

## مقدمه مترجم

امروزه اهمیت مدیریت دانش برای همه افراد اعم از دانشگاهی و اجرایی روشن است، ولی در زمینه شناخت از ابزارها و فنون کاربردی، ارزیابی و اجرای مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی، به ویژه سازمانهای کوچک و متوسط ابهام وجود دارد. تحقیقات انجام شده از سوی سازمان بهره‌وری و کیفیت امریکا نشان می‌دهد که سازمانهایی که با جسارت در زمینه ارزیابی و اجرای مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند، به ازای هر یک دلار سرمایه‌گذاری، دو دلار بازگشت سرمایه داشته‌اند.<sup>۱</sup> برای دستیابی به چنین نرخ بالای بازگشت سرمایه، لازم است سازمانها از ابزارهای مناسب برای ارزیابی وضعیت موجود مدیریت دانش استفاده کنند و همچنین به ابزارها و فنون بهبود فعالیتهای مدیریت دانش آشنا باشند و از آنها استفاده مناسب نمایند.

کتاب حاضر دارای ویژگیهایی است که آن را از کتب فارسی موجود در زمینه مدیریت دانش متمایز می‌کند. نخست، این کتاب را متخصصان بین‌المللی مدیریت دانش که در این زمینه تجربه عملی در کشورهای مختلف دارند و با همکاری سازمان بهره‌وری آسیایی تهیه کرده‌اند؛ در نتیجه با وجود توجه بیشتر منابع موجود به نظریه‌های مدیریت دانش، در این کتاب بیشتر به کاربرد ابزارها و فنون و تمرکز بیشتر بر افزایش بهره‌وری توجه شده است. به علاوه، چارچوب این کتاب طوری تهیه شده که به راحتی و با صرف کمترین زمان ممکن می‌توان با مراجعه به جدولهای تهیه شده در ابتدای آن، و با توجه به پنج مرحله فرایند مدیریت دانش که سازمان بهره‌وری آسیایی معرفی کرده است و شرایط موجود سازمان، به هر یک از

---

1. <http://Apqc.org/km>

ابزارها و فنون ۲۶ گانه معرفی شده در کتاب مراجعه کرد. این کار موجب صرفه‌جویی در وقت استفاده‌کنندگان (به ویژه مدیران سازمانها که معمولاً وقت کمی دارند) خواهد شد. همچنین، این کتاب دارای چارچوب مشابه برای کلیه موارد مطرح شده است که با زبانی ساده و رسا موضوعات مرتبط با هر یک از ابزارها یا فنون را بحث می‌کند و هرگونه ابهام را در زمینه استفاده از آنها رفع می‌نماید.

در قسمت ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی به پرسشنامه ارزیابی اشاره شده است که به منظور تسهیل کار استفاده‌کنندگان، این پرسشنامه که به عنوان ضمیمه یکی دیگر از انتشارات سازمان بهره‌وری آسیایی چاپ شده بود، ترجمه شد و به عنوان ضمیمه شماره چهار این کتاب اضافه گردید.

در اینجا باید از همسر گرامی‌ام و فرزندان عزیزم زهرا و محمدامین که بیشتر وقت صرف شده برای ترجمه کتاب از اوقات متعلق به آنان بود، نهایت سپاس قلبی خود را ابراز کنم. به ویژه از همسرم که علاوه بر تشویق اینجانب و پشتیبانی همیشگی خود در زمینه انجام امور علمی، با حوصله فراوان زحمت تایپ مطالب کتاب را متقبل شدند، تشکر ویژه نمایم.

امیدوارم که کتاب حاضر، برای استفاده‌کنندگان در جهت ترویج و کاربردی‌کردن مدیریت دانش و بهبود استفاده از سرمایه‌های فکری در کشور عزیزمان ایران مفید و مؤثر باشد.

با آرزوی توفیق الهی

علی حسین کشاورزی

اردیبهشت ۱۳۹۰

## پیشگفتار

کتاب *ابزارها و فنون مدیریت دانش*، به زبانی ساده و قابل فهم، ابزارها و فنون رایج را که اغلب در مدیریت دانش استفاده می‌شوند، مستند نموده و در دسترس قرار داده است. به ویژه در این کتاب، سعی شده تا با روشی کاربردی ابزارها و فنون اصلی را که به میزان زیادی در اجرای مدیریت دانش در یک سازمان استفاده می‌شوند برای مریبان و مشاوران در سازمانهای ملی بهره‌وری کشورها، مالکان و مدیران بنگاههای کوچک و متوسط، و دیگر کاربران معرفی کند.

همچنین در این کتاب، وبسایتهای مفید، پیوندهای اینترنتی ویدئویی، مثالها، و رهنمودهایی معرفی شده‌اند که پاسخهای پرسشهای تکراری درباره ابزارها و فنون مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش را که بارها از سوی شرکت کنندگان در پروژه‌های سازمان بهره‌وری آسیایی پرسیده شده‌اند فراهم می‌کنند.

امید است که این راهنمای ساده برای تمامی سازمانهایی که جسارت اقدام در خصوص مدیریت دانش را داشته‌اند مفید بوده، و سهم مناسبی در زمینه ادبیات موضوع داشته باشد.

بهترین حالت این است که این کتاب همراه با کتاب *راهنمای مشاوران مدیریت دانش* که سازمان بهره‌وری آسیایی در سال ۲۰۰۹ چاپ کرده است، استفاده شود. چاپ هر دو کتاب با تلاشهای جمعی متخصصان و دست‌اندرکاران مدیریت دانش از سراسر جهان شامل امریکا، بریتانیا، ژاپن، سنگاپور و دبیرخانه سازمان بهره‌وری آسیایی میسر شد. این گروه از متخصصان ابتدا در جلسه‌ای که در ماه اوت ۲۰۰۹ در سنگاپور برگزار شد، با یکدیگر ملاقات کردند و در نتیجه آن

جلسه، با استفاده از بعضی از ابزارهای مدیریت دانش که در این کتاب اشاره شده است، به طور مجازی با یکدیگر در ارتباط بودند.

قابل توجه اینکه، گروه متخصصان در مراحل تهیه این کتاب راهنما، از فناوری مجانی دانشنامه<sup>۱</sup> استفاده کردند که در آدرس زیر در دسترس است:

<http://sites.google.com/site/apokmttools/home/>

من از دکتر رونالد یانگ و همکاران او بابت تهیه این اثر جدید سازمان

بهره‌وری آسیایی بسیار سپاسگزارم.

شیگو تاکی ناکا<sup>۲</sup>

دبیر کل<sup>۳</sup>

توکیو- اوت ۲۰۱۰

## تشکر و قدردانی

این کتاب راهنما و محتوای آموزشی، ابزارها و فنون مدیریت دانش، را افراد زیر تهیه کرده‌اند:

آقای رونالد یانگ، مسئول گروه متخصصان، از شرکت نالج آسوشییتز اینترنشنال،<sup>۱</sup> بریتانیا

آقای پرانا نیر،<sup>۲</sup> از شرکت نالج درایورز اینترنشنال،<sup>۳</sup> سنگاپور  
آقای ناوکی اوگیوارا،<sup>۴</sup> از نالج داینامیکز اینیشیاتیو،<sup>۵</sup> فوجی - زیراکس،  
توکیو، ژاپن

آقای اندی بارنت،<sup>۶</sup> از شرکت نواینویشن،<sup>۷</sup> ایالات متحده و بریتانیا  
در مراحل آماده‌سازی این کتاب راهنما و آموزشی، آقای کاملش پراکاش<sup>۸</sup>  
از سازمان بهره‌وری آسیایی<sup>۹</sup> (توکیو-ژاپن) راهنمایی‌های بسیاری را ارائه کردند.  
با توجه به پراکندگی اعضای تیم در قاره‌های آسیا، اروپا، و ایالات متحده، در  
تمامی مراحل تهیه کتاب، تعداد زیادی از ابزارهای تشریح شده در این کتاب برای  
حصول اطمینان از کار اثربخش مجازی تیمی، مورد استفاده قرار گرفتند. این ابزارها

- 
1. Knowledge Associates International
  2. Praba Nair
  3. Knowledge Drivers International
  4. Naoki Ogiwara
  5. Knowledge Dynamics Initiative
  6. Andy Burnett
  7. KnowInnovation
  8. Kamlesh Prakash
  9. Asian Productivity Organization (APO)

شامل ابزارهای نویسندگی گروهی، کنفرانس ویدئویی اینترنتی، و توسعه یک پایگاه دانش یا دانشنامه بود.

سازمان بهره‌وری آسیایی مایل است تا قدردانی خود را از بابت سهم همه کسانی که در تهیه و نهایی کردن این کتاب راهنمای آموزشی مشارکت داشته‌اند، ابراز کند.

## مقدمه

کتاب *راهنمای ابزارها و فنون مدیریت دانش*، اولین مجموعه از این نوع است که بعضی از روشها، ابزارها، فناوریها، و فنون مدیریت دانش را تشریح می‌کند که می‌توان در اجرای ابتکارات مدیریت دانش به ویژه در بنگاههای کوچک و متوسط از آنها استفاده کرد.

یکی از اهداف اصلی سازمان بهره‌وری آسیایی از انتشار این کتاب، تهیه یک کتاب راهنمای آموزشی در زمینه ابزارها و فنون مدیریت دانش بوده است که به مربیان سازمانهای ملی بهره‌وری، دانش عمیق برای تبدیل شدن به مشاوران مدیریت دانش را ارائه کند.

همچنین، این راهنما توصیه‌های ارزشمند و کمک لازم را برای بنگاههای کوچک و متوسطی که می‌خواهند خودشان مبادرت به اجرای مدیریت دانش کنند، فراهم کرده است.

برای نیل به بهترین نتیجه، این کتاب راهنما باید همراه با کتاب *راهنمای مشاوران مدیریت دانش و موردکاویهای مدیریت دانش برای بنگاههای کوچک و متوسط* استفاده شود. این کتابها در وبسایت سازمان بهره‌وری آسیایی ([www.apo-tokyo.org](http://www.apo-tokyo.org)) در دسترس اند.

### چگونگی استفاده از این کتاب راهنما

قبل از هر چیز، این کتاب با یک فهرست طبقه‌بندی شده شروع می‌شود که چگونگی پشتیبانی ابزارها و فنون مدیریت دانش را که در ادامه مطرح شده‌اند، برای

فرایند کلی اثربخش تر مدیریت دانش (فرایند پنج مرحله‌ای مدیریت دانش که توسط سازمان بهره‌وری آسیایی معرفی شده است) تشریح و پیشنهاد کرده است. سپس، هریک از ابزارها و فنون مدیریت دانش تشریح شده، جای مناسب کاربرد آنها ذکر شده، و پیوندهای ویدئویی، وبسایت‌های منبع و بعضی مثالها، دستورالعملها و معیارهای سنجش برای ارزیابی و اجرای آنها بیان شده‌اند. مدیریت دانش یک رشته به شدت در حال توسعه است و از آنجا که فرایندها، روشها، ابزارها و فنون جدید مدیریت دانش به سرعت معرفی می‌شوند، این کتاب راهنما می‌تواند به منزله یک سکوی پایه‌ای مهم برای شروع باشد. بنابراین به مشاوران و دست‌اندرکاران مدیریت دانش توصیه می‌شود تا پیوسته تجربیات خود را با استفاده از این ابزارها و فنون تسهیم کنند و همچنین دائماً در جریان بهبودهای جدید باشند.

### هدف

هدف این کتاب این است که برای مشاوران مدیریت دانش، دست‌اندرکاران مدیریت دانش و آن دسته از سازمانهای بزرگ و کوچک که قصد دارند مبادرت به استفاده از ابتکارات مدیریت دانش نمایند، یک چارچوب و تعدادی ابزارهای بسیار کاربردی برای شروع ارائه کند تا آنها را برای اجرای مدیریت دانش موفق، همراهی کند.

### کتاب راهنما به عنوان یک دانشنامه الکترونیکی

این کتاب راهنما همچنین به عنوان یک «پایگاه دانش زنده» در وبسایتی به شرح زیر در دسترس است. به عبارت دیگر، این کتاب مانند یک دانشنامه الکترونیکی برای شما عمل می‌کند که می‌توانید تجربیات خود را در آن وارد کنید و از آن بازخورد و پیشنهادهای لازم را دریافت کنید. آدرس وبسایت عبارت است از:

<http://km-oneworld.ning.com/>



### پیوندهای اینترنتی

این کتاب راهنما، تعداد زیادی پیوندهای اینترنتی، کتابها، مقالات و وبسایتهای مرتبط را معرفی می‌کند. ما در زمان انتشار کتاب، همه احتیاطهای لازم را برای حصول اطمینان از صحت و مفید بودن این پیوندها و محتویات آنها به کار برده‌ایم. البته مسئولیت هر تغییری را که در آینده صاحبان این منابع در محتوای آنها انجام دهند، نمی‌پذیریم.

## مرتبط کردن ابزارهای مدیریت دانش با فرایند پنج مرحله‌ای مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی

این بخش از کتاب، یک تصویر کلی از ابزارها و فنون مدیریت دانش را ایجاد می‌کند. این بخش نشان می‌دهد که چگونه می‌توان این ابزارها و فنون را به طور مستقیم در فرایند پنج مرحله‌ای مدیریت دانش ترسیم کرد. این فرایند، پنج مرحله اصلی زیر را معرفی می‌کند:

۱. شناسایی دانش؛

۲. خلق دانش؛

۳. ذخیره دانش؛

۴. تسهیم دانش؛

۵. کاربرد دانش.

در ادامه، برای هر یک از مراحل فرایند مذکور، فهرست پیشنهادی ابزارها و فنون مدیریت دانش تهیه شده‌اند. شماره ذکر شده در کنار هر روش یا ابزار، بیانگر شماره آن در ادامه کتاب است که روش یا ابزار مورد نظر در زیر آن شماره تشریح شده است.

بنابراین، فرد مشاور یا دست‌اندرکار مدیریت دانش باید در اولین اقدام مشخص کند که در ابتکار اجرای مدیریت دانش خود، کدام یک از پنج مرحله را مد نظر دارد، آنگاه به فهرست فنون و ابزارهای مدیریت دانش که می‌خواهد به کار بگیرد، مراجعه کند.

این فهرست براساس بهترین روشهای کاربردی در سطح جهان سازماندهی

شده است. تیم تهیه کننده این فهرست، از مشاوران و دست‌اندرکاران باتجربه مدیریت دانش از آسیا، اروپا، و ایالات متحده تشکیل شده است. استفاده از این فهرست، یک راه عملی «موفقیت سریع» برای اجرای مدیریت دانش در داخل سازمان است. اگرچه استفاده از این کتاب شروع بسیار خوبی است، به یاد داشته باشید که در مرحله اول، ابزارها و فنون مدیریت دانش برای پشتیبانی بهتر فرایندهای اصلی کسب‌وکار و پروژه‌های سازمانی طراحی شده‌اند. بنابراین، در استفاده از این ابزارها و فنون، مطمئن شوید که یک تعادل مناسب بین روش مبتنی بر فرایند کسب‌وکار یا مبتنی بر پروژه، و روش مبتنی بر ابزارها و فنون مدیریت دانش ایجاد می‌کنید.

#### نگاره ۱ فهرست مراحل مدیریت دانش و ابزارها و فنون مدیریت دانش مناسب آنها

مرحله مدیریت دانش	ابزارها و فنون مدیریت دانش که باید به آنها توجه کرد (فقط برای راهنمایی)
۱. شناسایی دانش	۸. ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی
	۹. سرای دانش
	۱۰. جوامع کاری
	۱۷. ابزارهای جست‌وجوی پیشرفته
	۱۸. خوشه‌های دانش
	۱۹. شناسایی متخصص
	۲۰. فضاهای کاری مجازی مشارکتی
	۲۲. ترسیم نقشه دانش
	۲۳. مدل بلوغ مدیریت دانش
	۲۴. روش استاد-شاگردی
	مورد کاوی شرکت اتنیک و یژنز

<p>ابزارها و فنون مدیریت دانش که باید به آنها توجه کرد (فقط برای راهنمایی)</p>	<p>مرحله مدیریت دانش</p>
<p>۱. هم‌اندیشی مستقیم                  ۲. ضبط یادگیری و فکرها                  ۴. بازنگریهای یادگیری                  ۵. بازنگریهای بعد از اقدام                  ۷. فضاهای فیزیکی کاری مشارکتی                  ۹. سراهای دانش                  ۱۰. جوامع کاری                  ۱۳. پایگاههای دانش (مانند دانشنامه‌ها و غیره)                  ۱۴. وبلاگها                  ۱۶. پروتکل صوتی- تصویری اینترنتی                  ۱۷. ابزارهای جست‌وجوی پیشرفته                  ۱۸. خوشه‌های دانش                  ۱۹. شناسایی متخصص                  ۲۰. فضاهای کاری مجازی مشارکتی                  ۲۴. روش استاد-شاگردی                  ۲۵. درگاه دانش                  ۲۶. تبادل تصویری                  مورد کاوی شرکت اتنیک ویزنز</p>	<p>۲. خلق دانش</p>
<p>ابزارها و فنون مدیریت دانش که باید به آنها توجه کرد (فقط برای راهنمایی)</p>	<p>مرحله مدیریت دانش</p>
<p>۴. بازنگریهای یادگیری                  ۵. بازنگریهای بعد از اقدام                  ۹. سراهای دانش                  ۱۰. جوامع کاری                  ۱۱. طبقه‌بندی (برنامه طبقه‌بندی علوم)</p>	<p>۳. ذخیره دانش</p>

مرحله مدیریت دانش	ابزارها و فنون مدیریت دانش که باید به آنها توجه کرد (فقط برای راهنمایی)
۴. تسهیم دانش	۱۲. کتابخانه‌های اسناد ۱۳. پایگاههای دانش (دانشنامه‌ها و غیره) ۱۴. وبلاگها ۱۶. پروتکل صوتی- تصویری اینترنتی ۱۸. خوشه‌های دانش ۱۹. شناسایی متخصص ۲۰. فضاهای کاری مجازی مشارکتی ۲۵. درگاه دانش ۲۶. تبادل تصویری مورد کاوی شرکت اتنیک و یژنر
مرحله مدیریت دانش	ابزارها و فنون مدیریت دانش که باید به آنها توجه کرد (فقط برای راهنمایی)
۴. تسهیم دانش	۳. کمک همکار ۴. بازنگریهای یادگیری ۵. بازنگریهای بعد از اقدام ۶. داستان‌سرایی ۷. فضاهای فیزیکی کاری مشارکتی ۹. سراهای دانش ۱۰. جوامع کاری ۱۱. طبقه‌بندی (برنامه طبقه‌بندی علوم) ۱۲. کتابخانه‌های اسناد ۱۳. پایگاههای دانش (دانشنامه‌ها و غیره) ۱۴. وبلاگها ۱۵. خدمات شبکه‌سازی اجتماعی

<p>ابزارها و فنون مدیریت دانش که باید توجه کرد (فقط برای راهنمایی)</p>	<p>مرحله مدیریت دانش</p>
<p>۱۶. پروتکل صوتی- تصویری اینترنتی                  ۱۸. شاخه‌های دانش                  ۱۹. شناسایی متخصص                  ۲۰. فضاهای کاری مجازی مشارکتی                  ۲۵. درگاه دانش                  ۲۶. تبادل تصویری                  ۲۴. روش استاد- شاگردی                  مورد کاوی شرکت اتینک ویزنز</p>	
<p>ابزارها و فنون مدیریت دانش که باید به آنها توجه کرد (فقط برای راهنمایی)</p>	<p>مرحله مدیریت دانش</p>
<p>۳. کمک همکاران                  ۷. فضاهای فیزیکی کاری مشارکتی                  ۹. سراهای دانش                  ۱۰. جوامع کاری                  ۱۱. طبقه‌بندی (برنامه طبقه‌بندی علوم)                  ۱۲. کتابخانه‌های اسناد                  ۱۳. پایگاههای دانش (دانشنامه‌ها و غیره)                  ۱۴. وبلاگها                  ۱۷. ابزارهای جست و جوی پیشرفته                  ۱۸. خوشه‌های دانش                  ۱۹. شناسایی متخصص                  ۲۰. فضاهای کاری مجازی مشارکتی                  ۲۱. برنامه شایستگی کارکنان دانش                  ۲۴. روش استاد- شاگردی                  ۲۵. درگاه دانش                  مورد کاوی شرکت اتینک ویزنز</p>	<p>۵. کاربرد دانش</p>