

مدیریت دانش در شرکت‌های خلاق ۱

درک و استقرار برنامه مدیریت دانش در یک سازمان

یادگیرنده

مؤلفین:

پیر سالایس و ژان - لوئیس ارمین

مترجمین:

حامد صابونی - محسن یزدی پور

سرشناسه	: ۱۹۵۴-م.سوله، پیر، Saulais, Pierre, ۱۹۵۴-
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت دانش در شرکت‌های خلاق ۱: درک و استقرار برنامه مدیریت دانش در یک سازمان یادگیرنده/ مولفین پیر سالایس، ژان لوئیس ارمین؛ مترجمین حامد صابونی، محسن یزدی‌پور.
مشخصات نشر	: تهران: نمای علم، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۱۹۱ ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۴۷-۶۱-۴
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Knowledge Management in Innovative Companies ۱ Understanding and Deploying a KM Plan within a Learning Organization, ۲۰۲۰.
موضوع	: مدیریت دانش
موضوع	: Knowledge management
موضوع	: ارمین، ژان-لوئی
موضوع	: Ermine, Jean-Louis
شناسه افزوده	: صابونی، حامد، ۱۳۵۷-، مترجم
شناسه افزوده	: یزدی‌پور، محسن، ۱۳۶۲-، مترجم
رده‌بندی کنگره	: HD۲۰/۲
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۸۵۷۰۱۷۱

عنوان کتاب:	مدیریت دانش برای تعالی پروژه
نویسندگان:	پیر سالایس و ژان - لوئیس ارمین
ناشر:	انتشارات نمای علم
مترجمین:	حامد صابونی - محسن یزدی‌پور
طراحی جلد:	کیان برومند
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۷۷۴۷-۶۱-۴
نوبت چاپ:	اول - ۱۴۰۰
شمارگان:	۵۰ نسخه
قیمت:	۵۵۰۰۰ ریال
مرکز پخش:	بلوار کشاورز، نرسیده به تقاطع نادری، پلاک ۱۶۴ ۰۲۱-۸۸۹۷۴۷۲۶ - ۰۹۳۷۴۸۳۰۰۸۰

حق چاپ جهت ناشر محفوظ است.

www.Namai.ir



فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱
فصل اول.....	۵
۱,۱ بیان.....	۵
۱,۲ مدیریت دانش.....	۶
۱,۳ یک چارچوب مرجع برای یک KM دانش بنیان.....	۱۲
۱,۳,۱ KM مبتنی بر دانش.....	۱۲
۱,۳,۱,۱ مدل دیزی.....	۱۴
۱,۴ چرخه فضیلت دانش.....	۱۷
۱-۴-۱ مرحله ۱: تجزیه و تحلیل سرمایه دانش و توسعه برنامه KM.....	۱۸
۱-۴-۲ مرحله ۲: سازماندهی منابع دانش.....	۱۹
۱-۴-۳ مرحله ۳: پیاده‌سازی فرایندهای KM.....	۲۰
۱-۴-۴ مرحله ۴: تکامل سرمایه دانش.....	۲۰
۱-۵ روش ماسک.....	۲۰
۱-۵-۱-۱ گام ۱: تجزیه و تحلیل ظرفیت‌های بحرانی.....	۲۲
۱-۵-۱-۲ گام ۲: تجزیه و تحلیل دانش انتقادی.....	۲۳
۱-۵-۱-۳ مرحله ۳: همسویی استراتژیکی.....	۲۴
۱,۵,۲ MASK ۱: سرمایه‌سازی در محیط دانش.....	۲۵
۱,۵,۳ MASK III: اشتراک‌گذاری پایگاه دانش.....	۲۶
۱,۵,۳,۱ جوامع دانش یا جوامع عملی.....	۲۷
۱,۵,۳,۲ انتقال دانش.....	۲۸
۱,۵,۴ ماسک IV: تکامل سرمایه دانش.....	۳۱
۱,۵,۴,۱ نظارت دانش محور.....	۳۱
۱,۵,۴,۲ نوآوری مبتنی بر دانش.....	۳۲

۳۳.....	۱,۶ مخزن فرآیند KM
۳۵.....	۱,۷ عوامل مهم موفقیت برای یک پروژه جهانی KM
۳۶.....	۱,۷,۱ استراتژی نیلوفر آبی
۳۹.....	۱-۷-۲ مراحل کلیدی تغییر
۴۰.....	۱,۷,۲,۱ مرحله آینه
۴۱.....	۱,۷,۲,۲ اجماع
۴۲.....	۱,۷,۲,۳ مشروعیت بخشیدن
۴۳.....	۱,۷,۲,۴ تصویب
۴۳.....	۱,۸ بررسی اجمالی
۴۷.....	فصل دوم: تجزیه و تحلیل استراتژیک سرمایه دانش یک سازمان
۴۷.....	۲,۱ بیان
۴۸.....	۲,۲ مقدمه‌ای بر تجزیه و تحلیل استراتژیک سرمایه دانش
۴۸.....	۲,۲,۱ گام ۱: تجزیه و تحلیل ظرفیت‌های بحرانی
۴۹.....	۲,۲,۲ گام ۲: تجزیه و تحلیل دانش بحرانی
۴۹.....	۲,۲,۳ هم راستایی استراتژیک
۵۰.....	۲,۲,۴ گام ۴: توسعه یک برنامه عملیاتی
۵۱.....	۲,۲,۵ شبکه تجزیه و تحلیل دانش بحرانی
۵۳.....	۲,۳ چرنوپست: مشاهده حرفه‌ها
۵۳.....	۲,۳,۱ معرفی شرکت
۵۴.....	۲,۳,۲ متن پروژه
۵۶.....	۲,۳,۳ اهداف
۵۶.....	۲,۳,۴ رویکرد پذیرفته شده
۵۶.....	۲,۳,۴,۱ گام ۱: تجزیه و تحلیل با ذینفعان استراتژی
۵۷.....	فاز ۱: ساخت استراتژی چرنوپست و نقشه‌های رویکرد

۵۷.....	فاز ۲: تجزیه و تحلیل مهارت‌های استراتژیک چرنویست
۵۷.....	۲،۳،۴،۲: تجزیه و تحلیل با دینفعان حرفه‌ای
۵۸.....	۲،۳،۴،۳: ارائه چشم‌انداز استراتژیک و حرفه‌ای نزدیک به یکدیگر
۵۹.....	۲،۳،۴،۴: زمانبندی پروژه
۵۹.....	۲،۳،۵: پروسه
۵۹.....	۲،۳،۵،۱: تجزیه و تحلیل استراتژیک
۵۹.....	نقشه استراتژی
۶۰.....	نقشه پروسه
۶۱.....	۲،۳،۵،۲: تجزیه و تحلیل فعالیت‌های حرفه‌ای
۶۱.....	فاز ۲: ارزیابی بحرانی حوزه‌های دانش
۶۲.....	۳: تجزیه و تحلیل افزوده
۶۶.....	جایگاه‌های فعلی دانش فنی
۶۷.....	حوزه‌های بسیار حساس / شکننده
۶۸.....	حوزه‌های "انعطاف‌پذیر"
۶۹.....	زمینه‌هایی که نیاز به پیاده‌سازی استراتژی‌های کاهش ریسک در رابطه با محدودیت‌های خارجی دارند
۷۰.....	۲،۳،۶: هم راستایی استراتژیک
۷۱.....	حرفه‌های استراتژیک
۷۲.....	مهارت‌های استراتژیک
۷۲.....	۲،۳،۷: ارزیابی پروژه
۷۳.....	۲،۳،۸: درس‌های فراگیری شده
۷۴.....	۲،۳،۹: نتیجه‌گیری
۷۵.....	۲،۴: هیدرو-کوبک
۷۵.....	۲،۴،۱: مقدمه

۲,۴,۲	معرفی هیدرو-کوبک	۷۵
۲,۴,۳	ارائه مطالعه انجام شده و اصول روش مورد استفاده	۷۵
۲,۴,۴	پیاده‌سازی روش در هیدرو-کوبک	۷۷
۲,۴,۴,۱	ساخت اولین نسخه از نقشه دانش	۷۷
۲,۴,۴,۲	توسعه معیارهای بحرانی و نمونه‌گیری	۷۸
۲,۴,۴,۳	جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل	۷۹
	تجزیه و تحلیل خودکار	۸۰
	انتخاب معیارهای مربوطه برای تجزیه و تحلیل متقابل	۸۴
	ساخت ترکیبات مرتبط برای تجزیه و تحلیل متقابل	۸۵
	ارزیابی کیفی/ کمی حوزه‌های دانش	۸۶
	نتایج تجزیه و تحلیل متقاطع	۸۶
۲,۴,۵	نتیجه‌گیری	۸۸
۲,۵	مرکز رادیو فارماسی IPEN	۸۹
۲,۵,۱	ارائه مطالعه	۸۹
۲,۵,۱	تاریخچه و پیشینه مرکز رادیو فارماسی	۸۹
۲,۵,۱,۲	مشکل دانش در مرکز رادیو فارماسی	۹۰
۲,۵,۲	پیشرفت پروژه مدیریت دانش	۹۳
۲,۵,۲,۱	تجزیه و تحلیل پروسه‌ها	۹۳
۲,۵,۲,۲	شناسایی دانش اساسی پروسه‌ها	۹۴
۲,۵,۲,۳	ایجاد نقشه دانش	۹۴
۲,۵,۲,۴	تجزیه و تحلیل بحرانی	۹۶
۲,۵,۲,۶	شناسایی مهارت استراتژیک مرکز رادیو فارماسی	۹۸
۲,۵,۲,۷	تجزیه و تحلیل متقابل	۹۹
۲,۵,۲,۸	توسعه برنامه عملی مدیریت دانش	۱۰۲

پیشگفتار

مدیریت دانش (KM) زمینه ای است که اکنون در حال رسیدن به بلوغ است. در دنیای دانشگاهی، مدیریت دانش جای خود را به عنوان یک زمینه مستقل با یک رشد ثابت و چشم گیر در تعدادی از نشریات دانشگاهی باز کرده است. دهها مجله علمی بین‌المللی، تعداد زیادی از کنگره‌ها در سراسر جهان و جوامع دانش آموخته به موضوع KM پرداخته اند. در فرانسه و جوامعی که به زبان فرانسوی صحبت می‌کنند این مقوله را AGeCSO (انجمن مدیریت دانش در جامعه و سازمان‌ها) می‌نامند که آزمایشگاه‌های پژوهشی علاقه مند در این زمینه را گرد هم می‌آورد. من در تشکیل این انجمن مشارکت داشتم و این افتخار را دارم که اولین رئیس آن باشم. این انجمن فعال در حال حاضر به رسمیت شناخته شده است و آن را به عنوان یک کنگره سالانه سازماندهی می‌کند (در فرانسه یا استان کوپک و دوازدهمین کنگره آن در فرانسه (کلرمونت-فراند) در سال ۲۰۱۹ برگزار شد.

در دنیای اقتصاد، KM به تدریج در شرکت‌ها و سازمان‌ها جایگاه خود را پیدا کرده است. در برخی از سازمان‌ها، فرایندهای جدید KM استقرار یافته است، ساختارهای خاص در پیرامون این موضوع ایجاد شده است، انتظارات خاصی در اهداف استراتژیک، و غیره

ادغام شده است. به تدریج، دنیای اقتصاد با این "اقتصاد دانش" شناخته شده سازگار می‌گردد که نشان دهنده اقتصاد در آینده است. پس از تردید و غالباً اغتشاشات اولیه، KM در شرکت‌ها رشد پیدا کرد. KM یک عنصر ساختاریافته قوی و به منزله ورودی استانداردهای بین‌المللی است که در حال حاضر رویکرد مدیریت دانش شرکت‌های سراسر جهان را هدایت می‌کند. این موضوع، بخش ۷،۱،۶ از ISO ۹۰۰۱:۲۰۱۵ را در بر می‌گیرد. استانداردهای ایمنی هسته‌ای آژانس بین‌المللی انرژی اتمی و بالاتر از همه، ISO ۳۰۴۰۱، الزامات را برای سیستم مدیریت دانش تعریف می‌کنند. استاندارد ISO ۳۰۴۰۱ در نوامبر ۲۰۱۸ برای نسخه انگلیسی و در ژانویه ۲۰۱۹ برای نسخه فرانسوی منتشر شد.

حرکت به سمت بلوغ KM راهی طولانی و گاهی دشوار است. من بررسی آن را ۲۰ سال پیش زمانی که در دانشگاه بوردو بودم شروع کردم و تا سال ۱۹۹۱ که بر روی هوش مصنوعی مطالعه می‌کردم و بعد از آن در CEA (کمیسیون انرژی اتمی و انرژی‌های جایگزین) از سال ۱۹۹۴ تا سال ۲۰۰۰ که مسئول واحد KM بودم هنوز به این بررسی‌ها ادامه می‌دادم (ما هنوز در آن زمان در مورد KM صحبت نمی‌کردیم). این به ویژه با کار بر روی پروژه‌های بزرگ و جذاب در این سازمان همزمان بود به طوری که اولین نسخه‌های روش MASK مورد بحث در این کتاب در همان زمان توسعه داده شد. از سال ۲۰۰۳، من توانستم کار خود را در KM در موسسه مخابرات- ماین ادامه دهم و در پروژه آژانس بین‌المللی انرژی اتمی (NKM) (مدیریت دانش هسته‌ای) همکاری‌هایی داشته باشم.

در سال ۱۹۹۹، من در تشکیل انجمن حرفه‌ای، کلاب Gestion des Connaissances که یک باشگاه فرانسوی مدیریت دانش بود مشارکت داشتم و ۱۷ سال ریاست آن را بر عهده گرفتم. این انجمن، که اعضای موسس آن PSA پژو سیتروئن بود شرکت‌های مایکروسافت فرانسه، کافینوگا، بال/اوسیسی و ۵۰ مورد از شرکت‌های بسیار متنوع را در سال ۲۰۱۹ گردهم می‌آورد. اهداف آن ترویج مبادلات بین بخشی، توسعه شبکه‌ای از

مخاطبین و ایجاد یک سیستم مرجع عملیاتی مشترک بود. بعد از ۲۰ سال تجربه و کار، باشگاه، چارچوب مرجع روش‌شناسی KM را به طور گسترده ای که توسط اعضای آن بکارگرفته شده بود توسعه داد و آن را به عنوان سندکاری در کمیسیون‌های استاندارد IAEA و ISO ۳۰۴۰۱ معرفی کرد. بنابراین، می‌توان گفت که باشگاه KM در دو سطح ملی و بین‌المللی، مشارکت داشته است، تا به طور عمومی به بلوغ در این زمینه دست یابد.

در آغاز دهه ۲۰۲۰، چارچوب مدیریت دانش (تقریباً پارادایمی) در حال تغییر بود، ترسیم درس‌های آموخته شده از این سفر برای من مفید بنظر می‌رسید با این هدف که عناصری را که قبلاً موضوع تامل و آزمایشات زیادی بوده اند مجدداً اختراع نکنیم. این کمی شبیه به استفاده از اصول مدیریت دانش برای خودم بود!

اولین گام، در پرتو این درس‌ها، ایجاد یک چارچوب نظری و عملی برای این زمینه بود. این موضوع اول کتاب بود "مدیریت دانش: حلقه خلاق"، که در سال ۲۰۱۸ توسط ویلی / ISTE [ERM ۱۸ a] منتشر شد. این کتاب در واقع دو بخش متمایز دارد: یک بخش در مورد نظریه مدیریت دانش و دیگری در مورد رویکرد مدیریت دانش.

به نظر می‌رسد رضایت بیشتر در خصوص تمرین‌های KM در سازمان‌ها برای پیر سالایس و من برای بیان این کتاب با موارد واقعی مفید باشد که من آن را با سایر عملگرها در تحقیق، صنعت و/یا باشگاه مدیریت دانش تجربه کرده‌ام. که کار آسانی هم نیست. جستجوی اسنادی که گاهی اوقات در گوشه‌های دیسک‌های سخت پنهان شده است ضروری است، در مکان‌های ذخیره‌سازی کم و بیش غیرممکن t فراخوانی حافظه‌ها (از جمله حافظه خود من)! برای گردآوری، بازخوانی، بازنویسی، ساختاردهی مطالب مطابق با برنامه در بخش ۲ کتاب [ERM ۱۸a]، به منظور اطمینان از تصویر واقعی آن ضروری بود. دو ابزار به ما در این مسیر کمک کرده‌اند. اولین ابزار، مبنای باز CNRS بایگانی

HAL است، که من اصل نوشته‌های مربوط به آن را در موارد متناظر با این کتاب در آنجا ذخیره کردم. بنابراین خواننده قادر خواهد بود آزادانه با مراجعه به شناسه‌های HAL ارائه شده در کتابشناسی مشورت بگیرد. ابزار دوم، البته، چارچوب مرجع روش‌شناسی مدیریت دانش جشسن دس کاناسیانس است که شامل مطالعات موردی بسیار است و از برخی از آن‌ها مطالعات قابل توجه بیشتری استخراج کرده‌ایم.

برای ایجاد پیوند با [ERM ۱۸a]، ما یک فصل مقدماتی با استفاده از چارچوب مدیریت دانش را نوشته ایم و آغاز هر فصل به یک موضوع مطالعه موردی اختصاص دارد که ما وظیفه خود می‌دانیم مختصری از موضوعی که به آن موضوع پرداخته شده است را ارائه دهیم.

ما در اینجا از افرادی که در منابع ذکر شده که با آن‌ها همکاری داشته‌ام و/یا آنهایی که این برنامه‌ها را ایجاد کرده‌اند و از افرادی که مستندات را در اختیار ما گذاشته‌اند که بدون شک ال‌هام بخش نسل بعدی مدیریت دانش خواهند بود، تشکر بسیار می‌کنیم. ما امیدواریم که این مجموعه از موارد برای کاربران مدیریت دانش تعالی بخش باشد به طوری که به آن‌ها برای کشف احتمالات نوآورانه ارائه شده توسط رویکردهای ساختاریافته و مجهز، خارج از چارچوب کمک کند.

پریگو، آگوست ۲۰۱۹

ژان لوئیس ارمین

رئیس افتخاری باشگاه مدیریت دانش و رئیس افتخاری انجمن مدیریت دانش

در جوامع و سازمان‌ها