

## ارائه مدل مفهومی برای توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت برق با رویکرد مدیریت دانش

آمنه ارزانی

شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان

### چکیده

امروزه نقش و اهمیت منابع انسانی در دست یابی سازمان ها به توسعه پایدار برکسی پوشیده نیست. نیروی انسانی هر سازمان در کنار آموزش های مستمر بواسطه برخورداری از دانش روز با رویکردی متعهدانه و خلاق به عنوان یک مزیت رقابتی به شمار می رود. مزیتی که رشد و بقای سازمان را تضمین خواهد نمود. واضح است سازمانی که از موهبت چنین نیروهایی برخوردار باشد گوی سبقت را در عرصه رقابت با دیگر سازمان ها خواهد ربود. بررسی ها نشان می دهد مادامی که کارکنان به دانش سازمانی دسترسی داشته و از آن برای شناخت محیط داخلی و خارجی سازمان به منظور ارتقای کیفیت کاری خود استفاده کنند توانمندیشان افزایش یافته و این امر رشد سازمانی را به دنبال خواهد داشت. یافته ها نشان می دهد که مدیریت دانش نقش بسیاری در توانمند سازی سرمایه های انسانی بویژه در صنعت برق داشته است و بهره مندی از نیروی انسانی کارآمد و اثر بخش جز در سایه توجه به رویکردهای دانشی محقق نخواهد شد. به همین خاطر توجه به مفهوم نوین مدیریت دانش برای ارتقای توانمندی نیروی انسانی شاغل در صنعت برق کشور حایز اهمیت است.

**واژه های کلیدی:** "توانمند سازی"، "مدیریت دانش"، "نقشه ذهنی"

### مقدمه

خاطر توجه به مفهوم نوین مدیریت دانش برای ارتقای توانمندی نیروی انسانی حایز اهمیت است. توانمندسازی یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیتهای و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای تحقق اهداف فردی و سازمانی است. به عبارت دیگر توانمندسازی یک استراتژی برای دست یابی به رشد، توسعه و شکوفایی سازمانی است.

با پذیرش این واقعیت که بقای هر سازمانی در گرو مطابقت با تغییرات مداوم محیطی است می توان چنین عنوان کرد که توانمند سازی نیروی انسانی به عنوان راهبردی برای افزایش انعطاف پذیری سازمانی و بهره برداری بیشتر از

این امروزه نقش و اهمیت منابع انسانی در دست یابی سازمان ها به توسعه پایدار برکسی پوشیده نیست. نیروی انسانی هر سازمان در کنار آموزش های مستمر بواسطه برخورداری از دانش روز با رویکردی متعهدانه و خلاق به عنوان یک مزیت رقابتی به شمار می رود. مزیتی که رشد و بقای سازمان را تضمین خواهد نمود. واضح است سازمانی که از موهبت چنین نیروهایی برخوردار باشد گوی سبقت را در عرصه رقابت با دیگر سازمان ها خواهد ربود.

بهره مندی از نیروی انسانی کارآمد و اثر بخش جز در سایه توجه به رویکردهای دانشی محقق نخواهد شد. به همین

های رشد سرمایه انسانی شایان توجه خواهد بود .  
فرآیندهایی که در بستر مدیریت دانش بسط و گسترش  
یافته به ایجاد سرمایه های انسانی خلاق، نوآور، متخصص،  
کارا، اثربخش و بهره ور و در یک کلام توانمند می انجامد .

هدف توانمند سازی این است که مغزهای افراد همانند  
بازو نشان به کار افتد. توانمند سازی باعث می گردد که  
سازمان ها در کار خود موفق باشند. هم چنین باعث می  
شود شغل افراد با معنی گردد و از انگیزه بیشتری برخوردار  
گردند. از سوی دیگر توانمند سازی باعث بهبود کیفیت در  
ارائه خدمات ، افزایش اثربخشی در سازمان ، ایجاد  
خودکنترلی، افزایش انگیزه ، احساس تعهد و... در کارکنان می  
گردد. [33]

مدیریت دانش یکی از مهم ترین عوامل موفقیت شرکت ها  
در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. امروزه برخورداری  
از اطلاعات و دانش روزآمد به موقعیتی استوار برای ادامه حیات  
فردی و اجتماعی تبدیل شده است [7] و زمینه ساز ارتقای  
توانمندی افراد گشته است.

مطالعات نشان می دهد سهیم کردن کارکنان در امور  
سازمان اثربخشی و تعهد آنان را افزایش می دهد اما این  
مشارکت نیازمند پیش زمینه ای هم چون توانمندسازی  
افراد است که این امر در سایه مدیریت دانش در سازمان  
تحقق خواهد یافت. اهمیت کیفیت سرمایه های انسانی در  
حوزه ها و صنایع مختلف متفاوت است. صنعت برق به عنوان  
صنعتی زیربنایی نقش مهمی در توسعه اقتصادی و رفاه  
جوامع دارد. صنعتی که افزایش کیفیت در فرآیندهای  
تولید، توزیع و انتقال آن در کنار منابع مالی و تکنولوژیکی  
نیازمند برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد و خیره است. با  
توجه به اهمیت صنعت برق در توسعه پایدار کشور لزوم  
توجه بیشتر به حوزه های منابع انسانی و رفع چالش های  
موجود به منظور ارتقای بهره وری باید همواره مدنظر قرار  
گیرد. براین اساس توانمندسازی نیروهای انسانی این صنعت  
در سه حوزه تولید، توزیع و انتقال ، با تکیه بر رویکرد  
مدیریت دانش باید مدنظر قرار گیرد.

امروزه سازمان ها باید در یک محیط کاملاً چالش برانگیز  
تغییرات فوق العاده ای را انجام دهند . در چنین شرایطی  
مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارمندان ندارند و باید  
بسیاری از وظایف خود را به زیردستان تفویض  
کنند. کارکنان زمانی می توانند وظایف محوله را صحیح انجام  
دهند که توانایی، دانش و مهارت های لازم را داشته

تغییرات محیطی مطرح می گردد. یافته های پژوهش نشان  
می دهد سازمان ها امروزه به کارکنانی خلاق، با دانش  
،متعهد ،متخصص و با انگیزه نیاز دارند و این جز در سایه  
تلفیق مدیریت دانش با دانش مدیریت محقق نخواهد شد.  
براین اساس می توان عنوان کرد مدیریت دانش در حوزه  
منابع انسانی به معنای توانمند سازی نیروی انسانی و معادل  
مفهوم توسعه منابع انسانی در این حوزه است.

## بیان مساله: ( اهداف و ضرورت)

امروزه رشد و توسعه هر سازمانی در گرو توسعه و بهسازی  
منابع انسانی آن سازمان است. سرمایه انسانی مهم ترین و  
با ارزشترین سرمایه و بزرگترین دارایی هر سازمانی  
محسوب می شود، تنها سرمایه ای است که با استفاده بیشتر  
نه تنها کاهش نیافته بلکه بصورت تصاعدی توسعه پیدا  
می کند. بی شک عصر حاضر، عصر نقش آفرینی نیروهای  
انسانی در سازمان هاست؛ انسان هایی که در کالبد سازمان  
روح می دمند، آن را به تکاپو و امیدارند ، آن را تغییر می  
دهند و اداره می کنند. شاه کلید توسعه سازمان ها نیروی  
انسانی کارآمد و اثربخش است. سازمان ها بدون وجود  
نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه پیشروی آنها در  
مسیر تحقق اهداف نیز امکان پذیر نخواهد بود.

علی رغم عجین شدن سازمان های امروزی با تکنولوژی  
و تبدیل آن ها به توده ای از سخت افزارها و نرم افزارها ،  
همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و استراتژیک در  
بقا و رشد سازمان، کاملاً مشهود است. هاربیس معتقد است:  
«منابع انسانی پایه و اساس ثروت ملل است، نه سرمایه،  
درآمد یا منابع فیزیکی. سرمایه و منابع طبیعی عوامل  
منفعل تولیدند و نیروی انسانی به طور فعال سرمایه را  
انباشت می کند و منابع طبیعی را به کار می گیرد. علاوه  
بر آن، نیروی انسانی نهادهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی  
را بنا می کند و توسعه را پایه گذاری می کند. روشن است  
که اگر کشوری نتواند به توسعه و استفاده بهینه از نیروی  
انسانی خود بپردازد، قادر به توسعه هیچ چیز دیگر نخواهد  
بود.» [24]

بنابراین می توان گفت : منابع انسانی ارزشمندترین منبع  
سازمانهای امروزی به شمار می آیند چراکه به تصمیمات  
سازمانی شکل داده، مسایل و مشکلات سازمان را حل نموده  
و بهره وری را عینیت می بخشد. براین اساس توجه به این  
عامل حیاتی در سازمان و رشد و ارتقای آن عامل بقا و  
پیشتازی سازمان خواهد بود. در این میان توجه به فرآیند

احساس مسئولیت پذیری برای بهبود عملکرد آن ها و نهایتاً اقدام مستقل در فرآیند تصمیم گیری می کند. [18]  
توانمندسازی، در لغت به معنی دادن قدرت به افراد است. توانمندسازی را به عنوان ابزاری می دانند که افراد را برای تصمیم گیری قادر می سازد. توانمندسازی یعنی، پیش از آن که به کارکنان بگویید چه کار انجام دهند. آنها بتوانند وظایفشان را به خوبی درک کنند. [26]

#### اهمیت و مزایای توانمندسازی:

همان گونه که مطرح شد توانمندسازی مزایای بسیاری برای سازمان دارد. برخی مزایای توانمندسازی عبارتند از:

- افزایش رضایت شغلی کارکنان
- افزایش تعهد سازمانی
- کاهش هزینه مالی، زمانی و انسانی
- بروز شدن اطلاعات کارکنان
- افزایش سرعت و کیفیت تحقق اهداف سازمانی
- افزایش ایمنی و کاهش سوانح در محیط کار
- کاهش نیاز به نظارت مستقیم مدیران بر کار
- ارتقای قابلیت کارکنان

#### عوامل موثر بر توانمند سازی:

کارن لائوسون عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را در قالب چهار معیار معرفی می کند [27]:

۱. دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری
۲. دخالت دادن کارکنان در فرآیند برنامه ریزی
۳. سپاسگزاری از کارکنان
۴. آموزش دادن و حمایت مستمر از کارکنان

#### ابعاد توانمند سازی:

دیدگاه های مختلفی درباره ابعاد توانمندسازی وجود دارد که در زیر به بخشی از آنها اشاره می گردد:

#### جدول 1: ابعاد مختلف توانمندی از دید صاحب نظران [11]

محقق یا پژوهشگر	سال	ابعاد توانمندسازی
کانتز	۱۹۸۳	اطلاعات، تفویض اختیار، تجربه اندوزی، روشن بودن اهداف و خط مشی ها، دسترسی به منابع، پاداش، حمایت

باشند. توانمندسازی فرآیندی است که می تواند مدیران را در محول کردن وظایف مطمئن سازد [31]

#### روش تحقیق:

این پژوهش که از ماهیتی توصیفی و کیفی برخوردار است بر پایه مطالعه اسناد و جستجو در پژوهش های پیشین صورت گرفته و نیز روش تحلیل محتوای متن انجام گرفته است.

#### مبانی نظری تحقیق:

##### مفهوم توانمندسازی:

توانمندسازی از آن جا که در لغت مشخص است مربوط به افزایش قابلیت و توانمندی های نیروهای کاری به منظور مشارکت بیشتر در کارو تحقق مطلوب تر اهداف سازمانی است.

اغلب محققان توانمندسازی را افزایش توان و مهارت منابع انسانی برای انجام دادن بهتر کار تعریف کرده اند [17].

توانمندسازی کارکنان عبارت است از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته می شود. [13]

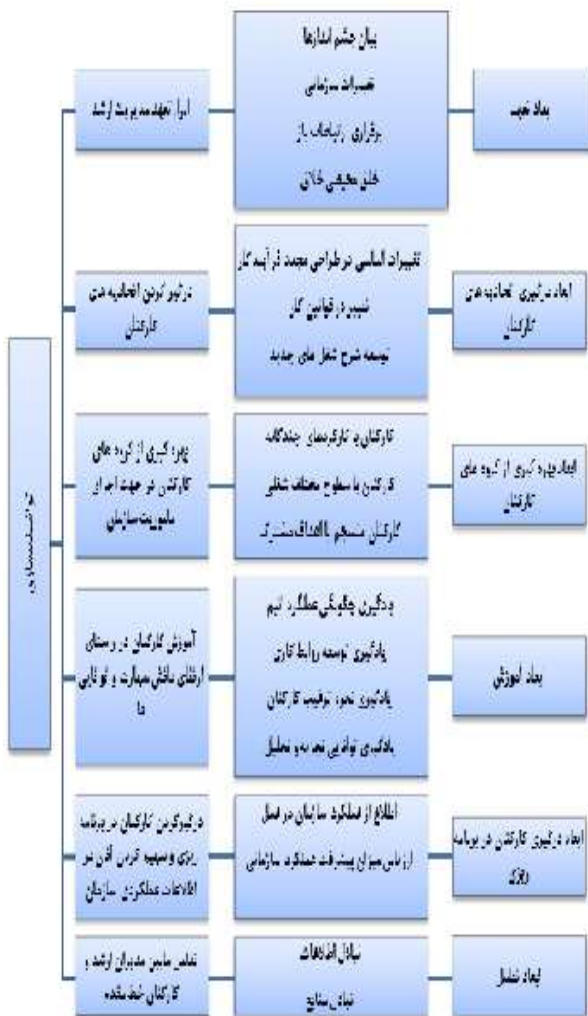
توانمندسازی یعنی فرآیندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می دهند تا قدرت را بدست آورند و در داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالش هایی که در محیط امروزی با آن روبرو می شویم موفقیت یک سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد. [5]

توانمندسازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می شود و آنان را قادر می سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند [19].

توانمندسازی امروزه یکی از اقداماتی است که برای بهبود و اصلاح سازمان ها انجام می گیرد و مفهوم جدید مدیریتی است که ناگزیر از تغییر و تحول شتابان و رقابت روزافزون مطرح شده است. [11]

توانمندسازی کارکنان شامل اقدامات ساده تحریکی است که کارمندان را تشویق به اتخاذ نقشی فعال تر در شغل خود و

در راستای توانمندسازی تجزیه و تحلیل کرد. این موسسه 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 آسان تر می کند. [9]



شکل 1: مدل توانمندسازی گائو

**مدل توانمندسازی باون و لاولر:**

در مدل باون و لاولر، دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند که موجب توانمندی می‌شود. این صاحب‌نظران عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی می‌دانند:

- اطلاعات درباره عملکرد سازمان
- پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی
- قدرت در اخذ تصمیمات موثر بر جهت سازمان
- قدرت در اخذ تصمیمات موثر بر عملکرد سازمان

		مدیر، اعتماد به نفس
بلاچارد و زیگارمی	۱۹۸۵	روشن بودن اهداف و خط مشی ها، آموزش، حمایت مدیر، سبک رهبری (مربیگری)، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات
کانگر و کانگو	۱۸۹۹	اعتماد به نفس، مشارکت، عدم تمرکز، وضع اهداف معنادار و الهام بخش
آلفرد باندورا	۱۹۹۵	تفویض اختیار، اطلاعات، دانش، پاداش
توماس و ولتهوس	۱۹۹۰	معنادار بودن شخصی، شایستگی، شغل، تاثیر، عزم
نولر	۱۹۹۱	مسئولیت، دسترسی کامل به اطلاعات، توانایی تصمیم‌گیری
باون و لاولر	۱۹۹۵	تفویض اختیار، اطلاعات، دانش، پاداش
اسپریتز	۱۹۹۵	اطلاعات، پاداش، معنادار بودن شغل
فورد و فولتر	۱۹۹۵	معنی دار بودن شغل، غنی سازی شغل، اختیار، روشن بودن اهداف و خط مشی، مشارکت
کورکوندا و دیگران	۱۹۹۶	تفویض اختیار، دسترسی به منابع، مسئولیت
کوئین و اسپریتز	۱۹۹۷	جریان باز اطلاعات، کار تیمی، حمایت سازمانی، روشن بودن اهداف و خط مشی، احساس امنیت و ثبات، ابهام شغل
فولام و لاندو	۱۹۹۸	محیط، ابهام نقش
کبریچ و دیگران	۱۹۹۹	تفویض اختیار، کار تیمی، شیوه رهبری، غنی سازی شغل، هدایت و حمایت مدیریت
تابز و موس	۲۰۰۰	اطلاعات، تفویض اختیار، آموزش، دسترسی به منابع، مسئولیت
ویکپیو	۲۰۰۰	روشن بودن اهداف و خط مشی ها، مشارکت
هیورنسکی و باوس انان	۲۰۰۱	تفویض اختیار، شیوه رهبری، تعلق سازمانی، مشارکت، مسئولیت، غنی سازی شغل
رو و بیارز	۲۰۰۳	تفویض اختیار، عدم تمرکز

**مدل های توانمندسازی:**

با توجه به ابعاد توانمندسازی مدل های متفاوتی از سوی صاحب نظران ارائه شده است. در این جا برخی از مهمترین مدل های توانمندسازی به اختصار تشریح می گردد.

**مدل توانمندسازی گائو:**

موسسه گائو (۲۰۰۱) به نمایندگی از کمیته امور دولتی سنای آمریکا پژوهشی را تحت عنوان سرمایه انسانی، اقداماتی را که به توانمندسازی کارکنان منجر گردیده، اجرا کرده است. این موسسه پنج اداره یا نمایندگی (بنگاه) عظیم آمریکا را مورد هدف قرار داد و تمامی اقدامات این ادارات را

نتایج پژوهش نشان می دهد وقتی توانمندی وجود دارد که شرکتها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداشها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این عناصر کم باشد توانمندی نیز کم خواهد بود [9].

#### مدل مک لاگان و نل:

یکی از مدلهایی که با رویکرد ارتباطی ارائه شده است مدل مک لاگان و نل است. مدل آنها شامل موارد زیر است: ایجاد سیستمی از ارزشهای شرکت، ساختار سیالی که نقطه مقابل ساختار سلسله مراتبی باشد و موجبات تسهیل نمودن امر رهبری را فراهم کند و اینکه باعث می شود هر شخصی مدیر کارهای شخصی خویش باشد. این سیستم شامل موارد زیر می شود: [8]

- ارتباطات باز و تعمدانه
- روابط مبتنی بر عملکرد
- کارکنانی که از صنعت و تجارت همانند اقتصاد و امور مالی آگاهی داشته باشند
- افرادی که دارای مهارتهای ضروری باشند
- افرادی که در انجام وظایفشان شایسته هستند
- کنترلهایی که مبتنی بر بازخوردهای حاصل از عملکرد است
- سیستم پرداختی که به هنگام عملکرد خوب سازمان به همه افراد پاداش دهد.

#### مدل بلانچارد و همکاران:

بلانچارد و همکاران او مدلی پیشنهاد می کنند که در آن برای توانمند شدن، سه کلید مطرح شده که عبارت است از: [16]

- سهیم شدن در اطلاعات همگان یا تسهیل جریان اطلاعات و ارتباطات
- ایجاد خود مختاری با تعیین حدود
- جایگزینی تیم های خودگردان به جای سلسله مراتب

#### مفهوم مدیریت دانش:

امروزه دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای موفقیت کسب و کارها بدل شده است. سازمان ها دانش محور شده اند و به جای نیروهای یدی برای ذهن ها هزینه می کنند. نیاز به ارتقای دانش در حال افزایش است لذا با

دانش مانند دیگر منابع ملموس به طور سیستماتیک رفتار شده و از کاوش در حوزه مدیریت دانش و به منظور پیشرفت و تقویت رقابت پذیری استفاده می شود [2].

با وجود تقسیم بندی های مختلف از دانش، به طور کلی می توان آن را بر دو نوع دانست. دانش ضمنی با نهران ۱ و دانش صریح یا آشکار ۲. دانش نهران در برگیرنده دانش شخصی، تجربی و شناختی است و دانش آشکار دانشی است که به صورت عینی و فنی در قالب مستندات و مکتوبات وجود دارد [4].

مدیریت دانش فرآیندی چالش برانگیز است، زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار بوده و به کارگیری مطلوب آن به گونه ای که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی کند دشوارتر است. اینک مدیران تلاش می کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج کرده و آن را در میان تمامی افراد به اشتراک بگذارند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی شده و مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان فراهم می کند [25].

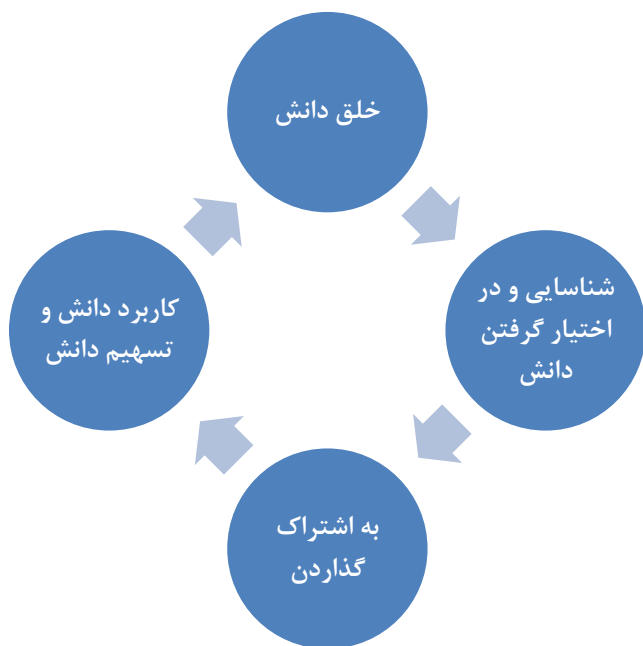
مدیریت دانش به شناسایی، تهیه، توسعه، تحلیل، استفاده، ذخیره و اشتراک به شکل موثر اطلاق می شود تا دسترسی به دانشی که پیوسته در حال تغییر است، چه بصورت صریح و چه به شکل ضمنی فراهم شود [7].

از مجموع تعاریف مطرح شده چنین استنتاج می شود که مدیریت دانش شامل مجموعه فعالیت های یک سازمان برای استفاده از دانش جمعی خود از طریق فرآیند ایجاد، به اشتراک گذاری و استخراج دانش برای دستیابی به اهداف موثر سازمان است.

#### ضرورت و اهداف مدیریت دانش:

علی رغم مزایای بکارگیری مدیریت دانش در سازمان، پیاده سازی آن در سازمان ها با چالش های بسیاری روبروست. بنابراین شناخت ابعاد و فرآیندهای مدیریت دانش به ترسیم

<sup>1</sup> Tacit  
<sup>2</sup> Explicit



شکل 2: فرآیند مدیریت دانش (چرخه دانش) [15]

#### مفهوم توانایی در مدیریت دانش:

مفهوم توانایی در مدیریت دانش از دیدگاه نظریه پردازان مختلف در جدول زیر بیان شده است.

جدول 2: مفهوم توانایی در مدیریت دانش [14]

مفهوم توانایی سازمانی	توانایی سازمانی	نظریه پرداز
توانایی خلق دانش با آغاز مدل تغییر و مدل حلزونی	توانایی خلق	نوناکا ۱۹۹۴
توانایی سازمانی به منزله یکپارچگی دانش و توانایی اجرای مکرر یک عمل پربار و مفید برای ایجاد ارزش در برون دادها	توانایی یکپارچه سازی	گرت ۱۹۹۶
توانایی سازمانی در فراگیری مهارت های جدید با ترکیب یادگیری های درونی و بیرونی	توانایی ترکیب کردن	کوگوت و زاندو ۱۹۹۲ و گالونیک و رادون ۱۹۹۸
توانایی جذب و توانایی شناخت ارزش اطلاعات جدید و بیرونی و جذب آن، به کارگیری آن در فعالیت های تجاری برای ایجاد توانایی های خلاقانه سازمانی	توانایی جذب	کوهن و لونیتال ۱۹۹۶
توانایی نیروبخشی به سازمان با مدیریت کردن دانش سازمانی براساس تغییراتی در محیط با چشم اندازی پویا	توانایی نیروبخشی	ژانارکار و کوئین ۱۹۹۶

استراتژی برای پیاده سازی اثربخش آن ضروری به نظر می رسد.

مهم ترین هدف استفاده از مدیریت دانش در سازمان افزایش قابلیت انطباق با تغییرات مداوم محیطی به منظور حفظ و افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان و رشد و بقای سازمان است. در واقع مدیریت دانش در چهارچوب فرآیندی نظام یافته به دنبال بهبود سیر ایجاد، گسترش، انتقال و به کارگیری دانش میان کارکنان به منظور ارتقای ارزش افزوده و بهره وری شغلی است.

#### فرآیند مدیریت دانش:

برخی از صاحب نظران برای عملی کردن مدیریت دانش از مفهوم فرآیند استفاده می کنند. استفاده از مفهوم فرآیند یعنی توجه به مستمر بودن آن در سازمان. فرآیند مدیریت دانش از نگاه صاحب نظران مختلف، متفاوت است. اما ایجاد، به اشتراک گذاری و بکارگیری دانش سه ویژگی مشترک میان نظرات گوناگون است.

نایسن (۱۹۹۹) فرآیند مدیریت دانش را شامل مراحل چون تسخیر دانش، سازماندهی، رسمی کردن، توزیع و بکارگیری معرفی می کند.

چاول و دیپرس (۱۹۹۹) از ایجاد دانش، دسته کردن، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و انتقال، استفاده مجدد و استنتاج به عنوان فازهای این فرآیند یاد می کنند.

لی و هانگ (۲۰۰۲) از تسخیر دانش، گسترش، رسمی کردن، به اشتراک گذاری و به کارگیری به عنوان مراحل فرآیند مدیریت دانش یاد می کنند.

چرخه دانش و یا به عبارتی، فرآیند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است: در مرحله اول می باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک های اطلاعاتی، مستندات) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره سازی گردد. سپس برای این که دانش با ارزش شده، به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است. [15]

توانایی پیوند دانش	توانایی سازمانی برای فراگیری یا به دست آوردن دانش مورد نیاز از دیگر سازمان ها	باداراکو ۱۹۹۱ پاول ۱۹۹۸
--------------------	---	----------------------------

ها و قواعد در پایگاهی به نام پایگاه دانش به شکل ساختار مند ذخیره نموده، و سپس با بهره گیری از روشهایی خاص استنتاج از این داده‌ها نتایج مورد نیاز حاصل می‌شود.

### ابزارهای مدیریت دانش:

مدیریت دانش برای انجام فرآیندهای خود از ابزارهای متعددی سود می‌جوید. از جمله این ابزارها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. [6]

- **آنتولوژی‌ها و طبقه بندی‌ها:** آنتولوژی‌ها شامل مفاهیم، ویژگی‌ها، روابط و قوانین هستند. آنتولوژی‌های دقیق به راحتی قابل تبدیل به پایگاه داده هستند.
- **نقشه دانش:** نقشه دانش، نمایشی گرافیکی از دانش سازمان است.
- **انجمن‌های تخصصی:** انجمن‌های تخصصی به برنامه ریزی و ساماندهی دانش و فعالیت مورد نیاز تخصص‌های مختلف می‌پردازند.
- **مدیریت پروژه:** مدیریت پروژه فرایندی است، در جهت حفظ مسیر پروژه، برای دستیابی به تعادلی اقتصادی و موجه، بین سه عامل هزینه، زمان و کیفیت، در حین اجرای پروژه، که از ابزار و تکنیک‌های خاص خود، در انجام این مهم کمک می‌گیرد.
- **مدیریت مستندات:** مدیریت مستندات سیستمی جهت نگهداری و به روزرسانی اسناد در سازمان به منظور سهولت دسترسی به اطلاعات است.
- **مدیریت محتوا:** مدیریت محتوا مجموعه‌ای از فرآیندها و فناوری‌هاست که جمع‌آوری، مدیریت و انتشار اطلاعات را در هر شکل یا به هر روش، پشتیبانی می‌کند.
- **سیستم‌های خبره:** به دسته‌ای خاص از نرم‌افزارهای رایانه‌ای اطلاق می‌شود که در راستای کمک به متخصصان انسانی و یا جایگزینی جزئی آنان در زمینه‌های محدود تخصصی تلاش دارند. این سامانه‌ها معمولاً اطلاعات را به شکل واقعیت

### مفهوم نقشه دانش:

یک نقشه دانش، نمایشی گرافیکی از دانش سازمان است. به کمک این نقشه‌ها می‌توان جریان‌های دانشی و اطلاعاتی را که در انجام موثر کارها به افراد کمک می‌کنند، شناسایی کرد. نقشه‌های دانش، مخازن و ساختارهای دانش را نشان می‌دهند و به کاربران اجازه می‌دهند که به منابع و تخصص‌های موجود در سازمان دسترسی داشته باشند. [12]

نقشه دانش راهنمای استفاده و جریان موجودی، مخازن و منابع اطلاعات و دانش داخلی یا خارجی یک سازمان است. این منابع ممکن است شامل اسناد، فایل‌ها، پایگاه داده‌ها، مستندات بهترین شیوه‌ها یا فعالیت‌ها و غیره باشد. به عبارت دیگر نقشه دانش نوعی نمودار است که نشان می‌دهد یک فرد چه اقداماتی را ممکن است انجام دهد و چه نوع دانش یا اطلاعاتی را هنگام انجام این اقدامات به دست می‌آورد. جریان‌های دانش و فرآیندهای کاری از یکدیگر قابل تفکیک نیستند، زیرا دانش از طریق فرآیندهای کاری وارد و خارج می‌شود. بنابراین می‌توان از طریق تحلیل جریان‌های دانشی که از نقشه دانش قابل دریافت است، مشکلات و نقایص فرآیندهای کاری را شناسایی کرد.

نقشه دانش نمودار نمایش اجزای مهم دانش در سازمان می‌باشد. نقشه دانش به دنبال شناسایی محدوده، مکان، فرآیندها و کاربران دانش در سازمان و نشان دادن رابطه میان آن‌هاست [21].

نقشه دانش یکی از ابزارهای مدیریت دانش است که کمک شایانی به شناسایی منابع دانشی سازمان می‌کند. نقشه دانش یکی از زیربناهای هوشمندانه و ابتکاری مدیریت دانش است که اساس تدوین و تهیه آن شامل دسته بندی پویای خبرگان و تجربه‌های آن‌ها، کمیته‌های تخصصی، فعالیت‌های سازمانی و مفاهیم موجود در سازمان است. از این رو در سال‌های متمادی، ترسیم و تدوین نقشه دانش مورد توجه قرار گرفته و محققان فنون و روش‌های گوناگونی برای تدوین آن ارائه کرده‌اند. [1]

## مدل پیشنهادی :

پژوهشگران مدل های مختلفی را برای توانمند سازی کارکنان و فرآیندهای مدیریت دانش ارائه داده اند. با بررسی های به عمل آمده در ابعاد و عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان، مدل زیر برای توانمندسازی کارکنان با محوریت مدیریت دانش طراحی و ارائه شده است.



شکل 3: مدل پیشنهادی پژوهش

### نقشه دانش و توانمندسازی:

امروزه اطلاعات و دانش سازمانی گرانبهارترین سرمایه سازمان محسوب می گردد از سوی دیگر مالک این سرمایه اصلی در این سازمانها کارکنان دانشی می باشند و سازمان ها برای افزایش این سرمایه می بایست به صورت پیوسته در توانمندسازی کارکنان بکوشند. [3] در این پژوهش نقشه های دانش به عنوان ابزاری در جهت تسهیل فرآیند توانمندسازی کارکنان مطرح می شود.

ترکیب دانش های ضمنی و آشکار و مستندسازی آن به عنوان یک چالش در حوزه مدیریت دانش مطرح می شود چرا که بیشتر مواقع تنها دانش آشکار مستند شده و دانش ضمنی که مستندسازی آن دشوارتر و نیازمند پیگیری، اعتمادسازی و تلاش بیشتر است مورد غفلت واقع می شود. نقشه دانش با تلفیق دانش ضمنی و آشکار، فرآیند آموزش و انتقال آن ها را در سازمان تسهیل می کند و سرعت می بخشد. چنین آموزشی اثربخش تر و خروجی آن کارکنانی توانمندتر برای سازمان خواهد بود.

روشن بودن اهداف و خط مشی سازمان و توانمندسازی:

امروزه این واقعیت که کارکنان آگاه اثربخش ترند به عنوان یکی از مسائل مورد پذیرش صاحب نظران مختلف است. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای تحقق اهداف سازمانی است. در این میان آنچه حائز اهمیت است روشن بودن اهداف و خط مشی های سازمانی به منظور تفهیم و شفاف سازی وظایف شغلی و سازمانی در سطح فردی و گروهی است.

امروزه بهره مندی از کارکنانی که بتوانند در تصمیم گیری و ارائه راه حل خلاق برای مشکلات، پیشگام و مسئولیت پذیر باشند، برای سازمان الزامی است. خلاقیت در ارائه راهکار و حل پیشگامانه مسائل سازمانی در گروه آشنایی و شناخت اهداف و خط مشی های سازمانی است چراکه گاه بهترین ایده ها اگر متناسب با اهداف سازمان مربوطه نباشند کاربردی نخواهند بود.

### تفویض اختیار و توانمند سازی:

تفویض اختیار به آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای منحصر بفرد و اثرگذاری انجامد. تفویض اختیار به مدیر کمک می کند تا تمام هم خود را صرف اموری مهمی چون ترسیم چشم انداز آینده و اهداف آتی سازمان و پرورش نیروهای خلاق و اثربخش کند و امور جزئی و روزمره را به دیگر افراد سازمان واگذار کند تا هم مجالی برای بروز استعداد آن ها محیا شود و هم مجال بیشتری برای برنامه ریزی استراتژیک و نظارت کلی مدیران فراهم گردد. به عبارت دیگر انجام وظیفه ای که دیگر کارکنان سازمان نیز از عهده انجام آن بر می آیند نباید توسط مدیر سازمان صورت گیرد.

تفویض اختیار از سوی مدیران به کارکنان خود به این معنا است که کارکنان مهارت و توانایی لازم را برای انجام کارهای خود دارند و این مساله ضمن اعتمادسازی، تعهد افراد را برای انجام بهتر وظایف شغلی افزایش خواهد داد. بر این اساس می توان عنوان کرد کارکنان در سایه تصمیم گیری های غیر متمرکز توانمند شده و این توانمند سازی به عنوان یک فرآیند موثر، برای سازمان مزیتی راهبردی و پایدار و برای کارکنان فرصتی برای مشارکت در کامیابی سازمانی به شمار می آید.

### اعتماد متقابل و توانمندسازی:

اعتماد درون سازمانی برای کارکنان و رهبران آنها به منظور ارتقای همکاری متقابل و سودمند و ایجاد ارتباطات



توانایی افراد برای انجام بهینه وظایف شغلی زمینه ساز ایجاد فرصتی است تا افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند.

#### نتیجه گیری و پیشنهادات:

بررسی ها نشان می دهد مادامی که کارکنان شاغل در صنعت برق به دانش سازمانی دسترسی داشته و از آن برای شناخت محیط داخلی و خارجی سازمان به منظور ارتقای کیفیت کاری خود استفاده کنند توانمندیشان افزایش یافته و این امر رشد سازمانی را به دنبال خواهد داشت. یافته ها نشان می دهد که مدیریت دانش نقش بسیاری در توانمند سازی سرمایه های انسانی صنعت برق داشته است.

مدیریت دانش سازمانی، عادت ها و عملیات عادی و روزمره را متحول کرده است، درست مثل تغییری که تحصیل در افکار و فرهنگ ایجاد می کند. با طراحی و سازماندهی فرآیند مدیریت دانش می توان دانش ضمنی، مهارت ها و جریان کاری را به رویه ها، استانداردها و تحلیل محتوای مستندسازی منتقل کرد و بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود. [20]

در حقیقت می توان چنین عنوان کرد که مدیریت دانش درصدد ترکیب سینرژیک قابل پردازش اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و توانایی خلاقانه انسان ها [15] به منظور توانمندسازی بهینه و هرچه بیشتر نیروی انسانی است.

بنابراین طراحی یک مدل دانشی در قالب سیستم مدیریت دانش برای گرفتن اطلاعات در مورد وضعیت و روند خلق دانش، در هر دو سطح فردی و سازمانی، به منظور ایجاد سازکاری علمی برای توانمندسازی کارکنان ضروری به نظر می رسد [30].

توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی نیاز به تسهیم و توزیع اطلاعات و دانش در سازمانها برای کارکنان دارد. مدل های مدیریت دانش که اکثراً به دانش و اطلاعات، اهمیت پایه ای می دهند و فرایند تبدیل آنها را به خرد سازمانی مورد توجه قرار میدهد به عنوان ابزار برای سنجش میزان توانمند سازی و افزایش آن و توسعه پایدار منابع انسانی مطرح می شود.

سازمان های فعال در حوزه صنعت برق برای رقابت در دنیای امروز نیازمند خلق مزیت های رقابتی پایدارند. براین اساس به اشتراک گذاری دانش در سطوح مختلف سازمانی با تکیه بر فرآیندهای مدیریت دانش می تواند گامی بسیار مهم برای دست یابی به مزیت های رقابتی باشد.

بلندمدت و اثربخش، امری لازم و ضروری به نظر می رسد. اعتماد سازمانی نقش چشمگیری در افزایش مشارکت در سازمان ها دارد و فرصتی را برای همکاری مسالمت آمیز و پیشگام افراد و سازمان ها ایجاد می کند تا بر مبنای آن زمینه های رشد و توسعه سازمان فراهم آید. براین اساس می توان گفت که اعتماد متقابل در یک سازمان، برمیزان اثربخشی و کیفیت ارتباطات درون سازمانی، فرآیند اجرای کار، نوآوری، تعاملات و همکاری ها، هدف گذاری ها، خط مشی گذاری ها و تدوین استراتژی ها، تعهد، فعالیت گروهی و تیمی مرتبط با شغل و روابط با ذی نفعان و همکاران اثرگذار خواهد بود و متقابلاً فقدان اعتماد سبب بی تفاوتی کارکنان، کاهش اخلاق کاری، کاهش انگیزه آنان و اجرای کند برنامه ها و تضعیف توانمندی افراد می شود.

به عبارت دیگر اعتماد، پیش شرط عمده و کلیدی برای تعامل و تسهیل کننده مبادلات در سازمان محسوب می شود.

#### سبک رهبری و توانمندسازی:

سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان سازمان است. سبک رهبری بر افزایش یا کاهش تنیدگی روانی ناشی از مسایل کاری و انگیزه و تعهد افراد اثر گذار است. حمایت مدیر عالی، ریسک پذیری و تلاش افراد را برای به فعلیت درآوردن توانمندی های بالقوه افزایش می دهد. از آنجا که سبک رهبری یکی از عوامل موثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کارآیی و بهره وری کارکنان سازمان است توجه به آن و انتخاب سبک رهبری متناسب با شرایط سازمان و افراد شاغل در آن یک ضرورت محسوب می شود.

رهبری با رویکردی مشارکتی و حمایتی به ایجاد کارکنانی خلاق، متعهد و توانمند می انجامد.

#### آموزش مستمر و توانمندسازی:

با توجه به تغییرات مداوم در عصر حاضر، سازمانهایی می توانند به موفقیت دست یابند که سرعت یادگیری آنها از سرعت تغییرات حاصله بیشتر باشد و این یادگیری تنها در سایه توجه به بحث آموزش و استمرار در آن حاصل می شود. آموزش زمینه ساز توانمندی افراد است. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می کنند، زیرا آنان می توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند و این حق انتخاب خلاقیت آنان را در انجام وظایف افزایش داده منجر به ارتقای کیفیت فعالیت ها و تصمیم گیری ها می گردد. آموزش مستمر ضمن ارتقای

براین اساس به منظور ارتقای توانمندی سازمانی کارکنان صنعت برق با تکیه بر مدیریت دانش موارد زیر پیشنهاد می گردد:

- تقویت فرهنگ مدیریت دانش با برگزاری جلسات، همایش ها، سمینارها و...
- همسو نمودن مدیران عالی با فرآیند مدیریت دانش در سازمان
- مستند سازی تجربیات و دانش کارکنان
- توسعه دانش (صریح و غیر صریح) کارکنان سازمان و افزایش تواناییهای آنها
- افزایش تعاملات و مبادلات درون سازمانی با اعتماد سازی متقابل
- استفاده از سبک های رهبری حمایتی و مشارکتی

#### منابع:

۱. احمدوند علی محمد، جنیدی محمدرضا ، ارائه الگوی کاربردی برای تدوین نقشه دانش در سازمان ها، نشریه توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۵، از صفحه ۷۱ تا ۹۰، خرداد و تیر ۱۳۹۰
  ۲. اخوان پیمان، اولیایی النوش، دسترنج ممقانی نسرین، ثقفی فاطمه، توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل موثر بر موفقیت مدیران دانش، نشریه: سیاست علم و فناوری سال سوم، شماره ۲، از صفحه ۱ تا ۱۲، زمستان ۱۳۸۹
  ۳. اخوان پیمان، پزشکان امیر، بکارگیری نقشه های دانش در توانمندسازی کارکنان سازمان های دانش محوری، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، ۱۳۸۷
  ۴. آذری مهرداد، مدیریت دانش: عملکردها و چالش ها، مجله تدبیر، شماره ۱۱۴، مرداد ۱۳۸۰
  ۵. آرشر مرهون جان، مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران ، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۱
  ۶. امامی سعید، کیهانی محمد ، سمینار آشنایی با سیستم های مدیریت دانش تهران ، دانشگاه صنعتی شریف خردادماه ۱۳۸۶
۷. بردبار غلامرضا، عوض زاده الهه، صادقی سودابه، گلچین مرجان ، بررسی نقش مدیریت دانش و تاثیر آن بر رشد سازمان های اطلاعاتی امنیتی، کنفرانس مدیریت، شیراز، تیرماه ۱۳۹۳
  ۸. جزنی نسرین، رستمی علی ، طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای دانش محور، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۳۱، پاییز ۱۳۹۰
  ۹. جعفری نیا شمس الهه، جعفری زاده فروز، زارعی الهام، مروری بر مدل های توانمندسازی کارکنان ، مجله دبیر شماره ۲۳۷، ص ۶۷، بهمن ۹۰
  ۱۰. چنگ مینگ یون، نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه سازی مدیریت دانش. ترجمه لاله جمشیدی. آموزش عالی. شماره ۸۱ اسفند ۱۳۸۴
  ۱۱. سید جوادین سید رضا، حیدری حامد، شهباز مرادی سعید، بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی در خدمات بررسی ، بررسی موردی در نظام بانکی ، نشریه مدیریت دولتی ، دوره ۱، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۸
  ۱۲. طالاری محمد، علی محمدی عباس، مدیریت دانش با رویکردی به بهترین تجارب صنایع هوایی ، چاپ اول، شرکت هواپیماسازی ایران (هسا)، ۱۳۹۱
  ۱۳. طالبیان احمد رضا ، وفایی فاطمه ، الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی . ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۱۳۸۸، ۲۰۳، ص ۱۶
  ۱۴. عباسی زهره ، مروری بر مدل های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران بهمن ۱۳۸۶
  ۱۵. قربانی صابر، چیستی مدیریت دانش، نشریه کار و جامعه ، شماره ۱۱۶ و ۱۱۷، از ۴۸ صفحه تا ۵۶، بهمن و اسفند ۱۳۸۸
  ۱۶. کارگر کرم بستی احمد، ، بررسی مفهوم ، دیدگاه ها و مدل های توانمندسازی ، مجله مصباح ، سال دوازدهم، شماره ۴۷ ص ۱۵۲، مهر و آبان ۱۳۸۲
17. Amichai Y. H., Katelyn Y. A. M., Samuel A. ; "Assessment of organizational involvement in implementing empowerment"; Journal of Computers in Human Behavior, Vol.14, (2008).

28. Lee, S.M. and Hong, S, "An enterprise-wide knowledge management system infrastructure", *Industrial Management & Data Systems*, 102(1), pp. 66-81(2002)
29. Mc Lagan P., Nel C.; *The age of participation: New governance for the workplace & the world*; Edition 2, Beret Koehler Sanfrancisco, CA, (1997)
30. Meng Cui, Shuo Yang, Tong Yu, Ce Yang, Yonghong Gao, Haiyan Zhu ,Expert knowledge maps for knowledge management: a case study in Traditional Chinese Medicine research Original Research Article *Journal of Traditional Chinese Medicine*, Volume 33, Issue 5, Pages 698-702, (2013)
31. Moughali,A.R.Hasanpour,A.Hasanpour,M.Surveying of the Relationship Between employee empowerment and organizational commitment in the 19 Districts of public Administration.,119-132,(2009)
32. Nissen, M.E, "Knowledge-Based Knowledge Management in the Reengineering
33. Wilson, Patrice. "Empowerment the self-directed", first published in USA,Gower,p7.(1996.)
18. Amirkhani, Amirhossein & et.al.Assessing the effectiveness of knowledge management in empowering and development of human resources: a case study on Ati Luleh Sepahan company". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol3,No12.(2012)
19. Cartwrith Roger, *Empowerment*, Easton publishing (2002)
20. Chang, M.Y., Hung, Y.C., Yen, D.C. ND Tseng, P.T, "The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government", *Expert Systems with Applications*, 9(12), pp. 5376-5386(2009)
21. Deng-Yiv Chiu, Ya-Chen Pan ,Topic knowledge map and knowledge structure constructions with genetic algorithm, information retrieval, and multi-dimension scaling method Original Research Article *Knowledge-Based Systems*, Volume 67, Pages 412-428( 2014)
22. Depres, C. and Chauvel, D, "Mastering Information Management: Part Six-Knowledge Management", *Financial Times*, 14(2), pp. 4-6. (1999)
23. Domain", *Decision Support Systems*, 27(1), pp. 47-65(1999)
24. Harbison, H. F, *Human Resources as the Wealth of Nations*, New York: Oxford University,(1978)
25. Huysman, M. IT to Support Knowledge Sharing in communities: Towards a Social Capital Analysis, *Jornal of Information Technology*, Vol. 21,No. 3, 40-51 (2006)
26. KitYim,H. Psychological Empowerment of Salespeople: The construct, Its Inducement,and consequences on customer Relationship.Avaliable at :[www.idea.library.drexel.edu](http://www.idea.library.drexel.edu). (2008)
27. Lawson, Karen . 4 Keys to Employee Empowerment. Lawson Consulting Group, Inc(2006)