فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره سی و ششم، پاییز ۱۴۰۰- صفحات ۴۵۳-۴۱۵

طراحی و اعتباربخشی مدل جهت بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمال غرب کشور

نوع مقاله: پژوهشی

مهدی امینی[۱]
امید علی حسین زاده[۲]
غفار تاری[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۲/۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۵

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و اعتباربخشی مدل جهت بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور انجام گرفت. این پژوهش از نظر روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی و پیمایشی و در زمره پژوهش‌های کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک‌های ملی شمالغرب کشور (کارکنان شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی به تعداد ۱۸۲۰ نفر، ۶۰۰ نفر کارکنان بانک ملی در سطح استان اردبیل، کلیه کارکنان بانک ملی استان آذربایجان‌غربی به تعداد ۶۰۶ نفر، کارکنان بانک ملی استان زنجان به تعداد ۲۱۵ نفر) بود. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری تصادی طبقه‌ای بود بدین صورت که با توجه به مجموع کارکنان بانک‌های ملی شمالغرب کشور (۳۲۴۱ نفر) با توجه به جدول مورگان ۳۴۳ نفر انتخاب شد که این نسبت برای کارکنان استان آذربایجان شرقی (۱۹۳ نفر)، استان اردبیل (۶۳ نفر)، استان آذربایجان‌غربی (۶۴ نفر) و استان زنجان (۲۳ نفر) بود. ابزارهای پژوهش برای عوامل ارتقا دهنده قابلیت سازمانی و عملکرد سازمانی به صورت محقق ساخته و برای قابلیت سازمانی از پرسشنامه استاندارد جمشیدی استفاده شد. نتایج بررسی حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای، نظر متخصصان و تحلیل‌های عامل تأییدی و اکتشافی منجر به شناسایی ۱۰ مؤلفه موثر بر ارتقا قابلیت سازمانی شد. این مؤلفه‌ها شامل مشتری‌مداری، هماهنگی عملکردی، ایجاد دانش، انتقال دانش، کاربرد دانش، قابلیت یادگیری سازمانی، قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک، قابلیت سنجش بازار، قابلیت فناوری اطلاعات و قابلیت اعتمادسازی بود. نتایج آزمون فریدمن نشان داد از بین

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران
mehdiaminikimia1394@gmail.com
۲ استادیار گروه مدیریت، واحد شبستر، دانشگاه آزاد اسلامی، شبستر، ایران (نویسنده مسئول)
Amirhoseinzade1359@Gmail.com
۳ استادیار گروه مدیریت، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران gh_tari@marandiau.ac.ir

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

عوامل ارتقا دهنده قابلیت سازمانی، انتقال دانش، ایجاد دانش، کاربرد دانش، قابلیت اعتمادسازی، مشتری‌مداری، هماهنگی عملکردی، قابلیت یادگیری سازمانی، قابلیت فناوری اطلاعات، قابلیت سنجش بازار و قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک به ترتیب دارای بیشترین میزان رتبه بودند. همچنین نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد، ضرایب مسیر بین ایجاد دانش (۰/۲۶۸)، کاربرد دانش (۰/۶۴۴)، قابلیت یادگیری سازمانی (۰/۱۹۱)، قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک (۰/۱۹۴)، قابلیت فناوری اطلاعات (۰/۳۶۸)، قابلیت اعتمادسازی (۰/۷۹۸) با قابلیت سازمانی در سطح معنی‌داری قرار داشت ($p<۰/۰۵$). همچنین ضریب مسیر قابلیت سازمانی با عملکرد سازمانی در سطح معنی‌داری قرار داشت ($p<۰/۰۵$). در این بین ضریب مسیر مشتری‌مداری (۰/۱۱)، هماهنگی عملکردی (۰/۰۳)، انتقال دانش (۰/۰۱)، قابلیت سنجش بازار (۰/۲۵) با قابلیت سازمانی در سطح معنی‌داری نبودند ($p>۰/۰۵$). از طرفی نقش میانجی قابلیت سازمانی در ارتباط بین کاربرد دانش ($p=۰/۰۰۶$)، قابلیت یادگیری سازمانی ($p=۰/۰۱۲$)، قابلیت فناوری اطلاعات ($p=۰/۰۱۳$) و قابلیت اعتمادسازی ($p=۰/۰۰۱$) با عملکرد سازمانی در حد معنی‌داری قرار داشت.

کلمات کلیدی: قابلیت سازمانی، عوامل ارتقا دهنده، بانک‌های شمالغرب کشور

طبقه بندی JEL: D02

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

مقدمه

قابلیت‌سازی به عنوان یک مفهوم ارتباط نزدیکی با آموزش و توسعه منابع انسانی دارد، که هم ابتکارات سازمانی و هم کشوری خاص را پوشش می‌دهد (ویلیامسون[۱] و همکاران، ۲۰۰۳). گروت و مولن[۲] (۲۰۰۰) قابلیت‌سازی به عنوان توسعه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها در افراد و گروه‌های افراد مرتبط با طراحی، توسعه، مدیریت و نگهداری زیرساخت‌ها و فرآیندهای سازمانی و عملیاتی که به صورت محلی معنادار هستند تعریف می‌شود. بر اساس این تعریف، قابلیت‌سازی برای کارکنان در معنای وسیع ممکن است به بهبود توانایی همه کارکنان برای انجام وظایف مناسب در مجموعه گسترده‌تر استانداردهای عملکرد سازمان اشاره داشته باشد. بر اساس گزارش کمیته کارشناسان سازمان ملل متحد در امور مدیریت عمومی[۳] (۲۰۰۶)، قابلیت‌سازی در سه سطح؛ فردی، نهادی و اجتماعی انجام می‌شود. قابلیت‌سازی در سطح فردی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد را قادر می‌سازد دانش و مهارت‌های موجود را ایجاد و ارتقا دهند. قابلیت‌سازی در سطح نهادی شامل نوسازی نهادهای موجود و حمایت از آنها در شکل‌گیری سیاست‌های صحیح، ساختارهای سازمانی و روش‌های مؤثر مدیریت و کنترل درآمد می‌باشد. ایجاد یک سیستم مدیریت دولتی تعاملی قوی که بازخورد مردم را دریافت کند و مدیران دولتی را پاسخگوتر و وظیفه‌شناس‌تر کند، هدف قابلیت‌سازی در سطح اجتماعی است (UNCEPA، ۲۰۰۶). در محیط مالی که رقابت به صورت فزاینده در حال رشد می‌باشد، بازار به طور پیوسته کسب و کارها را برای بهبود رقابت پذیری و قابلیت انطباق یا تغییر شکل آن، به چالش می‌کشاند. از این رو بانک‌ها علیرغم رفتار نسبتاً مشابه، همواره در تلاش‌اند تا از طریق نیل به مزایای منحصربه فرد نسبت به سایر رقبا به موقعیتی ممتاز دست یابند (کردنوری و همکاران، ۱۳۹۹).

موفقیت هر سازمانی در بلندمدت بستگی زیادی به کیفیت نیروی انسانی آن دارد. این امر به ویژه در صنعت خدمات محور مانند بانکداری که در آن بهبود خدمات باید به طور مداوم انجام شود تا انتظارات فزاینده مشتریان را برآورده کند، صادق است. همه سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد دلخواه به کار مشغول هستند. شرکت‌های تجاری تلاش می‌کنند تا از رقبای خود پیشی بگیرند تا در بازار همیشه در حال تغییر برتری داشته باشند (تیسه[۴]، ۲۰۱۴). در سطح سازمانی، قابلیت سازمانی به عنوان یک عامل تعیین کننده و ارتقاء دهنده عملکرد سازمانی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در زمینه مدیریت استراتژیک، قابلیت پویای شرکت‌های تجاری به عنوان منبعی در نظر گرفته می‌شود

---

۱ Williamson

۲ Groot and Molen

۳ United Nations Committee of Experts on Public Administration (UNCEPA)

۴ Teece

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

که شرکت‌ها را به طور مداوم رقابتی‌تر از رقبای خود در بازار نگه می‌دارد (تیسه، ۲۰۱۴؛ پتراف، دی‌استفانو و ورونا[۱]، ۲۰۱۳). توسعه قابلیت را می‌توان تغییرات رفتار افراد و سازمان‌ها، مانند رشد دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و روابط جدید دانست که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (واتکینز[۲]، ۲۰۱۶).

قابلیت مفهومی مهم و در عین حال پیچیده است. در ساده‌ترین شکل، عبارت قابلیت سازمانی عاملی را منعکس می‌کند که به سازمان اجازه می‌دهد اهداف خاصی را دنبال کند و به آن دست یابد. از این منظر، قابلیت سازمانی ذاتاً بر توانایی سازمان برای تکامل و بهبود تأثیر می‌گذارد (اسوینسون، اندرسون و فالک[۳]،۲۰۲۰). با این حال، خود قابلیت نیز مبهم باقی می‌ماند، زیرا مفهوم‌سازی آن به‌عنوان یک «موضوع» دشوار است، و سخت است که بدانیم قابلیت چطور، چه زمانی و کجا برای سازمان‌ها مهم‌تر است. با این حال، برای بسیاری از سرمایه گذاران و سیاست گذاران، قابلیت سازمانی به نقطه کانونی در جستجوی رمزگشایی و شناسایی عناصری تبدیل شده است که پایداری و تأثیر سازمانی را در این زمینه برانگیخته یا مانع می‌شوند. محققان قبلی از چارچوب چند بعدی هال[۴] و همکاران (۲۰۰۳) در مورد قابلیت سازمانی برای مطالعه خود که شامل (الف) ظرفیت منابع انسانی، (ب) ظرفیت مالی، (ج) ظرفیت مشارکت خارجی، (د) ظرفیت زیرساخت و (ه) ظرفیت برنامه‌ریزی و توسعه استفاده کردند (به عنوان مثال، دورتی، میسنر و کاسکلی[۵] ۲۰۱۴). قابلیت سازمانی به عنوان «توانایی یک سازمان برای استفاده از دارایی‌ها و منابع مختلف برای دستیابی به وظایف و اهداف خود» تعریف شده است (دورتی و همکاران، ۲۰۱۴). قابلیت کلی یک سازمان برای تولید خروجی‌ها و نتایج مورد نظر تابعی از مهارت آن در استفاده یا به کارگیری انواع مختلفی از سرمایه سازمانی است. توانایی یک سازمان برای توسعه یا حفظ انواع مختلف سرمایه، به نوبه خود به عوامل خارجی مختلفی مانند اقتصاد، چارچوب قانونی و نظارتی که در آن فعالیت می‌کند و در دسترس بودن منابع انسانی و مالی بستگی دارد (وانگ و ژینگ[۶]، ۲۰۱۷).

سه نوع اصلی از قابلیت‌های سازمانی وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند از آنها برای دستیابی به ماموریت‌ها و اهداف خود استفاده کنند. قابلیت مالی - توانایی توسعه و به کارگیری سرمایه مالی (یعنی درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌های سازمان). قابلیت منابع انسانی- توانایی به کارگیری

---

۱ Peteraf, Di Stefano, & Verona
۲ Watkins
۳ Svensson, Andersson & Faulk
۴ Hall
۵ Doherty, Misener, & Cuskelly
۶ Wang & Zeng

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

سرمایه انسانی (یعنی کارکنان حقوق بگیر و داوطلبان) در سازمان و شایستگی‌ها، دانش، نگرش‌ها، انگیزه‌ها و رفتارهای این افراد. سرمایه انسانی به عنوان عنصری کلیدی در نظر گرفته می‌شود که منجر به توسعه سایر ظرفیت‌ها می‌شود. به عنوان مثال، ایجاد و حفظ سرمایه مالی نیازمند سرمایه انسانی با شایستگی در امور مالی است. سرمایه برنامه‌ریزی و توسعه مستلزم شایستگی در رهبری و مدیریت استراتژیک است و قابلیت ساختاری - توانایی به کارگیری سرمایه غیر مالی که زمانی که افراد یک سازمان به خانه خود می‌روند باقی می‌ماند. سه نوع ظرفیت سازه‌ای وجود دارد: آ. روابط و ظرفیت شبکه: توانایی ایجاد روابط با مشتریان، اعضا، تأمین کنندگان مالی، شرکا، دولت، رسانه‌ها، شرکت‌ها، داوطلبان و مردم. ب زیرساخت و قابلیت فرآیند: توانایی استقرار یا تکیه بر زیرساخت‌ها، فرآیندها و فرهنگ، محصولات مرتبط با ساختار داخلی یا عملیات روزمره (مانند پایگاه‌های اطلاعاتی، دستورالعمل‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها)، فناوری اطلاعات و مالکیت معنوی و ج) قابلیت برنامه‌ریزی و توسعه: توانایی توسعه و استفاده از برنامه‌های استراتژیک سازمانی، طرح‌های برنامه (شامل جمع آوری کمک‌های مالی و مدیریت داوطلبانه)، سیاست‌ها و پیشنهادات (هال و همکاران، ۲۰۰۳).

عوامل متعددی می‌توانند در ایجاد قابلیت سازمانی موثر باشند؛ برای مثال، محدودیت‌ها و تسهیل‌کننده‌های محیطی: مانند سیاست‌های کلی، چارچوب قانونی و نظارتی، اعتماد عمومی و ارزش‌های اجتماعی (مانند فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی)، نیازهای اجتماعی، ترکیب جمعیتی و ماهیت و میزان رقابت بین سازمان‌ها. این عوامل مستقل فرض نمی‌شوند، زیرا وابستگی‌های متقابل زیادی بین آنها وجود دارد (هال و همکاران، ۲۰۰۳). دسترسی به منابع، مانند منابع مالی، منابع انسانی و فناوری. اینها تحت تأثیر بسیاری از محدودیت‌ها و تسهیل کننده‌های محیطی هستند (هال و همکاران، ۲۰۰۳). عوامل تاریخی، مانند رفتارها، فعالیت‌ها و اثربخشی گذشته (مثلاً شیوه‌های جمع‌آوری کمک مالی، میزان رفتار اخلاقی یا غیراخلاقی، سوء استفاده از اعتماد مراجعین، مشارکت‌های درک شده)، و هنجارها و ارزش‌ها (به عنوان مثال، وجود رفتارهای خاصی که ممکن است مشاغل در سازمان‌هارا جذاب یا غیرجذاب کند، یا ممکن است سرمایه گذاران را جذب یا دلسرد کند) (هال و همکاران، ۲۰۰۳) و عوامل مرکزی (مثل مهارت، آگاهی، مدیریت و هیجان) (وانگ و ژینگ، ۲۰۱۷).

بزرگترین دارایی هر سازمانی نیروی انسانی آن است و سازمان‌ها منابع قابل توجهی را صرف ایجاد ظرفیت‌های کارکنان خود می‌کنند. ظرفیت‌سازی منابع انسانی کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمانی مجهز می‌کند. شکی نیست که سازمان‌ها در سرتاسر جهان برای موفقیت تلاش می‌کنند و از رقبای خود در همان صنعت پیشی می‌گیرند. برای انجام این کار، سازمان‌ها باید منابع انسانی خود را به طور موثر بدست آورند و از آنها استفاده کنند. عملکرد کارکنان منجر به بهبود کارایی و بهره‌وری

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

کلی فرآیندهای سازمان می‌شود. عملکرد کارکنان به فعالیت‌ها و وظایفی اطلاق می‌شود که کارمند به طور کارآمد و مؤثر انجام می‌دهد. عملکرد می‌تواند توسط مدیران، مدیریت منابع انسانی و یا توسط سازمان از طریق مکانیسم‌های مختلف اندازه‌گیری شود (سلیم و آمین[۱]، ۲۰۱۳).

بر اساس برنامه توسعه سازمان ملل متحد[۲] (۲۰۰۹، نقل از موکاندی[۳]، ۲۰۱۸) توسعه قابلیت به عنوان فرآیندی که از طریق آن افراد، سازمان‌ها و جوامع توانایی‌ها را برای تعیین و دستیابی به اهداف توسعه خود در طول زمان به دست می‌آورند، به عنوان امری مهم تعریف شده است. گفته شده است که آموزش و توسعه کارکنان جزء ضروری مدیریت استراتژیک منابع انسانی و همچنین ابزاری برای کاهش عدم اطمینان در بازار و دستیابی به اهداف سازمانی است. هدف اصلی توسعه قابلیت کارکنان کمک به سازمان برای دستیابی به ماموریت و اهداف تجاری است (یامو و مایو[۴]، ۲۰۱۳). سازمان‌ها به دلیل جهانی شدن، تغییرات فناوری، محیط‌های سیاسی و اقتصادی با رقابت فزاینده‌ای روبه‌رو هستند، بنابراین این سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا قابلیت‌های کارکنان خود را توسعه دهند که توسعه پایدار به عنوان یکی از راه‌های آماده‌سازی آنها برای سازگاری با افزایش‌های فوق و در نتیجه ارتقای عملکردشان است (آببه[۵]، ۲۰۱۷). ایجاد قابلیت یکی از راه‌های اصلی سرمایه‌گذاری سازمان در نیروی کار برای بازده بیشتر امروز و حتی در آینده قابل پیش بینی است. اثربخشی سازمانی بر عملکرد کارآمد و مؤثر نیروی کار تشکیل دهنده سازمان استوار است. عملکرد کارآمد و مؤثر نیروی کار به نوبه خود متکی بر سطح دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های نیروی کار است. ایجاد قابلیت سازمانی در اکثر سازمان‌ها یک فعالیت مستمر است. قابلیت‌سازی مانند تقویت یک مهارت موجود به منظور انعکاس روندهای فناوری و سایر تغییرات اجتماعی-فرهنگی محیطی یک سازمان است. بهره‌وری هدف دنیای کسب و کار رقابتی امروزی است و قابلیت‌سازی می‌تواند چارچوبی برای افزایش بهره‌وری باشد. هدف اصلی قابلیت‌سازی افزایش کارایی کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان است. به همین دلیل است که سازمان در یک دوره تعداد زیادی بودجه و زمان مورد انتظار یا دستوری برای بهبود مهارت‌های کارکنان خود در سطوح مختلف دارد (داداء، ۲۰۰۴؛ بوگال[۷]، ۲۰۲۰).

---

۱ Saleem & Ameen
۲ United Nations Development Program
۳ Mukundi
۴ Yamoah & Maiyo
۵ Abebe
۶ Dada
۷ Bogale

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

مدیریت صحیح منابع انسانی سازمان‌ها کلید بقای کسب و کار در دنیای رقابتی امروز است. قابلیت‌سازی انسانی می‌تواند به ویژه برای صنعت بانکداری مهم باشد (یودانینتیاس و کاسیتوواتی[۱]، ۲۰۲۰)؛ زیرا آنها به شدت به سرمایه انسانی وابسته هستند. نیاز به قابلیت‌سازی انسانی برای صنعت خدمات‌محور مانند بانک، در صورتی که منابع انسانی به‌طور مؤثر توسعه یابند، اهمیت زیادی دارد. قابلیت‌سازی یک جزء اصلی برای افزایش عملکرد کارکنان است. با این حال، هیچ مطالعه نظام‌مندی در بخش بانکداری به ویژه در سازمان بانکی ایران برای تعیین مدلی در جهت ارتقاء قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی انجام نشده است. این مطالعه با تمرکز بر بررسی تأثیر قابلیت‌سازی بر عملکرد کارکنان در بانک‌های ملی ایران در شمالغرب کشور به پر کردن این شکاف کمک می‌کند. رضایت کارکنان موازی با رضایت مشتری است. بنابراین کارکنان در سازمان‌ها باید ماهر، آموزش دیده و از کار خود راضی باشند تا بتوانند بهره‌وری خود را برای رسیدن به اهداف سازمانی افزایش دهند. این مطالعه به سیاست‌گذاران و سایر بازیگران حوزه اقتصادی و تجاری که اغلب در تلاش برای ایجاد قابلیت‌سازی عمومی در ایران مشغول هستند کمک خواهد کرد. نتایج این مطالعه برای مدیران ارشد بانک‌ها در اتخاذ تصمیمات مناسب در رابطه با قابلیت‌سازی و عملکرد کارکنان مفید است. این به عنوان فرصتی برای به دست آوردن دانش، مهارت و نگرش احتمالی در منطقه عمل می‌کند و ممکن است به عنوان منبع پژوهشی بعدی، برای کسانی که می‌خواهند تحقیقات مشابهی انجام دهند، استفاده شود. از این رو، این شکاف پژوهشی است که این مطالعه با جستجوی پاسخ به هدف طراحی و اعتباربخشی مدل جهت بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور، به دنبال پر کردن آن است. بنابراین پژوهش حاضر با هدف پاسخگویی به این سوال است که؛

۱- قابلیت سازمانی بنیادین در بانک‌های ملی شمال غرب کشور کدامند؟

۲-اولویت‌بندی قابلیت سازمانی بنیادین در بانک‌های ملی شمالغرب کشور به چه صورت است؟

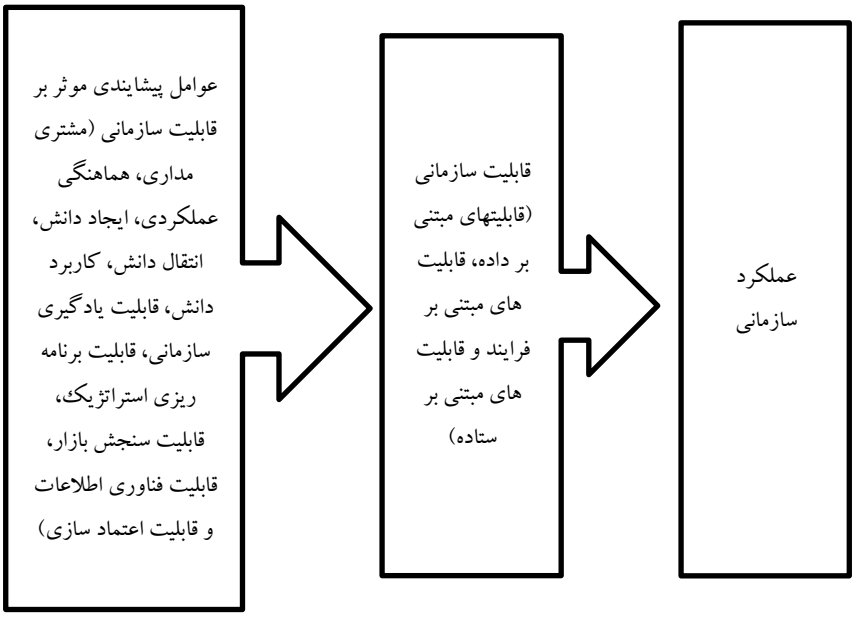
۳-چه مدل مطلوبی برای بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور می‌توان ارائه نمود؟

۴- درجه اعتبار مدل پیشنهادی جهت بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور از نظر متخصصان تا چه اندازه‌ای است؟

---

۱ Yudaningtyas & Kasitowati

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]



شکل ۱ .مدل مفهومی پژوهش

(منبع: محقق ساخته)

به نظر می‌رسد نگاه دقیق و ریزبینانه به قابلیت‌های سازمانی با شکل‌گیری و مطرح شدن اصلاح قابلیت‌های کلیدی سازمان آغاز گردید (والش و لینتون[۱]، ۲۰۰۱). قابلیت‌های کلیدی سازمان اغلب به عنوان پایه‌ای برای رقابت پذیر بودن سازمان‌ها و ایجاد مزیت رقابتی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. ادگار و لاکود[۲] (۲۰۰۸)، برای توصیف دیدگاه‌های مختلف به موضوع قابلیت‌های سازمانی چهار دیدگاه مختلف را مطرح می‌کنند: پدیده اصلی و موارد مرتبط با آن، تکنولوژی و محصولات مرتبط، مهارت‌ها و در آخر تجمیع تکنولوژی‌ها و مهارت‌ها. والش و لیینتون (۲۰۰۱)، نیز با ارائه مدلی با نام هرم قابلیت‌ها سعی کرده‌اند تا ابعاد مختلف این مفهوم را روشن‌تر سازند. آن‌ها قابلیت‌ها را به عنوان درک عمیق از موضوع اصلی فعالیت شرکت در دو حوزه محصولات و خدمات مطرح می‌کنند.

در ادبیات حوزه قابلیت‌های سازمانی، علاوه بر تقسیم‌بندی فوق، دسته‌بندی دیگری را می‌توان یافت که به نظر می‌رسد با دیدگاه قابلیت‌های فردی انجام شده است. با توجه به اهمیت قابلیت سازمانی برای عملکرد سازمانی، بسیاری از محققین تلاش کرده‌اند تا به تعریف دقیقی از آن برسند.

---

۱ Walsh & Linton

۲ Edgar & Lockwood

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

این تعاریف منعکس کننده موضوعات و مضامین قابلیت سازمانی است: یکپارچگی دانش، مهارت، روا، فرآیند، فناوری، منابع انسانی و هیجانات. همچنین، نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر قابلیت‌های سازمانی تأثیر می‌گذارند. به عنوان مثال، یادگیری سازمانی به عنوان یک رویکرد مهم برای توسعه توانایی‌ها در سطح سازمانی مورد تاکید قرار گرفته است (آرگوت[۱]، ۲۰۱۲). شناخت مدیریتی را می‌توان به عنوان بلوک سازنده قابلیت‌های سازمانی در نظر گرفت (اگرز و کاپلان[۲]، ۲۰۱۳). توسعه قابلیت سازمانی نیز به عنوان مدیریت منابع انسانی (دیوید اولریش[۳]، ۲۰۱۳)، توسعه ساختار سازمانی (فلین، فاس،هایمریکس و مدسن[۴]، ۲۰۱۲) و مدیریت هیجانی (هوی[۵]، ۲۰۱۲) دیده می‌شود. این عوامل تأثیرگذار منعکس کننده ادراکات و علایق گروه‌های مختلف پژوهشی است. با این حال، آیا قابلیت سازمانی یک متغیر تک عاملی است یا یک نتیجه از عوامل تعیین کننده متعدد؟ آیا مدلی وجود دارد که بتواند همه عوامل و روابط زیربنای قابلیت سازمانی را آشکار کند؟ آیا مدلی وجود دارد که بتواند رویکردها و نتایج پراکنده را برای تسهیل توسعه سازمان‌های توانمند پیوند دهد؟ آیا این مدل به طور سیستماتیک به دنبال یک فرآیند علمی دقیق و نه تجربه موقت توسعه یافته است؟ در این مقاله هدف ارائه یک مدل جامع قابلیت سازمانی است که مبنایی نظری برای تحلیل عوامل اساسی مؤثر بر عملکرد سازمانی و برای ادغام انواع مختلف تعاریف از قابلیت سازمانی فراهم می‌کند. چنین مدل جامعی راهنمای قابل توجهی در ایجاد شایستگی‌های سازمانی برای شاغلین به منظور بهبود عملکرد سازمانی ارائه می‌دهد.

راویچندران و همکاران[۶] (۲۰۰۵)، در پژوهش خود بیان کردند که سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند قابلیت‌های سازمانی را افزایش دهند. همچنین این سیستم‌ها نیز بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارند و باعث می‌شوند که عملکرد سازمان نیز افزایش پیدا کند. هانگ و همکاران[۷] (۲۰۱۰)، در پژوهش خود به بررسی چگونگی ایجاد قابلیت‌های سازمان از طریق همراستا کردن فرآیندها و ایجاد فربهنگ یادگیری سازمانی در شرکت‌های تایوانی پرداختند و نتیجه گرفتند که فرهنگ یادگیری سازمانی از طریق قابلیت‌های سازمانی بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد و همچنین همراستا کردن فرآیندها

---

۱ Argote
۲ Eggers & Kaplan
۳ David Ulrich
۴ Felin, Foss, Heimeriks, & Madsen
۵ Huy
۶ Ravichandran et al
4 Hung et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

بطور مستقیم و غیر مستقیم بر عملکرد نیز تاثیرگذار هستند. پارک و همکارانش[۱] (۲۰۱۲)، در پژوهششان با عنوان قابلیت‌های سازمانی و ادغام فناوری اطلاعات برای دستیابی به مزیت رقابتی بیان کردند که در جامعه متلاطم امروزی، ادغام شبکه‌های اطلاعاتی با استفاده از قابلیت‌های سازمانی بین شرکت‌ها، باعث می‌شود تا مزیت‌های رقابتی در بازار جهانی برای آن شرکت‌ها ایجاد شود. چن[۲] (۲۰۱۲)، از دیدگاه منبع محور به موضوع هم افزایی منابع فناوری اطلاعات در قابلیت‌های سازمانی و عملکرد سازمانی پرداخت و نتیجه گرفت که سرمایه‌گذاری در فناوری‌هایی چون سیستم‌های اطلاعات، بر عملکرد شرکت، قابلیت‌های سازمان و مزیت رقابتی شرکت تاثیرگذار هستند و این قابلیت‌های سازمانی نقش مهمی در بکارگیری استراتژی‌های کسب و کار دارد که در نیازهای مشتریان منعکس می‌شود. اینان و بیتیت چی[۳] (۲۰۱۵) نشان دادند که در در شرکت‌های کوچک و متوسط برای رسیدن به عمکرد پایدار کسب و کار دو مسیر ارائه شده است: اول، مسیر کسب و کار نوآورانه و سازگار که از طریق قابلیت‌های پویا مطرح می‌شود. دوم، از مسیر تمرکز بر تعالی کسب و کار که از طریق قابلیت‌های سازمانی مطرح می‌گردد. هشت قابلیت پویا مختص صنایع کوچک و متوسط برای رسیدن به نوآوری کسب و کار و در نهایت جهت بهبود عملکرد شناسایی شده‌اند. همچنین دو قابلیت سازمانی مربوط به کسب و کارهای کوچک و متوسط مطرح شده است. این قابلیت‌ها در بستری از یادگیری سازمانی و مبتنی بر فرهنگ سازمانی ایجاد می‌شوند. لفسن[۴] (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان قابلیت‌های سازمانی و بقای بلند مدت شرکتهای مبتنی بر فناوری جدید، این موضوع را در ۱۳۱ شرکت فناوری محور انکوباتور دانشگاهی سوئد بررسی کردند. قابلیت‌های تجربه کسب وکار، تأمین مالی و بازارهای جهانی سه قابلیت اصلی مرتبط با بقای این گونه شرکت‌ها شناسایی شدند. یافته‌های تحقیق گریواتش و کلیندینست[۵] (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که اهمیت نسبی پایداری سازمان در چارچوب شناختی سازمان به صورت مثبتی سه قابلیت سازمانی (یکپارچگی ذینفعان، حسکردن بازار و یادگیری سازمانی) را تقویت می‌کند. یافته‌های پژوهش اوکول، نیونج و کیالو[۶] (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که بین قابلیت سازمانی و استفاده از نتایج ارزیابی رابطه معناداری وجود دارد.

انواری رستمی و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهششان به بررسی ارتباط میان قابلیت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و عملکرد شرکت‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع پرداختند و بیان کردند که قابلیت‌های

---

۱ Park
۲ Chen
۳ Inan & Bititci
۴ Löfsten
۵ Grewatsch, S., & Kleindienst
۶ Okul, Nyonje & Kyalo

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

سیستم‌های اطلاعاتی شرکت‌ها شامل سه دسته قابلیت‌های داخل به خارج، قابلیت‌های خارج به داخل و قابلیت‌های پوشا است. آن‌ها نتیجه گرفتند که از میان این سه نوع، قابلیت سیستم‌های اطلاعاتی داخل به خارج محرک مهم‌تری برای بهبود عملکرد شرکت می‌باشد و قابلیت‌های داخلی شرکت در پاسخ به بازار، نسبت به قابلیت‌های خارجی یا برونگرا از اهمیت بیشتری در جهت ارتقای عملکرد شرکت‌ها برخوردار می‌باشند. اخوان، اولیاء، زارع مهرجردی و جعفری (۱۳۹۲) تحقیقی با موضوع تأثیر قابلیت‌های سازمانی و اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌ها انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که اقدامات مدیریت دانش، متغیر میانی قابلیت‌های سازمانی مدیریت دانش و عملکرد دانشگاهها است . این مدل میتواند به درک مؤلفه های مدیریت دانش در دانشگاه ها کمک کنند و راهنمای عملی، برای استقرار موفق مدیریت دانش در بخش آموزش عالی ایران را فراهم آورد. دانایی فرد، برزگر و احمدی (۱۳۹۴) تحقیقی با موضوع سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی انجام دادند. هدف این پژوهش، احصاء سازوکارهایی است که منجر به ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی ایران می‌شود و اولویت‌بندی این سازوکارها براساس میزان اهمیت آنهاست. پژوهش به صورت ترکیبی انجام شده که در مرحله کیفی از ابزار مصاحبه و در مرحله کمی از ابزار پرسشنامه استفاده شده است.با ارائه نوعی طبقه‌بندی از سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی، این سازوکارها از نظر درجه اهمیت نیز رتبه‌بندی شدند. این سازوکارها به ترتیب اولویت عبارتند از: سازوکارهای روانشناختی، فرایندی، سیاسی و مالی در رتبه اول. سازوکارهای انسانی، فرهنگی اجتماعی و فناورانه در رتبه دوم و سازوکار ساختاری در رتبه سوم. از دیدگاه محمدی، زنجیرچی، میرغفوری و مروتی شریف ابادی (۱۳۹۸) قابلیت‌های سازمانی بعنوان مبداء نیل یک سازمان به شایستگی و رسیدن به مزیت رقابتی و حفظ بقای یک سازمان در محیط پیچیده و پرآشوب رقابت مطرح هستند. چرخه OODA مدلی است که برای توضیح پدیدار طبیعی چگونگی پردازش اطلاعات، فکر و اتخاذ تصمیم در انسان توسعه یافته است. این چرخه همچنین نشان می‌دهد که افراد و سازمان‌ها چگونه یاد می‌گیرند و بنابراین چگونه با محیط اطرافشان تطبیق می‌یابند یا اینکه نمی‌توانند منطبق شوند. پژوهش سیدنقوی، قربانی‌زاده، حسین پور و ندائی (۱۴۰۰) نشان داد که پیشران‌های قابلیت‌های پویا که شامل پویایی‌های محیطی، فرآیندهای سازمانی، منابع سازمانی و ویژگی‌های فردی و رفتاری مدیر است بر مؤلفه‌های قابلیت‌های پویا از جمله قابلیت درک فرصت‌ها، قابلیت تصاحب فرصت‌ها، قابلیت ایجاد یک قابلیت، قابلیت برقراری ارتباط، قابلیت انعطاف‌پذیری و قابلیت بازآرایی و نوسازی قابلیت‌ها تأثیر می‌گذارند و در نهایت منجر به بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها می‌شوند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

۱. روش تحقیق

نوع جهت‌گیری این پژوهش، از آنجا که هدف طراحی و اعتباربخشی مدل جهت بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور می‌باشد، از نوع پژوهش‌های کاربردی است. همچنین از نظر روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی و پیمایشی است. پژوهش حاضر دارای دو مرحله طراحی الگو و اعتباربخشی الگو بود. با توجه به فرایند مورد نیاز برای طراحی الگو در مرحله نخست از روش پژوهش تحلیل نظری استفاده شد. به این ترتیب که ابتدا با مطالعه منابع کتابخانه‌ای، الگوهای موجود در حوزه قابلیت سازمانی استخراج شد. در مرحله دوم پژوهش به منظور اطمینان از قابلیت اجرایی الگوی بدست آمده از روش دلفی برای بررسی دقیقتر الگوی طراحی شده استفاده شد. این روش، فرایندی ساختار یافته است که برای استخراج نظرات از یک گروه متخصص در مورد یک موضوع یا یک سوال بکار می‌رود. در نهایت به منظور اعتباربخشی مدل، مطابق با سوالات پژوهشی از روش تحلیل اکتشافی و تأییدی، آزمون رتبه‌بندی فریدمن، مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون t تک گروهی استفاده شد.

۲. جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک‌های ملی شمالغرب کشور (کارکنان شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی به تعداد ۱۸۲۰ نفر، ۶۰۰ نفر کارکنان بانک ملی در سطح استان اردبیل، کلیه کارکنان بانک ملی استان آذربایجان‌غربی به تعداد ۶۰۶ نفر، کارکنان بانک ملی استان زنجان به تعداد ۲۱۵ نفر) بود. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری تصادی طبقه‌ای بود یعنی به نسبت جامعه، نمونه پژوهشی از آن انتخاب شد. بدین صورت که با توجه به مجموع کارکنان بانک‌های ملی شمالغرب کشور (۳۲۴۱ نفر) با توجه به جدول مورگان ۳۴۳ نفر انتخاب شد که این نسبت برای کارکنان استان آذربایجان شرقی (۱۹۳ نفر)، استان اردبیل (۶۳ نفر)، استان آذربایجان‌غربی (۶۴ نفر) و استان زنجان (۲۳ نفر) بود.

۳. ابزارهای پژوهش

در بخش کیفی پژوهش همچنین از روش دلفی برای جمع آوری اطلاعات استفاده شد. بدین منظور یافته‌ها، عوامل و مؤلفه‌های مرتبط با موضوع پژوهش که از طریق مبانی نظری و مطالعات کتابخانه‌ای و پیشینه تحقیق بدست آمده در قالب مدل فرضی قابلیت سازمانی (تنظیم و طراحی شده توسط محقق) به اعضای پانل دلفی (اعضای هیئت علمی و متخصصین و مدرسین در دانشگاها) ارسال گردیده و از ایشان درخواست شد عوامل و مؤلفه‌های فوق را امتیازدهی و رتبه‌بندی نمایند. همچنین

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

عوامل جدیدی که اعضا پیشنهاد می دهند جمع آوری شده و موارد اضافی که امتیاز لازم را کسب نکرده‌اند حذف گردیده و در دور بعدی تعدیل شد. در بخش کمّی پژوهش از روش توصیفی از نوع پیمایش استفاده شد. برای تهیه سؤالات پرسشنامه از منابع بدست آمده در قسمت دلفی و مبانی نظری و همچنین نظرات اساتید راهنما، مشاور و اساتید حوزه مدیریت رفتار سازمانی استفاده شد که بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای مورد پرسش قرار می دهد. پایایی متغیر عوامل ارتقا دهنده قابلیت سازمانی و عملکرد سازمانی و مؤلفه های مربوط به آن شامل مشتری‌مداری، هماهنگی عملکردی، ایجاد دانش، انتقال دانش، کاربرد دانش، قابلیت یادگیری سازمانی، قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک، قابلیت سنجش بازار، قابلیت فناوری اطلاعات، قابلیت اعتمادسازی و عملکرد سازمانی به ترتیب شامل ۰/۸۴۵ ، ۰/۸۳۴ ، ۰/۸۸۴ ، ۰/۸۱۲، ۰/۸۸۹، ۰/۷۶۷ ، ۰/۸۹۱ ، ۰/۸۵۳ ، ۰/۸۲۰ ، ۰/۸۳۱ و ۰/۹۰۱ و برای متغیر قابلیت های سازمانی و مؤلفه های آن شامل قابلیت های مبتنی بر داده، قابلیت های مبتنی بر فرآیند، قابلیت های مبتنی بر ستاده به ترتیب شامل ۰/۹۳۱ ، ۰/۸۷۳ و ۰/۸۷۶ به دست آمد.

۴. روش تجزیه و تحلیل

از آمار توصیفی برای تلخیص داده‌ها، نظیر درصد، فراوانی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد و از آمار استنباطی مثل روش تحلیل اکتشافی و تأییدی، آزمون رتبه‌بندی فریدمن، مدلیابی معادلات ساختاری و آزمون t تک گروهی با استفاده از نرم افزارهای spss و اسمارت pls استفاده شد.

۵. یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد از بین آزمودنی‌های تحقیق، ۵۸/۶ در صد زن، ۶۶/۲ در صد دارای تحصیلات کارشناسی، ۵۵/۱ درصد سابقه شغلی ۵ سال و کمتر و ۶۱/۵ درصد سن بین ۳۱ تا ۴۰ سال داشتند. مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. طبق نتایج میانگین و انحراف استاندارد قابلیت سازمانی (۱۰۹/۷۵ و ۱۷/۸۶)، عملکرد سازمانی (۲۷/۶۸ و ۴/۴۵) و عوامل موثر بر قابلیت سازمانی، مشتری‌مداری (۱۵/۳۶ و ۳/۲۹)، هماهنگی عملکردی (۱۵/۱۳ و ۳/۵۴)، ایجاد دانش (۲۳/۲۴ و ۴/۸۳)، انتقال دانش (۲۶/۱۶ و ۵/۳۶)، کاربرد دانش (۲۱/۹۸ و ۵/۲۳)، قابلیت یادگیری سازمانی (۱۴/۴۹ و ۳/۵۰)، قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک (۱۰/۹۵)، قابلیت سنجش بازار (۱۱/۰۷ و ۳/۰۲)، قابلیت فناوری اطلاعات(۱۴/۰۵ و ۲/۸۲) و قابلیت اعتمادسازی (۲۰/۱۹ و ۳/۶۷) بدست آمد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

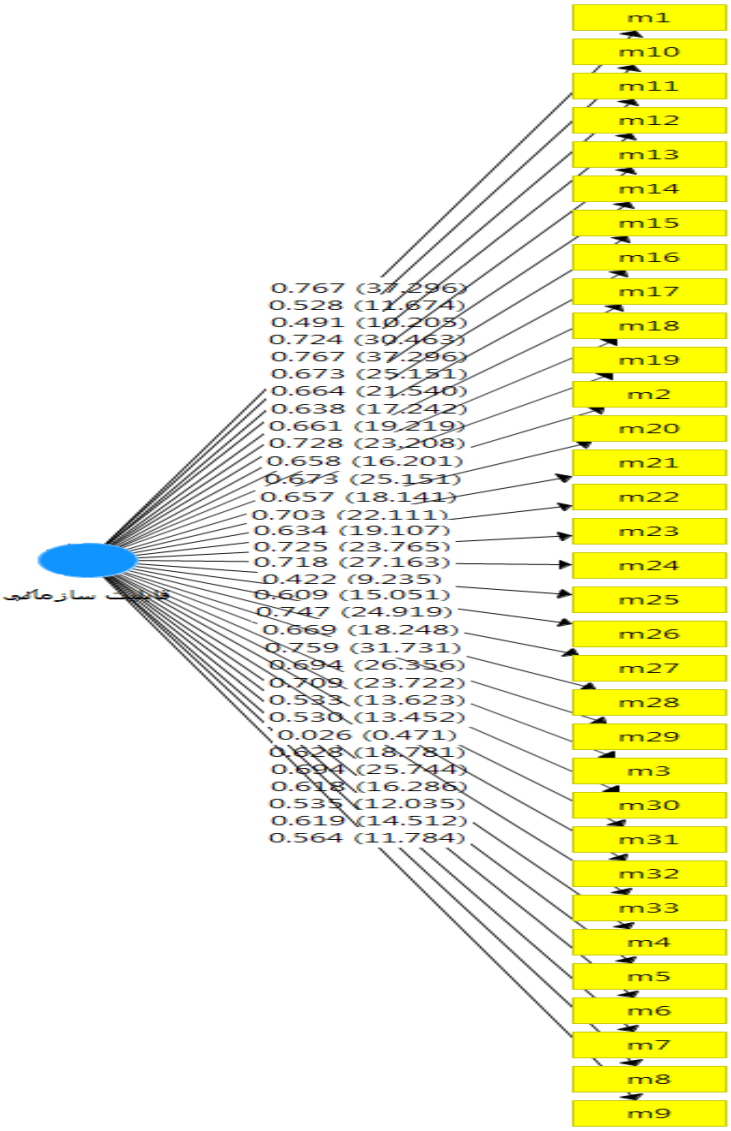
برای آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهشی از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده شد. مقدار چولگی مشاهده شده در بازه (۲، ۲-) قرار دارد. یعنی از لحاظ کجی متغیرهای مذکور نرمال بوده و توزیع آن متقارن است. مقدار کشیدگی نیز در بازه (۲، ۲-) قرار دارد. این نشان می‌دهد توزیع متغیر از کشیدگی نرمال برخوردار است.

برای پاسخگویی به سوال « **قابلیت سازمانی بنیادین در بانک‌های ملی شمالغرب کشور کدامند؟**» از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد. ابتدا امکان انجام تحلیل عاملی بر نمونه تحقیق، با استفاده از آزمون بارتلت و شاخص کفایت نمونه برداری(KMO) بررسی شد. نتیجه آزمون بارتلت که تقریبی از آماره کای دو است، نشان داد که مقدار سطح معناداری آزمون بارتلت کوچکتر از ۵ درصد است (۰/۰۰۱) بنابراین تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همچنین از آنجایی که شاخص KMO با مقدار ۰/۸۵ نزدیک به یک است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد.

خروجی جدول اشتراکات نشان دهنده ضرایب تعیین و میزان تبیین واریانس سوالات است که بیشتر از ۰/۵ بدست آمد، بنابراین نیازی به حذف هیچ یک از سوالات نمی‌باشد. تعداد عوامل شناسایی شده و میزان تبیین واریانس برای هر کدام از آنها مشخص شده است. ۱۰ عامل دارای بردارهای ویژه بزرگتر از ۱ هستند و در مدل باقی می‌ماند عامل اول حدود ۲۱/۹ در صد، عامل دوم ۴/۶۰ در صد، عامل سوم ۲/۲۸ در صد، عامل چهارم ۱/۹۵ در صد، عامل پنجم ۱/۷۴ در صد، عامل ششم ۱/۳۹ در صد، عامل هفتم ۱/۱۹ در صد، عامل هشتم ۱/۰۶ در صد، عامل نهم ۱/۰۲ در صد و عامل دهم ۱/۰۱ درصد از واریانس را توضیح می‌دهد. همچنین واریانس تجمعی برابر ۸۱/۲۰ می‌باشد این بدان معناست که این ۱۰ عامل می‌توانند حدود ۸۱ درصد واریانس متغیرها را توضیح دهند. میزان تبیین واریانس تجمعی باید بزرگتر از ۶۰ درصد باشد.

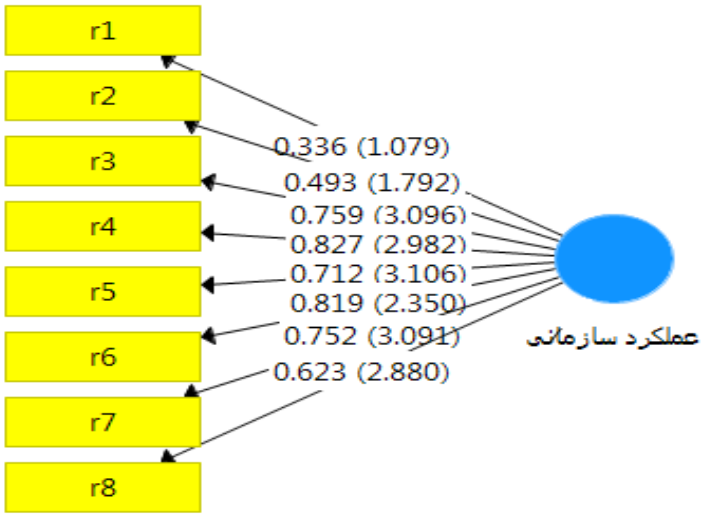
[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

تحلیل عاملی تأییدی



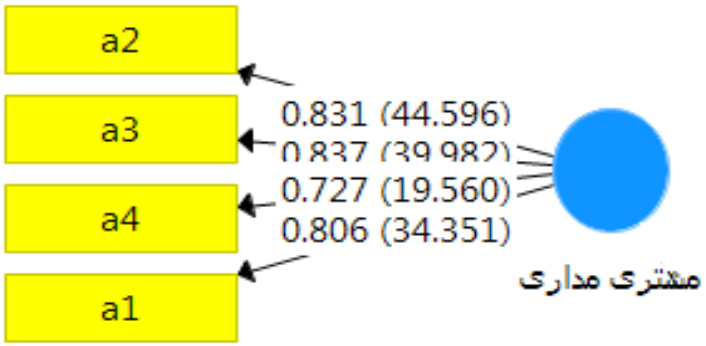
شکل۲. تحلیل عاملی تأییدی قابلیت سازمانی در حالت استاندارد (معنی‌داری)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]



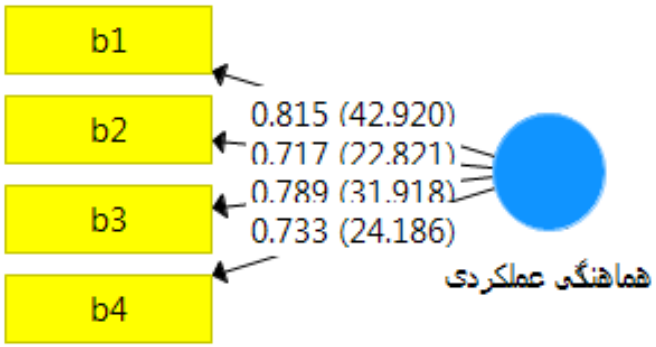
شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی در حالت استاندارد (معنی‌داری)

تحلیل عاملی تأییدی عوامل ارتقا دهنده قابلیت سازمانی در حالت استاندارد (معنی‌داری)

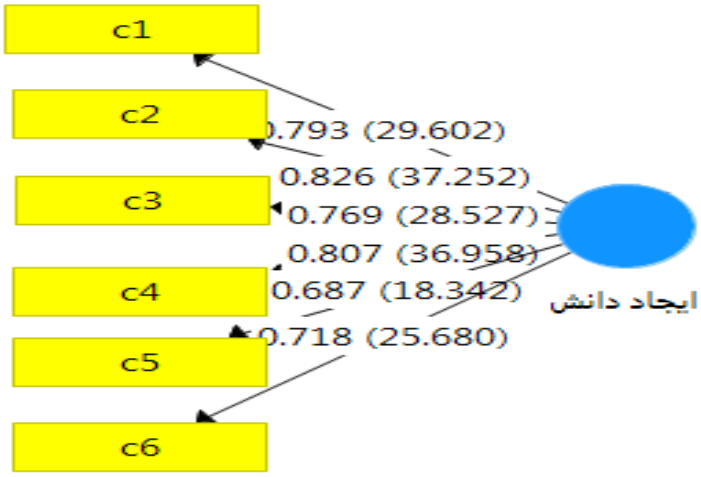


شکل ۴ .تحلیل عاملی تأییدی مشتری‌مداری در حالت استاندارد (معنی‌داری)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

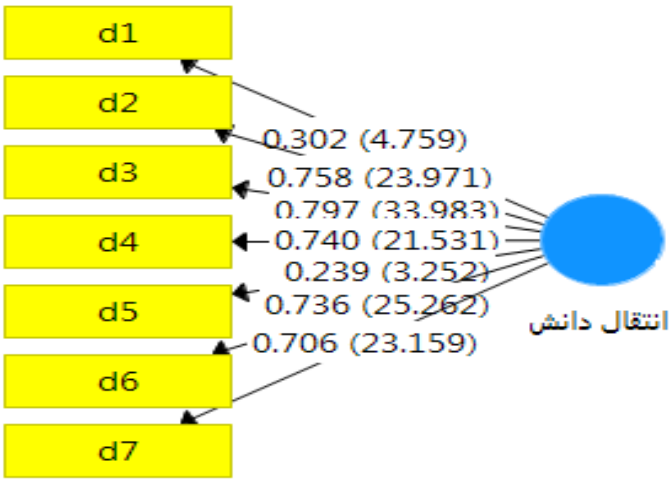


شکل ۵.تحلیل عاملی تأییدی هماهنگی عملکردی در حالت استاندارد (معنی‌داری)

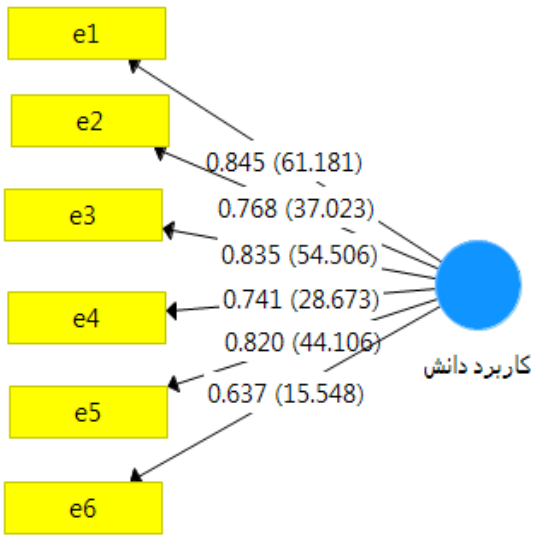


شکل ۶. تحلیل عاملی تأییدی ایجاد دانش در حالت استاندارد (معنی‌داری)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

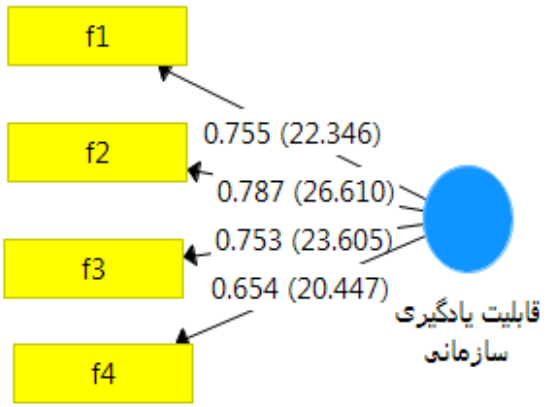


شکل ۷.تحلیل عاملی تأییدی انتقال دانش در حالت استاندارد (معنی‌داری)

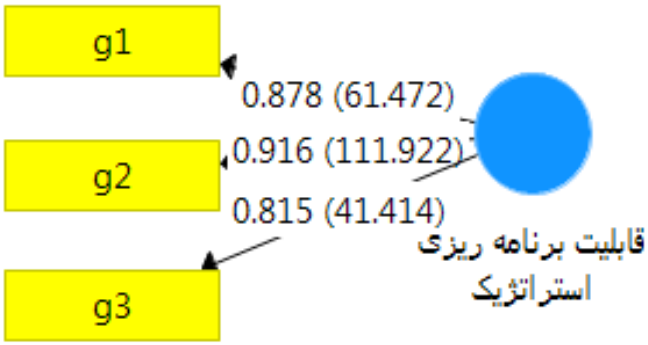


شکل ۸.تحلیل عاملی تأییدی کاربرد دانش در حالت استاندارد (معنی‌داری)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

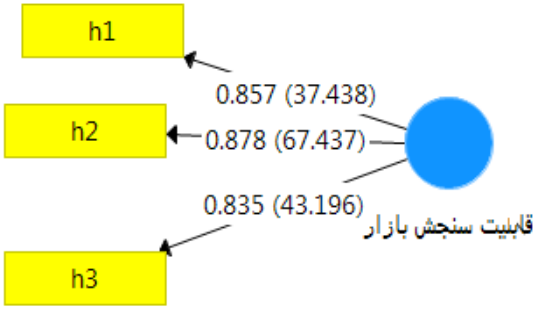


شکل ۹.تحلیل عاملی تأییدی قابلیت یادگیری سازمانی در حالت استاندارد (معنی‌داری)

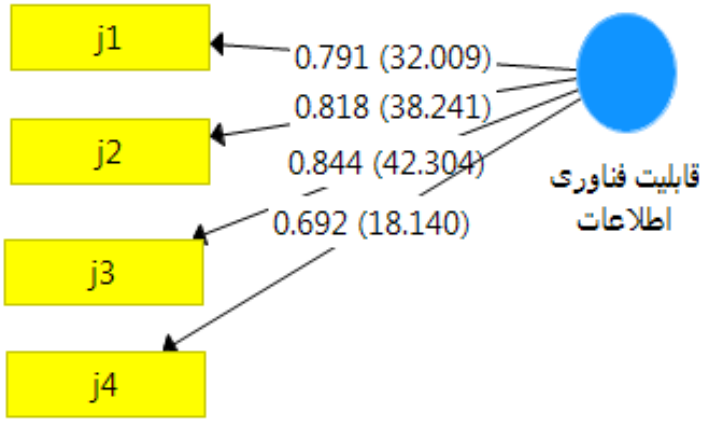


شکل ۱۰. تحلیل عاملی تأییدی قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک در حالت استاندارد (معنی‌داری)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

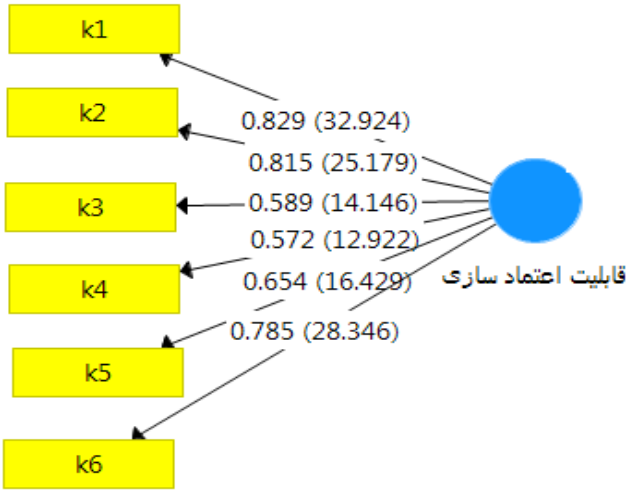


شکل ۱۱.تحلیل عاملی تأییدی قابلیت سنجش بازار در حالت استاندارد (معنی‌داری)



شکل ۱۲.تحلیل عاملی تأییدی قابلیت فناوری اطلاعات در حالت استاندارد (معنی‌داری)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]



شکل ۱۳.تحلیل عاملی تأییدی قابلیت اعتمادسازی در حالت استاندارد (معنی‌داری)

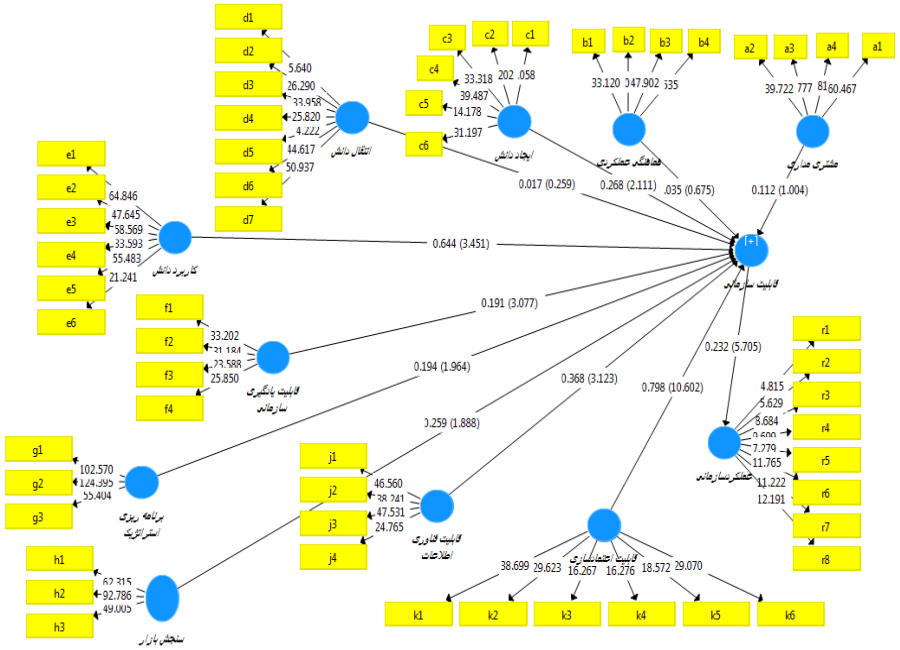
برای پاسخگویی به سوال «اولویت‌بندی قابلیت سازمانی بنیادین در بانک‌های ملی شمالغرب کشور به چه صورت است؟» از آزمون فریدمن استفاده شد. سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ نشان داد که بین مؤلفه‌ها اختلاف معنی‌داری وجود دارد و می‌توان آنها را رتبه‌بندی نمود. از بین عوامل ارتقا دهنده قابلیت سازمانی، انتقال دانش (۹/۶۳)، ایجاد دانش (۸/۴۵)، کاربرد دانش (۸/۱۱)، قابلیت اعتمادسازی (۷/۳۹)، مشتری‌مداری (۴/۰۸)، هماهنگی عملکردی (۴/۶۲)، قابلیت یادگیری سازمانی (۴/۳۷)، قابلیت فناوری اطلاعات (۴/۰۶)، قابلیت سنجش بازار (۱/۸۱) و قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک (۱/۷۷) به ترتیب دارای بیشترین میزان رتبه (میانگین) می‌باشند. این بدان معناست که از بین عوامل یادشده، انتقال دانش و ایجاد دانش دارای بیشترین میزان اهمیت و قابلیت سنجش بازار و قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک دارای کمترین میزان رتبه و اهمیت از نظر ارتقا قابلیت سازمانی از دیدگاه کارکنان می‌باشند.

برای پاسخگویی به فرضیه «چه مدل مطلوبی برای بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور می‌توان ارائه نمود؟» از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. مدل‌سازی معادلات ساختاری را می‌توان به عنوان روشی کمی تلقی کرد که به محقق کمک می‌کند تا پژوهش خود را از مطالعات نظری و تدوین آنها گرفته تا تحلیل داده‌های تجربی، در قالبی چند متغیره سامان بخشد. مدلهای معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل اندازه‌گیری و مدلهای ساختاری‌اند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

بر مبنای مدلهای اندازه گیری، محقق تعریف می‌کند که کدام متغیرهای مشاهده شده یا معرفها، اندازه گیرنده کدام متغیرهای پنهان هستند و بر پایه مدلهای ساختاری مشخص می‌شود که کدام متغیرهای مستقل دارای تاثیر بر کدام متغیرهای وابسته هستند و یا اینکه کدام متغیرها با یکدیگر همبسته‌اند.

شکل ۱۴ نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری را نشان می دهند. شکل ۱۴ نمایانگر ضریب استاندارد (R) و رابطه علی پیشنهاد شده می باشد. جدول ۱ نیز β(ضریب استاندارد) و ارزش t-value را نشان می‌دهد. ضریب استاندارد رابطه موجود در صورتیکه ارزش t، از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار خواهد بود.



شکل ۱۴. مدل اندازه‌گیری برازش شده در حالت تخمین استاندارد (معنی‌داری t-value)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

جدول ۱. نتایج اجرای مدل ساختاری بین متغیرهای پژوهشی

مسیر	اثر مستقیم (t-value)	نتیجه	اثر غیر مستقیم (میانجی)	سطح معنی‌داری (آماره t)
مشتری‌مداری← قابلیت سازمانی	۰/۱۱۲(۱/۰۰۴)	غیرمعنی‌دار	-	-
هماهنگی عملکردی← قابلیت سازمانی	۰/۰۳۵(۰/۶۷۵)	غیرمعنی‌دار	-	-
ایجاد دانش← قابلیت سازمانی	۰/۲۶۸(۲/۱۱)	معنی‌دار	-	-
انتقال دانش← قابلیت سازمانی	۰/۰۱۷(۰/۲۵۹)	غیرمعنی‌دار	-	-
کاربرد دانش← قابلیت سازمانی	۰/۶۴۴(۳/۴۵۱)	معنی‌دار	-	-
قابلیت یادگیری سازمانی← قابلیت سازمانی	۰/۱۹۱(۳/۰۷)	معنی‌دار	-	-
قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک← قابلیت سازمانی	۰/۱۹۴(۱/۱۹۶)	معنی‌دار	-	-
قابلیت سنجش بازار← قابلیت سازمانی	۰/۲۵۹(۱/۸۸)	غیرمعنی‌دار	-	-
قابلیت فناوری اطلاعات← قابلیت سازمانی	۰/۳۶۸ (۳/۱۲۳)	معنی‌دار	-	-
قابلیت اعتمادسازی← قابلیت سازمانی	۰/۷۹۸ (۱۰/۶۰)	معنی‌دار	-	-
قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۲۳۲ (۵/۷۰)	معنی‌دار	-	-

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

مشتری‌مداری← قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	-	۰/۰۲۶	۰/۳۷۲ (۰/۸۹۳)
هماهنگی عملکردی← قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	-	۰/۰۰۸	۰/۵۳۸ (۰/۶۱۷)
ایجاد دانش← قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	-	۰/۰۶۲	۰/۰۷۸ (۱/۷۶)
انتقال دانش← قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	-	۰/۰۰۴	۰/۸۱۴ (۰/۲۳۵)
کاربرد دانش← قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	-	۰/۱۴۹	۰/۰۰۶ (۲/۷۷)
قابلیت یادگیری سازمانی← قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	-	۰/۰۴۴	۰/۰۱۲ (۲/۵۱)
قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک← قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	-	۰/۰۴۵	۰/۰۸۴ (۱/۷۲)
قابلیت سنجش بازار← قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	-	۰/۰۶۰	۰/۱۰۴ (۱/۶۲)
قابلیت فناوری اطلاعات← قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	-	۰/۰۸۵	۰/۰۱۳ (۲/۴۸)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

قابلیت اعتمادسازی← قابلیت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	-	۰/۱۸۵	۰/۰۰۱ (۵/۱۳)

منبع:یافته های محقق

جدول ۱، نتایج اجرای مدل ساختاری بین متغیرهای پژوهشی را نشان می‌دهد. نتایج نشان داد ضرایب مسیر بین ایجاد دانش (۰/۲۶۸)، کاربرد دانش (۰/۶۴۴)، قابلیت یادگیری سازمانی (۰/۱۹۱)، قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک (۰/۱۹۴)، قابلیت فناوری اطلاعات (۰/۳۶۸)، قابلیت اعتمادسازی (۰/۷۹۸) با قابلیت سازمانی در سطح معنی‌داری قرار دارد ($p<۰/۰۵$). همچنین ضریب مسیر قابلیت سازمانی با عملکرد سازمانی در سطح معنی‌داری قرار دارد ($p<۰/۰۵$). در این بین ضریب مسیر مشتری‌مداری (۰/۱۱)، هماهنگی عملکردی (۰/۰۳)، انتقال دانش (۰/۰۱)، قابلیت سنجش بازار (۰/۲۵) با قابلیت سازمانی در سطح معنی‌داری قرار ندارد ($p>۰/۰۵$).

از طرفی نقش میانجی قابلیت سازمانی در ارتباط بین کاربرد دانش ($p=۰/۰۰۶$)، قابلیت یادگیری سازمانی ($p=۰/۰۱۲$)، قابلیت فناوری اطلاعات ($p=۰/۰۱۳$) و قابلیت اعتمادسازی ($p=۰/۰۰۱$) با عملکرد سازمانی در حد معنی‌داری قرار دارد.

برای پا سخگویی به سوال «درجه اعتبار مدل پی شنهادی جهت بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور از نظر متخصصان تا چه اندازه‌ای است؟» از آزمون t وابسته استفاده شد.

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار عوامل ارتقا دهنده قابلیت سازمانی

متغیر	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار
عوامل ارتقا دهنده قابلیت سازمانی	مشتری‌مداری	۱۸/۸۹	۳/۲۹	۰/۱۷۷
	هماهنگی عملکردی	۱۵/۱۳	۳/۵۴	۰/۱۹۱
	ایجاد دانش	۲۳/۲۴	۴/۸۳	۰/۲۶۱
	انتقال دانش	۲۶/۱۶	۵/۳۶	۰/۲۸۹
	کاربرد دانش	۲۱/۹۸	۵/۲۳	۰/۲۸۲
	قابلیت یادگیری سازمانی	۱۴/۴۹	۳/۵۰	۰/۱۸۹

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

	قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۰/۹۵	۳/۱۴	۰/۱۶۹
	قابلیت سنجش بازار	۱۱/۰۷	۳/۰۲	۰/۱۶۳
	قابلیت فناوری اطلاعات	۱۴/۰۵	۲/۸۲	۰/۱۵۲
	قابلیت اعتمادسازی	۲۰/۱۹	۳/۶۷	۰/۱۹۸

منبع:یافته های محقق

جدول۲، میانگین و انحراف معیار عوامل ارتقا دهنده قابلیت سازمانی را نشان می‌دهد. به منظور بررسی درجه اعتبار مدل پیشنهادی جهت بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور از نظر متخصصان از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید.

جدول ۳. آزمون t تک نمونه‌ای درباره عوامل ارتقا دهنده قابلیت سازمانی

شاخصای آماری	میانگین مفروض (Test value)	t	df	sig	اختلاف میانگین	فاصله اصمینان ۰/۹۵	
						پایین ترین	بالاترین
مشتری‌مداری	۱۲	۱۸/۸۹	۳۴۲	۰/۰۰۱	۳/۳۶	۳/۰۱	۳/۷۱
هماهنگی عملکردی	۱۲	۱۶/۴۲	۳۴۲	۰/۰۰۱	۳/۱۳	۲/۷۶	۳/۵۱
ایجاد دانش	۱۸	۲۰/۰۸	۳۴۲	۰/۰۰۱	۵/۲۴	۴/۷۲	۵/۷۵
انتقال دانش	۲۱	۱۷/۷۹	۳۴۲	۰/۰۰۱	۵/۱۶	۴/۵۹	۵/۷۳
کاربرد دانش	۱۸	۱۴/۱۱	۳۴۲	۰/۰۰۱	۳/۹۸	۳/۴۳	۴/۵۴
قابلیت یادگیری سازمانی	۱۲	۱۳/۱۷	۳۴۲	۰/۰۰۱	۲/۴۹	۲/۱۲	۲/۸۶
قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک	۹	۱۱/۵۳	۳۴۲	۰/۰۰۱	۱/۹۵	۱/۶۲	۲/۲۹

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

قابلیت سنجش بازار	۹	۱۲/۶۶	۳۴۲	۰/۰۰۱	۲/۰۶	۱/۷۴	۲/۳۹
قابلیت فناوری اطلاعات	۱۲	۱۳/۴۷	۳۴۲	۰/۰۰۱	۲/۰۵	۱/۷۵	۲/۳۵
قابلیت اعتمادسازی	۱۸	۱۱/۰۶	۳۴۲	۰/۰۰۱	۲/۱۹	۱/۸۰	۲/۵۸

منبع: یافته های محقق

جدول ۳، آزمون t تک نمونه‌ای عوامل ارتقا دهنده قابلیت سازمانی را از نظر متخصصان نشان می‌دهد. با توجه به نتیجه آزمون t در سطح معنی‌داری $p>0/01$ می‌توان گفت میانگین عوامل مشتری‌مداری (۱۸/۸۹)، هماهنگی عملکردی (۱۵/۱۳)، ایجاد دانش (۲۳/۲۴)، انتقال دانش(۲۶/۱۶)، کاربرد دانش (۲۱/۹۸)، قابلیت یادگیری سازمانی (۱۴/۴۹)، قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک (۱۰/۹۵)، قابلیت سنجش بازار (۱۱/۰۷)، قابلیت فناوری اطلاعات (۱۴/۰۵) و قابلیت اعتمادسازی (۲۰/۱۹) بزرگتر از میانگین مفروض می‌باشد و این تفاوت نیز از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد ($p<0/01$). بنابراین می‌توان با توجه به نتایج بدست آمده ادعا کرد که درجه اعتبار مدل پیشنهادی جهت بهبود (ارتقاء) قابلیت سازمانی در بانک‌های ملی شمالغرب کشور از نظر متخصصان در سطح بالاتری قرار دارد.

۶. بحث و نتیجه گیری

قابلیت‌های سازمانی زمانی ایجاد می‌شود که منابع داخلی سازمان بر اساس محتوا یکپارچه شوند. افزایش توانمندی‌های سازمانی در حوزه فناوری اطلاعات با اجرای برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) قابل انجام است. به گفته آرمو، شهزاد و حسن[۱] (۲۰۱۹)، برنامه‌ریزی منابع سازمانی یک سیستم یکپارچه مبتنی بر کامپیوتر است که برای پردازش معاملات شرکت و تسهیل برنامه‌ریزی یکپارچه، فعالیت‌های تولید بلادرنگ و پاسخ سریع مصرف کننده طراحی شده است. یک سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی می‌تواند برنامه‌ریزی منابع مادی را ارائه دهد و یک سیستم اطلاعاتی است که تمام بخش‌های درون یک شرکت مانند مالی، منابع انسانی، تدارکات و غیره را یکپارچه و خودکار می‌کند و همچنین به مدیریت کل منابع شرکت که عملکرد یکپارچه در یک سیستم دارند کمک می‌کند.

۱ Aremu, Shahzad & Hassan

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

بارنی[۱] (۱۹۹۱) توضیح می‌دهد که نظریه دیدگاه مبتنی بر منبع بر توانایی یا قابلیت حفظ ترکیبی از منابعی که نمی‌توانند به همان شیوه توسط رقبا در اختیار یا ساخته شوند، تمرکز دارد. نظریه دیدگاه مبتنی بر منبع برای شرکت‌ها در مدیریت خوب منابع از جمله سیستم‌های اطلاعاتی و سایر عوامل سازمانی برای ایجاد مزیت رقابتی بسیار مهم است. به گفته شیخ، شهزاد و کو اسحاق[۲] (۲۰۱۷)، شرکت‌ها باید با استفاده از منابع موجود، ارزشمند، غیرقابل تعویض، کمیاب و غیرقابل تقلید در به دست آوردن مزیت رقابتی، ارزش خلق کنند. شرکت‌ها زمانی می‌توانند از سیستم‌های اطلاعاتی برای کسب مزیت رقابتی استفاده کنند که شرکت بتواند آنها را به درستی پیاده‌سازی کند. بنابراین، پیاده‌سازی یک سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی می‌تواند حداکثر ارزش افزوده را برای شرکت‌ها فراهم کند، مانند استفاده از رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع با رعایت معیارهای منابع ارزشمند، منابع کمیاب، منابع غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی برای بهبود عملکرد شرکت (بارنی، ۱۹۹۱). پیاده‌سازی یک سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی برای افزایش قابلیت‌های سازمانی از طریق افزایش سودآوری و کارایی شرکت ثابت شده است. بهره‌گیری از همکاری فناوری اطلاعات ادغام شده با توانمندی‌های سازمانی و بهره‌گیری از منابع شرکت موفق به بهبود عملکرد آن شده است. یافته‌های این مطالعه همچنین از نتایج تحقیق سوهندرا و همکاران[۳] (۲۰۱۹) پشتیبانی می‌کند، که نشان می‌دهد پیاده‌سازی یک سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی باعث یکپارچه‌سازی سیستم اطلاعاتی می‌شود به طوری که به شرکت اجازه می‌دهد کارآمدتر باشد، در نتیجه بر توانایی شرکت تأثیر می‌گذارد. همچنین در به حداکثر رساندن استفاده از منابع شرکت، و به نوبه خود، می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود بخشد.

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که قابلیت‌های سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد. این یافته‌ها نظر بارنی (۱۹۹۱) را تأیید می‌کند که بیان می‌کند منابع و قابلیت‌های سازمانی عوامل کلیدی برای مزیت پایدار و رقابتی هستند. یافته‌های این مطالعه همچنین یافته‌های پژوهش زهیر و آکار[۴] (۲۰۰۶) را تأیید می‌کند که افزایش قابلیت‌های سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی شرکت داشته است. نتایج مشابهی نیز توسط کروز-روس و گونزالس-کروز[۵] (۲۰۱۵) یافت شد که قابلیت‌های سازمانی به طور قابل توجهی بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. بنابراین افزایش قابلیت‌های سازمانی از طریق استفاده صحیح از فناوری اطلاعات می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود

---

۱ Barney

۲ Sheikh, Shahzad & Ku Ishaq

۳ Suhendra, Filandari, Indrayani & Maulana

۴ Zehir & Acar

۵ Cruz-Ros & Gonzalez-Cruz

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

بخشد. قابلیت‌های مبتنی بر دانش یک سازمان به آن اجازه می‌دهد تا عملکرد خود را بهبود بخشد، به‌ویژه زمانی که قابلیت‌های دانش سازمانی، دانش ضمنی موجود در روابط کارکنان را باز و گسترش می‌دهد (وو و چن[۱]، ۲۰۱۴).

مدیریت دانش به کسب دانش، ادغام و به اشتراک‌گذاری دانش و پیکربندی مجدد دانش توجه دارد. ایجاد ایده‌ها و دانش جدید ممکن است عملکرد سازمانی را افزایش دهد و کارکنان را برای حل مشکلات ترغیب کند (خیداوریا و جمال[۲]، ۲۰۱۵). کسب دانش برای یادگیری بهترین راه‌ها برای پاسخگویی به نیازهای مشتری و تشخیص تغییرات در محیط کسب‌وکار حیاتی است (سینداکیس و همکاران[۳]، ۲۰۱۵). ادغام و یکپارچه‌سازی دانش نیز مهم است. در یکپارچه‌سازی دانش، دانش برای ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر به اشتراک گذاشته و ترکیب می‌شود (لی و کیم[۴]، ۲۰۰۱). یکپارچه‌سازی عملکرد مالی و غیر مالی را از نظر تمرکز بیشتر بر مشتری، بهبود کیفیت محصول و خدمات و افزایش فروش بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، پیکربندی مجدد دانش، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به طور فعال به تغییرات محیطی از طریق توسعه تعاملات و آگاهی از محیط خارجی پاسخ دهند. دیدگاه مبتنی بر منبع[۵] (RBV) شرکت یا سازمان را مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌ها در نظر می‌گیرد و توزیع ناهمگونی از این منابع و قابلیت‌ها را در بین شرکت‌ها فرض می‌کند که در طول زمان ادامه می‌یابد (ماریتان و پیتراف[۶]، ۲۰۱۱). با در نظر گرفتن این فرض، متخصصان پیشنهاد می‌کنند که وقتی سازمان‌ها منابع و قابلیت‌هایی با ارزش، کمیاب، تکرار نشدنی و غیرقابل تعویضدارند، می‌توانند از آن‌ها برای اجرای استراتژی‌های خلق ارزش استفاده کنند که می‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار شود. بنابراین، منابع و قابلیت‌های یک سازمان می‌تواند از طریق توسعه مزیت رقابتی منجر به ایجاد ارزش شود (ایرلند، هیت و سیرمون[۷]، ۲۰۰۳).

بسیاری از محققان تشخیص می‌دهند که دانش و مدیریت آن یک قابلیت سازمانی است (گلد، مالهوترا، و سگارز[۸]، ۲۰۰۱). مقدار زیادی از دانش متعلق به فرد یا افرادی است که مانع از انتشار این دانش در سراسر سازمان می‌شود. شرکت‌ها همچنان به توانایی مدیریت دانشی که به آن دسترسی

---

۱ Wu & Chen
۲ Khedhaouria & Jamal
۳ Sindakis, Depeige & Anoyrkati
۴ Lee & Kim
۵ The resource-based view
۶ Maritan & Peteraf
۷ Ireland, Hitt & Sirmon
۸ Gold, Malhotra & Segars

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

دارند نیاز دارند تا از استفاده مناسب آن اطمینان حاصل کنند (چن و هوانگ[۱]، ۲۰۰۹). گلد و همکاران (۲۰۰۱) توانایی مدیریت دانش را به عنوان فرآیندهایی که یک شرکت برای توسعه و استفاده از دانش خود به آن نیاز دارد، درک می‌کنند. لی، هوانگ و تسای[۲] (۲۰۰۹) به مدیریت دانش به عنوان قابلیت ایجاد و استفاده از دانش به منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار اشاره می‌کنند.

به عنوان یک پیش نیاز برای اقدام بر اساس هدف پایداری سازمان، سازمان هایی که اهمیت نسبی بالایی از پایداری شرکت در چارچوب شناختی سازمانی دارند، باید اطمینان حاصل کنند که موضوعات استراتژیک مرتبط با پایداری را شناسایی کرده و به آن پاسخ می‌دهند (جاج و داگلاس[۳]، ۱۹۹۸). بر این اساس، آنها نیاز به ارزیابی رسمی از شرایط در حال تغییر در محیط داخلی و خارجی خود دارند. بنابراین، این ارزیابی به افق‌های بلندمدت و کوتاه مدت مربوط می‌شود. علاوه بر این، جهت‌گیری پایداری، شرکت‌ها را ملزم می‌کند که به طور مستمر فرآیندهای خود را در تلاش برای جلوگیری از مصرف بیش از حد سرمایه مالی، طبیعی و اجتماعی آسیب پذیر بهبود بخشند (ویلانووا و همکاران[۴]، ۲۰۰۹).

شرکت‌هایی که اهمیت نسبتاً بالایی از پایداری سازمان در چارچوب شناختی سازمانی دارند، باید از یادگیری سازمانی اطمینان حاصل کنند. این نیاز به دلیل ماهیت پیچیده پایداری سازمان‌ها است، که آنها را ملزم می‌کند تا در میان سایرین، به انواع نگرانی‌های ذینفعان توجه کنند که هم از نظر دیدگاه کوتاه‌مدت و هم بلندمدت نظارت بر تغییرات در محیط، ضروری است (اسلاوینسکی و بانسال[۵]، ۲۰۱۲).

سازمان‌هایی که هدفشان بالا رفتن قابلیت‌های سازمانی است، به دلیل نیازهای ذینفعان مختلفی که با آن مواجه هستند، نیاز به رسیدگی به حجم عظیمی از اطلاعات سهامداران دارند. با این حال، این اطلاعات توسط افراد به دست می‌آید و پردازش می‌شود و در نتیجه دانش در سطح فردی افزایش می‌یابد. برای اینکه شرکت از کسب دانش فردی منتفع شود، این دانش باید در سطح سازمانی در دسترس باشد تا آن را در دانش جمعی ادغام کند (جرز-گومز و همکاران[۶]، ۲۰۰۵).

---

۱ Chen & Huang
۲ Li, Huang & Tsai
۳ Judge & Douglas
۴ Vilanova, Lozano & Arenas
۵ Slawinski & Bansal
۶ Jerez-Gomez, Céspedes-Lorente & Valle-Cabrera

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

سازمان‌های که به قابلیت‌های خود توجه می‌کنند باید برای باز بودن و گشودگی تلاش کنند، هم برای یادگیری از دیگران و هم برای شناخت منافع ذینفعان خارجی و داخلی (وولف[۱]، ۲۰۱۳). با توجه به اینکه کارکنان در زمینه یادگیری سازمانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار هستند. برای عمل به هدف خود یعنی پایداری شرکتی، شرکت‌ها باید موضوعات مرتبط با پایداری را در مسئولیت‌ها و تفکر کارکنان ادغام کنند. این ادغام فراتر از انتشار صرف اطلاعات یا آموزش چند روزه است. سازمان‌ها در یک محیط رقابتی کار می‌کنند و اگر بخواهند در بازار فعلی حضور داشته باشند، با چالش‌های زیادی مواجه می‌شوند که عملکرد آنها را کاهش می‌دهد. سازمان‌ها با این چالش‌ها مانند برنامه‌ریزی ضعیف، مسائل فرهنگی، مسائل پولی، مسائل مربوط به پاداش و غرامت، مسائل اداری، مسائل استراتژی کسب‌وکار، مسائل عدم اطمینان محیطی، مسائل رهبری، مسائل مربوط به قابلیت‌ها و مسائل مربوط به کنترل‌های سایبرنتیک مواجه هستند. عملکرد سازمانی شاخصی حیاتی برای موفقیت یا شکست هر سازمانی است. به عنوان مثال، سازمان‌هایی که عملکرد بالایی دارند موفق در بازار هستند و از سوی دیگر سازمان‌هایی که عملکرد خوبی ندارند، شکست در بازار را در نظر می‌گیرند. امروزه عملکرد سازمانی نقش بسزایی را برای سازمان‌ها ایفا می‌کند، به ویژه در محیطی که سازمان‌ها با مسائل رقابتی بالاتر مواجه هستند (کانیا[۲]، ۲۰۱۴).

همچنین تنریوردی[۳] (۲۰۰۵) تحقیقات خود را بر روی ۲۵۰ سازمان بزرگ و تجاری از هر دو بخش خدمات و تولید به کار برد. او شواهدی ارائه کرد مبنی بر اینکه قابلیت مدیریت دانش (شامل منابع و فرآیندهای مدیریت دانش) تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد بازار و مالی دارد. آندریوا و کیانتو (۲۰۱۲) چارچوبی را برای شیوه‌های مدیریت دانش از جمله مدیریت منابع انسانی و فناوری ارتباطات اطلاعات (ICT) معرفی کردند. یک مطالعه تجربی با استفاده از داده‌های نظرسنجی از ۲۳۴ سازمان واقع در فنلاند، روسیه و چین انجام شد. آنها تأثیر قابل توجهی از مدیریت منابع انسانی و ICT بر عملکرد مالی و رقابت سازمانی نشان دادند. علاوه بر این، نتایج نشان داد که فناوری اطلاعات و ارتباطات از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی تأثیر دارد (آندریوا و کیانتو[۴]، ۲۰۱۲).

قابلیت مدیریت دانش توسط سایر محققان به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندهای دانش در نظر گرفته می‌شود. آنها برای مثال شامل کسب دانش، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش هستند. مستندسازی،

---

۱ Wolf
۲ Cania
۳ Tanriverdi
۴ Andreeva & Kianto

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

کسب و ایجاد دانش (لیانگ و همکاران[۱]، ۲۰۰۷)؛ و انتقال و حفاظت دانش (تسنگ و لی[۲]، ۲۰۱۴). این سه مطالعه شواهدی را ارائه کردند که قابلیت مدیریت دانش تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد.

استدلال می‌شود که یک سازمان باید از طریق کسب دانش و مهارت‌های جدید، مقابله با محیط چالش برانگیز کسب و کار و در نتیجه بهبود عملکرد خود را بیاموزد (سلیم و سلیمان[۳]، ۲۰۱۱). استراتژی‌ها و رفتارهای مؤثر یادگیری سازمانی می‌تواند به سازمان اجازه دهد تا توانایی استراتژیک خود را برای حفظ مزیت رقابتی خود و بهبود عملکرد کلی خود بهبود بخشد (گارسیا مورالس و همکاران[۴]، ۲۰۱۲).

اسکیرلاواج و همکاران[۵] (۲۰۰۷) اثر یادگیری سازمانی را بر بهبود عملکرد سازمانی بررسی کردند. آنها یادگیری سازمانی را از طریق کسب اطلاعات، تفسیر اطلاعات و همچنین تغییرات رفتاری و شناختی اندازه‌گیری کردند. نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم مثبتی بر معیارهای عملکرد غیر مالی (دیدگاه کارکنان، مشتری و تأمین‌کننده در مورد عملکرد) و تأثیر غیرمستقیم مثبت بر عملکرد مالی دارد. این مطالعه توسط اسکیرلاواج و دیموسکی[۶] (۲۰۰۹) به عنوان یک مطالعه مقایسه‌ای با استفاده از داده‌های ۲۰۳ شرکت اسلوونیایی و ۲۰۲ شرکت کرواسی تکرار شد. نتایج با تحقیقات اسکیرلاواج و همکاران (۲۰۰۷) مطابقت داشت. علاوه بر این، آنها نتایج مشابهی را در هر دو کشور یافتند که نشان می‌دهد یادگیری سازمانی جدا از سطح توسعه اقتصادی و ابعاد فرهنگ ملی، برای عملکرد سازمانی ضروری است.

لوپز و همکاران[۷] (۲۰۰۴) مقیاس یادگیری سازمانی را بر اساس معیارهای هوبر (۱۹۹۱)، شامل کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه سازمانی ایجاد کردند. آنها دو مطالعه تجربی را در بین ۱۹۵ سازمان اسپانیایی با بیش از ۲۰۰ کارمند انجام دادند و رابطه آماری معناداری بین یادگیری سازمانی و عملکرد آنان نشان دادند. یافته‌های کلی نشان داد که یادگیری سازمانی تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد سازمانی دارد (آتیا و ایلدین[۸]، ۲۰۱۸).

---

۱ Liang, OuYang & Power
۲ Tseng & Lee
۳ Salim & Sulaiman
۴ Garcı´a-Morales, Jime´nez-Barrionuevo & Gutie´rrez-Gutie´rrez
۵ S˘ kerlavaj, S˘temberger, S˘ krinjar & Dimovski
۶ S˘ kerlavaj & Dimovski
۷ Lopez, Pe on &Orda
۸ Attia & Eldin

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

از جمله محدودیت‌هایی که در مراحل مختلف تدوین ساختار تئوریک، اندازه‌گیری و جمع آوری داده‌ها وجود داشته‌اند که عبارت‌اند از: ماهیت پرسشنامه‌ای بودن تحقیق که امکان کسب نظرات و دیدگاه‌های عمیق و دقیق را محدود می‌سازد و همچنین محدود بودن جامعه و نمونه مورد بررسی به تعدادی از بانک‌های ملی شمال غرب کشور، باعث می‌شود تعمیم یافته با احتیاط صورت گیرد. لازم به ذکر است در حوزه مورد بررسی، مطالعات محدودی وجود داشتند که اغلب در مراکزدولتی به ویژه بانک‌ها این محدودیت بیشتر می‌شد و همین امر امکان کسب اطلاعات در مورد شکاف‌های تحقیقاتی و مقایسه نتایج با تحقیقات قبلی مرتبط و دستیابی به بینشی کاملتر را با محدودیت همراه می‌سازد. از این رو پیشنهاد می‌شود بر اساس نتایج بدست آمده از این تحقیق، به منظور قابلیت تعمیم پذیری یافته‌ها، این تحقیق در سایر بانک‌های کشور و مراکز دولتی دیگر انجام شده و نتایج با یکدیگر مورد مقایسه قرار گیرد. همچنین، بهتر است در تحقیقات آتی به نقش پسایندهای قابلیت سازمانی در سطح فردی (مثل رضایت شغلی) و سازمانی (مثل کاهش غیبت از کار) نیز پرداخته شود. پیشنهاد می‌شود بانک‌های ملی شمال غرب کشور با استفاده از الگوی قابلیت‌های سازمانی شناسایی شده به منظور تقویت مزیت رقابتی خود گام بردارد و ابزارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمانی و فردی خود را مبتنی بر قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی الگوی به دست آمده توسعه دهد. از این رو، این مطالعه می‌تواند کمک‌های متعددی داشته باشد. اول، اهمیت قابلیت‌های سازمانی را به عنوان تابعی از فرآیند تحولی که سازمان‌ها تحت آن قرار می‌گیرند، برجسته می‌کند. دوم، دیدگاه پیچیده‌تر و دقیق‌تری در مورد قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای تسلط بر فرآیند تحول بنیادین بانک‌ها ارائه می‌دهد. سوم، راهنمایی روشنی را برای مدیران و تصمیم گیرندگان در مورد چگونگی اولویت‌بندی توسعه قابلیت‌های سازمانی لازم ارائه می‌دهد و بنابراین دانش توسعه سازمانی را در محیط‌های تجاری (مثل بانک‌ها) غنی می‌کند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

منابع

۱. اخوان، آفرین؛ اولیاء، محمد صالح؛ زارع مهرجردی، یحیی؛ جعفری، مصطفی. (۱۳۹۲). تأثیر قابلیت‌های سازمانی و اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌ها. پژوهش در نظام‌های آموزشی, ۷(۲۰), ۵۳-۷۷.

۲. انواری رستمی، علی اصغر؛ خسروانجم، داوود؛ رجب‌زاده، علی؛ شایان، علی (۱۳۹۰)، بررسی ارتباط میان قابلیت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و عملکرد شرکت‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع با استفاده تکنیک فازی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۱، صص: ۲۱-۱.

۳. بابایی میبدی، حمید و علیرضایی، اسدالله ،(۱۳۹۸)، "الگو یابی معادلات ساختاری رابطه بین بانکداری الکترونیک ورضایت مشتریان (مورد مطالعه:شعب بانک ملی شهرستان سیرجان)"،نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دوره ۸، شماره ۲۸

۴. خاکساری، تیمان و همکاران(۱۴۰۰)،" طراحی مدل بومی جهت کشف رفتار غیراخلاقی مدیران در گزارشگری مالی"،نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دوره۱، شماره ۳۶

۵. دانایی فرد، حسن؛ برزگر، فاطمه؛ احمدی،هانیه. (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی, ۳(شماره ۳ (پیاپی ۱۱)), ۹۱-۱۰۶.

۶. سیدنقوی، میرعلی؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ حسین پور، داود؛ ندائی، امین. (۱۴۰۰). تدوین چارچوب مفهومی قابلیت‌های پویای سازمانی با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری, ۹(۱), ۶۷-۹۴.

۷. کرد نوری، امیر حسین؛ عدالتیان شهریاری، جمشید؛ عزیزی، محمد؛ کاباران زاده قدیم، محمدرضا. (۱۳۹۹). طراحی مدل مفهومی کسب و کار در بانک‌های توسعه‌ای با رویکرد کارآفرینی بین المللی. فصلنامه اقتصاد مالی. ۱۴(۴۳)، ۱۵۷-۱۷۲.

۸. محمدی، حمیدرضا؛ زنجیرچی، سیدمحمود؛ میرغفوری، سید حبیب الله؛ مروتی شریف ابادی، علی. (۱۳۹۸). کاربرد مدل جامع قابلیت‌های سازمانی در چرخه OODA. فصلنامه علمی-پژوهشی فرماندهی و کنترل. ۳ (۲)،۷۲-۸۶.

9. Abebe, F. (2017). Effects of Employees Capacity Development on Organizational Success The case of US Embassy Addis Ababa, Ethiopia.
10. Andreeva, T. and Kianto, A. (2012), “Does knowledge management really matter? linking knowledge management practices, competitiveness and

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

economic performance", Journal of Knowledge Management, Vol. 16 No. 4, pp. 617-636.
11. Aremu, A. Y., Shahzad, A., & Hassan, S. (2019). The empirical evidence of enterprise resource planning system adoption and implementation on firm's performance among medium-sized enterprises. Global Business Review, 1–30.
12. Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*: Springer Science & Business Media.
13. Barney, J. (1991). Firm resources ad sustained competitive advantage. Journal of Management 17(1), 99–120.
14. Bogale, G. (2020). The Impact of Capacity Building on Employees Performance in Commercial Bank of Ethiopia in the Case of South Addis Ababa District city branches.
15. Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management, 17*(2), 373–383.
16. Chen C-J; Huang J-W. Strategic human resource practices and innovation performance - the mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research 2009;62(1):104-14.
17. Chen, J. L. (2012). The synergistic effects of IT-enabled resources on organizational capabilities and firm performance. Information & Management, 49(3), 142-150.
18. Cruz-Ros, S., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2015). Service firm capabilities and performance: Contingent analysis of customer contact. Journal of Business Research, 68(7), 1612– 1621.
19. Dada, J. O. (2004). Effective human resource management through team building. In *Text of paper presented at the one-day Seminar for Members of Dental Technologist Registration Board. Lagos, Nigeria*.
20. Edgar, W. B., & Lockwood, C. A. (2008). Organizational competencies: clarifying the construct. Journal of Business, 22.
21. Eggers, J., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: a multi-level perspective. The Academy of Management Annals, 7(1), 295-340
22. Garcı´a-Morales, V., Jime´nez-Barrionuevo, M. and Gutie´rrez-Gutie´rrez, L. (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", Journal of Business Research, Vol. 65 No. 7, pp. 1040-1050.
23. Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", Journal of management information systems, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
24. Grewatsch, S., & Kleindienst, I. (2018). How organizational cognitive frames affect organizational capabilities: The context of corporate sustainability. *Long Range Planning*, *51*(4), 607-624.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

25. Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., De Wit, M., Embuldeniya, D., ... & Vaillancourt, Y. (2003). The capacity to serve. *A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations, Toronto, Canadian Centre for Philanthropy*.
26. Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N., & Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. Journal of World Business, 45(3), 285-294.
27. Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *210*, 310-319.
28. Ireland RD, Hitt MA, Sirmon DG. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. Journal of Management 2003;29(6):963-89.
29. Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., Valle-Cabrera, R., 2005. Organizational learning capability: A proposal of measurement. Journal of Business Research, 58(6), 715-725.
30. Judge, W.Q., Douglas, T.J., 1998. Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. Journal of Management Studies, 35(2), 241-262.
31. Khedhaouria, A, Jamal, A (2015) Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. Journal of Knowledge Management 19(5): 932–948.
32. Lee, JH, Kim, YG (2001) A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. Expert Systems with Applications 20(4): 299–311.
33. Li Y-H, Huang J-W, Tsai M-T. Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. Industrial Marketing Management 2009;38(4):440-49.
34. Liang, T.P., OuYang, Y.C., and Power, D.J. (2007), Effects of knowledge management capabilities on perceived performance: An empirical examination, Decision support for global enterprises, Springer, New York, pp. 139-164.
35. Löfsten, H. (2016). Organisational capabilities and the long-term survival of new technology-based firms. *European Business Review*.
36. Lopez, S.P., Pe on, J.M.M. and Orda ´s, C.J.V. (2004), "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning", Journal of knowledge management, Vol. 8 No. 6, pp. 93-104.
37. Mukundi, R. W. (2018). *The Role of the United Nations Aid Agencies in the Reconstruction of South Sudan: The Case Of The United Nations Development Program (UNDP): 2011-2018* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

38. Okul, E. O., Nyonje, R. O., & Kyalo, D. N. (2021). Organizational Capacity and Utilization of Evaluation Results. *Advances in Social Sciences Research Journal*, *8*(9).
39. Park, Y., Fujimoto, T., & Hong, P. (2012). Product architecture, organizational capabilities and IT integration for competitive advantage. International Journal of Information Management, 32(5), 479-488.
40. Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. Strategic Management Journal, 34(12), 1389-1410.
41. Ravichandran, T., Lertwongsatien, C., & LERTWONGSATIEN, C. (2005). Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: a resource-based perspective. *Journal of management information systems*, *21*(4), 237-276.
42. Sˇ kerlavaj, M. and Dimovski, V. (2009), Organizational Learning and Performance in two National Cultures: A Multi-Group Structural Equation Modeling Approach, Springer, New York, pp. 321-367.
43. Sˇ kerlavaj, M., Sˇtemberger, M., Sˇ krinjar, R. and Dimovski, V. (2007), "Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance", International Journal of Production Economics, Vol. 106 No. 2, pp. 346-367.
44. Saleem, S., & Amin, S. (2013). The impact of organizational support for career development and supervisory support on employee performance: An empirical study from Pakistani academic sector. *European Journal of Business and Management*, *5*(5), 194-207.
45. Salim, I.M. and Sulaiman, M. (2011), "Organizational learning, innovation and performance: a study of Malaysian small and medium sized enterprises", International Journal of Business and Management, Vol. 6 No. 12, pp. 118-125.
46. Sheikh, A. A., Shahzad, A., & Ku Ishaq, A. (2017). The growth of e-marketing in businessto-business industry and its effect on the performance of businesses in Pakistan: Marketing success. International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences, 6(2), 178- 190.
47. Sindakis, S, Depeige, A, Anoyrkati, E (2015) Customer-centered knowledge management: challenges and implications for knowledge-based innovation in the public transport sector. Journal of Knowledge Management 19(3): 559–578.
48. Slawinski, N., Bansal, P., 2012. A matter of time: The temporal perspectives of organizational responses to climate change. Organization Studies, 33(11), 1537-1563.
49. Suhendra, E. S., Filandari, M., Indrayani, E., & Maulana. (2019). The direct and indirect effect of enterprise resource planning system implementation on firm performance through the organizational capabilities as a mediator.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

International Journal of Engineering and Advanced Technology, 8(5), 588–597.
50. Svensson, P. G., Andersson, F. O., & Faulk, L. (2020). Organizational capacity and entrepreneurial behavior. *Nonprofit management and leadership*, *30*(4), 693-707.
51. Tanriverdi, H. (2005), "Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms", MIS quarterly, Vol. 29 No. 2, pp. 311-334.
52. Teece, D. J. (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies, 45(1), 8-37.
53. Tseng, S. and Lee, P. (2014), "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 27 No. 2, pp. 158-179.
54. UNCTAD. (2004).Entrepreneurship and Economic Development. United Nations Conference On Trade And Development (UNCTAD): 6-14.
55. Vilanova, M., Lozano, J.M., Arenas, D., 2009. Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. Journal of Business Ethics, 87(1), 57-69.
56. Walsh, S. T., & Linton, J. D. (2001). The competence pyramid: A framework for identifying and analyzing firm and industry competence. Technology analysis & strategic management, 13(2), 165-177.
57. Wang, X., & Zeng, Y. (2017). Organizational capability model: Toward improving organizational performance. *Journal of Integrated Design and Process Science*, *21*(1), 5-24.
58. Watkins, K. D. (2016). Faculty development to support interprofessional education in healthcare professions: A realist synthesis. Journal of Interprofessional Care, 30(6), 695-701.
59. Williamson, I. P., Rajabifard, A., & Feeney, M. (2003). *Diffusion for regional spatial data infrastructure* (Doctoral dissertation, PhD thesis, University of Melbourne, Australia).
60. Wolf, J., 2013. Improving the sustainable development of firms: The role of employees. Business Strategy and the Environment, 22(2), 92-108.
61. Wu, IL, Chen, JL (2014) Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. Journal of Knowledge Management 18(6): 1141–1164.
62. Yamoah, E. E., & Maiyo, P. (2013). Capacity building and employee performance. *Canadian Social Science*, *9*(3), 42-45.
63. Yudaningtyas, E., & Kasitowati, R. D. (2020). Institutional capacity building of Bina Hang Tuah youth organization and Tambaan Indah waste bank in the context of plastic waste management in Tambaan Urban Village, Pasuruan

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

City, East Java Province, Indonesia. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 584, No. 1, p. 012035). IOP Publishing.

64. Zehir, C., & Acar, A. Z. (2006). Organizational capabilities and its impacts on business performance. The Proceedings of 2nd International Strategic Management Conference, 163, 163–172. Retrieved from https://www.academia.edu/930681/Organizational_capabilities_and_its_impacts_o n_business_performance

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-01]