

## مقاله پژوهشی

## نقش فرایندهای مدیریت دانش نوین در راهبرد مزیت رقابتی پایدار

(مورد مطالعه، کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان اصفهان)

احسان نامدار جویمی<sup>۱\*</sup>، سید علیقلی روشن<sup>۲</sup>، نور محمد یعقوبی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۱۰/۰۷)

تاریخ ارسال: (۱۳۹۷/۰۹/۱۶)

**The Role of Modern Knowledge Management Processes in the Strategy of Sustainable Competitive Advantage (Case Study: Sports Media Staff of Isfahan Province)****Ehsan Namdar Joyami<sup>1\*</sup>, Seyed Aligholi Rowshan<sup>2</sup>, Noor Mohammad Yaghoubi<sup>3</sup>**

1. Ph. D. Student in Human Resources, Department of Public Administration, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran.

3. Professor, Department of Public Administration, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran.

Received: (2018/12/07)

Accepted: (2018/12/28)

**Abstract**

The purpose of this research is to investigate the role of modern knowledge management processes in the strategy of sustainable competitive advantage among sports media staffs in Isfahan province. To investigate this, a major hypothesis and six partial hypotheses have been developed. The main hypothesis deals with the role of modern knowledge management processes in sustaining competitive advantage; and partial assumptions about the role of the dimensions of modern knowledge management processes (knowledge identification - the goals of cognitive science-knowledge production- Knowledge storage - Knowledge sharing - Knowledge use) in a sustainable competitive advantage. All assumptions were confirmed and their rates for the main hypothesis and sub-hypotheses are 0.34 and 0.38, 0.41, 0.41, 0.38, 0.33, 0.40 respectively. The present study is a descriptive-survey based on the purpose of data collection. The statistical population of this research is the sports media staff in Isfahan province with a population of 580 people. The sampling method is simple random. The sample size is 231 according to Morgan's table. By increasing one unit in knowledge management processes, the sustained competitive advantage will increase 0.34 units. If the organization needs to be knowledgeable and appropriate to the needs of the community and industry, identify the knowledge needed and target it, and adapt to that appropriate strategy and produce the required knowledge, then this knowledge will be stored in the enterprise memory and be exposed to those who need that knowledge and practice, and this can be the leading media organization that has a competitive edge in offering competition with other media organizations in the country. Each organization, according to its location in the local sector, should focus on other areas of science on its indigenous and regional knowledge. Knowledge and effective use of it and quick acquisition and use of new knowledge are the only sources of sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Modern Knowledge Management Process, Sustainable Competitive Advantage, Leading Organization, Sports Media Staff

**چکیده**

هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش فرایندهای مدیریت دانش نوین در راهبرد مزیت رقابتی پایدار در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان اصفهان است. برای بررسی این مهم یک فرضیه اصلی و شش فرضیه جزئی شکل گرفته است که فرضیه اصلی به بررسی نقش فرایندهای مدیریت دانش نوین در مزیت رقابتی پایدار می‌پردازد؛ و فرضیات جزئی به نقش ابعاد فرایندهای مدیریت دانش نوین (شناسایی دانش - اهداف دانش شناختی - تولید دانش - ذخیره‌سازی دانش - اشتراک دانش - کاربرد دانش) در مزیت رقابتی پایدار می‌پردازد. تمامی فرضیات تأیید شدند و میزان آن‌ها برای فرضیه اصلی و فرضیات فرعی به ترتیب برابر با ۰.۳۴، ۰.۳۸، ۰.۴۱، ۰.۴۱، ۰.۳۸، ۰.۳۳ و ۰.۴۰ است. پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان اصفهان که حجم جامعه ۵۸۰ نفر است. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان برابر با ۲۳۱ نفر است. با افزایش یک واحدی در فرایندهای مدیریت دانش، مزیت رقابتی پایدار به میزان ۰.۳۴ واحد افزایش می‌یابد. اگر در سازمان نیاز به دانش احساس شود و متناسب با نیازهای جامعه و صنعت، دانش مورد نیاز شناسایی شود و در این زمینه هدف‌گیری شود و متناسب با آن استراتژی مناسب اتخاذ شود و دانش مورد نیاز تولید شود، سپس این دانش در حافظه سازمانی ذخیره شود و در معرض نیازمندان به آن دانش قرار گیرد و در نظر و عمل به کار بسته شود، این گونه می‌توان سازمان رسانه‌ای پیشرو داشت که در عرضه رقابت با سایر سازمان رسانه‌ای کشور دارای مزیت رقابتی باشد. هر سازمان متناسب با قرارگیری خود در بخش بومی باید بر روی سایر قسمت‌های علمی، بر روی دانش بومی و منطقه‌ای خود تمرکز داشته باشد. دانش و استفاده مؤثر از آن و کسب سریع و استفاده از دانش جدید، تنها منبع منافع رقابتی پایدار است.

**واژه‌های کلیدی:** فرایند مدیریت دانش نوین، مزیت رقابتی پایدار،

سازمان پیشرو، کارکنان رسانه‌های ورزشی

\*Corresponding Author: Ehsan Namdar Joyam

E-mail: davood joyame@gmail.com

\* نویسنده مسئول: احسان نامدار جویمی

پست الکترونیک: davood.joyame@gmail.com

## مقدمه

دانش به‌عنوان یک منبع استراتژیک در نظر گرفته شده و به همین ترتیب باید مدیریت شود تا عملکرد رقابتی سازمان را ارتقا دهد؛ بنابراین انتظار می‌رود که برای موفقیت شرکت‌ها، آن‌ها بایستی از دارایی‌های دانش خود بهره ببرند (بولیسانی و براتیرو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

سازمان‌های رسانه‌ای مانند سازمان‌های دیگر در تلاش برای زنده ماندن و رشد در بازار هستند و در حال تلاش برای توسعه منابع استراتژیک خود برای اطمینان از دستیابی به اهدافشان هستند. با این حال، سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی به‌طور فزاینده‌ای با چالش‌های جدید روبرو هستند، از جمله چالش‌های مالی و غیرمالی، رقابت‌های محلی و بین‌المللی و فشارهای مختلف و متنوع مورد نیاز بازار کار. از این رو دائماً باید خود را به‌روز نگه‌دارند تا دارای مزیت رقابتی باشند و تمایل مخاطبان و کارکنان رسانه‌های ورزشی در سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی به سمت آن‌ها باشد و تعامل بیشتری با بخش صنعت و بازار داشته باشند.

در دنیای در حال تغییر امروز، سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی تحت تأثیر برخی تغییرات بنیادی در جنبه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی قرار دارند. آن‌ها رقابت شدیدی میان خود و میان خود و ن با سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی را آغاز کرده‌اند (تاکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی در دستیابی به اهداف خود و همچنین دستیابی به مزایای رقابتی پایدار با چالش‌های پیچیده مواجه هستند. علاوه بر این، امروزه مسئله دشوار می‌شوند، زیرا تغییرات در محیط داخلی و خارجی سریع شده است و علاوه بر این، سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی باید با منابع محدود در مقایسه با همتایان دیگر خود کار کنند (ارویت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). مشکلی که در این مطالعه مورد توجه قرار گرفته است شامل دو نوع مشکل نظری و عملی است. مشکل آن است که توجه کافی و قبلی مربوط به نحوه تبدیل منابع یا مهارت‌ها به توانایی واقعی، صلاحیت و توانایی اصلی در یک سطح تاکتیکی از یک دیدگاه استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی نیست. به همین دلیل است که اگر چنین تغییری وجود نداشته باشد،

ظهور رقابت پایدار وجود ندارد (حافظ، زانگ و ملاک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

مشکلات نظری و عملی در سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی در ارتباط با ویژگی‌های مزیت رقابتی پایدار مشخص نیست. یکی از چالش‌هایی که سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی با آن مواجه هستند نیاز به تعیین روش‌های ایجاد مزیت رقابتی و قابل‌دسترس است. بر اساس مشکل دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی شروع به بهره‌برداری از منابع سازمانی برای برآورده ساختن نیازهای استراتژیک خود برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار کردند، یکی از مهم‌ترین این منابع سازمانی، نیروی انسانی در هر سازمان است و مهم‌ترین این نیروی انسانی در سازمان‌ها و رسانه‌های ورزشی هستند.

امروزه سازمان‌ها متوجه شده‌اند که دانش و استفاده مؤثر از آن و کسب سریع و استفاده از دانش جدید، تنها منبع منافع رقابتی پایدار است (اسچیموا، کارلوسی و لرو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). در اقتصاد جهانی قرن بیست و یکم، افزایش ارزش اقتصادی سازمان‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، کار پیچیده، چالش‌برانگیز و مبتنی بر دانش (هلوی، ارنسون و مک کارسی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵) خواهد بود. دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۷</sup> یکی از بهترین نظریه‌های مدیریت استراتژیک پذیرفته شده و تبدیل منابع و قابلیت‌ها به‌عنوان یک منبع ضروری و غیرقابل‌اجتناب برای به دست آوردن مزایای رقابتی پایدار بوده و در نتیجه آن سطح بالاتری از عملکرد شرکت ایجاد می‌شود (باتیستی، دیکینس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷؛ براگنزا، بروکس، نپلسکی و مور<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷؛ فریرا و فماندس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷).

بدین ترتیب مزیت رقابتی پایدار<sup>۱۱</sup> به احتمال زیاد منابع و قابلیت‌های استراتژیک خود را به‌عنوان یک منبع استراتژیک برای سازمان به همراه دارد (الشافی و تروت<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴). برای درک منابع SCA (مزیت رقابتی پایدار)، بارنی (۱۹۹۱)، بارنی و آریکان (۲۰۰۱) و بارنی و کلارک (۲۰۰۷)، ساختار نظری دیدگاه مبتنی بر منابع را برای شرکت‌ها را ارائه

4 Hafeez, Zhang & Malak

5 Schiuma, Carlucci & Lerro

6 Halawi, Aronson & McCarthy

7 RBV

8 Battisti & Deakins

9 Braganza, Brooks, Nepelski & Moro

10 Ferreira & Fernandes

11 SCA

12 El Shafeey & Trott

1 Bolisani & Bratianu

2 Taka

3 Arouet

ویژگی ساختار VRIO را ایجاد می‌کند (پتراف و بارمی، ۲۰۰۳).

نظریه اصلی مزایای رقابتی با محاسبه میزان موفقیت و تعداد دستاوردها در مقایسه با رقبای سازمان مرتبط است. میزان موفقیت را می‌توان با روش‌های مختلف تعریف کرد و توانایی ایجاد ارزش اقتصادی یکی از اصلی‌ترین آن‌هاست. ارزش اقتصادی مربوط به تفاوت‌های مربوط به مزایایی است که خریدار درک می‌کند و هزینه‌های سازمان را برای ایجاد کالاها یا خدمات خود برای خریدار به وجود می‌آورد (اوتنق و اسماعیل، ۲۰۰۸). موفقیت استراتژیک زمانی است که یک سازمان در انجام وظایف مختلف مؤثرتر از رقبای خود و یا وظایف مشابه در یک حالت منحصربه‌فرد است (پورتر، ۱۹۹۶). در حال حاضر، سازمان‌ها باید برای به دست آوردن موفقیت مزیت رقابتی پایدار برافزایش عملکرد سازمان (رادون، جگاک، هاسلیندا و الیمین، ۲۰۰۹) تمرکز کنند.

بقای سازمان به موفقیت بستگی دارد و نیازمند اطلاعات سریع و دقیق است. یک منبع مزایای رقابتی که توسط جوامع تجاری امروز مدنظر است، مدیریت دانش نوین است (هولسپیل و سینگ، ۲۰۰۱). مدیریت دانش (KM) می‌تواند برای رقابت مورد استفاده قرار گیرد. این نوع مدیریت شامل دانش فعلی سازمان، چگونگی استفاده از این سازمان است و سازمان می‌تواند دانش جدید را یاد بگیرد (پروساک، ۱۹۹۶). استوارت (۱۹۹۷) نشان داد که KM یک سلاح استراتژیک مدرن است که یکی از منابع ارزشمند و قدرتمند سازمان است. برخی معتقدند که اگر سازمان بتواند به‌طور مؤثر مدیریت دانش نوین را مدیریت کند، احتمالاً در عرصه رقابت باقی خواهند ماند (هیملر، ۱۹۹۶). در بسیاری از مطالعات تجربی ثابت شده است که از KM برای دستیابی به رقابت (هولسپیل و سینگ، ۲۰۰۱) استفاده می‌شود. مشخص شده است که منبع اصلی مزیت رقابتی اطلاعات است. این یک بیانیه است که KM موفقیت‌آمیز می‌تواند یک سازمان را در برابر رقابت‌های خود برتری دهد (پورتر و میلار، ۱۹۸۵).

اقتصاد در حال ظهور نیازمند سازمان‌های مبتنی بر دانش است تا از KM به‌عنوان منبع اصلی رقابت استفاده کنند، اما توانایی KMP (فرایند مدیریت دانش) ساختار پویایی این سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد، عناصر اصلی ایجاد رقابت است (هولسپیل و سینگ، ۲۰۰۱).

داده‌اند. این ساختار نظری شامل چهار عنصر اصلی برای دستیابی به کسی مزیت رقابتی پایدار است (الشافی و تروت، ۲۰۱۴). اولین عنصر اصلی دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت باید با این دو فرض شروع شود: منابع شرکت می‌توانند غیرموج و ناهمگن باشند، درحالی‌که فرض بر این است که بخشی از این منابع برای تکثیر هزینه‌های گران‌بها یا عرضه کافی آن‌ها وجود دارد (بامی، ۲۰۰۷) دومین عنصر اصلی دیدگاه مبتنی بر منابع این است که یک شرکت با منابع غیرمستقیم و ملموس که توسط آن‌ها مدیریت می‌شود، به آن اجازه داده می‌شود تا راهکارهای ایجادشده برای افزایش اثربخشی شرکت را مورد استفاده قرار دهد (بامی و کلارک، ۲۰۰۷). دارایی‌هایی که ملموس هستند بیشتر به‌عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته نمی‌شوند. در جوامع مدرن کسب‌وکار، مهم‌تر است که در سرمایه فکری سرمایه‌گذاری کنیم (هلوی و همکاران، ۲۰۰۵). سومین عنصر اصلی دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) این است که چگونه سازمان‌ها ادعا می‌کنند که منابع و مهارت‌های خاصی در ایجاد SCA (مزیت رقابتی پایدار) دارند و چهارمین آن است که چگونه این عوامل در کسب مزیت رقابتی پایدار نقش مهمی دارند (راملت، ۲۰۰۳).

دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت یک جریان تحقیقاتی است که دارای سه رشته مشابه و همچنین رشته‌های متفاوتی است: RBV شرکت، دیدگاه شرکت از قابلیت‌های پویا و دیدگاه شرکت در مورد صلاحیت است. محققان متعددی وجود دارند که معتقدند این سه دیدگاه، یک رشته نظری هستند که همه آن‌ها یک چارچوب فرضی دارند (الشافی و تروت، ۲۰۱۴). هنگامی که به نظریه مبتنی بر منابع می‌رسند، مربوط به ویژگی‌هایی است که منابع به آن نیاز دارند اگر منبع کسب مزیت رقابتی پایدار باشند (بامیو کلارک، ۲۰۰۷: ۲۴۹-۲۵۰).

استدلال بارنی و کلارک (۲۰۰۷) این است که تمام منابع یک شرکت مزیت رقابتی را حفظ نمی‌کنند، زیرا انواع مختلف منابع می‌توانند تأثیرات رقابتی مختلفی بر شرکت‌ها داشته باشند. برای یک سازمان برای این نوع از پتانسیل، باید منابع خود را از چهار ویژگی اصلی تشکیل دهد: (V) ارزشمند، (R) نادر، (I) نامشخص و (O) مضر. اولین حرف از این چهار

ایجاد دانش است که برای ارتقاء مدیریت دانش در یک سازمان ضروری است (کابا و رامیا، ۲۰۱۷). با استفاده از دانش، دارایی‌های فکری یک سازمان می‌تواند برای افزایش بهره‌وری، افزایش رقابت و کسب ارزش جدید (چو، ۲۰۰۰) مورد استفاده قرار گیرد. KM از منظر توانایی‌های فرایند شناسایی دانش (KI)، اهداف دانش‌شناختی (KGF)، تولید دانش (KG)، ذخیره‌سازی دانش (KS)، اشتراک دانش (KSH) و کاربرد دانش (KA) دارای اهمیت است (هیسینگ و وربک، ۲۰۰۱)؛ بنابراین، هدف این مقاله بررسی چگونگی و چگونگی استفاده از فرایندهای مدیریت دانش در ایجاد مزیت رقابتی پایدار از دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) و دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV) در محیط سازمان‌های رسانه‌ای و ورزشی است. از این رو کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان اصفهان در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

### ادبیات پژوهش

#### فرایندهای مدیریت دانش

KMP به‌طور طبیعی در یک سازمان اتفاق می‌افتد (وو و چو، ۲۰۱۳). اهمیت سازمان‌های معاصر با استفاده از KMP در ادبیات و پیشینه علمی (داد فذزیلا و یوسوف، ۲۰۱۰) نشان داده شده است.

پژوهشگران معتقدند که ایجاد دانش برای سازمان حیاتی است (وو و چو، ۲۰۱۳) هدف اصلی KM این است که از طریق اشتراک دانش به‌عنوان یک هدف و نتیجه به نفع سازمان باشد. کنترل منابع استراتژیک فرایندهای مدیریت دانش نوین امکان‌پذیر نیست. محققان رسانه‌های ورزشی متوجه شده‌اند که فعالیت‌های اجتماعی، KMP را تشکیل می‌دهند و از جمع‌آوری دانش و دانش فردی و همچنین تعامل بین افراد حمایت می‌کنند (علوی و لیندر، ۲۰۰۱؛ لوکاس و اوگیلوی، ۲۰۰۶).

سرمایه اجتماعی و انسانی در منابع دانش عامل مهمی است که در آن فعالیت‌های مختلفی از فرایند مدیریت دانش نوین انجام می‌شود. به همین دلیل سازمان باید تصمیم بگیرد که از کدام فعالیت‌های خود حمایت کند. همچنین باید در مورد فناوری سازمانی مناسب و متغیرهایی که به آن‌ها اجازه

کارکنان رسانه‌های ورزشی در مورد اهمیت مدیریت دانش در یک سازمان شکی ندارند. ایده "دانش کار" ابتدا توسط داوینپورت و پراساک (۱۹۹۸) مورد توجه قرار گرفت. توصیه‌های مفید در مورد استفاده از سیستم مدیریت دانش ارائه شد و مطالعات موردی متعدد KM را که موفقیت‌آمیز بود نشان داد. شرکت‌های متعددی در همه‌جا به‌طور پویا دانش و نوآوری خود را مدیریت می‌کنند. بسیاری از محققان خاطرنشان کرده‌اند که مدیریت دانش (KM) به‌شدت از استراتژی سازمان استفاده می‌کند. باین‌حال، سؤال در مورد اینکه چرا KM بیشتر به‌عنوان یک ابزار استراتژیک مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و چرا برنامه‌های موفق KM نمی‌تواند در سازمان‌ها گسترش پیدا کند (بولیسانی و بریاتیانو، ۲۰۱۷) هم چنان ادامه دارد.

دانش سازمانی ثابت می‌تواند از طریق مدیریت دانش با استفاده از رویکرد روش‌شناختی که شامل ایجاد، پیکربندی، سازمان‌دهی، بازیابی، به اشتراک‌گذاری و ارزیابی دارایی‌های دانش یک شرکت می‌شود، مدیریت شود (هونگ، کیم، کیم و لیم، ۲۰۰۸). با توجه به نظریات دایر و نیوکا (۲۰۰۰)، شرکت‌ها تلاش می‌کردند که فعالیت‌های مدیریت دانش را در فاز اولیه تصویب کنند. این فعالیت‌ها شامل ثبت و ضبط تمام فرایندهای کسب‌وکار برای کسب دانش صریح و همچنین کسب دانش ضمنی از طریق گفتمان فکری است. زیرساخت‌های مدیریت دانش توسط شرکت‌هایی آغاز شد که شامل مدیریت فعالیت‌های مدیریت دانش توسط یک واحد خاص و فرایندهای پشتیبانی از مدیریت دانش بود.

تعریف KM، اساساً مدیریت دانش با استفاده از یک روش استراتژیک و سامانمند است که از کشف دانش به ایجاد دانش اضافی و جدید است. با توجه به مفهوم خلق دانش، بسیاری از سازمان‌ها و مؤسسات به‌طور فزاینده‌ای با تأمین و استفاده از ابزارهای مؤثر برای ایجاد دانش آشنا هستند. در نتیجه، سازمان‌های دانش‌محور، بیشتر منابع خود را در ابزارهای ایجاد دانش صرف می‌کنند؛ این ابزار به مؤسسات خبری و رسانه‌ای اجازه می‌دهد تا کارکنان رسانه‌های ورزشی را پیوند دهند، تبادل دانش، یادگیری و حفظ دانش را تسهیل کنند (کابا و رامیا، ۲۰۱۷). این بدان معنی است که استفاده از ابزارهای ایجاد دانش، پایه‌ای برای تحقیق در مورد

4 Heisig &amp; Vorbeck

5 Wee &amp; Chua

6 Daud, Fadzilah, &amp; Yusoff

1 Bolisani &amp; Bratianu

2 Hong, Kim, Kim, &amp; Leem

3 Kaba &amp; Ramaiah

شیوه‌ای اعمال کند که به آن‌ها امکان ایجاد محصولات یا خدماتی را می‌دهد که مزیت رقابتی خود را افزایش می‌دهند. سازمان‌ها و متخصصان با توجه به تعداد، طبقه‌بندی و توالی فرایند مدیریت دانش، دیدگاه‌های مختلفی در رابطه با KMP دارند که بر توسعه متفاوت سازمان‌ها، سطح بلوغ آن، آگاهی مدیران برتر در مورد مزایا و مدیریت دانش و اهمیت آن در چگونگی این دانش می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. از آنجاکه منابع استراتژیک آینده، دانش است، مهم است که سازمان‌ها تمام انواع KMP را درک کنند. با این حال، توافق کمی در مورد آنچه KMP به‌طور قطعی تشکیل می‌دهند وجود دارد؛ "مدیریت دانش نوین همه روش‌ها، ابزارها را در یک رویکرد جامع که به ارتقاء فرایندهای دانش اصلی کمک می‌کند - برای تولید دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و اعمال دانش پشتیبانی شده با شناسایی دانش و تعریف اهداف دانش در همه مناطق و سطوح سازمان" اعمال می‌کند (مرتیس و همکاران، ۲۰۰۱: ۳).

### شناسایی دانش

اولین فرایند انتخاب دانش KI است. تقاضا برای دانش توسط این فرایند شناخته می‌شود و نشان می‌دهد که دانش مورد نیاز درست و دقیق است؛ اما قبل از اشتراک‌گذاری یا ایجاد این دانش، شناسایی نیاز به دانش باید انجام شود (سان و هاو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). شناسایی دانش به‌عنوان پایه اساسی برای هر پروژه مدیریت دانش نوین تعریف شده است. مکان شروع برای دانش خارج و داخلی سازمان از مشتریان، امکانات تحقیقاتی و تأمین‌کنندگان است؛ دانش سازمان است که بر فرهنگ، زیرساخت‌ها و اهداف کلی آن تکیه می‌کند تا کارها انجام شود. نیازهای دانش شامل درک و به رسمیت شناختن دانش است (کوآکس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

### تشکیل اهداف دانش

آغاز عملیات KM شامل ایجاد اهداف واضح است. این مهم است که هنگام انتخاب، روش‌هایی که مناسب هستند، برای ارزیابی و مدیریت عملکرد به کار روند. KGF به سه هدف تقسیم شد: (وضوح) کوتاه‌مدت (بهبود فرایندها، پیش‌بینی‌های ساده‌تر و تصمیم‌گیری) در میان‌مدت و (رهبری بازار و موفقیت، رضایت مشتری و جهت‌گیری) بلندمدت.

می‌دهند، تصمیم بگیرد (اوکونی و بارتاکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). اساس KMP بر توانایی‌های اعضای سازمان برای ایجاد ارزش، فرایندهای کسب‌وکار ضروری خود با ایجاد، ارتباط، هماهنگی و تدوین تاکتیک و مقررات دانش صریح (اوکونی و بارتاکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) پایبند است. جریان دانش انتقالی با اجتماعی شدن شروع می‌شود و سپس به انتقال خارجی، ترکیب و سپس درونی‌سازی ادامه می‌یابد. تجربه خام، نقطه شروع دانش انتقالی است که منجر به درک، طبقه‌بندی و درنهایت ایجاد مدل‌های ذهنی می‌شود که از تجربه پیشی می‌گیرند و دانش جدیدی را فراهم می‌کنند. سه جزء اصلی برای KMP وجود دارد، هر کدام نشان‌دهنده نقش مدیریت برتر است.

اولین مؤلفه این است که چگونه توسعه استراتژیک توسط منابع اطلاعاتی و دانش مرتبط در استراتژی KM شکل می‌گیرد. مؤلفه دوم مربوط به تاکتیک‌هایی است که برای مدیریت مؤثر مدیریت دانش نوین استفاده می‌شود که توسط مدیریت ارشد اجرا می‌شود که از برنامه‌ریزی استراتژیک اصلی و تصمیم‌گیری کسب‌وکار پشتیبانی می‌کند. آخرین مؤلفه آن است که مدیران باید مدنظر داشته باشند که اغلب کارمندان به تغییراتی که به دلیل پیاده‌سازی رخ می‌دهند، مقاومت می‌کنند. KM چیزی نیست که کوتاه‌مدت باشد. تیم‌ها و افراد در یک سازمان می‌توانند در بخش‌های مختلف فرایندهای دانش در هر بخش یا هر مکان در زمان شرکت کنند (ساندهاوالا و دالچر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

KM یک فرایند پویا و در حال تکرار است که کارکنان باید دائماً با اطلاعات و دانش ارتباط برقرار کنند و دانش جدیدی کسب کنند و سپس این دانش را اعمال کنند تا بتوانند تصمیم خود را در حین ایجاد دانش و اطلاعات جدید در روند کاری بهبود بخشند. پس‌از آن، آن‌ها این دانش تازه به‌دست‌آمده را در شرایطی که جدید نیز هستند اعمال خواهند کرد. KMP دارای سه جنبه اساسی است؛ مردم باید دانش داشته باشند، مردم باید از این دانش استفاده کنند و مردم باید از آن دانش به‌طور مناسب استفاده و آن را با دیگران تسهیم کنند (گاندهی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). برخی مطالعات ادبی وجود دارد که به این معنی است که مزایای رقابتی توسط سهم KMP پایدار است. از طریق KMP است که دانش جدید به‌طور مداوم توسط سازمان‌ها ایجاد می‌شود و درعین حال آسان است که این دانش را در محیط خود به اشتراک بگذارد و دانش را به

دسترسی به آن در سازمان وجود داشته باشد (سان و هالو، ۲۰۰۶).

### به اشتراک‌گذاری دانش

KSH به‌عنوان سطح همکاری درون‌سازمانی همراه با تبادل اسناد، اخبار ایده‌ها، چیزهای یادشده و سایر اطلاعات موردنیاز است (بوتیس، سرنکو، ۲۰۰۹). پس از شناسایی دانش موجود و یا ایجاد دانش جدید، KSH است. فرایند اصلی KM به‌عنوان یک فرایند خاص در نظر گرفته می‌شود، زیرا یکی از اهداف اصلی تحقیق و مدیریت دانش، تشویق جریان دانش در میان اعضای یک سازمان است (چاو، ۲۰۰۴؛ شین، ۲۰۰۴). با این کار، سازمان ارزش بیشتری به دست می‌آورد و فرصت‌های جدیدی را برای حفظ مزیت رقابتی سازمان (سوپویونگ و همکاران، ۲۰۰۹) فراهم می‌کند. KSH به‌عنوان یک تبادل اجتماعی در سراسر کل سازمان یا بخش توصیف‌شده است که کارکنان اطلاعات مربوط به سازمان را از جمله پیشنهادها، تخصص و ایده‌هایی که هر یک از کارکنان دارند، به یکدیگر می‌دهند. دانش صریح و ضمنی هر دو غیررسمی و رسمی بین کارکنان به اشتراک گذاشته شده می‌شود (هولست و فیلدز، ۲۰۱۰). سطوح سازمانی و فردی جایی است که KSH اتفاق می‌افتد (لین، ۲۰۰۷).

### کاربست دانش

پس از در دسترس بودن دانش مربوطه توزیع می‌شود؛ هدف دانش این است که آن را استفاده کنند. فرایند یادگیری جمعی و فردی تنها توسط KA مجاز است. دانش جدید ایجاد می‌شود و باید به کار بسته شود. فرایندهای دانش به‌عنوان یک چرخه بسته در نظر گرفته می‌شود (هسینگ و وربک، ۲۰۰۱). در این مرحله است که کاربران دانش می‌توانند دانش خود و مدارک علمی منتشرشده را باهم ادغام کنند. در این روش، اطلاعات مربوط به نحوه تغییر استراتژی KM داده می‌شود (لی و لو، ۲۰۱۰).

### مزیت رقابتی پایدار

شرکت یک مزیت رقابتی در بازار را در زمانی که میزان سود اقتصادی بالاتر از نرخ معمول رقبای خود است، دریافت

اهداف تصمیم می‌گیرند که کدام سطح باید بر اساس توانایی با کدام هدف درگیر شود. یک فرهنگ‌سازمانی که حساس به دانش است، به‌وسیله اهداف معیار هنجاری ایجاد می‌شود. این فرهنگی است که در آن ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش، پیش‌نیازهای KM موفق را توسعه می‌دهد. توانایی‌های اصلی سازمان توسط اهداف دانش استراتژیک تعریف می‌شود و دانش را که سازمان در آینده نیاز دارد، توضیح می‌دهد. این اهداف، یک مجموعه جذاب آینده جذاب و یک فرایند برنامه‌ریزی معمول سازمان را ایجاد می‌کند. اهداف دانش استراتژیک و هنجاری به‌وسیله اهداف عملیاتی عملی می‌شوند (لیبولد، پروبتس و گیبرت، ۲۰۰۷).

### تولید دانش

ایجاد و کسب دانش KG است (داون پورت و پروساک، ۱۹۹۸). فرایندهای داخلی تولید، ایجاد، ساخت و توسعه دانش به‌عنوان تولید دانش شناخته می‌شود. تولید دانش در مورد به دست آوردن ایده‌ها و بینش‌های مفید و جدید است (داود و یوسف، ۲۰۰۸). ایجاد دانش، به توانایی یک سازمان در ایجاد راهکارها و ایده‌های مفید و جدید در رابطه با جنبه‌های مختلف فعالیت‌های درون سازمان مانند ایجاد تولید، شیوه‌های مدیریتی و فرایندهای فناورانه اشاره دارد (نانوکا، ۲۰۰۷). ایجاد دانش به‌عنوان ابزار و اقداماتی است که به دنبال تشویق توسعه و به دست آوردن روش‌های بیرونی و دانش به‌منظور استخراج دانش است که به‌صورت ضمنی است.

### ذخیره‌سازی دانش

KS می‌تواند به‌عنوان فعالیت‌هایی تعریف شود که شامل تقسیم دانش به دسته‌های مختلف، انتقال دانش و صرفه‌جویی در دانش در پایگاه داده یک سازمان است (اسمال و ساج، ۲۰۰۶). پتانسیل سیستم‌های خبره در زمینه ذخیره‌سازی دانش است. نفوذ حافظه سازمانی چندین بار در گذشته توسط سازمان‌های متعدد موردتوجه بوده است. در نتیجه، افزایش میزان گردش کارکنان و ارزیابی برون‌سپاری به‌طور معمول منجر به کاهش دانش سازمان می‌شود. در آینده، دانش باید بر اساس حامل‌های مختلف اطلاعات سازمان ذخیره و حفاظت شود و همچنین مکانیسم‌های مناسب برای نمایه‌سازی برای بازیابی و

شرکت‌ها نیاز به جمع‌آوری مهارت‌ها و منابع خود را به توانایی‌ها می‌دهند که به سرعت به فرصت‌هایی که در حال تغییر هستند، تنظیم می‌شود. بر طبق گفته بارنی (۱۹۹۱)، چهار شاخص در مورد امکانات منابع شرکت برای ایجاد SCA وجود دارد. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: VRIN؛ ارزش، عاطفه، عدم توانایی کپی و غیرقابل تعویض بودن. بارنی و کلارک (۲۰۰۷) و بارنی (۱۹۹۵) تعریفی از SCA ایجاد کردند که دارای ابعادی است از جمله: منابع، شایستگی‌های اصلی، توانایی‌ها فردی و توانایی‌های سازمان. همه چیز در کسب مزیت رقابتی بستگی به چهار شاخص عملی (VRIN) دارد.

### فرایند مزیت رقابتی پایدار

با توجه به تعاریف مختلف، چهار نکته مهم را می‌توان در نظر گرفت: موضوعات، رسانه، هدف و به‌روزرسانی. اصل اساسی SCA و فرایند آن می‌تواند از این چهارعنصر تفسیر شود (مهدی والسفیر، ۲۰۱۴). SCA یک فرایند پویا است که می‌تواند خواسته‌های رقابتی فعلی را تحمل کند، درحالی‌که نیازی به ریسک توانایی سازمان برای رفع نیازهای رقابتی خود در آینده نیست. این نوع فرایند سازمان را به مفهومی تبدیل می‌کند که پویا است.

**منابع:** منابع، اولین عنصر فرایند SCA است. منابع زنجیره ارزش سازمان هستند (هالفت و پاتراف، ۲۰۰۳). همچنین منابع نادر و باارزش سازمان‌دهی و گران‌بها به‌عنوان تقسیم منابع SCA برچسب‌گذاری می‌شوند (بامی و کلارک، ۲۰۰۷). به لحاظ تجربی، منابع به‌عنوان استفاده از توانایی‌های هسته تعریف شده‌اند. روند ارزش شامل استفاده از قابلیت‌های اصلی می‌شود. RBV ادعا می‌کند که یک سازمان یک گروه از منابع است که ظریف هستند و ملزومات این منابع تحت کنترل سازمان است. درجه منابع شرکت بستگی به دسترسی دارد. منابع معرفتی اغلب منابع سرمایه فیزیکی (فناوری فیزیکی، تجهیزات، گیاهان، موقعیت جغرافیایی) و منابع مالی (سرمایه بدهی، سرمایه‌گذاری) منابع کمتر ملموس (فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی رسمی، برنامه‌ریزی غیررسمی، ساختار رسمی گزارش، سیستم‌های هماهنگی و کنترل و روابط میان گروه‌های شرکت‌ها) و منابع سرمایه انسانی (آموزش، قضاوت، تجربه، بینش فردی و اطلاعات) است (بامی و کلارک، ۲۰۰۷).

می‌کند. مزیت رقابتی توسط بارنی و هستری<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به‌عنوان توانایی یک شرکت برای تولید مقدار بالاتری از ارزش اقتصادی از ارزش اقتصادی رقبا تعریف شده است. بر اساس استیونسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، موفقیت شرکت در استفاده از منابع سازمان برای پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان خود در مقایسه با رقبا، این است که چگونه می‌توانید مزایای رقابتی را اندازه‌گیری کنید. در بازارهای آرام و رقابتی، مدیران ارشد استراتژیک، تمرکز اصلی خود را بر روی به دست آوردن مزیت رقابتی قرار می‌دهند. این فعالیت‌های مدرن امروزه برای ۲۰ سال گذشته‌نگرانی اصلی تمرین‌کنندگان و محققان علل مزیت رقابتی بوده است (بامی، ۲۰۰۷؛ پورتر و کارمر، ۲۰۰۶).

اکثر سازمان‌ها نیاز به تحقق بخشیدن به مزایای رقابتی در قرن جدید را خواهند داشت و باید برای بقای خود دارای مزیت رقابتی باشند. با افزایش شدید رقابت جهانی، دستیابی به SCA و حفظ مزیت رقابتی، بیشتر حائز اهمیت است. بارنی<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) تأیید کرد که سازمان مزیت رقابتی را در هنگام اجرای یک استراتژی که ارزش آن را برای آن‌ها ایجاد می‌کند، مورد استفاده قرار می‌دهد. به گفته بارنی و هستری (۲۰۰۹)، دو نوع مزیت رقابتی وجود دارد. این نوع پایدار و موقت هستند. آن‌ها اظهار داشتند که سود بالا نتیجه معمول مزیت رقابتی است. باین حال، رقابت اغلب از سود بالاتری جذب می‌شود و این رقابت باعث می‌شود که زمان بیشتری را به نفع رقابت برساند. به همین دلیل است که مزیت رقابتی در اکثر سازمان‌ها موقت است.

اگر رقبای سازمان بتوانند پایه و اساس مزیت رقابتی را تکرار کنند، امکان حفظ مزیت رقابتی وجود ندارد. مزیت رقابتی در قلب عملکرد شرکت است» (پورتر، ۱۹۸۵: ۱۵). به این معنی است که شرکت باید از طریق ترکیب فناوری‌های جدید، مهارت‌های اصلی و مهارت‌های فرعی در سازمان ایجاد مزیت رقابتی کند و از رکود خود جلوگیری کند، این مهم توسط هالوی و همکارانش کشف شد. SCA وابسته به سرمایه و دارایی‌های فیزیکی است. در حال حاضر، مهم‌ترین عامل ایجاد کسب مزیت رقابتی سرمایه فکری، است. در تجزیه و تحلیل روش دستیابی به SCA، باید دیدگاه مشتری و رقیب را مورد توجه قرارداد. علاوه بر این، صلاحیت‌های اصلی نتایج SCA را تعیین می‌کند و بنابراین

1 Barney and Hesterly

2 Stevenson

3 Barney

ساختار را بعداً به VRIO از VRIN افزوده و با اجرای این سؤال «آیا یک سازمان برای بهره‌برداری از این منابع سازمان‌یافته است؟» ساختار VRIO صرفاً یک نسخه تغییر یافته از چارچوب نظری RBV است که توسط روتامل<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۳ بیان شده است.

**به‌روزرسانی:** به‌روزرسانی عنصر چهارم فرایند SCA است. استراتژی‌های پایدار وجود دارد که SCA را تشکیل می‌دهند و سازمان را از رقابت خود جدا می‌کند (سازمان در زمینه رقابت پیش‌تاز می‌شود و از هم‌دوشی با سایر رقبای خلاص شده و پیش می‌افتد). برخی از نمونه‌هایی از این شامل استراتژی قیمت، استراتژی ارتباطی، ساختار استراتژی یا پشتیبانی بین مناطق فعال هستند. شرکت‌ها باید قادر به تحمل محیط مخرب و ایجاد مزیت رقابتی جدید باشند اگر می‌خواهند SCA را داشته باشند. قبل از کاهش و افت مزیت رقابتی فعلی شرکت، آن‌ها باید به یک هدف جدید دست پیدا کنند. مزیت رقابتی توسط شرکت‌ها به‌عنوان یک پیوستگی اتصال متقابل ایجاد شده و یک مسیر ناهموار است که مداوم است و باید ایما به‌روزرسانی شود.

### فرصیات پژوهش

چارچوب نظری در این مطالعه بر اهمیت تأثیر KMP در SCA تأکید دارد.

این ایده که دانش به‌صراحت به‌عنوان یک منبع حیاتی برای رقابت در نظر گرفته شود جدید نیست (بولسانی و براتیانو، ۲۰۱۷). عدم اطمینان زیادی وجود دارد که سازمان‌ها باید در محیط رقابتی امروز با توجه به تغییراتی که در محیط‌زیست رخ می‌دهد با آن روبرو شوند و در محیط رقابتی قرار گیرند. هدف اصلی سازمان برای رسیدگی به این تغییرات پایداری است. دانش منبع اصلی مزیت رقابتی در یک سازمان است، زیرا فرصت‌های جدیدی برای آن‌ها فراهم می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد مشکلات را حل کنند. همچنین سازمان‌هایی که KMP جدید را ایجاد می‌کنند، دائماً با همدیگر رقابت می‌کنند تا دانش را به خدمات و محصولات تبدیل کنند. این امر KMP را به‌عنوان یک منبع برای مزیت رقابتی و یک منبع پایدار تبدیل می‌کند (مهدی، المسافیر و باو، ۲۰۱۱)؛ دانش پایه و اساس SCA را ایجاد می‌کند و پایداری ناشی از محدودیت‌های زمانی است که رقبای در هنگام

**رسانه‌ها و سیستم‌ها:** رسانه‌ها عنصر دوم فرایند SCA هستند. رسانه‌ها فرآیندی برای تغییر مهارت‌ها و منابع، توانمندی‌ها و قابلیت‌ها هستند. توانایی (CAP) توانایی یک شرکت در استفاده از منابع خود را به‌طور مؤثر نشان می‌دهد. این یک دنباله‌ای از روال‌های تجاری و فرایندهایی است که روابط بین منابع را کنترل می‌کند (حافظ و همکاران، ۲۰۰۲). مفهوم توانایی برای بعضی ممکن است گیج‌کننده باشد، زیرا دارای دو تعریف اساسی است. معنای اول آن است که توانایی استفاده از منابع خود برای انجام فعالیت‌های خاص را دارد (حافظ و همکاران، ۲۰۰۲) و معنای دوم مدیریت فرایندهای مختلف، حافظه سازمانی و دانش ضمنی است (لجانگویست، ۲۰۰۸). تا جایی که نوآوری پیش می‌رود، معرفی یک محصول یا خدمات جدید ممکن است. این نوع توانایی‌ها می‌تواند دانش تجربی، تحلیل ارزش، مدیریت باشد. رسانه‌ها و سیستم‌های سازمانی شامل سیستم‌های اطلاعاتی (MIS)، تحقیق و توسعه (R&D)، بازاریابی، مدیریت عملکرد، تولید / خدمات، گواهینامه ISO و طراحی سازمانی است (حافظ و همکاران، ۲۰۰۲). در یک شرکت با کسب و کارهای متعدد، صلاحیت‌ها به‌عنوان یک گروه از مهارت‌هایی که در واحدهای استراتژیک کسب‌وکار ساکن هستند تعریف می‌شود. توانایی‌ها محصول یکپارچه‌سازی قابلیت‌های عملکردی واحدهای کسب‌وکار استراتژیک است. کارشناسان علمی متضمن صلاحیت متمایز هسته و شایستگی متمایز هستند (حافظ و همکاران، ۲۰۰۲). قدرت بزرگ شرکت، شایستگی متمایز آن است؛ زیرا دشوار بودن آن کافی است و راهی عالی برای ایجاد سود است که پایدار است. صلاحیت متمایز هسته‌ای نوعی صلاحیت است که عمده‌تأ سیستم آرمان‌ها را تحت فشار قرار می‌دهد.

**هدف واقع‌گرایانه:** هدف، عنصر سوم از فرایند SCA است که باید بهتر یا متفاوت از رقبا باشد تا بتوانند آن را تکرار نکنند. باوجود داشتن منابع استاتیک و مخلوط، توانایی‌های اصلی، برای دستیابی به مزیت رقابتی بسیار مهم است. با توجه به RBV، ساختار VRIN که توسط بارنی (۱۹۹۱) شناسایی شده است، منابع کمیاب، هزینه‌های تکراری، ارزشمند و غیرقابل تعویض هستند. مزایای رقابتی در زمینه‌های اصلی، شایستگی، منابع و قابلیت‌هایی که همه ویژگی‌های VRIN دارند، پایدار است. بارنی (۱۹۹۵) این



می‌شود. شایستگی اصلی سازمان که تولید SCA را دارد، به شدت به توانایی مدیریت برای ایجاد دانش سازمانی مربوط می‌شود. به طور مشابه، توانایی سازمان برای بازیابی یا ارتقاء توانایی آن بستگی به توانایی سازمان در ایجاد صلاحیت است که با کسب دانش جدید نیز مرتبط است (شارما و گوسوامی، ۲۰۰۹).

حافظه سازمانی دسترسی به دانش است که صریح و ضمنی است و توسط بازیابی و KS پشتیبانی می‌شود (کارادشن، الهواری و ناصر، ۲۰۰۹). گرانت (۱۹۹۶) اظهار می‌کند که ماهیت ذخیره‌سازی و دستیابی دانش در یک سازمان بستگی دارد به اینکه چقدر آن‌ها به سمت توانایی سازمانی پیش می‌روند. اگر دانش که منحصر به فرد است در برگه‌های تخصصی در ذخیره‌سازی با اعضای فردی یک سازمان باقی بماند، ادغام دانش تخصصی هر فرد، پایه و اساس قابلیت‌های سازمانی را تشکیل می‌دهد. KSH می‌تواند به مزایای رقابتی سازمان کمک کند.

KM به شناسایی موقعیت‌هایی از KBV و RBV برای دستیابی به مزایای به اشتراک‌گذاری دانش کمک می‌کند (بامی، ۱۹۹۱؛ کوگوت و زاندر، ۱۹۹۲). علاوه بر این، لین (۲۰۰۷) بیان داشت که پایه‌ای برای افزایش بهره‌وری توسط KSH است و همچنین می‌توان به حفظ سرمایه فکری کمک کند. KSH توسط سازمان‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع استراتژیک و یکی از منابع اصلی ایجاد ارزش است (اسپندر و گرانت، ۱۹۹۶؛ تسی و همکاران، ۱۹۹۷).

KSH یک فرایند متمرکز بر دانش است که به کارکنان اجازه می‌دهد تا از نوآوری خود، نوآوری KA و مزیت رقابتی سازمان (وانگ و نوی، ۲۰۱۰) استفاده کنند. دیر یا زود، یکی از ویژگی‌های مهم KBV شرکت‌ها این است که منبع مزیت رقابتی در KA به جای دانش وجود دارد. KBV فرض می‌کند که منابع ملموس که خدماتی را ارائه می‌دهند، متکی بر روش متداول و ترکیب شده است. این با یکی از عملکردهای دانش فنی شرکت (دانش) همخوانی دارد.

متن اشاره به این حقیقت دارد که یک KMP خوب می‌تواند به دستیابی به SCA کمک کند. در ادامه فرضیه اصلی و فرضیات فرعی پژوهش ایجاد شده است که به دنبال بررسی ارتباط بین SCA و KMP است:

یادگیری اطلاعاتی که از سوی دیگر سازمان‌ها شناخته شده است مواجه می‌شوند. منابع انسانی و نیروی انسانی از استراتژیک‌ترین نوع دانش است (مهدی، المسافیر و یاو، ۲۰۱۱). KMP در مورد به دست آوردن، ایجاد، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش، قابلیت‌های استراتژیک بسیار حساس است و باعث ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در یک سازمان است (زاک، ۱۹۹۹). اگر یک سازمان برای کسب دانش بهتر از رقبای خود باشد، آن‌ها می‌توانند توانایی و منابع متعارف را در روش‌های منحصر به فرد و اصلی ترکیب کنند که نتیجه آن مشتریان بیشتری را نسبت به رقبای خود به ارمغان می‌آورد (تسی، پیسانو و شاون، ۱۹۹۷). سازمان‌هایی که دارای منابع فکری برتر هستند، می‌توانند بهترین راه برای بهره‌برداری و ایجاد منابع متعارف خود را به نحوی بهتر از رقبای خود درک کنند. این مهم نیست که آیا این منابع منحصر به فرد متعارف هستند. به گفته زاک (۱۹۹۹)، موفقیت یک سازمان وابسته به توانایی‌های ایجاد شده است که می‌تواند تغییرات تحمل کند و سپس از آن به سرعت یاد بگیرند. این موفقیت حاصل از سرعت است که KMP ایجاد، ضبط و توزیع دانش را به منظور ایجاد قابلیت‌هایی که رقبای آن‌ها نمی‌توانند کپی کنند، ایجاد می‌کند.

KMP به عنوان دانش مربوط به محصول ارائه می‌شود که یک سازمان با مزیت رقابتی می‌تواند کار گروهی بین هر فرد را افزایش دهد. تصمیماتی که بهینه هستند و از مهارت و حاصل KI می‌شود نتیجه SCA است. دانش را می‌توان با تمرکز بر آنچه از شناخت چگونگی اعمال مدیریت دانش برای تضمین مزیت رقابتی به دست می‌آید شناسایی کرد. یک استراتژی توسط KI به دست می‌آید که ارتباط بین صلاحیت‌ها، منابع و مأموریت‌ها را توسعه و پایدار می‌سازد (هیت، هاینس و سرپا، ۲۰۱۰)؛ بنابراین، تمرکز اصلی یک سازمان باید در توانایی شناسایی دانش در KMPs باشد که به آن‌ها مزایای رقابتی را در بلندمدت می‌دهد.

علاوه بر این، ضروری است که KGF به منظور فراهم آوردن KMP هم‌جهت با سازمان یا فرد باشد (لیبولد و همکاران، ۲۰۰۷). KGF بر روی اهدافی مانند بهبود فرایندها، رقابت و وضوح در سازمان‌هایی که مایل به تمرین فرایندهای کسب‌وکار هستند که ارزش آن را تولید می‌کنند، تمرکز می‌کند (هیسینگ و وربک، ۲۰۰۰). SCA مراقبت مورد نیاز در KG است. وقتی دانش جدید ایجاد می‌شود، ارزش نیز ایجاد

## فرضیه اصلی پژوهش

فرایندهای مدیریت دانش با مزیت رقابتی پایدار ارتباط معناداری دارند.

## فرضیات فرعی پژوهش

۱- شناسایی دانش با مزیت رقابتی پایدار ارتباط معناداری دارد.

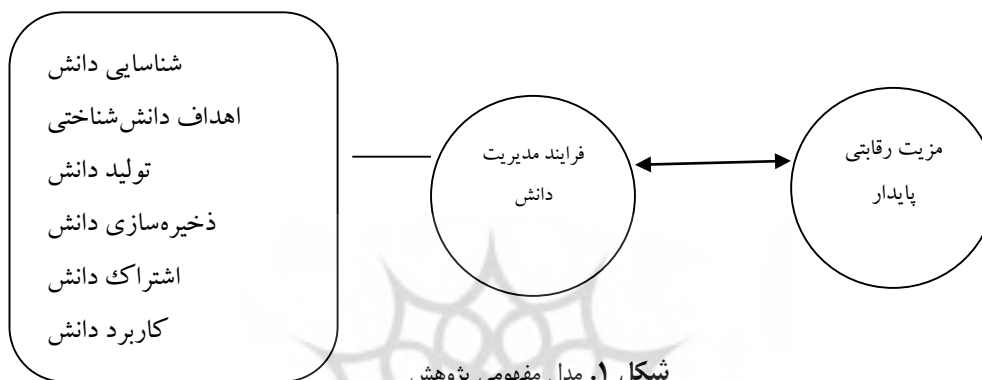
۲- اهداف دانش شناختی با مزیت رقابتی پایدار ارتباط معناداری دارد.

۳- تولید دانش با مزیت رقابتی پایدار ارتباط معناداری دارد.

۴- ذخیره‌سازی دانش با مزیت رقابتی پایدار ارتباط معناداری دارد.

۵- اشتراک دانش با مزیت رقابتی پایدار ارتباط معناداری دارد.

۶- کاربرد دانش با مزیت رقابتی پایدار ارتباط معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پرسش‌نامه‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند.

جدول ۱. متغیرها و ابعاد و پرسشنامه مورد استفاده در فرایند پژوهش

| منبع پرسش‌نامه                       | سوالات | متغیر                     |
|--------------------------------------|--------|---------------------------|
| Lee & Lee, 2007                      | ۴۲     | فرایند مدیریت دانش        |
| Barney & Wright, 1998; Newbert, 2008 | ۱۶     | راهبرد مزیت رقابتی پایدار |
| Lee & Lee, 2007                      | ۷      | شناسایی دانش              |
| Lee & Lee, 2007                      | ۷      | اهداف دانش                |
| Lee & Lee, 2007                      | ۷      | تولید دانش                |
| Lee & Lee, 2007                      | ۷      | ذخیره‌سازی دانش           |
| Lee & Lee, 2007                      | ۷      | اشتراک دانش               |
| Lee & Lee, 2007                      | ۷      | کاربرد دانش               |

جامعه مورد بررسی از این‌رو کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان اصفهان انتخاب شده است که این افراد نقش به‌سزایی در تولید و بازتولید دانش و مدیریت دانش دارند و می‌توانند آن را در بین مخاطبان و جوانان نهادینه کنند و از طرق مخاطبان و کارمندان و کارکنان رسانه‌های ورزشی به سایر محیط سازمانی و غیرسازمانی اشاعه یابد و ترویج مدیریت دانش نوین و فرایند مدیریت دانش نوین را به همراه داشته باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش بررسی ارتباط فرایندهای مدیریت دانش با راهبرد مزیت رقابتی پایدار در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان اصفهان است.

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان رسانه‌های ورزشی است که حجم جامعه ۵۸۰ نفر است. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و فرمول کوکران (اسدی و رضایی، ۱۳۹۴) با خطای ۰/۰۵ برابر با ۲۳۱ نفر است. برای افزایش اعتبار و اطمینان در یافته‌های پژوهش تعداد نمونه را به تعداد ۲۵۰ نفر افزایش داده‌ایم.

در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد (غیربومی) استفاده شده است. لذا برای بومی‌سازی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده روایی و پایایی آن‌ها مجدداً بازآزمایی شده است تا در صورت لزوم اصلاحاتی در آن انجام شود. نتایج آن در ادامه پژوهش قابل مشاهده است. لازم به توضیح است که روایی صوری پرسش‌نامه‌ها توسط خبرگان دانشگاهی و استادان دانشگاه مورد تأیید قرار گرفته است.

پایایی پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش تأیید می‌شود.

### روایی همگرا

برای سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر از شاخص روایی همگرا<sup>۳</sup> استفاده می‌شود (بارکلی و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). برای شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) حداقل مقدار ۰/۵ مقدار قابل قبولی است. جدول (۳) میانگین واریانس استخراج‌شده هر یک از متغیرهای مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

| متغیر                     | متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) |
|---------------------------|---------------------------------|
| فرایند مدیریت دانش        | ۰,۷۱                            |
| راهبرد مزیت رقابتی پایدار | ۰,۶۶                            |

با توجه به اینکه تمامی مقادیر متوسط واریانس استخراج‌شده هر چهار متغیر پژوهش بالاتر از ۰/۵ است، لذا می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش از روایی همگرای مطلوبی برخوردار است.

### روایی تشخیصی

بر اساس آزمون فورنل - لارکر یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را بین مشاهده پذیرهای خود داشته باشد تا بتوان گفت متغیر پنهان مدنظر، روایی تشخیصی بالایی دارد. بر این اساس جزر میانگین استخراج‌شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد (فورنل و لارکر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۱). نتایج بررسی این آزمون روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری را تأیید کرد.

| متغیر                     | فرایند مدیریت دانش | راهبرد مزیت رقابتی پایدار |
|---------------------------|--------------------|---------------------------|
| فرایند مدیریت دانش        | ۱,۰۰               |                           |
| راهبرد مزیت رقابتی پایدار | ۰,۳۴               | ۱,۰۰                      |

همان‌طور که قابل مشاهده است در جدول بالا جزر میانگین استخراج‌شده هر متغیر پنهان، بیشتر از حداکثر همبستگی آن

برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورتی منسجم از فن مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است (آزادی و همکاران، ۱۳۹۳). این تکنیک امکان بررسی روابط متغیرهای پنهان و سنجه‌ها (متغیرهای قابل مشاهده) را به صورت هم‌زمان فراهم می‌کند. همچنین این تکنیک دارای قدرت پیش‌بینی مناسب است و زمانی که در مدل تعداد زیادی از سازه‌ها یا شاخص‌ها وجود داشته باشند، می‌توانند به خوبی مدل برازش کند. لذا قبل از بررسی فرضیات پژوهش باید پایایی و روایی ابزار پژوهش مورد تأیید قرار گیرد و سپس به آزمون فرضیات پژوهش اقدام کرد. از این رو در ادامه پایایی و روایی ابزار و متغیرهای پژوهش انجام خواهد شد و در ادامه نیز آزمون فرضیات پژوهش صورت خواهد گرفت.

### آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری (آلفای کرونباخ، پایایی مرکب)

جدول (۲) نتایج خروجی نرم‌افزار را در خصوص شاخص‌های پایایی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

| متغیر                     | آلفای کرونباخ | پایایی مرکب | نتیجه آزمون |
|---------------------------|---------------|-------------|-------------|
| فرایند مدیریت دانش        | ۰,۷۴          | ۰,۷۴        | قابل قبول   |
| راهبرد مزیت رقابتی پایدار | ۰,۷۶          | ۰,۷۸        | قابل قبول   |

نتایج بررسی آلفای کرونباخ که برای بررسی پایایی یا سازگاری درونی بین متغیرهای مشاهده‌پذیر در یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی است؛ مقدار پیشنهادی و قابل قبول آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> بیشتر از ۰/۷ است که قابل قبول بودن این شاخص را نشان می‌دهد. شاخص آلفای کرونباخ فرض بر این دارد که متغیرهای مشاهده‌پذیر هر مدل اندازه‌گیری دارای وزن‌های یکسانی هستند و در واقع اهمیت نسبی آن‌ها را با هم برابر می‌گیرد. برای رفع این مشکل از شاخص پیشنهادی ورتس و همکاران (۱۹۷۴) با عنوان پایایی مرکب کمک گرفته می‌شود. مقادیر پیشنهادی و قابل قبول پایایی مرکب نیز بیشتر از ۰/۷ است (هنسلر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

در این پژوهش همان‌طور که در جدول بالا قابل مشاهده است تمامی شاخص‌های به دست آمده برای آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بالای ۰/۷ می‌باشند، لذا میزان

3. Convergent Validity  
4. Barclay et al.  
5. Fornell & Larcker

1. Cronbach  
2. Henceler et al.

جدول ۵. شاخص اشتراک با روایی مقاطع

| SSE/SSO | متغیر                     |
|---------|---------------------------|
| ۰.۶۳    | فرایند مدیریت دانش        |
| ۰.۶۸    | راهبرد مزیت رقابتی پایدار |

در پژوهش حاضر، از مدل‌سازی معادله ساختاری با رویکرد حداقل مربعات ساختاری به کمک نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

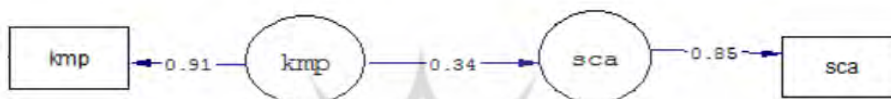
متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر است و از این رو روایی تشخیصی متغیرها (ابزار) پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری

این آزمون توسط شاخص اشتراک یا روایی مقاطع محاسبه می‌شود. این شاخص در واقع توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. بر اساس نتایج این آزمون، مقادیر به‌دست‌آمده، مثبت بوده و نشان از کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش دارد.

### یافته‌های پژوهش

#### مدل فرضیه اصلی در حالت تخمین استاندارد



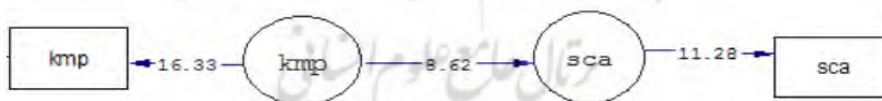
شکل ۲. مدل فرضیه اصلی در حالت تخمین استاندارد (ضرایب مسیر)

مدل در حالت تخمین استاندارد، نشان‌دهنده ضرایب مسیر و نشان‌دهنده شدت و میزان اثر است.

جدول ۶. مدل فرضیات فرعی در حالت تخمین استاندارد

| متغیر           | ضریب استاندارد |
|-----------------|----------------|
| شناسایی دانش    | ۰/۳۸           |
| اهداف دانش      | ۰/۴۱           |
| تولید دانش      | ۰/۴۱           |
| ذخیره‌سازی دانش | ۰/۳۸           |
| اشتراک دانش     | ۰/۳۳           |
| کاربرد دانش     | ۰/۴۰           |

#### مدل فرضیه اصلی در حالت ضرایب معناداری



شکل ۳. مدل فرضیه اصلی در حالت ضرایب معناداری (اماره تی)

از آنجاکه این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱؛ ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف؛ متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند.

**جدول ۹.** نتایج برازش مدل کلی

|      |
|------|
| GOF  |
| ۰/۴۱ |

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۴۱ بوده که بالاتر از مقدار پیشنهادی وتزلس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) یعنی ۰/۳۶ است که قوی بودن مدل را نشان می دهد و بنابراین نشان دهنده، برازش مناسب و قابل قبول مدل کلی پژوهش است.

**بحث و نتیجه گیری**

هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش فرایندهای مدیریت دانش در راهبرد مزیت رقابتی پایدار در بین کارکنان رسانه های ورزشی در استان اصفهان است. برای بررسی این مهم یک فرضیه اصلی و شش فرضیه جزئی شکل گرفته است که فرضیه اصلی به بررسی نقش فرایندهای مدیریت دانش با مزیت رقابتی پایدار می پردازد؛ و فرضیات جزئی به نقش ابعاد فرایندهای مدیریت دانش (شناسایی دانش - اهداف دانش شناختی - تولید دانش - ذخیره سازی دانش - اشتراک دانش - کاربرد دانش) در مزیت رقابتی پایدار می پردازد. تمامی فرضیات تأیید شدند و میزان آن ها برای فرضیه اصلی و فرضیات فرعی به ترتیب برابر با ۰/۳۴ و ۰/۳۸ ، ۰/۴۱ ، ۰/۴۱ ، ۰/۳۸ است.

به بیانی دیگر باید این چنین اظهار کرد که با افزایش یک واحدی در فرایندهای مدیریت دانش، مزیت رقابتی پایدار به میزان ۰/۳۴ واحد افزایش می یابد. به عبارتی اگر در سازمان نیاز به دانش احساس شود و متناسب با نیازهای جامعه و صنعت، دانش مورد نیاز شناسایی شود و در این زمینه هدف گیری شود و متناسب با آن استراتژی مناسب اتخاذ شود و دانش مورد نیاز تولید شود، سپس این دانش در حافظه سازمانی ذخیره شود و در معرض نیازمندان به آن دانش قرار گیرد و در نظر و عمل به کار بسته شود، این گونه می توان سازمان رسانه های پیشرو داشت که در عرضه رقابت با سایر سازمان رسانه های کشور دارای مزیت رقابتی باشد. لازم به توضیح است که هر سازمان متناسب با قرارگیری خود در بخش بومی باید بر روی سایر قسمت های علمی و روی دانش بومی و منطقه ای خود تمرکز داشته باشد.

KM یک فرایند پویا و در حال تکرار است که کارکنان باید دائماً با اطلاعات و دانش ارتباط برقرار کنند و دانش جدیدی کسب کنند و

**جدول ۷.** مدل فرضیات فرعی در حالت ضرایب معناداری (اماره تی)

| متغیر           | ضرایب معناداری (اماره تی) |
|-----------------|---------------------------|
| شناسایی دانش    | ۹/۶۲                      |
| اهداف دانش      | ۱۱/۳۹                     |
| تولید دانش      | ۱۳/۴۰                     |
| ذخیره سازی دانش | ۸/۶۱                      |
| اشتراک دانش     | ۱۱/۲۹                     |
| کاربرد دانش     | ۱۷/۵۲                     |

مدل در حالت ضرایب معناداری با توجه به ضریب خطای آزمون (۰،۰۵) در این پژوهش) نشان دهنده معناداری مسیر است و چنانچه بالای ۱،۹۶ باشد نشان دهنده معنادار بودن مسیر است. همان طور که در شکل بالا قابل مشاهده است تمامی مسیرهای آزمون معنادار می باشند.

**فرضیه اصلی پژوهش**

فرایندهای مدیریت دانش با مزیت رقابتی پایدار ارتباط معناداری دارند. **تأیید شد.**

**برازش مدل اندازه گیری**

معیار توان دوم همبستگی<sup>۱</sup> که ضریب تعیین نیز نامیده می شود، نشان دهنده قدرت پیش بینی متغیر وابسته از روی متغیرهای مستقل و ... است. بر اساس نتایج این آزمون فرایند مدیریت دانش قادر به تبیین ۰/۷۷ درصد از راهبرد مزیت رقابتی پایدار است.

**جدول ۸.** مقدار ضریب تعیین (R<sup>2</sup>)

| متغیر                     | ضریب تعیین |
|---------------------------|------------|
| فرایند مدیریت دانش        | -          |
| راهبرد مزیت رقابتی پایدار | ۰/۷۷       |

مدلهایی که با رویکرد واریانس محور از طریق نرم افزارهای واریانس محور مانند Smart PLS مورد بررسی قرار می گیرند، فاقد شاخصی کلی برای نگاه به مدل به صورت یکجا هستند؛ یعنی شاخصی برای سنجش کل مدل شبیه به رویکرد کوواریانس محور (مانند رویکرد نرم افزار لیزرل) وجود ندارد؛ اما در تحقیقات مختلف توسط تننهاوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در این حوزه پیشنهاد شد که از شاخصی به نام GOF که می توان به جای شاخص های برازشی که در رویکردهای کوواریانس محور وجود دارد، استفاده کرد. این شاخص هر دو مدل ساختاری و اندازه گیری را به صورت یکجا در نظر گرفته و کیفیت آن ها را مورد آزمون قرار می دهد. این شاخص به صورت مجذور حاصل ضرب میانگین ضریب تعیین و میانگین مقادیر اشتراکی است و به صورت دستی محاسبه می شود

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

1. R Square
2. Tenenhaus

می‌دهند که به سرعت به فرصت‌هایی که در حال تغییر هستند، تنظیم می‌شود که این فرایند توسط مدیریت دانش انجام می‌شود و باید در سازمان به آن توجه ویژه‌ای مبذول شود.

امروزه سازمان‌ها متوجه شده‌اند که دانش و استفاده مؤثر از آن و کسب سریع و استفاده از دانش جدید، تنها منبع منافع رقابتی پایدار است (اسچیما، کارلوسی و لرو، ۲۰۱۲) که با یافته‌های این پژوهش هم‌خوانی دارد. از این رو لازم است تولید دانش و ذخیره و تسهیم و کاربست دانش در سازمان به کار گرفته شود و در سازمان نهادینه شود تا برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی پایدار کند. دانش نیازمند شناسایی، هدف‌گذاری، تولید، ذخیره‌سازی، اشتراک و کاربرد دانش است.

مزایای رقابتی با محاسبه میزان موفقیت و تعداد دستاوردها در مقایسه با رقبای سازمان مرتبط است. چنانچه سازمان بتواند فرایند مدیریت دانش را تسریع و تسهیل کند، می‌تواند ایجاد مزیت رقابتی کند.

موقعیت استراتژیک زمانی است که یک سازمان در انجام وظایف مختلف مؤثرتر از رقبای خود و یا وظایف مشابه در یک حالت منحصر به فرد است (پورتر، ۱۹۹۶). در حال حاضر، سازمان‌ها باید برای به دست آوردن موقعیت مزیت رقابتی پایدار بر افزایش عملکرد سازمان (را دون، جیجاک، هاسلیندا و الیمین، ۲۰۰۹) تمرکز کنند. فعالیت اصلی سازمان‌های رسانه‌ای و خبری تولید علم و دانش از راه پژوهش و آموزش آن به بخش جامعه و صنعت است که مهم توسط کارکنان رسانه‌های ورزشی انجام می‌شود و می‌توان بیان کرد که کارکنان رسانه‌های ورزشی نقطه اساسی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان هستند که می‌توانند سازمان را دانش‌آفرین کنند. در سازمان باید همواره دانش تولید و بازتولید شود.

برخی معتقدند که اگر سازمان بتواند به‌طور مؤثر مدیریت دانش را مدیریت کند، احتمالاً در عرصه رقابت باقی خواهند ماند (هیملر، ۱۹۹۶). در بسیاری از مطالعات تجربی ثابت شده است که از KM برای دستیابی به رقابت (هولسپل و سینگ، ۲۰۰۱) استفاده می‌شود که با یافته‌های این پژوهش هم‌خوانی دارد. مشخص شده است که منبع اصلی مزیت رقابتی، اطلاعات و دانش است. این یک بیانیه است که KM موفقیت‌آمیز می‌تواند یک سازمان را در برابر رقابت‌های خود برتری دهد (پورتر و میلر، ۱۹۸۵). مطالب بیان شده یافته‌های این پژوهش را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند که فرایند مدیریت دانش می‌تواند موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار شود و سازمان را به سازمانی و سازمان رسانه‌ای پیشرو تبدیل کند که از سایر سازمان‌های رسانه‌ای متمایز شود.

KMP در مورد به دست آوردن، ایجاد، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش، قابلیت‌های استراتژیک بسیار حساس است و باعث

سپس این دانش را اعمال کنند تا بتوانند تصمیم خود را در حین ایجاد دانش و اطلاعات جدید در روند کاری بهبود بخشند. پس از آن، آن‌ها این دانش تازه به دست آمده را در شرایطی که جدید نیز هستند اعمال خواهند کرد. KMP دارای سه جنبه اساسی است؛ مردم باید دانش داشته باشند، مردم باید از این دانش استفاده کنند و مردم باید از آن دانش به‌طور مناسب استفاده و آن را با دیگران تسهیم کنند (گاندهی، ۲۰۰۴). از طریق KMP است که دانش جدید به‌طور مداوم توسط سازمان‌ها ایجاد می‌شود و در عین حال آسان است که این دانش را در محیط خود به اشتراک بگذارد و دانش را به شیوه‌ای اعمال کند که به آن‌ها امکان ایجاد محصولات یا خدماتی را می‌دهد که مزیت رقابتی خود را افزایش می‌دهند. شناسایی دانش به‌عنوان پایه اساسی برای هر پروژه مدیریت دانش نوین تعریف شده است. مکان شروع برای دانش خارج و داخلی سازمان از مشتریان، امکانات تحقیقاتی و تأمین‌کنندگان است؛ دانش سازمان است که بر فرهنگ، زیرساخت‌ها و اهداف کلی آن تکیه می‌کند تا کارها انجام شود. اهداف تصمیم می‌گیرند که کدام سطح باید بر اساس توانایی با کدام هدف درگیر شود. یک فرهنگ سازمانی که حساس به دانش است، به‌وسیله اهداف معیار هنجاری ایجاد می‌شود. این فرهنگی است که در آن ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش، پیش‌نیازهای KM موفق را توسعه می‌دهد. توانایی‌های اصلی سازمان توسط اهداف دانش استراتژیک تعریف می‌شود و دانش را که سازمان در آینده نیاز دارد، توضیح می‌دهد. ایجاد دانش به‌عنوان ابزار و اقداماتی است که به دنبال تشویق توسعه و به دست آوردن روش‌های بیرونی و دانش به‌منظور استخراج دانش است که به‌صورت ضمنی است.

در آینده، دانش باید بر اساس حامل‌های مختلف اطلاعات سازمان ذخیره و حفاظت شود و همچنین مکانیسم‌های مناسب برای نمایه‌سازی برای بازیابی و دسترسی به آن در سازمان وجود داشته باشد (سان و هالو، ۲۰۰۶). اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یک تبادل اجتماعی در سراسر کل سازمان یا بخش توصیف شده است که کارکنان اطلاعات مربوط به سازمان را از جمله پیشنهادها، تخصص و ایده‌هایی که هر یک از کارکنان دارند، به یکدیگر می‌دهند. دانش صریح و ضمنی هر دو غیررسمی و رسمی بین کارکنان به اشتراک گذاشته شده می‌شود. هدف دانش این است که آن را استفاده کنند. فرایند یادگیری جمعی و فردی تنها توسط KA مجاز است. دانش جدید ایجاد می‌شود و باید به کار بسته شود.

در حال حاضر، مهم‌ترین عامل ایجاد کسب مزیت رقابتی سرمایه فکری، است. از این رو مدیریت دانش امری اساسی و ضروری است. در تجزیه و تحلیل روش دستیابی به SCA، باید دیدگاه مشتری و رقیب را مورد توجه قرار داد. علاوه بر این، صلاحیت‌های اصلی نتایج SCA را تعیین می‌کند و بنابراین شرکت‌ها نیاز به جمع‌آوری مهارت‌ها و منابع خود را به توانایی‌ها

هستند. بعضاً مشاهده می‌شود که در یک سازمان سطح دو و سه یک گروه در کشور حرف اول را می‌زنند و همین‌طور هم مشاهده می‌شود که برخی از گروه‌ها در برخی از سازمان‌های رسانه‌ای برتر و سطح یک کشور، ضعیف عمل می‌کنند و بعد از گروه‌های سازمانی و رسانه‌ای در سراسر کشور هستند. لذا پیشنهاد داده می‌شود که ارزیابی عملکرد کمی و کیفی بر اساس معیارهای مشخص و قابل‌دسترس و دقیق برای کارکنان رسانه‌های ورزشی انجام شود و میزان اثرگذاری و تولید دانش و علم و انتقال آن‌ها به مخاطبان در سازمان ارزیابی شود. تا در سازمان بین کارکنان رسانه‌های ورزشی ایجاد رقابت شود و با همه توان درصد تولید دانش باشند. البته باید دقت داشت که این رقابت سازنده و مثبت دنبال شود و به سمت مخرب و منفی‌گرایانه پیش نرود.

دانش سازمانی ثابت می‌تواند از طریق مدیریت دانش نوین با استفاده از رویکرد روش‌شناختی که شامل ایجاد، پیکربندی، سازمان‌دهی، بازیابی، به اشتراک‌گذاری و ارزیابی دارایی‌های دانش یک شرکت می‌شود، مدیریت شود (هانگ، کیم، کیم و لیم، ۲۰۰۸). از این‌رو کارکنان رسانه‌های ورزشی همواره به دنبال ایجاد روش‌های نوین آموزش و پژوهش باشند و ساختارهای آموزشی و پژوهشی را بازتولید کنند. آن‌ها باید گروه‌های ماتریسی از مخاطبان و جوانان و کارکنان رسانه‌های ورزشی را ایجاد کنند و در سازمان به تولید دانش و عمل‌مبادرت ورزند. دانش در سازمان باید همواره بازیابی و به اشتراک گذاشته شود و ارزیابی شود و نقد شود و اصلاح و بازساخته شود و به سمت تکمیل پیش رود.

تقاضا برای دانش توسط فرایند شناسایی دانش شناخته می‌شود و نشان می‌دهد که دانش موردنیاز درست و دقیق است. کارکنان رسانه‌های ورزشی دانش موردنیاز را شناسایی کنند و متناسب با دانش موردنیاز و بومی منطقه دست به آموزش و پژوهش بزنند تا هزینه‌های انجام‌شده به سرمایه‌گذاری تبدیل شود. سپس باید اهداف تولید دانش مشخص شوند که شامل (وضوح) کوتاه‌مدت (بهبود فرایندها، پیش‌بینی‌های ساده‌تر و تصمیم‌گیری) در میان‌مدت و (رهبری بازار و موفقیت، رضایت مشتری و جهت‌گیری) بلندمدت است.

پیشنهاد داده می‌شود برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق فرایند مدیریت دانش نوین به منابع توجه شود. منابع اغلب منابع سرمایه فیزیکی (فناوری فیزیکی، تجهیزات، گیاهان، موقعیت جغرافیایی) و منابع مالی (سرمایه بدهی، سرمایه‌گذاری) منابع کمتر ملموس (فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی رسمی، برنامه‌ریزی غیررسمی، ساختار رسمی گزارش، سیستم‌های هماهنگی و کنترل و روابط میان گروه‌های شرکت‌ها) و منابع سرمایه انسانی (آموزش، قضاوت، تجربه، بینش فردی و اطلاعات) است.

ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در یک سازمان است (زاک، ۱۹۹۹). نتایج حاصل از این پژوهش، یافته‌های پژوهش را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که ابعاد فرایند مدیریت دانش نوین موجب ایجاد و کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود.

تمرکز اصلی یک سازمان باید در توانایی شناسایی دانش در KMPS باشد که به آن‌ها مزایای رقابتی را در بلندمدت می‌دهد (هیت، هاینز و سرپا، ۲۰۱۰). لین (۲۰۰۷) بیان داشت که پایه‌ای برای افزایش بهره‌وری توسط KSH است و همچنین می‌توان به حفظ سرمایه فکری کمک کند. KSH توسط سازمان‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع استراتژیک و یکی از منابع اصلی ایجاد ارزش است (اسپندر، گرانت، ۱۹۹۶؛ تیزی و همکاران، ۱۹۹۷). KSH یک فرایند متمرکز بر دانش است که به کارکنان اجازه می‌دهد تا از نوآوری خود، نوآوری KA و مزیت رقابتی سازمان (وانگ و نوی، ۲۰۱۰) استفاده کنند.

سایر پژوهش‌های صورت گرفته حاکی از ارتباط مثبت و خطی بین فرایند مدیریت دانش نوین و ایجاد و کسب مزیت رقابتی پادار در سازمان هستند؛ و یافته‌های حاصل از پیشینه پژوهش یافته‌های تمامی فرضیات در این پژوهش را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که یافته‌های این پژوهش هم‌راستا با سایر یافته‌های پژوهشگران دیگر است و یافته‌های آن‌ها را تأیید می‌کند.

در دنیای رقابتی امروز تنها چیزی که ثابت باقی‌مانده است، تغییر است. سازمان‌ها هرکدام مأموریت ویژه‌ای دارند و برای رفع نیازی خاص از جامعه به وجود آمده‌اند. لذا باید هر سازمان چشم‌انداز و مأموریت‌های خود را دنبال کند. در این راستا لازم است که هر سازمان باندان به دنبال چیست و چه دانشی را باید تولید و بازتولید کند. و به دنبال شناسایی دانش و دسته‌بندی آن دانش باشد. هر سازمانی دارای چشم‌انداز و مأموریتی است که باید در راستای آن‌ها هدف‌گذاری شود و متناسب با آن اهداف استراتژی‌های خاصی اتخاذ شود. همین‌طور متناسب با استراتژی و اهداف تعیین‌شده، دانش موردنیاز تولید شود و دانش قبلی در سازمان اصلاح و ترمیم شود. ذخیره‌سازی دانش و تکمیل دانش قبلی و به‌روزرسانی آن‌ها و در صورت نیاز استفاده از دانش قبل که در حافظه سازمان ذخیره‌سازی شده است امری ضروری است. دانش در سازمان نباید در بخش خاص و یا در نزد افراد خاصی انبار شود و باید در اختیار سایر افراد در سازمان قرار بگیرد تا قدرت کاربرد همگانی را داشته باشد. تمامی این عوامل در نهایت موجب ایجاد رقابت سازمانی در درون و بیرون می‌شود و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود. یادگیری سازمانی و مدیریت دانش سازمانی موجب مزیت رقابتی در درون سازمان و بیرون سازمان خواهد شد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود در سازمان بخش‌هایی وجود دارد که در هر بخش گروه‌های مختلفی مشغول به آموزش و پژوهش

کارکنان رسانه‌های ورزشی باید همواره به‌روز باشند و دانش خود را به‌روزرسانی کنند و لذا لازم است تا قبل از کاهش و افت مزیت رقابتی سازمان، یک هدف جدید دست پیدا کنند؛ و مجدداً آن را تولید و بازتولید کنند و همواره دانش آفرین و دانش‌بنیان باشند. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که دارای محدودیت‌های زمانی و مکانی است و این پژوهش نیز از این امر مستثنا نیست، ولی با توجه به اینکه این محدودیت‌ها جزئی از هر پژوهش محسوب می‌شوند و جز لاینفک پژوهش‌های انسانی می‌باشند از بیان آن‌ها صرف‌نظر شده است. درنهایت به سایر پژوهشگران پیشنهاد داده می‌شود که این عنوان را در سازمان‌های دیگر بررسی کرده و نتایج آن را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند و پیشنهاد داده می‌شود که ارتباط متغیرهای به کار بسته‌شده در این پژوهش را با سایر متغیرهای سازمانی بررسی کنند.

رسانه‌ها و نظام‌های سازمانی شامل سیستم‌های اطلاعاتی (MIS)، تحقیق و توسعه (R&D)، بازاریابی، مدیریت عملکرد، تولید / خدمات، گواهینامه ISO و طراحی سازمانی است (حافظ و همکاران، ۲۰۰۲). برای ایجاد مزیت رقابتی از طریق فرایند مدیریت دانش نوین پیشنهاد داده می‌شود که به سیستم‌های اطلاعاتی و کاربری این سیستم‌ها در سازمان توجه شود. همین‌طور بخش تحقیق و توسعه در سازمان برای هر گروه باید ایجاد شود که به‌صورت هماهنگ کار کنند و ترجیحاً پژوهش‌های هم‌راستا داشته باشند. همین‌طور طراحی سازمانی باید به‌گونه‌ای باشد که فرایند مدیریت دانش نوین را تسهیل کند و درنهایت منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان شود. باید در سازمان دقت شود که از منابع کمیاب بهترین شکل استفاده شود و همین‌طور برنامه‌ریزی شود تا هزینه‌های غیرضروری مجدداً تکرار نشوند و بتوان در سازمان هم‌افزایی داشت.

## References

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107–136. (Persian)
- Arouet, F. M. (2009). Competitive advantage and the new higher education regime. *Especial education superior*. 10. *Especial education superior*. 12–35.
- Asadi, A. & Rezaei Sufi, M. (2015). The role of advertising in the mass media on the purchase of sporting goods affecting weight loss: the point of view of physical education and non physical education girls students. *Journal of communication management in sports media*. 2 (7), 49-54. (Persian)
- Azadi, R; Yousefi, B., & Eidy, H. (2014). "The role of media advertising to promote brand equity in the sports apparel industry". *Journal of Communication Management in sports media*. 2, (6), 66-75. (Persian)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage* (1st ed.). New York: OUP Oxford.
- Battisti, M., & Deakins, D. (2017). The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. *International Small Business Journal*, 35 (1), 78–98.
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: An integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21 (2), 233–253..
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), 53–69.
- Braganza, A., Brooks, L., Nepelski, D., Ali, M., & Moro, R. (2017). Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 328–337.
- Chua, A. (2004). Knowledge management system architecture: A bridge between KM consultants and technologists. *International Journal of Information Management*, 24 (1), 87–98.
- Coakes, E. (2003). *Knowledge management: Current issues and*



- challenges. London: Idea Group Inc (IGI), IRM Press.
13. Daud, S., Fadzilah, W., & Yusoff, W. (2010). Knowledge management and firm performance in SMEs: The role of social capital as a mediating variable. *Asian Academy of Management Journal*, 15 (2), 135–155.
  14. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
  15. El Shafeey, T., & Trott, P. (2014). Resource-based competition: Three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*, 26 (2), 122–148.
  16. Ferreira, J., & Fernandes, C. (2017). Resources and capabilities' effects on firm performance: What are they? *Journal of Knowledge Management*, 21 (5), 1202–1217.
  17. Gandhi, S. (2004). Knowledge management and reference services. *The Journal of Academic Librarianship*, 30 (5), 368–381.
  18. Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *Engineering Management*, 49 (1), 28–35.
  19. Halawi, L. A., Aronson, J. E., & McCarthy, R. V. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 75–86.
  20. Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, O. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53 (5), 437–444.
  21. Holsapple, C., & Singh, M. (2001). The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications*, 20 (1), 77–98.
  22. Holste, J., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14 (1), 128–140.
  23. Hong, H., Kim, J., Kim, T., & Leem, B. (2008). The effect of knowledge on system integration project performance. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (3), 385–404.
  24. Kaba, A., & Ramaiah, C. K. (2017). Demographic differences in using knowledge creation tools among faculty members. *Journal of Knowledge Management*, 21 (4), 857–871.
  25. Karadsheh, L., Mansour, E., Alhawari, S., Azar, G., & Naser, E.-B. (2009). A theoretical framework for knowledge management process: Towards improving knowledge performance. *Knowledge Management*, 7, 67–79.
  26. Lee, C., & Lu, H. (2010). A process-based knowledge management system for schools: A case study in Taiwan. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 9 (4), 10–21.
  27. Leibold, M., Probst, G. J. B., & Gibbert, M. (2007). *Strategic management in the knowledge economy: New approaches and business applications* (2nd ed.). Germany: John Wiley & Sons.
  28. Leitch, B. J. M., & Rosen, P. W. (2001). Knowledge management, CKO, and CKM: The keys to competitive advantage. *The Manchester Review*, 6 (2 & 3), 9–13.
  29. Ljungquist, U. (2008). Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review*, 20 (1), 73–90.
  30. Lucas, L. M., & Ogilvie, D. (2006). Things are not always what they seem: How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*, 13 (1), 7–24.
  31. Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 289–296.
  32. Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2001). Knowledge management best

- practice in Europe (1st ed.). Berlin: Springer.
33. Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 26 (August), 598–600.
34. Okunoye, A., & Bertaux, N. (2008). Addressing contextual issues in knowledge management: A guiding framework. In I. M. Jennex (Ed.). *Current issues in knowledge management*, 12–33.
35. Ong, J. W., & Ismail, H. B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: Resource-based view on small and medium enterprises. *Communications of the International Business Information Management Association IBIMA*. 1. *Communications of the International Business Information Management Association IBIMA*, 62–70.
36. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance with a new introduction*. New York: Free Press.
37. Porter, M. (1996). What is strategy? (Published November) *74* (6), 61–78.
38. Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78–92.
39. Porter, M., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 73 (4 July–August), 149–160.
40. Raduan, C., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. (2009). A conceptual framework of the relationship between organizational resources, capabilities, systems, competitive advantage and performance. *Research Journal of International Studies*, 12 (12), 45–58.
41. Rumelt, R. (2003). Towards a strategic theory of the firm. In N. J. Foss (Ed.). *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective* (pp. 556–570). Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
42. Sandhawalia, B. S., & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: A structured approach. *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), 313–328.
43. Schiuma, G., Carlucci, D., & Lerro, A. (2012). Managing knowledge processes for value creation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 42 (1), 4–14.
44. Sharma, N., & Goswami, S. (2009). The nuances of knowledge creation and development in Indian pharmaceutical industry. *Journal of Knowledge Management*, 13 (5), 319–330.
45. Shin, M. (2004). A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Information Management*, 42 (1), 179–196.
46. Small, C. T., & Sage, A. P. (2006). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Knowledge Management*, 5, 153–169.
47. Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm, overview. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 5–9.
48. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organization* (1st ed.). New York: Crown Publishing Group.
49. Sun, Z., & Hao, G. (2006). HSM: A hierarchical spiral model for knowledge management. *The 2nd International Conference on Information Management and Business* 13–16 February (pp. 542–551). (Sydney Australia).
50. Supyuenyong, V., Islam, N., & Kulkarni, U. (2009). Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service providers. *Journal of Enterprise Information Management*, 22 (1/2), 63–80.
51. Taka, M. (2010). Paths of private higher education in Iraq for the next five years (2010–2015). *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, 25, 1–15.

52. technology. *Organization Science*, 3 (3), 383–397.
53. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
54. Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20 (2), 115–131.
55. Wee, J. C. N., & Chua, A. Y. K. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: The case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17 (6), 958–972.
56. Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41 (3), 125–145.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی