

توانمندی و قابلیت‌های سازمانی

www.ketab.ir

پدیدآورنده:

مرتضی پیراسته



سرشناسه:

پیراسته، مرتضی ۱۳۶۳ -

عنوان و نام پدیدآور:

توانمندی و قابلیت‌های سازمانی / پدیدآورنده: مرتضی پیراسته.

ویراستار علمی:

مسلم ملک‌پور

مشخصات نشر:

تهران: دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری:

۱۳۷ ص. مصور، جدول، نمودار.

شابک:

۹۷۸-۶۰۰-۸۸۲۸-۳۴-۱

وضعیت فهرست‌نویسی:

فیپا

موضوع:

کارآمدی سازمانی

موضوع:

تحول سازمانی

موضوع:

یادگیری سازمانی

موضوع:

دانشان -- توانمندسازی

شناسه افزوده:

انتشارات دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء، (ص)

رده‌بندی کنگره:

HD۵۸/۹۰۹۰۹۰۳۶

رده‌بندی دیویی:

۶۰۴

شماره کتابشناسی ملی:

۵۰۰۲۵۹۶

عنوان کتاب: توانمندی و قابلیت‌های سازمانی

پدیدآورنده: مرتضی پیراسته

طراح جلد و صفحه‌آرا: میلاد سیاه‌تیری - آرمین مختاری

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۲۸-۳۴-۱

شمارندگان: ۱۰۰۰ نسخه

قطع: وزیری

قیمت: ۱۳۰۰۰۰ ریال

ناشر: انتشارات دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء، (ص)

چاپ اول: ۱۳۹۶

امور فنی و چاپ: چاپ و محافی دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء، (ص)

دفتر فنی و توزیع: دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء، (ص) واحد انتشارات

حق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ می‌باشد و هرگونه چاپ، تکثیر، یا باز نشر اثر بدون مجوز ناشر به هر شکل، اعم از افست، ریسوگراف یا زیراکس به صورت متن کامل یا خلاصه شده تحت هر عنوان اعم از کتاب، جزوه یا وسیله کمک آموزشی در فضای واقعی یا مجازی ممنوع و موجب پیگرد قانونی است.

فهرست مطالب:

۱	مقدمه
۴	اهمیت توانمندسازی و قابلیت در سازمان‌ها
۶	قابلیت
۷	توانمندی‌های سازمانی
۹	قابلیت سازمانی
۱۲	سطوح قابلیت‌های سازمانی
۱۲	قابلیت سازمانی در بخش دولتی
۱۴	قابلیت‌های سازمانی و ریت رقابتی
۱۶	فعال کنندگان قابلیت‌های سازمانی
۱۸	مزایای به کارگیری توانمندی سازمانی
۱۹	ارزیابی قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمانی
۲۰	قابلیت‌های سازمانی و جایگاه آن در برندسازی
۲۱	انواع قابلیت‌ها
۲۲	قابلیت‌های پویا
۲۷	فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان‌ها
۳۰	قابلیت‌های کارکنان در سازمان
۳۲	عوامل مؤثر در فرایند توانمندی کارکنان
۳۴	دستاوردهای حاصل از به کارگیری توانمندی کارکنان در سازمان
۳۵	موانع موجود در سازمان‌ها جهت به کارگیری توانمندی کارکنان
۴۴	توانمندی و رقابت‌پذیری
۴۶	مدل الماس پورتر
۴۹	فواید شناخت منابع اصلی فشار رقابتی
۵۰	معیار ارزیابی قدرت رقابت رقباي موجود

- ۵۲.....توان بالقوه برای ورود رقبای جدید
- ۵۲.....معیار ارزیابی قدرت تهدید تازه واردها
- ۵۳.....تهدید کالاهای جایگزین
- ۵۴.....معیار ارزیابی قدرت جایگزینی کالاهای جایگزین
- ۵۴.....قدرت چانه زنی تامین کنندگان
- ۵۵.....قدرت چانه زنی خریداران
- ۵۶.....نقش دولت ها در رقابت
- ۵۷.....استراتژی های استراتژی ژنریک (عمومی)
- ۶۳.....زنجیره ارزش پورتر
- ۷۰.....حوزه های کاری ماموریت های اصلی مدل زنجیره ارزش پورتر
- ۷۱.....حوزه های کاری ماموریت های پشتیبانی مدل زنجیره ارزش پورتر
- ۷۲.....نتایج و دستاوردهای اجرای مدل زنجیره ارزش پورتر در سازمان
- ۷۴.....ملاحظات مدل پورتر
- ۷۴.....قابلیت های پویا (دینامیک) در سازمان های یادگیرنده
- ۷۷.....قابلیت ادراک
- ۷۸.....قابلیت جذب
- ۷۹.....قابلیت انطباق
- ۸۰.....قابلیت نوآوری
- ۸۰.....قابلیت شبکه سازی
- ۸۱.....قابلیت ادغام
- ۸۲.....دانش و قابلیت های سازمانی
- ۸۴.....سازمان های دانش بنیان
- ۸۷.....سرمایه فکری سازمان
- ۸۸.....موانع سرمایه فکری در خلق ارزش

۹۲	 قابلیت دانش سازمانی
۹۷	 انواع دانش
۱۰۰	 دانش سازمانی چیست
۱۰۰	 مدیریت دانش سازمانی
۱۰۲	 علل پیدایش مدیریت دانش
۱۰۴	 استراتژی‌های مدیریت دانش
۱۰۴	 ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش
۱۰۶	 مدیر ارشد دانش
۱۰۷	 ویژگیهای مدیر ارشد دانش
۱۰۹	 کارکنان دانش مدار
۱۱۰	 کارکنان مدیریت دانش
۱۱۰	 مدیران پروژه‌های دانش
۱۱۱	 مدیریت دانش ابزاری برای تبدیل سرمایه انسانی به زیرساخت رقابتی
۱۱۲	 چرخه دانش سازمانی
۱۱۵	 سازمان دانش بنیان
۱۱۶	 مدیریت استراتژیک و قابلیت‌های سازمانی
۱۱۸	 تعریف استراتژی
۱۱۹	 مدیریت استراتژیک
۱۲۱	 قابلیت‌های سازمانی و مدیریت استراتژیک
۱۲۳	 منابع و مآخذ

در عصر صنعت برای محصولات فیزیکی، ارزش فوق‌العاده زیادی قائل می‌شدند و راه‌های مختلفی برای حداکثر استفاده از کار ی‌دی نیروی انسانی که در تولید انبوه ماشینی نقشی فرعی داشت ابداع شده بود. در این نگاه ماشینی ابتکار عمل، نوآوری و اراده فرد عمدتاً یک مانع بر سر راه کنترل مرکزی و سلسله مراتبی محسوب می‌شد. در نتیجه محصولات کارخانه‌ای به ثروت تبدیل شدند و کارخانجات قابلیت‌های خود را از طریق تعداد و اندازه نیروی کار خود بالا بردند. در عصر فرا رقابتی سازمان‌ها با محیطی روبرو شدند که مشخصه آن افزایش پیچیدگی و جهانی شدن و پویایی است؛ لذا سازمان‌ها برای استمرار و استقرار خود با چالش‌های نو مواجه است که برون رفت از این چالش‌ها مستلزم توجه بیشتر به توسعه و تقویت مهارت‌های توانایی‌های درونی است که این کار از طریق مبانی دانش سازمانی و سرمایه فکری صورت می‌گیرد که سازمان‌ها از آن برای رسیدن به عملکرد بهتر در دنیای کسب‌وکار استفاده می‌کنند. در این دوران دانش و سرمایه فکری به عنوان استراتژی‌های پایدار برای حصول و نگهداری مزیت رقابتی سازمان‌ها تشخیص داده شده است. تمرکز بر روی قابلیت‌های فیزیکی و نیروی کار انسانی برداشته شده و بر قابلیت‌های فکری و توان بالقوه یک تک‌انفراد گذاشته می‌شود. دانش در دنیای پیشرفته امروز به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت اصلی سازمان‌ها می‌باشد. نشانه‌های همراه این چرخش عمیق عبارتند از جایگزینی تولید انبوه با تولید به سفارش مشتری، وجود محصولات مجازی در تقابل با محصولات فیزیکی، و خلق و بهره‌برداری از دانش. جوامع نیز اطلاعات محور و دانش محور شده و ثروت کشورها بر حسب میزان محصولات مرتبط با دانش اندازه‌گیری خواهد شد.

در جهان دانش محور کنونی، قابلیت‌های سازمانی بر اساس دانش و سرمایه فکری است و مدیران بایستی درک کنند که چه قابلیت‌هایی برای حفظ مزیت رقابتی شدن لازم است. لذا دارایی‌های دانشی و سرمایه فکری در حال تبدیل شدن به اهرم استراتژیک برای مدیریت کردن عملکرد کسب و کار و نوآوری مستمر شرکت می‌باشد. شرکت‌ها و سازمان‌ها فقط محصول و خدمت تولید نمی‌کنند؛ بلکه بایستی ارزش افزوده برای باقی ماندن در اقتصاد جدید خلق کنند. در این دوران چالش اصلی مدیران،

آماده کردن محیط مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسان‌ها در سازمان دانش محور است. مدیریت بر منابع دانش و سرمایه فکری به مهارت اساسی مدیران در این سازمان‌ها تبدیل شده است. در اقتصاد کنونی مزیت رقابتی شرکت‌ها بر پایه دارایی نامشهود و سرمایه فکری است که با برقراری ارتباطات مناسب با مشتریان و کسب تجربه لازم در این مسیر و با اتکا به دانش و تکنیکهای سازمانی و مهارت‌های تخصصی این امر را محقق ساخته‌اند. سازمان‌ها از طریق دانش و فرآیندهای موجود در مدیریت دانش به سرمایه فکری دست می‌یابند. زمانی که شرکت‌ها از اقتصاد صنعتی به سمت اقتصاد دانشی حرکت می‌کنند با چالش‌های بزرگی مانند پویایی و عدم اطمینان و پیچیدگی رو به رو هستند. لذا این موضوع باعث شده است که شرکت‌ها دارایی نامشهود خود را شناسایی و مدیریت کنند. دانش می‌تواند فرصت مناسبی برای سازمانی باشد که به خوبی آن را شناخته و مدیریت می‌کند و در عین حال، تهدیدی جدی برای سازمانی قلمداد شود که تحولات محیط را نمی‌شناسد و یا نمی‌خواهد بشناسد.

موتور محرک رشد سازمان‌های موفق، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی‌شود. مهم‌ترین متغیر رشد همه جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در دهه ۲۱، سرمایه انسانی است. دانش به معنای واقعی خود، مجموعه‌ای است از مهارت‌ها و توانمندی‌های انسانی که با گاه و اطلاعات از روش‌های تولید بهتر، همراه است. کاربرد چنین برداشتی از دانش در سازمان‌های کنونی را آینده بسیار فراگیر شده است.

هر پنج سال و نیم حجم دانش دو برابر می‌شود، در حالی که عمر متوسط آن کمتر از چهار سال است. به علاوه انفجاری که در دانش و تکنولوژی رخ می‌دهد باعث پیچیده‌تر شدن دانش‌ها گردیده و بازه عمر دانش‌ها به شدت کاهش یافته است. در اثر عواملی نظیر خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی، جابجایی داخلی، حوادث غیر مترقبه، بازنشستگی، رقابت میان سازمان‌ها برای جذب نیروهای متخصص و ... جابجایی افراد در سازمان‌ها و خروج آنان از سازمان‌ها افزایش یافته است. در چنین شرایطی دانش به عنوان یک منبع ارزشمند راهبردی و دارایی، مطرح می‌شود که نیازمند مدیریت خاص خود می‌باشد، اگر به شرایط فوق رقابت شدید در بازارهای جهانی را نیز بیفزاییم، بدین صورت سازمان‌ها در پی بهره‌برداری صحیح و به‌موقع از منابع دانشی خود و محیط پیرامون می‌باشند. چنین رویکردی مفهوم جدیدی را تحت عنوان مدیریت و بهره‌گیری از قابلیت‌های دانش توسعه داده است. ابزاری که استفاده و پیاده‌سازی

مدیریت دانش را در سازمان‌ها بسیار بیشتر گسترش داده است، چنین سازمان‌هایی را به اصطلاح، سازمان‌های دانش محور نام‌گذاری کرده‌اند. مدیریت بر منابع دانش سازمانی، شامل، مراحل، تولید، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار، و بالاخره به کارگیری، دانش، در راستای اهداف سازمان است. البته این تقسیم‌بندی به روش‌های مختلفی در منابع علمی مطرح شده است. مدیریت بر قابلیت‌های دانشی سازمان می‌تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانشی سازمان در بخش‌های مختلف و تاثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی مانند مشتری مداری، یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم‌گیری هوشمندانه، بازطراحی فرایندها، تولید دانش جدید و تبدیل دانش ضمنی به صریح، زمینه ارتقای سطح فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف موردنظر را به همراه داشته باشد.^۱ البته سازمان‌ها بدون داشتن استراتژی مشخصی، استفاده و مدیریت منابع دانش نمی‌توانند بهره‌ای از این کارکردها داشته باشند و می‌بایست در این خصوص سیاست‌های راهبردی تدوین گردد.

بدون تردید، دانش سنگ‌بنای نه‌روی است و مدیریت صحیح بر منابع دانش، با خود، موهبت نوآوری را به ارمغان می‌آورد. به گفته لEMON (۲۰۱۱)، «نوآوری مؤثری که موجب می‌شود تا یک سازمان در شرایط محیطی نامطمئن، رقابتی باقی بماند، افزا برد تا سازمان نسبت به ایجاد، اخذ، بهره‌گیری، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش و نخبگی اهتمام ورزد.

نوناکا و تاکه‌اوجی^۲ (۱۹۹۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان «دانش‌آفرین؛ چگونه شرکت‌های ژاپنی پویایی‌های نوآوری خلق می‌کنند، تأثیر بسزایی را در معرفی و ترویج مدیریت دانش بر جای نهاده است. این دو دانشمند با ارائه الگویی مفهوم، به توصیف چهار رویکرد متمایز، زمینه تبدیل دانش و نحوه تولید آن پرداخته و بر این نکته تأکید می‌نمایند که تبدیل و تولید دانش نیازمند اجتماعی بوده به یک فرد محدود نمی‌شود. آن‌ها در تلاش برای مفهوم‌سازی «تولید دانش» آن را فرایندی می‌دانند که به موجب آن تناقضات گوناگون سازمانی از طریق تعامل بین افراد، سازمان و محیط به یکدیگر پیوند خورده و ارزش‌آفرین می‌گردند. آنان چنین عنوان می‌کنند که دانش در یک مدار گسترش‌یابنده حلقوی و با پیوند و آشتی بین مفاهیم متناقضی همچون نظم و آشفتگی، خرد و کلان، جزء و کل، ذهن

۱. احمدی، ۱۳۹۱: ۱۷۷

2. Lemon

3. Nonaka & Takeuchi

و جسم، ضمنی و صریح، استقرا و قیاس، خلاقیت و کارایی تولید می‌شود. این رویکرد، دانش را جریانی می‌داند که از افراد شروع شده و به دیگر اعضای سازمان تعمیم می‌یابد. این فرایند در اصل متضمن تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح خواهد بود. سازمان‌ها در صورت بهره‌گیری از منابع دانش موجود به منظور تولید دانش جدید یا تولید دانش بیرونی، ممکن است تبدیل به سازمان‌های خلاق و دارای ارزش افزوده گردند.

اهمیت توانمندی و قابلیت در سازمان‌ها

بسیاری از تلاش‌های اساسی در سازمان‌ها به دلیل تمرکز بیش از حد آن‌ها بر روی نتیجه تحول و اقدامات، بدون آنکه توانمندی‌ها و قابلیت‌های لازم برای محقق ساختن تغییرات مورد توجه قرار گیرد؛ به شکست منتج می‌گردد. قابلیت‌های اساسی ماهیچه‌هایی هستند که دستیابی به تغییر و تحول و پایداری آن را تضمین می‌کنند؛ به همین دلیل سازمان‌ها برای ایجاد تحول نیازمند تقویت ماهیچه‌های قابلیت خود هستند. علاوه بر این، باید این نکته را در نظر داشت که تحول در زمینه‌های مختلف، نیازمند تقویت قابلیت‌های متفاوتی است و این مسئله ارزش اهمیت ترکیب سبد قابلیت‌های سازمان و توانایی ایجاد پویایی در این سبد بر حسب اهداف مورد انتظار را نشان می‌دهد. (دهقانان، ۱۳۹۲: ۲)

در نگاهی دیگر، آسیب‌شناسی سازمانی، تعبیر و تفسیر علمی از مخطی انواع و اقسام نشانه‌ها و اطلاعاتی است که با پژوهش‌های علمی مشاهده و جمع‌آوری می‌گردد. این اطلاعات حاکی از اوضاع و احوال ناسالم یا نامطلوب و نامتعادل سازمانی است. راهبردهای توسعه سازمانی زیادی به منظور ارتقای اثربخشی سازمانی وجود دارد. یکی از آن‌ها شناسایی توانمندی و قابلیت‌های سازمانی به منظور نیل به آسیب‌شناسی سازمانی و تعیین نقاط قوت در سازمان می‌باشد که شامل ارزیابی وظایف یک سطح سازمانی به منظور طرح ریزی مداخلات و تغییرات سازمانی مناسب می‌باشد. این موضوع تا به آنجا پیش رفته که ارزیابی قابلیت‌های سازمانی به یک چالش جدی برای سازمان‌های بزرگ تبدیل گشته است تا بواسطه آن به افزایش میزان اثربخشی و کارایی سازمانی خود دست یابند.