

دانش بنیان سازی سازمان های فرهنگی

جعفر رحمانی

www.ketab.ir

مرکز بین المللی
ترجمه و نشر
المصطفی

سرشناسه:	رحمانی، جعفر، ۱۳۴۱ -
عنوان و نام پدیدآور:	دانش‌بنیان‌سازی سازمان‌های فرهنگی/جعفر رحمانی.
مشخصات نشر:	قم: مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری:	۲۴۴ص: جدول، نمودار.
شابک:	۹۷۸-۹۶۴-۱۹۵-۰۳۷-۰
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت:	کتابنامه.
موضوع:	سازمان‌های فرهنگی — مدیریت
موضوع:	مدیریت دانش
رده بندی کنگره:	HN۴۲/۳۵۲ ۱۳۹۴
رده بندی دیویی:	۳۰۶
شماره کتابشناسی ملی:	۴۰۰۱۵۶۲

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

دانش‌بنیان‌سازی سازمان‌های فرهنگی

مؤلف: جعفر رحمانی

چاپ اول: ۱۳۹۴ ش / ۱۴۳۷ ق

ناشر: مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی

● چاپ: نارنجستان ● قیمت: ۱۰۵۰۰۰ ریال ● شمارگان: ۳۰۰ نسخه

بسیاس از دست اندرکارانی که ما را در تولید این اثر یاری رساندند

مراکز بخش

قم، چهارراه شهدا، خیابان معلم غربی (حجتیه)، نبش کوچه ۱۸، تلفکس: ۳۷۸۳۹۳۰۵/۹ - ۰۲۵

قم، بلوار محمدامین، سه راه سالاریه. تلفن: ۳۲۱۳۳۱۰۶ - ۰۲۵. فکس: ۳۲۱۳۳۱۴۶ - ۰۲۵

قم، مجتمع ناشران، طبقه سوم واحد ۳۰۸. تلفن: ۳۷۸۴۲۴۰۲ - ۰۲۵

سخن ناشر

با پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی و در عصر جهانی شدن ارتباطات، پرسش‌ها و چالش‌های نوینی در حوزه علوم انسانی فرا روی اندیشمندان مسلمان قرار گرفت که همه به نوعی برخاسته از مسئولیت دشوار حکومت در این عصر است؛ دورانی که پای‌بندی به دین و سنت در مدیریت همه‌جانبه کشورها بسیار چالش‌برانگیز می‌نماید. از این‌رو مطالعات و پژوهش‌های به‌روز، جامع، منسجم و کاربردی در حوزه دین، بر اساس معیارهای معتبر جهانی و عمق و اصالت اندیشه‌های ناب، بایسته و ضروری است و جلوگیری از انحرافات فکری و تربیتی پژوهندگان حوزه دین، مهم و مورد عنایت تمامی بنیان‌گذاران این شجره طیبه، یوینزه معمار بزرگ انقلاب اسلامی، امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (دام‌تله العالی) می‌باشد.

«جامعة المصطفی (ص) العالمية» برای تحقق این رسالت خطیر و در مسیر نشر معارف ناب محمدی (ص) «مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی (ص)» را تأسیس کرده است.

در پایان لازم می‌دانیم تلاش همه عزیزانی را که در نشر این کتاب سهمی داشته‌اند، سپاس گزارده، ارباب فضل و معرفت را به یاری بخوانیم تا ما را از دیدگاه‌های سازنده خویش بهره‌مند سازند.

مرکز بین‌المللی
ترجمه و نشر المصطفی (ص)

فهرست

پیشگفتار.....	۱۳
۱. سازمان فرهنگی.....	۱۵
تفاوت سازمان‌های فرهنگی با سازمان‌های غیر فرهنگی.....	۱۶
جایگاه سازمان‌های فرهنگی.....	۱۷
فلسفه و اهداف دستگاه‌های فرهنگی.....	۱۸
مدیریت فرهنگی.....	۲۰
ضرورت دانش‌بنیان‌سازی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی.....	۲۱
۲. سازمان دانش‌بنیان.....	۲۳
مفاهیم، تعاریف و ویژگی‌ها.....	۲۳
سازمان دانش‌بنیان.....	۲۵
مدیریت دانش.....	۲۷
سازمان و دانش.....	۳۱
۱. شناسایی نیاز (بازاریابی).....	۳۲
۲. نوآوری.....	۳۲
دانش.....	۳۵
تعریف دانش.....	۳۵
ویژگی‌های دانش.....	۳۸

۳۸	اصل یادگیری مستمر در مدیریت دانش
۳۹	انواع دانش
۳۹	۱. دانش ضمنی
۴۱	۲. دانش صریح
۴۱	۳. دانش سازمانی
۴۳	سطوح دانش
۴۴	عناصر کلیدی دانش
۴۵	۱. داده
۴۶	۲. اطلاعات
۴۶	۳. تجربه
۴۷	۴. قضاوت
۴۷	۵. ارزش‌ها و باورها
۴۸	هرم دانش
۵۱	عوامل دانش‌آفرین
۵۲	۱. دانشگران
۵۲	الف) مجریان دانش
۵۳	ب) متخصصان دانش
۵۳	ج) مهندسان دانش
۵۳	۲. متصدی دانش
۵۴	رویکردهای مختلف به مدیریت دانش
۵۴	۱. رویکرد فناوری محور
۵۵	۲. رویکرد استراتژی محور
۵۵	۳. رویکرد منبع محور
۵۵	۴. رویکرد جامع
۵۷	کار دانشی
۵۸	تفاوت کارگران پدی و کارگران دانشی
۶۱	دارایی سازمانی
۶۱	۱. دارایی‌های مشهود

۶۱	۲. دارایی‌های نامشهود
۶۲	طبقه‌بندی دارایی‌های نامشهود
۶۳	ویژگی‌های دارایی‌های نامشهود
۶۵	۳. ارکان سازمان دانش‌بنیان
۶۵	مقدمه
۶۶	ضرورت توسعه سازمانی
۶۷	ارکان سازمان دانش‌بنیان
۷۰	استراتژی
۷۳	۱. استراتژی به‌عنوان برنامه
۷۳	۲. استراتژی به‌عنوان مانور
۷۳	۳. استراتژی به‌عنوان الگو
۷۴	۴. استراتژی به‌عنوان موقعیت
۷۴	۵. استراتژی به‌عنوان چشم‌انداز
۷۴	استراتژی دانش
۷۶	استراتژی دانش سازمانی
۷۷	۱. تعیین نوع دانش و مهارت و نگارش مورد نیاز سازمان
۷۷	۲. تعیین وضعیت موجود سازمان به‌ملاحظه دانش و مهارت
۷۸	۳. تدوین استراتژی دانش
۷۸	سازمان و استراتژی دانش
۸۰	تدوین نقشه دانش سازمان
۸۲	استراتژی‌های دانشی سازمان
۸۲	گام اول: تعیین رسالت و مأموریت سازمان
۸۲	گام دوم: تعیین چشم‌انداز سازمان
۸۲	گام سوم: تعیین اهداف کلان سازمان
۸۲	گام چهارم: تعیین اهداف دانشی سازمان
۸۴	۱. مخاطبان
۸۴	۲. همکاران و همسوها
۸۴	۳. رقبای

۸۴	۴. محیط
۸۶	اهداف دانشی
۸۶	شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه اسناد راهبردی
۸۷	راهبردها و راهکارها
۹۱	فرهنگ
۹۲	فرهنگ سازمانی
۹۵	عناصر فرهنگ سازمانی
۹۶	۱. ابداع و ریسک‌پذیری
۹۶	۲. ثبات و امنیت
۹۶	۳. احترام و توجه به افراد
۹۶	۴. نتیجه‌گرایی
۹۷	۵. تیم‌گرایی و همکاری
۹۷	۶. تهاجم و رقابت
۱۰۰	۷. وجود ظرفیت بالا در وفق‌پذیری
۱۰۱	تأکید بر عمل‌گرایی به جای هنجارگرایی
۱۰۱	تأکید بر پاداش جمعی
۱۰۲	مدیریت فرهنگ سازمانی
۱۰۲	الف) شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب
۱۰۳	ب) ایجاد راهکار برای تغییر فرهنگ سازمانی
۱۰۴	ج) مراقبت و تقویت فرهنگ سازمانی
۱۰۴	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی
۱۰۶	۱. ارزش محوری
۱۰۸	۲. رسالت‌مداری
۱۰۸	۳. کرامت انسانی
۱۱۰	۴. کار تیمی
۱۱۲	۵. گرایش از تیم‌های ثابت به تیم‌های موقت (تیم‌سازی)
۱۱۴	۶. یادگیری بر مبنای خطا
۱۱۸	۷. استقلال عمل

۱۱۹	۸. ریسک‌پذیری
۱۲۱	۹. سازش با پدیده تعارض
۱۲۲	۱۰. مخاطب‌محوری
۱۲۲	۱۱. جو اعتماد
۱۲۵	۱۲. مهارت سازگاری
۱۲۶	۱۳. ایجاد فضای حمایتی
۱۲۷	۱۴. ارتباطات باز و گسترده
۱۲۸	۱۵. همسویی و یکپارچگی
۱۲۹	شاخص‌های سازمان‌دانش‌بنیان در حوزه فرهنگ سازمانی
۱۲۹	راهبردها و راهکارها
۱۳۴	ساختار سازمانی
۱۳۵	عوامل مؤثر در تعیین نوع ساختار
۱۳۵	۱. پیچیدگی
۱۳۶	۲. رسمیت
۱۳۷	۳. تمرکز
۱۳۷	۴. راهبرد
۱۳۸	۵. فناوری
۱۳۸	۶. محیط
۱۳۸	انواع ساختار سازمانی
۱۳۹	۱. ساختار مکانیکی
۱۴۰	۲. ساختار ارگانیک
۱۴۱	۳. ساختار شبکه‌ای
۱۴۳	۴. ساختار خوشه‌ای
۱۴۴	۵. ساختار تار عنکبوتی
۱۴۵	۶. ساختار پارتندی
۱۴۵	الف) هسته حرفه‌ای و متخصص
۱۴۵	ب) مقاطعه‌کاری و پیمانکاری‌ها
۱۴۶	ج) تأمین نیرو از خارج

۱۴۶	۷. ساختار مجازی.....
۱۴۷	۸. ساختار فرایندی.....
۱۴۷	ویژگی‌های سازمان دانش‌بنیان.....
۱۵۰	ویژگی‌های ساختار سازمان دانش‌بنیان.....
۱۵۲	۱. توجه به ساختار ارگانیک و پویا.....
۱۵۳	۲. گرایش به عدم تمرکز.....
۱۵۴	۳. توجه به کار تیمی.....
۱۵۶	۴. بهره‌گیری از تیم‌های مجازی.....
۱۵۶	۵. توجه به اجتماع‌های اهل عمل.....
۱۵۷	۶. کاهش مرزهای رسمی سازمانی.....
۱۵۸	شبکه‌سازی.....
۱۵۹	۱. افزایش کارایی جمعی.....
۱۵۹	۲. ایجاد و افزایش یادگیری جمعی.....
۱۶۰	۳. ارتقای سطح ریسک‌پذیری جمعی.....
۱۶۰	شبکه در سازمان فرهنگی.....
۱۶۲	طراحی ساختار شبکه در سازمان.....
۱۶۲	۱. شناسایی ظرفیت‌های بیرونی و درونی.....
۱۶۳	۲. ایجاد پیوند تعریف‌شده هوشمند بین ظرفیت‌های درونی و بیرونی.....
۱۶۴	نتیجه‌گیری.....
۱۶۶	شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه ساختار.....
۱۶۷	راهبردها و راهکارها.....
۱۶۷	۱. درخصوص ساختار.....
۱۶۸	۲. درخصوص شرح شغل و فرایندها.....
۱۷۱	سازمان فرهنگی و منابع انسانی.....
۱۷۳	محیط رقابتی سازمان‌های فرهنگی.....
۱۷۳	۱. رقابت در سطح احساس و شناخت.....
۱۷۴	۲. رقابت در سطح متحرک‌سازی.....
۱۷۵	۳. رقابت در سطح عملیاتی.....

۱۷۵	مدیریت منابع انسانی در سازمان فرهنگی
۱۷۶	ایجاد قابلیت سازمانی
۱۷۸	قابلیت تخصصی
۱۷۹	قابلیت‌های سازمانی
۱۸۰	هوش سازمانی
۱۸۱	مهارت در جذب و نگهداری افراد مستعد
۱۸۱	مهارت راهبری جهانی (وجود ذهنیت جهانی)
۱۸۳	مهارت پیش‌بینی
۱۸۷	توانمندسازی کارکنان
۱۸۹	رویکردهای توانمندسازی
۱۸۹	۱. رویکردهای ارتباطی
۱۹۰	۲. رویکرد انگیزشی
۱۹۰	۳. رویکرد شناختی
۱۹۲	سطوح توانمندسازی
۱۹۳	۱. توانمندسازی سطح متوسط
۱۹۴	۲. توانمندسازی سطح بالا
۱۹۴	حمایت سازمانی
۱۹۷	دسترسی به اطلاعات
۱۹۷	کار دانشی
۱۹۸	هماهنگی بین اهداف استراتژیک سازمان و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی
۱۹۹	رویکرد نسبت به نیروی انسانی
۲۰۰	شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه منابع انسانی
۲۰۰	راهبردها و راهکارها
۲۰۵	علل ناکامی در پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌ها
۲۰۷	شاخص‌ها، راهبردها و راهکارهای دانش‌بنیان‌سازی سازمان فرهنگی
۲۰۷	۱. شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه استراتژی
۲۰۸	۲. شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه فرهنگ سازمانی
۲۰۹	۳. شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه ساختار

۴. شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه منابع انسانی ۲۰۹
۵. راهبردها و راهکارها در حوزه استراتژی (برنامه‌ریزی راهبردی) ۲۱۰
۶. راهبردها و راهکارها در حوزه فرهنگ سازمانی ۲۱۲
۷. راهبردها و راهکارها در حوزه ساختار سازمانی ۲۱۵
۸. راهبردها و راهکارها در حوزه منابع انسانی ۲۱۶
- کتابنامه ۲۱۷

www.ketab.ir

پیشگفتار

انسان دو طول تاریخ به بهره‌گیری از دانش و تفکر به منظور برآوردن نیازها و دستیابی به آرزوهای خود، پیوسته محیط زندگی خود را در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و سیاسی دچار تحول و دگرگونی کرده است. اگرچه زندگی انسان همواره با بهره‌گیری از عقل و استفاده از ابزار بوده است، اما در ابتدا انسان با تمرکز بر نیروی جسمی و فیزیکی و تأکید بر کمیت نیروی انسانی به عنوان عامل برتری، در صدد تسلط بر محیط بود و با گذر زمان، توجه به منابع طبیعی و تسلط بر آن به عنوان عامل برتری در بین جوامع مطرح شد. با ظهور انقلاب صنعتی و به مدد دستیابی به فناوری‌های نوین و رشد سریع و بی‌مانند بشر در عرصه‌های گوناگون، مزیت و شایستگی محوری در برخورداری از منابع انسانی متخصص و ابزار نوین نمود یافت. با ظهور عصر فناوری ارتباطات و اطلاعات، دگرگونی‌های عمیقی بر تمام فعالیت‌های بشری حاکم شد. شایستگی‌های محوری عصر صنعت ارزش، اعتبار و جایگاه خود را به عنوان عامل برتری و پیروزی در رقابت به سرعت از دست دادند و دانش به عنوان بازیگر اصلی و تنها مزیت رقابتی و شایستگی محوری ظاهر گردید. در این عصر که از آن با عنوان عصر

«اقتصادمحور» و یا «اقتصاد دانش بنیان» نام برده می شود، «دانش» عامل اصلی در پیشتازی و برتری سازمان ها قلمداد شده است. اینک دانش نه به عنوان عامل پشتیبان در زنجیره تولید، بلکه به عنوان ماده و عامل اصلی در خلق ارزش مورد توجه است. در عصر جدید معنای دانش، از هدف بودن، به منبع و ابزار شدن برای رسیدن به یک هدف خاص تغییر یافته است. اقتصاد مبتنی بر اطلاعات و دانش بر محور سرمایه فکری است. اگرچه از ظهور فناوری ارتباطات و اطلاعات بیش از چند دهه نمی گذرد، اما تغییرات ناشی از آن در محیط بسیار پیچیده، سریع، گسترده و غیر قابل پیش بینی شده است. این تغییرات بر تمام ارکان و اجزای جامعه تأثیر گذاشته و سازمان ها نیز به عنوان یکی از اجزای مهم جامعه امروزی از این امر مشنا نیستند.

سازمان ها و نهادها فرهنگی به عنوان ابزارهای اساسی در برآورده کردن نیازهای فرهنگی که در جامعه به فعالیت مشغول هستند، به شدت تحت تأثیر این تغییرات قرار گرفته و ناگزیر از تطبیق خود با این تغییرات می باشند تا بتوانند کارآمدی سیستم را برای تحقق مأموریت های محوله حفظ کنند. این نوع سازمان ها و نهادها به منظور بقا، تثبیت و رشد در محیط ناگزیر از بازنگری و بازسازی در ارکان (اهداف و رسالت، ساختار، فرهنگ سازمانی، فناوری و منابع انسانی) خود هستند.

در این میان، سازمان های بین المللی با توجه به ویژگی های محیطی فراروی خود (تنوع بالا، پیچیدگی زیاد، تلاطم محیطی شدید و نوع خدمات و محصولات و رقبای قدرتمند)، برای کاهش ضعف ها و تهدیدها و بهره مندی از فرصت های فراروی به منظور حضور مؤثر در عرصه های مأموریتی، ضرورت حیاتی در بازنگری و بازسازی کارکردها، فرایندها، محصولات و سبک مدیریت را برای دانش بنیان سازی خود دارد.