



Research Article

## Designing A Knowledge Management Framework For The Sustainability And Long-Term Development Of Businesses Using The Delphi Technique

Nazila Mehrabi<sup>1</sup>  Bahnaz Soleimani<sup>2</sup>  Faeze Eskandary<sup>\*3</sup> 

1. Ph.D. Candidate, Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran. Email: [nazila.mehrabi1214@gmail.com](mailto:nazila.mehrabi1214@gmail.com)

2. Msc, Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. Email: [behnazsoleymani1377@gmail.com](mailto:behnazsoleymani1377@gmail.com)

3. Assistant Professor, Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. Email: [f.eskandary@modares.ac.ir](mailto:f.eskandary@modares.ac.ir)

Received: 29 September 2025; Revised: 13 November 2025; Accepted: 17 December 2025; Published: 22 December 2025

### Abstract

**Purpose:** The primary objective of This study examines knowledge management in relation to the sustainability and long-term development of businesses, with a particular focus on women-owned enterprises, and designs a comprehensive knowledge management framework using the Delphi technique. Knowledge management is a critical driver of organizational success, enabling businesses to leverage internal and external knowledge to achieve competitive advantage, innovation, and operational efficiency. In a dynamic business environment, organizations that effectively implement knowledge management practices are better equipped to respond to market changes, technological advancements, and evolving customer demands. Businesses are increasingly significant contributors to the national economy but face unique challenges, including limited access to financial resources, insufficient market networks, and barriers to professional training and mentorship. This study aims to identify modern tools, methods, and techniques of knowledge management that enhance organizational performance, foster innovation, and strengthen sustainability. Beyond assessing the impact of knowledge management practices, this study explores how these practices influence long-term business growth and resilience. Specifically, this study evaluates how knowledge management supports sustainable development by facilitating knowledge creation, dissemination, utilization, and retention. It investigates how businesses can capture valuable knowledge from employees, particularly key personnel, and transform it into actionable strategies that improve productivity, innovation, and market competitiveness of the company. The central goal is to propose a practical and actionable framework grounded in real-world organizational conditions that supports continuous improvement and sustainable growth. This study also addresses the gaps in the literature. While many studies focus on large organizations, fewer examine SMEs, particularly women-owned enterprises, which represent a growing and important economic segment. By focusing on this group, this study provides context-specific insights to guide policymakers, business leaders, and knowledge management practitioners in implementing effective strategies. The developed framework serves as a roadmap for organizations seeking to leverage knowledge assets to achieve strategic objectives, improve business processes, and ensure long-term sustainability.

**Design/methodology/approach:** This applied qualitative study employs a descriptive-analytical approach to understand complex organizational processes. The Delphi survey technique was used to gather expert insights and develop the knowledge management framework, as it allows for iterative rounds of feedback and consensus-building among experts. In the first stage, key components, indicators, and constructs were identified through an extensive review of the academic literature, industry reports, and case studies. These were structured into a questionnaire based on a five-point Likert scale, capturing both quantitative and

qualitative expert perspectives. The statistical population included 30 experts and professors in knowledge management, business management, and entrepreneurship, selected through purposive sampling to ensure their sufficient expertise. The questionnaire covered 11 major components and 128 items, including the objectives of knowledge utilization, information technologies, human resources, knowledge sharing, knowledge development, and evaluation. External factors—individual, organizational, governmental, economic, and socio-environmental—were also incorporated to capture the multidimensional nature of knowledge management in supporting sustainability. Validity and reliability were confirmed through expert review and Cronbach's alpha. Data analysis was conducted using SPSS version 25, employing descriptive and inferential statistics to identify the trends and critical components. Multiple iterative rounds of the Delphi method ensured that the final framework reflected the most impactful knowledge management practices for female-owned businesses.

**Findings:** The findings identified key components crucial to knowledge management and sustainability of women-owned businesses. These include the objectives of knowledge utilization, application of information technology, human resource management, systematic knowledge sharing, knowledge development, and continuous evaluation. External factors, such as individual capabilities, organizational culture, governmental policies, economic conditions, and socio-environmental influences, significantly shape the effectiveness of knowledge management initiatives. Knowledge management is a central mechanism for promoting sustainability and growth, enabling the systematic capture, organization, and application of knowledge. This enhances operational efficiency, supports informed decision-making, and creates a long-term value. Among the specific objectives, improving organizational productivity (average rating 4.30), fostering innovation and creativity, transferring employee experiences, and enhancing market competitiveness (average rating 4) were prioritized. These results demonstrate that organizations view knowledge management not only as an efficiency tool but also as a strategic asset for growth and competitiveness. This study also highlights the importance of building long-term relationships with customers, preserving and developing human capital, adapting to market changes, and fostering strong leadership. The integration of knowledge management with advanced technologies, systematic documentation, and retention of key employees were identified as essential strategies for enhancing business processes and cultivating a learning culture. Knowledge sharing, facilitated through regular meetings, workshops, and collaborative platforms, supports employee engagement and skills development. Knowledge development programs, including training, mentorship, and experiential learning, equip employees to drive innovation and contribute to business growth. External enablers, such as governmental support, financial incentives, insurance programs, and social security benefits, were also identified as crucial for the effective implementation of knowledge management practices. Sales and marketing skills, combined with effective customer relationship management, are emphasized as key drivers of business sustainability. Organizations that integrate robust knowledge management with strong marketing and customer engagement strategies are better positioned to respond to market dynamics, attract and retain customers, and achieve their long-term objectives.

**Conclusion:** This study demonstrates that knowledge management plays a pivotal role in the sustainability and long-term development of female-owned businesses. It contributes to enhanced productivity, increased innovation, strengthened competitiveness, and overall improved organizational performance. Effective knowledge management requires a holistic approach that integrates human resources, technological tools, knowledge sharing, documentation, and leadership practices. Retaining key employees, developing technical and managerial skills, and fostering continuous learning are essential for effective knowledge utilization, enabling businesses to adapt, innovate and sustain growth over time. Advanced technologies such as knowledge management software, data analytics, and collaborative platforms facilitate knowledge capture, storage, dissemination, and application. External factors, including governmental policies, economic conditions, and socio-environmental considerations, play a significant role in supporting knowledge management initiatives. Providing financial support, insurance programs, and social security benefits strengthens the organizational capacity to implement knowledge management effectively. Ethical standards

and corporate social responsibility initiatives reinforce trust, credibility, and long-term sustainability. Knowledge management is not an isolated activity but an integrated organizational strategy that interacts with multiple dimensions of business operation. Aligning knowledge management practices with strategic objectives enhances productivity, encourages innovation, maintains competitive advantage, and supports sustainable growth. The proposed framework offers a practical roadmap for women entrepreneurs and business leaders to implement effective knowledge management practices, ensuring resilience, long-term success, and contributions to the national economy. Thus, knowledge management serves as a strategic asset that enables sustainable organizational development and long-term business growth in contemporary economic contexts.

**Research limitations/implications:** This study is subject to several limitations: **Sample Size and Scope:** The findings are based on a relatively small purposive sample of 25 experts, which may affect the generalizability of the results. **Methodological Constraints:** While the Delphi technique is robust, its reliance on consensus may marginalize dissenting or highly innovative viewpoints. **Contextual Specificity:** The research was conducted within a specific geographic and economic context (Iran), potentially limiting the direct applicability of the proposed framework to other environments. **Subjective Assessment:** Data collection based on expert judgment using Likert scales carries an inherent risk of subjective bias in evaluating the components. **Temporal Limitation:** The rapid evolution of knowledge management technologies and market conditions means that the findings reflect a specific point in time.

**Practical implications:** This study provides a validated framework for implementing knowledge management (KM) to achieve sustainable business practices. Managers should prioritize documenting key employees' knowledge and fostering regular knowledge-sharing sessions. Invest in information technology, particularly decision support systems, to facilitate knowledge storage and access. Focus on developing employees' technical and managerial skills based on the assessed training needs. These actions directly enhance productivity, innovation, and long-term competitive advantages.

**Originality/value:** This study confirms the pivotal role of knowledge management in ensuring the sustainability and long-term development of businesses. The purposeful application of knowledge management leads to increased productivity, process improvement, enhanced innovation, and the creation of competitive advantage. Advanced technologies, knowledge documentation, and retention of key employees were identified as critical factors for improving organizational performance. Additionally, sales and marketing skills, along with establishing sustainable customer relationships, play a significant role in long-term business growth and success. Based on these findings, managers and policymakers should strengthen the culture of knowledge management and develop the necessary infrastructure to provide a conducive environment for sustainable growth and the empowerment of entrepreneurs.

**Keywords:** Business Sustainability, Long-Term Development, Entrepreneurship, Businesses, Knowledge Management, Delphi technique.

---

**Cite this article:** Nazila Mehrabi, Bahnaz Soleimani, Faeze Eskandary. (2025). Designing a Knowledge Management Framework for the Sustainability and Long-Term Development of Businesses Using the Delphi Technique. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8 (4), 22-49. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1960>

---

© 2024 The Authors. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, published by Imam Hussein University. This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

---

## Funding

The authors declare that no financial support was received for conducting this study. This study was conducted independently by the authors of this manuscript.

## Author contributions

All authors participated equally in the study. This includes equal participation in the conception, design, analysis, and writing of the manuscript.

### **Conflicts of interest**

The authors declare no conflicts of interest regarding the publication of this article.

### **Acknowledgments**

The authors appreciate the feedback and insights provided by the editor-in-chief of the Strategic Management of Organizational Knowledge Journal and the respected reviewers, which greatly enhanced the quality of this manuscript.






مدیریت راهبردی دانش سازمانی

Journal homepage: <https://jkm.ihu.ac.ir/>

مقاله (اصیل، مروری، مطالعه موردی)

## طراحی چارچوب مدیریت دانش برای پایداری و توسعه بلندمدت کسب و کارها با استفاده از تکنیک دلفی

نازیلا محرابی<sup>۱</sup>  بهناز سلیمانی<sup>۲</sup>  فائزه اسکندری<sup>۳</sup> 

۱. کاندیدای دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

Email: [nazila.mehrabi1214@gmail.com](mailto:nazila.mehrabi1214@gmail.com)

۲. کارشناسی ارشد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

Email: [behnazsoleymani1377@gmail.com](mailto:behnazsoleymani1377@gmail.com)

۳. استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. Email: [f.eskandary@modares.ac.ir](mailto:f.eskandary@modares.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۷ مهر ۱۴۰۴؛ تاریخ بازنگری: ۲۲ آبان ۱۴۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۲۶ آذر ۱۴۰۴؛ تاریخ انتشار: ۱ دی ۱۴۰۴

### چکیده

**هدف:** در محیط پویای کسب و کار، به‌کارگیری مؤثر مدیریت دانش به سازمان‌ها در پاسخگویی به تغییرات بازار، فناوری و نیازهای مشتریان کمک شایانی می‌کند. این پژوهش با هدف شناسایی ابزارها و روش‌های نوین مدیریت دانش و بررسی نقش آن در بهبود عملکرد، تقویت نوآوری و افزایش پایداری کسب و کارها انجام شد. همچنین، این مطالعه به تحلیل چگونگی تأثیر این شیوه‌ها بر رشد و تاب‌آوری بلندمدت سازمان‌ها پرداخته است.

**روش پژوهش:** این تحقیق از نوع کاربردی و با رویکرد کیفی و روش توصیفی-تحلیلی بود. داده‌ها با استفاده از تکنیک دلفی از میان ۲۵ نفر از خبرگان مدیریت دانش گردآوری شدند. مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی اولیه شناسایی شدند و در قالب پرسشنامه‌ای شامل ۱۱ مؤلفه و ۱۲۸ سؤال با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای طراحی گردیدند. پس از تأیید شدن روایی و پایایی، پرسشنامه توسط خبرگان تکمیل گردید و داده‌ها با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ تحلیل شدند. تمامی مراحل برای شفافیت و قابلیت بازبینی مستند گردیدند.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شش حوزه اصلی شامل اهداف راهبردی (شامل بهبود بهره‌وری سازمانی به عنوان اولویت نخست، ارتقای نوآوری و تقویت توان رقابتی)، منابع انسانی (با محوریت انتقال تجارب، توانمندسازی نیروی انسانی و حفظ کارکنان متخصص)، فناوری اطلاعات (به عنوان بستری برای ذخیره‌سازی، بازیابی و انتشار دانش)، فرآیندهای سازمانی (شامل مستندسازی دانش، بهینه‌سازی فرآیندها و مدیریت ارتباط با مشتری)، عوامل محیطی (نظیر شرایط اقتصادی، حمایت‌های دولتی و چارچوب‌های قانونی) و عوامل راهبردی (مانند رهبری اثربخش، انعطاف‌پذیری و ایجاد شراکت‌های استراتژیک) قابل تبیین می‌باشد. این مؤلفه‌ها در کنار بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و استقرار روابط پایدار با مشتریان، ارکان اساسی دستیابی به پایداری و توسعه بلندمدت در کسب و کارها را تشکیل می‌دهند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان می‌دهد مدیریت دانش نقش محوری در پایداری و توسعه بلندمدت کسب و کارها دارد. بهره‌گیری از آن موجب افزایش بهره‌وری، بهبود فرآیندها، تقویت نوآوری و مزیت رقابتی می‌شود. استفاده از فناوری‌های پیشرفته، مستندسازی دانش و حفظ نیروی انسانی کلیدی از عوامل حیاتی موفقیت هستند. بر این اساس، تقویت فرهنگ مدیریت دانش و توسعه زیرساخت‌های مرتبط به مدیران و سیاست‌گذاران برای دستیابی به رشد پایدار توصیه می‌شود.

**اصالت/ارزش:** این مطالعه با ارائه چارچوبی نوآورانه مبتنی بر روش دلفی، عوامل کلیدی تلفیق مدیریت دانش و پایداری کسب و کار را در بستر ایران شناسایی و اولویت‌بندی نموده و راهنمای عملی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ارائه می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** پایداری کسب و کار، توسعه بلند مدت، کارآفرینی، کسب و کارها، مدیریت دانش، تکنیک دلفی.

## مقدمه و بیان مسئله

در عصر حاضر، مدیریت دانش به عنوان موتور محرکه توسعه پایدار شناخته می‌شود. این رویکرد نه تنها بهینه‌سازی فرآیندهای سازمانی را ممکن می‌سازد، بلکه با تقویت ظرفیت‌های انسانی، زمینه رشد بلندمدت کسب‌وکارها را فراهم می‌آورد. همچنین مدیریت دانش، به عنوان یکی از ارکان کلیدی بهبود فرآیندهای سازمانی، نقش حیاتی در توسعه پایدار ایفا می‌کند. مدیریت دانش با ارتقای ظرفیت‌های فردی و جمعی، کسب‌وکارها را در فضای اقتصادی پرتلاطم حمایت می‌کند و بقا و رشد بلندمدت آن‌ها را از طریق اندازه‌گیری دانش موجود و خلق دانش جدید ممکن می‌سازد. توسعه پایدار، که بر حفظ منابع و ایجاد ارزش اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید دارد، بدون مدیریت دانش نظام‌مند امکان‌پذیر نیست. پیوند عمیق مدیریت دانش و توسعه پایدار، بستری برای بهبود عملکرد و تحقق رشد بلندمدت کسب‌وکارها فراهم می‌کند. مدیریت دانش به معنای انتقال داوطلبانه مهارت‌ها و تجربیات کسب شده به دیگران تعریف می‌شود (Abdi, 2022).

در یک تعریف فرآیندی می‌توان گفت که مدیریت دانش عبارت از فرآیندهای مستمر «شناخت/کسب»، «ممیزی/سازماندهی»، «اشاعه/توسعه» و «کاربست/خلق» دانش برای ایجاد یا تسریع حرکت در مسیر اثربخشی سازمانی است؛ این تعریف، ۸ فرآیند به هم پیوسته و مداوم را مورد توجه قرار داده است. برای هر کدام یک نقطه هدف مشخصی در نظر گرفته شده است و به عنوان شاخص ارزیابی میزان موفقیت آن فرآیند نیز قابل تعیین است، بیان کرد (Hassanzadeh, 2021).

مدیریت دانش منجر به بهبود عملکردها می‌شود. امروزه تمامی مؤسسات خدماتی و تولیدی، نیازمند پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش و به کارگیری ابزارهای نوین جهت بهبود فرآیندها هستند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند و در عرصه رقابت باقی بمانند (Zahedi, 2025). این مفهوم به کسب‌وکارها امکان می‌دهد تا از دانش تجربی و تخصصی کارکنان خود برای بهبود فرآیندها، افزایش نوآوری، و توسعه قابلیت‌های رقابتی بهره‌مند شوند. امروزه که فرآیند تولید کالاها و ارائه خدمات به شدت به دانش وابسته شده است، دانش به عنوان یکی از دارایی‌های اصلی برای دستیابی به مزیت رقابتی مطرح می‌شود. موفقیت در کسب این مزیت رقابتی، به میزان توانمندی سازمان در استفاده کارآمد از دانش موجود، تولید دارایی‌های دانشی جدید و بهره‌گیری مؤثر از آن‌ها وابسته است (Takhtaei and Leilizadeh, 2023).

در عصر حاضر، دانش به سرمایه‌ای حیاتی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است و مدیریت دانش با سازماندهی و بهره‌برداری از تجربیات سازمانی، نوآوری، تصمیم‌گیری بهتر و افزایش بهره‌وری را ممکن می‌سازد. این فرآیند با نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی و تقویت قابلیت‌های انطباق و رشد بلندمدت، سرمایه‌گذاری در فرهنگ، فناوری و زیرساخت‌های دانش را به امری حیاتی برای بقای کسب‌وکارها بدل کرده است. در دنیای امروز، باید این حقیقت را پذیرفت که رشد اقتصادی بر مبنای نوآوری شکل می‌گیرد و ضروری است زمینه‌ای مناسب برای پرورش افرادی که دارای ایده‌های نوآورانه و کارآفرینانه هستند فراهم شود. کارآفرینی به معنای فرآیندی است که در آن نوآوری و استفاده از فرصت‌ها همراه با پذیرش ریسک‌های مالی، روانی و اجتماعی صورت می‌گیرد و در نهایت به کسب منافع اقتصادی، دستیابی به موفقیت، رضایت فردی و استقلال می‌انجامد (Tavasoli et al., 2012). از طریق این فرآیند می‌توان فرصت‌های مطلوبی ایجاد کرد که به رفع مشکلاتی نظیر بحران بیکاری، کمبود نیروی انسانی خلاق، کاهش بهره‌وری و کیفیت محصولات و خدمات، رکود اقتصادی و افزایش رقابت کمک کند (Saadi and Soleimani, 2012). کارآفرینی به عنوان یکی از ارکان اصلی رشد و توسعه در هر کشوری شناخته می‌شود. تجربیات کشورهای با نرخ بالای رشد درآمد ملی نشان می‌دهد که یکی از عوامل موفقیت این کشورها، آگاهی مدیران آنها از اهمیت و نقش کارآفرینی در فرآیند پیشرفت و توسعه ملی است (Sharifi et al., 2010).

مدیریت دانش، هنگامی که با رویکردی مبتنی بر توسعه کسب‌وکار تلفیق شود، به ابزاری کارآمد برای رشد و پویایی سازمان‌ها تبدیل می‌گردد. دانش به تنهایی ارزش محسوسی برای سازمان ندارد، بلکه زمانی اهمیت می‌یابد که در راستای بهبود عملکرد و اقدامات عملی مورد استفاده قرار گیرد. به همین دلیل، مفهوم «دانش برای عمل» جایگزین «دانش برای دانش» شده است. در این راستا، در تمام فرآیندهای مدیریت دانش از شناسایی و کسب گرفته تا سازماندهی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری باید به دنبال تقویت نوآوری و توسعه کسب‌وکار بود؛ چرا که مزیت رقابتی پایدار در دل نوآوری نهفته است، و نوآوری نیز از دل مدیریت مؤثر دانش برمی‌خیزد (Allameh et al., 2006). در این مسیر، بهره‌گیری از دانش موجود و تولید دانش جدید از سوی کارکنان متخصص، زمینه‌ساز ایجاد زیرساختی می‌شود که در آن نوآوری به یک فرآیند مداوم و یادگیرنده تبدیل گردد. هدف مدیریت دانش نیز چیزی جز ایجاد چنین بستری نیست؛ بستری که در آن، دانش ضمنی و صریح با یکدیگر تعامل یافته و با ترکیب و به‌کارگیری آن‌ها، مسیر توسعه و رشد کسب‌وکار هموار شود (Mohammadzadeh, 2001).

نوآوری مبتنی بر دانش، علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی، موجب ارتقای بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری می‌شود. مدیریت دانش با فراهم کردن محیطی مناسب برای توسعه، اشتراک و ترکیب دانش، این امکان را فراهم می‌آورد که کارکنان با هم‌افزایی دانش خود، راه‌حل‌های نو ارائه دهند و ارزش‌آفرینی کنند. از این‌رو، مدیریت دانش نه تنها منبع اصلی نوآوری به شمار می‌آید، بلکه به عنوان رکن کلیدی در موفقیت و پایداری کسب‌وکار در دنیای رقابتی امروز شناخته می‌شود (Arabion et al., 2016). کارآفرینی، امروزه با چالش‌های متعددی مواجه است که ناشی از نهادهای رسمی و غیررسمی جامعه است. بی‌ثباتی سیاسی، تغییر مکرر مقررات و نبود شفافیت حقوق مالکیت، هزینه و ریسک راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا را افزایش می‌دهد. فساد اداری و بوروکراسی پیچیده فرآیند صدور مجوزها را طولانی کرده و اعتماد سرمایه‌گذاران را کاهش می‌دهد. هنجارهای فرهنگی شکست‌گریز، ضعف کار تیمی و کمبود آموزش‌های مهارتی مانع نوآوری و رشد کسب‌وکارها می‌شود. همچنین، بی‌ثباتی اقتصاد کلان، ناکارآمدی نظام مالی و محدودیت دسترسی به سرمایه خطرپذیر، فرآیند تجاری‌سازی را کند می‌کند. پراکندگی جغرافیایی و نبود زیرساخت‌های خوشه‌ای و ساختارهای صنعتی متمرکز نیز ورود بنگاه‌های جدید را دشوار ساخته و مانع تبدیل کارآفرینی به موتور اصلی رشد اقتصادی می‌شوند (Daneshnia et al., 2021).

در کسب‌وکارها، مدیریت دانش می‌تواند نقش یک عامل راهبردی ایفا کند و با فراهم کردن دسترسی به اطلاعات حوزه‌هایی همچون بازاریابی، مدیریت مالی، نوآوری محصول و مدیریت منابع انسانی، پایداری و رشد بنگاه‌ها را تقویت کند. یکی از چالش‌های اصلی این کسب‌وکارها، دشواری در دستیابی به توسعه بلندمدت و تداوم حضور در بازار است؛ مشکلی که معمولاً از به‌کارگیری ناکافی دانش در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک ناشی می‌شود. کارآفرینان اغلب با محدودیت در دسترسی به منابع آموزشی و دانش تخصصی مواجه‌اند و همین امر توان رقابتی آنان را کاهش می‌دهد. در چنین شرایطی، مدیریت دانش با شناسایی، مستندسازی و به اشتراک‌گذاری تجارب می‌تواند قدرت تصمیم‌گیری را ارتقا دهد و مسیر دستیابی به رشد پایدار و توسعه بلند مدت را هموار سازد. مدیریت دانش به عنوان عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها، با بهبود فرآیندها، افزایش نوآوری و بهره‌وری منابع، زمینه ایجاد مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌کند. استفاده هوشمندانه از ابزارها و روش‌های مدیریت دانش، بهره‌برداری بهتر از فرصت‌های بازار، کاهش ریسک و تخصیص مؤثر منابع را ممکن می‌سازد. این مدیریت با تسهیل دسترسی به دانش و کاهش شکاف‌های اطلاعاتی، شتاب نوآوری و مشارکت اقتصادی گسترده‌تر را تقویت می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که مدیریت دانش نه تنها موفقیت کوتاه‌مدت، بلکه پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها در بازارهای رقابتی را تضمین می‌کند.

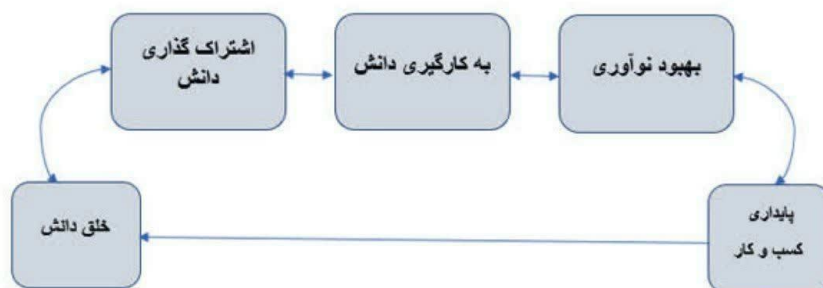
در دنیای امروز، موفقیت کسب‌وکارها به مدیریت مؤثر دانش وابسته است و نمونه‌های موفق بین‌المللی نشان‌دهنده نقش حیاتی آن در پایداری و توسعه بلندمدت هستند. برای نمونه، شرکت IBM با ایجاد زیرساخت‌های منسجم مدیریت دانش، توانسته است جریان اطلاعات درون‌سازمانی را بهبود بخشد، نوآوری‌های فناورانه را تسریع کند و مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ نماید. همچنین، شرکت‌های پیشرو دیگری مانند Siemens، Google و Toyota با بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت دانش، به خلق ارزش افزوده، حفظ بهره‌وری در بلندمدت و سازگاری سریع با تغییرات محیطی دست یافته‌اند. این نمونه‌ها نشان می‌دهند که مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یک راهبرد مؤثر، زمینه‌ساز پایداری کسب‌وکارها در محیط‌های رقابتی و متغیر باشد. با توجه به نکات گفته شده و اهمیت روزافزون دانش به عنوان منبعی راهبردی در موفقیت سازمان‌ها، این پژوهش بر آن است تا با به‌کارگیری تکنیک دلفی بررسی کند که مدیریت دانش چگونه می‌تواند به کاهش موانع موجود کمک کرده و از طریق بهره‌گیری مؤثر از دانش و اطلاعات معتبر، زمینه‌های پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها را فراهم سازد. از منظر کاربردی، یافته‌های پژوهش راهکارهای عملیاتی مشخصی برای سیاست‌گذاران و متولیان اکوسیستم کارآفرینی پیشنهاد می‌دهد تا برنامه‌های مدیریت دانش متناسب با نیازهای کسب‌وکارهای نوپا را طراحی و اجرا کنند؛ برنامه‌هایی که می‌تواند تاب‌آوری این بنگاه‌ها را در برابر نوسانات بازار افزایش دهد و مسیر رشد پایداریشان را هموار سازد. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با پر کردن خلأ موجود در ادبیات، هم‌چراچوبی نظری تازه برای ارتقای پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها فراهم می‌آورد.

## ادبیات نظری

مدیریت دانش: تعاریف و فرآیندها و نظریه‌ها

در عصر حاضر، دانش به عنوان یک منبع مهم برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی محسوب می‌شود و همچنین به عنوان یک منبع راهبردی است که اگر به طور صحیح مدیریت شود، می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند. مدیریت دانش شامل فرایندهایی است که شرایطی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا به مزیت رقابتی دست یابند، بنابراین مدیریت دانش برای دستیابی به مزیت رقابتی بسیار مؤثر است (Norouzi et al., 2021). فرآیندهای مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و شیوه‌های پویا و توسعه یافته توسط یک سازمان اطلاق می‌شود که برای پردازش و دستکاری منابع با هدف

تولید دانش ارزشمند طراحی شده‌اند (Obeso et al., 2020). مفهوم مدیریت دانش به توصیف چرخه پویای فعالیت‌های مرتبط با دانش توسط یک سازمان یا محقق برای دستیابی به اهداف راهبردی خود اشاره دارد. این فعالیت‌ها عبارتند از: به‌کارگیری، کسب و انتشار دانش موجود و جدید، که به‌کارگیری دانش توسط افراد برای بهبود و نوآوری است (Esfe et al., 2023). فرایندهای مدیریت دانش شامل مواردی چون ایجاد، انتشار و استفاده از دانش به‌منظور رسیدن به اهداف سازمانی هستند (Wahyono, 2020). فرایندهای مدیریت دانش مورد استفاده شامل کسب دانش، به‌کارگیری دانش و ادغام دانش می‌باشند.



شکل ۱. چرخه‌ی اولیه‌ی پژوهش در بررسی تاثیر مدیریت دانش بر پایداری و توسعه بلند مدت کسب و کارها

## کسب دانش

کسب دانش به معنای جمع‌آوری دانش از منابع داخلی و خارجی است و در این فرآیند احتمال از دست دادن بخشی از دانش وجود دارد، بنابراین ذخیره‌سازی آن اهمیت دارد. سازمان‌ها باید توانایی کسب و استفاده از دانش را داشته باشند تا محصولات جدید تولید کنند و روش‌های عملیاتی خود را بهبود بخشند. صنایع نوظهور به جای تمرکز بر منابع مادی، بر دانش تأکید دارند و به کشورهای در حال توسعه کمک می‌کنند تا با فناوری‌های جدید پیشرفت کنند. خلق دانش به‌عنوان یک قابلیت سازمانی، از ترکیب اطلاعات و دانش به دست می‌آید و برای رقابت اهمیت دارد. این فرآیند شامل تولید و اشتراک‌گذاری دانش است تا افراد بتوانند مشکلات خود را با تجربیات دیگران حل کنند. بنابراین، مدیریت دانش به کسب و بهره‌برداری از دانش خارجی نیاز دارد تا سازمان‌ها از آن برای تقویت و پیشرفت خود استفاده کنند (Moshayekhi et al., 2025).

## به‌کارگیری دانش

به‌کارگیری دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی، توانایی شرکت‌ها را برای رقابت و نوآوری تقویت می‌کند (Dmour-Al et al., 2022). علاوه بر این، کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های دانشی در سازمان‌ها شناخته می‌شوند، چرا که دانش اغلب در ذهن افراد قرار دارد. اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش، به‌عنوان فرآیندهای منظم، هدفشان انتقال دانش و تجربیات افراد به سایر اعضای سازمان است. بدین ترتیب، سازمان‌ها از تسهیم دانش برای کسب منافع و پیشرفت خود بهره می‌برند (Aghababaei, 2024). این فرآیند انتقال دانش به کارکنان این امکان را می‌دهد که اطلاعات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. برای این منظور، سازمان‌ها به کانال‌های ارتباطی نیاز دارند تا بتوانند دانش را در درون سازمان توزیع کنند، و به‌کارگیری دانش به معنای استفاده از آن برای حل مسائل است (Babaei et al., 2022). به‌طور کلی، مدیریت دانش یک رویکرد سازمانی است که به جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، گسترش، استفاده و یا حذف دانش پرداخته و در نهایت به ایجاد ارزش و دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کند (Battisti et al., 2022).

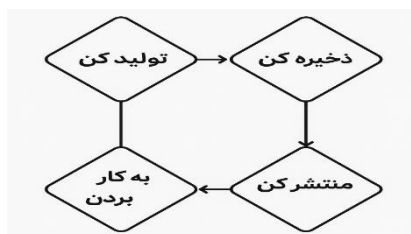
## ادغام دانش

مدیریت دانش به جمع‌آوری، جذب و بهره‌برداری از دانش در روابط یک شرکت با سهام‌دارانش پرداخته و به این شرکت امکان می‌دهد تا قابلیت‌های نوآوری خود را بهبود بخشد (Ramos-González et al., 2023). بنابراین، می‌توان اکتساب دانش و ایجاد دانش را در فرآیندهای تولید دانش دسته‌بندی کرد، و هدف نهایی این فرآیندها دستیابی به یک دانش جدید است. همچنین، دانش جدید به معنای نوآوری یا اختراع جدید نیست، بلکه فقط برای شرکت‌ها ممکن است جدید باشد (Obeso et al., 2020).

## مدل هیسیک

این مدل از چهار چارچوب زیر تشکیل شده است:

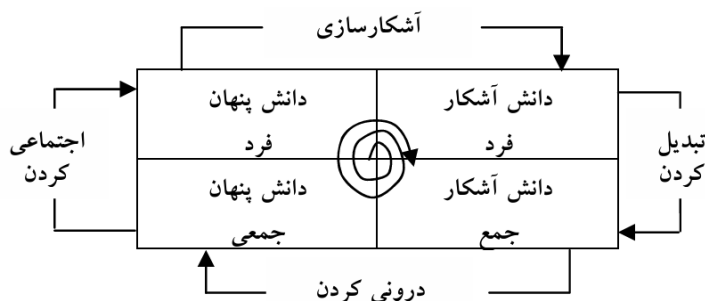
- تولید کن: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برقرار کردن بازمی‌گردد. این قابلیت توسعه، تسهیل ارتباط تجربه‌محور، ایجاد و ساختن ارتباط‌های دانش‌محور و ارتباط با دیگر حوزه‌های متقاطع است. برخورداری از این موضوعات از اهمیت کلیدی برخوردار است.
- ذخیره کن: عنصر دوم در این مدل، مدیریت دانش از طریق ذخیره آن است. قابلیت ذخیره‌سازی دانش یافته‌شده، دسترسی سریع به اطلاعات، امکان جستجوی سریع اطلاعات و فراهم آوردن بستر اشتراک‌گذاری اطلاعات برای دیگر کارکنان از آثار دانش موجود می‌باشد. این سامانه باید به‌گونه‌ای طراحی شود که استفاده هم‌هنگ و آسان از دانش را ممکن سازد.
- منتشر کن: افرادی که به‌عنوان همکاران در این فرآیند مشارکت دارند، توسعه یک روح جمعی را دنبال می‌کنند. در این راستا، بر اساس پیوستگی حساس، اهداف مشترک را دنبال کرده و به فعالیت‌هایی وابسته به یکدیگر می‌پردازند.
- به کار ببر: این چارچوب از دیدگاه مدل سیگ هی، نقطه آغازین محسوب می‌شود. این عنصر، فرآیند مرکزی مدیریت دانش است که در آن دانش جدید کاربرد عینی یافته و مسیرهای جدیدی را تکمیل می‌کند (Ahmadi & Salehi, 2010).



شکل ۲. مدل هیسیک

## مدل نوناکا و تاکوچی

تحقیقات محققان مدیریت ژاپنی "نوناکا" و "تاکوچی" تأثیر بسیار زیادی بر مباحث مدیریت دانش داشته است. آن‌ها برای تبیین مفاهیم «دانش نهان» و «دانش آشکار» یک چارچوب نظری طراحی کرده‌اند که نوعی طبقه‌بندی زمانی از یادگیری سازمانی را ارائه می‌دهد. در این تقسیم‌بندی با تمرکز بر هم‌گرایی بین این دو نوع دانش، مدلی پایه‌ای را ارائه داده‌اند که به نام خودشان یعنی مدل نوناکا معروف شده است. این مدل بر دو نوع دانش "آشکار" و "نهان" تمرکز دارد و همچنین چگونگی ایجاد، تبدیل و انتقال این دانش‌ها به یکدیگر را در تمامی سطوح (فردی، گروهی و سازمانی) مورد توجه قرار می‌دهد. در این مدل پویا، نحوه استفاده از دانش و چگونگی حرکت و تبدیل این دو نوع دانش در مدیریت دانش به‌صورت فرآیندی مارپیچی (حلزونی شکل) توصیف می‌شود.



شکل ۳. مدل مارپیچی نوناکا و تاکوچی (Nonaka & Takeuchi, 1998)

## اجتماعی‌سازی<sup>۱</sup>

تبدیل دانش نهان به دانش نهان جدید از طریق تعاملات مستقیم، مشاهده، تجربه مشترک و تقلید. در این مرحله، افراد دانش نهانی که در ذهن یا مهارت‌های عملی خود دارند را به دیگران منتقل می‌کنند، بدون آن‌که آن‌ها را به صورت رسمی یا مستند بیان کنند. این فرآیند معمولاً در محیط‌های غیررسمی مانند جلسات تیمی، آموزش حین کار یا هم‌نشینی‌های غیررسمی رخ می‌دهد.

## برونی‌سازی<sup>۲</sup>

تبدیل دانش نهان به دانش آشکار از طریق فرایند بیان، مفهوم‌سازی و مستندسازی. در این مرحله، افراد تلاش می‌کنند تجربیات و دانسته‌های ضمنی خود را به صورت گفتاری، نوشتاری یا نموداری درآورند تا بتوان آن‌ها را با دیگران به اشتراک گذاشت. این مرحله یکی از حیاتی‌ترین مراحل در فرآیند خلق دانش است زیرا امکان انتشار و استفاده گسترده از دانش فراهم می‌شود.

## ترکیب<sup>۳</sup>

تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار جدید از طریق تلفیق، بازآرایی، دسته‌بندی و ترکیب دانش‌های موجود. این مرحله معمولاً در سطح سازمانی اتفاق می‌افتد و از ابزارهایی مانند پایگاه‌های دانش، گزارش‌ها، اسناد، فناوری اطلاعات و ارتباطات برای سازمان‌دهی و ایجاد دانش جدید استفاده می‌شود.

## درونی‌سازی<sup>۴</sup>

تبدیل دانش آشکار به دانش نهان از طریق یادگیری عملی، تجربه و کاربرد مستقیم. در این مرحله، افراد با به‌کارگیری دانش مستندشده و رسمی، آن را به بخشی از قابلیت‌ها، درک و مهارت‌های خود تبدیل می‌کنند. یادگیری از طریق انجام کار، آموزش عملی، و تمرین، از ابزارهای اصلی در این مرحله هستند.

## پایداری

پایداری، تعادلی پویا میان ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است که به نفع نسل حاضر و آینده عمل می‌کند. دستیابی به توسعه پایدار مستلزم تغییر در شیوه‌های تولید ارزش، نگرش به کسب‌وکار و روش‌های اجرای آن است (Pironi et al., 2019). پایداری به عنوان یک استراتژی کلیدی، این امکان را برای شرکت‌ها فراهم می‌سازد تا نیازهای کنونی خود را تأمین کنند، بی‌آن‌که توانایی‌شان در پاسخ‌گویی به نیازهای آینده به مخاطره افتد (Sivarajah et al., 2019).

## کسب و کار

کسب و کار به عنوان یک سیستم پیچیده از اجزاء مختلف شناخته می‌شود. کارآفرینان و صاحبان کسب و کار برای حفظ حیات و هدایت آن به سمت رشد و توسعه، باید ابتدا اجزای مختلف آن را شناسایی کنند، سپس آن‌ها را به عنوان یک کل درک نمایند و در نهایت نحوه عملکرد در هر بخش را هم به صورت مجزا و هم به عنوان یک سیستم یکپارچه بیاموزند. هدایت یک کسب و کار تنها با شناخت و تسلط بر این اجزا امکان‌پذیر است. از جهات مختلف، می‌توان هدایت کسب و کار را با هدایت یک خودرو مقایسه کرد.

در واژه‌نامه آکسفورد، کسب و کار به معنای خرید و فروش و تجارت تعریف شده است. کسب و کار به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که برای کسب پول انجام می‌شود و شامل تجارتی است که از آن درآمد حاصل می‌شود. به زبان ساده، کسب و کار به معنای یک حالت از مشغولیت است که به طور کلی شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آن‌ها به منظور کسب سود را در بر می‌گیرد. بر اساس نظر ارویک و هانت، کسب و کار به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که در آن خدمات یا کالاهایی تولید، توزیع و عرضه می‌شوند که دیگر افراد جامعه به آن‌ها نیاز دارند و مایل به خرید آن‌ها هستند و توان پرداخت بهای آن‌ها را دارند. پترسن و پلومن نیز بر این باورند که هر تبدالی که در آن خرید و فروش صورت گیرد، کسب و کار نیست؛ بلکه کسب و کار به تبادل‌های تکراری و تجدید شونده خرید و فروش اشاره دارد (Kazemi et al., 2023).

<sup>1</sup> Socialization

<sup>2</sup> Externalization

<sup>3</sup> Combination

<sup>4</sup> Internalization

## پایداری کسب و کار

پایداری به‌عنوان یک راهبرد کلیدی شناخته می‌شود که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی، توان تأمین نیازهای نسل‌های آینده را نیز حفظ کنند. اگرچه بسیاری از پژوهشگران تمرکز اصلی خود را بر جنبه‌های زیست‌محیطی پایداری می‌گذارند، اما توافق کلی بر این است که پایداری شامل سه بعد اساسی است که در ادبیات علمی با عنوان «چارچوب سه‌گانه» شناخته می‌شود. این نظریه که نخستین بار توسط Ellington (1998) مطرح شد، سه محور اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را در بر می‌گیرد. بعد اقتصادی بر توانمندی کسب‌وکار در سودآوری تأکید دارد؛ بعد اجتماعی، به میزان تعهد سازمان در رعایت اصول عدالت اجتماعی می‌پردازد؛ و بعد زیست‌محیطی، شامل اقداماتی است که شرکت‌ها برای حفظ منابع طبیعی و کاهش اثرات منفی محیطی انجام می‌دهند. در صورتی می‌توان یک کسب‌وکار را پایدار دانست که این سه بعد را به‌طور همزمان و متوازن در نظر گیرد و با برآوردن نیازهای ذی‌نفعان مختلف در حوزه‌های مختلف، به اهداف پایداری دست یابد (Sivarajah et al., 2019).

## ارتباط مدیریت دانش و پایداری

مدیریت دانش به‌عنوان یکی از حوزه‌های مهم در مطالعات سازمانی، نقش کلیدی در دستیابی به پایداری سازمانی ایفا می‌کند. مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان‌ها دانش موجود خود را شناسایی، ایجاد، ذخیره، به اشتراک می‌گذارند و از آن برای بهبود عملکرد و ارتقای نوآوری بهره می‌گیرند (Sagasan & Abbas, 2019). از طریق به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش و تجربیات، سازمان‌ها قادر خواهند بود راهکارهای نوآورانه‌ای برای کاهش آثار زیست‌محیطی، ارتقای شرایط اجتماعی و افزایش بهره‌وری اقتصادی طراحی کنند. مدیریت دانش به‌عنوان یک دارایی استراتژیک و ارزشمند برای سازمان‌ها شناخته می‌شود که نقش مهمی در دستیابی به مزیت رقابتی ایفا می‌کند (Faria & Rosati, 2019). سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از منابع دانشی موجود در فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها، دستورالعمل‌ها و سرمایه انسانی خود، به‌طور چشمگیری بهره‌وری، کارایی و رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند.

اگرچه مدیریت دانش به‌طور گسترده در فضای کسب‌وکار مورد استفاده قرار گرفته، اما استفاده از آن با رویکرد پایداری سازمانی، می‌تواند نتایج بسیار مؤثرتری به همراه داشته باشد (Bratiano & Bolisani, 2017). در ادبیات مدیریت، بر نقش کلیدی مدیریت دانش در بهینه‌سازی رویکردهای مرتبط با پایداری تأکید شده است. این رویکرد می‌تواند ابزاری راهبردی برای مدیریت پیچیدگی‌های موجود در مباحث پایداری باشد. با بلوغ رویکردهای مدیریت دانش در سازمان، می‌توان شایستگی‌های لازم برای تبدیل شدن به یک سازمان نوآور را شناسایی کرده و اقدامات مناسبی را در راستای تحقق اهداف پایداری توسعه داد (Liu et al., 2018). مدیریت دانش در حوزه پایداری به‌عنوان الگویی نوین برای توسعه تلقی می‌شود که هدف آن افزایش انطباق با الزامات و دستورالعمل‌های پایداری اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی است. با توجه به افزایش تقاضای سازمان‌ها و شرکت‌ها برای رعایت اصول پایداری، هرگونه نوآوری پایدار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا می‌تواند تغییرات مثبتی در جامعه ایجاد کرده و ذی‌نفعان متعددی با انتظارات گوناگون را درگیر کند. با رشد انتظارات اجتماعی در خصوص اتخاذ رویکردهای نوآورانه برای مقابله با چالش‌های پیچیده مرتبط با پایداری، نیاز به مطالعات و پژوهش‌های بیشتر در این زمینه به‌شدت احساس می‌شود (Faria & Rosati, 2019). از آنجا که پایداری مفهومی چندبعدی و پیچیده است، ضروری است که مدیریت دانش به شکلی صحیح و هدفمند برنامه‌ریزی و اجرا شود تا بتواند به ارتقای واقعی پایداری در ابعاد مختلف کمک کند.

## پیشینه پژوهش

برای گردآوری پیشینه پژوهش، از ترکیبی از کلیدواژه‌های مرتبط مانند «مدیریت دانش»، «کسب‌وکار»، «کارآفرینی» و «مدیریت دانش و عملکرد سازمانی» استفاده شده است. جستجوی منابع علمی از طریق پایگاه‌های معتبری چون Google Scholar، Emerald، ResearchGate، Civolica، SID، Magiran، Ensani.ir، و Civolica انجام شد. در این جستجو تلاش شد تا پژوهش‌های مرتبط با تأثیر مدیریت دانش بر پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها شناسایی و تحلیل شوند. در جدول زیر پیشینه‌های مربوطه مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

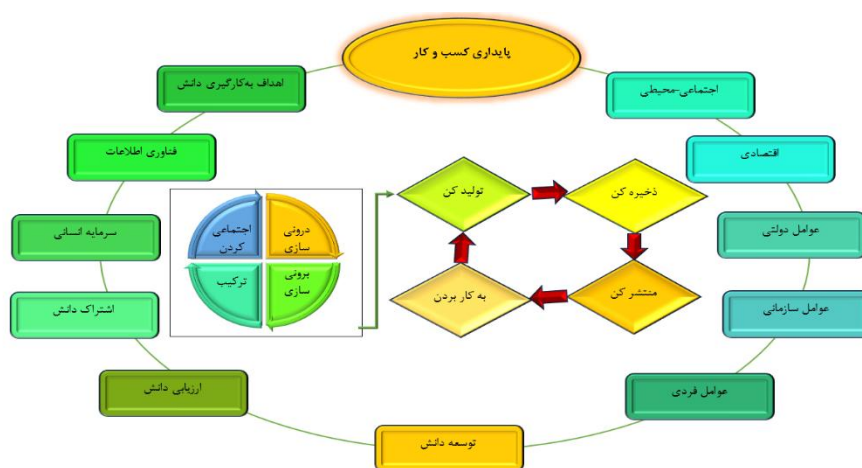
ردیف	نویسنده/ نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۱	Safri et al., 2014	بررسی رابطه میان مدیریت دانش، کارآفرینی و عملکرد در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر دارند و این فرآیند بر عملکرد سازمانی و کارآفرینی سازمانی تأثیر می‌گذارد.
۲	Amiri, 2018	بررسی رابطه بین مدیریت دانش و کارآفرینی استراتژیک مبتنی بر میانجیگری نوآوری سازمانی (مطالعه موردی، سازمان آموزش و پرورش فارس)	خلق دانش و به کارگیری دانش بیشترین همبستگی را با پیش‌بینی نوآوری سازمانی دارند و تسهیم دانش و به کارگیری دانش بیشترین همبستگی را با پیش‌بینی کارآفرینی استراتژیک سازمانی دارند.
۳	Agh Ghaleh & Soleimanpour Emran, 2020	بررسی رابطه بین مدیریت دانش و کارآفرینی با بهره‌وری و نوآوری سازمانی	بین مدیریت دانش و کارآفرینی با بهره‌وری و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و ارتقاء مدیریت دانش و کارآفرینی می‌تواند بهره‌وری و نوآوری سازمانی را افزایش دهد.
۴	Rafi'i et al., 2020	بررسی زمینه‌های توسعه کارآفرینی از دیدگاه زنان کارآفرین استان گیلان	زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی مانند سطح تحصیلات، مشاوره با سایر کارآفرینان، و حمایت خانواده بر توسعه کارآفرینی تأثیر دارند.
۵	Sadeghi, 2022	بررسی تاثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی در کسب‌وکارهای الکترونیکی	افزایش سطح مدیریت دانش منجر به تحول در مسئولیت‌پذیری کارکنان و بروز خلاقیت و خودمدیریتی می‌شود که برای ارتقاء بهره‌وری سازمانی ضروری است.
۶	Samadi et al., 2023	ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت (مورد مطالعه: شرکت مواد غذایی صباح)	شش دسته از عوامل اصلی شامل عوامل زمینه‌ای، شرایط علی، پدیده محوری، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شده‌اند. «سقف شیشه‌ای» مهم‌ترین عامل مداخله‌گر در توسعه شایستگی‌های مدیریتی زنان است.
۷	Fathabadi et al., 2024	بررسی مدیریت دانش در سازمان دانش‌بنیان و تاثیر آن بر ارتقای کارآفرینی سازمانی نیروهای مصلح	مؤلفه‌های تسهیم و به کارگیری دانش نقش کلیدی در تقویت کارآفرینی سازمانی دارند و تمرکز بر گردآوری دانش بدون توجه به تسهیم و کاربرد آن نمی‌تواند به بهبود کارآفرینی سازمانی منجر شود.
۸	Rofiaty, 2019	الگوی ارتباطی کارآفرینی و مدیریت دانش به سمت نوآوری، اجرای استراتژی و بهبود عملکرد مدارس شبانه‌روزی اسلامی	جهت‌گیری کارآفرینی و مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود نوآوری، اجرای استراتژی و عملکرد سازمانی مدارس شبانه‌روزی اسلامی دارد.
۹	Lapley, 2019	زنان کارآفرین پیشرفت از کمیت به کیفیت برای دستیابی به رفاه از طریق پایداری کسب و کار	پایداری کسب‌وکار مهم‌ترین عامل مؤثر بر رفاه زنان کارآفرین است و ارزیابی نوآورانه باید به جای رویکردهای کمی موفقیت کارآفرینی، بر رفاه و پایداری کسب‌وکار تمرکز کند.
۱۰	Setini et al., 2020	گذر کارآفرینی زنان: شروع از سرمایه اجتماعی با نوآوری باز تا به اشتراک گذاری دانش و عملکرد نوآورانه	سرمایه اجتماعی تأثیر مثبتی بر عملکرد تجاری زنان کارآفرین دارد و می‌تواند اطلاعات را فیلتر کرده و برای ایجاد نوآوری‌های مختلف در بازار استفاده شود.
۱۱	Paolani et al., 2020	مدیریت دانش، سرمایه فکری و کارآفرینی: مروری بر ادبیات ساختار یافته	سرمایه فکری، کارآفرینی و مدیریت دانش به طور جداگانه مورد توجه قرار گرفته‌اند و باید مدل‌های جدیدی برای ارتباط متقابل آنها طراحی شود.
۱۲	Lampert & Diganto, 2023	نقش عملکرد کسب و کار زنان در ترویج توسعه پایدار	توانمندسازی زنان در کسب‌وکار می‌تواند تأثیرات مثبتی بر عملکرد آنها و اهداف توسعه پایدار جامعه داشته باشد.
۱۳	Chen & Yu, 2024	تأثیر قابلیت مدیریت دانش بر عملکرد شرکت: نقش میانجی نوآوری در مدل کسب‌وکار	قابلیت‌های مدیریت دانش خارجی تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارند و این تأثیر از طریق نوآوری در مدل کسب‌وکار میانجی‌گری می‌شود.

مرور منابع داخلی و خارجی نشان می‌دهد که مدیریت دانش و کارآفرینی نقش حیاتی در افزایش بهره‌وری، نوآوری و عملکرد سازمان‌ها دارند. تحقیقات داخلی و بین‌المللی تأکید دارند که مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان و توسعه مهارت‌های مدیریتی، نوآوری و کارآفرینی را ارتقا می‌دهد و سازمان‌ها را در مواجهه با تغییرات سریع بازار مقاوم می‌سازد. سرمایه اجتماعی و اشتراک دانش نیز به‌عنوان عوامل کلیدی در تقویت نوآوری و کشف فرصت‌های جدید مطرح هستند. مدیریت دانش با بهبود فرآیندهای سازمانی و خلق و به اشتراک گذاری دانش، بهره‌وری و تداوم کسب‌وکارها را افزایش می‌دهد. این رویکرد به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا منابع را بهینه به کار گرفته و فرصت‌های نوآورانه را شناسایی کنند. در محیط‌های کارآفرینی، مدیریت دانش زمینه رشد پایدار و مزیت رقابتی بلندمدت را فراهم می‌کند.

## وجه نوآوری پژوهش

این پژوهش به طراحی چارچوب مدیریت دانش برای پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها با استفاده از تکنیک دلفی پرداخته است. مدیریت دانش به عنوان یک ابزار کلیدی در بهره‌برداری از منابع اطلاعاتی، تجربیات و توانمندی‌های سازمانی می‌تواند نقشی حیاتی در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، نوآوری و کارایی داشته باشد. به ویژه در کسب‌وکارها، این فرآیند می‌تواند با ارتقای توانمندی‌های فردی و گروهی، تقویت روابط بین‌المللی و بازارهای جدید، و همچنین بهینه‌سازی عملیات، به پایداری و رشد پایدار آن‌ها کمک کند. در واقع، با استفاده مؤثر از مدیریت دانش، کسب‌وکارها قادر خواهند بود نه تنها در برابر چالش‌های موجود تاب‌آوری بیشتری نشان دهند بلکه با بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، به سمت توسعه بلندمدت حرکت کنند. این موضوع به دلیل عدم توجه کافی در پژوهش‌های پیشین، به ویژه در زمینه کسب‌وکارها، یکی از حوزه‌های نوین و کم‌پژوهش است. با توجه به خلأ موجود در این حوزه، پژوهش حاضر می‌تواند زمینه‌ساز گشودن افق‌های تازه و نوآورانه‌ای در خصوص طراحی چارچوبی از مدیریت دانش با رویکرد بهره‌گیری از تکنیک دلفی برای پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها باشد.

## مدل مفهومی



شکل ۴. مدل مفهومی پژوهش

این چارچوب مفهومی با هدف طراحی یک مدل جامع مدیریت دانش برای پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها ارائه شده است. این مدل از تلفیق دو رویکرد کلیدی مدیریت دانش، شامل مدل خلق دانش نوناکا و مدل چرخه دانش هیسینگ، بهره می‌برد. در مدل نوناکا، فرآیندهای اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی، پایه نظری خلق دانش را تشکیل می‌دهند. این فرآیندها به‌طور مستقیم با مراحل عملیاتی هیسینگ شامل تولید، ذخیره‌سازی، انتشار و به‌کارگیری دانش در تعامل هستند و چرخه کامل حیات دانش در سازمان را ترسیم می‌کنند. پیوند دوسویه میان خلق دانش و مدیریت چرخه آن، سازمان را قادر می‌سازد تا از دانش به‌صورت راهبردی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار استفاده کند. در بخش بیرونی مدل، مؤلفه‌های کلیدی پایداری کسب‌وکار شامل اهداف کاربرد دانش، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی، اشتراک دانش و ارزیابی درون‌سازمانی، همراه با عوامل فردی، سازمانی، دولتی، اقتصادی و محیطی، نقش تسهیل‌گر دارند. این عوامل زیرساخت‌های لازم برای جریان مؤثر دانش و کیفیت فرآیندهای دانشی را فراهم می‌آورند. به‌طور کلی، این مدل تلاش دارد تا با ادغام ابعاد نظری و عملیاتی مدیریت دانش و پیوند آن با الزامات پایداری، نقشه‌ای جامع برای سازمان‌ها در جهت خلق، به‌کارگیری و نگهداشت دانش در مسیر توسعه پایدار ترسیم کند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع، کاربردی و از نظر رویکرد، پژوهشی کیفی است. پژوهش از نظر روش، تحلیلی-توصیفی است و برای حل مسئله این پژوهش از پیمایش دلفی استفاده گردید. در مرحله اول مولفه‌ها و گویه‌های مربوط کشف شد. سپس این مولفه‌ها و گویه‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی و بین جامعه آماری توزیع گردید و با استفاده از آماره‌های توصیفی میانگین گرفته شد و مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور دستیابی به اهداف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مرتبط با پایداری و توسعه کسب‌وکار از روش دلفی استفاده شد. این روش به دلیل قابلیت جمع‌آوری نظر خبرگان و رسیدن به اجماع در حوزه‌های پیچیده و چندبعدی، امکان شناسایی عوامل کلیدی و رتبه‌بندی آن‌ها را با دقت بالا فراهم می‌کند. همچنین، روش دلفی به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا نظرات خبرگان را به صورت مرحله‌ای، بازخورد داده و بازنگری کند، که منجر به اولویت‌بندی معتبر و مبتنی بر اجماع در حوزه مدیریت دانش می‌شود. جامعه آماری این پژوهش، متخصصان حوزه مدیریت دانش (علم-اطلاعات و دانش‌شناسی، مدیریت بازرگانی و فناوری اطلاعات) که ۲۵ نفر از متخصصان و اساتید براساس میزان توانمندی علمی (مقالات علمی آن‌ها) در موضوع مدیریت دانش و سابقه آنها، به صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات نیز شامل پرسشنامه‌ی بسته‌ی مرحله‌ی دلفی که شامل ۱۱ مؤلفه و شامل ۱۲۸ سؤال در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت بود. برای سنجش روایی و پایایی داده‌ها، معیارهای اعتبار یا مقبولیت، اطمینان-ثبات، قابلیت تایید و قابلیت انتقال یا تناسب مورد توجه قرار گرفت. برای سنجش روایی و پایایی ابزار پژوهش، از روش‌های زیر استفاده شد:

روایی (اعتبار): برای بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه تهیه شده در اختیار چند تن از متخصصان حوزه مدیریت دانش و فناوری اطلاعات قرار گرفت و نظرات آنان در اصلاح و تأیید نهایی گویه‌ها اعمال گردید.

پایایی (قابلیت اطمینان): به منظور کمی‌سازی پایایی پرسشنامه، از روش ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ محاسبه صورت گرفت. میزان این ضریب برای کل پرسشنامه ۰/۷۸ محاسبه گردید. با توجه به اینکه این مقدار از حداقل مقدار قابل قبول ۰/۷ بالاتر است، پایایی ابزار پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد (Field, 2018).

لازم بذکر است در این پژوهش، پژوهشگر تمام مراحل را از ابتدا تا انتها به صورت دقیق برای تیم پژوهش گزارش کرده است تا امر حسابرسی برای ناظران میسر شود. از نرم‌افزار SPSS 25 جهت تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تمرکز آن بر دیدگاه‌ها و تجارب متخصصان ایرانی بوده است. در این مطالعه، تنها بسترها و شرایط داخلی مورد بررسی قرار گرفته و از تحلیل محیط‌ها و تجارب بین‌المللی صرف‌نظر شده است.

### جدول ۲. جمعیت‌شناختی جامعه آماری

مقطع تحصیلی	میانگین سابقه خدمت	درصد	تعداد افراد	جنسیت		رشته تخصصی
				زن	مرد	
دکتری تخصصی	۱۳	٪۵۲	۱۳ نفر	۶	۷	علم اطلاعات و دانش‌شناسی
دکتری تخصصی	۱۰	٪۳۲	۸ نفر	۳	۵	فناوری اطلاعات
دکتری تخصصی	۸	٪۲۸	۷ نفر	۳	۴	مدیریت بازرگانی
----	----	٪۱۰۰	۲۵ نفر			جمع کل

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از مؤلفه‌های کلیدی در پایداری کسب‌وکارها ایفا می‌کنند. این مؤلفه‌ها شامل اهداف به‌کارگیری دانش، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی، اشتراک دانش، ارزیابی و توسعه درون‌سازمانی، و همچنین عوامل فردی، سازمانی، دولتی، اقتصادی و اجتماعی-محیطی هستند. در ادامه به تشریح هر کدام از موارد ذکر شده پرداخته خواهد شد.

شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌ها، ابزارها و روش‌های مدیریت دانش که متخصصان آن‌ها را برای دستیابی به پایداری کسب‌وکار ضروری می‌دانند، که به عنوان هدف اصلی پژوهش واکاوی شده است.

### جدول ۳. شناسایی مولفه‌های اهداف به کارگیری مدیریت دانش در کسب و کار

منبع	تصمیم‌گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
مدیریت دانش در کسب و کار (اهداف)			
(Nazafati et al., 2012); (Navidi and Ghaysari, 2013); (Irvan, 2023)	پذیرش	۴/۳۰	بهبود بهره‌وری سازمانی
(Ashrafi, 2018); (Hadavi et al., 2019)	پذیرش	۳/۶۰	تسریع در فرآیند تصمیم‌گیری
(Takhtaei and Lilizadeh, 2019); (Mohammadzadeh Roshti et al., 2019); (Ashrafi, 2018)	پذیرش	۴	افزایش نوآوری و خلاقیت
(Zafarian et al., 2008); (Ghorbanizadeh and Mohammadi Moghaddam, 2012); (Rash et al., 2013)	پذیرش	۳/۵۰	بهبود کیفیت محصولات و خدمات
(Rokhshani and Ghaibi, 2015); (Lee and Mavar, 1997)	پذیرش	۳/۸۰	حفظ دانش سازمانی در برابر خروج کارکنان
(Ashrafi, 2018); (Mohammadzadeh Roshti et al., 2019); (Rokhshani and Ghaibi, 2015)	پذیرش	۳/۲۰	تسهیل دسترسی به اطلاعات و دانش
(Ashrafi, 2018); (Tavakoli et al., 1404)	پذیرش	۴	مدیریت و انتقال تجربیات کارکنان
(Zafarian et al., 2008); (Nazafati et al., 2012); (Tayibishirmard and Mezaei, 2017); (Godarzi et al., 1403)	پذیرش	۴	افزایش توان رقابتی در بازار
(Manian et al., 2014)	پذیرش	۳/۵۰	افزایش توان پیش‌بینی و واکنش به تغییرات بازار
(Hadavi et al., 2019); (Khalatbari et al., 2014)	پذیرش	۳/۶۰	تقویت روابط بین سازمان و ذینفعان خارجی
(Ghorbanizadeh and Mohammadi Moghaddam, 2012); (Ashrafi, 2018); (Nasibi and Omid, 2014)	پذیرش	۳/۸۰	بهبود کیفیت خدمات به مشتریان

با توجه به اطلاعات ارائه شده در جدول (۳)، می‌توان گفت که از میان گویه‌های استخراج‌شده، «بهبود بهره‌وری سازمانی» با میانگین ۴/۳۰، «افزایش نوآوری و خلاقیت»، «مدیریت و انتقال تجربیات کارکنان» و «افزایش توان رقابتی در بازار» با میانگین ۴ از مهم‌ترین اهداف کاربرد مدیریت دانش در کسب‌وکارها به‌شمار می‌روند.

### جدول ۴. شناسایی مولفه‌های فناوری‌های اطلاعات مدیریت دانش در کسب و کار

منبع	تصمیم‌گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
مدیریت دانش در کسب و کار (فناوری‌های اطلاعات)			
تیم پژوهش	پذیرش	۳/۵۰	استفاده از سیستم‌های مدیریت محتوای سازمانی (ECM) برای ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش
(Ashrafi, 2018)	پذیرش	۳/۹۰	استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت دانش (KMS) برای سازماندهی و مدیریت اطلاعات
تیم پژوهش	عدم پذیرش	۲/۵۰	استفاده از سامانه‌های مدیریت مستندات (DMS) برای کنترل دسترسی به اطلاعات مهم
(Mehrabi et al., 2023)	پذیرش	۴/۳۰	استفاده از سامانه‌های ذخیره‌سازی ابری برای نگهداری امن و دسترسی سریع به داده‌ها

(Faizi and Moghaddisi, 2017); (Fazllah Tabar, 2021)	پذیرش	۴/۴۰	استفاده از سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری (DSS) برای کمک به فرآیند تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش
(Mehrabi et al., 2023)	پذیرش	۳/۶۰	استفاده از هوش مصنوعی (AI) برای تحلیل داده‌ها و ایجاد بینش‌های جدید
(Mehrabi et al., 2023)	پذیرش	۳/۸۰	استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی برای اشتراک‌گذاری دانش غیررسمی بین کارکنان
(Mehrabi et al., 2023)	پذیرش	۴/۱۰	استفاده از سیستم‌های پردازش زبان طبیعی (NLP) برای استخراج دانش از متون و اسناد
(Hassani Saadat et al., 2015)	پذیرش	۳/۸۰	استفاده از ابزارهای نقشه‌برداری دانش برای تصویری‌سازی ساختارهای دانش در سازمان

نتایج جدول نشان می‌دهد که در میان گویه‌های مربوط به کاربرد فناوری‌های اطلاعاتی در مدیریت دانش، استفاده از سیستم‌های پردازش زبان طبیعی برای استخراج دانش از متون با میانگین ۴.۱۰ بالاترین اهمیت را دارد. پس از آن، سامانه‌های ذخیره‌سازی ابری با میانگین ۴.۳۰ در رتبه دوم قرار گرفته و نقش مؤثری در نگهداری و دسترسی سریع به داده‌ها دارند. در مقابل، سیستم‌های مدیریت مستندات با میانگین ۳.۴۰ کمترین امتیاز را کسب کرده و از نظر خبرگان اهمیت کمتری در فرآیند مدیریت دانش دارد.

#### جدول ۵. شناسایی مولفه‌های منابع انسانی مدیریت دانش در کسب و کار

منبع	تصمیم‌گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
مدیریت دانش در کسب و کار (منابع انسانی)			
(Mohammadzadeh Roshti et al., 2010); (Nazafati et al., 2012); (Tayibi Shirmard and Mezaei, 2017)	پذیرش	۴/۲۰	شناسایی و توسعه استعدادهای سازمانی
(Tayibi Shirmard and Mezaei, 2017); (Rashnavadi et al., 2011)	پذیرش	۴/۲۲	برگزاری برنامه‌های آموزشی تخصصی برای کارکنان
(Zafarian et al., 2008); (Manian et al., 2014)	پذیرش	۳/۵۰	تشویق کارکنان به یادگیری مهارت‌های جدید مرتبط با فناوری
(Nazafati et al., 2012)	پذیرش	۴/۱۰	ایجاد سیستم‌های تشویقی برای اشتراک‌گذاری دانش
(Mohammadzadeh Roshti et al., 2012); (Nazafati et al., 2012)	پذیرش	۴/۵۰	مستندسازی دانش کارکنان کلیدی
(Ghorbanizadeh and Mohammadi Moghadam, 2012); (Mohammadzadeh Roshti et al., 2012)	پذیرش	۴/۴۰	ارتقای توانایی‌های حل مسئله کارکنان
(Ashrafi, 2018); (Mohammadzadeh Roshti et al., 2012)	پذیرش	۴/۲۰	بهره‌گیری از تجربیات کارکنان بازنشسته
(Takhtaei and Lilizadeh, 2013)	پذیرش	۴/۲۲	توسعه مهارت‌های ارتباطی کارکنان
(Zafarian et al., 2012); (Manian et al., 2014)	پذیرش	۳/۵۰	برگزاری جلسات هم‌اندیشی و تبادل نظر
(Nazafati et al., 2012); (Mohammadzadeh Roshti et al., 2019)	پذیرش	۴/۱۰	مستندسازی دانش حاصل از پروژه‌های موفق
تیم پژوهش	پذیرش	۴/۵۰	شناسایی کارکنان کلیدی

در این پژوهش مرتبط با مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی، شناسایی و حفظ دانش کارکنان کلیدی با میانگین ۴/۵۰ بالاترین اولویت را دارد. پس از آن، مستندسازی دانش کارکنان کلیدی و پروژه‌های موفق با میانگین ۴/۴۰ در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند. در مقابل، یادگیری مهارت‌های جدید فناوری و برگزاری جلسات هم‌اندیشی با میانگین ۳/۵۰ کمترین اهمیت را از نظر خبرگان داشته‌اند.

#### جدول ۶. شناسایی مولفه‌های اشتراک‌گذاری مدیریت دانش در کسب و کار

منبع	تصمیم‌گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
مدیریت دانش در کسب و کار (اشتراک‌گذاری دانش)			
(Zafarian et al., 2008)	پذیرش	۴/۳۰	برگزاری جلسات منظم برای تبادل دانش

(Mohammadzadeh Roshti et al., 2010)	پذیرش	۳/۶۰	تدوین سیاست‌های تشویقی برای به اشتراک‌گذاری دانش
(Mehrabi et al., 2013); (Mohammadzadeh Roshti et al., 2010)	پذیرش	۴	توسعه سیستم‌های مدیریت دانش برای ذخیره و به اشتراک‌گذاری اطلاعات
(Hassani-Saadat et al., 2015)	پذیرش	۳/۵۰	استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه برای مستندسازی دانش
(Hassani-Saadat et al., 2015)	پذیرش	۳/۸۰	ترویج فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش در سازمان
(Ashrafi, 2018)	عدم پذیرش	۲/۹۰	ایجاد بانک‌های اطلاعاتی قابل دسترس برای همه کارکنان
(Zafarian et al., 2018); (Manian et al., 2014)	پذیرش	۴	تقویت فرهنگ بازخورد و تبادل نظر
تیم پژوهش	پذیرش	۴	استفاده از مدیران به عنوان مربیان دانش
(Mohammadzadeh Roshti et al., 2019); (Hassani Saadat et al., 2015)	پذیرش	۳/۵۰	ترویج کار تیمی برای انتقال دانش
(Hassani Saadat et al., 2015)	پذیرش	۳/۶۰	ایجاد پایگاه داده‌ای از سوالات متداول و به اشتراک‌گذاری آن
Research Team	پذیرش	۳/۸۰	تدوین چارچوب‌های روشن برای به اشتراک‌گذاری دانش
(Mohammadzadeh Roshti et al., 2019)	پذیرش	۳/۸۰	تشویق به مستندسازی تجربیات کاری و به اشتراک‌گذاری آن
(Nazafti et al., 2012); (Ashrafi, 2018)	پذیرش	۳/۹۰	استفاده از پایگاه‌های دانش مشترک در سطح سازمان

یافته‌های مندرج نشان می‌دهد که برگزاری جلسات منظم برای تبادل دانش و استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه برای مستندسازی دانش با میانگین‌های ۴/۳۰ و ۳/۵۰ بیشترین اهمیت را در بهبود اشتراک‌گذاری دانش در سازمان دارند، در حالی که ایجاد بانک‌های اطلاعاتی قابل دسترس برای همه کارکنان با میانگین ۲/۹۰ کمترین اولویت را کسب کرده است. بنابراین، تمرکز سازمان‌ها باید بر تقویت فرهنگ بازخورد، کار تیمی و استفاده از مدیران به عنوان مربیان دانش برای ارتقای یادگیری سازمانی و بهبود جریان اطلاعات باشد.

جدول ۷. شناسایی مولفه‌های توسعه دانش در کسب و کار

منبع	تصمیم‌گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
مدیریت دانش در کسب و کار (توسعه دانش)			
(Zafarian et al., 2008)	پذیرش	۴/۲۰	خلاقیت و نوآوری در محصولات و خدمات
(Mohammadzadeh Roshti et al., 2010)	پذیرش	۴/۲۲	ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم
(Mehrabi et al., 2013); (Mohammadzadeh Roshti et al., 2010)	پذیرش	۳/۵۰	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی
(Hassani-Saadat et al., 2015)	پذیرش	۴/۱۰	تشویق به نوآوری و خلاقیت در فرآیندها
(Hassani-Saadat et al., 2015)	پذیرش	۴/۵۰	حمایت از توسعه مهارت‌های فنی و مدیریتی
(Ashrafi, 2018)	پذیرش	۴/۴۰	ثبت و نگهداری مستندات مهم سازمان
(Zafarian et al., 2018); (Manian et al., 2014)	پذیرش	۴/۲۰	برگزاری کارگاه‌های آموزشی داخلی
تیم پژوهش	پذیرش	۴/۲۲	تقویت مهارت‌های حل مسئله و تفکر نقادانه
(Mohammadzadeh Roshti et al., 2010); (Hassani Saadat et al., 2015)	پذیرش	۳/۵۰	حمایت از توسعه شایستگی‌های فردی و گروهی
(Hassani Saadat et al., 2015)	پذیرش	۴/۱۰	تحلیل و بررسی عملکرد گذشته سازمان
تیم پژوهش	پذیرش	۴/۵۰	شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که حمایت از توسعه مهارت‌های فنی و مدیریتی با میانگین ۴/۵۰ بیشترین اهمیت را در ارتقای توانمندی کارکنان و تقویت نوآوری دارد، در حالی که تحلیل عملکرد گذشته سازمان با میانگین ۴/۱۰ کمترین اولویت را کسب کرده است. از این رو، تمرکز سازمان‌ها باید بر توسعه مهارت‌ها و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر برای افزایش خلاقیت و بهره‌وری باشد.

جدول ۸. شناسایی مولفه‌های ارزیابی دانش در کسب و کار

منبع	تصمیم گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
مدیریت دانش در کسب و کار (ارزیابی دانش)			
(Ashrafi, 2018)	پذیرش	۳/۵۰	کیفیت اطلاعات موجود در سیستم‌های مدیریت دانش
تیم پژوهش	پذیرش	۳/۹۰	میزان استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش توسط کارکنان
(Ashrafi, 2018)	پذیرش	۳/۴۰	سطح آگاهی کارکنان از فرآیندهای مدیریت دانش
Research Team	پذیرش	۴/۳۰	سرعت اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان
(Ashrafi, 2018)	پذیرش	۴/۴۰	توانایی سازمان در به‌روز نگه داشتن اطلاعات و دانش
(Ashrafi, 2018)	عدم پذیرش	۲/۶۰	میزان رضایت کارکنان از فرآیندهای مدیریت دانش
(Hadavi et al., 2019)	پذیرش	۳/۸۰	تاثیر مدیریت دانش بر بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی
(Nazafati et al., 2012); (Tayibi Shirmard and Mezaei, 2017)	پذیرش	۴/۱۰	میزان بهبود فرآیندهای کاری با استفاده از دانش موجود
تیم پژوهش	پذیرش	۳/۸۰	اثربخشی برنامه‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش
(Nazafati et al., 2012); (Mehrabi et al., 2013)	پذیرش	۴	تاثیر مدیریت دانش بر کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد
(Zafarian et al., 2008)	پذیرش	۳/۹۰	میزان بهبود کیفیت خدمات و محصولات با استفاده از مدیریت دانش

داده‌های مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که میزان استفاده کارکنان از سیستم‌های مدیریت دانش با میانگین ۳.۹۰ بالاترین اولویت را دارد و نشان‌دهنده باور آنان به نقش این سیستم‌ها در تسهیل کار است. در مقابل، نقش مدیریت دانش در کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد با میانگین ۴ کمترین اهمیت را یافته است. بنابراین، افزایش آگاهی کارکنان، بهبود کیفیت اطلاعات و به‌روزرسانی داده‌ها برای ارتقای اثربخشی این سیستم‌ها ضروری است.

#### جدول ۹. شناسایی مولفه‌های عوامل فردی در پایداری و توسعه کسب و کار

منبع	تصمیم گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
پایداری و توسعه کسب و کار (عوامل فردی)			
(Parsapour et al., 2017); (Damadi, 2018); (Khatmi-Firoozabadi et al., 2018); (Omrani, 2019); (Falah, 2018)	پذیرش	۴/۲۰	خلاقیات و نوآوری
(Attaran et al., 2018); (Kalabi, 2019); (Akbari-Arbatan, 2019); (Taleghani et al., 2019)	پذیرش	۴/۱۰	مهارت‌های رهبری و مدیریت
(Kalabi, 2019); (Narmashiri and Jalilian, 2020); (Karubi and Khadem, 2020); (Falah, 2018)	پذیرش	۴/۲۰	مهارت‌ها و کانال‌های ارتباطی مؤثر
(Kalabi, 2019); (Narmashiri and Jalilian, 2020); (Akbari-Arbatan, 2019); (Attaran et al., 2019)	پذیرش	۴/۲۰	انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات
(Taleghani et al., 2019); (Omrani, 2019); (Damadi, 2018)	پذیرش	۴/۱۰	اعتماد به نفس فردی
(Ataran et al., 2019); (Akbari-Arbatan, 2010); (Narmashiri and Jalilian, 2010)	پذیرش	۴/۲۰	مسئولیت‌پذیری فردی
(Damadi, 2010); (Kargar-Shorki et al., 2010); (Akbari-Arbatan, 2010)	پذیرش	۴/۲۰	مهارت‌های تفکر نقادانه و استراتژیک
(Ataran et al., 2010); (Damadi, 2010); (Hosseini et al., 2010); (Kiyastfard, 2010)	پذیرش	۴/۳۰	اعتمادسازی در روابط کاری
(Akbari-Arbatan, 2010); (Sheibani-Asl et al., 2010); (Kiyastfard, 2010); (Narmashiri and Jalilian, 2010); (Omrani, 2010); (Falah, 2010)	پذیرش	۴/۴۰	مهارت‌های فروش و بازاریابی

(Hosseini et al., 2010); (Akbari Arbatan, 2010)	پذیرش	۴	توانایی بهره‌گیری از بازخوردها
(Khatmi-Firoozabadi et al., 2018)	پذیرش	۴/۳۰	توانایی سازماندهی و مدیریت پروژه‌ها
(Narmashiri and Jalilian, 2019)	پذیرش	۴/۲۰	توانایی شناسایی فرصت‌های بازار
(Omrani, 2019); (Attaran et al., 2019); (Khatmi-Firoozabadi et al., 2018)	پذیرش	۴/۳۰	توانایی دسترسی و انطباق با فناوری‌های جدید

اطلاعات مندرج نشان می‌دهد که مهارت‌های فروش و بازاریابی با میانگین ۴/۴۰ بیشترین اهمیت را در پایداری و موفقیت کسب‌وکار دارند. پس از آن، اعتمادسازی در روابط کاری و مدیریت پروژه‌ها با میانگین ۴/۳۰ در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند. در مقابل، بهره‌گیری از بازخوردها با میانگین ۴ کمترین توجه را داشته است. به طور کلی، تقویت خلاقیت، تفکر نقادانه و انعطاف‌پذیری از عوامل کلیدی موفقیت بلندمدت کسب‌وکارها به شمار می‌آید.

#### جدول ۱۰. شناسایی مولفه‌های عوامل سازمانی در پایداری و توسعه کسب و کار

منبع	تصمیم‌گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
			پایداری و توسعه کسب و کار (عوامل سازمانی)
(Ataran et al., 2021); (Omrani, 2021); (Hosseini et al., 2023); (Kargar-Shoraki et al., 2023)	پذیرش	۳/۷۰	رهبری قوی و موثر
(Omrani, 2021); (Hosseini et al., 2023); (Kargar-Shoraki et al., 2021); (Sheibani-Asl et al., 2021)	پذیرش	۴	تدوین استراتژی‌های بلندمدت
(Karubi and Khadem, 2023); (Omrani, 2021); (Sheibani-Asl et al., 2021); (Hosseini et al., 2023)	پذیرش	۴	نوآوری و توسعه در محصولات و خدمات
(Kalabi, 2020); (Hosseini et al., 2023); (Karubi and Khadem, 2023); (Karubi and Khadem, 2022); (Kiasfard, 2022)	پذیرش	۳/۸۰	انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات بازار
(Omrani, 2021); (Akbar-Arbatan, 2020); (Ataran et al., 2021)	پذیرش	۴/۱۰	ساختار سازمانی کارآمد
(Narmashiri and Jalilian, 2023); (Ataran et al., 2021); (Falah, 2018)	پذیرش	۴/۱۰	تمایل به ریسک‌پذیری
(Akbari-Arbatan, 2020); (Ataran et al., 2021)	پذیرش	۳/۹۰	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) موثر
(Kalabi, 2020); (Akbari-Arbatan, 2020); (Kialabi, 2020)	پذیرش	۴	همکاری درون‌سازمانی قوی و داشتن روحیه فداکاری، همکاری و همبستگی کارکنان
(Damadi, 2018); (Akbari-Arbatan, 2020); (Kalabi, 2020)	پذیرش	۴/۱۰	تعامل موثر با سهامداران و ذینفعان
(Kalabi, 2020)	پذیرش	۳/۷۰	داشتن هنر مذاکره قوی و توانایی متقاعد کردن ذینفعان
(Hosseini et al., 2023); (Kialabi, 2022)	پذیرش	۳/۷۰	پایبندی به قوانین و مقررات
(Omrani, 2021); (Hosseini et al., 2023);	پذیرش	۴/۳۰	سیستم‌های تشویقی برای افزایش بهره‌وری
(Karubi and Khadem, 2023)	پذیرش	۴/۱۰	آگاهی و توسعه برند سازمان
(Akbari-Arbatan, 2020); (Hosseini et al., 2023)	پذیرش	۴/۲۰	ارتباط موثر با بازارهای داخلی و بین‌المللی
(Ataran et al., 2021); (Damadi, 2018); (Akbari-Arbatan, 2020); (Kalabi, 2020)	پذیرش	۴	ایجاد شبکه‌های همکاری با سایر کسب و کارها

(Karubi and Khadem, 2023); (Ataran et al., 2021)	پذیرش	۴/۵۰	استفاده از دانش و نیروی تخصصی
(Damadi, 2018)	پذیرش	۳/۹۰	حفظ و توسعه سرمایه انسانی
(Omrani, 2021); (Ataran et al., 2021)	پذیرش	۴/۲۰	استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش و اطلاعات سازمانی
(Kalabi, 2020)	پذیرش	۴/۳۰	حل تعارضات درون شرکتی
(Kalabi, 2020); (Ataran et al., 2021)	پذیرش	۴/۱۰	تقویت روحیه تیمی و همکاری بین کارکنان

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در پایداری و توسعه کسب‌وکار، مدیریت ارتباط با مشتری و توسعه سرمایه انسانی با میانگین ۳/۹۰ بالاترین اولویت را دارند. پس از آن، انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات بازار ۳/۸۰ و رهبری قوی و مهارت مذاکره ۳/۷۰ از اهمیت بالایی برخوردارند.

#### جدول ۱۱. شناسایی مولفه‌های عوامل دولتی در پایداری و توسعه کسب و کار

منبع	تصمیم گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
پایداری و توسعه کسب و کار (عوامل دولتی)			
(Parsapour et al., 2017); (Attaran et al., 2018); (Damadi, 2018)	پذیرش	۴/۳۰	ارائه تسهیلات مالی به کسب‌وکارهای نوپا
(Kiyastfard, 2018); (Sheibani-Asl et al., 2018); (Akbari-Arbatan, 2019)	پذیرش	۳/۶۰	تدوین سیاست‌های حمایت از سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
(Parsapour et al., 2018); (Khatmi-Firozabadi et al., 2018); (Hosseini et al., 2018)	پذیرش	۴	کاهش بروکراسی و تسهیل فرآیندهای اداری
(Sheibani-Asl et al., 2018); (Kalaby, 2018); (Akbari-Arbatan, 2018); (Attaran et al., 2018)	پذیرش	۳/۵۰	حمایت از تحقیق و توسعه در صنایع مختلف
(Akbari-Arbatan, 2018); (Parsapour et al., 2018)	پذیرش	۳/۸۰	کاهش مالیات برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط
(Akbari-Arbatan, 2018); (Damadi, 2018)	عدم پذیرش	۲/۹۰	ارائه تسهیلات برای صدور مجوزها و پروانه‌های کسب
(Ataran et al., 2019)	پذیرش	۴	ایجاد قوانین حمایت از حقوق مالکیت فکری
(Hosseini et al., 2020); (Kiyastfard, 2019)	پذیرش	۴	تدوین قوانین شفاف و پایدار برای کسب‌وکارها
(Akbari-Arbatan, 2010); (Khatmi-Firoozabadi et al., 2018); (Damadi, 2018)	پذیرش	۳	حمایت از صنایع بومی و محلی
(Parsapour et al., 2017); (Omrani, 2018)	پذیرش	۳/۵۰	حمایت از کارآفرینان جوان و زنان کارآفرین
(Akbari-Arbatan, 2018); (Hosseini et al., 2018)	پذیرش	۳/۶۰	حمایت از همکاری‌های بین‌المللی برای توسعه کسب‌وکارها
(Hosseini et al., 2018)	پذیرش	۳/۸۰	تنظیم بازار ارز و حمایت از پایداری پول ملی
(Hosseini et al., 2018); (Damadi, 2018); (Taleghani et al., 2018)	پذیرش	۴/۳۰	ارائه برنامه‌های بیمه‌ای ویژه برای کسب‌وکارها

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در پایداری و توسعه کسب‌وکار، عوامل دولتی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. ارائه تسهیلات مالی به کسب‌وکارهای نوپا و برنامه‌های بیمه‌ای ویژه با میانگین ۴/۳۰ بالاترین اولویت را دارند، در حالی که کاهش بروکراسی و حمایت از حقوق مالکیت فکری با میانگین ۴ از دیگر اولویت‌های مهم هستند. همچنین، حمایت از تحقیق و توسعه، کارآفرینان جوان، کاهش مالیات و تنظیم بازار ارز از عوامل مؤثر در بهبود فضای کسب‌وکار محسوب می‌شوند. در مقابل، حمایت از صنایع بومی با میانگین ۳ کمترین توجه را دریافت کرده و نیازمند تقویت است.

#### جدول ۱۲. شناسایی مولفه‌های عوامل اقتصادی در پایداری و توسعه کسب و کار

منبع	تصمیم گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
پایداری و توسعه کسب و کار (عوامل اقتصادی)			

(Akbari Arbatan, 2010)	پذیرش	۳/۸۰	ثبات اقتصادی کشور
(Damadi, 2018); (Omrani, 2011); (Kiyastfard, 2011); (Akbari Arbatan, 2011)	پذیرش	۳/۹۰	دسترسی به منابع مالی مناسب
(Damadi, 2011); (Parsapour et al., 2017); (Attaran et al., 2011); (Taleghani et al., 2011)	پذیرش	۳/۸۰	تسهیلات مالی و بانکی مناسب
(Kalabi, 2011); (Attaran et al., 2011); (Omrani, 2011)	پذیرش	۳/۹۰	کاهش هزینه‌ها
(Akbari Arbatan, 2011); (Falah, 2011)	پذیرش	۴	ثبات قوانین مالیاتی
(Kalabi, 2011); (Attaran et al., 2011); (Karubi and Khadem, 2012)	پذیرش	۳/۱۰	افزایش بهره‌وری
(Kalabi, 2011); (Omrani, 2011); (Kargar Shorkhi et al., 2011); (Sheibani-Asl et al., 2021)	عدم پذیرش	۲/۱۰	ایجاد فرصت و مزیت رقابتی
(Damadi, 2018); (Kiyastfard, 2022)	پذیرش	۳/۹۰	فرصت‌های سرمایه‌گذاری داخلی و مشارکتی
(Narmashiri and Jalilian, 2023); (Ataran et al., 2021); (Damadi, 2017); (Taleghani et al., 2020)	پذیرش	۴/۲۰	دسترسی به اعتبارات و وام‌های بلندمدت
(Kalaby, 2020); (Omrani, 2021); (Akbari-Arbatan, 2020)	پذیرش	۳/۴۰	کسب سود برای ذینفعان
(Hosseini et al., 1402); (Damadi, 2017); (Taleghani et al., 2020)	پذیرش	۴/۳۰	حمایت‌های بیمه‌ای و تأمین اجتماعی
(Karrubi and Khadem, 2023)	پذیرش	۴	حمایت ذینفعان و سیاستگذاران
(Hosseini et al., 2023)	پذیرش	۳/۸۰	امنیت اقتصادی و پیش‌بینی‌پذیری محیط کسب و کار
(Omrani, 2021); (Hosseini et al., 2023)	پذیرش	۳/۹۰	سطح رقابت در بازار

یافته‌های مندرج در جدول فوق نشان می‌دهد که در پایداری و توسعه کسب‌وکار، عوامل اقتصادی نقش محوری دارند. دسترسی به اعتبارات و وام‌های بلندمدت با میانگین ۴/۲۰ بالاترین اولویت را دارد و بیانگر نیاز به منابع مالی پایدار است. پس از آن، حمایت‌های بیمه‌ای و تأمین اجتماعی ۴/۳۰، کاهش هزینه‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری ۳/۹۰ از محرک‌های اصلی رشد شناخته شدند. در مقابل، افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی با میانگین ۳/۱۰ کمترین توجه را دریافت کرده و نیازمند تقویت بیشتری هستند.

### جدول ۱۳. شناسایی مولفه‌های عوامل اجتماعی و محیطی در پایداری و توسعه کسب و کار

منبع	تصمیم‌گیری	میانگین کسب شده	گویه شاخص
			پایداری و توسعه کسب و کار (عوامل اجتماعی و محیطی)
(Falah, 2018); (Ghorbanizadeh and Mohammadi Moghadam, 2012); (Ashrafi, 2018)	پذیرش	۴/۲۰	روابط خوب با مشتریان
(Karroubi and Khadem, 2019); (Hosseini et al., 2019); (Karroubi and Khadem, 2019)	پذیرش	۴/۲۲	افزایش اعتماد به برند
(Damadi, 2018); (Ataran et al., 2020)	پذیرش	۳/۵۰	تقاضای بازار
(Narmashiri and Jalilian, 2020)	پذیرش	۴/۱۰	برگزاری رویدادهای اجتماعی و مشارکت در جامعه
(Kalabi, 2019)	پذیرش	۴/۵۰	رعایت استانداردهای اخلاقی در کسب‌وکار
(Parsapour et al., 2017); (Ataran et al., 2019); (Khatmi-Firoozabadi et al., 2018)	پذیرش	۴/۴۰	ایجاد فرصت‌های آموزش و رشد برای کارکنان
(Kalabi, 2019); (Narmashiri and Jalilian, 2020); (Karroubi and Khadem, 2020)	پذیرش	۴/۲۰	ایجاد شبکه‌های ارتباطی قوی با دیگر کسب‌وکارها
(Omrani, 2019); (Domadi, 2018)	پذیرش	۴/۲۲	ترویج کارآفرینی اجتماعی
(Domadi, 2018)	پذیرش	۳/۵۰	تمایل مشتری برای خرید کالا و خدمات
تیم پژوهش	پذیرش	۴/۱۰	تشویق به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های محلی
(Domadi, 2018)	پذیرش	۴/۵۰	قابلیت رشد یک محصول در بازار
(Domadi, 2018)	پذیرش	۴/۴۰	سازگاری خدمات یا کالا با عوامل محیطی بازار

رعایت حقوق مصرف‌کننده و کیفیت محصولات	۴/۱۰	پذیرش	تیم پژوهش
---------------------------------------	------	-------	-----------

یافته‌ها نشان می‌دهد که در پایداری و توسعه کسب‌وکار از منظر اجتماعی و محیطی، افزایش اعتماد به برند با میانگین ۴/۲۲ بالاترین اولویت را دارد و بر اهمیت اعتمادسازی و ارتباط مؤثر با مشتریان تأکید می‌کند. پس از آن، روابط مثبت با مشتریان و شبکه‌سازی با سایر کسب‌وکارها ۴/۲۰ از عوامل کلیدی توسعه شناسایی شدند. در مقابل، تقاضای بازار و تمایل مشتری به خرید با میانگین ۳/۵۰ کمترین اولویت را داشته و نیازمند توجه بیشتر هستند.

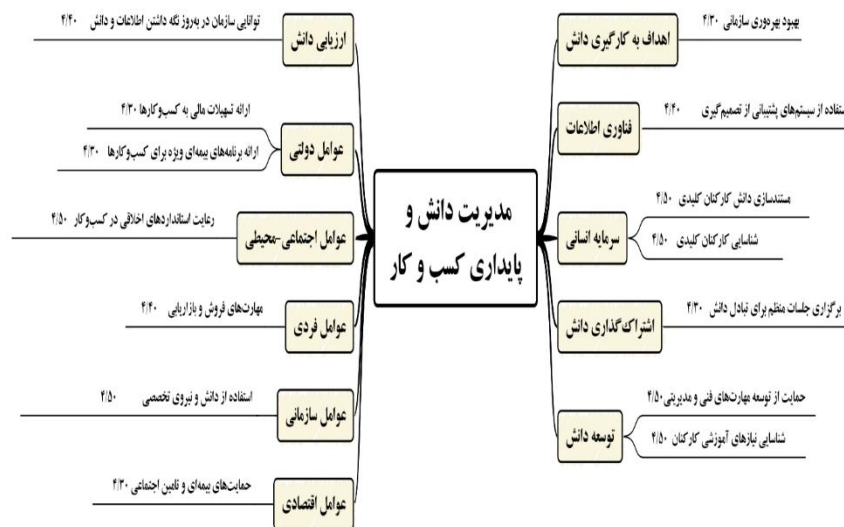
## نتیجه‌گیری

در دنیای کسب‌وکار امروزی، مدیریت دانش به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برای افزایش پایداری و توسعه بلندمدت سازمان‌ها شناخته می‌شود. اهمیت این موضوع برای کسب‌وکارهایی که با چالش‌های خاصی روبه‌رو هستند، دوچندان است. این کسب‌وکارها علاوه بر رقابت با سایر فعالان اقتصادی، با موانعی همچون کمبود منابع، محدودیت‌های مالی و گاه فقدان دانش و تخصص لازم برای مدیریت بهینه منابع مواجه‌اند. بهره‌گیری از مدیریت دانش می‌تواند با ارتقای بهره‌وری، نوآوری و تصمیم‌گیری، به توانمندسازی این کسب‌وکارها کمک کند. این فرآیند شامل شناسایی، خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش سازمانی است که موجب تقویت ارتباطات و شبکه‌سازی درون و برون‌سازمانی می‌شود. اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات میان افراد کارآفرین می‌تواند زمینه‌ساز خلق راهکارهای خلاقانه و بهینه‌سازی منابع شود. همچنین، استفاده از دانش جمعی و تجربیات مشابه باعث افزایش انطباق‌پذیری این کسب‌وکارها در مواجهه با تحولات محیطی و اقتصادی می‌گردد. در مجموع، مدیریت دانش ابزاری راهبردی برای رشد و پایداری کسب‌وکارها محسوب می‌شود.

این پژوهش به طراحی چارچوب مدیریت دانش برای پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها با استفاده از تکنیک دلفی می‌پردازد. یافته‌ها می‌تواند به کارآفرینان و سیاست‌گذاران در ارائه راهکارهای مؤثرتر کمک کند. بهره‌گیری از مدیریت دانش موجب ارتقای بهره‌وری، سودآوری و جایگاه اقتصادی-اجتماعی این کسب‌وکارها می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر طراحی چارچوب مدیریت دانش برای پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها متمرکز است و نشان می‌دهد که استفاده از مدیریت دانش در حوزه‌های مختلف به بهبود فرآیندهای کسب‌وکار و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. مطالعه حاضر نشان می‌دهد که مهم‌ترین هدف از مدیریت دانش، بهبود بهره‌وری سازمانی است و اولویت پایین به افزایش رقابت در بازار اختصاص یافته است. در حوزه فناوری اطلاعات، پردازش زبان طبیعی به‌عنوان مؤثرترین ابزار و سیستم‌های سنتی مدیریت مستندات به‌عنوان کم‌اولویت‌ترین شناسایی شدند. همچنین، در بعد منابع انسانی، شناسایی و حفظ دانش کارکنان کلیدی بالاترین اولویت را داشته و تشویق به یادگیری مهارت‌های فناورانه کمترین اولویت را نشان می‌دهد. در حوزه توانمندسازی کارکنان، حمایت از ارتقای مهارت‌های فنی و مدیریتی بالاترین چارچوب اولویت را به خود اختصاص داد و تحلیل عملکرد گذشته سازمان، کمترین اولویت را شناسایی کرد. در مرحله ارزیابی، بالاترین اولویت مربوط به میزان استفاده فعال کارکنان از سامانه‌های مدیریت دانش بود و کمترین مربوط به سود و هزینه مالی مستقیم شناسایی شد. در عوامل فردی، مهارت‌های فروش و بازاریابی بالاترین اولویت برای رشد پایدار داشته و اعتمادسازی پایین‌ترین اولویت را نشان داد. در میان عوامل سازمانی، مدیریت اثربخش ارتباط با مشتری بالاترین اولویت را در موفقیت و پایداری کسب‌وکار شناسایی کرد و مؤلفه‌هایی مانند حفظ سرمایه انسانی و رهبری انعطاف‌پذیر در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تمرکز بر حفظ دانش کلیدی، توانمندسازی منابع انسانی و بهره‌گیری از فناوری نوین، چارچوب اولویت بالایی برای پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها شناسایی شد.

یافته‌های این پژوهش با بدنه‌ی مطالعات داخلی و خارجی در چند محور کلیدی همگراست. نخست، همانند نتایج (Safari et al., 2014; Amiri, 2018; Aghghaleh & Soleimanpour Omran, 2020; Fathabadi et al., 2024) تأکید بر این است که فرآیندها و توانمندسازی‌های مدیریت دانش از خلق و تسهیم تا به‌کارگیری محرک اصلی نوآوری، کارآفرینی و بهبود عملکرد سازمانی به شمار می‌روند. پژوهش حاضر نیز نشان داد ارتقای بهره‌وری، افزایش نوآوری و انتقال تجربه مهم‌ترین انگیزه‌های استقرار مدیریت دانش‌اند و مؤلفه‌هایی نظیر تسهیم و کاربست دانش بیشترین اثر را بر توسعه کسب‌وکار دارند؛ نکته‌ای که در مطالعات بین‌المللی (Chen & Yu, 2024; Rofati, 2019) نیز انعکاس یافته است، جایی که اثر غیرمستقیم یا مستقیم مدیریت دانش از مسیر نوآوری بر عملکرد تأیید شد. افزون بر این، همسو با کارهای (Lampert & Diganto, 2023; Settini et al., 2020; Sadeghi, 2022) نتایج ما اهمیت سرمایه انسانی، مهارت‌های بازاریابی و ارتباط کارآمد با مشتری را برای پایداری کسب‌وکارهای زنان برجسته می‌کند؛ هر سه مطالعه یادشده نیز بر تقویت مهارت‌ها، دسترسی به فناوری و سرمایه اجتماعی برای موفقیت بنگاه‌ها تأکید کرده‌اند. با این حال، پژوهش جاری به وجوهی پرداخته که در برخی مطالعات کمتر مورد توجه بوده است. نخست، وجه فناوری مدیریت دانش: نقش ابزارهای پیشرفته‌ای مانند پردازش زبان طبیعی و فضای ابری در سرعت و دقت دسترسی به دانش، در پیشینه داخلی ذکر نشده بود و در پیشینه خارجی بیشتر به زیرساخت‌های تسهیم دانش یا سرمایه فکری اشاره شده است (Paolani et al., 2020) دوم، تمرکز بر مؤلفه

«حفظ و نگهداشت دانش کارکنان کلیدی» به عنوان پراهمیت‌ترین راهبرد منابع انسانی، در حالی که مطالعاتی نظیر صفری و امیری بیشتر بر شاخص‌های تسهیم یا خلق دانش تأکید داشتند. همچنین، در حالی که تحقیق حاضر «تحلیل عملکرد گذشته» و «مدیریت مستندات» را کم‌اثرترین عوامل یافت، پژوهش‌هایی نظیر آق‌قلعه یا صدیقی اساساً این مؤلفه‌ها را وارد مدل نکرده‌اند؛ و **Rufiati (2019)** موضوع اجرای استراتژی را پررنگ‌تر از ذخیره‌سازی یا مستندسازی دانش دانسته است. این تمایزها نشان می‌دهد که اگرچه چهارچوب‌های نظری پیرامون ارتباط مدیریت دانش، نوآوری و بهره‌وری همگرایی بالایی دارند. تأکید عملی مطالعات بسته به بستر سازمانی، نوع فناوری و مرحله بلوغ کسب‌وکار متفاوت است؛ شکافی که پژوهش حاضر با تمرکز بر فناوری‌های نو و پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها تا حدی پوشش می‌دهد. در نهایت، دستیابی به پایداری و توسعه بلندمدت در کسب‌وکارها مستلزم مجموعه‌ای از الزامات کلیدی است که در مرکز آن‌ها، مدیریت مؤثر دانش قرار دارد. پایداری یک کسب‌وکار تنها با تکیه بر منابع مالی یا زیرساخت‌های فیزیکی محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند توانایی یادگیری مستمر، انطباق با تغییرات محیطی، استفاده بهینه از تجربیات گذشته، و بهره‌گیری از نوآوری برای حل مسائل جدید است. این قابلیت‌ها زمانی می‌توانند به صورت نظام‌مند و کارآمد در سازمان شکل بگیرند که فرآیندهای مدیریت دانش به درستی پیاده‌سازی شده باشند. وجود یک سیستم منسجم برای شناسایی، مستندسازی، تسهیم و به‌کارگیری دانش، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که سرمایه‌های فکری خود را حفظ کرده، از تکرار اشتباهات جلوگیری کنند، و مسیر رشد را با دقت و آگاهی بیشتری دنبال کنند. در مقابل، فقدان مدیریت دانش به معنای اتلاف منابع دانشی، دوباره‌کاری‌های بی‌ثمر، وابستگی خطرناک به افراد خاص، و ناتوانی در تطبیق با تحولات بازار است. چنین شرایطی باعث می‌شود که کسب‌وکارها به جای حرکت رو به جلو، در برابر چالش‌ها آسیب‌پذیر شوند و نتوانند مزیت رقابتی پایداری ایجاد کنند. بنابراین، اگر هدف نهایی، ایجاد کسب‌وکاری تاب‌آور، نوآور، و توانمند در برابر تغییرات باشد، استقرار مدیریت دانش نه تنها یک انتخاب، بلکه یک ضرورت استراتژیک محسوب می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که پایداری کسب‌وکارها در گرو بهره‌گیری هدفمند از دانش، تقویت سرمایه انسانی، و به‌کارگیری فناوری‌های نوین برای خلق و تسهیم دانش است؛ مسیری که بدون مدیریت دانش، نه تنها دشوار، بلکه در بسیاری از موارد غیرقابل تحقق خواهد بود.



شکل ۵. چارچوب نهایی پژوهش

چارچوب ارائه‌شده مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و گویه‌های کلیدی را نشان می‌دهد که رابطه‌ی مدیریت دانش با پایداری و توسعه بلندمدت کسب‌وکارها را تبیین می‌کنند. این مؤلفه‌ها در قالب نه دسته اصلی سازمان‌دهی شده‌اند که هر کدام ابعاد متفاوتی از این رابطه را روشن می‌سازند. در بخش اهداف به‌کارگیری دانش، تمرکز بر بهبود بهره‌وری سازمانی و استفاده از دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری است. این بخش بیان می‌کند که مدیریت دانش نقش راهبردی در ارتقای عملکرد و تصمیم‌سازی ایفا می‌کند. در فناوری اطلاعات نیز کاربرد ابزارهای نوین مانند سیستم‌های اطلاعاتی و مستندسازی دیجیتال، به‌عنوان پیش‌رسان‌های اساسی در تسهیل جریان دانش معرفی شده‌اند. در همین راستا، سرمایه انسانی نیز به‌عنوان یک رکن بنیادین مطرح شده و شناسایی، حفظ و ارتقای کارکنان کلیدی به‌عنوان سرمایه‌های دانشی حیاتی، تأکید می‌شود.

از سوی دیگر، نمودار به مؤلفه‌های زمینه‌ای و بستریهای اثرگذار در پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز توجه دارد. در بخش عوامل اقتصادی، توجه به تأمین منابع مالی و بیمه‌ای برای حمایت از کسب‌وکارها حائز اهمیت است. عوامل فردی مانند توانمندی‌های فروش، بازاریابی و مهارت‌های تخصصی نیز نقش مهمی در بهره‌برداری از دانش دارند. در بعد عوامل اجتماعی-محیطی، رعایت استانداردهای اخلاقی و اصول زیست‌محیطی به‌عنوان مؤلفه‌های مکمل در پایداری کسب‌وکار مطرح می‌شود. همچنین، اشتراک‌گذاری دانش از طریق برگزاری نشست‌ها و تبادل تجربیات، همراه با توسعه دانش در قالب آموزش‌های تخصصی و حمایت از مهارت‌های فنی، از جمله مسیرهای رشد و تقویت بنیه دانشی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در نهایت، نمودار نشان می‌دهد که مدیریت دانش تنها یک ابزار فناورانه یا اطلاعاتی نیست، بلکه فرآیندی چندبعدی است که نیازمند پشتیبانی انسانی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه برای ایجاد پایداری و توسعه واقعی کسب‌وکارها است.

### پیشنهاد‌های پژوهشی

- ایجاد بستریهای مناسب برای اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان: یکی از کلیدی‌ترین مؤلفه‌های موفقیت مدیریت دانش، تسهیل اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان است. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با ایجاد پلتفرم‌ها و فضاهای تعاملی داخلی مانند شبکه‌های اجتماعی سازمانی، تالارهای گفت‌وگو، انجمن‌های تخصصی و جلسات منظم به اشتراک تجربیات و دانش کارکنان اهمیت دهند. چنین بستریهایی باعث تقویت فرهنگ یادگیری، کاهش دوباره‌کاری، ارتقای همکاری بین واحدها و افزایش توانمندی‌های تیمی می‌شوند. علاوه بر این، ایجاد جو تشویقی برای به اشتراک‌گذاری دانش، مانند تقدیر از مشارکت فعال کارکنان و ارائه انگیزه‌های غیرمالی، می‌تواند انگیزه و تعهد آنان را در بهره‌برداری از دانش سازمانی افزایش دهد.
- تمرکز بر مستندسازی تجربیات کارکنان کلیدی و پروژه‌های موفق: این مستندسازی می‌تواند شامل ثبت درس‌آموخته‌ها، شیوه‌های بهینه انجام کار، و نقاط قوت و ضعف پروژه‌ها باشد. بهره‌گیری از این داده‌ها به سازمان امکان می‌دهد دانش ضمنی کارکنان را به دانش صریح تبدیل کرده و آن را در اختیار سایر اعضای سازمان قرار دهد. مستندسازی سیستماتیک همچنین موجب کاهش وابستگی به افراد خاص، افزایش تداوم فرآیندها و حفظ سرمایه دانشی سازمان می‌شود و زمینه لازم برای آموزش نسل‌های بعدی کارکنان و بهبود فرآیندهای کسب‌وکار را فراهم می‌آورد.
- استفاده گسترده‌تر از فناوری‌های پردازش زبان طبیعی و ذخیره‌سازی ابری: فناوری‌های نوین، به ویژه پردازش زبان طبیعی و پلتفرم‌های ذخیره‌سازی ابری، نقش مهمی در تسهیل جریان دانش دارند. توصیه می‌شود سازمان‌ها از این فناوری‌ها برای جمع‌آوری، تحلیل و اشتراک‌گذاری داده‌ها و دانش بهره‌برداری کنند. پردازش زبان طبیعی می‌تواند به تحلیل اسناد، ایمیل‌ها، گزارش‌ها و گفتگوهای داخلی کمک کرده و دانش پنهان را شناسایی کند. ذخیره‌سازی ابری نیز امکان دسترسی سریع و گسترده به اطلاعات و همکاری در زمان واقعی را فراهم می‌کند. استفاده هوشمندانه از این فناوری‌ها نه تنها بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد بلکه نوآوری، تصمیم‌گیری آگاهانه و توان رقابتی سازمان را تقویت می‌کند.
- حمایت از توسعه مهارت‌های فنی و مدیریتی کارکنان: توانمندسازی کارکنان از طریق توسعه مهارت‌های فنی و مدیریتی یکی از ستون‌های اصلی پایداری کسب‌وکار است. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر، کارگاه‌های مهارت‌افزایی و دوره‌های تخصصی، مهارت‌های فنی کارکنان را ارتقا دهند و مهارت‌های مدیریتی آنان را تقویت کنند. این اقدامات علاوه بر افزایش بهره‌وری و کیفیت تصمیم‌گیری، موجب افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان شده و امکان نگهداشت استعداد‌های کلیدی در سازمان را فراهم می‌کند. توانمندسازی کارکنان همچنین زمینه را برای نوآوری سازمانی، بهبود فرآیندها و توسعه بلندمدت فراهم می‌آورد.
- تمرکز بر بهبود ارتباط با مشتریان و توسعه سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری: یکی از عوامل حیاتی موفقیت و پایداری کسب‌وکارها، ایجاد و حفظ ارتباطات پایدار با مشتریان است. توصیه می‌شود سازمان‌ها با بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و ابزارهای دیجیتال، اطلاعات مشتریان را به‌صورت متمرکز جمع‌آوری و تحلیل کنند و از آن برای بهبود خدمات، شخصی‌سازی ارتباطات و ایجاد ارزش افزوده استفاده نمایند. مدیریت اثربخش ارتباط با مشتریان موجب افزایش رضایت و وفاداری آنان، تقویت جایگاه رقابتی و رشد بلندمدت کسب‌وکار می‌شود. همچنین، ترکیب این سیستم‌ها با داده‌های مدیریت دانش، امکان ارائه راهکارهای استراتژیک و تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات دقیق را فراهم می‌آورد.

### پیشنهادات آتی برای پژوهشگران

- بررسی شاخص‌های عملکردی و غیرمالی برای ارزیابی اثربخشی مدیریت دانش در کسب‌وکارها

- مطالعه نقش مدیریت اثربخش ارتباط با مشتری و سایر عوامل سازمانی (مانند رهبری انعطاف‌پذیر و حفظ سرمایه انسانی) در پایداری کسب‌وکار
- بررسی شیوه‌های شناسایی، حفظ و توسعه دانش کارکنان کلیدی و اثر آن بر پایداری کسب‌وکار

### محدودیت‌ها

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده است، شامل «حجم نمونه»: تعمیم‌پذیری یافته‌ها به دلیل حجم نمونه محدود ۲۵ نفری متخصصان، نیازمند احتیاط است. «محدودیت روش شناختی»: تمرکز روش دلفی بر دستیابی به اجماع، ممکن است باعث کم‌رنگ شدن دیدگاه‌های مغایر شود. «محدودیت زمینه‌ای»: اجرای پژوهش در بستر خاص ایران، قابلیت تعمیم یافته‌ها به سایر محیط‌ها را محدود می‌کند. «ذهنیت ارزیابی»: استفاده از مقیاس لیکرت و قضاوت متخصصان، امکان وجود سوگیری ذهنی را به همراه دارد. «محدودیت زمانی»: پویایی حوزه مدیریت دانش، بیانگر نیاز به بازبینی دوره‌ای یافته‌ها است.

### مشارکت‌های نویسندگان

همه نویسندگان دارای سهم مساوی در فرآیند تدوین پژوهش هستند. این شامل مشارکت برابر در طراحی، تجزیه و تحلیل و نگارش این مقاله می‌شود.

### تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ گونه تضاد منافی پیرامون انتشار این مقاله وجود ندارد.

### قدردانی

از بازخورد و بینش ارائه شده توسط سردبیر مجله مدیریت راهبردی دانش سازمانی و داوران محترم که سطح کیفی مقاله را افزایش دادند، قدردانی می‌گردد.

## References

- Akbari Arbatan, K. (2020). Identification of factors influencing the sustainability of tourism businesses in Tabriz under sanctions conditions. Master's thesis, Hazrat Masoumeh University. Retrieved from Ganj Irandoc. (In Persian)
- Ashrafi, H. R. (2018). Components, elements, and success factors of knowledge management in organizations. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 2(7), 127-141. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/87> (In Persian)
- Agh Qaleh, H.; Soleimanpour Imran, M. (2020). Investigating the relationship between knowledge management and entrepreneurship with organizational productivity and innovation. *Innovation and Creativity in Human Sciences Journal*, (10), 3, 205-232. (In Persian)
- Amiri, M. (2018). Investigating the relationship between knowledge management and strategic entrepreneurship based on the mediation of organizational innovation (Case study: Education Department of Fars Province). *Innovation and Creativity in Human Sciences Journal*, (8), 2, 147-184. (In Persian)
- Abdolmohammad Mahdavi, & Yasser Seif. (2017). Application of Decision Support Systems (DSS) for Managers. Presented at the *Second International and Fourth National Conference on Management and Humanities Research*, Tehran, Iran. <http://noo.rs/BUDsm> (In Persian)
- Abdi, N. (2022). The role of knowledge management in entrepreneurship development. Tehran: Zolal Sabz. (In Persian)
- Attaran, M. K., Zarei Ahmadabadi, H., Nasersadrabadi, A., & Andalib Erdkani, D. (2021). A sustainable innovation model for small and medium-sized businesses in the food industry sector. *Innovation Management*, 10(3), 1-58. SID. <https://sid.ir/paper/1039479/fa> (In Persian)

- Arabzadeh, V., & Mohammadi-Moghadam, Y. (2012). Knowledge management model in NAJA organization. *Research in Police Management (Police Management Studies)*, 7(3), 328-345. SID. <https://sid.ir/paper/135285/fa> (In Persian)
- [Chen, S.](#) and [Yu, D.](#) (2024), "Exploring the impact of knowledge management capability on firm performance: the mediating role of business model innovation", *Kybernetes*, Vol. 53 No. 10, pp. 3591-3620. <https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0166>
- Damadi, M. (2018). Identifying factors affecting the sustainability of businesses and their impact on the performance of micro-enterprises of Imam Khomeini Relief Committee in Mazandaran Province. *Master's Thesis*, Islamic Azad University, Behshahr Branch. Retrieved from Ganji IranDac. (In Persian)
- Falah, M. R. (2018). Identifying drivers affecting the development of micro-businesses in rural home-based jobs. *New Marketing Research*, 8(3), 119-140. doi: 10.22108/nmrj.2018.108568.1539 (In Persian)
- Feizi, K., & Moghadassi, A. (2005). Application of decision support systems in managerial decision-making. *Studies in Management Improvement and Transformation*, 12(45), 139-161. (In Persian)
- Fazlollahtabar, H. (2021). A DSS-based dynamic programming for finding optimal markets using neural networks and pricing. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 14(1), 87-106. 10.22059/ijms.2020.269091.673397
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th ed.)*. SAGE Publications
- Ghaffari, H., Khajeh Hasani, K., & Chahar Mohali, H. (2024). Investigating knowledge management in knowledge-based organizations and its impact on enhancing organizational entrepreneurship in the armed forces. *Strategic Defense Studies*, 22(96), 275-292. (In Persian)
- Hasani Saadat, H., Malekzadeh, G., & Irfaniyan Khanzadeh, H. (2015). Identifying factors influencing the implementation of knowledge management based on business strategies. *Technology Growth*, 12(45), 26-35. SID. <https://sid.ir/paper/144831/fa> (In Persian)
- Hosseini, S. R., Masoumi, M., & Ghomanjani, F. (2023). Identifying factors influencing the sustainable development of businesses based on resistance economy with a meta-analysis approach. *Defense Economy and Sustainable Development Quarterly*, 8(30), 41-72. <https://doi.org/20.1001.1.25382454.1402.8.30.2.7> (In Persian)
- Hadi, S. A., Bakhtiari, H., & Torabi, S. A. (2021). Identifying the key success factors of business continuity management in the petrochemical industry: A factor analysis approach. *Crisis Management*, 10(2), 117-130. 20.1001.1.23453915.1400.10.2.9.1 (In Persian)
- Khatami Firouzabadi, S. M. A., Asgari Mehr, M., & Morteza Haji, F. (2018). Solutions for developing electronic businesses within the framework of facilitating and enhancing the business environment. *Economic Research Journal*, 18(68), 253-290. <https://doi.org/10.22054/joer.2018.8693> (In Persian)
- Kargar Shurki, M., Vareth, S. H., & Ghafari, A. (2022). Digital sustainability competencies of business leaders for the implementation of the fourth industrial revolution. *Iranian Management Sciences Association Journal*, 17(67), 103-133. [https://journal.iams.ir/article\\_386.html](https://journal.iams.ir/article_386.html) (In Persian)
- Karubi, M., & Khadem, F. (2024). Identifying the factors influencing social media marketing in the sustainable development of tourism businesses. *Knowledge Discovery and Intelligent Processing*, 3(10), 8-21. doi: 10.30508/kdip.2024.424616.1077
- Kalabi, A. M. (2020). Modeling the factors influencing the sustainability of business models. *Public Management Research*, 13(47), 111-134. SID. <https://sid.ir/paper/369895/fa> (In Persian)
- Kiaastfard, M. (2022). Identifying and prioritizing the factors affecting the sustainability of small and medium businesses (Case study: Women-headed households businesses supported by Imam Khomeini Relief Foundation in Khuzestan Province). *Master's Thesis*, Shahid Chamran University of Ahvaz. Retrieved from Ganji. (In Persian)
- Lambert, E., & Deyganto, K. O. (2023). The Role of Women's Business Performance in Promoting Sustainable Development. *Qeios*.

- Lepeley, M. T. (2019). Women entrepreneurs: Advancing from quantity to quality to attain wellbeing through business sustainability. In *The Wellbeing of Women in Entrepreneurship* (pp. 23-39). Routledge.
- Momeni Shiraz, M., & Mirzaei, N. (2017). The relationship between creativity components and the implementation of knowledge management (Case study: Employees of Social Security Organization). *Public Policy in Management (Public Management Mission)*, 8(25), 85-92. SID. <https://sid.ir/paper/199069/fa> (In Persian)
- Mahoushi, A. (2017). The role of women in the development of entrepreneurship. *National Conference on the Role of Women in Entrepreneurship and Sustainable Development*. (In Persian)
- Maniyan, A., Mousikhani, M., Hassan Zadeh, A., & Jami Pour, M. (2014). Designing a knowledge management maturity model aligned with business strategies: Using the meta-synthesis method. *Information Technology Management*, 6(2), 307-332. SID. <https://sid.ir/paper/503499/fa> (In Persian)
- Mehrabi, N., Kharashadi Zadeh, S., & Karimian, R. (2024). Identifying artificial intelligence components in implementing knowledge management. *Information Management Sciences and Technologies*, 9(3), 351-390. doi: 10.22091/stim.2023.8924.1906 (In Persian)
- Mohammadzadeh Roushti, Z., Giasi, M., & Tahmasbi Limouni, S. (2020). Explaining the components of knowledge management in startups in the field of information science and knowledge studies. *Library and Information Science*, 23(3), 91-118. doi: 10.30481/lis.2020.219212.1678 (In Persian)
- Narmashiri, F., & Jalilian, S. (2024). Identifying the driving forces influencing the development of rural women's home-based businesses (Case study: Islamabad Gharb County). *Rural and Development*, 26(3), 243-265. doi: 10.30490/rvt.2023.360872.1504 (In Persian)
- Moshaei, R; Pifeh, A; Ahmadzadeh, H. (2025). The Impact of Knowledge Management on Business Performance with Emphasis on the Role of Accounting Information Quality (Case Study: Financial Institutions Listed in Tehran Stock Exchange). *Strategic Organizational Knowledge Management*, 8(1), 53-77. (In Persian).
- Nazafati, N., Radfar, R., & Varej, F. (2012). Knowledge management strategy in business. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 3(10), 113-127. 20.1001.1.22286853.1391.3.10.6.7 (In Persian)
- Omrani, S. (2021). Investigating the impact of sustainability on goals and communications, sustainability rewards, and related proposals for integrating sustainability in business activities with the mediating role of sustainability in the development of business models. *Master's Thesis*, Payame Noor University, Damavand Branch. Retrieved from Ganji. (In Persian)
- Parsapour, B., Brati, M., & Rasoolzadeh, M. (2017). Factors affecting the sustainability of small and entrepreneurial firms: A study of industrial firms in Mashhad. *Entrepreneurship Development Quarterly*, 10(1), 41-60. <https://doi.org/10.22059/jed.2017.62288> (In Persian)
- Paoloni, M., Coluccia, D., Fontana, S., & Solimene, S. (2020). Knowledge management, intellectual capital and entrepreneurship: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1797-1818.
- Rofiaty, R. (2019). The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*, 14(3), 662-685.
- Rakhshani, J., & Gheibi, B. (2015). A review of the concept of knowledge management in organizations. *International Conference on Management and Economics in the 21st Century*. SID. <https://sid.ir/paper/855074/fa> (In Persian)
- Roshnavadi, Y., Sadeghvaziri, F., & Nasrpanah, R. (2021). Improving organizational performance through knowledge management capabilities, strategic flexibility, and strategic agility: The mediating role of business model innovation. *Quarterly Journal of Innovation Management in Defense Organizations*, 4(11), 79-106. [https://www.qjimd.o.ir/article\\_130759.html](https://www.qjimd.o.ir/article_130759.html) (In Persian)

- Rafiei, S., Fathi, S., & Shiri, T. (2020). Investigating the areas of entrepreneurial development from the perspective of female entrepreneurs in Gilan province. *Iranian Social Development Studies*, 12(2), 117-129. (In Persian)
- Saadi, H., & Soleimani, A. (2012). The entrepreneurial capacity of students at the Faculty of Agriculture, Bu-Ali Sina University, Hamedan. *Iranian Journal of Extension and Agricultural Education Sciences*, 8(2), 105-117. (In Persian)
- Sheibani Asl, N., Dalili, A., & Mousavi, Z. (2021). Sustainable development in business. *International Conference on Management and Humanities Research in Iran*. SID. <https://sid.ir/paper/901962/fa> (In Persian)
- Sharifi, O., Asadi, A., Rezaei, R., & Adeli, M. (2010). Female academic entrepreneurship. *Journal of Women's Studies*, 1(1), 73-106. (In Persian)
- Safari, A., Shouraj, F., & Salehzadeh, R. (2014). Examining the relationship between knowledge management, entrepreneurship, and performance in the cultural heritage, handicrafts, and tourism organization. *Tourism Management Studies Journal*, 28, 95-114. (In Persian)
- Samadi, M., Mohammadi, M., Rezaei Far, H., & Hakimpour, H. (2023). Proposing a model for managerial competencies of women in industry (Case study: Sabah Food Company). *Quarterly Journal of Value Creation in Business Management*, 4(2), 458-482. (In Persian)
- Sadeghi, A. (2022). The impact of knowledge management on entrepreneurship in electronic businesses. *Fourth National Conference on Knowledge Management and Electronic Businesses with a Focus on Resistance Economy*, Mashhad. <https://civilica.com/doc/1489747> (In Persian)
- Setini, M., Yasa, N. N. K., Supartha, I. W. G., Giantari, I. G. A. K., & Rajiani, I. (2020). The passway of women entrepreneurship: Starting from social capital with open innovation, through to knowledge sharing and innovative performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 25.
- Takhtai, N., & Leilizada, N. (2023). Examining the role of knowledge management on business performance. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(25), 319-325. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2000> (In Persian)
- Tosali, F., Chermchian Langroudi, M., & Ahmadi Poor, A. (2012). Investigating factors influencing the enhancement of entrepreneurship spirit among members of agricultural production cooperatives in Amol. *Cooperation and Agriculture Journal*, 21(11), 22-40. (In Persian)
- Talaghani, M., Hassan Zadeh, A., & Forouzanfar, E. (2020). Identifying and prioritizing factors affecting the sustainability of businesses created by entrepreneurs in the Omid Entrepreneurship Fund in Gilan Province, with an emphasis on the role of insurance. *Advertising and Sales Management (Approaches in Business Management)*, 1(4), 68-85. SID. <https://sid.ir/paper/405406/fa> (In Persian)
- Zafrayan, R., Esmailzadeh, M., & Shahi, N. (2008). Proposing a model for implementing knowledge management in small and medium-sized enterprises: A case study of Iran Zemn Oil Company. *Entrepreneurship Development*, 1(2), 75-102. SID. <https://sid.ir/paper/131210/fa> (In Persian)
- Zahedi, A., E. (2025). Integrating Knowledge Management and Artificial Intelligence to Improve Human Resource Performance (Case Study: Executive Agencies of Markazi Province). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8(3), 36-61. doi: 10.47176/smok.2025.1913 (In Persian)

