



راهنمای
مدیریت دانش
دورسازمان های هوایی

مؤلفان:

مهندس فرشید قنبرپور
سید عبدالله میرآقاسی

سال ۱۳۹۳

سرشناسه : عنوان و نام پدید آور :
 : قنبرپور، فرشید، ۱۳۵۲ -
 : راهنمای مدیریت دانش در سازمان های هوایی / مولفان فرشید قنبرپور،
 عبدالله میرآقاسی.
 مشخصات نشر : اصفهان: شرکت صنایع هواپیماسازی ایران (هسا)، ۱۳۹۳.
 مشخصات ظاهری : ۲۵۴ ص.
 شابک : ۱۸۰۰۰۰ ریال: ۲-۵-۹۳۸۶۳-۶۰۰-۹۷۸
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 موضوع : مدیریت دانش
 شناسه افزوده : میر آقاسی، سیدعبدالله، ۱۳۵۲ -
 شناسه افزودن : شرکت صنایع هواپیماسازی ایران (هسا)
 رده بندی کنگره : ۱۳۹۳ ۲/۳۰HD ق/۲/۳۰
 رده بندی دهیوی : ۴۰۳۸/۶۵۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۳۷۲۲۷۶۷



انتشارات شرکت صنایع هواپیماسازی ایران



WWW.HESA.IR

عنوان کتاب : راهنمای مدیریت دانش در سازمان های هوایی
 مولفان : فرشید قنبرپور، عبدالله میرآقاسی
 ناشر: شرکت هواپیماسازی ایران (هسا)
 ویراستار ادبی : مریم کرمی و نامخواستی
 مسئول چاپ و نشر: مهندس محمد هادی احمدی
 نوبت چاپ : اول
 چاپ : چاپ و نشر کنکاش
 شمارگان : ۱۰۰۰ جلد
 قیمت : ۱۸۰.۰۰۰ تومان

ISBN : 978-600-93863-5-2

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۸۶۳-۵-۲

ضمن تشکر از مخاطبین محترم، نظرات پیشنهادات و سفارشات جهت خرید از طریق آدرس الکترونیکی book@hesa.ir

مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

اصفهان - کیلومتر ۲۸ آزاد راه اصفهان - تهران - شرکت صنایع هواپیماسازی ایران (هسا) - معاونت پژوهش و فناوری ۴۵۲۲۷۶۰۶-۳۱

فصل اول

راهنمای طراحی نقشه راه در مدیریت دانش یک سازمان

۱۱	انواع عمده دانش در سازمان‌ها
۵	چرخه دانش
۷	چرخه مفهومی استقرار مدیریت دانش
۹	مرحله ۱. ایجاد ساختار اولیه
۱۱	مرحله ۲. ارزیابی آمادگی استقرار مدیریت دانش
۱۲	برنامه ریزی استراتژیک دانش
۱۲	مرحله ۴. برنامه ریزی راهبردی مدیریت دانش
۱۴	مرحله ۵. پیاده سازی مدیریت دانش در پایلوت انتخابی
۱۴	مرحله ۶. ارزیابی و توسعه پایلوت انتخابی مدیریت دانش
۱۴	مرحله ۷. بازگشت به مرحله ۳
۱۵	تجربه گام به گام فعالیت‌های استقرار و پیاده سازی مدیریت دانش
۱۶	تشکیل ساختار اولیه: گام یک
۱۸	ارزیابی آمادگی استقرار مدیریت دانش: گام دوم
۱۹	برنامه ریزی راهبرد دانش: گام سوم
۲۰	برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش: گام چهارم

فصل دوم

راهنمای ارزیابی میزان آمادگی مدیریت دانش براساس مدل EFQM

۲۴	توانمندسازهای مدیریت دانش:
۲۴	نتایج مدیریت دانش:
۲۴	معیارها در مدل EFQM:
۲۵	مدل مفهومی بلوغ سازمانی مدیریت دانش
۲۶	تحلیل بلوغ مدیریت دانش
۲۷	۱. شروع فعالیت‌های مدیریت دانش

۲. ایجاد استراتژی برای مدیریت دانش ۲۷
۳. طراحی و اجرای برنامه‌های مدیریت دانش ۲۷
۴. گسترش و جلب حمایت ۲۷
۵. نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان ۲۷
- معیارهای توانمندسازهای در مدیریت دانش طبق مدل EFQM ۲۸
- معیار ۱. رهبری دانش محور ۲۹
- معیار ۲. استراتژی مدیریت دانش ۲۹
- معیار ۳. سرمایه‌های انسانی و دانشگران ۲۹
- معیار ۴. مدیریت دانش بر شرکا و منابع ۳۰
- مدیریت دانش و نتایج براساس مدل EFQM ۳۱
- معیار ۵. مدیریت دانش و ارزش آفرینی برایسازمان و مشتریان ۳۱
- معیار ۷. مدیریت دانش و ارزش آفرینی برای سرمایه‌های انسانی ۳۲
- معیار ۸. مدیریت دانش و ارزش آفرینی برای جامعه ۳۳
- معیار ۹. مدیریت دانش و ارزش آفرینی عملکردی و شایستگی ۳۴
- نظام ارزیابی بلوغ سازمانی مدیریت دانش ۳۴
- سیستم امتیازات و سطح بندی بلوغ سازمانی مدیریت دانش ۳۵
- ارزیابی اولیه مدیریت دانش ۳۵
- منطق خودارزیابی ۳۶
- رویکرد مدیریت دانش ۳۴
- جاری سازی رویکردهای مدیریت دانش، ۳۴
- ارزیابی و اصلاح رویکردها و جاری سازی مدیریت دانش ۳۴
- نتایج مورد انتظار از مدیریت دانش ۳۴
- روش خودارزیابی ۳۸
- معیارها و شاخص‌های خودارزیابی ۳۹
- روش امتیازدهی به شاخص‌ها ۳۹
- ماتریس امتیازدهی معیارهای توانمندساز مدیریت دانش ۴۰
- محاسبه امتیاز هر یک از معیارها ۴۱

فرایند خودارزیابی	۴۵
هدف از ارزیابی آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش	۴۵
جایگاه ارزیابی آمادگی استقرار مدیریت دانش:	۴۵
معرفی الگوی ارزیابی آمادگی استقرار مدیریت دانش:	۴۵
ظرفیت فناوری‌های مورد نیاز مدیریت دانش	۴۶
معیارهای ارزیابی آمادگی استقرار و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان	۴۷
معیارهای ارزیابی آمادگی:	۴۵
شیوه اجرای ارزیابی آمادگی	۵۴
روش اجرای ارزیابی میزان آمادگی پذیرش پیاده سازی مدیریت دانش :	۵۵

فصل سوم

راهنمای تدوین و طراحی استراتژی دانش و استراتژی مدیریت دانش متناسب با مأموریت

سازمان

رویکردهای مختلف به مدیریت دانش	۶۵
رویکرد اقتصادی	۶۶
رویکرد سازمانی به مدیریت دانش	۶۶
رویکرد استراتژیک به مدیریت دانش	۶۶
رویکرد ایجاد (ساخت) و خرید دانش	۷۱
مدل‌های مدیریت دانش	۷۲
مدل هیکس در مدیریت دانش	۷۲
مدل مدیریت دانش ارائه شده توسط انجمن بهره‌وری و کیفیت امریکا	۷۳
مدل "نوناکا" و "تاکایوچی" در مدیریت دانش (۱۹۹۵)	۷۳
انواع استراتژی‌های مدیریت دانش	۷۶
استراتژی‌های مدیریت دانش از دیدگاه اسکیرم	۷۶
استراتژی‌های مدیریت دانش ارائه شده توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا	۷۶
استراتژی کدگذاری در مقابل استراتژی شخصی سازی	۷۶
استراتژی ذخیره سازی و انبارش دانش، جریان و رشد	۷۹
دیدگاه زاک به استراتژی مدیریت دانش	۷۹

۸۱	دیدگاه چوی و لی به استراتژی مدیریت دانش
۸۴	رابطه استراتژی مدیریت دانش با عملکرد سازمان چیست؟ و چه اهمیتی دارد؟
۸۶	جایگاه برنامه ریزی استراتژی دانش چیست؟
۸۸	روش اجرای برنامه ریزی استراتژیک دانش
۹۰	نحوه اجرا
۹۰	شناسایی مولفه‌های استراتژیک سازمان
۹۰	عوامل استراتژیک:
۹۲	رده بندی مولفه‌های استراتژیک بر اساس میزان اهمیت نسبی آنها
۹۳	چگونگی شناسایی حوزه‌های دانش مرتبط با مولفه‌های استراتژیک
۹۴	رده بندی اهمیت نسبی حوزه‌های دانش در هر مولفه
۹۴	تعیین حوزه‌های دانش استراتژیک
۹۵	ارزیابی وضعیت حوزه‌های دانش و شناسایی حوزه‌های دانشی پرخطر
۱۰۱	تعریف استراتژی‌های دانش متناظر با حوزه‌های دانش راهبردی

فصل چهارم:

راهنمای انتخاب پایلوت در مدیریت دانش با روش AHP

۱۰۶	شرح مختصری از روش AHP
۱۰۷	انواع حالت‌های تصمیم‌گیری
۱۰۸	اصول فرایند تحلیل سلسله مراتبی
۱۰۸	انواع سلسله مراتبی
۱۰۹	سلسله مراتبی ساختاری (Structural Hierarchies)
۱۱۰	سلسله مراتبی وظیفه ای (Functional Hierarchies)
۱۱۰	مزایای فرایند تحلیل سلسله مراتبی
۱۱۰	مزایای فرایند تحلیل سلسله مراتبی
۱۱۱	فرایند سلسله مراتبی گروهی
۱۱۱	تشکیل گروه‌های تصمیم ساز
۱۱۱	تشکیل ساختار سلسله مراتبی
۱۱۲	انجام مقایسات زوجی

۱۱۴.....	محاسبه وزن و ضریب ناسازگاری در فرایند سلسله مراتبی
۱۱۴.....	روش‌های محاسبه وزن نسبی
۱۲۰.....	راهنمای انتخاب پایلوت در مدیریت دانش
۱۲۰.....	ساختار تیم انتخاب کننده پایلوت‌ها
۱۲۱.....	معیارهای انتخاب پایلوت
۱۲۲.....	اندازه گیری جذابیت پایلوت و تمایل واحدها به آن
۱۲۳.....	زیرمعیارها و گزاره های انتخاب پایلوت
۱۲۴.....	زیرمعیارها و گزاره های انتخاب پایلوت و شواهد سازمانی
۱۲۶.....	روش اجرایی انتخاب پایلوت
۱۲۶.....	روش توزیع پرسشنامه مؤلفه‌های اندازه‌گیری میزان جذابیت و تمایل واحدها
۱۲۶.....	استفاده از درخت سلسله‌مراتبی تصمیم در انتخاب پایلوت
۱۲۷.....	روش محاسبه وزن هر یک از معیارها
۱۲۸.....	محاسبه اوزان واحدهای انتخابی

فصل پنجم:

راهنمای طراحی نقشه دانش

۱۳۰.....	راهنمای ترسیم نقشه دانش سازمانی
۱۳۱.....	منظور از " پایه " در یک نقشه دانش چیست ؟
۱۳۲.....	انواع نقشه دانش براساس نوع پایه آنها :
۱۳۲.....	طراحی نقشه دانش براساس گردش کار یا فرآیندهای سازمان
۱۳۲.....	طراحی نقشه دانش براساس نمودار سازمانی / بخش‌ها
۱۳۲.....	طراحی نقشه دانش بر اساس موضوعات و حوزه‌های دانشی
۱۳۳.....	طراحی نقشه دانش براساس نوع بازار
۱۳۳.....	منظور از محتوا در طراحی نقشه دانش یک سازمان چیست ؟
۱۳۴.....	محتوا براساس موضوعات دانشی متفاوت
۱۳۵.....	منظور از محور زمان در نقشه دانش چیست ؟
۱۳۶.....	نقشه دانش ایستا
۱۳۶.....	عیب نقشه دانش ایستا:

۱۳۷	نقشه دانش پویا
۱۳۸	شکاف دانشی چیست ؟
۱۳۸	فواید یک نقشه دانش در فرآیندهای مدیریت دانش
۱۳۸	نقشه دانش و ارزیابی و برنامه ریزی دانش
۱۴۰	روش طراحی یک نقشه دانش سازمانی
۱۴۰	مراحل طراحی نقشه دانش سازمانی
۱۴۶	رویکردهای نقشه کشی دانش
۱۴۶	رویکرد نقشه دانش در سازمان‌های
۱۴۷	اجزای عمومی نقشه دانش
۱۴۹	مراحل استخراج نقشه دانش
۱۵۰	مراحل به گانه پیشنهادی جهت استخراج یک نقشه دانش:
۱۵۱	مرحله ۱: تعیین قلمرو معین برای استخراج نقشه دانش
۱۵۳	مرحله ۲: آشنایی و معرفی روش و کاربردها
۱۵۴	مرحله ۳: شناسایی مأموریت قلمرو استخراج نقشه
۱۵۵	مرحله ۴: تعیین حوزه‌های کلان دانش (مصاحبه گروهی) و شناسایی خبرگان
۱۵۷	مرحله ۵: اجرای مصاحبه‌های تخصصی فردی
۱۵۷	فرآیند تجزیه حوزه‌های کلان دانش
۱۵۷	شناسایی زیرحوزه‌های دانش اصلی
۱۵۷	پروتکل نام گذاری
۱۵۸	گسترش نقشه با شناسایی دانش‌های وابسته:
۱۵۸	شناسایی دانش "نه فرایندها"
۱۵۹	شناسایی هم پوشانی دانش
۱۵۹	مرحله ۶: بازنگری و صحت گذاری
۱۵۹	مرحله ۷: بازنگری راهبردی با کمک سیکل تحلیلی
۱۶۰	مرحله ۸: شناسایی هم پوشانی‌ها با نقشه‌های دانش قلمروهای قبلی
۱۵۹	متدولوژی تولید نقشه‌های دانش
۱۶۲	وابستگی یادگیری

۱۶۲	اجزای ساختار دانش
۱۶۵	فرآیند مطالعه دانش:
۱۶۵	قرار دادن اولین گره در نقشه:
۱۶۵	شناسایی زیرحوزه‌های دانش اصلی:
۱۶۶	گسترش نقشه با شناسایی دانش‌های وابسته:
۱۶۶	شناسایی دانش - نه فرآیندها:
۱۶۶	شناسایی هم‌پوشانی دانش:
	فصل ششم:
	راهنمای انتخاب و نگارگری ابزارهای مدیریت دانش
۱۶۸	روش صحیح اجرا و استفاده از ابزار انتخابی مدیریت دانش
۱۶۹	ابزارهای خاص مدیریت دانش
۱۶۹	تذکرات مهم در مورد ابزارهای مورد استفاده در مدیریت دانش
۱۷۱	نیازها و مشکلات دانشی سازمان براساس فرآیندهای مدیریت دانش
۱۷۵	عوارض جانبی ابزارهای مدیریت دانش
۱۷۶	ابزارهای مدیریت دانش کدام اند؟
۱۷۷	لیست ابزارهای مدیریت دانش و کاربردهای آنها
۱۸۲	دسته بندی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش
۱۸۳	ارتباط بین ابزارها رایج و فرآیندهای هفت گانه مدیریت دانش
۱۸۵	برداشت‌هایی نادرست از ابزارهای مدیریت دانش در یک سازمان
۱۹۲	پر کاربرد ترین ابزارهای مدیریت دانش
۲۳۱	تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت دانش و کاربرد هر یک در چرخه دانش

مقدمه مؤلفان:

امروزه مدیریت دانش یکی از دغدغه های سازمان های دانش بنیان و شرکت های بزرگ دنیا محسوب می گردد. آنچه در تحقیقات و کتب به تحریر در آمده بیشتر به چشم می خورده است. پرداختن به اصول و چارچوب های نظری و بعضا روش هایی که در اجرا شاید کمتر مورد اعتماد جوانان به لحاظ پرداختن بعد نظری صرف و گستردگی موضوعی قرار می گرفته است. آنچه مولف را بر آن داشته است تا اقدام به تألیف، ترجمه و گردآوری مطالبی در حوزه مدیریت دانش نماید چندین مورد بوده است که از آن جمله آشنایی کامل با مشکلات مدیرانی که تحت عنوان مدیر دانش در سازمان ها مشغول به کار هستند، بوده است. چرا که مولف ضمن سابقه مطالعاتی در حوزه نظری سالها تجربه فعالیت در حوزه اجرا و عملیاتی را داشته و از نزدیک با مشکلات فرهنگی، ساختاری، تکنولوژیکی و مسائل خاص و غیر مترقبه مدیریت دانش، آشنایی کامل داشته است لذا در این اثر سعی شده است تا در حد امکان از مطالب و مسائل تکراریک، صرف دوری کرده و فقط در مواردی محدود آن هم به حد نیاز به مسائل نظری پرداخته شود.

آنچه مسلم است و غیر قابل انکار، خالی نبودن اثر از مشکلاتی که دور از چشم مولف بوده و همچنین کمک های بسیاری که از اساتید بزرگ، محترم و صاحب نامی در این حوزه شده است. چرا که اگر نبود کمک ها همفکری ها و در مواردی آموزش های بعضی از اساتید شاید هیچ گاه این اثر خلق نمی شد و به منصفه ظهور نمی رسید.

فرشید قنبر پور
سید عبدالله میر آفاقی
خرداد ماه ۱۳۹۰