

## تحلیلی بر نقش مدیریت دانش در توسعه کسب و کارهای الکترونیکی

فرهاد سعادت نیا

گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی فردوس

### چکیده

مدیریت دانش فرایند مدار، رویکردی سیستماتیک و ساختارمند است که توسط سازمان ها به منظور تحلیل، بهبود و کنترل فرایندهای دانشی به کار می رود مدیریت دانش فرایندی است که سازمانها به واسطه دارایی‌های عقلانی و منطقی و. پایگاه های دانش خود، تولید ارزش می کنند. از طرفی، مدیریت دانش با هدف کسب مزیت رقابتی و دستیابی به سود بیشتر، بنیاد و اساس بیشتر سازمان های امروزی است. اما مدیریت فرایندهای کسب و کار رویکردی نظام مند برای بهبود فرایندهای کسب و کار الکترونیکی است. هدف از این پژوهش ایجاد نگرشی نو از مدیریت دانش می باشد. چنین نگرشی مدیریت دانش را فرایندی برای به جریان انداختن دانش در کسب و کارهای الکترونیکی عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرایندها، محصولات و خدمات، تصمیم‌گیری اثربخش و انطباق سازمان با محیط پویا و بازار رقابتی مطرح می کند. در این پژوهش برای بهبود اقدامات مدیریت دانش و پیوند آن به استراتژی کسب و کار، بر آنیم تا رهیافتی از مدیریت دانش ارائه دهیم. روش تحقیق در این پژوهش مبتنی بر روش کتابخانه ای می باشد. در نهایت به این نتیجه می رسیم که مدیریت دانش، نقش مهمی در مدیریت فرایندهای دانشی کسب و کارهای الکترونیکی ایفا می کند.

**واژه های کلیدی:** مدیرین دانش، کسب و کار الکترونیکی، دانش، موفقیت

## مقدمه

کسب و کار الکترونیکی بحث روز هزاره جدید است. امروزه به کسب و کار الکترونیکی به عنوان رخدادی همانند اختراع ماشین چاپ و ظهور انقلاب صنعتی، با تأثیرگذاری بر روی اقتصاد، ساختارهای اجتماعی و فرهنگ جامعه، نگریسته می شود. دیگر، عوامل و پایه های سنتی تولید و قدرت اقتصادی مثل زمین، سرمایه و نیروی کار، عوامل حیاتی موفقیت در کسب و کارها نیستند. اکنون اکثر سازمانها تمرکز خود را روی ارزش دانش و اطلاعات به عنوان پایه قدرت و مزیت رقابتی، معطوف کرده اند. کسب و کار الکترونیکی خود را در جایگاهی قرار داده است که جهان را به سمت و سوی جدیدی سوق می دهد (والکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). اساس و پایه های کسب و کار تغییر کرده و نظام های جدیدی، فعالیتهای بازار و ارائه فرصتهای نامحدود واقعی را زیر پوشش قرار داده اند. تغییرات در این مرکز داد و ستد در حال تکامل دائمی (الکترونیکی)، ناشی از انفجار در قابلیت دسترسی و تأثیرپذیری دانش، پیشرفت تکنولوژی، دیدگاه جهانی تری از کسب و کار، آزادسازی (حذف نظارت دولت) و مشتریانی است که از نیازهایشان آگاهی بیشتری دارند. اینترنت و دیگر پیشرفتهای تکنولوژیکی، باعث افزایش ظرفیت سازمانی در انجام کسب و کار و تقسیم اطلاعات با سرعتی بیش از گذشته شده است. این کانال امکان اتصال افراد و سازمانها را در سرتاسر جهان فراهم می آورد و بنابراین باعث ایجاد ساختاری جهانی متشکل از شرکا، تأمین کنندگان و مشتریان، می شود. این امر همچنین به طور قابل ملاحظه ای راه هایی را که این روابط شروع، تقویت و استمرار می یابند تغییر می دهد (کابریلیانتسا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱)..

سازمان هایی که خود را با دگرگونی ها و تغییرات صورت گرفته در شیوه های سنتی کسب و کار وفق داده اند، در این موج جدید موفق خواهند بود. با این وجود کسب موفقیت کامل مستلزم آن است که سازمانها، مدل های کسب و کار و استراتژی های کسب و کار خود را نیز با آن سازگار و همسو کنند. آنچه مسلم است این است که کسب و کار الکترونیکی روش کاملاً جدیدی از انجام کسب و کار با در نظر گرفتن قوانین جدید رقابت است. دارندگان مزیت رقابتی در اقتصاد جدید بطور قابل ملاحظه ای تغییر کرده اند و پیش بینی موقعیت رقابتی آنها در بازار تبدیل به چالشی برای بسیاری از سازمان ها شده است. فرصت های جدید بسیاری در محیط کسب و کار الکترونیکی وجود دارند، اما تهدیدهای جدید بسیاری هم شکل گرفته اند که باید در استراتژی های کسب و کار سازمان مورد توجه قرار گیرند. دو مورد از حیاتی ترین فرصت ها و تهدیدها در اقتصاد جدید، قدرت اهرمی دانش به عنوان دارائی جمعی و ایجاد و حفظ روابط قوی با مشتری است (خان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). این پژوهش، نقش مدیریت دانش در کسب و کار الکترونیکی را مورد ارزیابی قرار می دهد. این نقش تاکنون بطور رسمی تعریف نشده است. امروزه فهمیدن نقش مدیریت دانش در کسب و کار الکترونیکی و مدیریت روابط مشتری برای سازمان ها، امری حیاتی است چرا که آنها را قادر به مدیریت کردن "دانش" به عنوان یک دارائی جمعی می کند که استراتژی های کسب و کار و مدل های عملیاتی را حمایت کرده و بنابراین موجب تحقق هدف استراتژیک کسب و کار می شوند.

<sup>۱</sup>- Walker,

<sup>۲</sup>Kabilyantsa-

<sup>۳</sup>Khan-

## مفهوم مدیریت دانش

مدیریت دانش<sup>۴</sup> طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود (ابراهیمی و همکاران، ۲۰۱۲). مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که بعنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده، وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند (بیرکینشاو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). این امر، مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و موثر قادر می‌سازد. مدیریت دانش، کاملاً یک مفهوم و روش جدید مدیریت را معرفی می‌کند. این مفهوم بر تبدیل موهبت‌های عقلانی کارکنان و سازماندهی نیروهای سودمند درونی اعضاء کارکنان - نیروی رقابت و ارزش جدید عمل می‌کند (ترابی، ۲۰۱۶). مدیریت دانش بر پیوند اطلاعات با اطلاعات، اطلاعات با فعالیت‌ها و اطلاعات با فرد برای تحقق اشتراک دانش (از قبیل دانش ضمنی و دانش صریح) توجه دارد، و با مدیریت اطلاعات کاملاً متفاوت است (باقرزاده و همکاران، ۲۰۱۰). به نظر ملوری<sup>۶</sup> (۲۰۰۲)، مدیریت دانش، یک رویکرد سیستماتیک و یکپارچه جهت شناسایی، مدیریت و تسهیم تمام دارایی‌های اطلاعاتی سازمان است که شامل بانک‌های اطلاعاتی، مدارک، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌باشد (اخوان و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت دانش عبارت است از مدیریت نظام‌مند و آشکار دانش که با فرآیندهای خلق، جمع‌آوری، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد که در آن تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی به کار می‌رود (لطفیان، ۱۳۹۶). مدیریت دانش، رسمیت دسترسی به تجربه، دانش و تخصص است که قابلیت‌ها و توانایی‌های جدیدی را ایجاد می‌کند، نوآوری را تشویق کرده و ارزش مشتری را افزایش می‌دهد (چوان پنگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸).

مدیریت دانش، به عنوان یک کاربرد هدف‌گرا و سیستماتیک پیمانانه‌هایی جهت هدایت کنترل دارایی دانش قابل لمس و غیر قابل لمس سازمان شناخته می‌شود، که با هدف استفاده از دانش موجود داخلی و خارجی این سازمان‌ها جهت فعال کردن خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، خلاقیت و پیشرفت در نظر گرفته می‌شود (چوداری<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). به نظر جنی، مدیریت دانش، یک محیط کاری جدید ایجاد می‌کند که دانش و تجربه به آسانی می‌توانند به اشتراک گذارده شوند و هم‌چنین اطلاعات و دانش را فعال می‌کند تا به سمت افراد واقعی و در زمان واقعی جریان یابند تا آن‌ها بتوانند مؤثر و کارا تر عمل نمایند. پیتر دراگر<sup>۹</sup> (۱۳۸۱)، اعتقاد دارد راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ اجرای صحیح مدیریت دانش است. بنابراین، در سازمان‌های هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری بوده و مؤسسات باید با برنامه‌ریزی برای اجرای آن اقدام کنند. موفقیت سازمان‌ها به

<sup>۴</sup> - Knowledge management

<sup>۵</sup> - Birkinshaw

<sup>۶</sup> - McElroy

<sup>۷</sup> - Chuan-Peng

<sup>۸</sup> - Choodari

<sup>۹</sup> - Drucker

طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور به طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف جمع-آوری، ذخیره و بازیابی کند.

### کسب و کار الکترونیکی

استوارت (۲۰۱۰) کسب و کار الکترونیکی را متشکل از مشتریان، فروشندگان، تأمین کنندگان، کارمندان و دیگر افراد ذینفع می‌داند که از طریق وب به گونه‌ای گردهم می‌آیند که تا به حال هرگز وجود نداشته است. کسب و کار الکترونیکی، تجارت هدایت شده در محیط مجازی است. این نتیجه دسترسی به دامنه وسیعی از منابع اینترنتی با سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات است (به نقل از مولا<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

تحلیل‌گران گروه گارتر کسب و کار الکترونیکی را بدین صورت تعریف کرده‌اند: کسب و کار الکترونیکی عبارتست از هر فعالیت تجاری امکان‌پذیر از طریق شبکه که با انتقال روابط درونی و بیرونی موجب ایجاد ارزش و بهره‌برداری کردن از فرصت‌های بازار هدایت شده بوسیله قوانین جدی اقتصاد تجاری می‌شود (اویسو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷). کسب و کاری را می‌توان کسب و کار الکترونیکی نامید که به دنبال کسب فرصت‌های بازار از طریق کانال‌های جدید الکترونیکی‌ای که حول محور اینترنت در گردش هستند، است (اولزکا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴). اینترنت و وب، عناصر سازنده یک استراتژی کسب و کار الکترونیکی هستند. اگر یک شرکت، کسب و کار الکترونیکی را مدنظر دارد، به خاطر دگرگونی و تغییر حاصله در ماهیت روابط بین اجزای کسب و کار در یک اقتصاد شبکه‌ای، باید در روابط کسب و کار بیرونی شرکت کند. به عبارت ساده‌تر یک شرکت باید از تعاملات الکترونیکی استفاده کند (نسیا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۱). محققین بر این عقیده‌اند که کسب و کار الکترونیکی<sup>۲</sup> واژه بسیار گسترده‌تری از تجارت الکترونیکی است. کسب و کار الکترونیکی شامل هدایت کسب و کار به طریق الکترونیکی بر روی اینترنت است (پوکلاو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۸). این امر می‌تواند شامل فعالیت‌هایی نظیر ارتباطات، بازاریابی و تشریک مساعی و غیره باشد که لزوماً محدود به مبادلات تجاری بر روی اینترنت نمی‌شود بلکه کلیه فعالیت‌های عمومی کسب و کاری را که بوسیله اینترنت انجام می‌شود در برمی‌گیرد. کسب و کار الکترونیکی عبارتست از ایجاد یک فضای الکترونیکی بر پایه اینترنت که مشتریان، تأمین کنندگان، و کارمندان را قادر به تشریک مساعی با یکدیگر از طریق تقسیم داده‌ها، اطلاعات و دانش می‌کند (اولیویرا<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۶).

### مدیریت دانش بعنوان یک استراتژی تجاری

امروزه همه مدیران مکانیزم‌های متعددی را جهت بهبود کارایی داخلی و مواجهه شدن با چالش‌های مؤثر و متعدد در رقابت تجاری در اختیار دارند، اما در اصل فقط دو عامل عمده و اساسی وجود دارد که مدیران را از دیگران بعنوان فردی بی‌نظیر و توانا متمایز می‌سازد:

مشتریان و کارمندان. ما می‌دانیم که کیفیت کار کارمندان، چگونگی همکاری و یاری آنها و زمینه مشترکی که تصمیم‌گیری می‌کنند عوامل بهترین را از عوامل عادی و سازمان موفق را از ناموفق متمایز می‌کند، هم اکنون بیشتر سازمانها استراتژی

<sup>۱۰</sup>- Mola

<sup>۱۱</sup>Owusu,-

<sup>۱۲</sup>- Olszak

<sup>۱۳</sup>Nithya-

<sup>۱۴</sup>Puklavec,-

<sup>۱۵</sup>Oliveira,-

مدیریت دانش را بعنوان پایه اساسی توان قابل رقابت و الگوی رشد پایدار را نیز بعنوان بخشی از استراتژی‌های شغلی بکار می‌برند. به هر حال، مدیریت دانش بعنوان یک استراتژی شغلی تنها وقتی به نتیجه نهایی خواهد رسید که نیازهای اساسی برآورده شده باشند (مطهری، ۱۳۹۵). این نیازها باید در ارتباط با یک مورد کاری مشخص که از نیازهای کاری زیر اخذ گردیده‌اند در نظر گرفته شود:

- ایجاد یک سازمان برای سازماندهی مجدد، تجدید سازمان، تمرکززدایی همراه با نیازهای دیگر جهت بهبود انعطاف پذیری سازمانی.

- یک سازمان ممتاز که در همه سطوح نیرومند است (سازمانی متمرکز، غیرمتمرکز یا سازمانی که پراکنده باشد)

- توانایی بهبود یافته به منظور عکس‌العمل نشان دادن در مقابل نیازهای روزافزون بازار، رقابت بیشتر و پاسخ به نیازهای جدید.

- سازگاری با شرایط کاری تغییر یافته که توسط نیروهای خارجی ایجاد شده است (بعنوان مثال: بازارها، رقیبان، مسئولان و غیره)

- سازوکارهایی که مبادله اطلاعات و دانش را در سازمان افزایش داده و آن را تسهیل می‌کند تا آسیب پذیری را در زمانی که کارمندان کارهایشان را ترک می‌کنند یا زمانی که تغییرات داخلی در کارمندان ایجاد می‌شود کاهش دهد. از بین بردن فرآیندها و مراحل زائد کار و بهبود بهره برداری غیر مؤثر از منابع انسانی و اطلاع رسانی و استعدادها در مراحل مهم فرآیندی کار.

- دوباره کاری و اجرای بی‌هوده بنیانها و اساس مورد لزوم که بهره ای جز اتلاف وقت و هزینه دربر ندارد.

- برانگیختن انگیزه قوی تر در کارمندان برای اطلاع رسانی و به اشتراک گذاشتن دانش و آگاهی مؤثر.

- بهره برداری مؤثر از سرمایه گذاری در تکنولوژی اطلاع رسانی و زیرساخت های اطلاع رسانی.

- بازیابی اطلاعات و دانش در صورت لزوم (بابایی و همکاران، ۱۳۹۶).

تجربه نشان می‌دهد که اجزاء منابع انسانی، تکنولوژی اطلاع رسانی و اطلاع رسانی که در فرآیندهای استراتژیک ملحق شده، همه باید بطور فشرده در مدیریت و فرهنگ کاری سازمان ادغام شوند و تنها این ترکیب اجزا مدیریت دانش است که توانایی سازمان را برای بهره‌برداری از تمامی امکانات اطلاع رسانی و دانش سازمانی موجب می‌شود (جعفری، ۱۳۹۶).

### نقش مدیریت دانش در محیط کسب و کار الکترونیکی

مدیریت دانش در درجه اول، به عنوان نماینده تغییر در محیط کسب و کار الکترونیکی عمل می‌کند. مدیریت دانش به کارکنان اجازه می‌دهد تا نقش‌ها و مسئولیت‌های جدیدشان را از طریق گردآوری دانشی که منجر به تغییر آسان تر می‌شود، بپذیرند. مدیریت دانش، کارکنان را در کسب مهارت‌ها و توانایی‌های لازم در محیط جدید یاری کرده و تلفیق واحدهای جدید کسب و کار را تسهیل می‌کند (اسچارمولی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۱). مدیریت دانش قابلیت دسترسی و تأثیرپذیری دانش روی منابع استراتژیک کسب و کار شامل، بازارها، مشتریان، تأمین کنندگان، محصولات و خدمات، رقبا، مهارت‌های کارکنان، رویه‌ها و فرایندها و محیط نظارتی را موجب می‌شود. با توجه به این واقعیت که مدیریت دانش بر روی دانش استراتژیک در کسب و کار تمرکز دارد، بطور اجتناب ناپذیری به استراتژی کسب و کار سازمان گره خورده و آن را مورد حمایت قرار می‌دهد. مدیریت دانش زمینه‌ای فراهم می‌کند تا کسب و کار با درک بهتری از بازاری که در آن مشغول فعالیت است انجام

<sup>۱۶</sup>Schermuly-

گیرد و کسب و کار الکترونیکی را قادر می سازد تا خریداران و فروشندگان را در بازارهای با ارزش افزوده جدید با یکدیگر هماهنگ کرده و در نتیجه موقعیت خود را در بازار تثبیت کند (ریجنس<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۴).

کسب و کار الکترونیکی، طبیعتاً پیچیده تر از کسب و کارهای سنتی است. مدیریت دانش می تواند از طریق مدیریت کردن پایگاه دانش و قابل دسترس کردن دانش مربوطه و در نتیجه انتخاب آسانتر مدل جدید کسب و کار و جاری ساختن دانش فراسوی مرزهای درون سازمانی، برون سازمانی و مرزهای جغرافیایی، بر این پیچیدگی فائق آید (سینگ<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۶).

مدیریت دانش، پویایی سازمانی را افزایش می دهد و موجب می شود تا با توجه به قابلیت دسترسی و تأثیرپذیری دانش مرتبط، در زمان مناسب تصمیمی انعطاف پذیرتر و دقیق تر بگیریم. مدیریت دانش، دانش چگونگی تطبیق کسب و کار با شرایط و مقتضیات جدید بازار را فراهم می کند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت دانش از طریق فراهم کردن زمینه ای برای دستیابی ۲۴ ساعته به دانش از طریق یک نقطه ورود واحد که باعث اجتناب از دوباره کاری و افزایش بهره وری می شود، اثر بخشی کسب و کار الکترونیکی را افزایش می دهد. کارکنان، موفق به یافتن راحت تر و سریعتر دانش مورد نیاز خود از طریق سازمان دهی پایگاه دانش می شوند که این امر نیز منجر به افزایش بهره وری کارکنان می شود. ضمناً جلوی دوباره کاری گرفته می شود زیرا کارکنان به کاری که قبلاً انجام شده است دسترسی دارند و این امر آنها را قادر به استفاده مجدد دانش موجود در زمینه های مختلف می کند (اکسین<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۹).

مدیریت دانش، تلفیق گروه ها و بخش های متمایز موجود در یک کسب و کار الکترونیکی را تسهیل می کند. این گروه های متمایز ممکن است در واحدهای کسب و کار مختلف، یا در موقعیت های جغرافیایی مختلف، و یا در سازمانهای مختلفی که یکپارچگی زنجیر عرضه اتفاق افتاده است، باشند. مدیریت دانش منجر به تسهیل جریان دانش بین گروه ها، از طریق فرایندهای مدیریت دانش و بنابراین تلفیق سریعتر و اثربخش تر آنها می شود. کسب و کارهای الکترونیکی اغلب به گسترده تر کردن پایگاه مشتری و تأمین کننده، که بطور اجتناب ناپذیری مستلزم داشتن و اداره دانش بیشتر هستند، ختم می شود. مدیریت دانش، فرایندها و سیستم هایی را فراهم می کند که نیازمندی های گسترده آن از دیدگاه چرخه زندگی مدیریت دانش یعنی خلق، تقسیم، برداشت و اهرم سازی دانش را برآورده می سازند (تسنگ<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۴).

مدیریت دانش، قابلیت دسترسی دانش را افزایش می دهد، و این کار را بوسیله ایجاد یک «فهرست» از دارایی های دانشی موجود در کسب و کارهای الکترونیکی صورت می گیرد. همچنین دستیابی از طریق یک نقطه ورود واحد در پایگاه دانش، بدون توجه به واحد کسب و کار یا موقعیت آن، صورت می گیرد. این امر منجر به صرفه جویی قابل توجهی در وقت می شود زیرا کارکنان برای یافتن دانش مورد نیاز خود، تنها به یک نقطه مراجعه می کنند. مدیریت دانش همچنین، ابزارهای جهت یابی ای مثل طبقه بندی ۲ فراهم می کند که کارکنان را قادر به بازیابی دانش مورد نیازشان می کند (ژنگ<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۰).

<sup>۱۷</sup>- Reijssen,

<sup>۱۸</sup>- Singh

<sup>۱۹</sup>- Xin

<sup>۲۰</sup>- Tseng,

<sup>۲۱</sup>Zheng-

تشریک مساعی در محیط کسب و کار الکترونیکی در حال تبدیل شدن به امری رایج و متداول است. با همکاری کسب و کار الکترونیکی می توان به عنوان مثال محصولات را فراسوی مرزهای جغرافیایی و پاره‌ای اوقات فراسوی مرزهای سازمانی طراحی کرد. تشریک مساعی در شکل اتحادیه های حقیقی درونی و بیرونی در سازمان، برای مثال از طریق اینترنت و اکسترانت، نیز وجود دارد. این اتحادیه ها دانش را در دامنه وسیعی از مباحث تقسیم می کنند. مدیریت دانش با فراهم کردن تکنولوژی، فرایندها و خط مشی ها منجر به تشریک مساعی می شود. همچنین مدیریت دانش، موجب حفظ و سازمان دهی دانش تقسیم شده در این تبادل نظرهای گروهی می شود که می تواند به عنوان داده برای خلق دانش بیشتر در خلال این تبادل نظر مورد استفاده قرار گیرد.

مدیریت دانش، همچنین باعث ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت می شود. مدیریت دانش در خلق یک فرهنگ نوآوری از طریق قابلیت دسترسی و تأثیرپذیری دانشی که می تواند به عنوان داده ای برای فرایند نوآوری باشد، و از طریق تشخیص و دادن پاداش به ایده های نوآورانه در سازمان، نقش مهمی ایفا می کند. نوآوری با قرار دادن کسب و کار الکترونیکی در یک مرحله بالاتر از مرکز بازار، عنصر کلیدی ای در ایجاد پویایی یک کسب و کار الکترونیکی است (جعفرزاده، ۱۳۹۳). هدایت کسب و کار در دنیای واقعی، نیازمند داشتن برخی مهارت های جدید است. مدیریت دانش می تواند موجب توسعه مهارت ها و دانش کارکنان، از طریق ایجاد یک محیط یادگیری به وسیله گردآوری دانش روی قسمتهای خاصی از تخصص استراتژیک برای کسب و کارها بشود. بنابراین، مدیریت دانش، محیط خودآموزی ای ایجاد می کند که کارکنان با دسترسی به دانش قادر به بدست آوردن مهارت ها و قابلیت های ویژه ای هستند. محیط یادگیری، منجر به نهادی کردن دانش ایجاد شده، تقسیم شده و بهره برداری شده می شود (چوگان، ۱۳۹۵). بنابراین، سازمان با ادامه روند استفاده از این پایگاه دانش، بطور دائم دانش بیشتری خلق می کند. مدیریت دانش نقش بسزایی در تسهیل ارتباطات از طریق تدارک تکنولوژی، فرایندها و خط مشی هایی که منجر به ارتباطات می شود، دارد. این تکنولوژیها، فرایندها و خط مشی ها، خصوصاً در کسب و کارهای الکترونیکی با موقعیت های جغرافیایی گوناگون و مناطق زمانی وابسته یا جایی که سیلوهای سازمانی مانع ارتباطات و تقسیم دانش می شوند، مفید هستند. مدیریت دانش همچنین موجب نگهداری و بقا دانش تقسیم شده در این سطوح ارتباطات برای استفاده آینده می شود (سنتوبلی، ۲۰۱۷، ۲۲).

مدیریت دانش، ساختار، ابزارها و فرایندهایی برای ایجاد یک وجه مشترک با شرکاء متعدد کسب و کار فراهم می کند. این وجه اشتراک ممکن است در یک صفحه وب اینترنتی باشد. کارکرد مدیریت دانش سازمان باید مسئول سازمان دهی محتوای وب سایت باشد تا دانش و اطلاعات را به نحو اثربخش سازماندهی کرده و سازمان بهینه ای برای اعاده و بازیابی دانش ایجاد کند (فریدونی و همکاران، ۱۳۹۷).

مدیریت دانش از طریق ایجاد، تقسیم، بهره برداری و اهرم سازی دانش بدست آمده از مشتریان سازمان، قادر به مدیریت روابط مشتری است. «مدیریت دانش» باعث خلق چشم اندازی از مشتری می شود که می تواند بدون در نظر گرفتن موقعیت مکان کاری آنها، فراسوی مرزهای منطقه ای و جغرافیایی جریان یافته و بنابراین کارکنان را به مجموعه ای از دانش به روز شده، مجهز کند (محمدی، ۱۳۹۶). این امر موجب درک بهتر از مشتری و نیازهایش شده و در نتیجه موجب توسعه اثربخش تر و دقیق تر محصولات، کانالها و استراتژی های بخش بندی بازار می شود. مدیریت دانش استانداردهایی برای خلق، تقسیم،

بهره برداری و اهرم‌سازی دانش در محیط کسب و کار الکترونیکی فراهم می‌کند و این امر منجر به کارایی بالاتر و هزینه پایین‌تر برای سازمان از لحاظ به روز کردن و مدیریت کردن پایگاه دانش و همچنین از لحاظ افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸)..

### نتیجه گیری

در این پژوهش در پی این بودیم که دریابیم زمانیکه فرایندهای مدیریت دانش برای به دست آوردن دانش متمرکز می‌شوند، مدیریت دانش به عنوان یک فرایند استراتژیک در کسب و کارهایی که مشتریان خود را از دریافت منفعلانه محصولات و خدمات فراتر برده و با دادن اختیار به عنوان شرکای دانش، در نظر می‌گیرند، ظهور می‌کند. چارچوب مطرح شده در این مقاله برای اجرای مدیریت دانش مشتری، متخصصان را در به کارگیری موفقیت آمیز دانش برای، مدیریت فرایندهای دانش محور کسب و کار در جهت نیل به اهداف سازمان یاری می‌کند. لازم به ذکر است که در این راه و برای به خدمتگیری تمامی دانش در جریان فرایندهای خود، مدیریت فرایندهای دانشی ضروری است. در نهایت به این نتیجه می‌رسیم که با استفاده از چارچوب‌های پیشنهادی، می‌توان به کمک مدیریت دانش و مدیریت فرایندهای دانش محور، و به کار گرفتن صحیح دانش سازمان و دانش ذینفعان سازمان در جهت ایجاد رابطه سودمند با مشتری و بازار به مزیت رقابتی پایدار در کسب و کارهای الکترونیکی دست یافت.

### منابع

- فریدونی، مسعود؛ جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۷). مدل یابی رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش. دوره ۱۰. شماره ۳
- لطیفیان، مسعود؛ توکلی مقدم، رضا؛ ترابی، تقی (۱۳۹۶). مدلی مناسب برای مدیریت دانش جهت بهبود واحد تحقیق و توسعه در یک واحد تولیدی. مدیریت فردا. شماره ۵۳، ص ۱۵۳-۱۴۱ محمدی، رضا (۱۳۹۶). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش شرکتها. دومین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی ایران. تهران.
- مطهری، حمید؛ طرازیان، رضا (۱۳۹۵). تاثیر نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک مورد مطالعه ادارات مرکزی بانک مسکن. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری.
- موسوی زاده جزائری، فائزه؛ شکیبازاد، محمد (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش. چشم انداز مدیریت دولتی. شماره ۳۷، ص ۱۴۷-۱۱۶
- بابایی زنگیانی، محسن (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین فناوری اطلاعات و ارتباطات با مدیریت دانش، کنفرانس بین‌المللی مهندسی و فن آوری اطلاعات، امارات-دبی، پژوهشکده فرهنگ و فناوری پژوهشگاه فرهنگ و هنر.
- جعفرزاده، زرنندی، رزاقی، محمدابراهیم (۱۳۹۶). نقدی بر کتاب نظام‌های اطلاعات مدیریت در ورزش. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی سال چهارم. شماره ۱۵، ص ۷۲-۶۴
- جعفری، محمد جواد (۱۳۹۳). طراحی و توسعه مدلی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش و استراتژی سنجی آن جهت پیاده سازی سیستم مدیریت دانش. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه قم - دانشکده کامپیوتر و فناوری اطلاعات.



چوگان، رسول و علی مهدی زاده اشرفی (۱۳۹۵) بررسی رابطه بین فناوری اطلاعات با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی سازمان تأمین اجتماعی استان گلستان، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، شرکت خدمات برت

Centobelli, P. Cerchione.R. Esposito. E.(۲۰۱۷). Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. Sustainability ۲۰۱۷, ۹, ۳۶۱; doi:۱۰,۳۳۹۰/su۹۰۳۰۳۶۱

Chuan-Peng Yu . Zhen-Gang Zhang (۲۰۱۸) The Effect of Organizational Learning and Knowledge Management Innovation on SMEs' Technological Capability. URASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education ISSN: ۱۳۰۵-۸۲۲۳ (online) ۱۳۰۵-۸۲۱۵ (print).

Kabrilyantsa, . K. Obeidata. B. Muhammad Alshuridehc. M(۲۰۲۱) The role of organizational capabilities on e-business successful implementation. International Journal of Data and Network Science ۵ (۲۰۲۱) ۴۱۷-۴۳۲

Khan, Anupriya, Satish Krishnan, and Jithesh Arayankalam. ۲۰۲۰. The Role of ICT Laws and National Culture in Determining ICT Diffusion and Well-Being: A Cross-Country Examination. Information Systems Frontiers ۲۲: ۱-۲۶.

Mola, Lapo, Cecilia Rossignoli, Andrea Carugati, and Antonio Giangreco. ۲۰۲۰. Business Intelligence System Design and Its Consequences for Knowledge Sharing, Collaboration, and Decision-Making: An Exploratory Study, Ch. ۱۹. In Information Diffusion Management and Knowledge Sharing: Breakthroughs in Research and Practice. Hershey: IGI Global, pp. ۳۸۲-۴۰۲

Nithya. N Kiruthika. R. . (۲۰۲۱) Impact of Business Intelligence Adoption on performance of banks: a conceptual framework. Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing ۱۲,۳۱۳۹-۳۱۵۰ .

Oliveira, D., Macada, A., & Oliveira, G. (۲۰۱۶). Business value of IT capabilities: effects on processes and firm performance in a developing country. *Review of Business Management., São Paulo, 18*(۶۰), ۲۴۵-۲۶۶

Olszak CM (۲۰۱۴) Business intelligence in cloud. *Pol J Manage Stud* ۱۰(۲):۱۱۵-۱۲۵

Owusu, Acheampong, Abbas Ghanbari-Baghestan, and Abdolhosein Kalantari. ۲۰۱۷. Investigating the factors affecting business intelligence systems adoption: A case study of private universities in Malaysia. *International Journal of Technology Diffusion (IJTD)* ۸: ۱-۲۵.

Puklavec, Borut, Tiago Oliveira, and Aleš Popovič. ۲۰۱۸. Understanding the determinants of business intelligence system adoption stages. *Industrial Management & Data Systems* ۱۱۸: ۱-۳۵.

Reijssen, J.V., Helms, R., Batenburg, R. and Foorthuis, R. (۲۰۱۴), "The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. ۱۳ No. ۴. ۴۰۱-۴۱۷.

Schermuly, C. C.; Schermuly, R. A.; Meyer, B. (۲۰۱۱). "Effects of Vice-Principals Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout". *International Journal of Educational Management*, ۲۵(۳), ۲۵۲-۲۶۴.

Singh, B., Rao, M.K.(۲۰۱۶). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management* Vol. ۲۹ No. ۲. ۱۲۹-۱۴۹.

- Torabia,\*A. Kyanib, A. Falakiniac, H , (۲۰۱۶) Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ۲۳۰ ( ۲۰۱۶ ) ۴۷۱ – ۴۸
- Tseng, S., Lee, P. (۲۰۱۴). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management* Vol. ۲۷ No. ۲. ۱۵۸-۱۷۹.
- Walker, John H., Kojo Saffu, and Marica Mazurek. ۲۰۱۶. An empirical study of factors influencing e-commerce adoption/non-adoption in Slovakian SMEs. *Journal of Internet Commerce* ۱۵: ۱۸۹–۲۱۳.
- Xin, Y., Ojanen, V., Huiskonen, J., (۲۰۱۹). Dealing with Knowledge Management Practices in Different Product Lifecycle Phases Within Product-Service Systems. ۱۱th CIRP Conference on Industrial Product- Service Systems, *Procedia CIRP* ۸۳, pp. ۱۱۱-۱۱۷.
- Zheng, W., Yang, B., McLean, G. N.,(۲۰۱۰). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research* .۶۳ .۷۶۳–۷۷۱