

۲-۶۲۴۵۲

به نام خدا

بهره‌وری دانش

نویسندگان

یوسف محمدی مقدم

سیدمهدی الوانی

محبوبه حبیبی بدرآبادی



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۳۹۸

سرشناسه	محمدی مقدم، یوسف، ۱۳۵۵ -
عنوان و نام پدیدآور	بهره‌وری دانش / نویسندگان یوسف محمدی مقدم، سیدمهدی الوانی، محبوبه حبیبی بدرآبادی؛ ویراستار علمی زورار پرمه.
مشخصات نشر	تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	۲۳۹ ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول: ۱۴/ ۲۱×۵/ ۵ س.م.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۱۵-۰
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	کتابنامه: ص. ۲۰۷.
موضوع	مدیریت دانش
موضوع	Knowledge management
موضوع	سرمایه فکری
موضوع	Intellectual capital
موضوع	دانشوران
موضوع	Knowledge workers
موضوع	بهره‌وری کار
موضوع	Labor productivity
شناسه افزوده	الوانی، سیدمهدی، ۱۳۲۳ -
شناسه افزوده	حبیبی بدرآبادی، محبوبه، ۱۳۵۹ -
شناسه افزوده	پرمه، زورار، ویراستار
شناسه افزوده	شرکت چاپ و نشر بازرگانی
رده بندی کلاسیک	HD۳۰/۲
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۳۸
شماره کتابشناس ملی	۷۴۴۱



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

بهره‌وری دانش

نویسندگان: یوسف محمدی مقدم (دانشیار دانشگاه علوم انتظامی)، سیدمهدی الوانی (استاد دانشگاه علامه طباطبائی)، محبوبه حبیبی بدرآبادی (مدرس - دانشگاه)

ویراستار علمی: زورار پرمه

صفحه‌آرا: شادی سعدلونیا

طراح جلد: مهدی لاری

لینتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۸

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

قیمت: ۳۵,۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۱۵-۰

«کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی است.»

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتراز بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان،

شماره ۱۲۰۴ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۲۱.

ایمیل: info@cppc.ir

WWW.CPPC.IR



پیشگفتار

سازمان‌های امروز را سازمان‌های دانشی نام نهاده‌اند، زیرا در محیط جدید کسب‌وکار جهانی این دانش است که با افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت عمل سازمان‌ها، قدرت آنها را برای همگامی با تغییرات محیط افزایش می‌دهند. منابع پویای دانش به دلیل برخورداری از ویژگی‌هایی چون تقلیدناپذیری، ماندگاری و اختصاصی بودن می‌توانند سازمان را در مواجهه با رقبا یار دهنده، سرچشمه به سازمان امکان می‌دهد تا رویه‌ها و عملکردهای فعلی خود را بهبود بخشد. قابلیت و مزیت‌های خود را توسعه دهد و به شکلی مناسب‌تر از امکانات و منابع موجود بهره‌گیرد. از این به‌ساری از سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از رقبا، سرمایه‌های دانشی را نیز همسنگ دارایی، ای، یزیکر مادی خود مورد توجه قرار می‌دهند و در کسب و حفظ چنین سرمایه‌هایی می‌کوشند. نکته مهم آن است که تنها کسب و حفظ دانش برای دستیابی به مزیت رقابتی بسنده نخواهد بود. برار استانی به نتایج مطلوب، دانش نیز چون دیگر سرمایه‌ها و دارایی‌ها باید به‌گونه‌ای بهره‌ور، مه‌دا، عاده قرار گیرد. از همین رو این کتاب به مبحث بهره‌وری دانش می‌پردازد و می‌کوشد ضمن ارائه تعریفی از این مفهوم، عوامل مؤثر بر بهره‌وری دانش و شیوه دستیابی به آن را نیز تا حد امکان مورد بررسی قرار دهد.

در فصل نخست این کتاب به تبیین و تعریف بررسی از عاهد کلیدی مرتبط با موضوع پرداخته‌ایم. در این راستا ابتدا مروری بر مفهوم بهره‌وری، مدیریت بهره‌وری و شاخص‌های سنجش آن صورت گرفته و سپس به مفهوم بهره‌وری دانش پرداخته شده است. در این بخش، دو تفسیر متفاوت از مفهوم بهره‌وری دانش ارائه می‌گردد. براساس این تفاسیر بهره‌وری دانش را می‌توان از یک منظر به‌عنوان یک فرآیند و از منظر دیگر به‌عنوان یک نتیجه به‌شمار آورد. دیدگاه اول به مدیریت دانش و دومین دیدگاه به ارزیابی سرمایه فکری بازمی‌گردد. بنابراین می‌توان گفت که شناخت ابعاد مختلف مفهوم «بهره‌وری دانشی» مستلزم کسب شناخت و آگاهی کافی نسبت به دو مفهوم «مدیریت دانش» و «سرمایه‌های نامشهود» است. از همین رو در فصول بعدی کتاب به این دو مفهوم پرداخته شده است.

در فصل دوم تلاش شده است تا پیش از ورود به مباحث اصلی، زمینه‌آشنایی خوانندگان با مفهوم دانش به‌عنوان منبعی راهبردی و نقش آن در سازمان‌ها، فراهم آید. بر این اساس فصل دوم این کتاب به‌طور خاص به مباحث پایه‌ای در خصوص دانش و جایگاه آن در سازمان‌ها اختصاص دارد. در این فصل ابتدا، جایگاه دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گرفته و سپس تعریفی از مفهوم دانش و ارتباط آن با مفاهیمی چون داده و اطلاعات ارائه گردیده است. در انتهای این فصل، برخی از ویژگی‌های سازمان‌های دانش‌محور، مطرح شده است.

در فصل سوم ابتدا ابعاد مختلف مفاهیم «مدیریت دانش» و «سرمایه‌های نامشهود» را به شکل دقیق‌تر مورد مطالعه قرار داده‌ایم و سپس به تعریف مفهوم مدیریت دانش و ابعاد آن پرداخته‌ایم. در ادامه این فصل، مفهوم و فرآیند خلق دانش به‌عنوان یک فرآیند دانشی کلیدی، مورد توجه قرار گرفته است. در این راستا مفاهیم خلق دانش، یادگیری و نوآوری را تشریح و ارتباط این مفاهیم را تبیین نموده‌ایم. در انتهای این فصل در مروری اجمالی به برخی از اصول و راهبردهای رایج مدیریت دانش در سازمان و نحوه ارتباط راهبردها با راهبردهای کسب‌وکار سازمان پرداخته‌ایم.

تأثیر محیط سازمان بر اثربخشی فرآیندهای دانشی، مهم‌ترین موضوعی است که در فصل چهارم این کتاب مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این فصل ما را در شناخت آن دسته از ابعاد و ویژگی‌های سازمان که موجب تسهیل فرآیندهای دانشی و تسریع کسب دستاوردهای دانشی می‌گردند، یاری می‌دهد. بر همین اساس در این فصل به من اشاره به برخی از مدل‌های موجود در زمینه نحوه تأثیرگذاری عوامل سازمانی بر موفقیت فرآیندهای تأثیرات ویژگی‌های ساختاری، فرآیندی، فرهنگی، فناورانه و مدیریتی، سازمان بر فرآیندهای مذکور، به تفصیل بررسی شده است. کارکنان (دانشکاران)، نیز از جمله عوامل مؤثر بر تأثیرگذار بر فرآیندهای دانشی به شمار می‌آیند. لیکن کارکنان دانشی در مقایسه با سایر عوامل تأثیرگیری عمیق‌تر بر این فرآیندها دارند، به‌نحوی که در عمل مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر این فرآیندها محسوب می‌شوند. به همین دلیل در این کتاب فصلی مستقل به موضوع دانشکاران و نقش آنها در موفقیت فرآیندهای دانشی، اختصاص یافته است. بر این اساس فصل پنجم این کتاب به اهمیت و نقش دانشکاران و جایگاه ایشان در دستیابی به بهره‌وری دانش پرداخته و کیفیت و ویژگی‌های منابع انسانی دانشی را مورد بررسی قرار داده است.

ششمین فصل این کتاب به رابطه میان سرمایه‌های فکری و بهره‌وری فعالیت‌های دانشی سازمان می‌پردازد. در این فصل انواع سرمایه‌های فکری و نحوه ارزیابی آن بررسی شده است. تمرکز این بخش بر شناسایی شاخص‌هایی است که می‌توانند دستاوردهای کار مبتنی بر دانش را برحسب منابع نامشهود، سنجیده و ارزشیابی کند. بنابراین در این فصل به تشریح مفهوم سرمایه فکری و ارزیابی سرمایه فکری می‌پردازیم. به این منظور ابتدا، مفهوم سرمایه فکری را تعریف نموده و سپس به مرور روش‌هایی خواهیم پرداخت که جهت ارزیابی سرمایه فکری طراحی گرده‌اند.

حب‌نظران مفهوم بهره‌وری دانش را در پیوندی تنگاتنگ با نوآوری‌های بنیادین می‌دانند زیرا بهره‌وری ناشی از ارزیابی ارزش سازمانی دانش. بر همین اساس برخی نظریه‌پردازان فرایند خلق دانش که منجر به نوآوری تدریجی و بنیادین شود را مترادف بهره‌وری دانش دانسته‌اند. با توجه به چنین دیدگاه‌هایی فصل هفتم این کتاب به بررسی مفهوم بهره‌وری دانش به عنوان فرایند بروز نوآوری پرداخته است و در پایان بر مبنای دیدگاه‌های استم^۱ (۲۰۰۷) رجوعی برای اندازه‌گیری بهره‌وری دانش بر مبنای نوآوری‌های بنیادین، ارائه نموده است. در نهایت، همین فصل این کتاب به ارائه فرا روشی برای دستیابی سازمان‌ها به بهره‌وری دانش، پرداخته است. این روش مشاورین سازمان را در طرح‌ریزی راه کارهایی عملی برای دستیابی به بهره‌وری دانش، یاری می‌دهد.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۱	فصل اول: زوری بر مفهوم بهره‌وری در سازمان‌ها
۱۱	مقدمه
۱۲	تعریف بهره‌وری
۱۴	ضرورت مدیریت بهره‌وری و ارتقاء آن
۱۵	بهره‌وری و نظام مدیریت کیفیت
۱۷	سنجش بهره‌وری و شاخص‌های آن
۱۹	بهره‌وری در اقتصاد دانش‌بنیان
۲۱	تعریف بهره‌وری دانشی در سازمان
۲۴	چارچوب و اصول بهره‌وری دانشی در سازمان
۲۶	جمع‌بندی
۳۹	فصل دوم: دانش در سازمان
۳۹	مقدمه
۳۹	مزیتی به نام دانش
۳۲	مفهوم دانش سازمانی
۳۳	داده
۳۴	اطلاعات
۳۴	دانش
۳۹	دانش و سازمان
۳۹	رویکرد دانشی به سازمان
۴۲	سازمان دانش (دانشمحور)
۴۶	جمع‌بندی
۴۹	فصل سوم: مدیریت دانش
۴۹	مقدمه
۵۰	تعریف مدیریت دانش
۵۳	فرآیندهای مدیریت دانش
۵۴	مدیریت دانش و خلق ارزش

۵۷	خلق دانش
۵۸	فرآیند خلق دانش
۵۹	مدل سه جزئی خلق دانش
۶۶	خلق دانش، نوآوری و یادگیری
۶۸	اصول پایه مدیریت دانش
۶۹	اصل ۱: مدیریت دانش ریشه در راهبرد دارد
۷۱	اصل ۲: مدیریت دانش، تقویت‌کننده فرآیندهای دانش است
۷۲	اصل ۳: مدیریت دانش در پی ایجاد یک محیط دانش دوستانه است
۷۶	راهبردهای مدیریت دانش
۷۸	راهبرد ۱: بخش مدیریت دانش
۸۲	جمع‌بندی

فصل چهارم: عناصر سازمانی و مدیریت دانش

۸۵	مقدمه
۸۶	عناصر سازمانی، مدیریت و بهره‌وری دانش
۹۰	فرهنگ سازمانی
۹۳	فرهنگ سازمانی و فرآیندهای دانش
۹۷	ساختار سازمانی
۱۰۰	ساختار سازمان و فرآیندهای دانشی
۱۰۲	۱- ساختار فرامتنی
۱۰۴	۲- ساختار N
۱۰۵	۳- گروه کاری
۱۰۶	سیستم‌های انگیزشی
۱۰۸	بازار دانش
۱۰۹	ایجاد انگیزه‌هایی برای خلق دانش
۱۱۲	رهبری
۱۱۵	رهبری و فرآیندهای دانشی
۱۱۹	مدیریت میانی - بالا - پایین
۱۲۱	فرآیندهای کسب‌وکار
۱۲۴	فرآیندهای کسب‌وکار و بلوغ دانشی
۱۲۶	برنامه‌های تعالی سازمان و عملکرد دانشی سازمان
۱۲۹	جمع‌بندی

فصل پنجم: دانش‌گران

۱۳۱	مقدمه
۱۳۱	اهمیت توجه به دانش‌گران

۱۳۲	بهره‌وری دانش و دانشگران.....
۱۳۴	ویژگی‌های دانشگران.....
۱۳۶	کیفیت منابع انسانی و تولید دانش در سازمان.....
۱۳۶	خلاصیت.....
۱۳۷	مهارت «تی شکل».....
۱۳۸	هوش عاطفی.....
۱۳۸	تحصیلات.....
۱۳۸	تجربه.....
۱۳۹	تنوع نقش‌ها و عملکردها.....
۱۳۹	دانشگران: بهره‌وری دانش.....
۱۴۰	جمع‌بندی.....
۱۴۱	فصل ششم: سرمایه فکری.....
۱۴۱	مقدمه.....
۱۴۱	تعریف سرمایه فکری.....
۱۴۵	انواع سرمایه‌های فکری.....
۱۴۹	سرمایه فکری و بهره‌وری دانش.....
۱۵۰	روش‌های ارزیابی دانش و سرمایه فکری.....
۱۵۵	تکنولوژی بروکر.....
۱۶۳	جمع‌بندی.....
۱۶۵	فصل هفتم: چارچوب بهره‌وری دانش.....
۱۶۵	مقدمه.....
۱۶۶	رویکرد دانش‌محور و یادگیری.....
۱۷۱	سطوح یادگیری.....
۱۷۳	بهره‌وری دانش و کارکردهای یادگیری.....
۱۷۵	رویکرد نتیجه‌محور.....
۱۸۱	الگوی ترکیبی بهره‌وری دانش.....
۱۸۲	جمع‌بندی.....
۱۸۵	فصل هشتم: تدوین برنامه عملیاتی بهره‌وری دانش.....
۱۸۵	مقدمه.....
۱۸۵	راهنمای توسعه بهره‌وری دانش.....
۱۸۵	فاز اول: تعریف مشکل.....
۱۸۷	فاز دوم: تجزیه و تحلیل شرایط بهره‌وری دانش.....
۱۹۰	۷-ج) بازی صفحه ۶۰ دقیقه.....

- ۷- د) صورت‌بندی یافته‌های مشترک ۳۰ دقیقه ۱۹۱
- فاز سوم: تدوین بیانیه بهره‌وری دانش ۱۹۲
- گام نه: تدوین بیانیه بهره‌وری دانش (کارگاه‌های شماره ۲ و ۳) ۱۹۳
- گام ۹- الف: کارگاه دوم: راهبرد و چالش‌های آن ۱۹۳
- گام ده: تهیه آخرین ویرایش بیانیه ۱۹۷
- پیوست‌ها** ۱۹۹
- پرسشنامه موقعیت سازمان** ۱۹۹
- پرسشنامه مقدماتی سازمان از دیدگاه بهره‌وری دانش ۱۹۹
- منابع و حذ ۲۰۷
- الف- منابع فارسی ۲۰۷
- ب- منابع لاتین ۲۰۹
- واژه‌نامه تخصصی** ۲۲۹