایفا می‌کنند.

در نهایت یزدان‌پناه و شفیع‌نیک‌آبادی^۱ (۲۰۲۲) هدف پژوهش خود را بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر چابکی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فناوری بوشهر معرفی کردند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن بود که قابلیت‌های مدیریت دانش به واسطه انعطاف‌پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

در خارج از کشور نیز نتایج تحقیقات موید وجود ارتباطات مثبت بین فعالیت‌های دانشی و چابکی می‌باشند. به عنوان نمونه، لو و همکاران^۲ (۲۰۱۰) در پژوهش خود با استفاده از روش مرزی ناپارامتری تحلیل پوششی داده‌ها، از اهمیت افزایش ارزش شرکت از طریق مدیریت دارایی فکری در محیط شدیدا رقابتی بحث می‌کنند و بیان می‌دارند که عملکرد دارایی فکری را می‌باید عنصر کلیدی دستیابی به نوآوری بیشتر و کسب مزیت‌های رقابتی تلقی کرد. پاسوات و همکاران^۳ (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود به بررسی نقش و تأثیر دارایی فکری بر عملکرد پرداختند. یافته‌های تحقیق اثرات مثبت و معنادار دارایی فکری بر عملکرد را تأیید می‌کنند. همچنین بیکن و همکاران (۲۰۱۷) نیز در مقاله‌ای تحت عنوان «دانش و دارایی‌های فکری برای فرآیندهای نوآوری باز» نتیجه گرفتند که بین مدیریت دانش و دارایی فکری با نوآوری، ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. بنابراین دارایی‌های دانشی موجود، با درگیر کردن ایده‌های جدید کارکنان و اهمیت دادن به آنها، عملکرد نوآورانه را بهبود داده، که این نیز به نوبه خود منتهی به نوآوری می‌شود.

از طرفی، چن و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی هدف خود را بررسی چگونگی تکامل فناوری اطلاعات و دانش و تأثیرگذاری بر چابکی در شرکت‌های کوچک معرفی کردند. با استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع از شرکت و قابلیت‌های پویا، یک مطالعه موردی چندگانه از هشت شرکت برای کشف روابط بین استراتژی‌های کسب‌وکار، فناوری اطلاعات، دانش، منابع و قابلیت‌ها استفاده شد. ارتباطات بین فناوری اطلاعات و قابلیت‌های دانش و چابکی شرکت نیز مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که استراتژی کسب‌وکار، شکل دهنده استراتژی‌های فناوری اطلاعات و دانش شرکت بوده و اینکه هم

1 . Yazdanpanah & Shafiei Nikabadi

2 . Lu et al.

3 . Phusavat et al.

قابلیت‌های فناوری اطلاعات و هم‌توانایی‌های دانش، چابکی شرکت را شکل می‌دهند.

رافی و همکاران^۱ (۲۰۲۲) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر چابکی سازمانی و عملکرد تجاری انجام دادند. این مطالعه همچنین چابکی سازمانی را به عنوان یک مکانیسم اساسی بین قابلیت‌های مدیریت دانش و رابطه عملکرد تجاری بررسی می‌کند. نتایج نشان داد که هر دو بعد قابلیت‌های مدیریت دانش به طور مثبت بر چابکی سازمانی و عملکرد تجاری تأثیر می‌گذارد. علاوه بر اثر مستقیم، قابلیت‌های مدیریت دانش نیز با واسطه چابکی سازمانی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر غیرمستقیم دارند.

ادرس و همکاران^۲ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد توسعه محصول جدید از طریق نقش میانجی چابکی سازمانی و نقش تعدیل‌کننده نوآوری مدل کسب و کار»، به این نتیجه دست یافتند که نوآوری مدل کسب و کار نقش تعدیل‌کننده قابل توجهی در رابطه بین قابلیت‌های مدیریت دانش و چابکی سازمانی دارد.

هو و همکاران^۳ (۲۰۲۲) در مطالعه خود به بررسی عواملی مانند ظرفیت‌های مدیریت دانش و تأثیر مثبت آنها بر مزیت رقابتی شرکت یا چابکی زنجیره تأمین شرکت و مکانیسم‌های زیربنایی پرداختند که عملکرد را تسهیل می‌کنند و منجر به مزیت رقابتی شرکت می‌شوند. یافته‌ها نشان داد که ظرفیت‌های مدیریت دانش به طور قابل توجهی بر مزیت رقابتی شرکت یا چابکی زنجیره تأمین تأثیر می‌گذارد. چابکی زنجیره تأمین به طور کامل بین ظرفیت جذب، ظرفیت تبدیل و مزیت رقابتی شرکت واسطه‌گری می‌کند. این مطالعه شواهد تجربی ارائه می‌کند که ظرفیت‌های مدیریت دانش (مانند ظرفیت جذب، ظرفیت تبدیل، و ظرفیت اختراع) و چابکی زنجیره تأمین می‌توانند عوامل مهمی در بهبود عملکرد شرکت محسوب گردند.

ستار و همکاران^۴ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «افزایش مزیت رقابتی پایدار: نقش قابلیت پویا و چابکی سازمانی در فناوری و مدیریت دانش: شواهد بورس اوراق بهادار اندونزی»، نتایج نشان دادند که بین نوآوری فناورانه و هر دو قابلیت پویا و چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

آلترانه و ال-ادایله^۵ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «آیا فرآیندهای مدیریت دانش می‌توانند از تحول

1 . Rafi et al.

2 . Idrees et al.

3 . Hu et al.

4 . Satar et al.

5 . Altarawneh & Al-Adaileh

کسب و کار حمایت کنند؟ نقش واسطه‌ای چابکی کسب و کار»، بیان کردند که ایجاد، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش، تأثیر آماری معنی داری بر تحول کسب و کار دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که چابکی کسب و کار تأثیر مثبتی بر تحول کسب و کار دارد. در نهایت، این مطالعه نقش واسطه‌ای چابکی کسب و کار را تایید می‌کند.

نونو متا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «نوآوری مشارکتی، چابکی استراتژیک، و پذیرش ظرفیت جذب در SMEها: اثرات تعدیل کننده قابلیت مدیریت دانش مشتری» به این نتیجه دست یافتند که ظرفیت جذب و چابکی استراتژیک به طور مثبت و معنادار بر رابطه بین نوآوری مشارکتی و عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد.

مبانی نظری

استراتژی دانش

استراتژی دانش نخستین بار توسط بیرلی و چارکراپارتی در سال ۱۹۹۶ مورد توجه قرار گرفت. پس از آن نیز استراتژی دانش توسط محققان مختلفی در رابطه با سازه‌هایی همچون عملکرد سازمانی (کومبو^۲، ۲۰۱۵)، مزیت رقابتی (باکنولی و گیاجتی^۳، ۲۰۱۵)، دارایی فکری (بجینارو^۴، ۲۰۱۷)، دانش گرایایی (استیفن و همکاران^۵، ۲۰۱۷) بکار گرفته شده است. دانش راهبردی هر صنعتی را با توجه به توانمندی و قابلیت آن در پشتیبانی و حمایت از جایگاه رقابتی می‌توان به سه گروه دانش پایه، دانش پیشرفته و دانش نوآورانه تقسیم کرد (باکنولی و گیاجتی ۲۰۱۵). در این زمینه در طی دو دهه گذشته، آگاهی فزاینده‌ای در بین شرکت‌ها، و در تمام فرهنگ‌های جهانی در مورد اهمیت دانش در دستیابی و حفظ عملکرد رقابتی سازمانی ایجاد شده است. مهمترین نتیجه این مطالعه این است که استراتژی دانش عبارتست از «یکی جزء استراتژیک از پازل عملکرد» (باکنولی و گیاجتی ۲۰۱۵). کومبو (۲۰۱۵) در مطالعات خود، استراتژی دانش را مجموعه انتخاب‌های استراتژیک در خصوص دو بعد دانش شامل خلق یا کسب دانش جدید، و به کارگیری و اهرم سازی دانش می‌دانند. استیفن و همکاران (۲۰۱۷) هم یک نمونه با ارزش از مطالعات تجربی بر مبنای نوع شناسی استراتژی دانش بیرلی و چارکراپارتی

1 . Nuno Mata et al.

2 . Kombo

3 . Bagnoli & Giachetti

4 . Bejinaru

5 . Stephen et al.

انجام داده‌اند. در نهایت مطالعات فراسو و همکاران^۱ (۲۰۲۲) نشان داد که استراتژی دانش یک مقوله جدید در ادبیات مدیریت دانش است، همان گونه که به کارگیری دانش به عنوان یک ابزار راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی، نظریه جدیدی است.

همانطور که مشاهده می‌شود، تاکنون استراتژی دانش توسط صاحب‌نظران مختلفی مورد توجه قرار گرفته است و به همین دلیل تعاریف متفاوتی از آن نیز ارائه شده است، ولی تعریف مورد استناد این پژوهش بر پایه مدل بیرلی و چارکراپارتی (۱۹۹۶) قرار دارد چراکه مدل آن‌ها از چارچوب قابل فهم مناسبی برخوردار بوده و مبنای بسیاری از پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه استراتژی دانش است. آن‌ها استراتژی دانش را به عنوان «مجموعه‌ای از پاسخ‌های جمعی مدیران به نیازهای یادگیری راهبردی تعریف نموده‌اند». بیرلی و چارکراپارتی معتقد بودند که عموماً مدیران تصمیمات استراتژیک خود را در خصوص استراتژی دانش بر اساس دو عامل شیوه یادگیری (بنیادی-تدریجی) و حوزه یادگیری (داخلی-خارجی) اتخاذ می‌کنند و می‌توان این شرکت‌ها را با توجه عوامل فوق الذکر، به لحاظ استراتژی دانش به چهار گروه نوآوران^۲، وام‌گیرندگان^۳، بهره‌برداران^۴ و کاشفان^۵ تقسیم نمود (مارکوس و همکاران^۶، ۲۰۱۶).

سرعت یادگیری گروه نوآوران^۷، بسیار بالاست و به صورت بسیار اثربخشی از مزایای یادگیری داخلی و خارجی بهره می‌برند. تمرکز آنها، هم بر یادگیری رادیکال^۸ است و هم یادگیری تدریجی^۹. از سوی دیگر، ویژگی بارز شرکت‌های گروه وام‌گیرندگان^{۱۰}، اثر بخش نبودن سیستم یادگیری آن‌ها نسبت به شرکت‌های سایر گروه‌ها است در حالی که بیشتر از متوسط صنعت بر روی تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری می‌کنند. طولانی بودن زمان چرخه حیات فناوری^{۱۱} آنها نسبت به سایر گروه‌ها نشانگر این است که آنها در کاربردی کردن دانش کند هستند. این شرکت‌ها ارتباطات علمی بسیار کمی با

1 . Ferasso et al.

2 . Innovations

3 . Loners

4 . Exploiters

5 . Innovators

6 . Marques et al.

7 . Innovations

8 . Radical Learning

9 . Gradual learning

10 . Loners

11 . Technology Life Cycle

محیط بیرون دارند لذا بسیار جدا افتاده از جوامع و گروه‌های علمی هستند. علاوه بر این، شرکت‌های گروه بهره برداران^۱ کمترین هزینه را نسبت به سایرین صرف تحقیق و توسعه می‌کنند ولی از ارتباط و اتصال خوبی با جوامع و گروه‌های علمی برخوردارند. دارای دانش وسیع ولی کم عمق هستند و اولویت آنها بر یادگیری خارجی است تا یادگیری داخلی. تمرکز بیشتر بر یادگیری تدریجی است تا رادیکالی و یادگیری بیشتر معطوف است بر بهبود ایده‌های رقبا. نهایتاً اینکه در شرکت‌های گروه کاشفان^۲، تمرکز بر یادگیری رادیکال بوده و تعادل خوبی بین یادگیری داخلی و خارجی وجود دارد. با توجه به اینکه سرمایه گذاری آنها روی تحقیق و توسعه و نیز برقراری ارتباطات علمی، پایین است لذا نسبت به سایر شرکت‌ها از روحیه تهاجمی کمتری برخوردار هستند (استیفن و همکاران، ۲۰۱۷). باید توجه داشت که استراتژی دانش متمایز از استراتژی مدیریت دانش است؛ استراتژی مدیریت دانش با مسائل مربوط به مدیریت ساختاری و فنی سروکار دارد در حالی که استراتژی دانش به موضوعاتی نظیر نتایج کسب و کار و حمایت از مزیت رقابتی می‌پردازد (اخوان و فیلسوفیان^۳، ۲۰۱۸). بنابراین با وجود اینکه اکثر تحقیقات انجام گرفته در زمینه دستیابی به چابکی بر مدیریت دانش متمرکز شده‌اند، به نظر می‌رسد که استراتژی دانش در جهت ایجاد چابکی و هماهنگ کردن آن با تغییرات محیطی، گزینه‌ای مناسب‌تر از مدیریت دانش باشد.

دارایی فکری

در گذشته اقتصاد و حقوق مالکیت بر مبنای دارایی‌های فیزیکی استوار بود، اما امروزه انواع دارایی‌های فکری به دارایی‌های بنیادین در دنیای مدرن تبدیل شده‌اند (آلن و میر^۴، ۲۰۲۰). اولین بار در سال ۱۹۶۲ میلادی، فریتز مچلاپ^۵ اصطلاح دارایی فکری را مورد توجه قرار داد؛ بعد از آن، جان کنت گالبرایت در سال ۱۹۶۹ آن را مطرح کرد. در تعریف دارایی فکری می‌توان گفت که آن، مجموعه‌ای از دانش، اطلاعات، تجربه و یادگیری است که می‌تواند سبب ایجاد ارزش برای صنعت گردد. در تعریفی دیگر، دارایی فکری نماینده مجموعه دارایی‌های ناملموسی است که به عنوان دارایی‌های دانش معروفند (ابدیکو^۶، ۲۰۱۸). به‌علاوه، دارایی فکری یک رفتار استراتژیک است که اجازه ارائه ایده‌های جدید را

-
- 1 . Exploiters
 - 2 . Innovators
 - 3 . Akhavan & Philsoophian
 - 4 . Allen & Meyer
 - 5 . Fritz Machlup
 - 6 . Abdikeyev

داده و خود نیز به دنبال چنین ایده‌هایی است (پوروشسب، ۲۰۲۲). در میان مباحث علوم رفتاری، یکی از عمده‌ترین و شاید جنجال برانگیزترین مفاهیمی که از یک سو تلاش‌های نظری و بنیادی بسیاری را به خود معطوف ساخته و از سوی دیگر در تمامی سطوح مدیریتی و منابع انسانی اهمیت زیادی پیدا کرده، دارایی‌های فکری است (ماتیاس و جکسون^۱، ۲۰۱۹). بر اساس دیدگاه سازمانی مبتنی بر دانش، پایداری و رقابت پذیری شرکت‌ها به منابع غیرملموس و قابلیت‌های آن‌ها بستگی دارد و با توجه به نقش راهبردی دانش به عنوان یک منبع سازمانی، از آن به عنوان دارایی فکری نام برده می‌شود (کمپوس و همکاران^۲، ۲۰۲۲). براساس مدل کارت امتیازی متوازن^۳ دارایی‌هایی فکری شامل دارایی انسانی، دارایی ساختاری و دارایی رابطه‌ای می‌شود. دارایی انسانی شامل موجودیت و در دسترس بودن مهارت‌ها، استعدادها و دانش فنی کارکنان می‌باشد که برای انجام فعالیت‌ها ضروری هستند. دارایی ساختاری نیز قابلیت دسترسی به سامانه‌های اطلاعاتی، پایگاه‌های داده‌ای، فرایندها و زیرساخت‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از راهبردها را شامل می‌شود. نهایتاً دارایی رابطه‌ای دربرگیرنده تعامل بیرونی سازمان‌ها یا صنعت با عرضه‌کنندگان و مشتریانی است که آنها را قادر می‌سازند با یک شیوه راحت، محصولات و خدمات خود را ارائه کنند (کارانسه^۴، ۲۰۲۲). مدیریت دارایی فکری برای موفقیت بلند مدت یک صنعت بسیار مهم است. دارایی فکری که همان دانش و مهارت‌های حل مساله و ذخایر دانشی مانند فرایندها و راهبردهای مدیریت دانش و پایگاه‌های دانشی می‌شود، ارتباط تنگاتنگی با فرایند یادگیری دارند و عنصر کلیدی در صنایع دانش محور می‌باشند. در حال حاضر نیز دارایی فکری در بهره‌وری، رشد و نمو، رقابت جویی تجاری، عملکرد اقتصادی و همچنین نوآوری از اهمیت اساسی و فزاینده‌ای برخوردار است (بیکن و همکاران^۵، ۲۰۱۷).

چابکی

اصطلاح چابکی نخستین‌بار توسط ناگل و داو در سال ۱۹۹۱ بطور رسمی در شرکت تحقیقاتی یاکوکا^۶ در دانشگاه لی‌های^۷، در گزارش خود به عنوان «راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه

- 1 . Mathis & Jackson
- 2 . Campos et al.
- 3 . Balance Score Card Model
- 4 . Karasneh
- 5 . Bican et al.
- 6 . Iacocca Research Institute
- 7 . Lehigh

متخصصان صنعتی» تعریف شد. پس از معرفی اولیه مفهوم چابکی، محققان بسیاری همچون چن و همکاران (۲۰۱۹)، شکور و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، والتر^۲ (۲۰۲۱)، آرساوان و همکاران^۳ (۲۰۲۲)، هاجیچا و بوعزیز^۴ (۲۰۲۳) و غیره در زمینه چابکی تحقیق کردند. در تعریف چابکی می توان گفت که چابکی پیامد آگاهی همه جانبه (شناخت فرصت ها و تهدیدها) نسبت به تغییرات محیط داخلی و خارجی است و توانمندی مناسب در بکارگیری منابع برای پاسخگویی به تغییرات در زمان مناسب و به صورت انعطاف پذیر، بطوری که فعالان توانایی اجرای آن را داشته باشد، می باشد (آرساوان و همکاران^۵، ۲۰۲۲). تیس و همکاران^۶ (۲۰۱۶) چابکی را به عنوان عرضه محصولات متنوع و باکیفیت در کوتاه ترین زمان عنوان کردند و آن را یک استراتژی کسب و کار هدفدار می دانند که شرکت را با توجه به توانمندی هایش برای موفقیت در محیط رقابتی امروز آماده می سازد. چابکی، سیستمی با توانمندی های بالا جهت برآورده کردن نیازهای متغیر بازار است. این نوع سیستم، توانایی تغییر مدل های محصول و خدمت را در کمترین زمان را دارد، و می تواند به طور مطلوب، به نیازها و خواسته های مشتریان، به طور واقعی و به موقع پاسخگو باشد (کوچ و شرمولی^۷، ۲۰۲۰). برخی دیگر از محققان چابکی را قابلیت تعریف می کنند که مستلزم بهره گیری فعالانه از مزایا و فرصت ها و مواجهه مثبت با تهدیدات رقابتی است که همه آن ها ناشی از تغییرات مکرر و گاهی بزرگ و غیرقابل پیش بینی هستند. بنابراین فقدان چابکی می تواند منجر به ضررهای قابل توجه و از دست رفتن فرصت ها شود (رافی و همکاران^۸، ۲۰۲۲).

شریفی و همکاران^۹ (۲۰۲۱) معتقدند که صنایع چابک، سریع السیر، سازگار و قدرتمند بوده و به تغییرات ناگهانی، فرصت های جدید بازار و نیازمندی های مشتری پاسخ سریع می دهند. از سوی دیگر، برای دستیابی به چابکی چهار بعد پیشنهاد شده است که می باید آن ها را به صورت نظام گرا بررسی کرد و بنگاه چابک را تعریف نمود. ستاده^{۱۰} (اغناهی مشتری) اشاره دارد به اینکه صنایع باید به جای

-
- 1 . Shukor et al.
 - 2 . Walter
 - 3 . Arsawan et al
 - 4 . Hachicha & Bouaziz
 - 5 . Arsawan et al.
 - 6 . Teece et al.
 - 7 . Koch & Schermuly
 - 8 . Rafi et al.
 - 9 . Sharifi et al.
 - 10 . Output

محصول، راهکارهایی برای رفع مشکلات مشتری ارائه نمایند و بر ارزش دریافتی مشتری از محصول یا خدمت، تمرکز کنند. داده^۱ (همکاری جهت افزایش رقابت پذیری) به این معنی است که تعریف راه‌حلی جامع برای یک مشتری معین با وجود منابع محدود صنعت، به تنهایی امکان پذیر نیست. در این زمینه می‌توان از استراتژی‌های همکاری داخلی و خارجی، با هدف ارائه محصولات و خدمات به بازار در کمترین زمان با اهرم کردن منابع، استفاده کرد. موفقیت در این هدف فقط با تشکیل بخش‌های مجازی و مشارکت‌های سریع در ارائه کالا و خدمت، میسر خواهد بود. سومین عامل یعنی عوامل تاثیرگذار خارجی^۲ (سازماندهی جهت تسلط بر تغییر و عدم اطمینان) بوده و اشاره دارد به اینکه صنایع برای ادامه حیات و فعالیت در محیطی متغیر و نااطمینان، باید به طریقی سازمان‌دهی شوند که ساختاری منعطف و توأم با نوآوری، داشته باشند تا اتخاذ تصمیم، در کمترین زمان ممکن، انجام گیرد. در آخر عملیات داخلی^۳ (اهرمی کردن اثر افراد و اطلاعات) به معنی توانایی صنعت در واکنش سریع‌تر به تغییرات محیط، نسبت به رقبای، می‌باشد. کارکنان و اطلاعات از جمله مشخصه‌های اصلی سازمانهای آینده می‌باشند، لذا با توجه به این اصل، چابکی شامل عدم تمرکز و اهرمی کردن ارزش منابع انسانی و اطلاعاتی، می‌باشد. لذا این صنایع را صنایع دانش محور نیز، گویند (وحدتی و همکاران^۴، ۲۰۱۴). این عوامل، اساس تعریف چابکی است بنابراین چابکی عبارتی جامع می‌باشد بطوری که در تمام محیط‌های کسب و کار، از قبیل تولید، بازاریابی، طراحی، سازماندهی و ... کاربرد دارد.

حال با توجه به روابط عنوان شده میان متغیرها در مبانی نظری و پیشینه پژوهش، فرضیه‌ها به صورت ذیل عنوان می‌گردند:

فرضیه اول: استراتژی دانش بر چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه دوم: استراتژی دانش بر دارایی فکری در صنعت محتوای دیجیتال در ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه سوم: دارایی فکری بر چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه چهارم: دارایی فکری نقش میانجی مثبتی را در تاثیر استراتژی دانش بر چابکی صنعت

1 . Input

2 . Foreign affecting Factors

3 . Internal operations

4 . Vahdati et al.

محتوای دیجیتال در ایران دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، بر حسب هدف از نوع تحقیقات کاربردی، از نظر ماهیت و رویکرد تحقیقاتی علی-معلولی، از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها نیز کمی می‌باشد. همچنین، برای تنظیم ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری داده و اطلاعات از پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش نیز فعالان صنعت محتوای دیجیتال در ایران بوده که تعداد ۱۶۰ پرسشنامه به صورت برابر بین کارشناسان ۱۶ شرکت فعال و البته در دسترس این صنعت، به صورت الکترونیک توزیع گردید که از این تعداد، ۱۴۲ پرسشنامه قابلیت تجزیه و تحلیل را دارا بودند و مورد استفاده قرار گرفتند (بر اساس نظر برخی صاحب‌نظران، برای مدل‌های دارای کمتر از ۵ سازه که هر سازه بیش از ۳ نشانگر داشته باشد با اشتراک بالای ۰/۶، برای نشانگرها، حداقل حجم نمونه ۱۰۰ واحد می‌باشد) (آذر، خدیور ۱۳۹۳). پرسشنامه این پژوهش از دو قسمت تشکیل شده که قسمت اول شامل پرسشنامه جمعیت شناختی و پرسشنامه اصلی، شامل سه پرسشنامه استراتژی دانش، دارایی فکری و چابکی می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره استراتژی دانش، از پرسشنامه نظریور و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد که شامل چهار بعد وام گیرندگان، بهره‌برداران، کاشفان و نوآوران می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره دارایی فکری از پرسشنامه بونتیس (۱۹۹۸) بهره گرفته شد که شامل ابعاد دارایی انسانی، دارایی ساختاری و دارایی رابطه‌ای است. همچنین برای سنجش چابکی از پرسشنامه وحدتی و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد که دارای ابعاد ستاده، داده، عوامل مؤثر خارجی و عملیات داخلی است. برای سنجش روایی پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری، از روش اعتبار محتوا و اعتبار سازه استفاده شده است. اعتبار محتوای این پرسشنامه پس از انجام چندین مورد اصلاح و جرح و تعدیل توسط اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه لرستان تایید شد. برای تعیین اعتبار سازه نیز از ضرایب متوسط واریانس استخراج شده^۱ و ضریب همبستگی، برای سنجش پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ و برای ارزیابی مناسب بودن یا نبودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از آزمون کایزر^۲ استفاده گردیده است. جزئیات مربوط به ابزار پژوهش

1 . Average Variance Extracted (AVE)

2 . Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

و نتایج آزمون پایایی و کایزر در جدول ۲ ارائه داده شده است. در نهایت پس از گردآوری داده‌ها، برای بررسی همه‌جانبه مدل مفهومی پژوهش از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ و از نرم‌افزار ایموس ۱۸ استفاده شده است.

اطلاعات جمعیت شناختی نمونه، در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۸۰	کمتر از ۳۵ سال	۲۵	کارشناسی	۳۸
زن	۶۲	بین ۳۶ تا ۴۵ سال	۸۴	کارشناسی ارشد	۸۴
-	-	بیشتر از ۴۶ سال	۴۹	دکتری	۲۰

همچنین همانطور که از جدول ۲ مشاهده می‌شود ضرایب آلفای کرونباخ بدست آمده برای هر یک از متغیرهای پژوهش بیش از ۰/۷۰ می‌باشد که نشانگر این است که پایایی آنها مورد قبول بوده و بسیار مناسب است، بنابراین پایایی کل پرسشنامه مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین، براساس نتایج حاصل از آزمون KMO و آزمون بارتلت، مشخص می‌شود که چون ضریب KMO بالاتر از ۰/۷ می‌باشد، در نتیجه کفایت نمونه برداری تایید می‌شود. البته فقط مولفه نوآوران داری ضریب کمتر از ۰/۷ می‌باشد که آن هم بر اساس نظر سرنی و کیسر (۱۹۷۷) چون بیشتر از ۰/۶ می‌باشد از کفایت نمونه برداری برخوردار می‌باشد (هومن ۱۳۸۵).

جدول ۲: نتایج مربوط به پایایی و آزمون کایزر ابزار پژوهش

سازه	مولفه	آلفای کرونباخ	KMO	بارتلت
استراتژی دانش - منبع: نظریوری و همکاران (۲۰۱۴)	وام گیرندگان	۰/۷۳	۰/۷۴	۰/۰۰۰
	بهره برداران	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۰۰۰
	کاشفان	۰/۸۴	۰/۶۱	۰/۰۰۰
	نوآوران	۰/۸۲	۰/۷۹	۰/۰۰۰

بارتلت	KMO	آلفای کرونباخ	مولفه	سازه
۰/۰۰۰	۰/۷۶	۰/۷۵	دارایی انسانی	دارایی فکری - منبع: بونتیس (۱۹۹۸)
۰/۰۰۰	۰/۷۳	۰/۷۱	دارایی ساختاری	
۰/۰۰۰	۰/۷۶	۰/۷۳	دارایی رابطه‌ای	
۰/۰۰۰	۰/۷۲	۰/۷۳	ستاده	چابکی - منبع: وحدتی و همکاران (۲۰۱۴)
۰/۰۰۰	۰/۷۵	۰/۷۹	داده	
۰/۰۰۰	۰/۷۱	۰/۷۲	عوامل موثر خارجی	
۰/۰۰۰	۰/۷۱	۰/۷۰	عملیات داخلی	

برای تعیین روایی سازه ابزار پژوهش نیز چنانچه میزان همبستگی بین متغیرها مثبت و معنادار باشد، روایی همگرا مورد تایید قرار می‌گیرد و چنانچه میزان AVE برای هر ساخت بیشتر از مربع ضرایب همبستگی (R^2) آن ساخت با ساخت‌های دیگر باشد ($AVE > R^2$)، روایی واگرا مورد تایید قرار می‌گیرد. در جدول ۳ مقادیر روی قطر اصلی، ضرایب متوسط واریانس استخراج‌شده، مقادیر پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی و اعداد داخل پرانتز ضرایب تعیین را نشان می‌دهد.

همانطور که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، نتایج آزمون پیرسون برای متغیرها معنادار بوده و همچنین با توجه به مقدار شاخص AVE و مقایسه آن با نتایج ضرایب تعیین، می‌توان دید که مقدار AVE در کلیه متغیرها بیشتر از مقدار R^2 است. بنابراین نتایج حاکی از تایید روایی همگرا و واگرایی مناسب داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرها می‌باشد.

جدول ۳: نتایج مربوط به روایی ابزار پژوهش

عملیات داخلی	عوامل خارجی	داده	ستاده	رابطه‌ای	ساختاری	انسانی	نوآوران	کاشفان	بهره‌برداران	وام‌گیرندگان	
										۰/۵۶	وام‌گیرندگان
									۰/۶۰	۰/۳۲ (۰/۱۰)	بهره‌برداران
								۰/۶۸	۰/۳۳ (۰/۱۱)	۰/۳۳ (۰/۱۱)	کاشفان
							۰/۶۶	۰/۵۲ (۰/۵۷)	۰/۳۷ (۰/۱۴)	۰/۳۴ (۰/۱۲)	نوآوران
						۰/۴۵	۰/۳۵ (۰/۱۲)	۰/۲۹ (۰/۰۸)	۰/۳۳ (۰/۱۱)	۰/۴۵ (۰/۲۰)	انسانی
					۰/۵۷	۰/۵۴ (۰/۲۹)	۰/۴۳ (۰/۱۸)	۰/۳۲ (۰/۱۰)	۰/۳۳ (۰/۱۱)	۰/۱۴ (۰/۰۲)	ساختاری
				۰/۵۱	۰/۳۵ (۰/۱۲)	۰/۴۱ (۰/۱۷)	۰/۳۶ (۰/۱۳)	۰/۴۲ (۰/۱۸)	۰/۴۰ (۰/۱۶)	۰/۲۹ (۰/۰۸)	رابطه‌ای
			۰/۶۱	۰/۳۰ (۰/۰۹)	۰/۳۶ (۰/۱۳)	۰/۳۳ (۰/۱۱)	۰/۴۷ (۰/۲۲)	۰/۴۳ (۰/۱۸)	۰/۳۵ (۰/۱۲)	۰/۳۷ (۰/۱۴)	ستاده
		۰/۵۳	۰/۴۳ (۰/۱۸)	۰/۴۷ (۰/۲۲)	۰/۴۳ (۰/۱۸)	۰/۴۳ (۰/۱۸)	۰/۴۰ (۰/۱۶)	۰/۵۱ (۰/۲۶)	۰/۳۳ (۰/۱۱)	۰/۴۳ (۰/۱۸)	داده
	۰/۶۶	۰/۴۹ (۰/۲۴)	۰/۴۳ (۰/۱۸)	۰/۵۱ (۰/۲۶)	۰/۴۷ (۰/۲۲)	۰/۵۰ (۰/۲۵)	۰/۳۷ (۰/۱۴)	۰/۴۳ (۰/۱۸)	۰/۳۵ (۰/۱۲)	۰/۳۵ (۰/۱۲)	عوامل خارجی
۰/۴۹	۰/۵۸ (۰/۳۴)	۰/۵۰ (۰/۲۵)	۰/۴۷ (۰/۲۲)	۰/۴۳ (۰/۱۸)	۰/۳۳ (۰/۱۱)	۰/۳۵ (۰/۱۲)	۰/۳۸ (۰/۱۴)	۰/۵۱ (۰/۲۶)	۰/۳۳ (۰/۱۱)	۰/۳۶ (۰/۱۳)	عملیات داخلی

* کلیه همبستگی‌ها در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشند. * تعداد نمونه برابر ۱۴۲ می‌باشد.

حال، پس از تایید روایی و پایایی ابزار پژوهش، به آزمون فرضیه‌های پژوهش با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخته می‌شود.

یافته‌ها

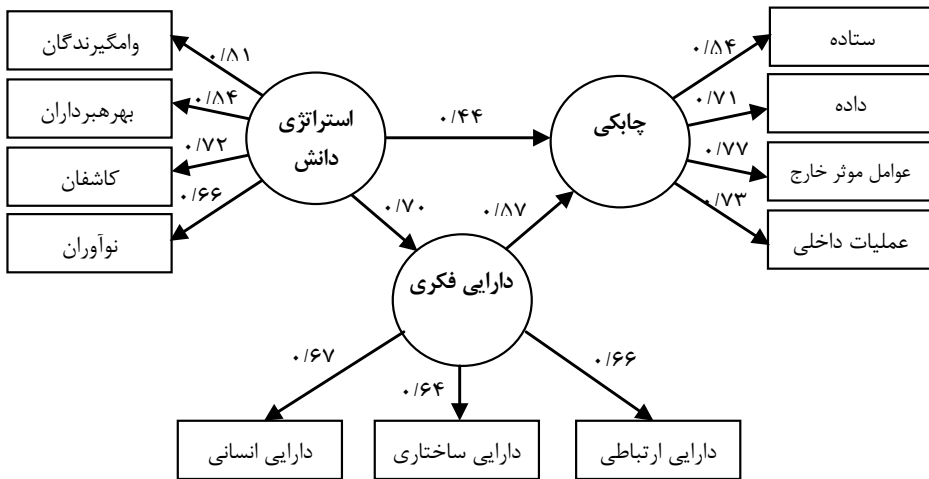
بعد از اطمینان از روایی و پایایی شاخص‌های گردآوری شده، اقدام به آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش شد. با توجه به مدل مفهومی، این پژوهش یازده متغیر آشکار دارد که سه متغیر پنهان استراتژی دانش، دارایی فکری و چابکی را اندازه‌گیری می‌کنند. لازم است ابتدا کلیه متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان هستند به طور مجزا آزمون شوند (الگوهای عاملی تأییدی). برای برازش مدل از معیارهای برازشی که در مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد، استفاده شده است تا تطابق میان مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها و مدل اندازه‌گیری پژوهش را نشان دهد. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: تحلیل عاملی تأییدی الگوهای اندازه‌گیری

متغیر	DF	CMIN	GFI	RMSEA
استراتژی دانش	۲	۲/۶۷۴	۰/۹۹۴	۰/۰۱۱
دارایی فکری	۳	۴/۷۳۸	۰/۹۱۰	۰/۰۲۷
چابکی	۲	۲/۷۸۲	۰/۹۹۷	۰/۰۰۶

در توضیح مقدار کای اسکوئر (CMIN)، الگو و سطح معناداری P لازم است، گفته می‌شود که هرچه مقدار کای اسکوئر کوچک‌تر باشد، الگوی تدوین شده توسط پژوهشگر رضایت بخش‌تر است؛ چنانچه مقدار P بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد، حاکی از این است که مقدار کای اسکوئر برای الگو قابل قبول است (عبداللهی و طاهری، ۲۰۱۸). با توجه به اینکه مقدار P برای همه الگوهای اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوئر، برای الگوهای اندازه‌گیری مناسب است. در این پژوهش، شاخص نیکویی برازش (GFI) برای الگوهای اندازه‌گیری بزرگ‌تر از ۰/۹۰ است که نشان برازش خوب برای داده‌ها از الگو است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، برای الگوی اندازه‌گیری کمتر از ۰/۰۸ است که این امر نشان از برازش خوب الگوها توسط داده‌ها است. در پایان می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار هستند و به این معنی است که متغیرهای آشکار به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند.

حال، پس از بررسی و تأیید الگو، برای آزمون معناداری فرضیه اصلی از دو شاخص مقدار اعداد بحرانی (CR) و سطح معناداری (P-value) در نرم‌افزار Amos کمک گرفته شده است. براساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار اعداد بحرانی باید بیش تر از ۱/۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود؛ همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای سطح معناداری حکایت از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها به صورت شکل ۳ و جدول ۵ می‌باشد.



$$DF=41, CMIN=55/722, GFI=0/933, CFI=0/969, RMSEA=0/050$$

شکل ۱: مدل عملیاتی پژوهش

با توجه با اطلاعات شکل ۱ می‌توان دریافت مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است. حال به بررسی فرضیه‌ها پرداخته شده است که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است. نتایج بدست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت بررسی وجود رابطه علی بین متغیرهای پژوهش نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد استراتژی دانش بر چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران تاثیر مثبت و معناداری دارد. در این رابطه ضریب مسیر بدست آمده برابر با ۰/۴۴ بوده که عدد و سطح معناداری (CR=۲.۸۲، P=۰.۰۰۵) آن نیز تاییدکننده وجود رابطه علی می‌باشد. در نتیجه

فرضیه اول پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد؛ بدین معنی که استراتژی دانش با چابکی هم علامت بوده و در صورت افزایش آن، چابکی که تابعی از آن است، نیز افزایش می‌یابد. همچنین، نتایج نشان داد که استراتژی دانش با ضریب 0.70 بر دارایی فکری در صنعت محتوای دیجیتال در ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد ($CR=4.43, P=0.001$). بدین معنی که با افزایش یک واحد در استراتژی دانش، دارایی فکری به میزان 0.44 واحد افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه دوم نیز مورد تایید قرار می‌گیرد. این درحالی است که دارایی فکری بر چابکی نیز تاثیر مثبت و معناداری دارد و میزان این تاثیر برابر با 0.57 می‌باشد ($CR=3.57, P=0.001$). بنابراین می‌توان انتظار داشت که استراتژی دانش بر چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران از طریق دارایی فکری نیز اعمال نفوذ کند. نتیجه این تاثیر غیرمستقیم، در آزمون فرضیه چهارم مشاهده می‌شود؛ با توجه به نتایج فرضیه چهارم پژوهش استراتژی دانش دارای دو تاثیر مستقیم و غیرمستقیم مثبت بر چابکی است و این به معنای نقش میانجی مثبت دارایی فکری در این رابطه است. مقدار اثر مستقیم استراتژی دانش بر چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران برابر با 0.44 و مقدار اثر غیرمستقیم آن با وجود متغیر دارایی فکری که نقش میانجی را در این میان بازی می‌کند برابر با 0.40 است. همچنین مقدار اثر کل آن که حاصل مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم است برابر با 0.84 می‌باشد. بدین معنا که افزایش استراتژی دانش می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم، منجر به افزایش چابکی به میزان 0.84 شود. بنابراین، این فرضیه نیز در سطح خطای 0.05 تایید می‌گردد ($P=0.018$). حال به نتایج و ارائه پیشنهادها حاصل از آن پرداخته می‌شود.

جدول ۵: ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های بحرانی

نتیجه	P-value	CR	ضریب مسیر			فرضیه‌ها
			کل	غیرمستقیم	مستقیم	
تایید	0/005	2/82	0/44	-	0/44	فرضیه اول
تایید	0/001	4/43	0/70	-	0/70	فرضیه دوم
تایید	0/001	3/57	0/57	-	0/57	فرضیه سوم
تایید	0/018	-	0/84	0/40	0/44	فرضیه چهارم

بحث و نتیجه‌گیری

طبق بررسی‌های صورت گرفته، چابکی اهمیت فوق‌العاده‌ای برای موفق شدن در دنیای پر تغییر امروزی دارد. صنعت محتوای دیجیتال در ایران نیز در حال تولید و ارائه خدمات مطابق با نیاز مشتری بوده و این خود بر پویایی محیط آن‌ها دامن می‌زند. از این رو شناسایی و کنترل عوامل موثر بر چابکی در این صنعت حائز اهمیت بوده و باید با بسترسازی مناسب تحقق چابکی را تسهیل و تسریع نمود. از اینرو، در این پژوهش از استراتژی دانش شامل وام‌گیرندگان، بهره‌برداران، کاشفان، نوآوران و دارایی فکری شامل دارایی انسانی، ساختاری و رابطه‌ای به عنوان عوامل موثر در نیل به چابکی یاد شده است که با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری در صنعت محتوای دیجیتال در ایران تجزیه و تحلیل شدند.

با توجه به مدل عملیاتی تحقیق (شکل ۱)، مشاهده می‌شود، با توجه به وزن مولفه‌ها، عوامل موثر خارجی (با وزن ۰/۷۷) مهمترین بعد در چابک سازی می‌باشد. به این معنی که تغییرات محیطی بسیار سریع روی می‌دهند و تکنولوژی و خواسته‌های مشتریان، سرعت و بطور مستمر، در حال تغییر است و سازمانی چابک خواهد بود که خود را با این تغییرات سریع هماهنگ سازد. عامل مهم دیگر در چابکی سازمان، عملیات داخلی شرکت می‌باشد (با وزن ۰/۷۳). یعنی اینکه سازمان چابک باید به حدی از بلوغ اطلاعاتی و دارا بودن منابع انسانی با ارزش، برسد که بتواند با کمک دانش خود، همگام با تغییر، حرکت کند. ابعاد دیگر سازمان چابک، داده (با وزن ۰/۷۱) و ستاده (با وزن ۰/۵۴) می‌باشند. مبتنی بر بعد داده، سازمان چابک برای افزایش رقابت پذیری خود باید با سازمانهای همگرا، در فعالیتهای عملیاتی خود، مشارکت داشته باشد. در نهایت بر اساس بعد ستاده، سازمان چابک باید بداند که مشتری امروزی بدنبال دریافت کالا یا خدمت صرف نیست بلکه بدنبال برآورده کردن نیاز و خواسته خود، یا بعبارت دیگر خواهان رفع مشکل خود می‌باشد. بدیهی است که سازمان چابک (در مقایسه با سازمان‌های دیگر) در کمترین زمان ممکن نیاز مشتری را شناسایی و برطرف می‌کند.

همانطور که نتایج آزمون فرضیه اول پژوهش نشان داد، استراتژی دانش بر چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد. صنعت محتوای دیجیتال در ایران در حال رشد و توسعه است و تأثیر استراتژی دانش بر چابکی، می‌تواند به بهبود و توسعه این صنعت کمک کند. تأثیر استراتژی دانش بر چابکی، به معنای استفاده از دانش و تجربه برای ایجاد یک سازمان یا صنعت چابک و انعطاف‌پذیر است. بنابراین می‌توان گفت که توجه به یادگیری راهبردی و بکارگیری استراتژی‌های مناسب دانشی، می‌تواند در چابک‌سازی این صنعت و کسب مزیت رقابتی نقش اساسی

ایفا کند؛ طوری که نادیده گرفتن آن، دستیابی به سرعت و انعطاف‌پذیری که از مفاهیم چابکی می‌باشد را غیرممکن می‌سازد. از این‌رو، فعالان این صنعت باید برای افزایش چابکی خود، استراتژی دانش را مدنظر قرار دهد و از آن به عنوان سازوکاری برای افزایش ارزش دریافت شده مشتریان، اهرمی کردن ارزش منابع انسانی و اطلاعاتی و واکنش سریع‌تر به تغییرات که از مفاهیم مهم چابکی هستند، استفاده نماید. تاکنون پژوهش‌های محدودی به صورت مستقیم به بررسی استراتژی‌های دانشی و چابکی پرداخته اند، ولی پژوهش‌هایی که دانش‌مداری و استراتژی‌های مدیریت دانش را مورد توجه قرار داده‌اند، نشان دادند که یکی از عوامل موثر در چابک نمودن، داشتن زیربنای مناسب دانشی و به‌کارگیری ابزارهای مدیریت دانش است. درخصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های رضایی و همکاران (۲۰۱۵)، موحدی و همکاران (۲۰۲۲)، یزدان‌پناه و شفیعی نیک آبادی (۲۰۲۲)، بیکن و همکاران (۲۰۱۷)، چن و همکاران (۲۰۱۹)، رافی و همکاران (۲۰۲۲)، ادربس و همکاران (۲۰۲۲) و هو و همکاران (۲۰۲۲) دارای همخوانیست. زیرا تمام این پژوهش‌ها همانند پژوهش حاضر بیان کرده‌اند که یکی از عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی، قابلیت‌های دانشی می‌باشد.

در بین ابعاد استراتژی دانش اثرگذار بر چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران، همان‌گونه که در شکل ۳ نیز نشان داده شده است، استراتژی کاشفان بیشترین بارعاملی را به خود اختصاص داده است. به طور کلی، استراتژی کاشفان با تأکید بر مدیریت تغییر، بهره‌وری و بهبود مستمر و ارتقاء فرهنگ سازمانی، به افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری در سازمان‌ها کمک می‌کند. این امر به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با سرعت بیشتری به نیازهای بازار و مشتریان واکنش نشان دهند و در مقابل چالش‌ها و فرصت‌های جدید بهبود یابند. بنابراین با توجه به اهمیت آن در دستیابی به انعطاف و سرعت عمل بیشتر انتظار می‌رود، فعالان صنعت محتوای دیجیتال در ایران سرمایه‌گذاری بیشتری را در زمینه ایجاد نگرشی بنیادی به توسعه محصولات جدید و توجه به فعالیت‌های تحقیقاتی به عنوان موتور محرک و جلورنده صنعت برای تطبیق هرچه بیشتر خود با شرایط محیطی انجام دهند. استراتژی نوآوران بعد از استراتژی کاشفان، بیشترین بارعاملی را به خود اختصاص داده است. این استراتژی به توانایی سازمان‌ها برای ایجاد و انتقال نوآوری‌ها، ایجاد محصولات و خدمات جدید و واکنش سریع به تغییرات بازار تأکید دارد. استراتژی نوآوران به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و خلاقیت تأکید دارد. این فرهنگ افراد را ترغیب می‌کند تا ایده‌های جدید را ارائه کرده و به توسعه محصولات

و خدمات نوآورانه پردازند. از این رو، می‌توان با اهمیت دادن به حوزه یادگیری و پیش‌رو بودن در آن و همچنین ایجاد ترکیبی اثربخش از یادگیری درونی و بیرونی به اهداف صنعت نائل شد. بعد از استراتژی‌های کاشفان و نوآوران، استراتژی‌های بهره‌برداران و وام‌گیرندگان از مواردی هستند که در مراتب بعدی اهمیت قرار دارند. در این راستا به فعالان صنعت پیشنهاد می‌شود که اگر در جستجوی راهی برای دستیابی به چابکی خود هستند باید در فراگیری و بکارگیری دانش‌های جدید عکس‌العمل سریعی داشته و با ارتقای شاخص‌های دانش خود در صنعت، بیشتر به سوی توسعه انقلابی و متهورانه خدمات و محصولات حرکت کرده و از رقبای موجود پیشی بگیرند.

نکته مهم در خصوص اولویت استراتژی‌های دانش در ایران، این است که، همانطور که در این تحقیق نیز تایید شده است، از بین استراتژی‌های دانش، استراتژی کاشفان مهمترین و با اولویت ترین استراتژی تعریف شده است. به این معنی که نتیجه این تحقیق، تایید می‌کند که در ایران مدیریت تغییر، مدیریت بهبود مستمر و فرهنگ سازمانی حامی کار، و از همه مهمتر، وضعیت بهره‌وری منابع در سازمان‌ها در ایران، بسیار نامناسب می‌باشد. بنابراین اولویت اول سازمان‌ها در چابک سازی، بهبود این شرایط نامناسب می‌باشد. بعبارت دیگر ابتدا باید شرایط موجود را اصلاح کرد و بعد از آن بدنبال ایجاد و ارتقای نوآوری (استراتژی نوآوری)، و فراگیری و بکارگیری دانش جدید (استراتژی بهره‌برداران و وام‌گیرندگان) رفت.

همچنین، نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم حاکی از تأیید تأثیر مثبت استراتژی دانش بر دارایی فکری است. بدین معنا که در صورت بهره‌گیری مناسب از استراتژی دانش، موجودی دانشی و دارایی‌های ناملموس سازمان افزون خواهد شد. تأثیر استراتژی دانش بر دارایی فکری به مدیران و صاحبان کسب و کار امکان می‌دهد تا دارایی‌های فکری خود را بهینه‌سازی کنند و از آنها به نحوی استفاده کنند که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کنند. این استراتژی بر اهمیت دانش، اطلاعات، ایده‌ها، نوآوری‌ها، و سایر دارایی‌های فکری تمرکز دارد و به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا از این دارایی‌ها در جهت بهبود رقابت‌پذیری و عملکرد خود، گام بردارند. بدیهی است در صورتی که صنعت مذکور به تقویت این استراتژی‌ها به‌ویژه استراتژی کاشفان اقدام کند، می‌تواند از سطح دارایی‌های فکری بالاتری برخوردار شود. در این راستا، نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات پرورش (۲۰۲۲) دارای همخوانی است. او در پژوهش خود بیان کرد که مدیریت منابع انسانی دانش محور بر ابعاد دارایی‌های فکری (انسانی، ساختاری و رابطه‌ای) تأثیرگذار است. همچنین نتایج پژوهش بیکن و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که

بین مدیریت دانش با دارایی فکری ارتباط مثبتی وجود دارد که از این جهت با نتایج پژوهش حاضر دارای همخوانیست.

از سوی دیگر، نتایج آزمون فرضیه سوم نشان داد که دارایی فکری بر چابکی صنعت محتوای دیجیتال در ایران تاثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر، صنایعی با سطوح بالایی از دارایی فکری به احتمال زیاد یادگیرنده‌ای هستند که همواره روش‌های جدید انجام امور را به‌بوته آزمایش می‌گذارند و دانش و تکنولوژی جدید را سریع‌تر از سایرین جذب می‌نمایند و بکار می‌گیرند که این‌ها خود چابک شدن بیشتر صنایع را در برابر تغییرات محیط و واکنش سریع به تغییرات در پی دارند. در این راستا، نتایج پژوهش‌های وحدتی و همکاران (۲۰۱۴)، صفری و همکاران (۲۰۱۷)، لو و همکاران (۲۰۱۰) و چن و همکاران (۲۰۱۹) نیز بر تاثیرپذیری عملکرد از دارایی فکری و بویژه دارایی انسانی و دارایی ساختاری صحنه می‌گذارند.

تعامل سه بعد دارایی فکری، می‌تواند این صنعت را چابک‌تر ساخته و رشد و توسعه آن را به همراه آورد. عناصر دارایی فکری به ترتیب اولویت عبارتند از: دارایی انسانی، دارایی رابطه‌ای و دارایی ساختاری. این نتیجه نشان می‌دهد که این صنعت در زمینه دارایی انسانی از قبیل دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان خود و همچنین در زمینه دارایی رابطه‌ای که نشانگر کیفیت ارتباط این صنعت با ذینفعان بیرونی‌شان است نسبت به دارایی ساختاری که دربرگیرنده عواملی چون سیستم‌های اطلاعاتی و پاداش، کارایی و اثربخشی می‌باشد، تلاش بیشتری انجام داده است و این دارایی‌ها سهم بیشتری در ایجاد چابکی برعهده دارند. به نظر بیکن و همکاران (۲۰۱۷) نیز دارایی فکری و به‌ویژه ابعاد دارایی انسانی و رابطه‌ای آن با خلق مزیت رقابتی در ارتباط بوده و عاملی در جهت تسهیل خلق و ایجاد فرصت‌های جدید کسب‌وکار هستند. همچنین می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش صفری و همکاران (۲۰۱۷) نیز دارای همخوانیست. آن‌ها در پژوهش خود بیان کردند که دارایی‌های دانش محور همچون سرمایه فکری سبب دستیابی به موفقیت و بقای سازمانی در محیط رقابتی و غیرقابل پیش‌بینی می‌شود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود تا فعالان صنعت مذکور با طراحی و استقرار فرایند مدیریت عملکرد دارایی انسانی، افزایش کارایی در زمینه منابع انسانی، اطلاع رسانی به کارکنان در زمینه بازار هدف و مشتریان، و حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر در جهت چابکی بیشتر گام بردارند.

در نهایت، به بررسی نقش میانجی دارایی فکری در تاثیر استراتژی دانش بر چابکی صنعت محتوای

دیجیتال در ایران پرداخته شده است. تحقیقات پیشین، عمدتاً به بررسی مدیریت دانش در نیل به چابکی پرداخته‌اند و این روابط را نیز به صورت جداگانه آزمون کرده‌اند. همانطور که آزمون فرضیه چهارم نشان داد، دارایی فکری می‌تواند باعث افزایش تاثیر استراتژی دانش بر چابکی گردد. به بیان دیگر، در صورتی که سرمایه‌گذاری‌های لازم بر دارایی فکری صورت پذیرد، می‌تواند تأثیر استراتژی‌های دانش بر چابکی صنعت را تسهیل کند و یا برعکس، بازدارنده این رابطه باشد. در واقع، تشویق به بهره‌وری از دانش و تجربیات می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از دانش و تجربیات خود به نحوی استفاده کنند که بهبود چابکی و عملکرد سازمانی را تجربه کنند. این استفاده بهینه از دانش و تجربیات می‌تواند به افزایش دارایی فکری و ارزش‌افزوده صنعت محتوای دیجیتال کمک کند. از این رو، صنایعی که به چابکی خود می‌اندیشند باید جایگاه ویژه‌ای را برای دارایی فکری و استراتژی‌های دانش قائل باشند. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه را می‌توان همراستا با نتایج پژوهش‌های صفری و همکاران (۲۰۱۷)، یزدان‌پناه و شفیعی نیک آبادی (۲۰۲۲)، چن و همکاران (۲۰۱۹)، رافی و همکاران (۲۰۲۲) و هو و همکاران (۲۰۲۲) دانست که تاثیر مستقیم و غیرمستقیم دارایی فکری و مدیریت دانش بر عملکرد و نوآوری را مورد تایید قرار داده‌اند. بنابراین فعالان صنعت مذکور با درک بهتر این روابط می‌توانند استراتژی دانشی موثر بر دارایی فکری و چابکی را شناسایی کرده و با ایجاد تعادل بین یادگیری درونی و بیرونی و افزایش دارایی‌های دانش، با سرعت بیشتری به سمت ایجاد چابکی حرکت کنند.

اکثر تحقیقات صورت گرفته در خصوص چابکی، همانند پژوهش حاضر به صورت کمی بوده و به بررسی چابکی در رابطه با دیگر متغیرها پرداخته‌اند. لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که به منظور کاربردی‌تر کردن نتایج پژوهش، بحث چابکی در صنعت محتوای دیجیتال را به صورت کیفی مورد بررسی قرار داده و با استفاده از تکنیک‌های کیفی نظیر نظریه داده‌بنیاد، به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر آن بپردازند.

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر، همانند پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌هایی مواجه بود که عبارتند از: دیر پاسخ دادن و همکاری نکردن برخی از فعالان صنعت محتوای دیجیتال برای تکمیل پرسشنامه‌ها، محدود بودن اعضای نمونه و نبود دسترسی به نمونه‌های بیشتر و در نهایت زمان‌بر بودن فرآیند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات.

منابع

- Abdikeev, N. M. (2018). Valuation of intellectual capital and intangible assets created based on innovative products and intellectual property. In *Proc. Int. conference. on creativity and innovation (Osaka)* (pp. 557-569).
- Abdullahi, A & Taheri, A. (2018). Structural equation modeling using AMOS software: educational and practical. [In Persian]. Tehran: Academic Jihad Organization.
- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101218>.
- Akhavan, P., & Philsoophian, M. (2018). Designing an expert fuzzy system to select the appropriate knowledge management strategy in accordance with APO model and Bloodgood KM strategies: a case study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2017-0051>.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (2020). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506>.
- Altarawneh, S. J., & Al-Adaileh, R. (2023). Can knowledge management processes support business transformation? The mediating role of business agility. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(8/9), 864-881. <https://doi:10.1108/GKMC-01-2022-0004>.
- Ali, A., & Wasim, A. (2022). Innovative Framework for Assessing the Impact of Agile Manufacturing in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability*, 14(18), <https://doi.org/10.3390/su141811503>.
- Arsawan, I. W. E., Hariyanti, N. K. D., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 149. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030149>.
- Azar, A., Khadivar, A., (2015). The application of multivariable statistical analysis in management, [In Persian], *Negahe Danesh Publisher*, Tehran, Iran.
- Bagnoli, C., & Giachetti, C. (2015). Aligning knowledge strategy and competitive strategy in small firms. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3),

571-598. [https:// doi:10.3846/16111699.2012.707623](https://doi.org/10.3846/16111699.2012.707623).

- Bejinaru, R. (2017). Knowledge strategies aiming to improve the intellectual capital of universities. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12(3), 500-523. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0030> .
- Bican, P. M., Guderian, C. C., & Ringbeck, A. (2017). Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective. *Journal of Knowledge Management*. <http://doi:10.1108/JKM-11-2016-0509>.
- Bierly, P. & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17(2), 123-135. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171111>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-67. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>.
- Campos, S., Dias, J. G., Teixeira, M. S., & Correia, R. J. (2022). The link between intellectual capital and business performance: a mediation chain approach. *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 401-419. <http://doi:10.1108/JIC-12-2019-0302>.
- Chan, Y. E., Denford, J. S., & Wang, J. J. (2019). The co-evolution of IT, knowledge, and agility in micro and small enterprises. *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(03), <https://doi:10.1142/S0219649219500278>.
- Chebiego, B. K., Kinyua, G., & Muchemi, A. (2021). Knowledge Asset as an Antecedent of Competitive Advantage: A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 9(12), 58-72. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0912006>
- Ferasso, M., Sulich, A., Durán-Romero, G., & Sztando, A. (2022). The interplay of strategies and knowledge for competitive advantages in a medium low-tech industrial cluster located in an emerging country. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(1), 33-54. <http://doi:10.1504/IJKMS.2022.119259>.
- Hachicha, Z. S., & Bouaziz, F. (2023). E-Commerce Capabilities and Organizational Agility: A Study of Tunisian Companies in the Context of the COVID-19 Pandemic. In *Handbook of Research on Entrepreneurship and Organizational Resilience During Unprecedented Times* (pp. 308-330). IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-6684-4605-8.ch014>

- Hooman, H., (1385). Multivariate data analysis in scientific research, [In Persian], *Peik e Farhang Publisher*, Tehran, Iran
- Hu, Z., Sarfraz, M., Khawaja, K. F., Shaheen, H., & Mariam, S. (2022). The influence of knowledge management capacities on pharmaceutical firm's competitive advantage: The mediating role of supply chain agility and moderating role of inter functional integration. *Frontiers in Public Health*, 10, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.953478>.
- Idrees, H., Hynek, J., Xu, J., Akbar, A., & Jabeen, S. (2022). Impact of knowledge management capabilities on new product development performance through mediating role of organizational agility and moderating role of business model innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.950054>.
- Karasneh, A. A. F. (2022). Revitalizing the BSC through knowledge management: The mediating role of intellectual capital. *Journal of Public Affairs*, 22(1), <https://doi.org/10.1002/pa.2359>.
- Koch, J., & Schermuly, C. C. (2020). Who is attracted and why? How agile project management influences employee's attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 699-720. <https://doi:10.1108/IJMPB-02-2020-0063>.
- Kombo, H. K. (2015). *Knowledge strategy, organizational characteristics, innovation and performance of manufacturing firms in Kenya* (Doctoral thesis, University of Nairobi).
- Lu, W. M., Wang, W. K., Tung, W. T. & Lin, F. (2010). Capability and efficiency of intellectual capital: The case of fabless companies in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 546-555. doi: 10.1016/j.eswa.2009.05.031.
- Marques, C. S., Leal, C., Marques, C. P., & Cardoso, A. R. (2016). Strategic knowledge management, innovation and performance: a qualitative study of the footwear industry. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(3), 659-675. doi:10.1007/s13132-015-0249-4.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2020), *Human Resource Management*, South-Western Cengage Learning, Mason, OH, USA.
- Movahedi, R., Bakhtiari-Hamedani, F., & Saadi, H. (2022). The relationship between organizational agility and knowledge management in Agricultural Jihad Organization: A Case study in Tehran. [In Persian]. *Technology of Education Journal*, 16(2), 293-

306. <https://doi.org/10.22061/tej.2022.7277.2517>
- Nazarpoori, A. H., Mousavi Nejad, S. H. & Karimi, A. (2014). Empowerment of Organizational Knowledge Workers through Knowledge Strategies in National Iranian Petrochemical Products Industry. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 4(5), 578-590.
- Mata, M. N., Moleiro Martins, J., & Inácio, P. L. (2024). Collaborative innovation, strategic agility, & absorptive capacity adoption in SMEs: the moderating effects of customer knowledge management capability. *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/jkm-10-2022-0803
- Poorooshasb, Z. (2022). The effect of knowledge-based human resource management on intellectual assets in startup ecosystems. [In Persian]. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(23), 1876-1866. <https://majournal.ir/index.php/ma/issue/view/92>
- Phusavat, K., Comepa, N., Sitko-Lutek, A. & Ooi, K. B. (2011). Interrelationships between intellectual capital and performance: Empirical examination. *Industrial Management & Data Systems*, 111(6), 810 – 829. <https://doi.org/10.1108/02635571111144928>.
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2022). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 397-417. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2020-0145>.
- Rezaei, M., Rezaei, V. & Rezaei, S. (2015). Strategies of Knowledge management and agility in the publishing industry. [In Persian]. *Ketab –e- Mehr*, 5(16), 38-53.
- Safari, A., Moshref Javadi, M. H., & Mirzaiefar, M. (2017). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The mediation Role of Organizational Agility and Competitive Advantage. [In Persian]. *Journal of Executive Management*, 9(17), 149-168. Doi: 10.22080/JEM.2017.11884.2361.
- Satar, A., Al Musadieq, M., & Hutahayan, B. (2023). Enhancing Sustainable Competitive Advantage: The Role of Dynamic Capability and Organizational Agility in Technology and Knowledge Management: Indonesian Stock Exchange Evidence. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 29(1), 206-232. Doi: 10.46970/2023.29.2.20.
- Sharifi, H., Margherita, A., & Caforio, A. (2021). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organisational agility development. *Technology*

Analysis & Strategic Management, 33(7), 829-842. doi:10.1080/09537325.2020.1849611

Shukor, A. A. A., Newaz, M. S., Rahman, M. K., & Taha, A. Z. (2020). Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms. *International Journal of Emerging Markets*. doi:10.1108/IJOEM-04-2020-0418

Stephen, I. A., Oluseye, O. O., & Abolaji, A. J. (2017). Extending the knowledge strategy concept: Linking organizational knowledge with strategic orientations. *Academy of strategic management journal*, 16(3), 1-11.

URI:<http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/id/eprint/11867>

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2771245>.

Vahdati, H. Mousavinejad, S. H. & Mousavi, S. A. (2014). The achievement of organizational agility through the organizational citizenship behavior and the intellectual capital. *Indian Journal of Scientific Research*, 4(3), 51-58.

<https://www.researchgate.net/publication/309683748>

Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>.

Yazdanpanah, S., & Shafiei Nikabadi, M. (2022). The effect of knowledge management capabilities on organizational agility with emphasis on the mediating role of strategic flexibility and organizational learning. [In Persian] *Management Studies in Development and Evolution*, [https://doi: 10.22054/jmsd.2022.68796.4180](https://doi:10.22054/jmsd.2022.68796.4180)

Zamany, A., Hosseini Shakib, M., & Khamseh, A. (2020). The Impact of Strategy Process and Strategy Content on Organizational Agility and Performance: The Mediating Role of Strategic Alignment. [In Persian]. *Strategic Management Researches*, 26(78), 123-148.

Doi: 20.1001.1.22285067.1399.26.78.5.3.