

## اثر توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش

هانیه آرزمجو<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۱۱

یاسر قاسمی نژاد<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۱۰

شاهین طیار<sup>۳</sup>

### چکیده

دانش، از مؤلفه‌های مهم کسب مزیت رقابتی پایدار، حفظ کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. مدیریت این دارایی ارزشمند مستلزم توجه ویژه به بهسازی توانمندسازهای سازمانی مورد نیاز آن و ایجاد انسجام و هماهنگی بین آنهاست. توانمندی‌های سازمانی می‌توانند نقشی بسیار مؤثری در تسهیل اقدامات مدیریت دانش و ایجاد فضای رقابتی در سازمان داشته باشند. از این‌رو در این مقاله نقش و تأثیر توانمندی‌های تکنولوژیک، ساختاری و فرهنگی با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش در ارتقای عملکرد رقابتی سازمان تشریح و بررسی شده است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارشناسان ستادی یک شرکت بیمه خصوصی به تعداد ۲۰۰ نفر است که از روش تمام‌شماری و ابزار پرسش‌نامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردیده است. به‌منظور آزمون فرضیات و برازش مدل تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که توانمندی فرهنگی، همبستگی مثبت و معنی‌داری با عملکرد رقابتی سازمان دارد. همچنین یافته‌های تحقیق تأثیر میانجی مدیریت دانش را تأیید می‌کند. بر این مبنای پیشنهادهایی به مدیران و پژوهشگران این سازمان ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** توانمندی‌های سازمانی، عملکرد رقابتی، مدیریت دانش، مزیت رقابتی

h\_arazmjoo@yahoo.com

۱. دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

yaserghn@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

shahintayar@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان

## ۱. مقدمه

سازمان‌های پیشرو بر این باورند که دانش سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمانی و پایه تمام مزیت‌های رقابتی است (Hitt and Ireland, 2005). دانش از منابع مهم سازمان‌ها برای رسیدن به مزیت رقابتی بوده و به دلیل پویایی ذاتی آن نیازمند مدیریت دقیق است (Massa and Testa, 2009). سازمان‌ها به کمک این منبع استراتژیک می‌توانند مزیت رقابتی مناسب را کسب و حفظ کنند. با خلق و انتشار دانش در سازمان، توان پاسخ‌گویی به شرایط متغیر دنیای کنونی افزایش می‌یابد (Choi et al., 2008).

در شرایط و فضای رقابتی کنونی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده‌اند. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمان‌ها به وجود آورده است. مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش‌های جدید به درون سیستم و از طرف دیگر با اداره مؤثر آن دانش‌ها می‌تواند مهم‌ترین عامل تغییر یک سازمان باشد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). مدیریت دانش به عنوان یک توانمندساز مهم برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی، اهمیت ویژه‌ای در چند سال اخیر پیدا کرده است (Metzler and Croft, 2005). در شرایط ناپایدار امروزی، تنها منبع قابل اتکاء برای کسب مزیت رقابتی پایدار دانش است (Nonaka, 1991) و تعامل توانمندی‌های پویا و مدیریت دانش به واسطه نقش یادگیری منجر به بهینه‌سازی عملکرد سازمان می‌گردد (Easterby-Smith and Prieto, 2008).

پیاده‌سازی و استقرار موفقیت‌آمیز نظام مدیریت دانش به درک دقیق و شفاف عواملی نیاز دارد که بر فرایند مدیریت دانش اثرگذارند. این عوامل در ادبیات مدیریت دانش به «توانمندسازها» معروف‌اند. بنابراین کلید درک موفقیت و شکست مدیریت دانش در سازمان، شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای اجرای مؤثر فرایندهای مدیریت دانش است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱). سازمان‌هایی که سطح بالایی از مدیریت دانش را داشته باشند شاهد اثر یادگیرنده‌ای در سازمان

خواهند بود که منجر به توانمندی سازمان در کاهش افزونگی اطلاعات زائد، پاسخ‌گویی به تغییر و توسعه ایده‌ها و تفکر خلاق می‌شود (Scarborough, 2003). بنابراین نیاز است علاوه بر شناسایی توانمندی‌های نظام مدیریت دانش، میزان اثرگذاری هر یک نیز شناسایی شده و با توجه به میزان اثر آنها بر موفقیت نظام مدیریت دانش در سازمان تمهیداتی برای آنها در نظر گرفته شود.

این تحقیق، بر نقش حیاتی و تعیین‌کننده توانمندی‌های تکنولوژیک، ساختاری و فرهنگی در ارتقای اثربخشی اقدامات مدیریت دانش و تأثیرشان بر عملکرد رقابتی سازمان تأکید دارد و تلاش می‌کند نقش و تأثیرات حیاتی این عوامل را در قالب مدلی جامع تشریح کند. لذا نقش توانمندی‌های سازمانی بر ارتقای عملکرد رقابتی یک شرکت بیمه خصوصی با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش در این سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت بعد از تحلیل یافته‌های تحقیق پیشنهادهای کاربردی جهت بهبود رقابت‌پذیری سازمان ارائه خواهد شد.

## ۲. بیان مسئله

بیمه از ارکان فعالیت‌های اقتصادی است که تضمین‌کننده بقای حرکت‌های اقتصادی محسوب می‌شود. بنابراین عملکرد نامناسب آن، ساختار درونی خود را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

برنامه‌های کلان توسعه کشور مانند چشم‌انداز ۱۴۰۴، برنامه توسعه اقتصادی، قانون اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی، تأثیر برنامه‌های اقتصادی بر تحول صنعت بیمه، واگذاری صنایع بزرگ دولتی به بخش غیردولتی و افزایش شدت رقابت بین شرکت‌های بیمه، سبب لزوم توسعه این صنعت شده است.

در دهه اخیر ظهور شرکت‌های بیمه خصوصی، عرصه رقابت را تنگ‌تر کرده است. بسیاری از شرکت‌های پیشین در جذب و حفظ مشتریان دچار مشکل شده‌اند و جذابیت خدمات آنها، برای کسب سهم بازار کاهش یافته است. شرکت بیمه مورد بررسی در این تحقیق به عنوان یکی از سازمان‌های فعال و رقابتی در حوزه

بیمه اقدام به پیاده‌سازی و بهره‌گیری از مدیریت دانش کرده است تا از این طریق بتواند توان رقابتی خود را در مقابل سایر رقبا بهبود بخشد.

اگر دانش همان مزیت رقابتی است که می‌تواند در شرایط فعلی منجر به بهبود رقابت‌پذیری سازمان شود، مسلم است که استفاده از چنین دارایی ارزشمندی منوط به برخورداری از توانمندی و هوشمندی خاصی است. در این جا این سؤال مطرح می‌شود که سازمان به چه طریق و با فراهم آوردن چه زیرساخت‌هایی می‌تواند از دانش موجود در سازمان بیشترین استفاده را ببرد. بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخ به سؤالات زیر است:

- آیا توانمندی‌های سازمانی تأثیری مستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد رقابتی دارند؟
- آیا توانمندی‌های سازمانی می‌توانند از طریق استقرار مؤثر نظام مدیریت دانش بر عملکرد رقابتی سازمان اثرگذار باشند؟
- آیا توانمندی‌های سازمانی تأثیری مستقیم، مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارند؟
- آیا مدیریت دانش تأثیری مستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد رقابتی سازمان دارد؟

### ۳. پیشینه تحقیق

#### ۱-۳. عملکرد رقابتی

عملکرد رقابتی بیانگر مجموعه‌ای از معیارهای مطلوب عملکرد نوآورانه، عملکرد محصول و بازاریابی فروش است (Shan and Jolly, 2012). امروزه سازمان‌ها با توجه به محیط چالشی و رقابت فزاینده، بهبود عملکرد رقابتی را به عنوان یک اصل و هدف تلقی کرده و در تلاش‌اند تا با اجرای روش‌های سیستماتیک و جستجوی بهترین روش‌ها، در دستیابی به مزیت رقابتی و پیشرفت در درازمدت موفق ظاهر شوند. عملکرد رقابتی گام اساسی در توسعه اقتصادی سازمان‌هاست (Horta and Camanho, 2014). عملکرد رقابتی خروجی مزیت رقابتی را در نظر می‌گیرد یعنی حدی که سازمان قادر به توسعه خود بیشتر از رقبا باشد (McGinnis and Vallopra, 1999). مزیت رقابتی، توانمندی تولیدکننده را در تأمین

سطح بالایی از خدمات برای مشتری ارتقاء می‌دهد که منجر به عملکرد رقابتی می‌گردد (Shepherd and Günter, 2006). براساس نظر پورتر<sup>۱</sup>، دو بعد استراتژیک «شیوه و حوزه رقابت» جهت دستیابی به عملکرد رقابتی سازمان‌ها حیاتی است. کاپلان و نورتن<sup>۲</sup>، در ارزیابی‌های عملکرد سازمان، روش کارت امتیازی متوازن را توسعه دادند که معیارهای عملکرد رقابتی در این روش بر مبنای رضایت مشتری، فرایندهای کسب‌وکار داخلی، نوآوری و یادگیری بنا نهاده شده است (Horta and Camanho, 2014).

محققانی دیگر عملکرد رقابتی سازمان را مزیت رقابتی با دورنمای ارزش و کیفیت مطرح کرده و عناصر اصلی آن را هزینه‌محوری، محصول‌محوری و خدمات‌محوری می‌دانند. مزیت رقابتی مبتنی بر هزینه، به معنای هزینه تولید پایین‌تر، قیمت تمام‌شده پایین‌تر و همچنین عرضه محصولات با قیمت پایین‌تر نسبت به رقباست. مزیت رقابتی مبتنی بر محصول، به معنای کیفیت، طراحی و سبک بهتر است. نهایتاً مزیت رقابتی مبتنی بر خدمات، انعطاف‌پذیری بالاتر محصول، قابلیت دسترسی و سرعت ارائه بالاتر محصول، قابلیت اطمینان و پشتیبانی تخصصی را در نظر می‌گیرد (Ismail et al., 2012; Gimenez and Ventura, 2002; Morgan et al., 2004).

## ۲-۳. استقرار سیستم مدیریت دانش

استقرار نظام مدیریت دانش در جریان کار سازمانی قرار دارد که برنامه‌های آن شامل توسعه دانش نوآورانه، توزیع دانش مورد نیاز، ذخیره دانش برای آینده و ایجاد زمینه کاربرد و یکپارچگی دانش در کل سازمان است (Van der Spek and Spijkervet, 1997). کیفیت استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان را سه عامل مهم سرعت، دقت و اعتبار دانش تبادل‌شده در سازمان می‌تواند تعیین کند.

سیستم مدیریت دانش در صورتی ارزشمند است که دانش تولیدشده به سرعت به بخش‌هایی از سازمان که می‌توانند بیشترین استفاده را از آن ببرند، منتقل شود تا

---

1. Porter

2. Kaplan and Norton

منجر به مزیت رقابتی در سازمان شود و افراد، اطلاعات موردنیاز را سریع‌تر کسب کرده و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند (Syed- Ikhsan and Rowland, 2004). دانش باید در زمان مناسب به فرد مناسب منتقل شود و از دقت بالایی برخوردار باشد (Alavi and Leidner, 2001). سومین بعد که باید در انتقال دانش مدنظر قرار داد، اعتبار دانش در سازمان است. داده‌ها، اطلاعات و دانش غلط، منجر به ایجاد مشکلاتی برای سازمان می‌شود و باید تلاش کرد تا میزان اشتباهات به حداقل برسد (Syed- Ikhsan and Rowland, 2004). در جدول ۱، به طور خلاصه شاخص‌ها و موارد ضروری در استقرار مؤثر نظام مدیریت دانش از دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه گردآوری شده است.

جدول ۱. شاخص‌های ضروری در پیاده‌سازی مؤثر سیستم مدیریت دانش

ردیف	محققان	شاخص‌های پیاده‌سازی مؤثر سیستم مدیریت دانش
۱	(Syed – Ikhsan and Rowland, 2004; Riege, 2005)	سرعت انتقال دانش، سهولت دسترسی به دانش سازمان، دقیق بودن و قابل اطمینان بودن دانش سازمان، اعتبار دانش در سازمان
۲	(Alavi and Leidner, 2001)	سرعت انتقال دانش، انتقال دانش در زمان مناسب به فرد مناسب، متناسب بودن دانش با اهداف سازمان
۳	(Davenport and Prusak, 1998; Nonaka and Takeuchi, 1997) (آرزمجو و خوانساری، ۱۳۸۸)؛	سرعت و سهولت دسترسی به دانش سازمان، اعتبار دانش، تناسب دانش با اهداف سازمان
۴	(Gold et al., 2001; Hoegl and Schulze, 2005)	سرعت انتقال دانش و اطلاعات بازار به داخل سازمان، دقت ذخیره دانش سازمانی، همسویی مدیریت دانش با اهداف سازمان، پاسخ‌گو بودن دانش و تکنولوژی سازمانی در قبال مشتریان و رقبا

با توجه به جدول ۱ می‌توان عواملی مانند سرعت انتقال دانش، سهولت دسترسی به دانش، قابلیت اطمینان، دقت، همسویی سیستم مدیریت دانش با اهداف سازمان را به عنوان شاخص‌های مؤثر در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش قلمداد کرد.

### ۳-۳. توانمندی‌های سازمانی و عملکرد رقابتی

توانمندی سازمانی یا دیدگاه مبتنی بر منابع به عنوان یک اولویت رقابتی در اکثر فعالیت‌های سازمان‌ها لحاظ می‌گردد (Chuang, 2004). دیدگاه مبتنی بر منابع، اهمیت منابع و توانمندی سازمانی را در رسیدن به مزیت رقابتی (به عنوان نقطه پایانی در عملکرد مطلوب) برجسته می‌سازد (Petraf, 1997). ایسنهاردت و مارتین<sup>۱</sup> و تیس و همکارانش<sup>۲</sup> بیان کرده‌اند که توانمندی‌های پویای سازمانی منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار یا عملکرد بهتر سازمان می‌گردند. توانمندی سازمانی به عنوان ظرفیت سازمان در توسعه و گسترش منابع سازمانی و متعاقباً بهبود بهره‌وری، دستیابی به اهداف استراتژیک و مزیت رقابتی نقش ویژه‌ای دارد. سازمان‌هایی که قادر به توسعه و گسترش توانمندی‌های خود در مقیاس وسیع، به صورت متمایز و تقلیدناپذیر باشند، به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد رقابتی دست خواهند یافت (Ouakouak et al., 2013). توانمندی‌های سازمانی از طریق دو دسته منابع ملموس و غیرملموس موجب تقویت عملکرد رقابتی سازمان می‌شوند (Chuang, 2004; Ismail et al., 2012). این محققین منابع ملموس را منابع فیزیکی، انسانی، مالی و تکنولوژیک و منابع غیرملموس را منابع اجتماعی، ساختار وظیفه‌ای و فرهنگی عنوان می‌کنند. در این بین آنچه اکثر صاحب‌نظران بر آن اتفاق نظر دارند، توانمندی‌های تکنولوژیک، ساختاری و فرهنگی است (Bhatt, 2002; Holsapple and Joshi, 2001; Okunoye and Karsten, 2002; Barachini, 2009). در جدول ۲ به‌طور خلاصه شاخص‌ها و عوامل تأثیرگذار بر تقویت توانمندی‌های فرهنگی، تکنولوژیک و ساختاری سازمان از دید صاحب‌نظران این حوزه جمع‌آوری گردیده است. با توجه به تحقیقات انجام شده می‌توان فرضیات زیر را بیان کرد:

- فرضیه ۱: توانمندی تکنولوژیک اثر مثبتی بر عملکرد رقابتی دارد.

- فرضیه ۲: توانمندی ساختاری اثر مثبتی بر عملکرد رقابتی دارد.

---

1. Eisenhardt and Martin, 2000

2. Teece et al., 1997

- فرضیه ۳: توانمندی فرهنگی اثر مثبتی بر عملکرد رقابتی دارد.

جدول ۲. شاخص‌های مؤثر بر تقویت توانمندی‌های تکنولوژیک، ساختاری و فرهنگی سازمان

ردیف	نوع توانمندی سازمانی	محققان	شاخص‌ها
۱	توانمندی فرهنگی	(Chang and Chuang, 2011; Alavi and Leidner, 2001; Bhatt, 2002; Holsapple and Joshi, 2001; Davenport, 1998; Riege, 2005; Barachini, 2009)	وجود محیط حمایتی در سازمان، درک اهمیت دانش از دید کارکنان، ارزش‌گذاری کارکنان بر اساس تخصص شخصی و تسهیم آن با سایر کارکنان، تشویق افراد سازمان به کار تیمی، تشویق کارکنان سازمان به کسب تجربه و دانش جدید
۲	توانمندی تکنولوژیک	(Chang and Chuang, 2011; Alavi and Leidner, 2001; Sher and Lee, 2004; Gold et al., 2001; Davenport, 1998; Davenport and Prusak, 1998; Riege, 2005)	وجود زیرساختی مناسب و امن، ارتباط کارکنان با یکدیگر از طریق تکنولوژی فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت جستجوی اطلاعات و دانش جدید، وجود سیستم‌های مدیریت اسناد و مدارک جهت ذخیره و طبقه‌بندی اطلاعات و دانش ثبت شده، اکتساب دانش داخلی، شناسایی و کسب دانش بازار و رقبا
۳	توانمندی ساختاری	(Chang and Chuang, 2011; Gold et al., 2001; Okunoye and Karsten, 2002; Easterby – Smith and Prieto, 2008; Nonaka and Takeuchi, 1997; Davenport, 1998; Syed-Ikhsan and Rowland, 2004; Riege, 2005)	وجود سازوکارهایی مانند گردش شغلی یا غنی‌سازی شغلی جهت اکتشاف دانش جدید، وجود ساختاری برای حفظ حقوق مالکیت معنوی کارکنان، وجود سیستم پرداخت پاداش جهت اشتراک دانش با افراد سازمان، شناسایی و استخراج فرایندهای تخصصی و کلیدی سازمان

#### ۴-۳. توانمندی‌های سازمانی و سیستم مدیریت دانش

توانمندی‌های سازمانی اساس تجربه‌های شخصی و اشکال ضمنی دانش (به شکل آداب و رسوم سازمانی، فرایندهای مدیریتی و اشکال ارتباطات و فرهنگ) محسوب می‌شوند (Ortega, 2010). دامغانیان و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیقات خود تأثیر



تکنولوژی اطلاعات بر اجرای مدیریت دانش را نشان داده‌اند. منوریان و همکاران (۱۳۹۱)، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه فرهنگی را در ارتقای اثربخشی اقدامات مدیریت دانش مفید و مؤثر دانسته‌اند. همچنین الوانی و همکاران (۱۳۸۶)، نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی را مهم و ضروری دانسته‌اند. این موارد، منابع ضروری در بهبود مدیریت دانش و ارتقای عملکرد رقابتی سازمان هستند. توانمندی تکنولوژیک در اثربخشی سیستم مدیریت دانش تأثیر بسزایی دارد (Sher and Lee, 2004). برای مثال، فناوری‌های هوشمند با تمرکز بر فضای رقابتی و محیط اقتصادی بزرگ‌تر، منجر به تولید دانش مؤثر در سازمان می‌شوند. فناوری‌های کاربرد دانش، سازمان را در کاربرد مؤثر دانش موجود توانا می‌سازد (Chang and Chuang, 2011). ساختار سازمانی ممکن است در خلق، اشتراک و کاربرد دانش مشوق بوده یا حالت بازدارندگی داشته باشد (Nonaka and Takeuchi, 1997; Yang and Yen, 2007). سازگاری و تناسب بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمان جهت فعال‌سازی یک فرهنگ دانش‌محور و مدیریت دانش ضروری است (Sabri, 2005). از نظر وانگ و احمد<sup>۱</sup> ساختار غیررسمی، فعالیت‌های سازمانی واقعی را بهتر به تصویر می‌کشد و تعامل پویایی را ایجاد می‌کند که گام اساسی در خلق دانش سازمانی است.

در سازمان‌های پیشرفته، توانمندی فرهنگی مهم‌ترین شاخص جهت مدیریت دانش موفق است. برای مثال گفتگو میان افراد یا گروه‌ها اغلب مبنایی برای خلق ایده‌های جدید و متعاقباً پتانسیلی برای ایجاد دانش است (Chang and Chuang, 2011). اگر در سازمان، فرهنگی مناسب وجود داشته باشد، افراد به طور طبیعی و داوطلبانه ایده‌ها و نظرات خود را در اختیار دیگران می‌گذارند، بدون اینکه آنها را مجبور به این کار کرده باشند و دانش در سازمان به جریان می‌افتد (McDermott and O'Dell, 2001). از الزامات مدیریت دانش، ایجاد و گسترش فرهنگ و جوی در سازمان است که بتواند

ارتباطات و تعاملات را جهت مبادله اطلاعات ترغیب کند (Bhatt, 2002). از سوی دیگر تکنولوژی اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی موجب شده است انتقال پیام، سریع‌تر از شیوه‌های سنتی ارتباط سازمانی صورت پذیرد، امکان ارتباط بین افرادی که از نظر جغرافیایی پراکنده هستند فراهم شود و امکان ارتباط غیر هم‌زمان افراد را نیز فراهم می‌کند. همچنین فناوری ارتباطات می‌تواند در جمع‌آوری اطلاعات صحیح، دقیق و به موقع به سازمان یاری رساند و باعث سرعت تصمیم‌گیری‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری شود (فرهنگی، ۱۳۸۳). بنابراین به‌نظر می‌رسد توانمندی تکنولوژیک، ساختاری و فرهنگی به عنوان توانمندسازهای مهم استقرار نظام مدیریت دانش مطرح باشند.

- فرضیه ۴: توانمندی تکنولوژیک تأثیر مثبتی بر استقرار سیستم مدیریت دانش دارد.

- فرضیه ۵: توانمندی ساختاری تأثیر مثبتی بر استقرار سیستم مدیریت دانش دارد.

- فرضیه ۶: توانمندی فرهنگی تأثیر مثبتی بر استقرار سیستم مدیریت دانش دارد.

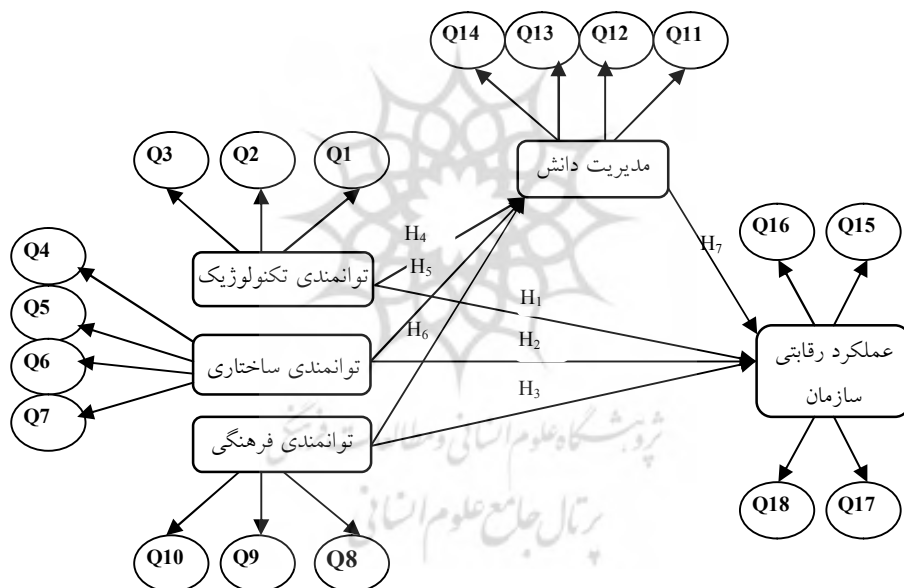
### ۳-۵. مدیریت دانش و عملکرد رقابتی

استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان و مزیت‌های ناشی از اشتراک و خلق دانش، منجر به رقابت‌پذیری سازمان می‌شود (Liu et al., 2004; Joshi et al., 2010). جهت تأثیرگذاری استراتژی‌های مدیریت دانش بر عملکرد رقابتی سازمان باید سه معیار عملکرد مالی، عملکرد فرایندی و عملکرد داخلی در ارزش‌گذاری مدیریت دانش در نظر گرفته شود (Lopez-Nicolas and Merono-Cerdan, 2011). جهت ارزیابی اثر مدیریت دانش در دستیابی به مزیت رقابتی سازمان، در تحقیقات مختلف از معیارهای متفاوتی استفاده شده است. سه عامل رهبری محصول، ارتباط قوی با مشتری و برتری عملیاتی را می‌توان به عنوان معیارهای اندازه‌گیری و سنجش مؤثر شیوه‌های مدیریت دانش در نظر گرفت که این عوامل موجب ارتقای وضعیت مالی سازمان و بهبود وضعیت رقابتی سازمان می‌شوند (Zack et al., 2009). در تحقیقی دیگر از سه معیار مالی، بازاریابی و عمومی در پیاده‌سازی مؤثر

مدیریت دانش و رسیدن به عملکرد رقابتی استفاده شده است (Alavi and Leidner, 2001).

- فرضیه ۷: استقرار مؤثر نظام مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد رقابتی دارد. همان‌طور که ذکر شد، هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با میانجی‌گری مدیریت دانش، بررسی تأثیر مستقیم توانمندی‌های سازمانی بر مدیریت دانش و بررسی رابطه مستقیم مدیریت دانش و عملکرد رقابتی سازمان است. شکل ۱، مدل مفهومی تحقیق بر مبنای ادبیات موضوع را نشان می‌دهد. جزئیات مربوط به شاخص‌های مدل در جدول ۳ آمده است:

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



جدول ۳. عنوان شاخص‌های بررسی شده در مدل تحقیق

شماره	عنوان شاخص	شماره	عنوان شاخص	شماره	عنوان شاخص
Q1	زیرساخت مناسب و امن فناوری اطلاعات	Q7	نظام جریان خدمات انگیزاننده	Q13	دقت دانش موجود در سازمان
Q2	استفاده از فناوری‌های در دسترس توسط کارکنان	Q8	جو و فرهنگ حمایتی و پویای سازمان	Q14	هم‌راستایی دانش با اهداف کلان سازمان
Q3	برخوردراری از فناوری مناسب مدیریت دانش	Q9	نهادینگی فرهنگ کار تیمی	Q15	قابلیت اطمینان و کیفیت در تحویل کالا و خدمات
Q4	غنی‌سازی شغلی	Q10	شایسته‌سالاری	Q16	سهم فروش و بازگشت مالی سرمایه
Q5	طراحی نظامی مشخص جهت استخراج دانش کلیدی سازمان	Q11	سرعت و سهولت دسترسی به دانش	Q17	بازاریابی محصولات جدید با هزینه‌ای پایین‌تر از رقبا
Q6	سازوکار مناسب حفظ حقوق مالکیت معنوی	Q12	قابل اطمینان بودن دانش موجود	Q18	اتصال پایدار و قوی با مشتریان

#### ۴. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. همچنین از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. در این تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات مسیری- ساختاری<sup>۱</sup> با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> برای آزمون فرضیات و برازش مدل استفاده شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری یکی از انواع روش‌های آماری جهت بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل می‌باشد. همچنین از مزیت‌های رویکرد PLS عدم نیاز به حجم بالای نمونه در پژوهش‌هاست. درحالی‌که روش‌های پیشین (نسل اول) به‌خاطر دو مشکل عمده عدم همگرایی و ارائه راه‌حل‌های نامناسب، احتیاج به تعداد نمونه بالا برای اجرای صحیح مدل‌های معادلات ساختاری داشتند، عدم حساسیت PLS به حجم نمونه تا آنجاست که حتی تعداد نمونه می‌تواند کمتر از تعداد کل متغیرهای پژوهش باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بدین ترتیب، به منظور آزمون فرضیات و تخمین مدل از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده می‌شود.

1. Path.Structural Modeling
2. Partial Least Squares (PLS)

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارشناسان ستادی یکی از شرکت‌های بیمه خصوصی به حجم ۲۰۰ نفر است. به علت محدود بودن جامعه آماری، برای مطالعه جامعه از روش سرشماری استفاده گردید. پرسش‌نامه‌ها به این تعداد بین افراد انتخاب‌شده توزیع و از این تعداد ۱۶۴ پرسش‌نامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت ۸۲٪ درصد).

در تحقیق حاضر از روش پیمایش<sup>۱</sup> برای گردآوری داده‌های زمینه‌ای استفاده شده است. به دلیل نبود پرسش‌نامه استاندارد در مورد موضوع مورد بحث، با توجه به تحقیقات انجام گرفته، پرسش‌نامه‌ای شامل سؤالاتی با طیف لیکرت ۵ امتیازی (از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با فرضیه‌ها و اهداف تحقیق مرتبط هستند، طراحی و توزیع شد. به منظور بررسی پایایی درونی (قابلیت اعتماد)<sup>۲</sup> پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> و پایایی مرکب<sup>۴</sup> استفاده شد. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. مزیت پایایی مرکب نسبت به آلفای کرونباخ در تعیین پایایی درونی آن است که در پایایی مرکب، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادتری دارند. همین موضوع باعث می‌شود که مقادیر پایایی مرکب معیار دقیق‌تر و مطلوب‌تری باشند. برای تعیین روایی همگرا در مدل اندازه‌گیری از واریانس متوسط استخراج شده<sup>۵</sup> استفاده شده است. واریانس متوسط استخراج شده، میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همچنین برای تعیین روایی<sup>۶</sup> پرسش‌نامه، محتوای تهیه‌شده ابتدا به تأیید اساتید خبره در موضوع تحقیق رسیده و سپس از طریق کسب نظرات مدیران ارشد اجرایی، مورد تأیید قرار گرفته

1. Survey
2. Reliability
3. Cronbach Alpha
4. Composite Reliability
5. Average Variance Extracted (AVE)
6. Validity

است. جدول ۴ تعداد گویه‌های هر سازه و نتایج تحلیل اندازه‌گیری<sup>۱</sup> شامل مقدار آلفای کرونباخ، واریانس متوسط استخراج شده و پایایی مرکب را نشان می‌دهد. مقادیر پایایی مرکب برای هر پنج سازه بیشتر از ۰/۷ است و در سطح قابل قبولی قرار دارد. مقادیر واریانس متوسط استخراج شده نیز برای ۴ سازه بزرگ‌تر از ۰/۵ است که در سطح قابل قبولی قرار دارد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱).

جدول ۴. پایایی پرسش‌نامه تحقیق

عملکرد رقابتی	مدیریت دانش	توانمندی فرهنگی	توانمندی ساختاری	توانمندی تکنولوژیک	سازه
۴	۴	۳	۴	۳	تعداد گویه
۰/۸۲	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۶۱	۰/۸۳	آلفای کرونباخ
۰/۷۵	۰/۶۶	۰/۷۷	۰/۴۷	۰/۶۶	واریانس متوسط استخراج شده
۰/۷۹	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۷۱	۰/۸۸	پایایی مرکب

## ۵. یافته‌های تحقیق

### ۱-۵. آزمون فرضیه‌ها

در این قسمت فرضیه‌های تحقیق با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> و بر اساس رویکرد مبتنی بر واریانس مورد آزمون قرار می‌گیرد. در روش‌های نسل اول (کواریانس محور) رویکرد محاسبه ضرایب، رویکرد تخمین حداکثر احتمال است و متغیرهای مشاهده شده باید از توزیع نرمال پیروی کنند. لذا برای تأیید مدل نیاز به حجم بالای نمونه است. اما در روش حداقل مربعات جزئی که مبتنی بر واریانس است و از دو مرحله اصلی بررسی برازش‌های مدل و آزمودن روابط میان سازه‌ها استفاده می‌کند؛ می‌توان از نمونه‌های کوچک و داده‌های غیر نرمال استفاده کرد. جدول ۵ تأثیر کلی<sup>۳</sup> متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. تأثیر

1. Measurement Analyze Results
2. Structural Equation Modeling (SEM)
3. Total Effect

کل شامل تأثیر مستقیم (بدون در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش) و تأثیر غیر مستقیم (با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش) است.

جدول ۵. آزمون فرضیه‌ها (اثرات کل)

نتیجه آزمون	آماره-T	خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین نمونه	نمونه اصلی	رابطه (فرضیه)
رد	۲/۷۵۱۷	۰/۰۴۷۴	۰/۰۴۷۴	-۰/۳۶۹۰	-۰/۲۰۵۶	توانمندی تکنولوژیک - عملکرد رقابتی (H <sub>1</sub> )
رد	۱۰/۳۸۴۰	۰/۰۳۳۷	۰/۰۳۳۷	-۰/۵۵۲۱	-۰/۵۶۸۵	توانمندی ساختاری - عملکرد رقابتی (H <sub>2</sub> )
تأیید	۷/۱۵۱۸	۰/۰۴۹۵	۰/۰۴۹۵	۰/۵۱۹۵	۰/۵۳۳۵	توانمندی فرهنگی - عملکرد رقابتی (H <sub>3</sub> )
تأیید	۵/۶۸۱۸	۰/۰۸۷۲	۰/۰۸۷۲	۰/۴۵۹۳	۰/۴۱۹۲	توانمندی تکنولوژیک - مدیریت دانش (H <sub>4</sub> )
رد	۱/۲۴۲۸	۰/۰۴۶۳	۰/۰۴۶۳	۰/۱۳۳۹	۰/۱۴۳۳	توانمندی ساختاری - مدیریت دانش (H <sub>5</sub> )
تأیید	۱۶/۱۵۲۶	۰/۰۱۸۱	۰/۰۱۸۱	۰/۶۷۸۲	۰/۶۹۱۱	توانمندی فرهنگی - مدیریت دانش (H <sub>6</sub> )
تأیید	۳/۹۳۴۰	۰/۱۰۸۱	۰/۱۰۸۱	۰/۳۵۶۴	۰/۳۶۵۳	مدیریت دانش - عملکرد رقابتی (H <sub>7</sub> )

همان‌طور که نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد، ضریب رابطه بین توانمندی تکنولوژیک و عملکرد رقابتی برابر  $-۰/۲۰۵۶$  و در سطح خطای  $۱\%$  معنی‌دار است<sup>۱</sup> و به معنای وجود ارتباط معکوس بین این دو متغیر است. بنابراین فرضیه اول به معنای وجود ارتباط مثبت و مستقیم بین این دو متغیر تحقیق رد می‌شود. بین توانمندی ساختاری و عملکرد رقابتی رابطه‌ای به میزان  $-۰/۵۶۸۵$  وجود دارد که در سطح خطای  $۱\%$  معنی‌دار است، بنابراین فرضیه دوم تحقیق رد می‌شود. ضریب بتای بین توانمندی فرهنگی و عملکرد رقابتی برابر با  $۰/۵۳۳۵$  بوده و در سطح خطای  $۱\%$  معنی‌دار است، بنابراین فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود. رابطه بین توانمندی تکنولوژیک و مدیریت دانش برابر با  $۰/۴۱۹۲$  بوده و در سطح خطای  $۱\%$  معنی‌دار است. لذا فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود. بین توانمندی ساختاری و مدیریت دانش رابطه‌ای برابر با  $۰/۱۴۳۳$  وجود دارد و در سطح خطای  $۱\%$  معنی‌دار نیست. ضریب رابطه بین توانمندی فرهنگی و مدیریت دانش برابر  $۰/۶۹۱۱$  و در سطح خطای  $۱\%$  معنی‌دار است و فرضیه ششم تحقیق تأیید می‌شود. نهایتاً بین مدیریت

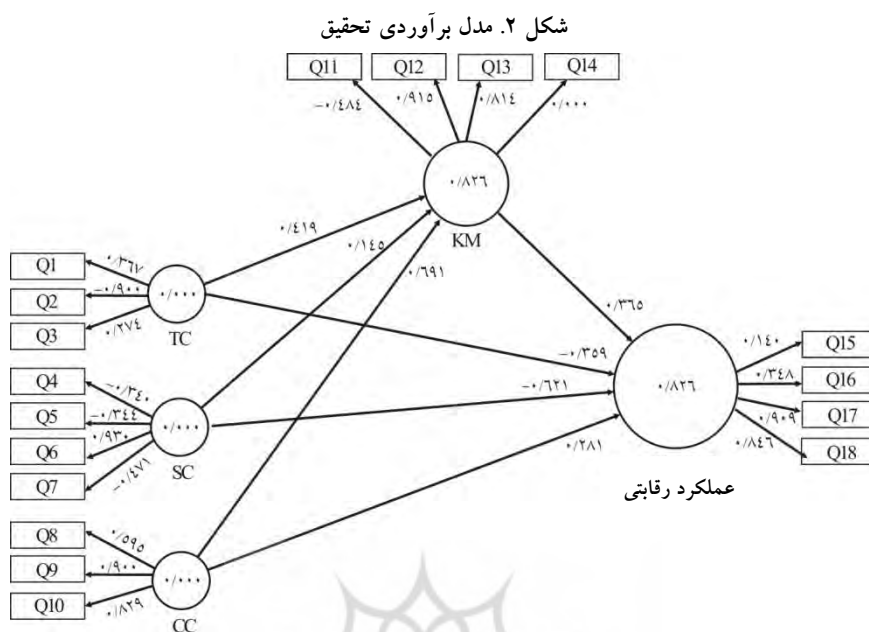
۱. برای تأیید یک فرضیه در سطح  $۹۵\%$  و  $۹۹\%$  به ترتیب حداقل  $t$  آماری معادل  $۱/۹۶$  و  $۲/۵۲$  لازم است.

دانش و عملکرد رقابتی رابطه‌ای برابر با  $0/3653$  وجود دارد و در سطح خطای  $1\%$  معنی دار است و فرضیه هفتم تحقیق تأیید می‌شود.

## ۲-۵. برازش مدل

شکل ۲، مدل برآوردی تحقیق را با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نشان می‌دهد. اعدادی که روی مسیر بین سازه‌ها با یکدیگر نمایش داده می‌شوند، ضریب مسیر نامیده می‌شوند. این اعداد بیانگر بتای استاندارد شده در رگرسیون یا ضریب همبستگی دو سازه است. اعدادی که روی مسیر بین سازه‌ها و معرف‌ها نمایش داده می‌شوند بیانگر بار عاملی معرف‌ها در تشکیل سازه است. اعداد داخل دایره نیز نشان دهنده ضریب تعیین ( $R^2$ ) سازه اصلی است و مقدار آن همیشه بین صفر و یک است. هر چه ضریب تعیین بزرگ‌تر باشد نشان می‌دهد که خط رگرسیون بهتر توانسته تغییرات متغیر وابسته را به متغیر مستقل نسبت دهد. این ضریب همچنین بیانگر توانایی مدل در توصیف یا تبیین سازه پژوهشی است. همان‌طور که شکل ۲ نشان می‌دهد ضریب مسیر بین توانمندی تکنولوژیک، توانمندی ساختاری و توانمندی فرهنگی با مدیریت دانش به ترتیب برابر  $0/419$ ،  $0/143$  و  $0/691$  است. ضریب مسیر بین توانمندی تکنولوژیک، توانمندی ساختاری و توانمندی فرهنگی با عملکرد رقابتی به ترتیب برابر  $0/359$ ،  $0/621$  و  $0/281$  است. به جز ضریب توانمندی ساختاری با مدیریت دانش بقیه ضرایب در سطح خطای  $1\%$  معنی دارند. همچنین یافته‌ها بیانگر این مطلب است که مدل برآوردی  $83\%$  تغییرات مدیریت دانش و  $83\%$  تغییرات متغیر عملکرد رقابتی را تبیین می‌کند. ضریب تعیین، معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا است. با توجه به مقادیر ضرایب تعیین، متغیرهای مدیریت دانش و عملکرد رقابتی، مقدار این ضرایب در سطح قابل قبول قرار دارد.





جدول ۶، مقدار تأثیر مستقیم، غیرمستقیم و تأثیر کل متغیرهای مستقل و وابسته را نشان می‌دهد. میزان تأثیر غیرمستقیم بین توانمندی تکنولوژیک، توانمندی ساختاری و توانمندی فرهنگی بر عملکرد رقابتی به ترتیب برابر ۰/۱۵۳، ۰/۰۵۲ و ۰/۲۵۳ است. این نتایج نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین متغیرهای توانمندی فرهنگی، تکنولوژیک و ساختاری با عملکرد رقابتی را تأیید می‌کند. نکته قابل توجه تأثیر مثبت غیرمستقیم توانمندی فرهنگی بر عملکرد رقابتی است. این یافته نشان می‌دهد توانمندی فرهنگی به عنوان هسته اصلی توانمندی‌های سازمانی در کنار مدیریت دانش، تأثیر مثبتی بر عملکرد رقابتی سازمان می‌گذارد.

جدول ۶. تأثیر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته

تأثیر کل	تأثیر غیر مستقیم (میانجی)	تأثیر مستقیم	
-۰/۲۰۶	۰/۱۵۳	-۰/۳۵۹	توانمندی تکنولوژیک- عملکرد رقابتی سازمان
-۰/۵۶۹	۰/۰۵۲	-۰/۶۲۱	توانمندی ساختاری- عملکرد رقابتی سازمان
۰/۵۳۴	۰/۲۵۳	۰/۲۸۱	توانمندی فرهنگی- عملکرد رقابتی سازمان
۰/۳۶۵	۰	۰/۳۶۵	مدیریت دانش - عملکرد رقابتی سازمان

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر به دنبال طراحی الگوی مفهومی جدیدی بود که با استفاده از داده‌ها و اطلاعات واقعی، مورد آزمون قرار گیرد و بر اساس آن به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شود. هدف این تحقیق بررسی تأثیر مستقیم و غیر مستقیم توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با میانجی‌گری مدیریت دانش، بررسی تأثیر مستقیم توانمندی‌های سازمانی بر مدیریت دانش و همچنین بررسی رابطه مستقیم مدیریت دانش و عملکرد رقابتی سازمان بود. بر مبنای ادبیات تحقیق هفت فرضیه تدوین گردید. با استفاده از داده‌های حاصل از نمونه آماری تحقیق و مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی، فرضیات تحقیق مورد آزمون قرار گرفت. در ذیل نتیجه فرضیات به بحث گذاشته و پیشنهادهای بر مبنای یافته‌های تحقیق ارائه شده است.

یافته‌های تحقیق در فرضیه اول، رابطه منفی و معنی‌داری بین دو متغیر توانمندی تکنولوژیک و عملکرد رقابتی نشان می‌دهد که یافته‌های محققانی چون جین و همکاران<sup>۱</sup>، پراجگو و الهاگر<sup>۲</sup>، گلد و همکاران<sup>۳</sup> و داونپورت و گست<sup>۴</sup> را به دلایل زیر تأیید نمی‌کند:

استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات سبب کم‌شدن ارتباطات چهره به چهره در سازمان شده است و روابط میان افراد را تا حد زیادی کاهش داده است. این مسئله می‌تواند سطح خلاقیت و روحیه کارکنان را تا حد زیادی پایین آورد (Hanly, 2013). به ویژه زمانی که هماهنگی کافی میان فناوری و ساختار سازمان وجود نداشته باشد، این مسئله پررنگ‌تر شده و می‌تواند منجر به کاهش سطح عملکرد سازمان شود. از سوی دیگر عدم آموزش کارکنان در مورد شیوه استفاده صحیح از فناوری و اجبار ایشان به استفاده از آن سبب موجی از استرس در سازمان

- 
1. Jin et al., 2014
  2. Prajogo and Olhager, 2012
  3. Gold et al., 2001
  4. Davenport and Guest, 2001

شده و می‌تواند به کاهش چشمگیر عملکرد سازمان منجر شود (Purepecha, 2005). فناوری اطلاعات تا حد زیادی می‌تواند جایگزین شیوه‌های کنترل مستقیم کارکنان باشد و به دلیل آنکه با استفاده از این ابزارها سطح کنترل به میزان زیادی بالا می‌رود، سبب القاء این حس به کارکنان شده که مدیران سازمان به ایشان اعتماد کافی ندارند و همین امر منجر به کاهش سطح وجدان کاری و اخلاقیات در سازمان شده و طبق نظر گولدر کارکنان را در مقابل سازمان قرار می‌دهد تا در چرخه باطل شیوه‌های دور زدن این کنترل‌ها از سمت ایشان و به تبع آن سخت‌تر کردن شیوه کنترل از سمت مدیران منجر شود. چنین سیستمی از ثبات لازم برخوردار نیست و سبب تشدید اختلافات می‌شود (رحمان سرشت، ۱۳۷۷). بنابراین استفاده از فناوری اطلاعات در شرایطی که بستری مناسب برای آن فراهم نباشد و زمینه فرهنگی سازمان و بلوغ کارکنان پذیرای آن نباشد، نتیجه‌ای جز کاهش عملکرد نخواهد داشت.

یافته‌های تحقیق در فرضیه دوم، حاکی از رابطه منفی و معنی‌دار بین دو متغیر توانمندی ساختاری و عملکرد رقابتی است که این نتیجه، یافته‌های محققانی چون لی و جوی<sup>۱</sup>، گلد و همکاران<sup>۲</sup> و داوونپورت و گست<sup>۳</sup> را رد می‌کند.

عدم وجود این رابطه را می‌توان چنین توجیه کرد که غنی‌سازی شغلی مستلزم آن است که کارمندان به صورت شایسته آموزش ببینند تا بتوانند از عهده دامنه وسیع‌تری از وظایف خود برآیند و ممکن است کارکنان سازمان مورد بررسی از سطح بلوغ مناسب برای تفویض اختیارات برخوردار نبودند و مورد آموزش مناسب قرار نگرفته‌اند (افجه‌ای، ۱۳۸۹). توانمندسازی هم پیامدهای مثبت و هم پیامدهای منفی برای کارکنان خواهد داشت. اگرچه افراد توانمند با وجود توانایی‌های خود اعتماد به نفس کسب می‌کنند اما آنها ناکامی فزاینده‌ای را تجربه می‌کنند و دچار تعارض در نقش می‌شوند. به این دلیل که توانمندی باعث می‌شود کارکنان

---

1. Lee and Choi, 2003

2. Gold et al., 2001

3. Davenport and Guest, 2001

مسئولیت‌های اضافی به دوش بگیرند. اگر با دید سازمانی به موضوع نگاه کنیم، کارکنانی که توانمندتر شده‌اند و مسئولیت‌ها و مهارت‌های آنان افزایش یافته، انتظار جبران خدمات بیشتری از سازمان دارند که این خود هزینه‌های سازمان را افزایش خواهد داد (Rafiq and Parvaiz, 1998).

از سوی دیگر استانداردسازی بیش از حد و برخورداری از چهارچوبی مشخص برای هر کار (از جمله ثبت دانش)، می‌تواند سرعت انجام کارها را به طور چشمگیر کاهش داده و انگیزه افراد در پیگیری امور داوطلبانه از قبیل تسهیم دانش را کاهش دهد. بنا بر یافته‌های تحقیق در شرایط فعلی سازمان، بهتر است قوانین دست‌وپاگیری در زمینه مدیریت دانش تدوین نشود تا افراد برای تسهیم دانش خود ترغیب شوند.

یافته‌های تحقیق در فرضیه سوم، رابطه بین توانمندی فرهنگی و عملکرد رقابتی را تأیید کرد. این یافته‌ها در ارتباط با بعد توانمندی فرهنگی با نتایج تحقیقات پیشین<sup>۱</sup> مطابقت دارد.

با توجه به بررسی فرضیات ۱ تا ۳، تنها توانمندی فرهنگی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد رقابتی دارد. همچنین با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل جدول ۶ توانمندی‌های سازمانی تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد رقابتی دارند و نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین متغیرهای توانمندی فرهنگی، تکنولوژیک و ساختاری با عملکرد رقابتی تأیید می‌شود. در فرضیه‌های ۴ تا ۶ یافته‌های تحقیق رابطه بین توانمندی تکنولوژیک و توانمندی فرهنگی با مدیریت دانش را تأیید کرد، اما رابطه بین توانمندی ساختاری

---

1. Gold et al., 2001; Ismail et al., 2012; Okunoye and Karsten, 2002; Ouakouak et al., 2013

و مدیریت دانش رد شد. یافته‌های تحقیق در ابعاد توانمندی تکنولوژیک و فرهنگی با نتایج تحقیق‌های پیشین<sup>۱</sup> سازگار است.

در فرضیه ۷ اثر مستقیم مدیریت دانش بر عملکرد رقابتی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد مدیریت دانش تأثیر قابل توجهی بر عملکرد رقابتی دارد. یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات پیشین<sup>۲</sup> مطابقت دارد.

### ۶-۱. پیشنهادهای کاربردی تحقیق

همان‌طور که نتایج تحقیق نشان می‌دهد توانمندی تکنولوژیک به تنهایی تأثیر چندانی بر عملکرد سازمان ندارد. بلکه این نوع توانمندی از طریق استقرار نظام مدیریت دانش موجب رقابت‌پذیری سازمان می‌گردد. توسعه زیرساخت و فناوری اطلاعات، سازمان را قادر می‌سازد تا دانش را با در نظر گرفتن فضای رقابتی و محیط اقتصادی بزرگ‌تر تولید نماید. لذا این شرکت باید یک نظام فناوری اطلاعات و زیرساخت امن و مناسب جهت تشویق افراد به تولید دانش ایجاد نماید. بنابراین وجود سیستم‌های مناسب مدیریت اسناد و مدارک جهت ذخیره و طبقه‌بندی اطلاعات و دانش ثبت شده روی زیرساخت ارتباطی مناسب و امن، برقراری ارتباط میان کارکنان از طریق فناوری اطلاعات، استفاده از ابزارها و تجهیزات ICT جهت جستجوی اطلاعات و دانش جدید، استفاده از ابزارهای ICT برای اکتساب دانش داخلی، شناسایی و کسب دانش بازار و رقبا توصیه می‌گردد.

سیستم‌های فرهنگی و گروه‌های کاری در تشویق افراد به ابراز ایده‌ها و افکار بدیع و همچنین ایجاد و انتقال دانش تأثیر بسزایی دارند. همان‌طور که نتایج تحلیل در جدول ۶ نشان می‌دهد، توانمندی فرهنگی تأثیر مثبت غیر مستقیم زیادی بر عملکرد رقابتی دارد. این بدان معنی است که توانمندی فرهنگی به عنوان هسته اصلی توانمندی‌های سازمانی

1. Gold et al., 2001; Nonaka, 1991; Alavi and Liender, 2001; Bhatt, 2002; Cheng and Chuang, 2011

2. Liu et al., 2004; Zack et al., 2009; Lopez-Nicolas, and Merono-Cerdan, 2011; Joshi et al., 2010

از طریق مدیریت دانش تأثیر مثبت شایانی بر عملکرد رقابتی این شرکت بیمه می‌گذارد. لذا پیشنهاد می‌گردد که این شرکت استراتژی‌هایی از جمله ایجاد محیط حمایتی در سازمان، ارزش‌گذاری کارکنان بر اساس تخصص شخصی و تسهیم آن با سایر کارکنان، تشویق افراد سازمان به کار تیمی و همچنین تشویق کارکنان سازمان به کسب تجربه و دانش جدید را الگو و محور فعالیت‌های خود قرار دهد. همچنین فرهنگ و جو کاری در سازمان طوری باشد که کارکنان به اهمیت دانش و لزوم کاربرد آن در سازمان پی ببرند تا زمینه و انگیزه تولید و ترویج دانش فراهم گردد.

## ۲-۶. محدودیت‌های تحقیق

هیچ تحقیقی بدون محدودیت و مانع صورت نمی‌گیرد. در این تحقیق نیز محدودیت‌هایی وجود داشته است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

– در حالت کلی، مسائل سازمانی از دیدگاه انسانی، مفاهیمی انتزاعی و ذهنی هستند. ممکن است کارکنان در پاسخ‌گویی به سؤالات پرسش‌نامه نتوانسته باشند به طور کامل از پیش‌فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند و تنها ادراکات ذهنی خود را (چه مثبت و چه منفی) به عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند.

– در بررسی وضعیت بعضی از متغیرهای سازمانی همچون ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات، صرف استفاده از ابزار پرسش‌نامه کفایت نمی‌کند و لازم است از روش‌هایی دیگر همچون مشاهده، مصاحبه با افراد مسئول و بررسی اسناد سازمانی از قبیل بودجه صرف‌شده و ابزارهای به‌کارگرفته شده، جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شود که در این تحقیق به دلیل محدودیت زمانی و عدم تمایل سازمان‌ها به ارائه اطلاعات بیشتر، تنها به داده‌های حاصل از پرسش‌نامه بسنده شد.

– برای سنجش ایدئال هریک از متغیرها باید ابعاد زیادی از مسئله مورد توجه قرار گیرد و شاخص‌های متعددی بررسی شوند، اما در این تحقیق برای جلوگیری از افزایش سؤالات پرسش‌نامه، تنها مهم‌ترین آنها لحاظ شد.

- تحقیق حاضر به دلیل محدودیت‌های زمانی و مالی تنها در یک شرکت بیمه خصوصی انجام پذیرفته و ممکن است یافته‌ها قابل تعمیم به سایر بخش‌ها نباشند.

## منابع

۱. آذر، ع.، غلامزاده، ر. و قنواتی، م.، ۱۳۹۱. مدل‌سازی مسیری- ساختاری در مدیریت. تهران: نگاه دانش، چ ۱.
۲. آرمجگو، ه. و خوانساری، ج.، ۱۳۸۸. اجراء مدیریت دانش در شرکت توانیر و نتایج حاصل از آن. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش.
۳. ابطحی، س.ح. و صلواتی، ع.، ۱۳۸۵. مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو، چ ۱.
۴. افجه‌ای، س.ع.الف.، ۱۳۸۹. مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سمت، چ ۱.
۵. الوانی، س.م.، ناطق، ت. و فراحی، م.م.، ۱۳۸۶. نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، ش ۵، صص ۳۵-۷.
۶. دامغانیان، ح.، زارعی، ع. و روزبان، ف.، ۱۳۹۲. بررسی تأثیر تکنولوژی اطلاعات بر مدیریت دانش با میانجی‌گری توانمندسازی در شرکت ملی حفاری ایران. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، (۴) ۵، صص ۱۰۲-۸۵.
۷. داوری، ع. و رضازاده، آ.، ۱۳۹۲. مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: جهاد دانشگاهی، چ ۱.
۸. رحمان سرشت، ح.، ۱۳۷۷. تئوری‌های سازمان و مدیریت، از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی، تهران: انتشارات مؤسسه فن و هنر، چ ۱.
۹. فرهنگي، ع.الف.، ۱۳۸۳. نظریه‌های ارتباطات سازمانی، تهران: رسا، چ ۱.
۱۰. قاسمی‌نژاد، ی. و شاه‌میری، ف.، ۱۳۹۲. ارائه چهارچوبی مفهومی برای انتخاب ایده‌های محصول جدید و نوآورانه، (۳۴) ۹، صص ۱۲-۲.
۱۱. منوریان، ع.، موسی‌خانی، م.، اخوان، پ. و عسگری، ن.، ۱۳۹۱. ارائه مدلی از زیرساخت انسانی- اجتماعی توانمندساز اقدامات مدیریت دانش. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، (۱۰) ۴، صص ۱۷۸-۱۵۹.

12. Alavi, M. and Leidner, D.E., 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), pp.107-136.
13. Barachini, F., 2009. Cultural and social issues for knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), pp.11-98.
14. Bhatt, G. D., 2002. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of knowledge management*, 6(1), pp.31-39.
15. Chang, T.C. and Chuang, S.H., 2011. Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems with Applications*, 38(5), pp.6170-6178.
16. Chen, C.J. and Huang, J.W., 2009. Strategic human resource practices and innovation performance—the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), pp.104-114.
17. Choi, B., Simon K.P. and Davis J.G., 2008. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complimentary theory-based approach. *Omega*, 36, pp.235-251.
18. Chuang, S.H., 2004. A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), pp.459-465.
19. Davenport, T.H., 1998. Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4).
20. Davenport, T.H. and Guest, V.G. 2001. Special issue: Knowledge management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 3-4.
21. Davenport, T.H. and Prusak, L., 1998. *Working knowledge: Managing what your organization knows*, Harvard Business School Press, Boston: MA.
22. Easterby-Smith, M. and Prieto, I.M., 2008. Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative Role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), pp.235-249.
23. Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A., 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.
24. Gimenez, C. and Ventura, A., 2002. *Supply chain management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector*, Published Working Paper, Barcelona, Spain: Universitat Pompeu Fabra' (UPF).
25. Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H., 2001. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *J. of Management Information Systems*, 18(1), pp.185-214.
26. Hanly, S., 2013, *Technology negative impact on business*, <<http://smallbusiness.chron.com/technologys-negative-impact-business-19118.html>>[Accessed 5 Sep 2013].



27. Hitt, P. and Ireland, H., 2005. *Strategic management competitiveness and globalization concept*, Thomson South Western, 6<sup>th</sup> ed.
28. Hoegl, M. and Schulze, A., 2005. How to support knowledge creation in new product development: An investigation of knowledge management methods. *European Management Journal*, 23(3), pp.263-273.
29. Holsapple, C.W. and Joshi, K.D., 2001. Organizational knowledge resources. *Decision Support Systems*, 31(1), pp.39-54.
30. Horta, I.M. and Camanho, A.S., 2014. Competitive positioning and performance assessment in the construction industry. *Expert Systems with Applications*, 41(4), pp.974-983.
31. Ismail, A.I., Rose, R.C., Uli, J. and Abdullah, H., 2012. The relationship between organizational resource, capabilities, systems and competitive advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1).
32. Jin, Y., Vonderembse, M., Ragu-Nathan, T.S. and Smith, J.T., 2014. Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 153, pp.24-34.
33. Joshi, K.D., Chi, L., Datta, A. and Han, S., 2010. Changing the competitive landscape: Continuous innovation through IT-enabled knowledge capabilities. *Information Systems Research*, 21(3), pp.472-495.
34. Lee, H. and Choi, B., 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), pp.179-228.
35. Leonard, D., 1995. *Wellspring of knowledge*, Harvard Business School Press, Boston: MA.
36. Liu, P.L., Wen, C.C. and Tsai, C.H., 2004. An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries. *Technovation*, 24(12), pp.971-977.
37. Lopez-Nico'las, C. and Merono-Cerda'n, A.L., 2011. Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), pp.502-509.
38. Massa, S. and Testa S., 2009. A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27, pp.129-141.
39. McDermott, R. and O'dell, C., 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 76-85.
40. McGinnis, M.A., and Vallopra, R.M., 1999. Purchasing and supplier involvement in process improvement: A source of competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 35(4), pp. 42-45.
41. Metzler, D. and Croft, W.B., 2005. A Markov random field model for term dependencies. *In Proceedings of the 28th Annual International*

*ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*, ACM, pp.472-479.

42. Morgan, N. A., Kaleka, A. and Katsikeas, C.S., 2004. Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68, pp.90-108.

43. Nonaka, I., 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), pp. 96-104 .

44. Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1997. The knowledge-creating company. *The Economic Impact of Knowledge*, 183.

45. Okunoye, A. and Karsten, H., 2002. Where the global needs the local: Variation in enablers in the knowledge management process. *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3).

46. Ortega, M.J.R., 2010. Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), pp.1273-1281.

47. Ouakouak, M.L., Ouedraogo, N. and Mbengue, A., 2013. The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), pp. 305-318.

48. Prahalad, C.K., 1993. *The cornerstone of competitive advantage*. [W:] Resources, Firms, and Strategies: a Reader in the Resource-based Perspective, (red.) NJ Foss.

49. Prajogo, D. and Olhager, J., 2012. Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, Information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), pp.514-522.

50. Purepecha, 2005. *The Impact of Technology on workplace stress* <<http://www.studymode.com/essays/The-Impact-Of-Technology-On-Workplace-67252.html>> [Accessed 5 June 2005].

51. Rafiq, M. and Pervaiz, K.A., 1998. A contingency model for Empowering customer-contact Services employees. *Management Decision*, 36(10), pp.683-693.

52. Riege, A., 2005. Tree-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp.18-35.

53. Sabri, H., 2005. Knowledge management in its context: Adapting structure to a knowledge creating culture. *International Journal of Commerce and Management*, 15(2), pp.113-128.

54. Scarbrough, H., 2003. Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), pp.501-516.

55. Shan, J. and Jolly, D.R., 2012. Accumulation of technological innovation capability and competitive performance: A quantitative study

- in Chinese electronic information industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(5).
56. Shepherd, C. and Günter, H., 2006. Measuring supply chain performance: Current research and future directions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), pp.242-258.
57. Sher, P.J. and Lee, V.C., 2004. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management*, 41(8), pp.933-945.
58. Syed-Ikhsan, S.O.S. and Rowland, F., 2004. Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), pp. 95-111.
59. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A., 1997. *Dynamic capabilities and strategic management*. pp. 508-509.
60. Van der, S.R. and Spijkervet, A., 1997. *Knowledge Management: Dealing intelligently with knowledge*, Knowledge management And Its Integrative Elements, eds (Liebowitz, J. & Wilcox, L.). New York: CRC Press.
61. Wang, C.L. and Ahmed, P.K., 2003. Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*, 7(1), pp. 51-62.
62. Yang, C. and Yen, H.C., 2007. A viable systems perspective to knowledge management. *Kybernetes*, 36(5/6), pp.636-651.
63. Zack, M., McKeen, J. and Singh, S., 2009. Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), pp.392-409.



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی