



ترجمه:

عنوان مقاله: یک دیدگاه فرآیندی از مدیریت دانش

سال انتشار (میلادی): ۲۰۱۳

علی عباسی

کارشناسی ارشد مدیریت تحول

haj.ali.abbasi۵۹@gmail.com

چکیده:

مدیریت دانش نیاز به در نظر گرفتن سه عنصر مرتبط با هم افراد، فرآیندها و فن آوری دارد. بیشتر فعالیتهای موجود که بر روی افراد یا فن آوری متمرکز شده است، اغلب به حذف (در نظر نگرفتن) دو عنصر دیگر می انجامد. با این حال، بدون فکر کردن در مورد فرآیند-روش افراد، سازمانها و حتی فن آوری انجام فعالیتها - هرگونه پیاده سازی از یک طرح مدیریت دانش در بهترین حالت خطرناک است و در بدترین حالت محکوم به شکست است. این مقاله به روش های مختلفی که یک فرآیند تاکنون در عمل و تحقیق در مدیریت دانش به صراحت یاب به طور ضمنی نمایش داده شده است می پردازد و منعکس کننده آن است که چگونگی "تفکر درباره فرآیند" ممکن است در آینده، مدیریت دانش را بهبود ببخشد. به طور کلی مطابق با این دیدگاه، معمولاً "موضوع، تمرکز کمتری بر روی آن چیزی که یک فرآیند پیشنهاد می دهد که انجام شود دارد، اما تمرکز بر روی روشی است که باید در عمل پیاده شود.

واژه های کلیدی: تئوری مدیریت دانش، فرآیند، تمرین مدیریت دانش، پژوهش مدیریت دانش.

۱. مقدمه

مدیریت دانش در سازمانها حداقل از ۱۵ سال قبل به عنوان یک فعالیت مفید ثبت شده است . (Davenport & Prusak, ۱۹۹۷; Nonaka, ۱۹۹۴) و برای سال های زیادی-احتمالاً" قرن ها- قبل از آن نیز وجود داشته است. با این حال بسیاری از سازمان ها- یا بلکه مدیران شان- هنوز هم دست یابی به مدیریت دانش را تا حدودی یک مبارزه دشوار می دانند.به ویژه وقتی که زمان اجرای برنامه هایی که تصمیم گرفته اند می رسد.

به عنوان یک رشته نسبتاً"جدید، ممکن تصور شود که این مشکل ناشی از فقدان یک تئوری است، اما حتی یک بررسی کوتاه از نوشته ها روشن می سازد که موضوع چیز دیگری است.به عنوان مثال، در حال حاضر حدود ۲۰ مجله درباره مدیریت دانش و یا زمینه های مرتبط نزدیک وجود دارد (Bontis&serenko, ۲۰۰۹).

در حالی که یک جستجو در ISI Web Of Knowledge برای مقالاتی که شامل عبارت "مدیریت دانش " می باشند بیش از ۱۰۰۰۰ مورد را می یابد.

(Edwards, Handzic, Carlsson, & Nissen, ۲۰۰۳; Ruggles, ۱۹۹۸; Serenko & Bontis, ۲۰۰۴).

در حال حاضر آن چیزی که باقی می ماند این است که هیچ کس توافقی بر تئوری مدیریت دانش یکسانی ندارد، حدس ما در اینجا بیشتر این است که مدیران تاکید خاصی بر روی قسمت های مورد یقین تئوری های منتشر شده نیز ندارند.یک توصیفی از مدیریت دانش به عنوان ترکیبی از افراد،فرآیند و فن آوری به خوبی شناخته شده است(Edwards, ۲۰۰۹)، اما ما بر این باوریم که تاکید بیش از حد بر روی فن آوری و افراد، بدون توجه کافی بر عنصر فرآیند بوده است.

یک قیاس خوب برای آغاز اجرای یک طرح مدیریت دانش در عمل، یادگیری رانندگی با ماشین یا خودرو است.در انگلستان واغلب کشورهای دیگر یک متقاضی آموزش رانندگی باید یک آزمون تئوری را قبل از اینکه اجازه بیابد پشت فرمان در همه جا قرار گیرد بگذراند. بنابراین، یک تفاوت بزرگی وجود دارد بین انجام آزمون تئوری،نشستن در صندلی مسافر جلو در حالی که شخص دیگری می راند و رانندگی واقعی خودرو توسط خودتان. باراول آدم کاملاً مطمئن است- بدترین چیزی که می تواند اتفاق بیفتد این است که شما در آزمون ردشوید و باید دوباره آن را تکرار کنید.باردوم باید خیلی بیشتر مطمئن باشید،گویی شما یک راننده

قابل اعتماد دارید که مسافر مجبور نیست مراقب فرمان، کلاچ یا دنده باشد چه رسد به دیگر رانندگان جاده و شما می توانید روی صندلی عقب بنشینید واز سواری وشاید از مناظر لذت ببرید . اما اگر شما بتوانید اولین تلاشهای خود را در رانندگی به یاد آورید، وقتی اولین بار مجبور بودید تمامی این چیزها را خودتان انجام دهید حتی اگر کسی دیگری به شما می گفت، به طور حتم شوک هایی که به شما وارد شد را به یاد خواهید آورد. معمولا" این موضوع برای رانندگان تحت آموزش اتفاق می افتد. راننده ماهر شدن نیاز به تمرین و درک، علاوه بر آگاهی های نظری و دانش دارد.

مدیریت دانش همانند یادگیری رانندگی سه مرحله دارد . حداقل در حال حاضر اکثر مدیران با برخی از نظریه های مدیریت دانش آشنا هستند و بسیاری از آنها که به تازگی در دانشگاه پذیرفته خواهند شد، واحدی در مدیریت دانش را مطالعه خواهند نمود.

کسانی که تفکر در مورد اجرای یک طرح مدیریت دانش در یک سازمان را دارند احتمالا "تفکر نشستن در صندلی مسافر را خواهند داشت. ما این را این طور معنی می کنیم که آنها به خواندن مقالات و یا کتاب در مورد تجربیات سایر سازمانها در هنگام اجرای مدیریت دانش خواهند پرداخت. در واقع، در طول چند سال گذشته، امکانات برای "خواندن" در مورد آنچه دیگران انجام داده اند گسترش یافته است که شامل تابلوهای اطلاع رسانی، انجمن ها و وبلاگ هایی مانند KnowledgeBoard و فعالیتهای هماهنگ شده توسط David Gurteen، هر چند ما به یاد نداریم هنوز طرح مدیریت دانشی در یوتیوب دیده باشیم! با این حال به طور متوسط زمانی که طرح مدیریت دانش در یک سازمان دیگر است پس شخص دیگری است که هنوز به جای شما رانندگی می کند

سومین مرحله ، اجرای طرح مدیریت دانش توسط خودتان، ارائه یک تغییر گام نسبتا" سخت است. آگاهی عمومی از نظریه های مدیریت دانش یک چیز است اما درک آن کاملا "چیز دیگری است. این امر معمولا" شنیده می شود {به عنوان مثال نگاه کنید به Carrillo & Chinowsky (۲۰۰۶), Tillian (۲۰۰۱)} و کتابخانه ملی خدمات بهداشتی انگلستان درباره مدیریت دانش به آدرس: <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagment>

که ما در مورد مدیریت دانش به عنوان یک مفهوم، اطلاعاتی داریم ولی ما چگونه باید آن را انجام دهیم؟ این عبارت نهایی در واقع تمرکز این مقاله می باشد- چگونه ما یا آنها آن را انجام دهیم. ساختار این مقاله به این شرح است: ما در ابتدا به نظریه های مدیریت دانش نگاهی می اندازیم و با جزئیات بیشتری توضیح می دهیم دلایل اینکه چرا مدیران باید بیشتر در مورد فرآیند- راه کارهایی که انجام میشوند نه آنچه که انجام شده است- در هنگام اجرای طرح های مدیریت دانش فکر کنند. سپس ما

آنچه که فرآیند تفکر در مدیریت دانش معنی می دهد مطرح می کنیم. در نهایت ما به پیامدهای فرآیند تفکر برای تمرین مدیریت دانش و پژوهش می پردازیم.

۱. نظریه مدیریت دانش

ما می خواهیم به طور غیرمعمول یک دیدگاه تا حدودی قدیمی را به منظور توضیح جایگاه فرآیند تفکر در نظریه مدیریت دانش مطرح کنیم. منظور ما از 'backward' این است که ما می خواهیم ابتدا شرایط حال حاضر را بررسی کنیم و سپس توصیف کنیم چگونه آن بدست آمده است. مدیریت دانش هنوز هم رشته نسبتاً " جوانی است و با وجود هزاران نشریه در بسیاری مناطق، اختلاف بین متخصصان مختلف مدیریت دانش وجود دارد. با این حال به مدت طولانی این توافق کلی وجود داشته است که انجام مدیریت دانش آسان نیست (Ruggles, ۱۹۹۸) ،، (۱۹۹۸) و اینکه هیچ راه حل متناسب برای همه و هیچ روش واحد برای اینکه اجرای مدیریت دانش بتواند در یک سازمان موفق شود، وجود ندارد. کار تجربی تیم های تحقیقاتی ما در دانشکده Aston در طول ده سال گذشته در برگیرنده این مطلب است. آنچه در این مقطع زمانی ما دیده ایم (به این شرح می باشد)

* سازمان هایی که در مدیریت دانش موفق بوده اند.

* سازمان هایی که در حال انجام طرح مدیریت دانش هستند و در حال حاضر تاثیر کم داشته اند یا بدون تاثیر بوده اند.

* سازمان هایی که مدیریت دانش را برای مدتی به خوبی پیش برده اند و سپس متوقف شده اند.

* سازمان هایی که مدیریت دانش در آنها نمی تواند شروع شود.

برای مثال، مادر یافتیم (۲۰۰۵) (in Edwards) در طول یک دوره دوساله از ۱۶ سازمان مورد مطالعه ، ۸ سازمان در طرح های مدیریت دانش پیشرفت داشته اند، ۴ سازمان در همان مرحله بودند، ۳ سازمان به عقب رفته بودند و در یک مورد اثر طرح مدیریت دانش و گروه مسئول آن به طور کامل ناپدید شده بود. تجربه ما شامل سازمان هایی است که در آن مدیریت دانش به بخشی از تار و پود این سازمان ها تبدیل شده است. مانند انجمن های پذیرش وام های مسکن (Shaw, Hall, Baker, & Edwards, ۲۰۰۷) و آنهایی که به شدت به علت خروج افراد کلیدی شان دچار مشکل می شوند مانند سازمان هایی مانند رستورانها. (Shaw & Edwards (۲۰۰۵)) ما همچنین حداقل در مورد یک سازمان درباره امکان انجام

کاری در مدیریت دانش به مدت بیش از ۵ سال بدون هیچ گونه دستاورد منسجم بحث کرده ایم. اجازه دهید ببینیم این چگونه ممکن است اتفاق بیفتد. تشخیص ما از مشکل در انجام مدیریت دانش به شرح زیر است. به نظر می رسد مدیران از اصول اساسی مدیریت دانش استقبال می کنند ولی مشکل آنها در اعمال ایده ها در سازمان خودشان می باشد. علاوه بر این، این تنها مشکل مدیران نیست: مدیریت دانش مشکل همه است. (Edwards, Shaw, & Collier, ۲۰۰۳).

برای مثال ما دریافتیم نیروی کار ممکن است مشکلاتی در انجام آنچه توصیه های طرح مدیریت دانش پیشنهاد می کند که باید انجام شود داشته باشد. در یکی از این موارد ما در یک سازمان تولیدی مشغول به کار شدیم

رجوع کنید به (۲۰۰۴) Edwards & Shaw and (۲۰۰۵) Edwards et al (ManufIndProd in

این سازمان در زمانی نه چندان دور بوسیله مدیریت خرید سهام شکل گرفته بود. پیش از این، آن فقط به عنوان یک سایت تولیدی در داخل یک سازمان بسیار بزرگتر و متنوع تر قرار داشت و همه طرح های اصلی از دفتر مرکزی آمده بودند. دفتر مرکزی به عنوان یک کنترل از راه دور از لحاظ فرهنگی و همچنین جغرافیایی دیده می شد. برای مثال، آن خیلی بعید بود برای مدیران دفتر مرکزی که از سایت بازدید کنند و کارگران انتظار رسیدگی به پیشنهادشان توسط دفتر مرکزی را نداشتند. در نتیجه، پاسخی که از نیروی کار به بسیاری از طرح های جدید در این روش به دفتر مرکزی گزارش می شد نشان می داد طرح ها در حال پیشرفت هستند اما در واقع کارها در حال انجام بود به همان روشی که همیشه انجام داده بودند. با یک نرخ بالایی در کارکنان با سابقه، این سنت پرداختن به چاپلوسی به آنچه که به عنوان ایده های مدیریت دیده می شد، خیلی سخت بود تا از حرکت بایستد. حتی در شرایط جدیدی که در آن مدیریت قابل مشاهده و شناخته شده بود حضور روزانه ای که فعالانه می خواهد نیروی کار برای مشارکت در ساخت تمام طرح های جدید - از جمله کسانی که در مدیریت دانشند - شرکت کند باعث موفقیت کار است. این فقط یک تغییر فرهنگی نبود، بلکه یکی از راههای یادگیری و درک اینکه کارکنان قبلاً" به ایده های مدیریت اینگونه توجه می کردند که فقط برای مدیریت در نظر گرفته شده است و تا آنجا که ممکن بود آنها را نادیده گرفته بود. بنابراین به طور خلاصه، به همین دلیل اجرای یک طرح مدیریت دانش مشکل است. (گرفتن یک ایده از Rommert Casimir که او به علم مدیریت به صورت یک اصل اعمال کرده است:

- حداقل به طور کلی، اختلاف زیادی واقعاً" در باره "مدیریت دانش بهینه" وجود ندارد.
- اشتباه مهلك این است که مدیریت دانش به مثابه یک بازی شطرنج تلقی شود جایی که هیچ گونه

محدودیت عملی وجود ندارد و بنابراین تصمیم‌گیری در یک حرکت (e.g. Qa۴) به طور موثری همان انجام آن است...

مدیریت دانش تا یک اندازه ای مانند یک بازی تنیس است، که در آن تنها یک حرکت وجود دارد (ضربه به توپ، برگشت به نیمه زمین حریف جایی که او نمی‌تواند آن را برگرداند) اما ایجاد این حرکت-اجرای آن-آن را مشکل می‌کند و یا اینکه یک‌کاش ما همه به خوبی رافائل نادال یا ونوس ویلیامز باشیم!

۲.۱ عناصر مدیریت دانش

مدیریت دانش اغلب متشکل از سه عنصر: افراد، فرآیندها و فن آوری است. این دیدگاه تقریباً به طور قطع ریشه‌هایش به نظریه الماس مدل سازمان‌های لیویت بر می‌گردد (Leavitt, ۱۹۶۴). هرچند نظریه لیویت شامل وظیفه و ساختار در کنار افراد و فن آوری به جای فرآیندها می‌باشد. این مهم است تا تاکید شود که اصطلاح فرآیندهای ذکر شده نه فقط به فرآیندهای مدیریت دانش بلکه به فرآیندهای کسب و کار سازمان مربوط می‌شود. شکل ۱ نشان می‌دهد این سه عنصر در پیوند با هم، هر یک از آنها یک رابطه متقابل با دو عنصر دیگر دارد. به عنوان مثال، افراد به طراحی و سپس اجرای فرآیندها کمک می‌کنند، در حالی که فرآیندها نقش‌ها و دانش مورد نیاز مردم را تعریف می‌کنند.

Edwards (۲۰۰۹) شکل ۱: افراد، فرآیندها و فن آوری برگرفته

علاوه بر رابطه بین این سه عنصر، شکل ۱ می‌تواند بوسیله قرار دادن هر یک از سه عنصر در یکی از رئوس مثلث، برای کمک به هر طرح مدیریت دانش خاصی مورد استفاده قرار گیرد. نمونه‌هایی از طرح‌های مدیریت دانش در راس "افراد" مثلث باید به صورت راهنما پیاده‌سازی و یا به صورت جمعی تمرین شود. در راس "فن آوری" باید منابع یا سیستم‌های دانش بنیان پیاده‌سازی شود. در راس "فرآیندها" باید روش‌های جدید در کار و یا ساخت اجرا شود، در هر دو مورد آنچه که شما می‌خواهید به آن برسید، برای رسیدن به اهداف مدیریت دانش است.

عجالتاً در حال حاضر نگاه مختصر ما به چگونگی تاریخچه مدیریت دانش توسعه پیدا کرده است تا به فهم نقش فرآیند در طرح‌های مدیریت دانش کمک کند. بسیاری از نویسندگان، حداقل مانند (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan) (۲۰۰۲) می‌گویند تاکنون دو نسل از مدیریت دانش وجود داشته است (در زمانی که آنها می‌نوشتند). مدیریت دانش نسل اول یک هدف، دیدگاه شناختی از دانش، را اقتباس کرد و طرح‌ها بر تاکید بر اهمیت فن آوری قرار داده شد. این با استراتژی

Hansen, Nohria & Tierney (۱۹۹۹) مطابقت دارد. مدیریت دانش نسل دوم عمل مبتنی بر مشاهده اطلاعات جامعه دانش (اغلب به جای عنوان "دانستن" توصیف شده است) را اتخاذ کرد و طرح‌ها بر تاکید بر اهمیت افراد قرار داده شد، مرتبط با استراتژی شخصی (هانسن و همکاران، ۱۹۹۹). نویسندگان دیگر هم تمایزهای مشابهی ایجاد کردند اما از اولین روزهای مدیریت دانش هر دو دیدگاه قابل مشاهده بوده اند.

(Alvesson & Karreman, ۲۰۰۱; Quintas, Lefrere, & Jones, ۱۹۹۷; Roos & Von Krogh, ۱۹۹۶; Scarbrough & Swan, ۲۰۰۱; Sveiby, ۱۹۹۶).

هردوی این توصیف‌ها یک چیز مشترک دارند و آن این است که در آنها تاکید بر فن آوری و یا افراد بوده است... شاید وقت آن است تا تاکید بیشتری بر روی فرآیند شود؟ نگاه متفاوتی از مدیریت دانش توسط دیگران مانند (Mouritsen & Larsen (۲۰۰۵)) اتخاذ شد که بیانگر این است که دو موج از مدیریت دانش وجود داشته است. موج اول مبتنی بر دانش در افراد است در حالی که در موج دوم دانش به عنوان سرمایه‌های فکری توصیف شده است. این موج دوم شامل تمرکز بسیار زیادی بر روی فرآیند است. به عنوان یک مورد مشهود مثال شرکت Coloplast، که یک شرکت تولیدی محصولات بهداشتی است که Mouritsen & Larsen مطرح کردند.

۳. چه چیزی ما نیاز داریم تا بتوانیم فرآیندها را انجام دهیم؟

فضا اجازه نمی‌دهد یک بررسی کاملی از چگونگی فرآیند تفکر در این مقاله انجام شود. بنابراین به جای ارائه تئوری‌های معمول که از زمینه تفکرسیستم‌ها و مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار پدید آمده‌اند، در این بخش ما یک منظری از فرآیند تفکر عمل‌گرا را مطرح می‌کنیم. این اصل است که افراد در تلاش برای پیاده‌سازی یک طرح مدیریت دانش نیاز به توانایی انجام فرآیند تفکر را دارند. ما هشت فعالیت مختلف را شناسایی می‌کنیم:

شناسایی فرآیندها ?

طراحی/نقشه فرآیندها ?

پیاده‌سازی فرآیندها ?

تسهیل فرآیندها ?

نظارت بر فرآیندها ؟

آنالیز فرآیندها ؟

بهبود فرآیندها ؟

کنار گذاشتن فرآیندها ؟

ارتباط بین این فعالیتها در شکل ۲ نشان داده شده است. در سمت راست شکل ۲ فعالیتها به دو بخش رسمی و غیر رسمی تقسیم شده اند، سپس فعالیتهای تسهیل وجود دارند. این تضمین می کند که مدیریت دانش همچنان به عنوان مشکل همه دیده می شود نه فقط تیمی که پیشرو در طرح مدیریت دانش است. فعالیت های رسمی به آن دسته از فعالیت های مربوط به فرآیندهای کسب و کار موجود (پایین تر از آنالیز) و آنهایی که مربوط به فرآیندهای جدید هستند (پایین تر از طراحی) تقسیم می شوند. تغییر یک فرآیند به خصوص می تواند خطرناک باشد، خصوصا "اگر آن لزوما نیاز به بهبود نداشته باشد. به عنوان مثال، موتور تیم مسابقه فرمول یک شرکت فراری بسیار موثر و روند مطمئنی برای اجرای عملیات گودال توقف که بخش مهمی از مسابقات فرمول یک است، داشت. با این حال آنها تصمیم گرفتند روش صحبت کردن باراننده وقتی که او کاملا متوقف شد و زمانی که می توانست برود را بهبود ببخشند. پیش از این، در روشی مشابه دیگر تیم های مسابقات فرمول یک، این کار را بوسیله مردی که یک علامتی را روی یک چوب بلند نگه می داشت که در اصطلاح به آب نبات چوبی شناخته شده است ، انجام داده بودند با قرار دادن علامت در جلوی راننده و بلند کردن آن وقتی که آن مطمئن بود که برود. فراری آن را با یک سیستم ترافیک نوری جایگزین کرد که تغییر خطوط ارتباطی موجود را در برداشت و آن یک شکست ارتباطی بود که منجر به یک حادثه دیدنی و جذاب در جایزه بزرگ سنگاپور شد که یک ماشین با شیلنگ سوخت گیری هنوز متصل، حرکت نمود. (ببینید فیلم آن را در <http://www.youtube.com/watch?v=msxkygtcdec>) این یک شکست واضح برای مدیریت دانش بود که در آن تیم دقت کافی نکرده بودند درباره چگونگی دادن سیگنال به راننده توسط فرد راهنما، به صورتی که راننده مطمئن شود که شرایط برای حرکت امن است در زمانی که فرد مورد نظر به صورت فیزیکی مانند قبل در همان محل نبود .

شکل ۲: فعالیتهای مربوط به تفکر در مورد فرآیندها این مثال ما را به نظر وسیع تری از مدیریت دانش و مدیریت ریسک منجر می کند در بخش بعدی، در جایی که ما معتقدیم فرآیند تفکر در مورد مدیریت دانش مجال زیادی برای ارائه دارد.

۴. مدیریت دانش و مدیریت ریسک

در سراسر ادبیات مدیریت، در حال حاضر نقش مدیریت ریسک به صورتی قابل مشاهده و با درجه اهمیت بالا افزایش یافته است.

دلایل متعددی برای این کار وجود دارد از جمله: بحران اخیر مالی جهانی، نگرانی رو به رشد در باره بلایای طبیعی مانند تغییرات آب و هوایی و یا بیماری‌های همه گیر و افزایش ترس از تروریسم. در اوایل توسعه مدیریت دانش (Marshall, Prusak, & Shpilberg, ۱۹۹۶)، مدیریت ریسک به عنوان بخشی که می توانست با مدیریت دانش همکاری کند شناسایی شد. با این حال، حتی اگر یکی از آن نویسندگان (Prusak) به زودی به عنوان یک معلم معنوی مدیریت دانش در این زمینه به رسمیت شناخته شود، پیشرفت در ارتباط و اتصال بین دو رشته مذکور نسبتاً آهسته بوده است، اگرچه این موضوع در برخی مقالات اشاره شده است.

(Atkins, Singh, & Pathan, ۲۰۰۸; Carasso et al., ۲۰۰۵; Farias, Travassos, & Rocha, ۲۰۰۳; Jennex & Zyngier, ۲۰۰۷; Jovanovic, ۱۹۹۹; Lengyel & Newman, ۲۰۱۰; Schulte, Lentz, Anderson, & Lamborg, ۲۰۰۴; Tah & Carr, ۲۰۰۱).

ما به تازگی مشغول کار بر روی ارتباط بین مدیریت دانش و مدیریت ریسک شده ایم. دو بخش خاصی که ما در حال تحقیق بر روی آن شده ایم عبارتند از خدمات مالی خصوصاً "بانکداری جزئی (Rodriguez & Edwards, ۲۰۰۸, ۲۰۰۹a, ۲۰۰۹b) و مراقبت های بهداشتی در یک اتحادیه بیمارستانی انگلیس. (Anthropopoulou, ۲۰۰۵, ۲۰۱۰) ما در اینجا تجربیاتی از این دو مورد را ترسیم کردیم. مدیریت ریسک در هر سازمان بزرگ یک کار عظیم است. به عنوان مثال تنها در یک مدیریت بیمارستان مطابق اطلاعات ثبت شده در هر بازه زمانی بیش از ۱۰۰۰ ریسک باز وجود داشت. با این حال تحقیقات ما نشان داده است که شباهت بسیاری بین بانک ها و بیمارستان ها وجود دارد تا آنجا که در مورد مدیریت ریسک بحث می شود.

بزرگترین شباهت این است که هر دو سازمان تمایل به داشتن یک ذهنیت سیلویی (واحدی) دارند، چون مسلماً "هنوز هم این امر در بعضی بخش ها درست است. این طرز تفکر تا مدت های طولانی به عنوان یک ضعف شناخته شده بود (Fung, ۲۰۰۶; Hammer, ۱۹۹۰) و هنوز هم عملاً "جز ساختار چارت سازمانی می باشد. (شکل ۳ آن را نشان می دهد.

بانک ها و بیمارستان هایی که ما مطالعه کرده ایم ، هنوز هم تمایل به این نوع سبک سازمانی دارند: ارتباطات ریسکی اگر تاکنون در سازمان انجام نشده است ابتدا در لایه های بالای سازمان از طریق مدیریت ارشد صورت می گیرد قبل از اینکه در سطوح پایین سازمانی رخ دهد. مصاحبه شوندگان بیمارستان Anthropopoulou عنوان کردند که آنها در سطوح پایین سازمانی نمی توانند از مرزهای سازمانی عبور کنند زیرا آنها هیچ مرز دانشی مشترک با هم ویا هم پوشانی دانشی ندارند(به عنوان مثال بین دو متخصص مختلف پزشکی) برای درک آنچه در دو واحد سازمانی در حال وقوع است.

در مقابل، در خدمات مالی از نتایج تحقیقات Rodriguez به نظر می رسد که بخش های مختلف به سادگی به هم ارتباط برقرار نمی کنند هر چند به نظر می رسد این احتمال وجود دارد که آنها می توانند همدیگر را درک کنند. شباهت بیشتر آن است که مدیران میانی در هر دو نوع سازمان بر رده های پائین بیشتر از بالا تمرکز دارند یعنی مدیریت در جهت منافع خاص اداره آنها بر سازمان ترجیح داده می شود. اینها نمونه هایی روشن در هر دوی این بخش های بسیار متفاوت از محدودیتهای ساختار تفکر به جای فرآیند تفکر است.

شکل ۳: طرز تفکر سیلویی(واحدی)- ساختارچارت سازمانی استاندارد
تفکر فرآیند، ذهنیت سیلویی(واحدی) را کاهش می دهد زیرا فرآیندها به طور طبیعی مرزهای سیلوهای(واحدهای) سازمانی را قطع می کنند . (Edwards, ۲۰۰۹) با وجود آنچه مدیران می گویند، به خصوص در بیمارستانها، کسانی که از نزدیک درگیر و یا فعالیتهای ارتباطی درون یک فرآیند دارند باید قادر باشند تا دانش ها را به اشتراک بگذارند. با این حال این به این معنی نیست که آنها باید به طور کامل همان دانش را داشته باشند. در عوض، آن به این معنی است که آنها باید دانش کافی معمول برای برقراری ارتباط در جایی که مسئولیتهایشان با هم پوشانی دارد داشته باشند. ما در مورد این مسائل در جای دیگری بحث کرده ایم.

دو پیامد بسیار مهم در قوانین و مقررات مدیریت دانش وجود دارد. در مرحله اول نیاز است تا کسی به این ارتباط نظارت کند. ما از واژه نظارت استفاده می کنیم زیرا آنچه مورد نیاز شده است ممکن است مدیریت، رهبری و یا فقط تسهیلات باشد. ثانیاً "نیاز به کارشناسی مناسب است (Nonaka & Konno, ۱۹۹۸) که در آن ارتباط می تواند رخ دهد

۵. موفقیت های تفکر فرآیندی و شکست های تفکر بدون فرآیند در مدیریت دانش

۵.۱ موفقیت های فرآیند

چند نمونه از استفاده موفق از تفکر فرآیندی را می توان در ادبیات مدیریت دانش یافت. هر چند که آنها هنوز هم در اقلیت هستند (۲۰۰۴) (Bou and Sauquet). به خوبی مزیت های تفکر فرآیندی را در مقایسه با دیگر رویکردهای مدیریت دانش نشان می دهند. این مساله علاقمند است تا فرآیند کمک به افراد بیکار برای یافتن شغل را با در نظر گرفتن یک دیدگاه فرآیندی مناسب مدون کند به طوری که در آن آگاهی از دانش مورد نیاز در هر فعالیت منجر به تولید، که مدارک خیلی متفاوتی قبلاً" برای آن استفاده می شد، وجود داشته باشد.

(۲۰۰۵) Spies, Clayton, & Noormohammadian یک طرح مدیریت دانش را در Allianz تعریف می کنند تا یک موتور جستجو گر هوشمند را پیاده کنند. ساختار و اجرای موفقیت آمیز نیاز به توجه نزدیک به چگونگی استفاده واقعی جستجو گران از موتور جستجو را داشت. مهمترین یافته چگونگی استفاده جستجو گران این بود که استفاده از آن در بین بخش های مختلف متفاوت بود. (۲۰۰۷) Apostolou, Abecker, & Mentzas توضیح می دهند که چگونه یک سیستم درباره مشاوره مدیریت با استفاده از آنچه که آنها با نام مدیریت دانش مجهز به فرآیند کسب و کار می خواندند، پیاده شد .

(۲۰۰۸) Barcelo-Valenzuela, Sanchez-Schmitz, Perez-Soltero, Rubio, & Palma از یک رویکرد فرآیندی در بطن روش های مدیریت دانش شان استفاده کردند. آنها بر اهمیت شناسایی فرآیند های اصلی-آنچه که کسب و کار در واقع انجام می دهد - (Edwards, ۲۰۰۹) قبل از اجرای طرح های مدیریت دانش تاکید می کردند. (اعمال استراتژی های مدیریت دانش عنوانی که آنها به آن می گفتند). (این تصویری است که توسط اعمال این روش، به اداره روابط بین المللی یک دانشگاه نشان داده شده است.

یک نمونه از تحقیقات خود ما که قبلاً" منتشر نشده، مربوط به یک سازمان مسئول برای به دست آوردن اطلاعات جدول زمانی در مورد حمل و نقل عمومی از ارائه دهندگان خدمات حمل و نقل در منطقه خود و قرار دادن آن در محل رفت و آمد مردم است. تفکر اصلی شان این بود که آنها نیاز به پایگاه دانش در قالب یک سیستم مدون برای حفظ دانش افرادی که مسئول ارائه اطلاعات بودند دارند و آن چیزی که آنها در خواست می کردند مشاوره برای انتخاب بهترین نرم افزار برای این موضوع بود. هرچند که، یک بررسی از نقطه نظر فرآیند نشان داد که مستند سازی یا وضع قوانین می تواند مسائل خطا را حل کند. این گروه از افراد هیچ مشکلی با اشتراک گذاری دانش خود و یا حمایت از یکدیگر به صورت روزانه را نداشتند. مسلماً" آنها با موفقیت یک جامعه ای از عمل را تشکیل داده بودند. مسائل مربوط به

اشتراک گذاری دانش و پایه فقط در مورد کارکنان جدید بود. چه اتفاقی می افتد وقتی فرد متفاوتی کار فراهم کردن اطلاعات را به عهده می گیرد. به این ترتیب معلوم شد موثرترین رویکرد مدیریت دانش بهبود فرآیند القا برای این کارکنان بود نه تلاش برای ساختن یک پایگاه دانش مدون برای همه. این به صورت قابل ملاحظه ای ارزانتر از اصل در نظر گرفته شده "راه حل" است.

مقالات متعدد مدیریت دانش دیگری که به صورت ضمنی و نه صریح به نقش فرآیند اشاره می کند وجود دارد.

(Ambos & Schlegelmilch, ۲۰۰۹; Firestone, ۲۰۰۸; Mansingh, Osei-Bryson, & Reichgelt, ۲۰۰۹; Shaw & McGregor, ۲۰۱۰; Smith, McKeen, & Singh, ۲۰۱۰).

۵.۲ شکست تفکر بدون فرآیند

تحقیقات ما (Edwards & Kidd, ۲۰۰۳) شامل یک شرکت تولیدی که در این مقاله با عنوان MakeIt به آن اشاره شده، می باشد که هدف آن تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده بوده است. مدیریت شرکت یک رویکرد سینوسی در مدیریت دانش داشت. آنها تشخیص داده اند که یک مسئله مدیریت دانش عدم اشتراک گذاری دانش در شرکت شان بود و تصور می کردند که بهتر است تا از بخش IT در این مورد پشتیبانی کنند.

در اینجا راه برای رسیدگی به این موضوع تشکیل یک نرم افزار گروهی بود. تصمیم به پیاده سازی یک سیستم نرم افزاری گروهی بدون تجزیه و تحلیل کافی گرفته شد در مورد اینکه در حال حاضر، چگونه به اشتراک گذاری دانش صورت پذیرد و یا چگونه نیروی کار MakeIt آن چیزی که اتفاق می افتد را قبول کند یعنی رابطه فرآیندهای کسب و کار. شاید تعجب آور نباشد که تنها یک گروه از کارکنان درون شرکت MakeIt می خواستند دانش را با استفاده از یک سیستم نرم افزار گروهی به اشتراک بگذارند که کارکنان IT مسئول اجرای آن سیستم بودند .

۶. نتیجه گیری

ما نتیجه گیری این مقاله را با ترسیم ارتباط موضوعات کلیدی با هم که متضمن طرح های مدیریت دانش بر اساس فرآیند تفکرند و یا اضافه کردن اجرای برخی از "بایدها و نبایدها" بر اساس طرح های مدیریت دانشی که ما مشاهده کرده ایم یا در آن مشارکت داشته ایم، انجام داده ایم.