

رهبری خدمتگزار و مدیریت دانش

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۰۳

کد مقاله: ۳۵۹۳۸

مسعود عامری^۱

چکیده

امروزه کارکنان با استعداد و با مجهز به دانش روز از مهم‌ترین سرمایه‌های ارزشی یک سازمان محسوب می‌شوند و با توجه به قدرت ایده پردازی و خلق محصولات جدید سازمان را در مسیر توسعه و پیشرفت قرار می‌دهند به همین منظور پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین مدیریت دانش با رهبری خدمتگزار صورت گرفت. به همین منظور در ابتدا مروری بر مفاهیم و ادبیات موضوع پژوهش می‌پردازیم و در پایان پیشنهادهای کاربردی آن ارائه می‌گردد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

واژگان کلیدی: رهبری، خدمتگزار، مدیریت دانش

امروزه، تحرک کارکنان در داخل یا خارج از شرکت‌ها برای سازمان‌ها مسئله کمی نیست، به‌ویژه اگر کارگرانی که شغل خود را ترک می‌کنند سرمایه فکری بگیرند و پس از آن لازم است کارآموزان جدیدی را جذب و آموزش دهیم. باین‌حال، این شرکت‌ها مکانیکی برای حفاظت و حفظ دانش کار سازمانی ایجاد نمی‌کنند و از آن‌ها استفاده نمی‌کنند و در یک فرآیند استخدام و آموزش دائمی برای تازه‌کارها هستند. تحرک نیروی کار در حال حاضر مشکلی را برای شرکت‌هایی ایجاد می‌کند که دانش را مدیریت نمی‌کنند و این عمدتاً بر صلاحیت یا تخصصی که افراد در مورد کار سازمانی و کار خود دارند تأثیر می‌گذارد. ایجاد سازوکارهایی لازم است که به همه افراد امکان می‌دهد از پتانسیل کامل دانش پراکنده در سازمان برخوردار باشند (فیلیزا و فلیپ، ۲۰۱۸).

در جامعه فراصنعتی امروز، دانش به یک منبع کلیدی تبدیل گردیده است. با وجود این، سازمانها در پرورش و اداره دانش با چالش‌های بی شماری مواجه هستند. در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده میشود، سازمانها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیزتر میشوند. تغییر و تحول جزء جدایی ناپذیر دنیای امروزی است، به عبارت‌دیگر تنها جزء ثابت تغییر است. علیرغم اهمیت دانش، عدم درک تفاوت بارز و فاحشی که بین داده و اطلاعات وجود دارد، باعث شده سرمایه گذاری های انجام شده بر روی تکنولوژی اطلاعات نتایج و منافع اقتصادی اندک و ضعیفی را برای سازمان‌ها در پی داشته باشد (عسگرانی، اصغری، ۱۳۹۶). سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، جهت بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی باید بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را جهت ایجاد عملکرد مطلوب کارکنان برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (ماسا و تستا، ۲۰۰۹). لذا سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای بهینه کردن و بهبود عملکرد خود بایستی قادر باشند استراتژی‌های سازمان را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد سبک‌های رهبری را ایجاد کنند (فرانکل و پی جی سی ام اس، ۲۰۱۶).

۲- مبانی نظری

۲-۱- رهبری

عبارت «رهبری سازمانی» می‌تواند تصاویر متنوعی را به ذهن منتقل کند. رهبران سازمانی به خود و دیگران کمک می‌کنند تا کارهای درست را انجام دهند. آن‌ها جهت‌گیری می‌کنند، چشم‌انداز الهام بخشی ایجاد می‌کنند و چیز جدیدی ایجاد می‌کنند. رهبری سازمانی عبارت است از تعیین نقشه برای رسیدن به هدفی به عنوان یک تیم یا سازمان که «پیروزی» نام دارد؛ و پویا، مهیج و الهام بخش است. رهبری (در برخی از متون هدایت) یکی از پنج وظیفه اصلی مدیران محسوب می‌شود. رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آن‌ها به‌صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت‌های از پیش تعیین‌شده‌ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می‌کنند درحالی‌که در مقابل، برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می‌دانند و معتقدند که رهبران سازمان‌ها الزاماً مدیران سازمان‌ها نیستند. فرایندی که مدیریت می‌کوشد با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند؛ بنابراین رهبری جزئی از مدیریت است و این وظیفه مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل نیز از وظایف مدیر است. مهمترین نکته در رهبری نفوذ و اثرگذاری است. اصولاً قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیر مستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود. رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد (الوانی، ۱۳۹۸).

۲-۲- رهبری خدمتگزار

برای اولین بار در سال ۱۹۷۰ رابرت گرینلیف (Robert K. Greenleaf) از عبارت «رهبری خدمتگزار» در مقاله‌اش تحت عنوان «خدمتگزار در جایگاه یک رهبر» استفاده کرد، اما رهبری خدمتگزار رویکردی است که مردم قرن‌ها از آن استفاده کرده‌اند. به عنوان یک رهبر خدمتگزار شما در وهله‌ی اول یک خدمت‌گزار هستید و قبل از اینکه خود را در نظر بگیرید باید به فکر نیازهای دیگران، به‌ویژه اعضای تیم‌تان باشید. دیدگاه دیگران را در نظر بگیرید و آن را تصدیق کنید و از آن‌ها حمایت کنید تا کارشان را به خوبی انجام بدهند و به اهداف شخصی خود نیز دست یابند. در زمان‌های مناسب آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌هایشان شرکت دهید و احساس مسئولیت و تعلق خاطر را درون تیم خود ایجاد کنید. این موارد منجر می‌شود تا افراد بیشتر درگیر کار خود شوند و تلاش بیش‌تری داشته باشند. اعتماد بیش‌تری بین شما و آن‌ها ایجاد شود و ارتباطی قوی با سهامداران و اعضای تیم‌تان داشته باشید. همچنین منجر به افزایش نوآوری در مجموعه‌ی شما می‌شود.

رهبری خدمتگزار را نمی‌توان دقیقاً یک تکنیک و یا یک سبک رهبری دانست، بلکه بیشتر یک شیوه‌ی رفتاری برای بلندمدت است. این شیوه مکمل سبک رهبری مشارکتی (دموکراتیک) است و شباهت‌هایی به رهبری تحول‌گرا- که یکی از مؤثرترین شیوه‌های رهبری در کسب و کار است- و همچنین رهبری سطح ۵- که در آن رهبران در شیوه‌ی کاری خود فروتنی و تواضع نشان می‌دهند دارد (عسگرانی و قبادی، ۱۳۹۸). با این حال، رهبری خدمتگزار در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی که فاصله‌ی قدرت (قدرت طلبی و اقتدارگرایی) در آن زیاد است، مشکلاتی را در پی خواهد داشت. در این فرهنگ‌ها مدیران و رهبران انتظار دارند که همه‌ی تصمیم‌ها را خود به تنهایی بگیرند. در چنین شرایطی رهبری خدمتگزار جهت حفظ احترام و تثبیت جایگاه خود به عنوان رهبر، به مشکل بر خواهد خورد. طبق نظر لری اسپیرز (Larry C. Spears) رئیس سابق مرکز تحقیقاتی رهبری خدمتگزار رابرت گرینلیف، رهبران خدمتگزار داری ۱۰ ویژگی مهم هستند که عبارتند از:

۱. گوش دادن
۲. همدلی
۳. توجه به سلامت افراد
۴. خود آگاهی
۵. متقاعدسازی
۶. ادراک و تصور قوی
۷. آینده‌نگری
۸. نظارت و مسئولیت‌پذیری
۹. تعهد به رشد و توسعه‌ی افراد
۱۰. ایجاد یک جمع همدل و هم هدف
۱۱. کاربردهای رهبری خدمتگزار

۲-۳- کاربردهای مدیریت دانش

از سال ۱۹۷۰ کاربردهایی برای رهبری خدمتگزار در ۶ حوزه بیان شده است که به طور خلاصه به شرح آن‌ها می‌پردازیم: اولین حوزه مربوط به فلسفه و مدل سازمانی رهبری خدمتگزار است؛ بدین معنی که کسانی که از آن استفاده می‌کنند که برای کارهای سودمند تجاری، کار می‌کنند، همچنین سازمانهای غیرانتفاعی از قبیل بیمارستان، کلیساها و دانشگاهها آن را مورد استفاده قرار می‌دهند. کاربرد بدین صورت است که افراد، رهبری خدمتگزار را به عنوان یک راهنمای فلسفی قبول دارند. همچنین در سازمانها به عنوان بخشی از رسالت سازمان قرار گرفته است. البته امروز این سبک از رهبری بسیاری از متفکران، نویسندگان و رهبران را تحت تاثیر قرار داده است، به عنوان مثال مدیر عامل شرکت میلر هرمن^۱ در این مورد بیان کرده است: "رهبری خدمتگزار نیاز دارد که احساس شده و باور و فهمیده و تمرین شود،" و همچنین پیتر سنگه نویسنده کتاب "پنجمین فرمان" به خوانندگان و افراد توصیه کرده است که در مورد رهبری، ابتدا باید کتاب گرین لیف؛ یعنی «رهبری خدمتگزار» مطالعه شود، چون طبق گفته‌های خودش مفیدترین بیانی است که او در مورد رهبری با آن برخورد کرده است.

دومین کاربرد رهبری خدمتگزار مربوط به نقش بنیادی آن برای "آموزش اعتماد سازی" است. گرین لیف در مقاله ای تحت عنوان "امانتداران در نقش خدمتگزاران" بیان کرد امانتداری که مثل رهبران خدمتگزار عمل می‌کنند می‌توانند سازمانهایی را به وجود بیاورند که از کارایی و کیفیت بالایی برخوردار باشند. لازم به ذکر است که در دهه گذشته یکی از صاحب نظران به نام لیلی اندومنت^۲ برنامه‌هایی را تنظیم کرده است که امانتداری را به عنوان یکی از وظایف رهبران خدمتگزار آموزش و تعلیم می‌دهد. یکی دیگر از کاربردهای رهبری خدمتگزار نقش عمیق آن در «سازمانهای رهبری ارتباطی» است که امروز تعدادی از گروههای رهبری ارتباطی، از منابع مرکز گرین لیف به عنوان آموزش و یادگیری استفاده می‌کنند. همچنین سازمانهای بین‌المللی رهبری ارتباطی، رهبری خدمتگزار را به عنوان مرکز ویژه برای فعالیت هایشان پذیرفته است و این سازمان در سال ۱۹۹۱ جایزه رهبری ارتباطی بین‌المللی را به رابرت گرین لیف هدیه کرد.

چهارمین کاربرد رهبری خدمتگزار مربوط به حوزه‌های آموزش تجربی است که این آموزش در بسیاری از دانشکده‌ها و دانشگاهها تدریس می‌شود. آموزش تجربی یا "آموزش همراه با انجام کار" در حال حاضر بخشی از تجربه آموزشی دانشجویان است. در دهه ۱۹۸۰ گروهی از مربیان برنامه‌های آموزشی تحت عنوان "یادگیری خدمت" طرح ریزی کردند که ارتباطی بین مفهوم رهبری خدمتگزار و آموزش تجربی ایجاد کنند که این امر باعث شد در دهه گذشته، برنامه‌های آموزشی تجربی روی برنامه "یادگیری خدمت" تمرکز ویژه داشته باشند.

پنجمین کاربرد رهبری خدمتگزار روی «برنامه‌های آموزشی و یادگیریهای متنوع دیگر» توجه دارد که این آموزشها در رشته‌های مدیریت و رهبری در دانشگاهها و کالج‌ها انجام می‌شود. این کار موجب می‌شود بسیاری از دانشجویان و دانش آموخته‌ها، رهبری خدمتگزار را با رشته‌های مرتبط خود آمیخته کنند. اهمیت آن در حدی است که چندین کالج و دانشگاه، رهبری

1 - MILLER HERMAN
2 - LILLY ENDOWMENT

خدمتگذار را به عنوان یک رشته دانشگاهی پیشنهاد کرده‌اند و بسیاری از دانشجویان مقالات بسیاری در این موضوع نوشته‌اند. همچنین بسیاری از مشاوران و سازمانها، آن را به عنوان چارچوبی برای حمایت فعالیت‌هایشان قرار داده‌اند. ششمین کاربرد رهبری خدمتگذار در حوزه رشد معنوی و شخصیتی افراد از طریق برنامه‌های موجود است. البته این کاربرد در راستای عقیده چند تن از صاحب‌نظرانی چون اسکات پک^۱، پالمر^۲ و کوپر^۳ است که توسعه و گسترش استعدادها بالقوه و روحانی بشریت را بیان می‌کنند؛ بنابراین رهبری خدمتگذار با تشویق افراد و سازمان‌ها به خدمتگزاری سبب می‌شوند تا افراد به رشد و سطح بالایی از کیفیت زندگی دست پیدا کنند و از این طریق جامعه و سازمانها را بهبود بخشند (نویدی، ۱۳۹۴).

۲-۴- دانش

تعریف دقیق دانش به دلیل ماهیت مبهم و غیرملموس آن دشوار است. آنچه برای فردی دانش تلقی میشود، ممکن است برای فرد دیگری اطلاعات باشد؛ بنابراین، به دلیل عدم تضمین کسب بهره‌وری از دانش آزمون نشده، ارزیابی دانش مخاطره آمیز است. دانش، موتور محرکه توسعه دانایی محور بوده، توجه به آن نقش فرایندهای در رشد سازمانها و جوامع خواهد داشت (پاولوسکی و بیک، ۲۰۱۵) زمانی اطلاعات به دانش تبدیل می‌شود که از آن برای رسیدن به بازده بیشتر، ارزش افزوده یا خلق ارزش استفاده شود. یک دستهبندی جامع و کاربردی از دانش عبارت است از:

- دانش عمومی و علمی: این دانش عبارت است از دانش عمومی و رسمی که در کتاب‌های درسی و مرجع و پایگاه‌های داده عمومی وجود دارد.
- دانش تخصصی: تخصصی دانش یعنی در یک صنعت خاص رشته که در متخصصین بین آن صنعت رواج دارد.
- دانش سازمانی: دانشی است که فقط در یک سازمان خاص وجود دارد و با تار و پود آن سازمان عجین شده است (امین مقدم و ستوده ریاضی، ۱۳۸۴).

۲-۵- مدیریت دانش^۴

مدیریت دانش یا همان مدیریت دانایی مفهومی است که در علوم مدیریتی نقش مهمی دارد. بیش از ده سال از عمر ابداع مفهوم کلی مدیریت دانش می‌گذرد و در این مدت، تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می‌دهند. در ذیل به بیان مهم‌ترین این تعاریف می‌پردازیم:

مدیریت دانش، مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای به هم پیوسته‌ی آن یعنی تولید، سازماندهی، پخش، استفاده و بهره‌برداری از دانش با پیشروی در اهداف کسب‌وکار است. تعاریف مختلفی برای مدیریت دانش وجود دارد اما تعریف بالا به این دلیل انتخاب شده است که بعضی از مهم‌ترین جنبه‌های هر برنامه‌ی موفق مدیریت دانشی را مشخص می‌کند:

- صریح: آشکارسازی فرضیات؛ کدگذاری اینکه کدامیک شناخته شده هستند؛
 - سیستماتیک: واگذار کردن امور به بخت و اقبال باعث کسب منفعت نمی‌شود.
 - دانش حیاتی: شما باید تمرکز کنید، چون منابع نامحدود ندارید؛
 - فرایندها: مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌ها با ابزارها و تکنیک‌های خاص خودش است.
 - چرا باید دانش را مدیریت کرد؟
- سازمان‌ها به شکل فرایندهای متمرکز هستند. دانش منبعی حیاتی است که به آن‌ها مزیت رقابتی می‌دهد و به عملیات‌شان ارزش می‌بخشد. اگر به ارزش بازار یک شرکت دولتی نگاه کنید، معمولاً ۵ الی ۱۰ برابر بیشتر از دارایی‌هایی (دارایی‌هایی که اساساً فیزیکی هستند) است که در ترازنامه‌اش ثبت شده است. باین حال بسیاری از شرکت‌ها به اندازه‌ای که به امور مالی خود توجه می‌کنند، به مدیریت دانش‌شان توجه کافی ندارند. آن‌ها مأموران ارشد مالی دارند، اما مأموران ارشد دانش ندارند.

۲-۶- انواع مختلف تولید دانش در سازمان

- روند تولید دانش در سازمان‌ها به اعتقاد نوناکا، از چهار عمل زیر پیروی می‌کند:
۱. از ضمنی به ضمنی: زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در ارتباطات رو در رو به تبادل دانش می‌پردازند.

1 - Scott peck

2 - Palmer

3 - Cooper

4 Knowledge Management

۲. از صریح به صریح: تولید دانش جدید با ترکیب دانش‌های موجود است. مثلاً، مدیر امور مالی یک سازمان، اطلاعات مالی قسمت‌های مختلف سازمان را گردآوری کرده و براساس آن‌ها، گزارش مالی ارائه می‌دهد.
۳. از ضمنی به صریح: تدوین تجربیات، عقاید، نظرات کارکنان به طوری که توسط دیگران قابل استفاده باشد.
۴. از صریح به ضمنی: وقتی اتفاق می‌افتد که دانش صریح در کارکنان درونی شده و باعث گسترش و توسعه دانش شخصی آنان می‌شود.

دانش ضمنی و صریح، مکمل یکدیگرند و این بدین معناست که برای ایجاد دانش هر دو آن‌ها ضروری هستند، از این رو آنچه ما دانش می‌خوانیم از طریق تعامل بین دانش ضمنی و تصریحی و نه هر کدام به تنهایی ایجاد میشود. نوناکا و تاکوچی در کتاب مشهور خود، به نام شرکت دانش آفرین از این هم فراتر رفته اند و معتقدند که هر سازمان از دو نوع دانش صریح و ضمنی برخوردار است. به اعتقاد آنان دانش صریح دانشی است که در قالب نوشته‌ها و گفته‌ها درک می‌شود و دانش ضمنی دانشی است که افراد معمولاً قادر به انجام آن هستند، اما از توصیف و بیان آن ناتوانند. این دانش ضمنی تاکنون مورد توجه کافی قرار نگرفته است. سازمانها باید از منافع هر دو نوع دانش یاد شده آگاه باشند و بتوانند آن‌ها را به شکل‌های مختلف گردآوری و محافظت کنند (لیبویتزو فرانک، ۲۰۱۶).

۳- ضرورت مدیریت دانش

برای ایجاد تغییرات در سازمانها به منظور ارتقا سطح کیفی مدیریت دانش، بررسی علمی مدیریت تغییر ناپذیر اجتناب است. دانش مدیریت سازی پیاده برای در سازمانها باید دو بعد سخت نرم و و شده ارزیابی سازمان مطابق برنامه سازمان نیازهای تحولدر این دو بعد در سازمان تدوین گردد. با توجه به چنین رویکردی میتوان مزایای ذیل را برای استفاده از مدیریت دانش در سازمانها تصور کرد. مدیریت دانش پتانسیلها، نقاط ضعف و قوت دانش را کند. مدیریت دانش انگیزه را از طریق مشارکت کارکنان افزایش می‌دهد. مدیریت دانش باعث ارتقای رقابتشود. پذیری می-مدیریت دانش منجر به دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (امین مقدم و ستوده ریاضی، ۱۳۸۴).

۴- روش‌های مدیریت دانش

فرانس بوتیلیبر و کاتلین شیرر (۲۰۰۲) مطالعه عملی در مورد ۱۲ سازمان (۶ سازمان خصوصی و ۶ سازمان دولتی) انجام دادند تا آنچه را که آن‌ها روش‌های مدیریت دانش می‌نامیدند، مشخص سازد. نتیجه حاصله عبارت بود از:

- تمرکز بر ارتباطات که گروه‌های همکار و محل‌های پرسش و پاسخ نامیده می‌شود.
- تمرکز بر ذخیره و بازیابی دانش که بانک‌های اطلاعاتی خبره و دانش نامیده می‌شود.
- تمرکز بر اشاعه گزیده که آگاهی رسانی‌های اطلاعات و اخبار و یادگیری سازمانی نامیده می‌شود.
- تمرکز بر عمل که همکاری مجازی نامیده می‌شود.

۵- نتیجه گیری

امروزه سازمانها با مسائلی چون تغییر و تحولات سریع فن‌آوری، رقابت پیچیده، حس بی‌اعتمادی به روشهای سنتی در مدیریت سازمانی و میل کلی به کسب مزیت‌های رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی هستند. در این بین سازمان‌هایی می‌توانند قدرت رقابت داشته باشند که بر عهده گرفتن نقشی فعال و تاثیر گذار، به دنبال بدست آوردن مزیت‌های رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی باشند (تن و سوسا، ۲۰۱۵).

بدون شک یکی از مهمترین بسترها برای بدست آوردن عملکرد بهتر سازمان، کسب و بکارگیری دانش است. در این راستا، محققین بیان می‌دارند، عملکرد مطلوب پایدار تنها از طریق به کارگیری دانش برای نوآوری حاصل می‌شود؛ بنابراین، با توجه به ارتباط غیر قابل انکار دانش با نوآوری، درک نقش و تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مطلوب از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد. (هریس ۲ و همکاران، ۲۰۱۳).

مدیریت دانش در سازمانها به دنبال ان است تا نحوه چگونگی و تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید. با بررسی و تحلیل اهمیت و ویژگی‌های دانش در حیطه عملکرد سازمانها می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است.

1- Tan & Sousa

2- Harris

همانطور که از تعاریف ذکر شده مشاهده می‌شود، اغلب تعاریف، مدیریت دانش را به مثابه یک جریان و فرآیند در نظر گرفته‌اند که این نشأت گرفته از ماهیت سیال دانش است. در واقع حتی اگر ما آگاهانه به اداره نمودن دانش اقدام ننماییم، اما دانش وجود دارد، خلق می‌شود و به اشتراک گذارده می‌شود. بوسیله مدیریت بر آن، به این رویه یک ساخت عملیاتی داده می‌شود تا فرآیندهای دانش تحت کنترل و اداره ما قرار گیرند. دقت در تعاریف مشخص می‌کند که:

- مدیریت دانش یک فرآیند مستمر بوده و همیشه بودن آن در سازمان یک ضرورت است.
 - افراد به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان مورد توجه می‌باشند.
 - فرصت‌طلبی و تیزهوشی برای کسب و کشف ایده‌های جدید حائز اهمیت می‌باشد.
 - ارتباط مداوم و چندسویه با محیط نقش مهمی در فرآیند مدیریت دانش دارد.
- با توجه به تفاوت‌های فراوان در ادراکها و نیازهای کارکنان در ابعاد بین‌المللی که سرمنشأ سبکها، روشها و دستاوردهای متنوع در زمینه مدیریت و رهبری در کشورهای جهان است، دشواری و اهمیت کار مدیران سازمانهای فراملیتی در زمینه یافتن راههای مناسب برای ایجاد انگیزه در کارکنان این قبیل سازمانها نمایان می‌شود. در واقع هنر مدیران فراملیتی در این است که نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، انعطاف‌پذیری لازم را از خود نشان دهند، کارکنان خود را به خوبی بشناسند و از نیازهای آنان آگاه شوند؛ بنابراین در سازمانهای معاصر، اولین مزیت رهبران بزرگ برای برآورده ساختن نیازهای کارکنان، مشتریان و اجتماع این است که همانند افرادی خدمتگزار عمل می‌کنند (اسمعیل لو و خان محمدی، ۱۳۸۷).

منابع

۱. اسمعیل لو، سجاد، خان محمدی، هادی (۱۳۸۷). سبک رهبری خدمتگزار، تدبیر، شماره ۱۹۳.
۲. امین مقدم، علی، ستوده ریاضی، مریم (۱۳۸۴). ارائه مدلی برای توسعه مدیریت دانش در سازمانهای تحقیقاتی با رویکرد استفاده موثر از فناوری اطلاعات و ارتباطات. پنجمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۹۸). مدیریت عمومی، نشر نی
۴. عسگرانی، مرتضی، قبادی، مجید (۱۳۹۸). مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات رصد علم چاپ سوم.
۵. عسگرانی، مرتضی، اصغری، مرتضی (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴. ماهنامه شباک، سال سوم، شماره چهارم. شماره پیاپی ۲۳
۶. نویدی، پرویز (۱۳۹۴) بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار با سرمایه اجتماعی با تاکید بر نقش میانجی معنویت در محیط کار در میان کارکنان بانک کشاورزی استان همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان.
7. Bouthillier, F & Shearer, K (2002) "Understanding knowledge management and information management: The need for an empirical perspective", Information Research, 8,1
8. Felisa M. Córdova & Felipe A. Gutiérrez (2018). Knowledge Management System in Service Companies. The International Academy of Information Technology and Quantitative Management, the Peter Kiewit Institute, University of Nebraska.
9. Frankel, A. & PGCMS, R. (2511). What leadership styles should senior nurses develop? nursing, 15, 92.
10. Harris, R. McAdam, R. McCausland, I. & Reid, R. (2013). Knowledge management as a source of innovation and competitive advantage for SMEs in peripheral regions. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 14(1), 49-61.
11. Massa. Silvia. Testa. Stefania (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector
12. Pawlowski, J. M. & Bick, M. (2511). The global knowledge management framework: Towards a theory for knowledge management in globally distributed settings. Leading Issues in Knowledge Management, Volume Two, 2, 190.
13. Liebowitz, J. & Frank, M. (Eds.). (2511). Knowledge management and e-learning.
14. CRC press.
15. Tan, Q. & Sousa, C. M. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. International Marketing Review, 32(1).
16. skyrme.com-definition skyrme.com-essence skyrme.com-why