

## رویکرد دستیابی به کسب و کار دانش محور

دکتر محمد رضا حمیدی زاده\*

واژه‌های کلیدی: کسب و کار الکترونیکی، زنجیره ارزش، استراتژیهای دانش محور، قابلیت‌های محوری، شکافهای استراتژیک دانش محور

مهمترین تأثیر ظهور کسب و کار دانش محور را می‌توان در ایفای نقش آن بر اثر بخشی تولید و استفاده از دانش دانست. تبلور دانش را می‌توان در محصولات و خدمات جدید، ارتقای سطح رفاه ملی، بروز جلوه‌های نظم و بهداشت اقتصادی در عرصه فعالیتهای برنامه‌ریزی مشاهده کرد، از این منظر، دانش منبع اولیه تولید ثروت و ارزش افزوده شناخته می‌شود.

شبکه‌های الکترونیکی هر چند کار دسترسی به داده‌ها و اطلاعات اقتصادی و بازرگانی را بسیار آسان کرده‌اند اما برای دستیابی به کسب و کار دانش محور باید به شیوه‌های مناسب بر مبنای نظریه‌ها و مدل‌های بازرگانی و اقتصادی و در چارچوب ارزشها و باورها با نگرشهای کارشناسانه و تحلیل خبره‌های برنامه‌ریزی و در تعامل با محیط، داده‌ها و اطلاعات پردازش و به دانش تبدیل شوند.

مقاله بر محورهای تحلیل کسب و کار دانش محور در عرصه‌های دانش به عنوان منبع دانش و قابلیت‌ها، کسب و کار الکترونیکی، استراتژی‌های دانش محور، زنجیره ارزش دانش، و مدل دانش محور است. تولید صرف دانش را نمی‌توان موفقیت‌آمیز پنداشت مگر آنکه این دانش با استراتژیهای بازرگانی و اقتصادی تلفیق شود و در راستای توسعه توانمندیهای پایه‌ای بنگاه‌های اقتصادی قرار گیرند. تسهیم در فعالیتهای هوشمندانه ایجاد دانش، مستلزم خلق بنگاه‌های اقتصادی دانش محور است تا توسعه اقتصادی بر دوش این بنگاه‌ها تحقق یابد.

\*دانشیار گروه مدیریت دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی موفق چشم اندازه‌های بلند مدت دارند. این بنگاه‌ها برای بالابردن آمادگی‌های رویارویی با تحولات آتی و نحوه تجدید ساختار از آنها استفاده می‌کنند (Shankar, 2003).

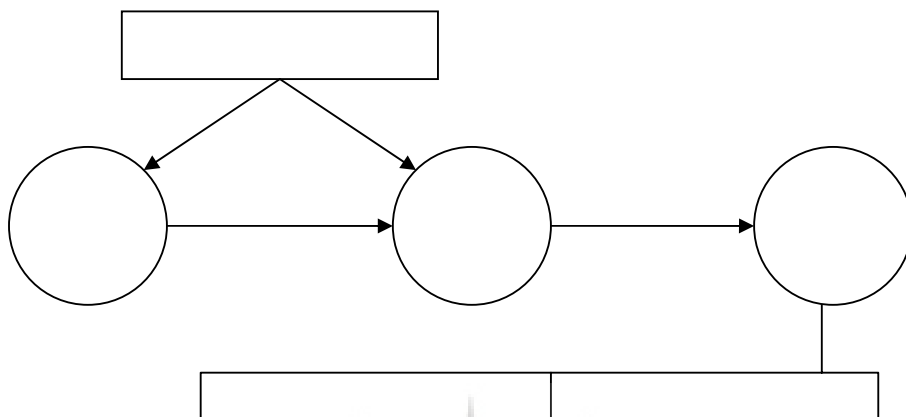
چشم‌انداز را می‌توان نوعی استراتژی بلند مدت دانست که با استراتژی رسمی بلندمدت در زمینه‌های افق زمانی، ظرفیت‌های آتی، دامنه عملکرد و ترکیب محصولات تفاوت می‌کند. چشم‌انداز برخلاف محرمانه بودن استراتژی رسمی، محرمانه نیست و جنبه عمومی دارد و موجب تحریک افراد می‌شود، تصویر روشنی هم از آینده بنگاه اقتصادی ارائه می‌دهد. در حالی که استراتژی رسمی، دقیق و تفصیلی است اما چشم‌انداز دقیق و تفصیلی نیست و چارچوب چندان روشنی هم ندارد. چشم‌اندازها را معمولاً بخش ستادی و بعضی مواقع بخش صف بنگاه‌ها تعیین می‌کنند. چشم‌اندازها را بهتر است بر اساس میزان تغییرپذیری محیط طی سه الی پنج سال تجدید نظر کرد. (حمیدی زاده، ۱۳۸۴؛ Sveiby, 1996; Camelo-Ordaz, 2004)

با تدوین چشم‌اندازها می‌توان مطابق شکل ۱، به دستاوردهای زیر رسید.

- هدایت بنگاه اقتصادی برای نوین‌گرایی، زیرا چشم‌اندازها نشانگر تغییرات بزرگ در ترکیب محصولات و نیز تغییر قلمرو فعالیت شرکت هستند و بنگاه‌های نوآور از این الگوها تبعیت می‌کنند. در حالی که بنگاه‌های محافظه کار مبادرت به چنین کاری نمی‌کنند.
- تصویر سازی از بنگاه‌های نمونه برای عامه مردم، بنگاه‌ها برای نقش بستن تصویر مطلوب در ذهن مردم، به نوشتن چشم‌انداز روی می‌آورند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

شکل ۱: نقش چشم انداز در راستای مأموریت بنگاه اقتصادی

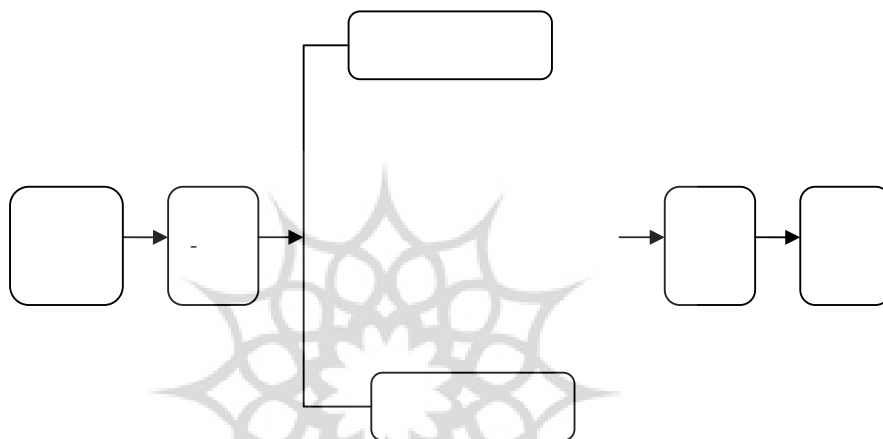


- مشخص کردن آرمانهای آینده و میزان موفقیت برای ترغیب افراد به فعالیت بیشتر، بنگاهها آرمانهای آینده و سطح موفقیت در محیط جهانی خود را مشخص می کنند تا کارکنان را بدان سمت هدایت کنند. لذا اعضای سازمان امکان به تصویر کشیدن بهبود موقعیت شغلی و درآمدهای خود را پیدا می کنند (Siemoniuch & Sinclair, 2004).

هدف این مقاله تهیه چشم انداز برای دستیابی به رویکردهایی است که بدان وسیله بتوان به کسب و کار دانش محور دست یافت. مباحث تحلیلی این مقاله مطابق شکل ۲، با تبیین دانش به عنوان منبع با قانون بازدههای صعودی آغاز می شود، سپس دانش در تعامل با قابلیت های نرم و سخت افزاری بررسی می شود. کسب و کار الکترونیکی موضوعی جدید با فناوری رایانه ای معرفی می شود. پس از بحث و بررسی استراتژی های دانش محور و خصیصه های آن و شکاف های استراتژیک دانش محور، مدل زنجیره ارزش دانش با معرفی رویکرد بهره گیری از دارائیهای دانشی در کسب و کار دانش محور بررسی و تدوین می شود.

بخش پایانی مقاله را مدل دانش محور به خود اختصاص داده است. در بخش نتیجه‌گیری چند راهکار پیشنهادی برای سوق دادن کسب و کار در سطح کلان و خرد به سوی دانش محوری ارائه می‌شود.

شکل ۲: چشم انداز رویکردهای دستیابی کسب و کار دانش محور



#### دانش به عنوان منبع

چالش جدید پیش روی اقتصاد دانان منبع تلقی کردن دانش است. دانش را باید همانند سایر عوامل تولید، منبع ورودی برای تولید محصولات و خدمات در نظر گرفت. این چالش از آنجا نشئت می‌گیرد که اگر از هر منبعی بیش از یک حد معینی استفاده شود قانون بازده‌های نهایی نزولی بر آن جاری می‌شود اما دانش را با مخارج بالا می‌توان تولید کرد در حالی که اشاعه آن مخارج کمی نیاز دارد.

برخلاف کالاهای فیزیکی که هنگام استفاده مصرف می‌شوند و در طی زمان بازده‌های نزولی پیدا می‌کنند هر میزان از دانش بیشتر استفاده شود، بازده‌های صعودی بوجود می‌آورد. هر اندازه که بتوان از دانش در بنگاه‌های اقتصادی بیشتر استفاده کرد، بر ارزش آن افزوده می‌شود و چرخهٔ بالندگی بوجود می‌آورد (Clarke, 2001).

ویژگی فرایندهای پویا، دانش را منبع کمیابی معرفی می‌کند اما به سرعت ترمیم‌پذیر و قابلیت گسترده‌گی بالایی دارد و سرعت انتقال آن هم بالا است و می‌تواند در اشکال محسوس و غیر محسوس نشر یابد. به هر حال، دانش جنبه منحصر بفرد دارد و در اختیار کسی که قرار گرفت قدرت رقابت پذیری بالایی پیدا می‌کند. هنگام اکتشاف و نشر دانش، مخارج نهایی آن اساساً برای کاربران تا حد صفر تنزل می‌کند (Stiglitz, 1999).

در هر صورت دانش تنها ظرفی است که هرچه بر درون آن افزوده شود، گسترده‌تر می‌شود. اگر چه دانش ضمنی تعلق به افراد دارد و قابل رؤیت نیست اما از طریق یادگیری قابل رشد است و می‌توان با صرف مخارج آن را همانند زمان و دیگر منابع در تولید بکار گرفت و محصولات فیزیکی یا خدمات ارزشمند با آن تولید کرد.

در این نوع کسب و کار دانش محور، حضور دانش در فرآیند تولید کالاها و خدمات گسترده می‌شود و در تجارت نمی‌توان برای آن ارزشی قایل شد. اگرچه آهن و آلیاژهای آن به معادن ذغال سنگ تعلق دارند اما زیربنای تولید و نصب کارخانه‌های پتروشیمی، کارخانه‌های تولید خودرو و سازمانهای هوا و فضا و دیگر کارخانه‌ها را شکل می‌دهند، لیکن بدون دانش این کارخانه‌ها، آهن قابلیت‌های تولیدی نخواهند داشت. از این رو، دانش بازرگانی همانند نرم‌افزاری عمل می‌کند که با استفاده از آن می‌توان از فرآیندهای پیچیده، مینیاتوری، پردازشی و یکپارچه‌گرا با ایده‌های متنوع سرافزار بیرون آمد (Kumar, 2003; US Federal Reserve, 2001).

در حال حاضر آنچه که ثروت و ارزش تلقی می‌شود در حوزه سرمایه‌های فکری و نامحسوس هستند. دانشی که در ارائه محصولات و خدمات جدید منبع اولیه تولید ثروت و مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود تحت راهبری تعدادی از تکانه‌های جذاب کسب و کار نوین بشرح زیر قرار گرفته است:

- توزیع جغرافیایی بازارهای بازنآوری، سرمایه، کالاها و خدمات با سیاستهای جهانی سازی؛  
- فناوری جدید اطلاعات برای بالابردن سرعت تبادل اطلاعات و دانش؛

- ساختارهای سازمانی شبکه‌های جدید توزیع و رشد سریع سازمانهای شبکه محور؛

- رشد انباشت دانش کالاها و خدمات.  
نقش نرم افزارها در عملکرد کالاها و خدمات و کاهش مخارج تولید آنها که در صنعت به سرعت در حال گسترش است (Rima, 2001; Cole, 1999).

### دانش و قابلیتها

کسب و کار دانش محور مبتنی بر نشر و اشاعه و استفاده از اطلاعات، علم، عقل و دانش و نیز خلق آن است. تعیین عوامل موفقیت برای بنگاه‌های اقتصادی و نظام تجارت ملی بیشتر در چارچوب دستیابی به اثربخشی، گردآوری و استفاده از دانش است (Albino et al, 2004; Clarke, 2001).

فناوری و توانمندیها در تعامل با یکدیگر رشد و توسعه می‌یابند و تسهیم آنها در زیر گروه‌ها و شبکه‌ها براساس میزان دانستنیهای افراد حایز اهمیت می‌شود. کسب و کار الکترونیکی سلسله مراتبی از شبکه‌ها است که بر سرعت تغییرات و یادگیری می‌افزاید. آنچه که خلق می‌شود در جامعه به صورت شبکه‌ای است و باید دریافت در کجاها فرصت‌ها و قابلیتها در دسترس قرار می‌گیرند. روابط نزدیک دانش و یادگیری، موقعیت اجتماعی - اقتصادی اشخاص و بنگاه‌های اقتصادی را تعیین می‌کند. در کسب و کار دانش محور باید به تبیین و مدلسازی تولید دانش (تحقیق و توسعه دانش جدید)، غنی سازی دانش (آموزش، پرورش و توسعه انسانی)، انتقال دانش (نشر و اشاعه دانش و نوآوری) پرداخت. در کسب و کار دانش محور دانش براساس نوع دانستیها، چرایی دانستیها، چگونگی دانستیها و کسانی که آن را می‌دانند به انواع مختلف تفکیک می‌شود.

اگرچه بعضی از انواع دانش در ارتباط بسیار نزدیکی با بازارهای مختلف است اما بخشی دیگر از دانشها در ارتباط با فناوری و افراد دانشی هستند و این نوع دانش هم جنبه ضمنی دارد و هم جنبه آشکار، سنجش دانش ضمنی به سختی صورت می‌گیرد (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۴؛ رادینگ، ۱۳۸۳؛ مک دانلد، ۱۳۸۱؛ Tzokas and Saren, 2004).

نوع دانستیها: انباشت حقایق است که به اطلاعات نزدیک می‌باشد و قابل تفکیک به اجزای خود است.

**چرایی دانستنیها:** دانش علم اصول و قوانین پدیده های طبیعی است که بر پیشرفت‌های فرآیندی، تولید و بهبود فناوری تأکید می‌ورزد.

**چگونگی دانستنیها:** برای انجام کارها به مهارت‌های توانمند نیاز است. این دانش در بنگاه‌های اقتصادی تولید و توسعه می‌یابد و در آنجا نگهداری می‌شود. دلیل تشکیل شبکه‌های صنعتی توانمند ساختن بنگاه‌های اقتصادی، تسهیم و ترکیب عناصر فناوری است. **افراد دانشی:** افرادی با قدرت عقلی بالا هستند و حاوی اطلاعاتی در این باره‌اند که چه کسی، چه چیزی و چه کسی چگونه نحوه انجام کار را می‌داند. این اطلاعات دلالت بر تشکیل روابط خاص اجتماعی برای کسب اطمینان از دسترسی به کارشناسان دارد تا پاسخ مناسب با تحلیل دقیق برای شتاب و میزان تحولات مؤلفه‌های محیطی ارائه دهند.

امروزه، توسعه و تسهیم دانش به حدی در بنگاه‌های اقتصادی نوین رشد شتابنده دارد که موجب شده نوآوری به صورت مدل‌های پیچیده و غیرخطی و نمایی رشد یابند (Yang, 2004).

محیط‌های نوآور معمولاً در عرصه های زیر با دیگر محیطها تفاوت می کنند: رشد تعداد بخشهای بازار، ظرفیت تولید دانش جدید، پردازش، اشاعه و انتقال دانش، آزمون حیطه‌های کاری، تبدیل دانش به اهرم‌های توانمندساز محوری بنگاه اقتصادی (شکل ۳). توانمندیهای محوری را می‌توان نظام تعاملی چند بُعدی دارائیهای دانشی دانست که فرآیند و محتوای آن را در بر گرفته است و در طی زمان شکل می‌یابد در حالی که هم اکنون آماده تکثیر یا انتقال نیست و بر ارزش‌های مشترک استوار است. این قابلیت‌ها مزیت رقابتی را با حمایت از عملکرد و نوآوری فرآیندها یا خطوط تولید بوجود می‌آورند (Rima, 2001; Leonard, 1999).

از این رو، راهبران استراتژیک تجارت مدیریت دانش در صدد ساماندهی، حفظ، نگهداری و اشاعه سرمایه فکری بنگاه اقتصادی، چگونگی بهبود عملکرد، صیانت از سرمایه فکری، ارتقای توانمندیهای یادگیری، و ترویج مستمر نوآوری هستند. مدیریت دانش باید از

- منظورهای زیر کسب و کار دانش محور را ارتقاء بخشد:
- مدیریت دارائیهای فکری و خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی اقتصادی؛
  - کارایی عملیاتی برنامه‌ها و شبکه‌های توزیع فرآورده‌ها؛
  - بازدهی دانشی نیروی کار و سرمایه؛
  - سرمایه فکری رقبا، مشتریان و برنامه ریزان؛
  - بهبود مستمر برنامه‌های توسعه تجارت؛
  - یادگیری سازمانی و تدوین سیستمهای خبره مبتنی بر دانش و بینش اقتصادی؛
  - نوآوری در محصولات و خدمات و ارتقای سطح رفاه اقتصاد ملی؛
  - زمان ورود و فعالیت در بازار و گسترش سهم بازار با کاهش سرعت عرضه خدمات به مشتریان (McCannon and Buckner, 2004; Rima, 2001; Marr, 2003).
  - استراتژی دانش را باید بتوان به قابلیت‌های محوری واحدهای اقتصادی و کسب و کار مرتبط نمود. این ارتباط بر محورهای زیر مبتنی است (Carlucci et als, 2004; McGriff, 2000)
  - صنایع نوآورگرا از مدیریت دانش برای تسریع تحقیق و توسعه و مدیریت دارائیهای فکری استفاده می‌کنند.
  - بنگاه‌های اقتصادی ارائه‌کننده خدمات حرفه‌ای، مدیریت دانش را برای ارتقای مهارتها مورد استفاده قرار می‌دهند.
  - صناعی که براساس خلق آثار ضمنی نظیر گردشگری یا انتشارات بنیانگذاری شده اند، مدیریت دانش را برای توسعه مهارتها و شبکه‌های خلاق و حفظ سرمایه فکری به خدمت می‌گیرند.
  - صناعی که بر روابطی نظیر خرده‌فروشی، تکیه می‌ورزند، مدیریت دانش را برای ارتقای خدمت خود به مشتریان و عرضه وسیعتر محصولات و خدمات و با کیفیت بهتر مورد استفاده قرار می‌دهند.
  - بنگاه‌های اقتصادی که بر ارزش علائم تجاری مثل یک سنت تأکید می‌ورزند از مدیریت دانش برای بهبود هوشمندی بازار بهره‌گیری می‌کنند.



- بنگاه‌های اقتصادی که بر هماهنگی مناسب فعالیت‌های پیچیده نظیر تولید تأکید می‌ورزند از مدیریت دانش برای افزایش کنترل استفاده می‌کنند.

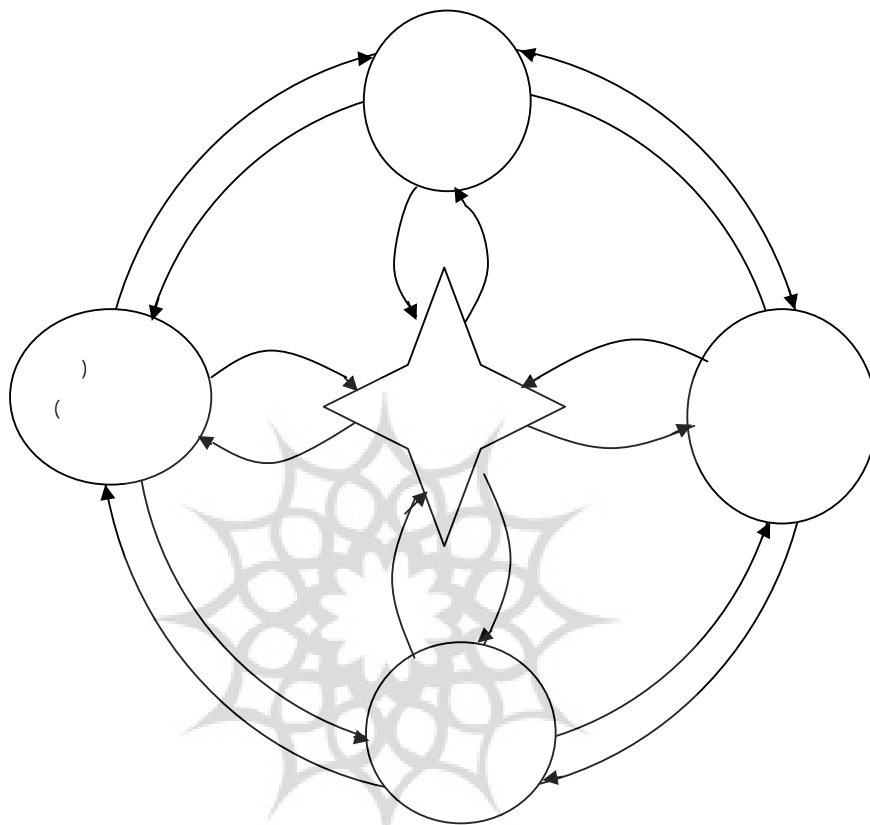
برای هر نوع تجارت، راه‌حل‌های متفاوت مدیریت استراتژیک دانش یافت می‌شود. در جدول ۱، نحوه تخصیص و کاربرد مدیریت دانش متفاوت برای انواع توانمندیهای محوری نظیر نوآوری، مهارت، محتوای، ارتباطات، معرفی علامت تجاری و هماهنگی صنعت با قابلیت‌های گوناگون ارائه شده است. به هر حال، اکثر ابزارهای مدیریت دانش کاربردهای عمومی برای حرفه‌ها یا صنایع مختلف دارند. ارجحیت ابزارها یا تطابق ابزارهای فنی مدیریت دانش با جریانهای دانشی به نحوه مدیریت بر دانش سازمانها بستگی دارد (Alavi & Leidner, 1999).

سرانجام، مدیریت دانش به مثابه مجموعه فعالیتهای دانشی مشتمل بر مدیریت نظام‌مند قابلیت‌های فکری افراد در راستای تقویت زیربناهای تجاری، فنی و سازمانی است. مؤثرترین شیوه ارتقای قابلیت‌های مذکور، درک نحوه فعالیت‌های اکتشافی، سازماندهی، تسهیم و آمایش‌های فکری است. ایده‌ها هر چند ارزشمند می‌باشند اما برای در اختیار گرفتن و به اجرا درآوردن ناپایدار، پراکنده و سخت هستند (Albino, 2004; Massingham, 2004).

توجه اولیه مدیریت دانش بر قابلیت‌های حمایت از خلاقیت انسانی و چرخه نوآوری استوار است که در فرآیندهای یکپارچه و فناوری‌های مناسب تبلور دارد. با بررسی چارچوب نظری مدیریت دانش می‌توان دریافت که تم اولیه آن به فعالیت‌های اجتماعی، همزیستی و همگرایی بر می‌گردد. این نوع فعالیتها بر اشتراک مساعی در هدفها، روش‌ها و منافع متکی

است. فعالیت‌های اجتماعی با قابلیت‌های همزیستی و همگرایی عنصر اصلی در دستیابی به استراتژی‌های نوآورانه دانش محور است که درک مشترک، دسترسی به کار و نظرات دیگران را در بطن خود جای داده است (Compaq, 1999). حمیدی زاده و حاج کریمی، (۱۳۸۳).

شکل ۳: تعامل قابلیت‌های محوری با فعالیتهای تولید و اشاعه دانش



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱: توانمندیهای محوری بنگاه های اقتصادی و راه حل های مدیریت دانش

راه حل های مدیریت دانش	شرح	توانمندیها	
		مهارتهای اصلی	نوآوری
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدخلهای گسترده اطلاعات بنگاه اقتصادی</li> <li>داده کاوی</li> <li>نرم افزار هوشمند رقابتی و تجارت</li> <li>مخازن دانش</li> <li>مدیریت بنگاه های اقتصادی شبکه محور</li> </ul>	<p>عرصه سریع فرآورده ها و خدمات پیشرفته</p> <p>فناوری پیشرفته، فناوری حیاتی</p> <p>تحقیق، مشخصه فرآورده ها و خدمات، طراحی، تولید، سیستمهای پشتیبانی، مدیریت دارائیهای فکری</p>	<p>نوع صنعت</p> <p>مهارتهای اصلی</p>	<p>نوآوری</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مخازن بهترین روشها (بهیابی روشها)</li> <li>مدخلهای گسترده اطلاعات بنگاه اقتصادی</li> <li>مدیریت بنگاه های اقتصادی شبکه محور</li> <li>یادگیری الکترونیکی و آموزش از طریق شبکه</li> </ul>	<p>ارائه خدمات مبتنی بر مهارتها، تدبیر و یا بینش</p> <p>خدمات حرفه ای</p> <p>تقویت مهارت، تسهیم ایده ها و تجربه، مدیریت دارائیهای فکری</p>	<p>نوع صنعت</p> <p>مهارتهای اصلی</p>	<p>مهارت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>موتورهای جستجو</li> <li>مدخلهای گسترده اطلاعات بنگاه اقتصادی</li> <li>مدیریت بنگاه های اقتصادی شبکه محور</li> </ul>	<p>خلق دانش ضمنی ارزشمند</p> <p>برنامه های تفریحی، گردشگری و انتشارات</p> <p>توسعه و مدیریت بر مهارتهای خلاق، مدیریت دارائیهای فکری</p>	<p>نوع صنعت</p> <p>مهارتهای اصلی</p>	<p>محتوی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>فرایندهای کار</li> <li>مخازن بهترین روشها (بهیابی روشها)</li> <li>نرم افزار هوشمند رقابتی و تجارت</li> <li>مدیریت بنگاه های اقتصادی شبکه محور</li> </ul>	<p>جذب و نگهداری وفاداری مشتریان، سهامداران، کارکنان، عرضه کنندگان</p> <p>خرده فروشان، خدمات حرفه ای</p> <p>فروش، خدمات به مشتریان، تنوع محصول و خدمات</p>	<p>نوع صنعت</p> <p>مهارتهای اصلی</p>	<p>ارتباطات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>نرم افزارهای هوشمند رقابتی و تجارت</li> <li>صفحات گسترده اطلاعات بنگاه</li> <li>مدیریت بنگاه های اقتصادی شبکه محور</li> </ul>	<p>ایجاد شناخت و ارتقای ارزش دانش ضمنی</p> <p>خرده فروشی، فرآورده های سنتی</p> <p>فروش، بازاریابی و تبلیغات، زمانبندی فرآورده ها و خدمات</p>	<p>نوع صنعت</p> <p>مهارتهای اصلی</p>	<p>معرفی علامت تجاری</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>فرایندهای کاری</li> <li>داده کاوی پایگاه ها</li> <li>مدیریت بنگاه های اقتصادی شبکه محور</li> <li>یادگیری الکترونیک و آموزش از طریق شبکه</li> </ul>	<p>آگاهی از درست انجام دادن کارها</p> <p>حمل و نقل، واحدهای تولیدی</p> <p>گردآوری بهترین اطلاعات در زمان مقرر</p>	<p>نوع صنعت</p> <p>مهارتهای اصلی</p>	<p>هماهنگی</p>

Source: Clarke, 2001; Kumar, 2003; CIO Communications, 2000.

## کسب و کار الکترونیکی

تحولات فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT) با تحولات و بالندگی و ارزشمند تلقی کردن دانش همگام و همزیگر شده است، و این دو رشته از معارف بشری زیربنای شبکه‌های الکترونیکی اینترنت و دیگر سیستم‌های دیجیتالی و خدمات قلمداد می‌شوند که به سرعت ابزارها، فنون و نظام‌های دانشی را در کسب و کار دانش محور رشد می‌دهند. بنگاه‌های اقتصادی باید بتوانند با بهره‌گیری کامل از تجارت و بازاریابی الکترونیکی و مدیریت دانش فرآیندها و عملیات اقتصادی را روزآمد کنند. به هر حال، بالندگی تجارت الکترونیک برآیند توسعه زیربنای فناوری اطلاعات و ارتباطات و انقلاط دانش است. دو عامل سرعت الکترونیک دیجیتالی و رشد فزآینده و شتابان آن موجب ارتقای ظرفیت بهره‌گیری و ارتقای دانشی شده است که مایه تهبیج و تقویت تجارت الکترونیک است (Stiglitz, 1999; OECD, 1996; Clarke, 2001)

اگرچه بزه‌های بالای پیش بینی شده سرمایه‌گذاری در تجارت الکترونیکی به صورت "دستاوردهای بالای غیرقابل وصف" نادیده گرفته می‌شوند اما کسب و کار نوین تحت تأثیر تجارت دانش محور به سوی کسب و کار دانشی الکترونیک دیجیتالی گام بر می‌دارد. در راستای نایل آمدن به کسب و کار دانش محور، برای طراحی و استقرار زیربنای نوین دیجیتالی باید به دستاوردهای زیر توجه ویژه داشت:

همگرایی توأم با هم افزایی در رشد تحسین برانگیز توانمندیهای رایانه‌ای، رشد سریع ارتباطات، قدرت روزافزون نرم افزارهای نوین. این نوع پیشرفتهای فناوری، مخارج پردازش رایانه‌ای داده‌ها، ذخیره‌سازی و بازیافت داده‌ها و ارتباطات را کاهش می‌دهند. دستاوردهای مذکور پیشرفتهای گسترده‌ای را در عرصه نرم‌افزار و سخت افزار فناوری اطلاعات و سیستم‌های خبره مبتنی بر دانش فعالیت‌های اینترنت و سرمایه‌گذاری‌های تجاری بوجود می‌آورند. با گسترده شدن شبکه‌های رایانه‌ای و وسایل دیجیتالی الکترونیک، میزان کاربری و اثربخشی آنها در برابر مخارجی که ایجاد می‌کنند بسیار بالا می‌رود. ایستگاه‌های وب، پایگاه داده‌ها و خدمات مستقیم و همزمان فعالیت‌های تجاری و خدمات کسب و کار، توانمندیهای فناوری

اطلاعات را برای تأمین درخواستهای بازار ضمن کاهش شدید مخارج خدمات شبکه‌ای ارتقا می‌دهد. از این رو، می‌توان شاهد بود که مخارج شبکه‌ها بر اساس حجم رو به گسترش خدمات شبکه‌ها به طور خطی افزایش می‌یابند در حالی که ارزش افزوده خدمات شبکه‌ای به طور نمایی ارتقا می‌یابد (USCD, 2000; Standards Australia, 2001).

مصادق این تحولات، کاربرد آن در مدیریت ارتباط بامشتری (CRM) و تبدیل آن به ECRM است. در این نوع ارتباط نوین، دستاوردهای زیر حادث شده که برای CRM در بازاریابی سنتی امکان پذیر نبود.

- شخصی سازی بازاریابی برای هر مشتری به صورت یک به یک؛

- دریافت سریعتر عکس‌العمل مشتریان در کانالهای مربوط؛

- ردیابی روندهای رفتاری هر مشتری در چارچوب تعداد کانالهای ارتباطی؛

- بالابردن توانمندیهای مشتری در اطلاع از انتظارات و نوع مصرف؛

- بهره مند شدن از معماری تحت اینترنت.

ECRM برای جذب و نگهداری مشتریان ارزشمند اقتصادی از طریق کانالهای جدیدی اقلام می‌کند که می‌تواند به حذف افرادی اقدام ورزد که منافع مناسبی برای بنگاه بوجود نمی‌آورند. عملیات ECRM بر دوش سیستم‌های اطلاعات مدیریت، علوم کامپیوتری، بازاریابی و روانشناسی است (Romano & Fjennestad, 2002; Omar et als, 1999; Knowledge Business, 2000). در این شبکه جدید ارتباط الکترونیکی با مشتری شش مؤلفه زیر تأثیر بارزی بر پیشبرد امور دارند:

**کانالهای الکترونیکی:** نظیر وب و سیستم پیام رسانی شخصی؛

**تشکیلات بنگاه اقتصادی:** شرکت می‌تواند از طریق ECRM، روشی را اتخاذ کند تا هم به وسیله آن تجارت مشتری مداری ذخیره شود و تمامی بنگاه اقتصادی را هم فراتر از بخش بازاریابی و فروش درگیر این مسئله کند؛

**توانمندسازی:** با ارتقای مهارت‌ها و انتظارات مشتری و نوع مصرف آن، منزلت مشتری به صورت سازماندهی شده بهبود می‌یابد.

**اقتصاد :** اقتصاد مشتری محور برخاسته از هدایت سرمایه‌ها و تلاش‌ها به نفع مشتریانی است که احتمال بازده سرمایه گذاری در طرح‌های روابط با مشتری را افزایش می دهد.

**ارزشیابی :** درک اقتصاد مشتری، وابسته به توان بنگاه اقتصادی در شناسایی و تحلیل رفتار مصرف کنندگان براساس برنامه‌های بازاریابی و ارزشیابی تعاملات مشتری در امتداد کانالهای ارتباطی گوناگون است.

**اطلاعات خارج از شرکت :** درک بهتر برنامه‌های حمایت از مشتریان به تحلیل اطلاعات محیط بیرونی بستگی دارد. در این راستا، می‌توان از شبکه‌های اطلاعاتی و نرم افزاری مدیریت نیمرخ‌های مشتریان تحت وب استفاده کرد.

برنامه‌ریزان برای کسب و کار الکترونیکی از ابزارهای فناوری اطلاعات به شرح جدول ۲، استفاده‌های چند منظوره می‌کنند.

#### **استراتژیهای دانش محور**

دانش به طور روزافزون برای فعالیت های اقتصادی و بازرگانی به با اهمیت‌ترین منبع استراتژیک و یادگیری به مهمترین قابلیت استراتژیک تبدیل می‌شود. سازمانهای تجاری دانش را با ارزش‌ترین منبع استراتژیک تلقی می‌کنند و از آن در راستای توانمندیهای خود برای شناسایی و حل مسائل و یافتن و بهره‌گیری از فرصتها استفاده می‌کنند. امروزه بنگاه‌های اقتصادی دریافته‌اند که مزیت‌های رقابت صرفاً با مدیریت منابع فکری و قابلیت‌های محوری امکان پذیر است. بنگاه‌هایی که هر چه بیشتر درباره مشتریان، محصولات، فناوریها، بازارها و نحوه ارتباط با آنها بدانند، موفق تر هستند اگر چه بنگاه‌ها به بیان اهمیت ارتباط بین مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار می‌پردازند اما کمتر در برنامه‌ها و اجرا از آن بهره می‌برند (Zack, 1999; Knowledge Business, 2000).

**جدول ۲: ابزارهای کاربردی در تسهیل ارتباطات کسب و کار الکترونیک**

ابزارها	کاربردها
درگاه های اینترنتی (Portals)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وب سایت ارائه دهنده منابع و خدمات گسترده نظیر پست الکترونیکی، تالارهای گفت و گو، موتورهای جست و جو و فروشگاههای مستقیم و بلادرنگ؛</li> <li>- درگاه های تجاری اینترنتی: فراهم آوردن امکان دسترسی به اطلاعات حساب ویژه برای مشتریان نظیر آگاهی از جزئیات سابقه تماسهای گذشته؛</li> <li>- درگاه های مخصوص مشتری: حاوی اطلاعات شخصی، نظیر ایجاد فضای مخصوص بر روی سایت ها توسط کاربران My Yahoo یا My Excite؛</li> </ul>
پست الکترونیکی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پشتیبانی کننده از استراتژیهای CRM مبتنی بر وب؛</li> <li>- برقرارکننده ارتباط مستقیم مشتریان با کارشناسان بنگاه های اقتصادی؛</li> <li>- جذب تعداد بالایی از مخاطبان و رعایت خواسته های آنها حتی براساس خبرنامه های هفتگی؛</li> </ul>
پاسخ دهنده های خودکار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از نرم افزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی برای برقراری تعاملات بین بنگاه اقتصادی با مشتریان، شرکا و عرضه کنندگان؛</li> <li>- شبیه سازی نرم افزاری برای پیش بینی پاسخ گویی به سوالات و مشکلات مطرح شده از طرف مشتریان؛</li> </ul>
انجمنهای اینترنتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از گروه مشخصی از افراد به صورت نظام مند برای گفت و گو در اتاقها یا تالارهای گفتمان؛</li> <li>- تبادل نظر همزمان و مستقیم بین اعضا براساس تبادل پیام؛</li> </ul>
کارت های خرید	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از کارت های الکترونیکی برای اجازه حذف اقلام کالا، تغییر تعداد، محاسبه مجموع سفارش، اعمال تخفیف، محاسبه هزینه حمل و برقراری تبادل امن برای کاربر؛</li> <li>- مخاطب قرار دادن خریداران برای بالا بردن قدرت خرید و تسهیل در خرید اجناس؛</li> </ul>
کاتالوگ های جاری و بلادرنگ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حذف هزینه های چاپ، پست، پیگیری مدت دار دریافت کاتالوگها؛</li> <li>- امکان شخصی سازی این کاتالوگها براساس الگوی خرید هر مشتری؛</li> </ul>
ردیابی کاربر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ابزار پایش فعالیتهای کاربر روی وب برای شخصی سازی اطلاعات توسط بازاریابی ها؛</li> <li>- پیش بینی فروش براساس ردیابی کاربر توسط بازاریابان؛</li> <li>- استفاده از روشهایی نظیر بلوک داده که توسط سرویس دهنده ارسال می شوند (Cookie)، کدگذاری، آدرس جهانی سایتها و منابع (URL = Universal</li> </ul>

(Resource Locator) ذخیره قرارداد اینترنت برای ردیابی مشتریان؛	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباط نموداری به یک وب سایت، ابزارهای ارزان قیمت برای بازاریابی سایتها؛</li> <li>- امکان پاسخگویی رایانه ای برای جواب گویی به سوالات مکرر با تهیه پاسخگویی از پیش تعیین شده؛</li> </ul>	عنوان سازی تبلیغاتی (Banner)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امکان پاسخگویی رایانه ای برای جواب گویی به سوالات مکرر با تهیه پاسخگویی از پیش تعیین شده؛</li> </ul>	قدرت پاسخگویی مکرر (Frequently Asked Question = FAQ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه نمونه با عرضه ویژگیهای فرآورده ها مطابق سوالات درخواستی مشتریان؛</li> <li>- ایفای نقش خریدهای آزمایشی؛</li> </ul>	انتقال دادن (Download)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بالا بردن امکانات عرضه محصولات با صدا و تصویر برای عرضه به مشتریان و گفت و گو؛</li> <li>- نمایش فیلم های تبلیغاتی درباره جزئیات محصول به مشتری؛</li> </ul>	پخش صدا و تصویر دیجیتال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امکان تلفیق کانالهای متفاوت تبلیغاتی و خرید و فروش رایانه ای ارتباطی و تشکیل یک بانک اطلاعات واحد؛</li> </ul>	کانالهای چندگانه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایفای نقش ابزارهای کسب و کار و تعاملی برای جذب تعداد بسیاری از مشتریان جدید؛</li> <li>- امکان تلفیق تبادل عنوان های تبلیغاتی و برنامه های تبلیغاتی با ضربه زدن روی یک عنوان و دستیابی به بازاریابی مستقیم؛</li> </ul>	برنامه های وابسته
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امکان برداشت از حساب و واریز به حسابهای مورد نظر مشتری براساس شبکه‌های رایانه ای و تسهیل در خرید و فروش در چارچوب ارتباطات رایانه ای با بانک مورد نظر.</li> </ul>	بانکداری الکترونیک

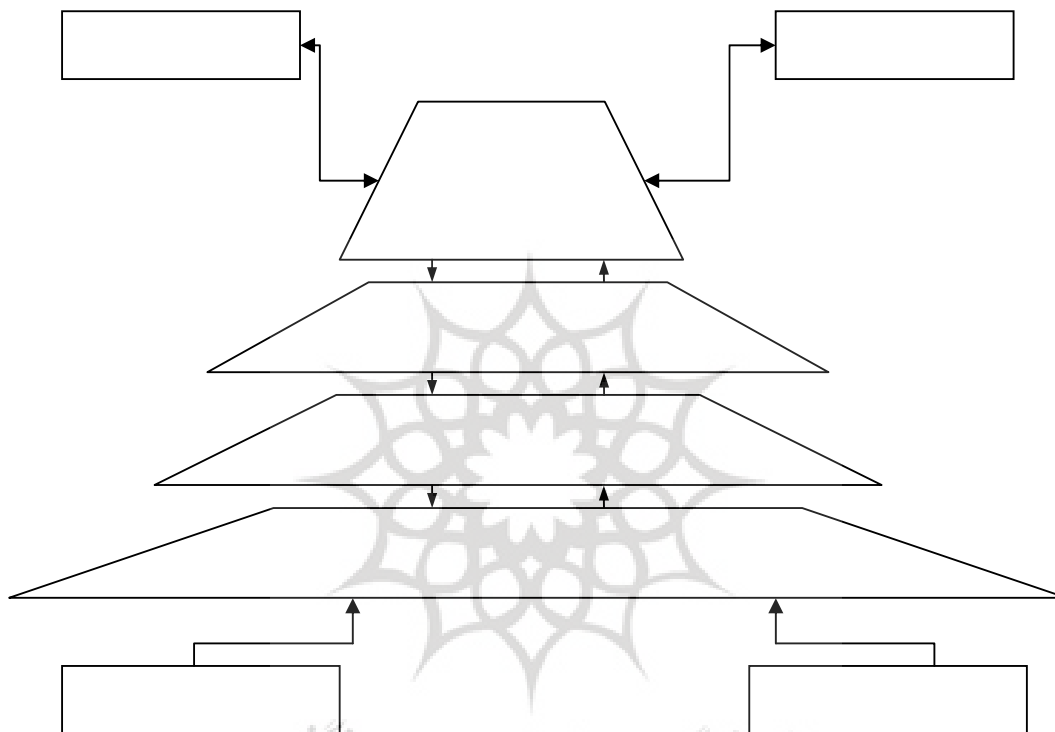
Source: Friedlein, 2000; Romano & Fjermestad, 2002; Scullin & Allord, 2002; Greenberg, 2001)

استراتژی‌های دانش محور مطابق شکل ۴، زمانی می توانند به موفقیت دست یابند که با استراتژی دانش، اقتصاد و بازرگانی تعامل نزدیکی داشته باشند. منابع و قابلیت‌های دانش‌گرا باید در تولید و عرضه فرآورده‌ها و خدمات برتر مورد استفاده قرار گیرند. از اجزای اساسی استراتژی کسب و کار دانش محور از یک سو، شناسایی منابع و توانمندیهای ارزشمند، منحصر بفرد و بی نظیر دانش است و از سوی دیگر نحوه بهره گیری از این منابع



و توانمندی‌ها برای تولید فرآورده‌ها و دستیابی به موقعیت‌های برتر در بازار می‌باشد  
(Davenport & Prusak, 1998; رادینگ، ۱۳۸۳).

شکل ۴: استراتژی‌های دانش محور

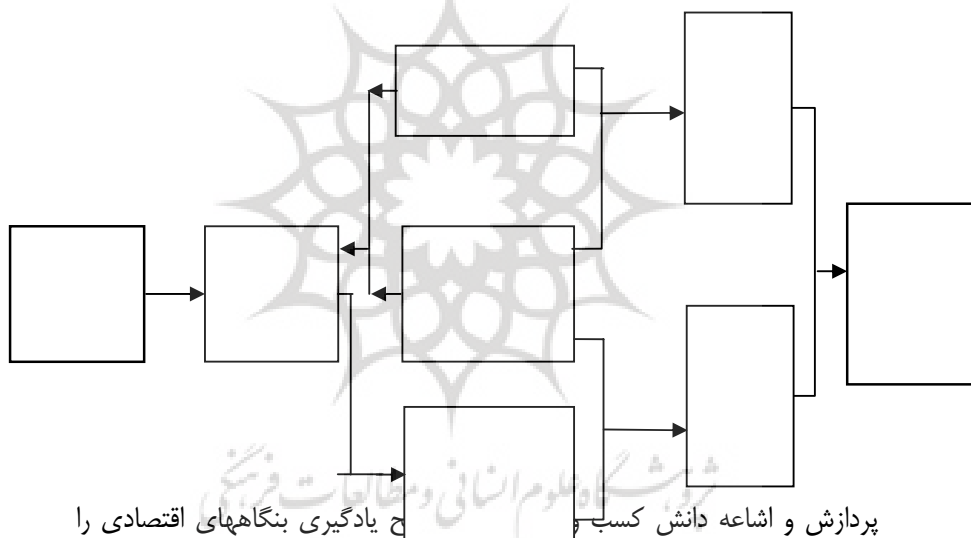


بنگاه‌های اقتصادی باید برای شفاف‌سازی و پیشبرد ارتباط استراتژی با دانش، در چار  
چوب اندوخته‌های دانش موجود، نیت استراتژیک را به وضوح بیان دارند. سپس این بنگاه‌ها  
دانش مورد نیاز را برای اجرای استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده و دانایی محور به کار گیرند و

آن را با دانش واقعی مقایسه کنند تا شکاف استراتژیک دانش آشکار گردد (شکل ۵). این شکاف مشتمل است بر شکاف درونی دانش - آنچه که بنگاه برای دستیابی موفقیت آمیز به استراتژی خود نیاز دارد - و شکاف برونی دانش - آنچه که رقبا نیاز به دانستن دارند تا به رقابت موفقیت آمیز نائل آیند.

بنگاههای اقتصادی در هر موقعیت استراتژیک در راستای دانش مورد نیاز، باید بدانند چگونه با اجرای فعالیتها به استراتژی اثر بخش دست یابند و چگونه دانش بی نظیر و ارزشمند را در اختیار بگیرند یا آن را تولید کنند. آنها با این رویکرد می توانند به مزیت بالاتر استراتژیک بالقوه دست یابند (Beijorse, 1999).

شکل ۵: شکافهای استراتژیک دانش محور و تعالی سازمان



پردازش و اشاعه دانش کسب و یادگیری بنگاههای اقتصادی را دربردارد. یادگیری کسب و کار بر اندوختهها و توانمندیهای محوری بنگاهها و افراد می افزاید. برای پردازش و اشاعه دانش کسب و کار باید به تولید دانش برای دانش (فردانش Meta-Knowledge) در چار چوب شکلهای گوناگون آن پرداخت. دانش کسب و کار موضوعی است که می توان آن را در چارچوب و قالب کلمات و رفتارها بیان و

نشان داد. با آشکار کردن دانش ضمنی افراد از طریق زبان، آن را می‌توان برای تأمل و تفکر مورد توجه کانونی قرار داد. با بیان دانش کسب و کار در قالب زبان و نشانه، توزیع، نقد و تحلیل آن امکان‌پذیر می‌شود و بر ارزش آن افزوده می‌گردد. این دانش ابزاری تلقی می‌شود که ذی‌نفعان، مشتریان و منابع انسانی بنگاهها، به تبیین رفتارها و کسب دانش جدید می‌پردازند تا عمل و رفتار متعالی بنگاهها و جامعه کسب و کار، دانش محور شود. کسب و کار دانش محور باید همزیستی مسالمت آمیز با روش ها و فنون چند جانبه داشته باشد.

به هر حال، در محیطهای پویای بازار، یادگیری پیشرفته ضرورت حفظ دانش موجود است. قابلیت یادگیری سازمانی باید همگام با تحولات در محیط رقابتی باشد.

استراتژی‌های دانش محور باید خصیصه‌های زیر را داشته باشد:

*(Clarke, 2001, Zack et al, 1999)*

**منحصر بفرد بودن :** هر اندازه که مجموعه منابع دانش کمیاب تر باشد، مزیت رقابت بالقوه آنها بالاتر خواهد بود؛

**مورد استفاده بودن:** یعنی دانشی که در تولید فرآورده ها یا خدمات در تعامل با بازار فعلی و آتی مورد استفاده قرار می گیرد؛

**ارزشمند بودن :** یعنی دانشی که می‌تواند در راستای ارزشهای بازار شکل گیرد و رشد یابد و ارزشی قلمداد می شود که بنگاه اقتصادی آن را در می یابد.

**قابل دفاع بودن :** یعنی دانشی که نمی‌تواند بسادگی تقلید شود یا جایگزین شود.

**پویایی داشتن :** یعنی دانشی که در چار چوب تحولات محیط بهنگام و متحول می‌شود.

**قابلیت‌های یادگیری:** میزان یادگیری است که برای حفظ دانش استراتژیک مورد نیاز است.

### زنجیره ارزش دانش

مدیریت دانش، نوعی نگرش فکری (پارادایم)، مدیریت بنگاه اقتصادی تلقی می‌شود که دانش را منبع و پایه‌ای برای نیل به قابلیت رقابتی بنگاه معرفی می‌کند. این مدیریت، مبنای تقویت و بهره‌گیری از توانمندیهای بنگاه اقتصادی است. توانمندیهای محوری بنگاه برای ذینفع‌های بنگاه با اجرای شفاف و نظام‌مند رویکردها، فنون و ابزارها، ارزش افزوده را

در راستای ارزیابی و مدیریت سرمایه فکری بوجود می‌آورد. در کسب و کار امروز، مدل‌های مزیت رقابتی نگاهها صرفاً موقعیت بازار را در نظر نمی‌گیرند بلکه بر غنی‌سازی و بکارگیری دارایی‌های دانشی و رفتارهای هوشمندانه تاکید می‌ورزند. بهبود عملکرد کسب و کار بر اساس مدل‌های تعالی سازمانی، در واقع، ارزش افزوده برای ذی‌نفعان بنگاه بوجود می‌آورد. این ارزش افزوده حاصل عملکرد مبتنی بر توانایی و دانایی بنگاه اقتصادی برای مدیریت فرآیندهای کسب و کار است. بهره‌وری (اثر بخشی و کارایی) فرآیندهای سازمانی بر توانمندیهای محوری بنگاه اقتصادی متکی است. این مدیریت دانش است که برای بنگاه‌ها رشد و توسعه توانمندیهای محوری سازمانی به ارمغان می‌آورد. ماهیت معرفتی توانمندیهای سازمانی بنگاه‌ها باعث بالندگی از طریق مدیریت دانش می‌شود مدیریت دانش و دانایی، راهبری مرکزیت بهبود عملکردهای کسب و کار و خلق ارزش را بر عهده دارد (Teece, 1998; Desouzae tal, 2003).

مدل زنجیره ارزش، تصویر واضحی از ارتباطات بین مدیریت دانش برای خلق ارزش است. بنابراین، بهره‌وری فرآیندهای سازمانی منوط به مهارت بهره‌گیری از توانمندیهای سازمانی بنگاه اقتصادی است. ارتقای عملکرد کسب و کار بنگاه در ازای دستیابی به فرآیندهای بهره‌وری است، و این بهبود عملکرد کسب و کار بنگاه‌ها است که ارتقا و خلق ارزش را برای ذی‌نفعان به ارمغان می‌آورد.

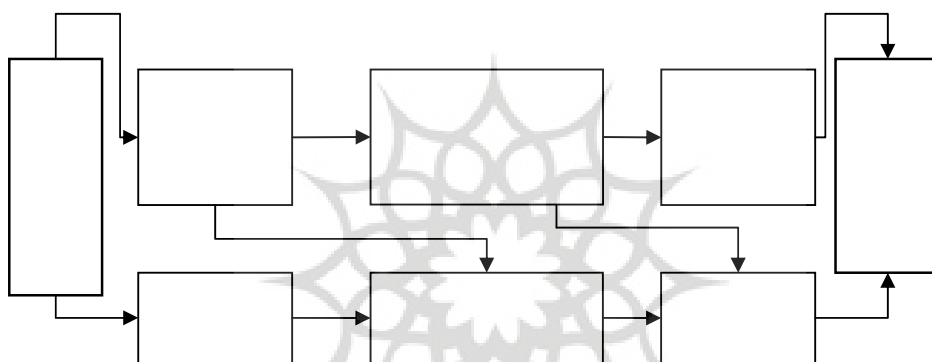
(حمیدی‌زاده ۱۳۸۴; Carlucci et als, 2004, Davenport et al, 1998)

شناخت و راهبری دو بعد استراتژیک و مدیریت دانش برای نیل به دستاوردهای مذکور، در کسب و کار اهمیت فراوان دارد. لایه استراتژیک دانش، مجموعه رویکردهایی است که اهمیت استراتژیک دانش و مدیریت آن را در استراتژی بنگاه مدنظر قرار می‌دهد. این بعد بر پایه بینش منبعی، توانمندی و دانشی است و دانش را عامل تبیین و اشاعه استراتژی بنگاه معرفی می‌کند (Beijerse, 1999 Sveiby, 2001; Grant, 1991). بعد مدیریتی مشتمل بر رویکردها و روشهای ارزشیابی و مدیریت دانش است. این لایه، تدوین و توسعه مدل‌هایی را سرلوحه قرار می‌دهد که مدیران را مجاز به هدایت اجرای فرآیندهای مدیریت دانش در بنگاه اقتصادی می‌کند. این بعد، فرآیند چرخه‌ای

دانش آفرینی را بر پایه دارائی‌های دانشی برای توسعه کسب و کار دانش محور معرفی می‌کند (Wiig, 1997).

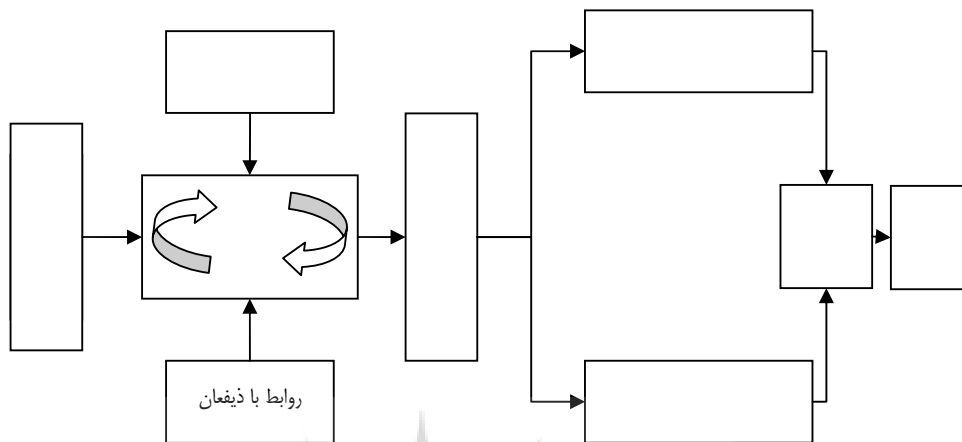
برای بهره‌گیری از دارائیهای دانشی باید نقشه دارائی‌های دانشی بر پایه منافع ذی‌نفعان (منابع انسانی و روابط ذی‌نفعان) و منابع ساختاری (بنیانهای فیزیکی، و بنیانهای مجازی: فرهنگ، روشها و فنون و دارایی‌های فکری) ترسیم شود (شکل ۶). حال بر این اساس، مدل زنجیره ارزش دانش بنگاههای اقتصادی و بازرگانی مطابق شکل ۷، ترسیم و تبیین می‌شود.

شکل ۶: رویکرد بهره‌گیری از دارائی‌های دانشی در کسب و کار دانش محور



شکل ۷: مدل زنجیره ارزش دانش بنگاههای اقتصادی

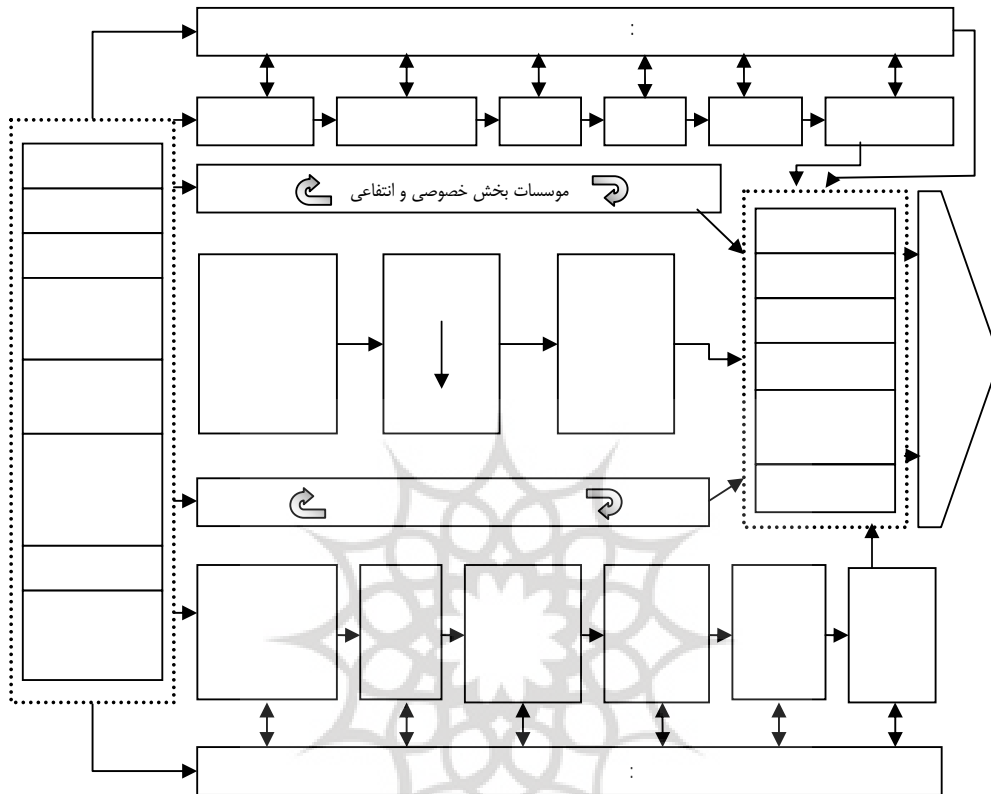
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



#### مدل دانش محور

تشکلهای کاری، بینش های کاوشگری برای فرایندهای دانش در سازمان به وجود می آورند. این نوع مدل ها را می توان به فرایندهای کلیدی تولید دانش از مرحله داده ها، بصیرتها و دانش صنایع و فناوری با اطلاعات حاصل از مشتریان، همتایان و فرآوردهها تعبیر کرد. این فرآیند، راه حل های تجدید پذیر، خلق ارزش برای مشتریان را در حین در اختیار گرفتن مهارت و دانش جدید در بر دارد (شکل ۸). بخش بالایی مدل، متشکل از مدلهای تشکلهای کارآمد است که فرایندهای دستیابی به دانش را نشان می دهد و حاوی بخشهای دانش ضمنی، قدرت تحلیل وقایع، فناوری، تیزبینی، حکایاتی برای تلاشهای جمعی یادگیری و اطلاعات متنی است. بخش پایینی مدل، متشکل از نظامهای دستیابی به دانش است و حاوی الگوها و مدلهای اقتصادی و بازرگانی، مصادیق، ابزارها، نرم افزارها، دادههای مشتریان و اسناد پروژههاست که اکتشاف، ساماندهی، تسهیم و پردازش و اشاعه دانش را مجاز می شمارند (Compaq, 1999).

شکل ۸: مدل دانش محور تعالی کسب و کار جامعه



ورودی این مدل ارزشها و باورها، بینش، مشتریان و همتایان، دانش و نظامهای خیره و اطلاعاتی، تغییرات صنعت و بازار، نظریه‌های کسب و کار و سیاستها، روش شناسی و برنامه‌های کسب و کار است. در حالی که خروجی آن تجربه، نگرشها و ادراکات، مهارت،

عملکرد اقتصادی، دانش مصرف‌کننده و مصنوعات است و تعالی کسب و کار جامعه را به ارمغان می‌آورد.

## نتیجه گیری

هدف کلی مقاله ترسیم چشم انداز دستیابی به کسب و کار دانش محور بود. برای ترسیم رویکرد دستیابی به هدف مذکور هشت مدل با عناوین زیر عرضه شد. این مدلها چارچوب نگرش نظری راهکارهای دستیابی به اهداف کسب و کار دانش محور را فراهم می‌سازند.

- نقش چشم انداز در راستای مأموریت بنگاه های اقتصادی؛

- چشم انداز رویکردهای دستیابی به کسب و کار دانش محور؛

- تعامل قابلیت های محوری با فعالیتهای تولید و اشاعه دانش؛

- استراتژی های دانش محور؛

- شکافهای استراتژیک دانش محور و تعالی سازمان؛

- رویکرد بهره گیری از دارائیهای دانشی در کسب و کار دانش محور؛

- مدل زنجیره ارزش بنگاه های اقتصادی؛

- مدل دانش محور تعالی کسب و کار جامعه.

اگر چه هدایت تجارت به سمت کسب و کار دانش محور کاری عظیم، گسترده و نظام مند را می‌طلبد اما برای تبیین پایه های نظری آن می‌توان از تلاش های تدریجی غنی سازی منابع علمی و تدوین چارچوب های فکری استفاده کرد. از این رو، پیشنهاد می‌شود برای استقرار رویکردهای کسب و کار دانش محور در سطح اقتصاد خرد زیربنای این کسب و کار را که بنگاه های اقتصادی، بازار، و مشتریان است. بر پایه مدیریت دانش تجدید ساختار نمود هر چند خواسته و ناخواسته این تغییر رخ خواهد داد اما کسب آمادگی استقرار این نظام منجر به تقویت توانمندیهای محوری عرصه های فعالیت اقتصاد خرد می‌شود.

لازم است دولت برای هدایت اقتصاد کلان به سمت کسب و کار دانش محور از آن رو که مدیریت نظام اقتصادی را بر عهده دارد در این زمینه مدیریت بر دانش اقتصاد کلان را هدایت کند و نظام اقتصادی مذکور را برای بخشهای خصوصی، عمومی و بین الملل از طریق ترسیم فرایندهای دستیابی به دانش و خردورزی کسب و کار به ارمغان آورد.



## منابع فارسی

" ( ).

" ( ).

"

( ).

( ).

( ).

## منابع انگلیسی

1\_Alavi, M. and Leidner, D. (1999), "knowledge Management Systems: Emerging Views and practices from the field", in proceeding of the 32<sup>nd</sup> Hawaii International IEEE Conference on System Sciences.

2\_Albiño, V. et al (2004), "Organization & Technology in knowledge transfer" Bench marking: An international J. Vol 11, No. 6, pp. 584-600

3\_Beijerse, R. P. Uit, (1999), "Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon", J. of knowledge Management, Vol. 3, No. 2, PP.94-109

4\_Camelo-Ordaz, M. et al (2004), "Internal diversification strategies and processes of knowledge creation", J. of K.M., Vol. 8, No.1, pp. 77-93

5\_Carlke, T. (2001). "The knowledge economy", Education + Training, Vol. 43, Nos. 415, pp.189-196.

6\_Carlucci, D. & Marr, B. and Schiuma, G. (2004), "The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business

performance”, *Int’l J. Technology Management*, Vol. 27, Nos. 6/7, Pp. 575-590

7\_CIO Communications (2000), *knowledge Management: Collaborative for a competitive Edge*, No. 27, <http://www.cio.com/sponsors/0600-km/>

8\_Cole, R.E. (1999), “Introduction, special issue on knowledge and the firm”, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp.15-21

9\_Compacq (1999), *knowledge Management: Approaching solutions*, White paper, Compaq Computer Co., Houston, Tx.

10\_Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working knowledge; How organizations Manage what they know*, HBS press, Boston, MA.

11\_Desouza, K.C. et al (2003), “Supply chain perspective to knowledge management: Research Propositions”, *Journal of K.M.*, Vol.7, No.3, pp.129-138.

12\_Friedlein, A. (2001), “CRM meets eCRM : An executive Briefing”, [www.econsultancy.com](http://www.econsultancy.com).Feb.

13\_Greenborg, P. (2001), *Capturing and keeping customers in internet real time*, Macgraw- Hill, N.Y.

14\_Knowledge Business (2000), *KM Resource Guide*, <http://www.knowledgebusiness.com/resourse/new-all-pubic-asp>

15\_Kumar, V. (2003), *Int’l Marketting Research*, Prentice-Hall of India, New Delhi. India.

16\_Leonard, D.A. (1999), *Innovation and knowledge Management*, Institute for knowledge Management, Williamsburg, VA.

17\_Marr, B. et al (2003). “Intellectual capital and knowledge management effectiveness”, *Management Decision*, Vol.41, No.8, pp. 771-781

18\_Massingham, P. (2004), “Linking Business Level strategy with activities and knowledge Resources”, *J.K.M.*, Vol.8, No.6, pp.50-62.

19\_Mc Cann, J.E., and Buckner, M. (2004), “Strategically integrating knowledge Management initiatives”, *J. of K.M*, Vol 8, No.1, pp.47-63

- 20\_Mc Griff, S.J. (2000), "A model of corporate knowledge Management", *Instructional systems, Final Project/INSY 597B, the Pennsylvania State University*.
- 21\_OECD (1996), *The knowledge-Based Economy, OECD, Paris*.
- 22\_Omar, A.R. et als (1999), "Design for customer satisfaction and information modeling approach", *Integrated Manufacturing Systems, Vol. 10, No.4, pp. 199-209*
- 23\_Rima, I.H. (2001), *Development of Economic Analysis, Routledge Taylor & Francis Groups, New York*.
- 24\_Romano, N.C. and Fjermestad, J., (2002), "Electronic CRM: an assessment of research", *Int'l J. of E. Commerce, Vol.6. No.2 ,PP.25-34*
- 25\_Scullin, S. and Allora, J. (2002), *Electronic Customer Relationship Management: Pitfalls and trends, Institute of Technology, Newark, N.J.*
- 26\_Shankar, R. et al (2003), "Strategic planning for knowledge management implementation in engineering firms." *Work study, Vol. 52, No. 4, pp.196-200*
- 27\_Siemoniuch, C.E. and Sinclair, M.A. (2004), "A framework for organizational readiness for knowledge management, *int'l.J. of operations & production management, vol. 24, No.1, pp.79-98*
- 28\_Standards Australia (2001), *Knowledge Management: A Framework for succeeding in the knowledge Economy, Standards Australia, Sydney*.
- 29\_Stigilitz N.E. (1999), *Public Policy for a knowledge Economy, Department of trade and industry, London*.
- 30\_Sveiby, K.E. (1996), "Tacit knowledge", available from the author on <http://www.sveiby.com.au>
- 31\_Sveiby, K.E. (2001) <http://sveiby.com>
- 32\_Sveiby, K.E. (2001), "A knowledge based theory of the firm to guide strategy formulation; *J. of int'l capital, Vol. 2, No. 4, pp.344-358*.
- 33\_Teece, D.J. (1998), "Capturing value from assets: the new economy, market, and intangible assets, "California Management Review, Vol. 40, No.3, spring, pp. 55-79

- 34\_Tzokas, N. and Saren M., (2004), "Competitive advantage, knowledge and relation ship marketing: Where, What and how?", *Journal of Business and industrial Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp.124-135.
- 35\_US Department of Commerce (2000), *Digital Economy 2000*, US Department of Commerce, Washington, DC.
- 36\_US Federal Reserve (2001), <http://kmmagnz/km1999lz/featal.htm>
- 37\_Wiig, K.M. (1997), "Integrating intellectual capital and knowledge management", *Long Range planning*, June, Vol. 30.pp.399-405
- 38\_Yang, Jen-Te(2004), "Job-related knowledge sharing: Comparative case studies, *Journal of knowledge Management*, Vol.8, No.3,pp.118-126
- 39\_Zack, M, et als(1999), *Knowledge and strategy*, Institute for knowledge Management, Williamsburg, VA.
- 40\_Zack, M. (1999), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41, No.3, pp.125-144.





پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز  
پرتال جامع علوم انساني