



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

## عنوان مقاله: یک دیدگاه فرآیندی از مدیریت دانش

مترجم: مصطفی پارسانیا (دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات زنجان و مدرس دانشگاه علمی و کاربردی)

موضوع: مقالات ترجمه شده / مدیریت دانش

سال انتشار (میلادی): 2012

وضعیت: تمام متن

منبع: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.system.parsiblog.com](http://www.system.parsiblog.com)

منبع انتشار اصل مقاله: John Edwards Operations & Information Management Group, Aston Business

School, Aston University, Birmingham, UK

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.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 فعالیتهای -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 بخشد.

\*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, 1997; Nonaka, 1994) 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, 2009) 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, 2003; Ruggles, 1998; Serenko & Bontis, 2004).

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, 2009)، 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 و اغلب 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 رد شوید و باید دوباره آن را تکرار کنید. بار دوم 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 و شاید از مناظر لذت ببرید . اما اگر شما بتوانید اولین تلاشهای خود را درراندگی 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. معمولاً 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 راندگی 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 درمورد اجرای یک طرح مدیریت دانش در یک سازمان را دارند احتمالاً "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، هرچند 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 راندگی می کند.

سومین مرحله، اجرای طرح مدیریت دانش توسط خودتان، ارائه یک تغییر گام نسبتاً سخت است. آگاهی عمومی از نظریه های مدیریت دانش یک چیز است اما درک آن کاملاً چیز دیگری است. این امر معمولاً شنیده می شود { به عنوان مثال نگاه کنید به (2006) Carrillo & Chinowsky (2001), Tillian 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

می شوند 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.

## ۲- 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, 1998) 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 (in Edwards (2005)) 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, 2007)

وآنهایی که به شدت به علت خروج افراد کلیدی شان دچار مشکل می شوند مانند سازمان هایی مانند رستورانها (Shaw & Edwards 2005)). ما همچنین حداقل درمورد 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, 2003).

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 (Edwards & Shaw (2004) and Edwards et al (2005) in ManufIndProd}.

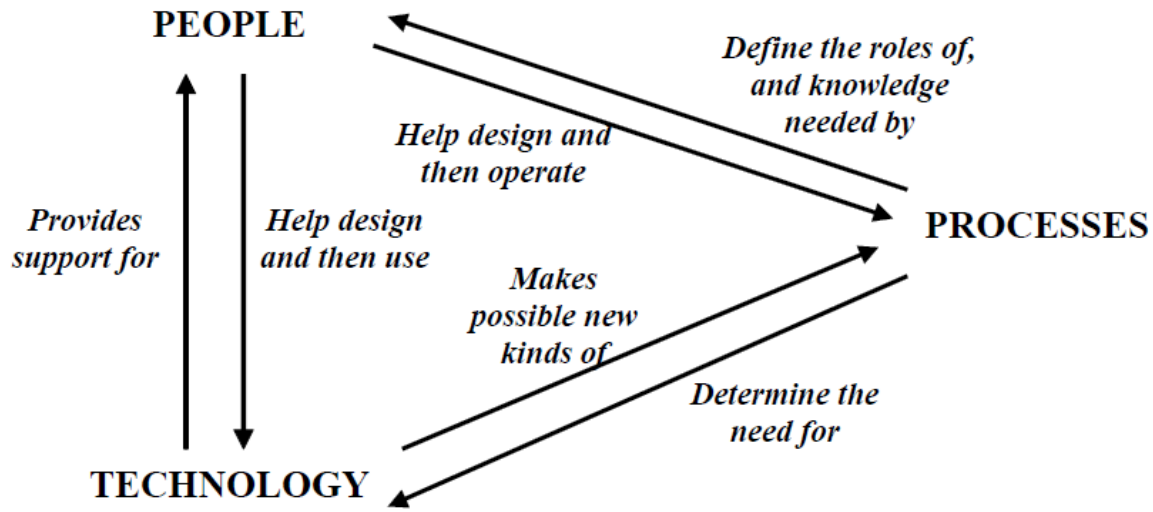
این سازمان در زمانی نه چندان دور بوسیله مدیریت خرید سهام شکل گرفته بود. پیش از این، آن فقط به عنوان یک سایت تولیدی در داخل یک سازمان بسیار بزرگتر و متنوع تر قرار داشت و همه طرح های اصلی از دفتر مرکزی آمده بودند. دفتر مرکزی به عنوان یک کنترل از راه دور از لحاظ فرهنگی و همچنین جغرافیایی دیده می شد. برای 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 مهلک این است که مدیریت دانش به مثابه یک بازی شطرنج تلقی شود جایی که هیچ گونه محدودیت عملی وجود ندارد و بنابراین تصمیم گیری در یک حرکت (e.g. Qa4) 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 نمی تواند آن را برگرداند) اما ایجاد این حرکت-اجرای آن- آن را مشکل می کند و یا اینکه یکاش 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 ریشه هایش به نظریه الماس مدل سازمان های لیویت بر می گردد. (Leavitt, 1964) هرچند نظریه لیویت شامل وظیفه و ساختار در کنار افراد و فن آوری به جای فرآیندها می باشد. 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 می شود. شکل ۱ نشان می دهد 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 می کنند، در حالی که فرآیندها نقش ها و دانش مورد نیاز مردم را تعریف می کنند.



شکل ۱: افراد، فرآیندها و فن آوری برگرفته از Edwards (2009)

علاوه بر رابطه بین این سه عنصر، شکل ۱ می تواند 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. نمونه هایی از طرح های مدیریت دانش در راس "افراد" مثلث باید به صورت راهنما پیاده سازی و یا به صورت جمعی تمرین شود. در راس "فن آوری" باید منابع یا سیستم های دانش بنیان پیاده سازی شود. در راس "فرآیندها" باید روشهای جدید در کار و یا ساخت اجرا شود، در هر دو مورد آنچه که شما می خواهید 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 طرح های مدیریت دانش کمک کند. بسیاری از نویسندگان، حداقل مانند (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan (2002)) می گویند تاکنون دو نسل از مدیریت دانش وجود داشته است (در زمانی که آنها می نوشتند). مدیریت دانش نسل اول یک هدف، دیدگاه شناختی از دانش، را اقتباس کرد و طرح ها 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 طرح ها 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, 2001; Quintas, Lefrere, & Jones, 1997; Roos & Von Krogh, 1996; )  
(Scarbrough & Swan, 2001; Sveiby, 1996).

هردوی این توصیف ها 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 (2005)) 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 سرمایه های 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؟

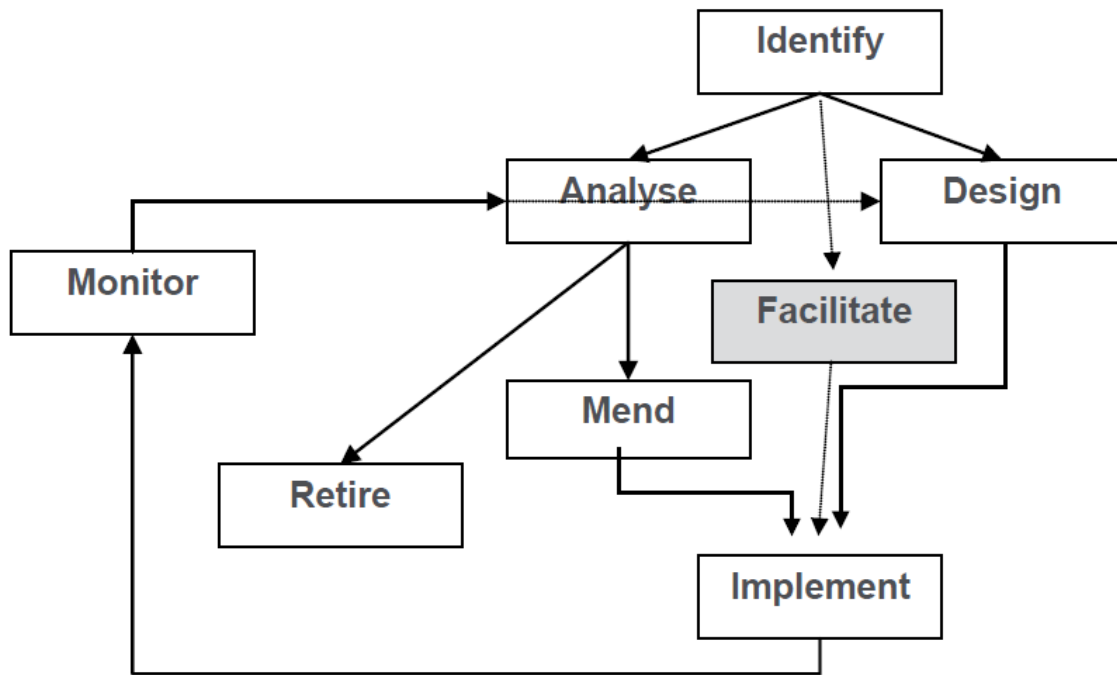
فضا اجازه نمی دهد یک بررسی کاملی از چگونگی فرآیند تفکر در این مقاله انجام شود. بنابراین به جای ارائه تئوری های معمول که از زمینه تفکرسیستم ها ومهندسی مجدد فرآیند کسب و کار پدید آمده اند، در این بخش ما یک منظری از فرآیند تفکر عمل گرا را مطرح می کنیم. این اصل است که افراد در تلاش برای پیاده سازی یک طرح مدیریت دانش نیازبه توانایی انجام فرآیند تفکر را دارند. ما هشت فعالیت مختلف را شناسایی می کنیم:

- شناسایی فرآیندها
- طراحی/نقشه فرآیندها
- پیاده سازی 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، خصوصاً اگر آن لزوماً 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 کاملاً 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 بیماری های همه گیر و افزایش ترس از تروریسم. در اوایل توسعه مدیریت دانش (Marshall, Prusak, & Shpilberg, 1996)، 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 .

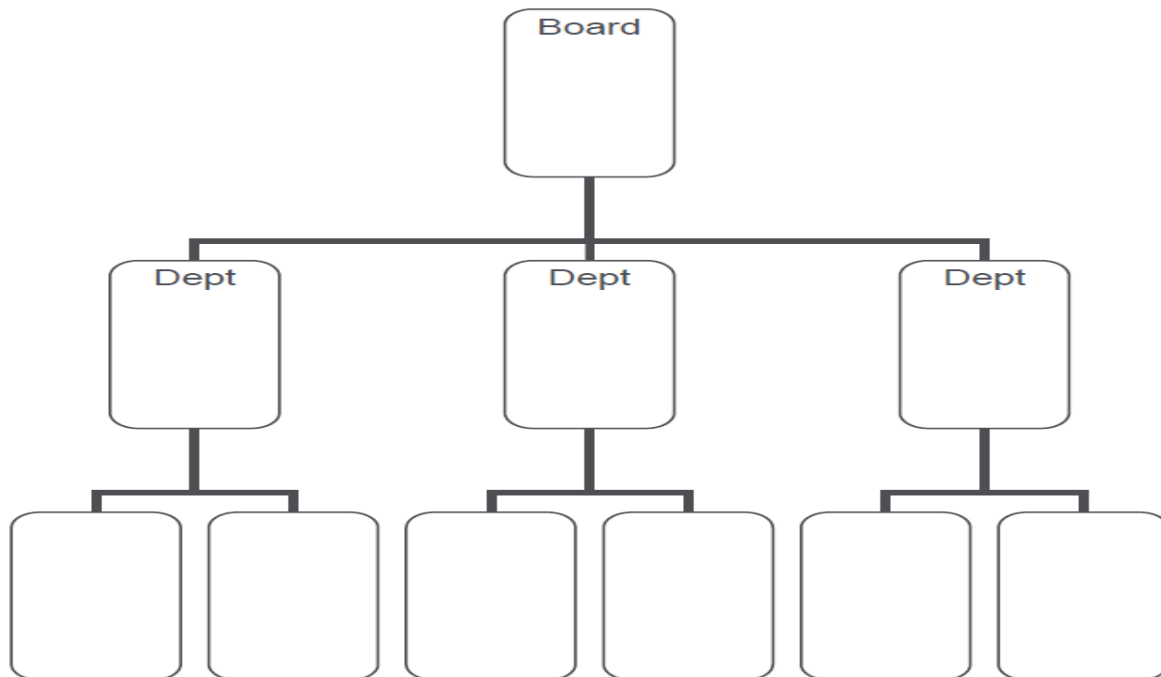
(Atkins, Singh, & Pathan, 2008; Carasso et al., 2005; Farias, Travassos, & Rocha, 2003; Jennex & Zyngier, 2007; Jovanovic, 1999; Lengyel & Newman, 2010; Schulte, Lentz, Anderson, & Lamborg, 2004; Tah & Carr, 2001).

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, 2008, 2009a, 2009b) و مراقبت های بهداشتی در یک اتحادیه بیمارستانی انگلیس (Anthropopoulou, 2005, 2010). 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, 2006; Hammer, 1990) 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 و یا 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) - ساختار چارت سازمانی استاندارد

تفکر فرآیند، ذهنیت سیلویی (واحدی) را کاهش می دهد زیرا فرآیندها به طور طبیعی مرزهای سیلوهایی (واحدهای) سازمانی را قطع می کنند (Edwards, 2009). 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. (Edwards, Hall, & Shaw, 2005)

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, 1998) 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. (Bou and Sauquet (2004) 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.

(Spies, Clayton, & Noormohammadian (2005) 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.

(Apostolou, Abecker, & Mentzas (2007) 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.

(Barcelo-Valenzuela, Sanchez-Schmitz, Perez-Soltero, Rubio, & Palma (2008) 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, 2009) - 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 اصلی 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, 2009; Firestone, 2008; Mansingh, Osei-Bryson, & Reichgelt, 2009; Shaw & McGregor, 2010; Smith, McKeen, & Singh, 2010).

## ۵,۲ شکست تفکر بدون فرآیند

تحقیقات ما (Edwards & Kidd, 2003) 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 Makelt 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 ویا 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.

### ۶,۱ موضوعات کلیدی

\*فرار از سیلوها-اطمینان حاصل شود که این ابتکار واقعا" در حال وقوع در سراسر سازمان است. (برداشتن مرز های دانشی بین واحدهای (سیلوهای)سازمانی)

\*به یاد داشته باشید رهبری و نقش ها را درارتباط با فرآیندهای مربوطه درنظر بگیرید.از دیدگاه فرآیند، واحد آنالیز یک نقش است به جای یک فرد زیرا کار یک فرد ممکن است به بیش از یک فرآیند کسب و کار گسترش یابد. به ویژه مهم است که یک فرآیند کسب و کار و برداشتن مرز در سراسر سیلوها وجود دارد(توضیح:واحدهای مختلف با هم ارتباطات موثر دارند وبسته عمل نمی کنند)،هر کسی باید دیدگاه فرآیندی داشته باشد .

\*سوال این است که چگونه این با ایده قهرمانان دانش مرتبط می گردد(Duffy, 1998)..همانطور که در بالا اشاره شد نقش ها از منظر فرآیند خیلی مهم می باشند. زمانی قهرمانان دانش موضوع داغی در ادبیات مدیریت دانش بودند اما در حالی که همچنان بحث های زیادی در مورد نقش ها درسطح مدیر ارشد دانش(CKO) وجود دارد،نقش های کوچکی که خیلی مشهود نیستند-با این حال آنها کلید رهبری مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت می باشند.

\*آموزش توسط افراد باید به صورتی پایدار و محکم در زمینه فعالیتهایی که کار آنها را شامل می شود انجام شود.بازهم، از نظر عملکرد فرآیند یک کار که مربوط به نقش می باشد.



\*طرح های مدیریت دانش ارائه یک راه پربار برای بهبود مدیریت ریسک/عدم قطعیت در جهان است که تصور می شود به طور فزاینده ای نا مشخص باشد.

۶,۲ باید...ونباید...

باید:

- از بالا رهبری و هدایت کنید.
- از برداشته شدن مرزهای(دانشی) بین واحدها مطمئن شوید.
- به یک طرح مدیریت دانش به مثابه فعالیتی که به صورت مداوم در حال پیشرفت می باشد بیاندهید نه به صورت یک پروژه که انجام شده و به پایان رسیده است.

نباید:

- بر خلاف فرهنگ سازمانی فعلی حرکت کنید.
- انتظار از افراد(فرآیندها) برای تغییر یک شبه داشته باشید.
- از موارد استثنا در فرآیند چشم پوشی کنید-یا مطمئن شوید که فرآیند می تواند با آنها کنار بیاید یا اطمینان حاصل شود که آنها نمی توانند اتفاق بیافتند.

## References

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995-1018.
- Ambos, T. C., & Schlegelmilch, B. B. (2009). Managing knowledge in international consulting firms. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 491-508.
- Anthropopoulou, A. H. (2005). *Knowledge sharing: A critical success factor for risk management* Paper presented at the 6th European Conference on Knowledge Management, Limerick, Ireland.
- Anthropopoulou, A. H. (2010). *The knowledge-based perspective of risk management in healthcare organisations*. Aston University, Birmingham, UK.
- Apostolou, D., Abecker, A., & Mentzas, G. (2007). Harmonising codification and socialisation in knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(4), 271-285.
- Atkins, A. S., Singh, R. N., & Pathan, A. G. (2008). Outburst risks in coal mining operations and application of social networks in knowledge management systems. *Archives of Mining Sciences*, 53(1), 31-52.
- Barcelo-Valenzuela, M., Sanchez-Schmitz, G., Perez-Soltero, A., Rubio, F. M., & Palma, J. (2008). Defining the problem: key element for the success of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(4), 322-333.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A follow-up ranking of academic journals. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 16-26.
- Bou, E., & Sauquet, A. (2004). Reflecting on quality practices through knowledge management theory: uncovering grey zones and new possibilities of process manuals, flowcharts and procedures. *Knowledge Management Research & Practice*, 2(1), 35-47.
- Carasso, S., Arbiv, T., Yariv, I., On, E., Ashkenazi, I., & Levi, H. (2005). Knowledge management in health organizations. *Harefuah*, 144(7), 474-479,527.
- Carrillo, P., & Chinowsky, P. (2006). Exploiting knowledge management: The engineering and construction perspective. *Journal of Management in Engineering*, 22(1), 2-10.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology : mastering the information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press.
- Duffy, D. (1998, Nov 15, 1998). Knowledge champions. *CIO*, 12, 66-71.
- Edwards, J. S. (2005, 8-9 September 2005). *Knowledge management strategy – What happened next?* Paper presented at the 6th European Conference on Knowledge Management, Limerick, Ireland.
- Shaw, D., & Edwards, J. S. (2005). Building user commitment to implementing a knowledge management strategy. *Information & Management*, 42(7), 977-988.
- Shaw, D., Hall, M. J., Baker, B., & Edwards, J. S. (2007). Responding to crisis through strategic knowledge management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(4), 559-578.
- Shaw, D., & McGregor, G. (2010). Making memories available: a framework for preserving rural heritage through community knowledge management (cKM). *Knowledge Management Research & Practice*, 8(2), 121-134.
- Smith, H., McKeen, J., & Singh, S. (2010). Creating the KM mindset: why is it so difficult? *Knowledge Management Research & Practice*, 8(2), 112-120.
- Spies, M., Clayton, A. J., & Noormohammadian, M. (2005). Knowledge management in a decentralized global financial services provider: a case study with Allianz Group. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(1), 24.
- Sveiby, K. (1996). Transfer of knowledge and the information processing professions. *European Management Journal*, 14(4), 379-388.
- Tah, J. H. M., & Carr, V. (2001). Towards a framework for project risk knowledge management in the construction supply chain. *Advances in Engineering Software*, 32(10-11), 835-846.
- Tillian, B. (2001). Knowledge management more effort - More success? *Journal of Universal Computer Science*, 7(7), 602-609.

- Edwards, J. S. (2009). Business processes and knowledge management. In M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology* (Second ed., Vol. I, pp. 471-476). Hershey, PA: IGI Global.
- Edwards, J. S., Hall, M. J., & Shaw, D. (2005). Proposing a systems vision of knowledge management in emergency care. *Journal of the Operational Research Society*, 56(2), 180-192.
- Edwards, J. S., Handzic, M., Carlsson, S., & Nissen, M. (2003). Knowledge Management Research & Practice: Visions and Directions. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 49-60.
- Edwards, J. S., & Kidd, J. B. (2003). Knowledge Management sans frontières. *Journal of the Operational Research Society*, 54(2), 130-139.
- Edwards, J. S., & Shaw, D. (2004). *Supporting Knowledge Management with IT*. Paper presented at the Decision Support in an Uncertain and Complex World: Proceedings of the 2004 IFIP WG8.3 International Conference on Decision Support Systems DSS2004, Tuscany, Italy.
- Edwards, J. S., Shaw, D., & Collier, P. M. (2003). Knowledge Management in SMEs: It's different, but not so different. In S. Oliver (Ed.), *Making electronic commerce work for small and medium enterprises* (pp. 89-109). Bolton, UK: e4sme.
- Edwards, J. S., Shaw, D., & Collier, P. M. (2005). Knowledge Management Systems: Finding a Way with Technology. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 113-125.
- Farias, L. D., Travassos, G. H., & Rocha, A. R. (2003). Managing organizational risk knowledge. *Journal of Universal Computer Science*, 9(7), 670-681.
- Firestone, J. M. (2008). On doing knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 13-22.
- Fung, M. (2006). Breaking Silos at Singapore Ministry of Manpower. *Knowledge Management Review*, 9(2), 30-33.
- Hammer, M. (1990). Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4 (July/August)), 104-112.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Jennex, M. E., & Zyngier, S. (2007). Security as a contributor to knowledge management success. *Information Systems Frontiers*, 9(5), 493-504.
- Jovanovic, A. (1999). Assessing risks and analyzing trends in large collections of case histories by means of data mining: Knowledge management as a tool for better risk management. *Case Histories on Integrity and Failures in Industry*, 919-933.
- Leavitt, H. J. (1964). Applied Organization Change in Industry: structural, technical and human approaches. In W. W. Cooper, H. J. Leavitt & M. W. I. Shelly (Eds.), *New Perspectives in Organization Research* (pp. 55-71). New York: John Wiley.
- Lengyel, D., & Newman, J. S. (2010). Managing risk on the final frontier: Risk and knowledge management combine to support the work of rocket science. *Defense AT&L*(May-June), 46-50.
- Mansingh, G., Osei-Bryson, K.-M., & Reichgelt, H. (2009). Building ontology-based knowledge maps to assist knowledge process outsourcing decisions. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 37-51.
- Marshall, C., Prusak, L., & Shpilberg, D. (1996). Financial risk and the need for superior knowledge management. *California Management Review*, 38(3), 77-101.
- Mouritsen, J., & Larsen, H. T. (2005). The 2nd wave of knowledge management: The management control of knowledge resources through intellectual capital information. *Management Accounting Research*, 16(3), 371-394.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*. Basingstoke: Palgrave.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391.
- Rodriguez, E., & Edwards, J. S. (2008). Before and after modeling: risk knowledge management is required. In *2008 Enterprise Risk Management Symposium*. Schaumburg, IL: Society of Actuaries.
- Rodriguez, E., & Edwards, J. S. (2009a). Knowledge Management applied to Enterprise Risk Management: Is there any value in using KM for ERM? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2(4), 427-437.
- Rodriguez, E., & Edwards, J. S. (2009b). *People, technology, processes and risk knowledge sharing*. Paper presented at the 10th European Conference on Knowledge Management, Vicenza, Italy.
- Roos, J., & Von Krogh, G. (1996). The epistemological challenge: Managing knowledge and intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 333-337.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Scarbrough, H., & Swan, J. (2001). Explaining the diffusion of knowledge management: the role of fashion. *British Journal of Management*, 12(1), 3-12.
- Schulte, P. A., Lentz, T. J., Anderson, V. P., & Lamborg, A. D. (2004). Knowledge management in occupational hygiene: The United States example. *Annals of Occupational Hygiene*, 48(7), 583-594.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2004). Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings. *Knowledge and Process Management*, 11(3), 185-198.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی