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 توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۹
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

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۲۰
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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. rkhoshnejad2070@gmail.com

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

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی ۱۸
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 فنآوری 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 بهره گیری 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 راه‌حل های هوشمند جایگزین و نیز فناورانه بودن بودن دانش در اولویت های بعدی قرار دارند و در نهایت مدل علی معلولی مدیریت داتش در پایداری کسب و کار ارایه شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، پایداری، کسب و کار، فنآوری اطلاعات

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

۱-۱ مقدمه

محققان بر این باور هستند، پیشرفت یک شرکت در گرو دانش جمعی آن، همچنین بکارگیری موثر دانش و بهره گیری سریع از دانش جدید می‌باشد. دانش، در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار عنصری مهم تلقی می‌شود و سازمان ها نیازمند ارزیابی زیر سیستم های سازمانی و منابع در اختیار خود، قبل از اقدام و مبادرت به اجرای طرح های مدیریت دانش بوده تا بتوانند مهم ترین و بهترین راهبرد در این زمینه را برای خویش شناسایی نمایند. مدیریت دانش به عنوان یک فرآیند مهم در سازمان ها، به دست آوردن، مدیریت ، به اشتراک گذاری و بهره برداری از دانش‌های موجود در سازمان را شامل می‌شود. این فرآیند باعث می‌شود تا سازمان ها بتوانند دانش های خود را بهبود داده و از آن ها بهره برداری کنند. تا بتوانند رقابت پذیری بیشتری در بازار داشته باشند. در این راستا مدیریت دانش نقش مهمی در پایداری کسب وکار ایفا کند. به همین منوال می توان بیان نمود، همچنین این فرآیند به سازمان ها کمک می‌کند تا با تغییرات روز افزون در پایداری بازار و فناوری ها، توانایی ایجاد دانش جدید و نوآوری را داشته باشند(پیری، ۱۴۰۳، زاهدی، ۱۴۰۳).

با بررسی نتایج تحقیقات می توان گفت، مدیریت دانش با بهبود فرآیند تولید، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، به اشتراک گذاری دانش و تجربیات بین اعضای سازمان، ارتقای سطح دانش و توانایی های افراد و بهبود کارایی سازمان در کل، به پایداری کسب وکار کمک می‌کند(زاهدی، ۲۰۲۴، جعفری و همکاران، ۲۰۲۳). رویکرد جدید نسبت به مسئله پایداری می تواند توسط سازمان های خصوصی و دولتی به عنوان یک راه حلی جهت تصمیم گیری بهتر برای بهبود کسب و کار با توجه به افزایش انعطاف پذیری 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 سازمان ها دانش و مدیریت آن است که منجر به بقا و پیشرفت آن ها خواهد شد.

ادامه روند تحقیقات بیان می دارد، مهمترین متغیر رشد همه جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. دانش تنها منبعی است که مالک آن دارای یک کالای منحصر به فرد و فی النفسه است. بدیهی است چنین منبعی باید محافظت ،بهسازی و اداره شود. یکی از ابزارهایی که می تواند هم مزیت رقابتی به حساب آید و هم موضوعات فوق الذکر را پوشش دهد پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها می باشد.(ضیایی ۱۳۹۴)

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

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی ۲۲
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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[1]، 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 درنظر 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 می‌تواند 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

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

های کوتاه مدت و بلند مدت مربوط می شود که P سه گانه نامیده می شود : مردم[1] ، محیطی[2] و سود[3].

با وجود تمامی این نکات در خصوص دانش و مدیریت آن و همچنین مزیتی که به سازمان در پایداری می دهد کماکان شرکت‌ها و سازمان‌هایی وجود دارند که مزیت اصلی خود را در سرمایه‌های ملموس دیده و هزینه‌های بسیار گزافی برای آن پرداخت می کنند. برخی از سازمان‌ها نیز به اهمیت این موضوع پی برده‌اند اما به دلیل عدم صحیح مدیریت دانش محکوم به شکست شده‌اند. درنتیجه 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 مولفه‌های مدیریت دانش چه می باشند و چه اثری بر مولفه‌های پایداری در کسب و کار می گذارند و کدام یک از اولویت بیشتر برخوردارند و باید توجه بیشتری به آن‌ها 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 نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی ۱۴
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

۱-۱ ادبیات و پیشینه موضوع

نقش کسب وکار در کاهش فقر در کشورهای کمتر توسعه یافته نگرانی مهمی برای دانشگاهیان، مدیران و سیاستگذاران است. بنابراین مفاهیم تداوم کسب وکار به بیش از ۲۰ سال پیش در پاسخ به چندین نوع از وقفه‌های کسب وکار به وجود آمده از عوامل عملیاتی، سازمانی و محیطی معرفی شده است(زاهدی، ۱۴۰۳). و برنامه‌ریزی برای تداوم کسب وکار نوعی عمل استراتژیک مداوم است که حاکم بر نحوه انجام کسب و کار می‌باشد و برنامه‌های تجاری راهبردی بلندمدت، مبتنی بر واقعیت برای دستیابی به اهداف کسب و کار طراحی شده‌اند که با پشتیبانی توسط برنامه‌های موازی از پیوستگی عملیات تجاری بدون درنظر گرفتن نوع تهدید یا ریسک اطمینان می‌کنند. پیشرفت های اخیر در فناوری اطلاعات، هزینه‌های مدیریت داده را به میزان قابل توجهی کاهش داده است. این پیشرفت‌ها مفاهیم سازمان یادگیرنده، سازمان‌های دانشی و مدیریت دانش را وارد ادبیات مدیریت و سازمان کرده است. سازمان‌ها با به کارگیری استراتژی‌های مدیریت دانش امکان نوآوری در فرآیندها، فعالیت‌ها، محصولات و خدمات خویش را فراهم آورده‌اند و در نتیجه موقعیت رقابتی خویش را بهبود می‌بخشند. در محیط پویا، چالشی

1. People
2. Planet
3. Profit

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

و رقابتی 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 وکار 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 وکار[1]

امروزه پایداری به عنوان بخشی از مدل کسب و کار در سراسر جهان تبدیل شده است (Phillis & Davis, 2009). شرکت ها با محیط فیزیکی، بیولوژیکی و اجتماعی خود ارتباط برقرار می‌کنند، برآن 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 وکار دارند و معمولا در قالب مدل های مفهومی و توصیفی به شرایط پایدارسازی کسب وکار اشاره دارند. به طور مثال می‌توان به پایداری محیطی، پایداری اقتصادی، پایداری اجتماعی، تولید پایدار، مدیریت پایدار مواد، نوآوری پایدار، سیستم های اطلاعاتی پایدار، زنجیره تامین پایدار، مزیت رقابتی پایدار و مدیریت منابع انسانی پایدار اشاره کرد. پایداری کسب وکار با ایجاد درک مشترک از منطق کسب وکار امکان تجزیه و تحلیل و بهبود مدیریت کسب کار را فراهم می‌کند. رویکرد جدید نسبت به مسئله پایداری می‌تواند توسط سازمان های خصوصی و دولتی به عنوان یک راه حلی جهت تصمیم گیری بهتر برای بهبود کسب وکار با توجه به افزایش انعطاف پذیری و سازگاری مورد استفاده قرار گیرد(Yang, 2017). به همین دلیل توجه به مدل کسب وکار پایدار با توجه به افزایش ضریب شکست استارتاپ‌ها بسیار حائز اهمیت است. در پژوهش های اخیر کشف مدل‌های کسب و کار پایدار برای محققان بسیار مهم بوده است(Yang, 2017).

بر طبق گفته لوزانو[2] نیاز به بررسی ماهیت مدل‌های کسب و کار پایدار وجود دارد تا میزان پایداری

1. Business Sustainability
2. Lozano

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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

بیش از ۹۳ درصد مدیران اجرائی در سراسر جهان پایداری را عاملی مهم برای موفقیت کسب وکار خود می‌دانند ولی تنها ۳۸ درصد آنان معتقدند که می‌توانند برنامه های پایدار خود را دقیقا ارزیابی کنند (Maas et al., 2016).

بنابراین شناسایی و طراحی مولفه هایی که منجر به پایداری کسب وکار می‌شود از اهمیت زیادی برخوردار است. محققان براین باورند که پایداری شرکت ها شامل سه بعد اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست می باشد.

۲-۱-۱ پایداری

پایداری، توسعه ایی است که بدون تضعیف نسل های آینده در دستیابی به خواسته‌ها و نیازهایشان بتوانند نیازهای نسل کنونی را تامین کند(کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه[1]، ۱۹۸۷). هاکرتس و دایلیک[2]، 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 غالبا متاثر از فعالیت های شرکت بوده و از آنجائیکه به شرکت ها مجوز فعالیت می‌دهند بر پایداری شرکت تاثیر گذارند (Maig-nan et al., 2002).پایداری برای شرکت های 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., 2016) (Ayres & Ayres, 2002). در حقیقت سیستم صنعتی در ارتباط با اکوسیستمی است که برای متابولیسم صنعتی و ایجاد زمینه هایی برای اجرا شدن قوانین جهانی انرژی مورد نیاز است. از طرف دیگر ارائه خدمات نیز بایستی مورد توجه قرار گیرد تا سیستم های اقتصادی بتواند به ادامه عملیاتش بپردازد. بنابراین مفهوم پایداری به کسب وکارها 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-nan et al., 2002) (Cook, 2014). پایداری شرکت ها 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 بخش های سیستم حاصل شده، ایمنی کارکنان و جامعه تضمین می‌شود و اثرات محیطی به حداقل میرسد (Ayres & Ayres, 2002). امروزه شرکت ها سعی می‌کنند که با

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

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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[1]، پایداری زیست محیطی[2] و پایداری اجتماعی[3] 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[4] (MacArthur, 2014)، پایداری کشور[5] (Levrat et al., 2008)، یا پایداری سازمانی[6] باشد(بیسلی و شوالتر[7]،۲۰۱۵).

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[8]،۲۰۱۴)، حمل ونقل(ژوهانسون[9]،۲۰۱۴)، خرید(روبرتا[10] و همکاران) و محصولات (جمیلن سیورینگ[11]، 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[12]،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

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

آموزش و پرورش، سلامتی و ایمنی، شایستگی مدیریتی و حقوق و مزایا از جمله نیازهای اساسی سازمان‌ها هستند(وینگاینتر آسا[1]، ۲۰۱۴).

۲-۱ 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 وایجاد 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 پیاده سازی برای حمایت از فرآیند اجرا و به منظور افزایش احتمال موفقیت در تدوین مدیریت دانش در یک سازمان نیاز است(یانگ[2] و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به سرعت تغییرات در دنیای کسب و کار کنونی و رقابت میان سازمان‌های پیشرو وجود الگویی به منظور پیاده سازی 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 ۲-۱ تعریف دانش از دیدگاه محققین در دو دهه اخیر ارائه شده است:

جدول ۲-۱) تعریف دانش از دیدگاه محققین (منبع: آناند و همکاران[3]، ۲۰۲۱)، (زاهدی و همکاران[4] ۱۳۹۸)، (ژو[5]، ۲۰۱۷)

تعاریف دانش	محقق
دانش، آسانکردی برای کار هاست چرا که باعث آگاهای افراد از امکانات، احتمالات و چگونگی دسیابی به آن ها می شود. 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

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

اطلاعات وقتی به دانش تبدیل می شود که افراد آن ها را تشریح و تفسیر کنند، با باورها و تعهدات آنها تلفیق شود و به آن ها محتوا و معنا داده شود. دانش باوری تصفیه و تذهیب شده است که ظرفیت را برای اقدامی موثر افزایش می دهد.	نوناکا (۲۰۰۰)
دانش، مطالبی که افراد میدانند نیست، کارهایی است که افراد انجام میدهند.	بلکلر (۲۰۰۰)
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.	داونپورت و پروساک (۲۰۰۱)
دانش تنها از راه پیوند با داده ها قابل درک است. داده ها بعنوان واقعیت های خام تجمیع شده باید در مدل های ترکیبی هدفمند بکار برده شوند تا اطلاعات بوجود آید. سپس این اطلاعات به کمک مدل های مفهومی ذهن سنجیده و تشریح و تفسیر می‌شوند و دانش را بوجود می آورند. از سوی دیگر چون افراد و سازمان ها مدل های ذهنی متفاوتی دارند، دانش بوجود آمده از یک مجموعه اطلاعات می تواند شکل های مختفی داشته باشد و این اشکال مختلف نه تنها در کیفیت بلکه در توانایی بکارگیری آن ها هم متجلی می شود.	پاریخ (۲۰۰۱)
دانش یعنی اطلاعاتی که تشریح و تفسیر شده و باعث انجام کارهای موثر می‌شود.	اسپیگلر (۲۰۰۳)
دانش حاصل تجربه است و بعنوان مجموع تجربه شناختی انسان در نظر گرفته می شود.	کاکابادس (۲۰۰۳)
دانش یک منبع تمدنی است که در اثر تکامل طبیعت به مرحله ای معین ایجاد می شود.	سابهروال (۲۰۰۳)
دانش از منظر نظریه اطلاعات یعنی انباشت اطلاعات مشابه، تفکیک و تعمیم اطلاعات جهت رسیدن به دستیابی به یک هدف خاص.	(سامبامورثی، ۲۰۰۵)
دانش را می توان به عنوان اطلاعاتی که در ذهن مردم وجود دارد یا تجربه و درک مردم دانست.	(علوی و همکاران، ۲۰۰۵)
دانش برابر است با بینش ها و مهارت های لازم برای دستیابی به پاسخ مساله. از این جهت درصورتی که اطلاعاتی که در دسترس است توانایی حل مشکل را داشته باشد می توان نتیجه گرفت که دانش وجود دارد. بعلاوه دانش باید قابلیت تبدیل شدن به دستورکار قابل انجام و توانایی عملی شدن را داشته باشد.	مهدی زاده ملاباشی و همکاران (۲۰۰۹)
گونه ای از اطلاعات می‌باشد که با درک برآمده از ارتباطات اطلاعات در بین تجربه افراد و گروه ها بدست می‌آید.	اخوان و نقیان فشارکی (۲۰۱۲)
دانش اطلاعات و ایجاد رابطه بین آن ها برای دریافت معانی خاص است.	چرنادیزید (۲۰۱۵)
دانش حاوی اطلاعاتی است که آماده است و می تواند در تصمیم گیری ها و اقدامات مورد استفاده قرار گیرد.	(چانگ و لین، ۲۰۱۵)
دانش حاوی اطلاعات، مهارت ها و تخصص است.	(آناند و والش، ۲۰۱۶)
مدیریت دانش، دانش را هم از درون و هم از بیرون سازمان به دست می-آورد و آنها را به استراتژی تبدیل می‌کند سپس دانش را در درون سازمان به کار می‌گیرد و از آن محافظت می کند.	(ژو،۲۰۱۷)
تلفیقی از تجارب، اطلاعات و زمینه های آن که لازم است جهت حصول اهداف سازمان، جمع آوری و اشتراک گذاری شود و همچنین مورد بکارگیری قرار گیرد.	سعیدی(۲۰۱۸)

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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

در تحقیق شیدانی(۱۳۹۵) با عنوان بررسی نقش استراتژی در تحقق استراتژی‌های کسب وکار مطالعه موردی به این نتیجه رسید که این نتایج مدیران ارشد سازمان را قادر را می‌سازد به صورت دوره‌ایی با توجه به اندازه‌گیری وضعیت هرعامل ، وضعیت استراتژی‌های دانشی را رصد نمایند و با تمرکز روی عواملی که بیشترین نقش را روی تحقق استراتژی‌های کسب وکار سازمان را مد نظر قرار داده تا نقش موثرتری در تحقق استراتژی‌های کسب وکار سازمان بتوانند ایفا کنند. همچنین در تحقیق دیگری با عنوان مدیریت دانش و هوشمندی کسب وکار به این نتیجه رسیدند که ترکیب مدیریت دانش و هوشمندی کسب و کار نه تنها باعث ذخیره اطلاعات مفید برای شرکت‌ها می‌شود بلکه عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها و فرآیندهای آن را بهبود می‌بخشد.

جدول۲-۴) تعاریف مدیریت دانش دو دهه‌ی اخیر (گردآوری از بیک‌پور، ۱۳۹۷)، (زاهدی و همکاران، ۲۰۲۲)، (ژو، ۲۰۱۷)

تعریف	پژهشگر
فرآیند ایجاد، اعتبارسنجی، ارائه، توزیع و کاربرد دانش	(بات، 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.	(گلد و همکاران، ۲۰۰۱)
می‌توان آن را به‌عنوان فرآیندی نظام‌مند برای جمع‌آوری، سازمان‌دهی و انتقال دانش ضمنی و صریح کارکنان تعریف کرد که می‌تواند در کارهای آن‌ها استفاده شود	شولتز و لیدنر، ۲۰۰۲
مدیریت دانش را می‌توان 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 می‌شود.	لیتراس و همکاران (۲۰۰۲)
هماهنگی سنجیده و سیستماتیک افراد، فناوری، فرآیندها و ساختار سازمانی سازمان به منظور ایجاد ارزش از طریق استفاده مجدد و نوآوری	(دالکر، ۲۰۰۵)
مدیریت دانش را می توان به عنوان فرآیندی از جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش تعریف کرد.	(لیدنر و همکاران، ۲۰۰۶)
روشی برای مدیریت دانش فردی، گروهی و سازمانی با استفاده از ابزار و فناوری مناسب	(سالیس، 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.	(نوریا و همکاران، ۲۰۱۳)
جریان عملی که رابطه خاص اطلاعات را معین می کند.	(چرنادیزید، ۲۰۱۵)

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

مدیریت دانش، دانش را هم از درون و هم از بیرون سازمان به دست می‌آورد و آنها را به استراتژی تبدیل می کند. دانش را در درون سازمان به کار می‌گیرد و از آنه محافظت می کند.	(ژو، ۲۰۱۷)
مدیریت دانش یعنی شناخت و بکارگیری دانش تجمعی سازمان.	(اوگیلا، ۲۰۱۸)
مدیریت دانش فرآیند ایجاد، به اشتراک گذاری، انتقال و حفظ دانش است که می تواند به نحو مؤثری در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.	(زاهدی و جوادی کمنی، ۲۰۱۸)
مدیریت دانش پژوهش راهبردی در فناوری ها و فرایند ها جهت بدست آوردن تخصص و اطلاعات مهم همچین انتخاب، سازماندهی آن ها و تصمیمی گیری در مورد آنها برای رسیدن به ارتقاء کیفیت تصمیم گیری و پیشرفت کسب و کار است.	(زاهدی و جوادی کمنی، ۲۰۱۸)
رویکردی یکپارچه و سیستماتیک برای شناسایی، مدیریت و به اشتراک گذاری همه دارایی های فکری از جمله پایگاه های اطلاعاتی، اسناد، رویه ها و سیاست ها و تجربیات در ذهن افراد است.	(زاهدی و همکاران، ۲۰۲۲)

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 وکار، 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 وکار را به طور موثر و کارا انجام می‌دهد و همچنین محصولات و خدمات جدید که باعث به وجود آمدن ارزش جدیدی برای کسب وکار می‌شود تعریف کرد(لادن،۲۰۰۳).

۲-شرکت‌ها از کاهش و از دست دادن دانش ارزشمندی که به وسیله خارج شدن افراد از آن کسب وکار 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.

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

عناصر اصلی فناوری اطلاعات عبارتند از :

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

حال شرکت‌های فناوری اطلاعات، شرکت‌هایی هستند که در زمینه توسعه، پیاده سازی، پشتیبانی، ارائه خدمات مربوط به فناوری اطلاعات وارتباطات از طریق استفاده از نرم افزارها، سخت‌افزارها، شبکه‌ها و دیگر فناوری‌های مرتبط به سازمان‌ها و افراد کمک می‌کنند تا از فناوری اطلاعات بهره‌برداری موثرتری داشته باشند و در عملکرد و عملیات خود بهبود بخشند. این شرکت ها در بخش‌های مختلف و با تخصص‌های متنوعی فعالیت می‌کنند. برخی از این شرکت‌ها در زمینه توسعه نرم افزار فعالیت می‌کنند و برنامه‌های کاربردی متنوعی را برای سیستم‌های عامل مختلف ایجاد می‌کنند. دیگر شرکت‌ها در زمینه طراحی و تولید سخت‌افزارهای مختلفی مانند کامپیوترها، تجهیزات شبکه، تلفن همراه و دستگاه های الکترونیکی فعالیت می‌کنند.

علاوه بر این در زمینه‌های دیگری مانند:

- خدمات مدیریت شبکه و امنیت : شرکت هایی که به ارائه خدمات مربوط به مدیریت و نظارت بر شبکه‌های کامپیوتری، امنیت شبکه و حفاظت از اطلاعات و رمزنگاری می‌پردازند.
- خدمات مشاوره و پروژه : شرکت هایی که به سازمان ها کمک می‌کنند تا استراتژی‌های فناوری اطلاعات خود را تعیین کرده و پروژه‌های ففناوری اطلاعات را مدیریت کنند.
- خدمات ابری : شرکت‌هایی که خدمات ابری را فراهم می‌کنند از جمله ذخیره سازی ابری، پردازش ابری و سرویس‌های مبتنی بر ابر.
- تحلیل داده و هوش مصنوعی : شرکت‌هایی که در زمینه تحلیل و بهره‌برداری از داده‌ها و هوش مصنوعی فعالیت می‌کنند از جمله توسعه الگوریتم‌ها، سیستم پردازش زبان طبیعی و سیستم تشخیص تصویر
- تولید نرم‌افزارهای تجاری : شرکت هایی که نرم‌افزارهای تجاری و سیستم‌های مدیریتی را برای سازمان‌ها و صنایع مختلف تولید می‌کنند.

در ایران نیز شرکت‌های فناوری اطلاعات فعالیت گسترده‌ای دارند. برخی از فعالیت ها عبارتند از :

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۲
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

- توسعه نرم‌افزار
- خدمات مشاوره **IT**
- طراحی و توسعه وبسایت
- خدمات ابری
- تحلیل داده و هوش مصنوعی

مدیریت دانش در شرکت‌های **IT** تاثیر بسیار مهمی دارد و می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد و پایداری آن اثربگذارد. 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 می‌کند. بادسترسی به دانش و تجربیات قبلی، اشتباهات تکراری کاهش می‌یابد و کارمندان می‌توانند از بهترین روش‌ها و شیوه‌ها استفاده می‌کنند.
- افزایش نوآوری : با به اشتراک‌گذاری دانش، ایده‌ها و نوآوری‌ها در شرکت به راحتی منتقل می‌شود. کارمندان می‌توانند 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 سیستم‌های مدیریت دانش شرکت‌ها قادرند دانش و تجربیات داخلی خود را حفظ کنند. این اطلاعات به عنوان دارایی‌هایی سازمان محسوب می‌شوند و در صورت جابه‌جایی کارمندان یا تغییرات سازمانی حفظ آن‌ها بسیار حیاتی است.
- افزایش همکاری و تعامل : مدیریت دانش محیطی را برای همکاری و تعامل بین اعضای شرکت ایجاد می‌کند.کارمندان به صورت مستقیم به دانش و تجربیات همدیگر دسترسی دارند و قادر به تبادل اطلاعات و حل مسائل مشترک می‌شوند.
- حفظ دانش فردی : با مدیریت دانش، دانش فردی کارمندان به دانش سازمانی تبدیل می‌شود و قابل اشتراک‌گذاری با دیگران می‌شود.

روش تحقیق

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

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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 داده ها در این پژوهش که حاصل از مرور و بررسی اسناد و مدارک موجود و نیز مصاحبه خبرگی است این تحقیق کمی[1] می‌باشد. بمنظور احصای عوامل در شرکت فنآوری اطلاعات، پس از مصاحبه با ۸ نفر از خبرگان با ویژگی های ذکر شده، بروش گلوله برفی، نتایج زیر حاصل شد.

در این بخش به توصیف ویژگی 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

در این تحقیق برای جمع آوری داده به سمت شرکت ها 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 پژوهش های مشابه گردآوری شده و در نهایت با توجه به اشتراک عوامل مختلف عوامل تاثیرگذار بر پایداری کسب و کار در سازمان ها و شرکت ها ارائه میگردد. در گام بعد باتوجه به اینکه ممکن است برخی از عوامل موثر بر پایداری کسب وکار در سازمان ها و شرکت ها در ادبیات موجود وجود نداشته باشد می بایست 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 مصاحبه های خبرگی متغیرهای استخراج شده از مطالعات کتابخانه ایی در اختیار خبرگان قرار گرفت و از

1. Quantitative

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

آن ها 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 شده اند.

عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر در پایداری کسب وکار IT

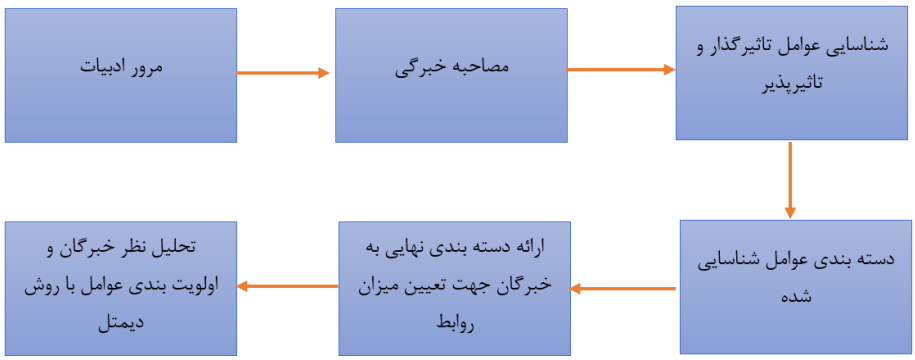
حوزه	عامل	ادبیات موضوع	مصاحبه خبرگی
مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی	✓	✓
	ایجاد و نگهداری دانش سازمانی	–	✓
	توسعه فرآیندهای دانش‌محور	–	✓
	تسهیل انتقال دانش	–	✓
	مشارکت کارکنان	✓	✓
	زیرساخت‌های سیستم های اطلاعاتی	✓	✓
	سنجش عملکرد	✓	–
پایداری کسب وکار	مدیریت منابع	–	✓
	ارزش‌های اجتماعی	✓	–
	تحقیق و توسعه	✓	✓
	مدیریت زنجیره تامین	–	✓
	قوانین و مقررات	–	✓
	ساده سازی فرآیند استفاده از محصولات	✓	–
	کاهش هزینه‌ها	✓	✓
	ارائه راه‌حل های جایگزین	✓	✓
	داشتن انگیزه و روحیه کارتیمی	✓	✓
	به روز بودن دانش IT	–	✓

عوامل نهایی

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

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

۳-۴ مراحل انجام تحقیق



مراحل انجام تکنیک دیمتل

مراحل انجام تکنیک دیمتل به شرح زیر می‌باشد :

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

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
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 دیاگراف قرار دهید.

گام دوم : تعیین روابط حاکم بین عوامل با مقایسه زوجی

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

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

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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 می‌شود که اگر بیش از نیمی از کارشناسان شدت اثر عوامل A و B تایید شده و درایه متناظر در ماتریس M مقدار صفر می‌گیرد. 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.

گام چهارم : رسم دیاگراف روابط مستقیم

دیاگراف متناظر با ماتریس ارتباط مستقیم M را رسم کنید به گونه ایی که :

- راس های آن : عوامل
- کمان های آن : در جهات روابط مستقیم موجود بین هردو 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 می‌شود.

$$N = \alpha . M \qquad \alpha = \frac{1}{Max_i \sum_{j=1}^{n} \alpha_{ij}}$$

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

گام ششم : محاسبه ماتریس روابط کل

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

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

$$\lim_{i \to \infty} N^t = 0$$

گام هفتم : رسم نمودار علی

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

R: جمع ستونی درایه ها 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 تاثر 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 تصمیم گیری فراهم می‌کند.

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

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

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

قابلیت اطمینان نیز از رابطه زیر بدست می‌آید:

قابلیت اطمینان=1-g

چنانچه مقدار g کمتر از ۵٪ باشد قابلیت اطمینان به داده ها مورد تایید قرار می‌گیرد

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۷۸
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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 می‌باشد.

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

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.

ماتریس نرمال	فرهنگ سازمانی	توسعه فرآیند دانش‌محور	تسهیل انتقال دانش	تحقیق و توسعه	ارائه راه حل‌های هوشمند جایگزین	فناورانه بودن دانش	Sum
فرهنگ سازمانی	۰	۳٫۸۳۳	۴٫۶۶۷	۳٫۸۳۳	۴	۴٫۸۳۳	۲۱٫۱۶۷
توسعه فرآیندهای دانش‌محور	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 حل‌های 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

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

گام ۳ : سپس تک تک درایه های ماتریس بالا را بر عدد ۲۱٫۱۶۷ که بزرگترین عدد بدست آمده از ماتریس نرمال می‌باشد تقسیم می‌کنیم

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

گام ۴ : ماتریس نرمال را با استفاده از فرمول $S = N (I-N)^{-1}$ تبدیل به ماتریس ارتباطات کل می‌کنیم

در ابتدا ماتریس $(I-N)^{-1}$ بدست می‌آوریم

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

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۴۰
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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

ماتریس ارتباطات کل	فرهنگ سازمانی	توسعه فرآیند دانش‌محور	تسهیل انتقال دانش	تحقیق و توسعه	ارائه راه حل‌های هوشمند جایگزین	فناورانه بودن دانش	SUM
فرهنگ سازمانی	۰٫۲۰۲۱	۰٫۶۵۰۲	۰٫۶۰۳۲	۰٫۶۳۹۴	۰٫۷۹۰۷	۰٫۷۹۴۳	۳٫۶۷۹۹
توسعه فرآیندهای دانش‌محور	۰٫۲۲۱۶	۰٫۳۹۹۱	۰٫۴۹۸۷	۰٫۵۱۹۸	۰٫۶۶۳۳	۰٫۶۶۲۷	۲٫۹۶۵۳
تسهیل انتقال دانش	۰٫۲۱۱۳	۰٫۵۴۵۸	۰٫۳۳۴۸	۰٫۵۳۵۸	۰٫۶۸۷۶	۰٫۶۸۹۴	۳٫۰۰۴۷
تحقیق و توسعه	۰٫۲۱۰۵	۰٫۴۵۴۱	۰٫۳۸۰۵	۰٫۳۴۵۲	۰٫۶۳۵۶	۰٫۶۰۹۱	۲٫۶۳۵۰
ارائه راه حل‌های هوشمند جایگزین	۰٫۱۶۶۱	۰٫۳۸۷۱	۰٫۳۱۹۳	۰٫۳۸۸۴	۰٫۳۵۳۸	۰٫۴۴۳۷	۲٫۰۵۸۳
فناورانه بودن دانش	۰٫۲۰۱۰	۰٫۵۳۰۲	۰٫۳۹۱۳	۰٫۴۸۲۲	۰٫۶۴۸۶	۰٫۴۳۷۰	.۲٫۶۹۰
SUM	۱٫۲۱۲۶	۲٫۹۶۶۴	۲٫۵۲۷۸	۲٫۹۱۰۸	۳٫۷۷۹۵	۳٫۶۳۶۳	

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 تاثر عامل مورد نظر را در سیستم مشخص می‌کند به عبارت دیگر هرچه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد

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

باتوجه به خروجی محاسبات انجام شده به روز بودن دانش فنآوری اطلاعات بیشترین تاثیر را بر دیگر مولفه‌ها در شرکت‌های فناوری اطلاعات دارد و همچنین فرهنگ سازمانی کمترین میزان اثرگذاری را دارد.

ترسیم نمودار مختصات دکارتی

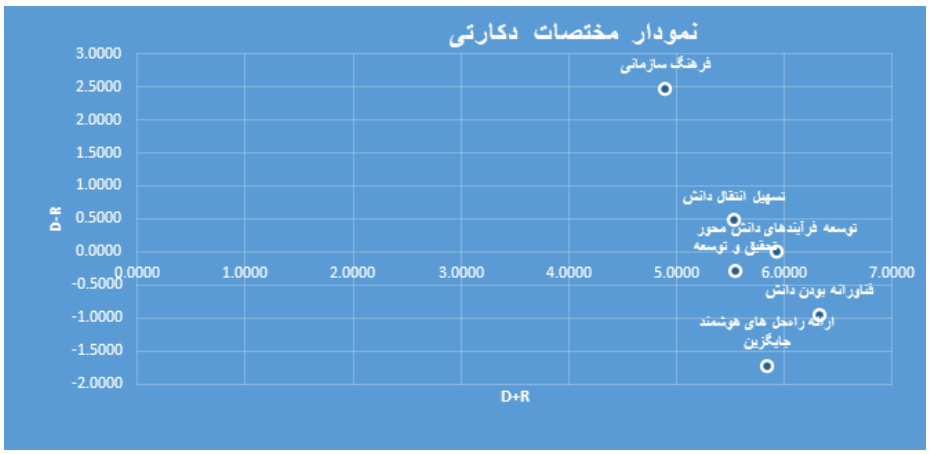
در نهایت یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم می‌شود. در این دستگاه محور طولی مقادیر D+R و

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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.

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

۴-۶ نمودار مختصات دکارتی



۴-۷ نقشه NRM 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 روایط 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.

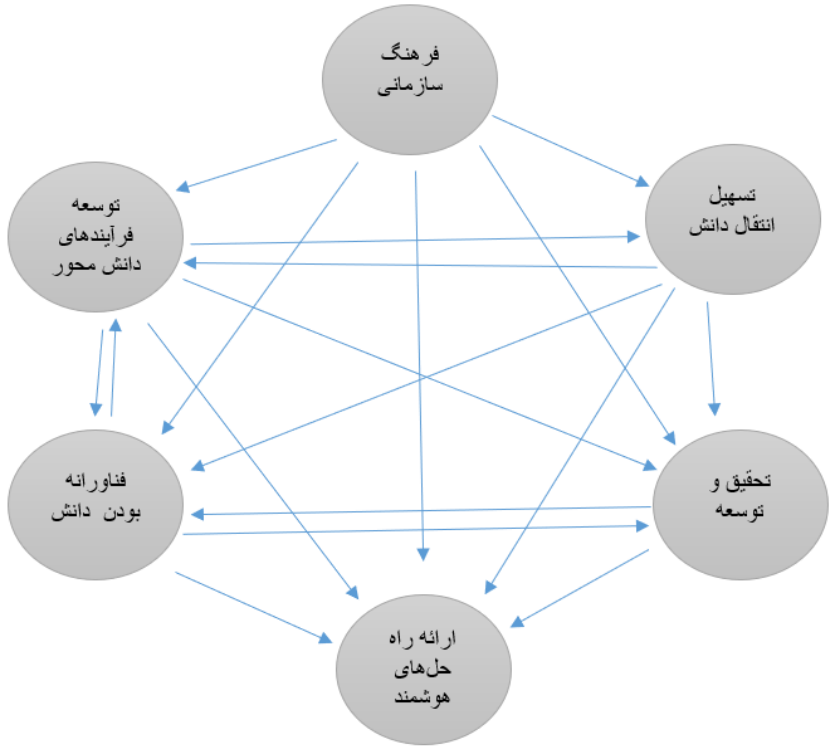
شدت آستانه = ۰/۴۷۳۲

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

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۴۲
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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



[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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 دانش‌محور در رتبه دوم و نیز تسهیل انتقال دانش تحقیق و توسعه، ارائه راه‌حل های هوشمند جایگزین و نیز فناورانه بودن بودن دانش در اولویت های بعدی قرار دارند. دارایی‌های نامشهود سازمان از جمله دانش، نقش حیاتی را در موفقیت و مزیت رقابتی ایفا می‌کنند. و مدیریت این دارایی‌ها به مثابه مهمترین فعالیت مدیریت و نیز حوزه پژوهش پدیدار شده است. سازمان ها ذهن را بیشتر از دست ها به استخدام در می‌آورند. در نتیجه با دانش به صورت نظام‌مندتری نسبت به سایر دارایی ها مشهود و ملموس رفتار می‌شود.

پایداری برای سازمان‌هایی که هدفشان دستیابی به مزیت رقابتی است اهمیت فزآینده‌ایی پیدا کرده است. در این زمینه مدیریت دانش ممکن است نقش مرتبطی را ایفا کند. دلیل این واقعه این است که مدیریت دانش به عنوان یک منبع ضروری برای تضمین و تثبیت مزیت‌های رقابتی برای شرکت‌ها تثبیت شده است. انگیزه جستجو، جذب و به اشتراک‌گذاری 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 می‌شود جایی که توجه به مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی برابری با اهمیت اقتصادی را در نظر می‌گیرد. مدیریت دانش ممکن است به عنوان پایه‌ایی برای شیوه‌های توسعه پایدار استفاده شود.سازمان ها باید به طور فزآینده ایی برمنابع دانش آفرین خود تکیه کنند. در زمینه پایداری مدیریت دانش یه عنوان یک الگوی جدید توسعه در نظر گرفته می‌شود که هدف آن افزایش انطباق با دستورالعمل‌های پایداری اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی است. با توجه به خواسته‌های جدید شرکت‌ها با توجه به الزامات مربوط به رعایت دستورالعمل‌های پایداری هر ابتکار پایدار اهمیت زیادی پیدا می‌کند زیرا می‌تواند باعث تغییرات پایدار در جامعه درگیر شود و چندین ذینفع با انتظارات مختلف را شامل می‌شود.با توجه به پیچیدگی مفهوم پایداری، مدیریت دانش باید به درستی مدیریت شود تا به ارتقاء مفهوم کمک کند.

۵-۲ بیان نتایج و یافته‌ها

در این قسمت به بیان نکات و یافته‌ها در حین تحقیق پرداخته و آنها را بازگو می‌کنیم. با توجه به

انجمن علمی توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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 :

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

منابع

1. Bajgoric, N., Business continuity management: a systemic framework for implementation. Kybernetes, 2014. 43(2): p. 156-177.

۲. علیرضا، م.، نقش عوامل حیاتي موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتي.

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. Iung, 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.

انجمن علمی توسعه نهادی ایران

پیشرفت و توسعه نهادی

سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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.

۱۷. آراسته, ح. and ا. امیری, نقش دانشگاه ها در آموزش توسعه پایدار. نشاء علم, ۲۰۱۲. ۰۲(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. ۷(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 شناسی‌ها 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 ایرانی‌اسلامی براساس آموزه‌های 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.

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]

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 توسعه نهادی ایران
پیشرفت و توسعه نهادی
۱۷۸
سال پانزدهم، شماره دوم
تابستان ۱۴۰۴

DOI.01.02.02

به این مقاله این‌گونه ارجاع دهید:

خوش نژاد ابراهیمی، رضا (۱۴۰۴)، «نقش مدیریت دانش در پایداری کسب و کار» فصلنامه پیشرفت و توسعه نهادی، س۱، ش۲، تابستان ۱۴۰۴، صص ۴۸-۱۹.

[Downloaded from mail.qipd.ir on 2026-11-18]