

DOI.01.02.02

Quarterly Journal of Institutional Progress and Development

Vol. 1, No. 2, Summer 2025, 19-48

## The role of knowledge management in business sustainability

Reza Khoshnejad ebrahimi

PhD in Technology Management, Imam Hossein (AS) Comprehensive University, Tehran, Iran.

rkhoshnejad2070@gmail.com

Date of Received: 2025/02/22

Date of Acceptance: 2025/06/16



انجمن علمی توسعه‌نمای ایران



نقش مدیریت دانش در

پایداری کسب و کار

### Abstract

The present study was conducted with the aim of the role of knowledge management in business sustainability. The statistical population of the study was information technology companies and the sample size for the expert interview was estimated at 8 people using the snowball method. The present study was qualitative-quantitative and expert interviews were used to calculate the factors. The DEMATEL method was also used to prioritize the factors and the cause-and-effect relationship. The present results of the study showed that organizational culture was the first priority and the development of knowledge-based processes was the second, and facilitating the transfer of research and development knowledge, providing alternative smart solutions, and the technological nature of knowledge were the next priorities, and finally, the causal model of knowledge management in business sustainability was presented.

**Keywords:** Knowledge Management, Sustainability, Business, Information Technology



انجمن علمی توسعه‌نمایی ایران



سال پانزدهم، شماره دوم  
تابستان ۱۴۰۴



DOI.01.02.02

فصلنامه پیشرفت و توسعه نهادی  
دوره اول، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۴  
صص ۴۸ - ۱۹

## نقش مدیریت دانش در پایداری کسب و کار

رضا خوش نژاد ابراهیمی

دکتری مدیریت فناوری دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. rkshoshnejad2070@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۶



انجمن علمی توسعه‌های ایران



نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف نقش مدیریت دانش در پایداری کسب و کار صورت پذیرفت. جامعه آماری تحقیق شرکت‌های فناوری اطلاعات بوده و میزان نمونه آماری برای مصاحبه خبرگی بروش گلوله برفی ۸ نفر برآورد گردیده است. تحقیق حاضر کیفی- کمی بوده و برای احصای عوامل از مصاحبه خبرگی بهره‌گیری شده است. همچنین از روش دیمتل برای اولویت بندی عوامل و رابطه علی و معلولی استفاده شده است. نتایج حاضر از تحقیق نشان داد، فرهنگ سازمانی در اولویت اول بوده و توسعه فرآیندهای دانش‌محور در رتبه دوم و نیز تسهیل انتقال دانش تحقیق و توسعه، ارائه راه‌حل‌های هوشمند جایگزین و نیز فناورانه بودن دانش در اولویت‌های بعدی قرار دارند و در نهایت مدل علی معلولی مدیریت دانش در پایداری کسب و کار ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، پایداری، کسب و کار، فناوری اطلاعات

## ۱-۱ مقدمه

محققان بر این باور هستند، پیشرفت یک شرکت در گرو دانش جمعی آن، همچنین بکارگیری موثر دانش و بهره‌گیری سریع از دانش جدید می‌باشد. دانش، در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار عنصری مهم تلقی می‌شود و سازمان‌ها نیازمند ارزیابی زیر سیستم‌های سازمانی و منابع در اختیار خود، قبل از اقدام و مبادرت به اجرای طرح‌های مدیریت دانش بوده تا بتوانند مهم‌ترین و بهترین راهبرد در این زمینه را برای خویش شناسایی نمایند. مدیریت دانش به عنوان یک فرآیند مهم در سازمان‌ها، به دست آوردن، مدیریت، به اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش‌های موجود در سازمان را شامل می‌شود. این فرآیند باعث می‌شود تا سازمان‌ها بتوانند دانش‌های خود را بهبود داده و از آن‌ها بهره‌برداری کنند. تا بتوانند رقابت پذیری بیشتری در بازار داشته باشند. در این راستا مدیریت دانش نقش مهمی در پایداری کسب و کار ایفا کند. به همین منوال می‌توان بیان نمود، همچنین این فرآیند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات روز افزون در پایداری بازار و فناوری‌ها، توانایی ایجاد دانش جدید و نوآوری را داشته باشند (پیری، ۱۴۰۳، زاهدی، ۱۴۰۳).



انجمن علمی توسعه‌های ایران

پیشرفت و توسعه‌ها

سال پانزدهم، شماره دوم  
تابستان ۱۴۰۴

با بررسی نتایج تحقیقات می‌توان گفت، مدیریت دانش با بهبود فرآیند تولید، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات بین اعضای سازمان، ارتقای سطح دانش و توانایی‌های افراد و بهبود کارایی سازمان در کل، به پایداری کسب و کار کمک می‌کند (زاهدی، ۲۰۲۴، جعفری و همکاران، ۲۰۲۳). رویکرد جدید نسبت به مسئله پایداری می‌تواند توسط سازمان‌های خصوصی و دولتی به عنوان یک راه‌حلی جهت تصمیم‌گیری بهتر برای بهبود کسب و کار با توجه به افزایش انعطاف‌پذیری و سازگاری مورد استفاده قرار گیرد. از این حیث یکی از مفاهیم تاثیرگذار بر پایداری، مدیریت دانش است که شناخت عوامل آن و تاثیر آنها بر پایداری کسب و کار مهم خواهد بود. چرا که دارایی ارزشمند سازمان‌ها دانش و مدیریت آن است که منجر به بقا و پیشرفت آن‌ها خواهد شد.

ادامه روند تحقیقات بیان می‌دارد، مهمترین متغیر رشد همه‌جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. دانش تنها منبعی است که مالک آن دارای یک کالای منحصر به فرد و فی‌الذات است. بدیهی است چنین منبعی باید محافظت، بهسازی و اداره شود. یکی از ابزارهایی که می‌تواند هم‌مزیت رقابتی به حساب آید و هم موضوعات فوق‌الذکر را پوشش دهد پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد. (ضیایی ۱۳۹۴)

و نیز باید بیان نمود، مدیریت دانش در آغاز به عنوان فرآیند به کارگیری یک نگرش اصولی، به جذب

و ضبط، ساختار، مدیریت و انتشار دانش در سراسر سازمان ها با هدف انجام کار ها به شکل سریع تر و بهینه، استفاده دوباره از بهترین تجارب، همچنین کاهش حجم کارهای تکراری و پرهزینه در پروژهها تعریف گردید (دالکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، زاهدی و همکاران، ۲۰۲۴، پیری و همکاران، ۲۰۲۳)

تجربه شرکت ها نشان داده است که سازمان ها چگونه می توانند با افزایش دسترسی به دانش سازمانی، از منافع آن بهره ببرند و کارایی و قابلیت ارائه خدمات به مشتریان خود را افزایش دهند (Levrat et al., 2008).

فلذا مدیریت دانش به عنوان یک منبع ضروری برای تضمین و تثبیت مزیت های رقابتی و یک منبع استراتژیک کلیدی برای سازمان ها در هر اندازه در نظر گرفته می شود و هدف آن افزایش انطباق با دستورالعمل های پایداری است.

یک سازمان به اتکای منابع اطلاعاتی که در اختیار خود دارد، مسلما و مشخصا به دنبال کسب مزیت رقابتی از طریق بهره برداری مناسب و دوراندیشانه از اطلاعات بوده، و به نظر می رسد تمرکز صرف روی تکنولوژی اطلاعات، بی فایده و مزیت رقابتی واقعی، استفاده مناسب و بهتر از تکنولوژی و سیستم ها، و پایداری مزیت رقابتی آن، تا حدود بسیار زیادی به تعامل زیر سیستم های به هم وابسته درون سیستمی، از فعالیت انسانی می باشد. در نتیجه دانش به عنوان یک منبع اصلی در مزیت رقابتی و ایجاد ارزش برای سازمان ها در سراسر جهان شناخته می شود (Liu, 2015). در ادبیات، نویسندگان زیادی وجود دارند که به نقش مدیریت دانش به عنوان یک قابلیت فزاینده برای موفقیت یک سازمان در بخش عمومی و خصوصی اشاره می کنند.

علی رغم اهمیت مدیریت دانش، شرکت های زیادی برای اجرای صحیح آن به دلیل موانع درون سازمانی با مشکل مواجه هستند و اهمیت تلفیق مدیریت دانش در سطح بین المللی نشان دهنده ی همگرایی در عمل استفاده از مدیریت دانش در سازمان ها است. با توجه به گستره وسیعی از موضوعات ذاتی مفهوم پایداری، افزایش حجم اطلاعات مرتبط با این موضوع و پیچیدگی آن ها، مدیریت دانش می تواند مزایای زیادی را برای این حوزه تحقیقاتی فراهم کند.

ما باید راه های جدیدی را برای درک چیزها اتخاذ کنیم تا نحوه انجام کارها را تغییر دهیم. هنگامی که افراد دارای ذهنیت تغییر یافته و مثبت باشند منجر به رشد می شوند. می توان در نظر گرفت که مفهوم پایداری صرفا با هماهنگی یا متعادل کردن نیازهای زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی با توجه به حوزه

1. Dalkir



انجمن علمی توسعه های ایران



نقش مدیریت دانش در پایداری کسب و کار

های کوتاه مدت و بلند مدت مربوط می شود که P سه گانه نامیده می شود: مردم<sup>۱</sup>، محیطی<sup>۲</sup> و سود<sup>۳</sup>. با وجود تمامی این نکات در خصوص دانش و مدیریت آن و همچنین مزیتی که به سازمان در پایداری می دهد کماکان شرکت ها و سازمان هایی وجود دارند که مزیت اصلی خود را در سرمایه های ملموس دیده و هزینه های بسیار گزافی برای آن پرداخت می کنند. برخی از سازمان ها نیز به اهمیت این موضوع پی برده اند اما به دلیل عدم صحیح مدیریت دانش محکوم به شکست شده اند. در نتیجه همان قدر که مدیریت صحیح این ابزار باعث رشد و ترقی می گردد مدیریت اشتباه آن می تواند باعث ضرر به سازمان گردید. فلذا برای مدیریت صحیح دانش لازم است که بدانیم مولفه های مدیریت دانش چه می باشند و چه اثری بر مولفه های پایداری در کسب و کار می گذارند و کدام یک از اولویت بیشتر برخوردارند و باید توجه بیشتری به آن ها شود. لذا هدف از این تحقیق مطالعه مطالب ذکر شده می باشد.

- عوامل تاثیرگذار مدیریت دانش بر پایداری کدامند؟

- عوامل تاثیر پذیر پایداری کدامند؟



انجمن علمی توسعه نمدی ایران

پیشرفت و توسعه نمدی

سال پانزدهم، شماره دوم  
تابستان ۱۴۰۴

## ۱-۱ ادبیات و پیشینه موضوع

نقش کسب و کار در کاهش فقر در کشورهای کمتر توسعه یافته نگرانی مهمی برای دانشگاهیان، مدیران و سیاستگذاران است. بنابراین مفاهیم تداوم کسب و کار به بیش از ۲۰ سال پیش در پاسخ به چندین نوع از وقعه های کسب و کار به وجود آمده از عوامل عملیاتی، سازمانی و محیطی معرفی شده است (زاهدی، ۱۴۰۳). و برنامه ریزی برای تداوم کسب و کار نوعی عمل استراتژیک مداوم است که حاکم بر نحوه انجام کسب و کار می باشد و برنامه های تجاری راهبردی بلندمدت، مبتنی بر واقعیت برای دستیابی به اهداف کسب و کار طراحی شده اند که با پشتیبانی توسط برنامه های موازی از پیوستگی عملیات تجاری بدون در نظر گرفتن نوع تهدید یا ریسک اطمینان می کنند. پیشرفت های اخیر در فناوری اطلاعات، هزینه های مدیریت داده را به میزان قابل توجهی کاهش داده است. این پیشرفت ها مفاهیم سازمان یادگیرنده، سازمان های دانشی و مدیریت دانش را وارد ادبیات مدیریت و سازمان کرده است. سازمان ها با به کارگیری استراتژی های مدیریت دانش امکان نوآوری در فرآیندها، فعالیت ها، محصولات و خدمات خویش را فراهم آورده اند و در نتیجه موقعیت رقابتی خویش را بهبود می بخشند. در محیط پویا، چالشی

1. People
2. Planet
3. Profit

ورقابتی کسب و کار امروز حرکت سازمان‌ها به طرف سازمان‌های یادگیرنده از الزامات موفقیت در چنین محیطی است (الوانی، ناطق و فراهانی، ۱۳۸۶). مدیران کارآمد امروزی باید داده‌های لازم را از نظام‌های تولیدی، پایگاه و منابع داخلی و خارجی متعددی به دست بیاورند. مدیران برای اینکه بتوانند از مزیت رقابتی برخوردار شوند، باید داده‌های خام را تجزیه و تحلیل کنند و آنها را به اطلاعات معنادار سازمانی تبدیل و سپس این اطلاعات معنادار سازمانی را به دانش مفید مبدل نمایند. روش ایده‌آل عبارت است از توزیع و تقسیم این اطلاعات و ضمن انجام این کار، فرآیندی را باید آغاز کنند که بتوانند دارایی‌های دانش سازمان را افزایش دهند. سرانجام این مدیران باید بتوانند دانش سازمانی را به موفقیت‌های کسب و کار تبدیل کنند و با به کارگیری آنها مزیت رقابتی، رشد پایدار و افزایش منابع را ایجاد کنند (Moldan et al., 2012).

## ۲-۱- پایداری کسب و کار<sup>۱</sup>

امروزه پایداری به عنوان بخشی از مدل کسب و کار در سراسر جهان تبدیل شده است (Phillis & Da-vis, 2009). شرکت‌ها با محیط فیزیکی، بیولوژیکی و اجتماعی خود ارتباط برقرار می‌کنند، بر آن تاثیر می‌گذارند و از آن تاثیر می‌پذیرند (Mukherjee et al., 2016). متخصصان حوزه کسب و کار تاکید ویژه بر شناخت عناصر تاثیرگذار بر پایداری کسب و کار دارند و معمولاً در قالب مدل‌های مفهومی و توصیفی به شرایط پایداری‌سازی کسب و کار اشاره دارند. به طور مثال می‌توان به پایداری محیطی، پایداری اقتصادی، پایداری اجتماعی، تولید پایدار، مدیریت پایدار مواد، نوآوری پایدار، سیستم‌های اطلاعاتی پایدار، زنجیره تامین پایدار، مزیت رقابتی پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار اشاره کرد. پایداری کسب و کار با ایجاد درک مشترک از منطق کسب و کار امکان تجزیه و تحلیل و بهبود مدیریت کسب و کار را فراهم می‌کند. رویکرد جدید نسبت به مسئله پایداری می‌تواند توسط سازمان‌های خصوصی و دولتی به عنوان یک راه حلی جهت تصمیم‌گیری بهتر برای بهبود کسب و کار با توجه به افزایش انعطاف‌پذیری و سازگاری مورد استفاده قرار گیرد (Yang, 2017). به همین دلیل توجه به مدل کسب و کار پایدار با توجه به افزایش ضریب شکست استارت‌آپ‌ها بسیار حائز اهمیت است. در پژوهش‌های اخیر کشف مدل‌های کسب و کار پایدار برای محققان بسیار مهم بوده است (Yang, 2017).

بر طبق گفته لوزانو<sup>۲</sup> نیاز به بررسی ماهیت مدل‌های کسب و کار پایدار وجود دارد تا میزان پایداری

1. Business Sustainability
2. Lozano



انجمن علمی توسعه‌های ایران

پیشرفت و توسعه‌ها

نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

آن‌ها مورد سنجش قرار گیرد. اما در حال حاضر تعریفی کلی از مدل‌های کسب و کار پایدار و عوامل موثر بر پایداری وجود ندارد.

بیش از ۹۳ درصد مدیران اجرایی در سراسر جهان پایداری را عاملی مهم برای موفقیت کسب و کار خود می‌دانند ولی تنها ۳۸ درصد آنان معتقدند که می‌توانند برنامه‌های پایدار خود را دقیقاً ارزیابی کنند (Maas et al., 2016).

بنابراین شناسایی و طراحی مولفه‌هایی که منجر به پایداری کسب و کار می‌شود از اهمیت زیادی برخوردار است. محققان براین باورند که پایداری شرکت‌ها شامل سه بعد اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست می‌باشد.

## ۱-۱-۲ پایداری

پایداری، توسعه‌ای است که بدون تضعیف نسل‌های آینده در دستیابی به خواسته‌ها و نیازهایشان بتوانند نیازهای نسل کنونی را تامین کند (کمپسیون جهانی محیط زیست و توسعه، ۱۹۸۷). هاکرتس و دایلیک آ، توسعه را این گونه تعریف می‌کنند: تامین نیازهای ذینفعان شرکت با توجه به نیازهای ذینفعان آتی. این ذینفعان که شامل کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان و دولت می‌باشند غالباً متأثر از فعالیت‌های شرکت بوده و از آنجائیکه به شرکت‌ها مجوز فعالیت می‌دهند بر پایداری شرکت تاثیر گذارند (Maig- nan et al., 2002). پایداری برای شرکت‌های صنعتی به معنی تبدیل محیط به جزئی از استراتژی آن‌ها از طریق پیروی از یک منطق تولیدی مبتکرانه متناسب با محیط صنعتی آن‌هاست (Maas et al., 2002). در حقیقت سیستم صنعتی در ارتباط با اکوسیستمی است که برای متابولیسم صنعتی و ایجاد زمینه‌هایی برای اجرا شدن قوانین جهانی انرژی مورد نیاز است. از طرف دیگر ارائه خدمات نیز بایستی مورد توجه قرار گیرد تا سیستم‌های اقتصادی بتواند به ادامه عملیاتش پردازد. بنابراین مفهوم پایداری به کسب و کارها در کاهش ریسک، اجتناب از ضایعات، افزایش کارایی انرژی و مواد، همچنین نوآوری از طریق تولید محصولات و خدمات دوستار محیط زیست کمک می‌کند (Maig- Cook, 2014) (nan et al., 2002). پایداری شرکت‌ها تنها از طریق تغییر جامع فرآیندهای داخلی برای حرکت به سمت پایداری، حاصل می‌شود. با پایداری این فرآیندها، اطمینان لازم در جهت قابلیت دسترسی و قابلیت اطمینان بخش‌های سیستم حاصل شده، ایمنی کارکنان و جامعه تضمین می‌شود و اثرات محیطی به حداقل میرسد (Ayres & Ayres, 2002). امروزه شرکت‌ها سعی می‌کنند که با



انجمن علمی توسعه‌های ایران



سال پانزدهم، شماره دوم  
تأسیسات ۱۴۰۴

1. World Commission on Environment and Development
2. Dyllick & Hockerts

ایجاد تعادل بین اهداف محیطی، اقتصادی و اجتماعی فرآیندهای پایدار خلق کنند (موغلی، ۲۰۰۸) و با پذیرش اصول پایداری می‌توانند به مزیت های رقابتی دست یابند. بنابر تفکر پایداری شرکت ها خواستار استفاده بهینه از منابع بوده و اثرات متقابل انتخاب هایشان بر سه بعد سود، کارخانه و مردم را مدنظر قرار می‌دهند (Rosen & Kishawy, 2012). مشتریان، نهادهای قانونی و سایر اشخاص ذینفع از سازمان های امروزی انتظار دارند که از لحاظ زیست محیطی، اجتماعی و مالی عملکرد بالایی داشته باشند چرا که آنها مسئول مدیریت محصولات، خدمات و فرآیندهایشان می‌باشند. چارچوب پایداری دربرگیرنده سه بعد اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی است. بعد مالی و نهادی، ابعاد دیگری هستند که در برخی مقالات به آنها اشاره شده است که به پیوند سه بعد ذکر شده کمک می‌کند (Maignan et al., 2002). پایداری از سه عنصر پایداری اقتصادی<sup>۱</sup>، پایداری زیست محیطی<sup>۲</sup> و پایداری اجتماعی<sup>۳</sup> با هدف اصلی یکپارچه سازی سه عنصر آن در یک عنصر واحد تشکیل شده است (Levrat et al., 2008). پایداری می‌تواند دربرگیرنده مفاهیم گسترده تری مانند پایداری جهانی<sup>۴</sup> (MacArthur, 2014)، پایداری کشور<sup>۵</sup> (Levrat et al., 2008)، یا پایداری سازمانی<sup>۶</sup> باشد (بیسلی و شوالتر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵).



انجمن علمی توسعه‌های ایران



نقش مدیریت دانش در پایداری کسب و کار

مهمترین موضوعی که در پایداری محیطی مورد تاکید قرار می‌گیرد، اثر فعالیت های سازمانی بر محیط زیست است. سازمان ها بایستی منابع مسائل محیطی که ناشی از فعالیت هایشان است را بشناسند. از جمله منابع مسائل محیطی مربوط به فعالیت های سازمانی عبارتند از: تولید (لیمایر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴)، حمل و نقل (ژوهانسون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴)، خرید (روبرتا<sup>۱۰</sup> و همکاران) و محصولات (جمیلین سیورینگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴). اثرات کلی فرآیندهای موجود در زنجیره تامین، بایستی بررسی شده و به طور اثربخشی مدیریت شوند. پایداری اجتماعی در رابطه با رفع نیازهای اساسی حاضر و نسل های آینده است (والانس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱).

1. Economic Stability
2. Environmental Sustainability
3. Social Stability
4. Global Sustainability
5. Stability Of The Country
6. Organization Sustainability
7. Beasley , Showalter
8. Lemaire
9. Johansson
10. Roberta
11. Gemlin, Seuring
12. Vallance

آموزش و پرورش، سلامتی و ایمنی، شایستگی مدیریتی و حقوق و مزایا از جمله نیازهای اساسی سازمان‌ها هستند (وینگایتر آسا، ۲۰۱۴).

## ۱-۲ مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد (لغت نامه کمبریج، ۲۰۱۱). در بعضی موارد سازمان‌ها برنامه مدیریت دانش را بدون هماهنگی آن با اهداف و راهبردهای کلی کسب و کار خود دنبال می‌کنند، بنابراین به موفقیت و اهداف از پیش تعیین شده خود نمی‌رسند. تمامی این مشکلات از نداشتن چارچوبی قوی برای هدایت فرآیند پیاده‌سازی نشأت می‌گیرد. بنابراین یک چارچوب پیاده‌سازی برای حمایت از فرآیند اجرا و به منظور افزایش احتمال موفقیت در تدوین مدیریت دانش در یک سازمان نیاز است (بانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به سرعت تغییرات در دنیای کسب و کار کنونی و رقابت میان سازمان‌های پیشرو وجود الگویی به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی ضروری به نظر می‌رسد. مدیریت دانش به عنوان ابزاری به مدیران یاری می‌رساند تا دانش برون سازمانی را کسب و دانش درون سازمانی را ذخیره، یکپارچه، تسهیم و در روندهای کاری به کار گیرند. دانشی که در طی سالها فعالیت سازمان انباشته شده است و خطر از دست رفتن آن به عنوان سرمایه‌ایی ناملموس وجود دارد. علاوه بر تعاریف فوق که مبتنی بر تحقیقات جدیدتر بودند، در جدول ۱-۲ تعریف دانش از دیدگاه محققین در دو دهه اخیر ارائه شده است:

جدول ۱-۲ تعریف دانش از دیدگاه محققین (منبع: آناند و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)، (زاهدی و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۳۹۸)،

(زو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷)

تعاریف دانش	محقق
دانش، آسانکردی برای کار هاست چرا که باعث آگاهی افراد از امکانات، احتمالات و چگونگی دستیابی به آن‌ها می‌شود. دانش کیفیتی است که در ذهن افراد قرار دارد و متعلق به آن‌هاست و با یادگیری کسب می‌شود.	بوکلی و کارتر (۲۰۰۰)

1. Weingaertner,Asa
2. Yang
3. Anand et al.
4. Zahedi et al.
5. Xue



انجمن علمی توسعه‌نمادی ایران

پیشرفت و توسعه‌نماد

سال پانزدهم، شماره دوم  
تابستان ۱۴۰۴



انجمن علمی توسعه‌های ایران



نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

نوناکا (۲۰۰۰)	اطلاعات وقتی به دانش تبدیل می‌شود که افراد آن‌ها را تشریح و تفسیر کنند، با باورها و تعهدات آنها تلفیق شود و به آن‌ها محتوا و معنا داده شود. دانش باوری تصفیه و تذهیب شده است که ظرفیت را برای اقدامی موثر افزایش می‌دهد.
بلکلر (۲۰۰۰)	دانش، مطالبی که افراد میدانند نیست، کارهایی است که افراد انجام می‌دهند.
داونیورت و پروساک (۲۰۰۱)	دانش ترکیبی از تجارب سازمان‌یافته، ارزش‌ها، اطلاعات مفهومی، دیدگاه‌ها و بینش متخصصان است که چارچوبی برای ارزیابی و استفاده از تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. دانش در واقع استنباط ذهنی است که کار می‌کند و در سازمان‌ها نه تنها در اسناد و ذخایر دانش، بلکه در روال کار و فرآیندهای سازمانی با اعمال و هنجارها قرار دارد.
پاریخ (۲۰۰۱)	دانش تنها از راه پیوند با داده‌ها قابل درک است. داده‌ها بعنوان واقعیت‌های خام تجمیع شده باید در مدل‌های ترکیبی هدفمند بکار برده شوند تا اطلاعات بوجود آید. سپس این اطلاعات به کمک مدل‌های مفهومی ذهن‌سنجیده و تشریح و تفسیر می‌شوند و دانش را بوجود می‌آورند. از سوی دیگر چون افراد و سازمان‌ها مدل‌های ذهنی متفاوتی دارند، دانش بوجود آمده از یک مجموعه اطلاعات می‌تواند شکل‌های مختلفی داشته باشد و این اشکال مختلف نه تنها در کیفیت بلکه در توانایی بکارگیری آن‌ها هم متجلی می‌شود.
اسپیگلر (۲۰۰۳)	دانش یعنی اطلاعاتی که تشریح و تفسیر شده و باعث انجام کارهای موثر می‌شود.
کاکابادس (۲۰۰۳)	دانش حاصل تجربه است و بعنوان مجموع تجربه شناختی انسان در نظر گرفته می‌شود.
سابهروال (۲۰۰۳)	دانش یک منبع تمدنی است که در اثر تکامل طبیعت به مرحله‌ای معین ایجاد می‌شود.
(سامبامورثی، ۲۰۰۵)	دانش از منظر نظریه اطلاعات یعنی انباشت اطلاعات مشابه، تفکیک و تعمیم اطلاعات جهت رسیدن به دستیابی به یک هدف خاص.
(علوی و همکاران، ۲۰۰۵)	دانش را می‌توان به عنوان اطلاعاتی که در ذهن مردم وجود دارد یا تجربه و درک مردم دانست.
مهدی زاده ملاباشی و همکاران (۲۰۰۹)	دانش برابر است با بینش‌ها و مهارت‌های لازم برای دستیابی به پاسخ مساله. از این جهت در صورتی که اطلاعاتی که در دسترس است توانایی حل مشکل را داشته باشد می‌توان نتیجه گرفت که دانش وجود دارد. بعلاوه دانش باید قابلیت تبدیل شدن به دستورکار قابل انجام و توانایی عملی شدن را داشته باشد.
اخوان و نقیان فشارکی (۲۰۱۲)	گونه‌ای از اطلاعات می‌باشد که با درک برآمده از ارتباطات اطلاعات در بین تجربه افراد و گروه‌ها بدست می‌آید.
چرنادیزید (۲۰۱۵)	دانش اطلاعات و ایجاد رابطه بین آن‌ها برای دریافت معانی خاص است.
(چانگ و لین، ۲۰۱۵)	دانش حاوی اطلاعاتی است که آماده است و می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مورد استفاده قرار گیرد.
(آناند و والش، ۲۰۱۶)	دانش حاوی اطلاعات، مهارت‌ها و تخصص است.
(ژو، ۲۰۱۷)	مدیریت دانش، دانش را هم از درون و هم از بیرون سازمان به دست می‌آورد و آنها را به استراتژی تبدیل می‌کند سپس دانش را در درون سازمان به کار می‌گیرد و از آن محافظت می‌کند.
سعیدی (۲۰۱۸)	تلفیقی از تجارب، اطلاعات و زمینه‌های آن که لازم است جهت حصول اهداف سازمان، جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری شود و همچنین مورد بکارگیری قرار گیرد.

آکر (۲۰۱۹)	دانش اطلاعات کسی است که ممکن است جدید، منحصر بفرد، مفید یا دقیق باشد یا نباشد و باحقیق، فرایند ها، مفاهیم، ادراکات، مشاهدات و قضاوت ها مرتبط است. دانش کاربرهای شناختی و استاندارد دارد و در تمامی جنبه های سازمانی امکان بهره برداری دارد و زمینه‌ی تمامی روابط، مباحثه ها و تفکرات جمعی می باشد.
زاهدی و همکاران، ۲۰۲۲	دانش خاستگاه اساسی برای خلق و نگهداری مزیت رقابتی در سازمان ها می باشد.

در تحقیق شیدانی (۱۳۹۵) با عنوان بررسی نقش استراتژی در تحقق استراتژی های کسب و کار مطالعه موردی به این نتیجه رسید که این نتایج مدیران ارشد سازمان را قادر را می سازد به صورت دوره ای با توجه به اندازه گیری وضعیت هر عامل ، وضعیت استراتژی های دانشی را رصد نمایند و با تمرکز روی عواملی که بیشترین نقش را روی تحقق استراتژی های کسب و کار سازمان را مد نظر قرار داده تا نقش موثرتری در تحقق استراتژی های کسب و کار سازمان بتوانند ایفا کنند. همچنین در تحقیق دیگری با عنوان مدیریت دانش و هوشمندی کسب و کار به این نتیجه رسیدند که ترکیب مدیریت دانش و هوشمندی کسب و کار نه تنها باعث ذخیره اطلاعات مفید برای شرکت ها می شود بلکه عملکرد سازمان ها و شرکت ها و فرآیندهای آن را بهبود می بخشد.



انجمن علمی توسعه نمدی ایران

**جدول ۲-۴) تعاریف مدیریت دانش دودهمی اخیر (گردآوری از بیکپور، ۱۳۹۷)، (زاهدی و همکاران، ۲۰۲۲)، (ژو، ۲۰۱۷)**

پژوهشگر	تعریف
(بات، ۲۰۰۱)	فرآیند ایجاد، اعتبارسنجی، ارائه، توزیع و کاربرد دانش
(گلد و همکاران، ۲۰۰۱)	مدیریت دانش توانایی مدیریت دانش از قبیل جمع آوری دانش درونی و بیرونی سازمان ها و تبدیل آنها به ایده یا استراتژی جدید و بکارگیری و حفاظت از آنها است.
شولتز و لیدنر، ۲۰۰۲	می توان آن را به عنوان فرآیندی نظام مند برای جمع آوری، سازمان دهی و انتقال دانش ضمنی و صریح کارکنان تعریف کرد که می تواند در کارهای آن ها استفاده شود
لیتراس و همکاران (۲۰۰۲)	مدیریت دانش را می توان به عنوان یک دانش سیستماتیک، صریح و کاربردی تعریف کرد که به سازمان ها کمک می کند تا اثربخشی مرتبط با دانش و دارایی های دانشی را به حداکثر برسانند. مدیریت دانش قابلیت های جدیدی ایجاد می کند و باعث افزایش نوآوری و بهبود عملکرد می شود.
(دالکر، ۲۰۰۵)	هماهنگی سنجیده و سیستماتیک افراد، فناوری، فرآیندها و ساختار سازمانی سازمان به منظور ایجاد ارزش از طریق استفاده مجدد و نوآوری
(لیدنر و همکاران، ۲۰۰۶)	مدیریت دانش را می توان به عنوان فرآیندی از جمع آوری، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش تعریف کرد.
(سالیس، ۲۰۱۳)	روشی برای مدیریت دانش فردی، گروهی و سازمانی با استفاده از ابزار و فناوری مناسب
(نوریا و همکاران، ۲۰۱۳)	مدیریت دانش عبارت است از شناسایی کردن، بهینه کردن و مدیریت دارایی های فکری جهت بوجود آوردن ارزش، بالابردن بهره وری، حصول و نگه داشتن مزایای رقابتی.
(چرنادیزید، ۲۰۱۵)	جریان عملی که رابطه خاص اطلاعات را معین می کند.



سال پانزدهم، شماره دوم  
تأسیسات ۱۴۰۴

(ژو، ۲۰۱۷)	مدیریت دانش، دانش را هم از درون و هم از بیرون سازمان به دست می‌آورد و آنها را به استراتژی تبدیل می‌کند. دانش را در درون سازمان به کار می‌گیرد و از آن محافظت می‌کند.
(اوگیلا، ۲۰۱۸)	مدیریت دانش یعنی شناخت و بکارگیری دانش تجمعی سازمان.
(زاهدی و جوادی کمنی، ۲۰۱۸)	مدیریت دانش فرآیند ایجاد، به اشتراک گذاری، انتقال و حفظ دانش است که می‌تواند به نحو مؤثری در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.
(زاهدی و جوادی کمنی، ۲۰۱۸)	مدیریت دانش پژوهش راهبردی در فناوری‌ها و فرایندها جهت بدست آوردن تخصص و اطلاعات مهم همچون انتخاب، سازماندهی آن‌ها و تصمیمی‌گیری در مورد آنها برای رسیدن به ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری و پیشرفت کسب و کار است.
(زاهدی و همکاران، ۲۰۲۲)	رویکردی یکپارچه و سیستماتیک برای شناسایی، مدیریت و به اشتراک گذاری همه دارایی‌های فکری از جمله پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، رویه‌ها و سیاست‌ها و تجربیات در ذهن افراد است.

مدیریت دانش تلاش استراتژیک سازمان است که سعی می‌کند از راه کنترل و استفاده از سرمایه‌های فکری کارکنان و پشتیبانیهای سازمان در رقابت به برتری برسد. بدست آوردن/ذخیره و توزیع دانش سبب می‌شود که کارکنان سازمان هوشمندتر کار کرده و از دوباره کاری جلوگیری کند و محصولات خلاقانه‌تری تولید نمایند که نیاز مشتریان را بهتر برآورده کنند (سرلک و دیگران، ۱۳۸۹).

با توجه به تغییرات محیط کسب و کار، سازمان‌ها مدیریت دانش را برای بکارگیری سرمایه فکری کارکنان به کار می‌گیرند. با ظهور اقتصاد مبتنی بر دانش، سازمان‌ها دانش را به عنوان دارایی کلیدی خود قرار داده‌اند (نظافتی، ۱۳۹۱). می‌توان به این نتیجه رسید که ۲ دلیل برای استفاده از مدیریت دانش در شرکت وجود دارد.

۱- دارایی‌هایی دانشی شرکت مانند دارایی‌هایی مالی و فیزیکی مهم هستند. دارایی‌هایی دانشی را مانند دانش سازمانی که فرآیند کسب و کار را به طور مؤثر و کارا انجام می‌دهد و همچنین محصولات و خدمات جدید که باعث به وجود آمدن ارزش جدیدی برای کسب و کار می‌شود تعریف کرد (لادن، ۲۰۰۳).

۲- شرکت‌ها از کاهش و از دست دادن دانش ارزشمندی که به وسیله خارج شدن افراد از آن کسب و کار ایجاد می‌شود، آگاه هستند (ریچارد و نوری، ۲۰۰۵)

فناوری اطلاعات مجموعه ابزارها و روش‌های لازم برای تولید، پردازش، نگهداری، توزیع و حذف یا پاک کردن سیستم‌های مبنی بر اطلاعات به معنی فراگیر آن که شامل متن، صوت و تصویر می‌شود. ادغام شبکه‌های صوتی و تصویری در ساختارهای بزرگ اقتصادی، تجاری و علمی، مدیریت سازمان با سیستم شبکه‌های کامپیوتری همه و همه با استفاده از کابل کشی یک سیستم واحد و یکپارچه این فناوری صورت می‌گیرد.



انجمن علمی توسعه‌های ایران



نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

عناصر اصلی فناوری اطلاعات عبارتند از :

- انسان : منابع انسانی، مفاهیم و اندیشه، نوآوری
- ساز و کار : مقررات و روش ها، ساز و کارهای بهبود ورشد
- ابزار : نرم افزار، سخت افزار
- ساختار : سازمانی، فراسازمانی

حال شرکت های فناوری اطلاعات، شرکت هایی هستند که در زمینه توسعه، پیاده سازی، پشتیبانی، ارائه خدمات مربوط به فناوری اطلاعات و ارتباطات از طریق استفاده از نرم افزارها، سخت افزارها، شبکه ها و دیگر فناوری های مرتبط به سازمان ها و افراد کمک می کنند تا از فناوری اطلاعات بهره برداری موثرتری داشته باشند و در عملکرد و عملیات خود بهبود بخشند. این شرکت ها در بخش های مختلف و با تخصص های متنوعی فعالیت می کنند. برخی از این شرکت ها در زمینه توسعه نرم افزار فعالیت می کنند و برنامه های کاربردی متنوعی را برای سیستم های عامل مختلف ایجاد می کنند. دیگر شرکت ها در زمینه طراحی و تولید سخت افزارهای مختلفی مانند کامپیوترها، تجهیزات شبکه، تلفن همراه و دستگاه های الکترونیکی فعالیت می کنند.

علاوه بر این در زمینه های دیگری مانند:

- خدمات مدیریت شبکه و امنیت : شرکت هایی که به ارائه خدمات مربوط به مدیریت و نظارت بر شبکه های کامپیوتری، امنیت شبکه و حفاظت از اطلاعات و رمزنگاری می پردازند.
  - خدمات مشاوره و پروژه : شرکت هایی که به سازمان ها کمک می کنند تا استراتژی های فناوری اطلاعات خود را تعیین کرده و پروژه های فناوری اطلاعات را مدیریت کنند.
  - خدمات ابری : شرکت هایی که خدمات ابری را فراهم می کنند از جمله ذخیره سازی ابری، پردازش ابری و سرویس های مبتنی بر ابر.
  - تحلیل داده و هوش مصنوعی : شرکت هایی که در زمینه تحلیل و بهره برداری از داده ها و هوش مصنوعی فعالیت می کنند از جمله توسعه الگوریتم ها، سیستم پردازش زبان طبیعی و سیستم تشخیص تصویر
  - تولید نرم افزارهای تجاری : شرکت هایی که نرم افزارهای تجاری و سیستم های مدیریتی را برای سازمان ها و صنایع مختلف تولید می کنند.
- در ایران نیز شرکت های فناوری اطلاعات فعالیت گسترده ای دارند. برخی از فعالیت ها عبارتند از :



انجمن علمی توسعه نمدی ایران



سال پانزدهم، شماره دوم  
تأسیسات ۱۴۰۴

- توسعه نرم افزار
- خدمات مشاوره IT
- طراحی و توسعه وبسایت
- خدمات ابری
- تحلیل داده و هوش مصنوعی

مدیریت دانش در شرکت های IT تاثیر بسیار مهمی دارد و می تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد و پایداری آن اثر بگذارد. برخی از تاثیرات مدیریت دانش بر این شرکت ها عبارتند از:

- ارتقای کیفیت و کارایی: مدیریت دانش بهبود کیفیت و کارایی فرآیندهای شرکت را تسهیل می کند. با دسترسی به دانش و تجربیات قبلی، اشتباهات تکراری کاهش می یابد و کارمندان می توانند از بهترین روش ها و شیوه ها استفاده می کنند.
- افزایش نوآوری: با به اشتراک گذاری دانش، ایده ها و نوآوری ها در شرکت به راحتی منتقل می شود. کارمندان می توانند از تجربیات گذشته و دانش جدید در توسعه محصولات و خدمات نوین استفاده کنند و فرآیند نوآوری را تسریع کنند.
- حفظ دانش سازمانی: با استفاده از سیستم های مدیریت دانش شرکت ها قادرند دانش و تجربیات داخلی خود را حفظ کنند. این اطلاعات به عنوان دارایی هایی سازمان محسوب می شوند و در صورت جابه جایی کارمندان یا تغییرات سازمانی حفظ آن ها بسیار حیاتی است.
- افزایش همکاری و تعامل: مدیریت دانش محیطی را برای همکاری و تعامل بین اعضای شرکت ایجاد می کند. کارمندان به صورت مستقیم به دانش و تجربیات همدیگر دسترسی دارند و قادر به تبادل اطلاعات و حل مسائل مشترک می شوند.
- حفظ دانش فردی: با مدیریت دانش، دانش فردی کارمندان به دانش سازمانی تبدیل می شود و قابل اشتراک گذاری با دیگران می شود.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از منظر روش گردآوری اطلاعات کتابخانه ایی است. از آنجاییکه هدف انجام این پژوهش شناسایی و اولویت بندی عوامل تاثیرگذار مدیریت دانش بر پایداری کسب و کار است. لذا پژوهش از منظر هدف کاربردی است. به منظور انجام تحقیق حاضر گروهی از



انجمن علمی توسعه های ایران



نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

مدیران شرکتهای دانش بنیان انتخاب شده اند و با تشکیل جلسه با هریک از عزیزان به گفتگو پرداختیم. این نوع تحقیق با استفاده از ابزارهای جمع‌آوری داده مانند پرسشنامه‌ها، مصاحبه و... انجام می‌شود. سپس داده‌ها تحلیل شده و میزان همبستگی بین متغیرها با استفاده از روش‌های آماری محاسبه می‌شود. با توجه به ماهیت داده‌ها در این پژوهش که حاصل از مرور و بررسی اسناد و مدارک موجود و نیز مصاحبه خبرگی است این تحقیق کمی<sup>۱</sup> می‌باشد. بمنظور احصای عوامل در شرکت فناوری اطلاعات، پس از مصاحبه با ۸ نفر از خبرگان با ویژگی‌های ذکر شده، بروش گلوله برفی، نتایج زیر حاصل شد. در این بخش به توصیف ویژگی‌های پاسخ دهندگان پرداخته شده است. تعداد افراد شرکت‌کننده در پژوهش، نام و سابقه کار از جمله اطلاعات توصیفی بدست آمده است.

خبره	مدرک	سمت	حوزه فعالیت
۱	دکترای IT	صاحب شرکت IT	تولید نرم افزار
۲	دکترای نرم افزار	مدیرعامل شرکت دانش بنیان	تولید و توسعه gps
۳	فوق لیسانس نرم افزار	مدیر تیم نرم افزار	تولید نرم افزار- طراحی سایت
۴	فوق لیسانس نرم افزار	عضو تیم نرم افزار	تولید و طراحی نرم افزار
۵	فوق لیسانس مدیریت	مدیرعامل شرکت دانش بنیان	طراحی سایت
۶	لیسانس مدیریت	مدیر تیم فنی	زیرساخت
۷	لیسانس نرم افزار	عضو هیئت مدیره	تولید و پشتیبانی APP
۸	لیسانس نرم افزار	مدیرعامل شرکت دانش بنیان	طراحی زیرساخت



انجمن علمی توسعه‌های ایران



سال پانزدهم، شماره دوم  
تأسیسات ۱۴۰۴

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده به سمت شرکت‌ها رفته و از افراد موفق در این حوزه استفاده شده است. به دلیل در دسترس بودن تعداد ۸ نفر از این اشخاص که هرکدام برای خود صاحب تجربه و مهارت منحصر به فردی در حرفه‌ی خود هستند، استفاده شده است. درگام اول این تحقیق به مطالعه ادبیات موجود در خصوص مدیریت دانش و پایداری کسب و کار در حوزه فناوری اطلاعات پرداخته شده و با توجه به موضوع تحقیق پژوهش‌های مشابه گردآوری شده و در نهایت با توجه به اشتراک عوامل مختلف عوامل تاثیرگذار بر پایداری کسب و کار در سازمان‌ها و شرکت‌ها ارائه می‌گردد. در گام بعد باتوجه به اینکه ممکن است برخی از عوامل موثر بر پایداری کسب و کار در سازمان‌ها و شرکت‌ها در ادبیات موجود وجود نداشته باشد می‌بایست علاوه بر بررسی ادبیات موجود به جهت بومی سازی و احصاء این عوامل از یک رویکرد کیفی نیز استفاده شود. بنابراین مصاحبه خبرگی انجام پذیرفت. در این مصاحبه‌های خبرگی متغیرهای استخراج شده از مطالعات کتابخانه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفت و از

## 1. Quantitative

آن‌ها در خصوص عوامل موثر مدیریت دانش بر پایداری کسب و کار در شرکتها نظر سنجی شد. باتوجه به نکات بیان شده در مصاحبه خبرگی توسط خبرگان برخی از عوامل حذف و یا اضافه و یا باهم دیگر ادغام شده‌اند.

### عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر در پایداری کسب و کار IT

حوزه	عامل	ادبیات موضوع	مصاحبه خبرگی
مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی	✓	✓
	ایجاد و نگهداری دانش سازمانی	-	✓
	توسعه فرآیندهای دانش محور	-	✓
	تسهیل انتقال دانش	-	✓
	مشارکت کارکنان	✓	✓
	زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی	✓	✓
	سنجش عملکرد	✓	-
پایداری کسب و کار	مدیریت منابع	-	✓
	ارزش‌های اجتماعی	✓	-
	تحقیق و توسعه	✓	✓
	مدیریت زنجیره تامین	-	✓
	قوانین و مقررات	-	✓
	ساده سازی فرآیند استفاده از محصولات	✓	-
	کاهش هزینه‌ها	✓	✓
	ارائه راه‌حل‌های جایگزین	✓	✓
	داشتن انگیزه و روحیه کار تیمی	✓	✓
	به روز بودن دانش IT	-	✓

### عوامل نهایی

عوامل	حوزه
فرهنگ سازمانی	مدیریت دانش
توسعه فرآیندهای دانش محور	
تسهیل انتقال دانش	
تحقیق و توسعه	پایداری کسب و کار
ارائه راه‌حل‌های جایگزین	
فناورانه بودن دانش	

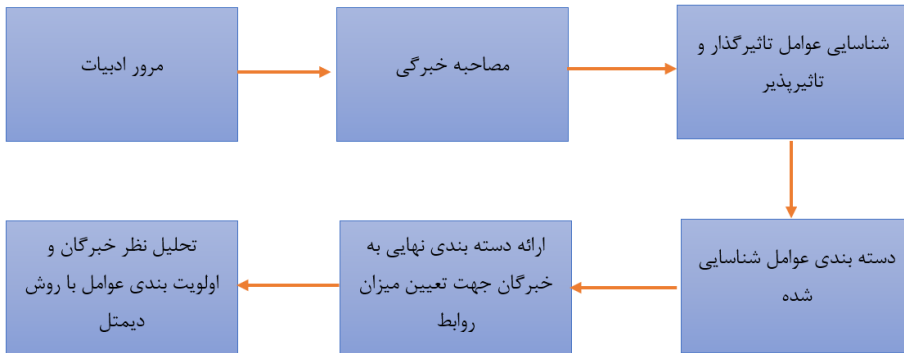


انجمن علمی توسعه‌های ایران



نقش مدیریت دانش در پایداری کسب و کار

### ۳-۴ مراحل انجام تحقیق



### مراحل انجام تکنیک دیمتل

مراحل انجام تکنیک دیمتل به شرح زیر می باشد :

- ایجاد ماتریس روابط مستقیم
- نرمال سازی ماتریس
- محاسبه ماتریس روابط کل
- رسم نمودار علی-معلولی
- محاسبه میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری هر یک از عوامل



انجمن علمی توسعه نهای ایران



سال پانزدهم، شماره دوم  
تابستان ۱۴۰۴

### گام اول : تعیین عوامل موجود در مسئله

به کمک یکی از روش های ایده آفرینی و تفکر گروهی در خبرگان مانند طوفان فکری، فکرنویسی، دلفی یا کنفرانس، فهرستی از عوامل موجود و موثر در مساله مورد بررسی را از نظر گروه کارشناسان سازمان استخراج کرده و در رئوس یک دیاگرام قرار دهید.

### گام دوم : تعیین روابط حاکم بین عوامل با مقایسه زوجی

$$Z = \begin{pmatrix} c_1 & c_2 & \dots & c_n \\ 0 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 0 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 0 \end{pmatrix}$$

با استفاده از نظر کارشناسان روابط حاکم بر ارتباطات بین رئوس را تعیین کرده و ماتریس  $n \times n$  مقایسات زوجی میان عوامل که معرف میزان تاثیر رابطه بین آنهاست را طبق نظر هر کارشناس تشکیل دهید.

طیف رتبه بندی	میزان الویت	
۰	No influence	اولویتی وجود ندارد
۱	Very Low influence	کمی اولویت دارد
۲	Low influence	اولویت دارد
۳	High influence	اولویت بیشتری دارد
۴	Very high influence	بسیار اولویت دارد

جدول x: تعیین مقادیر عددی ترجیحات

### گام سوم: محاسبه ماتریس مستقیم با استفاده از مقایسات زوجی گروهی

ماتریسهای حاصل از گام قبل را بررسی کرده و وجود یا عدم وجود رابطه نهایی بین دو عامل را توسط رای اکثریت کارشناسان تصمیم گیری کرده و ماتریس ارتباط مستقیم M را تشکیل می دهیم. این کار بدین طریق انجام می شود که اگر بیش از نیمی از کارشناسان شدت اثر عوامل A و B تایید شده و درایه متناظر در ماتریس M مقدار صفر می گیرد. در غیر این صورت با توجه به توافق جمعی کارشناسان یا با استفاده از میانگین ساده نظرات امتیاز مربوطه را تعیین و در درایه متناظرش قرار دهید.



انجمن علمی توسعه‌های ایران



نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

### گام چهارم: رسم دیاگرام روابط مستقیم

دیاگرام متناظر با ماتریس ارتباط مستقیم M را رسم کنید به گونه ای که:

- راس های آن: عوامل
- کمان های آن: در جهات روابط مستقیم موجود بین هر دو عامل
- وزن هر یال: امتیاز داده شده به هر رابطه مستقیم

### گام پنجم: نرمال سازی ماتریس M

جمع سطری درایه های ماتریس M را محاسبه کرده و معکوس بیشترین آن را در درایه های ماتریس M ضرب کنید. با این کار شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم تعیین می شود.

$$N = \alpha \cdot M \quad \alpha = \frac{1}{\text{Max}_i \sum_{j=1}^n \alpha_{ij}}$$

## گام هشتم: محاسبه ماتریس روابط کل

در این گام ماتریس شدت نسبی موجود از روابط مستقیم و غیر مستقیم با توجه به فرمول زیر تشکیل

$$S = N + N^2 + N^3 + \dots + N^t = \frac{N(I - N^t)}{I - N} = \frac{N}{I - N} = N(I - N)^{-1}$$

می‌شود:

$$\lim_{t \rightarrow \infty} N^t = 0$$

## گام هفتم: رسم نمودار علی

D: جمع سطری درایه‌ها برای هر عاملی معرف میزان تاثیرگذاری آن بر سایر عناصر سیستم مورد بررسی است

R: جمع ستونی درایه‌ها برای هر عامل معرف شدت تاثیرپذیری عامل مذکور از سایر عناصر سیستم مورد بررسی است.

D+R: بردار برتری که بردار افقی بوده و میزان تاثیر و تاثیر عامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هرچه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد آن عامل تعامل بیشتری با سایر عناصر سیستم دارد لذا وزن عامل در سیستم بیشتر است.

D-R: بردار ارتباط که بردار عمودی بوده و مقدار نهایی تاثیرگذاری هر عامل بر مجموعه عناصر دیگر سیستم را نشان می‌دهد

بنابراین نمودار علی می‌تواند براساس ترسیم زوج مرتب های (D+R, D-R) به دست آید که درون بینی با ارزشی برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند.

در روش دیمتل برای محاسبه سنجش میزان قابلیت اعتماد داده‌ها از رابطه زیر استفاده می‌شود.

$$g = \frac{1}{n(n-1)} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \frac{|t_{ij}^p - t_{ij}^{p-1}|}{t_{ij}^p} \times 100$$

که  $g$  نرخ ناسازگاری و  $t_{ij}^p$  نشان دهنده درایه‌های ماتریس میانگین نظرات کلیه خبرگان و  $t_{ij}^{p-1}$  درایه‌های ماتریس میانگین نظرات خبرگان با حذف خبره  $i$  ام و  $d$  تعداد معیار است.

قابلیت اطمینان نیز از رابطه زیر بدست می‌آید:

$$g-1 = \text{قابلیت اطمینان}$$

چنانچه مقدار  $g$  کمتر از ۰.۵٪ باشد قابلیت اطمینان به داده‌ها مورد تایید قرار می‌گیرد



انجمن علمی توسعه‌های ایران



سال پانزدهم، شماره دوم  
تابستان ۱۴۰۴

#### ۴-۵ محاسبات دیمتل

گام ۱: بدست آوردن ماتریس میانگین حسابی که برابر است با جمع سطر به سطر و تقسیم آن بر تعداد عوامل که ۶ می باشد.

فناورانه بودن دانش	ارائه راه حل های هوشمند جایگزین	تحقیق و توسعه	تسهیل انتقال دانش	توسعه فرآیند دانش محور	فرهنگ سازمانی	میانگین حسابی
۴,۸۳۳	۴	۳,۸۳۳	۴,۶۶۷	۳,۸۳۳	۰	فرهنگ سازمانی
۴,۵	۳,۸۳۳	۳,۱۶۷	۴,۱۶۷	۰	۱,۳۳۳	توسعه فرآیندهای دانش محور
۵,۱۶۷	۴,۳۳۳	۳,۵	۰	۳,۵	۱	تسهیل انتقال دانش
۴,۶۶۷	۴,۶۶۷	۰	۲	۲,۳۳۳	۱,۵	تحقیق و توسعه
۲,۵	۰	۲,۸۳۳	۲	۲,۶۶۷	۱,۱۶۷	ارائه راه حل های هوشمند جایگزین
۰	۴,۸۳۳	۳,۱۶۷	۲	۴,۳۳۳	۱,۱۶۷	فناورانه بودن دانش



انجمن علمی توسعه های ایران

گام ۲: نرمال سازی ماتریس ارتباطات

در این گام باید ماتریس ارتباط مستقیم را نرمال کنیم که برای نرمال سازی ابتدا مجموع سطری و

ستون ماتریس را مشخص کرده و تک تک این اعداد را بر بیشترین مقدار تقسیم کرده.



نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

ماتریس نرمال	فرهنگ سازمانی	توسعه فرآیند دانش محور	تسهیل انتقال دانش	تحقیق و توسعه	ارائه راه حل های هوشمند جایگزین	فناورانه بودن دانش	Sum
فرهنگ سازمانی	۰	۳,۸۳۳	۴,۶۶۷	۳,۸۳۳	۴	۴,۸۳۳	۲۱,۱۶۷
توسعه فرآیندهای دانش محور	۱,۳۳۳	۰	۴,۱۶۷	۳,۱۶۷	۳,۸۳۳	۴,۵	۱۷
تسهیل انتقال دانش	۱	۳,۵	۰	۳,۵	۴,۳۳۳	۵,۱۶۷	۱۷,۵
تحقیق و توسعه	۱,۵	۲,۳۳۳	۲	۰	۴,۶۶۷	۴,۶۶۷	۱۵,۱۶۷
ارائه راه حل های هوشمند جایگزین	۱,۱۶۷	۲,۶۶۷	۲	۲,۸۳۳	۰	۲,۵	۱۱,۱۶۷
فناورانه بودن دانش	۱,۱۶۷	۴,۳۳۳	۲	۳,۱۶۷	۴,۸۳۳	۰	۱۵,۵
Sum	۶,۱۶۷	۱۶,۶۶۷	۱۴,۸۸۳	۱۶,۵	۲۱,۶۶۷	۲۱,۶۶۷	

MAX = 21.167

گام ۳: سپس تک تک درایه های ماتریس بالا را بر عدد ۲۱/۱۶۷ که بزرگترین عدد بدست آمده از ماتریس نرمال می باشد تقسیم می کنیم

فناورانه بودن دانش	ارائه راه حل های هوشمند جایگزین	تحقیق و توسعه	تسهیل انتقال دانش	توسعه فرآیند دانش محور	فرهنگ سازمانی
۰٫۲۲۸۳	۰٫۱۸۹۰	۰٫۱۸۱۱	۰٫۲۲۰۵	۰٫۱۸۱۱	۰
۰٫۲۱۲۶	۰٫۱۸۱۱	۰٫۱۴۹۶	۰٫۱۹۶۸	۰	۰٫۰۶۳۰
۰٫۲۴۴۱	۰٫۲۰۴۷	۰٫۱۶۵۴	۰	۰٫۱۶۵۴	۰٫۰۴۷۲
۰٫۲۲۰۵	۰٫۲۲۰۵	۰	۰٫۰۹۴۵	۰٫۱۱۰۲	۰٫۰۷۰۹
۰٫۱۱۸۱	۰	۰٫۱۳۳۹	۰٫۰۹۴۵	۰٫۱۲۶۰	۰٫۰۵۵۱
۰	۰٫۲۲۸۳	۰٫۱۴۹۶	۰٫۰۹۴۵	۰٫۲۰۴۷	۰٫۰۵۵۱



انجمن علمی توسعه نمدی ایران



سال پانزدهم، شماره دوم  
تابستان ۱۴۰۴

گام ۴: ماتریس نرمال را با استفاده از فرمول  $S = N(I-N)^{-1}$  تبدیل به ماتریس ارتباطات کل می کنیم در ابتدا ماتریس  $(I-N)^{-1}$  بدست می آوریم

فناورانه بودن دانش	ارائه راه حل های هوشمند جایگزین	تحقیق و توسعه	تسهیل انتقال دانش	توسعه فرآیند دانش محور	فرهنگ سازمانی	ماتریس ارتباطات کل
۰٫۷۹۴۳	۰٫۷۹۰۷	۰٫۶۳۹۴	۰٫۶۰۳۲	۰٫۶۵۰۲	۰٫۲۰۲۱	فرهنگ سازمانی
۰٫۶۶۲۷	۰٫۶۶۳۳	۰٫۵۱۹۸	۰٫۴۹۸۷	۰٫۳۹۹۱	۰٫۲۲۱۶	توسعه فرآیندهای دانش محور
۰٫۶۸۹۴	۰٫۶۸۷۶	۰٫۵۳۵۸	۰٫۳۳۴۸	۰٫۵۴۵۸	۰٫۲۱۱۳	تسهیل انتقال دانش
۰٫۶۰۹۱	۰٫۶۳۵۶	۰٫۳۴۵۲	۰٫۳۸۰۵	۰٫۴۵۴۱	۰٫۲۱۰۵	تحقیق و توسعه
۰٫۴۴۳۷	۰٫۳۵۳۸	۰٫۳۸۸۴	۰٫۳۱۹۳	۰٫۳۸۷۱	۰٫۱۶۶۱	ارائه راه حل های هوشمند جایگزین
۰٫۴۳۷۰	۰٫۶۴۸۶	۰٫۴۸۲۲	۰٫۳۹۱۳	۰٫۵۳۰۲	۰٫۲۰۱۰	فناورانه بودن دانش

گام ۵: سپس جمع هر سطر و ستون را محاسبه می کنیم

SUM	فناورانه بودن دانش	ارائه راه حل های هوشمند جایگزین	تحقیق و توسعه	تسهیل انتقال دانش	توسعه فرآیند دانش محور	فرهنگ سازمانی	ماتریس ارتباطات کل
۳٫۶۷۹۹	۰٫۷۹۴۳	۰٫۷۹۰۷	۰٫۶۳۹۴	۰٫۶۰۳۲	۰٫۶۵۰۲	۰٫۲۰۲۱	فرهنگ سازمانی
۲٫۹۶۵۳	۰٫۶۶۲۷	۰٫۶۶۳۳	۰٫۵۱۹۸	۰٫۴۹۸۷	۰٫۳۹۹۱	۰٫۲۲۱۶	توسعه فرآیندهای دانش محور
۳٫۰۰۴۷	۰٫۶۸۹۴	۰٫۶۸۷۶	۰٫۵۳۵۸	۰٫۳۳۴۸	۰٫۵۴۵۸	۰٫۲۱۱۳	تسهیل انتقال دانش
۲٫۶۳۵۰	۰٫۶۰۹۱	۰٫۶۳۵۶	۰٫۳۴۵۲	۰٫۳۸۰۵	۰٫۴۵۴۱	۰٫۲۱۰۵	تحقیق و توسعه
۲٫۰۵۸۳	۰٫۴۴۳۷	۰٫۳۵۳۸	۰٫۳۸۸۴	۰٫۳۱۹۳	۰٫۳۸۷۱	۰٫۱۶۶۱	ارائه راه حل های هوشمند جایگزین
۰٫۲۶۹۰	۰٫۴۳۷۰	۰٫۶۴۸۶	۰٫۴۸۲۲	۰٫۳۹۱۳	۰٫۵۳۰۲	۰٫۲۰۱۰	فناورانه بودن دانش
	۳٫۶۳۶۳	۳٫۷۷۹۵	۲٫۹۱۰۸	۲٫۵۲۷۸	۲٫۹۶۶۴	۱٫۲۱۲۶	SUM



انجمن علمی توسعه‌های ایران



نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

D: جمع سطری درایه ها برای هر عامل معرف میزان تاثیرگذاری آن بر سایر عناصر سیستم مورد بررسی است.

R: جمع ستونی درایه ها برای هر عامل معرف میزان تاثیرپذیری عامل مذکور از سایر عناصر سیستم مورد بررسی است.

سپس با توجه به جمع هر سطر (D) و هر ستون (R) طبق فرآیند دیمتل D+R میزان تاثیر و تاجر عامل مورد نظر را در سیستم مشخص می کند به عبارت دیگر هر چه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد

فناورانه بودن دانش	ارائه راه حل های هوشمند جایگزین	تحقیق و توسعه	تسهیل انتقال دانش	توسعه فرآیند دانش محور	فرهنگ سازمانی	D+R
6.3266	5.8378	5.5458	5.5325	5.9317	4.8925	

باتوجه به خروجی محاسبات انجام شده به روز بودن دانش فناوری اطلاعات بیشترین تاثیر را بر دیگر مولفه ها در شرکت های فناوری اطلاعات دارد و همچنین فرهنگ سازمانی کمترین میزان اثرگذاری را دارد.

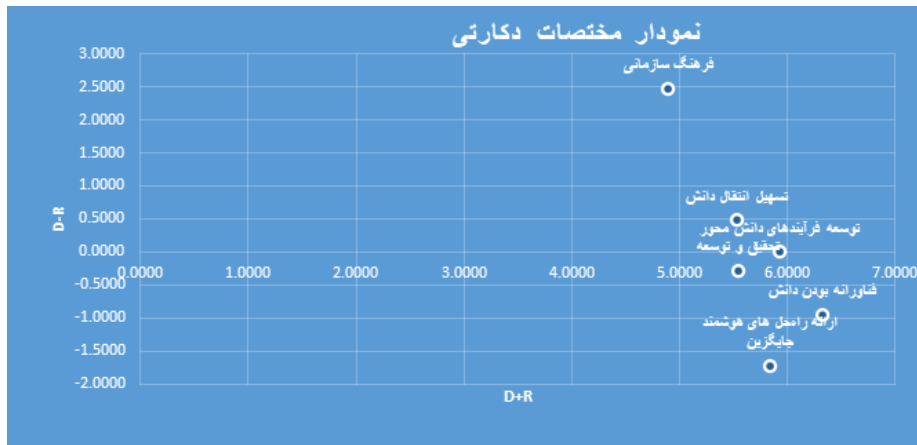
### ترسیم نمودار مختصات دکارتی

در نهایت یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم می شود. در این دستگاه محور طولی مقادیر D+R و

محور عرضی بر اساس  $D-R$  می‌باشد. موقعیت هر عامل با نقطه ای به مختصات  $(D+R, D-R)$  در دستگاه تعیین می‌شود. به این ترتیب یک نمودار گرافیکی نیز بدست می‌دهد.

فناورانه بودن دانش	ارائه راه حل‌های هوشمند جایگزین	تحقیق و توسعه	تسهیل انتقال دانش	توسعه فرآیند دانش محور	فرهنگ سازمانی
-0.9460	-1.7212	-0.2758	0.4769	-0.0011	2.4673

#### ۴-۶ نمودار مختصات دکارتی



سال پانزدهم، شماره دوم  
تأسیسات ۱۴۰۴

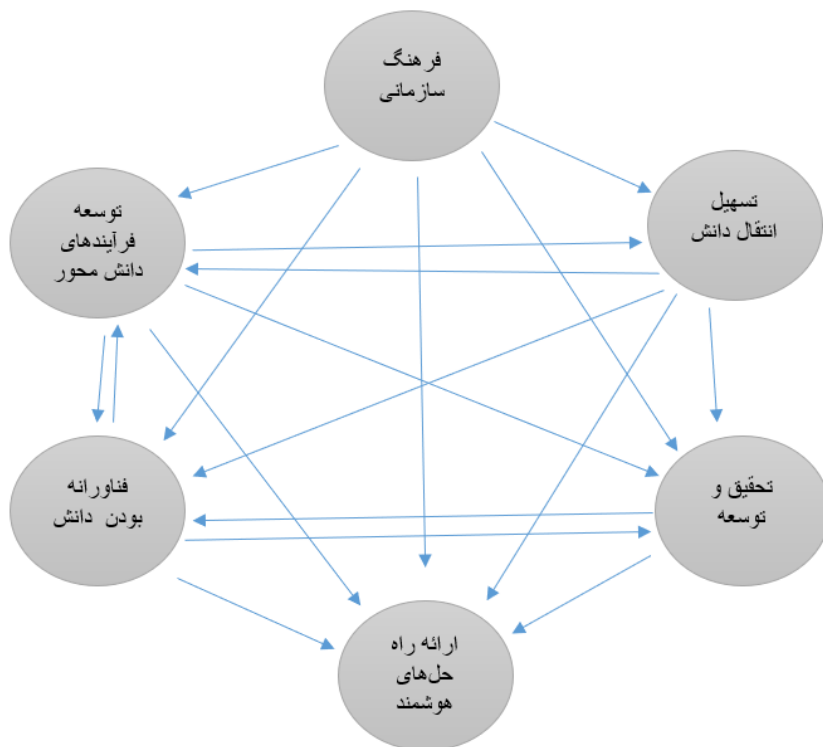
#### ۴-۷ نقشه در دیمتل

جهت تعیین بین روابط شاخص‌ها، باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف نظر کرد و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس ارتباطات کل از مقدار آستانه بزرگتر باشد در NRM نمایش داده می‌شود. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس ارتباطات کل محاسبه شود. بعد از آن که شدت آستانه تعیین شد تمامی مقادیر ماتریس که کوچکتر از آستانه باشند صفر شده به معنی این که آنها در رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شوند.

شدت آستانه =  $0.4732$

ماتریس ارتباطات کل	فرهنگ سازمانی	توسعه فرآیند دانش محور	تسهیل انتقال دانش	تحقیق و توسعه	ارائه راه حل‌های هوشمند جایگزین	فناورانه بودن دانش
فرهنگ سازمانی	۰	۱	۱	۱	۱	۱
توسعه فرآیندهای دانش محور	۰	۰	۱	۱	۱	۱

تسهیل انتقال دانش	۰	۱	۰	۱	۱	۱
تحقیق و توسعه	۰	۰	۰	۰	۱	۱
ارائه راه حل های هوشمند جایگزین	۰	۰	۰	۰	۰	۰
فناورانه بودن دانش	۰	۱	۰	۱	۱	۰



انجمن علمی توسعه‌نمای ایران



نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

## نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی و شناسایی عوامل مدیریت دانش در کسب و کار پایدار صورت پذیرفت. در این تحقیق از ابزار کیفی مصاحبه برای احصا عوامل خبرگان استفاده شده و از روش کمی دیمتل برای اولویت بندی و شناسایی روابط علی - معلولی بهره گیری شده است. نتایج حاضر از تحقیق نشان داد، فرهنگ سازمانی در اولویت اول بوده و توسعه فرآیندهای دانش محور در رتبه دوم و نیز تسهیل انتقال دانش تحقیق و توسعه، ارائه راه حل های هوشمند جایگزین و نیز فناوریانه بودن دانش در اولویت های بعدی قرار دارند. دارایی های نامشهود سازمان از جمله دانش، نقش حیاتی را در موفقیت و مزیت رقابتی ایفا می کنند. و مدیریت این دارایی ها به مثابه مهمترین فعالیت مدیریت و نیز حوزه پژوهش پدیدار شده است. سازمان ها ذهن را بیشتر از دست ها به استخدام در می آورند. در نتیجه با دانش به صورت نظام مندتری نسبت به سایر دارایی ها مشهود و ملموس رفتار می شود.

پایداری برای سازمان هایی که هدفشان دستیابی به مزیت رقابتی است اهمیت فزاینده ای پیدا کرده است. در این زمینه مدیریت دانش ممکن است نقش مرتبطی را ایفا کند. دلیل این واقعیه این است که مدیریت دانش به عنوان یک منبع ضروری برای تضمین و تثبیت مزیت های رقابتی برای شرکت ها تثبیت شده است. انگیزه جستجو، جذب و به اشتراک گذاری دانش کمک قابل توجهی به دستیابی به اهداف سازمانی کرده است. سرمایه گذاری در مدیریت دانش تضمین استفاده از دانش موجود در یک سازمان است. مدیریت دانش مورد استفاده در زمینه پایداری منجر به تغییر در موقعیت سازمان می شود جایی که توجه به مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی برابری با اهمیت اقتصادی را در نظر می گیرد. مدیریت دانش ممکن است به عنوان پایه ای برای شیوه های توسعه پایدار استفاده شود. سازمان ها باید به طور فزاینده ای بر منابع دانش آفرین خود تکیه کنند. در زمینه پایداری مدیریت دانش به عنوان یک الگوی جدید توسعه در نظر گرفته می شود که هدف آن افزایش انطباق با دستورالعمل های پایداری اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی است. با توجه به خواسته های جدید شرکت ها با توجه به الزامات مربوط به رعایت دستورالعمل های پایداری هر ابتکار پایدار اهمیت زیادی پیدا می کند زیرا می تواند باعث تغییرات پایدار در جامعه درگیر شود و چندین ذینفع با انتظارات مختلف را شامل می شود. با توجه به پیچیدگی مفهوم پایداری، مدیریت دانش باید به درستی مدیریت شود تا به ارتقاء مفهوم کمک کند.

## ۲-۵ بیان نتایج و یافته ها

در این قسمت به بیان نکات و یافته ها در حین تحقیق پرداخته و آنها را بازگو می کنیم. با توجه به



انجمن علمی توسعه های ایران

پیشرفت و توسعه های ایران

سال پانزدهم، شماره دوم  
تابستان ۱۴۰۴

مصاحبه با خبرگانی که در حوزه فناوری اطلاعات موفق بوده‌اند آنها به بیان برخی موارد در خصوص تاثیر پیاده سازی مدیریت دانش در این شرکت‌ها پرداخته‌اند مواردی اعم از:

- سرمایه گذاری بر روی دانش به جای سرمایه گذاری بر روی اشخاص. به دلیل حساسیت موضوع در این شرکت از حیث نیاز به روز بودن دانش و حرکت بر روی لبه تکنولوژی به افرادی نیاز پیدا می‌شود که بتوانند این مهم را پیش برند. اما به دلایلی اگر شرکت فقط متکی بر یک شخص در حوزه خاص باشد با عدم حضور شخص به هر علتی ممکن است باعث خسارات زیادی بر شرکت وارد کند لذا باید دانش افراد از طریق شرکت مدیریت شود و یک سازمان دانشی را به وجود آوریم که متکی بر اشخاص نباشد.

- عواملی که بر نقش مدیریت دانش در پایداری کسب و کار تاثیرگذار و تاثیرپذیر بوده‌اند بیان شد. این عوامل از طریق کتابخانه‌ایی و مصاحبه به صورت انحصاری درآمد که عبارتند از:



انجمن علمی توسعه‌های ایران



نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

## منابع

1. Bajgoric, N., Business continuity management: a systemic framework for implementation. *Kybernetes*, 2014. 43(2): p. 156-177.
۲. علیرضاء م., نقش عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی.
3. Moldan, B., S. Janoušková, and T. Hák, How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological indicators*, 2012. 17: p. 4-13.
4. Phillis, Y.A. and B.J. Davis, Assessment of corporate sustainability via fuzzy logic. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 2009. 55: p. 3-20.
5. Mukherjee, A., et al., Sustainability: A comprehensive literature, in *Handbook of research on global supply chain management*. 2016, IGI Global. p. 248-268.
6. Yang, M., et al., Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 2017. 140: p. 1794-1804.
7. Maas, K., S. Schaltegger, and N. Crutzen, Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 2016. 136: p. 237-248.
8. Maignan, I., B. Hillebrand, and D. McAlister, Managing socially-responsible buying:: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European management journal*, 2002. 20(6): p. 641-648.
9. Ayres, R.U. and L. Ayres, *A handbook of industrial ecology*. Vol. 10. 2002: Edward Elgar Cheltenham.
10. Cook, M., Fluid transitions to more sustainable product service systems. *Environmental innovation and societal transitions*, 2014. 12: p. 1-13.
11. Levrat, E., B. Jung, and A. Crespo Marquez, E-maintenance: review and conceptual framework. *Production Planning & Control*, 2008. 19(4): p. 408-429.
12. MacArthur, E. Towards the circular economy: Accelerating the scale-up across global supply chains. in *World Economic Forum*. 2014.
13. Rosen, M.A. and H.A. Kishawy, Sustainable manufacturing and design: Concepts, practices and needs. *Sustainability*, 2012. 4(2): p. 154-174.
14. Liu, J., et al., Systems integration for global sustainability. *Science*, 2015. 347(6225): p. 1258832.



شماره دوم ، شماره دوم  
تأسیسات ۱۴۰۴

15. Mebratu, D., Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. *Environmental impact assessment review*, 1998. 18(6): p. 493-520.
16. Wagner, M., A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. *Journal of World Business*, 2015. 50(2): p. 379-388.
17. آراسته، ح. and ا. امیری، نقش دانشگاه ها در آموزش توسعه پایدار. *نشاء علم*، ۲۰۱۲. ۲۰(۲): p. ۲۹-۳۶.
18. Delai, I. and S. Takahashi, Sustainability measurement system: a reference model proposal. *Social Responsibility Journal*, 2011. 7(3): p. 438-471.
19. Baumgartner, R.J. and D. Ebner, Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable development*, 2010. 18(2): p. 76-89.
20. Singh, R.K., et al., An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological indicators*, 2012. 15(1): p. 281-299.
21. Fauzi, H., G. Svensson, and A.A. Rahman, "Triple bottom line" as "Sustainable corporate performance": A proposition for the future. *Sustainability*, 2010. 2(5): p. 1345-1360.
22. Slaper, T.F. and T.J. Hall, The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 2011. 86(1): p. 4-8.
۲۳. پور، ک.، et al.، الگوی اسلامی کسب و کار پایدار. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۲۰۲۰. ۱۴(۱۴): p. ۱۹۶-۲۲۴.
24. Colabi, A.M., Modeling Factors Affecting the Sustainability of Business model. *Public Management Researches*, 2020. 13(47): p. 111-134.
25. Wong, K.Y. and E. Aspinwall, Knowledge management implementation frameworks: a review. *Knowledge and process management*, 2004. 11(2): p. 93-104.
۲۶. شریف، ع.، کاربرد هستی شناسی ها در نظام مدیریت دانش ۱۳۸۷.
۲۷. آفرین، ا. and ا. محمد صالح، چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم های مدیریت دانش در دانشگاه ها، in کنفرانس آموزش مهندسی در ۱۴۰۴. ۱۳۸۸.
۲۸. رخشانی، ج. and ب. غیبی، مروری بر مفهوم مدیریت دانش در سازمان، in کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱. ۱۳۹۴.
۲۹. موفق، ح.، غ. هاشمزاده خوراسگانی، and ا. دشمن زیاری، مدیریت دانش ایرانی اسلامی براساس آموزه های دین اسلام و فرهنگ ایران. *مدیریت فرهنگی*، ۲۰۱۹. ۱۳(شماره ۳ (پیاپی ۴۵)): p. ۱-۱۷.
30. Ke, W. and K.K. Wei, Organizational culture and leadership in ERP implementation.



انجمن علمی توسعه های ایران



نقش مدیریت دانش در  
پایداری کسب و کار

- Decision support systems, 2008. 45(2): p. 208-218.
31. Christopian, F.D. Organizational culture as a mediating factor on knowledge management systems in the aerospace and defense industry. 2008.
  32. Heaidari, M., S.M. Moghimi, and H. Khanifar, The critical success factors in implementing knowledge management: agricultural organization in Islamic Republic of Iran. British journal of science, 2011. 1(2): p. 54-75.
  33. Sun, H., et al., Employee involvement and quality management. The TQM Magazine, 2000. 12(5): p. 350-354.
  34. Conti, B. and B.H. Kleiner, How to increase teamwork in organizations. Training for quality, 1997.
  35. Klidas, A., P.T. Van Den Berg, and C.P. Wilderom, Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. International journal of service industry management, 2007. 18(1): p. 70-88.
  36. Alavi, M. and D.E. Leidner, Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS quarterly, 2001: p. 107-136.
  37. Bray, D.A., Knowledge Ecosystems: Technology, Motivations, Processes, and Performance (Doctoral Dissertation). 2009.
  38. Anand, G. and R. Kodali, Benchmarking the benchmarking models. Benchmarking: An international journal, 2008. 15(3): p. 257-291.
  39. Walczak, S., Organizational knowledge management structure. The learning organization, 2005. 12(4): p. 330-339.



انجمن علمی توسعه‌نمادی ایران



سال پانزدهم، شماره دوم  
تابستان ۱۴۰۴

DOI.01.02.02

به این مقاله این گونه ارجاع دهید:

خوش نژاد ابراهیمی، رضا (۱۴۰۴)، «نقش مدیریت دانش در پایداری کسب و کار» فصلنامه پیشرفت و توسعه نهادی، س ۱، ش ۲، تابستان ۱۴۰۴، صص ۴۸-۱۹.