

به نام مناسب‌ترین واژه‌ها

به رسم محبت به نام خدا

ابزارهای جادویی مدیریت دانش

www.ketab.ir

نگارانی محمدی

(مدرس، مشاور و راهنمای پیاده سازی مدیریت دانش)



سرشناسه	:	رائی محمدی، نگار، ۱۳۵۸-
عنوان و نام پدیدآور	:	ابزارهای جادویی مدیریت دانش / نگار رائی محمدی.
مشخصات نشر	:	تهران: انتشارات علم و دانش، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	:	[۸]، ۱۵۶ ص.: مصور (رنگی).
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۰۲-۶۱-۰
وضعیت فهرست نویسی:	:	فیپا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. ۱۵۵ - ۱۵۶.
موضوع	:	مدیریت دانش
		Knowledge management
رده بندی کنگره	:	HD۳۰/۲
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتابشناسی ملی:	:	۹۵۴۷۱۸۰



- نام کتاب • ابزارهای جادویی مدیریت دانش
- مؤلف • نگار رائی محمدی
- ناشر • علم و دانش
- نوبت چاپ • اول، ۱۴۰۲
- صفحه آرایي • محمد تیموری
- طرح جلد • احمد شهبازی
- چاپ/صحافی • علم و دانش
- شمارگان • ۵۰۰ جلد
- قیمت • ۱۸۵ هزار تومان

نشانی: تهران، میدان انقلاب، خیابان انقلاب، پاساژ اندیشه، طبقه همکف واحد B۶

تلفن: ۶۶۴۱۴۵۶۰-۶۶۴۱۵۴۵۹ - ۰۹۱۲۳۵۸۷۶۰۵

ایمیل: teymori_۱۳۵۵@yahoo.com

سایت: www.elmo-danesh.ir

فهرست

۱	مقدمه
۵	فصل اول: اصول و مفاهیم مدیریت دانش
۸	دانش
۸	تقسیم بندی دانش
۸	دانش صریح
۸	دانش ضمنی
۱۰	داده - دانش - اطلاعات - خرد
۱۲	مدیریت دانش
۱۴	مدلهای مدیریت دانش
۱۵	مدل حلزونی نوناکا و تاکوچی
۱۵	جامعه پذیری (ضمنی به ضمنی)
۱۵	بیرون سازی (ضمنی به صریح)

۱۵	ترکیب (صریح به صریح)
۱۶	درونی سازی (صریح به ضمنی)
۱۸	مدل سازمان بهره وری آسیا
۱۹	اهداف مدیریت دانش
۲۱	موانع استقرار مدیریت دانش
۲۳	نظام پاداش و تقدیر مدیریت دانش
۲۵	زیرساخت های مدیریت دانش
۲۵	فرهنگ
۲۶	فرآیندها
۲۶	فناوری
۲۸	نقش ها و مسئولیت های مدیریت دانش
۲۸	متولی مدیریت دانش
۲۹	دانشکار
۲۹	مهندس دانش
۳۰	خبره ارزیاب دانشی
۳۰	درخت دانش

فصل دوم: ابزارها و تکنیکهای مرسوم پیاده سازی مدیریت دانش در شرکتهای موفق و پیشرو..... ۳۳

۳۴	مقدمه فصل دوم
۳۷	ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات
۴۰	استفاده از فناوری در فرآیند های مرتبط درمدل نوناکا تاکوچی
۴۰	فناوری در فرآیند جامعه پذیری
۴۰	فناوری در فرآیند بیرون سازی
۴۱	فناوری در فرآیند ترکیب
۴۱	فناوری در فرآیند درونی سازی
۴۱	نرم افزار مدیریت دانش
۴۶	ابزارهای پیاده سازی مدیریت دانش از جنس نشست های دانشی

۴۷	۱- کافه دانش (Knowledge Cafe).....
۴۹	منشاء ایده کافه دانش.....
۵۰	چه زمانی از کافه دانش استفاده کنیم؟.....
۵۰	اصول برگزاری کافه دانش.....
۵۲	مراحل پیاده سازی کافه دانش.....
۵۸	۲- مرورپس از اقدام (After Action Review).....
۶۰	دلایل بکارگیری AAR.....
۶۱	چگونگی استفاده از AAR.....
۶۱	زمان استفاده از AAR.....
۶۳	نقشه راه برگزاری جلسات AAR.....
۶۴	ارکان اجرایی تکنیک AAR.....
۶۴	تسهیلگر AAR.....
۶۶	مراحل عملیاتی AAR.....
۷۲	نکته جادویی AAR.....
۷۳	۳- داستان سرایی (Story Telling).....
۷۵	موارد استفاده از داستان سرایی در سازمان.....
۷۸	چگونه داستان سرایی را به کار ببریم؟.....
۷۸	گام های اجرایی داستان سرایی سازمانی.....
۷۹	مشخصات داستانهای خوب سازمانی.....
۷۹	نکات مهم در برگزاری رویدادهای داستان سرایی.....
۸۲	۴- انجمن خبرگی (Community Of Practice).....
۸۳	انواع انجمن خبرگی.....
۸۵	نقش ها و مسئولیت های انجمن خبرگی.....
۸۷	متدولوژی اجرایی انجمن خبرگی.....
۸۸	عوامل موفقیت و شکست انجمن های خبرگی در سازمان.....
۹۰	۵- مربی گری (Coaching).....
۹۳	پیامدهای مربی گری.....

۹۴	گامهای برگزاری جلسات مربی گری
۹۴	انتخاب مربی
۹۵	پرسشنامه خود ارزیابی مربیگری
۹۶	آموزش مربی
۹۷	برنامه ریزی اجرایی دوره های مربی گری
۹۷	هدف گذاری
۹۷	اجرای دوره های مربی گری
۹۷	ارزشیابی برنامه مربی گری
۹۸	۶-منتورینگ (Mentoring)
۹۹	منتور و کوچ
۹۹	تفاوت کوچینگ، منتورینگ و مشاور با طرح یک مثال
۱۰۲	تفاوت کوچینگ و منتورینگ در یک نگاه
۱۰۴	۷-الکوبرداری (Panel Discussion)
۱۰۴	مدلهای گوناگون الکوبرداری
۱۰۸	گامهای اساسی در الکوبرداری
۱۱۱	طرح یک نمونه عملی موفق
۱۱۳	۸-جلسات در سکوت (Silent Meeting)
۱۱۵	چگونه یک جلسه ایده پردازی در سکوت داشته باشیم؟
۱۱۷	نگاهی به تجربه درخشان کمپانیهای بزرگ
۱۱۸	مشکلات موجود در جلسات کاری
۱۲۰	اساس کار جلسات ساکت
۱۲۳	جدول محتوا
۱۲۵	ویژگیهایی محتوای جلسه مفید جلسه در سکوت
۱۲۶	۹-ژورنال کلاب (Journal Club)
۱۲۷	چرایی برگزاری رویدادهای ژورنال کلاب
۱۲۷	مدلهای متداول ژورنال کلاب
۱۲۸	بهترین تعداد جهت برگزاری ژورنال کلاب

۱۲۹	 ساختار سازمانی ژورنال کلاب
۱۳۰	 نکات قابل توجه در ارائه ژورنال کلاب
۱۳۱	 سوالات مهم و اساسی در انتخاب مقاله ژورنال کلاب
۱۳۱	 فرآیند اجرایی برگزاری ژورنال کلاب
۱۳۲	 قبل از ژورنال کلاب
۱۳۳	 حین ژورنال کلاب
۱۳۳	 پس از ژورنال کلاب
۱۳۳	 نکات مهم اجرایی برگزاری جلسات ژورنال کلاب
۱۳۵	 ۱۰- مصاحبه (Interview)
۱۳۶	 طبقه بندی انواع مصاحبه
۱۳۶	 مدل‌های مصاحبه از منظر مخاطب
۱۳۶	 مصاحبه حین خدمت
۱۳۷	 مصاحبه خروج (Exit Interview)
۱۳۹	 مزایای انجام مصاحبه خروج
۱۴۰	 روش انجام مصاحبه خروج
۱۴۱	 سوالات معمول مصاحبه خروج
۱۴۲	 مدل‌های مصاحبه از منظر ساختارمندی مصاحبه
۱۴۲	 مصاحبه های ساختاریافته
۱۴۴	 مصاحبه بدون ساختار
۱۴۵	 مصاحبه نیمه ساختار یافته
۱۴۵	 پروتکل انواع مصاحبه
۱۴۶	 بهترین روش طراحی پروتکل مصاحبه
۱۴۶	 فرآیند انجام مصاحبه
۱۵۲	 حرف آخر
۱۵۵	 فهرست منابع

مقدمه

پیاده سازی موفق مدیریت دانش مهارتی است که به تجربه و تخصص افرادی با مطالعه کافی و مستمر و دارای تجربیات عملی در سازمان ها نیاز دارد. این افراد دانشکاران، مهندسان دانش و خبرگان ارزیاب دانش نامیده می شوند. تمامی این متخصصین و بازیگران فعالیت های خود را در زمینه مدیریت دانش و در کنار وظایف ذاتی سازمانی خود از واحد مشخص و متمرکز مدیریت دانش در سازمانها که عموماً در ساختار سازمانی واحدهای تخصصی آموزش کارکنان ایجاد شده سرمشق می کنند.

ساختار جمعیتی نیروی انسانی، اهداف سازمان، نیازها و مسائل سازمان و توجه به ابعاد مدیریت دانش از جمله عواملی است که بر انتخاب رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش تاثیرگذار است. نکته مهم، متعدد بودن ابزارهای مدیریت دانش برای تسهیل و توسعه یادگیری و بهبود دانش نیروی انسانی و سازمان و انتخاب بهینه از میان آنها برای بهبود کسب و کار سازمان است. دانش و ابزارهای آن اگر به خوبی شناسایی و بکار گرفته شوند و ارتباط مناسب و هم افزایی بین آنها برقرار شود، در موفقیت سازمانها نقش چشمگیری دارند.

اگر شما صاحب کسب و کاری هستید و به این فکر افتاده اید که از راهکارهای مدیریت دانش برای افزایش بهره وری، کیفیت محصولات و رضایت مشتریان استفاده کنید؛ باید بدانید که بنا بر نوع کسب و کار خود نیازمند استفاده از یک یا چند مورد از ابزارها و تکنیک هایی هستید. اما سوالاتی که همیشه درخصوص مدیریت دانش مطرح است این است که تکنیک ها و ابزارهای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان چیست و چگونه میتوان به صورت عملی آنها را پیاده سازی نمود؟

درخصوص مدیریت دانش فرآیندها، مدلها، ضرورت ها و ... کتاب های زیادی وجود دارد اما تا چه حد مطالعه آنها می تواند به پیاده سازی ابزارها

کمک نماید؟ بسیاری از این منابع و همچنین مشاوران سازمانها مدیریت دانش را صرفا رویکرد پیاده سازی نرم افزار مدیریت دانش عنوان نموده و از شفاف سازی تکنیک های عملیاتی مدیریت دانش از طریق ابزارهای تعریف شده در سطح بین المللی غافل شده اند.

مراجع مدیریت دانش در دنیا، با تکیه بر تجربیات و توصیه های متخصصین صنایع مختلف جهان به ارائه مراحل و فرآیندهای مختلفی در پیاده سازی مدیریت دانش می پردازند. سازمان بهره وری آسیایی نیز با هدف کمک به کشورهای آسیایی در جهت بهره وری با اجرای مدیریت دانش، به زبانی ساده و قابل فهم، با ارائه مدل پنج مرحله ای پیاده سازی مدیریت دانش و معرفی ابزارها و فنون رایج در هر مرحله، فهرستی از روش ها و ابزارهای پیشنهادی را ارائه نموده است. این سازمان فرآیند مدیریت دانش را در پنج مرحله زیر تشریح کرده است:

۱- تشخیص دانش؛ ۲- خلق دانش؛ ۳- نگهداری دانش؛ ۴- تشریک دانش؛

۵- به کارگیری دانش

برای هر مرحله در فرآیند مدیریت دانش پنج مرحله ای فوق فهرستی از روش ها و ابزارهای پیشنهادی ارائه شده است: این کتاب که برگرفته از تجربیات عملی مولف کتاب در اجرایی سازی رویکردهای مربوطه و همچنین مطالعه کتب، منابع و متون علمی متعدد درخصوص آموزش عملی ابزارها و تکنیک های اجرایی مدیریت دانش در سطح دنیا و همچنین سازمان های پیش رو در پیاده سازی مدیریت دانش در کشور عزیزمان ایران می باشد، نه تنها به آنها اشاره شده بلکه به صورت کاملاً عملی طرق پیاده سازی آنها نیز آموزش داده شده است. در همین راستا پس از شناسایی شکاف های دانشی، تهیه نقشه های دانشی، برنامه ریزی های ساختاری و ... در صورتی که در مراحل اجرایی مسیر پیاده سازی نظام جامع مدیریت دانش به

پیاده سازی ابزارها رسیدید، هر چقدر زودتر از درس آموخته های این کتاب استفاده کنید زودتر شاهد کارایی و بهره‌وری در محیط کاریتان می‌شوید. نویسنده در فصل اول این کتاب به معرفی اصول و مفاهیم پایه ای در مدیریت دانش به صورت بسیار خلاصه می‌پردازد. فصل دوم کتاب می‌تواند به عنوان یکی از کاملترین کتب حاضر در زمینه معرفی ابزارها و تکنیک های مدیریت دانش راهنمای عملی متولیان این حوزه باشد. کتابهای بعدی نویسنده نیز با موضوعات فرهنگ سازی مدیریت دانش، راهنمای تهیه نقشه های شکافهای دانشی، ویژگی های نرم افزار کاربردی مدیریت دانش و ... در حال نگارش می باشد.

همان طور که گفته شد در این کتاب ابزارها، تکنیک ها و روش های مدیریت دانش اشاره شده است. سازمان بهره‌وری آسیا در اوت ۲۰۰۹ در سنگاپور نیز مورد مطالعه و بهره برداری موفق قرار گرفته است. اینها ابزار و روش هایی هستند که توسط موفق ترین سازمان ها در سراسر جهان در چهارچوب ابتکار اجرای مدیریت دانش عرضه می‌شوند. باید توجه داشت که این ابزار و روش ها به ترتیب اهمیت یا اولویت لیست نشده اند، بلکه در درجه اول براساس ابزار و روش های فناوری غیر اطلاعات و سپس براساس ابزار و روش های مبتنی بر فناوری اطلاعات طبقه بندی شده اند. همه آنها ابزار و روش های مهمی تلقی می‌شوند. سازمانها مجاز هستند با توجه به نیاز و شرایط موجود از سایر ابزار و تکنیکهای موجود استفاده نمایند.

توجه داشته باشیم که هیچ سیستم یا نظامی در سازمان یا زندگی شما موفق نمی شود مگر این که خود شما اراده پیاده سازی آن را داشته باشید، چون هیچ کس به خوبی شما سازمانتان و نیازمندیهای آن را نمی شناسد و در عین حال هیچ کس نمیتواند مثل شما با افراد و بخشهای مختلف سازمان، ارتباطی موثر برقرار کند. تنها چیزی که کم دارید تا بتوانید یک مدیریت دانش

موفق و واقعی در سازمان خود ایجاد کنید، تجربه و راهنمایی کافی در مدیریت دانش است.

کلام آخر مقدمه اینکه بنده به عنوان شخصی که چندین سال بصورت عملی عهده دار پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانی که در آن مشغول به خدمت بودم، از سطح مطالعه تا حصول نتیجه عملی، درس آموخته های خود را با دانش های صریح موجود آمیخته و نهایتاً این کتاب را در قالب دو فصل کلی اصول و مفاهیم مدیریت دانش و ابزارها و تکنیک های پیاده سازی و با هدف مجهز نمودن مشاوران، دست اندرکاران و تیم های راهبری مدیریت دانش در سازمان ها به دانش عملی پیاده سازی مدیریت دانش در دسترس شما عزیزان قرار داده ام. در این کتاب سعی شده است مفاهیم تئوری، مطالعاتی و تاریخیچه ای به اختصار بیان شده و تمرکز بر فصل دوم که پیاده سازی مدیریت دانش از طریق بکارگیری ابزارها و تکنیک های مرسوم در شرکت های موفق و پیشرو در این حوزه در کل دنیا می باشد معطوف شده. بسیاری از موارد ضروری جهت پیاده سازی مدیریت دانش مانند ضرورت ساختن بلوغ سازمان، شناسایی شکاف های دانشی، طراحی درخت های دانش و ... نیز مواردی است که به امید خدا در کتب منتشر شده آتی توسط نویسنده ثبت خواهد شد.

امید است مطالعه این کتاب راه را برای مدیران دانش، رهبران سازمانها و متولیان آموزش، مدیران پایه، میانی و ارشد، کارشناسان مدیریت دانش و علاقه مندان فعالیت در مبحث مدیریت دانش و انتقال تجربیات با توجه به موانع و محدودیتهای موجود در پیاده سازی این مهم هموار سازد.

نگار راثی محمدی - پاییز ۱۴۰۲