

بررسی نقش مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط

امیرحسین امیرخانی^۱، کرم سینا^۲، مزدک جمشیدی^۳، صمیر جمشیدی^۴

^۱ دانشیار پیام نور، گروه مدیریت

^۲ دانشیار دانشگاه فنی و حرفه ای کشور، گروه مدیریت

^۳ نویسنده مسئول، دانشجو دکتری مدیریت دولتی مرکز تحصیلات تکمیلی پیام نور

^۴ دانشجو دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد

چکیده

در کسب و کارهای کوچک و متوسط به مانند سازمان‌های عظیم جهانی، کارکنان به دانش مناسب و به روز نیاز دارند؛ و به مانند سازمان‌های بزرگ، کسب و کارهای کوچک و متوسط نیز نیاز به روش‌هایی برای مرور و به خاطر آوردن آن چه می‌دانند دارند. لذا هدف از انجام این تحقیق بررسی نقش مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌باشد. این مقاله به روش توصیفی و با مراجعه به مقالات و کتب موجود در زمینه بررسی نقش مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط به رشته تحریر درآمده است.

واژه‌های کلیدی: دانش، مدیریت دانش، کسب و کارهای کوچک و متوسط.

مقدمه

دارایی‌های نامشهود از جمله دانش، نقش حیاتی را در موفقیت و مزیت رقابتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند (سیوی^۱، ۲۰۰۰) و مدیریت این دارایی‌ها به مثابه مهمترین فعالیت مدیریت و نیز حوزه‌ی پژوهش پدیدار شده است (اسپارو^۲، ۲۰۰۱). سازمان‌ها "ذهن‌ها" را بیشتر از "دست‌ها" به استخدام در می‌آورند (قبادیان، ۱۹۹۷) در نتیجه با دانش به صورت نظام مندتری نسبت به سایر دارایی‌های مشهود و ملموس رفتار می‌شود و بسیاری از سازمان‌ها در حال شناسایی رشته مدیریت دانش در جهت حفظ و بهبود رقابت پذیری شان می‌باشند (هاک سور^۳، ۱۹۹۶).

مدیریت دانش یکی از مباحث اساسی در حوزه‌ی آکادمیک و دانشگاهی در ۳۰ سال گذشته شده است (گریفیت و همکاران^۴، ۲۰۰۳). مدیریت نمودن دانش، مسئله‌ی جدیدی نیست. تفاوت آن با گذشته در حالت فعلی این است که کارخانجات به طور داوطلبانه و کنترل شده و نیز با رویکردی آگاهانه دانش را مدیریت می‌کنند (ولش و وایت^۵، ۱۹۸۱). این رشته با مدیریت فعالیت‌های مربوط به دانش (ویکت و هرسل^۶، ۲۰۰۳) همانند خلق، سازمان دهی، اشتراک گذاری و به کار گیری دانش در جهت خلق ارزش برای یک سازمان در تعامل است (وانگ و رادکلیف^۷، ۲۰۰۰).

از سوی دیگر اقتصاد دنیا تحت سلطه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسطی قرار گرفته است^۸ که به زعم گزارشات جهانی در اغلب مناطق پیشرفته اقتصادی، سهم این شرکت‌ها در درآمد اقتصاد ملی بیش از ۹۰ درصد است و به شکل گسترده‌ای به عنوان مهمترین منبع رشد تولید ناخالص ملی در بسیاری از کشورها شناخته شده اند (گریفیت و همکاران، ۲۰۰۳). البته به عقیده‌ی استوری (۱۹۹۴) هیچ تعریف منفرد، منحصر به فرد، متحد الشكل و قابل پذیرش از شرکت کوچک و متوسط^۹ وجود ندارد ولی نهادهایی همانند اتحادیه اروپایی و دپارتمان تجارت و صنعت انگلیس، سازمان‌هایی که کمتر از ۲۵۰ کارمند داشته باشند را در گروه کسب و کارهای کوچک و متوسط قرار داده اند (وانگ و رادکلیف، ۲۰۰۰).

ضرورت و اهمیت موضوع

آن گونه که موران^{۱۰} (۱۹۹۹) تصریح می‌کند: "در کسب و کارهای کوچک و متوسط به مانند سازمان‌های عظیم جهانی، کارکنان به دانش مناسب و به روز نیاز دارند که بدانند هم‌کارانشان چه می‌دانند و برای به اشتراک گذاری دانش با آن‌ها ارتباط یابند و مانند سازمان‌های بزرگ، کسب و کارهای کوچک و متوسط نیز نیاز به روش‌هایی برای مرور و به خاطر آوردن آن چه می‌دانند، دارند" (وانگ و رادکلیف، ۲۰۰۰).

اهمیت موضوع از آن روست که جفکوت و همکارانش^{۱۱} (۲۰۰۰) اظهار کردند که کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش محدودی را در فن آوری دارند و در تجربه فنی و تکنیکی نیز دارای نقص هستند. همینطور، لیم و کلوباس^(۳) (۲۰۰۰) اشاره کردند که کسب و کارهای کوچک، در ادراک و فهم فرآیندهای مدیریت دانش کمبود دارند (هاک سور، ۱۹۹۶) در حالی که

¹ Civi

² Sparrow

³ Haksever

⁴ Griffith et al.

⁵ Welsh and White

⁶ Wickert and Herschel

⁷ Wong and Radcliffe

^۸ در ابتدای این قرن، تقریباً ۱۹ میلیون کسب و کار کوچک و متوسط در اتحادیه اروپایی قرار دارد که ۹۹/۸ درصد از کل شرکت‌هاست در حالی که در آمریکا و ژاپن این نرخ به بیش از ۹۹ درصد می‌رسد.

⁹ Small Business Enterprise (SME)

¹⁰ Moran

¹¹ Jeffcoate et al

بسیاری از صاحبان نظران معتقدند که موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط می تواند به چگونگی مدیریت دانش آن ها مرتبط باشد (وانگ^۱، ۲۰۰۵).

علیرغم نقاط ضعف عمده ی فوق، تقریباً تمام مباحث مربوط به مدیریت دانش و موضوعات مرتبط بر سازمان های بزرگ تمرکز یافته اند و توجه اندکی به کسب و کارهای کوچک مبذول داشته اند (ابگو و همکاران^۲، ۲۰۰۵).

از سوی دیگر مفروض پنداشتن اینکه مباحث مدیریت دانش به همین شکل ظهور یافته برای کسب و کارهای کوچک نیز مناسب است و به راحتی قابل انتقال می باشد، رویکردی بسیار سهل انگارانه است؛ مانند سایر جنبه های مدیریت، موضوعات مدیریت دانش که کسب و کارهای کوچک با آن روبرو هستند به سادگی یک ورژن کوچک-مقیاس از تجارب کارخانجات بزرگ نیستند (سالوچاروی و همکاران^۳، ۲۰۰۵).

دلایل اینکه چرا کسب و کارهای کوچک و متوسط به مدیریت دانش نیاز دارند را می توان به رویکرد pull, push رجوع داد. از رویکرد pull عده ی زیادی در ادبیات درباره ی اینکه چگونه دانش (که به عنوان یک منبع کلیدی و دارایی استراتژیک نگریسته می شود)، می تواند به بهبود عملکرد سازمان ها بینجامد، تذکر داده اند. در زمینه ی کسب و کارهای کوچک و متوسط این موضوع حیاتی است چرا که آن ها اغلب تحت شرایط دشوار فعالیت می کنند و تحت فشار کارخانجات بزرگ و مشتریان قرار می گیرند؛ و از دیدگاه push کسب و کارهای کوچک به واسطه ی کمبود منابع محدود می شوند و هیچ راهی وجود ندارد که بتوانند با توجه به منابع مشهود مانند سرمایه، نیروی انسانی و تجهیزات با کارخانجات عظیم رقابت نمایند. رقابت پذیری کسب و کارهای کوچک و متوسط به طور فزاینده ای به کیفیت دانشی وابسته است که در فرآیندهای تجاری به کار می برند و میزانی که این دانش را در ستاده هایشان جای می دهند.

مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیند اجتماعی یکپارچه و پیچیده ای است که فرهنگ، افراد، مسائل مالی، فن آوری و ساختارهای سازمانی را در بر می گیرد (گری^۴، ۲۰۰۶)، در نتیجه در اجرای مدیریت دانش باید به این متغیرها توجه کرد که در SMES، دارای ویژگی های خاص و منحصر به فرد می باشند و در ادامه مورد تحلیل قرار خواهند گرفت. چرخه حیات دانش^۵ در رابطه با اکتساب و خلق دانش، توزیع دانش، به کارگیری و استفاده مجدد دانش است (لیم و کلوباس^۶، ۲۰۰۰). این فرآیند به صورت کامل تری در ذیل تشریح شده است (تسی^۷، ۱۹۹۸):

¹ Ribiere

² Ebgü et al.

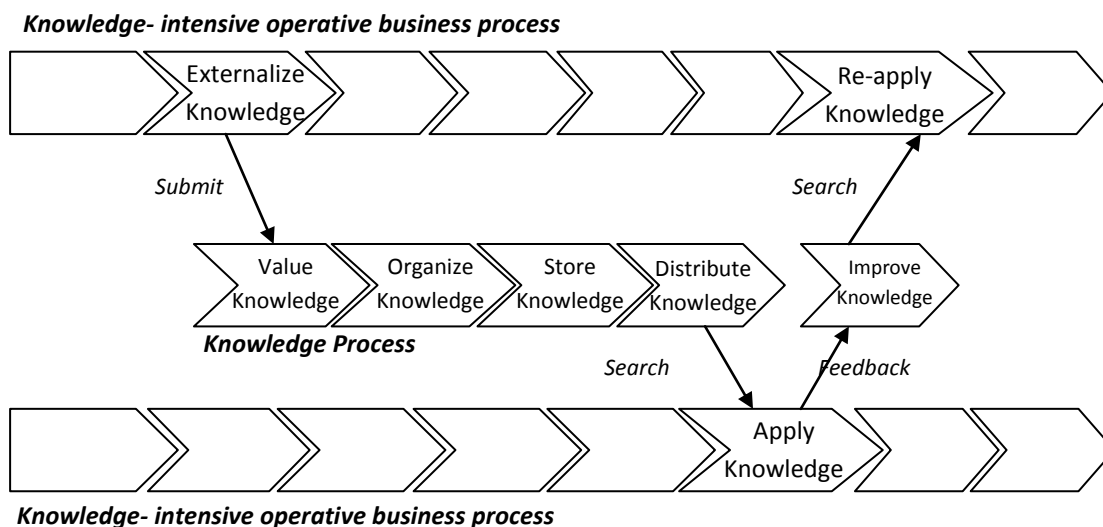
³ Salojarvi

⁴ Gray

⁵ knowledge life cycle

⁶ Lim and Klobas

⁷ Teece



شکل ۱. چرخه حیات دانش

همان گونه که مشاهده می شود در فرآیند عملیاتی کسب و کار، از خلال تجربه ها، دانش خلق می شود که از مسیر تبدیل دانش ضمنی به عینی اتفاق می افتد و در قالب بیرونی سازی دانش نشان داده شده است. سپس دانش خلق شده، ارزشیابی و ارزش گذاری می شود. در مرحله بعد، دانش ارزیابی شده، طبقه بندی، ساختاردهی و تدوین می گردد که در بسیاری از مطالعات از این مرحله به کدگذاری تعبیر می شود. دانش طبقه بندی و کدگذاری شده، ذخیره می شود. در مرحله بعد دانش در میان افراد توزیع می گردد و دانش توزیع شده در گستره سازمان در فرآیند عملیات به کار گرفته می شود. اطلاعات به کار گرفته شده در فرآیند عملیاتی از طریق بازخوردهای منظم منجر به بهبود و توسعه دانش سازمان می شود. مرحله مهم دیگری که علاوه بر این فرآیند باید مورد توجه قرار گیرد اکتساب دانش است که در SMEها دارای اهمیت بیشتری می شود. با توجه به مدل تشریح شده و نیز آن چه در سایر متون در مورد مراحل مدیریت دانش آمده است در این مطالعه مراحل مدیریت دانش به صورت ذیل در نظر گرفته شده است: (۱) اکتساب، (۲) خلق، (۳) کدگذاری و مستندسازی، (۴) توزیع، (۵) بکارگیری.

ویژگی های کسب و کارهای کوچک و متوسط (SMEs)

همانگونه که پیشتر ذکر شد، استوری (۱۹۹۴) معتقد است که هیچ تعریف مشخص، متحدالشکل و قابل پذیرشی از شرکت کوچک و متوسط وجود ندارد. نیو بولد و ویلسون^۱ مطرح می کنند که انتخاب معیار در تعریف SME منعطف است و در عمل چندان مهم نیست چرا که اغلب معیارها تا حد زیادی با یکدیگر مرتبط اند (گری، ۲۰۰۶). آنچه در این بررسی مهم است، ویژگی های خاص کسب و کارهای کوچک و متوسط، آن ها را از سازمان های بزرگ مجزا می کند و در نتیجه اقدامات مدیریتی از جمله مدیریت دانش تحت تأثیر این ویژگی ها شرایط خاصی پیدا می کند.

قبادیان و گالیار^۲ (۱۹۹۷) برخی از ویژگی های اصلی کسب و کارهای کوچک و متوسط را بر مبنای جنبه هایی همانند ساختار، رفتار، فرآیندها و رویه ها لیست کردند که می تواند در طراحی و اجرای مدیریت دانش به طور مستقیم دخیل باشند (وانگ و رادکلیف، ۲۰۰۰):

- ۱- مالکیت و مدیریت: ۱-۱) تمرکز تصمیم گیری و محدودیت تصمیم گیرندگان؛ ۱-۲) نزدیک بودن بسیار زیاد مدیریت عالی به نقطه ی تحویل محصول؛ ۱-۳) مهارت ها و شایستگی های مدیریتی در حد متوسط

¹ New bould and Wilson

² Ghoadian and Galliar

- ۲- ساختار: ۱-۲) ساختار ساده با کمترین پیچیدگی؛ ۲-۲) ساختار مسطح با لایه های اندک مدیریتی و سلسله مراتبی؛ ۳-۲) درجه پائینی از تخصص گرایی
- ۳- فرهنگ و رفتار: ۱-۳) فرهنگ سیال و زیستی؛ ۲-۳) علایق و منافع گروهی بسیار اندک؛ ۳-۳) عملیات و رفتار کارکنان متأثر از نگاه مدیران
- ۴- سیستم ها، فرآیندها و رویه ها: ۱-۴) برنامه ریزی ساده و عدم حاکمیت قوانین و رویه های رسمی بر فعالیت ها و عملیات؛ ۲-۴) تأکید بر فرآیندهای عملیاتی و حداقل تمرکز بر فرآیندهای اسراتژیک؛ ۳-۴) حداقل درجه استاندارد سازی و رسمیت گرایی و انسان مداری
- ۵- منابع انسانی: ۱-۵) اطلاعات فنی متوسط با متخصصان حرفه ای اندک؛ ۲-۵) آموزش و توسعه کارکنان به صورت موقتی در مقیاس کوچک؛ ۳-۵) ارتباطات کاری نزدیک و غیررسمی؛ ۴-۵) حداقل مقاومت در مقابل تغییر
- ۶- مشتریان و بازار: ۱-۶) به طور معمول اتکا به مشتریان مینای اندک^(۳)؛ ۲-۶) ارتباط نزدیک تر و متناوب تر با مشتریان؛ ۳-۶) اطلاعات شخصیتی و اجتماعی فراوان از مشتریان

با استفاده از ویژگی های منحصر به فرد در کسب و کارهای کوچک و متوسط، مدیریت دانش دارای ملاحظات خاصی خواهد بود که در ادامه با تأکید بر تمام ویژگی های فوق چگونگی اجرا و مراحل مدیریت دانش (که پیشتر تشریح گردید) را مورد بررسی قرار می دهیم.

مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط

در بخش ذیل براساس ویژگی هایی که در مورد کسب و کارهای کوچک و متوسط مطرح شد، فرصت ها، تهدیدها، ضعف ها و قوت های مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط بررسی شده اند.

مدیریت

مالکان- مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط عموماً به طور متمرکز تصمیم گیری می کنند و قدرت کنترل نهایی در دست آنان است. هم چنین لایه های کمتری از مدیریت و تصمیم گیرندگان در شرکت های کوچک هستند به این معنی که زنجیره تصمیم گیری اغلب کوتاه تر است (زاکاد^۱، ۱۹۹۹). با چنین ویژگی هایی، کسب و کارهای کوچک و متوسط فرصت مناسبی برای اجرای مدیریت دانش دارند زیرا مالکان- مدیران با تمرکز قدرت در سازمان می توانند موتور اصلی تغییر در سازمان باشند و زمینه مدیریت دانش را فراهم نمایند اما کسب و کارهای کوچک و متوسط با چندین چالش منحصر به فرد در اجرای مدیریت دانش روبرو هستند که به طور اخص ناشی از مالکان- مدیران می باشد چرا که فاقد چشم انداز توسعه مدیریت دانش می باشند. اساساً آن ها تنها بر حسب جریان نقدی فکر می کنند و به فرآیندهای شناسایی، نقشه پردازی^۲، توزیع و خلق دانش به صورت مناسب و یا در درون اقدامات روزانه توجه نمی کنند (گری، ۲۰۰۶) و بر زمینه ی اصلی تجاری سازمان هایشان تمرکز می کنند (پتی و گوتری^۳، ۲۰۰۰).

مالکان- مدیران به طور جدی و از نزدیک با عملیات روزانه سازمان درگیرند که این ویژگی به طور همزمان یک تهدید- فرصت محسوب می شود. از یک سو درگیری روزانه، آن ها را از برنامه ریزی و تفکرات استراتژیک و پرداختن به مباحث راهبردی همانند مدیریت دانش باز می دارد و از دیگر سو می توانند به مدل های نقشی بدل شوند که ارزش و رفتارهای مطلوب در جهت خلق، اشتراک گذاری و به کارگیری دانش را به کارکنان نشان دهند که در تکمیل ویژگی اول یعنی موتور تغییر بسیار کمک رسان است.

¹ Zackad

² mapping

³ Petty and Guthrie

ولی علی رغم چنین فرصت‌هایی اغلب مالکان- مدیران در کسب و کارهای کوچک و متوسط در مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی دچار ضعف‌اند (وانگ و اسپینوال^۱، ۲۰۰۴)؛ چنین خصیصه‌ای باعث می‌شود که مفاهیم پایه در مدیریت دانش و یا ضرورت مدیریت دانش از سوی آن‌ها به خوبی درک نشود و در نتیجه انتظار تمایل به سمت بکارگیری و اجرای مناسب مدیریت دانش بیهوده است.

ساختار

ساختارهای مسطح و غیر پیچیده در کسب و کارهای کوچک به آن‌ها اجازه می‌دهد که بسیار آسان‌تر هر گونه تغییری را در سازمان عملی سازند که این موضوع اجرای مدیریت دانش را تسهیل می‌سازد. هم‌چنین لایه‌های اندک در سلسله‌مراتب سازمانی و خطوط ارتباطی کوتاه باعث می‌شود که مدیران به آسانی و سرعت فراوان اجرای مدیریت دانش را در کل سازمان مطرح نمایند و از این منظر نسبت به سازمان‌های بزرگ مجبور به فائق آمدن بر ساختارهای سلسله‌مراتبی نیستند.

با توجه به منابع محدود و پائین بودن سطح تخصصی‌سازی و حرفه‌گرایی در مشاغل، کسب و کارهای کوچک دانش درونی بسیار کمتری نسبت به رقبای بزرگ‌ترشان دارند. بنابراین، منابع نادر، از ایجاد و خلق دانش مورد نیاز در درون سازمان ممانعت به عمل می‌آورد. در نتیجه اکتساب دانش بیرونی از مشتریان، تأمین‌کنندگان مواد و موسسات تحقیقاتی از بیشترین اهمیت برخوردار است (گریفیت، ۲۰۰۳).

فرهنگ

به زعم قبادیان و گالیار (۱۹۹۷) کارکنان کسب و کارهای کوچک، کارخانه را به عنوان یک مجموعه‌ی واحد و منحصر به فرد می‌دانند و چندان به ارزش‌ها یا رفتارهای عملیاتی و بخشی اقدام نمی‌کنند و دارای فرهنگی کاملاً ارگانیک، زیستی و سیال هستند و به ارزش‌ها و باورهای مشترکی در سطح سازمان تعلق دارند (زاکاد، ۱۹۹۹). چنین فرهنگی به دلیل سیالیت، امکان اجرای طرح‌های جدید را تسهیل می‌کند و نیز به دلیل عدم وجود گروه‌های متنوع از نظر فرهنگی امکان رسیدن به اجماع در مورد اجرای مدیریت دانش برای مالکان- مدیران تسهیل می‌شود.

ولیکن به دلیل تأثیر گذاری عمیق مالکان- مدیران بر فرهنگ سازمانی و نیز ترسی که آن‌ها نسبت به از دست دادن دانش و پی‌آمد آن خارج شدن کنترل از اختیارشان دارند، بزرگترین معضل در اجرای مدیریت دانش هستند و اجرای مدیریت دانش به طور کامل به شخصیت محافظه‌کار یا ریسک‌پذیر مالکان- مدیران وابسته است.

سیستم‌ها

اگر مانعی در رسیدن به مدیریت دانش موثر در کسب و کارهای کوچک وجود دارد، به احتمال زیاد به کمبود منابع بر می‌گردد. کسب و کارهای کوچک شبیه به "کسب و کارهای بزرگ کوچک شده"^۲ نیستند (ولش و وایت^۳، ۱۹۸۱) که این عدم رسمیت و کمبود منابع، موضوعات خاصی را در مدیریت این سازمان‌ها ایجاد می‌کند و به همین دلیل بسیاری معتقدند فعالیت‌های مدیریت دانش در کارخانجات کوچک انجام می‌شوند اما اندکی از مدیران کسب و کارهای کوچک این فعالیت‌ها را "مدیریت دانش" می‌نامند (براش^۴، ۱۹۹۲).

¹ Wong and Aspinwall

² little large business

³ Welsh and White

⁴ Brush

اغلب فعالیت های کسب و کارهای کوچک تحت قوانین و رویه های غیر رسمی قرار دارند و کمترین استاندارد سازی و رسمی گزایی در کار آنان وجود دارد (زاکاد، ۱۹۹۹). چنین شرایطی منجر به بیزاری و رویگردانی کارکنان از سیستم ها و رویه های نظام مند و رسمی هم چون مدیریت دانش می شود و احتمال اجرای موفق آن ها را به حداقل می رساند.

تعداد زیادی از محققان بر نقش تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی^۱ به عنوان وسیله ای جهت اجرای مدیریت دانش تأکید می کنند (تسی، ۱۹۸۸)؛ اما به دلیل ساختارها و سیستم های غیر رسمی که بر کسب و کارهای کوچک حاکم است و تسلط ارتباطات غیر رسمی و رو در رو، حضور ICT در کسب و کارهای کوچک در حداقل سطح ممکن است که چنین ویژگی تا حدود زیادی ذخیره و توزیع دانش را دشوار می سازد.

البته برخی از اندیشمندان معتقدند که: "تکنولوژی هرگز جزء مهمی از معادله ی مدیریت دانش نیست. دانش از طریق افراد و بر مبنای مکانیسم ها خلق، اشتراک گذاری، منتقل و به کار گرفته می شود" (براش و واندورف^۲، ۱۹۹۲) و در مقابل آن برخی دیگر معتقدند که: "کلید مدیریت دانش موثر حفظ تعادل و توازن میان عوامل فردی، سازمانی، اجتماعی و تکنولوژیکی است" (دولینگر^۳، ۱۹۸۵).

منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی می تواند در شناسایی مبنا و پایه ی دانش حیاتی کمک کند و نیز در شناسایی موانع و شکاف های دانشی که در تدوین استراتژی مدیریت دانش کمک می کند (نیملینی و ون^۴، ۲۰۰۷). در کسب و کارهای کوچک، اقدامات مدیریت منابع انسانی همانند گزینش، استخدام، آموزش و توسعه فردی به صورت غیر نظام مند و غیررسمی انجام می شود و در نتیجه مراحل اولیه در تدوین استراتژی مدیریت دانش (شناسایی دانش پایه حیاتی و شکاف های دانشی) به سختی قابل تحقق می باشند (تسی، ۱۹۹۸) و در نتیجه اقدامات منابع انسانی در بسیاری از کسب و کارهای کوچک به خلق و مبادله دانش منتج نمی شود (مایر و لئوپولد^۵، ۲۰۰۷).

کارمند یابی موثر کارکنان حیاتی است چرا که از طریق این فرآیندهاست که دانش و شایستگی ها به سازمان آورده می شود. کارکنانی که با دانش مورد نیاز و مهارت های مطلوب شکاف های دانش را پر می کنند، باید گزینش و به کار گرفته شوند (هاک سور، ۱۹۹۶).

کمبود منابع مالی یکی دیگر از مهمترین موانعی است که امکان آموزش رسمی به منظور یادگیری و نیز اجرای مدیریت دانش را با مشکل مواجه می کند و آموزش ها و یادگیری غیر رسمی را جایگزین برنامه های رسمی می کند. استفاده محدود از فن آوری اطلاعات تا حدودی به ضعف مهارت ها و آموزش برمی گردد. آموزش بیشتر و بهبود آگاهی از مزایای فن آوری اطلاعات ممکن است روشی برای افزایش استفاده از IT در نظر آید.

لیز و لیز^۶ (۱۹۸۷) بیان می کنند که شرکت های کوچک برنامه ریزی کافی برای استفاده و عملیات IT انجام نمی دهند. برجیون و رایموند^۷ (۱۹۹۲) مدعی اند که IT می تواند به عنوان ابزاری راهبردی به وسیله شرکت های کوچک و متوسط استفاده شود تا رقابت پذیری شان را حفظ نمایند. بدون حمایت مدیریت، آموزش کافی، رهبری و تلاش متعهدانه در تبدیل دانش ضمنی به عینی، به نظر می رسد که IT برای مدیریت دانش موثر به طور کامل مورد بهره برداری قرار نگیرد (گری، ۲۰۰۶).

¹ Information and Communication Technology (ICT)

² Brush and Vanderwerf

³ Dollinger

⁴ Nilmini and Von

⁵ Maier and Leopold

⁶ Lees & Lees

⁷ Bergeron & Reymond

کسب و کارهای کوچک از کارکنان بسیار کمتری نسبت به سازمان های بزرگ برخوردارند که یک فرصت- تهدید به حساب می آید چرا که از یک سو ارتباطات رو در رو و میزان آشنایی با ادراکات دیگران را بهبود می بخشد و در نتیجه احتمال موفقیت و سهولت اجرای مدیریت دانش افزایش می یابد.

ولی از سوی دیگر فقدان نیروی انسانی کافی امکان پذیرش نقش های جدید مورد نیاز برای مدیریت دانش را با مشکل مواجه می کند و نیز عدم حضور کارکنان حرفه ای و تحصیل کرده نیز یکی از موانع عمده در اجرای موفق کارکردهای تخصصی مدیریت دانش خواهد بود زیرا یکی از ضرورت های اجرای موفق مدیریت دانش آگاهی بالای تخصصی و فنی کارکنان از فرآیندهای کاری می باشد.

به نظر می رسد که تمرکز تصمیم گیری و اختیارات در راس سازمان مانع از غنی سازی شغلی شود که این امر به نوبه خود فرصت آزمون و خطا و نیز خلق دانش در سازمان را از کارکنان سلب می کند که پی آمد آن عدم یادگیری در کارکنان است و در نهایت از یادگیری سازمانی و خلق دانش در تمام سطوح نیز ممانعت می کند.

مشتریان

وجود مشتریان مبنای اندک به کسب و کارهای کوچک و متوسط کمک می کند که با طیف محدودی از نیازها و ترجیحات مواجه باشند که حجم مورد نیاز دانش در فرآیند تولید را کاهش می دهد. بنابراین اکتساب دانش به صورت آسان تری امکان پذیر است.

اکتساب دانش

در کسب و کارهای کوچک و متوسط فرصت بزرگی برای ارتباطات رو در رو وجود دارد و گاهی اوقات حتی امکان مشاهده رفتار و فعالیت های دیگران نیز هست، بنابراین اکتساب دانش ضمنی و پنهان به سهولت امکان پذیر است (گریفیت، ۲۰۰۳). آن چه که در کسب و کارهای کوچک از اهمیت بیشتری برخوردار است این که دانش می تواند از طریق مدیریت ارتباطات شرکت با محیط بدست آید (ارتباط با مشتریان، ذی نفعان، عرضه کنندگان، رقبا، جامعه، موسسات رسمی و ...) که مهمترین جزء در آن ها ارتباط با مشتریان است (قبادیان، ۱۹۹۷).

بسیاری از کسب و کارهای کوچک به نظر می رسد که شبکه های ارتباطی موثر و غیررسمی دارند و می توانند در مسائل داخلی به سرعت پاسخ دهند در حالی که اغلب در شناسایی و استفاده از منابع خارجی با اهمیت تجربه های علمی و تکنولوژیک دارای ضعف زمانی و منبعی هستند (گری، ۲۰۰۶) در حالی که دانش بیرونی در کسب و کارهای کوچک و متوسط از اهمیت بالایی برخوردار است و کسب و کارهای بزرگ ممکن است توجه بیشتری به دانش درون سازمانی کنند (ریبیئر و سیتات^۱، ۲۰۰۳) و همان گونه که بیشتر عنوان شد به دلیل ویژگی های خاص کسب و کارهای کوچک و متوسط، این شرکت ها از فرصت بسیار مناسبی برای اکتساب دانش از محیط برخوردارند.

کد گذاری و مستندسازی دانش

یکی از مباحث کلیدی در مدیریت دانش از دست دادن دانش در کسب و کارهای کوچک است که از طریق ترک خدمت کارکنان کلیدی سازمان اتفاق می افتد (ریان^۲، ۱۹۹۵) و لوی و همکارانش^۳ (۲۰۰۳) اظهار می کنند که کسب و کارهای کوچک مولدان دانش هستند ولی در حفظ دانش ضعیف اند (گری، ۲۰۰۶).

¹ Ribiere and Sitat

² Ryan

³ Levy et al

بروکینگ^۱ اظهار می کند که تنها ۲۰ درصد از دانش در دسترس در سازمان به طور واقعی استفاده می شوند (گری، ۲۰۰۶) چرا که قسمت عمده ای از این دانسته ها و تجربیات به طور ضمنی در ذهن نیروی کار و به صورت غیررسمی و غیر نظام مند در سازمان وجود دارد. بنابراین کدگذاری و مستندسازی دانش از بیشترین اهمیت در همه ی سازمان ها برخوردار است. فرهنگ ارتباطی کسب و کارهای کوچک و متوسط به صورت کلامی است که در کنار غیررسمی بودن ساختار کلی این سازمان ها، شرایط برای کدگذاری اطلاعات و تجربیات و نیز مستندسازی دائمی یافته های پروژه ها و تجارب کارکنان فراهم نمی باشد که به نوبه ی خود ذخیره ی اطلاعات به شکلی که قابل ردیابی و استفاده دوباره باشد را از بین می برد. هم چنین منابع و ظرفیت اندک کسب و کارهای کوچک امکان حضور یک مخزن دانش^۲ به عمق و وسعت سازمان های بزرگ را فراهم نمی کند و البته آن ها معتقدند که ضرورت واکنش سریع به تغییرات محیطی، چنین مستندسازی هایی را منشأ اتلاف وقت و منابع می سازد و در نتیجه دانش فنی و تجربیات در ذهن کارکنان نگهداری می شود که این امر به نوبه ی خود خطر از دست دادن این اطلاعات را به حداکثر می رساند و کسب و کارهای کوچک و متوسط به طور کامل وابسته و متکی به منابع انسانی و کارکنان کلیدی خود خواهند شد.

فرصت های کاری بهتر همواره کارکنان خبره ی کسب و کارهای کوچک را از آن ها جدا می سازد. سیلور معتقد است "هنگامی که افراد، سازمانی را ترک می کنند حجم عظیمی از آموزش و سرمایه گذاری نیز از دست می رود. در واقع، در یک برآورد ۷۰ تا ۸۰ درصد دانش کارخانه از این طریق ناپدید می شود. مدیریت دانش در حل این مسئله به کارخانجات کمک می کند (برنارد^۳، ۲۰۰۸).

مهم تر از مشکلات فوق مشکل اساسی در این است که مالکان- مدیران به منظور کنترل، راضی نیستند که عمده دانش سازمان را به اشتراک بگذارند.

قسمت عمده ی دیگر در این مرحله ضرورت ارتباط کسب و کارهای کوچک با سازمان های بزرگ است تا امکان انتقال دانش های به روز فراهم شود.

توزیع دانش

یک جنبه ی فرهنگی که برای مدیریت دانش حیاتی است، تشریک مساعی^۴ یا همکاری است. فرهنگ همکاری شرطی مهم برای انتقال دانش است. بدلیل این که انتقال دانش نیازمند آن است که افراد به تعامل بپردازند، ایده ها را مبادله کنند و دانش را با یکدیگر به اشتراک گذارند. علاوه بر این، همکاری و تشریک مساعی به طور تجربی نشان داده که یک عامل با اهمیت در خلق دانش است (کوین و یاکیکا^۵، ۲۰۰۶).

در نتیجه به دلیل بالا بودن اعتماد متقابل، شرایط برای اشتراک گذاری دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط بالاست و فاصله شناختی اندک در کارکنان، احتمال موفقیت انتقال دانش را افزایش می دهد (گریفیت، ۲۰۰۳).

از آن جایی که مباحثات چهره به چهره روشی مهم برای توزیع دانش است (گری، ۲۰۰۶)، ارتباطات نزدیک دو طرفه و فقدان بوروکراسی در کنار کمبود کارکنان در کسب و کارهای کوچک و متوسط، اشتراک گذاری دانش را تسهیل می سازد.

¹ Brooking

² knowledge repository

³ Bernard

⁴ Collaboration

⁵ Kevin and yakika

بکارگیری دانش

در این مرحله کسب و کارهای کوچک در وضعیت خوبی هستند. از یک سو اندک کارکنان سازمان، موفقیت سازمان را در اولویت قرار می دهند و همواره به بکارگیری دانش در محصولات و خدمات و فرآیندها متعهد هستند و از سوی دیگر به دلیل وجود بازخوردهای مستقیمی که از موفقیت سازمان دریافت می کنند، عملکرد سازمان را ناشی از تلاش های خود می دانند. یکی از خصوصیات کسب و کارهای کوچک وابستگی به حیطه ی محدودی از مشتریان پایه می باشد که بنا به سایر ویژگی های خود، ارتباطات نزدیک و اطلاعات اجتماعی و شخصیتی مناسب از آن ها دارند که این دو موضوع علاوه بر بهبود اکتساب دانش، باعث می شود که کارکنان و مدیران این کسب و کارها با دامنه ی محدودی از نیازها و ترجیحات در بازار روبرو باشند که به خوبی نیز از این ترجیحات آگاهی دارند و این امر شرایط را برای به کارگیری دانش در فرآیند عملیاتی و به نوبه ی خود خلق دانش فراهم می کند.

خلق دانش

کمبود منابع مالی و فقدان دانش پایه و تخصصی مناسب و کمبود کارکنان خبره (به دلیل ترک خدمت دائم کارکنان حرفه ای برای رسیدن به موقعیت های بهتر، فقدان اقدامات مناسب و نظام مند مدیریت منابع انسانی) امکان خلق دانش در کسب و کارهای کوچک را به حداقل می رساند.

نتیجه گیری و پیشنهادها

همان گونه که پیشتر بحث شد، یکی از اساسی ترین موانع مدیریت دانش در SMEها عدم آشنایی تخصصی مدیران با مباحث نوین مدیریتی و عدم درک مناسب از ضرورت و اهمیت مدیریت دانش است که این مشکل در تمام لایه های سازمانی گسترده است. در نتیجه آموزش های پایه ای در این رابطه در سطح سازمانی یکی از ابتدایی ترین ضروریات است.

کمبود منابع اقتصادی و انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط باعث می شود که مجبور به استفاده از منابع مشترک شوند که یکی از بهترین راه حل ها، ایجاد مراکز تحقیق و توسعه است. در کنار چنین مرکزی می توان از شبکه سازی و ایجاد خوشه ها در کسب و کارهای کوچک و متوسط بهره جست که نقش به سزایی در اکتساب، اشتراک گذاری بیرونی و خلق دانش دارند، کما این که ایجاد این مراکز در نظرسنجی از سازمان های کشورهای پیشرفته با بیشترین استقبال روبرو شده است. انجمن ملی مهارت های نیروی کار انگلیس در آخرین گزارش مشخص ساخت که شبکه ها و خوشه ها^۱ راهی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط هستند تا بر شکاف های مهارتی و دانش فائق آیند (مایر و لئوپولد، ۲۰۰۷) و نیز ادبیات دانشگاهی معتقد است که شبکه ها گزینه های توسعه یافته و پیشرفته ای در جبران کمبودهای داخلی دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط می باشند (واکوکاری و هلاندر، ۲۰۰۷).

یکی دیگر از ضعف های عمده در کسب و کارهای کوچک و متوسط، فقدان اقدامات مناسب مدیریت منابع انسانی و هم راستا با مدیریت دانش است که فقدان کارمندیابی و گزینش متناسب با نیازهای دانشی منجر به حذف عمده ترین روش تأمین دانش پایه و نیز خلق دانش می شود.

اکتساب دانش به طور عمده از سه طریق امکان پذیر است: اولین گروه، به کارگیری موقت یا دائمی متخصصان همانند افراد خبره و متعهد، به کارگیری شرکت های خدمات حرفه ای، ایجاد سرمایه گذاری های مخاطره آمیز^۲، ائتلاف های استراتژیک^۳، سازمان های مجازی^۱، ادغام یا اکتساب^۲ شرکت ها را شامل می شود.

¹ networks & clusters

² Vakokari and Helander

³ joint venture

⁴ strategic alliances

دومین گروه، دسترسی به دانش مستند شده همانند کتاب ها، مجلات، گزارشات، حق امتیازها، لیسانس ها و نیز اطلاعات آنلاین از سازمان های خدمات حرفه ای را شامل می شود. دسته سوم، مشارکت در اتفاقات و فرآیندهای مرتبط با دانش همانند کنفرانس ها، نمایشگاه ها، جلسات، پروژه های تحقیقاتی و گروه های بهینه کاوی را شامل می شود (تسی، ۱۹۸۸). همان گونه که پیشتر تشریح گردید مجموعه ای از ویژگی های منحصر به فرد در کسب و کارهای کوچک و متوسط باعث می شود که خلق دانش در حداقل سطح انجام شود و بهترین گزینه ی جایگزین، اکتساب دانش از منابع بیرونی است که از طریق فوق الذکر امکان پذیر است.

مکمل اکتساب دانش، دانشی است که در سازمان خلق می شود که مهارت ها، ایده ها، فرآیندها و شایستگی های سازمانی بهبود یافته را فراهم می کند. دانش اساساً براساس فرآیندهای یادگیری فردی و جمعی خلق می شود که نمی توان این فرآیندها را مدیریت نمود ولی می توان نه تنها به کمک واحدهای تخصصی و پروژه های تحقیق و توسعه بلکه با ابزارهایی همانند فراهم نمودن اتاق تفکر، تعامل و نیز تحمل خطاها از آن ها پشتیبانی نمود (تسی، ۱۹۸۸).

در سازمان های کوچک و متوسط، شناسایی دانش از طریق شبکه های غیررسمی انجام می شود ولیکن وقتی سازمان ها این شبکه ها را رشد می دهند، نمی توانند تا حد ممکن از تمام دانش موجود در این شبکه ها آگاهی یابند (گری، ۲۰۰۶). گروه کاری یکی از مهمترین واحدهایی است که بیشترین خلق و اشتراک گذاری دانش از آن نشأت می گیرد (تسی، ۱۹۸۸). بنابراین طراحی فرآیند کاری با توجه به انعطاف پذیری سیستم های کاری بهتر است که بر مبنای کار تیمی و گروه کاری انجام شود.

یکی از جنبه های مهم تئوری ظرفیت جذب این است که ظرفیت جذب در هر کسب و کار کوچک و متوسط هنگامی افزایش می یابد که خود سازمان برنامه ی R&D را اجرا کنند (بریسلی و کوپر^۳، ۲۰۰۸) که در صورت تأمین منابع مالی، اجرای انفرادی R&D می تواند بسیار موثر باشد.

افزایش سطح امکانات رایانه ای و مهم تر از آن آموزش و آشناسازی کارکنان در همه ی سطوح با کاربردهای فن آوری اطلاعات یکی از اثرگذارترین اقدامات در مراحل اکتساب، کدگذاری، ذخیره و توزیع می تواند باشد که می تواند رویکرد تکنولوژی-محور را به رویکرد انسان-محور اضافه نماید.

یکی از هزینه های عمده در کسب و کارهای کوچک و متوسط، از دست دادن دانش در جریان خروج کارکنان و یا عدم استفاده مطلوب از دانش های ضمنی در سازمان می باشد که می توان از طریق تشکیل جلساتی پس از همایش ها و نمایشگاه ها با نمایندگان سازمان و نیز مستندسازی تجربیات کارکنان با تجربه و نیز مصاحبه های خروج تا حدی بر این مشکل فائق آمد، اگرچه هم چنان حضور یک مخزن دانش اصلی و نیز کدگذاری سیستماتیک اطلاعات با استفاده از کاربردهای IT می تواند گام مهمی در کدگذاری، ذخیره و توزیع دانش ایفا نماید.

افزایش عدم تمرکز در منابع اطلاعاتی و اختیارات تصمیم گیری (غنی سازی شغل) البته همراه با بهبود سطح فنی و تکنیکی کارکنان می تواند در مرحله خلق دانش، کسب و کارهای کوچک را ارتقا دهد که مستلزم تغییر در نگرش های اتوکراتیک مالکان-مدیران می باشد.

¹ virtual organizations

² merger or acquisition

³ Beesley and Cooper

منابع

1. Beesley, Lisa. G. A. and Cooper, Chris. (2008); "Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 48- 62.
2. Bernard, Alain and Tichkiewitsh, Serge. (2008); "Methods and Tools for Effective Life- Cycle- Management", 1st Ed, Springer- Verlag Ltd, Berlin, Germany.
3. Brush, C. (1992); "Marketplace information scanning activities of new manufacturing ventures", *Journal of Small Business management*, Vol.30, No. 3, pp. 41- 53.
4. Brush, C. and Vanderwerf, P. A. (1992); "A comparison of methods and sources for obtaining methods estimates of new venture performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp. 157- 170.
5. Chen, Shizhong & Duan, Yanging & Edwards, Jhon. S. and Lehane, Brian. (2006); "Toward understanding inter- organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 6-23.
6. Civi, E. (2000); "Knowledge management as a competitive asset: a review", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, No. 4, pp. 166- 174.
7. Desouza, Kevin. C. and Awazu, Yakika. (2006); "Knowledge Management at SMEs: five peculiarities", *Journal of knowledge Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 32- 43.
8. Dollinger, M. J. (1985); "Environmental contracts and financial performances of the small firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 23, pp. 24- 31.
9. Ebgü, Charles O. & Hari, Subashini and Renukappa, Suresh, H. (2005); "Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices", *Structural Survey*, Vol. 23, No. 1, pp. 7- 21.
10. Ghobadian, A. and Gallea, D. (1997); "TQM and organization size", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 121- 136.
11. Gray, Colin. (2006); "Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 12, No. 6, pp. 345- 360.
12. Griffith, R., Redding, S. and Van Reemen, J. (2003); "R & D and absorptive capacity: theory and empirical evidence", *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 105, No. 1, pp. 99- 118.
13. Haksever, C. (1996), "Total quality management in the small business environment", *Business Horizons*, Vol. 39, No. 2, pp. 33- 40.
14. Lees, H. and Choi, B. (2003); "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 1, pp. 197-228.
15. Lim, David and Klobas, Jane. (2000); "Knowledge Management in Small Enterprises, The electronic library", Vol. 18, No. 6, pp. 420- 432.
16. Maier, Ronald and Leopold, Franzens (2007); "Knowledge Management Systems", 3rd Ed, Springer- Verlag Ltd, Germany.p 214
17. McAdam, R. and Reid, R. (2001); "SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contracts", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 231- 241.
18. Petty, R. and Guthrie, J. (2000); "Intellectual capital literature review measurement, reporting and management, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 2, pp. 155- 176.

19. Ribiere, V. M. and Sitat, A. S. (2003); "Critical role of leadership in nurturing a knowledge- supporting culture", Knowledge Management Research & Practice, Vol. 1, No. 1, pp. 39- 48.
20. Ryan, M. (1995); "Human Resource Management and the Politics of Knowledge: Linking the Essential Knowledge Base of the Organization to Strategic Decision Making", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 16, No. 3, pp. 3- 10.
21. Salojarvi, Sari & Furu, Patrick and Sveiby, Karl- Erik. (2005), "Knowledge management and growth in Finnish SMEs", Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2, pp. 103- 122.
22. Silver, C. A. (2000); "Where technology and knowledge meet", The Journal of Business Strategy, Vol. 21, No. 6, pp. 28- 33.
23. Sparrow, J. (2001); "Knowledge management in small firms", Knowledge and Process Management, Vol. 8, No. 1, pp. 3- 16.
24. Teece, D. (1998); "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy. Markets for Know- how, and Intangible Assets", California Management Review, Vol. 40, No. 3, pp. 55- 79.
25. Vakokari, Karti and Helander, Nina. (2007); "Knowledge Management in different types of strategic SME networks", Management Research News, Vol. 30, No. 8, pp. 597- 608.
26. Welsh, J. A. and White, J. F. (1981); "A small business is not a little big business", Harvard Business Review, Vol. 59, No. 4, pp. 18- 33.
27. Wickert, A. and Herschel, R. (2001); "Knowledge management issues for smaller businesses", Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 4, pp. 329- 337.
28. Wickramasinghe, Nilmini and Von Lubitz, Dag. (2007); "Knowledge- Based Enterprise", 1st Ed, Idea Group Publishing, USA.p 30
29. Wong, K. y. (2005); "Critical success factors for implementing knowledge management and medium enterprises", International Management & Data Systems, Vol. 105, No. 3, pp. 261- 279.
30. Wong, K. Y. and Aspinwall, Elaine, (2004); "Characterizing knowledge management in the small business environment", Journal of knowledge management, Vol. 8, No. 3, pp. 44- 61.
31. Wong, W. L. P. and Radcliffe, D. F. (2000); "the tacit nature of design knowledge", Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 12, No. 4, pp. 493- 512.
32. Zackad, M. H. (1999); "Managing Codified Knowledge", Slogan Management Review, Vol. 40, No. 4, pp. 45- 58.

Investigating the Role of Knowledge Management for Small and Medium Businesses

Amir Hossein Amirkhani¹, Karam Sina², Mazdak Jamshidi³, Samir Jamshidi⁴

Associate Professor of Payam Noor University, Department of Management

Associate Professor of Technical and Vocational University, Department of Management

Corresponding author, PhD student of Public Management, The Graduate Center of PNU

PhD student of Public Management, Islamic Azad University

Abstract

Like outstanding international organizations, Staff need the proper and updated knowledge to know what their Colleagues know and have relationship with them in small and medium businesses. Like outstanding international organizations, Small and medium businesses need to have ways to review and remember what they know. So, this research aimed to investigate the role of knowledge management for small and medium businesses. This article was written by descriptive method and referring to the articles and books on this subject.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Small and Medium Businesses
