

# *The Impact of Organizational Culture on Customer Performance with Emphasis on the Role of Business Intelligence*

Azim Zarei<sup>1</sup>, Zahra Ahmadi Alvar<sup>2</sup>

Received: 2020/27/10

Accepted: 2021/20/07

## **Abstract**

**Objective:** Customer performance is an important factor in achieving the competitive advantage for companies and is affected by various factors. Customer performance is drawing a clear picture of the diverse needs and wants of customers that increase through communication with customers. It includes attracting new customers, retaining existing customers, and increasing customer satisfaction and loyalty. This study aims to investigate the effect of organizational culture on customer performance with emphasis on the role of business intelligence. Variables such as knowledge management, organizational learning, systems thinking, organizational open-mindedness, and customer relationship management have also been examined.

**Methodology:** The present study is applied in nature and is a descriptive survey in terms of purpose and data collection. It is conducted using the mixed-method (qualitative and quantitative). In this study, a two-stage exploration plan has been used. This design is used when the researcher needs to develop such a tool due to the lack of research tools. The researcher first examines the research topic qualitatively with several participants, then uses qualitative findings as a guide for compiling questions and scales of the quantitative survey tools. In the second stage of data collection, the researcher implements and validates these tools in a quantitative way. The statistical population for the qualitative part of the study includes university professors familiar with the subject (Has related scientific, research, and experimental records). The statistical population for the quantitative part of the study includes the customers and personnel of the insurance units of Iran, Asia, Dana, and Alborz branches in Tehran. The sampling method is random disproportionate classification. An interview guide and a questionnaire was used for collecting qualitative and quantitative data respectively. The face and content validity of the questionnaire was confirmed by experts, and its convergence validity was confirmed by the statistical methods. The questionnaire's construct validity was assessed using confirmatory factor analysis. The reliability of the questionnaire was assessed using Cronbach's alpha coefficient. Four criteria have been used to assure the quality of the reserach. Researchers have been involved with the topic for a long time, the data was reviewed and controlled by colleagues and participants [Credibility]; The environment and

---

1. Associate Professor of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. (**Corresponding Author**). a\_zarei@semnan.ac.ir.

2. Ph.D Student in Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. z.ahmadi@semnan.ac.ir

participants, and the study data were described in detail at the data collection stage [transferability]; All stages of activities such as research findings and how to interpret them have recorded [Confirmability]; All interviews were recorded, and written copies were made, data and methods were documented by the researchers [Dependability]. The two-coder intra-subject agreement method was used to ensure more reliability. Content analysis was used for data analysis. Data was analyzed by PLS and SPSS softwares.

**Findings:** According to the results of the interviews, three components were identified to measure the organizational open-mindedness variable, including exchange of knowledge and skills, clarification, and no prejudice (Impartiality). The present research findings indicate that Organizational culture influences customer performance through business intelligence and other mediating variables. Organizational culture affects knowledge management, organizational learning, and business intelligence. Knowledge management affects organizational learning, systems thinking, business intelligence, and customer relationship management. Organizational learning affects systems thinking, organizational open-mindedness, and customer relationship management. Systems thinking affects customer relationship management and business intelligence. Organizational open-mindedness affects business intelligence. Business intelligence affects customer relationship management and customer performance. Customer relationship management affects customer performance. Nevertheless, the effect of knowledge management on organizational open-mindedness, the effect of organizational learning on business intelligence, and the effect of organizational open-mindedness on customer relationship management were rejected.

**Conclusions:** Organizations, especially service organizations, should pay special attention to organizational culture. Competitive conditions are constantly changing, changes occur quickly, and the needs and wants of customers are affected and changed. If the company fails to adapt to the changing conditions of competition, it will be doomed to failure. Therefore, customer orientation must be institutionalized in the culture of the organization and be understood by all employees. In general, it can be said that the stronger an organization has a learning culture and its employees are more learning and better able to face competitive conditions, the more successful it is in communicating with customers and can get a better knowledge of customers, identify their needs faster and perform better in gaining a competitive advantage.

**Keywords:** Customer Performance, Organizational Culture, Business Intelligence

**JEL Classification:** M14, M30, M31

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد مشتری با تأکید بر نقش هوش تجاری

عظیم زارعی<sup>۱</sup>؛ زهرا احمدی الوار<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۹

### چکیده

**هدف:** عملکرد مشتری عامل تعیین کننده‌ای در دستیابی شرکت‌ها به مزیت رقابتی است و بررسی عوامل مؤثر بر آن از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار است. در این راستا، پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد مشتری با تأکید بر نقش هوش تجاری است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش و چگونگی گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی و از نظر نحوه اجرا از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی و کمی) است. به دلیل مهیا نبودن ابزار پژوهشی، از طرح اکتشافی دو مرحله‌ای استفاده شده تا پژوهشگر ابزار مورد نیاز را تدوین نماید. جامعه آماری در بخش کیفی، از اساتید دانشگاهی آشنا با موضوع، و در بخش کمی، از مشتریان و کارکنان واحد فروش شعب بیمه‌های ایران، آسیا، دانا و البرز شهر تهران تشکیل شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه است که روایی محتوایی آنها از دید صاحب‌نظران و روایی همگرایی آنها به کمک روش‌های آماری مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ بررسی شده است. همچنین، داده‌ها با بهره‌مندی از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای PLS و SPSS تحلیل شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی از طریق هوش تجاری و سایر متغیرهای میانجی بر عملکرد مشتری تأثیر دارد. به این صورت که فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش، سازمان و هوش تجاری تأثیر دارد. مدیریت دانش بر سازمان، تفکر سیستمی، هوش تجاری و مدیریت ارتباط تأثیر دارد. سازمان بر تفکر سیستمی، آزاداندیشی سازمانی، و مدیریت ارتباط با تأثیر می‌گذارد. تفکر سیستمی بر مدیریت ارتباط با مشتری و هوش تجاری تأثیر دارد. آزاداندیشی سازمانی بر هوش تجاری تأثیر می‌گذارد. هوش تجاری بر مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد تأثیر می‌گذارد. مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد تأثیر می‌گذارد.

**نتیجه‌گیری:** اثر فرهنگ سازمانی از طریق هوش تجاری و سایر متغیرهای میانجی بر عملکرد مشتری نشان می‌دهد که سازمان‌ها -به‌ویژه سازمان‌های خدماتی- باید توجه ویژه‌ای به فرهنگ سازمانی داشته باشند.

**واژگان کلیدی:** عملکرد مشتری، فرهنگ سازمانی، هوش تجاری

طبقه‌بندی موضوعی: M31، M30، M14

۱. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. (نویسنده مسئول).

a\_zarei@semnan.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

z.ahmadi@semnan.ac.ir

## مقدمه

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، نگرش‌ها، رفتارها و ارتباطات در سازمان تعریف شده (دریسکیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸)، که به دلیل اثری که بر بنیان‌های فکری و عقیدتی کارکنان می‌گذارد، شاه‌رگ حیاتی موفقیت یا شکست همه برنامه‌های سازمانی محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی به ایجاد احساس هویت و تعهد و افزایش ثبات سازمان کمک می‌کند و تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان می‌گذارد (چیونگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). همچنین، تغییر سازمان نیازمند تغییر رفتار اعضای آن است که بدون شناسایی دقیق فرهنگ سازمانی، پایدار نخواهد بود. به علاوه، فرهنگ سازمانی قوی (به معنی تعهد و پایبندی اکثریت کارکنان به ارزش‌های اساسی سازمان) باعث می‌شود که احساسات افراد تحت تأثیر قرار گیرد، کارها را به درستی انجام دهند و عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری داشته باشند. در این بین، فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار عملکرد کارکنان را برای خدمات‌رسانی مناسب تحت تأثیر قرار می‌دهد. همان‌طور که مدیر عامل شرکت سیسکو<sup>۳</sup>، این هدف را به خوبی بیان کرده است: «مشتری را در مرکز فرهنگ و تفکرات خود قرار دهید». بنابراین یکی از مؤلفه‌هایی که تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار دارد، عملکرد مشتری است که به وسیله روابط مستمر مشتری و برند تقویت می‌شود (لی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). منظور از عملکرد مشتری نیز تمام فعالیت‌های مرتبط با کسب اطلاعات در مورد مشتریان و رقبا و استفاده از این اطلاعات برای برقراری ارتباط بهتر با مشتریان و موفقیت کسب‌وکار در محیط رقابتی بازار است (قنواتی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). ایجاد، حفظ و ارتقاء چنین فرهنگ سازمانی از پیش‌نیازهای ضروری برای صول به رضایت مشتریان است (احمدی الوار و همکاران، ۱۳۹۶). از طرفی رضایت مشتری منجر به وفاداری (گانکالوس و سامپایو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲) و رفتارهای شهروندی و بازاریابی دهان‌به‌دهان مثبت

1. Driskill
2. Cheung et al
3. Cisco
4. Lee et al
5. Ghanavati
6. Goncalves & Sampaio

(توحیدی‌نیا، ۲۰۱۱) می‌شود. اما این موضوع به دلایل متعدد در سازمان‌های خدماتی از شدت بیشتری برخوردار است. از جمله شرکت‌های بیمه به‌منظور ارائه خدمات مناسب باید ارتباط نزدیکی با مشتریان داشته باشند. مخصوصاً به‌دلیل افزایش تعداد شرکت‌های بیمه و رقابت روزافزون آنها، و این‌که این شرکت‌ها مانند سایر صنایع خدماتی، با هزینه جابه‌جایی اندک روبه‌رو هستند؛ ارتباط با مشتریان، رضایت، وفاداری و رفتارهای شهروندی آنها یک مزیت رقابتی مهم برای شرکت‌های بیمه به‌شمار می‌رود.

از طرفی، اگر کارکنان فاقد دانش و نگرش‌های مناسب به مشتری باشند، بهبود وضعیت رقابتی شرکت با شکست مواجه شده و توانایی جذب و حفظ مشتریان کاهش می‌یابد. در این راستا، ایجاد قابلیت‌های فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی به‌عنوان ضرورت راهبردی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (مرتضایی و همکاران، ۱۳۹۷). در این راستا، یکی از فناوری‌هایی که توانایی تبدیل حجم زیادی از داده‌ها به اطلاعات مفید در کوتاه‌ترین زمان را دارد، هوش تجاری است (لارسون و تورلند، ۲۰۱۶) که آن را قابلیت سازمان برای توضیح، برنامه‌ریزی، پیش‌بینی، حل مشکلات، یادگیری به‌منظور افزایش دانش سازمانی و بهره‌گیری از فرصت‌های بازار می‌دانند (سنگری و رزمی، ۲۰۱۵). با این وجود دانش سازمانی به‌شدت به افراد و تأثیر ویژگی‌های جمعی آنها در قالب فرهنگ سازمانی متکی است. اما در تحقیقات قبلی بیشتر متغیرها و ویژگی‌های موثر بر هوش تجاری مورد توجه قرار گرفته و تنها تعداد معدودی از تحقیقات، چارچوبی مفهومی و یکپارچه از تأثیر فرهنگ سازمانی بر هوش تجاری ارائه داده‌اند. این در صورتی است که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای مؤثر بر عملکرد سازمان، از عواملی است که می‌تواند مانع یا محرکی در اجرای موفقیت‌آمیز هوش تجاری باشد (زیدیحیایی و شکوهیار، ۲۰۲۰). لذا با توجه به مطالب پیش‌گفته، مطالعه حاضر با هدف توسعه مدلی متشکل از فرهنگ سازمانی، متغیرهای مهم سازمانی (مدیریت دانش،

1. Tohidinia
2. Laursen & Thorlund
3. Sangari & Razmi
4. Zeidyahyae & Shokouhyar

یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، آزاداندیشی سازمانی، و مدیریت ارتباط با مشتری) و عملکرد مشتری شکل گرفته است.

در ادامه، مطالعه پیش رو چنین ساماندهی شده که در ابتدا، پیشینه تجربی پژوهش مرور و جنبه نوآوری آن ذکر شده است. سپس مبانی نظری پژوهش بیان شده است. در بخش بعد، روش تحقیق معرفی و داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در نهایت، نتیجه‌گیری کلی انجام و طبق آن پیشنهادهایی ارائه شده است.

### ۱. مروری بر پیشینه پژوهش

زیدیحیایی و شکوهیار (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر موفقیت عوامل هوش تجاری» به این نتیجه رسیدند که عوامل فردی (انتظار عملکرد، تلاش مورد انتظار و نوآوری) و سازمانی (عوامل تسهیل‌کننده، تعهد، حمایت و اهداف سازمانی) بر پذیرش و استفاده از سیستم و یادگیری سازمانی و این دو عامل بر موفقیت سیستم‌های هوش تجاری تأثیر می‌گذارند. کیانتو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی» به این نتیجه رسیدند که اجرای مدیریت دانش از طریق تقویت مشارکت دانش کارمند و تمایل به فرآیندهای مدیریت دانش می‌تواند بهره‌وری کارکنان دانشی را افزایش دهد. داس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر شیوه‌های مدیریت ارتباط با مشتری بر حفظ مشتری و تأثیر واسطه‌ای رضایت مشتری» نشان دادند که مدیریت ارتباط با مشتری در مدیریت چرخه زندگی مشتری (رضایت، حفظ و توسعه) نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. لذا توصیه نمودند که شرکت‌ها باید بر شیوه‌های مرتبط با توسعه چشم‌انداز و همکاری‌های سازمانی نظیر توسعه رهبری، درک منحصربه‌فرد از مدیریت ارتباط با مشتری، ایجاد یک تیم کارکردی متقابل، مدیریت تغییر و آموزش و به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری تمرکز نمایند. زیرا بر حفظ مشتری تأثیر مثبت دارد و رضایت مشتری در رابطه بین شیوه‌های مدیریت ارتباط و

1. Kianto et al  
 2. Das et al

مشتری و حفظ آن، و چشم‌انداز و حفظ مشتری نقش میانجی دارد. بین-نشوان و حسن<sup>۱</sup> در پژوهش خود با عنوان «تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایت و وفاداری مشتری» به این نتیجه رسیدند که سه بعد کیفیت خدمات، دسترسی به خدمات و رسیدگی به شکایات بر رضایت و وفاداری مشتری تأثیرگذار است. بات و درزی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت ارتباط با مشتری: رویکردی برای مزیت رقابتی در بخش بانکی با نقش میانجی وفاداری» به این نتیجه دست یافتند که چهار بعد مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبتی بر وفاداری مشتری و مزیت رقابتی دارد. البته، در میان ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری، دانش مشتری از تمامی ابعاد تأثیرگذارتر است. محمود<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فناوری اطلاعات بر رضایت مشتری» نشان داد که استفاده از فناوری اطلاعات بر رضایت مشتریان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یعقوبی و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری» به این نتیجه دست یافتند که مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتریان (دانش، تعامل، رضایت و ارزش مشتری) موثر است و این رابطه بر افزایش رضایت مشتری و سودآوری اثر می‌گذارد.

در مطالعات داخلی نیز مرتضایی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر شایستگی هوش تجاری بر فرایند مدیریت ارتباط با مشتری» به این نتیجه دست یافتند که شایستگی هوش تجاری (مدیریتی، فنی و فرهنگی) بر ارتقای قابلیت‌های فرایند مدیریت ارتباط با مشتری (آغاز، حفظ و خاتمه ارتباط با مشتری) تأثیر مثبتی دارد. کوشافر (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر برنامه مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایت مشتری» دریافت که مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایت مشتریان تأثیر مثبت دارد. کربلایی و رحیمی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری» دریافتند که بین یادگیری سازمانی و ابعاد آن (مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) با مدیریت ارتباط با مشتری رابطه معناداری وجود دارد. نجاری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان

1. Bin-Nashwan & Hassan

2. Bhat & Darzi

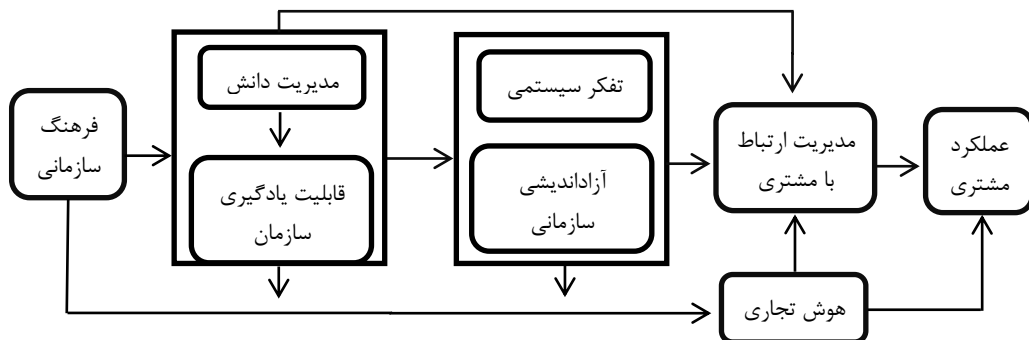
3. Mahmood

«ارائه چارچوب عوامل سازمان هوشمند در شرکت‌های تولیدی» چنین نتیجه گرفتند که مدیریت دانش بر قابلیت یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، آزاداندیشی و سازمان هوشمند تأثیر می‌گذارد. قابلیت یادگیری سازمانی نیز بر تفکر سیستمی، آزاداندیشی و سازمان هوشمند تأثیر می‌گذارد. همچنین، تفکر سیستمی و آزاداندیشی بر سازمان هوشمند تأثیر می‌گذارد. محجوب و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی نقش فرهنگ سازمانی در یادگیری سازمانی و به اشتراک‌گذاری دانش» به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبت و تعیین‌کننده‌ای دارد. فدایی و اندایش (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش» نتیجه‌گیری نمودند که هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد استقرار مدیریت دانش با موفقیت بیشتری همراه خواهد شد.

با بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده می‌توان گفت بررسی رابطه «آزاداندیشی سازمانی و مدیریت ارتباط با مشتری» و «آزاداندیشی سازمانی و هوش تجاری» مغفول مانده است. این درحالی است که رقابتی بودن بازارها باعث شده بیان ایده‌های خلاق و سازنده بدون هیچ‌گونه واهمه‌ای در موفقیت و هم‌افزایی سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. اما پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین این متغیرها پرداخته تا گامی در جهت پر کردن خلأ پژوهشی مذکور برداشته باشد. همچنین، درباره رابطه بین «هوش تجاری و عملکرد مشتری» و «مدیریت ارتباط با مشتریان با عملکرد مشتری»، پژوهش‌های انجام شده، صرفاً به بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر رضایت مشتری به‌عنوان یکی از ابعاد عملکرد مشتری پرداخته‌اند. اما در این پژوهش تأثیر متغیرهای مورد نظر بر کلیه ابعاد عملکرد مشتری مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت این که در هیچ یک از پژوهش‌های انجام شده، کلیه متغیرهای ذکر شده به‌صورت یک‌جا و در قالب یک مدل مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. اما این پژوهش، تأثیر متغیرهای سازمانی مهم را به صورت همزمان و در یک جامعه آماری بر عملکرد مشتری بررسی نموده است. به‌عبارت دیگر، تأثیر عوامل عمده درون‌سازمانی بر عامل مهم برون‌سازمانی یعنی مشتری، بررسی می‌شود که از



جامعیت پژوهش حاضر حکایت دارد. مدل پژوهش در قالب شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک ساختار چندبعدی، الگوی ارزش‌ها و باورهای مشترک است که هنجارهایی برای حل مشکلات ارائه می‌دهد. در سازمان، تعریف فرهنگ محدود به افراد درگیر شده در کار یعنی کارکنان و مدیر است. بنابراین، در اعتقادات و فرضیه‌ها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای این افراد آشکار می‌شود. پژوهش‌های متعددی نقش فرهنگ سازمانی بر ابزارهای مختلف سازمانی جهت تقویت عملکرد سازمان را بررسی کرده‌اند که به‌دلیل قدرت فرهنگ سازمانی در شکل دادن به رویه‌های سازمانی، متحد کردن توانایی‌های سازمانی به یک کل منسجم، ارائه راه‌حل‌های سازمانی و تسهیل دستیابی سازمان به اهداف خود است (زیدیحیایی و شکوهیار، ۲۰۲۰).

### ۲-۲. مدیریت دانش

در دوران رقابت شدید، دانش دارایی راهبردی است و زمانی که به‌درستی مدیریت شود، یک منبع مزیت رقابتی محسوب می‌شود. رقابت، توسعه فناوری اطلاعات، و مشتری‌محوری سازمان‌ها را مجبور به مدیریت دانش برای مزایای رقابتی پایدار کرده، که مسئله مهمی در

مدیریت کسب و کار است (چیوزور و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). مدیریت دانش به یک پیش‌نیاز مهم جهت دستیابی به مزیت رقابتی، هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی تبدیل شده است (ممون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

### ۲-۳. قابلیت یادگیری

هیچ یادگیری سازمانی بدون یادگیری فردی وجود ندارد، و سازمان‌ها به لطف تجربیات و اقدامات افراد یاد می‌گیرند. یادگیری سازمانی براساس دانش، به‌عنوان یک فرآیند پویا مشاهده، و از طریق سطوح مختلف عملکرد اعم از فردی تا گروهی و سازمانی انجام می‌شود. مفهوم یادگیری سازمانی را می‌توان به‌عنوان چگونگی ادغام قابلیت‌های پویا در فرایندهای داخلی شرکت تلقی کرد. قابلیت‌های پویا از طریق فرایند یادگیری که دانش جدید ایجاد می‌کند، مشهودتر می‌شوند. یادگیری سازمانی یکی از اصلی‌ترین فرایندهای داخلی سازمان است که می‌تواند به منبع اصلی مزیت رقابتی تبدیل شود (آنتونیس و پینهیرو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

### ۲-۴. تفکر سیستمی

تفکر سیستمی یکی از فنون تجزیه و تحلیل علمی و معادل حاصل جمع موقعیت پیچیده و شیوه تفکر متناسب با آن موقعیت است. تلقی پیچیدگی در سازمان‌های معاصر بیشتر از آن‌که مربوط به واقعیت این پیچیدگی باشد، مربوط به زبانی است که جهت تحلیل آنها به‌کار می‌رود. زبان تحلیلی معاصر باید مبتنی بر زبان سیستمی باشد (الیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). در این تفکر، درک سازمان تجاری باید با چشم‌اندازی جامع انجام، و تعاملات آن با محیط پیرامون خود را شامل شود (لی و گرین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).

1. Chibuzor et al
2. Memon et al
3. Antunes & Pinheiro
4. Ellis
5. Lee & Green

## ۲-۵. آزاداندیشی سازمانی

آزاداندیشی سازمانی حالتی است که در آن تمایل به تولید و اشتراک دانش وجود دارد. ارزش‌های جمع‌گرایی در سطوح مختلف سازمانی باعث تسهیل اشتراک دانش و ارتقاء آزاداندیشی می‌شود (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). کارکنان بدون ترس نظرات خود را ابراز می‌کنند که می‌تواند به پویایی سازمان و حل بهتر مشکلات سازمانی منجر شود. در چنین سازمان‌هایی، مشکلات سریع‌تر حل شده، به نیازها و خواسته‌های مشتریان سریع‌تر پاسخ داده می‌شود و مشتریان راضی‌تر و وفادارتر می‌گردند. این عوامل می‌توانند موفقیت سازمان را تضمین و مزیت رقابتی ایجاد کنند.

## ۲-۶. مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه‌ای از ابزارهای نرم‌افزاری است که برای سازماندهی سه محور فروش، بازاریابی و خدمات در روابط مشتری و شرکت ابداع شده و هدف اصلی آن جذب و حفظ مشتریان با ارزش اقتصادی است، در حالی که مشتریان کم سود را کنار می‌گذارد. مدیریت ارتباط با مشتری توانایی شرکت را برای هماهنگی راهبردهای بازاریابی و خدمات به‌منظور دستیابی و حفظ مشارکت طولانی‌مدت افزایش می‌دهد. از آن‌جا که اهداف اساسی راهبردی هر سازمان شامل رشد و پایداری طولانی‌مدت است، تأمین نیازها و خواسته‌های مشتری و بهبود رضایت وی هدف اصلی مدیریت ارتباط با مشتری است. تمرکز بر مشتری کلید موفقیت در کسب‌وکار در دنیای مدرن است، و اصل اساسی آن این است که با افزایش وفاداری مشتری می‌توان به یک راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری خوب رسید (گیل‌گومز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

1. Chen et al  
 2. Gil-Gomez et al

## ۲-۷. هوش تجاری

سیستم‌های هوش تجاری جهت تجزیه و تحلیل حجم زیادی از داده‌های ساختاریافته جمع‌آوری شده از منابع مختلف، پتانسیل بالایی دارند. این داده‌ها کسب اطلاعات مختلف و مهم، دانش و حتی دستیابی به مزیت رقابتی را امکان‌پذیر می‌کنند (عیدی‌زاده و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). همچنین، هوش تجاری، توانایی سازمان‌ها در درک محیط بیرونی و داخلی با استفاده از انواع مختلفی از تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها را تقویت می‌کند (زیدیحیایی و شکوهیار، ۲۰۲۰).

## ۲-۸. عملکرد مشتری

عملکرد مشتری ترسیم‌گر یک تصویر روشن از نیازها و خواسته‌های متنوع مشتریان است که از طریق ارتباط با مشتریان افزایش می‌یابد و شامل جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان کنونی و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان است (ژانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). عملکرد مشتری شامل رضایت، وفاداری و رفتار شهروندی است (احمدی الوار و همکاران، ۱۳۹۶).

## ۳. روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش تحقیق ترکیبی - اکتشافی استفاده شده است. طرح اکتشافی بیشتر زمانی مفید است که به دلیل مهیا نبودن ابزار پژوهشی، پژوهشگر به تدوین و آزمایش چنین ابزاری نیاز دارد (کرسول و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). طرح اکتشافی دارای دو نوع مدل تدوین ابزار و مدل تدوین طبقه‌بندی است.

از مدل تدوین ابزار زمانی استفاده می‌شود که با توجه به یافته‌های کیفی، پژوهشگر به تدوین و اجرای یک ابزار کمی نیاز دارد. در این مدل، ابتدا موضوع پژوهش به صورت کیفی با چند شرکت‌کننده بررسی، سپس از یافته‌های کیفی به عنوان راهنما جهت تدوین پرسش‌ها و

1. Eidizadeh et al
2. Zhang et al
3. Creswell et al

مقیاس‌های ابزار پیمایش کمی استفاده می‌شود. در مرحله دوم جمع‌آوری داده، پژوهشگر این ابزارها را به صورت کمی اجرا و رواسازی می‌کند (مک و مارشال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

الف) بخش کیفی: بعد از شناسایی متغیرها، با بررسی‌هایی که انجام شد، برای اندازه‌گیری آزاداندیشی سازمانی، ابعاد قابل‌قبولی یافت نشد. لذا برای پاسخ به این سوال که آزاداندیشی سازمانی دارای چه شاخص‌ها و مولفه‌هایی است؛ از مصاحبه استفاده شد. سؤالات مصاحبه با بررسی پیشینه و مشاوره با صاحب‌نظران حوزه مربوطه طراحی شد. سپس به صورت قضاوتی، اعضای هیأت علمی که دارای سوابق علمی، پژوهشی و تجربی مرتبط بودند، انتخاب شدند. روش گردآوری اطلاعات، انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۵ نفر از اساتید دانشگاهی آشنا با موضوع بود. زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه به طول انجامید. با استفاده از معیار اشباع نظری در مورد تعداد نمونه‌ها تصمیم‌گیری و با شروع اولین مصاحبه، اقدام به استخراج مفاهیم شد. از روش تحلیل محتوا برای تجزیه و تحلیل استفاده شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده به شرح جدول ۱ ذکر شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

مشارکت‌کننده	سن	جنسیت	تحصیلات	پست مشارکت‌کننده	مرتب‌ه علمی	تخصص
۱	۵۱	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	استاد	سیاست‌گذاری و مدیریت استراتژیک
۲	۴۶	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	دانشیار	سیستم‌های اطلاعاتی
۳	۵۰	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	دانشیار	مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی
۴	۴۷	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	استادیار	مدیریت تحول و سیستم‌ها
۵	۴۱	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	استادیار	برنامه‌ریزی استراتژیک و رفتار سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

جهت دستیابی به شاخص‌ها و مجموعه سازه‌های آزاندیشی سازمانی، بعد از مصاحبه با خبرگان، پژوهشگر کار تحلیلی مصاحبه‌ها را انجام داد. کدگذاری‌ها بر اساس مفاهیم و معانی مورد نظر و عملیاتی نمودن متغیرها صورت گرفت. برای بررسی صحت علمی کیفی طبق نظر گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) از چهار معیار استفاده شده است. پژوهشگران به مدت طولانی با موضوع درگیر بودند، داده‌ها توسط همکار و مشارکت‌کنندگان بازبینی و کنترل شد [اعتبار]؛ محیط و شرکت‌کنندگان و داده‌های مطالعه در مرحله گردآوری داده‌ها به صورت مفصل توصیف شد [انتقال‌پذیری]؛ همه مراحل فعالیت‌ها مانند یافته‌های پژوهش و چگونگی تفسیر آنها ثبت گردید [تأییدپذیری]؛ تمامی مصاحبه‌ها ضبط، و نسخه کتبی از آنها تهیه گردید، در خصوص داده‌ها و روش‌ها به وسیله پژوهشگران مستندسازی صورت گرفت [اطمینان‌پذیری]. جهت اطمینان بیشتر پایایی، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. این درصد باید بالاتر از ۰/۶ باشد (جدول ۲).

جدول ۲. پایایی دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی دو کدگذار
۱	۱۳	۵	۴	۰/۷۶
۳	۱۶	۷	۶	۰/۸۷
۵	۲۲	۱۰	۳	۰/۹۰
جمع	۵۱	۲۲	۱۳	۰/۸۶

منبع: یافته‌های پژوهش

ب) بخش کمی: جامعه آماری از مشتریان و کارکنان واحد فروش شعب بیمه‌های ایران، آسیا، دانا و البرز شهر تهران تشکیل شده بود. بر پایه اطلاعات به دست آمده از این شرکت‌ها و پایگاه اینترنتی آنها، مجموعاً ۴۹ شعبه در شهر تهران مستقر است. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌بندی نامتناسب است. با توجه به گستردگی جامعه و در

1. Guba & Lincoln

دسترس نبودن تعداد کارکنان واحد فروش در هر شعبه، تعداد ۲۲۰ پرسشنامه توزیع شد. در نهایت تعداد ۱۷۰ پرسشنامه در بخش کارکنان مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از طرفی، در جامعه مشتریان، با استفاده از فرمول کوکران<sup>۱</sup> در جوامع نامحدود تعداد ۳۸۴ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. در این بخش نیز در نهایت تعداد ۳۲۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه‌ها، ویرایش اولیه آن در اختیار اساتید مجرب و آشنا با موضوع قرار گرفت. پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای خبرگان و اعمال اصلاحاتی در پرسشنامه اولیه، پرسشنامه نهایی میان پاسخ‌دهندگان توزیع شد. روایی سازه پژوهش نیز به کمک نرم‌افزار اس پی اس اس به دست آمد. شاخص‌های ارزیابی در این آزمون، آماره کفایت نمونه‌برداری و سطح معناداری بارتلت<sup>۲</sup> هستند. جهت تأیید روایی سازه، سطح معناداری بارتلت باید مقداری کمتر از ۵ درصد داشته باشد و برای آماره کفایت نمونه‌برداری نیز معمولاً مقادیر بیش از ۰/۵۰ قابل قبول است. برای اطمینان از کفایت حجم نمونه،  $KMO^3$  به کار برده می‌شود. این شاخص در دامنه ۰ تا ۱ قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به ۱ باشد، اندازه نمونه مناسب است. شاخص‌های مذکور برای متغیرهای پژوهش اندازه‌گیری شد و با توجه به مقادیر به دست آمده (جدول ۴)، روایی سازه متغیرها مورد تأیید قرار گرفت. از طرفی می‌توان گفت حجم نمونه برای تبیین از کفایت مناسبی برخوردار است. روایی همگرایی، با استفاده از نرم‌افزار پی ال اس اندازه‌گیری شد. پایایی پرسشنامه‌ها به کمک آلفای کرونباخ<sup>۴</sup> و پایایی سازه بررسی شد. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقدار آلفای همه متغیرها بالای ۰/۷ به دست آمد؛ به این معنا که پرسشنامه‌ها پایایی مناسبی دارند. مقدار  $AVE^5$  برای همه متغیرها بزرگتر از ۰/۵۰ شده‌اند پس روایی همگرایی این متغیرها تأیید می‌شود. پایایی سازه همه متغیرها نیز بزرگتر از ۰/۷۰ است و مورد تأیید می‌باشد.

1. Cochran Formula
2. Bartlett's Test
3. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test
4. Cronbach's Alpha
5. Average Variance Extracted

### جدول ۳. نتایج روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

معناداری بارتلت	KMO	CR	AVE	آلفا	تعداد گویه‌ها	متغیرها
۰/۰۰۰	۰/۹۲۳	۰/۹۱	۰/۷۳	۰/۹۶۸	۱۶	مدیریت دانش
۰/۰۰۰	۰/۹۳۳	۰/۹۰	۰/۷۶	۰/۹۵۵	۱۲	مدیریت ارتباط با مشتری
۰/۰۰۰	۰/۹۲۶	۰/۹۲	۰/۷۱	۰/۹۵۸	۱۰	یادگیری سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۹۲۵	۰/۸۸	۰/۶۶	۰/۹۶۲	۱۶	هوش تجاری
۰/۰۰۰	۰/۹۳۶	۰/۹۲	۰/۶۵	۰/۹۷	۱۷	فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۹۵	۰/۸۸	۰/۷۲	۰/۹۷۳	۱۷	عملکرد مشتری
۰/۰۰۰	۰/۹۵۳	۰/۹۳	۰/۷۳	۰/۹۶۷	۱۵	تفکر سیستمی
۰/۰۰۰	۰/۹۵۱	۰/۹۱	۰/۷۸	۰/۹۶۴	۱۳	آزاداندیشی سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۴. یافته‌های پژوهش

برای تأیید شاخص‌ها، از تحلیل عاملی اکتشافی در نرم‌افزار SPSS استفاده شد (جدول ۴).

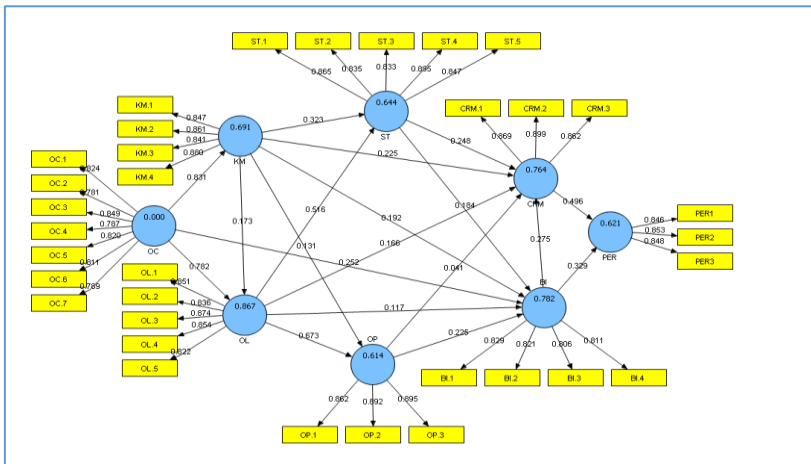
### جدول ۴. نتایج مصاحبه و تحلیل عاملی اکتشافی

بارهای عاملی	شاخص‌ها	مولفه	مقوله
۰/۸۳	آزاداندیشی از مقدمات علم و دانش	تبادل دانش و مهارت	آزاداندیشی سازمانی
۰/۸۲۳	رها کردن قوه عقل جهت تفکر		
۰/۶۶۳	تمایل و اشتیاق به تولید و اشتراک دانش		
۰/۷۶۲	آزاداندیشی تلاش برای خروج از فرایند عدم یادگیری		
۰/۷۵۳	عدم ترس کارکنان از بیان دیدگاه‌ها و نظرات	شفاف‌سازی	
۰/۷۴۳	پرسشگری مداوم		
۰/۷۳۱	افزایش کانال‌های خبری در سازمان		
۰/۶۹۳	گردش اطلاعاتی در سازمان	عدم تعصب	
۰/۷۱۷	رهایی از تعصبات غیر منطقی		
۰/۷۸۸	عدم تعصب در تفسیر اطلاعات		
۰/۷۶۲	پذیرش دیدگاه‌های مختلف		
۰/۶۳۴	اظهار عقیده بدون گرفتار بودن در دام تعصب‌ها		
۰/۷۹۴	عدم تعصب گروهی و تیمی		

منبع: یافته‌های پژوهش

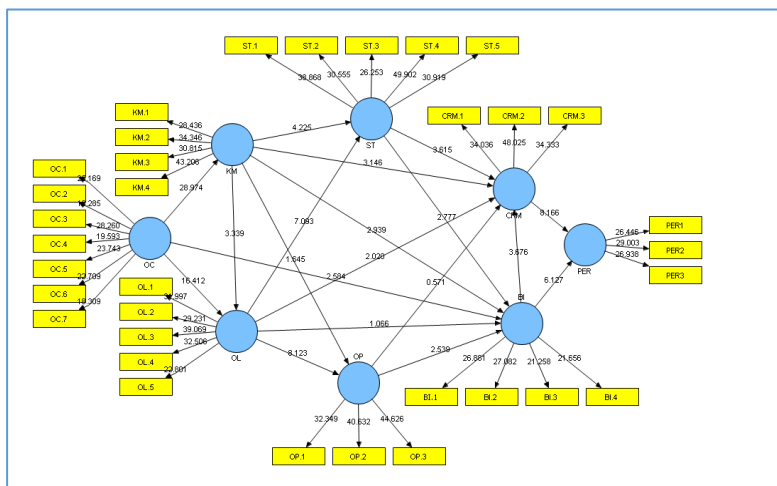


در این بخش مدل (شکل ۲ و ۳) و نتیجه فرضیه‌های پژوهش (جدول ۵) ارائه می‌شود.



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

منبع: یافته‌های پژوهش

**جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌ها**

نتیجه	ضریب معناداری	ضریب استاندارد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	۲/۹۷۴	۰/۸۳۱	مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی
تأیید	۱۶/۴۱۲	۰/۷۸۲	یادگیری سازمان	فرهنگ سازمانی
تأیید	۲/۵۸۴	۰/۲۵۲	هوش تجاری	فرهنگ سازمانی
تأیید	۳/۳۳۹	۰/۱۷۳	یادگیری سازمان	مدیریت دانش
تأیید	۴/۲۲۵	۰/۳۲۳	تفکر سیستمی	مدیریت دانش
رد	۱/۶۴۵	۰/۱۳۱	آزاداندیشی سازمانی	مدیریت دانش
تأیید	۲/۹۳۹	۰/۱۹۲	هوش تجاری	مدیریت دانش
تأیید	۷/۰۹۳	۰/۵۱۶	تفکر سیستمی	یادگیری سازمان
تأیید	۸/۱۲۳	۰/۶۷۳	آزاداندیشی سازمانی	یادگیری سازمان
رد	۱/۰۶۶	۰/۱۱۷	هوش تجاری	یادگیری سازمان
تأیید	۳/۶۱۵	۰/۲۴۸	مدیریت ارتباط با مشتری	تفکر سیستمی
تأیید	۲/۷۷۷	۰/۱۸۴	هوش تجاری	تفکر سیستمی
رد	۰/۵۷۱	۰/۰۴۱	مدیریت ارتباط با مشتری	آزاداندیشی سازمانی
تأیید	۳/۵۳۹	۰/۲۲۵	هوش تجاری	آزاداندیشی سازمانی
تأیید	۳/۶۷۶	۰/۲۷۵	مدیریت ارتباط با مشتری	هوش تجاری
تأیید	۶/۱۲۷	۰/۳۲۹	عملکرد مشتری	هوش تجاری
تأیید	۸/۱۶۶	۰/۴۹۶	عملکرد مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری
تأیید	۳/۱۴۶	۰/۲۲۵	مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت دانش
تأیید	۲/۰۲۰	۰/۱۶۶	مدیریت ارتباط با مشتری	یادگیری سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

برازش مدل: وتزلس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF^2$  معرفی کرده‌اند. میزان  $GOF$  برای مدل پژوهش برابر با ۰/۷۱ است.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times \bar{R}^2} = \sqrt{0.72 \times 0.71} = 0.71$$

1. Wetzels et al

2. The Goodness of Fit (GoF)

## ۵. جمع‌بندی و پیشنهادها

این پژوهش به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد مشتری پرداخته است. نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با پژوهش فدایی و اندایش (۱۳۹۴) و آرزمجو و همکاران (۱۳۹۳) هم‌خوانی دارد. فرهنگ سازمانی نقش اساسی در برقراری مدیریت دانش در سازمان دارد. هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، استقرار مدیریت دانش با موفقیت بیشتری انجام خواهد شد. باتوجه به این‌که فرهنگ سازمانی ارزش‌های غالبی هستند که به‌وسیله یک سازمان حمایت می‌شود، لذا هر آنچه که در یک سازمان به‌عنوان ارزش غالب در نظر گرفته شود، کارکنان و مدیران در همان جهت گام برمی‌دارند و سازمان در آن زمینه می‌تواند شایستگی متمایزی به‌دست آورد و به مزیت رقابتی برسد. دیگر نتیجه تحقیق، تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمان است که با پژوهش محجوب و همکاران (۱۳۹۴) و جلالی فراهانی و همکاران (۱۳۹۶) هم‌خوان است. موفقیت سازمان‌ها در گرو نیروی انسانی آگاه و یادگیرنده است. سازمان‌ها برای پاسخ به تغییرات مداوم و هم‌جهت شدن با آنها، باید بدانند که چه کنند و چگونه گام بردارند و قدم گذاشتن در این مسیر نیاز به ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی دارد. فرهنگی که مشوق یادگیری باشد؛ دانش فردی را به دانش سازمانی تبدیل می‌کند و می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند. تأثیر فرهنگ سازمانی بر هوش تجاری دیگر نتیجه به‌دست آمده است که با پژوهش زیدیحیایی و شکوهیار (۲۰۲۰) مطابقت دارد. باتوجه به این‌که کارکنان در بدو ورود به سازمان، فرهنگ آن را می‌پذیرند، برای آن ارزش قائلند و به آن پایبندند و این فرهنگ جهت‌دهنده رفتار آنهاست و چگونگی عملیات سازمان را مشخص می‌کند، لذا مشوق هر آنچه که باشد می‌تواند منجر به تقویت در آن زمینه شود و برعکس. بی‌تفاوتی فرهنگ سازمان به یک مسئله می‌تواند ترویج‌دهنده اینرسی سازمانی شود. لذا هرگاه یک سازمان بخواهد تغییرات بنیادی ایجاد و تصمیم مهمی اتخاذ کند، ابتدا باید فرهنگ سازمان متناسب با تصمیم، تغییر یابد که کاری سخت و دارای ریسک فراوان است. لذا سازمان‌ها باید در ابتدا به عوامل موفقیت در سازمان توجه لازم را مبذول داشته و متناسب با آن گام بردارند. یکی دیگر از نتایج، تأثیر مدیریت دانش بر یادگیری سازمان است که با پژوهش نجاری و همکاران (۱۳۹۴) و نظری و همکاران (۱۳۹۷) هم‌راستا

می‌باشد. سازمان‌ها می‌توانند از طریق مدیریت سرمایه‌های اجتماعی با استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش، از جمله گرایش یادگیری، اشتراک دانش، حافظه سازمانی و استفاده مجدد دانش مزیت رقابتی ایجاد کنند (فاروق، ۲۰۱۹). یادگیری سازمانی و مدیریت دانش از برنامه‌های مهم به‌سازی سازمانی؛ و معطوف به یاری سازمان‌ها برای توسعه و استفاده از دانش برای تغییر و بهبود مستمر خودشان می‌باشند، یادگیری سازمانی توانایی یک سازمان را در اکتساب و توسعه دانش افزایش می‌دهد و مدیریت دانش بر چگونگی سازماندهی و استفاده از آن در جهت بهبود عملکرد تمرکز دارد (نظری و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت دانش پیش‌نیازی برای یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، متغیرهای مهم و مکمل یکدیگر هستند و سرعت‌العمل شرکت در واکنش به محیط را افزایش داده و مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. دیگر نتیجه به‌دست آمده، تأثیر مدیریت دانش بر تفکر سیستمی می‌باشد که با پژوهش نجاری و همکاران (۱۳۹۴) سازگار است. تفکر سیستمی روشی برای کل‌نگری و جوهره اصلی آن، تغییر در نگرش است. تفکر سیستمی، چارچوب مفهومی برای ایجاد الگوهای روشن‌تر ارائه و تعیین می‌کند که چگونه آنها به‌گونه اثربخش تغییر می‌کنند. برای آغاز مدیریت دانش موثر، عواملی مانند نوع دانش افراد، فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش، راهبردهای تجارت سازمانی و زیربنای فناورانه مدیریت دانش باید بررسی گردند. حل مسائل تفکر سیستمی و ارزیابی چرخه عمر سیستم در مدیریت دانش اهمیت فراوان دارد. چرا که به‌کارگیری سرمایه ذهنی افراد و فرایند یادگیری، نتیجه کار توأم میان بخش‌های مختلف در چرخه مدیریت دانش است (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). یکی دیگر از نتایج، تأثیر مدیریت دانش بر هوش تجاری است که با پژوهش نجاری و همکاران (۱۳۹۴)، خسروزاده (۱۳۹۷) و سروی همپا و همکاران (۱۳۹۷) هم‌راستا می‌باشد. سازمان‌ها برای کسب موفقیت در بازارهای رقابتی باید توجه روزافزونی به مدیریت دانش و هوش تجاری داشته باشند. هر دو، یادگیری، تصمیم‌گیری و درک را توسعه می‌دهند. اما مدیریت دانش می‌تواند ماهیت هوش تجاری را تحت تأثیر قرار دهد. در شرایط رقابتی با توجه به کمبود منابع و افزایش پویایی، سازمان‌ها باید بتوانند موانع را به‌موقع پیش‌بینی کنند و به آن پاسخ دهند، یعنی از نظر تجاری باید هوشمندانه عمل کنند. تصمیم‌گیری به‌موقع و هوشمندانه می‌تواند رمز موفقیت سازمان محسوب شود و موجب

ایجاد موقعیت رقابتی برجسته‌ای برای سازمان گردد. برای تصمیم‌گیری مناسب نیاز به وجود سیستم دانشی مناسب است. مدیریت دانش عاملی است که می‌تواند سازمان را در رسیدن به این مهم یاری دهد. یکی از یافته‌ها ارتباط بین یادگیری سازمان با تفکر سیستمی است که با پژوهش نجاری و همکاران (۱۳۹۴) هم‌راستا می‌باشد. تفکر سیستمی یکی از اصول بنیادین سازمان یادگیرنده و ابزار بسیار قوی برای تسهیل یادگیری سازمانی است. وجود تفکر سیستمی و داشتن نگاهی کل‌نگر می‌تواند پیش‌نیازی برای یادگیری سازمانی باشد. در یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی نقش بسزایی دارد. زیرا می‌تواند منجر به تغییر ادراکات شود و این تغییر، خود زمینه یادگیری مسائل جدید را فراهم می‌کند. از دیگر نتایج، تأثیر یادگیری سازمان بر آزاداندیشی است که با پژوهش نجاری و همکاران (۱۳۹۴) هم‌راستا می‌باشد. آزاداندیشی (تلاش برای خروج از فرایند عدم یادگیری) یکی از ارزش‌های سازمانی و تمایل به یادگیری در سازمان است. یکی دیگر از نتایج، تأثیر تفکر سیستمی بر مدیریت ارتباط با مشتری است که با پژوهش کربلایی و رحیمی (۱۳۹۵) مطابقت دارد. تفکر سیستمی بر هوش تجاری تأثیرگذار است که با پژوهش نجاری و همکاران (۱۳۹۴) هم‌راستا است. شکل‌گیری سازمان هوشمند وابسته به رویکرد سیستمی در مدیریت و تحت تأثیر عواملی مانند تفکر سیستمی و یادگیری سازمانی است (شووانینجر، ۲۰۰۹). یکی از نتایج، تأثیر آزاداندیشی بر هوش تجاری است که با پژوهش نجاری و همکاران (۱۳۹۴) سازگار است. در هوش تجاری حجم زیادی از اطلاعات بررسی و تحلیل می‌شود و در نهایت تصمیم‌گیری بهینه در یک زمینه خاص صورت می‌گیرد. اما گاهی طرز تفکرات معمول و چارچوب‌هایی که ذهن ما را برای تفکر احاطه می‌کند منجر به محدودیت می‌شود و ما را از توجه به ورای مسائل باز می‌دارد و در نهایت با داشتن اطلاعات مناسب و به‌موقع، تصمیماتی نامناسب اتخاذ می‌شود. راه‌حل مناسب برای حل این مسئله، «آزاداندیشی» است. درواقع با بهره‌مندی سازمان از آزاداندیشی، مدیران و کارکنان بدون ترس نظرات و دیدگاه‌های خود را ابراز می‌کنند و می‌توانند از شیوه‌های تفکر متفاوت و تصمیمات مختلفی که در ذهن دارند، صحبت کنند. یکی دیگر از نتایج، تأثیر هوش تجاری بر مدیریت ارتباط با مشتری است که با پژوهش مرتضایی و همکاران (۱۳۹۷) و کامبرافیرو و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا است. باتوجه به شرایط به

شدت رقابتی، شرکت‌ها برای بقا در بازار باید به درستی به مشتریان خدمات ارائه دهند و برای این کار باید در مورد ترجیحات و خواسته‌هایشان، اطلاعاتی داشته باشند تا بتوانند نسبت به رقبا با سرعت بیشتری خدمات‌رسانی کنند. هوش تجاری این شرایط را فراهم می‌کند که سازمان‌ها با مشتریان در ارتباط باشند و اطلاعات آنها را تحلیل و به‌طور مناسب نیازها و خواسته‌هایشان را برطرف کنند. نتیجه دیگر، تأثیر هوش تجاری بر عملکرد مشتری است که با پژوهش محمود (۲۰۱۳) می‌خواند. ابزارها و فناوری‌های تحلیلی هوش تجاری توانایی سازمان را در راستای بهبود رضایت و حفظ مشتری با ارائه اطلاعات با ارزش و دانش در مورد مشتریان ارتقاء می‌دهند (مرتضایی و همکاران، ۱۳۹۷). یکی دیگر از نتایج، تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد مشتری است که با پژوهش بات و درزی (۲۰۱۶)، بین‌نشوان و حسن (۲۰۱۷)، کوشافر (۱۳۹۷) و داس و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا می‌باشد. مدیریت ارتباط با مشتری سعی دارد به دیدگاهی یکپارچه و جامع از مشتری برسد که نتیجه آن افزایش رضایت و سودآوری شرکت در طولانی‌مدت است. نتیجه دیگر، تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری است که با پژوهش یعقوبی و همکاران (۲۰۱۱) و احسان‌فر و گروسی (۱۳۹۵) هم‌راستا می‌باشد. برای افزایش بهره‌وری سازمان و ارائه مناسب کالا و خدمات مناسب به مشتریان و کسب رضایت آنها باید نسبت به نیازها و خواسته‌هایشان شناخت داشت و این دانش را مدیریت کرد. پس مدیریت دانش جزء جداناپذیر مدیریت ارتباط با مشتری است. یکی دیگر از نتایج رابطه بین یادگیری سازمان و مدیریت ارتباط با مشتری است که با پژوهش کربلایی و رحیمی (۱۳۹۵) هم‌راستا است. هرچه یک سازمان یادگیرنده‌تر باشد و بهتر بتواند با شرایط رقابتی روبه‌رو شود، در ایجاد ارتباط با مشتریان موفق‌تر است و می‌تواند از مشتریان شناخت بهتری کسب کند، نیازهای آنها را سریع‌تر شناسایی کند و در کسب مزیت رقابتی عملکرد بهتری دارد. از دیگر نتایج عدم تأیید رابطه بین مدیریت دانش با آزاداندیشی سازمانی؛ یادگیری سازمانی با هوش تجاری؛ و آزاداندیشی سازمانی با مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد که با نتایج مطالعات نجاری و همکاران (۱۳۹۴) و کربلایی و رحیمی (۱۳۹۵) در تضاد است.

در پایان با توجه به نتایج، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

۱. با توجه به تأثیر فرهنگ سازمانی بر متغیرهایی مانند مدیریت دانش، یادگیری سازمانی،

و هوش تجاری، و همچنین تأثیر این متغیرها بر سایر متغیرهای درون سازمانی و برون سازمانی؛ سازمان‌ها باید فرهنگی که حامی یادگیری در سازمان باشد را ایجاد کنند. برای تسهیل در ایجاد چنین فرهنگی، ابتدا مدیران باید به اصولی که در فرهنگ یادگیرنده گنجانده می‌شود، پایبند باشند.

۲. بهره‌مندی از هم‌پایانی برای افزایش آزاداندیشی: تشویق کارکنان برای ارائه روش‌های متنوع انجام وظایف در سازمان می‌تواند باعث افزایش آزاداندیشی سازمانی شود و کارکنان را از انجام کارهای تکراری بازدارد. انجام کارها به روش‌های جدید فرایند یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند.

۳. ایجاد بخشی برای ارائه آموزش‌های لازم در جهت مدیریت ارتباط با مشتری و مشتری‌مداری: نحوه برخورد کارکنان به‌خصوص در بخش خدماتی به‌دلیل ارتباط نزدیک با مشتریان بسیار مهم است. گاهی ارزش درک شده صرفاً تحت تأثیر نوع برخورد کارکنان قرار می‌گیرد. لذا بهره‌مندی از فرهنگ صحیح فروش برای کارکنان الزامی است.

۴. اجتناب از بهینه‌سازی خاموش: بهینه‌سازی خاموش به این معناست که بخش‌های مختلف سازمان به صورت مجزا فعالیت کنند و برای هر کدام اهداف مستقلی در نظر گرفته شود. مسئله‌ای مانند مدیریت ارتباط با مشتری باید وظیفه تمامی بخش‌های سازمان باشد و نباید صرفاً به نصب نرم‌افزار محدود شود، بلکه باید در فرهنگ سازمان نهادینه و به وسیله تمامی بخش‌های سازمان اجرا شود.

۵. با توجه به تأثیر مثبت مستقیم و غیرمستقیم متغیرهایی مانند مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر عملکرد مشتری، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها در جهت افزایش مشتری‌مداری، ابتدا بر ارتقای دانش و آگاهی کارکنان در زمینه مربوطه تمرکز کنند.

۶. با توجه به عدم تأثیر مدیریت دانش بر آزاداندیشی سازمانی؛ عدم تأثیر یادگیری سازمانی بر هوش تجاری؛ و در نهایت عدم تأثیر آزاداندیشی سازمانی بر مدیریت ارتباط با مشتری، پیشنهاد می‌شود که رابطه بین متغیرهای مذکور در جوامع مشابه و سایر جوامع مورد بررسی قرار گیرد.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنا به اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.



## منابع

- آرزمجو، هانیه، قاسمی نژاد، هانیه و طیار، شاهین. (۱۳۹۳). اثر توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش. *پژوهشنامه بیمه*، ۲۹(۳): ۱۵۲-۱۲۵.
- احسان‌فر، گلشن و گروسی، الناز. (۱۳۹۵). تأثیر دانش مشتری بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش مدیریت ارتباط با مشتری و قابلیت بازاریابی در شرکت‌های بیمه. *پژوهشنامه بیمه*، ۳۱(۴): ۷۲-۴۹.
- احمدی الوار، زهرا، پوراشرف، یاسان‌اله و طولابی، زینب. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط بین فرهنگ فروش با ارزش ادراک شده و عملکرد مشتری. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۴): ۶۸۹-۷۱۶.
- جلالی فراهانی، مجید، فریدونی، مسعود و ظفری، رویا. (۱۳۹۶). ارائه مدل تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۴(۱): ۴۸-۴۱.
- خسروزاده، زهره. (۱۳۹۷). بررسی رابطه هوش تجاری با مدیریت دانش و نوع تصمیم‌گیری مدیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی فروردین.
- سروی همپا، حسین، محمودی میمند، محمد، سرلک، محمدعلی و امینی، محمدتقی (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت هوشمندی کسب‌وکار با رویکرد استقرار مدیریت دانش. *پژوهشنامه بیمه*، ۳۳(۲): ۱۰۵-۸۵.
- صلواتی، عادل، رستمی نوروآباد، مجتبی، کمانگر، فرزاد و رحمانی نوروآباد، سامان. (۱۳۹۳). تفکر سیستمی و استقرار مدیریت دانش. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۵(۱۸): ۷۳-۹۹.
- فدایی، غلامرضا و اندایش، سیف‌اله. (۱۳۹۴). رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشکده علوم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تهران. *مطالعات دانش‌شناسی*، ۱(۲): ۴۱-۵۴.

کربلایی، زینب و رحیمی، غلامرضا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری. پنجمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه فنی و حرفه‌ای آذربایجان شرقی، سازمان مدیریت صنعتی تبریز، ۲۹ مهرماه.

کوشافر، مصطفی. (۱۳۹۷). تأثیر کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایت مشتریان در بانک ملت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی راه دانش، بابل.  
 محجوب، علی، اصغری اقدم، بهرام و محمدی، مینا. (۱۳۹۴). بررسی نقش فرهنگ سازمانی در یادگیری سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش. مدیریت فرهنگی، ۹(۳۰): ۴۵-۵۷

مرتضایی، علی، سنگری، محمدصادق، نظری شیرکوهی، سلمان و رزمی، جعفر. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر شایستگی هوش تجاری بر فرایند مدیریت ارتباط با مشتری. مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۰(۱): ۲۳۴-۲۰۹.

نجاری، رضا، آذر، عادل، احمدی، فریدون و جلیلیان، حمیدرضا. (۱۳۹۴). ارائه چارچوب عوامل سازمان هوشمند در شرکت‌های تولیدی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵(۳): ۱۷۳-۱۳۹.

نظری، شهرام، حسینی، حیدر و مراد علیزاده، بهناز. (۱۳۹۷). ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۵(۳): ۲۰-۱۱.

Ahmadi Alvar, Z., Pourashraf, Y. & Toulabi, Z. (2017). Investigating the relationship between sales culture with perceived value and customer performance. *Business Management*, 9(4): 689-716. (In Persian)

Antunes, H. & Pinheiro, P. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2): 140-149.

Arazmjoo, H., Ghasemi Nejad, H. & Tayyar, S. (2014). The effect of organizational capabilities on competitive performance with regard to the mediating role of knowledge management. *Insurance*

*Research Journal*, 29(3): 125-152. (In Persian)

- Bhat, S. & Darzi, M. (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3): 388-410.
- Bin-Nashwan, S. A. & Hassan, H. (2017). Impact of customer relationship management on customer satisfaction and loyalty: A systematic review. *Advanced Research in Business and Management Studies*, 6(1): 86–107.
- Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., Olavarria, A. & Vazquez-Carrasco, R. (2017). Success factors in a CRM strategy: technology is not all. *Strategic Marketing*, 25(4): 316-333.
- Creswell, J., Plano Clark, V., Gutmann, M. & Hanson, W. (2003). Advanced mixed methods research designs. *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, 209(240): 209-240.
- Chen, G., Tjosvold, D., Li, N., Fu, Y. & Liu, D. (2011). Knowledge management in Chinese organizations: collectivist values for open-minded discussions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16): 3393–3412.
- Cheung, S., On, W., Peter, S., Wu, P. & Ada, W. (2010). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal Project Management*, 29(1): 33-44.
- Chibuzor, A. A., Jovita, O. U. & Onyemachi, U. C. (2019). knowledge management and organizational innovation. *Strategic Journal of Business and Social Science*, 2(2): 95-106.
- Das, S., Mishra, M. & Mohanty, P. K. (2018). The impact of customer relationship management practices on customer retention and the mediating effect of customer satisfaction. *International Journal of Management Studies*, 1(4): 95-103.
- Driskill, G. (2018). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Routledge.
- 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)
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R. & Esfahani, A. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4): 250- 267.

- Ellis, A. (2003). Early theories and practices of rational emotive behavior therapy and how they have been augmented and revised during the last three decades. *Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 21(3-4): 219.
- Fadaee, G. & Andishe, S. (2015). The relationship between organizational culture and knowledge management. *Cognitive knowledge Studies*, 1(2): 41-54. (In Persian)
- Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1): 139-160.
- Ghanavati, M. (2014). The effect of corporate culture and market orientation on Iranian industrial SMEs' performance. *Iranian Journal of Management Studies*, 2(7): 413-436.
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R. & Lozano-Quilis, J. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 33(1): 2733-2750.
- Goncalves, H. & Sampaio, P. (2012), The customer satisfaction-customer loyalty relationship. *Management Decision*, 50(9): 1509-1526.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*. London CA: Sage.
- Jalali Farahani, M., Fereydooni, M. & Zafari, R. (2017). Model explaining the impact of organizational culture on organizational learning and human productivity. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 4(1): 41-48. (In Persian)
- Karbalaei, Z. & Rahimi, G. (2016). Investigating the relationship between organizational learning and customer relationship management success. 5th National Conference on Management, Economics and Accounting, Tabriz Industrial Management Organization. (In Persian)
- Khosruzadeh, Z. (2018). Investigating the relationship between business intelligence with knowledge management and managers' decision making type. MSc Thesis, Farvardin Institute. (In Persian)
- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F. & Ali, M. (2019). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*, 14(2): 178-197.
- Koushafar, M. (2018). The impact of customer relationship

- management application on customer satisfaction. MSc Thesis, Babol. *(In Persian)*
- Laursen, G. H. & Thorlund, J. (2016). Business analytics for managers: Taking business intelligence beyond reporting. John Wiley & Sons.
- Lee, L. & Green, E. (2015). Systems thinking and its implications in enterprise risk management. *Journal of Information Systems*, 29(2): 195–210.
- Lee, J., Park, S., Baek, I. & Lee, S. (2008). the impact of the brand management system on brand performance in B–B and B–C environments. *Industrial Marketing Management*, 37: 848-855.
- Mahjub, A., Asghari Aghdam, B. & Mohammadi, M. (2015). investigating the role of organizational culture in organizational learning and knowledge sharing. *Cultural Management*, 9(30): 45-57. *(In Persian)*
- Mahmood, F. (2013). Impact of information technology usage by banks on customer satisfaction in banking sector of Pakistan. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(2): 221-232.
- Mak, L. & Marshall, S. (2004). Perceived mattering in young adults' romantic relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(4): 469-486.
- Memon, S., Qureshi, A. & Jokhio, A. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3): 45-54.
- Mortezaie, A., Sangari, M. S., Nazari Shirkouhi, S. & Razmi, J. (2018). The impact of business intelligence competency on the customer relationship management process. *Information Technology Management*, 10(1): 209–234. *(In Persian)*
- Najari, R., Azar, A., Ahmadi, F. & Jalilian, H. (2015). Introducing intelligent organization factors framework in manufacturing companies. *Human Resource Management Research*, 5(2): 139–173. *(In Persian)*
- Nazari, S., Hosseini, H. & Morad Alizadeh, B. (2018). The relationship between organizational learning and knowledge management with organizational agility. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 5(3): 11-20. *(In Persian)*
- Salavati, A., Rostami Noroozabad, M., Kamangar, F. & Rahmani Noroozabad, S. (2014). Systematic thinking and knowledge management establishment. *Strategic Management Studies*, 18: 73-

99. (In Persian)
- Sangari, M. S. & Razmi, J. (2015). Business intelligence competence, agile capabilities, and agile performance in supply chain: An empirical study. *The International Journal of Logistics Management*, 26(2): 356-380.
- Sarvi Hampa, H., Mahmoudi Meymand, M., Sarlak, M. A. & Amini, M. T. (2018). Identifying and ranking the success factors of business intelligence with the approach of establishing knowledge management. *Insurance Research Journal*, 33(2): 85-105. (In Persian)
- Schwaninger M. (2009). Intelligent organization: Powerful models for systemic management. *Springer-Verlage Berlin Heidelberg*.
- Tohidinia, M. (2011). Predictors and outcomes of relationship quality: A guide for customer-oriented strategies. *Business Strategy Series*, 12(5): 242-256.
- Yaghoubi, N., Khaksar, S. M. S., Banihashemi, S. A., Jahanshahi, A. A., & Nawaser, K. (2011). The impact of knowledge management on customer relationship management. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 34: 76-86.
- Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *Management Information Systems Quarterly*, 33(1): 177.
- Zhang, C., Xue, L. & Dhaliwal, J. (2015). Alignments between depth and breadth of inter-organizational systems deployment and their impact on firm performance. *Information and Management*, 1(53): 79-90.