



سرشناسه:	رحمانی، جعفر، ۱۳۴۱ -
عنوان و نام پدیدآور:	دانش بنیان‌سازی سازمان‌های فرهنگی / جعفر رحمانی.
مشخصات نشر:	قم: مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی ﷺ، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری:	۲۴۰ ص: جدول، نمودار.
شابک:	۹۷۸-۹۶۴-۱۹۵-۹۹۲-۲
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت:	عنوان چاپ اول: دانش بنیان‌سازی سازمان‌های فرهنگی، نام ناشر اول: مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی ﷺ، تاریخ نشر چاپ اول: ۱۳۹۴.
یادداشت:	چاپ دوم.
یادداشت:	کتابنامه.
موضوع:	سازمان‌های فرهنگی -- مدیریت
موضوع:	مدیریت دانش
رده بندی کنگره:	HN۴۲/۳د۲ ۱۳۹۴
رده بندی دیویی:	۳۰۶
شماره کتابشناسی ملی:	۴۱۱۱۹۴۴

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

دانش بنیان‌سازی سازمان‌های فرهنگی

مؤلف: جعفر رحمانی

چاپ دوم: ۱۳۹۴ ش / ۱۴۳۷ ق

ناشر: مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی ﷺ

● چاپ: نارنجستان ● قیمت: ۱۱۰۰۰۰ ریال ● شمارگان: ۳۰۰ نسخه

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

مواکز بخشش

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

pub.miu.ac.ir miup@pub.miu.ac.ir

دانش‌بنیان‌سازی سازمان‌های فرهنگی

جعفر رحمانی



مرکز بین‌المللی
ترجمه و نشر
المصطفی

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، به‌ویژه معمار بزرگ انقلاب اسلامی، امام خمینی رحمته‌الله و مقام معظم رهبری (دام‌ظله‌العالی) می‌باشد.

«جامعه‌المصطفی رحمته‌الله العالمیة» برای تحقق این رسالت خطیر و در مسیر نشر معارف ناب محمدی رحمته‌الله «مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی رحمته‌الله» 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 رحمته‌الله

فهرست

پیشگفتار.....	۱۳
۱. سازمان فرهنگی.....	۱۷
تفاوت سازمان‌های فرهنگی با سازمان‌های غیر فرهنگی.....	۱۸
جایگاه سازمان‌های فرهنگی.....	۱۹
فلسفه و اهداف دستگاه‌های فرهنگی.....	۲۰
مدیریت فرهنگی.....	۲۲
ضرورت دانش‌بنیان‌سازی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی.....	۲۳
۲. سازمان دانش‌بنیان.....	۲۵
مفاهیم، تعاریف و ویژگی‌ها.....	۲۵
سازمان دانش‌بنیان.....	۲۷
مدیریت دانش.....	۲۹
سازمان و دانش.....	۳۴
۱. شناسایی نیاز.....	۳۴
۲. نوآوری.....	۳۵
دانش.....	۳۷
تعریف دانش.....	۳۸
ویژگی‌های دانش.....	۴۰

- ۴۱..... اصل یادگیری مستمر در مدیریت دانش
- ۴۲..... انواع دانش
- ۴۲..... ۱. دانش ضمنی
- ۴۳..... ۲. دانش صریح
- ۴۴..... ۳. دانش سازمانی
- ۴۶..... سطوح دانش
- ۴۷..... عناصر کلیدی دانش
- ۴۷..... ۱. داده
- ۴۸..... ۲. اطلاعات
- ۴۹..... ۳. تجربه
- ۴۹..... ۴. قضاوت
- ۵۰..... ۵. ارزش‌ها و باورها
- ۵۰..... هرم دانش
- ۵۳..... عوامل دانش‌آفرین
- ۵۴..... ۱. دانشگران
- ۵۴..... الف) مجریان دانش
- ۵۵..... ب) متخصصان دانش
- ۵۵..... ج) مهندسان دانش
- ۵۶..... ۲. متصدی دانش
- ۵۶..... رویکردهای مختلف به مدیریت دانش
- ۵۶..... ۱. رویکرد فناوری‌محور
- ۵۷..... ۲. رویکرد استراتژی‌محور
- ۵۷..... ۳. رویکرد منبع‌محور
- ۵۸..... ۴. رویکرد جامع
- ۶۰..... کار دانشی
- ۶۱..... تفاوت کارگران یدی و کارگران دانشی
- ۶۳..... دارایی سازمانی
- ۶۴..... ۱. دارایی‌های مشهود
- ۶۴..... ۲. دارایی‌های نامشهود

۶۵	طبقه‌بندی دارایی‌های نامشهود
۶۶	ویژگی‌های دارایی‌های نامشهود
۶۹	۳. ارکان سازمان دانش‌بنیان
۷۰	ضرورت توسعه سازمانی
۷۱	ارکان سازمان دانش‌بنیان
۷۵	۴. استراتژی و سازمان دانش‌بنیان
۷۶	استراتژی
۷۸	۱. استراتژی به‌عنوان برنامه
۷۹	۲. استراتژی به‌عنوان مانور
۷۹	۳. استراتژی به‌عنوان الگو
۷۹	۴. استراتژی به‌عنوان موقعیت
۷۹	۵. استراتژی به‌عنوان چشم‌انداز
۷۹	استراتژی دانش
۸۱	استراتژی دانش سازمانی
۸۲	۱. تعیین نوع دانش و مهارت و نگرش مورد نیاز سازمان
۸۳	۲. تعیین وضعیت موجود سازمان به‌لحاظ دانش و مهارت
۸۳	۳. تدوین استراتژی دانش
۸۳	سازمان و استراتژی دانش
۸۵	تدوین نقشه دانش سازمان
۸۷	استراتژی‌های دانشی سازمان
۸۷	گام اول: تعیین رسالت و مأموریت سازمان
۸۷	گام دوم: تعیین چشم‌انداز سازمان
۸۷	گام سوم: تعیین اهداف کلان سازمان
۸۷	گام چهارم: تعیین اهداف دانشی سازمان
۸۹	۱. مخاطبان
۸۹	۲. همکاران و همسوها
۸۹	۳. رقبا
۸۹	۴. محیط

اهداف دانشی	۹۱
شاخص‌های سازمان دانش‌بینان در حوزه اسناد راهبردی	۹۱
راهبردها و راهکارها	۹۲
۵. فرهنگ و سازمان دانش‌بینان.....	۹۷
فرهنگ	۹۸
فرهنگ سازمانی	۹۹
عناصر فرهنگ سازمانی	۱۰۲
۱. ابداع و ریسک‌پذیری	۱۰۳
۲. ثبات و امنیت	۱۰۳
۳. احترام و توجه به افراد	۱۰۳
۴. نتیجه‌گرایی	۱۰۳
۵. تیم‌گرایی و همکاری	۱۰۳
۶. تهاجم و رقابت	۱۰۴
۷. وجود ظرفیت بالا در وفق‌پذیری	۱۰۶
تأکید بر عمل‌گرایی به جای هنجارگرایی	۱۰۷
تأکید بر پاداش جمعی	۱۰۸
مدیریت فرهنگ سازمانی	۱۰۹
الف) شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب	۱۰۹
ب) ایجاد راهکار برای تغییر فرهنگ سازمانی	۱۱۰
ج) مراقبت و تقویت فرهنگ سازمانی	۱۱۰
ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	۱۱۱
۱. ارزش‌محوری	۱۱۳
۲. رسالت‌مداری	۱۱۵
۳. کرامت انسانی	۱۱۵
۴. کار تیمی	۱۱۶
۵. گرایش از تیم‌های ثابت به تیم‌های موقت (تیم‌سازی)	۱۱۹
۶. یادگیری بر مبنای خطا	۱۲۰
۷. استقلال عمل	۱۲۵
۸. ریسک‌پذیری	۱۲۶

۱۲۷	۹. سازش با پدیده تعارض.....
۱۲۸	۱۰. مخاطب‌محوری.....
۱۲۹	۱۱. جَو اعتماد.....
۱۳۱	۱۲. مهارت سازگاری.....
۱۳۲	۱۳. ایجاد فضای حمایتی.....
۱۳۴	۱۴. ارتباطات باز و گسترده.....
۱۳۴	۱۵. همسویی و یکپارچگی.....
۱۳۵	شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه فرهنگ سازمانی.....
۱۳۷	راهبردها و راهکارها.....
۱۴۱	۶. ساختار و سازمان دانش‌بنیان.....
۱۴۲	ساختار سازمانی.....
۱۴۳	عوامل مؤثر در تعیین نوع ساختار.....
۱۴۳	۱. پیچیدگی.....
۱۴۴	۲. رسمیت.....
۱۴۵	۳. تمرکز.....
۱۴۵	۴. راهبرد.....
۱۴۶	۵. فناوری.....
۱۴۶	۶. محیط.....
۱۴۶	انواع ساختار سازمانی.....
۱۴۶	۱. ساختار مکانیکی.....
۱۴۸	۲. ساختار ارگانیک.....
۱۴۹	۳. ساختار شبکه‌ای.....
۱۵۱	۴. ساختار خوشه‌ای.....
۱۵۲	۵. ساختار تار عنکبوتی.....
۱۵۲	۶. ساختار پارندی.....
۱۵۳	الف) هسته حرفه‌ای و متخصص.....
۱۵۳	ب) مقاطعه‌کاری و پیمانکاری‌ها.....
۱۵۳	ج) تأمین نیرو از خارج.....
۱۵۴	۷. ساختار مجازی.....

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

۱۸۴	مدیریت منابع انسانی در سازمان فرهنگی
۱۸۵	ایجاد قابلیت سازمانی
۱۸۷	قابلیت تخصصی
۱۸۸	قابلیت‌های سازمانی
۱۸۹	هوش سازمانی
۱۸۹	مهارت در جذب و نگهداری افراد مستعد
۱۹۰	مهارت راهبری جهانی (وجود ذهنیت جهانی)
۱۹۲	مهارت پیش‌بینی
۱۹۵	توانمندسازی کارکنان
۱۹۷	رویکردهای توانمندسازی
۱۹۸	۱. رویکرد ارتباطی
۱۹۸	۲. رویکرد انگیزشی
۱۹۹	۳. رویکرد شناختی
۲۰۱	سطوح توانمندسازی
۲۰۲	۱. توانمندسازی سطح متوسط
۲۰۳	۲. توانمندسازی سطح بالا
۲۰۳	حمایت سازمانی
۲۰۵	دسترسی به اطلاعات
۲۰۶	کار دانشی
۲۰۷	همانگی بین اهداف استراتژیک سازمان و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی
۲۰۸	رویکرد نسبت به نیروی انسانی
۲۰۹	شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه منابع انسانی
۲۱۰	راهبردها و راهکارها
۲۱۵	۸. نتایج و سازمان دانش‌بنیان
۲۱۵	علل ناکامی در پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌ها
۲۱۸	شاخص‌ها، راهبردها و راهکارهای دانش‌بنیان‌سازی سازمان فرهنگی
۲۱۸	شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه استراتژی
۲۱۹	شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه فرهنگ سازمانی

۲۲۰شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه ساختار
۲۲۰شاخص‌های سازمان دانش‌بنیان در حوزه منابع انسانی
۲۲۱راهبردها و راهکارها در حوزه استراتژی (برنامه‌ریزی راهبردی)
۲۲۳راهبردها و راهکارها در حوزه فرهنگ سازمانی
۲۲۶راهبردها و راهکارها در حوزه ساختار سازمانی
۲۲۸راهبردها و راهکارها در حوزه منابع انسانی
۲۳۳کتابنامه

پیشگفتار

انسان در طول تاریخ با بهره‌گیری از دانش و تفکر به‌منظور 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 به‌عنوان عامل برتری، درصدد تسلط بر محیط بود و با گذر زمان، توجه به منابع طبیعی و تسلط بر آن به‌عنوان عامل برتری در بین جوامع مطرح شد. با ظهور انقلاب صنعتی و به‌مدد 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 به‌عنوان عامل برتری و پیروزی در رقابت

به سرعت از دست دادند و دانش به‌عنوان بازیگر اصلی و تنها مزیت رقابتی و شایستگی محوری ظاهر گردید. در این عصر که از آن با عنوان عصر «اقتصادمحور» و یا «اقتصاد دانش‌بنیان» نام برده می‌شود، «دانش» عامل اصلی در پیشتازی و برتری سازمان‌ها قلمداد شده است. اینک دانش نه به‌عنوان عامل پشتیبان در زنجیره تولید، بلکه به‌عنوان 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 مبنی بر اطلاعات و دانش بر محور سرمایه فکری است. اگرچه از ظهور فناوری ارتباطات و اطلاعات بیش از چند دهه نمی‌گذرد، اما تغییرات ناشی از آن در محیط بسیار پیچیده، سریع، گسترده و غیر قابل پیش‌بینی شده است. این تغییرات بر تمام ارکان و اجزای جامعه تأثیر گذاشته و سازمان‌ها نیز به‌عنوان یکی از اجزای مهم جامعه امروزی از این امر مشثنا نیستند.

سازمان‌ها و نهادها فرهنگی به‌عنوان 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 می‌باشند تا بتوانند کارآمدی سیستم را برای تحقق مأموریت‌های محوله حفظ کنند. این نوع سازمان‌ها و نهادها به‌منظور 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، سازمان‌های بین‌المللی با توجه به ویژگی‌های محیطی فراروی خود (تنوع بالا، پیچیدگی زیاد، تلاطم محیطی شدید و نوع

خدمات و محصولات و رقبای قدرتمند)، برای کاهش ضعف‌ها و تهدیدها و بهره‌مندی از فرصت‌های فراروی به‌منظور حضور مؤثر در عرصه‌های مأموریتی، ضرورت حیاتی در بازننگری و بازسازی کارکردها، فرایندها، محصولات و سبک مدیریت را برای دانش بنیان‌سازی خود دارد.