

## بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک

علی خالویی<sup>۱</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۲</sup>، مهدی شامی زنجانی<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی و از نظر گردآوری اطلاعات از نوع مطالعات میدانی است. جامعه آماری این پژوهش دو گروه بودند. گروه نخست با ۱۰ نفر عضو، شامل خبرگان حوزه مدیریت دانش و کسب و کار الکترونیک، برای تعیین روایی ابزار پژوهش انتخاب شدند. گروه دوم افراد آگاه به مقوله کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های مورد مطالعه بودند که برای به‌بوته آزمون گذاشتن فرضیه‌ها، تعداد ۱۸۰ پرسشنامه پس از توزیع میان آنها گردآوری شد. در مرحله نخست پژوهش، نقش مدیریت دانش در انجام هر یک از مراحل چهارگانه مدل تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک هکبارث و کتینگر، مشتمل بر آغاز، تشخیص، گذار و تحول به تأیید خبرگان موضوعی رسید. سپس میزان بهره‌گیری از مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک سه شرکت معتبر ایرانی، بررسی شد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت دانش در این سه شرکت نقش معنی‌داری را در تمام مراحل تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک دارد، با این حال اهمیت این نقش در هر یک از فعالیت‌ها و گام‌های تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک، متفاوت است.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی کسب و کار الکترونیک، کسب و کار الکترونیک، مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش.

۱. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱۹

نویسنده مسئول مقاله: علی خالویی

E-mail: [alikhhalouiee@ut.ac.ir](mailto:alikhhalouiee@ut.ac.ir)

### مقدمه

بی‌شک یکی از مهم‌ترین پدیده‌های هزاره سوم، رشد چشمگیر و روزافزون فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> و تأثیر آن بر تمامی جوانب زندگی بشر، به‌خصوص کسب‌وکار است (شفیع‌آبادی، جلیلی بولحسنی و خاتمی فیروزآبادی، ۱۳۸۸). متأثر از این تغییرات، سازمان‌ها به سمت‌وسوی تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار الکترونیک حرکت کرده‌اند. برخلاف استراتژی‌های سنتی کسب‌وکار، استراتژی کسب‌وکار الکترونیک<sup>۲</sup> بر این نکته تأکید می‌کند که ساختار مدیریت کسب‌وکار سازمان چگونه می‌تواند از راه ارتباطات لحظه‌ای و جهانی، به‌صورت یکپارچه، خودکار و مستمر، بهبود پیدا کند. استراتژی کسب‌وکار الکترونیک نوعی نقشه راه هدایت سازمان برای تسهیل دستیابی به اهدافش است (آل‌هوامده، ۲۰۰۷). دانش، نخستین منبع راهبردی سازمان در قرن بیست‌ویکم است. رشد اطلاعات و دانش در سال‌های اخیر بسیار سریع بوده است و از این دیدگاه، عصر حاضر را عصر انفجار اطلاعات نامیده‌اند (افرازه، ۱۳۸۴)، این سرعت تا حدی است که هر پنج سال و نیم، حجم دانش دو برابر می‌شود و از سوی دیگر، بسیاری از آنها در کمتر از ۴ سال کهنه می‌شوند (میسیبیلت، نقل از افرازه، ۱۳۸۴). امروزه دانش به‌منزله یک منبع ارزشمند و استراتژیک و نوعی دارایی برای کسب‌وکارها مطرح است و ارائه محصولات و خدمات باکیفیت بدون مدیریت و استفاده درست از این منبع ارزشمند، امری سخت و گاه ناممکن است (رام‌هارد، ۱۹۹۸). گزارش‌ها حاکی از آن هستند که سازمان‌ها از دهه نود میلادی به‌دنبال پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده‌اند. در کشور ما نیز چند سالی است برخی شرکت‌ها و سازمان‌ها حرکت‌هایی در زمینه استقرار این سیستم‌ها انجام داده‌اند، ولی به نظر می‌رسد در این راه به نقش مدیریت دانش در کسب‌وکار الکترونیک، به میزان قابل‌توجهی پرداخته نشده است.

در پژوهش حاضر با انجام مصاحبه مقدماتی با مسئولان سه شرکت «الف»، «ب» و «پ» به این نتیجه رسیدیم که این سه شرکت به‌دنبال گسترش کسب‌وکار خود در حوزه الکترونیک هستند و از این رو تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار الکترونیک را پیش روی خود قرار داده‌اند. با این حال، مسئولان این شرکت‌ها این دغدغه را داشتند که تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار را به شکل اثربخشی انجام دهند و با بهره‌گیری از ابزارها و مفاهیم جدید مدیریتی، بتوانند باعث تسهیل این کار شوند. یکی از این مفاهیم و ابزارهای مدیریتی که می‌تواند تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک را تسهیل کند، مدیریت دانش است. از آنجایی که پیاده‌سازی و به‌کارگیری هر ابزار و مفهوم جدیدی در سازمان با هزینه‌های آشکار (هزینه‌های پولی) و هزینه‌های پنهان (هزینه فرصت) همراه است، مسئولان این شرکت‌ها با این سؤال مواجه بودند که آیا پیاده‌سازی و

1. Information Technology (IT)  
2. E-business Strategy

استفاده از مدیریت دانش، می‌تواند منجر به تسهیل تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک برای آنها باشد یا خیر. به بیان دیگر، آیا پیاده‌سازی مدیریت دانش در امر تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک، صرفاً هزینه بر دوش این سازمان‌ها خواهد گذاشت یا با تسهیل این فرآیند بازگشت سرمایه را به‌دنبال خواهد داشت. بنابراین، در این پژوهش می‌خواهیم با بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک، پاسخی برای دغدغه مسئولان این سه شرکت فراهم کنیم. اگر در پژوهش ما نقش مثبت مدیریت دانش در فرآیند تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک تأیید شود، به‌طور صریح و ضمنی این معنی برداشت می‌شود که پیاده‌سازی و به‌کارگیری مدیریت دانش در شرکت‌های مذکور، می‌تواند منجر به تسهیل این فرآیند شده و احتمالاً با فراهم‌بودن سایر شرایط، اثربخش باشد.

برای بررسی این نقش و تدوین فرضیه‌های پژوهش، مدل تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک هکبارث و کتینگر (۲۰۰۰) چارچوب نظری حاکم انتخاب شده است. بر اساس این مدل، چهار سؤال اساسی در رابطه با نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک مطرح می‌شود که به شرح زیر هستند:

- آیا مدیریت دانش نقش معنی‌داری در پیاده‌سازی مرحله آغاز در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک دارد؟
- آیا مدیریت دانش نقش معنی‌داری در پیاده‌سازی مرحله تشخیص در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک دارد؟
- آیا مدیریت دانش نقش معنی‌داری در پیاده‌سازی مرحله گذار در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک دارد؟
- آیا مدیریت دانش نقش معنی‌داری در پیاده‌سازی مرحله تحول در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک دارد؟

### پیشینه نظری پژوهش

#### استراتژی کسب‌وکار الکترونیک

کسب‌وکار الکترونیک تعریفی گسترده‌تر و عمیق‌تر از تجارت الکترونیک دارد که نه تنها شامل خرید و فروش محصولات و خدمات می‌شود، بلکه ارائه خدمات به مشتریان، مشارکت شرکای کسب‌وکار، آموزش الکترونیکی و مبادلات الکترونیکی درون سازمانی را نیز دربرمی‌گیرد. اصطلاح کسب‌وکار الکترونیک را نخستین بار شرکت آی.بی.ام.<sup>۱</sup> بدین شرح تعریف کرد: «یک رویکرد

1. International Business Machines (IBM)

امن، انعطاف‌پذیر و یکپارچه، برای دستیابی به ارزش در کسب‌وکارهای متفاوت، به‌وسیله ایجاد ترکیبی از سیستم‌ها و فرآیندهایی که بر فعالیت اصلی کسب‌وکار، با حفظ سادگی و استفاده از تکنولوژی اینترنت استوار هستند (طالب‌پور، ابویی اردکانی و احمدی، ۱۳۸۸؛ آی.بی.ام به نقل از سینگه، ۲۰۰۹).

استراتژی، مشتمل بر جهت‌گیری‌های آینده و درنهایت فعالیت‌هایی است که یک سازمان یا بخشی از یک سازمان در آینده انجام خواهد داد. لینچ (۲۰۰۰)، استراتژی را درک درست اهداف سازمان می‌داند. وی بیان می‌دارد که هدف به‌تنهایی استراتژی نیست، بلکه برنامه‌ریزی و یک‌سری فعالیت‌های عملی نیز مورد نیاز است. مسئله‌ای که باید روشن شود، رابطه بین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک و استراتژی کلی و درنهایت سایر استراتژی‌های سازمان، از جمله استراتژی بازاریابی، استراتژی فناوری اطلاعات و غیره است.

نکته‌ای که به‌وضوح در سازمان‌ها دیده شده است، علاقه‌مندی آنها به ارتباط بین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک و استراتژی‌های کارکردی است. با پژوهشی که هوز (۲۰۰۱) انجام داد، مشخص شد که در سطوح عالی، سازمان‌ها فاقد هرگونه مسیر روشن و شفاف برای استراتژی کسب‌وکار الکترونیک هستند. از نظر مشارکت‌کنندگان این پژوهش، دلیل اصلی این مسئله برخوردار نبودن از دانش کافی درباره این فناوری جدید و تأثیرات آن بود. در حقیقت بسیاری از مدیران، ورود به تجارت الکترونیک را یک تصمیم فنی می‌دانند و آن را یک تصمیم حیاتی برای سازمان در نظر نمی‌گیرند. به‌رحال برای تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک، اهداف سازمان بر اساس فرصت‌ها و تهدیدهایی شناسایی شده که از تحلیل محیط به‌دست آمده و اساس آن، اهدافی برای استراتژی کسب‌وکار الکترونیک تعریف می‌شود. با وجود این لازم است استراتژی کسب‌وکار الکترونیک، از استراتژی سازمانی پشتیبانی کند، چون بر آن تأثیر گذاشته و تأثیر می‌گیرد (حنفی‌زاده و رضایی، ۱۳۹۰).

### فرآیند تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک

مدل‌های فرآیندی مختلفی از جمله مدل دیس، نوپکو، کینگ و رایت (۲۰۰۰)، ون کاترامن (۲۰۰۰)، پلانیت (۲۰۰۰) و هکبارث و کتینگر (۲۰۰۰) برای تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک مد نظر قرار گرفت که بنا به نظر پژوهشگران و تأیید خبرگان، مدل هکبارث و کتینگر (۲۰۰۰) که در مقایسه با مدل‌های دیگر مدل جامع‌تری به نظر می‌رسید، انتخاب شد. رهبران کسب‌وکار به روشی نیاز دارند که نقاط قوت و نقاط ضعف را شناسایی کند، روی فرصت‌ها سرمایه‌گذاری کرده و تهدیدها را به حداقل برساند تا به‌طور نظام‌مندی استراتژی‌ها را متناسب با محیط در حال تغییر کسب‌وکار، تعبیر کند. مدل تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک هکبارث

و کتینگر که از چهار گام آغاز<sup>۱</sup>، تشخیص<sup>۲</sup>، گذار<sup>۳</sup> و تحول<sup>۴</sup> تشکیل می‌شود، چنان رویکرد نظام مند و منطقی را فراهم می‌کند که این موضوع یکی از برتری‌های مهم این مدل نسبت به سایر مدل‌ها محسوب می‌شود. فعالیت‌ها، وظایف و خروجی‌های هر مرحله در مدل هکبارث و کتینگر به‌طور خلاصه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. مراحل تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک

مراحل اصلی	فعالیت‌ها	خروجی‌ها
آغاز آغاز پروژه	<ul style="list-style-type: none"> <li>طرح‌ریزی حدود پروژه</li> <li>تعیین ذی‌نفعان پروژه</li> <li>تعیین برنامه پروژه</li> </ul>	برنامه کار پروژه
تشخیص ارزیابی محیط جاری	<p><b>صنعت</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی وضعیت رقابتی صنعت</li> <li>به‌گزینی تکنولوژی کسب و کار الکترونیک</li> <li>ارزیابی مشارکت کسب و کار صنعت</li> </ul> <p><b>شرکت</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تعیین استراتژی‌های جاری کسب و کار</li> <li>ارزیابی ارتباطات مشتری</li> <li>ارزیابی ارتباطات تأمین‌کننده</li> <li>ارزیابی تکنولوژی و معماری کسب و کار الکترونیک</li> <li>ارزیابی مشارکت کسب و کار</li> <li>رتبه‌بندی‌های استراتژی‌های کسب و کار جاری</li> </ul>	رتبه‌بندی‌های تهدیدها و فرصت‌ها  رتبه‌بندی‌های نقاط قوت و ضعف
گذار ایجاد هدف استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبیق دادن استراتژی‌های کسب و کار جاری با فرصت‌ها و تهدیدهای صنعت و نقاط قوت و ضعف شرکت</li> <li>ماتریس SWOT</li> <li>توفان مغزی استراتژی‌های گذار کسب و کار الکترونیک جایگزین</li> </ul>	استراتژی گذار کسب و کار الکترونیک
تحول طرح‌ریزی مسیر حرکت	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجزیه و تحلیل شکاف بین استراتژی گذار و استراتژی جاری</li> <li>فاکتورهای مؤثر در ارزیابی آمادگی تغییر و تجزیه و تحلیل ریسک/سود/هزینه</li> <li>در نظر گرفتن پاسخ‌های بالقوه صنعت</li> <li>طرح‌ریزی مراحل استراتژی گذار کسب و کار الکترونیک</li> </ul>	استراتژی تحول کسب و کار الکترونیک

منبع: هکبارث و کتینگر، ۲۰۰۰

### مرحله ۱: آغاز

هدف مرحله آغاز، القای کلیت و تفصیل مراحل تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک به تیم مطالعه کسب و کار الکترونیک از طریق طرح‌بندی کلی اندازه پروژه، تعیین ذی‌نفعان پروژه و

1. Initiate
2. Diagnose
3. Breakout
4. Transition

تعیین برنامه پروژه است که اساس کار را طرح ریزی کرده، طی مراحل کامل شده و در نهایت نوعی استراتژی موفق تحول را رقم می‌زند. مشارکت کنندگان، ورودی‌های مرحله آغاز را جمع‌آوری کرده، طرح کلی اندازه پروژه را پیشنهاد داده و نوعی برنامه تدوین می‌کنند. تعریف چشم‌انداز پروژه، مهم‌ترین فعالیت در این مرحله است؛ زیرا اهداف تیم مطالعه کسب‌وکار الکترونیک را تعریف می‌کند. چشم‌انداز پروژه باید در چارچوب اهداف کسب‌وکار شرکت و انتظارات مشتریان، ارباب‌رجوعان و شرکای کسب‌وکار باشد. چشم‌انداز پروژه، هویت و انتظارات شفاف‌تری از اهداف به‌دست می‌دهد که برای تحقق استراتژی‌های جدید شرکت و هم‌راستایی فرآیندهای شرکت با تکنولوژی‌های کسب‌وکار الکترونیک، کاربرد دارد. این مرحله همچنین بر تأمین تعهد مدیریت و تصویرسازی فرصت‌های استراتژیک کسب‌وکار الکترونیک تأکید می‌کند.

### مرحله ۲: تشخیص

این مرحله استراتژی جاری شرکت را تعیین می‌کند و به‌ارزیابی دوگانه شرکت و صنعت در مورد مشتریان، تأمین کنندگان و شرکای تجاری و تکنولوژی‌های کسب‌وکار الکترونیک در دسترس می‌پردازد. نتیجه این ارزیابی‌ها شامل این موارد می‌شود: ۱. رتبه‌بندی اولویت‌های استراتژیک کسب‌وکار موجود؛ ۲. رتبه‌بندی‌های نقاط قوت - ضعف صنعت؛ ۳. رتبه‌بندی‌های تهدید - فرصت شرکت. این رتبه‌بندی‌ها برای تکمیل فرم ارزیابی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدید (SWOT) استفاده می‌شود که تیم مطالعه در مرحله بعد در بررسی استراتژی‌های گذار از آن استفاده می‌کند. استفاده از این چارچوب، اجازه مقایسه مستقیم استراتژی‌ها با به‌گزینی‌های صنعت و قابلیت‌های شرکت را می‌دهد. فعالیت اصلی اولیه مرحله تشخیص، مستند کردن اولویت‌های استراتژیک کسب‌وکار موجود و رتبه‌بندی آنها با توجه به اهمیت است. صاحب‌با مدیران ارشد اجرایی به تعیین سازگاری استراتژی‌های مجزای شرکت با دانش مدیران اجرایی از فرآیندهای موجود و زیر ساختار تکنولوژی شرکت، کمک می‌کند. فعالیت اصلی بعدی این مرحله مستلزم آن است که تیم استراتژی سازمان، صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند را با صنایع دیگری که بر شرکت اثر می‌گذارند، ارزیابی کند.

### مرحله ۳: گذار

هدف این مرحله توسعه نوعی استراتژی گذار است که تفکر کلیشه‌ای را از بین برده و نوعی مسیر مناسب را جایگزین آن می‌کند که به شرکت توانایی می‌دهد، همچون یک رهبر در بازار کالاها و خدمات خاص فعالیت کنند. در این مرحله استراتژی‌های کسب‌وکار موجود شرکت، نقاط

قوت و ضعف شرکت و تهدیدها و فرصت‌های صنعت در ارزیابی SWOT استراتژیک کسب‌وکار الکترونیک مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

در مرحله تشخیص، استراتژی‌های موجود کسب‌وکار و ابعاد SWOT مشخص می‌شوند تا این موارد به‌طور نظام‌مندی براساس نوعی مقیاس (از غیر شفاف تا عالی) مورد ارزیابی قرار گیرند. گام بعدی قضاوت در مورد هم‌راستایی بین استراتژی و هر بعد SWOT است. هدف این مقیاس ارزیابی درجه هم‌راستایی هر استراتژی خاص با یک جزء SWOT است. توفان مغزی و سناریوپردازی می‌تواند برای آزمون پیش‌فرض‌های جاری استراتژیک به کار رود. از طریق تطبیق ابعاد SWOT با استراتژی‌های کسب‌وکار جاری، استراتژی‌های جدید پدیدار می‌شود. اعضای تیم مطالعه پروژه و مشارکت‌کنندگان ارشد اجرایی حق جایگزینی، اضافه‌کردن یا تجدید ساختار اولویت‌ها را دارند. نتیجه این ارزیابی‌ها، دستیابی به نوعی چشم‌انداز مشترک خواهد بود که مسیر آینده را نشان می‌دهد. همچنین این ارزیابی‌ها سه نتیجه مشخص را به‌دنبال خواهند داشت: ۱. ممکن است تجارت الکترونیک را به استراتژی‌های کسب‌وکار موجود القا کند تا کمبودهای SWOT جبران شود؛ ۲. ممکن است استراتژی‌های کسب‌وکار الکترونیک جدیدی برای بهینه‌سازی استراتژی کسب‌وکار کلی شرکت اضافه شود؛ ۳. ممکن است در ارتباط با دو گزینه اول، استراتژی‌های قدیمی کسب‌وکار را حذف یا ساختاردهی مجدد کند. درنهایت یکی از این سه روش به‌صورت توافقی یا به شکل دستوری انتخاب می‌شود.

#### مرحله ۴: تحول

اجرای استراتژی جدید شرکت که به کمک فناوری‌های جدید پشتیبانی شود، ساده نیست. افراد باید آموزش داده شوند، سازمان‌ها هم‌راستایی مجدد پیدا کنند و محصولات و خدمات جدید توسعه داده شوند. در این زمینه، تجزیه و تحلیل شکاف<sup>۱</sup> می‌تواند برای تعیین تفاوت جایگاه استراتژیک فعلی شرکت و استراتژی گذار الکترونیک که منجر به حرکت به سمت استراتژی کسب‌وکار الکترونیک می‌شود، کمک کند. استراتژی گذار مبتنی است بر تفاوت بین قابلیت‌ها و منابع جاری یک شرکت و منابع و قابلیت‌هایی که برای استراتژی تحول مورد نیاز است. این امر برای تغییر و موفقیت فزاینده به زمان نیاز دارد.

#### مدیریت دانش

در عصر حاضر که به عصر دانش و اطلاعات معروف است، سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی مجبورند تا دانش، دارایی‌های دانشی و نیروی کار خود را مدیریت کنند (منوریان، خیراندیش و

---

1. Gap Analysis

عسگری، ۱۳۹۰؛ دراکر، ۲۰۰۱؛ اونیز، ۲۰۱۰). موفقیت یا ناموفق بودن یک شرکت به طور مستقیم و غیرمستقیم بستگی به شیوه‌ای دارد که دانش مدیریت می‌شود. سازمان‌ها برای تولید، ضبط و ذخیره‌سازی دانش کارکنان، از مدیریت دانش استفاده می‌کنند (استیونز، ۲۰۱۰).

واژه مدیریت دانش گاهی اوقات مسئله‌ساز است؛ همان‌گونه که توافق عمومی اندکی در تعریف آن وجود دارد (عزیزی، اسدنژاد، زارع میرک‌آبادی و حسینی، ۱۳۸۹؛ نیف، ۱۹۹۹). در مطالعه‌ای که راب و رولینگ (۲۰۰۱) انجام دادند، مشخص شد که چه در ادبیات دانشگاهی و چه در ادبیات مدیریت عمومی، حتی یک حوزه مشخص پذیرفته شده و به توافق رسیده در مباحث و گفت‌وگوها وجود ندارد. با توجه به وسعت دیدگاه‌ها، نظرات و ایده‌های مطرح شده راجع به مدیریت دانش، دسته‌بندی‌های گوناگونی از مدیریت دانش معرفی شده است و در هر قسمت افراد گوناگونی ساختارهایی را شناسایی و پیشنهاد کرده‌اند که برخی از آنها در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. تعاریف مدیریت دانش

تعریف	محقق
مدیریت دانش رویکردی نظام‌مند، برای یافتن، درک و استفاده از دانش به منظور خلق ارزش است.	اودل، ۲۰۰۰
سازوکاری برای ایجاد محیط کاری که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع می‌شود و در زمان مناسب در اختیار افراد قرار می‌گیرد تا آنها بتوانند به صورت مؤثرتر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند.	اسمیت، ۲۰۰۳
سازوکاری برای دستیابی به تخصص، دانش و تجربه که قابلیت‌های جدید را فراهم می‌کند، عملکرد بهتری را موجب می‌شود، نوآوری را تشویق می‌کند و ارزش مطلوب ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد.	بکمن، ۲۰۰۴
رویکردی یکپارچه و نظام‌مند در راستای تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی‌های فکری، شامل پایگاه‌های داده، مستندات، رویه‌ها و سیاست‌ها و تجارب موجود در ذهن افراد است.	جونز، ۲۰۰۵

منبع: انصاری رنانی و قاسمی نامقی، ۱۳۸۸

پژوهش‌های مربوط به مدیریت دانش، هنوز نسبتاً جدید بوده و ادبیات مدیریت دانش اصولاً بر ارتباط دانش، مشارکت کارکنان دانشی و ارتقای مؤسسه‌های دانش‌محور، متمرکز است (سایموندز، ۲۰۱۱: ۱۵). هریس (۲۰۰۵) گزارش می‌دهد که ۹۵ درصد از شرکت‌های فورچون ۵۰۰ در سراسر شرکت خود برنامه‌های دانش را گنجانده‌اند. شرکت‌ها دریافته‌اند که دانش بسیار ارزشمند و یک منبع استراتژیک نامحسوس است. مدیریت دانش موفق به یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های سازمانی برای شغل مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. دی‌لونگ و فاهی (۲۰۰۰) استدلال می‌کنند که بسیاری از تعارض‌ها در زمینه مدیریت دانش، معمولاً به علت عدم درک



مفاهیم دانش و مدیریت دانش است. وظیفه سازمان است که برای حفظ مزیت رقابتی، به دنبال اجرای برنامه‌های مدیریت دانش باشد. اس‌چالتز و لیدنر گزارش می‌دهند که سازمان‌ها با اجرای مدیریت دانش و تکنولوژی، به دنبال وعده افزایش کارایی و بهره‌وری هستند. پیش‌فرض تمام این برنامه‌ها آن است که دانش خوب است و مدیریت دانش در بدترین حالت، عواقب منفی ناچیزی به دنبال خواهد داشت (سایموندز، ۲۰۱۱: ۱۷).

بررسی پیشینه پژوهش حاکی از آن است که در جنبه نظری نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی‌ها، پژوهش‌هایی مانند مدیریت دانش در استراتژی توسعه و استراتژی کسب‌وکار (کالز و کامینگز، ۲۰۰۱)، مدیریت دانش در انواع مختلف شبکه‌های استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط (والکوکاری و هلاندر، ۲۰۰۷) یا آشنایی با مدیریت دانش و نقش آن در نظام مدیریت استراتژیک شرکت‌ها (عباسی و فتح‌الهی‌راد، ۱۳۸۸) انجام شده‌اند، بنابراین خردمایه مورد نیاز برای تدوین فرضیه‌هایی در این رابطه وجود دارد، با این حال پژوهش در جنبه تجربی مسئله پژوهش از فراوانی اندکی برخوردار است. هدف این پژوهش پرکردن این شکاف در ادبیات پژوهش مربوط به این حوزه است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی و از نظر گردآوری اطلاعات از نوع مطالعات میدانی است.

برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه (t استیودنت)<sup>۱</sup> استفاده شد. همچنین برای بررسی ترتیب اهمیت نقش مدیریت دانش در هر یک از مراحل تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک از آزمون فریدمن استفاده می‌شود (آذر و مؤمنی، ۱۳۷۷). در این پژوهش با کمک نرم‌افزار SPSS 17، به تجزیه و تحلیل ساختار داده‌ها پرداخته و مدل مفهومی پژوهش به بوتنه آزمون گذاشته می‌شود که نتایج حاصل به‌طور کامل بررسی خواهند شد.

جامعه آماری این پژوهش دو گروه بودند. گروه نخست که از آنها برای تعیین روایی ابزار پژوهش استفاده شد، خبرگان حوزه مدیریت دانش و کسب‌وکار الکترونیک بودند که با استفاده از نمونه‌گیری غیر تصادفی در دسترس، تعداد ۱۰ نفر از آنها انتخاب شدند. در مرحله دوم و برای آزمون فرضیه‌ها، نمونه آماری از میان افراد مرتبط با کسب‌وکار الکترونیک سه شرکت «الف»، «ب» و «پ» که در جدول ۳ معرفی شده‌اند، استفاده شد. پس از استعلام اولیه از سه شرکت

1. One sample t-test

مذکور به منظور نمونه‌گیری، مشخص شد در مجموع حدود ۳۰۰ نفر از موضوع پژوهش مدنظر آگاهی دارند و می‌توانند به‌منزله نمونه آماری در دسترس قرار گیرند. بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه موردنیاز در جامعه آماری ۳۰۰ نفر، ۱۶۹ نفر است. بنابراین در این پژوهش و بر اساس نمونه‌گیری طبقه‌ای، نیاز است که حداقل تعداد ۱۶۹ پرسشنامه در اختیار پژوهشگر باشد. با این حال توانستیم برای انجام این پژوهش تعداد ۱۸۰ پرسشنامه تکمیل‌شده گردآوری کنیم که از این تعداد، ۷۱ نفر مربوط به شرکت «الف»، ۵۴ نفر مربوط به شرکت «ب» و ۴۴ نفر مربوط به شرکت «پ» بودند.

جدول ۳. مشخصات عمومی شرکت‌های مورد مطالعه

شرکت الف	شرکت ب	شرکت پ	
فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات	نوع صنعت
۱۱۰۰ نفر	۸۰۰ نفر	۴۰۰ نفر	تعداد نیروی انسانی
۲۶ سال	۱۱ سال	۱۷ سال	سابقه فعالیت الکترونیکی
۵۱ شرکت	۲ شرکت	۲۲ شرکت	تعداد شرکت‌های زیرمجموعه

در این پژوهش از پرسشنامه در گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. این پرسشنامه شامل چهار مرحله تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک است و در مجموع ۴۹ گویه را در برمی‌گیرد. در این پژوهش، از روش روایی محتوا برای اطمینان از درستی ابزار اندازه‌گیری استفاده شده است. اعتبار محتوای یک آزمون را معمولاً افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌کنند. به‌منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که عدد ۰/۹۶۳ برای پرسشنامه خبرگان و عدد ۰/۹۵۶ برای پرسشنامه سازمان‌ها به‌دست آمد؛ این اعداد نشان‌دهنده پایایی مطلوب این پرسشنامه است.

## یافته‌های پژوهش

### نتایج تحلیل اطلاعات خبرگان پژوهش

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، چارچوب نظری حاکم بر اهداف و فرضیه‌های این پژوهش، برگرفته از مدل تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک هکبارث و کتینگر (۲۰۰۰) است. باید گفت این مدل مبنای تنظیم پرسشنامه پژوهش حاضر که شامل ۴۹ گویه است، قرار گرفت. برای

تعیین رویی و پایایی ابزار طراحی شده، پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دانش و کسب‌وکار الکترونیک قرار گرفت. برای بررسی صحت یافته‌ها و نرمال بودن یا غیرنرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. از آنجایی که مقدار سطح معنی‌داری برای تمامی گویه‌ها بزرگتر از ۵ درصد شد، فرض صفر تأیید شده و توزیع نرمال است. بنابراین می‌توان از توزیع t برای آزمون فرض میانگین استفاده کرد.

برای بررسی اینکه آیا از نظر خبرگان، مدیریت دانش در هر یک از گام‌های (گویه‌ها) فرآیند تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک نقش دارد یا خیر، از آزمون میانگین یک جامعه (t استیودنت) استفاده شد. در این آزمون سطح معنی‌داری گام‌ها از سطح بحرانی ۵ درصد کوچک‌تر شد و حد پایین و بالا، هر دو مثبت بودند. اما در ۹ گامی (گویه) که در جدول ۴ آمده‌اند، حد پایین منفی بود و در فرض مقابل پذیرفته نشد، به این معنا از نظر خبرگان در این گام‌ها مدیریت دانش نقش نداشت. بنابراین در مرحله بعد، یعنی توزیع پرسشنامه در سازمان‌های مورد مطالعه، این گویه‌ها از پرسشنامه حذف شدند.

جدول ۴. آزمون میانگین یک جامعه مربوط به پرسشنامه خبرگان

مرحله	گویه‌ها	T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	سطح اطمینان ۹۵ درصد	
					حد پایین	حد بالا
آغاز	۹. تعیین برنامه زمان‌بندی شده	۲/۰۹۰	۹	۰/۰۶۶	-۰/۰۵۸	۱/۴۸۵
آغاز	۱۰. واگذاری وظایف به مسئولان مرتبط	۲/۲۱۲	۹	۰/۰۵۴	-۰/۰۲۰	۱/۸۲۰
آغاز	۱۱. آغاز ارتباط با ذی‌نفعان	۱/۱۰۳	۹	۰/۲۲۹	-۰/۵۲۶	۱/۵۶۵
تشخیص	۳۲. سفارش‌دهی محصولات یا خدمات موردنیاز شرکت	۲/۲۲۸	۹	۰/۰۵۳	-۰/۰۱۲	۱/۶۱۲
تشخیص	۳۳. دریافت محصولات یا خدمات از تأمین‌کنندگان	۲/۰۵۸	۹	۰/۰۷۰	-۰/۰۷۹	۱/۶۷۹
تشخیص	۳۴. تأیید خرید و پرداخت به تأمین‌کنندگان	۲/۰۸۷	۹	۰/۰۸۹	-۰/۰۸۶	۱/۷۸۹
تشخیص	۴۱. تحویل محصولات یا خدمات	۱/۸۶۸	۹	۰/۰۹۵	-۰/۱۹۰	۱/۹۹۰
تشخیص	۴۲. دریافت بهای محصولات یا خدمات	۱/۵۶۱	۹	۰/۱۵۳	-۰/۳۱۴	۱/۷۱۴
تشخیص	۴۳. ارزیابی شرکای فعلی کسب‌وکار در نقش مشتریان یا تأمین‌کنندگان	۱/۶۵۵	۹	۰/۱۳۲	-۰/۲۵۷	۱/۶۵۷

### نتایج تحلیل اطلاعات پرسشنامه پژوهش

آزمون میانگین یک جامعه برای مراحل تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک برای بررسی این موضوع که آیا مدیریت دانش در پیاده‌سازی هر یک از مراحل فرآیند تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک نقش دارد یا خیر، از آزمون میانگین یک جامعه (t استیودنت) استفاده شد. اگر میانگین پاسخها از عدد متوسط (مقدار ۴) بیشتر باشد و با قابلیت اعتماد ۹۵ درصد تأیید شود، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش در آن مرحله نقش ایفا می‌کند. با توجه به نتایج آزمون (سطح معنی‌داری برابر با ۰/۰۰۰ و حد پایین بالا و پایین مثبت)، می‌توان گفت که مدیریت دانش در پیاده‌سازی مراحل تدوین استراتژی کسب و کار دارای نقش معنی‌داری است، این مسئله را جدول ۵ نشان می‌دهد.

جدول ۵. آزمون میانگین یک جامعه مراحل تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک

نتیجه	سطح اطمینان ۹۵ درصد		سطح معنی‌داری	فرضیه‌ها
	حد بالا	حد پایین		
اثبات فرضیه	۵/۲۶	۵/۰۶	۰/۰۰۰	مدیریت دانش نقش معنی‌داری در پیاده‌سازی مرحله آغاز در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک دارد.
اثبات فرضیه	۵/۰۴	۴/۷۹	۰/۰۰۰	مدیریت دانش نقش معنی‌داری در پیاده‌سازی مرحله تشخیص در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک دارد.
اثبات فرضیه	۵/۱۴	۴/۸۰	۰/۰۰۰	مدیریت دانش نقش معنی‌داری در پیاده‌سازی مرحله گذار در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک دارد.
اثبات فرضیه	۵/۰۶	۴/۷۴	۰/۰۰۰	مدیریت دانش نقش معنی‌داری در پیاده‌سازی مرحله تحول در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک دارد.

### رتبه‌بندی مراحل تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک

به کمک آزمون تحلیل آماری فریدمن می‌توان متغیرهای موجود در پژوهش را رتبه‌بندی کرد. از آنجایی که کلیه عوامل مرتبط با تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک در وضعیت مناسبی قرار دارند، به منظور بررسی وضع موجود سازمان (نقاط قوت و ضعف سازمان) از آزمون فریدمن استفاده شد. با توجه به نتایج این آزمون و از آنجایی که سطح معنی‌داری (۰/۰۰۹) کوچک‌تر از ۵ درصد است و اولویت مراحل یکسان نیستند، بر اساس خروجی دوم آزمون فوق، اولویت‌بندی مراحل مشخص شد. ترتیب اهمیت نقش مدیریت دانش در هر یک از مراحل تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. میانگین رتبه‌های مراحل تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک

رتبه	مراحل	میانگین رتبه	میانگین وضعیت
۱	مرحله آغاز	۲/۷۲	۵/۱۶
۲	مرحله گذار	۲/۵۶	۴/۹۷
۳	مرحله تشخیص	۲/۴۴	۴/۹۲
۴	مرحله تحول	۲/۲۸	۴/۹۰

### نتیجه‌گیری

فرضیه اول پژوهش درصدد بررسی نقش مدیریت دانش در پیاده‌سازی مرحله «آغاز» فرآیند تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک بود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از آزمون تحلیلی، می‌توان گفت که مدیریت دانش در پیاده‌سازی و انجام مرحله آغاز در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک، نقش معنی‌داری دارد و این مسئله بیان می‌کند که این فرضیه پذیرفته شده است. هدف مرحله آغاز، القای کلیت و تفصیل مراحل تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک به تیم مطالعه کسب و کار الکترونیک از طریق طرح‌بندی کلی اندازه پروژه، تعیین ذی‌نفعان پروژه و تعیین برنامه پروژه است که اساس کار را طرح‌ریزی کرده، طی مراحل کامل شده و در نهایت نوعی استراتژی موفق را رقم می‌زند. طرح‌بندی پروژه و تعیین برنامه پروژه وابسته به داده و اطلاعات است، ولی از آنجایی که هنوز در مرحله آغاز پروژه هستیم و هیچ داده و اطلاعاتی وجود ندارد که به‌طور مشخص مربوط به تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک برای سازمان باشد، نقش مهم و تعیین‌کننده مدیریت دانش، همان‌طور که در فرضیه ما نیز تأیید شده است، نمایان می‌شود. در تفسیر این جمله می‌توان چنین گفت که مدیریت دانش با ابزارهایی مانند پایگاه دانش سازمانی، دانش‌کاوی<sup>۱</sup> و تعیین دانش، داده‌ها و اطلاعات موردنیاز برای شروع فعالیت‌های اصلی این مرحله را در اختیار تیم تدوین کسب و کار الکترونیک قرار می‌دهد (آل‌هوامده، ۲۰۰۷؛ اپونگ، یین و مرهوت، ۲۰۰۵). از آنجایی که مدیریت دانش، داده‌ها، اطلاعات و دانش موجود در تمام مراحل، فرآیندها و بخش‌های گوناگون زنجیره ارزشی سازمان را گردآوری و دسته‌بندی می‌کند و این دانش را در اختیار تمام ذی‌نفعان واحدها و بخش‌های گوناگون سازمان قرار می‌دهد، نقش بسزایی در شناسایی ذی‌نفعان اصلی پروژه تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک دارد؛ چراکه مدیریت دانش، سازمان را در شناسایی تولیدکنندگان اصلی

داده‌ها، اطلاعات و دانش موردنیاز تدوین و اجرای هر برنامه‌ای در سازمان، توانمند می‌سازد. این موضوع را جوتلا (۲۰۰۱) تأیید می‌کند (جوتلا، کریگ و بودریک، ۲۰۰۷).

فرضیه دوم پژوهش درصدد بررسی نقش مدیریت دانش در پیاده‌سازی مرحله «تشخیص» در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک بود. با توجه به نتایج آزمون آماری مربوطه، می‌توان گفت که مدیریت دانش در پیاده‌سازی و انجام مرحله تشخیص در تدوین استراتژی کسب‌وکار نقش معنی‌داری دارد و این مسئله بیان می‌کند که این فرضیه پذیرفته شده است. مرحله تشخیص، استراتژی فعلی شرکت را تعیین می‌کند و ارزیابی دوگانه شرکت و صنعت در مورد مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری و فناوری‌های کسب‌وکار الکترونیک در دسترس را انجام می‌دهد. نتیجه این ارزیابی‌ها شامل این موارد می‌شود: ۱. رتبه‌بندی اولویت‌های استراتژیک کسب‌وکار فعلی؛ ۲. رتبه‌بندی‌های نقاط قوت - ضعف صنعت؛ ۳. رتبه‌بندی‌های تهدید - فرصت شرکت. این رتبه‌بندی‌ها برای تکمیل فرم ارزیابی SWOT استفاده می‌شود که می‌تواند به‌وسیله تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان در میان رقبای خودش و اصلاح استراتژی موجود به‌منظور درک روابط موجود بین سازمان، مشتری و فروشندگان خودش، انجام شود.

برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی موقعیت فعلی سازمان، تعدادی ابزار تحلیلی وجود دارد که سازمان می‌تواند از آنها استفاده کند. این ابزارها به سازمان توانایی می‌دهد تا موقعیت خود را ارزیابی کند. شرکت‌های با اندازه کوچک می‌توانند از تجزیه و تحلیل صنعت و شرکت‌های با اندازه متوسط و بزرگ از تجزیه و تحلیل زنجیره تأمین<sup>۱</sup> استفاده کنند (برین جولفسون و اوربان، ۲۰۰۱). برای روابط مشتریان و فروشندگان ابزار چرخه عمر تأمین‌کننده/مشتری، وجود دارد که شرکت به کمک آن می‌تواند روابط مشتریان و فروشندگان را ارزیابی کند (ون‌هافت و استیگ‌وی، ۲۰۰۱). تمام وظایف در این مرحله بر مبنای پایگاه دانش سازمانی و مخزن دانش به‌اجرا گذاشته می‌شود؛ زیرا آنها مربوط به موقعیت فعلی سازمان هستند و در این مرحله، داده/اطلاعات نیازی به پیش‌بینی (مثلاً رفتار آینده) ندارند.

فرضیه سوم پژوهش درصدد بررسی نقش مدیریت دانش در پیاده‌سازی مرحله «گذار» در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک بود. با توجه به نتایج آزمون آماری مربوطه، می‌توان گفت که مدیریت دانش در پیاده‌سازی و انجام مرحله گذار در تدوین استراتژی کسب‌وکار نقش معنی‌داری داشته و فرضیه سوم پذیرفته شده است. مرحله گذار، استخراج یک استراتژی جدید (استراتژی گذار الکترونیک) از کل استراتژی کسب‌وکار است، تفکر کلیشه‌ای را از بین می‌برد و مسیری را جایگزین آن می‌کند که به شرکت قدرت می‌دهد همچون یک رهبر در بازار کالاها و

خدمات خاص فعالیت کند و در عین حال مطابق با اهداف سازمان باشد. استراتژی کسب‌وکار الکترونیک می‌تواند مستقل یا وابسته استراتژی کلی سازمان دیگر باشد. به همین دلیل است که توصیه می‌شود ارتباط بین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک و استراتژی اتخاذ شده، قبل از ایجاد فهمیده شود (برین جولفسون و اوربان، ۲۰۰۱). استراتژی کسب‌وکار الکترونیک جدید باید بر مبنای (مرحله تشخیص) ارزیابی استراتژی سازمان (SWOT) و تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان آماده شود که هر دو آنها سرمایه‌های فکری<sup>۱</sup> سازمان هستند. این سرمایه‌های فکری با مدیریت دانش خلق شده، به کاررفته و توسعه می‌یابند (جوتلا، کریگ و بودریک، ۲۰۰۷). وظیفه مدیر پروژه، استخراج فرآیند استراتژی جدید برای تخصیص کارکنان، تقسیم وظایف، شناسایی فناوری اطلاعات مورد نیاز، اضافه/حذف ویژگی‌های جدید شرکت و به‌طور کلی برآورد کمبودهای SWOT است (وایتینگتون، ۲۰۰۱). علاوه بر این، مسئولیت‌های مدیر پروژه به‌طور مستقیم با نیروی انسانی شرکت و فناوری مورد نیاز در ارتباط است. در نتیجه، ایجاد استراتژی کسب‌وکار الکترونیک در مورد تبدیل دارایی‌های فکری شرکت (دانش) داخل یک نقشه راه جدید است، اینکه شرکت نیاز به انجام چه کاری دارد، به‌وسیله تنظیم دوباره استراتژی کسب‌وکار شرکت بر مبنای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات انجام می‌شود.

نقش اصلی مدیر ارشد دانش<sup>۲</sup> تبدیل دانش به سود یا ارزش به‌وسیله مدیریت و کنترل سرمایه‌های فکری شرکت است. بنابراین، مدیر ارشد دانش می‌تواند مدیر پروژه استراتژی کسب‌وکار الکترونیک باشد (گانز، ۱۹۹۷).

فرضیه چهارم پژوهش درصدد بررسی نقش مدیریت دانش در پیاده‌سازی مرحله «تحول» در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک بود. با توجه به نتایج آزمون تحلیلی مرتبط، می‌توان گفت که مدیریت دانش در پیاده‌سازی و انجام مرحله تحول در تدوین استراتژی کسب‌وکار نقش معنی‌داری دارد و این مسئله بیان می‌کند که این فرضیه پذیرفته شده است. در این مرحله، شرکت باید نقشه راه استراتژی جدید را پیشنهاد بدهد. به این معنا که شرکت از وضعیت فعلی به وضعیت پیشنهاد شده حرکت خواهد کرد که این انتقال با منابع و توانایی‌های جدید پشتیبانی می‌شود. در این مورد به شرکت‌ها توصیه می‌شود که به‌منظور اجتناب از تغییرات، خطرات و تضاد بین استراتژی فعلی و جدید و همچنین، درک و شناسایی تفاوت بین آنها، تجزیه و تحلیل شکاف را انجام دهند.

---

1. Intellectual assets  
2. Chief Knowledge Officer (CKO)

نقش کلیدی مدیریت دانش در این مرحله بسیار حیاتی و ارزشمند است. مدیریت دانش لازم است توانایی سازمان را برای پیاده‌سازی استراتژی جدید اندازه‌گیری کند. دانش به‌منزله منابع نامشهود سازمان، متشکل از فرهنگ، خط‌مشی، فرآیند کسب‌وکار و تجارب منابع انسانی است و به شرکت توانایی می‌دهد، به‌وسیله ابزار ارزیابی (مانند ریسک و تجزیه و تحلیل آمادگی تغییر) خود را ارزیابی کند که آیا توانایی مقابله با تغییرات استراتژی جدید را دارد، توانایی اصلاح را دارد یا نه، و حیاتی است که تمام نواحی تغییر به‌منظور مدیریت این تغییر تعیین شوند. مدیر ارشد دانش می‌تواند فرآیند ارزیابی شرکت را اداره کند، ریسک را تشخیص دهد و استراتژی جدید را فرصت‌یابی کند (آل‌هوآمده، ۲۰۰۷).

همچنین در این پژوهش رتبه‌بندی مراحل تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک نیز اجرا و نتایج مشخص شد. در مرحله اول، یعنی مرحله آغاز، طرح کلی پروژه تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک ترسیم شده و نقشه راه پروژه تعیین می‌شود. چنانچه اعضای تیم پروژه شناسایی و انتخاب نشوند، اهداف پروژه به‌روشنی ترسیم نشود، یا در تعیین عوامل حیاتی موفقیت با مشکل روبه‌رو شویم و زمان‌بندی مناسبی را برای اجرای مراحل و فعالیت‌های آتی پروژه نتوانیم تنظیم کنیم، شکست در کل پروژه دور از انتظار نخواهد بود. بنابراین نقش مدیریت دانش در تسهیل تمام فرآیندها و گام‌هایی که باید در مرحله آغاز به آن توجه شود، بسیار بارز و مهم است. به بیان دیگر، به‌کارگیری مدیریت دانش در مرحله آغاز، شاکله کلی پروژه تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک را شکل داده و به‌منزله زیربنای سایر فعالیت‌های آتی پروژه عمل می‌کند. از این رو مشارکت‌کنندگان این پژوهش بیشترین اهمیت نقش مدیریت دانش را در مرحله آغاز تعیین کرده‌اند که این امر بیانگر حساسیت مشارکت‌کنندگان به استفاده از مدیریت دانش در برداشتن گام محکم و حرکت به گام‌های بعدی است که در مرحله آغاز صورت می‌گیرد.

نتایج حاصل از اجرای آزمون تحلیلی فریدمن برای رتبه‌بندی نشان داد که از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، نقش مدیریت دانش در مرحله گذار مهم‌تر از نقش آن در مرحله تشخیص است. در تبیین و تفسیر چرایی این امر می‌توان چنین استدلال کرد که در مرحله گذار ارزیابی صورت گرفته از فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، قوت و ضعف‌های درونی سازمانی (مرحله تشخیص) بار دیگر سنجش و ارزیابی می‌شود و جلسه‌های توفان مغزی به‌منظور تعیین سناریوهای گوناگون حرکت و انتقال از استراتژی موجود به استراتژی تدوین شده مطلوب، تشکیل می‌شود. به بیان دیگر، در مرحله گذار بار دیگر مرحله تشخیص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این بدان معنی است که مرحله گذار، گویی مرحله تشخیص را در دل خود دارد. بنابراین استفاده از مدیریت دانش در مرحله گذار، در واقع به‌معنای به‌کارگیری آنها در مرحله تشخیص است. از این



نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، اهمیت نقش مدیریت دانش را در مرحله گذار بارزتر و مهم‌تر از مرحله تشخیص قلمداد کرده‌اند؛ چراکه در این مرحله شرایط گوناگون محیطی نیز در نظر گرفته شده و با استفاده از داده‌ها، اطلاعات و دانش موجود در سازمان، سناریوهای گوناگون روبه‌رویی با این شرایط نوشته می‌شوند. شاید بتوان گفت جلسه‌های توفان مغزی، نمود عینی خلق و به‌کارگیری دانش در بین اعضای سازمان، به منظور برخورد با تغییرات پیشرو است که به‌دنبال تبدیل استراتژی فعلی به استراتژی تدوین شده مطلوب، پیش روی سازمان قرار خواهد گرفت. درنهایت همان‌طور که مشخص شد، نقش مدیریت دانش در مرحله تحول نسبت به دیگر مراحل از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، از اهمیت کمتری برخوردار است.

### پیشنهادها

بر مبنای یافته‌های این پژوهش یکی از سازوکارهایی که می‌تواند تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی کسب‌وکار الکترونیک را به‌دنبال داشته باشد، مدیریت دانش است. از این رو هرگونه سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش در سازمان، نقش تسهیلگر خود را در تدوین اثربخش استراتژی نشان خواهد داد، بنابراین به مدیران ارشد اجرایی سازمان‌ها و به‌طور خاص شرکت‌های «الف»، «ب» و «پ» پیشنهاد می‌شود که با به‌کارگیری استراتژی‌ها و ابزارهای مدیریت دانش در سازمان‌های خود، گام مهمی را در تسهیل تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار الکترونیک بردارند.

انجام موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک، منوط به وجود داده، اطلاعات و دانش مورد نیاز در طرح‌بندی و تعیین حدود پروژه تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک است. شرکت‌های «الف»، «ب» و «پ» با استفاده از مدیریت دانش، مانند پایگاه دانش سازمانی، دانش‌کاوی، تعیین دانش، داده‌ها و اطلاعات، می‌توانند خلأ ناشی از عدم اطمینان موجود در گام اول را پر کنند.

شرکت‌های «الف»، «ب» و «پ» به‌منظور ارزیابی وضعیت فعلی خود در صنعت و شناخت نقاط قوت و ضعف و کشف فرصت‌ها و دوری از تهدیدهای محیطی، می‌توانند از ابزارهای تجزیه و تحلیل صنعت، تجزیه و تحلیل زنجیره تأمین و چرخه عمر تأمین‌کننده/مشتری استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود این شرکت‌ها برای استفاده اثربخش و کارآمد این ابزارها به ایجاد پایگاه دانش و مخزن دانش اقدام کنند؛ زیرا مواد خامی که هر یک از این ابزارها برای تحلیل استفاده می‌کنند، دانش و اطلاعات موجود در این پایگاه‌ها و مخازن است.

مدیران و متصدیان دانش در شرکت‌های «الف»، «ب» و «پ» باید با به‌کارگیری مدیریت دانش، شکل‌گیری استراتژی جدید کسب‌وکار الکترونیک و هم‌ردیفی این استراتژی با استراتژی اصلی کسب‌وکار را ایجاد کنند. از آنجایی که این عمل بر مبنای سرمایه‌های فکری شرکت‌ها

صورت می‌گیرد، سرمایه‌گذاری در استقرار سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مدیریت دانش (سرمایه‌گذاری در سیستم‌های فناوری اطلاعات مربوط به دانش و تبدیل مدیریت دانش به یک فرهنگ) با قطعیت زیادی مورد نیاز است.

به شرکت‌های «الف»، «ب» و «پ» پیشنهاد می‌شود با پیاده‌سازی سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مدیریت دانش، زمینه‌های لازم برای استفاده از ابزارهای ارزیابی (مثل، ریسک و تجزیه و تحلیل آمادگی تغییر) به منظور انتقال موفقیت‌آمیز استراتژی قدیمی به استراتژی جدید را فراهم کنند.

### محدودیت‌های پژوهش

۱. از آنجایی که روش گردآوری اطلاعات این پژوهش از نوع پرسشنامه بود، تمام محدودیت‌های مربوط به آن بر این پژوهش مترتب است.
۲. در فرآیند پژوهش ممکن است متغیرهای مداخله‌گری بر روابط تأثیر گذارده باشند و از دید پژوهشگر مستتر شده باشند.
۳. این پژوهش در بین شرکت‌های «الف»، «ب» و «پ» و در صنعت فناوری اطلاعات انجام شد، بنابراین تعمیم نتایج آن به صنایع دیگر باید با احتیاط صورت گیرد.

### References

- Afrazeh, A. (2005). Knowledge management (concepts, models, measurement and implementation). *Amir Kabir University Press. Tehran. (in Persian)*
- ALhawamdeh, M. A. (2007). The Role of Knowledge Management in Building E-Business Strategy. *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science WCECS*. San Francisco, USA.
- Ansari Renani, GH. & Ghasemi Namaghi, M. (2007). Evaluating knowledge management effect on differentiation competitive strategy creation via organization value chain. *Journal of Change Management*. 1(2):1-20. *(in Persian)*
- Azar, A. & Momeni, M (1997). Statistics and Its Application in Management. The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanitie, SAMT. Tehran. *(in Persian)*
- Azizi, S. & Asad Nejad, M. & ZareMirkabadi, A. & Hoseini, S. S. (2009). Studying and Comparing Knowledge Management Dimensions between Public and Private Organization. *Quarterly Journal Information Technology Management*, 2 (4): 99-116. *(in Persian)*

- Brynjolfsson, E., Urban, G. (2001). Strategies for e-Business Success. CA: *The Jossey-Bass business & management series*, San Francisco.
- Danaeifard, H. & Alvani, M. S. & Azar, A. (2004). *Quantitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Eshragi Press, Tehran. (in Persian)
- Deise, M. & Nowikow, C & King, P and wright, A. (2000). *Executives Guide to E-Business: Form Tactics to Strategy*. John Wiley & Sons, New York.
- Drucker, P. F. (2001). The next society-A survey of the near future. *The Economist*, 361 (8246): 1-5.
- Guns, B. (1997). The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies. *Journal of Knowledge Management*, 1 (4): 315-319.
- Hackbarth, G. and Kettinger, W. J. (2000). Building an E-business strategy, *Information Systems Management*, 17 (3): 78-93.
- Hanafizadh, P. & Rezaei, M (2000). *E-commerce definitions, barriers and strategies*. Tehmere Press, Tehran. (in persian).
- Hughes, S. (2001). Market Orientation and Response of UK Financial Service Companies to Changes in Market Conditions as a Result of E-Commerce. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (6): 222-231.
- Jutla, D.N., Craig, J., Bodorik, P. (2001). A Methodology for Creating e-Business Strategy (Published Conference Proceedings Style), in Proc. 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). Hawaii, USA, 7, 7042-7065.
- Lynch, R. (2000). Corporate Strategy. Financial Times Prentice Hall, Harlow. *Journal of Information Technology*, 16 (2): 113-130.
- Monavvarian, A. & Kheirandish, M. & Asgari, M. (2008). Developing Structural Dimensions in accordance with Knowledge Management Approach. *Quarterly Journal Information Technology Management*. 3 (7): 133-155. (in Persian)
- Neef, D. (1999). *A little knowledge is a dangerous thing: Understanding our global knowledge economy*. Butterworth-Heinemann, Boston.
- Oppong, S., Yen, D., Merhout, J. (2005). A New Strategy for Harnessing Knowledge Management in e-Commerce, *Technology in Society*, 27 (3): 413-435.
- Raub, S. & Ruling, C. (2001). The knowledge management tussle – speech communities and rhetorical strategies in the development of knowledge management. *Journal of Information Technology*, 16 (2): 113-130.

- Shafiei Nickabadi, M. & Jalili Bolhasani, A. & Khatami Firouzabadi, A. (2008). The role of organizational innovation in e-business implementation in the parent companies in the automotive industry (Case study: Iran Khodro). *Journal of parks and incubators*, 6 (23): 9-15. (in Persian).
- Simmonds, Leslie G. (2011). *A case study of Knowledge Management: The perceived role of HRM Professional in the Process of Knowledge Management*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, UMI Number: 3449301.
- Singh, M. (2009). A primer on developing an e-business strategy. Retrieved from: <http://www.commerce.state.il.us/NR/rdonlyres/3608158F-181F-44A8-BC66-353CA27088ED/0/eCommerce.pdf>.
- Talebpour, A. R. & Abooyee Ardekani, M. & Ahamadi, S (2008). An Investigation on Factors Affecting Maturity of Organizational Orientation toward E-business Using FCM Model *Quarterly Journal Information Technology Management*, 1 (2): 85-102. (in persian)
- Uziene, L. (2010). Model of organizational intellectual capital measurement. *Engineering Economics*, 21(2): 151-159.
- Van Hooft, F. Stegwee, R. (2001). E-business strategy: how to benefit from a hype. *Logistics Information Management*, 14(1/2): 44-53.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy- and does it Matter?* Second Edition, Thomson Learning, London.