

## تأثیر تعارض کارکردی و اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی: تحلیل نقش تعدیلگری ارتباطات و شدت تعارض

معصومه عربشاهی<sup>۱</sup>

استادیار دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)

رها طمئنی

کارشناس ارشد دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)

DOI: 10.22067/tmj.2021.70306.1111

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

امروزه سازمان‌ها جهت درک و برآوردن نیازهای مشتریان و جلوگیری از گرایش آنان به رقبا، باید آمادگی واکنش به محیط روبه‌رشد رقابتی داشته باشند؛ به طوری که بتوانند نسبت به برآوردن نیازهای مشتریان و حفظ آنان هوشیاری نشان دهند. از این رو بسیاری از سازمان‌ها استراتژی‌های خود را در راستای بهبود قابلیت‌های بازاریابی قرار داده‌اند. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر تعارض کارکردی و اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی با تحلیل نقش تعدیلگری کیفیت ارتباطات و شدت تعارض در هتل پنج ستاره درویشی مشهد است. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان هتل درویشی مشهد با تعداد ۳۳۵ نفر است که با استفاده از جدول کرجسی مورگان ۱۷۹ نفر به عنوان نمونه مورد بررسی انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه توزیع شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا، همگرا و واگرا و نیز تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد. یافته‌ها حاکی از آن است که تعارض کارکردی بر اشتراک دانش و نیز اشتراک دانش بر قابلیت‌های نوآوری و پاسخگویی تأثیرگذار است؛ همچنین کیفیت ارتباطات تأثیر اشتراک دانش بر قابلیت نوآوری و قابلیت پاسخگویی را تعدیل می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** تعارضات کارکردی، قابلیت‌های بازاریابی، اشتراک دانش، کیفیت ارتباطات، شدت تعارض.

marabshahi@imamreza.ac.ir

<sup>۱</sup>. نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۶

صفحات: ۶۵-۹۰

## مقدمه

امروزه وابستگی سازمان‌ها به دانشی که از طریق کارکنان آن‌ها ایجاد می‌شود رو به افزایش است و داشتن مزیتی رقابتی از طریق کارکنان دانشی به آن‌ها کمک می‌کند تا از این دارایی‌ها جهت زنده ماندن و بقا استفاده کنند (Akram et al., 2016). یک سازمان می‌تواند سرمایه دانشی و عملکرد خود را با فرآیند یادگیری مؤثر (از جمله اکتشاف، توسعه و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح) و نیز با استفاده از یک محیط مناسب فنی و فرهنگی بهبود بخشد (Kay, 1993). تحقیقات نشان داده که دانش منبع ایجاد ارزش و نوآوری سازمان است (Dyer & Singh, 1998) و طبق گفته (Nonaka & Krogh, 2009) اشتراک دانش با یادگیری سازمانی ارتباط نزدیکی دارد. اشتراک دانش نیز به‌عنوان یک دارایی مهم اجتماعی برای سازمان‌ها است که باعث بهبود عملکرد شغلی و موفقیت سازمانی می‌شود (Sing et al., 2019). در بین انواع سازمان‌های خدماتی، دانش با ارزش‌ترین و استراتژیک‌ترین منبع برای هتل‌ها بوده و از آنجایی که ارائه‌دهندگان خدمت نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در عملکرد هتل‌ها و موفقیت و اثر بخشی آن ایفا می‌کنند، به اشتراک‌گذاری دانش میان کارکنان می‌تواند بهبود عملکرد هتل‌ها را به دنبال داشته باشد (De Bruin, 2020). از طریق اشتراک دانش و یادگیری مؤثر، اعضا می‌توانند رفتار، قابلیت‌های نوآوری و پاسخگویی مناسب به محیط را بهبود بخشیده و موجبات عملکرد مطلوب‌تری را برای سازمان فراهم نمایند. با این حال مدیریت دانش خود متأثر از عوامل بسیاری است؛ از جمله تعارض. تعارض می‌تواند یک متغیر سازنده یا مخرب در روابط بلندمدت باشد (Anderson & Jop, 2005). محققان تعارض را در دو دسته کارکردی و غیر کارکردی طبقه‌بندی می‌کنند (Jehn, 1997). تعارضات کارکردی که در این تحقیق مورد توجه قرار دارد، معمولاً تعارضات شغلی هستند که می‌توانند منافع گروهی را در پی داشته باشند، به دنبال تعارض کارکردی، فرایند اشتراک دانش می‌تواند روش‌ها و دیدگاه‌های جدیدی را ارائه دهد که این امر اعضا را ترغیب می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های جدید بیشتری را در طی فرایند یادگیری جمع کنند و حالت‌های جدید ایجاد تعامل سازنده را ایجاد کنند (Kasl, Marsick, & Dechant, 1997). درحالی‌که تعارضات غیر کارکردی، تعارضات رابطه‌ای هستند که برای عملکرد تیم مضر است (Loughry & Amason, 2014). از طرفی، قابلیت‌های بازاریابی از منظر پاسخگویی و نوآوری بیانگر توانایی یک شرکت برای تنظیم فعالیت‌های بازاریابی خود جهت مقابله با تغییرات محیط است و به اشتراک‌گذاری دانش، در این راستا اطلاعاتی با کیفیت و به‌موقع فراهم می‌کند و به شرکت‌ها امکان می‌دهد تغییرات محیطی را با روشی متمرکزتر پیش‌بینی و اداره کنند و به این تغییرات واکنش مناسب نشان دهند (Zhang, Cavusgil & Roath, 2003). مطالعات نشان داده است کارکنان با داشتن سطح کیفیت ارتباطات بالاتر، نگرش منفی به

تعارض کارکردی نداشته و در حل تعارضات کارکردی مشارکت مؤثرتری خواهند داشت، از این رو می‌توان گفت سطح اشتراک دانش بین اعضای که درگیر تعارض کارکردی هستند بالاتر خواهد بود و اگر ارتباطات بین آن‌ها از کیفیت بالاتری برخوردار باشد. تعارض می‌تواند آثار مثبتی مانند اشتراک دانش و در نتیجه بهبود قابلیت‌های بازاریابی به همراه داشته باشد (Zhang, Cavusgil & Roath, 2003). با این حال مطالعات تاکنون بیشتر بر کاهش سطح تعارضات تمرکز داشته‌اند. از این رو شناسایی الگویی که از طریق آن تعارض کارکردی منجر به بهبود قابلیت‌های بازاریابی شود امری ضروری به نظر می‌رسد. لذا با توجه به موارد فوق، سؤال اصلی پژوهش این است که آیا تعارض کارکردی و اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی (پاسخگویی و نوآوری) تأثیرگذار است و شدت تعارض و کیفیت ارتباطات می‌تواند در این رابطه نقش تعدیلگری ایفا می‌کند یا خیر؟

عواملی نظیر کیفیت ارتباطات و شدت تعارض می‌توانند بر نحوه تأثیرگذاری اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی و رابطه تعارض کارکردی با اشتراک دانش مؤثر باشند که در تحقیق حاضر این روابط به‌طور عمیق مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

#### تعارض کارکردی و اشتراک دانش

تعارض، حاصل و نتیجه طبیعی رفتار سیاسی است، که در بعضی مواقع خوب و در بعضی شرایط بد است لذا مدیران باید برای تحریک و کنترل تعارض فنون متعددی به کار برند. مثلاً اگر در تعارض، اهداف گروه در معرض خطر قرار دارند، خصومت و دشمنی آشکار است و قوانین و مقررات برای تنظیم رفتار وجود ندارد، مدیر باید تعارض را کنترل کند زیرا این گونه تعارض‌ها ذاتاً بد و مضر برای سازمان می‌باشند. ولی چنانچه گروه‌ها به دنبال یک هدف باشند و خصومتی میان کارکنان وجود نداشته و رفتار آنان تحت کنترل قوانین و مقررات باشد، تعارض مفید است و باید آن را تحریک کرد، زیرا در این حالت به نفع سازمان است (Safari, 2015). رشد یک سازمان، وابسته به نحوه‌ی مواجهه با تعارض‌هاست. الزاماً، فقدان تعارض‌ها نمی‌تواند بهترین شرایط ابقا را فراهم کند و شیوه‌ی تصمیم‌گیری در تعارض است که می‌تواند سازنده یا مخرب باشد. شیوه سازنده در تعارض، به ما کمک می‌کند تا موقعیت را از زوایای مختلف ببینیم اما شیوه‌ی مخرب می‌تواند هدایتگر ویرانی باشد؛ بنابراین، مدیریت تعارض مهم‌ترین شرطی است که وابسته به رشد تمام سازمان بوده و شاخص مثبتی از سلامت یک سازمان است (Corns, 2018). اگر

تعارض به‌دقت و به‌طور کوشا مدیریت شود، به یکی از مهم‌ترین ابزار در رشد سازمان بدل خواهد شد (Mele, 2011). تعارضات کارکردی با ایجاد اثرات مثبت مانند نوآوری، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، بهره‌وری و ایجاد ارزش‌آفرینی باعث تقویت روابط و درعین‌حال مانع بروز جنبه‌های منفی ارتباطات بلندمدت مانند تمایل به عدم نوآوری و نادیده گرفتن کشف مشکلات می‌شود (Mooi & Frambach, 2012). تعارض کارکردی ممکن است بیان آزادانه نظرات اعضا را تقویت کند و عقاید و مفروضات دیگران را به چالش بکشد (Massey & Dawes, 2007). طبق گفته ددرو (۲۰۰۶) تبادل اطلاعات و عیب‌یابی متقابل کارکردهای مهم تعارضات کارکردی هستند. از منظر تئوری سازمان، یک اعتراض جزئی یا تعارض جزئی می‌تواند انگیزه سازمان را برای کسب اطلاعات بیشتر برای حل مسئله و جستجو و به اشتراک‌گذاری دانش تحریک کند (Nemeth & Rogers, 1996)؛ بنابراین تعارض باعث می‌شود اعضا مجدداً دیدگاه خود را ارزیابی کنند، خطاهای خود را تصحیح کرده و موضوعات را از چندین منظر در نظر بگیرند (Shin et al., 2008). تعارضات کارکردی هر دو طرف را ترغیب می‌کند تا از طریق ارتباط مؤثر و یا به اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوطه برای حل مشکلات، اعتماد متقابل را تقویت کنند (Dereu & Vianeu, 2001). از آنجاکه نقطه مرکزی تعارضات کارکردی اختلاف بین معیارهای داوری و دیدگاه‌های طرفین است، می‌تواند دانش ضمنی را به دانش صریح تبدیل کرده و اعضا را قادر سازد تا اطلاعات بیشتری را به اشتراک بگذارند و ایده‌های بیشتری تولید کنند (Bantel & Jackson, 1989). صفری (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی رابطه بین مدیریت دانش با تعارض سازمانی پرداختند و نشان دادند که بین مدیریت دانش و تعارض سازمانی همبستگی منفی وجود دارد. (Chen et al., 2011) نیز در پژوهشی به بررسی کاوش در فرآیندهای اساسی بین تعارض و اشتراک دانش پرداخته و به این یافته‌ها رسیدند که دو نوع تعارض (تعارض وظیفه‌ای و رابطه‌ای) بر اشتراک دانش میان کارکنان تأثیر می‌گذارد. آن‌ها بیان کردند، تعارض وظیفه‌ای منجر به بهبود حالت روانی (ایمنی تجربه‌شده و در دسترس بودن تجربه‌شده) و اشتیاق کاری شده و اشتیاق کاری نیز باعث افزایش اشتراک دانش میان آنان می‌شود. (Chang et al., 2009) در پژوهش دیگری به بررسی، تعارض بین‌فردی و اشتراک دانش پرداختند. این مطالعه بر این فرض استوار شده بود که تعارض بین‌فردی باعث تغییر رفتاری در به اشتراک‌گذاری دانش و کسب دانش می‌شود. بر این اساس تعداد ۲۰۲ کارمند در این نظرسنجی شرکت کردند که در آن مجبور بودند برای انجام وظیفه گروهی دانش خود را با همکاران خود مبادله کنند. نتایج تحقیق نشان داد که تعارض وظیفه‌ای به‌طور مثبت بر تعارض رابطه میان کارکنان و نیز کسب دانش تأثیرگذار است. ولی

تعارض رابطه‌ای منجر به تضعیف تسهیم دانش و کسب دانش در بین کارکنان می‌گردد. از طرفی هنگامی که شدت تعارض از یک سطح معین بیشتر شود، تعارض به شکل غیر کارکردی عمل کرده و به اشتراک‌گذاری اطلاعات را سست می‌کند (Chen et al., 2011). در چنین مواردی، سطح اشتراک دانش به دلیل نارضایتی اعضا کاهش می‌یابد؛ بنابراین، هرچه شدت تعارض کارکردی بیشتر باشد، احتمال این که تعارض کارکردی اثر کمتری بر فرایند اشتراک دانش داشته باشد، بیشتر خواهد شد (Tang et al., 2017). با این حال اگر مدیریت تعارضات به شکل مؤثر انجام شود و تعارضات در سطح بالایی نباشد، پیوندهای اجتماعی قوی به اعضا این امکان را می‌دهد که بر موانع ارتباطی غلبه و دانش جدیدی را ایجاد نمایند (Nohria & Ghoshal, 1997). در نتیجه، کانال‌های ارتباطی با روابط بهتر، تعارضات کارکردی را بهبود بخشیده و اعضا را ترغیب می‌کنند تا یک ساختار اطلاعاتی غنی‌تر با اطلاعات بیشتر و عملکرد اشتراک‌گذاری دانش بهتر را ایجاد نمایند (Lee et al., 2008). در مطالعه دیگری، شدت تعارض نشان‌دهنده شرایطی است که احتمال برطرف نشدن تعارض کارکردی را به‌طور کامل افزایش داده به‌طوری که این امر بر تعاملات و ارتباطات بین اعضا و کارکنان سازمان و به اشتراک‌گذاری دانش بین آن‌ها تأثیر نامطلوبی داشته و به تنش و کشمکش منجر می‌گردد (Madalina, 2016). با توجه به مطالب ارائه‌شده، فرضیه اول و دوم پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

فرضیه اول: تعارض کارکردی بر اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
فرضیه دوم: شدت تعارض تأثیر تعارض کارکردی بر اشتراک دانش را تعدیل می‌کند.

#### کیفیت ارتباطات، تعارض کارکردی، اشتراک دانش، قابلیت پاسخگویی و نوآوری

ارتباطات امری اجتناب‌ناپذیر است و با انتقال مفاهیم و مقاصد افراد از طریق پیام‌های نمادین موجبات یکپارچگی و انسجام سازمان را فراهم می‌کند (Hu et al, 2017). امروزه موضوعاتی همچون ارتباطات اثربخش در سازمان‌ها از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، محققان معتقدند که کیفیت ارتباطات و اثربخشی آن موجب بالا رفتن بهره‌وری و انگیزه‌ی کار مفید و کاهش تعارضات در سازمان خواهد شد و در عین حال ارتباطات ضعیف و نارسا، عامل اساسی ایجاد تعارض در سازمان است (Chang et al., 2009). دانش محل کار و به اشتراک‌گذاری آن، مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا شیوه‌های نوآورانه را فعال سازد (Seonghye, 2021). نوآوری به‌عنوان یک عنصر مهم برای بقا و رشد اقتصادی در ادبیات هتلداری و مهمان‌نوازی همواره مطرح بوده است؛ زیرا هتل‌های نوآور در ایجاد وفاداری و جذب مشتری عملکرد

بهتری داشته‌اند (Wajda, 2019). از طرفی، توسعه و مدیریت دانش، معمولاً به مدیریت تعارضات سازمانی منتج می‌گردد و تعارض پدیده‌ای است که می‌تواند روی عملکرد افراد تأثیر مثبت و منفی داشته باشد (Zhang, 2019). استفاده مؤثر و صحیح از تعارض، موجب اشتراک دانش بهینه در سازمان می‌شود (Demching, 2020). تعارض از دنبال کردن اهداف ناسازگار و متناقض که باعث به هدر رفتن منابع و سایر اهداف می‌شود پدید می‌آید که درک آن، لازمه اثبات وجود تعارض است (Boorghani & Farahani, 2011). نتایج برخی تحقیقات نشان داده است که تعارض زمانی رخ می‌دهد که افراد درگیر اعمال ارتباطی می‌شوند، تا زمانی که بین افراد ارتباطی اتفاق نیفتد فی‌نفسه تعارض بین افراد یا گروه‌ها وجود نخواهد داشت (Karbasian, 2011). در پژوهش دیگری نشان داده شده است که مشکلات موجود در یک سیستم ارتباطی و تفسیر نادرست گفتار و مبادله اطلاعات (اشتراک دانش) و اختلال در یک کانال ارتباطی می‌تواند به صورت سد و یا مانعی بر سر راه کیفیت ارتباطات اثربخش قرار گیرد که در این صورت چنانچه مقررات و روش‌ها و رفتار افراد از شفافیت لازم برخوردار نباشد به احتمال زیاد تعارض رخ خواهد داد (Rabbins, 2005). اگر تعارض مخرب و غیرکارکردی باشد مانع پیشرفت سازمان و بهبود عملکرد سازمانی خواهد بود (Eshraghi et al., 2010) و این در حالی است که ارتباطات اثربخش و باکیفیت، تعارضات موجود در مسیر انجام وظایف سازمانی را کاهش داده و یا به‌طور کلی از بین می‌برد. در سازمان‌های خدماتی مانند هتل‌ها شبکه پیچیده‌ای از ارتباطات به دلیل ماهیت فعالیت‌هایشان به وجود می‌آید، عدم شناخت و دانش کافی از فنون برقراری ارتباطات موجبات کاهش کارایی و اثربخشی را در این سازمان‌ها فراهم می‌کند. عدم تفهیم مقررات و عدم تسهیم و اشتراک دانش بین کارکنان از نشانه‌های ارتباطات غیر مؤثر بین افراد است (Chen et al., 2011). تحقیقات نشان داده است که سیستم ارتباطی ناکارآمد می‌تواند تعارضات غیرکارکردی و مخربی را ایجاد کند (Loughary & Amason, 2014). در پژوهشی دیگر نیز وجود رابطه معکوس بین اطلاع‌رسانی مؤثر و تعارض سازمانی شناسایی شد و نتایج نشان داد، وجود سیستم‌های ارتباطی اثربخش موجبات اشتراک دانش ضمنی را در لایه‌های مختلف سازمان فراهم می‌کند (Ehsanfar et al., 2016). محققان یکی از ویژگی‌های اشتراک دانش صحیح را در سازمان، داشتن سیستم ارتباطی اثربخش دانسته‌اند (Crowford & Strokhlich, 2006). مدیریت صحیح دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق انباشت و اشتراک مؤثر آن موجبات تحریک نوآوری و بهبود عملکرد و تعالی کسب‌وکار فراهم گردد (Moroz, 2020). اشتراک دانش در سازمان و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی از طریق سیستم ارتباطی اثربخش، سازمان را در مواجهه با تقاضاهای روبه‌رشد سازمان برای بهبود

کیفیت و نوآورانه بودن خدمات کمک کرده و زمینه پاسخگویی سریع سازمان‌ها را به تغییرات محیطی را ایجاد می‌کند (Ehsanfar et al., 2016). حمید و همکاران (۲۰۲۱)، نشان دادند که ارتباطات مؤثر و کیفیت آن بر چگونگی اشتراک دانش تأثیرگذار است، در غیر این صورت فقط انباشت دانش وجود خواهد داشت (Hameed et al., 2021). همچنین وانگ و همکاران (۲۰۲۰)، نشان دادند که ارتباطات مؤثر و مدیریت تعارض به‌طور مثبتی بین نوآوری و عملکرد سازمان تأثیرگذار است (Wang et al., 2020). با توجه به مطالب ارائه‌شده، فرضیات سوم، چهارم و پنجم پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

فرضیه سوم: کیفیت ارتباطات، تأثیر تعارض کارکردی را بر اشتراک دانش تعدیل می‌کند.

فرضیه چهارم: کیفیت ارتباطات تأثیر اشتراک دانش را بر قابلیت پاسخگویی تعدیل می‌کند.

فرضیه پنجم: کیفیت ارتباطات تأثیر اشتراک دانش را بر قابلیت نوآوری تعدیل می‌کند.

#### اشتراک دانش، قابلیت نوآوری، قابلیت پاسخگویی

امروزه اهمیت دانش و اشتراک آن عامل تعیین‌کننده موفقیت در سطوح مختلف فردی، سازمانی و ... مطرح شده است و ضروری است که سازمان‌ها بدانند که چه می‌دانند و چگونه دانسته‌های خود را به اشتراک می‌گذارند (Kuo & Young, 2008). بدون اشتراک دانش اثربخش سازمان‌ها نخواهند توانست تا دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان خود را در خصوص انجام دادن کارهای نوآورانه و پیچیده یگانه سازند؛ بنابراین، چگونگی گسترش رفتار اشتراک دانش کارکنان به موضوعی اساسی و مهم در زمینه مدیریت دانش تبدیل شده است (Sing et al., 2019). صاحب‌نظران معتقدند، تسهیم دانش موجب افزایش ارزش دانش موجود می‌شود (Nysi & Namaki, 2012) و جهت بهبود قابلیت‌های بازاریابی در اقتصاد معاصر حیاتی است و باعث بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان شده و فرایند آن را تسریع می‌کند (Seonghye et al., 2021). تجربه‌های انسانی در تسهیم دانش نهان زیربنایی بوده و عوامل مؤثر بر آن شامل تمایلات و ظرفیت افراد برای تسهیم آنچه می‌دانند و برای استفاده از آنچه آن‌ها یاد می‌گیرند است (Holste & Fields, 2010). برخی از پژوهشگران معتقدند، نتایج رفتارهای تسهیم دانش به‌طور غیرمستقیم باعث بهبود عملکرد سازمانی شده و قابلیت نوآوری را در سازمان بهبود می‌بخشد (Kuo & Young, 2008). هدف تسهیم دانش خلق دانش جدید از طریق ترکیب‌های مختلف دانش موجود یا بهره‌برداری بهتر از آن دانش در بهبود وضع موجود است (Kuranchie, 2010). تسهیم دانش می‌تواند هزینه‌های سازمان‌ها را کاهش دهد و در صورت غفلت از آن، هزینه‌های سازمان به علت تکرار تجربه‌های گذشته افزایش می‌یابد (Wang & Wang, 2010). همچنین به فعالیتی نظام‌مند، به‌منظور مبادله

دانش، اطلاعات و تجربه در میان اعضای یک گروه یا سازمان، یا فرایند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود به‌منظور حل مطلوب‌تر مسائل سازمان نسبت به گذشته اطلاق می‌شود (Young & Wo, 2008). از سوی دیگر وضعیت و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش‌ازپیش پیچیده و به‌سرعت در حال تغییر است. به‌گونه‌ای که سرعت تغییر در بیشتر سازمان‌ها به‌مراتب بیشتر از سرعت توان پاسخگویی و تطبیق آن‌هاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. به نظر اندیشمندان این عرصه، حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمان به کمک مدیریت دانش و اشتراک آن امکان‌پذیر است به‌گونه‌ای که بتوان پیوسته به خلق دانش‌های نو در سازمان دست یافت (Ramezani, 2012). امروزه دیگر همه گروه‌های کاری و علمی اذعان می‌کنند که برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند (Mu, 2015). در نتیجه دانش سازمانی هر آن چیزی است که افراد سازمان درباره فرآیندها، محصولات، خدمات، مشتریان، بازار و رقبای سازمان می‌دانند به‌طوری‌که سازمان می‌تواند از دانش ذخیره شده برای برطرف کردن طیفی از مشکلات از قبیل تولید محصول جدید، برنامه‌ریزی تبلیغات و رسیدگی به شکایات مشتری استفاده کند. مدیریت دانش همچنین موجب افزایش کارایی داخلی، هماهنگی خدمات مشتریان و سودآوری کلی می‌شود. دانش سازمانی از طریق ارائه محیط بهبودیافته برای توسعه دانش جدید و استفاده از تجربه حل مسائل، ارزش‌آفرینی می‌کند (Patma et al., 2017). لذا می‌توان، اشتراک دانش را به‌عنوان ابزاری برای دستیابی سازمان به دانش دانست که منجر به تغییر در رفتار و عملکرد سازمان شده و قابلیت‌های سازمان را برای پاسخگویی به تغییر و تحولات محیطی و خلق نوآوری افزایش می‌دهد (Zhang et al., 2019). یافته‌های پژوهش دیگری که توسط (Jalisi & Latifil, 2019) انجام شد و در این در پژوهش آن‌ها به بررسی رابطه مدیریت دانش و نوآوری در سازمان پرداختند، نشان داده است که اشتراک دانش، استفاده از دانش و نگهداری دانش به‌ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر متغیر نوآوری هستند. (Patma et al., 2017) در پژوهشی رابطه بین توانایی‌های مدیریت دانش و اشتراک آن بر نوآوری محصول را موردبررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که قابلیت زیرساخت دانش و اشتراک آن تأثیر مثبت و معنادار بر توانایی فرایندی دانش و نوآوری محصول دارد. (Sing et al., 2019) نیز در پژوهشی ارزش دانش مدیران عالی و شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش را بر نوآوری باز و عملکرد سازمانی موردبررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که ارزش دانش مدیران بالادست و شیوه‌های



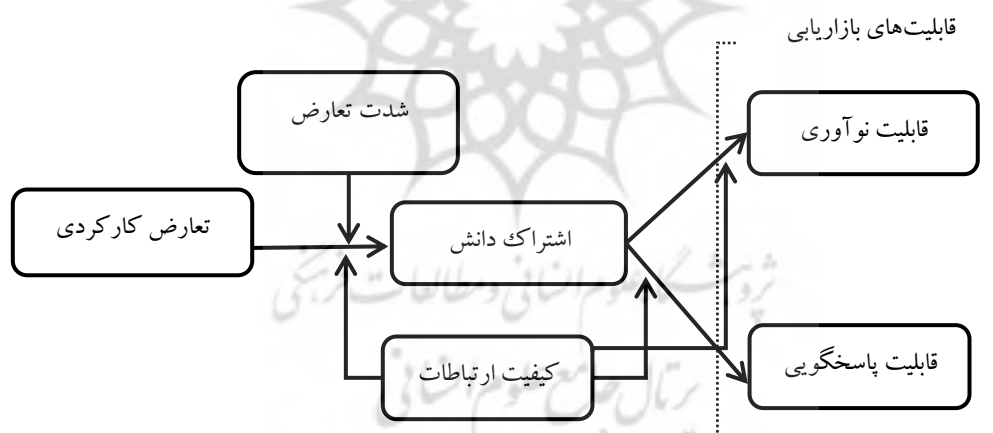
اشتراک‌گذاری دانش بر نوآوری باز تأثیر می‌گذارد و نوآوری باز به‌نوبه خود بر عملکرد سازمان و قابلیت پاسخگویی آن به تغییرات محیطی تأثیرگذار است. (Muhammed & Zaim, 2020) در پژوهشی به بررسی تأثیر اشتراک دانش همکاران و بهبود عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که هر چه قدر میزان مشارکت کارکنان در رفتار به اشتراک‌گذاری دانش با همتایان آنان افزایش یابد، تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری و مالی سازمان خواهد داشت. با توجه به مطالب ارائه‌شده، فرضیه ششم و هفتم پژوهش به‌صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ششم: اشتراک دانش بر قابلیت‌های نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه هفتم: اشتراک دانش بر قابلیت پاسخگویی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالب گفته‌شده، پژوهش حاضر از مدل مفهومی که در شکل (۱) نشان داده‌شده است پیروی می‌کند. تأثیر تعارضات کارکردی و شدت آن بر اشتراک دانش میان اعضا و کارکنان سازمان، با نقش تعدیل‌کننده کیفیت ارتباطات، بر قابلیت‌های بازاریابی در سازمان‌هایی که در زمینه خدمات فعالیت دارند از اهمیت بسزایی برخوردار است. درک روابط بین این مفاهیم و ارزشی که می‌تواند برای سازمان به لحاظ ایجاد و مزیت رقابتی از طریق قابلیت‌های نوآوری و پاسخگویی به تغییرات محیطی ایجاد نماید بسیار ارزشمند است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Tang et al., 2017)

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، بر اساس هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع تحلیل همبستگی است که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد و به‌طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان هتل درویشی مشهد به تعداد ۳۳۵ نفر تشکیل داد و ۱۷۹ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده به عمل آمد، برای متغیر شدت تعارض کارکردی، پرسشنامه آماسون (۱۹۹۶)، تعارض کارکردی روثاس و همکاران (۱۹۹۷)، توماس و اشمیت (۱۹۷۶)، اشتراک دانش وو و لین (۲۰۱۳)، قابلیت نوآوری موی و فارمباخ (۲۰۱۲)، قابلیت پاسخگویی گو و همکاران (۲۰۰۸) و کیفیت ارتباطات کراسبی و همکاران (۱۹۹۰) استفاده شده است. برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و ظاهری پرسشنامه، ویرایش اولیه آن مورد بررسی اساتید و متخصصان در این حوزه قرار گرفت و با توجه به نظرات و پیشنهادهای آنان اصلاحات لازم بر روی سنجش‌ها انجام شد و پس از تأیید مورد استفاده قرار گرفت. در پایان برای سنجش و مدل‌سازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. برای برازش و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌های ساختاری، از روش حداقل مربعات جزئی و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیر نرمال است. بررسی برازش مدل، در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام شد که در بخش تحلیل داده‌ها بررسی و توضیح داده می‌شود.

### تحلیل داده‌ها

#### برازش مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. برای سنجش پایایی مدل به بررسی پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ پرداخته شده است. روایی پرسشنامه نیز توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (Mohsenin & Esfidani, 2015). مقدار AVE مربوط به سازه‌های مدل و نتایج پایایی‌ها در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): روایی و پایایی پرسشنامه به تفکیک هر متغیر

متغیر	روایی همگرا AVE	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی
تعارض کارکردی	۰/۵۸۷	۰/۷۰	۰/۸۰۳
تناوب تعارض	۰/۶۶۶	۰/۷۴۲	۰/۸۵۴
اشتراک دانش	۰/۶۶۱	۰/۸۹۷	۰/۹۲۱
کیفیت رابطه	۰/۵۲۲	۰/۸۸۲	۰/۹۰۶
قابلیت نوآوری	۰/۶۶۱	۰/۸۲۷	۰/۸۸۶
قابلیت پاسخگویی	۰/۷۰۷	۰/۷۸۷	۰/۸۷۸

همان‌طور که در جدول (۱) مشخص است، همه متغیرها از پایایی بالایی در مدل برخوردارند. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ است. در نتیجه، نتایج پژوهش حاضر در مورد این دو معیار، برازش مناسب مدل را تأیید می‌کند همچنین با توجه به جدول (۱)، AVE همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ (Fornell & Larcker, 1981) بوده و در نتیجه روایی همگرای مدل و مناسب بودن برازش مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. در قسمت روایی واگرا، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود (Davari & Rezazadeh, 2013). نتایج روایی واگرا در جدول (۲) آمده است.

جدول (۲): همبستگی میان متغیرها و مقادیر AVE

متغیر	اشتراک دانش	تعارض کارکردی	شدت تعارض	قابلیت نوآوری	قابلیت پاسخگویی	کیفیت ارتباطات
اشتراک دانش	۰/۸۱۳					
تعارض کارکردی	۰/۴۰۱	۰/۷۶۶				
شدت تعارض	۰/۱۲۰	۰/۵۲۰	۰/۸۱۶			
قابلیت نوآوری	۰/۴۸۰	۰/۳۴۶	۰/۱۴۸	۰/۸۱۳		
قابلیت پاسخگویی	۰/۴۰۳	۰/۳۸۰	۰/۱۷۳	۰/۴۵۱	۰/۸۴۱	
کیفیت ارتباطات	۰/۳۵۴	۰/۳۶۳	۰/۱۸۳	۰/۲۸۸	۰/۴۲۴	۰/۷۲۳

همان‌گونه که از جدول (۲) برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مشخص هست، مقدار جذر AVE متغیرها در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

### برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش PLS در این پژوهش از ضرایب R Squares یا R2 و معیار Q2 استفاده می‌شود. R2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد و هرچه بالاتر باشد مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی است. Q2 معیاری است که توسط استون و گیز (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل توسط این معیار سنجیده می‌شود. مقادیر ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای تعیین قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون‌زای مربوط به آن است (Davari & Rezazadeh, 2013). مقادیر R2 و Q2 برای سازه‌های مدل در جدول (۴) آمده است.

جدول (۴): شاخص‌های R2 و Q2

متغیر	شاخص اشتراک (Communality) Q2= 1-SSE/SSO	ضریب تعیین R2
تعارض کارکردی	۰/۲۴۵	-
شدت تعارض	۰/۳۳۴	-
اشتراک دانش	۰/۵۰۹	۰/۲۵۴
کیفیت رابطه	۰/۳۶۹	-
قابلیت نوآوری	۰/۴۲۴	۰/۲۸۶
قابلیت پاسخگویی	۰/۳۹۷	۰/۲۹۲

هرچه مقادیر R2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. با توجه به جدول (۴)، مناسب بودن برازش قوی مدل ساختاری تأیید می‌شود. هرچه مقادیر Q2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از قدرت پیش‌بینی بهتر دارد. با توجه به جدول (۴) و

مقادیر به دست آمده برای سازه‌های مدل می‌توان گفت که برازش قوی مدل ساختاری پژوهش بار دیگر تأیید می‌شود.

### برازش کلی مدل

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی از طریق معیار GOF که توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴)، ارائه شده است، استفاده می‌شود (Tenenhaus, Amato & Vinizi, 2004). این معیار از طریق رابطه (۱) محاسبه می‌گردد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

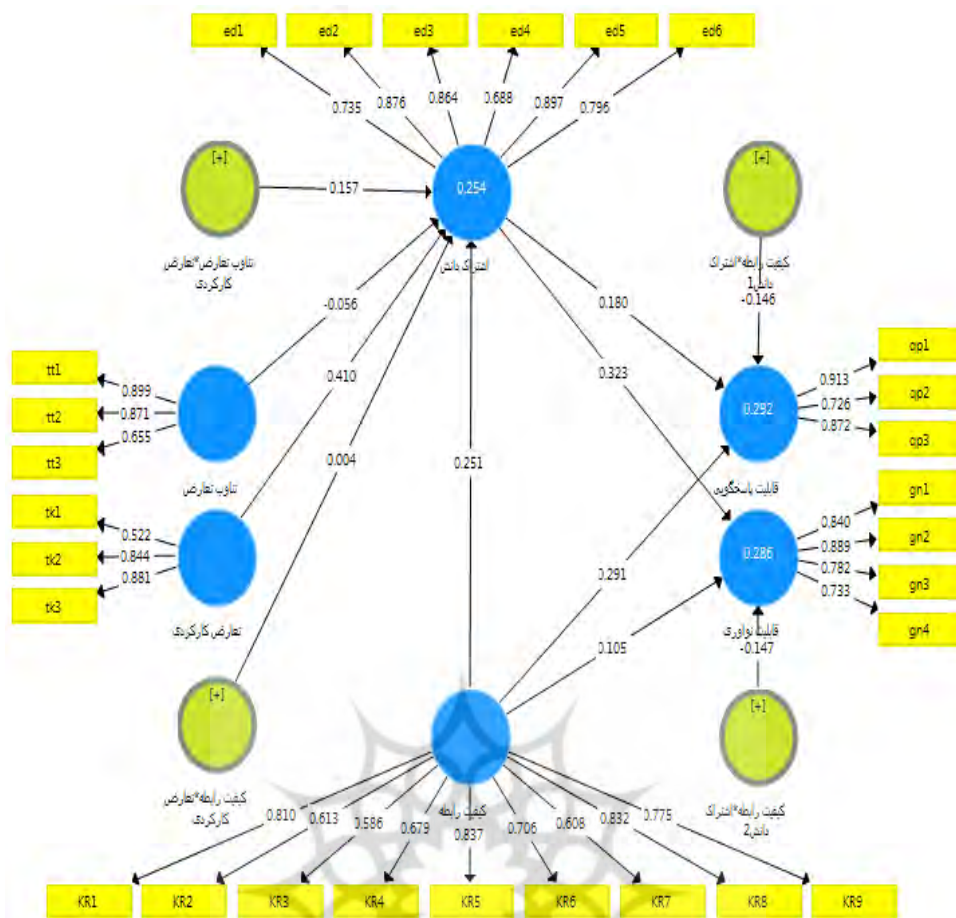
به طوری که communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه هست و  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. مقدار GOF مدل عبارت است از:

$$GOF = \sqrt{0/379 \times 0/277} = 0/324$$

با توجه به سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. مقدار به دست آمده ۰/۳۲۴ برای GOF نشان از برازش کلی قوی برای مدل دارد (Wetzels, Odekerken-Schroder & Van oppen, 2009).

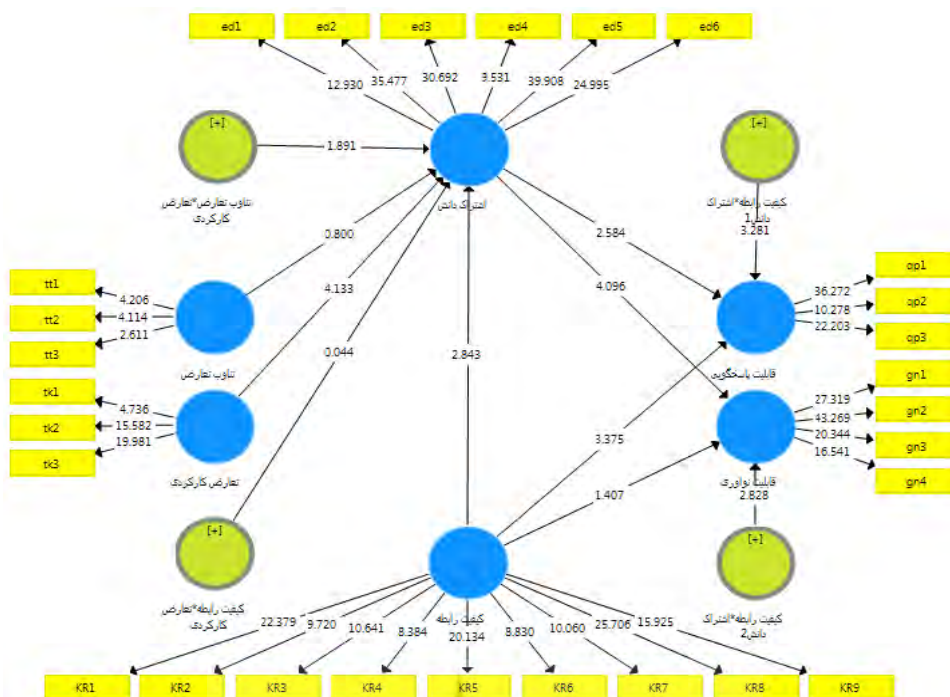
### آزمون فرضیه‌های پژوهش

الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS نشان می‌دهد که پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخت و به یافته‌های پژوهش رسید. هنگامی که مقادیر ضریب مسیر (t)، در بازه بیشتر از ۱/۹۶ مثبت باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (Vinizi, Trinchera & Amato, 2010). ضرایب معناداری و ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌های مدل در شکل (۲) و (۳) آمده است.



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی



شکل (۳): مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب

با توجه به مقدار ضریب معناداری و ضرایب استاندارد شده به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول (۵): نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
پذیرش	۴/۱۳	۰/۴۱	تعارض کارکردی ← اشتراک دانش
عدم پذیرش	۱/۸۹۱	۰/۱۵۷	تعارض کارکردی ← اشتراک دانش (شدت تعارض تعدیلگر)
عدم پذیرش	۰/۰۴۴	۰/۰۰۴	تعارض کارکردی ← اشتراک دانش (کیفیت ارتباطات تعدیلگر)
پذیرش	۲/۵۸۴	۰/۱۸	اشتراک دانش ← قابلیت پاسخگویی
پذیرش	۴/۰۹۶	۰/۳۲۳	اشتراک دانش ← قابلیت نوآوری
پذیرش	۲/۰۱۳	۰/۱۴۴	اشتراک دانش ← قابلیت پاسخگویی (کیفیت ارتباطات تعدیلگر)
پذیرش	۵/۳۵۰	۰/۶۴۶	اشتراک دانش ← قابلیت نوآوری (کیفیت ارتباطات تعدیلگر)

### بحث و نتیجه

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر تعارض کارکردی و اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی با نقش تعدیلگری کیفیت ارتباطات در هتل درویشی شهر مشهد بوده است. همان‌گونه که در یافته‌های پژوهش مشخص گردید، تعارض کارکردی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتراک دانش بین کارکنان هتل درویشی مشهد دارد که این یافته همسو با نتایج تانگ و همکاران (۲۰۱۷) و چن و همکاران (۲۰۱۱) بوده است. مادامی که کارکنان برای انجام وظایف به یکدیگر وابسته باشند، تعارض در کار ایجاد خواهد شد که این امر آنان را وادار به برقراری ارتباط و سپس انتقال تجربیات و مشکلات موجود به یکدیگر خواهد کرد که این امر منجر به افزایش سطح اشتراک دانش خواهد شد. به بیانی دیگر می‌توان گفت، چنانچه مدیران هتل در جهت رفع موانع اشتراک دانش و تسهیل درک بهتر قوانین و مقررات برای فهم آسان و در نتیجه اشتراک سطح دانش موردنیاز کارکنان عمل نمایند، تعارضات غیر کارکردی کاهش یافته و زمینه اشتراک دانش بهتری فراهم می‌گردد. توجه به افزایش روحیه تعهد و وفاداری کارکنان به هتل توسط مدیران موجب توجه بیشتر کارکنان به پیامدهای رفتاری آنان در محیط کار خواهد شد، به طوری که کارکنان تأثیر عملکرد خود بر وظایف دیگر کارکنان را در نظر گرفته و بدین ترتیب دانش، تجربه و تخصص خود را در هنگام بروز تعارضات با دیگران به اشتراک می‌گذارند. از این رو به منظور به حداقل رساندن تعارضات و تبدیل آن به مباحث اثربخش، شایسته است مدیریت این سازمان خدماتی، سازوکار لازم جهت انجام فعالیت‌های گروهی را در بین کارکنان ایجاد کند و در این راستا برای انجام فعالیت‌های تیمی، در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان ارزش بیشتری نسبت به فعالیت‌های فردی اختصاص دهند. یکی از عواملی که می‌تواند تعارض اثربخش را در جامعه مورد مطالعه ایجاد کند، جابجایی کارکنان در مشاغل مختلف برحسب توانمندی‌های فردی است تا از این طریق آنان با وظایف بخش‌های مختلف آشنا و در موقعیت‌های مختلف قرار گیرند. این امر نه تنها می‌تواند نشاط بیشتری را به همراه آورد، بلکه از یکنواختی شغلی که گاه موجب بدخلقی در روابط با دیگر کارکنان و کاهش بهره‌وری می‌شود جلوگیری می‌کند. مدیران باید به این نکته توجه کنند که تقویت حس همدلی هنگام بروز تعارض منجر به بهبود سطح دانش و اشتراک دانش خواهد شد. از طرفی دیگر، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، اثر تعدیلگری شدت تعارض بر رابطه بین تعارض کارکردی و اشتراک دانش بین کارکنان هتل درویشی مشهد تأیید نشد. این یافته از نتایج تانگ و همکاران (۲۰۱۷) حمایت نمی‌کند. سفری و همکاران (۲۰۱۵) بیان کردند که بین مدیریت دانش و تعارض سازمانی همبستگی منفی وجود دارد. عدم تأیید این فرضیه را شاید بتوان به دلیل تفاوت در جامعه آماری این پژوهش با پژوهش (Tang et al., 2017) دانست. باین حال شدت در تعارض



را زمانی می‌توان متصور نمود که کارکنان در جو رقابتی درون‌سازمانی مخرب در حال کار هستند و مدیریت امکان کنترل فضای تعارض را ندارد. لذا در صورتی که مدیران امکان تعامل کارکنان درگیر در تعارض را با خود ایجاد نمایند، شدت تعارضات در بین کارکنان کاهش پیدا می‌کند. علاوه بر این عدم شفافیت و دو پهلو بودن قوانین و دستورالعمل‌ها می‌تواند موجبات شدت تعارضات را به وجود آورد که این مهم نیازمند بازنگری در آئین‌نامه‌ها و ابهام‌زدایی از فرایندهای کاری است. باین حال به‌منظور کاهش شدت تعارضات بین کارکنان می‌توان شخصیت‌های اخلاقی در هتل را شناسایی و مورد تقدیر قرار داد تا بدین ترتیب اخلاق محوری به‌عنوان یک ارزش شناخته شود و تعارضات مخرب کاهش یابد. طبق یافته‌های پژوهش حاضر، نقش تعدیلگری کیفیت ارتباطات بر رابطه بین تعارض کارکردی بر اشتراک دانش مورد تأیید قرار نگرفت. این یافته با نتایج تانگ و همکاران (۲۰۱۷) همراستایی ندارد. به بیانی دیگر اشتراک دانش در بین کارکنان در هنگام بروز تعارضات کارکردی انجام خواهد گرفت حتی اگر نحوه ارتباطات کارکنان با یکدیگر از کیفیت بالایی برخوردار نباشد. کیفیت ارتباطات بین کارکنان شاخصی مهم در صنایع خدماتی مانند هتلداری است و از این رو مدیران هتل، می‌بایست جوی اخلاقی، دوستانه و مبتنی بر همکاری ایجاد و در مقابل می‌بایست آنچه منجر به جو رقابتی مضر و غیراخلاقی را می‌شود را منع نماید تا از این طریق افزایش همبستگی در بین کارکنان محقق شده و منجر به بهبود کیفیت ارتباطات اثربخش گردد. از طرفی دیگر طبق یافته‌های پژوهش حاضر، اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت پاسخگویی بین کارکنان هتل درویشی مشهود دارد که این یافته، با نتایج احسان‌فر و گروسی (۲۰۱۶) و تانگ و همکاران (۲۰۱۷) همراستایی دارد. این یافته نشان می‌دهد مادامی که کارکنان دانش و تخصص خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، توانمندی هتل در پاسخگویی به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان افزایش خواهد یافت و این امر بهبود سطح عملکرد رقابتی را در مقایسه با سایرین به همراه دارد. لذا به مدیران هتل توصیه می‌شود جهت ایجاد این مزیت رقابتی بستر لازم جهت اشتراک دانش و اطلاعات را بین کارکنان در سطوح مختلف فراهم کنند. مشوق‌های دانشی امری مهم در اشتراک دانش است، از این رو ضروری است به رفتار اشتراک دانش کارکنان واکنش نشان داده شود و کارکنانی که بیشترین دانش مؤثر را در پایگاه‌های دانشی مستند نموده‌اند، تشویق و تقدیر شوند. به‌منظور دستیابی به نظام مدیریت دانش اثربخش، مدیران و سرپرستان نقش کلیدی دارند و در حقیقت آنان می‌بایست نخستین افرادی باشند که در فرایند اشتراک دانش ورود پیدا می‌کنند تا از این طریق انگیزه اشتراک دانش بین کارکنان تقویت شود. فناوری اطلاعات امری مهم در اشتراک دانش و به‌طور کلی اشتراک دانش است. لذا به‌منظور استقرار نظام

مدیریت دانش ضروری است در زمینه برنامه‌ریزی و تهیه ابزارهای فن‌آوری اطلاعات سرمایه‌گذاری و زیرساخت‌های لازم جهت مستند کردن دانش و تجربیات کارکنان تهیه تا امکان دسترسی به دانش آنان در هر لحظه میسر باشد. طبق یافته‌های دیگری از پژوهش حاضر، اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت نوآوری بین کارکنان هتل درویشی مشهد دارد. این یافته با نتایج لطیفی جلیسه و همکاران (۲۰۱۹)، رمضانیان و همکاران (۲۰۱۹)، سینگه و همکاران (۲۰۱۹)، مارکوویکو و باقرزاده (۲۰۱۸)، میرکمالی و همکاران (۲۰۱۸) و پاتما و همکاران (۲۰۱۷) همراستایی دارد. این یافته نشان می‌دهد، با افزایش تبادل اطلاعات، تجربیات و دانش و تخصص بین کارکنان، افق‌های جدیدی در ارائه خدمات متمایز پیش روی هتل قرار خواهد گرفت که این امر سطح نوآوری هتل را در ارائه خدمات با کیفیت در مقایسه با سایر هتل‌ها افزایش خواهد داد. با توجه به اینکه مبحث مدیریت دانش موضوعی نو و نا آشنا برای برخی کارکنان می‌باشد، ضروری است کارگاه‌هایی در این زمینه برای آشنایی کارکنان با نتایج اشتراک دانش و نیز نحوه مستند کردن دانش کارکنان در هتل برگزار شود. به‌منظور اشتراک مؤثرتر دانش ضروری است سازوکاری فراهم شود تا افراد دانش و تجربیات خود را به‌طور مستند از طریق ابزارهایی مانند پست الکترونیک و یا شبکه‌های اجتماعی که به‌راحتی در دسترس قرار دارد ذخیره‌سازی کنند. جهت توسعه اشتراک دانش می‌بایست آن را در فرهنگ سازمان جایگذاری نمود و در حقیقت از آن به‌عنوان یک ارزش یاد کرد. لذا می‌بایست اشتراک دانش به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان شناخته‌شده و تشویق یا تنبیه کارکنان چه در زمینه مادی و چه معنوی بر اساس آن نیز صورت پذیرد. طبق یافته دیگری از پژوهش حاضر، کیفیت ارتباطات، تأثیر اشتراک دانش بر قابلیت پاسخگویی بین کارکنان هتل درویشی مشهد را تعدیل می‌کند که با نتایج تانگ و همکاران (۲۰۱۷)، همراستایی دارد. از این‌رو هنگامی که مدیران هتل سازوکار اشتراک دانش را بین کارکنان فراهم نمایند، افزایش سطح کیفیت ارتباطات در بین کارکنان، آنان را به حفظ شرایط موجود وامی‌دارد که این امر توان پاسخگویی هتل به همسویی با تغییرات محیطی را افزایش می‌دهد. همچنین، توصیه می‌گردد به‌منظور بهبود کیفیت ارتباطات در هتل، تهیه منشور اخلاقی در اولویت قرار گیرد و تلاش برای اجرا و التزام به آن صورت گیرد. ایجاد روابط دوستانه در بین کارکنان یکی دیگر از عواملی است که هتل می‌تواند با ایجاد موقعیت‌هایی مانند برگزاری جشن‌ها و اردوهای تفریحی به تقویت روابط کارکنان کمک نماید. یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های کیفیت بالا در ارتباطات سطح اعتماد طرفین به یکدیگر می‌باشد. بر این اساس اگر فرد نسبت به همکاران خود و یا مدیران هتل اطمینان به خیرخواهی از سوی آنان داشته باشد ارتباطات مؤثرتری

در بین آنان شکل خواهد گرفت. از این رو ضروری است تا هتل نسبت به بهبود فضای روابط کاری و همچنین عدم تبعیض و رعایت عدالت در برابر کارکنان توجه کامل را مبذول نماید. بر اساس یافته دیگری از نتایج پژوهش حاضر، کیفیت ارتباطات، تأثیر اشتراک دانش بر قابلیت نوآوری بین کارکنان هتل درویشی مشهد را تعدیل می‌کند. این یافته از پژوهش با نتایج تانگ و همکاران (۲۰۱۷) همراستا است. طبق این یافته از پژوهش، هنگامی که جو رقابتی مناسب بین کارکنان وجود داشته باشد و کارکنان دارای ارتباطات خوبی با یکدیگر باشند، اشتراک دانش به میزان قابل توجهی در سطوح مختلف ساختار هتل جریان داشته و این امر منجر به افزایش نوآوری خواهد شد. بها دادن و قدر دانی کردن مدیران، از کارکنانی که شاخص در رعایت ارزش‌های اخلاقی در ارتباطات یا کارکنان هستند، می‌تواند رعایت ارزش‌های اخلاقی را در محیط کاری نهادینه نماید. یکی دیگر از مهمترین ابعاد کیفیت ارتباطات، نحوه برخورد مدیران ارشد با پرسنل می‌باشد که می‌بایست مورد توجه مدیران واقع گردد، زیرا کارکنان سبک ارتباطی و احترامی را که مدیران نسبت به کارکنان ابراز می‌نمایند، درک نموده و به‌عنوان یک ارزش اخلاقی ملاک رفتار خود قرار خواهند داد. به‌منظور بهبود سطح تعامل کارکنان با یکدیگر، ضروری است عدالت سازمانی در ابعاد مختلف مورد توجه جدی سازمان قرار گیرد تا موجب ایجاد رفتارهای خصمانه در بین کارکنان فراهم نشود.

#### پیشنهادها برای تحقیقات آتی

به‌منظور دستیابی به نتایج دقیق‌تر پیشنهاد می‌گردد محققان آینده عوامل بازدارنده اشتراک دانش را در سطح مدیران و کارکنان در هتل‌ها مورد بررسی قرار دهند. همچنین پژوهش در جامعه آماری بزرگ‌تر و با در نظر گرفتن متغیرهایی مانند سن و جنسیت، جو و فرهنگ سازمانی و حمایت‌های مدیریتی به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر و یا متغیرهایی مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی و انگیزش به‌عنوان متغیرهای میانجی، روابط موجود در مدل مفهومی پژوهش را مورد تعدیل و مداخله قرار داده و بررسی نمایند.

#### References

- Akram, T.; Lei, S.; Hussain, S. T.; Haidar, M. J., & Akram, M. W. J. F. B. J. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? a case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Furter Business Journal*, 2(2), 116-126.
- Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233.

Brown, J. R.; Lusch, R. F., & Smith, L. P. (1991). Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21(6), 15–26.

Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: do the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.

Chang, W.; Park, J. E. & Chaiy, S. (2009). How does CRM technology transform into organizational performance? a mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855.

Chen, G.; Sharma, P. N.; Edinger, S. K.; Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.

Chatar Anbarin, N. (2015). *The relationship between work-family conflict and organizational commitment or job satisfaction*, Tehran: master thesis in transformation management, Allameh Tabatabaei university of management and accounting. (in Persian)

Chen, Z. J.; Zhang, X., & Vogel, D. (2011). Exploring the underlying processes between conflict and knowledge sharing: a work engagement perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1005-1033.

Corn, S. (2018). *Superiors' conflict management behaviors and its relationship to their level of communicative competence*. a thesis presented to the graduate faculty of the university of Akron.

De Bruin, L.; Roberts-Lombard. M., & De Meyer-Heydenrych. C. (2020). Internal marketing service quality and perceived customer satisfaction. *Journal of Islamic Marketing*.

De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.

De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309–328.

Demching, B. (2020). *A holistic conceptual model of organizational knowledge management maturity of finance and economics*, ulananbaatar, monogolia, DOI: 1034190KM-20. 089.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

Ehsanfar, G., & Grossi, E. (2016). The effect of customer knowledge on organizational performance with regard to the role of customer relationship management and marketing capabilities in insurance companies. *Insurance Research Journal*, 31(4), 49-72. (in Persian)

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39, 29-50.

Forster, N. (2005). *Maximum performance*, Edward Elgar Cheltenham, UK.

Gu, F. F.; Hung, K., & Tse, D. K. (2008). When does Guanxi matter? issues of capitalization and its dark sides. *Journal of Marketing*, 72(4), 12–28.

Hameed, W. U.; Nisar, Q. A, & Wu, H. C. (2021). Relationship between external knowledge, internal innovation, firm open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistan hotel industry. *International Journal of Hospitality management*, 92,102745.

Henseler, J.; Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances In International Marketing*, 20, 277-319.

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.

Hu, G.; Sher, W., & Pheng, S. L. (2017). Factor affecting effective communication between building client and maintenance contractor. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 240-251.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 530–557.

Kasl, E.; Marsick, V. J., & Dechant, K. (1997). Teams as learners: a research-based model of team learning. *Journal of Applied Behavior Science*, 33(2), 227–246.

Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success*. New York, NY: Oxford University Press.

Krasnikov A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing research and development and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.

Kuranchie, F. K. (2010). *The effect of customer relationship marketing on customer retention in the Ghanaian banking sector: a case of intercontinental bank Ghana limited*.

Kuo, F. Y., & Young, M. L. (2008). Predicting knowledge sharing practices through intention: a test of competing models. *Journal of Computers in Human Behavior*, 24(6), 2697-2722.

Lee, R. P.; Chen, Q.; Kim, D., & Johnson, J. L. (2008). Knowledge transfer between multinational corporations' headquarters and their subsidiaries: influences on and implications for new product outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2), 1–31.

Latifi Jaliseh, S.; Kheirandish, M., & Afsharipoor, A. (2019). Meta-analysis of the relationship between knowledge management and innovation in the organization with emphasis on the dimensions and variables of mediation. *Information Processing and Management*, 34 (4), 1668-1668. (in Persian)

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.

Loughry, M. L., & Amason, A. C. (2014). Why won't task conflict cooperate? deciphering stubborn results. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 333–358.

Markovica, S., & Bagherzadehb, M. (2018). How does breadth of external stakeholder co-creation influence innovation performance? analyzing the mediating roles of knowledge sharing and product innovation. *Journal of Business Research*, 88, 173–186.

Massey, G. R., & Dawes, P. L. (2007). The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between marketing managers and sales managers. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1118–1129.

Mele, C. (2011). Conflict and value co-creation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1377–1385.

Mirkamali, M.; Lotfi, A., & Babaei Manghari, M. M. (2018). The relationship between knowledge sharing and the tendency to organizational innovation in Amol university of new technologies. *Scientific Studies*, 4(14), 83-98. (in Persian)

Mohsenin, Sh., & Esfidani, M. R. (2014). *Structural equations based on the partial least squares approach using Smart-PLS software*. Tehran: Kind book published. (in Persian)

Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.

Mooi, E. A., & Frambach, R. T. (2012). Encouraging innovation in business relationships – a research note. *Journal of Business Research*, 65, 1025–1030.

Moroz, Q. V. (2020). Model of self-organizing knowledge representation and organizational knowledge transformation. *American Journal of Artificial Intelligence*, 1(4), 1-19.

Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.

Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Emerald Publishing Limited*, ISSN 1367-3270.

Nemeth, C., & Rogers, J. (1996). Dissent and the search for information. *British Journal of Social Psychology*, 35(1), 67–76.

Nisi, A., & Namaki, A. (2010). Investigating the relationship between knowledge dissemination (knowledge sharing) and organizational learning levels between staff of Shahid Chamran university of Ahvaz. *Journal of Educational Sciences*. (in Persian)

Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652

Patma, T. S.; Djajanto, L. & Mauludin, H. (2017). *The relationship between knowledge management capabilities and product innovation and its impact on marketing performance*, 2nd international conference on accounting, management, and economics.

Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations (4th ed.)*. New Brunswick, NJ: Transaction.

Rahim, M. A.; Zhao, J. H.; Yu, C. S.; Chan, K. W.; Kwok, W. Y.; Alves, M. G.; Lee, C. W.; Rahman, M. S.; Ferdausy, S., & Rene, V. W. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 302-326.

Ramezani, M. R.; Moradi, M., & Basakzadeh, N. (2012). The effect of knowledge sharing process and knowledge absorption ability on innovation capability. *Public Management Perspectives*, 3(11), 91-111. (in Persian)

Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 335-375.

Qammachab, N. (2015). *The mediating role of knowledge sharing on relationship between IT capability and IT support as predictors of innovation performance: an Empirical study on mobile companies in Iraq*. 3rd GLOBAL conference on business, economics, management and tourism, Rome, Italy.

Safari, M. (2015). *A study of the relationship between knowledge management and organizational conflict in Mehr Golestan data farmers company*, 7th national conference and the first international conference on knowledge management, Tehran, oil, gas and petrochemical information institute. (in Persian)



- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 335-375.
- Seonghye, L.; Hae, Y., & Jeongil, C. (2021). Service design management and organizational innovation performance. [https:// dx. Doi. Org/ su 13010004](https://dx.doi.org/su13010004).
- Singh, S. K.; Guptab, S.; Bussoc, D., & Kambojd, S. (2019). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, *open innovation and organizational performance*. (in Press).
- Sita, N.; Kumaraswamy, K., & Chitale, C. M. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development*, 31(3), 308–322.
- So, K.; King, C.; Sparks, B., & Wang, Y. (2016). Enhancing customer relationships with retail service brands: the role of customer engagement, *J. Serv. Manag.*, 27(2), 170–193.
- Singh, S. K.; Guptab, S.; Bussoc, D., & Kambojd, S. (2019). *Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance*. (in Press).
- Tenenhaus, M.; Amato, S., & Esposito Vinizi, V. (2004). A global goodness –of fit index PLS structural equation modeling. *In proceeding of XLII SIS Scientific Meeting*, 739-742.
- Thuong, P. T., & Xiaorong, F. (2017). Influence of functional conflicts on marketing in channel relationship.
- Vinizi, V. E.; Trincera, L., & Amato, S. (2010). *PLS path modeling: from foundations to resent developments and open issues for model assessment and improvement*. Handbook of partial least squares, 47-82
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Journal homepage Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.
- Wang, T.; Wu, J.; Gu, J., & Hu, L. (2020). Impact of open innovation on organizational performance in different conflict management styles: based on resource dependence theory. *Conflict Management*, 1044-4068.
- Wajda, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*.79. 102-110.

Wetzels, M.; Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33 (1), 177-195.

Wu, L. W., & Lin, J. R. (2013). Knowledge sharing and knowledge effectiveness: learning orientation and co-production in the contingency model of tacit knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(8), 672-686.

Yang, H. L., & Wu, T. C. T. (2008). Knowledge sharing in an organization. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(8), 1128-1156.

Zawislak, P. A.; Alves, A. C.; Tello-Gamarra, J. T.; Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 14-27.

Zhang, C.; Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550-566.

Zhang, C.; Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2019). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550-566.

