

مدیریت دانش، حلقه مفقوده‌ای در توانمندسازی کارکنان

محمد رضا دهقانی^۱، احمد مخمل‌باف^۲

۱- عضو هیئت علمی جهاد دانشگاهی واحد خراسان جنوبی، M.dehghani@acecr.ac.ir

۲- مدیر دپارتمان حسابداری و مدیریت معاونت آموزشی جهاد دانشگاهی واحد خراسان جنوبی

Ahmadmakhmalbaf@yahoo.com

چکیده- از ویژگی‌های سازمان‌های امروزی می‌توان به پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی اشاره کرد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش‌روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود، می‌باشد. مطالعه حاضر با استفاده از روش اسناد کاوی و مطالعه متون موجود در حوزه مدیریت دانش با هدفی علمی و برحسب گردآوری اطلاعات به صورت توصیفی که هدف آن توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است، در راستای بررسی نظری و جامع مطالعات انجام شده در این حوزه، ابتدا به بررسی مدیریت دانش می‌پردازد و در ادامه مفاهیم دلایل شکست پروژه‌های مدیریت دانش، اجرای مدیریت دانش، ضرورت به هنگام سازی دانش کارکنان، مدل‌های مدیریت دانش، مفاهیم و تعاریف توانمندسازی و توانمند سازی کارکنان در نظام اداری ایران را مورد بررسی قرار می‌دهد.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، سازمان، توانمندسازی کارکنان، منابع انسانی، مدیریت.

مقدمه

امروزه دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری خود موفق و پیشگام باشد باید با آموزش و تعلیم نیروی انسانی خود را برای رویارویی با این تغییر و تحولات بزرگ آماده و هماهنگ نماید؛ یعنی در تمامی جهات رشد کنند و گرنه خیلی زود باید از دنیای رقابت کنار روند (سجادی و امیدواری، ۱۳۸۶). وضعیت مدیریت در جامعه کنونی بیانگر نبود تعادل و توازن بین پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و عدم توانایی‌های این سازمان‌ها در پیش‌بینی و مقابله‌ی با این تحولات است. سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات و تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی موظفند ظرفیت‌ها و توانایی‌های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را بهبود بخشند و به تقویت نقاط

قوت پردازند. سازمان‌ها باید همواره دنبال فرهنگی باشند که زمینه را برای خلق و تبادل دانش مداوم فراهم سازند و همچنین به دنبال اقدامات و تمهیداتی برای ذخیره‌سازی، سازماندهی و کاربرد آن در سازمان‌ها باشند (رحیمی و نجفی، ۱۳۸۶). مدیریت دانش بر این اندیشه استوار است که ارزشمندترین منبع هر سازمان دانش کارکنان آن سازمان است. این تمرکز از نرخ بالای تغییرات در سازمان‌های امروزی و کل جامعه نشأت می‌گیرد. مدیریت دانش بر این اصل تأکید دارد که امروزه همه کارها دانشی است و همه‌ی کارکنان به نوعی کارکنان دانشی به حساب می‌آیند (دراکر ۱۹۹۳)؛ این بدین معنی است که شغل آن‌ها بیشتر به دانش آن‌ها متکی است تا مهارت‌های دستی آنها. هم‌چنین تولید، به اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش از جمله مهم‌ترین فعالیت‌های همه‌ی افراد در سازمان‌هاست (حسن‌زاده، ۱۳۸۶، ص ۴۱-۴۲). در سال‌های اخیر شاهد رشد سریع و مداوم تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات و هم‌چنین شاهد رشد صعودی روند تغییرات و تحولات نوین هستیم که تمامی جنبه‌های زندگی بشر را دربر گرفته است و نظام بانکی نیز از این امر مستثنی نمی‌باشد (سمور^۱، ۲۰۰۸). با توجه به قرار گرفتن در عصر اطلاعات و ارتباطات، نیروی انسانی هر سازمان نیز در موقعیتی قرار گرفته؛ که محیط اطراف آن به طور مداوم و دایم در حال تغییر و تحول است و دانش و اطلاعات بشری نیز رو به فزونی است. امروزه دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری خود موفق و پیشگام باشد باید با آموزش و تعلیم نیروی انسانی خود را برای رویارویی با این تغییر و تحولات بزرگ آماده و هماهنگ نمایند؛ یعنی در تمامی جهات رشد کنند و گرنه خیلی زود باید از دنیای رقابت کنار روند (سجادی و امیدواری، ۱۳۸۶).

مدیریت دانش

سازمان‌ها معمولاً تحت تأثیر محیط اطراف خود قرار دارند و عوامل مختلفی در سازمان تأثیرگذار هستند که این عوامل غالباً کمتر تحت کنترل و نظارت سازمان می‌باشد. اگر سازمانی بتواند این عوامل را مورد شناسایی قرار دهد و بتواند آن‌ها را مدیریت و کنترل کند بهتر می‌تواند به حیات خود ادامه دهد. تغییر و تحولات فزاینده امروزی سازمان‌ها را به چالش کشانده و باعث شده که روبه‌روز بی‌ثبات‌تر و پیچیده‌تر شوند در چنین شرایطی آن سازمانی موفق است که ضمن کسب دانش و آگاهی از

محیط پیرامون خود، حفظ بقا و حیات خود، زمینه رشد، پیشرفت و توسعه کارکنان و اعضای خود را فراهم سازد. یکی از راه‌های رسیدن به این امر مقوله مدیریت دانش می‌باشد (رجایی‌پور و رحیمی، ۱۳۸۷). گرنت^۱ (۱۹۹۶) معتقد است که سازمان‌ها برای باقی ماندن در بازار رقابت، پاسخگویی به تقاضاهای بازار، ارتقاء افراد و ظرفیت‌هایشان، حفظ ارتباطات و موقعیت‌های مناسب، مقابله با تغییرات و ایجاد خلاقیت و نوآوری و ... به مدیریت دانش نیاز دارند.

اکول^۲ عواملی را در بیان اهمیت مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند که عبارتند از:

۱. جهان‌گرایی و رقابت باعث شده که دانش به عنوان مهم‌ترین سرمایه استراتژیک هر سازمانی معرفی شود.
 ۲. اجرای برخی از راهبردهای رقابتی باعث کمبود نیروی کار شده که دانش با ارزش را در خود نگه می‌داشتند.
 ۳. فرصت و زمان کافی برای درک، تجربه و کسب تمامی دانش‌ها نیست و دانش مستلزم تجربه و پژوهش است اما کارکنان و اعضا فرصت کمی برای این فعالیت دارند.
 ۴. پیچیدگی‌های فزاینده، تغییر و تحولات فراوان و افزایش سرعت تغییر نیاز به مدیریت دانش را برای سازگاری افزایش داده است.
 ۵. این‌که کارکنان مشتاق بازنشستگی زود هنگام هستند و تغییرات مربوط به کارکنان منجر به از بین رفتن دانش شده است.
 ۶. سازمان‌های جدید مشتری محور هستند و تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند بر مبنای ارزش مشتری صورت می‌گیرد در نتیجه آن‌ها مشتاق به رقابت با یکدیگر هستند (اکول، ۲۰۰۳ نقل در زاهدیان، ۱۳۹۱).
- «مدیریت دانش» در عرصه رقابت امروزی بر این اساس یک ضرورت جدی پیش‌روی سازمان‌هایی است که ارزش دانش را شناخته‌اند. سازمان‌هایی که اشاعه و انتقال دانش را ارزش می‌دانند و کارکنان آن دانش را با همدیگر به اشتراک می‌گذارند راه را برای تحقق نوآوری دائم و در نتیجه رقابت‌پذیری پایدار هموار می‌کنند (علامه، ۱۳۸۵).

دلایل شکست پروژه‌های مدیریت دانش

1- Grant
2- Ecole

ویر^۱، هاری هارن و سلولار^۲ و دیکسون^۳ دلایل شکست پروژه‌های مدیریت دانش را در عوامل زیر می‌دانند:

۱. ناتوانی سازمان در ترکیب نیروی انسانی، فرایندها و فناوری؛
۲. عدم توجه به مشارکت همه ذی‌نفعان؛
۳. عدم شفاف‌سازی مفهوم و ماهیت دانش سازمانی؛
۴. عدم حمایت مناسب رهبر سازمان از مدیریت دانش؛
۵. عدم اعتماد و نگرانی بابت امنیت شغلی؛
۶. عدم سازماندهی و ذخیره‌سازی درست دانش و دشواری بازیابی اطلاعات و دانش برای کارکنان و مدیران؛
۷. عدم وجود ابزارهای فناوری مناسب در سازمان؛
۸. عدم تمایل کارکنان به تسهیم و اشتراک دانش؛
۹. مشخص نبودن ارزشمندی مشارکت در پروژه‌ها؛
۱۰. تأکید بیش از حد بر فناوری و ابزارهای اطلاع‌رسانی؛
۱۱. عدم برنامه‌ریزی درست و سازمان یافته برای ارتقای مشارکت افراد در پروژه مدیریت دانش سازمان؛
۱۲. عدم وجود شاخص‌ها و سنجش‌هایی برای برنامه مدیریت دانش؛
۱۳. تصور نادرست از مدیریت دانش به عنوان یک امر تشریفاتی؛
۱۴. طراحی نظامی از دریافت و بازیافت وسیع اطلاعات بدون ارتباط با نیازها و مأموریت‌های سازمان (ویر، ۲۰۰۷؛ هاری هارن و سلولار، ۲۰۰۵؛ دیکسون، ۲۰۰۰ نقل در مهرعلی‌زاده و عبدی، ۱۳۸۸).

اجرای مدیریت دانش

در هر سازمانی از جمله سازمان‌های آموزشی به عواملی بستگی دارد:

1- Weber
2- Hariharan & Cellular
3- Dixon

۱- ساختار سازمانی

ساختار صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست، بلکه همه فرایندهای کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختارها به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸).

۲- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل زیربنایی مؤثر دیگر در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، درک و رویه‌هایی که افراد سازمان در آن وجود مشترک دارند می‌باشد، یک فرهنگ سازمانی مؤثر نقش مهمی در ایجاد محیط مناسب برای مبادله و حمایت از فعالیت‌های دانشی در سازمان دارد (علامه و همکاران ۱، ۲۰۱۱). فرهنگ سازمانی، ترکیبی از ارزش‌ها و اعتقادات مبنایی و مدل‌های رفتاری است.

۳- تکنولوژی اطلاعات

فناوری اطلاعات به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار مدیریت دانش باعث تسهیل در خلق، تسهیم، ذخیره و کاربرد دانش در سازمان می‌شود (لی و لی ۲، ۲۰۰۷). مدیران سازمان‌های دانش محور که به دنبال پیشرفت هستند و می‌خواهند از دیگر رقبای خود پیشی بگیرند، از فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یک نیروی محرکه و عنصر مؤثر در پیشبرد اهداف خود و موفقیت مدیریت دانش استفاده می‌کنند و اکثر محققان از فناوری اطلاعات به عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش در عصر حاضر یاد می‌کنند (یعقوبی و کوچک‌زاده، ۱۳۸۴؛ برقاف ۳، ۱۹۹۹).

۴- فناوری اطلاعات در یک سازمان

نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش برای هر سازمانی که آرزو دارد از فرصت‌های به دست آمده برای مدیریت سرمایه‌های فکری خود استفاده کند، ضروری به نظر می‌رسد (کزی ۴، ۲۰۰۲). با توجه به سرعت فزاینده‌ای که در زمینه تولید دانش و شبکه‌های جهانی و مزایای بیشمار فناوری اطلاعات در

1- Allameh & et al

2- Lee & Lee

3- Borghoff

4- Kazi

نظام بانکی ایجاد شده، لازم است تا تمامی دست‌اندرکاران نظام بانکی خود را برای روبرو شدن با این تغییر و تحولات بیشتر از گذشته آماده نمایند (بیجاری، ۱۳۹۲).

ضرورت به هنگام سازی دانش کارکنان

از طرفی دیگر تغییر و تحولات عصر کنونی ضرورت به هنگام سازی دانش کارکنان را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. ضرورت به هنگام‌سازی دانش کارکنان، شالوده افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها مستلزم تأکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابهنگام شدن افراد در حرفه‌شان است. نابهنگامی در حرفه عبارت است از تقلیل کارآیی در انجام کار در طول زمان و بالاخره فقدان دانش یا مهارت نوین است. این مسأله باعث می‌شود که فرد به دلایل مختلف از لحاظ حرفه‌ای فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگرچه تمامی عوامل ایجادکننده نابهنگامی در حرفه را نمی‌توان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان از طریق بهسازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی امروز دارد.

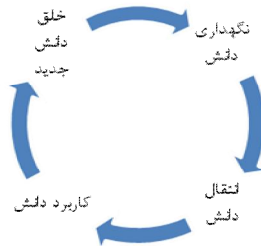
مدل‌های مدیریت دانش

در هر سازمانی مدیران سازمان برای نیرویابی، گزینش، پرورش و توسعه، حفظ و نگهداری و انگیزه و هدایت و کنترل نیروی انسانی خود ابزارها و روش‌های مؤثری را به کار می‌گیرد، در نقش مشابه آن، مدیران دانش نیز موظف‌اند ابزارها و روش‌های مؤثری برای گردآوری، حفظ و نگهداری و به جریان انداختن دانش انتخاب نمایند (عالم تبریزی و محمد رحیمی، ۱۳۸۷).

در ارتباط با موضوع فوق، مدل‌های مدیریت دانش مختلفی ارائه شده است که مدیران سازمان برای استقرار مدیریت دانش در عمل، بایستی یکی از مدل‌ها را متناسب با اهداف و شیوه انجام فعالیت‌های سازمان، برای پیاده‌سازی انتخاب کنند تا از این طریق بتوانند دانش را در سازمان به نحو مطلوب مدیریت نمایند. بر این مبنا در ادامه، به برخی از مهم‌ترین مدل‌ها، متناسب با موضوع این مطالعه، اشاره می‌گردد.

۲-۹-۱ مدل عمومی دانش در سازمان

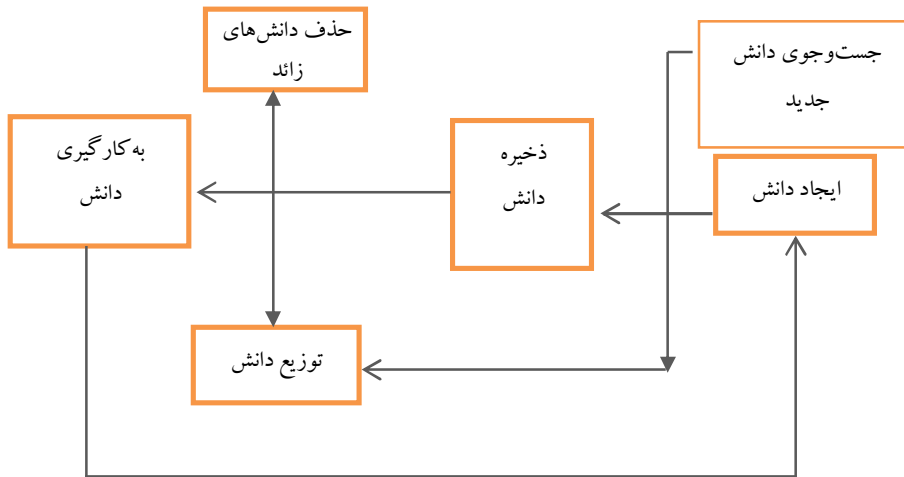
نیومن^۱ در سال ۱۹۹۹ مدل عمومی دانش در سازمان را ارائه نمود. در این مدل، دانش طبق شکل ۱-۲ دارای چهار فرایند است که به شرح ذیل می‌باشد:



شکل ۲-۲ مدل عمومی دانش در سازمان اقتباس از (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۵)

۲-۹-۲ مدل استیو هالس

مدل هالس^۲ (۲۰۰۱) مدلی است که بیشتر در فرایندهای مدیریت دانش تاکید می‌کند (شکل ۲-۲) و دارای راهبردهایی است که در ذیل نشان داده شده است:

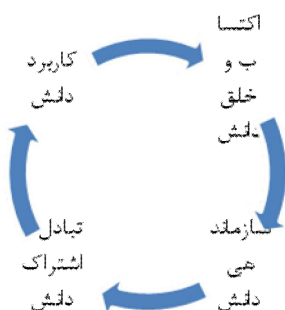


شکل ۲-۳ مدل مبتنی بر فرایندهای مدیریت دانش (هالس، ۲۰۰۱)

1- Newman
2- Hales

۲-۹-۳ مدل آشوک جاشپارا^۱

جاشپارا (۲۰۰۴) مدل چهار حلقه‌ای برای مدیریت دانش ارائه کرده است. این مدل، فرایند و مولفه‌های مدیریت دانش را در سازمان نسبت به مدل‌های دیگر با وضوح بیشتری بیان می‌کند. این مدل، طبق شکل ۲-۳ شامل چهار مؤلفه اکتساب و خلق دانش، سازماندهی دانش، تبادل و اشتراک دانش و کاربرد دانش می‌باشد که در ذیل نشان داده شده است.



شکل ۲-۴ مدل چهار حلقه‌ای مدیریت دانش (جاشپارا، ۲۰۰۴)

۲-۹-۴ مدل بک من^۲

بک من هشت مرحله زیر را برای فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:

- (۱) شناسایی: تعیین صلاحیت‌های درونی، منبع استراتژی، قلمرو دانش
- (۲) تسخیر یا گرفتن: رسمی کردن دانش موجود
- (۳) انتخاب کردن: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های ناسازگار
- (۴) ذخیره کردن: معرفی حافظه یکی شده و در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش
- (۵) پخش کردن: توزیع دانش برای استفاده کنندگان به طور خودکار براساس علاقه و کار، تشریک مساعی دانش در میان گروه‌های واقعی
- (۶) به کار بردن: باز یافتن و استفاده دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، خودکار کردن و پشتیبانی کار، مددکاری شغل و آموزش
- (۷) ایجاد: کشف دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق

1- Jashpara
2- Beckman

۸) تجارت: فروش و معامله، توسعه و به بازار عرضه نمودن دانش جدید در محصولات و خدمات (عباسی، ۱۳۸۶).

۲-۱۰ مفاهیم و تعاریف توانمندسازی

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد. برای تعریف مفهوم توانمندسازی می‌بایست ابتدا به حدود و ثغور آن پرداخت. توانمندسازی واژه‌ای است که ارایه‌ی تعریفی از آن سهل و ممتنع است. تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می‌دانستند (کروبی، ۱۳۸۸). واژه انگلیسی Empower در فرهنگ آکسفورد "قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن" معنا شده است (ابطحی، ۱۳۸۶).

توانمندسازی، انگیزه ذاتی افراد برای ارتقای توان بالقوه است (شارون و همکاران^۱، ۲۰۱۴). عده‌ای از نظریه‌پردازان این مقوله، توانمندسازی را دادن قدرت به پرسنل معرفی می‌کنند؛ اما در مقابل طرفداران این نظریه عده‌ای قرار دارند که معتقدند کارکنان، سرمایه‌ای از دانش و انگیزه هستند بنابراین به خودی خود قدرت انجام هرکاری به نحو عالی دارا می‌باشند؛ بنابراین توانمندسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می‌نمایند (جزیتی، ۱۳۸۵).

توانمندسازی در ادبیات روانشناسی سازمانی و صنعتی، با مفاهیم استقلال کارکنان و تفویض اختیار با آنان، مرتبط است. هاردی و لیائوسولین (۱۹۸۸)، بیان داشته‌اند، سبقه‌ی استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی، تحت عنوان تیم‌سازی، مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت فراگیر برمی‌گردد. آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان نام گرفت (عبدالهی، ۱۳۸۴).

1- Sharon & et al

از منظر بلانچارد^۱، توانمندسازی عبارت است از آماده ساختن شرایط جهت عرضه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان و معتقد می‌باشد هدف از توانمندسازی این است که ذیصلاح-ترین کارکنان بیشترین نفوذ را با مناسبت‌ترین شیوه‌ها اعمال کنند.

توانمندسازی در نظام اداری ایران

برنامه اول توسعه (۱۳۷۳-۱۳۶۸) طرح‌هایی را برای اصلاح تشکیلات و سازمان‌دهی، بهبود و ارتقای وضعیت نیروی انسانی، اصلاح و بازنگری نظام‌ها و روش‌ها ارائه داده است. در برنامه دوم توسعه (۱۳۷۸-۱۳۷۳) سیاست‌هایی در زمینه افزایش بهره‌وری و تربیت نیروی انسانی بخش دولتی به شرح زیر تدوین شده است:

۱. افزایش کارایی دستگاه‌های اجرایی و کاهش هزینه‌های عمومی و کارآمد نمودن دستگاه‌های اداری و اجرایی کشور؛

۲. تاکید بر تربیت و انتخاب مدیران شایسته و کارآمد و نظارت بر عملکرد آنها و اعمال سیاست‌های تنبیهی و تشویقی به منظور افزایش کارایی؛

۳. اصلاح سیستم حقوق و دستمزد بر مبنای طرح کارانه و بهره‌وری متناسب با شرایط اقتصادی کشور؛

۴. گسترده‌تر کردن دامنه انتخاب مدیران و توجه به توانمندی‌های فردی آنها با رعایت اصول اعتقادی.

همچنین در برنامه سوم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۷۹) اقدامات متعددی برای اصلاح ساختار اداری و مدیریت به منظور تصحیح بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازمان‌دهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی‌های دولت، نظام‌ها و روش‌ها، مدیریت منابع انسانی، مقررات و افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی پیش‌بینی گردیده و از طریق شورای عالی اداری اجرا شده است. برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۸-۱۳۸۳) دیدگاه کاملاً تازه‌ای در امر نوسازی و تحول بخش دولتی و ارتقای اثربخشی حاکمیتی ارائه داده است.

1- Kan Blanchard

نتیجه‌گیری

ادامه حیات سازمان‌ها در دنیای پیچیده و پویای امروزی مستلزم مهار و استفاده صحیح از نیروهای بالقوه می‌باشد کارکنان توانمند به خود و سازمانشان نفع می‌رسانند. زندگی و شغل خود را هدفمند می‌دانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را به کار می‌گیرند، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. توانمندسازی انسان‌ها ظرفیت‌های بالقوه را برای بهره‌گیری از سرچشمه توانایی‌های پایان‌ناپذیر و بالفعل درآوردن در صحنه عمل فعال می‌سازد. سازمان‌های پیچیده و سازمان‌های یادگیرنده متکی به یادگیری توأم با عمل هستند، برای این که یادگیری با عمل همراه شود، دادن اختیارات تام به کارکنان و شرکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی ضرورت دارد. این مشارکت و واگذاری مسئولیت و اختیارات موجب افزایش خلاقیت و نوآوری و بروز استعدادهای بالقوه کارکنان در مدیریت می‌شود. به این ترتیب توان بالقوه با تقویت آگاه‌سازی و پرورش آزاداندیشی، کلید گشایش‌گر دانایی‌ها می‌شود و مهارت و اندیشه‌ها در سطوح افقی و عمودی بین عناصر مختلف، عملیاتی می‌شود. امروزه نیاز به توسعه دانش و مدیریت دانش سازمانی به عنوان یکی از برنامه‌های راهبردی در سطح تمامی سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. جهت دستیابی به توسعه مبتنی بر دانایی، مدیریت دانش یک رکن اساسی است. چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد، نمی‌توان آن را به عنوان رکن توسعه قلمداد کرد. عموماً سازمان‌ها دارای تجربیات گران‌بهایی هستند که به صورت‌های مختلف در سازمان وجود دارد. پس مسلم است که سازمان‌ها باید بتوانند تجربیات خود را که در طول سال‌های متمادی و در شرایط مختلف به دست آورده‌اند مدیریت نمایند و آن را به نسل‌های جدیدی که وارد سازمان می‌گردند انتقال دهند تا بتوانند از دانش انباشته شده خود در راستای توسعه و افزایش بهره‌وری خود استفاده نمایند.

منابع

۱. ابطحی، سیدحسین؛ عابسی، سعید. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. ابطحی، سیدحسین؛ و صلواتی، عادل. (۱۳۸۴). مدیریت دانش. مدیریت و توسعه، ۲۵، ۵۳-۶۴.

۳. الوانی، سیدمهدی؛ زارعی، متین؛ و حسن. پاشازاده، یوسف. (۱۳۸۸). طراحی و تبیین مدل تولید و تسهیم دانش در دانشگاه. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴، ۱۳-۱۵.
۴. بیجاری، ملیحه (۱۳۹۲). تأثیر بازی رایانه‌ای آموزشی درس ریاضی بر خود-راهبری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان پایه پنجم شهرستان بیرجند. پایان‌نامه ارشد علوم تربیتی (برنامه‌ریزی درسی). دانشگاه بیرجند، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۵. جزینی، علیرضا. (۱۳۸۵) عوامل موثر در توانمندسازی افسران ستاد ناجا (از دیدگاه خبرگان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
۶. حسن‌زاده، محمد. (۱۳۸۶). مدیریت دانش مفاهیم و زیرساخت‌ها. تهران: کتابدار.
۷. رحیمی، حمید؛ نجفی، محمد. (۱۳۸۶). مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی. تهران: انتشارات جاودانه، جنگل.
۸. زاهدیان، عباس (۱۳۹۱). وضعیت مدیریت دانش در چهارچوب مدل جاشپارا و براساس مستندسازی تجربیات مدیریتی مدیران ستادی آموزش و پرورش استان خراسان جنوبی. پایان‌نامه ارشد علوم تربیتی (مدیریت آموزشی). دانشگاه بیرجند، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
۹. سجادی، فضل‌الله؛ و امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز. تدبیر، (۱۸)، ۶۷-۶۵.
۱۰. عباسی، زهره. (۱۳۸۶). مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، کنفرانس بین المللی مدیریت دانش. تهران.
۱۱. عبداللهی، بیژن؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران، نشر ویرایش، چاپ اول، صص ۸ و ۴۴ و ۴۹ و ۱۱۷.
۱۲. عبداللهی، بیژن؛ و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
۱۳. علامه، محسن. (۱۳۸۵). مدیریت دانایی. مجله مدیریت، (۱۶)، ۹-۶.
۱۴. کروب، مهدی؛ متانی، مهرداد. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، سال سوم، شماره ۹۰، صفحه ۳۰-۷.

۱۵. مهرعلی‌زاده، یداله؛ و عبدی، محمدرضا. (۱۳۸۸). مهرعلی‌زاده، یداله؛ و عبدی محمدرضا. (۱۳۸۸). نظام مدیریت دانش: تجربه‌ی سازمان امور مالیاتی کشور. اهواز: دانشگاه شهید چمران.
۱۶. یعقوبی، نورمحمد؛ و کوچک‌زاده، رقیه سادات (۱۳۸۴). پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت صنعتی، (۹)، ۴۱-۵۶.
17. Allameh, M., Zare, M., & davoodi, M. (2011). Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes. *Procedia Computer Science*, 3, 1211-1223.
18. Borghoff, M. (1997). Information Technology for Knowledge Management, *Journal of Universal Computer Science* 3(8), 2-8.
19. Kazi, A.S. (2002). Information Technologies for Knowledge Management: Their Usage and Effectiveness, *ITcon*, . 7, 125-136.
20. Lee, Y.C., & Lee, S.K. (2007). Capabilities, Processes, and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17 (1), 21-41.