

## تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان<sup>۱</sup>

استاد دکتر سید حسین ابطحی<sup>۲</sup>

دکتر مهدی خیراندیش<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه در اقتصادی دانشی زندگی می‌کنیم. دیگر مانند گذشته، توجه اصلی سازمان‌ها در ماشینی شدن نیست بلکه تأکید اصلی آنها بر هوشمندی، درک مهارت‌ها، دانش و تجارب کارکنان است. بدون شک تأکید بر دانش، نتایج شگرفی را در پی داشته است؛ ظهور کلماتی چون سرمایه‌های دانش محور، کارکنان دانشی، بازار دانشی و... حکایت از این پدیده مهم دارد. در شرایط کنونی، توجه به دانش نیروی کار و نگرش سرمایه‌ای به آن، نقطه عطفی در تغییرات سازمانی و عملکرد فردی محسوب شده و سبب بروز دیدگاهی بر پایه توسعه "مدیریت دانش سازمانی" شده است. ابزار مدیریتی جدیدی که مورد استقبال شدید سازمان‌های عصر کنونی واقع شده است. البته، این تمایل درونی ناشی از نتایج متعاقب پیاده‌سازی آن یعنی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی است. بر این اساس، در این مقاله ضمن معرفی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان، به ارائه مدلی پرداخته می‌شود که هدف آن تشریح توانمندسازی کارکنان در نتیجه فرآیند مدیریت دانش و نحوه تاثیرگذاری مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان و توسعه پایدار منابع انسانی است.

### واژگان کلیدی

مدیریت دانش<sup>۴</sup>، دانش<sup>۵</sup>، توانمندسازی<sup>۶</sup>، سرمایه انسانی<sup>۷</sup>.

۱. تاریخ دریافت: ۸۹/۴/۱۱، تاریخ پذیرش: ۸۹/۶/۲۵

۲. استاد و رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

۳. دکترای مدیریت دولتی و استادیار دانشگاه

4- Knowledge Management

5- Knowledge

6- Empowerment

7- Human capital

## مقدمه

با ورود به قرن بیست و یکم، پیوسته از عصر اطلاعات به عصر دانش در حرکت هستیم؛ عصری که در آن، دانش مهمترین بعد زندگی بشر تلقی، و بر اساس آن مفهوم جدیدی به نام مدیریت دانش در دنیای مدیریت مطرح شده است. مدیریت دانش، روشهایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. مفاهیمی چون داده، اطلاعات و دانش، ارزشمندترین دارایی و شالوده‌های فکری و آغازین در این زمینه است. به عقیده حضرت علی (ع) لیاقت و ارزش هر شخصی به اندازه علم و دانایی اوست. امام (ع) صریحاً ملاک ارزش و برتری افراد را علم قرار داده است؛ به عبارت دیگر از دیدگاه ایشان دانش و آگاهی مهمترین شاخص برتری است (محمدی، ۱۳۸۷).

به موازات تکامل سازمان، روابط میان کارکنان، مدیران، شرکا، مشتریان و عرضه‌کنندگان مواد اولیه به صورت مکرر و بی‌نظم ایجاد می‌شود و پایان می‌پذیرد. این جابه‌جایی پیوسته، مهمترین دارایی سازمان یعنی دانش آن را به خطر می‌اندازد. بخش عمده دانشی که از طریق این روابط ایجاد می‌شود، احتمالاً بدون اعمال مدیریت مناسب از بین خواهد رفت. احتمال این خطرپذیری برای دانش ضمنی<sup>۱</sup> در مقایسه با دانش سازمانی صریح<sup>۲</sup> بیشتر است. مدیریت مؤثر دانش، سازمانها را از زیانهای ناشی از پایان ارتباط شرکا و کارکنان با شرکت حفظ، و گسترش مفاهیم کلیدی را در سطح واحدهای سازمان آسان می‌کند (فی، ۲۰۰۱: ۱۰). روند پیش گفته، این عامل بیانگر جایگاه دانش در اقتصاد کنونی و اهمیت آن، عامل مهم موفقیت و رقابت پذیری سازمانی است. باید توجه کرد دانش، مخلوق فعالیتهای انسانی است و خلق آن مستلزم بسترهای مختلفی نظیر سرمایه‌های انسانی توانمند، وجود سامانه‌های اطلاعاتی پیشرفته و دسترسی آسان به دانش موجود است. سیستم‌های مدیریت دانش با کسب، سازماندهی، خلق، ذخیره، تسهیم و کاربرد آن، الزامات اولیه فعالیتهای سازمانی و عوامل مهم توانمندسازی سرمایه‌های انسانی - یعنی دانش - را به تعبیر غالب الگوهای توانمندسازی فراهم خواهد

---

1- Tacit

2-Explicit

کرد. مقاله ضمن توضیح مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان به ارائه مدلی می‌پردازد که هدف آن تشریح توانمندسازی کارکنان در نتیجه فرایند مدیریت دانش و چگونگی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان است.

## ۱. مزیت پایدار دانش

رشد اطلاعات و دانش در سالهای اخیر بسیار سریع بوده است. از این دیدگاه عصر حاضر را عصر انفجار اطلاعات نامیده‌اند. به طوری که ۸۰ درصد یافته‌های فناوری و دانش و ۹۰ درصد تمام دانشها و اطلاعات فنی جهان در قرن بیستم تولید شده است. این در حالی است که در هر پنج سال و نیم حجم آن دو برابر می‌گردد و از سوی دیگر بسیاری از آنها در کمتر از چهار سال کهنه می‌شوند (افرازه، ۱۳۸۲).

دانش برخلاف محصولات جدید، می‌تواند موجب مزیت پایدار باشد (محمدی، ۱۳۸۹). سرانجام همه رقیبان، ارزش و کیفیت کالاهای خود را به حد مطلوب رایج در بازار و به سطح کیفیت و قیمت‌های شرکت‌های پیشرو می‌رسانند، ولی شرکت‌های برخوردار از مدیریت دانش و غنای علمی، خود را به پله‌ای بالاتر می‌رسانند و به درجه بالاتری از کیفیت، ابداع و کارآیی خواهند رسید. مزایای ناشی از توجه به دانش، پایدار است؛ زیرا هم سود بیشتری عاید شرکت می‌کند و هم می‌تواند به صورت روشی خاص ادامه یابد. برخلاف سرمایه‌های مادی، که در صورت استفاده از ارزش آنها کاسته می‌شود، ارزش سرمایه دانشی به همراه استفاده از آنها افزایش می‌یابد. تفکرات جدید باعث پیدایش تفکراتی جدیدتر می‌شود و تسهیم دانش در حالی که مالک آن، دانش خود را از دست نمی‌دهد، دریافت‌کننده را نیز غنی‌تر می‌سازد (جورف، ۱۹۹۹). این امر مبین مزیت پایدار مدیریت دانش است.

## ۲. مدیریت دانش، نگاهی گذرا

در دسته بندی ای که از سوی صاحب‌نظران کسب و کار ارائه می‌شود، دهه ۱۹۸۰ دهه جنبش کیفیت، دهه ۱۹۹۰ دهه مهندسی مجدد، و دهه ۲۰۰۰، دهه مدیریت دانش لقب گرفته است (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲). اصطلاح مشهور برای معرفی این دوره «اقتصاد

فکر<sup>۱</sup> است. اقتصاد فکر اغلب به توان نامحدود برای رشد و موفقیت‌های اقتصادی اشاره دارد که بر اساس آن نوآوری‌های جدید و تولیدات مبتنی بر دانش امکانپذیر می‌شود. این فرایند از بیشتر جنبه‌های اقتصادی سنتی متمایز می‌شود که محدود بودن افزایش فرصت‌ها را بر اساس اصل ندرت منابع فیزیکی، نیروی کار موجود، سرمایه و غیره تصور می‌کند. در قیاس با نظریه‌های اولیه، اقتصاد فکر بیشتر به توضیح افزایش کیفیت زندگی و تولید ثروت می‌پردازد (کلی، ۱۹۹۶: ۱۴۹).

در حال حاضر بتدریج افراد و سازمانها به نقش بسیار مهم دانش در محیط‌های رقابتی پی برده‌اند و این پدیده در مدت زمان نسبتاً کوتاهی جایگاه خود را در بین سایر منابع تولید ثروت تثبیت نموده است. بر همین اساس بسیاری معتقدند که مدیریت دانش می‌تواند به طور مؤثری در موقعیت کنونی برای فعالیتهای تخصصی به کاربرده شود (نوردین و دیگران، ۲۰۰۹: ۸). با وجود این، اغلب سازمانها فاقد روشها و استراتژی‌هایی برای مدیریت دانش بوده‌اند (راولی، ۱۹۹۹: ۴۱۷)، سال ۱۹۸۰ شاهد توسعه سیستم‌های مبتنی بر مدیریت دانش است. این مهم بر تحقیقاتی متکی است که در حوزه سیستم‌های خبره و هوش مصنوعی انجام گرفته است. در سال ۱۹۸۹ اولین مقالات و کتابهای مرتبط با مدیریت دانش منتشر شد. تا سال ۱۹۹۰ تعدادی از شرکتهای مشاوره، برنامه‌های مدیریت دانش را شروع کردند. تا اواسط دهه ۹۰ ابتکارات در زمینه مدیریت دانش به واسطه اینترنت در حال اوجگیری بود و در سال ۱۹۹۵ جامعه اروپا خواستار اختصاص بودجه به پروژه‌های تحقیقاتی مدیریت دانش شد (فاتح و دیگران، ۱۳۸۷). میزان هزینه مدیریت دانش در سال ۱۹۹۸ برابر ۷۷۶ میلیون دلار و این رقم در سال ۲۰۰۳ به ۸ میلیارد دلار رسید. در قرن جاری شرکتهایی موفق خواهند بود که در حوزه دانش و مدیریت آن سرآمد باشند. نوناکو (۱۹۹۸) در مقاله‌ای در مجله کسب و کار هاروارد می‌گوید: «در اقتصادی که تنها اطمینان موجود، عدم اطمینان است، تنها منبع مطمئن برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، دانش است» (فاتح و دیگران ۱۳۸۷). مدیریت دانش با تأکید بر اهمیت انسانها و رفتار و فرهنگ کاری آنها به جای تأکیدهای فناورانه مدیریت اطلاعات آغاز می‌شود و

چارچوب معماری آن از دو بعد اجتماعی و فنی تشکیل شده است. مدیریت دانش هنوز هم در طفولیت خود در صنایع قرار دارد و ساختار و فرایندهای آن به طور کافی توسعه نیافته است (پاتریکس و سونیا، ۲۰۰۹: ۱۱۳).

برخلاف دیگر شیوه‌ها، تعریف مدیریت دانش اغلب آسان نیست؛ زیرا حوزه وسیعی از مفاهیم، وظایف مدیریتی، فناوریها و اقدامات را با خود به همراه دارد. مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که روشهایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره می‌کند و به کارگیری دانش را به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲). از نظر اسکولتز مدیریت دانش، چالش کشف داناییهای فردی و تبدیل آن به موضوع اطلاعاتی است به گونه‌ای که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد؛ با دیگران مبادله نمود و در فرایند کارهای روزمره به کار گرفت (زاهدی، ۱۳۸۱: ۴). در تعریف دیگری آمده است که مدیریت دانش راهی است که سازمانها دانش را ایجاد، کسب، طبقه‌بندی، اصلاح، تسهیم و منتشر می‌کنند. در تعریفی دیگر، این مفهوم روشی برای تبدیل داده‌های خام به اطلاعات، رمز گردانی، و سپس تفسیر آن اطلاعات به دانش مفید تعریف شده است (مارک رسنیک، ۲۰۰۲: ۳). دو هدف عمده مدیریت دانش را می‌توان بدین صورت بیان نمود: هوشمندانه نمودن تا سر حد امکان عمل یا فعالیت مؤسسه برای بقا و موفقیت کلی و دیگری، درک و فهم ارزش بهترین داراییهای دانشی سازمان یعنی سرمایه‌های انسانی (ویگ و چرمن، ۱۹۹۷: ۸).

### ۳. توانمندسازی، تعاریف، ساز و کار و الگوها

واژه انگلیسی Empower در فرهنگ آکسفورد «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنا شده است. این واژه در اصطلاح در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت محیط سازمانی است؛ به بیان دیگر، توانمندسازی به معنای طراحی نوعی ساختار سازمانی است که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیتهای بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان وضعیتی را ایجاد

می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیتهای بیشتر در آینده دست می‌یابند (لاولر، ۱۹۹۴: ۵۲). همچنین در تعریف دیگری از توانمندسازی، اسکات و ژاف بیان می‌کنند که توانمندسازی فقط دادن اختیار به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایند ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد (اسکات و ژاف، ۱۳۷۵: ۵۰).

توانمندسازی نیروی انسانی یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی است که به بالندگی نیروی انسانی در سازمان منجر می‌شود. توانمندسازی حرکتی دائمی است و اهمیت آن در حال افزایش است؛ چرا که اساس توسعه در کسب و کارهای معاصر با تغییرات سریع محیطی، فناوری و افزایش رقابت همراه است و در این وضعیت، سازمانها نیازمند افرادی هستند که بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). طبق گفته چارلز هندی<sup>۲</sup> همه منابع غیر از نیروی انسانی توانمند را در مواقع لازم می‌توان براحتی با پول تهیه کرد، اما بدون نیروی انسانی توانمند امکان استفاده بهینه از منابع دیگر نیست. هدف توانمندسازی، باور کردن ذهن و فکر افراد است؛ به عبارتی توانمندسازی در پی القای حس درونی است که طی آن افراد بتوانند به صورت مستقل تصمیماتی را در فرایند کاری خود آغاز کنند و با بهره‌گیری از واگذاری اختیار و فضای آزاد فکر کنند و به بهترین نحو کارها را انجام دهند (مایک وان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). با بررسی ادبیات مدیریت و سازمان، رویکردهای مختلف توانمندسازی نیروی انسانی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

**الف. توانمندسازی به عنوان واگذاری اختیار:** اسکات و ژافه (۱۹۹۱) می‌گویند توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسانها با یکدیگر است؛ بدین معنی که کارکنان نه تنها برای ادای وظیفه‌ای که برعهده دارند بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان نیز احساس مسئولیت می‌کنند. کارکنان جدید، شرکت کنندگانی فعال در حل

1 - Jans Smith

2 - Charles Handi

3 - Mike, Van & Lauire Thomas

مشکلات هستند که چگونگی کارها را برنامه ریزی می کنند و در کارها اهتمام می ورزند. همچنین گروه های کاری برای افزایش مستمر عملکرد و بهره وری به گونه ای فعال با یکدیگر به کار می پردازند و نیز سازمانها ساختاری را برای خود برگزیده اند که کارکنان احساس می کنند می توانند به نتایج دلخواه دست یابند و کارهایی که مورد نیاز است انجام دهند و برای این گونه عملکرد پاداش دریافت می کنند. باون و لاولر (۱۹۹۲) مشارکت کارکنان در چهار عنصر سازمانی یعنی اطلاعات، پاداش، قدرت و تصمیم گیری و دانش را توانمندسازی می دانند. شول و همکاران (۱۹۹۳) توانمندسازی را واگذاری اختیار به کارمندان برای گرفتن تصمیمات مناسب بدون اینکه در ابتدا به تأیید مقامات فرادست برسد، می دانند. بلانچارت و همکاران (۱۹۹۶) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمانی مناسب می دانند.

**ب. توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش:** نویسندگان دیگری بر اساس باورها و جهت گیریهای شخصی، توانمندسازی را به نقش کارکنان در سازمان تعریف کرده اند؛ به عنوان مثال کانگر و کانگو (۱۹۹۸) توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی<sup>۱</sup> در افراد از طریق شناسایی و حذف وضعیتی می دانند که موجب ناتوانی کارکنان شده است. آنان در مقاله خود با عنوان «فرایند توانمندسازی: یکپارچگی نظر و عمل»، توانمندسازی را رویکرد انگیزشی به معنی قادر بودن<sup>۲</sup> (نه واگذاری قدرت) می دانند. توانمند بودن به ایجاد موقعیتی برای افزایش انگیزش ادای وظایف محول شده از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخصی اشاره دارد. برخلاف رویکرد قبلی، این رویکرد معتقد است که واگذاری اختیار یا سهیم شدن در منابع، صرفاً مجموعه ای از وضعیت است که ممکن است (نه لزوماً) به توانمندسازی کارکنان منجر شود. به زعم اندیشمندان این رویکرد، فرایند واگذاری اختیار برای کمک به ماهیت پیچیده توانمندسازی کافی نیست، زیرا ممکن است فرد، قدرت واگذار شده را نپذیرد.

**ج. توانمندسازی روانشناختی:** توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) در مقاله خود با عنوان «عناصر شناختی توانمندسازی، یک الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل» توانمندسازی

1- Self-efficacy

2 - To enable

روانشناختی<sup>۱</sup> را مفهومی چند بعدی می‌دانند و آن را فرایند انگیزش درونی انجام دادن وظیفه تعریف کردند. آنان با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و کانگو مفهوم توانمندسازی را فقط افزایش انگیزش نمی‌دانند بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغل می‌دانند و تعریف کاملتری از آن به‌عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی انگیزشی ارائه می‌کنند که علاوه بر خودکارامدی، سه حوزه دیگر حق انتخاب (خود مختاری)، معنی دار بودن و مؤثر بودن را نیز شامل می‌شود. این ابعاد، اقدامات خاص مدیریتی نیست؛ بلکه منعکس کننده تجربیات یا باورهای کارکنان در مورد نقششان در سازمان است. بنابراین توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام می‌دهند، بلکه شامل نگرش کارکنان در مورد نقش خود در سازمان است. در عین حال مدیریت سازمان می‌تواند بستر لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم سازد. آنان باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری هستند. آنان باید شخصاً احساس تعلق به سازمان کنند؛ احساس شایستگی و تبحر در مورد تواناییهای خودشان نمایند و خود را شایسته تأثیرگذاری بر سیستمی بدانند که در آن کار می‌کنند (کوپین و اسپریتزر، ۱۹۹۷). هدف غایی این دیدگاه ایجاد حالات روانی پیش گفته در نتیجه اقدامات سازمانی است.

در رابطه با توانمندسازی و ابعاد آن، چالشهای فرارو و الگوهای آن، صاحب‌نظران، مقالات و کتابهای متعددی تألیف کرده‌اند. دنیس کینلا در کتاب توانمندسازی منابع انسانی، سه راهبرد را برای توانمندسازی به این شرح معرفی می‌کند: بازخورد، گروه‌سازی و یادگیری. به اعتقاد اندیشمندان، فرهنگ یادگیری از عوامل اجتماعی مورد نیاز و در عین حال یکی از نتایج واضح مدیریت دانش است. در الگوی دنیس کینلا نیز یادگیری از ابزارهای ضروری توانمندسازی کارکنان است (لاک و لاتهام، ۱۹۹۰) و این امر می‌تواند اولین ارتباط این دو مقوله مهم یعنی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان تلقی شود.

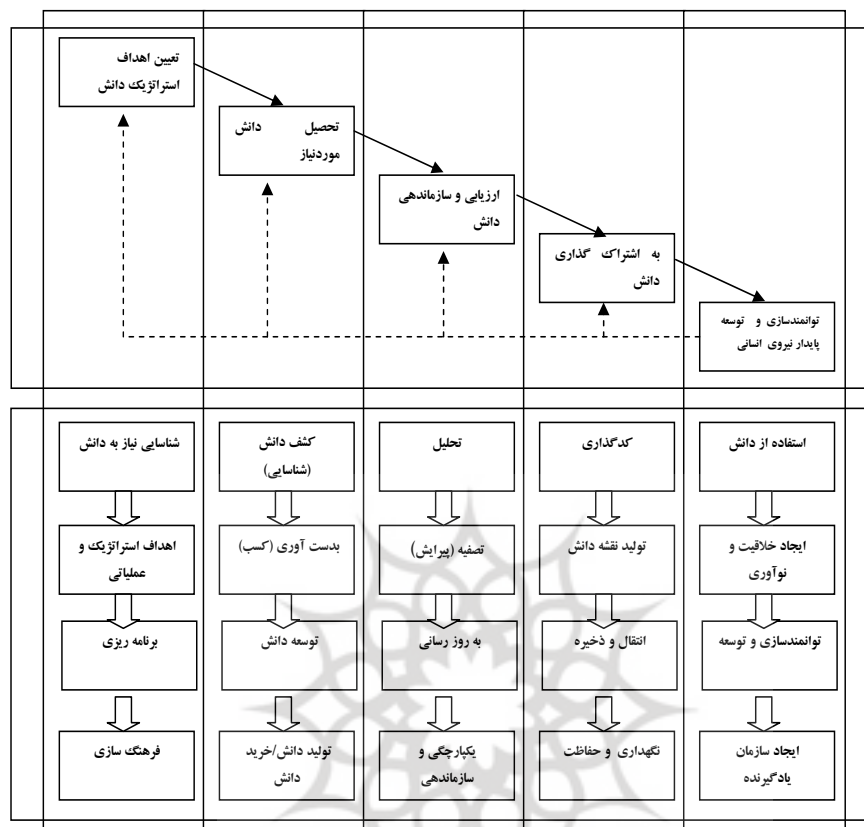
مؤسسه گائو (۲۰۰۱) به نمایندگی از کمیته امور دولتی سنای امریکا پژوهشی را تحت عنوان سرمایه انسانی، اقداماتی که به توانمندسازی کارکنان منجر گردید، اجرا کرد. این مؤسسه پنج آژانس امریکا را مورد مطالعه قرار داد و تمام اقدامات این ادارات را در راستای



توانمندسازی تجزیه و تحلیل کرد. این مؤسسه نتیجه مطالعات خود را در شش گام اساسی برای توانمندسازی کارکنان ارائه کرد و معتقد است توجه به توانمندسازی کارکنان و درگیر کردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسانتر می‌کند (گائو، ۲۰۰۱: ۱۰). در این الگو، یکی از گامهای مهم توانمندسازی توجه به آموزش در راستای افزایش دانش کارکنان، یادگیری مهارتها و تواناییهایی است که برای اجرای وظایف، بسیار مهم و حیاتی است. بر اساس این الگو با شناسایی شکافهای دانشی و به کارگیری استراتژیهای مناسب مدیریت دانش برای پر کردن این شکاف، می‌توان زمینه یادگیری مؤثر و به تبع آن توانمندسازی کارکنان را فراهم ساخت. چنین رویکردی را می‌توان در الگوی توانمندسازی وگت و مارل نیز مشاهده کرد (وگت و مارل، ۱۹۹۰).

#### ۴. الگوی راهبردی مدیریت دانش در راستای توانمندسازی کارکنان

امروزه سیستم مدیریت دانش، مغز سازمان است و کارکنان را به دانش و اطلاعات مورد نیاز مجهز می‌کند تا وظایف خود را بدرستی انجام دهند و تصمیمات صحیحتر و سریعتری را بگیرند. بنابراین سامانه‌ای لازم است که فرایندهای متفاوت مدیریت دانش را پشتیبانی کند، نمودار ۱ الگویی را نشان می‌دهد که بر اساس بررسی و تلفیق الگوهای مدیریت دانش حاصل شده است. در این الگو توانمندسازی کارکنان نتیجه متعاقب فرایند مدیریت دانش است. براساس این الگو فرایند مدیریت دانش را می‌توان شامل تعیین اهداف استراتژیک دانش، تحصیل دانش موردنیاز، ارزیابی و سازماندهی دانش، به اشتراک گذاری دانش و توانمندسازی و توسعه پایدار نیروی انسانی دانست.



نمودار ۱: مدل راهبردی مدیریت دانش در توانمندسازی نیروی کار (بیک زاده و سوری، ۱۳۸۶)

### ۵. تعیین هدفهای دانش

هدفهای مدیریت دانش باید از هدفهای اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند. در سطح استراتژیک تحول و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاستهای لازم مورد توجه قرار می‌گیرد. در سطح عملیاتی با توجه به هدفها باید چگونگی شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش و برنامه‌های لازم را برای دستیابی به آنها با توجه به اهداف طراحی کرد.

## ۶. تحصیل دانش مورد نیاز

با طرح این پرسش که آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم، باید این وظیفه مدیریت دانش را آغاز کرد (افرازه، ۱۳۸۲) برای کسب و کارهایی که می‌خواهند در گردونه رقابت باقی بمانند، کشف دانش مورد نیاز برای پشتیبانی استراتژیهای رقابتی ضروری است. شناسایی دانش، تلاشی ساخت یافته برای تعیین خلأها و نواقص دانش شرکت است. هرچه این فاصله بزرگتر باشد، دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت مشکلتر می‌شود. در این مورد بسیاری از سازمانها طرحتی از دانش، داده‌ها، اطلاعات و مهارتهای مورد نیاز داخلی و خارجی ایجاد کرده‌اند.

پس از شناسایی دانش باید برای کسب آن تلاش کرد؛ به عبارت دیگر در این مرحله باید دانشها را از بازار داخلی و خارجی نظیر دانشهای مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقیبان و امثال آنها به دست آورد. در واقع روابط با مشتریان، حمایت کنندگان، رقیبان و شرکا باعث ارائه دانش می‌شود. در این راه ابزاری چون تلفن، ویدئو کنفرانس، اینترنت و اینترانت مؤثر است. هم‌چنین سازمان می‌تواند دانش جدیدی را خریداری نماید که خود نمی‌تواند توسعه دهد؛ به این صورت که با استخدام کارشناسان از تخصص و دانش آنها برای رسیدن به اهداف سازمانی کمک بگیرد. همکاری و مشارکت با بخشهای دیگر صنعت و رقیبان در حیطه کاری سازمان راه دیگری است تا از قوه ابتکارات دیگر سازمانها استفاده کنیم. توسعه دانش کارکنان سازمان و افزایش تواناییهای آنها، جزء فرایندهای تحصیل دانش مورد نیاز است که متوجه پویایی کارکنان سازمان و دانش آنهاست. در این مرحله تمرکز بر ایجاد مهارت جدید، محصولات جدید، نظریات بهتر و فرایندهای مؤثر است. نکته حائز اهمیت این است که دانش فقط از تخصص سرچشمه نمی‌گیرد، بلکه از تجربه نیز به دست می‌آید. پس داشتن یک شبکه داخلی سازمانی و آسان سازی ارتباط بین افراد داخل سازمان با یکدیگر یکی از موارد کلیدی این مرحله است. توسعه مدیریت دانش شامل همه تلاشهای مدیریتی برای ایجاد ظرفیتهایی است که هنوز در سازمان به وجود نیامده است. توسعه دانش می‌تواند تکیه‌گاه تحقیقات بازاری سازمان قلمداد شود. در این امر استفاده از گروههای تخصصی،

جوامع عمل<sup>۱</sup>، اختصاص جا و مکان برای تشکیل گروه‌ها، اینترانت، بررسی و مرور فعالیتها بعد از پایان آنها آموزش چندگانه افراد، استفاده از چت برای برقراری ارتباط می‌تواند مؤثر باشد.

## ۷. ارزیابی و سازماندهی دانش

اندازه‌گیری دانش برای ارزیابی ذخیره و میزان بهره‌وری دانش سازمان در سیستم مدیریت دانش گنجانده شده است. چگونگی رسیدن به هدفهای معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخورد برای تعیین یا اصلاح هدف به این بخش مربوط است. لذا ضروری است آنها را با توجه به نتایج کمی و هزینه‌های انجام شده مورد ارزیابی قرارداد. گامهای مهم این مرحله شامل تحلیل دانش کسب شده و تصفیه دانش است. به روز رسانی دانش نیز گام بعدی این فرایند است که به توسعه پایدار منجر خواهد شد. در غیر این صورت مدیریت دانش یک دوره زودگذر و غیر مؤثر خواهد بود و از یک الگوی پویا بهره‌ای نخواهد برد. در آخرین مرحله این گام نیز دانشهای موجود یکپارچه و سازماندهی می‌شود تا برای مرحله بعد و به اشتراک گذاری آماده گردد.

## ۸. تسهیم دانش

ماجور و کوردی - هایس<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) انتقال دانش را فرستادن دانش از یک محل، شخص، مالکیت و غیره به دیگری می‌بینند. با انتقال دانش بر ارزش آنها افزوده، و در زمان عدم استفاده از ارزش آنها کاسته می‌شود (ماجور و کوردی - هایس، ۲۰۰۲: ۴۱۱). مهیاسازی موقعیت، سیاستها، سازوکارها و فناوریهای مناسب برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان، حلقه دیگری از مدیریت دانش است که بر ترکیب جنبه‌های فرهنگ و فناوری سازمان تأکید دارد. در واقع تقسیم و پراکندگی دانش در داخل سازمان، پیش شرط حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجربه‌هایی است که سازمان می‌تواند از آن استفاده کند. سؤال اساسی در این بخش این است که چگونه می‌توان به اشتراک گذاری دانش را آسان کرد. در این راه استفاده از زبان واضح و روشن برای انتقال دانش، قراردادن پاداشهایی برای به اشتراک گذاری دانش، حمایت فرهنگ سازمانی از اشتراک و انتقال دانش می‌تواند

1- Communities of practice

2- Major & Cordey-Hayes

مؤثر باشد. مدیریت دانش مؤثر باید در شفاف سازی داخلی و خارجی فعال باشد. یکی از این ابزارها کدگذاری و تولید نقشه دانش است. نقشه دانش تخصص‌ها و دانش مورد نیاز افراد را با محل قرارگیری آنها در سازمان مشخص می‌کند.

نگهداری دانش در کنار سایر فعالیتهای پیش گفته، محافظت، دسترسی بموقع، استفاده دوباره و به هنگام سازی مداوم دانش سازمان را تضمین خواهد کرد. مزیت‌های رقابتی برای سازمان در هر زمان در دسترس نیست. دانش سازمانی به عنوان یکی از مزیت‌های رقابتی سازمان باید به روز، حفاظت و نگهداری شود. نگهداری اطلاعات، اسناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. کدگذاری علاوه بر اینکه در توسعه دانش و تسهیم دانش مؤثر است، یکی از راه‌های حفاظت از دانش به شمار می‌رود. حافظه سازمانی، صرفاً توانایی نگهداری دانش‌های صریح را دارد. اگر سازمانها به دنبال دستیابی به مدیریت دانش مؤثر هستند، نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه سازمانی بسنده کنند. حافظه دیگر، حافظه فردی<sup>۱</sup> است که مهمترین منبع و مخزن دانش نهفته است. مدیریت دانش زمانی مؤثر خواهد بود که این دو نوع حافظه سازمانی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند (دینگ و کوربی، ۱۹۹۹: ۳۰).

## ۹. توانمندسازی و توسعه پایدار نیروی انسانی

تمرکز بعدی فعالیتهای مدیریت دانش، روی به کارگیری دانش تحصیل شده و توانمندسازی و توسعه پایدار سرمایه‌های انسانی است که از اثربخش‌ترین اجزای این مدیریت است؛ به عبارت دیگر، تمامی توجه مدیریت دانش به این نکته معطوف است که دانش سازمانها به کار برده شود تا زمینه سوددهی سازمان محقق گردد. متأسفانه اهمیت بسیار دانش، تضمین کننده اجرای آن در هر زمان و در فعالیتهای سازمان نیست. در این امر باید مراحل برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارتهای در دسترس، موجود باشد. ترکیب وظایف روزانه با وظایف در ارتباط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی مؤثر خواهد بود و موجب ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان، توانمندسازی آنها و در نهایت ایجاد سازمان یادگیرنده خواهد شد. توانمندسازی

و توسعه پایدار کارکنان، اصلی است که براساس آن، کیفیت تولیدات و خدمات را می‌توان به طور مستمر بهبود بخشید. به طور کلی، راه اندازی سامانه‌های مدیریت دانش از طریق تدارک سازوکارهای زیر زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم خواهد ساخت:

- از عناصر متعاقب راه اندازی سیستم مدیریت دانش، روانی جریان اطلاعات در سازمان است. این روانی، باعث افزایش دانش و رشد مدیریت نیروی انسانی در سازمان می‌شود. با رشد دانش نیروها، میزان هوش سازمانها افزون می‌شود و بهره‌وری آنان ارتقا می‌یابد.
- سیستم‌های مدیریت دانش به علت ماهیت آموزشی و یادگیری آن و ایجاد گروه‌های متعدد و بحثهای گروهی، زمینه ارتقای اطلاعات و توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌سازد.
- با اجرای سامانه‌های مدیریت دانش و روانی جریان اطلاعات، یادگیری در تمامی سطوح چهارگانه فردی، گروهی، میان گروهی و سازمانی تحقق می‌یابد و با ظهور و رواج الگوهای نوینی از تفکر، فضای آرمان طلبی و نوآوری در سازمان تشویق می‌شود.
- آسانی دسترسی به دانش و اطلاعات، ارتقای پیوسته تواناییهای شخصی را به منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی فراهم می‌سازد. اعضا بخوبی می‌آموزند چگونه می‌توانند از حمایت‌های سازمانی برخوردار باشند و به طور دسته جمعی یاد بگیرند و یاد بدهند.
- از مهمترین نتیجه اجرای سامانه‌های مدیریت دانش، تحقق آرمان "کمرنگ شدن و در نهایت حذف سلسله مراتب دانشی" است؛ به عبارتی دیگر، ویژگی سلسله مراتبی انتقال دانش در سازمانهای سنتی حذف می‌شود و اطلاعات و دانش به عنوان عنصر اصلی توانمندسازی کارکنان، همزمان در تمام سطوح سازمان و افراد جریان می‌یابد.
- حذف سلسله مراتب دانشی، عامل دیگری را در مسیر توانمندسازی کارکنان محقق خواهد کرد و آن حذف موانع ساختاری، تدارک سریع منابع و امکانات مورد نیاز و حذف کنترلها و ساختارهایی است که ارزش افزوده‌ای را برای سازمان ایجاد نمی‌کند.
- نظر به اینکه با اجرای مدیریت دانش، یادگیری تماماً در کلاسهای درسی و کارگاه‌ها اتفاق نمی‌افتد بلکه بخش قابل توجهی توسط خود فرد و گروه‌های فردی رخ می‌دهد، تأکید از معلم محوری به فرد محوری تغییر می‌یابد. این تغییر عامل اصلی ایجاد اعتماد به نفس و پشتکار است که خود خمیر مایه اولیه توانمندسازی را تشکیل می‌دهد. افراد می‌دانند چگونه به صورت فردی و جمعی برای گردآوری داده‌ها، پرسیدن سؤال

مناسب، حل مسئله و گرفتن تصمیم عمل کنند.

- تحقق اثربخش پروژه مدیریت دانش مستلزم توجه توأمان به ابعاد فنی و اجتماعی سازمان است. بعد نرم یا اجتماعی نظیر فرهنگ دانش محور با تدارک تبادل آزاد اطلاعات، خود آموزی و توسعه فردی، انعطاف پذیری، مدیریت زمان، تدارک فرصتهای آموزشی، فضای باز و غیر رسمی، آموختن از تجربه‌ها و مشارکت گروهی، بستر مناسبی را برای توانمندسازی کارکنان فراهم می‌سازد. ابعاد اجتماعی مدیریت دانش، ابزار اصلی تحقق توانمندسازی روانشناختی است؛ یعنی وجود عوامل اجتماعی سامانه‌های مدیریت دانش سبب خواهد شد که افراد احساس شایستگی و تبحر در مورد تواناییهای خودشان کنند و خود را شایسته تأثیرگذاری بر سامانه‌ای بدانند که در آن کار می‌کنند. این در حالی است که خروجی مدیریت دانش یعنی تأمین دانش مورد نیاز، ابزار اصلی تحقق رویکرد ارتباطی و انگیزشی است؛ زیرا عامل اصلی ایجاد عدم احساس توانمندی کارکنان را فراهم کند.
- تدارک فناوری اطلاعات به زعم بسیاری از اندیشمندان، عنصر اصلی توانمندسازی کارکنان است. این پدیده به طور کافی در فرایند اجرای مدیریت دانش مورد توجه واقع می‌شود؛ زیرا یکی از ارکان مهم مدیریت دانش فناوری اطلاعات و ارتباطات است.
- از مهمترین اجزای توانمندسازی روانشناختی کارکنان به زعم اسپرینگر، احساس شایستگی و توانایی تبحر و اطمینان از انجام دادن موفقیت آمیز وظیفه در افراد و حس برتری در وظایف سازمانی است. بدیهی است اجرای مدیریت دانش عامل مهمی در تجهیز سرمایه‌های انسانی به دانش شغلی است که ممکن است زمینه‌های ناتوانمندی کارکنان را رقم بزند؛ یعنی عاملی که ابزار اصلی برتری و رقابت پذیری است با مصداق جمله معروف "دانش قدرت" است. اجرای مدیریت دانش تحقیقاً از طریق کسب، خلق، ذخیره سازی و تسهیم دانش مورد نیاز، زمینه احساس خود اثربخشی کارکنان را فراهم خواهد ساخت.
- احساس داشتن حق انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیتهای مربوط به خود، هنگامی که افراد به‌جای اینکه به اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، خود داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، عامل دیگری از توانمندسازی

روانشناختی کارکنان به شمار می‌رود. با توجه به آنچه در مباحث قبل عنوان شد، مزیت مدیریت دانش، پایدار است؛ این امر بدان معنی است که استفاده از دانش نه تنها از میزان آن نمی‌کاهد بلکه بر آن عمق، و بدان وسعت می‌بخشد. بنابراین با تولید و کسب دانش از طریق اجرای سامانه مدیریت دانش زمینه ایجاد بدیل‌های اجرایی متعدد فراهم خواهد شد. با توجه به اینکه تعهد اصلی مدیران باید به کسب نتایج و نه حفظ روشها باشد، خلق دانش، بدیل‌های اجرایی متعددی را فراروری کارکنان قرار خواهد داد. کارکنان با این احساس پیش گفته، بدیلی را انتخاب خواهند کرد که زمینه بیشتر تحقق اهداف سازمانی را فراهم خواهد ساخت.

- در اقتصاد دانشی عنصر اصلی تحول، دانش است و برخورداری از آن عامل اصلی تحول و اجرای تغییرات برنامه ریزی شده را فراهم می‌کند. بر این اساس مسلم است که تولید دانش توسط کارکنان یا کسب آن از طریق مراجع مختلف، آنان را به این نتیجه خواهد رساند که از توانایی لازم برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب، و نیز تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کند یا نتایجی که تولید می‌شود را دارا هستند.
- برخورداری از شغلی متناسب با علایق فردی و ایجاد نگرشی ارزشی که حاکی از متجانس بودن ارزشهای افراد با آنچه در حال انجام دادن هستند از مهمترین انتظارات کارکنان در محیط‌های سازمانی است. این مهم در اقتصاد دانشی که در آن غفلت به معنای نابودی است از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اجرای مدیریت دانش و چالش‌های متعاقب آن، زمینه ایجاد معنی‌داری شغل را برای کارکنان دانشی فراهم خواهد کرد؛ چراکه شغل دانشی به طور معمول از ویژگی‌های شغلی چالشی برخوردار است.
- تأثیر دیگر اجرای مدیریت دانش به گونه‌ای غیر مستقیم و از طریق زیرساخت‌های فناوری آن فراهم می‌شود. در موقعیت کنونی، فناوری اطلاعات و ارتباطات از مهمترین ابزارهای شفاف سازی و به تبع آن پاسخگویی به شمار می‌رود؛ بدیهی است مدیران را در تنگی بلورین قرار می‌دهد و آنان را به رعایت ضوابط خاصی مقید می‌نماید، بنابراین کارکنان احساس خواهند کرد که با افراد، منصفانه، یکسان و با عدالت برخورد می‌شود؛ به بیان دیگر، احساس امنیت شخصی می‌شود.



## ۱۰. نتیجه گیری

تمرکز اصلی این مقاله بر تشریح چگونگی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان است. این تأثیر را می توان از دو مقوله محتوا و بستر مورد مطالعه و بررسی قرار داد. عامل محتوا به عناصر مورد نیاز برای توانمندسازی کارکنان اشاره دارد. سؤال اساسی این است که آیا سامانه های مدیریت دانش آنچه را برای توانمندسازی کارکنان مورد نیاز است، تأمین می کند. دانش، عاملی محتوایی در بسیاری از الگوهای توانمندسازی نظیر الگوی باون و لاولر و الگوی بلانچارت دیده شده است. پر واضح است این عامل براحتی از طریق راه اندازی سامانه های مدیریت دانش قابل تأمین خواهد بود. عامل بستر نیز به تأمین موقعیت لازم برای توانمندسازی کارکنان اشاره دارد؛ به عبارتی دیگر، سؤال اساسی این است که آیا اجرای سامانه های مدیریت دانش، بسترهای مختلف مورد نیاز را تأمین می کند که از الزامات توانمندسازی کارکنان نیز به شمار می رود. اثربخشی پروژه های مدیریت دانش علاوه بر بعد فناوری به ابعاد اجتماعی آن یعنی ساختار و فرهنگ وابسته است. بدیهی است با تدارک این ابعاد، الزامات لازم برای توانمندسازی روانشناختی کارکنان فراهم خواهد شد؛ یعنی بستری فراهم می شود که در آن کارکنان احساس خود اثربخشی کنند و خود را شایسته تأثیرگذاری بر سامانه تحت اداره خود خواهند بدانند. با امعان نظر به این موارد در راستای توانمندسازی کارکنان از مجرای مدیریت دانش، موارد زیر را می توان مطمئن نظر قرار داد:

- توانمندسازی کارکنان بر اساس مدیریت دانش، مستلزم تغییرات ساختاری بنیادین زیر است:

- اهتمام مدیریت سازمان در راستای کاهش قوانین و مقررات و روشهای رسمی و مکتوب در مورد چگونگی اجرای وظایف و فعالیتهای سازمانی، مبتنی نکردن صرف نحوه برقراری ارتباطات و روابط در سازمان بر روشهای رسمی و از پیش تعیین شده. وجود چنین روحیه ای در مدیران، روحیه علم محوری و دانش گرایی را در کارکنان سازمان ترغیب می کند. البته باید توجه داشت که مقررات زدایی به معنای حذف تمامی قوانین و مقررات نیست. فلسفه تدوین قوانین، تلاش برای استقرار عدالت و انصاف و ایجاد احساس همدردی و دلسوزی است. حال اگر افراطی در وضع قوانین و مقررات صورت گرفته، راه حل آن حذف افراط ها است.

- افزایش روابط و تعاملات غیر رسمی در سازمان، افزایش واگذاری اختیار به کارکنان در مورد چگونگی اجرای وظایفشان، افزایش میزان استقلال عمل و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان در مورد کارشان، آسان ساختن جریان ارتباطات میان واحدهای مختلف سازمان، افزایش امکان گرفتن تصمیمات در هر سطحی که به بهترین اطلاعات دسترسی دارند، تشکیل جلسات منظم به منظور تبادل اطلاعات بین مسئولان و کارکنان و افزایش امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات و اسناد و مدارک مورد نیاز.

- اقتصاد دانایی محور مستلزم شالوده شکنی و اصلاح ساختار است. در برخی موارد بر اساس راه‌های گذشته شاهد شکل‌گیری ساختارهایی هستیم که در حال حاضر ارزش افزوده‌ای به سازمان اضافه نمی‌کند و باید مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد و جای خود را به ساختارهای منعطف‌تر و غیر سلسله‌مراتبی‌تر بدهد. و لذا پیشنهاد می‌شود ضمن استفاده از فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی برای کاهش پیچیدگی عمودی و افقی سازمان در سازمان‌پستها و واحدهای سازمانی رسمی برای اداره فعالیت‌های دانشی و نوآورانه اداره راهبردها و فعالیت‌های مدیریت دانش تعبیه گردد. چنین واحدهایی جایگزین مناسبی برای اداره مناسب سازمانهای دانشی است.

- استفاده از ابزارهای مشارکت نظیر سامانه‌های پیشنهادها. می‌توان این مورد را در سامانه‌های ارزیابی عملکرد مدیران برای جلب مشارکت کارکنان و نیز سامانه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مبنی بر ضرورت مشارکت آنها گنجانند. ساختار دیگر، استفاده از گروه‌ها و گروه‌های کاری در کنار ساختار سلسله‌مراتبی سازمان، اعطای پاداش به کارکنان بر اساس کار گروهی و مشارکت گروهی به‌جای عملکرد شخصی صرف است. گروه‌گرایی از جمله الزامات سازمان‌هایی است که نگاه خود را از دیدگاه سنتی بروکراتیک برگرفته و به دانش‌محوری به عنوان آینده محتوم خود چشم دوخته‌اند. تیم‌ها همانند چسبی افراد را در کنار هم در برگرفته و با توجه به تاثیر «تسهیلات اجتماعی»<sup>۱</sup> آن زمینه موفقیت بیشتر مدیریت دانش را فراهم می‌آورد. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود سازمان از ابزارهای سازمان‌های دانش محور یعنی جوامع عمل<sup>۲</sup> استفاده کند. جوامع عمل از محدوده مرزهای

1- Social Facilitation

2- Community of Practice

سازمان فراتر رود و همه افراد متخصص را در راستای تحقق اهداف سازمان در بر می‌گیرد.

- با داشتن نگاهی سیستمی به سازمان، سرمایه‌های انسانی از مهمترین دروندادهای هر سازمانی است. زمانی می‌توان از بهره‌وری عوامل تولید اطمینان یافت که عامل استفاده آنها خود از ویژگیهای لازم برخوردار باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود سیاست سازمان به سوی جذب افرادی با ویژگیهای مورد نیاز در سازمانهای دانشی نظیر توانایی ارائه افکار جدید، توانایی حل مسئله و ارائه راهکارهای مناسب، هوشمندی و خلاقیت برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سازمانی، برخورداری از مدارک تحصیلی دانشگاهی، تنوع مهارت و تخصص، تبحر، تجربه و مهارت کارکنان، توانایی در درک ارتباط میان فعالیت تخصصی خود و سایر زمینه‌های مهارتی و تخصصی تغییر یابد تا اجرای مدیریت دانش بتواند بر توانمندسازی کارکنان تأثیر کاملی داشته باشد.
- تسهیم دانش موجب دسترسی همه کارکنان به دانش و تجربیات کارکنان دیگر می‌شود. مدیران سازمان برای توانمندسازی کارکنان باید زمینه‌ای فراهم سازند که کارکنان دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند و در عین حال اطمینان حاصل کنند که با این کار، موقعیت شغلی آنان تضعیف نمی‌شود؛ زیرا اغلب کارکنان به دانش به عنوان منبع قدرت خود نگاه می‌کنند. آنچه در این بین حائز اهمیت فوق‌العاده‌ای است رفتار خود مدیران سازمان است که همواره و در همه حال الگو ساز فرهنگی است. وقتی مدیران پایبندی، اعتقاد راسخ و تأکید سازمان بر شعار "توزیع دانش قدرت است نه احتکار آن" داشته، و به آن عامل باشند، زمینه تسهیم دانش بیش از پیش فراهم خواهد شد. در این راستا اقدامات ذیل می‌تواند مفید باشد: تشکیل جلسات گروهی به منظور تبادل افکار و نظریات افراد، ارتباط با سایر و مراکز اطلاع رسانی پیشرفته جهان به منظور تغذیه دائمی مدیران نسبت به اطلاعات حرفه‌ای خود و یادگیری و به‌کارگیری آنها، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، تهیه بولتن‌ها، بحث گروهی به منظور تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسئولان و کارکنان، آسان سازی دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم است. مورد اخیر خود از عوامل ایجاد اعتماد میان کارکنان به شمار می‌رود.

- تقویت فضای اعتماد میان اعضای سازمان. در این راستا این موارد زیر پیشنهاد می‌شود: تدارک موقعیتی برای شناخت کافی و قابل قبول اعضای سازمان از یکدیگر، تأکید بر شفافیت، درک متقابل، گشودگی و پذیرش در تعاملات میان اعضای سازمان، ایجاد جو همکاری و همدلی متقابل اعضا در سازمان، پایبندی به صداقت، مبادله دیدگاه‌ها و ارزشها در سازمان، رعایت عدالت بین کارکنان، اولویت اهداف مشترک بر اهداف فردی، برتری دادن منافع کل سازمان بر منافع فردی، یکسان کردن ادعا و عمل، تسهیل و تشویق تبادل اطلاعات و استفاده از آموزه های دینی و اعتقادی برای ایجاد بستر مناسب اعتماد میان اعضای سازمان.
- در ادبیات توانمندسازی کارکنان، همواره بر نقش مهم رهبران تأکید شده است. رهبران می‌توانند نقش تعدیلگر حساسی در موفقیت مدیریت دانش داشته باشند. ویژگیهای رهبران را می‌توان از دو بعد روانشناختی و رفتاری مورد ملاحظه قرار داد. از بعد روانشناختی می‌توان به این موارد اشاره کرد: بهره‌گیری از قدرت دانش و تخصص حرفه‌ای خود، تحمل انتقادات، پذیرش اختلاف سلیقه در سازمان و تحمل اشتباهات و شکست‌ها، تلاش برای ایجاد الگوی نقش (دانشی) از خود به منظور هدایت اعضا در راستای فعالیتهای دانشی و... از بعد رفتاری می‌توان به این موارد اشاره کرد: طراحی استراتژی و چشم انداز دانشی روشن در سازمان و ترسیم دورنمای سازمان دانش محور، تعیین دقیق شکافهای دانشی در حوزه های مختلف وظیفه ای سازمان، تعهد مدیران به تدوین نظامنامه های علمی (پشتوانه قانونی فرایندها) و مالکیت معنوی (ثبت اختراعات، اکتشافات) و... سایر موارد که در جریان پژوهش به آنها اشاره شده است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود سازمان موارد زیر را برای ارتقای ظرفیت مدیران مطمح نظر قرار دهد:
  - ایجاد مراکز توسعه و مطالعات راهبردی پرورش مدیران برای تقویت مهارتهای ادراکی، انسانی و فنی به‌منظور آگاهی از چالشهای محیطی و افزایش توان یادگیری.
  - تشکیل بانک اطلاعاتی نظام مند به منظور شناسایی استعدادهای بالقوه مدیریتی و نیروهای درون شرکت.
  - تنظیم برنامه‌هایی برای مدیران به‌منظور ارائه سمینارها و نشستهای ویژه در عرصه

تخصصی خود.

- تدوین سیاستها و خط مشی‌هایی برای درگیر کردن مدیران سطوح میانی در سیاستگذاری و تقویت احساس مسئولیت در آنها.

- ارائه الگوی رهبری تحول آفرین به‌عنوان عامل تقویت کننده فعالیتهای مدیریت دانش - اهتمام مدیران بر یادگیری شخصی به عنوان عاملی برای فرهنگ سازی سازمانی.

- التزام مدیران به سیستم شایستگی به عنوان عامل ایجاد انگیزه و حفظ و ماندگاری کارکنان

- استفاده از فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی و تاثیرات مثبت آن در ساختار سازمان در

وضعیت کنونی امر مسلمی برای موفقیت مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان است. باید با نگرش مثبت نسبت به تعبیه فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه‌های مختلف سازمانی بویژه در بعد ساختاری و ارائه آموزشهای لازم در شناخت ابزارهای فناوری اقدام نمود. با توجه به نتایج تحقیق، وجود زیر ساخت مناسب فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی و توانایی کارکنان در استفاده از این فناوریها نقش مهمی در خلق و انتقال دانش دارد. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان با سرمایه گذاری بیشتر در زمینه ایجاد زیر ساخت مناسب فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان و آموزش کارکنان در این زمینه به خلق و انتقال دانش کمک کند. نکته مهم در این بین ملاحظه دقیق سازمان از نوع سیستم مدیریت دانش مورد استفاده خود و انتخاب مهمترین و متناسبترین ابزارهای فناوری است.

### منابع فارسی

۱. ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران: انتشارات پیوند نو.
۲. اسکات، دی سینتیا، دنیس، تی ژاف (۱۳۷۵). توانمندسازی، ترجمه مرتضی محقق، تهران: انتشارات سازمان بهره وری.
۳. افزاره، عباس (۱۳۸۲). مدیریت کیفیت اطلاعات جامع در مدیریت دانش، چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت.
۴. جعفری، مصطفی و کلانتر، سید کیانوش (۱۳۸۲). مدیریت دانش در سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۴۲ .
۵. زاهدی، شمس السادات (۱۳۸۰). نقش فن آوری‌های نوین ارتباطی در مدیریت دمکراتیک جامعه، مجموعه مقالات سمینار منطقه‌ای کشورهای غرب و مرکز آسیا، یونسکو.
۶. محمدی فاتح، اصغر و سبحانی، محمدصادق و محمدی، داریوش (۱۳۸۷). مدیریت دانش رویکردی جامع، انتشارات پویا.
۷. محمدی، مصطفی (۱۳۸۷). نقش مدیران خرید در تحقق چشم انداز ۱۴۰۴، تهران: نخستین کنفرانس بین المللی مدیریت خرید و تدارکات.

### منابع انگلیسی

1. Davenport, T. H. and Prusak, L. (1999), Working knowledge, Harvard business school press, Boston, MA.
2. Dieng, R. & Corby, O. (1999) "Methods and tools for corporation knowledge Management", Available at: [citeseer.ist.psu.edu//dieng98methos.html](http://citeseer.ist.psu.edu//dieng98methos.html)
3. Fei G., Meng L., Yoshiteru N. (2001), Systems thinking on knowledge and its management: systems methodology for knowledge management, Journal of Knowledge Management, Vol 6, No1.

4. Ganesh, D. Bhatt. (200۰), Organizing knowledge in the knowledge development cycle, Journal of Knowledge Management, Vol. 4 No. 1.
5. GAO. (2001), Human Resource management in The Hospitality Industry, Wiley
6. Ithia , A. (2003) , UK lawyers spend more on KM , KM review , Vol 79, No. 3
7. Joseph e. McCann, (1999), Design Principles for an Innovating Company, Academy of
8. Management Executive, 5: 76-93
9. Kelly. K. (1996), The economics of ideas, wired, vol 4, No 6.
10. Lawler, Edward E. (1994), Total Quality Management & Employee Involvement: Are They Compatible Academy of Management Executive January.
11. Lock, E. & Latham, G. (1990), A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliff, N.J: Prentice-Hall.
12. Lam, w. and chua, A. (2005), The mismanagement of KM“, Alsip proceedings: new information perspectives , vol. 57, No 5.
13. Lucier, c. and torsiliera, J. (1997), why knowledge programs fail, strategy and business, 4th quarter.
14. Lynn, G. S, Morone, J. G. , Paulson, A. S. (1996), Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process, California Management Review.
15. Major, E. & Cordey-Hayes, M (2000) "knowledge translation: A new perspective on knowledge transfer and foresight" , foresight, Vol. 2, No, 4, pp: 411-23.

16. Mike, Van. (1995), Management Synopsis of Empowerment. Training for Quality. 3: 25-32.
17. Nordin. M, Pauleen. D, Gorman. G. E. (2009), Investigating KM antecedents: KM in the criminal justice system, Journal of knowledge Management, vol. 13 ,No. 2.
18. Patrick. S. w, Sonia K. Y, (2009), The Processes of Knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice, Journal of Knowledge management, volume13, No2.
19. Quinne·r.E.& Speritzer ‘ G.M. (1997),The Road to empowerment:seven questions Every Leader Should consider. ‘ Organizational Dynamics.22-6.
20. Resnick, M. (2002), Knowledge management, Available at Google sight.
21. Rowley,J. (1999), What is km, library management, vol20, No8.
22. Smith,jans.( 2000), Empowerment people ‘British library‘ second edit ional.
23. Vogt,j. F. Murrel. K. L., (1990), Empowerment In Organization How To Spark Exceptional Performance University Associates, San Diego, CA.
24. Wiig,K. and chairman,(1997), KM: An introduction & perspective“, the journal of KM, vol1, No1.
25. Wise M. A. (2000), Individual operator compliance with a decision – support system. Human factors & ergonomics.