

# مدیریت دانش فرایندهای کسب و کار

به همراه جعبه ابزار مدیریت دانش فرایندگرا

دکتر مینا رنجبر فرد

(عضو هیات علمی دانشگاه الزهراء)

دکتر محمد حسن زاده

(عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس)



رنجبرفرد، مینا، ۱۳۶۲ -

مدیریت دانش فرایندهای کسب و کار

به همراه جعبه ابزار مدیریت دانش فرایندگرا

مینا رنجبرفرد، محمد حسن زاده، تهران: کتابدار، ۱۳۹۴

۲۴۰ ص.: مصور، جدول (مجموعه کتابدار: ۳۰۱)

فهرست نویسی پیش از انتشار

واژه نامه

کتابنامه

نمایه

موضوع: ۱. مدیریت دانش ۲. مدیریت دانش فرایندگرا

۲. کسب و کار - ارتباط - نوآوری الف. عنوان

ب. حسن زاده، محمد، ۱۳۵۶ -

رده کنگره: م ۲ / ۲ / ۹ / ۳۰ / HD

رده دیویی: ۶۵۸ / ۴۰۳۸

شماره کتابشناسی ملی: ۲۸۷۴۲۸۷



www.ketabdar.org

mohseni@ketabdar.org

عنوان: مدیریت دانش فرایندهای کسب و کار

به همراه جعبه ابزار مدیریت دانش فرایندگرا

مؤلفان: دکتر مینا رنجبرفرد، دکتر محمد حسن زاده

مجموعه کتابدار: ۳۰۱

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۴ / شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۴۱-۱۰۶-۸

تلفن: ۴- ۸۸۴۸۱۳۵۳ / ۸۸۹۷۹۵۶۱

دورنگار: ۸۸۹۷۹۵۶۰ / همراه: ۰۹۱۲۱۸۸۳۵۸۱

## فهرست مطالب

پیشگفتار ..... ۱۱

### فصل ۱

دانش و ماهیت آن در کسب و کار ..... ۱۵

شناخت دانش ..... ۱۵

تعریف دانش در این کتاب ..... ۲۳

منابع شکل‌گیری دانش ..... ۲۵

سرچشمه دانش فردی ..... ۲۵

سرچشمه دانش سازمانی ..... ۲۷

محمل‌های دانش ..... ۲۸

انواع دانش ..... ۲۹

### فصل ۲

مدیریت دانش و فرایندهای ..... ۳۵

کسب و کار ..... ۳۵

تعاریف مدیریت دانش ..... ۳۵

تاریخچه مدیریت دانش ..... ۳۶

دانش و شرکت ..... ۳۷

رویکردهای سازمانی مدیریت دانش ..... ۳۸

مدل‌های مدیریت دانش ..... ۳۹

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| ۳۹ | مدل های معرفت شناسانه مدیریت دانش            |
| ۴۰ | مدل های هستی شناسانه مدیریت دانش             |
| ۴۰ | ترکیب مدل های مدیریت دانش                    |
| ۴۰ | ارزش ذاتی دانش در مدل های مدیریت دانش        |
| ۴۱ | تکنولوژی ها و کاربردهای مدیریت دانش          |
| ۴۱ | نمونه هایی از فناوری های مدیریت دانش         |
| ۵۱ | تقسیم بندی دانش فرایند                       |
| ۵۲ | دانش نمونه فرایند                            |
| ۵۳ | دانش مرتبط با فرایند                         |
| ۵۵ | دانش الگویی فرایند                           |
| ۵۵ | مدیریت دانش فرایندگرا                        |
| ۵۶ | مدل سازی، تحلیل و بهبود فرایندهای کسب و کار  |
| ۵۶ | چالش های تحقیقی                              |
| ۵۷ | مزایا و دستاوردها                            |
| ۵۸ | رویکردها و ابزارهای موجود                    |
| ۵۸ | ARIS                                         |
| ۵۸ | رویکرد KMDL و ابزار K-Modeler                |
| ۶۰ | مدل پایاواسیلیو و همکاران                    |
| ۶۱ | مدل کالپیک و برنوس                           |
| ۶۲ | چارچوب تحلیل و بهبود فرایندهای کسب و کار     |
| ۶۳ | الگوریتم ژنتیک برای بهبود فرایندهای دانش گرا |
| ۶۳ | مدلی برای شناسایی مشکلات دانشی در فرایندها   |
| ۶۵ | مدلی برای تحلیل جریان دانش بین فرایندها      |
| ۶۶ | یادگیری در فرایندهای کسب و کار               |
| ۶۶ | چالش های تحقیقی                              |
| ۶۶ | مزایا و دستاوردها                            |
| ۶۷ | رویکردها و ابزارهای موجود                    |
| ۶۷ | ADVISOR                                      |
| ۶۷ | MODEL                                        |
| ۶۷ | بشپییانی و اجرای فرایندهای کسب و کار         |
| ۶۷ | چالش های تحقیقی                              |
| ۶۸ | مزایا                                        |
| ۶۸ | رویکردها و ابزارهای موجود                    |
| ۶۸ | BKM                                          |
| ۶۹ | مدل مرجع شبکه های دانش                       |
| ۶۹ | GPO-WM                                       |

|     |                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|
| ۷۰  | ..... ساختاردهی به پایگاه دانش                                                  |
| ۷۰  | ..... رویکرد هاقمن و همکاران                                                    |
| ۷۱  | ..... چارچوب یکپارچه سازی BPM و KM                                              |
| ۷۲  | ..... مدل سازی دانش بر اساس IDEFO                                               |
| ۷۲  | ..... معماری یکپارچه سیستمهای مدیریت دانش و سیستمهای مدیریت فرایندهای کسب و کار |
| ۷۳  | ..... سیستم MILOS                                                               |
| ۷۴  | ..... مدیریت دانش راهبردی                                                       |
| ۷۴  | ..... چالشهای تحقیقی                                                            |
| ۷۴  | ..... رویکردهای موجود                                                           |
| ۷۴  | ..... شروع مدیریت دانش فرایندگرا از سطح راهبرد                                  |
| ۷۵  | ..... ترکیب دیدگاه منبع محور و دیدگاه بازارگرا                                  |
| ۷۶  | ..... رویکرد ون و بالاسویرامانیان                                               |
| ۷۶  | ..... اتصال بین راهبرد و منابع دانش                                             |
| ۷۸  | ..... چارچوبی برای نشان دادن بویایهای دانش در فرایندهای راهبردی                 |
| ۷۹  | ..... ارزیابی اقتصادی فرایندهای دانش محور                                       |
| ۸۱  | ..... روش PROMOTE                                                               |
| ۸۱  | ..... حوزه های مورد تمرکز این کتاب                                              |
| ۸۲  | ..... مدل سازی دانش در فرایندهای کسب و کار                                      |
| ۸۲  | ..... مدل تاواریس نونس و همکاران                                                |
| ۸۳  | ..... بازنمایی اطلاعات بستر                                                     |
| ۸۴  | ..... کسب و ذخیره اطلاعات بستر                                                  |
| ۸۵  | ..... بازیابی و نمایش بسترها                                                    |
| ۸۶  | ..... مدل هن و پارک                                                             |
| ۸۸  | ..... مدل KMDL                                                                  |
| ۹۱  | ..... مدل Dalmaris                                                              |
| ۹۵  | ..... مدل سازی B-KIDE                                                           |
| ۹۸  | ..... متامدل جریان کار برای مدل سازی فرایندهای دانش گرا                         |
| ۱۰۰ | ..... عناصر فرایندهای دانش گرا                                                  |

### فصل ۳

|     |                                                                            |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|
| ۱۰۵ | ..... مدل سازی و تحلیل فرایندهای کسب و کار از منظر مدیریت دانش             |
| ۱۰۵ | ..... فرایندهای مدیریت دانش                                                |
| ۱۰۷ | ..... خلق دانش                                                             |
| ۱۰۹ | ..... متامدل فرایند دانش گرا برای مدل سازی دانش در فرایندهای کسب و کار     |
| ۱۰۹ | ..... چیدمان های صحیح فرایندهای مدیریت دانش برای تحلیل فرایندهای کسب و کار |

|          |                                                                    |
|----------|--------------------------------------------------------------------|
| ۱۱۶..... | روش ۵ مرحله‌ای تحلیل دانشگرای فرایندهای کسب و کار                  |
| ۱۱۷..... | مدل مشکلات دانشی                                                   |
| ۱۲۰..... | لزوم طبقه‌بندی فرایندهای کسب و کار                                 |
| ۱۲۱..... | انواع تقسیم‌بندیهای فرایندهای کسب و کار                            |
| ۱۲۲..... | طبقه‌بندی فرایندهای کسب و کار برای بررسی موضوعات مختلف مدیریت دانش |
| ۱۲۳..... | فرایندهای جریان کارگرا                                             |
| ۱۲۴..... | فرایندهای تصمیم‌گرا                                                |
| ۱۲۵..... | فرایندهای اطلاعات‌گرا                                              |
| ۱۲۵..... | فرایندهای مشارکتگرا                                                |
| ۱۲۷..... | ماتریس فرایندشناسی                                                 |
| ۱۲۸..... | پیچیدگی                                                            |
| ۱۲۹..... | حق حاکمیت حق تصمیم‌گیری                                            |
| ۱۳۲..... | شرکت                                                               |
| ۱۳۳..... | ارائه ماتریس فرایندشناسی                                           |

## فصل ۵

|          |                                                                    |
|----------|--------------------------------------------------------------------|
| ۱۳۷..... | موانع مدیریت دانش در ۴ نوع فرایند کسب و کار                        |
| ۱۳۷..... | شناسایی موانع مدیریت دانش در فرایندهای جریان کارگرا                |
| ۱۳۷..... | موانع مرتبط با افراد                                               |
| ۱۴۳..... | موانع مرتبط با تکنولوژی                                            |
| ۱۴۶..... | موانع مرتبط با سازمان/فرایندها                                     |
| ۱۵۳..... | موانع مرتبط با محیط                                                |
| ۱۵۴..... | موانع مربوط به ویژگی‌های دانش                                      |
| ۱۵۵..... | موانع مدیریت دانش در ۴ نوع فرایند کسب و کار                        |
| ۱۶۴..... | فرضیه‌هایی برای مقایسه موانع مدیریت دانش در ۴ نوع فرایند کسب و کار |
| ۱۶۷..... | تفاوت موانع مدیریت دانش و مشکلات مدیریت دانش                       |

## فصل ۶

|                                                                           |                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| جعبه ابزار پیشنهادی مدیریت دانش فرایندگرا و چارچوب تبیین رویکردهای مدیریت |                                                        |
| ۱۶۹.....                                                                  | دانش در انواع فرایندهای کسب و کار                      |
| ۱۷۰.....                                                                  | مدل تحلیلی موانع مدیریت دانش در فرایندهای جریان کارگرا |
| ۱۷۱.....                                                                  | مدل تحلیلی موانع مدیریت دانش در فرایندهای مشارکت‌گرا   |

|          |                                                                 |
|----------|-----------------------------------------------------------------|
| ۱۷۲..... | جعبه ابزار پیشنهادی مدیریت دانش فرایندگرا                       |
| ۱۷۳..... | رویکرد فناورانه برای مدیریت دانش در فرایندهای جریان کار گرا     |
| ۱۷۴..... | رویکرد خبرگی برای مدیریت دانش در فرایندهای تصمیم گرا            |
| ۱۷۵..... | رویکرد تیمی برای مدیریت دانش در فرایندهای اطلاعات گرا           |
| ۱۷۷..... | رویکرد حاکمیتی برای مدیریت دانش در فرایندهای مشارکت گرا         |
| ۱۷۹..... | چارچوب تبیین رویکردهای مدیریت دانش در انواع فرایندهای کسب و کار |
| ۱۸۱..... | متمامدل یکپارچگی مدیریت دانش و فرایندهای کسب و کار              |

## فصل ۷

|          |                                                           |
|----------|-----------------------------------------------------------|
| ۱۸۵..... | مطالعه موردی فرایند مرکز تماس شهرداری تهران               |
| ۱۸۵..... | مدل سازی و تحلیل فرایند ۱۳۷ از منظر مدیریت دانش           |
| ۱۸۶..... | ترسیم چیدمان های دانش برای اشیاء دانش                     |
| ۱۸۶..... | تحلیل چیدمان های دانش و کشف چیدمان های ناصحیح             |
| ۱۹۹..... | فهرست منابع                                               |
| ۲۱۱..... | ضمیمه الف: چیدمان های صحیح و ناصحیح فرایندهای مدیریت دانش |
| ۲۱۷..... | ضمیمه ب: نمونه پرسشنامه جامع موانع مدیریت دانش            |
| ۲۲۳..... | ضمیمه ج: سوالات مصاحبه نیمه ساختار یافته                  |
| ۲۲۵..... | ضمیمه د: ابزارهای ثبت و تحلیل داده ها                     |
| ۲۲۹..... | واژه نامه انگلیسی به فارسی                                |
| ۲۳۳..... | واژه نامه فارسی به انگلیسی                                |
| ۲۳۵..... | نمایه                                                     |

## پیشگفتار

امروزه نقش حیاتی دانش در برتری رقابتی برای همگان آشکار است. از این رو هم دانشگاه‌ها و دانش‌کاران و هم مدیران در پی یافتن روش‌هایی برای مدیریت بهینه سرمایه‌های دانش هستند.

از طرف دیگر، مدیریت فرایندهای کسب و کار یکی از حوزه‌های نوین علم مدیریت است که با هدف سودآوری بیشتر، به مدل‌سازی، خودکارسازی، مدیریت و بهینه‌سازی فرایندهای کسب و کار می‌پردازد. مخزن فرایندهای کسب و کار شامل دانش فرایندهای موجود است که به شکل قواعد کسب و کار، مستند شده‌اند. این دانش شامل سیاست‌ها و رویه‌ها، شرح مشاغل، برگه‌ها/ فرم‌ها و قوانین/ کدهای کاربردی سازمان و قواعد نظام‌های مدیریت پایگاه داده رابطه‌ای می‌باشد. بنابراین مدیریت دانش باید با توجه به فرایندها که منبع دانش سازمانی است، انجام شود.<sup>1</sup>

در چند سال اخیر، مفهوم مدیریت دانش فرایندگرا<sup>2</sup> به معنای یکپارچه‌سازی حوزه مدیریت فرایندهای کسب و کار<sup>3</sup> و حوزه مدیریت دانش در محافل علمی و عملی به وجود آمده است و تلاش‌هایی برای معرفی مفهوم فرایند در برنامه‌های مدیریت دانش یا مفهوم مدیریت دانش در مدیریت فرایندهای کسب و کار به منظور بهره‌برداری از مزایای هر دو رویکرد انجام شده است. با این حال در حوزه مدیریت دانش فرایندگرا به رویکردهای مدیریتی که منجر به رهنمودهای عملی شوند، کمتر توجه شده است.

هدف این کتاب، ایجاد بینش درباره مدیریت دانش در انواع مختلف فرایندهای کسب و کار و ارائه راهکارها و ابزارهای کاربردی برای پیاده‌سازی عملی مدیریت دانش

<sup>1</sup>Bosilj Vuksic, 2005

<sup>2</sup>process oriented Knowledge Management

<sup>3</sup>business processes

فرایندگراست. این کتاب به ارائه یک رویکرد فرایندگرا برای اجرای مدیریت دانش می‌پردازد. بدین منظور، ابتدا روشی برای الگوسازی و تحلیل فرایندهای کسب و کار از منظر مدیریت دانش ارائه می‌کند و سپس چارچوبی برای تبیین موضوعات مختلف مدیریت دانش در فرایندهای کسب و کار ارائه می‌نماید.

از آنجا که مدیریت دانش و مدیریت فرایندهای کسب و کار اهداف مشترکی چون «بهبود رضایت مشتری» و «بهبود بهره‌وری» دارند، لذا جهت‌گیری فرایندی در فعالیت‌های مدیریت دانش مزایای چشم‌گیری خواهد داشت. از آن جمله می‌توان به جهت‌گیری زنجیره ارزش، درک بهتر دانش از طریق ارتباط آن با فرایند، بهره‌گیری از روش‌های مدیریت فرایند، امکان الگوبرداری از فرایندهای دیگر، طراحی نظام مدیریت دانش مبتنی بر فرایند و نظایر آن اشاره کرد.<sup>۱</sup>

به طور کلی می‌توان گفت این کتاب با ارائه یک عینک فرایندی برای نگاه به مباحث مدیریت دانش، هم در حوزه تئوری و هم در فضای کسب و کار برای دانشگاہیان و مجریان طرح‌های مدیریت دانش قابل استفاده خواهد بود. در حوزه تئوری مفاهیم مدیریت دانش فرایندگرا با تعریف و تفکیک چهار نوع فرایند کسب و کار، توسعه یافته و غنی شده است. لذا می‌توان از آن به عنوان مبنای تئوری تحقیقات آتی در حوزه مدیریت دانش فرایندگرا استفاده کرد. همچنین می‌تواند به عنوان منبع درسی کارشناسی ارشد و دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، مدیریت فن‌آوری اطلاعات و غیره استفاده شود.

در حوزه کاربردی، جعبه ابزار مدیریت دانش برای هدفمندسازی و اولویت‌بندی اقدامات مدیریت دانش، پیشنهاد شده است تا مجریان طرح‌های مدیریت دانش بتوانند با استفاده از آن، مفاهیم مدیریت دانش فرایندگرا را در عمل به کار گیرند. به علاوه، در فصل آخر یک مطالعه موردی ارائه شده است که نحوه بکارگیری عملی مطالب کتاب را شرح می‌دهد. به طور کلی دستاوردهای اصلی این کتاب عبارتند از:

✓ معرفی یک روش ۵ مرحله‌ای مبتنی بر فرایند برای شناسایی مشکلات دانشی. این روش بر مبنای متامدل فرایندهای دانش‌گرا و همچنین مفهوم جدید PAKMP<sup>۲</sup> است که در این کتاب ارائه شد.

✓ تعریف مفهوم جدید مشکلات دانشی فرایند، شناسایی فهرست مشکلات دانشی فرایند و سپس بررسی ارتباط مشکلات دانشی فرایند و فرایندهای مدیریت دانش به علاوه تبیین نقش عناصر فرایندی در حل مشکلات دانشی فرایند.

✓ دسته‌بندی فرایندهای کسب و کار برای بررسی موضوعات مختلف مدیریت دانش، تشکیل فرضیه‌هایی در مورد مهم‌ترین موانع مدیریت دانش برای هر یک از ۴ دسته فرایند

<sup>۱</sup>Maier & Remus, 2002

<sup>۲</sup> Proper Arrangement of Knowledge Management Process

به علاوه تشکیل فرضیه‌های مقایسه‌ای بین ۴ نوع فرایند کسب و کار از نظر موانع مدیریت دانش

✓ معرفی چارچوب تبیین رویکردهای مختلف مدیریت دانش در انواع فرایندهای کسب و کار

✓ معرفی متامدل یکپارچگی مدیریت دانش و فرایندهای کسب و کار

امیدواریم خوانندگان محترم با ارائه نظرات و پیشنهادات ارزشمند خود، مولفان را در رفع نقایص احتمالی کتاب یاری رسانند.

مینا رنجبرفرد

Mina.ranjbar.ie@gmail.com

محمد حسن زاده

hasanzadeh@modares.ac.ir

www.ketab.ir