

خرد هر کجا گنجی آرد پدید
به نام خدا سازد آن را کلید

پیشه‌ی دانشگری

کارکنان دانشی و روش‌های افزایش بهره‌وری آنها

نویسنده: توماس.اچ.داونپورت

مترجمین: نسیم غنبرطهرانی، رضا درمان

سرشناسه	داونپورت، تامس، ۱۹۵۴ - م.
عنوان و نام پدیدآور	Davenport, Thomas H. پیشهی دانشگاهی / نویسنده توماس اچ. داونپورت؛ مترجمین نسیم غنیرطهرانی، رضا درمان.
مشخصات نشر	تهران: دستان، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	۲۲۴ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۲۹۸۷-۹۲-۴
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Thinking for a living : how to get better performance and results from knowledge workers, c2005
موضوع	دانشوران
موضوع	مدیریت دانش
موضوع	سرمایه فکری
شناسه افزوده	غنیرطهرانی، نسیم، ۱۳۶۰-، مترجم
شناسه افزوده	مان، رضا، ۱۳۵۰-، مترجم
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۱/د۲۴۰۳۹/HD۸۰
رده‌بندی دیویی	۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی	۲۸۳۱۶۴۹



انتشارات دستان

میدان انقلاب، خ اردبیهشت، خ وحید نظری، پلاک ۱۴۱، تلفن: ۶۶۹۵۴۸۰۰

نام کتاب: پیشهی دانشگاهی

نویسنده: توماس. اچ. داونپورت مترجمین: نسیم غنیرطهرانی، رضا درمان

چاپ اول: ۱۳۹۱ - شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه - چاپ: کاوا

ISBN 978 - 964 - 2987- 92 - 4

شابک: ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۲۹۸۷ - ۹۲ - ۴

قیمت: ۸۰۰۰ تومان

تلفن پخش: ۸ - ۲۶ ۴۰ ۲۶ ۰۶

www.yavari.ir

دفتر مرکزی جامعه یآوری فرهنگی: ۸ - ۲۶ ۴۰ ۲۶ ۰۶

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به جامعه یآوری فرهنگی می‌باشد. جامعه یآوری فرهنگی، سازمانی است غیرانتفاعی که در حوزه ساخت مدارس و ارتقای سطح دانایی دانش‌آموزان در مناطق محروم کشور فعالیت می‌نماید.



فهرست مطالب

پیشگفتار ۱	۷
پیشگفتار ۲	۹
مقدمه و سپاسگزاری	۱۹
فصل اول: دانشگر کیست؟	۲۱
اهمیت روزافزون دانشگران	۲۴
چه تعداد از آن‌ها وجود دارد؟	۲۵
دانشگران و اقتصاد جهانی	۲۸
دانشگر کیست؟	۳۰
دانشگران به عنوان یک طبقه	۳۲
ویژگی‌های مشترک کار دانش‌مدار و دانشگران	۳۴
استنباط از این ویژگی‌ها	۴۱
این کتاب راجع به چیست؟	۴۲
توصیه‌های مهم برای کسب نتیجه از دانشگران	۴۳
فصل دوم: شناسایی انواع مختلف دانشگران در محیط کار	۴۵
ایجاد تمایز میان انواع دانشگران در سازمان	۴۵
تمایز براساس فعالیت‌های دانشی	۴۸
تمایز براساس نوع ایده	۵۰
تمایز براساس هزینه و تعداد	۵۲
تمایز براساس میزان حساسیت	۵۴
تمایز براساس قابلیت جابجایی	۵۵
بخش‌بندی دانشگران براساس تفاوت‌های آنها	۵۶

۵۹	خلاصه.....
۵۹	توصیه‌هایی برای کسب نتایج بهتر از کارکنان دانشی.....
۶۱	فصل سوم: مداخلات، سنجه‌ها و تجربیات در کار دانشی
۶۱	مداخله کنیم یا خیر؟.....
۷۰	ارزیابی.....
۷۵	روش‌های غیر مفید.....
۷۵	مهندسی مجده از بالا به پایین.....
۷۷	تهیه‌ی دستورالعمل.....
۷۹	رفتار یکسان با تمام دانشگران.....
۸۰	یادداشتی براساس تجربه.....
۸۱	جمع‌بندی.....
۸۲	توصیه‌هایی برای کسب نتایج از دانشگران.....
۸۳	فصل چهارم: فرآیندهای کار دانشی
۸۷	تقسیمات فعالیت‌ها و فرآیندهای دانشی.....
۸۹	خلق، توزیع و استفاده از دانش.....
۸۹	خلق دانش.....
۹۲	توزیع.....
۹۴	استفاده.....
۹۶	شکستن فرایندها به گام‌های کوچک‌تر.....
۹۷	فرآیند در مقابل تجربه در کارهای دانشی.....
۱۰۰	انواع مداخله‌های فرآیندی.....
۱۰۵	خلاصه.....
۱۰۶	توصیه‌هایی برای کسب نتیجه‌ی بهتر از دانشگران.....
۱۰۹	فصل پنجم: فناوری سازمانی در خدمت دانشگران
۱۱۰	برنامه‌کاربردی متناسب با نقش دانشگران در سازمان.....
۱۱۳	پشتیبانی تصمیم.....
۱۱۴	هوش مصنوعی و سیستم‌های خبره.....
۱۱۴	مدیریت دانش.....
۱۱۶	یکپارچه سازی دانش با شغل.....
۱۲۳	پشتیبانی عملکرد.....
۱۲۴	پورتال برای نقش‌های خاص.....
۱۲۵	خودکار سازی تصمیمات.....

۱۲۹	سایر انواع نرم افزارهای دانشجویان
۱۳۲	چکیده
۱۳۳	توصیه‌هایی برای حصول نتیجه از دانشجویان
۱۳۵	فصل ششم: توسعه‌ی قابلیت‌های شخصی دانشجویان
۱۳۶	چه نوع قابلیت‌هایی مورد نیاز دانشجویان است؟
۱۳۸	مدیریت اطلاعات و دانش شخصی برای دانشجویان
۱۴۳	اندازه‌گیری و بهبود عملکرد فردی
۱۴۶	یافته‌هایی درباره‌ی کاربران اطلاعاتی
۱۴۹	نگاهی به برخی وسایل و فناوری‌های ارتباطی
۱۵۱	استراتژی‌های مدیریت اطلاعات
۱۵۴	تفاوت‌ها بین گروه‌ها
۱۵۶	افرادی که مسئله مدیریت اطلاعات فردی برایشان حل شده است
۱۶۰	خلاصه
۱۶۱	توصیه‌هایی در جهت بهبود عملکرد دانشجویان
۱۶۳	فصل هفتم: سرمایه‌گذاری در یادگیری و شبکه‌های دانشجویان
۱۶۶	چگونه دانشجویان، اطلاعات موردنظر را پیدا کرده و استفاده می‌کنند
۱۶۶	تجارب شخصی
۱۶۷	شبکه‌های داخلی
۱۶۸	شبکه‌های فردی
۱۶۹	نگاهی دقیق‌تر به دانشجویان با عملکرد بالا
۱۷۰	یادگیری تجربی کارا و اثربخش
۱۷۳	سرمایه‌گذاری بر شبکه فردی
۱۷۶	تردستی اطلاعات و اولویت‌ها
۱۷۶	ملاحظات مدیریتی
۱۷۷	شبکه‌ها
۱۸۰	یادگیری تجربی
۱۸۱	فناوری
۱۸۲	چکیده
۱۸۳	توصیه‌هایی برای بهبود عملکرد دانشجویان
۱۸۵	فصل هشتم: محیط‌کاری فیزیکی و عملکرد دانشجویان
۱۸۶	درباره محیط‌کاری فیزیکی چه می‌دانیم؟
۱۹۱	تجارب متعدد، یادگیری اندک

۱۹۱	ترکیب تغییر محیط کار فیزیکی با سایر عوامل عملکردی
۱۹۳	نیاز به مشارکت‌های جدید
۱۹۴	بخش‌بندی و انتخاب مدلی برای محیط‌های کار دانشی
۱۹۵	میزان بخش‌بندی محیط‌های کاری
۱۹۸	میزان انتخاب شخصی
۲۰۰	چگونه این ابعاد در مدل استفاده شده‌اند
۲۰۲	چکیده
۲۰۲	توصیه‌هایی برای بهبود عملکرد دانشگران
۲۰۳	فصل نهم: مدیریت دانشگران
۲۰۴	نگاهی مختصر به خواص مدیریت سنتی
۲۰۵	اولویت‌های جدید مدیریتی
۲۰۷	مدیریت و انجام کار دانشی
۲۰۸	ایجاد اجتماعات دانشگران
۲۱۰	استخدام و نگهداری دانشگران
۲۱۲	ایجاد مهارت‌های دانشی قابل تکثیر
۲۱۳	ایجاد یک فرهنگ دانش‌دوست
۲۱۴	حذف دیوان سالاری
۲۱۵	منابع کار دانشی
۲۱۷	مشکل یافتن و نگهداری مدیران کار دانشی
۲۱۸	عوامل بهداشتی مدیریتی در عصر دانش
۲۲۱	چکیده
۲۲۳	توصیه‌هایی برای بهبود عملکرد دانشگران



پیشگفتار ۱

با مطالعه‌ای ساده در تاریخچه تجارت و مؤسسات تجاری درمی‌یابیم که نخستین سازمان‌های تجاری همواره تحت مالکیت و کنترل یک نفر قرار داشته‌اند. این روند در سیر تکاملی خود به تدریج به مالکیت‌های دوفره، و در نهایت به مالکیت‌های چند نفره منجر گردیده است. با وجود اینکه پدیده‌ی ایجاد شخصیت حقوقی - در مقابل شخصیت‌های حقیقی فعال در این حوزه - در جهان تجارت فقط از پیشینه‌ای ۴۰۰ ساله برخوردار می‌باشد، ولی سرعت رشد آن تا امروز به گونه‌ای بوده که موجب شده تا فقط در اقتصاد ایالات متحده بیش از ۸۷٪ تجارت، در این گونه سازمان‌ها شکل یابد.

سازمان‌های با مالکیت یک نفره، اگرچه ساختاری قدیمی و شاید با کارآمدی کمتر محسوب می‌گردند، ولی از این مزیت برخوردارند که به دلیل محوریت شخص (و نه سازمان) در آنها موضوعات انسانی مانند عاطفه، احساس و اخلاق نقش پررنگ‌تری را ایفا می‌نمایند. اما با تبدیل نقش انسان به سازمان در مؤسسات اقتصادی، همواره این پرسش مطرح بوده است که مفاهیم انسانی و ارزش‌های مرتبط با اخلاق و نوع بشر، چگونه در سازمان‌ها دیده خواهد شد؟ اگر آنگونه که میلتون فریدمن گفته است: "هدف سازمان‌های اقتصادی دستیابی به حداکثر سود ممکن است"، یا براساس گفته پتر دراگر: "اولین مسئولیت بنگاه‌ها، تولید سود است"، بخواهیم معادله‌ی کسب‌وکار در

سازمان‌های اقتصادی را تدوین کنیم، پس جایگاه اخلاق و انسان در این معادله چگونه خواهد بود؟ تعریف سرفصل‌هایی از جنس کمک‌های خیرخواهانه به جامعه، توجه به توسعه‌ی انسانی سازمان‌ها و بخصوص ایجاد توسعه‌ی پایدار در سازمان، و برخی موارد مشابه دیگر در بنگاه‌های اقتصادی، نشانه‌ای از رشد این تفکر در میان مدیران بنگاه‌ها و ایجاد تعاریف جدیدی برای اهداف شرکت‌های اقتصادی می‌باشد. حرکتی رو به رشد که با تعریف مفهوم تصویرسازی در شرکت‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار گردید و امروزه در تابع هدف شرکت‌ها مکانی ثابت برای خود دست‌وپا کرده است.

اهمیت یافتن روزافزون مفاهیم ایجاد توسعه پایدار در سازمان‌ها و توجه به مسئولیت‌های اجتماعی آنها موجب شده است تا بنگاه‌های اقتصادی در مسیر رشد خود به سازمان‌های غیرانتفاعی نزدیک‌تر شده و همکاری‌های گسترده‌تری میان آنها در قالب پروژه‌های مختلف و یا کمک‌های موردی شکل گیرد.

این اتفاق موجب شده تا تعاملی برنده - برنده - برنده میان بنگاه اقتصادی، اجتماع، و موسسه‌ی غیرانتفاعی، شکل گرفته و موجبات هم‌افزایی مورد انتظار را فراهم آورد. کتابی که در دست دارید، نمونه‌ای است از تلاش مشترک میان بنگاه‌های اقتصادی و مؤسسات غیرانتفاعی که با هدف ارتقای کیفیت زندگی در میان جامعه‌ی مخاطبین انجام پذیرفته است. گروه صنعتی الکتروکویر بزد بر آن است تا با حضور موثر در چنین پروژه‌هایی، به مسئولیت‌های اجتماعی خود احترام گذاشته و گامی در راستای توسعه فرهنگ مدیریت در جامعه بردارد.

گروه صنعتی الکتروکویر بزد

رئیس هیأت مدیره

محمد مهدی شایان



پیشگفتار ۲

پیشه دانشگری: گذار از معاش متکی به توان فیزیکی به معاش متکی به دانش

کتابی که پیش روی شماست از سه ویژگی ممتاز برخوردار است. صاحب این قلم بر آن است که به اختصار این سه ویژگی را به خواننده کتاب منتقل نماید. اولین ویژگی، موضوع کتاب است: دانشگری و پیشه برگرفته از آن یعنی پیشه دانشگری بحث روز اقتصادهای دانش بنیان و بنگاه‌های دانش بنیان است. ویژگی دوم کتاب، نویسنده‌ی آن است. توماس داوِنپورت نام شناخته شده‌ای در زمینه دانش، و مدیریت دانش است. اول بار او را با کتاب مدیریت دانش در ایران شناختیم. داوِنپورت در این کار خود، به حرکت سترگی در زمینه بسط و تبیین پیشه دانشگری دست یازیده است. سومین ویژگی کتاب، مترجمین آن سرکار خانم دکتر نسیم غنبر طهرانی و جناب آقای رضا درمان است که برخود واجب دیدم که به معرفی این دو دوست جوان و فرهیخته بپردازم که با ترجمه این کتاب آن را در اختیار فارسی زبانان قرار داده‌اند.

گفتمان جامعه‌ی صنعتی، گفتمانی متکی به بیشینه‌سازی کارایی در بنگاه‌های اقتصادی است. در قالب این گفتمان تمامی عوامل تولید در جهت ارتقای کارایی بنگاه تجهیز می‌شوند. در این چارچوب وجه غالب نیروی انسانی که تحت عنوان کارگر

شناخته می‌شود، به عنوان حلقه‌ای از زنجیره‌ی تولید شناخته شده و به ادعای هنری فورده، یکی از تأثیرگذاران بزرگ جامعه‌ی صنعتی، کارگر به عنوان قسمتی از خط تولید شناخته می‌شود. به بیان وی "ماشین‌آلات و کارگران را در یک خط قرار دهید" و از آنجا که تلاش جامعه‌ی صنعتی کم کردن تأثیر کارگر در فرآیند تولید است، هنری فورده با ارائه‌ی ایده‌ی تسمه نقاله، کنترل تولید را از کارگر گرفت و او را به عنوان عنصری در بند ماشین درآورد. هنری فورده با شعار "به جای اینکه کارگر به دنبال کار برود، کار به سمت کارگر بیاید" کنترل از دست کارگر خارج و به خط تولید سپرده شد. چارلی چاپلین هنرمند بزرگ قرن بیستم در قالب فیلم عصر جدید به خوبی تفکر فورده را به تصویر می‌کشد که چگونه انسانیت کارگر از وی جدا شده و چگونه انسان به ابزار تولید تبدیل می‌شود.

قرار گرفتن کارگر به عنوان گوشه‌ای از خط تولید موجب گردید که فعالیت عمده دستی و فیزیکی کارگر مورد توجه قرار گیرد و نیاز به تفکر او نباشد. توقع هنری فورده از کارگران مجموعه صنعتی فورده این بود که هنگام ورود به خط تولید، مغز خود را بیرون از کارگاه جا گذاشته و صرفاً فیزیک بدن خود را به کارگاه بیاورند. به عبارت دیگر در گفتمان جامعه‌ی صنعتی، تفکر کارگر می‌تواند مانع افزایش کارایی بنگاه‌های اقتصادی شود.

در این راستا داونپورت، نویسنده کتاب، مدل مدیریت جامعه صنعتی را مدلی می‌داند که برای مقابله با شرایط بسیار متفاوت سازمان‌های جامعه صنعتی شکل گرفته است. به اعتقاد او مدیریت صنعتی در آغاز قرن اخیر شکل گرفت. در آن زمان «بسیاری از کارگران، تنها در صنایع خانگی و دستی مهارت داشتند و با کار در سازمان‌های بزرگ آشنایی نداشتند. اغلب آنها بی‌سواد بودند، و تنها فشار خارجی می‌توانست از آنها کار بکشد. اغلب کارگران - برخلاف مدیران - در اتحادیه‌ها عضو بودند. کار صنعتی هنوز بهره‌وری زیادی نداشت و همچنان تحلیل‌ها و بازطراحی‌های زیادی برای بهبود آن لازم بود. مفهوم دیوان سالاری که توسط جامعه معروف ماکس وبر ابداع شده بود، یک ویژگی مطلوب تلقی می‌شد که حاوی مفاهیم تخصص‌گرایی، تقسیم وظایف‌کاری و تعریف نقش‌های کاری مجزا از افراد، می‌شد.

اکنون، سالیان درازی است که مشخص شده این مدل در محیط‌های کاری معاصر جواب نمی‌دهد، اما همچنان جایگزین مناسبی برای آن وجود ندارد. کدامیک از ویژگی‌های مدل مدیریت سنتی همچنان در عصر کاردانشی معتبراند، و کدامیک بایستی تغییر کنند؟ بهتر است به نقش مدیریت نگاه کلی بیندازیم و جنبه‌های مرتبط آن را پیدا کنیم.»

در این گفتمان، به ادعای نویسنده‌ی کتاب، مدیریت به عنوان نقشی جدا از کار اصلی قلمداد می‌شود. مدیران، مدیریت می‌کردند و کارگران کار می‌کردند، و همپوشانی کمی بین این دو دسته وظایف وجود داشت. در این چارچوب فرض اصلی فرآیندهای مدیریتی این بود که کار کارگران، توسط مدیران قابل مشاهده است. کار در ساعات خاص آغاز شده و خاتمه می‌یافت و عملکرد کارگر، قابل اندازه‌گیری بود. در همین راستا فعالیت اصلی مدیران بیانی و سرپرستان، دریافت اطلاعات و پردازش و ارائه آن به کارگران، و نیز نمایندگی کردن کارگزاران نزد مدیریت ارشد بود. در این قالب فرض می‌شد که مدیریت نیازمند قابلیت‌های ذهنی بالایی است و از کارهای غیرمدیریتی، ارشدتر و ارزشمندتر است. "فرض می‌شد که مدیران قادرند کار کارگران را بهتر از خودشان انجام دهند. درحقیقت بخشی از وظایف مدیریت، راهنمایی کارگران برای انجام کاراتر وظایف کاری‌شان بود. وظیفه مدیریت تفکر، و وظیفه کارگر، انجام آن بود. در حقیقت از هنری مورد نقل می‌شود که گفته است "من فقط یک جفت دست (برای انجام کار) می‌خواهم، متأسفانه شخصی نیز به آن دست‌ها چسبیده است!"

با ظهور گفتمان دانش‌بنیان، فعالیت‌های اقتصادی شکل جدیدی به خود گرفت و گفتمانی حاکم شد که با گفتمان قبلی تفاوت جدی دارد. در قالب این گفتمان، دانش فردی هر فرد و دانش جمعی موجود در یک بنگاه دانش‌بنیان به عنوان عاملی کلیدی در مزیت رقابتی پایدار بنگاه درآمده و به تدریج واژه کارگر، جای خود را به واژه دانشگر داد. اینجاست که پیشه‌ی دانشگری به صورت روزافزونی با ایجاد بنگاه‌های دانش‌بنیان رشد یافت و محققین زیادی به دنبال تشریح ویژگی‌های دانشگران در آمدند.

الوین تافلر، نویسنده‌ی برجسته و آینده‌نگر توانا در کتاب "موج سوم" عصر جدید را عصر اطلاعات و ارتباطات معرفی می‌کند. عصری که در آن تفکر و دانش جایگاه برجسته و تعیین کننده‌ای به خود اختصاص داده است. دوران جدید در واقع به تدریج جایگزین موج قبلی یعنی جامعه صنعتی می‌شود. نگاه تافلر متعاقباً مورد حمایت و

استفاده متفکرین دیگر قرار گرفت. برای نمونه ذکر می‌کنیم از نگاه کاتلر، متفکر برجسته بازاریابی، کمک کننده است.

کاتلر در قریه‌سازی مناسبی موج اول، موج دوم و موج سوم را بازاریابی اول، بازاریابی دوم و بازاریابی سوم می‌نامد. کاتلر ادعا می‌کند که بازاریابی عصر کشاورزی به آنچه تولید کشاورزی در مورد نیاز مشتری است وابسته است. در حالی که بازاریابی جامعه صنعتی بازاریابی مشتری‌مدار بوده و در آن مشتری مرکز و قانون توجهات قرار می‌گیرد.

با ظهور آنچه که به جامعه اطلاعاتی، جامعه تکنولوژیک و یا عصر انفجار اطلاعات شناخته شد، موافقت مهم دست به دست هم داد و مرزهای جدیدی شکل گرفت. از یک سو پدیده کارگری‌های خود را به پدیده دانشگری داد و از سوی دیگر نیازهای مشتریان، شکلی متغی به خود گرفت. کاتلر ویژگی مهم این دوره را “عصر سوم بازاریابی” می‌نامد و بنگاه‌های اقتصادی را مورد خطاب قرار می‌دهد که باید همواره نیازهای عالی مشتریان خود را در نظر بگیرند. به عبارت دیگر دانشگران فعال در بنگاه‌های دانش‌بنیان، امروزه تلاش می‌کنند روح و روان آدمی را مورد توجه قرار دهند. دانشگرانی که به تدریج جایگزین کارگران می‌شوند، ویژگی‌های مختص به خود را به منصفه ظهور در آوردند. در این قالب دانشگران، افرادی با آزادی عمل بالا شناخته می‌شوند که برخلاف کارگران که تحت کنترل ماشین و خط تولید قرار گرفتند، بایستی با فراغ خاطر با سایر دانشگران به خلق دانش پرداخته و مزیت رقابتی بنگاهی که در آن فعالیت می‌کنند را تعمیق بخشند. مسلماً مدیریت دانشگران با استفاده از فرضیاتی که شکل دهنده‌ی مدل مدیریتی جامعه‌ی صنعتی بوده است، تفاوت کلیدی دارد هرچند هنوز معنای مدیریت دانشگران به خوبی تبیین نشده است.

به بیان داونپورت «اندیشمندان مدیریتی، دهه‌های بسیاری است که درخصوص آینده مدیریت سخن گفته‌اند، اما تحقق این آینده نیازمند درصد بالایی دانشگران، و به رسمیت شناخته شدن دانش به عنوان دارایی اصلی سازمانی است. این مسئله طرح شده، اما راهکاری برای آن پیشنهاد نشده است. پیر دراکر، آن را نقش جدید مدیریت می‌خواند، که بهره‌ورکردن دانش است، که از سی سال پیش که بیان شد اعتراضی بر آن وارد نشده است، با این وجود هنوز هم نمی‌دانیم چطور باید انجام شود.

در حالی که تعریف دانشگر در مقایسه با کارگر، بیانگر تفاوت کلیدی بین آن‌هاست

ولی بسیاری از مدیران بنگاه‌های اقتصادی همچنان با استفاده از روش‌های متداول در جامعه صنعتی که برای اداره کارگران طراحی شده است به مدیریت دانشجویان می‌پردازند. این در حالی است که از بُعد انگیزش، رفتار و نیاز به خودمختاری با کارگران متفاوت بوده و نیازمند روش‌های مدیریتی متفاوتی هستیم که بهره‌وری و کارایی آن‌ها را ارتقا بخشد.

همان‌طور که زیاد شدن تعداد کارگران صنعتی، موجب نیاز به گروه مدیران حرفه‌ای شد، ظهور و بلوغ نقش دانشجویی نیز پیشران مدیریت سده‌ی بعدی است. از آنجا که دانش، دارایی نامرئی است که اغلب در ذهن افراد جای دارد، بنابراین مدیریت نمی‌تواند مشاهدات عینی و پایش انجام دهد. از آنجا که کاردانشی، می‌تواند، و بایستی توسط مدیران هم، مانند کارکنان انجام شود، تمایز بین مدیران و کارکنان، خیلی معنی‌دار نیست، از آنجا که کاردانشی، کلید رشد و تمایز در اقتصاد کنونی است، تفاوت در دستمزدها و ارزش دانشجویان و مدیران رو به کاهش است. مدیریت در اقتصاد دانشی، بازی کاملاً متفاوتی است که قوانین متفاوتی دارد.»

با توجه به نکات فوق، داوِنپورت معتقد است که در آینده، مدیریت بایستی فعالیت‌های خود را با دنیای جدید پیش‌رو تطبیق دهد. در این چارچوب می‌توان از برخی تغییرات عمده‌ای که مدیریت بایستی انجام دهد، نام برد. داوِنپورت برخی از این تغییرات را به شرح زیر فهرست می‌کند:

- حرکت از کارهای نظارتی به کارهای اجرایی.
- حرکت از سازماندهی سلسله‌مراتبی به اجتماعات سازماندهی شده.
- حرکت از استخدام و اخراج، به سوی استخدام و آموزش مجدد.
- حرکت از ایجاد مهارت‌های کارهای دیدنی و ملموس به سوی مهارت‌های دانشی.
- حرکت از ارزشیابی عملکرد کاری به ارزیابی دستاوردهای دانشی ناملموس.
- حرکت از نگرش نادیده‌گرفتن فرهنگ، به سوی ایجاد فرهنگ دانشی.
- حرکت از سوی دفاع از دیوان سالاری به حمله به آن.
- حرکت از وابستگی به پرسنل درون‌سازمان، به سوی منابع متعدد خارجی و داخلی.

به اعتقاد داوِنپورت در زمان حاضر هریک از این ویژگی‌های مدیریت کارهای دانشی، یک تغییر انقلابی در نحوه‌ی مرسوم انجام کار در قرن بیستم تلقی می‌شود.

و اما توماس اچ. داوِنپورت، نویسنده کتاب، کرسی ریاست بخش مدیریت و فناوری اطلاعات در کالج بابسون را برعهده دارد. وی در سال ۱۹۸۰ دکتری جامعه‌شناسی از دانشگاه هاروارد دریافت کرده است و در سال ۱۹۸۲ دوره کسب‌وکار برای فارغ‌التحصیلان دکتری را در همین دانشگاه به پایان رسانده است. در کارنامه‌ی آموزشی داوِنپورت تدریس در دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد، دانشگاه شیکاگو و دانشگاه تگزاس مشاغل می‌شود. او در فعالیت‌های پژوهشی نیز به نحو گسترده‌ای درگیر است و اداره مراکز پژوهش تعدادی از شرکت‌های برجسته از جمله شرکت اکسنچر، مک‌کینزی و ارنست و یانگ را به عهده داشته است. همچنین وی مشاور ارشد شرکت دیلویت آنالیتیکز است. آخرین کتاب وی، تجزیه و تحلیل در عمل نام دارد که در دست ترجمه به زبان فارسی است که در فوریه ۲۰۱۰ منتشر شده است. موضوعات طرح شده در کتاب قبلی وی (رقابت بر مبنای تجربه و تحلیل) توسط ویراستاران مجله هاروارد بیزنس ریویو به‌عنوان یکی از ایده‌های مدیریتی قرن شناخته شده است. مقاله‌ای که وی در این خصوص در مجله هاروارد بیزنس ریویو نوشته شده است، جزو ۱۰ مقاله پر خواننده در تاریخ این مجله قرار گرفته است. داوِنپورت در سال ۲۰۰۳ به‌عنوان یکی از ۲۵ مشاور برتر دنیا توسط مجله مشاوره انتخاب شده است. در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ به‌عنوان یکی از ۱۰۰ فرد تأثیرگذار در حوزه صنعت IT توسط مجله زیف داوِیس معرفی گردید. مقالات وی در مجلات معتبر مدیریتی مانند هاروارد بیزنس ریویو، اسلون منجمنت ریویو، کالیفرنیا منجمنت ریویو، فاینانشال تایمز، اینفورمیشن ویک، CIO و ... به چاپ رسیده است. وی ۱۳ کتاب در زمینه‌های مدیریتی به چاپ رسانده است که از آن جمله اولین کتاب در حوزه مدیریت دانش، مدیریت مجدد فرآیند و کاربرد مدیریتی سیستم‌های اطلاعاتی را می‌توان نام برد. در کتاب حاضر داوِنپورت به تعریف گسترده‌ای از دانشگران و پیشه‌ی دانشگری می‌پردازد.

در این کتاب به‌گمان داوِنپورت پیشه‌ی دانشگران امرار معاش از راه تفکر است. زور آزمایی و چالش‌های شغلی آن‌ها، ذهنی است و نه فیزیکی. آن‌ها به‌حل مشکلات پرداخته، نیازهای مشتریان را درک و مرتفع می‌نمایند، تصمیم می‌گیرند، برای انجام کار خود با دیگران ارتباط برقرار نموده و تعامل می‌نمایند. وی دامنه دانشگران را طیف وسیعی در نظر می‌گیرد که در میان آن‌ها می‌توان از پزشکان، فیزیکدان‌ها، دانشمندان،

نویسندگان علمی تخیلی، خلبانان هواپیما، طراحان هواپیماها نام برد. دانشگران لزوماً در صنایع دانش بنیان مشغول نیستند. عمدتاً مدیران ارشد شرکت ها جزو دانشگران هستند، چرا که از دانش جهت اتخاذ بهترین تصمیم برای شرکت خود استفاده می کنند. در شرکت های تولیدی هم می توان مهندسین، محققین، بازاریابان و برنامه ریزان را دانشگر در نظر گرفت. دانشگران حتی در کوچک ترین و تازه تاسیس ترین شرکت ها و نیز در بزرگ ترین شرکت های بین المللی حضور دارند.

داونپورت معتقد است که سر و کار داشتن با شغلی که مرتبط با خلق دانش است بایستی با شغلی که به کاربرد دانش می پردازد متفاوت باشد. در قسمت کاربرد باید از میان دانش های موجود به جستجو و یافتن دانش مورد نیاز خود پردازد در حالی که مورد بعدی بایستی به خلق دانش پرداخت. در دیدگاه داونپورت دانشگر کسی است که دارای سطح آموزشی و تجربی بالایی بوده و عمده ترین دست آورد شغلی او خلق، انتشار یا کاربرد دانش است.

سه ویژگی عمده ی کتاب را می توان تبیین چگونگی بهره ور کردن پیشه ی دانشگری، ارائه ی چارچوبی مفهومی و روشن در مسیر مواجهه با چالش های موجود در فرآیند اداره ی بنگاه های دانش محور و بالاخره، طرح این موضوعات پیچیده با کلامی ساده دانست. ویژگی آخر باعث شده که کتابی شیوا برای خواندین در اختیار داشته باشیم. داونپورت کتاب حاضر را براساس تجارب مشاور خود با ده ها شرکت و مشاهده ی فعالیت صدها دانشگر تبیین کرده و تلاش می کند نشان دهد دانشگران چگونه می اندیشند، وظایف خود را چگونه انجام می دهند و چه عواملی در جهت دستیابی به اهداف مورد نظرشان برمی انگیزد.

می توان در یک نگاه ساده ادعا کرد که داونپورت در فصول مختلف کتاب به دنبال آن است که به سؤالات زیر پاسخ دهد:

دانشگر کیست؟

چگونه دانشگران با سایر کارگران و کارکنان تفاوت دارند؟

مهم ترین فرآیندهای کار دانشی کدامند؟

مناسب ترین روش ها و تکنولوژی های سازمانی برای فعالیت دانشگران چیست؟

چگونه می توان قابلیت دانشگران را بهبود بخشید؟

چگونه می‌توان یادگیری دانشجویان و شبکه‌های ارتباطی بین آن‌ها را توسعه داد؟ چگونه می‌توان محیط کار را برای دستیابی به عالی‌ترین عملکرد دانشجویان سازماندهی کرد؟

چگونه می‌توان دانشجویان را به بهترین شکل مدیریت کرد؟

یکی از دست‌آورد‌های برجسته این کتاب طبقه‌بندی چهارگانه فرآیندهای دانش‌بنیان است. در تبیین این طبقه‌بندی دو بعد میزان پیچیدگی کار و میزان همکاری مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها در نظر گرفته شده است. بر این اساس فعالیت‌های دانشی که از پیچیدگی بالایی برخوردار نیستند، به قضاوت و درک بالایی احتیاج ندارند، در انجام آن قابلیت‌های فردی تعیین‌کننده است و انجام کارها براساس رویه‌ها و روش‌ها و آموزش‌های رسمی صورت می‌پذیرد تحت عنوان «مدل تراکنشی» معرفی شده‌اند.

از سوی دیگر هنگامی که فعالیت‌های دانشی که از پیچیدگی بالایی برخوردار نیستند، به قضاوت و درک بالایی احتیاج ندارند اما فعالیت‌ها ترکیبی از کارهای سیستماتیک و قابل تکرار و کارهایی براساس استانداردها، فرآیندهای رسمی و متدولوژی‌ها انجام می‌شوند و همانند تولید یک سیستم اطلاعاتی نیاز به یکپارچه‌سازی براساس محدوده‌های وظیفه‌ای سازمان دارند، تحت عنوان «مدل یکپارچگی» طبقه‌بندی شده‌اند.

سومین گروه از این طبقه‌بندی «مدل خبرگی» است. در این گروه افرادی فعالیت دارند که دارای قابلیت دانشی بالایی بوده، به شدت با تجربه و متخصص هستند و در انجام فعالیت دانشی خود همانند یک پزشک به درک و قضاوت بالایی نیازمند هستند. و بالاخره چهارمین عنصر این طبقه‌بندی «مدل همکاری» است که ضمن نیاز به درک و قضاوت بالا به همکاری و کار گروهی و فعالیت‌های انعطاف‌پذیر و سیال نیازمند است. با این نگاه، تعریف گسترده و طبقه‌بندی بسیط دانشجویی و فعالیت‌های دانشی و دانشگاه، داونپورت رویکرد جدیدی در برخورد با پیشه‌ی دانشجویی و مدیریت دانشجویان در اختیار ما قرار می‌دهد که «دریچه تازه‌ها» در اداره‌ی بنگاه‌های اقتصادی به ویژه بنگاه‌های دانش‌بنیان در مقابل ما می‌گشاید که در جهان متحول امروزی ارزشمند است.

پیشه‌ی دانشجویی به همت دو دست فرهیخته به زبان فارسی برگردانده شده و در اختیار علاقمندان فارسی زبان قرار گرفته است. همت ارزنده سرکار خانم دکتر نسیم غنیر طهرانی و جناب آقای رضا درمان در این زمینه قابل تقدیر است. دکتر طهرانی

دانش آموخته دانشگاه صنعتی شریف و دانشگاه تربیت مدرس در رشته‌ی مهندسی صنایع است. پایان نامه دکتر طهرانی در زمینه مدیریت دانش است که پژوهش ارزشمندی در فصل مشترک مدیریت دانش و مدیریت کیفیت است. آموزش‌های کوتاه مدت داخلی و خارجی ایشان، نامبرده را به قابلیت‌های قابل توجهی در امور آموزشی و پژوهشی مجهز کرده است. نویسنده این سطور سعادت این را داشته که فعالیت‌های مشترک آموزشی در دوره‌های فوق لیسانس و دکترای سازمان مدیریت صنعتی و دانشگاه‌های همکار با این سازمان با سرکار خانم دکتر نسیم غنبر طهرانی داشته و معتقدم در آینده شاهد دست‌آوردهای آموزشی، پژوهشی، مشاوره‌ای و قلمی قابل توجهی از ایشان در صحنه داخلی و در سطح بین‌المللی خواهیم بود.

دیگر مترجم این اثر مدیر و کارشناس فرهیخته جناب آقای رضا درمان هستند. با آقای درمان در دوره مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی آشنا شدم و ایشان را کارشناس و مدیری توانا یافتم که جستجوگر یافته‌های علمی بوده و شیفته فعالیت‌های مشاوره‌ای و پژوهشی هستند. این شیفتگی موجب شده ایشان در سال‌های اخیر در فعالیتی کارآفرینانه به ایجاد و اداره موسسه‌ای مشاوره‌ای و پژوهشی همت کرده و در این زمینه نقش‌آفرین باشند. ترجمه و تدوین چند کتاب ارزشمند در زمینه فعالیت‌های مشاوره به ویژه در زمینه بازاریابی خدمات مشاوره، و نیز ابزارهای مدیریتی از دیگر توفیقات ایشان است. ترجمه کتاب حاضر نیز برگ دیگری در تکمیل دست‌آوردهای ایشان می‌باشد.

مثلت موضوع، نویسنده و مترجم، کتابی که پیش‌رو دارید را به عنوان اثر قابل قبولی درآورده که می‌تواند مورد توجه پژوهشگران، مدیران، کارشناسان و دانشجویان مدیریت قرار گیرد. صاحب این قلم مطالعه کتاب پیشه‌ی دانشجویی را به گروه‌های فوق و سایر علاقمندان توصیه کرده و امیدوار است مفاهیم و ایده‌های مطرح شده در کتاب بتواند یاری رسان دست‌اندرکاران فعالیت‌های اقتصادی به ویژه فعالین بنگاه‌های دانش‌بنیان قرار گیرد.

غلامرضا نصیرزاده

عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی

زمستان ۱۳۹۰



مقدمه و سیاست‌گذاری

مدتی بود که به واسطه‌ی سوابق و علائق خود به فکر نوشتن این کتاب بودم. موضوع اصلی کتاب، دو حوزه‌ی مدیریت فرایند و دانش است که در آن زیاد کار کرده‌ام. در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ پژوهشی در ارتباط با بهیج سازی و مدیریت فرایندهای کسب و کار را آغاز کردم. حدود سال ۱۹۹۳ دریافتم که مواجهه با فرایندهای دانش‌مدار به رویکردهایی متفاوت با فرایندهای معمول سازمانی نیاز دارد. به دنبال آن در سال ۱۹۹۴ مطالعات و تالیفات من در رابطه با مدیریت دانش آغاز شد. سال‌های سال در سخنرانی‌های خود گفتم که مدیریت دانش باید کارکنان، فرایند و فناوری را پوشش دهد، ولی تا پایان سال ۱۹۹۵ به نقش فرایند در این ترکیب، توجه کافی نمی‌شد. در سال ۱۹۹۶ من به عنوان مدیر مؤسسه‌ی اکسنچر^۱ در حوزه‌ی تغییرات استراتژیک به همراه بسیاری از همکاران در پروژه‌های مختلفی مشغول شدیم که به نوعی مشوق نوشتن این کتاب شدند.

ماتریس تقسیم‌بندی چهار نوع کاردانشی که در این کتاب از آن استفاده شده است، حاصل پروژه‌ای است که به همراه جین هریس^۲ و لی دوناف^۱ در حوزه مدیریت دانش،

1- Accenture

2- Jeanne harris

انجام شده است. من به همراه باب توماس^۲ و سو کانترل^۳ پروژه‌ای را تحت عنوان " هنر کار: ارتقای عملکرد دانشجویان متخصص" انجام داده‌ایم. هنگامی که هنوز در شرکت اکسنچر بودم فرصت همکاری با ائتلاف تجاری از شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات^۴ (که تحت عنوان انجمن بهره‌وری کار اطلاعاتی^۵ شناخته می‌شد) به دست آوردم. شرکت مایکروسافت این حرکت را آغاز نمود و شرکت‌های اکسنچر، سیسکو^۶، هیولت پاکارد^۷، ایتل^۸، ساب^۹ و زیراکس^{۱۰} نیز به وی ملحق شدند. در سال ۲۰۰۳ که من مدیریت اکسنچر را ترک کرده و به کالج باب سان^{۱۱} پیوستم، به عنوان مدیر علمی این انجمن مشغول شده. هدایت پروژه‌ای تحقیقاتی درخصوص اطلاعات شخصی و مدیریت دانش را برعهده گرفتم. در انجمن IWPC، همکاری نزدیکی با سوزان کانوی^{۱۲} از شرکت مایکروسافت، دان هالتس هاوز^{۱۳} از شرکت زیراکس، مری لی کندی^{۱۴} (که بعداً به مایکروسافت پیوست) و کارلادل^{۱۵} از مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا داشتم. از وقتی که به باب سان آمدم، با همکاری مرکز تحقیقات دانش کاری و مرکز تحقیقات مدیریت فرایند، بر روی دو پروژه‌ی مرتبط با این کتاب کارکرده‌ام که حدود چهل شرکت حامی این پروژه‌ها بوده‌اند.

من زندگی خود را از طریق نوشتن داستان‌هایی از سرگذشت مدیران تجارت‌پیشه می‌گذرانم و این کتاب نیز از این قاعده مستثنی نیست. جا دارد از همه‌ی مدیرانی که تجربیات خود را در اختیار من قرار داده‌اند تا در کتاب خود از آن‌ها استفاده کنم، تشکر کنم.

-
- 1- Leigh donoghve
 - 2- Bob Thomas
 - 3- Sue Cantrell
 - 4- IT
 - 5- Information work productivity council (IWPC)
 - 6- Cisco
 - 7- Hewlett-packard
 - 8- Intel
 - 9- Sap
 - 10- Xerox
 - 11- Bobson
 - 12- Susan conway
 - 13- Dan Haltshouse
 - 14- Mary Lee Kennedy
 - 15- Carla O'dell