



هشتمین کنفرانس بین المللی
مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و حسابداری

**تأثیر راهبردهای رقابتی پورتر بر نوآوری دوستوان با نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش
(مطالعه موردی: شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی^(۵))**

یعقوب مرادپور

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی
Yaghoub.moradpour@gmail.com

۱. چکیده

سازمان‌ها در فضای رقابتی کنونی برای بقا و رشد، ناگزیر از انتخاب راهبردهایی هستند که ظرفیت خلق ارزش و توسعه نوآوری را افزایش دهد. راهبردهای رقابتی پورتر از شناخته‌شده‌ترین رویکردهای مدیریت راهبردی به شمار می‌آیند و نقش مهمی در جهت‌دهی منابع، تصمیم‌های مدیریتی و توسعه قابلیت‌های سازمانی ایفا می‌کنند. همزمان، قابلیت‌های مدیریت دانش زمینه مناسبی برای جریان دانش، انتقال تجربه، یادگیری سازمانی و توسعه ایده‌های نو فراهم می‌سازد. هم‌افزایی میان این دو حوزه، ظرفیت سازمان را در توسعه نوآوری دوستوان افزایش می‌دهد و زمینه رشد همزمان نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه را فراهم می‌آورد. با وجود اهمیت این موضوع، شناخت سازوکار اثرگذاری راهبردهای رقابتی بر نوآوری دوستوان با حضور قابلیت‌های مدیریت دانش همچنان نیازمند بررسی‌های علمی بیشتری است.

پژوهش حاضر با هدف تبیین اثر راهبردهای رقابتی پورتر بر نوآوری دوستوان با نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی^(۵) انجام شده است. این پژوهش از دیدگاه هدف، کاربردی و از دیدگاه شیوه اجرا، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی^(۵) را در بر می‌گیرد و داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. روایی ابزار پژوهش با بهره‌گیری از نظر صاحب‌نظران و شاخص‌های اعتبار سازه ارزیابی شده و پایایی نیز با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجش گردیده است. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شده است.

یافته‌های پژوهش بیانگر اثر معنادار راهبردهای رقابتی پورتر بر قابلیت‌های مدیریت دانش و همچنین اثر مثبت قابلیت‌های مدیریت دانش بر نوآوری دوستوان است. نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در ارتباط میان راهبردهای رقابتی و نوآوری دوستوان نیز تأیید شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های دس و دیویس (۱۹۸۴)، هی و وونگ (۲۰۰۴) و سان و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که قابلیت‌های مدیریت دانش به‌عنوان سازوکاری عمل می‌کنند که راهبردهای رقابتی را به پیامدهای نوآورانه پیوند می‌دهند. دستاوردهای پژوهش می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌های مدیریتی، توسعه سیاست‌های راهبردی، تقویت سرمایه دانشی و ارتقای ظرفیت نوآوری در شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی^(۵) فراهم سازد و مسیر توسعه عملکرد سازمان را در محیط رقابتی پشتیبانی کند.

واژه‌های کلیدی: راهبردهای رقابتی پورتر، قابلیت‌های مدیریت دانش، نوآوری دوستوان، نوآوری اکتشافی، نوآوری بهره‌بردارانه، شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی^(۵)



۲. مقدمه

فضای رقابتی سازمان‌ها با سرعت زیادی دستخوش تغییر شده است و تصمیم‌های راهبردی بیش از گذشته بر کیفیت عملکرد و ظرفیت رشد اثر می‌گذارند. سازمان‌هایی که منابع خود را با رویکردی هدفمند هدایت می‌کنند، توان بیشتری در خلق ارزش، افزایش کیفیت خدمات و ارتقای جایگاه رقابتی به دست می‌آورند. بر اساس گزارش انجمن فرودگاه‌های بین‌المللی، نرخ رشد نوآوری در فرودگاه‌های پیشرو طی ۵ سال اخیر بیش از ۳۰ درصد افزایش یافته است. در چنین فضایی، راهبرد رقابتی نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی منابع، تخصیص سرمایه‌های سازمانی و شکل‌دهی مسیر توسعه ایفا می‌کند.

هر تصمیم راهبردی زمانی ارزش عملیاتی پیدا می‌کند که با ظرفیت‌های درونی سازمان همسو باشد و زمینه ارتقای عملکرد را فراهم سازد. این موضوع در سازمان‌های خدماتی بزرگ اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا کیفیت تصمیم‌های مدیریتی بر سرعت پاسخگویی، کیفیت خدمت و رضایت ذی‌نفعان اثر می‌گذارد. از این دیدگاه، راهبرد رقابتی بخشی از فرایند توسعه سازمانی محسوب می‌شود و ظرفیت خلق ارزش را در سطوح مختلف سازمان افزایش می‌دهد. پویایی محیط فعالیت نیز مدیران را به سمت تصمیم‌هایی هدایت می‌کند که انعطاف سازمان را افزایش داده و زمینه توسعه مستمر قابلیت‌های سازمانی را فراهم سازد. هر اندازه هماهنگی میان جهت‌گیری راهبردی و قابلیت‌های سازمانی افزایش یابد، ظرفیت توسعه فعالیت‌های نوآورانه نیز رشد بیشتری خواهد داشت. همین شرایط، توجه پژوهشگران مدیریت را به بررسی سازوکارهای اثرگذاری راهبردهای رقابتی بر پیامدهای سازمانی معطوف کرده است. راهبردهای رقابتی پورتر طی چند دهه جایگاه برجسته‌ای در ادبیات مدیریت راهبردی پیدا کرده‌اند و مبنای بسیاری از پژوهش‌های علمی قرار گرفته‌اند. رهبری هزینه، تمایز و تمرکز سه بخش اصلی این دیدگاه را تشکیل می‌دهند و هر یک مسیر متفاوتی برای افزایش ارزش سازمان پیشنهاد می‌کنند. اگرچه برخی پژوهشگران به محدودیت‌های این نظریه در محیط‌های فوق‌پویا اشاره کرده‌اند، اما همچنان یکی از تأثیرگذارترین چارچوب‌های مدیریت راهبردی محسوب می‌شود.

انتخاب هر یک از این راهبردها بر نحوه تخصیص منابع، توسعه توانمندی‌های کارکنان، شکل‌گیری دانش سازمانی و شیوه ارائه خدمات اثر می‌گذارد. ارزش واقعی این راهبردها زمانی آشکار می‌شود که ظرفیت تبدیل تصمیم‌های راهبردی به اقدام‌های عملی در سراسر سازمان شکل گیرد. مدیریت دانش در همین بخش جایگاه ویژه‌ای پیدا می‌کند، زیرا جریان دانش، یادگیری سازمانی و انتقال تجربه را تقویت می‌کند و زمینه ارتقای نوآوری را توسعه می‌دهد. مدیریت دانش شامل مدیریت دو نوع دانش آشکار و پنهان است که هر یک نیازمند فرآیندهای متفاوتی هستند.

سازمانی که توان بالایی در کسب دانش و اشتراک دانش دارد، سرعت بیشتری در شناسایی فرصت‌های جدید، توسعه خدمات و ارتقای فرایندهای موجود به دست می‌آورد. چنین وضعیتی ظرفیت رشد نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه را نیز افزایش می‌دهد و زمینه توسعه نوآوری دوسوتوان را فراهم می‌سازد. سازمان‌ها برای حفظ توان رقابتی خود در بلندمدت، به ظرفیت همزمان دو نوع فعالیت نوآورانه نیاز دارند. نخست، نوآوری اکتشافی که به جستجوی فرصت‌های جدید و توسعه خدمات نو می‌پردازد و دوم، نوآوری بهره‌بردارانه که بر بهبود مستمر فرایندهای موجود و افزایش کارایی متمرکز است. توانایی ایجاد تعادل میان این دو رویکرد، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌های امروزی شناخته شده است.

صنعت فرودگاهی در ایران، به‌ویژه مجموعه‌ای همچون شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی (ره)، نمونه‌ای از محیط‌های پیچیده و دانش‌محور محسوب می‌شود که فعالیت در آن با چالش‌های متعددی همراه است. مدیریت ترمینال‌های متعدد، هماهنگی با شرکت‌های هواپیمایی داخلی و خارجی، پاسخگویی به نیازهای متنوع مسافران و رعایت استانداردهای بین‌المللی، همگی نیازمند ترکیبی از راهبردهای رقابتی، قابلیت‌های دانشی و ظرفیت‌های نوآوری است.

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت راهبردی، مدیریت دانش و نوآوری، این سه حوزه را به‌صورت مجزا یا در قالب روابط دو متغیره بررسی کرده‌اند. آنچه کمتر مورد توجه قرار گرفته، بررسی همزمان نقش



میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در ارتباط میان راهبردهای رقابتی پورتر و نوآوری دوستوان است. به عبارت دیگر، مشخص نیست که راهبردهای رقابتی به صورت مستقیم به نوآوری دوستوان منجر می‌شوند یا اینکه این ارتباط از طریق قابلیت‌های دانشی سازمان منتقل می‌گردد. این شکاف پژوهشی در سازمان‌های زیرساختی و خدماتی مانند صنعت فرودگاهی، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا پیچیدگی عملیات و تنوع ذی‌نفعان در این سازمان‌ها، نقش مدیریت دانش را در تبدیل راهبردها به نوآوری برجسته‌تر می‌سازد.

سهم علمی و کاربردی پژوهش حاضر در دو سطح قابل تبیین است. در سطح نظری، این پژوهش با ترکیب سه نظریه بنیادین و ارائه مدلی یکپارچه، به تبیین زنجیره علی میان راهبردهای رقابتی، قابلیت‌های دانشی و نوآوری دوستوان می‌پردازد. در سطح کاربردی، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به مدیران سازمان‌های خدماتی و زیرساختی کمک کند تا با شناخت دقیق‌تر نقش مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری‌های خود را در مسیرهای اثربخش‌تر هدایت نمایند. همچنین، این پژوهش برای نخستین بار در بستر شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی^(۵) انجام می‌شود که به عنوان یکی از پیچیده‌ترین محیط‌های خدماتی کشور، زمینه مناسبی برای آزمون مدل پژوهش فراهم می‌آورد.

پژوهش حاضر تلاش می‌کند با ارائه و آزمون یک مدل یکپارچه، خلأ نظری و تجربی موجود را پوشش دهد. این مدل، راهبردهای رقابتی پورتر را به عنوان متغیر مستقل، قابلیت‌های مدیریت دانش را به عنوان متغیر میانجی و نوآوری دوستوان را به عنوان متغیر وابسته در نظر می‌گیرد. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر راهبردهای رقابتی پورتر بر نوآوری دوستوان با نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی^(۵) است. پرسش اصلی پژوهش این است که آیا قابلیت‌های مدیریت دانش می‌توانند نقش میانجی در ارتباط میان راهبردهای رقابتی پورتر و نوآوری دوستوان در این سازمان ایفا کنند. بر اساس آنچه بیان شد، پژوهش حاضر با ترکیب سه دیدگاه نظری مدیریت راهبردی، دانش‌محوری سازمان و نوآوری دوستوان، می‌کوشد چارچوبی جامع برای تبیین چگونگی تبدیل راهبردهای رقابتی به قابلیت‌های نوآورانه ارائه دهد. این پژوهش از یک سو به توسعه مبانی نظری در حوزه مدیریت راهبردی کمک می‌کند و از سوی دیگر، بینش‌های کاربردی را در اختیار مدیران سازمان‌های زیرساختی و خدماتی قرار می‌دهد تا بتوانند با بهره‌گیری از قابلیت‌های مدیریت دانش، زمینه توسعه نوآوری دوستوان را در سازمان خود فراهم آورند.

۳. مبانی نظری و توسعه فرضیه‌ها

۳-۱. چارچوب نظری پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه سه نظریه بنیادین در حوزه مدیریت راهبردی و نوآوری شکل گرفته است که هر یک بخشی از زنجیره علی میان راهبردهای رقابتی و نوآوری دوستوان را تبیین می‌کنند. نخستین و بنیادی‌ترین این چارچوب‌ها، نظریه راهبرد رقابتی پورتر (۱۹۸۵) است که سه مسیر عمومی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز را برای دستیابی به مزیت رقابتی معرفی می‌کند. این نظریه نشان می‌دهد که انتخاب هر یک از این راهبردها، جهت‌گیری کلی سازمان را در زمینه تخصیص منابع، توسعه قابلیت‌ها و شکل‌دهی به فعالیت‌های نوآورانه تعیین می‌کند. با این حال، پورتر خود نیز تأکید دارد که انتخاب راهبرد به تنهایی برای موفقیت پایدار کافی نیست و سازمان‌ها برای اجرای اثربخش راهبردها، نیازمند قابلیت‌های مکملی هستند.

دومین چارچوب نظری، دیدگاه مبتنی بر منابع (بارنی، ۱۹۹۱) است که سازمان را به عنوان مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌ها می‌نگرد و استدلال می‌کند که مزیت رقابتی پایدار از ترکیب منحصر به فرد منابعی ناشی می‌شود که ارزش آفرین، کمیاب، دشوار در تقلید و سازمان‌پذیر باشند. از این منظر، قابلیت‌های مدیریت دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع ناملموس سازمانی، می‌توانند زمینه‌ساز



ایجاد تمایز پایدار و خلق نوآوری شوند. با این حال، دیدگاه مبتنی بر منابع به تنهایی نمی تواند توضیح دهد که چگونه سازمان ها در محیط های پویا، منابع خود را بازآرایی کرده و با تغییرات سازگار می شوند.

سومین چارچوب نظری، دیدگاه قابلیت های پویا (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ تیس، ۲۰۰۷) است که این شکاف را پر می کند. بر اساس این دیدگاه، سازمان ها برای تبدیل منابع و راهبردها به عملکرد برتر، نیازمند قابلیت های پویا هستند که امکان بازآرایی منابع، یکپارچه سازی دانش و سازگاری با تغییرات محیطی را فراهم می کنند. مدیریت دانش به عنوان یکی از مهم ترین قابلیت های پویا، می تواند نقش واسطه ای را ایفا کند که از طریق آن، جهت گیری های راهبردی سازمان به قابلیت های نوآورانه تبدیل می شوند. این سه نظریه در کنار یکدیگر، چارچوبی جامع برای تبیین زنجیره علی راهبرد، دانش و نوآوری فراهم می سازند.

۲-۳. راهبردهای رقابتی پورتر

پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵) در چارچوب نظری خود، سه مسیر عمومی برای دستیابی به مزیت رقابتی معرفی می کند که هر یک مبتنی بر منطق اقتصادی متفاوتی شکل گرفته اند. راهبرد رهبری هزینه بر دستیابی به پایین ترین هزینه عملیاتی در صنعت تأکید دارد و سازمان را به سمت افزایش بهره وری، کنترل هزینه ها، استانداردسازی فرآیندها و استفاده بهینه از منابع هدایت می کند. سازمان هایی که این راهبرد را دنبال می کنند، با ارائه خدمات یا محصولات با هزینه کمتر، موقعیت رقابتی خود را در برابر رقبا تقویت می کنند. در صنعت فرودگاهی، این راهبرد می تواند از طریق بهینه سازی فرآیندهای عملیاتی، کاهش زمان انجام خدمات، مدیریت یکپارچه منابع و افزایش بهره وری تجهیزات تحقق یابد. پیاده سازی موفق این راهبرد نیازمند ساختار سازمانی کارا، سیستم های کنترل دقیق و فرهنگ صرفه جویی در تمام سطوح سازمان است.

راهبرد تمایز بر خلق ارزش منحصر به فرد برای مشتریان متمرکز است و سازمان را به ارائه خدمات متفاوت، کیفیت بالاتر، تجربه مشتری بهتر و استفاده از فناوری های نوین ترغیب می کند. این راهبرد زمانی به مزیت رقابتی تبدیل می شود که ویژگی های متمایزکننده برای مشتریان ارزش آفرین بوده و به سادگی توسط رقبا قابل تقلید نباشند. در صنعت فرودگاهی، ارائه خدمات هوشمند، بهبود تجربه مسافر، توسعه فناوری های دیجیتال، ایجاد خدمات شخصی سازی شده و طراحی فضای منحصر به فرد ترمینال ها نمونه هایی از اجرای این راهبرد هستند. پژوهش ها نشان داده اند که سازمان های پیرو راهبرد تمایز، سرمایه گذاری بیشتری در تحقیق و توسعه، بازاریابی و توسعه برند انجام می دهند و ساختار سازمانی انعطاف پذیرتری دارند.

راهبرد تمرکز بر انتخاب بخش خاصی از بازار و پاسخگویی تخصصی به نیازهای یک گروه مشخص از مشتریان تأکید دارد و سازمان را به سمت شناخت عمیق نیازهای بخش هدف و توسعه خدمات متناسب با ویژگی های آن سوق می دهد. این راهبرد در دو شکل تمرکز با رویکرد هزینه ای و تمرکز با رویکرد تمایزی قابل اجراست. در صنعت فرودگاهی، تمرکز بر مسافران تجاری، خدمات ویژه خطوط هوایی خاص یا ارائه خدمات لجستیک تخصصی نمونه هایی از این راهبرد هستند.

۳-۳. قابلیت های مدیریت دانش

در اقتصاد مبتنی بر دانش، توانایی سازمان در مدیریت سرمایه های دانشی، به یکی از مهم ترین منابع مزیت رقابتی تبدیل شده است. گران (۱۹۹۶) در چارچوب نظری خود، دانش را منبعی راهبردی معرفی می کند که ویژگی هایی مانند ارزش آفرینی، کمیایی، دشواری در تقلید و سازمان پذیری دارد و در صورت مدیریت اثربخش، می تواند زمینه ساز ایجاد قابلیت های منحصر به فرد شود. قابلیت های مدیریت دانش به مجموعه توانایی های سازمان برای ایجاد، کسب، ذخیره، انتقال و کاربرست دانش اشاره دارد (گلد و



هشتمین کنفرانس بین المللی
مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و حسابداری

همکاران، (۲۰۰۱) و به سازمان کمک می‌کند تا اطلاعات پراکنده محیطی را به دانش ارزشمند تبدیل کرده و از آن برای تصمیم‌گیری، حل مسئله و توسعه نوآوری بهره‌برداری کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که قابلیت‌های مدیریت دانش با تسهیل جریان اطلاعات، کاهش ناهماهنگی‌ها و افزایش یادگیری سازمانی، زمینه را برای خلق دانش جدید و توسعه راهکارهای نوآورانه فراهم می‌سازند.

در پژوهش حاضر، دو بعد اصلی قابلیت‌های مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است که هر یک نقش متمایزی در فرایند نوآوری ایفا می‌کنند. نخست، قابلیت کسب دانش که به توانایی سازمان در شناسایی، جذب و دریافت دانش جدید از منابع داخلی و خارجی اشاره دارد. سازمان‌هایی که از این قابلیت برخوردارند، تغییرات محیطی، نیازهای جدید مشتریان و فرصت‌های فناورانه را سریع‌تر درک می‌کنند و می‌توانند دانش موردنیاز برای توسعه خدمات جدید را تأمین نمایند. در صنعت فرودگاهی، کسب دانش می‌تواند شامل دریافت اطلاعات از مسافران، خطوط هوایی، شرکای تجاری، فناوری‌های جدید حمل‌ونقل هوایی و تجارب سایر فرودگاه‌های موفق باشد.

دوم، قابلیت اشتراک دانش که به فرآیند انتقال تجربیات، اطلاعات و آموخته‌ها میان کارکنان و واحدهای سازمانی اشاره دارد. فرهنگ اشتراک دانش موجب کاهش دوباره‌کاری، افزایش یادگیری سازمانی و تسريع فرآیند نوآوری می‌شود. در سازمان‌های پیچیده‌ای مانند فرودگاه‌ها که عملکرد آن‌ها وابسته به هماهنگی میان واحدهای مختلف است، اشتراک دانش نقش حیاتی در بهبود عملیات، افزایش کیفیت خدمات و توسعه راهکارهای نوآورانه ایفا می‌کند.

۳-۴. نوآوری دوسوتوان

مارچ (۱۹۹۱) در مقاله بنیادین خود، استدلال می‌کند که سازمان‌ها برای بقا و رشد در بلندمدت، به دو نوع فعالیت نوآورانه نیاز دارند که هر یک منطق متفاوتی را دنبال می‌کنند. نوآوری اکتشافی بر جستجوی فرصت‌های جدید، آزمایش ایده‌های نو، توسعه فناوری‌های جدید و ورود به حوزه‌های ناشناخته تمرکز دارد و با عدم‌اطمینان بالا، افق زمانی بلندمدت و ریسک‌پذیری همراه است. این نوع نوآوری می‌تواند زمینه ایجاد قابلیت‌های جدید و فرصت‌های رشد آینده را فراهم کند. در صنعت فرودگاهی، توسعه سامانه‌های هوشمند مدیریت مسافر، استفاده از هوش مصنوعی، خدمات دیجیتال جدید و فناوری‌های نوین مدیریت عملیات نمونه‌هایی از نوآوری اکتشافی هستند.

با این حال، مارچ هشدار می‌دهد که تمرکز صرف بر نوآوری اکتشافی، سازمان را با هزینه‌های بالا و بازدهی نامشخص مواجه می‌سازد. نوآوری بهره‌بردارانه بر بهبود قابلیت‌های موجود، اصلاح فرآیندها، افزایش کارایی و استفاده بهتر از منابع فعلی تمرکز دارد و با کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری همراه است (هی و وونگ، ۲۰۰۴). این نوع نوآوری بازدهی کوتاه‌مدت‌تر و قابل پیش‌بینی‌تری دارد، اما تمرکز صرف بر آن، سازمان را در معرض خطر جا ماندن از تحولات محیطی قرار می‌دهد.

در محیط فرودگاهی، کاهش زمان انتظار مسافران، بهینه‌سازی فرآیندهای عملیاتی، افزایش بهره‌وری تجهیزات و اصلاح سیستم‌های موجود نمونه‌هایی از نوآوری بهره‌بردارانه هستند. پژوهش‌های بعدی نشان داده‌اند که سازمان‌های موفق، توانایی ایجاد تعادل میان این دو نوع نوآوری را دارند و این تعادل، آنها را در مواجهه با تغییرات محیطی انعطاف‌پذیرتر می‌سازد. یانسن و همکاران (۲۰۰۶) نیز با توسعه این مفهوم، نشان دادند که عوامل سازمانی و محیطی متفاوتی بر هر یک از این دو نوع نوآوری اثر می‌گذارند و سازمان‌ها باید به‌طور همزمان به هر دو ظرفیت توجه داشته باشند.



۵-۳. مرور تحلیلی پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که مطالعات حوزه راهبردهای رقابتی، مدیریت دانش و نوآوری را می‌توان در سه دسته طبقه‌بندی کرد. دسته نخست، مطالعاتی هستند که به بررسی اثر مستقیم راهبردهای رقابتی پورتر بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند (دس و دیویس، ۱۹۸۴؛ پورتر، ۱۹۸۵؛ کمپبل-هانت، ۲۰۰۰). این مطالعات اگرچه نقش راهبردها را در ایجاد مزیت رقابتی تأیید کرده‌اند، اما به سازوکارهای میانجی و قابلیت‌های واسطه‌ای که راهبردها را به پیامدهای سازمانی متصل می‌کنند، توجه کافی نداشته‌اند.

دسته دوم، مطالعاتی هستند که به بررسی نقش مدیریت دانش در نوآوری پرداخته‌اند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ لی و چوی، ۲۰۰۳؛ داروچ، ۲۰۰۵). این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که قابلیت‌های مدیریت دانش، پیش‌شرط ضروری برای توسعه نوآوری هستند و سازمان‌هایی که در کسب و اشتراک دانش توانمندترند، ظرفیت بیشتری برای خلق نوآوری دارند. با این حال، این مطالعات به این پرسش پاسخ نداده‌اند که قابلیت‌های مدیریت دانش از چه مسیری شکل می‌گیرند و چگونه می‌توان آنها را در راستای راهبردهای رقابتی توسعه داد.

دسته سوم، مطالعاتی هستند که به بررسی ارتباط میان راهبردهای رقابتی و نوآوری با حضور متغیرهای میانجی پرداخته‌اند (یانسن و همکاران، ۲۰۰۶؛ هی و وونگ، ۲۰۰۴؛ منگوک و همکاران، ۲۰۱۴). این مطالعات گام مهمی در جهت تبیین سازوکارهای اثرگذاری راهبردها بر نوآوری برداشته‌اند، اما اغلب در سازمان‌های تولیدی انجام شده و به صنایع خدماتی و زیرساختی مانند صنعت فرودگاهی توجهی نداشته‌اند.

بر اساس مرور تحلیلی پیشینه، سه خلأ علمی روشن قابل شناسایی است. نخست، خلأ نظری: فقدان مدلی یکپارچه برای تبیین ارتباط همزمان میان راهبردهای رقابتی پورتر، قابلیت‌های مدیریت دانش و نوآوری دوسوتوان در قالب یک چارچوب علی. دوم، خلأ روش‌شناختی: کمبود پژوهش‌های کمی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و سازه‌های مرتبه دوم در صنعت فرودگاهی. سوم، خلأ بافتی: عدم توجه کافی به سازمان‌های زیرساختی و خدماتی مانند فرودگاه‌ها در پژوهش‌های حوزه راهبرد و نوآوری. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این سه خلأ، مدلی یکپارچه با رویکرد سازه‌های مرتبه دوم در بستر شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) ارائه می‌دهد.

۶-۳. توسعه فرضیه‌های پژوهش

۱-۶-۳. فرضیه اول: تأثیر راهبردهای رقابتی پورتر بر نوآوری دوسوتوان

پورتر (۱۹۸۵) در چارچوب نظری خود، سه راهبرد عمومی را معرفی می‌کند که هر یک منطق اقتصادی متفاوتی برای ایجاد مزیت رقابتی ارائه می‌دهند. راهبرد تمایز با تأکید بر خلق ارزش منحصربه‌فرد، سازمان را به سمت جستجوی فرصت‌های جدید و توسعه خدمات نوآورانه سوق می‌دهد که این ویژگی‌ها با ماهیت نوآوری اکتشافی همخوانی دارد. راهبرد رهبری هزینه نیز با تمرکز بر کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی، سازمان را به سمت بهینه‌سازی فرایندها و بهبود مستمر هدایت می‌کند که با نوآوری بهره‌بردارانه ارتباط مستقیم دارد. راهبرد تمرکز نیز با ایجاد شناخت عمیق از نیازهای بخش هدف، امکان توسعه نوآوری‌های متمرکز و تخصصی را فراهم می‌سازد.



سازمان‌ها برای اجرای اثربخش هر راهبرد، نیازمند همسوسازی منابع، فرآیندها و قابلیت‌های خود با الزامات آن راهبرد هستند. راهبرد تمایز، منابع بیشتری را به تحقیق و توسعه، بازاریابی و خلق تجارب جدید اختصاص می‌دهد که این تخصیص منابع، بستر نوآوری اکتشافی را تقویت می‌کند. راهبرد رهبری هزینه نیز با تأکید بر کارایی عملیاتی، سازمان را به سمت اصلاح مستمر فرآیندها و کاهش اتلاف منابع سوق می‌دهد که این رویکرد، زمینه نوآوری بهره‌بردارانه را فراهم می‌سازد.

شواهد تجربی از پژوهش‌های پیشین نیز این استدلال را حمایت می‌کنند. دس و دیویس (۱۹۸۴) در مطالعه خود بر روی ۳۹ شرکت نشان دادند که سازمان‌های پیرو راهبرد تمایز، سهم بیشتری از منابع خود را به فعالیت‌های تحقیق و توسعه اختصاص می‌دهند و نرخ نوآوری بالاتری دارند. هی و وونگ (۲۰۰۴) نیز در پژوهشی بر روی ۲۰۶ شرکت تولیدی در سنگاپور دریافتند که راهبرد تمایز با نوآوری اکتشافی و راهبرد رهبری هزینه با نوآوری بهره‌بردارانه ارتباط مثبت دارند. بر اساس استدلال‌های نظری و شواهد تجربی، فرضیه اول پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

H1: راهبردهای رقابتی پورتر تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دوسوتوان دارند.

۲-۶-۳. فرضیه دوم: تأثیر راهبردهای رقابتی پورتر بر قابلیت‌های مدیریت دانش

بر اساس نظریه راهبرد رقابتی پورتر (۱۹۸۵)، هر یک از سه راهبرد عمومی، نیازهای دانشی خاصی را برای سازمان ایجاد می‌کنند. سازمان‌های مبتنی بر تمایز برای خلق ارزش‌های جدید و متمایز کردن خدمات خود، به کسب دانش مستمر از بازار، مشتریان و فناوری‌های نوین نیاز دارند. از سوی دیگر، دیدگاه مبتنی بر منابع (بارنی، ۱۹۹۱) تأکید می‌کند که قابلیت‌های سازمانی، از جمله مدیریت دانش، باید در راستای راهبردهای سازمان توسعه یابند تا بتوانند به منبع مزیت رقابتی پایدار تبدیل شوند.

سازمان‌هایی که راهبرد تمایز را دنبال می‌کنند، برای شناسایی فرصت‌های جدید و خلق ارزش‌های منحصربه‌فرد، به سیستم‌های قوی کسب دانش از محیط خارجی نیاز دارند. در مقابل، سازمان‌هایی که راهبرد رهبری هزینه را دنبال می‌کنند، برای بهبود فرآیندها و افزایش بهره‌وری، به دانش مرتبط با بهینه‌سازی عملیات و کاهش هزینه‌ها نیازمند هستند و این دانش اغلب در داخل سازمان و از طریق اشتراک تجربیات کارکنان قابل حصول است.

لی و چوی (۲۰۰۳) در مطالعه خود نشان دادند که جهت‌گیری راهبردی سازمان، یکی از مهم‌ترین پیشایندهای توسعه قابلیت‌های مدیریت دانش است. گلد و همکاران (۲۰۰۱) نیز در مطالعه‌ای بر روی ۳۲۳ سازمان، دریافتند که هم‌راستایی میان راهبردهای سازمانی و قابلیت‌های مدیریت دانش، عملکرد سازمانی را به‌طور معناداری بهبود می‌بخشد. بر اساس استدلال‌های نظری و شواهد تجربی، فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

H2: راهبردهای رقابتی پورتر تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های مدیریت دانش دارند.

۳-۶-۳. فرضیه سوم: تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر نوآوری دوسوتوان

بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع (بارنی، ۱۹۹۱)، قابلیت‌های مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع ناملموس سازمانی، می‌توانند زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی پایدار و خلق نوآوری شوند. همچنین نظریه قابلیت‌های پویا (تیس، ۲۰۰۷) تأکید می‌کند که سازمان‌ها برای تبدیل منابع به عملکرد برتر، نیازمند قابلیت‌های پویا هستند که امکان یکپارچه‌سازی، بازاریابی و بهره‌برداری از دانش را فراهم می‌کنند.



سازمان‌هایی که قابلیت بالایی در کسب دانش دارند، می‌توانند تغییرات محیطی، فناوری‌های جدید و نیازهای نوظهور مشتریان را سریع‌تر شناسایی کنند و این اطلاعات را به ایده‌های جدید برای توسعه خدمات تبدیل نمایند. از سوی دیگر، سازمان‌هایی که قابلیت بالایی در اشتراک دانش دارند، می‌توانند تجربیات موفق و ناموفق خود را در سراسر سازمان منتقل کنند و از دوباره‌کاری جلوگیری نمایند.

داروچ (۲۰۰۵) در پژوهشی بر روی ۴۴۳ شرکت نیوزیلندی نشان داد که مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. سان و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی بر روی ۲۵۶ شرکت کره‌ای دریافتند که قابلیت‌های مدیریت دانش، نقش میانجی در ارتباط میان نوآوری باز و نوآوری دوسوتوان ایفا می‌کنند. بر اساس استدلال‌های نظری و شواهد تجربی، فرضیه سوم پژوهش به‌صورت زیر تدوین می‌شود:

H3: قابلیت‌های مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دوسوتوان دارند.

۴-۶-۳. فرضیه چهارم: نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش

نظریه قابلیت‌های پویا (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ تیس، ۲۰۰۷) استدلال می‌کند که سازمان‌ها برای تبدیل منابع و راهبردها به عملکرد برتر، نیازمند قابلیت‌های واسطه‌ای هستند که امکان سازگاری با تغییرات محیطی را فراهم کنند. مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های پویا، می‌تواند نقش واسطه‌ای را ایفا کند که از طریق آن، جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان به قابلیت‌های نوآورانه تبدیل می‌شوند.

سازمان ممکن است راهبرد رقابتی مناسبی را انتخاب کند، اما اگر نتواند دانش موردنیاز را کسب، منتقل و به‌کارگیری کند، احتمال تبدیل آن راهبرد به نوآوری به‌شدت کاهش می‌یابد. برای نمونه، سازمانی که راهبرد تمایز را دنبال می‌کند، برای توسعه خدمات جدید نیازمند کسب دانش از بازار و مشتریان است. اگر این سازمان قابلیت کسب دانش را نداشته باشد، نمی‌تواند نیازهای پنهان مشتریان را شناسایی کرده و خدمات متمایزی توسعه دهد.

سان و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی بر روی ۲۵۶ شرکت کره‌ای نشان دادند که قابلیت‌های مدیریت دانش، نقش میانجی کامل را در ارتباط میان نوآوری باز و نوآوری دوسوتوان ایفا می‌کنند. لی و چوی (۲۰۰۳) نیز در پژوهشی بر روی ۱۰۰ سازمان کره‌ای دریافتند که قابلیت‌های مدیریت دانش، واسط قوی میان جهت‌گیری راهبردی سازمان و عملکرد نوآورانه هستند. بر اساس استدلال‌های نظری و شواهد تجربی، فرضیه چهارم پژوهش به‌صورت زیر تدوین می‌شود:

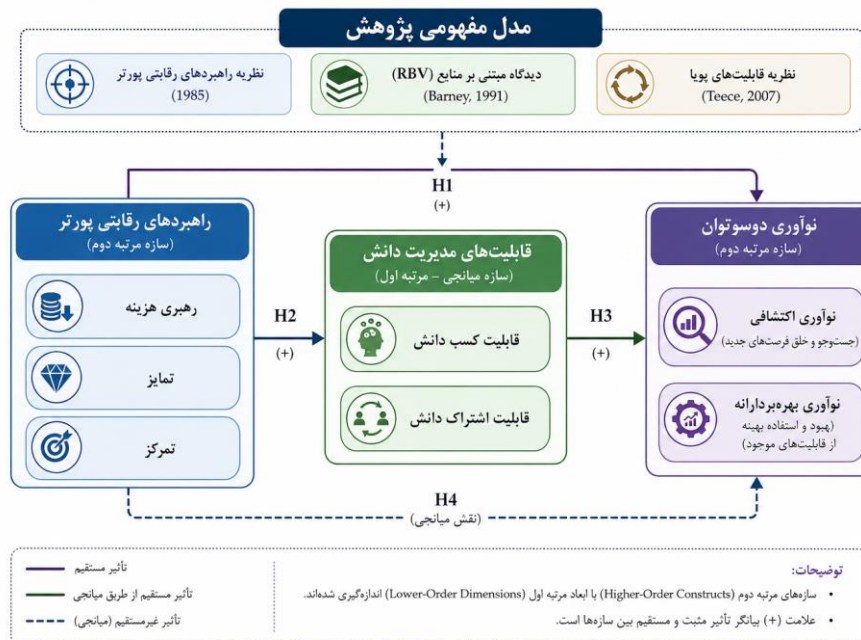
H4: قابلیت‌های مدیریت دانش در ارتباط بین راهبردهای رقابتی پورتر و نوآوری دوسوتوان نقش میانجی ایفا می‌کنند.

۴. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش بر اساس چهار مسیر اصلی شکل می‌گیرد:



هشتمین کنفرانس بین المللی
مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و حسابداری



مسیرهای مدل مفهومی:

- H1: راهبردهای رقابتی پورتر → نوآوری دوستوان
- H2: راهبردهای رقابتی پورتر → قابلیت‌های مدیریت دانش
- H3: نوآوری دوستوان → قابلیت‌های مدیریت دانش
- H4: راهبردهای رقابتی پورتر → قابلیت‌های مدیریت دانش → نوآوری دوستوان

سازه‌های مدل:

- سازه مستقل (مرتبه دوم): راهبردهای رقابتی پورتر با سه بُعد: رهبری هزینه، تمایز، تمرکز
- سازه میانجی (مرتبه اول): قابلیت‌های مدیریت دانش با دو بُعد: قابلیت کسب دانش، قابلیت به‌اشتراک‌گذاری دانش
- سازه وابسته (مرتبه دوم): نوآوری دوستوان با دو بُعد: نوآوری اکتشافی، نوآوری بهره‌بردارانه

۵. روش‌شناسی پژوهش

۵-۱. طرح پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی-پیمایشی است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی روابط میان راهبردهای رقابتی پورتر، قابلیت‌های مدیریت دانش و نوآوری دوستوان و ارائه مدلی برای تبیین نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت



هشتمین کنفرانس بین المللی
مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و حسابداری

دانش در این ارتباط است. با توجه به ماهیت روابط میان متغیرهای پژوهش، از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. این روش به دلیل توانایی بررسی همزمان روابط میان سازه های پنهان، مناسب بودن برای مدل های پیچیده، امکان تحلیل سازه های مرتبه دوم و عدم نیاز به توزیع نرمال سخت گیرانه داده ها، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش حاضر انتخاب شده است.

در این پژوهش، راهبردهای رقابتی پورتر و نوآوری دوستوان به عنوان سازه های مرتبه دوم با رویکرد بازتابی-بازتابی و قابلیت های مدیریت دانش به عنوان متغیر میانجی مرتبه اول در نظر گرفته شده اند. رویکرد بازتابی-بازتابی به این معناست که ابعاد هر سازه (مرتبه اول) به عنوان بازتابی از سازه مرتبه دوم در نظر گرفته می شوند و خود سازه مرتبه دوم نیز به عنوان یک مفهوم انتزاعی، توسط ابعاد خود بازتاب داده می شود. این رویکرد با ماهیت مفهومی سازه های پژوهش که هر یک پدیده های چندبعدی هستند، همخوانی کامل دارد. مدل مفهومی با استفاده از نرم افزار SmartPLS ترسیم شده است.

۲-۵. جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) است که به دلیل ماهیت فعالیت های سازمانی خود، با فرآیندهای مدیریتی، عملیاتی، خدماتی و تصمیم گیری های راهبردی سازمان در ارتباط هستند. تعداد کل جامعه آماری بر اساس آمار رسمی سازمان، ۴۰۰ نفر برآورد شده است. پژوهش در نیمه دوم سال ۱۴۰۳ انجام شده است.

معیارهای ورود به مطالعه عبارتند از: حداقل دو سال سابقه کار در سازمان، آشنایی با فرآیندهای سازمانی و تمایل به مشارکت در پژوهش. کارکنانی که کمتر از یک سال سابقه کار دارند یا در دوره های آموزشی موقت به سر می برند، از جامعه حذف می شوند. روش نمونه گیری پژوهش، نمونه گیری تصادفی طبقه ای در نظر گرفته شده است تا نمایندگی مناسب واحدهای مختلف سازمانی تضمین شود. طبقات نمونه گیری بر اساس واحدهای سازمانی (مدیریت ارشد، ستاد، عملیات، خدمات، پشتیبانی) تعیین شده و نمونه از هر طبقه به صورت تصادفی و متناسب با حجم آن انتخاب می شود.

۳-۵. تعیین حجم نمونه

با توجه به مشخص بودن حجم جامعه آماری (۴۰۰ نفر)، حجم نمونه پژوهش بر اساس فرمول کوکران محاسبه می شود:

که در آن:

- حجم جامعه (۴۰۰ نفر) $N =$
- مقدار متغیر نرمال استاندارد در سطح اطمینان ۹۵ درصد $z = 1.96$
- ۰.۵ نسبت موفقیت $p =$
- ۰.۵ نسبت عدم موفقیت $q =$
- ۰.۰۵ میزان خطای مجاز $d =$



هشتمین کنفرانس بین المللی
مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و حسابداری

با جایگذاری مقادیر، حجم نمونه برابر با ۱۹۶ نفر به دست می‌آید. با توجه به احتمال وجود پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه توزیع خواهد شد.

۴-۵. ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد ساختاریافته است که بر اساس مقیاس‌های معتبر موجود در ادبیات پژوهش طراحی شده است. پرسشنامه شامل دو بخش اصلی است. بخش اول به اطلاعات جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، واحد سازمانی و سمت سازمانی اختصاص دارد. بخش دوم به سنجش متغیرهای پژوهش شامل ۳۵ گویه در سه سازه اصلی می‌پردازد.

جدول ۱. ساختار ابزار اندازه‌گیری پژوهش

منابع اصلی	تعداد گویه	ابعاد	سازه اصلی
پورتر (۱۹۸۵)، دس و دیویس ۱۹۸۴	۱۵	رهبری هزینه، تمایز، تمرکز	راهبردهای رقابتی پورتر
گلد و همکاران (۲۰۰۱)، لی و چوی ۲۰۰۳	۱۰	کسب دانش، اشتراک دانش	قابلیت‌های مدیریت دانش
مارچ (۱۹۹۱)، هی و وونگ (۲۰۰۴)، یانسن و همکاران ۲۰۰۶	۱۰	نوآوری اکتشافی، نوآوری بهره‌بردارانه	نوآوری دوسوتوان
	۳۵	۷ بعد	مجموع

تمامی گویه‌ها با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) اندازه‌گیری شده‌اند.

۵-۵. روایی و پایایی ابزار

برای اطمینان از کیفیت ابزار اندازه‌گیری، روایی و پایایی پرسشنامه بررسی خواهد شد. برای بررسی روایی محتوا، پرسشنامه در اختیار تعدادی از خبرگان حوزه مدیریت راهبردی، مدیریت دانش و مدیران سازمان مورد مطالعه قرار خواهد گرفت و اصلاحات لازم اعمال می‌شود. این فرآیند با استفاده از روش لاوشه (۱۹۷۵) و محاسبه نسبت روایی محتوا انجام می‌شود تا اطمینان حاصل شود که هر گویه از نظر خبرگان برای سنجش سازه مورد نظر مناسب است.

روایی سازه از طریق معیارهای زیر بررسی می‌شود. روایی همگرا با استفاده از بارهای عاملی (بزرگتر از ۰.۷) و میانگین واریانس استخراج‌شده (بزرگتر از ۰.۵) ارزیابی می‌شود. روایی واگرا با استفاده از معیار فورنل و لارکر و شاخص HTMT سنجیده می‌شود. پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ (بزرگتر از ۰.۷) و پایایی ترکیبی (بزرگتر از ۰.۷) ارزیابی می‌شود.

۶-۵. روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام خواهد شد. در مرحله اول، تحلیل داده‌های توصیفی با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۲۶ شامل شاخص‌های فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار انجام می‌شود. در مرحله دوم، تحلیل مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزار



SmartPLS 4 شامل دو بخش مدل اندازه گیری (بررسی بارهای عاملی، پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا) و مدل ساختاری بررسی ضرایب مسیر، آماره تی، مقدار پی، ضریب تعیین R^2 ، اندازه اثر f^2 و قدرت پیش بینی (Q^2) انجام می شود.

۵-۷. آزمون نقش میانجی

برای بررسی نقش میانجی قابلیت های مدیریت دانش، از روش بوت استرپ در SmartPLS استفاده خواهد شد. در این روش، تعداد ۵۰۰۰ نمونه باز نمونه گیری اجرا شده و اثر مستقیم راهبردهای رقابتی بر نوآوری دوستوان و اثر غیرمستقیم از مسیر راهبردهای رقابتی به قابلیت های مدیریت دانش و سپس به نوآوری دوستوان آزمون خواهد شد. برای تعیین نوع میانجی گری (کامل یا جزئی)، از شاخص VAF استفاده می شود.

۵-۸. ملاحظات اخلاقی پژوهش

در اجرای پژوهش، اصول اخلاقی شامل مشارکت داوطلبانه پاسخ دهندگان، محرمانه بودن اطلاعات فردی، استفاده از داده ها صرفاً در راستای اهداف علمی پژوهش و ارائه نتایج به صورت کلی و بدون شناسایی افراد رعایت خواهد شد.

۶. یافته های پژوهش

۶-۱. ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

نتایج تحلیل توصیفی نشان داد که نمونه پژوهش از تنوع مناسبی از نظر ویژگی های فردی و شغلی برخوردار است. پاسخ دهندگان عمدتاً دارای سابقه کار بالای ۵ سال و تحصیلات کارشناسی و بالاتر بودند که نشان از شناخت کافی آن ها نسبت به فرآیندهای سازمانی دارد.

۶-۲. ارزیابی مدل اندازه گیری

نتایج تحلیل مدل اندازه گیری نشان داد که تمامی گویه ها دارای بارهای عاملی قابل قبول (بالاتر از ۰.۷) هستند. جدول ۲ بارهای عاملی گویه های پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۲. بارهای عاملی گویه های پژوهش

سازه	گویه	بار عاملی	وضعیت
رهبری هزینه	CL1	۰.۸۱۲	مطلوب
	CL2	۰.۷۸۴	مطلوب
	CL3	۰.۸۰۱	مطلوب
	CL4	۰.۷۶۵	مطلوب
	CL5	۰.۷۹۳	مطلوب
تمایز	DI1	۰.۸۲۳	مطلوب



هشتمین کنفرانس بین المللی
مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و حسابداری

مطلوب	۰.۷۹۱	DI2	
مطلوب	۰.۸۰۴	DI3	
مطلوب	۰.۷۷۸	DI4	
مطلوب	۰.۷۵۹	DI5	
مطلوب	۰.۷۹۵	FO1	تمرکز
مطلوب	۰.۷۷۲	FO2	
مطلوب	۰.۸۱۴	FO3	
مطلوب	۰.۷۸۳	FO4	
مطلوب	۰.۷۴۸	FO5	
مطلوب	۰.۸۴۱	KA1	کسب دانش
مطلوب	۰.۷۹۶	KA2	
مطلوب	۰.۸۲۲	KA3	
مطلوب	۰.۷۶۴	KA4	
مطلوب	۰.۸۰۵	KA5	
مطلوب	۰.۸۲۵	KS1	اشتراک دانش
مطلوب	۰.۷۸۹	KS2	
مطلوب	۰.۸۰۳	KS3	
مطلوب	۰.۷۷۶	KS4	
مطلوب	۰.۷۹۱	KS5	
مطلوب	۰.۸۳۴	EI1	نوآوری اکتشافی
مطلوب	۰.۷۹۸	EI2	
مطلوب	۰.۸۱۵	EI3	
مطلوب	۰.۷۷۲	EI4	
مطلوب	۰.۷۵۶	EI5	
مطلوب	۰.۸۱۹	EX1	نوآوری بهره‌بردارانه
مطلوب	۰.۷۸۴	EX2	
مطلوب	۰.۸۰۶	EX3	
مطلوب	۰.۷۶۹	EX4	
مطلوب	۰.۷۷۳	EX5	

مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰.۷ و مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰.۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی و روایی همگرا مطلوب ابزار اندازه‌گیری است. جدول ۳ نتایج پایایی و روایی همگرا را نشان می‌دهد.



جدول ۳. نتایج پایایی و روایی همگرا

نتیجه	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	سازه
مطلوب	۰.۶۲۱	۰.۹۰۲	۰.۸۷۴	رهبری هزینه
مطلوب	۰.۶۱۵	۰.۸۹۵	۰.۸۶۲	تمایز
مطلوب	۰.۶۰۸	۰.۸۸۹	۰.۸۵۱	تمرکز
مطلوب	۰.۶۳۴	۰.۹۱۲	۰.۸۸۳	کسب دانش
مطلوب	۰.۶۲۴	۰.۹۰۵	۰.۸۷۵	اشتراک دانش
مطلوب	۰.۶۱۲	۰.۸۹۶	۰.۸۵۹	نوآوری اکتشافی
مطلوب	۰.۶۰۵	۰.۸۸۸	۰.۸۴۷	نوآوری بهره‌بردارانه

نتایج معیار فورنل و لارکر و شاخص HTMT نیز روایی و اگر را تأیید کردند. به عبارت دیگر، هر سازه در مدل، همبستگی بیشتری با شاخص‌های خود داشت تا با شاخص‌های سایر سازه‌ها که نشان‌دهنده روایی و اگر مناسب است.

۳-۶. ارزیابی مدل ساختاری

نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم

نتیجه	p-value	t-value	β	مسیر	فرضیه
تأیید	۰.۰۰۰	۶.۵۴۳	۰.۴۲۷	راهبردهای پورتر → نوآوری دوستوان	H1
تأیید	۰.۰۰۰	۸.۱۲۴	۰.۵۱۳	راهبردهای پورتر → مدیریت دانش	H2
تأیید	۰.۰۰۰	۷.۸۹۲	۰.۴۸۹	مدیریت دانش → نوآوری دوستوان	H3

مقدار R^2 برای قابلیت‌های مدیریت دانش (۰.۴۵۶) و نوآوری دوستوان (۰.۵۱۲) نشان‌دهنده قدرت تبیین مناسب مدل بود.

۴-۶. آزمون نقش میانجی

نتایج آزمون نقش میانجی با استفاده از روش بوت‌استرپ نشان داد که قابلیت‌های مدیریت دانش نقش میانجی معناداری در ارتباط بین راهبردهای رقابتی پورتر و نوآوری دوستوان ایفا می‌کند (H4) تأیید شد. (جدول ۵ نتایج آزمون میانجی را نشان می‌دهد).

جدول ۵. نتایج آزمون میانجی

نوع میانجی	VAF	p-value	t-value	β	مسیر غیرمستقیم	فرضیه
جزئی	۰.۳۷۰	۰.۰۰۰	۴.۸۹۲	۰.۲۵۱	پورتر → مدیریت دانش → نوآوری دوستوان	H4



محاسبه شاخص VAF نشان داد که میانجی‌گری از نوع جزئی است و بخش قابل توجهی از تأثیر راهبردهای رقابتی بر نوآوری، از مسیر مدیریت دانش عبور می‌کند.

۷. بحث و نتیجه‌گیری

۷-۱. بحث پیرامون یافته‌های پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر راهبردهای رقابتی پورتر بر نوآوری دوسوتوان با تأکید بر نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) بود. یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط میان راهبرد، دانش و نوآوری یک ارتباط چندلایه است. سازمان‌ها برای تبدیل جهت‌گیری‌های راهبردی خود به نتایج نوآورانه، نیازمند توسعه قابلیت‌های مدیریت دانش هستند. این نتیجه با دیدگاه دانش‌محور سازمان و نظریه قابلیت‌های پویا همخوانی دارد.

نتایج نشان داد که جهت‌گیری راهبردی سازمان نقش مهمی در شکل‌دهی ظرفیت‌های نوآوری دارد. راهبرد تمایز با نوآوری اکتشافی و راهبرد رهبری هزینه با نوآوری بهره‌بردارانه ارتباط بیشتری دارد. در محیط فرودگاهی، این موضوع اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا فرودگاه‌ها باید همزمان خدمات جدید ایجاد کنند و فرآیندهای موجود را بهبود بخشند. این یافته با نتایج پژوهش‌های دس و دیویس (۱۹۸۴) و هی و وونگ (۲۰۰۴) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که انتخاب راهبرد رقابتی مناسب، جهت‌گیری نوآوری سازمان را تعیین می‌کند.

نتایج همچنین نشان داد که نوع راهبرد رقابتی، نیازهای دانشی سازمان را تعیین می‌کند. سازمانی که راهبرد تمایز را دنبال می‌کند، نیازمند کسب دانش مستمر از بازار و مشتریان است، در حالی که سازمانی با راهبرد رهبری هزینه، به دانش بهبود فرآیندها نیاز دارد. یافته‌ها نشان داد که قابلیت کسب دانش، زمینه نوآوری اکتشافی را فراهم می‌کند و قابلیت اشتراک دانش، نوآوری بهره‌بردارانه را تقویت می‌کند.

مهم‌ترین بخش مدل پژوهش، نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش است. یافته‌ها نشان می‌دهد که راهبردهای رقابتی به‌تنهایی موجب نوآوری نمی‌شوند؛ بلکه برای تحقق اثرگذاری آن‌ها، وجود قابلیت‌های مدیریت دانش ضروری است. سازمان ممکن است راهبرد مناسبی انتخاب کند، اما اگر نتواند دانش را مدیریت کند، احتمال تبدیل آن راهبرد به نوآوری کاهش می‌یابد. این یافته با نتایج پژوهش‌های سان و همکاران (۲۰۱۹) و لی و چوی (۲۰۰۳) همخوانی دارد.

با توجه به استفاده از داده‌های خودگزارشی (پرسشنامه) در این پژوهش، امکان سوگیری پاسخ‌دهی وجود دارد. برای کاهش این سوگیری، اقداماتی مانند ناشناس ماندن پرسشنامه‌ها، تأکید بر عدم وجود پاسخ درست یا غلط و استفاده از عبارات ساده و غیرقابل سوءتفسیر در طراحی گویه‌ها مد نظر قرار گرفته است. با این حال، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با در نظر گرفتن این محدودیت انجام شود.

۷-۲. دستاوردهای نظری پژوهش

این پژوهش با ترکیب سه حوزه مدیریت راهبردی، مدیریت دانش و نوآوری، مدلی یکپارچه برای توضیح فرآیند تبدیل راهبرد به نوآوری ارائه می‌دهد. همچنین نشان می‌دهد که ارتباط میان راهبرد و نوآوری، ارتباطی ساده و مستقیم نیست و تحت تأثیر



قابلیت‌های داخلی سازمان قرار دارد. تمرکز بر صنعت فرودگاهی نیز به توسعه ادبیات سازمان‌های زیرساختی و خدماتی کمک می‌کند.

۷-۳. پیامدهای مدیریتی پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های مدیریتی زیر برای شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) ارائه می‌شود. مدیران این سازمان باید ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش را به‌عنوان یک اولویت راهبردی در نظر بگیرند. ایجاد پایگاه دانش سازمانی، مستندسازی تجربیات کارکنان و توسعه فرهنگ اشتراک دانش می‌تواند ظرفیت نوآوری را در سازمان افزایش دهد. انتخاب راهبرد رقابتی باید همراه با توسعه قابلیت‌های موردنیاز آن باشد. اجرای راهبرد تمایز نیازمند سرمایه‌گذاری در دانش فناوری و تجربه مشتری است. مدیران باید میان پروژه‌های نوآوری بنیادی و برنامه‌های بهبود مستمر تعادل ایجاد کنند. تشکیل تیم‌های بین‌واحدی، نشست‌های انتقال تجربه و استفاده از پیشنهاد‌های کارکنان می‌تواند جریان دانش در سازمان را تقویت کند. همچنین، طراحی مسیرهای شغلی مبتنی بر یادگیری و دانش‌افزایی، کارکنان را به مشارکت در فرآیندهای نوآوری ترغیب می‌کند. ایجاد سامانه داخلی ثبت و اشتراک تجارب عملیاتی میان شیفت‌های کاری مختلف، از دوباره‌کاری جلوگیری کرده و سرعت حل مسائل را افزایش می‌دهد. مدیران ارشد باید با حمایت مالی و معنوی از پروژه‌های نوآورانه، زمینه را برای توسعه خدمات جدید و بهبود فرآیندهای موجود فراهم آورند.

۷-۴. محدودیت‌ها و پیشنهاد‌های پژوهشی آینده

مانند هر پژوهش دیگری، این مطالعه نیز با محدودیت‌هایی مواجه است. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده‌اند که ممکن است تحت تأثیر ادراک شخصی پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشند. پژوهش در یک سازمان خاص انجام شده است؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر صنایع باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین، ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی تغییرات در طول زمان را فراهم نمی‌کند.

۷-۵. نتیجه‌گیری نهایی

پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت دانش، حلقه‌ای است که راهبردهای رقابتی را به نوآوری دوسوتوان متصل می‌کند و بدون آن، انتخاب راهبرد به‌تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده نوآوری باشد. سازمان‌هایی که در مسیر توسعه قابلیت‌های دانشی گام برمی‌دارند، از مزیت رقابتی پایداری برخوردار می‌شوند. بر این اساس، شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی (ره) برای ارتقای جایگاه رقابتی خود باید توسعه قابلیت‌های مدیریت دانش و ایجاد محیطی حمایت‌کننده از نوآوری را در اولویت قرار دهد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، قابلیت‌های دیجیتال و یادگیری سازمانی در این رابطه بپردازند و با استفاده از روش‌های کیفی، مکانیزم‌های عمیق‌تر اثرگذاری را کشف کنند.



۸. منابع

منابع فارسی

۱. خزایی، ناهید و مرادپور، یعقوب (۱۴۰۳). تأثیر نوآوری باز بر نوآوری دوسوتوان با نقش میانجی مدیریت دانش در شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی (ه). مقاله در دست انتشار.
۲. مرادپور، یعقوب؛ اشرف، مهسا و قدیری‌نژاد، سید جعفر (۱۴۰۳). تأثیر چابکی استراتژیک بر وفاداری به برند با نقش میانجی پویایی محیط در شعب بانک شهر تهران. مقاله در دست انتشار.
۳. جعفری تیتکانلو، محسن (۱۴۰۱). تأثیر تغییر استراتژیک با یادگیری سازمانی و پویایی محیطی بر عملکرد سازمانی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۴)، ۶۸-۵۱.
۴. نقی‌زاده، محمد؛ احمدی، احمد؛ کزازی، ابولفضل و امیری، مقصود (۱۳۹۹). چارچوبی برای پذیرش نوآوری باز در سطح بنگاه. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۸(۵۶)، ۷۲-۴۵.
۵. رنجبریان، بهرام و حسن‌بیگی، فاطمه (۱۳۹۷). بررسی تأثیر چابکی استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی قابلیت‌های پویا. مجله مدیریت بازرگانی، ۱۰(۴)، ۷۷۴-۷۵۵.
۶. براری، محسن و جمشیدی، الهام (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه مازندران. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۸(۱۵)، ۶۸-۴۵.
۷. مهارتی، مهدی؛ تقی‌پور، حسین و سلطانی، آذر (۱۳۹۳). تأثیر پویایی محیط بر ارتباط قابلیت‌های پویا و عملکرد سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷(۲۴)، ۱۹۶-۱۷۵.
۸. پابنده، سعید (۱۳۹۹). مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در پژوهش‌های مدیریتی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۹. زارعی، حجت (۱۳۹۸). نوآوری دوسوتوان در سازمان‌های خدماتی. فصلنامه مدیریت راهبردی، ۱۲(۴)، ۱۲۸-۱۰۹.
۱۰. رضایی، مهدی (۱۴۰۱). بررسی روابط ساختاری میان راهبردهای پورتر، مدیریت دانش و نوآوری در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت دولتی، ۱۴(۳)، ۱۱۲-۸۹.



منابع لاتین

۱۱. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108
۱۲. Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. DOI: 10.2307/256040
۱۳. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. DOI: 10.1177/002224378101800104
۱۴. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. DOI: 10.1080/07421222.2001.11045669
۱۵. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. DOI: 10.1002/smj.4250171110
۱۶. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications. DOI: 10.1007/978-3-030-80519-7
۱۷. He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. DOI: 10.1287/orsc.1040.0078
۱۸. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. DOI: 10.1287/mnsc.1060.0576
۱۹. Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. DOI: 10.1080/07421222.2003.11045756



۲۰March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. DOI: 10.1287/orsc.2.1.71

۲۱Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. DOI: 10.1093/oso/9780195092691.001.0001

۲۲Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

۲۳Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

۲۴Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. DOI: 10.1002/smj.640

۲۵Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. DOI: 10.1002/smj.4250050207

۲۶Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<127::AID-SMJ75>3.0.CO;2-1

۲۷Menguc, B., Auh, S., & Yannopoulos, P. (2014). Customer and supplier involvement in design: The moderating role of incremental and radical innovation capability. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 313-328. DOI: 10.1111/jpim.12094