



## An Investigation of the Effects of Information Technology Support of Knowledge Management on Business Performance: The Mediating Role of Power Dynamics

Iman Hakimi<sup>1</sup>

### Abstract

This study is intended to investigate the effects of information technology support and knowledge management on organizational performance and competitive advantage through explaining the mediating role of dynamic capabilities. 250 standardized questionnaires were distributed among chief executive officer and senior managers of information systems of the top 50 economic companies, selected on the basis of purposive sampling method, in Iran in, July 2018. Of these, 175 questionnaires, 70 percent, were usable. Having verified the fitness, validity, and reliability of the research tools, the researcher analyzed the data through Smart PLS. The findings indicated that although information technology support only indirectly (and not directly) is able to improve the organizational performance through the development of power dynamics (with an effect intensity of 0.31), unlike knowledge management, the intensity of its effect shows a significant difference with the direct and indirect effects of knowledge management on performance (0.32). Therefore, it can be reported on the basis of the evidences that power dynamics is a mediating and significant organizational mechanism through which the benefits of knowledge management capability and information technology support turn into high performance results at large businesses. Hence, it can be argued that information technology support of knowledge management contains indirect benefits for managers of top 50 companies in Iran. This relationship shows that companies need to match information technology support with their strategic needs.

**Keywords:** IT support, knowledge management, power dynamics approach, organizational performance.

---

1. Corresponding author: assistant professor at the Faculty of Business Management & IT Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. [hakimi\\_iman@pnu.ac.ir](mailto:hakimi_iman@pnu.ac.ir)



## بررسی تأثیر پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش بر عملکرد کسب و کار، نقش میانجی قابلیت‌های پویا

ایمان حکیمی\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۲۴

### چکیده

هدف این مطالعه، بررسی آثار پشتیبانی فناوری اطلاعات و مدیریت دانش بر عملکرد و مزیت رقابتی همراه با تبیین نقش میانجی قابلیت پویا در این رابطه است. برای گردآوری داده‌ها، ۲۵۰ پرسشنامه استاندارد در تیر ماه ۱۳۹۷ بین مدیران عامل و مدیران ارشد سامانه‌های اطلاعاتی ۵۰ شرکت برتر اقتصادی ایران توزیع شد که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. از این بین، ۱۷۵ پرسشنامه قابل استفاده بود که نشاندهنده پاسخ ۷۰ درصدی است. پس از اطمینان از نیکویی برازش و پایایی و روایی ابزار تحقیق، یافته‌های تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار Smart PLS نشان داد برخلاف مدیریت دانش، هرچند پشتیبانی فناوری اطلاعات تنها به طور غیرمستقیم (و نه مستقیم) و از طریق توسعه قابلیت‌های پویا قادر به بهبود عملکرد سازمانی (با شدت تأثیر ۰/۳۱) است، شدت تأثیر آن با آثار مستقیم و غیرمستقیم مدیریت دانش بر عملکرد (۰/۳۲) اختلاف معناداری ندارد. از این رو طبق شواهد می‌توان گزارش کرد که قابلیت پویا، ساختار سازمانی میانجی‌گر و معناداری است که از طریق آن منافع قابلیت مدیریت دانش و پشتیبانی فناوری اطلاعات به نتایج عملکرد در سطح کسب و کارهای بزرگ تبدیل می‌شود؛ لذا می‌توان استدلال کرد که پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش، مزایای غیرمستقیمی برای مدیران ۵۰ شرکت برتر در ایران دارد. این ارتباط نشان می‌دهد که شرکتها باید پشتیبانی فناوری اطلاعات را با نیازهای راهبردی خود همسو کنند.

**کلیدواژه‌ها:** پشتیبانی فناوری اطلاعات؛ مدیریت دانش؛ دیدگاه قابلیت پویا؛ عملکرد سازمانی.

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی و مدیریت IT، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. hakimi\_iman@pnu.ac.ir

## مقدمه

امروزه، فناوری اطلاعات و دانش افراد، ارزشمندترین داراییهای شرکت به‌شمار می‌رود (ترولجا و باجگوریک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸)؛ به علاوه، دانش یکی از مهمترین منابع مزایای رقابتی در سازمان، و بهبود عملکرد سازمانی از طریق استفاده مؤثر از دانش، مسئله‌ای مهم در سازمانها است (کویی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)؛ اما سرمایه فکری به‌عنوان منبعی ایستا در خلأ کار نمی‌کند و مستقل از زمینه مدیریت نیست. در این راستا، مدیریت دانش باید این سرمایه را به‌عنوان منبع کاربردی خلق ارزش و عملکرد برتر شرکت، مورد هدایت قرار دهد (کابریلو و دامس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در رویارویی با رقابت جهانی، شرکتهای تولیدی باید برای انطباق با تغییرات سریع محیط، صلاحیتهای خود را بهبود دهند. مدیریت دانش از طریق ایجاد، دسترسی، ساماندهی، گسترش و استفاده از داراییهای دانشی به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان، عامل کلیدی ایجاد این صلاحیت است (وانگ، کلین و جیانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)؛ از این‌رو، بررسی چگونگی توسعه قابلیت مدیریت دانش توسط شرکت به‌منظور ایجاد و تسهیم داراییهای ناملموس به‌منظور توسعه رقابت در بازار حائز اهمیت است. در این راستا، توسعه سریع فناوری و اینترنت نیز نه تنها تغییرات محیطهای خارجی را تسریع می‌کند، بلکه فشار وارد شده بر شرکتهای را برای همسویی با روندهای بازار و تغییرات محیطی افزایش می‌دهد (تسنگ و لی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). فناوری اطلاعات به‌عنوان محرک اصلی می‌تواند همه ابعاد تجارت را در دنیای کنونی سازماندهی دوباره کند (ترولجا و باجگوریک، ۲۰۱۸)؛ با این حال تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری در پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش، این سؤال بنیادی را برای مدیریت پیش می‌آورد: "آیا ارتباط مثبتی بین پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش و عملکرد شرکت وجود دارد؟" اتخاذ فناوری اطلاعات در بسیاری از چارچوبهای مدیریت دانش

۱. Turulja & Bajgoric

۲. Cui

۳. Cabrilo & Dahms

۴. Wang, Klein & Jiang

۵. Tseng & Lee

بر این فرض مبتنی است که سازمان تولیدی از این سرمایه‌گذاری سود مستقیم خواهد برد؛ با این حال، روابط مستقیم بین سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات با عملکرد سازمانی همواره مبهم بوده است (وانگ و همکاران، ۲۰۰۷). شواهد تجربی در مورد سرمایه‌گذاریهای فناوری اطلاعات عموماً نتایج متناقضی دارد و پژوهشهای مربوط به سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش محدود است (وانگ و همکاران، ۲۰۰۷)؛ از این‌رو، تمرکز این پژوهش بر بررسی تأثیر پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش با عملکرد شرکتهای برتر در صنایع مختلف است.

از طرفی مطابق مطالعات مدیریت راهبردی، پاسخگویی مؤثر به تغییرات محیطی، بهبود عملکرد و حفظ مزیت رقابتی، مستلزم توسعه قابلیت‌های پویا<sup>۱</sup> برای ادغام و بیکربندی دوباره مهارت‌های داخلی و خارجی در واکنش به محیط کاری بسرعت در حال تغییر است (نجمی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). هر چند نقش قابلیت‌های پویا به عنوان اهرم توسعه عملکرد سازمانی در تمام سازمانها شناخته شده، اما بدرستی درک نشده است. اغلب مدیران سازمانی معتقدند که این قابلیت‌ها فقط در حوزه منابع سازمانی مطرح، و روند ایجاد آن بسیار پیچیده است (نجمی و همکاران، ۲۰۱۸). در این راستا، رشد پویایی بازار<sup>۳</sup> و رقابتهای جهانی، نگرانیهای راهبردی برای پژوهشگران و متخصصان این سؤال را به وجود آورده که چه چیزی آسان‌کننده قابلیت‌های پویاست (سینگ و راثو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)؛ بدین منظور، هر چند برخی مطالعات، نقش مدیریت دانش (تسنگ و لی، ۲۰۱۴)؛ ون ریجسن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) و پشتیبانی فناوری اطلاعات (وانگ و همکاران، ۲۰۰۷) را پیشایندهای بهبود درک عوامل توانمندساز قابلیت‌های پویا شناخته‌اند بررسی پیشینه این جریان پژوهشی از مطالعات تجربی انگشت‌شماری در این حوزه حکایت دارد (برای نمونه، دیلمقانی و نامور، ۱۳۹۵)؛ خدابی و همکاران، ۱۳۹۰؛ وانگ و همکاران، ۲۰۰۷؛ نجمی و

۱. Dynamic Capabilities

۲. Najmi et al

۳. Market Dynamism

۴. Singh & Rao

۵. Van Reijnsen et al

همکاران، ۲۰۱۸).

بنابراین در راستای رفع این خلأ در ادبیات مدیریت دانش، مطابق با نظریه قابلیت‌های پویا پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش باید به طور مستقیم و یا غیرمستقیم (از طریق قابلیت‌های پویا) بر عملکرد شرکت تأثیرگذار باشد؛ بدین منظور، تبیین وضعیت قابلیت‌های پویا و کاوش نقش آن در این ارتباط، وجه تمایز این پژوهش با مطالعات در گذشته است. همچنین به‌رغم تأکید بسیاری از محققان در مطالعات قبلی مبنی بر تأثیر قابلیت‌های IT، مدیریت دانش و قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمانی، بیشتر مطالعات صرفاً بر تأثیر جدای این قابلیت‌ها بر عملکرد سازمانی تمرکز داشته و روابط متقابل بین این سازه‌ها به طور تجربی مورد بررسی قرار نگرفته است. در این راستا، هدف پژوهش کمک به توسعه ادبیات موجود در حوزه مدیریت دانش با ایجاد الگویی مفهومی از روابط بین این سازه‌ها و آزمون معناداری روابط متقابل آنها در ۵۰ شرکت برتر ایران از لحاظ اقتصادی است؛ بدین منظور سؤال اصلی تحقیق این است: "نقش مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در توسعه قابلیت‌های پویا در راستای بهبود عملکرد سازمانی چیست؟ در ادامه مبانی نظری پژوهش و توسعه فرضیه‌ها مورد بحث قرار گرفته است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش و قابلیت‌های پویا

مدیریت دانش به عنوان توانایی شامل چهار فرایند (۱) یادگیری، فرایند اکتساب دانش (۲) خلق، فرایند تبدیل اطلاعات اصلی به دانش مفید برای حل مشکلات (۳) توزیع، فرایند گسترش دانش و (۴) اعمال دانش، فرایند اتخاذ دانش برای عرضه محصولات و خدمات، تبیین شده است (صادقی دروازه و همکاران، ۱۳۹۷). پشتیبانی فناوری اطلاعات بر قابلیت‌های فرایندی دانش تأثیر مهمی دارد؛ زیرا موجب ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش با هزینه‌های کمتری می‌شود و مؤلفه‌های کلیدی در مدیریت دانش به شمار می‌رود. فرایندهای مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات، باعث افزایش گستردگی و عمق ایجاد، ذخیره، انتقال و بهره‌برداری از دانش می‌شود و گستره

وسیعتر زیرساخت فناوری اطلاعات، قابلیت‌های قدرتمندتر فرایندهای مدیریت دانش را در پی خواهد داشت (لی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). فناوری اطلاعات، فرایندهای مدیریت دانش شرکتها مانند پایگاه‌های داده، سامانه‌های مدیریت اسناد، موتورهای جستجو، گروه‌افزار، سامانه‌های پشتیبانی تصمیم، اینترنت و مخازن داده را بهبود می‌بخشد که این امر به نوبه خود بر یادگیری و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (هندزیک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). جکسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) نرم‌افزار مدیریت دانش را در قالب پنج فرایند مدیریت دانش تقسیم کرد و سامانه‌های متناظر با آنها را در بازارهای نرم‌افزار به نمایش گذاشت (جدول ۱). به طور مشابه، مارویک<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش را براساس چهار فعالیت اصلی مدیریت دانش تقسیم‌بندی کرد (جدول ۲)؛ از این رو پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش برای آغاز و اجرای فعالیتهای مدیریت دانش ضروری است (لی و چوی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

**جدول ۱. فرایندهای مدیریت دانش و کارکردها و سامانه‌های فناوری اطلاعات متناظر**

فرایندهای مدیریت دانش	کارکردهای متناظر فناوری اطلاعات	سامانه‌های متناظر
گردآوری	جست‌وجو، ورود داده‌ها	مدیریت اسناد
ذخیره‌سازی	ارتباط دادن، شاخص‌بندی و فیلتر	مدیریت اطلاعات
برقراری ارتباط	به اشتراک‌گذاری، تصمیمات گروهی	جستجو و نمایه‌سازی
سنتر	تحلیل، خلق، بسترسازی	ارتباط و مشارکت
انتشار	انتشار، اعلان	سامانه‌های خبره

**جدول ۲. پشتیبانی متناظر فناوری اطلاعات از مدیریت دانش**

فعالیت‌های مدیریت دانش	پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش
------------------------	--

۱. Lee et al

۲. Handzic

۳. Jackson

۴. Marwick

۵. Lee & Choi

استفاده از دانش	جلسات الکترونیکی، سامانه پشتیبانی تصمیم گروهی، نرم افزار پخش پیام ایمیل <sup>۱</sup>
جست و جوی دانش	مرورگر، مخازن داده <sup>۲</sup> ، سامانه نمایه سازی پایگاه داده <sup>۳</sup>
خلق دانش	هوش مصنوعی
پشتیبانی دانش	سامانه مدیریت اسناد <sup>۴</sup>

از طرفی، مسئله اساسی در حوزه مدیریت راهبردی، چگونگی دستیابی شرکتها به مزایای رقابتی و حفظ این مزایاست. برنده‌ها در بازار جهانی، سازمانهایی هستند که مطابق با چشم‌انداز قابلیت‌های پویا از قدرت زیادی در ادغام، ساخت و پیکربندی دوباره صلاحیتها یا منابع داخلی و خارجی به منظور دستیابی به صلاحیت‌های جدید و همسویی با محیط متغیر کسب و کار در راستای پاسخگویی فوری به نیازهای بازار برخوردار باشند (وانگ و همکاران، ۲۰۰۷). قابلیت‌های پویای مبتنی بر محصول، شرکت را در خلق محصولات و روشهای جدید پاسخ به تغییر وضعیت بازار توانمند می‌سازد (هلفات، ۱۹۹۷). فرض دیدگاه مبتنی بر دانش و دیدگاه قابلیت پویا، این است که منابع دانش محور، که ساختاری اساسی را برای ساخت قابلیت‌های پویا شکل می‌دهد به عنوان پایگاه آسان‌سازی جریان دانش در فرایندهای یادگیری سازمانی عمل می‌کند (نیوس و هالر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ لین و وو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). نظریه قابلیت‌های پویا به دلیل ناتوانی نظریه مبتنی بر منابع در پاسخ به برخی پرسش‌ها از جمله اینکه چگونه برخی شرکت‌های موفق می‌توانند بموقع به تغییرات محیطی پاسخ دهند، نوآوری در محصول را به‌طور سریع و انعطاف‌پذیر انجام دهند و توان لازم مدیریتی را برای یکپارچگی و توسعه دوباره شایستگی‌های درونی و بیرونی شرکت داشته باشند، شکل گرفت (حیدری و سیدکلالی، ۱۳۹۵). در راستای این مباحث (لی و همکاران، ۲۰۱۲) دریافتند که

۱. Email Message Broadcast Software
۲. Data Warehouses
۳. Database Index System
۴. Document Management System
۵. Helfat
۶. Nieves & Haller
۷. Lin & Wu

پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش بر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش و در نهایت بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. از دیدگاه مدیریت مؤثر دانش سازمانی، ارتقای عملکرد بر همسویی موفق فناوری اطلاعات با دیگر فرایندهای کسب‌وکار استوار است (هانگ و همکاران، ۲۰۰۹). بر این اساس، می‌توان استدلال کرد که پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش، قابلیت سازمان را در کنترل مؤثرتر و کارآمدتر دانش به منظور توسعه قابلیت‌های پویا و رویارویی با محیط متغیر کسب‌وکار افزایش می‌دهد و این به نوبه خود بر عملکرد شرکت اثر می‌گذارد. بنابراین، می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد (شایان ذکر است شماره فرضیه‌ها بیانگر ترتیب طرح و تحلیل آنها در الگوی نهایی پژوهش است):

۱. پشتیبانی IT از مدیریت دانش به طور مثبتی بر قابلیت مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد.

۲. پشتیبانی IT از مدیریت دانش به طور مثبتی بر قابلیت‌های پویای سازمانی تأثیر می‌گذارد.

۳. پشتیبانی IT از مدیریت دانش به طور مثبتی بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد.

### مدیریت دانش و قابلیت‌های پویا

تسنگ و لی (۲۰۱۴) استدلال کردند که ظرفیت جذب دانش، آزادی و انعطاف‌پذیری راهبردی لازم را برای شرکتها به منظور درک روند محیط‌های خارجی به منظور تکامل و سازگاری سریع در بازار متغیر فراهم می‌کند که این امر در نهایت افزایش قابلیت‌های پویا را در پی خواهد داشت. در این راستا، دیلمقانی و نامور (۱۳۹۵) بر این باورند که سازمان باید دانش فردی را به دانش سازمانی تبدیل، و هم‌چنین در راستای حفظ فرایندهای یادگیری، تسهیم و استفاده دوباره از دانش به منظور ارتقای قابلیت‌های پویا برای سازگاری و پاسخ به محیط در حال تغییر تلاش کند. بسیاری از مطالعات بیان کردند که قابلیت پویا، توانایی سازمان برای نوآوری، ادغام، پیکربندی دوباره و آزادسازی منابع داخلی و خارجی است. این فرایندهای تحول با توان استفاده و مدیریت منابع دانش سازمانی در ارتباط است (هانگ و همکاران، ۲۰۰۹). ایسترهای اسمیت و



پری‌تو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، هم‌چنین اشاره کردند که قابلیت پویا از ساختار یادگیری شامل سه فرایند انباشت تجربه، پیوند دانش و شناسه‌گذاری دانش، ایجاد می‌شود؛ بنابراین مدیریت سازمانی و یادگیری دانش از منابع اصلی قابلیت پویا به شمار می‌رود.

شر و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) استدلال کردند که قابلیت مدیریت دانش می‌تواند به عنوان روش بهبود محصولات و فرایندها، بهبود راهبرد تصمیم‌گیری و تنظیم و احیای قابلیت‌های محوری سازمان در نظر گرفته شود که به نوبه خود عاملی کلیدی برای ایجاد و حفظ قابلیت‌های پویای سازمان به شمار می‌رود. بنابراین، اگر شرکت به توان متعالی مدیریت دانش مجهز باشد، امکان تقویت قابلیت پویای آن وجود دارد. ایریز و ویکاس<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) نیز بیان کردند که بین یادگیری الکترونیکی، مدیریت دانش و قابلیت پویا ارتباط نزدیکی وجود دارد. سازمان می‌تواند تسهیم دانش را از طریق یادگیری الکترونیکی به منظور تقویت قابلیت‌های مدیریت دانش و هم‌چنین به منظور تأثیر مثبت بر قابلیت پویا توسعه دهد. از این‌رو، قابلیت مدیریت دانش را باید منبع مهمی برای قابلیت پویای سازمانی مدنظر قرار داد. براساس این واقعیت، این تحقیق به بررسی تأثیر قابلیت مدیریت دانش به منظور تقویت قابلیت پویا می‌پردازد. از طرفی شواهد حاکی است که مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن بر عملکرد سازمانی تأثیری مثبت و مستقیم دارد (حاجی‌زاده و سرداری، ۱۳۹۷؛ ایرانبان، ۱۳۹۶؛ محمدی، ۱۳۹۶؛ یونسی‌فر و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به این مباحث، می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

۴. قابلیت مدیریت دانش بر توان پویای سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

۵. قابلیت مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

### قابلیت‌های پویا و عملکرد سازمانی

وو<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) نشان داد که قابلیت پویا متغیر مداخله‌گر کلیدی است که منابع را به عملکرد

۱. Easterby-Smith & Prieto

۲. Sher & Lee

۳. Iris & Vikas

۴. Wu

تبدیل می‌کند؛ به این معنا که اگر شرکتها بتوانند از قابلیت‌های پویای خود استفاده مؤثر کنند، امکان مدیریت منابع داخلی و خارجی برای افزایش عملکرد سازمان و دستیابی به مزیت رقابتی زیاد محتمل خواهد بود. وانگ و احمد<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نیز بیان کردند که قابلیت پویا به افزایش عملکرد شرکت کمک می‌کند بویژه زمانی که سازمان از ظرفیت توسعه و راهبرد شرکتی هماهنگی برخوردار باشد، احتمال دستیابی به عملکرد برتر شدت می‌یابد؛ در این راستا، نجمی و همکاران (۲۰۱۸) استدلال کردند که بهبود مدیریت دانش، تنها در صورتی به افزایش عملکرد سازمان می‌انجامد که قابلیت پویا نیز افزایش یابد. نتایج مطالعه آنها نشان داد که دانش سازمان از شرایط داخل یا خارج، که از طریق فرایند مدیریت دانش قابل تنظیم است، قادر به بهبود عملکرد سازمان از طریق قابلیت پویای سازمانی است. بنابراین، می‌توان گفت که قابلیت پویا به دلیل ارائه دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب، و همچنین تشویق تسهیم دانش به منظور دستیابی به اهداف سازمانی و در نهایت افزایش عملکرد عاملی حیاتی برای سازمان به شمار می‌رود. با توجه به این مباحث، می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

۶. قابلیت پویای سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

۷. قابلیت پویای سازمانی نقش میانجی را بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

۸. قابلیت پویای سازمانی نقش میانجی را بین پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش و عملکرد سازمانی ایفا می‌نماید.

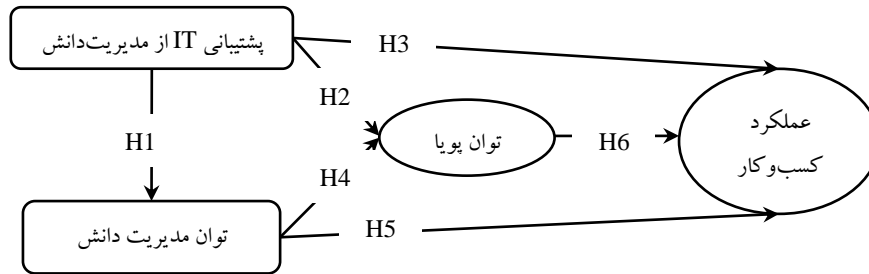
## الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

براساس ادبیات تحقیق و فرضیه‌ها، الگوی مفهومی پژوهش را به صورت شکل (۱) می‌توان

ترسیم کرد.

---

۱. Wang & Ahmed



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی، و از لحاظ چگونگی گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS 19 و هم‌چنین نرم‌افزار Smart PLS مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی انجام شد. این نرم‌افزار بهترین ابزار تحلیل تحقیقاتی است زمانی که روابط متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرعادی باشد. هم‌چنین این روش، معیار مدرنتری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی ارائه می‌کند که پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌های آنها با یکدیگر محاسبه می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). جامعه آماری این پژوهش را تمام مدیران عامل یا مدیران ارشد اطلاعاتی ۵۰ شرکت برتر ایران در سال ۱۳۹۶ تشکیل می‌دهد<sup>۱</sup>. بر این اساس پس از هماهنگی یکی از مسئولان کمیسیون اقتصادی مجلس با شرکتهای مورد مطالعه در تیر ماه ۱۳۹۷ به طور هدفمند برای پنج نفر از مدیران عامل و مدیران ارشد اطلاعاتی هر کدام از این شرکتهای پرسشنامه‌ای از طریق ایمیل فرستاده شد. به منظور افزایش میزان پاسخ، دو هفته بعد از فرستادن اولین ایمیل، یادآوری شد و یک ماه بعد از فرستادن ایمیل‌های یادآوری دوباره برای افرادی که هنوز پرسشنامه‌ها را پاسخ نداده بودند، پرسشنامه‌ای تکراری فرستاده شد. در مجموع از ۲۵۰ پرسشنامه، ۱۷۵ پرسشنامه کامل (۷۰ درصد) بازگشت. لازم به ذکر است از این بین، ۳۶ شرکت به صورت هولدینگ فعالیت داشتند. از لحاظ نوع فعالیت نیز ۱۴

۱. <http://imi100.imi.ir/Pages/RankingFirst100.aspx>

شرکت در حوزه پتروشیمی و پالایش نفت؛ یازده شرکت در حوزه بانکداری؛ پنج شرکت در زمینه صنایع معدنی؛ چهار شرکت در هر یک از حوزه‌های خودرو / تأمین قطعات و مشاوره سرمایه‌گذاری؛ سه شرکت در هر یک از حوزه‌های صنایع غذایی و بیمه؛ دو شرکت در هر یک از حوزه‌های بیمه و مخابرات و در نهایت یک شرکت در هر یک از حوزه‌های پرداخت اینترنتی و کشتیرانی فعالیت داشتند. از ۱۷۵ پاسخ قابل تحلیل، ۳۱/۴ درصد به صنایع پتروشیمی؛ ۲۰ درصد به حوزه بانکی؛ ۱۰/۳ درصد به صنایع معدنی؛ ۸/۶ درصد به شرکتهای مشاوره سرمایه‌گذاری؛ ۶/۹ درصد به گروه خودروسازی؛ ۶/۳ درصد به صنعت بیمه؛ ۵/۷ درصد به صنایع غذایی؛ ۳/۴ درصد به شرکتهای توزیع؛ ۲/۸ درصد به صنایع مخابرات و بقیه متعلق به صنایع مرتبط با پرداخت الکترونیکی و کشتیرانی بود.

### ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی این پژوهش، پرسشنامه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است. بخش اول پرسشنامه، شامل سؤالات جمعیت‌شناختی و بخش دوم شامل گویه‌هایی به منظور سنجش سازه‌های مورد مطالعه بود؛ بدین منظور برای سنجش میزان پشتیبانی IT از مدیریت دانش از مقیاس خلاصه‌شده وانگ و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد. آنها متناظر با ابعاد چهارگانه قابلیت‌های فرایندی دانش، عنوانهایی را برای سنجش میزان پشتیبانی فناوری اطلاعات از هر فرایند مدیریت دانش طراحی کردند. مدیریت دانش نیز با مقیاس ترولجا و باجگوریک (۲۰۱۸) تبیین شد؛ بدین منظور، قابلیت مدیریت دانش در قالب یک الگوی انعکاسی مرتبه دوم شامل سه سازه مرتبه اول اکتساب، تبدیل و کاربرد دانش مورد ارزیابی قرار گرفت. هم‌چنین از مقیاسهای شر و لی (۲۰۰۴) و وانگ و احمد (۲۰۰۷)، برای سنجش قابلیت پویا و در آخر از مقیاس پلهام<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) برای سنجش عملکرد استفاده شد. در این راستا، قابلیت پویا با دو مؤلفه توان پایش<sup>۲</sup> (پایش تغییرات محیطی) و قابلیت یکپارچگی<sup>۳</sup> (توانایی ادغام توانمندیهای فردی و گروهی) و عملکرد سازمانی با دو مؤلفه عملکرد

۱. Pelham

۲. Sensing capability

۳. Integrating capability

مالی و غیرمالی هر یک به عنوان یک الگوی انعکاسی مرتبه دوم شامل دو سازه مرتبه اول مورد سنجش واقع شد.

پس از تأیید روایی صوری پرسشنامه توسط متخصصان، روایی همگرایی ابزار تحقیق به کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> مورد تأیید قرار گرفت. شاخص AVE نشان می‌دهد چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تأثیر نشانگرهای آن سازه است. پژوهشگران اندازه ۰/۵ را برای نیکویی این شاخص تعیین کرده‌اند. روایی افتراقی نیز نسبتاً مفهومی تکمیل‌کننده برای تبیین اعتبار ابزار تحقیق به شمار می‌رود. در این راستا، میزان همبستگی سازه‌های الگو با شاخصهای مربوط به خود در مقابل همبستگی با دیگر سازه‌های الگو مقایسه می‌شود. این کار از طریق جذر AVE هر سازه با اندازه ضریب همبستگی بین سازه‌ها به دست می‌آید. چنانچه سازه‌ها با شاخصهای مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشد، روایی واگرایی مناسب الگو تأیید می‌شود (فورنل و لاکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱). همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، اندازه قطر اصلی ماتریس (جذر ضرایب AVE هر سازه)، از اندازه کم (ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر) بیشتر است که این مطلب نیکویی روایی واگرایی سازه‌ها را نشان می‌دهد. هم‌چنین برای سنجش پایایی هر سازه، ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> محاسبه شد. سازه‌های با پایایی ترکیبی زیادتر از ۰/۷، از پایایی مناسبی برخوردار است (موس<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۸). بنابراین، طبق نتایج جدول ۳ می‌توان گفت سنجش‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل‌قبولی برخوردار است. نتایج آزمون چولگی و کشیدگی در جدول ۴ نیز مبین توزیع غیرعادی برخی از متغیرهای پژوهش است؛ لذا روش PLS برای تحلیل داده‌های پژوهش انتخاب شد. در ادامه، داده‌های توصیفی تحلیل و سپس بررسی برازش الگو و آزمون فرضیه‌های مبتنی بر آن انجام شده است.

۱. Average Variance Extracted (AVE)

۲. Fornell & Larcker

۳. Composite Reliability (CR)

۴. Moss

جدول ۳. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا)

متغیر	۱	۲	۳	۴
پشتیبانی IT از مدیریت دانش	۰/۷۵			
قابلیت مدیریت دانش	۰/۵۶	۰/۷۱		
قابلیت پویا	۰/۵۰	۰/۵۲	۰/۷۳	
عملکرد کسب و کار	۰/۳۱	۰/۳۸	۰/۵۳	۰/۷۷

جدول ۴. آزمون روایی، پایایی و توزیع عادی سازه‌های پژوهش

متغیرهای اصلی پژوهش	تعداد سؤال	$\alpha$ کرونباخ	CR	AVE	چولگی	کشدگی
پشتیبانی IT از مدیریت دانش	۱۵	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۵۶	-۲/۱۴	۱۲/۱۶
قابلیت مدیریت دانش	۱۲	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۵۰	-۱/۸۵	۶/۰۶
قابلیت پویا	۱۵	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۵۳	-۲/۱۱	۸/۱۹
عملکرد سازمانی	۶	۰/۷۷	۰/۸۶	۰/۶۰	۰/۳۳	-۰/۰۲

## یافته‌های پژوهش

### تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها

توصیف داده‌های گردآوری شده نشان داد از بین ۱۷۵ نفر از پاسخگویان، ۹۳/۱ درصد مرد بودند. از نظر سنی، ۳۶ درصد مخاطبان کمتر از ۴۵، ۳۸/۹ درصد بین ۴۵ تا ۵۵ و بقیه بیش از ۵۵ سال داشتند. هم‌چنین از نظر تحصیلات، ۲۷/۴ درصد پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی، ۵۸/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بقیه دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سابقه کاری نیز، ۱۸ نفر زیر ۱۰ سال، ۱۱۳ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۴ نفر بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۵ بیانگر این است که قابلیت پویا و مدیریت دانش به ترتیب بیشترین و عملکرد سازمانی کمترین میزان میانگین را بین دیگر سازه‌های پژوهش به خود اختصاص داده است. هم‌چنین نتایج آزمون همبستگی در جدول ۵ حکایت دارد که بین پشتیبانی IT از مدیریت دانش و مدیریت دانش، بیشترین و بین پشتیبانی IT از مدیریت دانش و عملکرد سازمانی کمترین میزان همبستگی وجود دارد.

جدول ۵. آمار توصیفی و همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	شماره متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
پشتیبانی IT از مدیریت دانش	۱	۴/۱۲	۰/۴۲	۱/۰۰	-	-
قابلیت مدیریت دانش	۲	۴/۳۶	۰/۴۴	۰/۵۷۵**	۱/۰۰	-
قابلیت پویا	۳	۴/۴۶	۰/۳۵	۰/۴۹۹**	۰/۵۲۴**	۱/۰۰
عملکرد سازمانی	۴	۳/۸۹	۰/۵۰	۰/۳۱۴**	۰/۳۸۲**	۰/۵۳۱**

\*\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ (دو طرفه) معنادار است.

### آزمون برازش الگو

معیارهای برازش برای پاسخ به این سؤال است که آیا الگوی بازنمایی شده با داده‌ها، الگوی مفهومی پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؛ بدین منظور برای تبیین برازش بخش ساختاری از معیارهای R Square و  $Q^2$  به ترتیب به منظور نمایش تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا و گزارش قدرت پیش‌بینی الگو استفاده می‌شود. در این راستا سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقادیر ملاک برای برازش ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مطابق شکل ۳، مقادیر R Square سازه‌های درونزای الگو به ترتیب عبارت است از ۰/۳۴۹، ۰/۳۴۵ و ۰/۲۹۳ که از برازش ساختاری متوسط الگوی پژوهش حکایت دارد. مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای معیار  $Q^2$  نیز به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برونزای الگو دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). از آنجا که مقادیر  $Q^2$  سازه‌های مدیریت دانش، قابلیت پویا و عملکرد به ترتیب برابر است با ۰/۱۷، ۰/۱۸ و ۰/۱۵، می‌توان قدرت پیش‌بینی الگو را در حد متوسط برآورد کرد. هم‌چنین باید خاطر نشان کرد که برازندگی کلی الگو در نرم‌افزار Smart PLS، با استفاده از شاخص GOF (مجذور حاصل ضرب میانگین مقادیر اشتراکی در میانگین ضرایب تعیین متغیرهای پنهان) محاسبه می‌شود.

جدول ۶. مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان الگوی ساختاری پژوهش

Communality	سازه‌های اصلی پژوهش
-------------	---------------------

۰/۵۶	پشتیبانی IT از مدیریت دانش
۰/۵۰	قابلیت مدیریت دانش
۰/۵۳	قابلیت پویا
۰/۶۰	عملکرد سازمانی

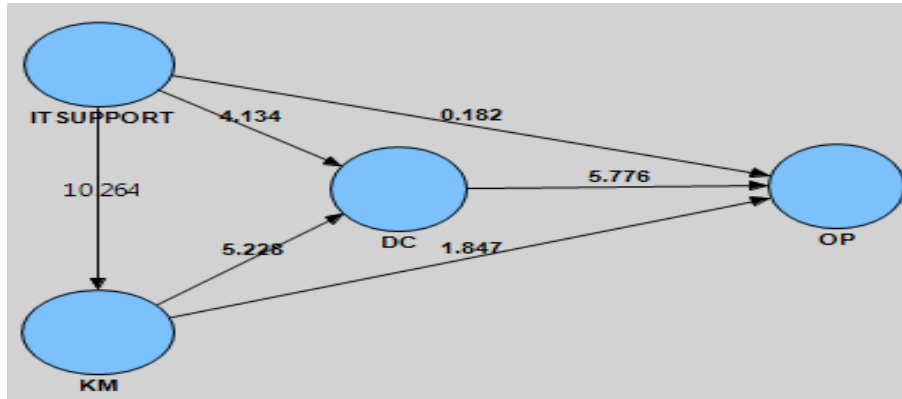
مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان در جدول ۶ نشان داده شده است. طبق رابطه (۱)، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان محاسبه شد. در نتیجه میانگین مقادیر اشتراکی براساس اطلاعات جدول ۵ برابر است با ۰/۵۴۸. برای محاسبه میانگین ضریب تعیین ( $R^2$ ) نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درونزای الگو (شکل ۳) در نظر گرفته، و میانگین آنها محاسبه شود. مقادیر ضریب تعیین مربوط به این متغیرها به ترتیب عبارت است از ۰/۳۴۵، ۰/۳۴۹ و ۰/۲۴۳؛ لذا میانگین این مقادیر برابر است با ۰/۳۱۲ و در نهایت شاخص برازندگی کلی الگو براساس شاخص GOF طبق محاسبه زیر عبارت است از ۰/۴۱ و از آنجا که این مقدار از ۰/۳۶ بیشتر است، حاکی از برازندگی بسیار قوی الگو است.

$$GOF = \sqrt{.548 \times .312} = 0.41$$

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

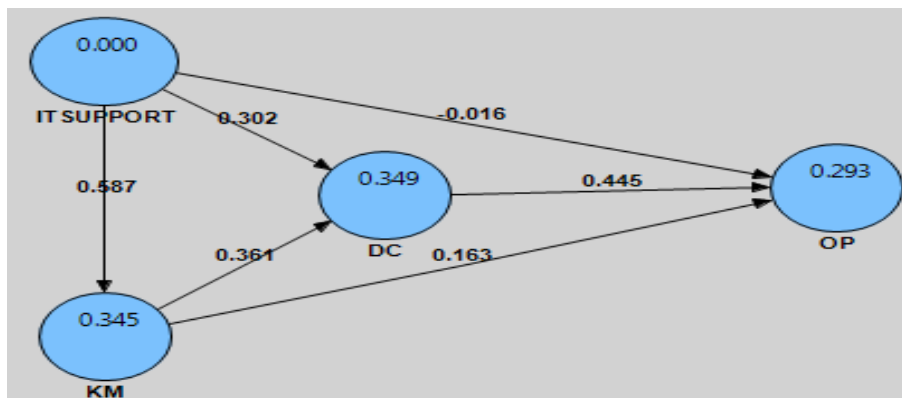
الگوی پژوهش در حالت معناداری در شکل ۲ نشان داده شده است. در الگوی استخراج شده، پشتیبانی IT از مدیریت دانش با نماد (IT SUPPORT)، مدیریت دانش با نماد (KM)، قابلیت پویا با نماد (DC)، و عملکرد سازمانی با نماد (OP) مشخص شده است. با توجه به آزمون معناداری ضرائب مسیر، یافته‌ها نشان می‌دهد که بجز رابطه بین پشتیبانی IT از مدیریت دانش، ارتباط مدیریت دانش با عملکرد در سطحی نزدیک به ۹۵ درصد و دیگر مسیرها در سطح ۹۹ درصد معنادار است و تأیید می‌شود.





شکل ۲. الگوی اندازه‌گیری برازش یافته پژوهش (در حالت معناداری)

هم‌چنین در شکل ۳، ضرایب مسیر استاندارد شده نشان داده شده است. این ضرایب نشان‌دهنده قوت روابط متغیرهای الگو است. در واقع در این بخش به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش تحلیل مسیر در قالب الگوی معادلات ساختاری استفاده شده است. مطابق شکل ۳، بیشترین ضرایب مسیر به ترتیب بین سازه‌های پشتیبانی IT از مدیریت دانش با قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش و قابلیت پویا با عملکرد سازمانی برقرار است.



شکل ۳. الگو اندازه‌گیری برازش یافته پژوهش (در حالت تخمین استاندارد)

در ادامه باتوجه به تأیید الگوی ساختاری پژوهش به بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرائب تأیید، مقادیر بحرانی و سطح معناداری هر یک از ضرائب تأیید پرداخته می‌شود. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۷ نمایش داده شده است.

جدول ۷. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش	ضریب مسیر	آماره t	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر کل	نتیجه
۱. تأثیر مثبت پشتیبانی IT از مدیریت دانش بر مدیریت دانش	۰/۵۹	۱۰/۲۶	-	۰/۵۹	تأیید
۲. تأثیر مثبت پشتیبانی IT از مدیریت دانش بر قابلیت‌های پویا	۰/۳۰	۴/۱۳	۰/۲۱	۰/۵۱	تأیید
۳. تأثیر مثبت پشتیبانی IT از مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی	-۰/۰۲	۰/۱۸۲	۰/۳۱	۰/۳۱	تأیید
۴. تأثیر مثبت مدیریت دانش بر قابلیت‌های پویا	۰/۳۶	۵/۲۳	-	۰/۳۶	تأیید
۵. تأثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی	۰/۱۶	۱/۸۵	۰/۱۶	۰/۳۲	تأیید
۶. تأثیر مثبت قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمانی	۰/۴۵	۵/۷۸	-	۰/۴۵	تأیید

لازم به ذکر است به منظور بررسی معناداری تأثیر میانجی هر متغیر در رابطه با دو متغیر دیگر در این مطالعه از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده شد. در این آزمون مقدار Z-value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲) که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معناداری تأثیر میانجی هر متغیر را تأیید کرد. در این رابطه a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته، Sa خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر مستقل و میانجی و Sb خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر میانجی و وابسته است. هم‌چنین برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF<sup>۲</sup> استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند که هرچه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد، نشان از قویتر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)؛

۱. Sobel Test

۲. Variance Accounted For (VAF)

بدین منظور، نتایج فرضیه‌های ۷ و ۸ پژوهش مبنی بر نقش میانجی قابلیت‌های پویا در رابطه پشتیبانی IT از مدیریت دانش و مدیریت دانش با عملکرد کسب و کار در جدول ۷ نمایش داده شده است.

$$Z = \frac{a*b}{\sqrt{(b^2*s_a^2)+(a^2*s_b^2)+(s_a^2*s_b^2)}} \quad \text{رابطه (۱) آزمون سوبل}$$

جدول ۷. نتایج فرضیه‌های میانجی پژوهش

نتیجه	VAF	آزمون سوبل	Sb	Sa	b	a	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	۱	۳/۳۳	۰/۰۷۷	۰/۰۷۳	۰/۴۵	۰/۳	نقش میانجی قابلیت‌های پویا در رابطه پشتیبانی IT از مدیریت دانش با عملکرد کسب و کار
تأیید	۰/۵	۳/۸۶	۰/۰۷۷	۰/۰۶۹	۰/۴۵	۰/۳۶	نقش میانجی قابلیت‌های پویا در رابطه مدیریت دانش با عملکرد کسب و کار

طبق این شواهد، پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش در وهله اول به توسعه قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش کمک خواهد کرد و سپس از طریق توسعه قابلیت‌های پویا نقش قابل توجهی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. هم‌چنین نکته بسیار مهمی که جای تأمل دارد، میانجی‌گری کامل قابلیت‌های پویا در ارتباط بین پشتیبانی IT از مدیریت دانش با عملکرد کسب و کارهای مورد مطالعه است. هم‌چنین در سطوح اطمینان بیش از ۹۰ درصد نیز شواهد دال بر میانجی‌گری کامل قابلیت‌های پویا در ارتباط توان مدیریت دانش با عملکرد سازمانی است که با کاهش سطح اطمینان می‌توان به یقین، میانجی‌گری نسبی قابلیت‌های پویا را با شدت تقریبی ۰/۵ گزارش کرد. در ادامه به‌طور مفصل به واکاوی نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هر کسب و کاری برای کسب یا حفظ مزیت رقابتی باید به منظور پاسخ به تغییرات محیط

به طور اثربخش و کارآمد از دانش داخلی و خارجی استفاده کند. در این پژوهش چگونگی تأثیر پشتیبانی IT از مدیریت دانش بر عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار دادیم. استدلال پژوهش این بود که تأثیر کارکردهای فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش بر عملکرد شرکت، واسطه‌ای به نام قابلیت‌های پویای سازمانی دارد. این استدلال بر مفهوم قابلیت پویا در ادبیات مدیریت راهبردی مبتنی است؛ بدین منظور، این مطالعه بر آن بود تا ۵۰ شرکت برتر اقتصاد ایران را به عنوان الگویی برای دیگر شرکتها معرفی کند و روابط سازه‌های مدنظر را از دیدگاه مدیران این شرکتها مورد واکاوی قرار دهد. این مطالعه موجب می‌شود تا مدیران و محققان به درک عمیقتری از نقش پشتیبانی IT در راستای اصلاح، گسترش، احیا و یا پیکربندی دوباره منابع دانش به منظور واکنش به محیط پویا و استفاده از فرصتهای بازار دست یابند. اصطلاح قابلیت پویا بر نقش کلیدی انطباق، ادغام و بازیگری منابع داخلی و خارجی سازمان به منظور سازگاری با محیط متغیر تأکید دارد. در این راستا، نتایج فرضیه‌های اول و دوم پژوهش نشان داد که پشتیبانی IT از مدیریت دانش، تأثیر مثبت و مستقیمی بر فرایندهای مدیریت دانش و قابلیت‌های پویای سازمانی دارد. نتایج جدول ۲، حکایت از سطوح بالای قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش، قابلیت‌های پویا و میزان پشتیبانی IT از فرایندهای مدیریت دانش در ۵۰ شرکت برتر ایران دارد. در این راستا با بررسی الگوی مفهومی پژوهش در حالت تخمین استاندارد، می‌توان استدلال کرد که تقریباً ۳۵ درصد از واریانس قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش تحت تأثیر پشتیبانی زیاد فناوریهای اطلاعاتی از مدیریت دانش در غولهای اقتصادی ایران است؛ لذا به یقین می‌توان گزارش کرد که برترین شرکتهای اقتصادی ایران، سرمایه‌گذاریهایی قابل توجهی را در زمینه پشتیبانی IT از مدیریت دانش انجام داده‌اند و مدیران این شرکتها در همسویی این سرمایه‌گذاریهایی با پویایی‌های محیط تلاش فراوانی کرده‌اند. البته کسب چنین نتایجی ممکن است در دیگر شرکتها متفاوت باشد؛ برای نمونه، ترولجا و باجگوریک (۲۰۱۸) با نظرسنجی از مدیران شرکتهای نوپا در جنوب شرقی اروپا نشان دادند شرکتهایی که قابلیت فناوری اطلاعات بیشتری داشتند، الزاماً قابلیت مدیریت دانش بهتری نداشتند. در ادامه، مطابق یافته‌های فرضیه سوم، می‌توان گزارش کرد که

پشتیبانی IT از مدیریت دانش رابطه مستقیم و معناداری با عملکرد کسب و کارهای مورد مطالعه ندارد ( $t\text{-value} = 0/18$ ). هر چند پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش همبستگی معناداری با عملکرد دارد ( $0/314$ )، میزان آن از دیگر همبستگی‌های نمایش داده شده در این مسیر کمتر است.

هم‌چنین براساس نتایج فرضیه‌های چهارم و پنجم، مشخص شد که توان مدیریت دانش بر توان پویا (در سطح اطمینان ۹۹ درصد) و عملکرد سازمانی (در سطح اطمینان ۹۰ درصد با ضریب معناداری  $1/85$ ) تأثیر مستقیم معناداری دارد. این امر بیانگر این است که چنانچه شرکتی از قابلیت برتری در مدیریت دانش برخوردار باشد در خلق سریع فرایندهای تولید جدید که به ایجاد محصولات و خدمات جدید برای رویارویی با تغییرات محیط خارجی منجر می‌شود و هم‌چنین ارزش بازار شرکت و عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد توانمند خواهد بود (دیلمقانی و نامور، ۱۳۹۵). هم‌راستا با این نتایج، هانگ و همکاران (۲۰۰۹) استدلال کردند که فرایندهای مدیریت دانش و قابلیت‌های پویا بشدت درهم تنیده است؛ چرا که ایجاد و تکامل قابلیت‌های پویا نیازمند انباشت تجربه، انتقال و شناسه‌گذاری دانش است. در این راستا، ویلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) با توسعه نظریه چرخه نوآوری کسب و کار مبتنی بر اینترنت، نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند از طریق چهار سازه متوالی (اتخاذ فناوری اطلاعات جدید، پایش فرصتهای اقتصادی منطبق با فناوری، اعمال نوآوری تجاری برای رشد و ارزیابی ارزش مشتری) به توسعه قابلیت‌های پویا و در نهایت به بهبود یادگیری سازمانی کمک کند.

در آخر، همان‌گونه که انتظار می‌رفت، قابلیت‌های پویای سازمانی بر عملکرد کسب و کارهای منتخب تأثیر مستقیم معناداری داشته است (تأیید فرضیه شش). این یافته با غالب تحقیقات در این حوزه همسو است. در این راستا، کردنائیج و همکاران (۱۳۹۳) و حیدری و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که عملکرد شرکتهایی قویتر است که قابلیت‌های پویای قویتری دارند. با تأیید این فرضیه از یک سو می‌توان استدلال کرد که تأثیر پشتیبانی IT از مدیریت دانش

۱. Wheeler

بر عملکرد شرکتها، تنها غیرمستقیم (از طریق قابلیت‌های پویای سازمانی) است. از این‌رو، قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش را می‌توان واسطه‌ای کامل بین پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش و عملکرد شرکت مطرح کرد؛ به‌علاوه، همان‌گونه که عنوان شد، در سطوح اطمینان بیش از ۹۰ درصد می‌توان استدلال پیشین را در مورد قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش تکرار کرد؛ به عبارتی، قابلیت‌های IT و مدیریت دانش هر شرکت به‌تنهایی ضامن ایجاد مزیت رقابتی یا خلق ارزش نیست، بلکه شرکتها باید بتوانند به‌طور مؤثر این منابع را مدیریت کنند؛ این بدان معنی است که هر شرکت باید بر قابلیت‌های پویای خود متکی باشد تا بتواند با پیکربندی دوباره منابع و قابلیت‌های موجود، خلق ارزش کند و به مزیت رقابتی پایدار دست یابد؛ لذا اگر شرکتی بخواهد از مزایای قابلیت‌های IT و مدیریت دانش خود بهره‌مند شود و عملکرد خود را ارتقا دهد، باید در قابلیت‌های پویای خود بازنگری کند. طبق شواهد، حدود ۳۵ درصد از تغییرات قابلیت‌های پویا، توسط فناوری اطلاعات و مدیریت دانش تعیین می‌گردد. بنابراین، نتیجه دیگری که می‌توان در این راستا گوشزد کرد این است که چنانچه شرکتی فاقد قابلیت‌های مدیریت دانش و پشتیبانی فناوری اطلاعات باشد در پیشبرد قابلیت‌های پویا و در نهایت در کسب و حفظ سود باثبات و زیاد و افزایش سهم خود در بازار مشکل خواهد داشت. در تکمیل مباحث، باید یادآور شد که سرمایه‌گذاری صرف در فناوری اطلاعات و مدیریت دانش به‌طور مستقیم عملکرد سازمان را بهبود نمی‌دهد، بلکه برای موفقیت سازمان باید همسویی این سرمایه‌گذاریها با جهتگیریهایی راهبردی سازمان بدقت ارزیابی شود. در این راستا، تنها سرمایه‌گذاریهایی ارزشمند است که بتواند قابلیت‌های پویای سازمان را افزایش دهد.

در تکمیل یافته‌های پژوهش، می‌توان توصیه‌ها و کاربردهای قابل توجهی را برای مدیران یادآور شد. در این راستا، نتایج پژوهش نشان داد که قابلیت‌های پویا تحت تأثیر ساختارهای یادگیری سازمانی از جمله جمع‌آوری، تفسیر و تدوین دانش قرار دارد. از این‌رو پیشنهاد می‌شود که مدیران باید فرهنگ یادگیری و بویژه یادگیری دوحلقه‌ای را در سازمانهای خود نهادینه، و به نوعی هنجار سازمانی تبدیل کنند. هم‌چنین طبق شواهد، مدیریت دانش از طریق کاهش هزینه‌های

عملیاتی، کاهش زمان کار و تمایز محصول، می‌تواند قابلیت‌های پویای سازمانی را توسعه دهد؛ از این‌رو، مدیران باید گزینش نیروهای کارآمد، توسعه سرمایه انسانی، توجه به مقوله آموزش و ایجاد شبکه‌های ارتباطی با ذی‌نفعان را به‌منظور آسان‌سازی مدیریت دانش در اولویت خود قرار دهند. توجه به دانش مؤثر و کارآمد جاری در شرکتها برای کاهش زمان و هزینه‌های عملیاتی سازمانی و همچنین ایجاد قابلیت‌های پویا حیاتی است؛ اما چنانچه شرکتها بخواهند عملکرد سازمانی خود را افزایش دهند به تنهایی خود دانش نیست که حائز اهمیت است، بلکه ظرفیت شرکتها برای استفاده مؤثر از این دانش به‌منظور ایجاد دانش جدید، برای بهره‌مندی از فرصتهای بازار و خلق مزیت رقابتی پایدار بمراتب اهمیت بیشتری دارد؛ لذا مطابق با یافته‌ها، مدیران و بویژه کارکنان واحد منابع انسانی باید در ساخت سامانه مدیریت دانشی مداخله کنند که قادر به توسعه قابلیت‌های پویای سازمانی باشد. در این راستا این مطالعه نشان داد که پشتیبانی IT از فرایندهای مدیریت دانش، یکی از عوامل ساختاری لازم و بنیادی برای بهره‌مندی از مزایای مدیریت دانش و پیشبرد چابکی سازمان به‌شمار می‌رود. بنابراین، مدیران عامل و به‌طور خاص مدیران ارشد سامانه‌های اطلاعاتی باید بهره‌مندی از فناوریهای مختلفی همچون اینترنت، پایگاه داده، سامانه‌های مدیریت اسناد، سامانه‌های کنفرانس مجازی، زنجیره ارزش، مدیریت ارتباط با مشتری، موتورهای جستجو، سامانه‌های پشتیبانی تصمیم و مخازن داده را سر لوجه کار خود قرار دهند، که نقش بسیار مهمی در پشتیبانی از مدیریت دانش دارند و بر تأمین بودجه و تدارک برنامه‌های آموزشی لازم در این راستا تلاش کنند. در ادامه با توجه به روابط تنگاتنگ قابلیت‌های پویا و عملکرد سازمانهای منتخب، مدیران باید توجه فراوانی به توسعه قابلیت‌های پایش و یکپارچگی کسب‌وکارهای خود داشته باشند. از این‌رو، مدیران باید پیوسته پایش تغییرات محیطی، شناسایی فرصتهای جدید کسب‌وکار، سفارشی‌سازی تولید مطابق با نیازهای متغیر مشتریان، همسو سازی توانمندیهای فردی و سازمانی و یکپارچگی فرایندهای کسب‌وکار با جهتگیریهای راهبردی را دغدغه خود قرار دهند و همان‌گونه که ذکر شد در این راه از مدیریت دانش و پشتیبانی فناوری اطلاعات استفاده کنند. در آخر به‌منظور توسعه الگوی مفهومی پژوهش

به محققان آینده پیشنهاد می‌شود تا دیگر پیشایندهای احتمالی اثرگذار بر قابلیت‌های پویا از جمله رهبری، ساختار، فرهنگ و سرمایه اجتماعی سازمان را مورد کاوش قرار دهند. هم‌چنین تبیین نقش تعدیلگر متغیرهایی مانند پویایی محیط در الگوی پیشنهادی این پژوهش، می‌تواند در اولویت مطالعات آینده قرار گیرد.

### محدودیت‌های پژوهش

این مطالعه به ۵۰ شرکت برتر اقتصادی در ایران محدود، و ممکن است نتایج آن در صنایع خاص و یا دیگر شرکتها قابل تعمیم نباشد؛ لذا بهتر است این پژوهش را در زمینه و جغرافیای دیگر تکرار کرد تا چگونگی این روابط در دیگر بسترهای سازمانی نیز تبیین شود. هم‌چنین به دلیل استفاده از سنج‌های خود گزارش و داده‌های مقطعی، احتمال وجود سوگیری در گزارش داده‌ها و نتایج وجود دارد؛ زیرا ممکن است واقعیت عینی لزوماً با ادراک پاسخ‌دهندگان همخوانی نداشته باشد؛ به همین دلیل مطالعات بیشتر مبتنی بر اتخاذ داده‌های عینی و با شرکت‌کنندگان بیشتر و صنایع مختلف، سودمند خواهد بود.

### منابع

- ایرانبان، سیدجواد (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت‌دانش و رابطه آن با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*. ش ۸ (۲): ۱۴۲ - ۱۲۷.
- حاجی‌زاده، پیمان؛ سرداری، احمد (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت‌دانش بر بهبود عملکرد نوآرانه سازمان با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: هولدینگ تولید محصولات پتروشیمی قائد بصیر). *فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی*. ش ۱ (۲): ۹۳ - ۶۳.
- حیدری، علی؛ دیواندری، علی؛ اعرابی، سیدمحمد و سیدکلایی، نادر (۱۳۹۵). رابطه قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت با میانجیگری قابلیت‌های عملیاتی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*. ش ۱۵ (۳): ۱۴۰ - ۱۲۵.
- حیدری، علی و سیدکلایی، نادر (۱۳۹۵). ارائه الگوی مزیت رقابتی شرکتهای مشاوره مدیریت براساس نظریه قابلیت‌های پویا. *مدیریت بازرگانی*. ش ۸ (۲): ۳۳۸ - ۳۱۷.
- خدایی، سهیلا؛ خدادادحسینی، سیدحمید؛ مشبکی، اصغر و آذر، عادل (۱۳۹۱). طراحی مدل چابکی مشتری با رویکرد قابلیت‌های پویای سازمانی: بررسی نقش شایستگی IT، هوشیاری کارافرینانه و زیرکی بازار. *تحقیقات بازاریابی نوین*. ش ۲ (۱): ۲۴ - ۱.



- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دیلمقانی، میترا و نامور، محسن (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر قابلیت پویایی در سازمانهای دانش‌بنیان (مطالعه موردی: دانشگاه علوم و تحقیقات تهران). تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی. ش ۵۱ (۴): ۱۳۵ - ۱۱۱.
- صادقی‌دروازه، سعید؛ شول، عباس؛ مزروعی‌نصرآبادی، اسماعیل و فرهادیان، علی (۱۳۹۷). نقش قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش در توانمندسازی ساختاری منابع انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبائی). فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی. ش ۱ (۱): ۷۲ - ۴۹.
- کردنائیچ، اسدالله؛ مسبکی، اصغر؛ ساسانی، محمدحادی و دلخواه، جلیل. بررسی تأثیر قابلیت‌های پویایی بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ش ۶ (۱۲): ۱۳۰ - ۱۰۷.
- محمدی، رضا (۱۳۹۶). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمانهای پروژه‌محور. دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه. ش ۲ (۱): ۱۴ - ۱.
- یونس‌فر، سیدمحمد؛ محقر، علی و یونس‌فر، سیدعلی (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: بیمارستان شهید صدوقی یزد). فصلنامه علمی - پژوهشی توسعه آموزش جندی‌شاپور. ش ۵ (۳): ۲۸۰ - ۲۷۵.

## References

- Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 621-648.
- Cui, X. (2017). In-and extra-role knowledge sharing among information technology professionals: The five-factor model perspective. *International Journal of Information Management*, 37(5), 380-389.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British journal of management*, 19(3), 235-249.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British journal of management*, 19(3), 235-249.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Handzic, M. (2004). *Knowledge management: Through the technology glass* (Vol. 2). World scientific.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability

- accumulation: the case of R&D. *Strategic management journal*, 18(5), 339-360.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., & McLean, G. N. (2009). Knowledge management initiatives, organizational process alignment, social capital, and dynamic capabilities. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 320-333.
- Iris, R., & Vikas, A. (2011). E-Learning technologies: A key to Dynamic Capabilities. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1868-1874.
- Jackson, C. (1999). Process to product-creating tools for knowledge management hype. *Journal for Quality and Participation*, 21(4), 58-60.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, S., Gon Kim, B., & Kim, H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance. *Knowledge management*, 16(2), 183-203.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413.
- Marwick, A. D. (2001). Knowledge management technology. *IBM systems journal*, 40(4), 814-830.
- Moss, S., Prosser, H., Costello, H., Simpson, N., Patel, P., Rowe, S., ... & Hatton, C. (1998). Reliability and validity of the PAS-ADD Checklist for detecting psychiatric disorders in adults with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 42(2), 173-183.
- Najmi, K., Kadir, A. R., & Kadir, M. I. A. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 517-529.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76.
- Sher, P. J., & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & management*, 41(8), 933-945.
- Singh, B., & Rao, M. K. (2016). Examining the Effects of Intellectual Capital on Dynamic Capabilities in Emerging Economy Context: Knowledge Management Processes as a Mediator. *Emerging Economy Studies*, 2(1), 110-128.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management*

- Systems, 48(2), 255-276.
- Van Reijssen, J., Helms, R., Batenburg, R., & Foorthuis, R. (2015). The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 401-417.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, E., Klein, G., & Jiang, J. J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2419-2434.
- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information systems research*, 13(2), 125-146.
- Wu, L. Y. (2006). Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: perceptions in Taiwanese IT enterprises. *Information & Management*, 43(4), 447-454.