



Research Article

The Effect of Organizational Knowledge Identity on Strategic Flexibility: The Mediating Role of Knowledge Intelligence and Digital Knowledge Empowerment (Case Study: Knowledge-Based Companies in Ilam Province)

Yasanollah Pourashraf¹  Zohre Mohamadyari^{2*} 

1. Full Professor, Department of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. Email: Y.Pourashraf@Ilam.ac.Ir

2. Assistant Professor, Department of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. Z.Mohamadyari@Ilam.ac.Ir

Received: 9 August 2025; Revised: 8 September 2025; Accepted: 23 13 November 2025; Published: 22 December 2025

Abstract

Purpose: Knowledge is the primary capital of every organization, and by managing it effectively, an organization ensures its survival and growth. Knowledge is the heartbeat of every decision made in an organization. Product development, service improvement, customer interaction, and overall organizational operations cannot function without such knowledge. Organizational knowledge identity refers to the beliefs, values, tacit and explicit knowledge, learning culture, and behavioral patterns that define how an organization manages, shares, and utilizes knowledge. This identity encompasses what the organization knows about knowledge, how it creates, stores, and transfers knowledge, and how it applies knowledge in decision-making and daily operations. Organizational knowledge identity reflects a company's cultural and strategic distinctiveness and serves as a foundation for developing cognitive capabilities and organizational innovation. In today's digital and globalized era, characterized by rapid change, intense competition, and increasing environmental complexity, having a clear and strong knowledge identity has become essential for organizational survival. Knowledge-based organizations, as key drivers of innovation and scientific-economic development in a country, require intelligent knowledge management and utilization of digital capabilities. Organizational knowledge identity, as a measure of how an organization engages with knowledge, creates the necessary foundation for enhanced performance in the field of knowledge intelligence. Simultaneously, digital knowledge empowerment plays a critical role in facilitating rapid and up-to-date access to the knowledge required for strategic decision-making. However, a comprehensive understanding of how these concepts interact to enhance strategic flexibility, particularly within local contexts such as knowledge-based companies in Ilam Province, remains limited. This gap in the literature highlights the need for localized, empirically grounded research. This study, which focuses on knowledge-based companies in Ilam Province, examines the relationship between organizational knowledge identity and strategic flexibility while considering the mediating roles of knowledge intelligence and digital knowledge empowerment. This research not only deepens the theoretical understanding of these interrelated concepts but also provides practical insights for managers of knowledge-based firms seeking to strengthen knowledge- and technology-driven strategies. Therefore, the main research question is as follows: What is the impact of organizational knowledge identity on strategic flexibility, considering the mediating roles of knowledge intelligence and digital knowledge empowerment in knowledge-based companies in Ilam Province?

Research Method: This study is a quantitative research that is applied in nature, as its findings can be utilized in decision-making processes by managers of knowledge-based companies in the province of Ilam. In terms of design and methodology, this analytical-correlational study examines the relationships among the variables using Structural Equation Modeling (SEM). The statistical population includes all employees of knowledge-based companies in Ilam Province who are involved in knowledge-driven and innovative activities. These individuals play key roles in knowledge management, strategic decision-making, and the utilization of digital technologies. The sample size consisted of 200 participants selected from these companies through simple random sampling. The sample members were senior managers, middle managers, knowledge specialists, and information technology experts. Data were collected using a standardized questionnaire. The questionnaire content was designed based on a five-point Likert scale ranging from "Strongly Agree" to "Strongly Disagree." To measure the organizational knowledge identity variable, we used the standardized scale developed by Gupta

and Govindarajan (2021). For strategic flexibility, a standardized questionnaire by Jiang and Cheng (2021) was employed. The organizational knowledge intelligence variable was assessed using the validated scale developed by Ranjan et al. (2023), and the digital knowledge empowerment variable was measured using the standardized instrument developed by Tiss (2018). The content validity of the questionnaire was confirmed through expert reviews by faculty members and specialists in the fields of knowledge and strategic management. Additionally, the Average Variance Extracted (AVE) values were used to assess construct validity. Since the AVE values for all the research variables exceeded the recommended threshold of 0.50, convergent validity was established. The reliability of the measurement instrument was evaluated using Cronbach's alpha coefficient and composite reliability. The obtained values for both Cronbach's alpha and composite reliability were above 0.70, indicating acceptable internal consistency and reliability of the scale. For data analysis, Structural Equation Modeling (SEM) was conducted using Visual PLS software.

Findings: The results indicate that organizational knowledge identity has a significant positive effect on knowledge intelligence ($\beta = 0.896$, $t > 1.96$), digital knowledge empowerment ($\beta = 0.845$, $t > 1.96$), and strategic flexibility ($\beta = 0.481$, $t > 1.96$). Furthermore, both knowledge intelligence ($\beta = 0.859$, $t > 1.96$) and digital knowledge empowerment ($\beta = 0.872$, $t > 1.96$) significantly and positively influenced strategic flexibility. The mediation analysis reveals that both knowledge intelligence and digital knowledge empowerment significantly mediate the relationship between organizational knowledge identity and strategic flexibility, independently and completely.

Results: The findings indicate that organizational knowledge identity enhances strategic flexibility directly and indirectly by fostering intelligent and digital capabilities in knowledge management. This highlights the importance of integrating cultural factors (i.e., knowledge identity) with technological enablers (i.e., digital empowerment) in knowledge-oriented organizations. Overall, this study proposes a comprehensive theoretical framework that demonstrates that organizational knowledge identity, as the most fundamental form of intangible capital, can effectively drive strategic flexibility through the enhancement of knowledge intelligence and digital knowledge empowerment. These findings enrich the theoretical literature on knowledge and strategy and offer valuable practical implications for organizations seeking sustainability and competitiveness in dynamic and uncertain environments.

Originality and Value: This study contributes to the literature on knowledge management and organizational strategy by integrating the concepts of organizational knowledge identity, knowledge intelligence, digital knowledge empowerment, and strategic flexibility into a unified theoretical framework. Moreover, conducting this research in knowledge-based firms located in an underdeveloped and resource-constrained province such as Ilam adds significant value, demonstrating that even under limited resources, focusing on intangible knowledge and digital assets can enhance the strategic performance. These findings offer practical and valuable implications for managers of knowledge-based companies and regional policymakers aiming to improve organizational effectiveness. The findings of this study offer valuable practical implications for managers and leaders of knowledge-based companies particularly those operating in underprivileged or less-developed regions such as Ilam Province. Given the limitations of financial resources, technological infrastructure, and access to specialized human capital in such areas, focusing on intangible organizational assets such as knowledge identity, knowledge intelligence, and digital knowledge empowerment can serve as a low-cost yet highly effective strategy to enhance strategic flexibility and, consequently, organizational survival and competitiveness.

Keywords: Strategic flexibility, Digital knowledge empowerment, Knowledge-based firms, Knowledge intelligence, Organizational knowledge identity.

Cite this article: Yasanollah Pourashrafi, Zohre Mohamadyari. (2025). The effect of organizational knowledge identity on strategic flexibility: the mediating role of knowledge intelligence and digital knowledge empowerment (case study: knowledge-based companies in ilam province). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8 (4), 134-154. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1947>

© 2024 The Authors. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, published by Imam Hussein University. This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Funding

The authors declare that no funding was received for this study.

Author contributions

The authors declare that all the authors have contributed to various sections.

Conflicts of interest

The authors declare that they have no conflicts of interest related to the present research and that the results were obtained impartially and without interference from personal or professional interests.

Acknowledgments

We would like to thank and appreciate everyone who contributed to this study.





(مقاله اصیل)

بررسی تاثیر هویت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک: نقش میانجی هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانشی (مورد مطالعه: شرکتهای دانش بنیان استان ایلام)

یاسان اله پوراشرف^۱، زهره محمدیاری^{۲*}

۱. استاد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. E-mail: Y.Pourashraf@ilam.ac.ir

۲. استادیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. E-mail: Z.Mohamadyari@ilam.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۸ مرداد ۱۴۰۴؛ تاریخ بازنگری: ۱۷ شهریور ۱۴۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۲۲ آبان ۱۴۰۴؛ تاریخ انتشار: ۱ دی ۱۴۰۴

چکیده

هدف: در محیط کسب و کار امروز که با تحولات سریع فناوری و رقابت شدید همراه است، انعطاف پذیری استراتژیک به عنوان یکی از کلیدی ترین ظرفیت های بقا و رقابت پذیری سازمان ها شناخته می شود. با این حال، عوامل زمینه ای و مکانیسم های واسطه ای مؤثر بر این ظرفیت، به ویژه در شرکتهای دانش بنیان مناطق محروم، کمتر مورد توجه قرار گرفته اند. این پژوهش با هدف بررسی تاثیر هویت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک در شرکتهای دانش بنیان استان ایلام انجام شده است. همچنین، نقش میانجی هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش در این رابطه مورد آزمون قرار گرفت تا مکانیسم های واسطه ای تاثیر گذار شناسایی شوند.

روش پژوهش: این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی و از نوع پیمایشی با رویکرد کمی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان شرکتهای دانش بنیان فعال در استان ایلام به تعداد ۴۰۰ نفر بود که حجم نمونه از طریق جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر و با استفاده از روش نمونه گیری به روش تصادفی ساده انجام شد. داده ها از طریق پرسشنامه استاندارد جمع آوری شدند. برای سنجش متغیر هویت دانشی سازمان از پرسشنامه استاندارد گوپتا و گویندراجان (۲۰۲۱)، برای سنجش متغیر هوشمندی دانشی از پرسشنامه استاندارد رنجان و همکاران (۲۰۲۳)، برای سنجش متغیر توانمندسازی دیجیتال دانش از پرسشنامه استاندارد تیس (۲۰۱۸) و برای سنجش متغیر انعطاف پذیری استراتژیک نیز از پرسشنامه استاندارد دانیلو و همکاران (۲۰۲۵) استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید و متخصصان تأیید شد. با توجه به اینکه مقدار AVE برای همه متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۵۰ شده اند لذا روایی سازه نیز تأیید شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی مورد آزمون قرار گرفت. مقادیر بالای ۰/۷ برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بدست آمده است نشان دهنده پایایی قابل قبول ابزار اندازه گیری بود. برای تجزیه و تحلیل داده های تحقیق نیز از روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار ویژوال پی ال اس استفاده شد.

یافته ها: نتایج نشان داد که هویت دانشی سازمان به طور مثبت و معناداری بر هوشمندی دانشی ($t > 1.96$, $\beta = 0.896$)، بر توانمندسازی دیجیتال دانش ($t > 1.96$, $\beta = 0.845$) و بر انعطاف پذیری استراتژیک ($t > 1.96$, $\beta = 0.481$) تأثیر گذار بود. همچنین، هوشمندی دانشی ($t > 1.96$, $\beta = 0.859$) و توانمندسازی دیجیتال دانش ($t > 1.96$, $\beta = 0.872$) به طور معناداری بر انعطاف پذیری استراتژیک تأثیر داشتند. آزمون نقش میانجی نشان داد که هر دو متغیر هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش به صورت مجزا و معنادار، نقش واسطه ای را در رابطه بین هویت دانشی سازمان و انعطاف پذیری استراتژیک ایفا کردند.

نتایج: این پژوهش نشان داد که هویت دانشی سازمان به عنوان یک بنیان فرهنگی و شناختی، نه تنها به خودی خود محرک انعطاف پذیری استراتژیک است، بلکه با تسهیل شکل گیری هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش، به عنوان دو مکانیسم کلیدی واسطه ای عمل می کند. این یافته ها حاکی از آن است که سازمان های دانش بنیان برای دستیابی به انعطاف پذیری استراتژیک، نه تنها باید به فناوری و سیستم های دیجیتال توجه کنند، بلکه باید هویت دانشی خود را به عنوان یک سرمایه نرم استراتژیک تقویت نمایند. به بیان دیگر، توانمندسازی دیجیتال بدون پایه های فرهنگی و هویتی مستحکم، ممکن است به طور کامل مؤثر نباشد.

اصالت و ارزش: این پژوهش با ترکیب مفاهیم هویت دانشی، هوشمندی دانشی، توانمندسازی دیجیتال دانش و انعطاف پذیری استراتژیک در یک چارچوب نظری یکپارچه، به ادبیات مدیریت دانش و استراتژی سازمانی غنی تری افزود. همچنین، انجام این مطالعه در شرکتهای دانش بنیان یک استان محروم و کمتر توسعه یافته مانند ایلام، ارزش بالایی داشت، چرا که نشان داد حتی در شرایط محدودیت منابع، تمرکز بر سرمایه های نرم دانشی و دیجیتال می تواند به بهبود عملکرد استراتژیک منجر شود. این یافته ها راهکارهای عملی ارزشمندی برای مدیران شرکتهای دانش بنیان و سیاستگذاران منطقه ای در جهت بهبود عملکرد نهایی آنها ارائه دادند.

کلمات کلیدی: انعطاف پذیری استراتژیک، توانمندسازی دیجیتال دانش، شرکتهای دانش بنیان، هوشمندی دانشی، هویت دانشی سازمانی.

مقدمه و بیان مسئله

در عصر تحولات سریع فناوری، رقابت جهانی و عدم اطمینان بالا در محیط کسب و کار، انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌های رقابتی سازمان‌ها مطرح شده است. انعطاف‌پذیری استراتژیک به توانایی سازمان در پیش‌بینی، تشخیص و پاسخ سریع و مؤثر به تغییرات محیطی از طریق بازتعریف اهداف، استراتژی‌ها و منابع اشاره دارد (Danilo et al, 2025). بدون انعطاف‌پذیری استراتژیک، سازمان‌ها با خطر رسوایی محصولات، از دست دادن سهم بازار و کاهش توان رقابتی مواجه می‌شوند لذا، انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان یک نیاز اساسی برای بقای سازمان‌ها شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که قادر به تغییر سریع استراتژی‌ها، بازتخصیص منابع و تطبیق با شرایط نوین هستند، می‌توانند نه تنها با تهدیدات مقابله کنند، بلکه به‌موقع از فرصت‌های نوظهور بهره‌برداری کنند. این ظرفیت به ویژه در محیط‌های پیچیده و فراگیر دیجیتال، جایی که شکست یا موفقیت یک محصول ممکن است تنها در چند ماه رقم بخورد، اهمیت دوچندانی می‌یابد. بنابراین، توسعه انعطاف‌پذیری استراتژیک به یکی از اولویت‌های کلیدی رهبران و مدیران سازمانی تبدیل شده است (Dimitrios et al, 2024). در این میان، دانش و مدیریت دانش به عنوان یکی از ارکان اصلی عملکرد سازمان‌های دانش‌محور، نقش کلیدی در شکل‌گیری این انعطاف‌پذیری ایفا می‌کند (Zahedi, 2025). دانش هر سازمان سرمایه اصلی آن است که با مدیریت آن در واقع بقای خود را تضمین می‌کند (Colombelli et al, 2024). دانش ضربان قلب هر تصمیمی است که در سازمان گرفته می‌شود. توسعه محصول، بهبود خدمات، تعامل با مشتری و کل عملیات سازمان‌ها و شرکتها بدون دانش سازمانی نمی‌تواند کار کند (Aryani et al, 2025). در عصر دیجیتال و جهانی شده امروز، که تغییرات سریع، رقابت بالا و پیچیدگی محیط کسب و کار افزایش یافته است، داشتن یک هویت دانشی واضح و قوی برای بقای سازمان‌ها ضروری شده است (Ali et al, 2021). سازمان‌هایی که موفق به شکل‌گیری یک هویت دانشی مستحکم شده‌اند، قادرند دانش موجود درونی و بیرونی را به‌طور مؤثرتری جذب، تبدیل و به کار بگیرند. این موضوع به آنها کمک می‌کند تا انعطاف‌پذیری استراتژیک، نوآوری و رقابت‌پذیری خود را در برابر تحولات محیطی افزایش دهند. بنابراین، هویت دانشی سازمان به عنوان یک سرمایه معنوی و استراتژیک، نقش کلیدی در موفقیت بلندمدت سازمان‌ها در عصر دانش ایفا می‌کند (Chen & Huang, 2020). هویت دانشی، با تعیین اینکه چه نوع دانشی در سازمان ارزش قرار می‌گیرد و چگونه باید جمع‌آوری، به اشتراک گذاشته و مورد استفاده قرار گیرد، زمینه لازم برای پاسخگویی سریع و مؤثر به تغییرات محیطی را فراهم می‌کند (Kim et al, 2019). هویت دانشی سازمان به مجموعه باورها، ارزش‌ها، دانش‌های ضمنی و صریح، فرهنگ یادگیری و الگوهای رفتاری اشاره دارد که یک سازمان را در نحوه مدیریت، به اشتراک گذاشتن و استفاده از دانش مشخص می‌کند (Rosowulan et al, 2025). این هویت شامل آنچه سازمان درباره دانش می‌داند، چگونه آن را تولید، ذخیره و منتقل می‌کند و چگونه از آن در تصمیم‌گیری‌ها و عملیات روزمره استفاده می‌کند، می‌شود (Smith & Brown, 2023). هویت دانشی نه تنها منعکس‌کننده تمایزات فرهنگی و استراتژیک یک سازمان است، بلکه پایه‌ای برای توسعه ظرفیت‌های شناختی و نوآوری در سطح سازمان به شمار می‌رود (Alavi & Salehi, 2021). سازمان‌هایی که دارای هویت دانشی قوی و منعطف هستند، قادرند دانش موجود را به‌روز کنند، از تجربیات گذشته درس بگیرند و آموخته‌ها را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به کار گیرند. این ویژگی به سازمان کمک می‌کند تا ساختار و استراتژی خود را با شرایط جدید هماهنگ کند و میزان انعطاف‌پذیری خود را افزایش دهد (Wijnhoven & Bont, 2019).

هویت دانشی سازمان تعیین می‌کند که آیا سازمان قادر خواهد بود دانش موجود را به‌صورت هوشمندانه‌ای مدیریت کند یا خیر (Wang & Rong, 2020). هوشمندی دانشی سازمان به عنوان توانایی جمع‌آوری، تحلیل و به‌کارگیری دانش در تصمیم‌گیری‌ها، نقش کلیدی در افزایش انعطاف‌پذیری سازمان ایفا می‌کند (Femi et al, 2023). زمانی که یک سازمان قادر باشد الگوهای پنهان در داده‌ها را کشف کند، روندهای آینده را پیش‌بینی کند و به‌موقع و به‌درستی واکنش نشان دهد، می‌تواند به سرعت استراتژی‌های خود را با شرایط جدید هماهنگ کند (Rashmi et al, 2022). هوشمندی دانشی با فراهم کردن بستری برای تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش و داده، به سازمان کمک می‌کند تا بدون تردید و با دقت بیشتری تغییرات محیطی را مدیریت کرده و از فرصت‌های نوین بهره‌برداری کند. بنابراین، هوشمندی دانشی عاملی مؤثر در افزایش سرعت، دقت و بهره‌وری در واکنش‌های استراتژیک سازمان است (Omat Mohamadi et al, 2025).

سازمان‌هایی که فرهنگ دانشی آنها بر شفافیت، همکاری و یادگیری مستمر استوار است، تمایل بیشتری به به‌کارگیری ابزارهای دیجیتالی مثل سیستم‌های مدیریت دانش، پلتفرم‌های یادگیری الکترونیکی و ابرداده دارند (Campos et al, 2024). این نوع هویت دانشی، زمینه را برای ادغام فناوری‌های دیجیتال با فرآیندهای دانشی فراهم کرده و در نتیجه، توانمندسازی دیجیتال دانش را تسهیل و تقویت می‌کند (Juan et al, 2023). توانمندسازی دیجیتال دانش با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود فرآیندهای تولید، ذخیره، به اشتراک گذاشتن و به‌کارگیری دانش، به طور مستقیم بر انعطاف‌پذیری سازمان تأثیر می‌گذارد (Ranjan et al, 2023). استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش، پلتفرم‌های همکاری دیجیتال، ابرداده و هوش مصنوعی، زمینه را برای دسترسی سریع و مؤثر به دانش لازم فراهم می‌کند. این امر به کارکنان و مدیران کمک می‌کند تا در شرایط متغیر به سرعت اطلاعات لازم را دریافت کنند، سناریوهای مختلف را ارزیابی کنند و تصمیمات مناسب‌تری بگیرند. بنابراین، توانمندسازی دیجیتال دانش، با افزایش دسترسی به دانش به‌روز و به اشتراک گذاشتن آن در سراسر سازمان، باعث افزایش قابلیت تطبیق و پاسخگویی سازمان به تحولات محیطی می‌شود (Hao et al, 2022).

سازمان‌های دانش‌بنیان به‌عنوان موتور محرکه نوآوری و توسعه علمی-اقتصادی کشور، نیازمند مدیریت هوشمندانه دانش و استفاده از ظرفیت‌های دیجیتال هستند. هویت دانشی سازمان به‌عنوان معیاری از نحوه تعامل سازمان با دانش، زمینه لازم برای عملکرد بهتر در حوزه هوشمندی دانشی را فراهم می‌کند و در عین حال، توانمندسازی دیجیتال دانش نقش کلیدی در تسهیل دسترسی سریع و به‌روز به دانش لازم برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را ایفا می‌کند. با این حال، هنوز درک جامعی از نحوه تعامل این مفاهیم در افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک، به‌ویژه در محیط‌های محلی مانند شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام، وجود ندارد. این شکاف در دانش موجود، لزوم انجام تحقیقاتی را در سطح محلی و در قالب مطالعات تجربی برجسته می‌کند. با این حال، اکثر پژوهش‌های موجود در حوزه مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان‌های پیشرفته، شهرهای بزرگ یا مراکز فناوری کشور انجام شده‌اند و توجه کمی به شرایط خاص شرکت‌های دانش‌بنیان در مناطق محروم و کمتر توسعه‌یافته معطوف شده است. استان ایلام به‌عنوان یکی از مناطق محروم غرب کشور، با چالش‌های ساختاری متعددی از جمله محدودیت منابع مالی، ضعف زیرساخت‌های دیجیتال، کمبود نیروی انسانی متخصص و دسترسی محدود به شبکه‌های دانش جهانی مواجه است. این عوامل، عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان این استان را در حوزه نوآوری و واکنش به تغییرات محیطی با محدودیت مواجه می‌کند. در چنین شرایطی، سرمایه‌های نرم سازمانی مانند هویت دانشی، هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش می‌توانند به‌عنوان جایگزینی استراتژیک برای کمبود منابع مادی، نقش کلیدی در افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک ایفا کنند. بنابراین، بررسی این مفاهیم در بافت منطقه‌ای مانند ایلام، نه تنها به تعمیق درک نظری از نحوه عملکرد سازمان‌های دانش‌بنیان در شرایط محدودیت منابع کمک می‌کند، بلکه ابزاری کاربردی برای سیاستگذاران منطقه‌ای و مدیران این شرکت‌ها فراهم می‌آورد تا با تقویت سرمایه‌های نرم دانشی، به چالش‌های محیطی پاسخ هوشمندانه‌تری بدهند. این تحقیق با تمرکز بر شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام، سعی دارد تا رابطه بین هویت دانشی سازمان و انعطاف‌پذیری استراتژیک را با در نظر گرفتن نقش میانجی هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش، مورد بررسی قرار دهد. این مطالعه نه تنها به تعمیق درک نظری این مفاهیم کمک می‌کند، بلکه ابزاری عملی برای مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در جهت تقویت استراتژی‌های مبتنی بر دانش و فناوری فراهم می‌کند. لذا سوال اصلی تحقیق حاضر بدین صورت است که، تاثیر هویت دانشی سازمان بر انعطاف‌پذیری استراتژیک با توجه به نقش میانجی هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام چگونه است؟ سوالات فرعی پژوهش حاضر بدین صورت است که؛ ۱- تاثیر هویت دانشی سازمان بر انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام چگونه است؟ ۲- تاثیر هویت دانشی سازمان بر هوشمندی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام چگونه است؟ ۳- تاثیر هویت دانشی سازمان بر توانمندسازی دیجیتال دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام چگونه است؟ ۴- تاثیر هوشمندی دانشی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام چگونه است؟ و ۵- تاثیر توانمندسازی دیجیتال دانش بر انعطاف‌پذیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام چگونه است؟

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

هویت دانشی سازمان و انعطاف‌پذیری استراتژیک

هویت دانشی سازمان به‌عنوان یک مفهوم فراتر از مدیریت دانش، شامل باورها، ارزش‌ها، الگوهای رفتاری و نحوه تعامل سازمان با دانش است. این هویت منعکس‌کننده آن است که چگونه یک سازمان دانش را تولید، به اشتراک می‌گذارد، حفظ می‌کند و در تصمیم‌گیری‌ها به کار می‌گیرد (Zhang & Li, 2022). هویت دانشی، نقشی کلیدی در شکل‌گیری ساختارهای یادگیری محور و نوآوری در سازمان دارد و زمینه لازم برای همکاری بین واحدها و واکنش مؤثر به تحولات محیطی را فراهم می‌کند (Kim & Park, 2019). این مفهوم به‌عنوان یک سرمایه معنوی داخلی عمل می‌کند که قابلیت سازمان در استفاده از دانش را تعیین می‌کند (Nonaka & Takeuchi, 2019). انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز به توانایی سازمان در تعدیل استراتژی‌های موجود، بازآرایی منابع و ظرفیت‌ها، و واکنش به موقع به تغییرات محیطی اطلاق می‌شود (Danilo et al, 2025). این ویژگی در سازمان‌هایی که قادر به یادگیری سریع و تطبیق استراتژی‌ها با شرایط جدید هستند، برجسته می‌شود (Dimitrios et al, 2024). با توجه به اینکه هویت دانشی سازمان تعیین می‌کند چه نوع دانشی در سازمان ارزش قرار می‌گیرد و چگونه به کار می‌رود، انتظار می‌رود که سازمان‌هایی با هویت دانشی قوی و واضح، دارای انعطاف‌پذیری استراتژیک بالاتری نیز باشند. این رابطه نظری، اساس فرضیه اول این تحقیق را تشکیل می‌دهد:

فرضیه اول: هویت دانشی سازمان بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

هویت دانشی سازمان و هوشمندی دانشی

هوشمندی دانشی سازمان به توانایی سازمان در جمع‌آوری، تحلیل و استفاده استراتژیک از دانش داخلی و خارجی برای اتخاذ تصمیمات هوشمندانه و پاسخ مؤثر به محیط پویا اطلاق می‌شود (Bazrkar & Hajimohammadi, 2021). این مفهوم نشان‌دهنده آن است که چگونه یک سازمان می‌تواند دانش را به‌صورت نظام‌مند فیلتر، تفسیر و به کار گیرد (Daña et al, 2020). هر سازمانی با توجه به ارزش‌ها، باورها و تجربیات تاریخی خود، الگوی

خاصی از "دانش‌پذیری" و "دانش‌آفرینی" را درون‌زا می‌کند. این الگو، نحوه جمع‌آوری، تفسیر و استفاده از دانش را تعیین می‌کند و در نهایت زمینه لازم برای ایجاد ساختارهای تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش (و در نتیجه هوشمندی دانشی) را فراهم می‌کند. سازمان‌هایی که دارای یک هویت دانشی منسجم هستند، تمایل بیشتری به توسعه یک زیرساخت فرهنگی قوی برای تحلیل و بهره‌برداری از داده‌ها دارند (Ansari, 2020). هویت دانشی سازمان نقش کلیدی در تشکیل، حفظ و گسترش شبکه‌های دانش داخلی و خارجی دارد. سازمان‌هایی که دارای هویت دانشی واضحی هستند، معمولاً شبکه‌های ارتباطی و همکاری محوری دارند که تسهیل‌کننده جریان دانش درون و برون سازمانی هستند. این شبکه‌ها، به عنوان منبع اصلی تأمین دانش متنوع و به‌روز، پایه‌ای برای توسعه هوشمندی دانشی محسوب می‌شوند. از این طریق، هویت دانشی به عنوان یک متغیر ساختاری-اجتماعی، امکان دسترسی به دانش غنی و متنوع را فراهم کرده و بنابراین، ظرفیت سازمان برای تحلیل و استنتاج دانشی را افزایش می‌دهد (Shehla, 2022). هویت دانشی سازمان، به‌عنوان پایه‌ای فرهنگی و ساختاری، نقش کلیدی در شکل‌گیری ظرفیت‌های هوشمندی دانشی ایفا می‌کند؛ زیرا بدون وجود یک هویت مشخص و منسجم در مورد دانش، نمی‌توان انتظار داشت که سازمان به طور موثر از دانش موجود استفاده کند (Femi et al, 2023). بنابراین، می‌توان انتظار داشت که سازمان‌هایی با هویت دانشی قوی، تمایل بیشتری به توسعه هوشمندی دانشی داشته باشند. این رابطه نظری، اساس فرضیه دوم این تحقیق را تشکیل می‌دهد:

فرضیه دوم: هویت دانشی سازمان بر هوشمندی دانشی سازمان تأثیر معناداری دارد.

هویت دانشی سازمان و توانمندسازی دیجیتال دانش

سازمان‌هایی که دارای یک هویت دانشی مشخص و منعطف هستند، تمایل بیشتری به پذیرش فناوری‌های دیجیتال دارند، زیرا این هویت، ارزش دانش را در تصمیم‌گیری‌ها و عملیات روزمره برجسته می‌کند (Shivam et al, 2023). این رویکرد فرهنگی، زمینه لازم برای توسعه زیرساخت‌های دیجیتال مانند سیستم‌های مدیریت دانش، پلتفرم‌های یادگیری الکترونیکی و ابزارهای تحلیل داده را فراهم می‌کند. بنابراین، وجود یک هویت دانشی قوی، به عنوان یک عامل "راه‌انداز"، به توانمندسازی دیجیتال دانش کمک می‌کند (Nguyen et al, 2021). سازمان‌هایی با هویت دانشی قوی، تمایل بیشتری به استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای تسهیل جریان دانش درون و برون سازمانی دارند. این امر به ایجاد یک محیط "دانش‌محور دیجیتال" منجر می‌شود که در آن، دانش ضمنی و صریح به‌صورت خودکار و مؤثر منتقل، به اشتراک گذاشته و مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پدیده، مستقیماً به توانمندسازی دیجیتال دانش منجر می‌شود (Tønnessen et al, 2021). زمانی که یک شرکت از هویت دانشی مناسبی برخوردار باشد، تمایل بیشتری به توسعه مهارت‌های دیجیتال در کارکنان، استفاده از ابزارهای دیجیتال یادگیری و ایجاد یک فرهنگ دیجیتال یادگیری دارند (Medina-García et al, 2021). بنابراین، هویت دانشی به عنوان یک عامل "زیربنایی"، نقش حیاتی در توسعه ظرفیت‌های دیجیتال دانش ایفا می‌کند. این رابطه نظری، اساس فرضیه سوم این تحقیق را تشکیل می‌دهد:

فرضیه سوم: هویت دانشی سازمان بر توانمندسازی دیجیتال دانش تأثیر معناداری دارد.

هوشمندی دانشی و انعطاف‌پذیری استراتژیک

هوشمندی دانشی به عنوان ظرفیتی سازمانی، توانایی سازمان را در درک الگوها، کشف دانش نو و پیش‌بینی تحولات محیطی افزایش می‌دهد (Rashmi et al, 2022). سازمان‌هایی که دارای سطح بالایی از هوشمندی دانشی هستند، قادرند داده‌ها و اطلاعات موجود را به دانش عملی تبدیل کنند و این دانش را در پیش‌بینی سناریوهای آینده و اتخاذ تصمیمات استراتژیک منعطف به کار گیرند. این قابلیت، مستقیماً به افزایش انعطاف‌پذیری منجر می‌شود؛ زیرا مدیران می‌توانند با شناخت بهتر از محیط، استراتژی‌های خود را قبل از بروز تغییرات مهم تعدیل کنند (Lara et al, 2025). هوشمندی دانشی نقش مهمی در فعال‌سازی فرآیندهای یادگیری سازمانی دارد. این هوشمندی شامل جمع‌آوری دانش داخلی و خارجی، تحلیل آن با استفاده از ابزارهای داده‌محور و انتقال یافته‌ها به واحد تصمیم‌گیری است. سازمان‌هایی که این فرآیندها را به خوبی پیاده‌سازی کرده‌اند، می‌توانند سریع‌تر از دیگران به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند و استراتژی‌های خود را با شرایط جدید تطبیق دهند (Bazrkar & Hajimohammadi, 2021). این رابطه نظری، اساس فرضیه چهارم این تحقیق را تشکیل می‌دهد:

فرضیه چهارم: هوشمندی دانشی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

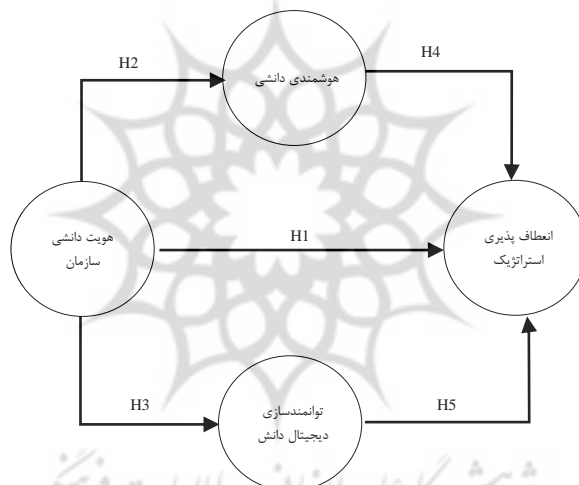
توانمندسازی دیجیتال دانش و انعطاف‌پذیری استراتژیک

توانمندسازی دیجیتال دانش با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال (مانند سیستم‌های مدیریت دانش، ابرداده، هوش تجاری و پلتفرم‌های یادگیری الکترونیکی) امکان دسترسی آسان، سریع و در زمان مناسب به دانش را فراهم می‌کند. این دسترسی به دانش به‌روز، مدیران و تصمیم‌گیران را قادر

می‌سازد تا در زمان کوتاه‌تری سناریوهای مختلف را ارزیابی کنند و تصمیمات استراتژیک منعطف‌تری بگیرند (Pethmi et al, 2025). یکی از چالش‌های اصلی در افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک، هماهنگی موثر بین واحدها و بخش‌های مختلف سازمان است (Chowdhury et al, 2024). توانمندسازی دیجیتال دانش این مشکل را با ایجاد فضاهای دیجیتالی همکاری و به اشتراک گذاشتن دانش کاهش می‌دهد. ابزارهایی مانند پلتفرم‌های همکاری دیجیتال، شبکه‌های دانش داخلی و سیستم‌های تبادل دانش، به انتقال شفاف و مؤثر دانش بین واحدها کمک می‌کنند. این امر واحدیت عملیاتی و هماهنگی استراتژیک را در سطح سازمان افزایش داده و در نتیجه، قابلیت واکنش یکپارچه و منعطف به تغییرات محیطی را تقویت می‌کند (Campos et al, 2024). توانمندسازی دیجیتال دانش با تسهیل یادگیری الکترونیکی، آموزش مداوم و اشتراک دانش، فرهنگ یادگیری مستمر را در سازمان تقویت می‌کند. این نوع یادگیری، به کارکنان و مدیران کمک می‌کند تا به‌روز بودن دانش خود را حفظ کنند و به سرعت به شرایط جدید واکنش نشان دهند (Juan et al, 2023). این فرهنگ یادگیری دیجیتالی، اساس استراتژی‌های انعطاف‌پذیر و تطبیق‌پذیر را فراهم می‌کند؛ زیرا سازمان‌هایی که یادگیری را درون‌زا کرده‌اند، می‌توانند استراتژی‌های خود را به‌طور مداوم به‌روز کنند و با تحولات محیطی هماهنگ شوند (Shivam et al, 2023). این رابطه نظری، اساس فرضیه پنجم این تحقیق را تشکیل می‌دهد:

فرضیه پنجم: توانمندسازی دیجیتال دانش بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های تحقیق، مدل مفهومی تحقیق حاضر در شکل شماره ۱ ترسیم شده است. در این مدل متغیر هویت دانشی سازمان نقش متغیر مستقل، متغیرهای هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش نقش متغیرهای میانجی و متغیر انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز نقش متغیر وابسته نهایی را دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پیشینه تجربی پژوهش

در مورد متغیرهای پژوهش حاضر مطالعاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است. در جدول شماره ۱ بصورت خلاصه به مطالعات مرتبط پرداخته شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسنده (سال)	متغیرهای اصلی	هدف پژوهش	روش پژوهش	یافته‌های کلیدی
دانیلو برونوویچ و همکاران (۲۰۲۵)	انعطاف‌پذیری استراتژیک → رشد	بررسی انعطاف‌پذیری استراتژیک و رشد SMEها	کمی، پیمایش	انعطاف‌پذیری استراتژیک به‌طور مستقیم بر رشد شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر مثبت دارد.
دیمیتریوس و کاتو (۲۰۲۴)	فرهنگ سازمانی، جهان ۴.۰ → انعطاف‌پذیری	توسعه انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق فرهنگ سازمانی و جهان ۴.۰	کمی، SEM	فرهنگ سازمانی و فناوری‌های دیجیتال، به‌طور ترکیبی انعطاف‌پذیری استراتژیک را تقویت می‌کنند.

نویسنده (سال)	متغیرهای اصلی	هدف پژوهش	روش پژوهش	یافته های کلیدی
رنجان و همکاران (۲۰۲۳)	توانمندسازی دیجیتال دانش → عملکرد	تأثیر توانمندسازی دیجیتال دانش بر عملکرد سازمانی	کمی، پیمایش	استفاده از فناوری های دیجیتال در مدیریت دانش، عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد.
فیمی و همکاران (۲۰۲۳)	هوشمندی دانشی → عملکرد	نقش هوشمندی دانشی در عملکرد سازمانی با تمرکز بر هوش مصنوعی	کمی، SEM	هوشمندی دانشی از طریق تصمیم گیری مبتنی بر داده، عملکرد سازمانی را افزایش می دهد.
مارکو و سانا (۲۰۲۲)	دیجیتالی سازی → انعطاف پذیری	دیجیتالی سازی و انعطاف پذیری استراتژیک در SME ها	کمی، پیمایشی	دیجیتالی سازی، با افزایش سرعت پردازش دانش، انعطاف پذیری را افزایش می دهد.
تیس (۲۰۲۱)	هویت دانشی → ظرفیت های پویا	هویت دانشی به عنوان دارایی استراتژیک برای ظرفیت های پویا	نظری	هویت دانشی، به عنوان بنیانی فرهنگی، ظرفیت های پویا (مانند انعطاف پذیری) را تقویت می کند.
گوپتا و گویندراجان (۲۰۲۱)	هویت دانشی → تحول دیجیتال	بررسی رابطه هویت دانشی و تحول دیجیتال در سازمان های بهداشتی	کمی، پیمایشی	هویت دانشی قوی، پذیرش و اجرای موفق فناوری های دیجیتال را تسهیل می کند.
علوی و صالحی (۲۰۲۱)	هویت دانشی → مدیریت دانش → نوآوری	تأثیر هویت دانشی بر عملکرد نوآوری از طریق فرآیندهای مدیریت دانش	کمی، SEM	هویت دانشی به طور غیرمستقیم از طریق فرآیندهای مدیریت دانش، عملکرد نوآوری را افزایش می دهد.
جیانگ و چن (۲۰۲۱)	تحول دیجیتال → انعطاف پذیری استراتژیک	بررسی انعطاف پذیری استراتژیک در شرکت های دانش محور از دیدگاه تحول دیجیتال	کیفی-کمی	تحول دیجیتال، از طریق بهبود دسترسی به دانش و پردازش سریع، انعطاف پذیری استراتژیک را افزایش می دهد.
چن و هوانگ (۲۰۲۰)	هویت دانشی → نوآوری	بررسی تأثیر هویت دانشی بر توانمندی نوآوری در SME ها	کمی، تحلیل PLS-SEM	هویت دانشی سازمان از طریق تقویت فرآیندهای مدیریت دانش، نوآوری را افزایش می دهد.
وانگ و رانگ (۲۰۲۰)	هویت دانشی → ظرفیت جذب → یادگیری سازمانی	نقش هویت دانشی در یادگیری سازمانی از طریق ظرفیت جذب	کمی، PLS-SEM	هویت دانشی از طریق افزایش ظرفیت جذب دانش، یادگیری سازمانی را تقویت می کند.
کیم و پارک (۲۰۱۹)	هویت دانشی → چابکی استراتژیک	بررسی تأثیر هویت دانشی سازمانی بر چابکی استراتژیک در شرکت های فناوری	کمی، پیمایش	هویت دانشی سازمان به طور مثبت و معناداری بر چابکی استراتژیک تأثیر گذار است.

اکثر مطالعات یا بر هویت دانشی و نوآوری، یا بر توانمندسازی دیجیتال و عملکرد، یا بر هوشمندی دانشی و تصمیم گیری تمرکز داشته اند، اما ترکیب هویت دانشی، هوشمندی دانشی، توانمندسازی دیجیتال دانش و انعطاف پذیری استراتژیک در یک چارچوب یکپارچه مورد توجه قرار نگرفته است. بیشتر پژوهش ها در کشورهای پیشرفته یا شهرهای بزرگ انجام شده اند و توجه کمی به شرکت های دانش بنیان در مناطق کمتر توسعه یافته مانند استان ایلام شده است. اگرچه برخی از مطالعات نقش میانجی یک متغیر را بررسی کرده اند، اما بررسی همزمان نقش میانجی هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش در رابطه بین هویت دانشی و انعطاف پذیری استراتژیک، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. لذا در مورد نوآوری تحقیق حاضر می توان گفت که؛ این پژوهش برای اولین بار، چهار مفهوم هویت دانشی، هوشمندی دانشی، توانمندسازی دیجیتال دانش و انعطاف پذیری استراتژیک را در یک مدل یکپارچه ترکیب کرده و روابط مستقیم و غیرمستقیم آنها را آزمون می کند. این پژوهش نه تنها از پیشینه های موجود بهره می برد، بلکه با ترکیب مفاهیم، توجه به مکانیسم های واسطه ای، و انجام مطالعه در یک بافت منطقه ای خاص، به ادبیات مدیریت دانش و استراتژی سازمانی ارزش افزوده علمی و کاربردی قابل توجهی اضافه می کند.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق یک تحقیق کمی است که از لحاظ هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج حاصله می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام مورد استفاده قرار گیرد. از نظر ماهیت و روش، تحقیق تحلیلی-همبستگی بوده و با استفاده از مدل معادلات ساختاری به بررسی روابط بین متغیرهای مطرح‌شده می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام به تعداد ۴۰۰ نفر بود که در فعالیت‌های دانش‌محور و نوآورانه دخیل هستند. این افراد دارای نقش‌های کلیدی در مدیریت دانش، تصمیم‌گیری استراتژیک، و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال هستند. نمونه آماری این تحقیق با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر می‌باشد که در جهت جلوگیری از افت نمونه تعداد ۲۲۰ پرسشنامه طراحی و تدوین شد که در نهایت ۲۰۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. نمونه تحقیق حاضر از بین شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. افراد نمونه از بین مدیران ارشد، مدیران میانی، متخصصان دانش و کارشناسان فناوری اطلاعات انتخاب شدند. داده‌های این تحقیق با استفاده از پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شده‌اند. محتوای پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای (از "کاملاً موافق" تا "کاملاً مخالف") طراحی شده است. برای سنجش متغیر هويت دانشی سازمان از پرسشنامه استاندارد گوپتا و گوینداراجان (۲۰۲۱)، برای سنجش متغیر انعطاف‌پذیری استراتژیک از پرسشنامه استاندارد دانیلو و همکاران (۲۰۲۵)، برای سنجش متغیر هوشمندی دانشی سازمان از پرسشنامه استاندارد رانجان و همکاران (۲۰۲۳) و برای سنجش متغیر توانمندسازی دیجیتال دانش از پرسشنامه استاندارد تیس (۲۰۱۸) استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از روش دو مرحله‌ای دآوری تخصصی تأیید شد. در مرحله اول (کیفی)، پرسشنامه به ۱۰ نفر از اساتید و متخصصان حوزه‌های مدیریت دانش، استراتژی سازمانی و فناوری اطلاعات (با حداقل درجه علمی دانشیار و سابقه پژوهشی مرتبط) ارسال شد تا از نظر وضوح، ارتباط، سادگی و قابلیت درک هر گویه بازخورد لازم ارائه شود. بر اساس نظرات دریافتی، بازنویسی، حذف و ادغام برخی گویه‌ها انجام شد. در مرحله دوم (کمی)، پس از اصلاح گویه‌ها، روایی محتوایی با محاسبه ضریب روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) ارزیابی شد. مقدار CVR بر اساس روش Lawshe (1975) و با طبقه‌بندی گویه‌ها به سه دسته «ضروری»، «مفید اما ضروری نیست» و «غیرضروری» توسط داوران محاسبه شد. برای ۱۰ داور، حداقل مقدار مجاز CVR برابر با ۰.۶۲ است که تمام گویه‌های نهایی این آستانه را فراتر رفتند. همچنین، I-CVI (برای هر گویه) و S-CVI (برای کل ابعاد) بر اساس معیارهای Polit & Beck (2006) محاسبه شد که مقادیر I-CVI بالاتر از ۰.۸۰ و S-CVI بالاتر از ۰.۹۰ به‌دست آمد و نشان‌دهنده روایی محتوایی مطلوب پرسشنامه است. همچنین، ضرایب AVE برای اطمینان از روایی سازه‌ای مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به اینکه مقدار AVE برای همه متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۵۰ شده‌اند لذا روایی سازه نیز تأیید شده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی مورد آزمون قرار گرفت. مقادیر بالای ۰.۷ برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بدست آمده است نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار اندازه‌گیری است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار ویزوال پی ال اس استفاده شده است.

جدول ۲. پرسشنامه پژوهش

منبع	گویه‌ها	ابعاد	متغیرها
Gupta & Govindarajan (2021)	در این سازمان، دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌ها شناخته می‌شود	تعهد به دانش	هویت دانشی سازمان
	دانش شخصی کارکنان ارزشمند شناخته می‌شود و به تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کند		
	دانش داخلی به خوبی با استراتژی‌های سازمان هماهنگ است		
	دانش موجود در سازمان به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کمک می‌کند	منابع دانش	
	سازمان به دنبال افزایش دانش کارکنان از طریق آموزش و توسعه است		
	منابع لازم برای توسعه دانش در سازمان به خوبی فراهم شده‌اند		
	سازمان به دنبال جذب افراد دارای دانش بالا است	فرهنگ دانش	
	سازمان به طور منظم از دانش خارجی (مانند مشتریان و شرکا) استفاده می‌کند		
	مدیران این سازمان بر به اشتراک گذاشتن دانش بین کارکنان تأکید دارند		
	در سازمان، افراد به دانش موجود اعتماد دارند و از آن استفاده می‌کنند	جمع‌آوری دانش	
	فرهنگ سازمان به گونه‌ای است که از به اشتراک گذاشتن دانش حمایت می‌کند		
	دانش درون سازمان به خوبی با یکدیگر ارتباط دارد و یکپارچه است		
	دانش شخصی کارکنان در سازمان به خوبی ذخیره و به اشتراک گذاشته می‌شود		

منبع	گویه ها	ابعاد	متغیرها
Ranjan et al., (2023)	سازمان به طور منظم دانش جدید را در حوزه فعالیت خود جستجو می کند	تحلیل دانش	هوشمندی دانشی
	دانش موجود در سازمان به خوبی مستند و قابل دسترس است		
	دانش خارجی به عنوان یک منبع مهم برای فرصت های رقابتی مورد استفاده قرار می گیرد		
	دانش داخلی به خوبی در تصمیم گیری های استراتژیک به کار گرفته می شود		
	دانش موجود در سازمان به تصمیم گیری های کارآمد کمک می کند	توزیع دانش	
	اطلاعات و دانش جمع آوری شده به صورت مؤثری در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته می شود		
	مدیران این سازمان بر به اشتراک گذاشتن دانش بین کارکنان تأکید دارند		
	دانش به خوبی بین واحدهای مختلف سازمان منتقل می شود	بکارگیری دانش	
	سازمان از دانش موجود برای حل مشکلات عملیاتی استفاده می کند		
	دانش جمع آوری شده به تصمیم گیری های راهبردی کمک می کند		
سازمان از فناوری های پیشرفته برای پردازش دانش استفاده می کند	توانمندسازی دیجیتال دانش		
در سازمان ما از سیستم های مدیریت دانش دیجیتالی استفاده می شود		زیرساخت دیجیتال دانش	
زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان به خوبی برای مدیریت دانش طراحی شده است			
من به راحتی می توانم به منابع دانش الکترونیکی سازمان دسترسی داشته باشم			فرهنگ یادگیری دیجیتال
سازمان از ابزارهای دیجیتالی برای جمع آوری و به اشتراک گذاشتن دانش استفاده می کند			
آموزش های لازم برای استفاده از ابزارهای دیجیتال دانش به کارکنان داده می شود			
کارکنان سازمان تمایل دارند از ابزارهای دیجیتالی برای یادگیری و به اشتراک گذاشتن دانش استفاده کنند			
محیط کار سازمان به گونه ای است که از یادگیری دیجیتال حمایت می کند		استفاده از دانش دیجیتال	
دانش جمع آوری شده در محیط دیجیتال به تصمیم گیری های استراتژیک کمک می کند			
سازمان از ابزارهای تحلیل داده برای بهبود فرآیندهای دانش محور استفاده می کند			
استفاده از دانش دیجیتال در سازمان منجر به بهبود عملکرد سازمانی می شود			
Danilo et al, (2025)	تغییرات در محیط بازار به سرعت در استراتژی های ما لحاظ می شود	پاسخگویی دانش محور	انعطاف پذیری استراتژیک
	ما قادر هستیم به سرعت از دانش جدید در تصمیمات استراتژیک استفاده کنیم		
	استفاده از دانش خارجی برای پاسخگویی سریع در تصمیم گیری های استراتژیک برای ما مهم است		
	استراتژی های ما به راحتی با شرایط جدید تطبیق داده می شوند	هدایت پذیری استراتژیک	
	سازمان ما قادر است خط مشی های موجود را در مواقع ضروری عوض کند		
	مدیران ما استراتژی های خود را با توجه به فرصت های جدید به روز می کنند		
	دانش فنی سازمان به آسانی قابل توسعه یا تعدیل است	منابع منعطف فناورانه	
	زیرساخت فناوری اطلاعات ما قابلیت تطبیق با استراتژی های جدید را دارد		
	سرمایه های فناورانه سازمان به سرعت قابل تخصیص مجدد هستند		
	سازمان به طور منظم از تجربیات گذشته برای بهبود استراتژی ها استفاده می کند	یادگیری سازمانی	
شبکه های یادگیری دیجیتال در سازمان به سرعت دانش را گسترش می دهند			
فرآیندهای یادگیری سازمان به استراتژی های جدید منجر می شوند			

یافته‌های پژوهش

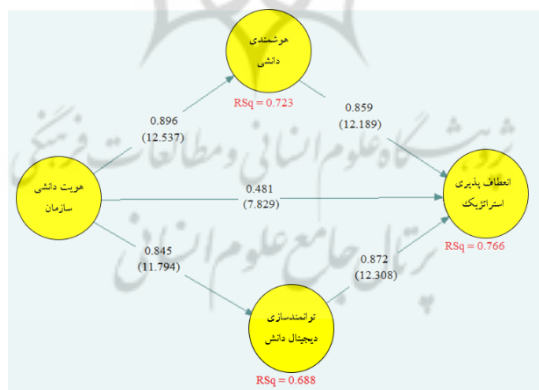
در بخش یافته‌های تحقیق از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. قبل از ورود به بخش آمار استنباطی و بررسی فرضیه‌های تحقیق، آمار توصیفی نمونه آماری تحقیق حاضر گزارش شده است. تعداد ۲۰۰ نفر از کارکنان شرکتهای دانش بنیان استان ایلام در این تحقیق شرکت کردند. بیشتر پاسخ‌دهندگان متأهل (۷۶ درصد) بودند و بیشتر آن‌ها دارای مدرک تحصیلی کارشناسی (۵۴ درصد) بودند. ۴۶ درصد آنها در محدوده سنی ۳۵ تا ۴۵ سال بودند و از نظر سابقه کاری نیز بیشترین درصد مربوط می‌شود به محدوده ۱۰ تا ۱۵ سال (۵۵ درصد). بعد از آمار توصیفی، نتایج بررسی آمار استنباطی گزارش شده است. در تحقیق حاضر از نرم افزار ویژوال پی ال اس استفاده شده است. تحلیل‌های انجام شده در دو بخش انجام شده اند. در بخش اول، نتایج بررسی تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق و روایی و پایایی آن بررسی شده است و در بخش دوم نیز فرضیه‌های تحقیق در قالب مدل ساختاری بررسی شده اند. نتایج بررسی مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) متغیرهای تحقیق در جدول شماره ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

متغیرها	بار عاملی	عدد معناداری	ابعاد	بار عاملی	عدد معناداری	C.R	AVE	آلفای کرونباخ
هویت دانشی سازمان	۰/۸۹	۱۳/۲۶	تعهد به دانش	۰/۸۸	۱۳/۰۲	۰/۸۸	۰/۷۴	۰/۸۲
				۰/۹۰	۱۳/۶۲			
				۰/۸۷	۱۲/۵۵			
				۰/۸۱	۱۰/۶۸			
	۰/۸۲	۱۱/۳۳	منابع دانش	۰/۸۹	۱۳/۲۹			
				۰/۸۵	۱۱/۹۱			
				۰/۸۸	۱۲/۷۶			
				۰/۸۵	۱۱/۸۹			
	۰/۸۵	۱۱/۸۷	فرهنگ دانش	۰/۸۰	۱۰/۳۵			
				۰/۸۹	۱۳/۳۳			
				۰/۸۲	۱۱/۲۵			
				۰/۸۶	۱۲/۱۹			
هوشمندی دانشی	۰/۷۸	۹/۹۴	جمع آوری دانش	۰/۸۴	۱۱/۷۲	۰/۸۶	۰/۷۳	۰/۷۹
				۰/۸۳	۱۱/۶۲			
				۰/۹۱	۱۳/۷۸			
				۰/۸۷	۱۲/۴۹			
	۰/۸۶	۱۲/۲۵	تحلیل دانش	۰/۸۵	۱۱/۹۶			
				۰/۸۱	۱۰/۷۸			
				۰/۸۷	۱۲/۵۲			
				۰/۹۰	۱۳/۵۸			
	۰/۸۰	۱۰/۵۵	توزیع دانش	۰/۸۳	۱۱/۵۸			
				۰/۸۸	۱۲/۸۸			
				۰/۸۶	۱۲/۲۴			
				۰/۸۰	۱۰/۵۱			
توانمندسازی دیجیتال دانش	۰/۹۱	۱۳/۸۸	زیرساخت دیجیتال دانش	۰/۸۵	۱۱/۸۷	۰/۹۰	۰/۷۰	۰/۸۴
				۰/۸۸	۱۲/۹۹			
				۰/۸۰	۱۰/۵۹			
				۰/۸۴	۱۲/۲۲			
	۰/۸۸	۱۲/۷۹	فرهنگ یادگیری دیجیتال	۰/۸۲	۱۰/۹۳			
				۰/۸۵	۱۲/۰۴			
				۰/۷۹	۱۰/۱۵			
				۰/۸۱	۱۰/۸۱			

			۱۲/۱۸	۰/۸۴	استفاده از دانش دیجیتال	۱۱/۸۷	۰/۸۴	
			۱۲/۳۶	۰/۸۶				
			۱۳/۲۶	۰/۸۹	پاسخگویی دانش محور	۱۳/۵۲	۰/۹۰	
			۱۲/۳۳	۰/۸۲				
			۱۲/۰۳	۰/۸۶				
			۱۳/۸۵	۰/۹۱	هدایت پذیری استراتژیک	۱۲/۳۱	۰/۸۳	انعطاف پذیری استراتژیک
			۱۲/۲۵	۰/۸۳				
			۱۰/۷۵	۰/۸۱				
			۱۳/۰۲	۰/۸۸	منابع منعطف فناوریانه	۱۲/۶۶	۰/۸۷	
			۱۲/۹۶	۰/۸۸				
			۱۲/۲۱	۰/۸۴				
			۱۴/۲۶	۰/۹۲	یادگیری سازمانی	۱۰/۹۲	۰/۸۰	
			۱۲/۸۱	۰/۸۹				
			۱۲/۴۱	۰/۸۶				
۰/۸۵	۰/۶۹	۰/۸۰						

در جدول شماره ۳، بارهای عاملی و ضرایب معناداری گزارش شده است. با توجه به اینکه همه بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵۰ شده اند و همزمان نیز همه ضرایب معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ شده اند لذا می توان نتیجه گرفت که مدل اندازه گیری متغیرهای تحقیق حاضر مورد تأیید قرار می گیرند. جهت بررسی روایی مدل اندازه گیری تحقیق حاضر از روایی همگرا و روایی سازه استفاده شده است. روایی همگرا بیانگر این است که شاخص های یک سازه تا چه اندازه در تبیین واریانس مشترک سهم دارند. برای سنجش روایی همگرا دو معیار باید بطور همزمان در نظر گرفته شود. ۱- بارهای عاملی (همه بارهای عاملی هر سازه باید از ۰/۵۰ بزرگتر باشند) و ۲- میانگین واریانس استخراج شده^۱ که برای هر سازه باید بزرگتر از ۰/۵۰ باشد. در جدول شماره ۲ بارهای عاملی همه سازه های تحقیق گزارش شده است. همانطور که مشاهده می فرمائید همه بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵۰ شده اند. همچنین مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای همه سازه های تحقیق نیز بزرگتر از ۰/۵۰ شده است. لذا روایی همگرایی تأیید می شود. برای بررسی فرضیه های تحقیق حاضر از نرم افزار ویزوال پی ال اس استفاده شده است. مدل ساختاری فرضیه های تحقیق در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه های پژوهش

جهت برازش مدل ساختاری فرضیه های تحقیق از دو معیار R^2 و Q^2 استفاده شده است. مقدار R^2 برای متغیر انعطاف پذیری استراتژیک برابر با ۰/۷۶۶، برای متغیر هوشمندی دانشی برابر با ۰/۷۲۳ و برای متغیر توانمندسازی دیجیتال دانش برابر با ۰/۶۸۸ شده است. این مقادیر نشان از مناسب بودن برازش مدل دارد.

^۱. AVE

مقدار Q^2 برای متغیر انعطاف پذیری استراتژیک برابر با ۰/۵۲۵، برای متغیر هوشمندی دانشی برابر با ۰/۴۸۶ و برای متغیر توانمندسازی دیجیتال دانش نیز برابر با ۰/۴۱۹ شده است. با توجه به مقادیر Q^2 به دست آمده که بزرگتر از ۰/۳۵ شده اند نشان از قدرت پیش بینی قوی مدل ساختاری تحقیق به دست آمده دارند.

از شاخص GOF برای برازش کلی مدل ساختاری تحقیق استفاده شده است. مقدار GOF برای مدل ساختاری فرضیه های تحقیق برابر با ۰/۸۴ می باشد که نشان از برازش کلی قوی مدل ساختاری فرضیه های پژوهش دارد. نتایج کلی فرضیه های تحقیق با توجه به ضریب مسیر و عدد معناداری که از مدل ساختاری تحقیق به دست آمده است در قالب جدول شماره ۴ بصورت خلاصه انعکاس یافته اند.

جدول ۴. بررسی فرضیه های پژوهش و نتیجه گیری درباره آنها

فرضیه های تحقیق	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه فرضیه
هویت دانشی سازمان ← انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۴۸۱	۷/۸۲۹	تائید
هویت دانشی سازمان ← هوشمندی دانشی	۰/۸۹۶	۱۲/۵۳۷	تائید
هویت دانشی سازمان ← توانمندسازی دیجیتال دانش	۰/۸۴۵	۱۱/۷۹۴	تائید
هوشمندی دانشی ← انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۸۵۹	۱۲/۱۸۹	تائید
توانمندسازی دیجیتال دانش ← انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۸۷۲	۱۲/۳۰۸	تائید

همانطور که مشاهده می شود، با توجه به اینکه عدد معناداری بین دو متغیر هویت دانشی سازمان و انعطاف پذیری استراتژیک با ۷/۸۲۹ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده و همچنین ضریب مسیر بین آنها نیز برابر با ۰/۴۸۱ شده است پس می توان گفت که هویت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. عدد معناداری بین دو متغیر هویت دانشی سازمان و هوشمندی دانشی برابر با ۱۲/۵۳۷ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده است و با توجه به اینکه ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۸۹۶ شده لذا می توان گفت که هویت دانشی سازمان بر هوشمندی دانشی دارای تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری می باشد. عدد معناداری بین دو متغیر هویت دانشی سازمان و توانمندسازی دیجیتال دانش برابر با ۱۱/۷۹۴ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده و از طرفی ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۸۴۵ شده است لذا هویت دانشی سازمان بر توانمندسازی دیجیتال دانش تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. عدد معناداری بین دو متغیر هوشمندی دانشی و انعطاف پذیری استراتژیک برابر با ۱۲/۱۸۹ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده و از طرفی ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۸۵۹ شده است لذا هوشمندی دانشی بر انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. عدد معناداری بین دو متغیر توانمندسازی دیجیتال دانش و انعطاف پذیری استراتژیک برابر با ۱۲/۳۰۸ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده و از طرفی ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۸۷۲ شده است لذا توانمندسازی دیجیتال دانش بر انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

با توجه به اینکه هویت دانشی سازمان بر هوشمندی دانشی تاثیر (۰/۸۹۶) معناداری دارد و هوشمندی دانشی نیز بر انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر (۰/۸۵۹) معناداری دارد لذا می توان نتیجه گرفت که هویت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر (۰/۷۶۹ = ۰/۸۵۹ * ۰/۸۹۶) غیرمستقیم دارد.

با توجه به اینکه هویت دانشی سازمان بر توانمندسازی دیجیتال دانش تاثیر (۰/۸۴۵) معناداری دارد و توانمندسازی دیجیتال دانش نیز بر انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر (۰/۸۷۲) معناداری دارد لذا می توان نتیجه گرفت که هویت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر (۰/۷۳۶ = ۰/۸۷۲ * ۰/۸۴۵) غیرمستقیم دارد.

برای بررسی نقش میانجی هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش در تاثیرگذاری هویت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک از آزمون سوبل و VAF استفاده شده است. در آزمون سوبل یک مقدار Z-value از طریق رابطه (۱) به دست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از عدد ۱/۹۶، می توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معناداری بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در این رابطه؛ a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته، S_a خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، S_b خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر میانجی و وابسته است.

در مسیر اول (هویت دانشی سازمان ← هوشمندی دانشی ← انعطاف پذیری استراتژیک)، مقدار a برابر با ۰/۸۹۶، مقدار b برابر با ۰/۸۵۹، مقدار S_a برابر با ۰/۱۸۹ و مقدار S_b نیز برابر با ۰/۱۳۴ شده اند. با جایگذاری اعداد به دست آمده در فرمول فوق، مقدار Z-value برابر با ۴/۳۸ می باشد. با توجه به اینکه مقدار Z-value بزرگتر از ۱/۹۶ شده است لذا می توان گفت در سطح ۹۵ درصد تاثیر متغیر هوشمندی دانشی در تاثیرگذاری هویت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک معنادار است. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره VAF استفاده شده

است که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد، نشان از قوی تر بودن تاثیر متغیر میانجی دارد. در واقع؛ این مقدار، نسبت اثر غیرمستقیم در اثر کل را می سنجد. VAF از طریق رابطه (۲) به دست می آید.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{رابطه (۲)}$$

در این رابطه؛ a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته و c نیز مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته است. مقدار a برابر با ۰/۸۹۶، مقدار b برابر با ۰/۸۵۹ و مقدار c نیز برابر با ۰/۴۸۱ می باشد. با جایگذاری این اعداد در رابطه (۳)، مقدار VAF برابر با ۰/۶۱۵ می شود و این بدان معناست که بیش از نیمی از اثر هويت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک از طریق غیرمستقیم و متغیر میانجی هوشمندی دانشی تبیین می شود.

در مسیر دوم (هویت دانشی سازمان ← توانمندسازی دیجیتال دانش ← انعطاف پذیری استراتژیک)، مقدار a برابر با ۰/۸۴۵، مقدار b برابر با ۰/۸۷۲، مقدار S_a برابر با ۰/۱۶۷ و مقدار S_b نیز برابر با ۰/۲۳۸ شده اند. با جایگذاری اعداد به دست آمده در فرمول فوق، مقدار Z-value برابر با ۳/۹۷ می باشد. با توجه به اینکه مقدار Z-value بزرگتر از ۱/۹۶ شده است لذا می توان گفت در سطح ۹۵ درصد تاثیر متغیر توانمندسازی دیجیتال دانش در تاثیرگذاری هويت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک معنادار است. با جایگذاری اعداد این مسیر در رابطه (۳)، مقدار VAF برابر با ۰/۶۰۵ می شود و این بدان معناست که بیش از نیمی از اثر هويت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک از طریق غیرمستقیم و متغیر میانجی توانمندسازی دیجیتال دانش تبیین می شود.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به بررسی تاثیر هويت دانشی سازمان بر انعطاف پذیری استراتژیک با نقش میانجی هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش در شرکت های دانش بنیان استان ایلام پرداخت. یافته ها به وضوح نشان دادند که هويت دانشی سازمان نه تنها به صورت مستقیم، بلکه از طریق ایجاد ظرفیت های هوشمند و دیجیتال در مدیریت دانش، به افزایش انعطاف پذیری استراتژیک منجر می شود.

یافته های این پژوهش به وضوح نشان می دهد که هويت دانشی سازمان به عنوان یک عامل بنیادین، تاثیر معنادار و مثبتی بر ابعاد مختلف عملکرد سازمانی، به ویژه انعطاف پذیری استراتژیک، دارد. این یافته با نظریه های مرتبط با سازمان های مبتنی بر دانش و دیدگاه منابع و توانایی ها همسو است؛ (Jianmin et al, 2022 Mohammad et al, 2024; Jitrinee & Nongnapat, 2023; Awais et al, 2023; Kui et al, 2023). در پاسخ به سوال فرعی اول باید گفت که؛ هويت دانشی سازمان تاثیر مثبت و معناداری بر انعطاف پذیری استراتژیک دارد، که با یافته های (Chen & Kim & Park (2019) و (Huang (2020) در شرکت های فناوری و SME ها همسو است. با این حال، ضریب تاثیر در این تحقیق ($\beta = 0.481$) کمی پایین تر از مطالعات مشابه است که ممکن است ناشی از محدودیت منابع و زیرساخت های دیجیتال در منطقه محروم ایلام باشد.

هويت دانشی سازمان، با تقویت هويت جمعی حول دانش، فرهنگ یادگیری مستمر و تمرکز بر نوآوری، زمینه را برای شکل گیری توانایی های بالقوه و بالفعل در سازمان فراهم می کند. در پاسخ به سوال دوم فرعی باید گفت که، هويت دانشی سازمان به طور قوی بر هوشمندی دانشی تاثیر می گذارد ($\beta = 0.896$)، این نتیجه همسو با نظریه توانایی های پویا (Teece, 2021) و مطالعاتی مانند (Wang & Rong (2020) است که نشان می دهد که سازمان هایی با هويت دانشی قوی، تمایل بیشتری به توسعه سیستم های تحلیل داده و تصمیم گیری مبتنی بر دانش دارند. هوشمندی دانشی، به عنوان ظرفیت سازمان در جمع آوری، تحلیل، تفسیر و به کارگیری دانش برای تصمیم گیری های استراتژیک، به طور مستقیم از فرهنگ دانش محور و هويت جمعی حول دانش تغذیه می شود (Teece, 2021; Wang & Rong, 2020; Alavi & Leidner, 2001; McElroy, 2003).

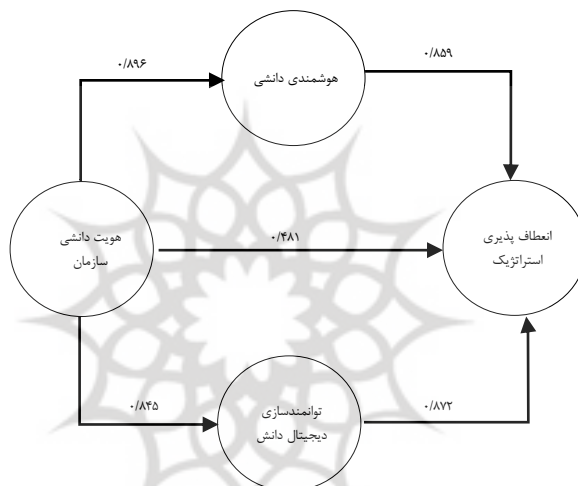
در پاسخ به سوال فرعی سوم باید گفت که، هويت دانشی سازمان بر توانمندسازی دیجیتال دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد ($\beta = 0.845$)، که با مطالعات (Gupta & Govindarajan (2021) و (Shivam et al. (2023) در سازمان های بهداشتی و دیجیتال همخوانی دارد. این امر بیانگر آن است که فرهنگ دانش محور، پذیرش فناوری های دیجیتال را تسهیل می کند. توانمندسازی دیجیتال دانش (که به معنای استفاده مؤثر از فناوری های دیجیتال برای دسترسی، به اشتراک گذاری و ایجاد دانش است) نیز در محیط هایی که هويت دانشی قوی وجود دارد، به راحتی شکل می گیرد (Shivam et al, 2023; Leonardi & Neeley, 2016; Bharadwaj et al., 2013).

در پاسخ به سوالات فرعی چهارم و پنجم باید گفت که، هوشمندی دانشی ($\beta = 0.859$) و توانمندسازی دیجیتال دانش ($\beta = 0.872$) به طور مستقیم و قوی بر انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر دارند. این یافته با پژوهش های (Mikalef et al. (2019) و (Jiang & Chen (2021) که نقش فناوری و تحلیل داده را در چابکی سازمانی برجسته می کنند، همسو است. همچنین این نتیجه با پژوهش هایی همخوانی دارد که نشان می دهند سازمان هایی که در جمع آوری و استفاده از دانش عملکرد بهتری دارند، قادر به پاسخگویی سریع تر و مؤثرتر به تغییرات محیطی هستند (Sambamurthy et al., 2003; Hitt et al., 2001). هوشمندی دانشی به سازمان ها امکان می دهد تا الگوهای نوظهور را شناسایی کنند، در حالی که توانمندسازی دیجیتال دانش، سرعت و دقت انتقال دانش را افزایش داده و تصمیم گیری های تاکتیکی و استراتژیک را تسهیل می کند.

اما مهم‌ترین دستاورد این تحقیق، تأیید نقش میانجی دوگانه هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش در رابطه بین هویت دانشی سازمان و انعطاف‌پذیری استراتژیک است. این یافته نشان می‌دهد که هویت دانشی به‌تنهایی کافی نیست، بلکه باید از طریق ایجاد زیرساخت‌های هوشمند دانشی و فناوری‌های دیجیتال دانش‌محور، به انعطاف‌پذیری استراتژیک تبدیل شود. این یافته با چارچوب‌های اخیر در مورد سازمان‌های هوشمند دیجیتال و تحول دیجیتال مبتنی بر دانش همسوست (Warner & Wäger, 2019; Mikalef et al., 2019). در مقایسه با مطالعات قبلی که بیشتر در شهرهای بزرگ و شرکت‌های پیشرفته انجام شده‌اند، این تحقیق نشان می‌دهد که در مناطق محروم، سرمایه‌های نرم دانشی و دیجیتال می‌توانند جایگزینی استراتژیک برای کمبود منابع مادی باشند. این یافته با پیشینه تحقیقات در مناطق توسعه‌یافته تفاوت دارد که اغلب بر دسترسی به فناوری و سرمایه‌گذاری بالا تأکید دارند، در حالی که این مطالعه نشان می‌دهد فرهنگ دانشی قوی و هویت دانشی مستحکم، حتی در شرایط محدود، می‌تواند به ایجاد ظرفیت‌های دیجیتال و هوشمند منجر شود.

نتیجه‌گیری کلی: در مجموع، این پژوهش با ارائه یک چارچوب نظری جامع، نشان می‌دهد که هویت دانشی سازمان به‌عنوان ریشه‌ای‌ترین سرمایه نرم، می‌تواند از طریق تقویت هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش، به‌طور مؤثری به انعطاف‌پذیری استراتژیک منجر شود. این یافته‌ها نه تنها به ادبیات نظری دانش و استراتژی غنی‌تری می‌افزایند، بلکه راهکارهای عملی ارزشمندی برای سازمان‌هایی که به دنبال بقا و رقابت‌پذیری در محیط‌های پویا و نامطمئن هستند، ارائه می‌دهند.

مدل نهایی تأیید شده تحقیق و چارچوب عملیاتی آن: بر اساس یافته‌های تجربی این پژوهش، مدل نهایی تأیید شده را می‌توان به صورت زیر تفسیر کرد:



شکل ۳. مدل نهایی تأیید شده

طبق مدل نهایی تحقیق، هویت دانشی سازمان نه تنها به‌صورت مستقیم ($\beta = 0.481$)، بلکه به‌طور غیرمستقیم و قوی‌تر از طریق دو مکانیسم کلیدی، بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر می‌گذارد.

- از طریق هوشمندی دانشی ($\beta = 0.769$) که ظرفیت سازمان در جمع‌آوری، تحلیل و استفاده استراتژیک از دانش را تقویت می‌کند.
- از طریق توانمندسازی دیجیتال دانش ($\beta = 0.736$) که با به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال، دسترسی، اشتراک و ایجاد دانش را تسهیل می‌کند.

این چارچوب نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری استراتژیک تنها با سرمایه‌گذاری بر فناوری یا تغییر استراتژی‌های سنتی حاصل نمی‌شود، بلکه ریشه در سرمایه نرم سازمانی دارد. هویت دانشی به‌عنوان بنیان فرهنگی و شناختی، زمینه را برای شکل‌گیری ظرفیت‌های هوشمند و دیجیتال فراهم می‌کند. این یافته به‌ویژه در مناطق محروم مانند استان ایلام حائز اهمیت است، جایی که کمبود منابع مادی می‌تواند با تقویت سرمایه‌های نرم جبران شود.

مدیران می‌توانند این مدل را به‌عنوان یک راهنمای عملیاتی برای افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک به کار گیرند.

۱. تقویت هویت دانشی: با تعریف چشم‌انداز مبتنی بر دانش، تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و تقدیر از کارکنان دانش‌محور.
۲. ایجاد هوشمندی دانشی: با استفاده از ابزارهای تحلیل داده، سیستم‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش و تشکیل تیم‌های تحلیل محیطی.
۳. توانمندسازی دیجیتال دانش: با راه‌اندازی پلتفرم‌های کم‌هزینه اشتراک دانش (مانند سیستم‌های مدیریت دانش داخلی، گروه‌های دیجیتال همکاری و بانک ایده‌ها).

این رویکرد گام به گام، نه تنها بدون نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین مالی قابل اجراست، بلکه به تدریج ظرفیت سازمان را برای پاسخگویی به تغییرات محیطی افزایش می‌دهد. در نتیجه، مدل پیشنهادی، یک چارچوب عملی، مقرون به صرفه و قابل تطبیق برای شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط منابع محدود است.

پیامدهای مدیریتی: از دیدگاه عملی، این پژوهش به مدیران و رهبران سازمانی توصیه می‌کند که علاوه بر تقویت هویت دانشی، باید به سرمایه‌گذاری بر سیستم‌های هوش تجاری، پلتفرم‌های به اشتراک‌گذاری دانش و ابزارهای دیجیتال دانش محور بپردازند. تلفیق هویت دانشی با ابزارهای دیجیتال، نه تنها به افزایش کارایی منجر می‌شود، بلکه سازمان را برای تحولات سریع بازار و رقابت جهانی آماده می‌سازد. یافته‌های این پژوهش دستورالعمل‌های ارزشمندی برای مدیران و رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان (به‌ویژه در مناطق محروم یا کمتر توسعه یافته مانند استان ایلام) ارائه می‌دهد. با توجه به محدودیت منابع، زیرساخت‌های فناوری و نیروی انسانی متخصص در این منطقه، تمرکز بر سرمایه‌های نرم سازمانی مانند هویت دانشی، هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش، می‌تواند راهکاری کم‌هزینه اما بسیار مؤثر برای افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک و در نتیجه، بقا و رقابت‌پذیری باشد. مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در ایلام باید به ایجاد و تقویت هویت دانشی در سازمان بپردازند. این امر از طریق؛ تعریف مأموریت و چشم اندازی مبتنی بر دانش و نوآوری، تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری جمعی، شناسایی و تقدیر از کارکنان دانش‌محور، ایجاد فضایی امن برای تبادل ایده‌ها و انتقاد سازنده میسر است. این فرهنگ دانش محور، زمینه را برای پاسخگویی سریع به تغییرات بازار، فناوری و نیازهای مشتری فراهم می‌کند. با وجود محدودیت بودجه، شرکت‌ها نیازی به سرمایه‌گذاری گران‌قیمت ندارند. بلکه می‌توانند با ابزارهای کم‌هزینه و متن‌باز (مانند سیستم‌های مدیریت دانش، پلتفرم‌های داخلی یا حتی گروه‌های همکاری در فضای دیجیتال)، فرآیند جمع‌آوری، تحلیل و استفاده از دانش را سامان‌دهی کنند. مثلاً استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه برای ثبت دانش ضمنی و ایجاد بانک ایده‌ها و راه‌حل‌های فنی. این اقدامات به افزایش هوشمندی دانشی کمک می‌کند و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را دقیق‌تر و سریع‌تر می‌سازد.

با توجه به تأیید نقش محوری هویت دانشی سازمان و نقش میانجی هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال دانش در ارتقای انعطاف‌پذیری استراتژیک، و با توجه به شرایط منابع محدود شرکت‌های دانش‌بنیان استان ایلام، پیشنهادات زیر به صورت مستند و عملیاتی ارائه می‌شود:

- **ایجاد یک شبکه دانش محور منطقه‌ای بین شرکت‌های دانش‌بنیان، دانشگاه ایلام و مراکز رشد:** این پیشنهاد مستقیماً از یافته تحقیق مبنی بر تأثیر قوی هویت دانشی بر توانمندسازی دیجیتال دانش ($\beta = 0.845$) و هوشمندی دانشی ($\beta = 0.896$) نشأت می‌گیرد. در شرایطی که منابع مالی و فناوری محدود است، ایجاد یک شبکه منطقه‌ای می‌تواند به جایگزینی سرمایه‌گذاری انفرادی شرکت‌ها شود. اجرای این پیشنهاد از طریق تشکیل یک اتحادیه دانش محور با حمایت استانداری و سازمان صنعت، معدن و تجارت امکان‌پذیر است. این شبکه می‌تواند از طریق یک پلتفرم دیجیتال مشترک (مانند یک سیستم مدیریت دانش متن‌باز) به اشتراک‌گذاری دانش، تجربیات فنی، و داده‌های بازاریابی بین اعضا بپردازد. همچنین، دانشگاه ایلام می‌تواند به عنوان منبع تولید دانش و ارائه مشاوره فنی وارد این شبکه شود. این همکاری منجر به افزایش هوشمندی دانشی جمعی و کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه می‌شود.
 - **حمایت از راه‌اندازی یک مرکز مشترک هوش دیجیتال و مدیریت دانش:** این پیشنهاد از یافته قوی تأثیر هوشمندی دانشی ($\beta = 0.859$) و توانمندسازی دیجیتال دانش ($\beta = 0.872$) بر انعطاف‌پذیری استراتژیک نتیجه می‌شود. با توجه به ضرایب بالای این متغیرهای میانجی، سرمایه‌گذاری جمعی بر یک مرکز مشترک، راهکاری منطقی برای شرکت‌های کوچک با بودجه محدود است. این مرکز می‌تواند به صورت مشترک توسط چند شرکت دانش‌بنیان و با حمایت مالی از طریق صندوق نوآوری و شکوفایی راه‌اندازی شود. وظایف آن شامل توسعه ابزارهای تحلیل داده، پردازش دانش ضمنی، و ایجاد سیستم‌های هشدار زود هنگام برای تغییرات بازار است. این مرکز می‌تواند به صورت دوره‌ای گزارش‌های استراتژیک تهیه کند و به تصمیم‌گیری سریع‌تر و دقیق‌تر شرکت‌ها کمک کند. این اقدام مستقیماً به افزایش هوشمندی دانشی و انعطاف‌پذیری استراتژیک منجر می‌شود.
 - **برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک در حوزه تحول دیجیتال و مدیریت دانش:** با توجه به محدودیت نیروی انسانی متخصص در استان ایلام، برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد و دانش را به صورت گسترده‌تر منتقل کند. این دوره‌ها باید توسط مراکز رشد، دانشگاه ایلام و شرکت‌های پیشرو در حوزه دیجیتال طراحی و اجرا شوند و محتوای آن شامل مباحثی مانند مدیریت دانش، تحلیل داده، هوش مصنوعی کاربردی، و استفاده از ابزارهای دیجیتال باشد. آموزش‌ها می‌تواند به صورت حضوری یا مجازی و با صدور گواهی معتبر انجام شود. این اقدام به تقویت هویت دانشی، افزایش هوشمندی دانشی و توانمندسازی دیجیتال کارکنان منجر می‌شود و زمینه را برای اجرای استراتژی‌های انعطاف‌پذیر فراهم می‌کند.
- این اقدامات می‌تواند به ایجاد یک اکوسیستم نوآوری منطقه‌ای در استان ایلام کمک کند.
- در مجموع، این پژوهش نشان می‌دهد که شرکت‌های دانش‌بنیان در استان ایلام، حتی با محدودیت منابع، می‌توانند از طریق مدیریت هوشمند دانش و فناوری، به سطح بالایی از انعطاف‌پذیری و رقابت‌پذیری دست یابند. کلید موفقیت، تمرکز بر فرهنگ دانش محور، ابزارهای دیجیتال کارآمد و توانمندسازی کارکنان است، نه صرفاً بر سرمایه مالی.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای آینده: این پژوهش بیشتر در محیط‌های سازمانی خاص (شرکتهای دانش بنیان استان ایلام) انجام شده است، بنابراین تعمیم‌پذیری آن ممکن است محدود باشد. همچنین، استفاده از روش پیمایشی و داده‌های خودگزارش‌دهی می‌تواند تحت تأثیر خطاهای روان‌شناختی قرار گیرد. پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از روش‌های ترکیبی، مطالعات موردی یا داده‌های ثانویه، این مدل را در صنایع مختلف و کشورهای دیگر آزمون کنند. همچنین، بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، سطح تحول دیجیتال یا اندازه سازمان می‌تواند به غنای این چارچوب کمک کند.

مشارکت‌های نویسنده

همه نویسندگان در تمامی مراحل مقاله حاضر مشارکت داشته‌اند.

تضاد منافع

در این پژوهش هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

قدردانی

از همه کسانی که در تکمیل مقاله حاضر نقش داشته‌اند کمال تشکر و قدردانی داریم.

References

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250981>
- Alavi, S., & Salehi, M. (2021). The impact of knowledge identity on innovation performance: The mediating role of knowledge management processes. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 456–473. <https://doi.org/10.1108/VINEJ-02-2021-0023>
- Ali, I., Morteza, N., & Ramin., T. (2021). Knowledge Identity (KI): A New Approach to Integrating Knowledge Management into Enterprise Systems, *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.055>
- Ansari, F. (2020). Cost-based text understanding to improve maintenance knowledge intelligence in manufacturing enterprises, *Computers & Industrial Engineering*, 141, 234-246. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106319>.
- Aryani, O., Yazdani, H.R., & Ramezan, M. (2025). Identifying and explaining the mechanism of tacit knowledge sharing among University of Tehran employees in the development of successors. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8 (2), 105-133. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1881> (In Persian)
- Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231181432> (Original work published 2023)
- Bazrkar, A., & Hajimohammadi, M. (2021). The investigation of the mediating role of innovation and organizational intelligence on the relationship between knowledge management and financial performance of the organizations active in the e-banking industry, *Independent Journal of Management & Production*, 12(1), 188-203. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i1.1267>
- Campos, D.G., Scherer, R. Digital gender gaps in Students' knowledge, attitudes and skills: an integrative data analysis across 32 Countries. *Educ Inf Technol* 29, 655–693 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12272-9>
- Chen, C., & Huang, R. (2020). Knowledge identity and its impact on innovation capability in SMEs. *Journal of Industrial and Commodity Economics*, 47(3), 401–418. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2020-0052>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.

- Chowdhury Jony Moin, Mohammad Iqbal, A.B.M. Abdul Malek, Mohammad Muhshin Aziz Khan, Rezwanul Haque; Unleashing the power of manufacturing flexibility: enhancing performance in Bangladesh's ready-made garment industry. *Journal of Manufacturing Technology Management* 18 April 2024; 35 (3): 434–457. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2023-0119>
- Colombelli, A., Paolucci, E., Raguseo, E. Elia, G. (2024). The creation of digital innovative start-ups: the role of digital knowledge spillovers and digital skill endowment. *Small Bus Econ* 62, 917–937 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00789-9>
- Daña, J., Caputo, F. & Ráček, J. Complex Network Analysis for Knowledge Management and Organizational Intelligence. *J Knowl Econ* 11, 405–424 (2020). <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0553-x>
- Danilo Brozović, Christian Jansson, Börje Boers; Strategic flexibility and growth of small and medium-sized enterprises: a study of enablers and barriers. *Management Decision* 6 June 2025; 63 (6): 1914–1935. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0577>
- Dimitrios Kafetzopoulos, Anastasia A. Katou; Expanding strategic flexibility through organizational culture, industry 4.0 and market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management* 28 May 2024; 73 (5): 1305–1325. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2023-0010>
- Femi, Olan., Emmanuel, Ogiemwonyi., Arakpogun, Jana Suklan., Franklin, Nakpodia., Nadja, Damij., Uchit ha, Jayawickrama. (2023). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance, *Journal of Business Research*, 145, 605-615. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2021). Knowledge identity and digital transformation: An empirical study in healthcare organizations. *Journal of Data, Information and Management* , 3(1), 123–135. <https://doi.org/10.1108/JDIT-05-2021-0062>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071878898>
- Hao Jiao, Jifeng Yang, Yu Cui; Institutional pressure and open innovation: the moderating effect of digital knowledge and experience-based knowledge. *Journal of Knowledge Management* 2 November 2022; 26 (10): 2499–2527. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0046>
- Jiang, R., & Chen, L. (2021). Strategic flexibility in knowledge-intensive firms: A digital transformation perspective. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China* , 13(4), 567–584. <https://doi.org/10.1108/JKIC-02-2021-0025>
- Jianmin, S., Shouxun, W., Qingzhong, R., Lu, Z(2022). The choice and acquisition of external knowledge in startups: matching improvisation to strategic flexibility. *Management Decision* 10 November 2022; 60 (11): 2928–2951. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2021-0467>
- Jitrinee, C., Nongnapat, T. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. *Journal of Strategy and Management* 1 August 2023; 16 (3): 470–491. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2022-0134>
- Juan Gabriel Martínez-Navalón, Vera Gelashvili, Nelson DeMatos, Giovanni Herrera-Enríquez; Exploring the impact of digital knowledge management on technostress and sustainability. *Journal of Knowledge Management* 19 October 2023; 27 (8): 2194–2216. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0544>
- Kim, H., Lee, J., & Oh, S. E. (2019). Individual characteristics influencing the sharing of knowledge on social networking services: online identity, self-efficacy, and knowledge sharing intentions. *Behaviour & Information Technology*, 39(4), 379–390. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1598494>
- Kim, S., & Park, J. (2019). How does organizational knowledge identity influence strategic agility? Evidence from technology-based firms. *Technological Forecasting and Social Change* , 144, 421–430. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.012>

- Kui Yin, Can Li, Oliver J. Sheldon, Jing Zhao; CEO transformational leadership and firm innovation: the role of strategic flexibility and top management team knowledge diversity. *Chinese Management Studies* 13 November 2023; 17 (5): 933–953. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2021-0440>
- Lara Agostini, Anna Nosella, Riikka Sarala, Corinne Nkeng; Emerging trends around strategic flexibility: a systematic review supported by bibliometric techniques. *Management Decision* 6 June 2025; 63 (6): 1835–1881. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2023-0135>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Leonardi, P. M., & Neeley, T. B. (2016). The implications of electronic media use for organizational hierarchy, authority, and knowledge in global teams. *Organization Science*, 27(3), 704–723. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1058>
- Marko Juhani Matalamäki, Sanna Joensuu-Salo; Digitalization and strategic flexibility – a recipe for business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 24 May 2022; 29 (3): 380–401. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2020-0384>
- Medina-García, M., Higuera-Rodríguez, L., García-Vita, M. d. M., & Doña-Toledo, L. (2021). ICT, Disability, and Motivation: Validation of a Measurement Scale and Consequence Model for Inclusive Digital Knowledge. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6770. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136770>
- Mikalef, P., Pateli, A., Wetering, R. V., & John, A. (2019). Business intelligence use and organizational agility: The moderating effect of competitive intensity. *Information & Management*, 56(1), 127–141. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.06.001>
- Mohammad, I., Jeetesh, K., Tariqul, I., Marco, V.(2024). The interplay among paradoxical leadership, industry 4.0 technologies, organisational ambidexterity, strategic flexibility and corporate sustainable performance in manufacturing SMEs of Malaysia. *European Business Review* 19 July 2024; 36 (5): 639–669. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2023-0109>
- Nguyen, V.M., Bell, C., Berseth, V. Cvitanovic, C., Darwent, R., Falconer, M., Hutchen, J., Kapoor, T., Klenk, N., & Young, N.(2021). Promises and pitfalls of digital knowledge exchange resulting from the COVID-19 pandemic. *Socio Ecol Pract Res* 3, 427–439 (2021). <https://doi.org/10.1007/s42532-021-00097-0>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). Knowledge identity and knowledge sharing behavior: A social capital perspective. *Journal of Knowledge Management* , 23(6), 1123–1140. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0054>
- Omat Mohammadi, S.V., Hajianvari, L., & Mohaqeq, K. (2025). Developing a Model for Integrating Artificial Intelligence (AI) to Change the Organization's Public Relations Unit's Processes, With an Emphasis on Organizational Knowledge Management. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8 (1), 33-51. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1856> (In Persian)
- Pethmi De Silva, Nuwan Gunarathne, Satish Kumar; Exploring the impact of digital knowledge, integration and performance on sustainable accounting, reporting and assurance. *Meditari Accountancy Research* 25 March 2025; 33 (2): 497–552. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2024-2383>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489–497. <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Ranjan Chaudhuri, Sheshadri Chatterjee, Prof. Demetris Vrontis, Francesca Vicentini; Effects of human capital on entrepreneurial ecosystems in the emerging economy: the mediating role of digital knowledge and innovative capability from India perspective. *Journal of Intellectual Capital* 15 March 2023; 24 (1): 283–305. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2021-0177>

- Rashmi Yogesh Pai, Ankitha Shetty, Adithya D. Shetty, Rakshith Bhandary, Jyothi Shetty, Santosh Nayak, Tantri Keerthi Dinesh & Komal Jenifer D'souza (2022) Integrating artificial intelligence for knowledge management systems – synergy among people and technology: a systematic review of the evidence, *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 35:1, 7043-7065, DOI: [10.1080/1331677X.2022.2058976](https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2058976)
- Rosowulan, T., Hasyim, A. F., Sholikhun, M., Purwanto, P., Djamil, A., In'amuzahiddin, M., & Wijaya, R. (2025). PESANTREN'S KNOWLEDGE IDENTITY CRISIS IN THE DIGITAL ERA. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 13(1), 49-76. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v13i1.1287>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Shehla Malik; Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: how tacit knowledge sharing acts as a mediator?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 24 October 2022; 52 (5): 650–669. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2020-0158>
- Shivam Gupta, Tuure Tuunanen, Arpan Kumar Kar, Sachin Modgil; Managing digital knowledge for ensuring business efficiency and continuity. *Journal of Knowledge Management* 1 February 2023; 27 (2): 245–263. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0703>
- Smith, J., & Brown, T. (2023). The role of knowledge identity in building organizational resilience during crisis. *International Journal of Information Management* , 71, 102654. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102654>
- Teece, D. J. (2018). Managing digital knowledge ecosystems for innovation and dynamic capability development . *California Management Review*, 60(2), 79–98. <https://doi.org/10.1177/0008125617749399> .
- Teece, D. J. (2021). Knowledge identity as a strategic asset for dynamic capabilities development. *Organization Studies* , 42(2), 231–250. <https://doi.org/10.1177/0170840620955117>
- Tønnessen, Q., Dhir, A., & Flåten, B. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic, *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 806-821. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>.
- Wang, C. L., & Rong, G. (2020). Knowledge identity and organizational learning: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management* , 24(5), 1010–1025. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0357>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. [10.1016/j.lrp.2018.12.001](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001)
- Wijnhoven, F., & Bont, C. J. A. M. (2019). Strategic knowledge management and organizational identity: Toward a unified framework. *Journal of Knowledge Management* , 23(4), 789–807. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0505>
- Zahedi, A.E. (2025). Integrating Knowledge Management And Artificial Intelligence To Improve Human Resource Performance (Case Study: Government Offices Of Markazi Province). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8 (2), 36-61. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1913>
- Zhang, Y., & Li, H. (2022). Digital transformation and knowledge identity in knowledge-intensive firms. *Knowledge-Based Systems* , 249, 108652. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2022.108652>

