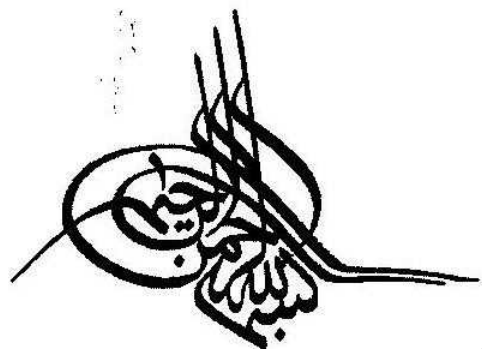




تیسرے مدیریت دانش  
بر پایه فرهنگ سازمان

مؤلفان:

دکتر محمود اکرامی

آرزو نعیمی مجد

|                     |                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | اکرامی، محمود، ۱۳۳۲-                                                       |
| عنوان و نام پدیدآور | توسعه مدیریت دانش بر پایه فرهنگ سازمان/ مولف محمود اکرامی، آرزو نعیمی مجد. |
| مشخصات نشر          | تهران: آذرین مهر: پیام دانش ۱۳۹۵                                           |
| مشخصات ظاهری        | [۱۳۸] ص: جدول، نمودار.                                                     |
| شابک                | ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۸۴-۶۴-۸                                                          |
| وضعیت فهرست نویسی   | فیا                                                                        |
| موضوع               | فرهنگ سازمانی                                                              |
| موضوع               | مدیریت دانش                                                                |
| شناسه افزوده        | نعیمی مجد، آرزو، ۱۳۶۱ -                                                    |
| رده بندی کنگره      | ۱۳۹۳۷/۵۸HD ۹ت ۷۳۲الف/                                                      |
| رده بندی دیویی      | ۴۰۶/۴۵۸                                                                    |
| شماره کتابشناسی ملی | ۳۱۴۶۸۵۵                                                                    |

کلیه حقوق چاپ و نشر برای

مولف محفوظ می باشد.



## توسعه مدیریت دانش بر پایه فرهنگ سازمان

تالیف: دکتر محمود اکرامی، آرزو نعیمی مجد

ناشر: آذرین مهر

ناشر همکار: پیام دانش

ناظر فنی چاپ: موسی مفارینی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۸۴-۶۴-۸

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۵

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

تیراژ: ۳۰۰ جلد

تهران: خیابان انقلاب، سخیابان وحید نظری بین فخر رازی و دانشگاه پلاک ۶۵ طبقه اول واحد ۴ - انتشارات آذرین مهر

۰۲۱-۶۶۹۷۸۰۲۹-۳۰

فروشگاه شماره یک: میدان انقلاب، ضلع جنوب شرقی، زوبروی ایستگاه BRT، بازار بزرگ کتاب، طبقه زیرین پلاک ۲ بانک کتاب سخنکده ارسال انواع

کتاب به تمام نقاط ایران ۰۲۱-۶۶۴۰۸۰۰۰ (خط)

فروشگاه شماره دو: میدان انقلاب ضلع جنوب شرقی کتابفروشی گلچین ۰۹۱۲۷۰۶۱۶۹۷

از آنجا که محیط فرهنگی سازمان ، عمیق ترین ، پدافند ترین و بلندمدت ترین تاثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک سازمان می گذارد ، از طرف دیگر دانش نیز یک پدیده اجتماعی است ، رشد دانش خود به خود اتفاق نمی افتد . بلکه مستلزم وجود بسترهای مناسب است . مقام معظم رهبری حضرت آیت ... خامنه ای در یک نگرش عمیق به فرهنگ جامعه که باید در اولویت نخست هر امور جامعه قرار گیرد ، در تعریف فرهنگ می فرمایند «فرهنگ عبارتست از ذهنیات ، اندیشه ها ، ایمانها ، باورها ، سنتها و ذخیره های فکری و ذهنی ، نه از این جهات ها نه فقط از دنیای پیشرفته و تکنولوژی عقب نیستم بلکه در بسیاری جهات از آنها جلوتر هم هستیم (خامنه ای، ۱۳۷۴: ۳۸۸) .

مکان های آموزشی که اساس و زمانه را تشکیل می دهند ، فرهنگ خاص خود را دارند . اهمیت فرهنگ سازمانی به حدی است که در سال های اخیر محققان مدیریت آموزشی را در این صحنه به انجام تحقیقاتی سوق داده است . ساده و بازده سازمانهای آموزشی انسان است . در سازمانهای آموزشی که روابط انسانی اهمیت دارد ؛ مفهوم فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری کسب می کند . مدیر مدرسه می تواند با یک فرهنگ سازمانی مناسب مدرسه را از مدرسه دیگر متمایز کند . بدین ترتیب فرهنگ سازمانی خاص مدرسه می تواند اصالت خود را حفظ نماید . بدون تردید آنچه که باعث صعود کیفیت یا تخریب پرونده های سازمان آموزشی می شود . وجود مدیری دانا ، آگاه و تاثیر گذار در سازمان است که علاوه بر سازگاری و هماهنگی با تغییرات ، خود نیز باعث تغییر می شود . از عناصر پیش برنده مدیریت دانش ، فرهنگ سازمانی متکی بر خلاقیت و نوآوری است ، برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تعامل و یا بازسازی دانایی می گردند ، به طور نظام مند تشویق و حمایت شوند . دانش ضمنی و دانش آشکار موجود در سازمان ، باید توسط مدیر شناسایی ، سازماندهی ، مورد استفاده صحیح و انتقال یابد . مدیریت دانش مهارتی است که قابل یادگیری و توسعه می باشد . مدیران برای اینکه کارکنانی دانش

محور داشته باشند باید سعی کنند تا خود را با آخرین دانش های روز تطبیق دهند. از دیدگاه مدیریت دانش، ارزشمندترین منابع سازمان، دانش کارکنان می باشد. درواقع به نوعی تأکید بر دانش محوری کارکنان هر سازمانی دارد. با توجه به اینکه سه عنصر اصلی هر سازمان عبارت است از: نیروی انسانی، فرآیندها و فناوری، مدیریت دانش از یک سو تأکید فراوانی بر نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی به منظور ایجاد روحیه تسهیم دانش و استفاده از آن و از سویی جهت کشف، ایجاد و تسهیم دانش بر روشها و فرآیندها متمرکز می شود و در انتها به منظور ذخیره سازی دانش و قابل استفاده کردن آن به هنگام کارگروهی، گروهی فناوری متمرکز می شود. نکته حائز اهمیت اینکه در مدیریت دانش بین تمایل افراد و استفاده از دانش به منظور بهره برداری ابزاری رابطه مستقیمی وجود ندارد. مدیر باید به تغییر از این دیدگاه که "تغییر نوعی فرصت است" توجه کند و آن را تحقق بخشد. مدیر از طریق ایجاد تغییر تحول در سازمان و حفظ این قلمرو، به ابداع حوزه های تفکر علمی اثربخش تر در آینده کمک می کند. هرچند سازمانهای آموزشی ما تا حدودی دارای سیستم های حقوقی باز (اطلاعات توأم با انضباط، وجود قدرت در رأس سازمان، اعمال اختیارات از بالا به پایین و رفتار غیر شخصی مبتنی بر مقررات رسمی) هستند ولی مدیر آموزشی باید این فرهنگ را در سازمان ایجاد نماید که گرایش به حقیقی و بازشدن نه تنها باعث ازهم کسبختگی نظام آموزشی نمی شود بلکه باعث اعتماد به نفس معلمان در انجام هرچه بهتر وظایفشان و آگاهی آنها نسبت به مزایای مدیریت دانش و تغییر و در نتیجه افزایش کیفیت فرآیند یاددهی و یادگیری که هدف غایی تعلیم و تربیت است می شود. امروزه در عصر پیشرفت شتابان دانش و فناوری که سیمای مدارس به کلی در حال تغییر است، برخورداری معلمان و مدیران از دانش، اطلاعات، فنون، اصول و راهبردهای آموزشی به تنهایی کافی نیست، بلکه ساماندهی، به کارگیری و استفاده بهنگام و بجا از اطلاعات در محیطهای آموزشی امری ضروری و الزام آور است. به عبارت علمی تر، مدیریت دانش و آموزش را می توان از مبادی رشد جنبش نرم افزاری و تولید دانش در مدارس در قرن اطلاعات به شمار آورد، مدیریتی که ساماندهی، بازیابی، انتقال

و نشر دانش را از مدارس آغاز می کند ، سرمایه عقلانی دانش آموزان را با ایجاد انگیزه های راهبردی به کار می گیرد و به چرخه حیات دانش که یادگیری سازمانی را بنیان می نهد ، در جامعه سرعت می بخشد .

مجموعه حاضر در محتوای خود سعی بر آن داشته است که با الهام و بهره گیری از رویکردهای مطرح در سطوح مختلف در این حوزه ، مفاهیم مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی را در سازمان های آموزشی از جمله آموزش و پرورش، تعیین و تبیین نماید . سازمانی همانند آموزش و پرورش که عهده دار تعلیم و تربیت است باید سعی در جهت استفاده از دانش موجود در سازمان داشته باشد تا بتواند در محیط پرقابلهای امروز صاحبان دانایی یا همان مهم ترین سرمایه های سازمان را حفظ نماید . بنابر این سازمان آموزش و پرورش برای اینکه به اندام به طور مؤثری دانش را استقرار و در کل سازمان اشاعه دهد ، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کند . سازمان آموزش و پرورش برای اینکه بتواند به نحو مطلوب تری از برنامه های استقرار مدیریت دانش استفاده کند و مدیریت دانش را در سازمان با موفقیت پیاده سازی نماید ، نیاز به این دارد که در درجه اول فرهنگ سازمانی خود را شناسایی کند و برنامه های مدیریت دانش را متناسب با فرهنگ سازمانی موجود اجرا کند . در اینجا است که می توان گفت منابع فرهنگ سازمانی یکی از موانع اصلی است که مدیران مدیریت دانش به منظور اجرای موفقیت آمیز برنامه های مدیریت دانش باید به طور جدی این مساله را مورد توجه قرار دهند . پیاده سازی مدیریت دانش در ادارات آموزش و پرورش ، مستلزم پذیرش فرهنگی آن توسط کارکنان است . در همین راستا باید تلاشهایی در زمینه رفتار کارکنان به منظور پذیرفتن استفاده از مدیریت دانش انجام گیرد که اصولاً چنین پروژه هایی مستلزم حمایت گسترده و مشارکت مدیران ارشد سازمانهای آموزش و پرورش به منظور تسهیل پیاده سازی پروژه است . مدیران در گزارشها ، بانک های اطلاعاتی ، کتابخانه ها، سیاست نامه ها ، راهنمایی ها و دستورالعمل ها و همچنین مطالب سخنرانی ، دانش سازمان را می توانند بیابند . همچنین با روشهای سنتی

مثل برگزاری جلسات آموزشی، کارگاه ها، دوره های درسی کلاسهای ویژه و انتشارات مکتوب می توانند دانش را در سراسر سازمان منتشر نمایند.

در این مجال ، جای دارد پس از سپاس و ستایش پروردگار یکتا ، به فرموده "مَنْ لَمْ يَشْكُرِ الْمَخْلُوقَ لَمْ يَشْكُرِ الْخَالِقَ" ، فرصت را غنیمت شمرده و از تمامی اندیشمندان ، صاحب نظران و همراهانی که به هر نحو در مراحل مختلف کتاب حاضر اینجانبان را یاری نمودند و راهنمایی و حمایت های علمی و معنوی ایشان موجبات غنای این مجموعه را فراهم آورد ، میانه تقدیر و تشکر نموده و از خداوند منان برای ایشان آرزوی بهروزی و توفیق در تمامی عرصه های زندگی ، مسئلت داریم .

در پایان امید است خوانندگان محترم و صاحب نظران گرامی ما را از نظرات ارزشمند و متین خود بی بهره نگذاشته و با ارایه ردهای ارزنده خویش ، در ترمیم نقصان های احتمالی و تقویت مجموعه پیش رو ، یاری برسانند و علاقمندان به این حوزه باشند .

دکتر محمود اکرامی - آرزو نعیمی مجد

## فهرست مطالب

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ۹  | فصل اول.....                                      |
| ۹  | مفهوم دانش.....                                   |
| ۱۱ | مقدمه.....                                        |
| ۱۱ | مفهوم دانش.....                                   |
| ۱۲ | ارزش دانش.....                                    |
| ۱۵ | ویژگی های دانش.....                               |
| ۱۷ | تبدیل دانش.....                                   |
| ۲۰ | تعریف (مقایسه) دانش، اطلاعات، دانش.....           |
| ۲۵ | جریان دانش.....                                   |
| ۲۷ | دانش شخصی و دانش سازمانی.....                     |
| ۲۹ | ویژگی های دانش.....                               |
| ۳۰ | فرایند دانش.....                                  |
| ۳۳ | عناصر اساسی دانش از دیدگاه صاحبان علم مدیریت..... |
| ۳۵ | فصل دوم.....                                      |
| ۳۵ | مدیریت دانش.....                                  |
| ۳۷ | مقدمه.....                                        |
| ۳۷ | فرایند مدیریت دانش.....                           |
| ۴۰ | تاریخچه مدیریت دانش.....                          |
| ۴۲ | تعاریف مدیریت دانش.....                           |
| ۴۳ | اصول مدیریت دانش.....                             |
| ۴۴ | مدلهای مدیریت دانش.....                           |
| ۴۷ | اصول مدیریت دانش.....                             |
| ۴۸ | اصول راهنما.....                                  |
| ۵۱ | نکات مهم در موفقیت بهره‌گیری از مدیریت دانش.....  |
| ۵۲ | اهداف مدیریت دانش.....                            |
| ۵۳ | موانع اجرای مدیریت دانش.....                      |
| ۵۵ | فصل سوم.....                                      |
| ۵۵ | مدیریت دانش در سازمان های آموزشی.....             |
| ۵۷ | مقدمه.....                                        |

|     |                                                          |
|-----|----------------------------------------------------------|
| ۶۰  | مدیریت دانش و سازمان های آموزشی                          |
| ۶۲  | مدیریت دانش و مدیران آموزشی                              |
| ۶۳  | مدیریت دانش و راهکار های پیاده سازی در سازمان های آموزشی |
| ۶۷  | فصل چهارم                                                |
| ۶۷  | فرهنگ سازمانی                                            |
| ۷۰  | ویژگی های فرهنگ سازمانی                                  |
| ۷۲  | تعاریف فرهنگ سازمانی                                     |
| ۷۶  | ویژگی های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز                 |
| ۷۷  | کارکردهای فرهنگ سازمانی                                  |
| ۷۹  | اهمیت و شناخت فرهنگ سازمانی                              |
| ۸۰  | منشا و شکل گیری فرهنگ سازمانی                            |
| ۸۱  | انواع فرهنگ سازمانی                                      |
| ۸۱  | انواع فرهنگ سازمانی بر اساس دیدگاه کاتز                  |
| ۹۲  | مدیریت فرهنگ سازمانی                                     |
| ۹۲  | تغییر فرهنگ سازمانی                                      |
| ۹۴  | روشهای تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی                       |
| ۹۷  | فصل پنجم                                                 |
| ۹۷  | مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی                              |
| ۹۹  | مقدمه                                                    |
| ۱۰۱ | مدلهای مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی                       |
| ۱۰۷ | فصل ششم                                                  |
| ۱۰۷ | مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش             |
| ۱۰۹ | مقدمه                                                    |
| ۱۱۱ | فرهنگ سازمان و مدیریت دانش                               |
| ۱۱۲ | تبیین مفاهیم فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش                 |
| ۱۱۷ | فرآیند مدیریت دانش در سازمان های آموزشی                  |
| ۱۱۸ | اصول مدیریت دانش در سازمان های آموزشی                    |
| ۱۲۰ | منابع فارسی                                              |
| ۱۲۶ | «منابع انگلیسی»                                          |