

## Competitive Advantage Model Based on Knowledge Management in Novin Daneshpajooan Institute

**Setareh Parian** \*  *Corresponding Author*, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: [se.parian7575@gmail.com](mailto:se.parian7575@gmail.com)

**Mohammad Hasanzadeh**  Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: [hasanzadeh@modares.ac.ir](mailto:hasanzadeh@modares.ac.ir)

**Atefeh Sharif**  Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: [atefeh.sharif@gmail.com](mailto:atefeh.sharif@gmail.com)

### ABSTRACT

The aim of this research is to present a competitive advantage model based on knowledge management in the Novin Daneshpajooan Institute. This research is of an applied type and was conducted with a quantitative method. Data collection was carried out using documentary and survey methods. The statistical population of this research consisted of 30 employees of the Novin Daneshpajooan Institute. The questions of the present research questionnaire were formulated according to the five-point Likert scale and using the Sharon Lawson (2003) standard knowledge management questionnaire, whose validity and reliability were examined and approved. To analyze the data and present an appropriate model, descriptive statistical methods of mean, standard deviation, Pearson correlation, and the nonparametric Smirnov-Kolmogorov test and the required software were used. According to the results obtained, it was determined that the level of significance of competitive advantage with knowledge management components indicates a significant relationship between them. According to the findings of structural equations, it was also determined that all knowledge management components had a significant relationship with competitive advantage. In addition, according to the indicators examined, the obtained model has a good fit. According to the results stated, knowledge management and its components have been considered as important components and elements of the organization's survival and maintaining its competitive position.

**Keywords:** knowledge management, competitive advantage, Novin Daneshpajooan Institute

**Cite this Article:** Parian, S., Hasanzadeh, M., & Sharif, A. (2025). Competitive Advantage Model Based on Knowledge Management in Novin Daneshpajooan Institute. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 12(45), 175-200. <https://doi.org/10.22054/jks.2022.64110.1475>



## 1. Introduction

In recent years, the role of knowledge as one of the most important strategic resources of organizations has received more attention than ever before. Contemporary business environments are faced with a high rate of change, intense competition, and the need for continuous innovation, and organizations that can create, store, transfer, and apply knowledge are more successful. In such a context, knowledge management, as a core organizational capability, can be effective in creating and maintaining competitive advantage. Recent studies in the field of strategic management and knowledge systems show that organizations are able to establish their competitive position when their knowledge processes are structured and based on support systems. Therefore, the present study aims to provide a comprehensive model to explain the relationship between knowledge management components and competitive advantage in the New Institute of Scholars.

This research seeks to answer the question of to what extent the various knowledge management processes, including knowledge creation, acquisition, storage, dissemination, and application, can help improve organizational performance and enhance the competitive advantage of the organization, and whether a suitable model can be provided for analyzing these relationships.

### Research hypotheses

In this study, the impact of knowledge management components on competitive advantage is measured as follows:

1. There is a significant effect between knowledge management and competitive advantage in the New Institute of Scholars.
2. There is a significant effect between the knowledge production component of knowledge management and competitive advantage in the New Institute of Scholars.
3. There is a significant effect between the knowledge acquisition component of knowledge management and competitive advantage in the New Institute of Scholars.
4. There is a significant effect between the knowledge storage component of knowledge management and competitive advantage in the New Institute of Scholars.

5. There is a significant effect between the knowledge dissemination component of knowledge management and competitive advantage in the New Institute of Scholars.
6. There is a significant effect between the knowledge application component of knowledge management and competitive advantage in the New Institute of Scholars.

## 2. Literature Review

The existing theoretical background indicates that knowledge management is one of the main tools for realizing innovation, organizational learning, and continuous improvement. Recent studies also emphasize that knowledge management not only improves organizational decision-making, but also plays a key role in strengthening key capabilities of organizations, including product development, process improvement, and promoting intra-organizational interactions. Research published in the past three years shows that organizations that fully implement the knowledge management cycle perform significantly better in terms of service quality, organizational agility, and rapid response to environmental changes.

According to new findings, knowledge management has the greatest impact on competitive advantage when it is synergistic with organizational structure, learning culture, and innovative approaches. Therefore, a detailed examination of the relationships between knowledge management dimensions and competitive advantage can lead to the presentation of models that guide organizations on the path of sustainable development and improving effectiveness. Based on such a gap and research need, the present study aims to present a native model based on real data from the Novin Daneshpojohan Institute.

## 3. Methodology

This research is an applied research type and its method is a quantitative study. The statistical population of this study consists of 30 employees of the Novin Daneshpojohan Institute (due to the small number of these people and at the discretion of the supervisor, sampling was not carried out and the entire population was examined). Data collection was carried out using documentary and survey methods. The main tool was

the Sharon Lawson (2003) Standard Knowledge Management Questionnaire, which has been used in various studies over the years and its compatibility with the organizational environment has been confirmed in numerous studies.

The questions of the present research questionnaire were developed according to the five-point Likert scale and using the Sharon Lawson (2003) Standard Knowledge Management Questionnaire, whose validity was examined and confirmed by experts in this field, and its reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient (0.871). SPSS software was used to analyze the data, and PLS software (and Q2, SRMR, NFI and GOF indices) was used to provide an appropriate model, as well as the descriptive statistical methods of mean, standard deviation, Pearson correlation, and nonparametric Smirnov-Kolmogorov test.

#### 4. Results

According to the results obtained from the Pearson test, it was determined that the significance level of competitive advantage with the components of knowledge management (including creation, acquisition, storage, dissemination and application of knowledge) was less than 0.05, which indicates a significant relationship between them. These results indicate that each of the dimensions of knowledge has an effective role in promoting the competitive advantage of the institution.

In addition, according to the findings of structural equations, it was also determined that the t-value of all hypotheses is greater than 1.96, and as a result, all components of knowledge management have a significant relationship with competitive advantage. This finding clearly shows that knowledge management has a positive and significant effect on competitive advantage and its various components play a direct role in strengthening the competitive position of the organization. The fit indices also showed that the proposed model has a suitable and reliable fit and can be used as a valid model for analyzing the effects of knowledge management on competitive advantage.

#### 5. Discussion

The results of this study, in line with recent studies, show that knowledge management as an organizational capability can

significantly affect the performance and competitive advantage of organizations. The findings indicate that strengthening the processes of knowledge creation and acquisition keeps the organization up to date; storing and disseminating knowledge leads to the stability and correct transfer of information; and the application of knowledge is the final loop of value creation that leads to better decision-making and improved services.

The relationship analysis shows that knowledge-based organizations have a greater advantage in terms of innovation, response to changes, and provision of quality services compared to organizations that lack knowledge management structures. Given that the New Institute of Scholars has been trying to improve the level of performance and stakeholder satisfaction in recent years, paying attention to knowledge management can facilitate the path to achieving long-term organizational goals. The findings emphasize that investing in information technology, employee training, and developing information infrastructure can play an effective role in strengthening the knowledge management cycle.

## 6. Conclusion

The present study aimed to present a model for analyzing the relationship between knowledge management and competitive advantage, and the results indicate that knowledge management is one of the key elements of organizational survival and growth. All components of knowledge management play an influential and meaningful role in promoting competitive advantage, and organizations that implement this cycle completely and integratedly will have a greater ability to face competition and environmental changes. The model presented in this study can be used by managers of the New Institute for Scholars and other similar organizations as a valid framework for planning, decision-making, and implementing knowledge strategies.

## ارائه مدل مزیت رقابتی مبتنی بر مدیریت دانش در موسسه نوین دانش پژوهان

نویسنده مسئول، گروه آموزشی علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: [se.parian7575@gmail.com](mailto:se.parian7575@gmail.com)

گروه آموزشی علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: [hasanzadeh@modares.ac.ir](mailto:hasanzadeh@modares.ac.ir)

گروه آموزشی علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: [atefeh.sharif@gmail.com](mailto:atefeh.sharif@gmail.com)

ستاره پارین \*

محمد حسن زاده

عاطفه شریف

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل مزیت رقابتی مبتنی بر مدیریت دانش در موسسه نوین دانش پژوهان است. این پژوهش از نوع کاربردی بوده و با روش کمی انجام شد. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از روش‌های اسنادی و پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق را ۳۰ نفر از کارمندان موسسه نوین دانش پژوهان تشکیل داده است. سؤالات پرسشنامه پژوهش حاضر طبق مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت و با بهره‌گیری از پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش شرون لاوسون (۲۰۰۳) تدوین شد که روایی و پایایی آن بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه مدل مناسب از روش‌های آماری - توصیفی میانگین، انحراف معیار، همبستگی پیرسون و آزمون ناپارامتریک اسمیرنوف کولموگروف و نرم‌افزارهای مورد نیاز استفاده شد. با توجه به نتایج به دست آمده مشخص شد که سطح معناداری مزیت رقابتی با مؤلفه‌های مدیریت دانش، نشان‌دهنده ارتباط معنادار میان آن‌ها است. طبق یافته‌های معادلات ساختاری نیز مشخص شد که تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش با مزیت رقابتی دارای ارتباط معنادار بودند. علاوه بر آن طبق شاخص‌های بررسی شده، مدل به دست آمده دارای برآزش مناسبی است. با توجه به نتایج بیان شده مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن، به عنوان اجزا و عناصر مهم بقای سازمان و حفظ موقعیت رقابتی آن مورد توجه قرار گرفته‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، مزیت رقابتی، موسسه نوین دانش پژوهان

**استناد به این مقاله:** پارین، ستاره، حسن‌زاده، محمد، و شریف، عاطفه. (۱۴۰۴). ارائه مدل مزیت رقابتی مبتنی بر مدیریت دانش در موسسه نوین دانش پژوهان. *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۱۲(۴۵)، ۱۷۵-۲۰۰. <https://doi.org/10.22054/jks.2022.64110.1475>

## مقدمه

امروزه مهم‌ترین و اساسی‌ترین متغیر رشد همه‌جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی، «دانش» است. در دیدگاه متفکران بزرگ، دانش همواره قدرت است، قدرتی که تقلید و کپی‌برداری از آن تقریباً ممکن نیست. بدیهی است که برای رسیدن به اهداف ترسیم‌شده سازمان باید چنین منبعی را محافظت و مدیریت کرد. روشی که علاوه بر محافظت از دانش باعث ایجاد مزیت رقابتی در سازمان می‌شود «پیاده‌سازی مدیریت دانش» است.

مدیریت دانش<sup>۱</sup> فرآیندی سیستماتیک و منسجم است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را با هدف شناسایی، مدیریت و تسهیم سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان (شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد و خط‌مشی‌ها) به کار می‌گیرد. با وجود مطالب بیان‌شده باید همچنان در نظر داشت که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان همچون پیاده‌سازی هر روش دیگری باید در یک فرایند گام‌به‌گام و پیوسته صورت گیرد.

مهم‌ترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در سازمان، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر است. ظهور و بروز فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن به تمامی ابعاد زندگی بشر پارادایم‌های جدیدی را پیش روی همگان قرار داده و زندگی بشر را متحول ساخته است که سازمان‌ها نیز از این امر مستثنا نبوده و در همین راستا دچار تغییرات و تحولات زیادی شده‌اند. با توجه به این تغییرات و انجام مطالعاتی در حوزه مدیریت دانش می‌توان اذعان داشت که این علم به فرآیند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش به صورتی هدفمند در سازمان اشاره دارد؛ به عبارت دیگر هدف نهایی علم مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان برای ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در سازمان تعریف می‌شود.

از طرفی صاحب‌نظران، مزیت رقابتی<sup>۲</sup> را مجموعه‌ای از توانمندی‌ها تعریف می‌کنند که همواره شرکت را در مسیر عملکرد بهتر نسبت به رقبای قرار می‌دهد؛ به عبارت دیگر، مزیت رقابتی عامل یا عواملی است که در یک محیط رقابتی باعث موفقیت سازمان میان رقبای می‌شود. نکته قابل توجه در ایجاد مزیت رقابتی در سازمان توجه به توانمندی‌های داخلی سازمان در کنار موقعیت خارجی آن است.

1. Knowledge Management (KM)
2. Competitive Advantage

علاوه بر آن، هدف مهم دیگر مزیت رقابتی این است که با استفاده از آن شرکت از سطح پایداری عملکرد بالایی برخوردار باشد؛ به عبارت دیگر، لازمه پایداری یک کسب و کار، مزیت رقابتی پایدار است که باعث می‌شود آن کسب و کار طی سال‌های طولانی و به‌طور پیوسته عملکردی بهتر نسبت به رقبای خود داشته باشد. بسیاری از شرکت‌ها نشان داده‌اند که توانایی یک یا دو سال عملکرد خوب را دارند، ولی تعداد بسیار اندکی از آن‌ها توانسته‌اند این توانایی را برای سال‌های مستمر و طولانی حفظ کنند.

### بیان مسئله

در عصر حاضر که عصر اطلاعات و دانایی نامیده می‌شود، دانش می‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی یک سازمان تلقی شود و به آن توانایی حیات و رقابت را اعطا کند. پیتر دراکر<sup>۱</sup> با به‌کارگیری واژه‌های دانشی<sup>۲</sup>، دانشگر<sup>۳</sup> و سازمان مجازی<sup>۴</sup> به‌جای واژه‌های کار یدی، کارگر و سازمان سنتی نوع تازه‌ای از سازمان را معرفی کرد که در آن حاکمیت قدرت بازو جای خود را به حاکمیت قدرت ذهن می‌دهد. بر اساس این نظریه، جامعه و سازمانی توسعه و پیشرفت خواهد داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهد.

مزیت رقابتی در سازمان به شکل توانایی سازمان در مدیریت دانش و اطلاعات نمایان شده و سرمایه‌های فیزیکی و مالی جای خود را به سرمایه‌های ذهنی خواهند داد. اینجاست که قدرت ذهن<sup>۵</sup> به‌عنوان قدرت غالب و مسلط در عرصه‌های جهانی ایفای نقش می‌کند.

به گفته پیتر دراکر، «راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱، همان مدیریت دانش است»؛ بنابراین، مدیران سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیم‌های معقول‌تر در زمینه موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. در واقع مدیریت دانش، مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود و سازمان‌ها در صدد آن هستند که نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین کنند.

- 
1. Peter Drucker
  2. Knowledge Work
  3. Knowledge Worker
  4. Virtual Organization
  5. Brain Power

اهمیت منابع و توانایی‌های یک سازمان در رسیدن به مزیت رقابتی موضوعی غیرقابل کتمان است. در واقع اگر این توانایی وجود داشته باشد که منابع کارآمد و اساسی یک سازمان به‌درستی شناسایی شده و مدیریت شوند، تقریباً می‌توان ادعا کرد که آن سازمان در مسیر خود موفق خواهد شد. موفقیتی که باعث درخشش آن میان رقبا می‌شود.

مسئله موردبررسی در این پژوهش اجرای مدیریت دانش در موسسه نوین دانش پژوهان و ایجاد مزیت رقابتی ناشی از آن در این سازمان است. در واقع هدف این است که مشخص شود در موسسه نوین دانش پژوهان «دانش» به‌عنوان یک دارایی منحصربه‌فرد در جهت رقابت و حیات سازمان خلق شده و به کار گرفته می‌شود؟

در واقع بررسی این موضوع که مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن به‌عنوان یک ابزار در موسسه مورد مطالعه منجر به ایجاد جایگاه رقابتی مطلوب شده است یا نه اهمیت ویژه‌ای دارد. اهمیت این موضوع از آن حیث است که سازمان‌ها برای کسب جایگاه مناسب در فضای رقابتی موجود به استراتژی مدیریت دانش وابسته هستند. این در حالی است که استراتژی مدیریت دانش مجموعه‌ای کارآمد و مؤثر از مؤلفه‌های خلق، کسب، ذخیره، اشاعه و کاربرد دانش است.

### پیشینه پژوهش

رمضان‌پور نصیر محله و همایون‌فر (۱۳۹۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «تبیین نقش میانجی نوآوری در رابطه مدیریت دانش و مزیت رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط با رویکرد شبکه عصبی و مدل‌سازی معادلات ساختاری» بیان کردند که مطالعه حاضر به بررسی رابطه مدیریت دانش، نوآوری (فناوری و بازاریابی) و مزیت رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته است. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک‌های صنعتی رشت تشکیل می‌دهند که از میان آن‌ها ۱۲۴ شرکت با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری شده توسط پرسشنامه، با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و شبکه عصبی مصنوعی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش از طریق تجزیه و تحلیل حداقل مربعات جزئی (PLS) نشان می‌دهد که مدیریت دانش دارای رابطه مثبت با نوآوری (فناوری و بازاریابی) و مزیت رقابتی است و به‌واسطه نوآوری فناوری بیشترین رابطه را با مزیت رقابتی دارد، بنابراین، نوآوری فناوری واسطه‌ای قوی میان مدیریت دانش و مزیت رقابتی است. از سوی دیگر، نتایج رویکرد شبکه

عصبی نیز نشان‌دهنده آن است که نوآوری فناوری، مهم‌ترین عامل پیش‌بینی‌کننده مزیت رقابتی است که این نتیجه با حداقل مربعات جزئی همسو است.

ویجایا و سواسیه<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «اثر مدیریت دانش بر مزیت رقابتی و عملکرد تجاری» بیان کردند که هدف این مقاله تحلیل تأثیر مدیریت دانش در مورد عملکرد شرکت‌های صنایع دستی از طریق مزیت رقابتی است. در این پژوهش که جامعه آماری آن شرکت‌های صنایع دستی در اندونزی بوده، برای گردآوری داده‌ها از روش کمی و برای تجزیه و تحلیل آن‌ها از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. این مطالعه نشان داد که مدیریت دانش از طریق مزیت رقابتی بر عملکرد تجاری شرکت‌های صنایع دستی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت دانش مورد انتظار در این پژوهش شامل ترکیبی از دانش، به اشتراک گذاری و کاربرد آن است.

سلیونک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «رقابت از طریق نوآوری خدمات: نقش ترکیب منابع موجود و کارآفرینی در شرکت‌های پروژه‌محور»، به بررسی شرکت‌های پروژه‌محور در آمریکا و استرالیا پرداختند. این پژوهش، یک برنامه تحقیقاتی چندمرحله‌ای را برای نمایش اینکه چگونه شرکت‌های خدماتی کارآفرین‌گرا به‌طور استراتژیک با ترکیب منابع نوآور و پیش‌تاز در رقابت باقی می‌مانند، در پیش گرفته است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که دو نوع نوآوری تعاملی و حمایتی با مزیت رقابتی پایدار در ارتباط است که بستر موفقیت شرکت را فراهم می‌آورند.

عبدلی مسینان و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان «تأثیر نوآوری باز بر مزیت رقابتی با نقش میانجی‌گری مدیریت دانش» در شرکت داده‌ورزی سداد در شهر تهران انجام دادند. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر نوآوری باز بر مزیت رقابتی (با ابعاد کیفیت، کارایی، پاسخگویی و نوآوری) با نقش میانجی‌گری مدیریت دانش بود. نوع این تحقیق کاربردی و روش آن توصیفی-پیمایشی بوده و برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شده است. جامعه این تحقیق ۲۰۰ نفر از کارشناسان شرکت داده‌ورزی سداد بانک ملی در شهر تهران بودند که از طریق فرمول کوکران تعداد ۱۳۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت. در سطح آمار توصیفی از شاخص‌هایی چون فراوانی و درصد فراوانی؛ در

1. Wijaya & Suasih  
2. Salunke

سطح آمار استنباطی از روش‌هایی مثل همبستگی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است که برای این منظور نرم‌افزارهای spss و lisrel مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج حاکی از آن بود که نوآوری باز نقشی مهم و کلیدی در مدیریت مؤثر سازمان‌ها ایفا می‌کند. در واقع یکی از راه‌های تبدیل مدیریت دانش به یک دارایی استفاده از نوآوری باز است.

ایرانیان (۱۳۹۶) مقاله‌ای را با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش و رابطه آن با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی» انجام داد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه پرسنل لیسانس به بالا با سابقه کار حداقل پنج سال تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها برابر با ۳۰۰ نفر است. با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۱۶۲ نفر در نظر گرفته شد که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. پایایی پرسشنامه به وسیله آلفای کرونباخ و روایی آن توسط تکنیک روایی محتوایی ظاهری، تشخیصی و روایی سازه همگرا تأیید شده است. نتایج نشان داد بین عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

همان‌طور که مشخص است در سال‌های اخیر علاقه پژوهشگران به سمت تحقیق در زمینه مدیریت دانش برای کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها متمایل شده است. در این زمینه تحقیقات گسترده‌ای در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است. از این تعداد می‌توان به تحقیق‌های داخلی کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۹)، مزارعی و ثابت (۱۳۹۹)، عبدلی مسینان و همکاران (۱۳۹۹) و ایرانیان (۱۳۹۶) اشاره کرد که قبل از این برخی از آن‌ها با جزئیات بیشتر مورد بررسی قرار گرفتند. در خارج از کشور هم رمضان‌پور نصیرمحلله و همایون‌فر (۱۳۹۹)، ویجایا و سواسیه (۲۰۲۰)، گینتینگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، کاوا و ساکسنا<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و سلونک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در زمینه موضوعی مذکور پژوهش‌هایی را انجام داده‌اند که پیش‌تر به تعدادی از آن‌ها اشاره شد. انجام پژوهش‌های گسترده در ایران و دیگر کشورهای دنیا در زمینه کسب مزیت رقابتی با استفاده از مدیریت دانش و موضوعات مشابه این، نشان از اهمیت این مقوله در دنیا دارد.

1. Ginting
2. Chawla and Saxena
3. Salunke et al.

پژوهش حاضر دارای دو متغیر مدیریت دانش (مستقل) و مزیت رقابتی (وابسته) است که در ادامه مفهوم آن‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

#### مدیریت دانش

نوناکا و تاکوچی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) مدیریت دانش را فرایندی تعریف می‌کنند که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش یا سرمایه فکری خود می‌پردازد. از طرفی داونپورت و پروساک<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، مدیریت دانش را فرآیندی می‌دانند برای به جریان انداختن دانش در میان افراد سازمان و به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرآیندها، محصولات و خدمات، تصمیم‌گیری اثربخش و انطباق سازمان با محیط پویا و رقابتی. طبق اظهارات پیترسان و پوفلت<sup>۳</sup> هدف اصلی در مدیریت دانش، تلفیق دانش بیرونی و درونی سازمان به‌منظور حل چالش‌های محیطی و سازمانی است. از دیگر اهداف مدیریت دانش توسعه، تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان برای کسب و نگهداری مزیت رقابتی است. مدیریت دانش دارای ۵ مؤلفه است که به ترتیب شامل خلق، کسب، ذخیره، اشاعه و کاربرد دانش می‌شود.

#### مزیت رقابتی

مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به داشتن عملکردی بهتر از رقبای قدر می‌سازد (Sadri & Leez, 2001). به عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی، سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها نموده و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند.

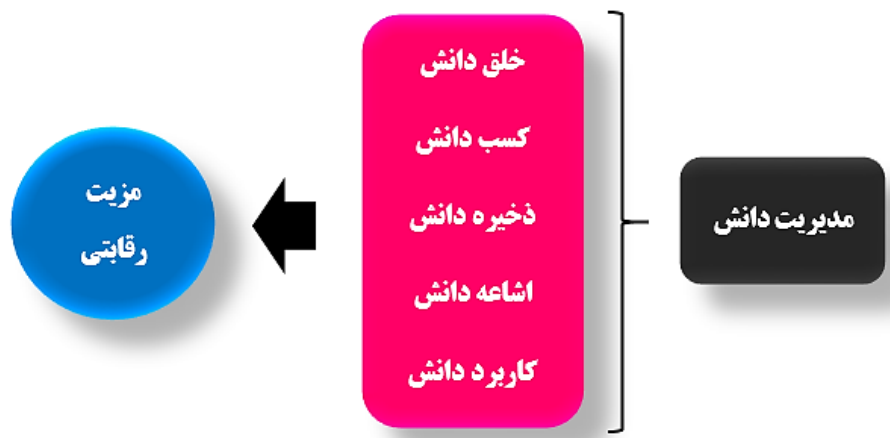
- در این پژوهش تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر مزیت رقابتی به شرح زیر سنجیده می‌شود.
- بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی در موسسه نوین دانش پژوهان تأثیر معنادار وجود دارد.
- بین مؤلفه تولید دانش مدیریت دانش و مزیت رقابتی در موسسه نوین دانش پژوهان تأثیر معنادار وجود دارد.
- بین مؤلفه کسب دانش مدیریت دانش و مزیت رقابتی در موسسه نوین دانش پژوهان تأثیر معنادار وجود دارد.

---

1. Nonaka & Takuchi  
2. Davenport & Prusak  
3. Pipersan & Poflet

- بین مؤلفه ذخیره دانش مدیریت دانش و مزیت رقابتی در موسسه نوین دانش پژوهان تأثیر معنادار وجود دارد.
  - بین مؤلفه انتشار دانش مدیریت دانش و مزیت رقابتی در موسسه نوین دانش پژوهان تأثیر معنادار وجود دارد.
  - بین مؤلفه کاربرد دانش مدیریت دانش و مزیت رقابتی در موسسه نوین دانش پژوهان تأثیر معنادار وجود دارد.
- پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر مدیریت دانش در ایجاد مزیت رقابتی در موسسه نوین دانش پژوهان است. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد در این مطالعه مدیریت دانش به‌عنوان متغیر مستقل و مزیت رقابتی به‌عنوان متغیر وابسته ایفای نقش می‌کند. با توجه به موارد بیان‌شده الگوی مفهومی این پژوهش به‌صورت زیر ارائه می‌شود:

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)



### روش

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل مزیت رقابتی مبتنی بر مدیریت دانش در موسسه نوین دانش پژوهان است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی بوده که به روش ترکیبی (توصیفی-تحلیلی و همبستگی) انجام شده است. در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مدیریت دانش موسسه نوین دانش پژوهان از پرسشنامه استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن به تأیید اساتید متخصص رسیده و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است ( $\alpha=0/871$ ). در این پژوهش کلیه مدیران و

کارشناس مسئولین موسسه نوین دانش پژوهان که شامل ۳۳ نفر بودند به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. با توجه به کم بودن تعداد اعضای جامعه آماری، تصمیم بر این شد که نمونه‌گیری انجام نشود و پژوهش بین کلیه اعضای جامعه صورت گیرد؛ بنابراین پرسشنامه بین همه اعضای جامعه توزیع شد که از ۳۳ پرسشنامه توزیع شده، ۳ پرسشنامه عودت داده نشد؛ لذا جامعه نهایی را ۳۰ نفر از کارمندان موسسه مورد مطالعه تشکیل می‌دهند. برای تحلیل داده‌ها آمار توصیفی (جدول فراوانی، نمودارهای مناسب، میانگین، انحراف معیار)، آمار استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنف، همبستگی پیرسون، رگرسیون و معادلات ساختاری) و نرم‌افزارهای spss و Smartpls مورد استفاده قرار گرفتند.

### یافته‌ها

#### توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

در این بخش سعی شده نتایج حاصل از داده‌های گردآوری شده در روند تحقیق ارائه شود. در ابتدا مشخصات جمعیت‌شناختی جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته که نتایج آن به شرح جدول زیر است. در بررسی فرضیات پژوهش، مشخصات جمعیت‌شناختی جامعه آماری مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ردیف	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
۱	جنسیت	زن	۲۱
		مرد	۹
۲	سن	۲۰ تا ۳۰	۱۶
		۳۰ تا ۴۰	۱۲
		۴۰ تا ۵۰	۲
۳	تحصیلات	فوق‌دیپلم و پایین‌تر	۵
		کارشناسی	۱۶
		کارشناسی ارشد و بالاتر	۹
۴	سابقه خدمت	کمتر از ده سال	۲۰
		ده تا ۱۵ سال	۷
		بالاتر از ۱۵	۲
		بدون پاسخ	۱
کل: ۳۰ نفر			

### تحلیل‌های آماری

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد مدیریت دانش (متغیر مستقل) و مزیت رقابتی (متغیر وابسته) به‌عنوان متغیرهای این پژوهش، اجزا حائز اهمیت هستند که اطلاعات جمع‌آوری‌شده مربوط به آن‌ها در روند تجزیه و تحلیل و در نتیجه دستیابی به یافته‌های ارزشمند مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه به توصیف وضعیت داده‌های جمع‌آوری‌شده مربوط به مؤلفه‌های مدیریت دانش و مزیت رقابتی می‌پردازیم.

جدول ۲. یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش

ردیف	متغیر / مؤلفه	تعداد				انحراف معیار
		اعتبار	بدون پاسخ	کمینه	بیشینه	
۱	متغیر مزیت رقابتی	۲۷	۳	۱۳	۳۴	۴/۹۵
۲	متغیر مدیریت دانش	۲۶	۴	۲۸	۶۱	۸/۴۷
۳	خلق دانش	۲۹	۱	۴	۱۴	۲/۵۵
۴	کسب دانش	۳۰	۰	۵	۱۲	۱/۷۹
۵	مؤلفه‌های مدیریت دانش	۲۹	۱	۴	۱۴	۲/۷۰
۶	ذخیره دانش	۲۹	۱	۴	۱۶	۲/۴۲
۷	اشاعه دانش	۲۹	۱	۴	۱۳	۲/۱۷
	کاربرد دانش	۲۹	۱	۴	۱۳	۲/۱۷

برای بررسی نرمال بودن یا نبودن داده‌های پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده می‌شود. در این آزمون فرض صفر مبتنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها و فرض یک مبتنی بر نرمال نبودن توزیع داده‌ها در نظر گرفته می‌شود که هر دو مورد در سطح خطای ۵٪ قابل بررسی هستند. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۰۵ باشد، توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود و در غیر این صورت توزیع داده‌ها نرمال نیست. بدین ترتیب برای آزمون نرمالیت، فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

$H_0$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

$H_1$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش

ردیف	متغیر / مؤلفه	مقدار آماره Z	سطح معناداری	نتیجه
۱	مزیت رقابتی	۰/۱۰۶	۰/۲۰۰	نرمال
۲	مدیریت دانش	۰/۱۵۴	۰/۱۰۲	نرمال

ردیف	متغیر/ مؤلفه	مقدار آماره Z	سطح معناداری	نتیجه
۳	خلق دانش	۰/۱۲۴	۰/۲۰۰	نرمال
۴	کسب دانش	۰/۱۱۷	۰/۲۰۰	نرمال
۵	ذخیره دانش	۰/۱۵۱	۰/۰۸۹	نرمال
۶	اشاعه دانش	۰/۱۱۳	۰/۲۰۰	نرمال
۷	کاربرد دانش	۰/۱۷۰	۰/۱۳۲	نرمال

با توجه به تحلیلی که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، در ابتدا سطح معناداری و مقدار آماره‌های داده‌های جمع‌آوری شده متعلق به مؤلفه‌ها و متغیرها مورد شناسایی قرار گرفت. با توجه به مقدار آماره‌های شناسایی شده مشخص شد که آماره آزمون از  $\alpha=0,05$  بزرگ‌تر است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض  $H_0$  تأیید شده که نشان‌دهنده توزیع نرمال تمامی متغیرهای پژوهش است.

برای سنجش آزمون‌های فرض آماری با توزیع نرمال داده، می‌توان از آزمون همبستگی پیرسون استفاده کرد. در ادامه با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای مورد مطالعه و به منظور تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه‌های پژوهش، برای سنجش آزمون‌های فرض آماری از قابلیت‌های آزمون پیرسون و علاوه بر آن برای سنجش برازش مدل محقق ساخته پژوهش از معادلات ساختاری استفاده شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

آزمون‌های آماری	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	تعداد پاسخگویان
بین مزیت رقابتی و مدیریت دانش	۰/۵۷۰	۰/۰۰۳	۲۶
بین مؤلفه خلق دانش و مزیت رقابتی	۰/۳۵۶	۰/۰۰۳	۲۹
بین مؤلفه کسب دانش و مزیت رقابتی	۰/۲۷۳	۰/۰۰۲	۳۰
بین مؤلفه ذخیره دانش و مزیت رقابتی	۰/۴۱۷	۰/۰۰۱	۲۹
بین مؤلفه اشاعه دانش و مزیت رقابتی	۰/۶۵۴	۰/۰۰۰	۲۹
بین مؤلفه کاربرد دانش و مزیت رقابتی	۰/۲۰۱	۰/۰۰۲	۲۹

آزمون پیرسون نشان‌دهنده ارتباط بین دو متغیر است که باید ارزشی بین ۱ و ۱- باشد. در این آزمون فرض صفر مبنی بر عدم وجود ارتباط میان دو متغیر است. با توجه به تحلیل انجام شده در جدول ۴، سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و میزان ضریب همبستگی آزمون‌ها بین ۱

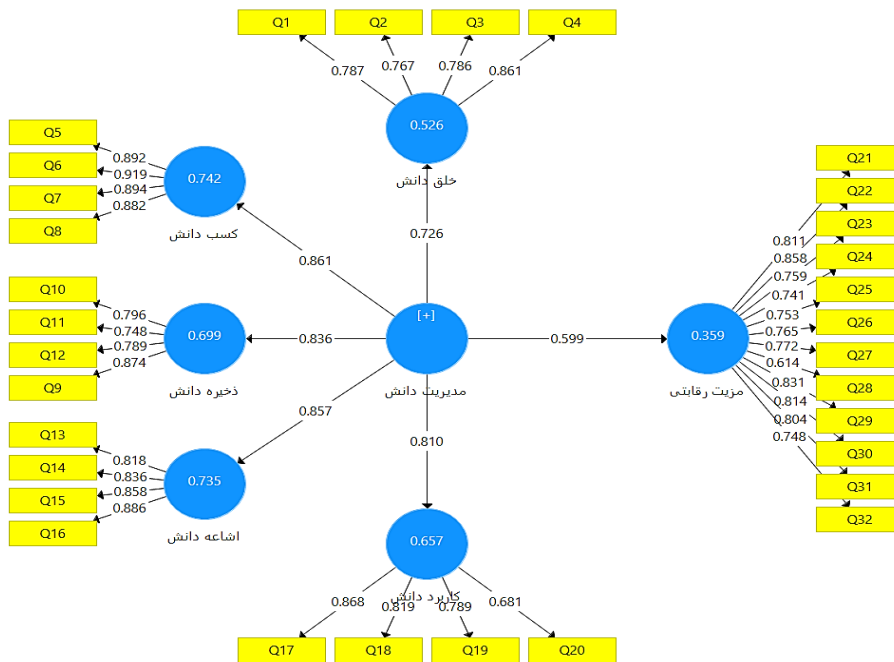
و ۱- است، در نتیجه فرض صفر رد می‌شود که این امر بیان می‌کند بین تمام مؤلفه‌های مدیریت دانش و مزیت رقابتی در موسسه نوین دانش پژوهان رابطه معناداری برقرار است.

### بررسی برازش الگوی پژوهش

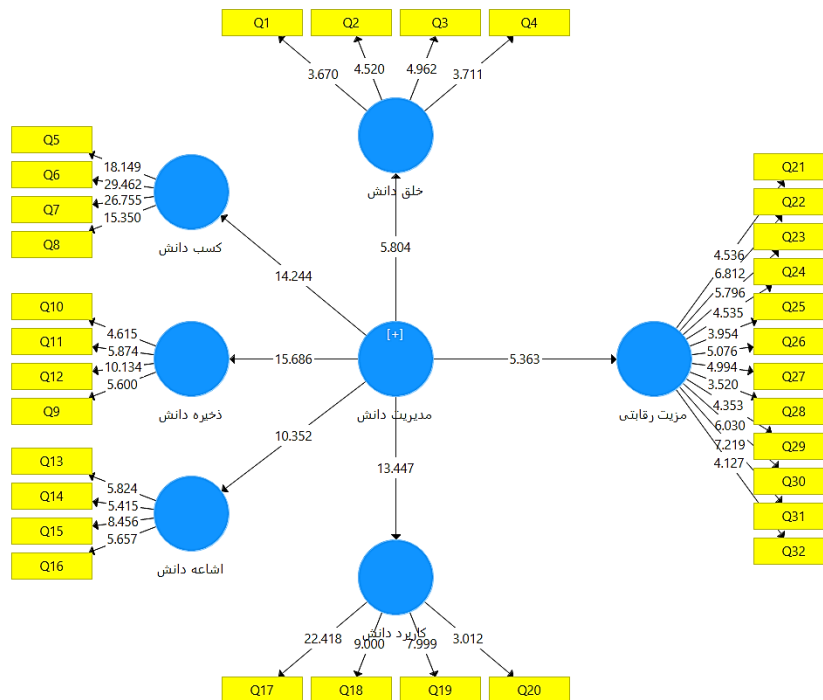
پس از تحلیل و بررسی مدل اندازه‌گیری، مدل معادلات ساختاری مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. معیارهای این مدل شامل موارد زیر است:

- ۱- ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (t-value)
- ۲- شاخص ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) متغیرهای مکنون وابسته
- ۳- شاخص ارتباط پیش‌بین Q2

شکل ۲. مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی (ارزیابی مدل‌های ساختاری و کلی)



شکل ۳. مدل پژوهش با ضرایب t-value (ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری)



طبق الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS پس از سنجش بارهای عاملی شاخص‌ها، به محاسبه پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ پرداختیم. با توجه به تعریف آلفای کرونباخ، هر قدر همبستگی مثبت بین سؤالات بیشتر شود میزان آلفای کرونباخ نیز بیشتر خواهد شد و بالعکس. همچنین هر قدر واریانس میانگین سؤالات بیشتر شود آلفای کرونباخ کاهش پیدا خواهد کرد. این فرضیه با استفاده از نرم‌افزار PLS و با تکنیک تحلیل مسیر انجام شد و برازش مدل نیز مورد بررسی قرار گرفت. تصمیم‌گیری در خصوص تأیید یا رد فرضیه‌ها بر اساس مقدار t-value انجام می‌شود. اگر مقدار t-value بیشتر از ۱/۹۶ به دست آید فرضیه مربوطه تأیید و اگر کمتر از ۱/۹۶ شود فرضیه مورد نظر غیرمعنادار خواهد شد. پس از آزمون معناداری باید شدت و جهت رابطه بین متغیرها نیز مورد بررسی قرار گیرد که این مهم بر اساس ضرایب استاندارد شده بار عاملی انجام خواهد شد. طبق جدول زیر نتیجه می‌گیریم که چون مقادیر t-value بیشتر از ۱/۹۶ است، رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و مزیت رقابتی معنادار است. ضرایب مسیر نیز هر چه به یک نزدیک‌تر باشند از معناداری بیشتری برخوردارند. در

قسمت برازش مدل  $SRMR=0/067$  و  $NFI=0/745$  به دست آمد که نشان می‌دهد این مدل دارای برازش مناسبی است.

جدول ۵. مقادیر منتج از مدل معادلات ساختاری متغیرها در مدل نهایی

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	P-value	t-value	نتایج
۱	مزیت رقابتی - مدیریت دانش	۰/۵۹۹	۰/۰۰۰	۵/۳۶۳	تأیید
۲	مزیت رقابتی - خلق دانش	۰/۷۲۶	۰/۰۰۰	۵/۸۰۴	تأیید
۳	مزیت رقابتی - کسب دانش	۰/۸۶۱	۰/۰۰۰	۱۴/۲۴۴	تأیید
۴	مزیت رقابتی - ذخیره دانش	۰/۸۳۶	۰/۰۰۰	۱۵/۶۸۶	تأیید
۵	مزیت رقابتی - اشاعه دانش	۰/۸۵۷	۰/۰۰۰	۱۰/۳۵۲	تأیید
۶	مزیت رقابتی - کاربرد دانش	۰/۸۱۰	۰/۰۰۰	۱۳/۴۴۷	تأیید

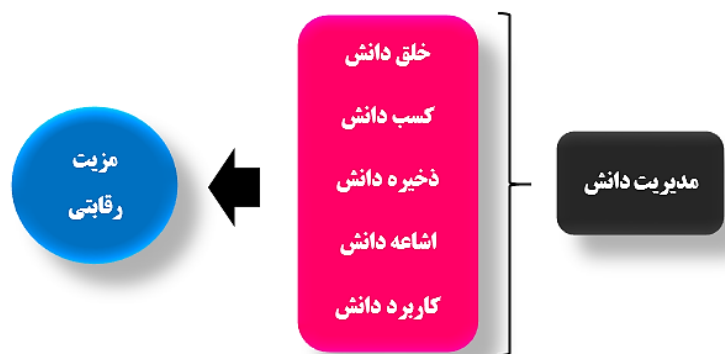
### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد پژوهش حاضر اجرای مدیریت دانش در موسسه نوین دانش‌پژوهان برای دستیابی به مزیت رقابتی را بررسی می‌کند. به‌منظور دستیابی به نتایج صحیح و منطقی، فرضیه‌ها با توجه به هدف پژوهش طراحی شدند. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل آماری یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری در ایجاد مزیت رقابتی مورد پژوهی دارد و در نتیجه فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. علاوه بر آن تأثیر مثبت و معنادار هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش در ایجاد مزیت رقابتی در سازمان ثابت شد که تأییدکننده فرضیه‌های ۲ تا ۶ پژوهش است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی می‌توانند در پیشبرد اهداف خود موفق باشند که قادرند مفیدترین، معتبرترین و به‌روزترین دانش مرتبط با حوزه کسب‌وکار خود را در اختیار گرفته و به شیوه مناسب از آن استفاده کنند؛ به‌عبارت‌دیگر دانش سازمانی به‌زعم مدیران موفق دنیا، مهم‌ترین سرمایه شرکت‌های سده ۲۱ محسوب می‌شود. علاوه بر آن نظرسنجی‌های انجام شده در میان ۲۰۰ شرکت برتر دنیا نشان می‌دهد بیش از ۸۸ درصد از مدیران شرکت‌های موفق دنیا، مدیریت دانش سازمانی را به‌عنوان دومین اولویت اصلی کاری خود ذکر کرده‌اند. در واقع مدیریت دانش علاوه بر ارتقا عملکرد سازمان باعث ایجاد جایگاه رقابتی مطلوب در دنیای رقابتی موجود برای سازمان می‌شود.

با مطالعه پژوهش‌های صورت گرفته و نگاه دقیق به اهداف اجرای مدیریت دانش و توجه به تحلیل هر یک از مراحل تشکیل‌دهنده استراتژی مدیریت دانش، در تعیین اینکه چه نوع تلاش‌هایی باید برای پیاده‌سازی آن درون یک سازمان انجام شود، تا به هدف مورد نظر دست یابد، نقش ایفا می‌کند. صاحب‌نظران مکتب راهبردی معتقدند یک شرکت تنها زمانی می‌تواند در میدان رقابت پیروز شود که دانش مناسب‌تری نسبت به رقبای خود داشته باشد. وجود یک شکاف استراتژیک میان تولید دانش و سازمان می‌تواند یکی از عوامل شکست در اجرا و به‌کارگیری مدیریت دانش باشد. در کنار آن عواملی همچون عدم وجود برنامه‌های تشویقی برای نیروی انسانی به منظور اشتراک دانش، عدم پاسخگویی به ایده‌های خلاق پرسنل، عدم وجود سازوکار مناسب برای جذب و انتقال دانش، عدم استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای دسترسی راحت‌تر به دانش، عدم وجود خط‌مشی مناسب به منظور ثبت و انحصاری کردن دانش جدید، نبود مسیرهای مناسب برای نشر و نمایش دانش جدید، عدم وجود روش‌های مناسب برای گسترش دانش پرسنل، عدم وجود راهکار مناسب برای جلوگیری از استفاده نابجا و غیرقانونی از دانش در داخل یا خارج از سازمان، عدم استفاده از دانش برای حل مشکلات سازمان و عدم به‌کارگیری نیروی انسانی آموزش‌دیده نیز می‌تواند دلایل شکست در اجرای مدیریت دانش محسوب شوند. در مدل مفهومی پژوهش عوامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی مدیریت دانش در موسسه نوین دانش‌پژوهان و ایجاد جایگاه رقابتی مطلوب در دنیای رقابتی موجود برای این موسسه نشان داده شده است.

شکل ۴: مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)



با توجه به اینکه این مفهوم در حال توسعه و گسترش است، پیاده‌سازی این سیستم در موسسه نوین دانش‌پژوهان به‌عنوان یک رویکرد می‌تواند ابزاری مناسب و کارآمد در کسب

مزیت رقابتی تلقی گردد. لذا الزامی است که با توجه به اهمیت موضوع و میزان تأثیرگذاری بالای آن بر موفقیت یا عدم موفقیت سازمان، از پیاده‌سازی مدیریت دانش حمایت بیشتری نسبت به گذشته صورت گیرد. علاوه بر آن به مدیران موسسه نوین دانش‌پژوهان پیشنهاد می‌شود که از تحقق مدیریت دانش در عمل حمایت کنند و شرایط را برای پرسنل به‌منظور تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش و جذب دانش از منابع داخلی و خارجی در جهت یادگیری و حل مسئله فراهم کنند. انجام این مهم افراد را برای ورود مؤثر به فرآیند مدیریت دانش مشتاق کرده و رهبران را برای تحقق مدیریت دانش توانمند می‌کنند. ادامه پیشنهادها به صورت مفصل در ادامه بیان می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، محقق درصدد است برای ارتقا و بهبود مزیت رقابتی پیشنهادهایی را ارائه کند. به نظر می‌رسد که بررسی، ارتقا و توسعه مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق، کسب، ذخیره، اشاعه و کاربرد دانش) برای دستیابی به مزیت رقابتی باید به صورت ویژه مورد توجه قرار گیرد. برای تحقق موفقیت در این زمینه لازم است متخصصان مدیریت دانش روی کار آمده و با استفاده از دانش خود موسسه را در مسیر بهبود مزیت رقابتی هدایت کنند. در این صورت می‌توان امیدوار بود که سازمان در مواجهه با رقبای خود، خوش‌درخشیده و جایگاه مطلوبی را به دست آورد. در ادامه مواردی را بیان خواهیم کرد که امید است با رعایت آن‌ها، سازمان‌ها به‌منظور کسب جایگاه رقابتی مناسب، گام‌های سازنده‌ای بردارند.

۱. تسهیم دانش کارکنان و به‌کارگیری مدیریت دانش می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت محصولات شود و همچنین در کاهش هزینه‌ها و کاهش قیمت محصولات بسیار مفید باشد که در نتیجه به افزایش تقاضا در سطح کلان می‌انجامد. در واقع مدیریت دانش بر تسهیم دانش بین کارکنان در فرآیند توزیع دانش ضمنی متمرکز است تا از این طریق تجربه کارکنان در طی زمان ثبت و ضبط شود و مورد استفاده مؤثر قرار گیرد.

۲. از میان مؤلفه‌های مدیریت دانش، کسب دانش، ذخیره دانش، اکتساب دانش و تسهیم دانش به‌منظور بهبود و افزایش بهره‌وری مورد توجه قرار گرفته‌اند. بر اساس نتایج پژوهش، ابعاد مدیریت دانش بر مزیت رقابتی تأثیر مستقیم و معناداری دارد؛ به عبارتی شرکت با صرف زمان و هزینه در اجرا و تداوم برنامه‌های مدیریت دانش می‌تواند به افزایش کارایی دست یابد.

۳. سنجش میزان مطلوبیت عملکرد سازمان با استفاده از ابزار سنجش مناسب؛ بررسی وضعیت هزینه فعالیت‌های سازمان، جلوگیری از اتلاف منابع و به‌طور کلی مدیریت هزینه‌ها به گونه‌ای که سازمان با صرف منابع کمتری نسبت به رقیب بتواند به اهداف خود دست یابد؛ ارزیابی مداوم عملکرد کارکنان و اقدامات اصلاحی و برگزاری کلاس‌های آموزشی در صورت نیاز.
- علاوه بر مطالب بیان‌شده پیشنهاد می‌شود برای موفقیت یک سازمان با استفاده از پیاده‌سازی مدیریت دانش، تصمیمات ویژه‌ای برای عملی شدن اقدامات زیر صورت گیرد:
- تدوین برنامه و اهداف عملکردی متوازن به همراه نگاه سیستمی به آن برای همه کارکنان در تمام سطوح به منظور شناسایی استانداردهای عملکردی
  - تدوین آئین‌نامه مدیریت دانش
  - ایجاد بسترهای موردنیاز برای رشد دانش درون‌سازمانی سازمان
  - اختصاص بودجه و زمان بیشتر به بخش تحقیق و توسعه کاربردی
  - فرهنگ‌سازی به منظور ایجاد فضای به اشتراک‌گذاری دانش و استقرار نظام پاداش‌دهی بر اساس میزان تبادل دانش در سازمان
  - ارزیابی روند پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان در دوره‌های زمانی مشخص و با توجه به برنامه عملیاتی سازمان

### مشارکت نویسندگان

ستاره پاریان در بخش طراحی موضوع، جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تهیه پیش‌نویس؛ محمد حسن زاده در بخش طراحی موضوع، ارائه راهکار جهت پیشبرد مقاله در مسیر مناسب، بازنگری انتقادی و عاطفه شریف در بخش طراحی موضوع، ارائه راهکار جهت پیشبرد مقاله در مسیر مناسب، بازنگری انتقادی مقاله مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

نویسندگان وجود هرگونه تعارض منافع به ظرفیت اشخاص حقیقی و حقوقی را رد می‌کنند.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی در گرایش مدیریت اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس است. از اساتید گروه علم اطلاعات و

دانش‌شناسی و معاونت پژوهشی دانشگاه تربیت مدرس به خاطر حمایت معنوی و همکاری در اجرای این پژوهش سپاسگزاری می‌شود.

## منابع

- احمدی، یوسف رضا، ذاکری، امیر، رضوی، فاطمه، و صارمی، محمد صادق. (۱۴۰۳). بررسی عوامل تأثیرگذار بر اشتراک‌گذاری دانش در روابط بین سازمانی مشارکتی (مورد مطالعه: سامانه نظام مراقبت اجتماعی دانش‌آموزان). *فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۱۱(۴۰)، ۸۱-۱۱۲. <https://doi.org/10.22054/jks.2023.75408.1602>
- انصاری، منوچهر، رحمانی یوشانلوئی، حسین، رحمانی، کمال‌الدین، پاسبانی، محمد، و عسگری، محمدعلی. (۱۳۹۲). ارائه مدل مفهومی تأثیر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs). *مدیریت بازرگانی*، ۵(۱)، ۲۱-۴۰. <https://doi.org/10.22059/jibm.2013.35422>
- ایرانبان، سیدجواد. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش و رابطه آن با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی. *فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۸(۲)، ۱۴۱-۱۲۷. <https://civilica.com/doc/1913789>
- حسن‌زاده، محمد. (۱۳۸۶). *مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها*. تهران: انتشارات کتابدار.
- رمضانپور نصیرمجله، احمد، و همایون فر، مهدی. (۱۳۹۹). تبیین نقش میانجی نوآوری در رابطه مدیریت دانش و مزیت رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط با رویکرد شبکه عصبی و مدل‌سازی معادلات ساختاری. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۲(۲۴)، ۴۳-۶۹. <https://doi.org/10.22080/jem.2021.17623.3046>
- سیری، ریحانه، و اسماعیلی قلات، بهلول. (۱۳۹۴). جایگاه مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها. *فصلنامه علمی پژوهشی چالش‌های جهان*، ۱(۳)، ۶۳-۹۱. <https://elmnet.ir/doc/2257271-29358>
- سیف‌اللهی، ناصر، حاضری، هاتف، و آسوده، علی. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت دانش و نوآوری فناورانه بر خلق مزیت رقابتی (نمونه پژوهش: شرکت‌های تولیدی پارس خزر و پارس شهاب). *نشریه مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۲(۵)، ۱۲-۵۳. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26454262.1398.2.2.1.6>
- عبدلی مسیتان، فائزه، رودساز، حبیب، و سید نقوی، میرعلی. (۱۳۹۹). تأثیر نوآوری باز بر مزیت رقابتی با نقش میانجیگری مدیریت دانش. *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱۸(۵۹)، ۱۱۷-۱۵۰. <https://doi.org/10.22054/jims.2018.26323.1903>

فراهانی، حسن. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و کارکردهای آن در سازمان‌ها. معرفت، ۱۸(۲)، ۹۷-۱۱۴.

<https://www.magiran.com/p622364>

فلاح، محمدرضا. (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین پیش‌آیندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۱۶۰-۱۳۳.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1397.10.1.6.9>

قوی‌پنجه، مهدی، و سلیمانی روزبهانی، فاطمه. (۱۳۹۴). نقش و تاثیر مدیریت دانش در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و

[مهندسی صنایع. https://civilica.com/doc/435158](https://civilica.com/doc/435158)

کریمی، رضا، و کریمیان، راحیل. (۱۴۰۴). ارائه چارچوب برای شناسایی تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت‌های کسب‌وکارهای دانش‌بنیان با تمرکز بر فرایندهای مدیریت دانش. فصلنامه

بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۲(۴۴)، ۹۷-۱۳۹.

<https://doi.org/10.22054/jks.2025.83177.1682>

کنجکاومنفرد، امیررضا، سعیدا اردکانی، سعید، ملک‌پور، لیلا، باروت کوب، محمدرضا، و محب علی مالگیری، میلاد. (۱۳۹۹). واکاوی تأثیر عوامل پذیرش نوآوری فناورانه و تعهد منابع

بر قابلیت‌های مدیریت دانش به منظور افزایش مزیت رقابتی (نمونه پژوهش: شرکت‌های

دانش‌بنیان استان یزد). فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۳(۱۰)، ۱۷۵-۱۴۷.

<https://doi.org/10.47176/smok.2020.1211>

محبیان، امیرعباس، اسماعیل‌پور، منصور، بیات، بهروز، محمدزاده علمداری، مهرداد، و اسفندیاری مقدم، علیرضا. (۱۴۰۴). ارائه طرح پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از فناوری

بلاک‌چین (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی). فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی،

۱۲(۴۴)، ۶۸-۳۵. <https://doi.org/10.22054/jks.2024.79806.1654>

مزارعی، نسترن، و ثابت، عباس. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی با مزیت رقابتی بر اساس نقش میانجی تسهیم دانش. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای

پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۳۶)، ۲۳-۱۳.

<https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/422>

منوریان، عباس. (۱۳۸۵). مدیریت دانش و دانایی. کار و جامعه، ۷۴-۷۳، ۴-۳۴.

## References

Abdoli Mesinan, F., Rudsaz, H., & Seyed Naqavi, M. A. (2020). The effect of open innovation on competitive advantage with the mediating role of knowledge management. *Industrial Management Studies*, 18(59), 117-150. <https://doi.org/10.22054/jims.2018.26323.1903> [In Persian]

Adli, F. (2004). *Knowledge management: Move beyond knowledge*. The Metacognitive Knowledge Publication. [In Persian]

- Afrazeh, A. (2002). *Comprehensive information quality management in knowledge management* [Paper presentation]. International Conference of Quality Managers, Tehran, Iran. [In Persian]
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192–204. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
- Ansari, M., Rahmani Youshanlouei, H., Rahmani, K., Pasbani, M., & Asgari, M. A. (2013). Presenting a model the effects of knowledge management enablers in order to gain competitive advantages SMEs. *Business Management*, 5(1), 21–40. <https://doi.org/10.22059/ijbm.2013.35422> [In Persian]
- Boiko, V., Kwilinski, A., Misiuk, M., & Boiko, L. (2019). Competitive advantages of wholesale markets of agricultural products as a type of entrepreneurial activity: The experience of Ukraine and Poland. *Economic Annals-XXI*, 175(1-2), 68–72. <https://doi.org/10.21003/ea.v175-12>
- Chawla, A., & Saxena, S. (2012). Knowledge management enablers: A comparative study of traditional and technical universities. *International Journal of Computational Engineering & Management*, 15(2), 81–86.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
- Din, N., & Haron, S. (2012). Knowledge sharing as culture among Malaysian online social networking users. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 50, 1043–1050. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.104>
- Fallah, M. R. (2018). Identifying and explaining the antecedents of human resource empowerment with knowledge management approach. *Journal of Human Resources Management Research*, 10(1), 133–160. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1397.10.1.6.9> [In Persian]
- Farahani, H. (2009). Knowledge management and its functions in the organization. *Knowledge*, 137, 45–52. [In Persian]
- Ge, B., Yang, Y., Jiang, D., Gao, Y., Du, X., & Zhou, T. (2018). An empirical study on green innovation strategy and sustainable competitive advantages: Path and boundary. *Sustainability*, 10(10), Article 3631. <https://doi.org/10.3390/su10103631>
- Ginting, Y. M. (2020). Intellectual capital investigation in achieving sustainable competitive advantages in the creative industry: Does the mediation of knowledge management system affect? *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2), 111–126.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management: Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Joshi, K. D., & Sarker, S. (2007). Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, 43(2), 322–335. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.003>

- Khojastehpour, A., Al-Dawood, S. H., & Saemi Siddiq, H. (2011). Knowledge management process for continuous innovation. *Labor and Society Monthly*, 135, 45–95. [In Persian]
- Khorakian, A., Kadkhoda, N., & Mollazadeh Yazdani, B. (2017). A study of the role of intellectual capital on innovative behavior with emphasis on the mediating role of knowledge sharing (Case study of the Air-Sun Research Institute). *Journal of Innovation Management*, 6(1), 101–134. [In Persian]
- Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65, 136–151. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.08.042>
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320–334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Mathews, J. A. (2002). Competitive advantages of the latecomer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 467–488. <https://doi.org/10.1023/A:1020586223665>
- Mazaree, N., & Sabet, A. (2020). Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and competitive advantage based on the mediating role of knowledge sharing. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(36), 13–23. [In Persian]
- Monavarian, A. (2006). Knowledge management. *Work and Society*, 73–74, 4–34. [In Persian]
- Nielsen, A. P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59–71. <https://doi.org/10.1108/13673270610679363>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ramazanpour Nasir Mahalla, A., & Homayoun Far, M. (2020). Explaining the mediating role of innovation in relationship between knowledge management and competitive advantage of SMEs using neural network and structural equation modeling approach. *Journal of Executive Management*, 12(24), 43–69. <https://doi.org/10.22080/jem.2021.17623.3046> [In Persian]
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1085–1097. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.005>
- Sandhawaliala, B. S., & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: A structured approach. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 313–328. <https://doi.org/10.1108/13673271111119718>
- Sohrabi, B., & Darmi, H. (2018). *Knowledge management (with MBA approach)*. [Publisher information missing]. [In Persian]
- Wijaya, P. Y., & Suasih, N. N. R. (2020). The effect of knowledge management on competitive advantage and business performance: A study of silver craft SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 105–121. <https://doi.org/10.15678/eber.2020.080406>
- Wiig, K. M. (2007). Effective societal knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 141–158. [Note: The original URL for this reference could not be verified]