**فصل دوم**

**پیشینه تحقیق**

**مبانی نظری مدیریت دانش :**

**تاريخچه دانش[[1]](#footnote-1)**

دانش در سازمان يعني آنچه كه افراد درباره ارباب رجوع، محصولات، فرايند ها، اشتباه ها، و موفقيتها

مي دانند. دانش يك سازمان مي تواند در ذهن افراد، گرو ه ها و واحد هاي آن، جا گرفته باشد و بخش اصلي فرايند هاي اجرايي، عرف ها و قوانين و مقررات آن محسوب شود .

از طرفي،دانش راتركيبي سازماندهي شده ازوظايف،نقش ها،رويه ها و اطلاعات ،تعريف كرد ه اند.اين تعريف به اين مفهوم است كه اطلاعات را تنها باسازماندهي مي توان به دانش تبديل كرد. كوئن [[2]](#footnote-2)دانش را به خرد سازماني تشبيه كرده است. طبق اين ديدگاه، دانش سازماني نه به سازمان، بلكه به افرادي از سازمان مربوط مي شود كه آن را توليد كرد ه اند . دانش افراد، محصول تعاملات اجتماعي آن ها است و ريشه در شرايط اجتماعي و فرهنگي آن ها دارد. تاكيد بر دانش فردي به اندازه دانش سازماني مهم است و هر دو تا حدي بر ماهيت وظايف، سطح آموزش فردي، انگيزه و ميل مديريت به دست كشيدن از وظايف قديمي خود و محول كردن آن ها به كارمندان رده پايين تر تمركز دارند.

با اين حال بت[[3]](#footnote-3) عقيده دارد كه دانش سازماني، نه به طور كامل در افراد و نه در سازمان ذخيره مي شود. بخشي از دانش در افراد و بخش ديگر درسازمان ذخيره مي شود. به همين دليل، هر سازمان داراي سهمي از افراد با هوش است كه منابع ارزشمند دانش آن سازمان محسوب مي شوند . اما اين فرض كه دانش يك سازمان، جمع افراد با هوش آن است، نيز نادرست است. زيرا اگر دانش در انحصار افراد يك سازمان قرار داشته باشند چگونه سازمان از آن منتفع مي شود؟ اگر اين طور باشد، با ترك افراد برجسته از يك سازمان، دانش آن سازمان نيز بي ترديد از بين خواهد رفت. بنابراين سازمان ها تنها در صورت سازماني كردن دانش خود مي توانند از آسيب پذيري در امان باشد.

شايد برآورد تعاريف فوق را بتوان در تعريف هولان و فيليپس[[4]](#footnote-4)مشاهده كرد كه دانش سازماني را مجموعه از سرمايه، قوانين، فعاليت هاي جاري، روند هاي اجرايي، استاندارد ها، و ديگر امور سازمان تعريف كرد ه اند كه رفتار ها اعضاي آن سازمان را شكل مي دهد.

 همان طور كه گفته شد، دانش سازماني يا فردي محصول تعامل افراد يا سازمان با يكديگر است و سازمان براي روز آمد سازي و پالايش دانش خود نياز به تعامل با محيط پيرامون خود دارد. بدين ترتيب اطلاعات جديدي وارد سازمان مي شود كه لازم است براي آن فرايندي طراحي شود تا بتوان با استفاده از اطلاعا ت جديد، برنامه هاي جاري را نيز مورد ارزيابي مجدد قرار داد. اين فرايند همان مديريت دانش است كه براي تسهيل در فعاليتهای مرتبط با دانش از قبيل خلق، ضبط و ذخيره، انتقال و كاربردآن استفاده مي شود( عزيزي و همكاران ، 1387).

**مديريت دانش**

اخيرا واژه مديريت دانش در فرهنگ لغات جاي گرفته است. در سال 1989براي آماده سازي مديريت دانش بر پايه فناوري، كنسرسيومي از سازمان ها در امريكا كار خود را آغاز نمود تا پيشگامي خود را براي منظور نمودن مديريت دانش به عنوان سرمايه در سازمان ها اعلان نمايد .اولين كتاب ها درباره فراگيري سازماني و مديريت دانش در سال 1990منتشر شدند. در سال1991 و براي اولين بار مطالبي درباره مديريت دانش در مراكز انتشاراتي مشهور به چاپ رسيد. شايد بتوان گفت كه وسيع ترين كار تحقيقاتي در زمينه مدیریت دانش تا امروز درسال 1995 توسط کوجیه و نافوکا [[5]](#footnote-5)و هیروتاکاتاکی شی [[6]](#footnote-6)در سازمان خلق دانش به نام چگونه شرکتهای ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می آورند؟صورت پذیرفته است(یاریگر به نقل از اسدزاده ،1386).

**تعاريف مديريت دانش**

\*مديريت دانش شامل روش هاي بهبود و ابزار عملي است كه به مديريت كمك مي كند تا در هر سطح و ناحيه اي در سازمان منجر به بهبود روش هاي كاري و محصولات شود ( شفيعا و همكاران ، 1386).

\*مديريت دانش فرايند خاص سازماني و سيستماتيك براي كسب، سازماندهي، نگهداري، كاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صريح و ضمني كاركنان براي افزايش عملكرد سازمان و ارز ش آفريني است (.شفيعا و همكاران ،1386).

\*فرايند مديريت دانش به دنبال گردآوري، شكل دادن، نگهداري و اشاعه آن دانش است. ( رجايي پور، 1387).

\*مديريت دانش: عبارت است از فرايند هاي ايجاد، سازماندهي، اشاعه و حصول اطمينان از درك اطلاعات مورد نياز براي انجام يك كار (ناظم ، 1386).

\*مديريت دانش: عبارت است از ايجاد، نوسازي، استفاده و اهرم قرار دادن دانش و ديگر دارائي هاي سرمايه فكري به صورت ظريف و نظامند جهت حداكثر سازي اثر بخشي و بازدهي دانش محور كاركنان و سازمان( صلواتي ، 1388).

**مولفه هاي مديريت دانش**

**تشخيص دانش**

تشخيص نياز هاي دانشي يكي از مولفه هاي مهم درمديريت دانش به شمارمي آيد چرا كه در فرايند مديريت دانش، تشخيص دانش مورد لزوم سازمان گام موثري در پيشبرد صحيح بقيه مراحل و نحوه آموزش آن ايفا مي كند.

**تحصيل دانش**

تحصيل دانش در يك سازمان دانش محور كه پايه آموزش نيزمي باشد به دو صورت كلي زير محقق مي شود:

الف**)** كسب دانش: مستقيم ترين و گاهي موثرترين راه كسب دانش بيروني خريد آن است. يعني خريد سازمان يا استخدام فرد يا افرادي كه از دانش مورد نياز بر خوردارند.

ب)خلق دانش: مقدمه مديريت دانش، خلق دانش و به تبع آن يادگيري سازماني است ، زيرا با ايجاد دانش است كه مي توان بر آن مديريت كرد.

**بكار گيري دانش**

اصولا استفاده موثر از دانش، معيار و شاخص مناسبي براي تعيين موفقيت فعاليت هایی است كه در فرايند مديريت دانش معرفي شده اند. زيرا بهره برداري و بكار گيري دانش تنها راه عينيت بخشيدن به دانش و دستيابي به نتايج ملموس آن است.

**اشتراك دانش**

اشتراک دانش و توزیع دانش در جوامع و سازمانهای معاصر مطلقا امری ضروری است.دانش نباید درکنجی

از سازمان ودر ذهن گروه خاصی حبس گردد،بلکه باید در گستره سازمان و بین اعضا سازمان توزیع شود.

 **توسعه دانش**

توسعه مناسب دانش، نقش موثري درديگر عوامل مديريت دانش به ويژه تحصيل و بكارگيري دانش دارد.كه آن نيز به تبع خود برآموزش اثرمي گذارد. توسعه دانش در يك سازمان دانش محور به روش های مختلفي ا مكان پذير است.

 **نگهداري دانش**

در سازمان، دانشي را كه در مرحله تحصيل دانش، ايجاد شده است و مي تواند به عملكرد بهتر سازمان به نحوي ياري دهد در حافظه سازماني نگهداري و حفظ مي شود( شا هقليان ، 1386).

**فرايند هاي مديريت دانش**

 سيستم هاي مديريت دانش به منظور تحقق اهداف خود بايد فعاليت يا فرايند هایی را به كار گيرد. در اين راستا فرايند هاي متنوعي ارائه شده است، كه با توجه به فعاليت ها و فرايندها ي بيان شده مي توان آنها را در قالب زير تلفيق نمود. (ناظم ، 1386).

**فرايند خلق دانش**

 اولين مرحله از مراحل وسيع فرايند مديريت دانش است. دانش در سازمان در دو چرخه متمايز شخصي و گروهي خلق مي شود. دانش شخصي وقتي دربافت سازمان به كار مي رود دانش جديدي خلق مي كند كه مي توان آن را دانش سازمان ناميد. چرخه دانش جمعي از كاربرد دانش شخصي در بافت سازمان بوجود مي ايد كه مي توان آنرا دانش سازمان نيز ناميد .دانش سازمان شامل انواع دانش فراورده اي، دانش فرايندي، دانش رقابتي، دانش تكنيكي و... مي باشد.

**فرايند اكتساب دانش ( برداشت)**

 فرايند برداشت يا اكتساب دانش براي پاسخگويي به نياز هاي فعلي و قابل پيش بيني آينده و تحقق اثر بخشي هدف ها ضروري است . دانش را مي توان از طريق مكانيزم هاي مختلفي كسب كرد. به منظور شناسايي مكانيزم اكتساب دانش مي توان آن را در دو طبقه قرار داد: منبع درون سازمان و منبع بيرون سازمان.

منبع دروني اكتساب دانش، ذهن كاركنان يا پايگاه داده هاي سازمان كه به شكل اطلاعات كد گذاري شده است مي باشد.

منبع بيروني اكتساب دانش،كه دانش جديد را وارد سازمان مي كند به دو طريق صورت مي گيرد:

الف) الگو برداري: در اين روش سازمان عمليات مالي را از ديدگاه رقبا شناسايي مي كند و موفقيت آنها را به عنوان الگوي خود قرار مي دهد. بدين منظور وضعيت فعلي خود را با معيار هاي آنها مقايسه و ارزيابي مي كند. شكاف ها و شناسايي و راه حل ها طراحي مي شود . دانش جديد به عنوان معيار هاي موفقيت سازمان مرجع وارد سازمان مي شود.

ب) همكاري بين سازماني: در اين روش دانش جديد از طريق سهيم سازي و اشاعه تكنولوژي ،جابجايي كاركنان در بين سازمان ها، ارتباط با شركا و .. ... وارد سازمان مي شود . (ناظم ، 1386).

**فرايند پالايش**

 در مقابل فرايند برداشت كه اجازه ورود هر دانش را به سازمان مي دهد فرايند پالايش قرار دارد . سازمان بايد با استفاده از مكانيزم هاي منطقي از ورود دانش غير ضروري جلوگيري كند و فقط دانش مفيد و قابل كاربرد اجازه ورود به سازمان را داشته باشد . براي تحقق اين هدف تيم مديريت سازمان مي تواند با استفاده از بصيرت ها، ماموريت ها و هدف های سازمان چار چوبي براي ارزيابي دانش فراهم كند.

**فرايند سازماندهي**

 در اين فرايند، سازمان مجموعه عظيم دانش را بعد از ورود آن به پايگاه دانش، براي كاربرد بايد ذخيره و سازماندهي كند .فرايند سازماندهي در هركجای سازمان ممكن است صورت گيرد كه علوي اين امكان ها را چنين ليست كرده است: 1.حافظه سازماني 2. افراد 3. فرهنگ سازمان 4. روش هاي يادگيري ، درك، تفكر، احساس، سهيم سازي و انتقال بين اعضاي سازمان 5. فرايند و رويه ها 6. اكولوژي : محل هاي فيزيك 7.بايگاني ها ( ديجيتالي و كاغذي) . اهدف نهايي اين مرحله، كمك به اعضاي سازمان جهت دسترسي به دانش لازم در فرايند هاي اخذ تصميم است.

**فرايند توزيع دانش ( سهيم سازي يا اشاعه)**

اين فرايند عبارت است از توزيع دانش تا نقاط فعاليت و حتي فراتر ازآن، به بيرون سازمان است . عوامل متعدد از جمله تسهيلات ارتباطي و فرهنگ سازماني مي توانند به اين فرايند كمك كنند در مورد تسهيلات ارتباطي، باكمن[[7]](#footnote-7) بيان مي كند كه يكي از مقاصد اصلي مديريت دانش تسهيل ارتباطات در تمام قلمرو هاي سازمان است تا اعضاي سازمان با همكاري هم چالشها و فرصت هاي پنهان را شناسايي كنند . در خصوص اهميت فرهنگ در دانش سازماني و اشاعه آن مي توان گفت فرهنگ منجر به خلق محيط هاي هماهنگ ساز سينرژيك مي شود . اگر در سازماني ارزش ها و فرهنگ ها به تشويق يادگيري و دانش سازي بپردازد، تمام كاركرد هاي سازمان تغيير مي كند. (ناظم ، 1386).

**فرايند كاربرد يا اعمال قدرت دانش**

از ديدگاه اكثر پژوهشگران از جمله فیفروستن[[8]](#footnote-8) مهمترين فرايند مي باشد آنها بيان مي كنند كه مزيت رقابتي، متعلق به سازمان هايي كه بهترين دارائيهاي دانش را دارند نيست، بلكه متعلق به سازمانهايي است كه به بهترين صورت از دانش خود در عمل استفاده مي نمايند . اگر دانش تبديل به عمل نشود و فعاليت هاي سازماني براساس دانش سازمان نباشد همه فعاليت ها و فرايند هاي مديريت دانش عقيم و بي اثر است. كاربرد دانش باعث مي شود شكاف بين دانستن با عمل كردن از بين برود و حلقه مهم بازخورد، يادگيري باانجام دادن و كاربرد به وجود ايد . همچنين فرايند كاربرد دانش، خلق سناريوي يادگيري زمينه اي از كاربرد دانش را ممكن مي كند. علي رغم اين كه يادگيري به اين روش بسيار مشكل است اما در خلق دانش بسيار مهم است زيرا مستلزم فرا تحليل و ارزيابي فرايند هاست و به همين علت اغلب در سازمان ها فراموش شود فیفرستون سه رویکرد را برای کاربرد دانش پیشنهاد می دهد:

1. ايجاد يك بخش فرعي در سازمان كه از راههاي منفعل موجود رها باشد و در عين حال نسبت به راههاي قديمي وفادارباشد.

2. ايجاد فضايي كه اعضاي سازمان به طور مستمر سنت ها و روال هاي سازمان را زير سوال ببرند.

3. تلاش رهبران سازمان در راستاي خلق فرهنگي كه كاربرد دانش را تشويق كند. (ناظم ، 1386).

**مفاهيم مرتبط با مديريت دانش**

 **فناوري اطلاعات**

فناوری اطلاعات به عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار براستقرار مدیریت دانش می باشد.فرایندهای مدیریت

دانش به طور عمده برفناوري اطلاعات مبتني است كه در واقع تسهيل كننده ي فرايند هاي مديريت دانش است. مباني نظري و پژوهش متعددي به اهميت فناوري اطلاعات اشاره كرده اند از جمله عدلي(1384)، منوريان (1384) ، رادينگ[[9]](#footnote-9) ( 1998) معتقدند كه فناوري اطلاعات سرعت بخش و زير ساخت مديريت دانش است و فناوري اطلاعات عاملي موثر و مهم بر استقرار مديريت دانش است . بنابراين فناوري اطلاعات يكي از عوامل مهم و تاثير گذار بر مديريت دانش است.

**فرهنگ سازماني**

عامل تاثير گذار ديگري در استقرار مديريت دانش، فرهنگ سازماني است . فرهنگ سازماني اساس موفقيت مديريت دانش است.

عدلي ( 1384) و حسن زاده (1385) فرهنگ سازماني را به عنوان زير ساخت مهم مديريت دانش مطرح مي كنند اما پژوهش هاي صورت گرفته در اين زمينه نشان مي دهد كه فرهنگ سازماني موجود مانعي براي استقرار مديريت دانش در سازمان تلقي مي شود. براي اينكه بتوانيم مديريت دانش را مستقر كنيم نيازمند تحول فرهنگي هستيم و بايد فرهنگي بر سازمان حاكم شود كه از احتكار دانش اجتناب و فضاي توام با صميميت و اعتماد خلق كند.

**نيروي انساني**

توانايي نيروي انساني براي كار در شرايط جديد و بهره گيري از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن عامل تعيين كننده اي در پياده سازي مديريت دانش است. عدلي(1380) معتقد است كه نيروي انساني زير ساخت مهم مديريت دانش است.

پژوهش كانتر و بندورا[[10]](#footnote-10) ( 2004) نشان مي دهد كه نيروي انساني توانمند بر فرايند دانش تاثير گذار است و مهمترين راهكار توانايي سازي نيروي انساني را مهارت اموزي كاركنان مي داند ( نياز آذري، 1386).

 **انواع مدل هاي مديريت دانش**

 **مدل هاي طبقه بندي دانش**

اين مدل ها، دانش را به عنوان عنصري مجزا مي پندارند.براي مثال مدل نوناكا وتاکایوچیی[[11]](#footnote-11) بازنمودن مفهومي سطح بالاتر از مديريت دانش را نشان مي دهد و مديريت دانش را به عنوان فرايند خلق دانش تلقي مي كند. براساس اين مدل دانش از عناصر عيني و ضمني تشكيل شده است. دانش ضمني براساس دانشي غير لفظي، ذاتي و بيان نشده است . دانش عيني دانش اظهار شده از طريق نوشته ها، طرح ها ، نقاشي هاو نرم افزار ها ي كامپيوتري است . در اين مدل فرض شده كه دانش ضمني مي تواند از خلال فرايند جامعه نگري به دانش ضمني فرد ديگري منتقل شده و در فرايند بروني سازي به دانش عيني تبديل شود. همچنين براساس اين مدل دانش عيني مي تواند از طريق فرايند دروني سازي به دانش ضمني تبديل شود و از طريق تركيب شدن و انتشار مي تواند به دانش عيني ديگر تبديل شود . البته انتقال دانش بسيار پيچيده تر از ماتريس ساده پيشنهادي نوناكا است و به راحتي قابل تفسير در پارادايم ها جديد مديريت دانش نمي باشد. نسخه بهينه اين مدل در مدل نوناكا و هدلاند[[12]](#footnote-12) نمايش داده شده است. براساي اين مدل چهار سطح مختلف از حاملين يا عامل دانش در سازمان ها وجود دارد،كه شامل افراد، گرو ه ها ي كوچك درون سازمان يا بيرون سازمان مي با شد . مدل ديگري كه در اين حوزه مطرح شده ، مدل بويسوت[[13]](#footnote-13) است كه براساس اين مدل وي دانش سازمان را به دانش تدوين شده ، تدوين نشده ،منتشر شده و منتشر نشده تقسيم كرده است.

 دانش تدوين شده دانشي است كه براي هدف انتقال ايجاد شده نظير داده ها ي مالي. دانش تدوين نشده، دانشي است كه به راحتي قابل انتقال نيست نظير تجربه. دانش منتشر شده دانشي است كه اماده به اشتراك گذاري است. دانش منتشر نشده به آساني قابل اشتراك گذاري نيست. اگر دانش تدوين شده ومنتشر نشده باشد تنها به عنوان دانشي شخصي تلقي مي شود. دانش تدوين شده و منتشر نشده تنها براساس نياز به دانستن در گرو ه هاي كوچك قابل انتقال است. تنها دانش تدوين شده و منتشر شده مي توانند از طريق مجله ها، كتاب ها و كتابخانه ها قابلي دسترسي باشد. دانش منتشر نشده و تدوين نشده را عقل سليم مي دانند. اين نوع دانش براساس نظر بویسوت در فرايند كند و آهسته جامعه پذيري، عادات و شهود ايجاد مي شود . شباهت هاي زيادي بين مدل نوناكا و بويسوت وجود دارد. شايد بتوان جديدترين مدل در راستاي مطرح شده را مدل لاستري[[14]](#footnote-14) دانست . مدل ارائه شده توسط وي بيانگر اين است كه دانش فردي نقطه آغاز خلق دانش سازماني است . اطلاعات، ماده خام دانش فردي است كه اساس دانش سازماني را تشكيل مي دهد. همان گونه كه داونپورت[[15]](#footnote-15) اظهار كرده دانش فردي از تركيب اطلاعات، تفسير، ا نعكاس و تجربه در يك موقعيت خاص ظهور مي كند. براي خلق دانش سازماني، دانش فردي بايد بروني شود . دانش سازماني از تركيب اين دو بعد ايجاد مي شود . دانش فردي بايد به افرادو گرو ه هاي ديگر منتقل شود تا دانش سازماني بهبود يابد. انتقال دانش فردي به دانش سازماني با جامعه پذيري، بروني سازي، درون سازي و تركيب اتفاق مي افتد. اين فرايند مي تواند از فرد به فرد، از فرد به گروه و يا در درون گرو ه ها اتفاق افتد . دو مورد اخير مي تواند براي انتقال دانش موثرتر باشد.

اين مدل مفهومي داراي 6مرحله است:

1. خلق معنا با ديدگاه مشترك در رابطه با هدف توسعه دانش

2. تهيه اطلاعات

3. ايجاد فرايند دروني سازي براي خلق دانش فردي

4. تبديل دانش فردي به يادگيري گروهي

5. اشاعه دانش به ديگر سطوح سازماني

6. جنبه هاي عملي دانش

به طور خلاصه اين مدل ها فرايند تغيير شكل دانش را مورد بررسي قرار مي دهند. اگر چه برخي از فرايند های ذكر شده درآن بسيار مكانيكي است(عباسی،1389).

 **مدل سرمايه فكري**

تعدادي از مدل هاي مديريت دانش در اين مقوله دسته بندي مي شوند.از معروفترين اين مدل ها مدل ارائه شده در شركت اسكاند يا مي باشد .

اين مدل پيش فرضي با رويكرد علمي در رابطه با دانش مطرح مي كند كه مي تواند پيوندي بين سرمايه سازماني بر قرار نمايد . اسكانديا نخستين شركتي است كه در گزارش سالانه خود فعاليت ها و فلسفه سرمايه فكري را مورد توجه قرار داد . در این مدل جنبه های اجتماعی مدیریت دانش نادیده گرفته شده است.این مدل طبیعت مکانیکی دارد و چنین فرض شده که دانش می تواند همانند سایر داراییها و درکنار آنها قرار گیرد(عباسی ، 1389).

 **مدل هاي ساختار اجتماعي**

این مدل دارای پیوند ذاتی با فرایندهای اجتماعی ویادگیری در سازمانها می باشد.این مدل با وجود شباهتهای زیادی سعی در جستجوی بیان مفهوم سازمان یادگیرنده با یادگیری سازمانی دارد.مدل دامرست [[16]](#footnote-16) از این نوع مدل ها می باشد.

**در اين مدل بر چهار بعد كليدي مديريت دانش تاكيد شده است:**

1. ساختار دانش در سازمان، اين ساختار تنها به اطلاعات علمي موجود در سازمان محدود نمي شود بلكه ساختار اجتماعي مديريت دانش را نيز شامل مي شود .

2. پيش فرض مدل اين است كه ساختار دانش موجود در سازمان تنها از خلال برنامه هاي عيني فراهم نمي آيد، بلكه مي توان حاصل فرايند تبادل اجتماعي نيز باشد .

3. فرايند پشتيباني كننده اي از اشاعه دانش در سازمان و محيط سازماني وجود دارد .

4. استفاده اقتصادي دانش از برونداد هاي سازماني .

اين مدل همه ي مفاهيم دانش را در بر نمي گيرد ولي رويكردي كلي به ساختار دانش دارد . بخش هاي مربوطه به استفاده در اين مدل به برون دادهاي سازماني محدود شده و پيشرفت هاي رهايي بخش را شامل نمي شود. اين عامل ها مي تواند به عنوان مكمل در نظر گرفته شود نه اين كه مانعه الجمع فرض شود. ساختار اجتماعي دانش يكي از بخش هاي اساسي مديريتي دانش است .عوامل موفقيت در اين حوزه شناسايي آن چه راكه در سازمان به عنوان دانش شناخته مي شود و چگونگي رشد اين دانش در سازمان و كاركنانش مي باشد . توناكا و تاكايوچي اين بخش از مديريت دانش را خلق دانش سازماني ناميده اند. دو پارادايم متفاوت در رابطه با ساختار دانش وجود دارد.

پارادايم نخست وجود ديدگاه ها عملي در رابطه با دانش يا ديدگاه دانش در برابر مدل حقيقيت است كه در اين جا دانش به منزله واقعيت و قوانين خردمندانه مطرح است . دوم اين كه آنچه مربوط به پارادايم اجتماعي ساختار دانش مي شود مي تواند بر اساس تعاملات كاركنان از نظر اجتماعي ساختار يابد . ساختار دانش از نظر پارادايم هاي علمي و اجتماعي بايد در تجسم يافتن و اشاعه دانش به عنوان بخشي از رويكرد مديريت دانش در سازمان تلقي شود . بسياري از سازمان ها در تجسم و اشاعه دانش به دليل اين كه فقط به رويكرد هاي پارادايم های علمي توجه مي كنند و به پارادايم هاي ساختار دانش از نظر اجتماعي بي توجه هستند دچار شكست مي شوند(عباسی ، 1389).

 در اين مدل هدف اصلي مديريت دانش " استفاده " است. دامرست استفاده را، توليد ارزش تجاري براي مشتري توصيف كرده است.

در حالي كه ويلكسون ويلموت[[17]](#footnote-17) چنين استدلال كرد ه است كه روش هاي بهبودتجارت بايد توسعه يابد تا به اهداف پيشتيباني دو جانبه در رابطه با تجارت توسعه يافته و بهره وري كاركنان دست يابند، خلاقيت و نوآوري يكي از كليد هاي سودمندي و استفاده در مديريت دانش است. هنري و والكر [[18]](#footnote-18)خلاقيت و نوآوري را به دانش نو و يا دانش ساختار يافته جديد پيوند داد ه اند. دانش نو مي تواند علمي، فني و يا اجتماعي با شد. سود و بهره كاركنان مي تواند شامل اعطاي منزلت به آنها باشد. پیترز[[19]](#footnote-19) سخن از منزلت و جايگاه تخصصي دانشكاران مي نمايد. همچنين در اين مورد افزايش خود مختاري (آزادي عمل )، سودمندي ذاتي و يادگيري از نتايج پياده سازي مديريت دانش خواهد بود . مدل اصلاح شده دامرست به عنوان مدلي مفيد و باز نموني براي مطالعه و پياده سازي مديريت دانش در بخش هاي خصوصي و عمومي مي باشد . حوزه هاي كليدي درون مدل نشانگر رويكرد هاي مديريت دانش در هر دو بخش عمومي و خصوصي مي باشد (عباسي ، 1389).

**عناصر اصلي مديريت دانش**

مديريت دانش 4 عنصر اساسي دارد: دانش، مديريت، تكنولوژي اطلاعات و فرهنگ سازماني. هر كدام از اجزا نقشي عمده در مديريت دانش داشته و مي تواند تاثير بسزاي در موفقيت يا شكست آن داشته باشد(عباسی ، 1389).

**نقش دانش در مديريت دانش**

ادالسن[[20]](#footnote-20) مي گويد: مردم همواره دانش داشته اند و از آن استفاده كرده اند.

اما دقيقا دانش چيست ؟ دانش، دانستني است كه در تجربيات، مهارت ها، قابليت ها، توانايي ها، استعداد، افكار، عقايد، طرز كار ها، الهامات و تصورات افراد موجود است و به شكل مصنوعات ملموسي، فرايند‌هاي كاري و روزمره يك شركت، خود را اشكار مي سازد. دانش دو نوع است: عيان و نهان. دانش عیان(صريح)، دانشي است كه مدون شده است و يا به فرمت هاي خاصي ارائه شده است . مثلا توضيح داده شده يا ثبت شده يا مستند شده و بنابراين به آساني مي توان ديگران را در آن سهيم نمود. دانش صريح مي‌تواند در اشكال دستنامه ها، روش ها كار هاي نوشته شده، بايگاني هاي تجاري، مجله، صفحات وب، بانك‌هاي اطلااعاتي، اينترنت ها، ايميل ها، ياداشتها ارائه هاي گرافيكي يا منابع دیداری – شنیداری تدوين شده باشد. هنگامي كه دانش، مدون و كد گذاري، شود موضوع دانش توليد مي شود و اين موضوع نوع دانشي است كه مي تواند مديريت شود. دانش نهان، دانش شخصي و ابراز نشده اي است كه يك فرد دارد. دانشي كه در ذهن افراد است.

اگاه بودن از چگونگي چيزي، ترفند هاي ظريف، بينش، نظر و مواردي كه مي‌تواند مفيد واقع شود. به بيان ساده تر، دانش و تجربه اي است كه يك فرد در طول سا لها از طريق تجربه، تعامل با ديگران و آزمون سعي و خطا بدست اورده است. اين دانش تنها در ذهن افراد يا در ياداشت هاي شخصي ، فايل ها ي كامپيوتري يا كشوي ميز آنها مستقر است. دانشي كه هرگز بطور كامل وقابل فهم براي سايرين بيان ، ثبت ، مستند يا مدون نشده است . طبق برآورد، 80 درصد از مهمترين دانش را دانش نهان شكل مي دهد . تبديل دانش نهان به دانش عيان مشكل است اما غير ممكن نيست. دانش نهان عموما به شكل شرحي از تجربيات مفيدي كه ثبت شده اند و در شبكه گذاشته شده اند و متعا قبا توسط ديگر كاركنان براي يادگيري و بهبود فرايند ها استفاده شده اند، منتقل مي شود. مديران ارشد اجرائي در پي تبديل دانش نهان كاركنان به دانش عيان را بطور موفقيت اميزي ميسر نموده اند.آنان از كاركنان خواسته اند كه راهنمايي گام به گام براي تمام كار هایی كه انجام مي دهند، بنويسند و بنابراين آنها را وادار كرده اند تا دانشي را كه به عنوان تجربه يا حافظه، دروني شده است ثبت كنند. اين فرايند به ايجاد نقش هاي مفصل از كليه فرايند ها براي همكاران و افراد جانشين و حتي به كشف ضعف هايي كه نياز است به آنها پرداخته شود كمك مي كند . براي موفقيت پروژ ه هاي مديريت دانش لازم است بين اطلاعات و دانش تمايز قائل شويم . هر اطلاعاتي دانش نيست. اطلاعات تا زماني كه تحليل نشده و منشا عمل قرار نگرفته است، نمي تواند تبديل به دانش شود . و فقط در يك فرهنگ سازماني صحيح است كه اطلاعات منشا عمل مي شود. بيشتر سازمان ها و كاركنان نه از دانش زياد، بلكه از اطلاعات زياد رنج مي برند. برعكس، قحطي دانش وجود دارد. يكي از بزرگترين چالشهاي مديريت دانش در توانايي مفهوم ساختن كوههاي اطلاعات، جدا كردن اطلاعات ارزشمند و به اشتراك گذاشتن آن است (عباسی ، 1389).

**نقش مديريت در مديريت دانش**

مديريت تلويحا بر طبقه بندي، فراهم كردن ساختار و ايجاد ادراك بهم پيوستگي در يك سازمان دلالت دارد. ساير ويژيگي هاي مديريت عبارتند از: هماهنگي، كنترل، مشاركت و استفاده صحيح از نيروي انساني، فرايند ها و تدابير به منظور دست يابي به يك هدف واحد در مديريت دانش، هدف اصلي مديريت دانش عيان و نهان در سازمان است.

براي مديريت دانش عيان، سازمان ها بايد:

\*دانش را بدست آورده و يا توليد و ايجاد كنند.

\* دانش را براي سهولت دسترسي رمز گذاري و سازماندهي نمايد.

\* دسترسي و بازيابي دانش را تسهيل نمايند.

\* دانش را براي حل مشكلات، تصميم گيري، بهبود اجرا، راهبردي، تحليل موقعيت ها و فرايند ها براي پشتيباني فعاليت هاي كاري بكار گيرند.

دانش نهان به دو طريق قابل مديريت است: 1- از طريق ارتباطات نوشتاري، مصاحبه و پيشينه هاي شفاهي مي تواند به دانش صريح تبديل شود2- از طريق ايجاد گرو ههاي دانش يا گروههاي هم عمل در سازمانهاست كه با تعاملات رو در رو ، گفتگو ها و ارتباطات گفتاري، آموزش مداوم، حل مساله تعاملي، شبكه ارتباطي، راهبردي، مربي گري ، اموزش و موقعيت هاي توسعه حرفه اي دانش نهان خود را منتقل مي كنند . در بخش سنتي مرجع، دانش نهان عموما از طريق گرو ه هاي دانش يا گرو ههاي عمل منتقل مي شود.

**نقش تكنولوژي اطلاعات در مديريت دانش**

تكنولوژي اطلاعات مي تواند به عنوان ابزاري قدرتمند عمل كرده و ابزار هاي موثر و كار امد براي همه وجوه مديريت دانش، شامل تسخير، اشتراك و كاربرد دانش تامين كند. توانايي تكنولوژي اطلاعات دركاوش، نمايه ، تلفيق، بايگاني و انتقال اطلاعات مي تواندتحولي در گرد اوري، سازماندهي، رده بندي و اشاعه اطلاعات ايجاد كند. تكنولوژي هایی مانند سيستم هاي مديريت بانكها اطلاعات مرتبط، سيستم هاي مديريت مدارك، اينترنت، اينترانت، موتورهاي كاوش، ابزار هاي جريان كار ، سيستم هاي پشتيباني اجرا ، سيستم هاي پشتيباني تصميم گيري داده كاوي ، ذخيره داده ها، پست الكترونيك، كنفرانس تصويري، تابلوي اعلانات، گروه‌هاي خبري و تابلو هاي بحث مي توانند نقش اساسي در تسهيل مديريت دانش داشته باشد. اما تكنولوژي اطلاعات بخودي خود قلب مديريت دانش نيست و هيچ پروژ ه اي تنها به خاطر كاربرد اخرين تكنولوژي اطلاعاتي تبديل به پروژه مديريت دانش نمي شود. تكنولوژي اطلاعات فقط نقش پشتيبان را در مديريت دانش ايفا مي كند . تكنو لوژي اطلاعات به تنهايي تامين كننده دانش نيست. تكنولوژي اطلاعات مي تواند به افراد در پيدا كردن كمك كند اما اين خود افراد هستند كه بايد تعيين كنند ايا اطلاعات متناسب و مرتبط با نياز خاص آنها است يا خير. براي تبديل اطلاعات به دانش، افراد بايد اطلاعات را تحليل، تفسير و درك كرده و آن را در متني جاي دهند. (عباسی ، 1389).

**تحقیقات پیشین :**

استپ[[21]](#footnote-21) (1999) در پژوهشی تحت عنوان « ارتباط سبک رهبری و ادراک توانمندسازی دبیران » در 20 مدرسه پنسیلوانیا از طریق زمینه یابی به این نتیجه رسید که میزان توانمندسازی دبیران به دور از عوامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات ، تجربه و تحت تأثیر رهبری که تغییرات را درک کند هدایت می شود.

 به این صورت که اختیار و مسئولیت به دبیران داده می شود تا پیشرفت کارکنانشان را فراهم سازند در نتیجه رضایت و کارآیی دبیرانشان را موجب خواهد شد.

چیاهو**[[22]](#footnote-22) (**2003)در پژوهشی به بررسی « ارتباط بین توانمندسازی و رفتار کارکنان در صنعت » پرداخت. حجم نمونه 486 نفر انتخاب شدند که از این تعداد 313 نفر به پرسشنامه پاسخ دادند در این پژوهش از اعتبار سازه به وسیله تجزیه و تحلیلفاکتورهای تست برای روایی و از آلفای کرونباخ برای پایایی آن استفاده شد . نتایج پژوهش نشان می دهد که توانمندسازی تأثیر مهمی بر روی تعهد سازمانی می گذارد و همچنین بر روی رضایت شغلی نیز تأثیرگذار است به این صورت که هرچه ادراک توانمندسازی کارکنان بیشتر بود رضایت شغلی و تعهدسازمانی کارکنان نیز بیشتر است.

در پژوهشی که توسط کارل﻿البرخت در سال (2003) درباره ارتباط خلاقیت، توانمندی و مدیریت دانش انجام شده، حاصل این بررسی ارائه مدلی برای خلاقیت و توانمندی و مدیریت دانش بود. با ترکیب خلاقیت جمعی مورد بحث البرخت، مدیران و رهبران هوشمند و متفکرو مدیران اجرایی قادرند قدرت ذهنی افراد جهت دستیابی سازمان به مأموریت﻿هایش را به حرکت درآورند. این مسأله حاصل چالشی خلاقیت، توانمندی و مدیریت دانش است.

ماتورانا و والرا (2004) در مقاله تحت عنوان مدیریت دانش و خلاقیت مطالبی را به این شرح ارائه می﻿دهند: دانش یک دارایی است و خلاقیت یک ویژگی و هر دو عمل از هم جداشدنی نیستند. دانش و خلاقیت اگر به طور مناسبی بکار گرفته شوند، می﻿توانند ارزش﻿های بیشماری را خلق کنند. دانش، خلاقیت و توانمندسازی را از طریق تمرین می﻿توان بهبود بخشید و با عدم انجام تمرینات از بین خواهد رفت(به نقل از کهنسال،1389).

عرضه[[23]](#footnote-23)(2005) بیان می دارد که با افزایش ابعاد مدیریت دانش (خلق و تسهیم دانش) میزان خلق دانش نیز افزایش می یابد.

برنامه های انگیزشی شامل پاداش های درونی، بیرونی و اجتماعی است که باید ایجاد و توسعه داده شوند.این برنامه ها و پاداش ها موجب افزایش خلق دانش،تسهیم،انتقال و به کار گیری دانش می‌شوند. کارکنان هم باید این موقعیت را آموزش ببینند که پاداش فقط برای تسهیم دانش نمی باشند. کارکنان نه تنها باید دانش خود را پس از تسهیم حفظ کنند بلکه همچنین باید یک درون داد مرتبط با دانش تسهیم شده را از گروه با طرف های دیگر دریافت کنند. (به نقل از یوسفی،1389).

محمدی (1380) در پژوهشی تحت عنوان « ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند » به توصیف و تحلیل توانمندسازی که به عنوان شیوه مناسب انگیزش در عصر حاضر شناخته شده است ، پرداخته است . بدین ترتیب که ضمن تشریح رویکردها ، ابعاد و عوامل مؤثر ، راههای مختلف توانمندسازی را بررسی می نماید. این پژوهش غنی سازی شغلی ، تفویض اختیار ، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم های کاری و مشارکت در هدفگذاری را بعنوان راههای اصلی توانمندسازی مورد توجه قرار می دهد. در این پژوهش نیز نقش رهبری سازمان در اجرای مدل و ایجاد یک سازمان یادگیرنده شامل اعتقاد به نقش رهبری سازمانی، آموزش کارکنان و تغییر باورهای آنها، توانمندسازی کارکنان ، توسعه دانش، ایده پروری و ایجاد خلاقیت و نوآوری، به اشتراک گذاری دانش و ارزیابی بیان گردیده است.

کرامتی(1386)در مقاله خود به بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با یاد گیری مشارکتی پرداخته است و به این نتیجه دست یافته که:سازمان های امروز بیش از هر سازمان دیگری به خود آگاهی،خود ارزیابی،خود آموزی، دگر آموزی،مشتری محوری(تکریم ارباب رجوع)ریسک پذیری،تحول و نو آوری نیازمندند. از سوی دیگر تقویت روابط عاطفی و مسئولیت پذیری،افزایش تعامل رودر رو،بهبود مهارت های بین فردی و توسعه خود کنترلی در بین کارکنان،ضرورت تدوین برنامه های آموزشی با نگاهی استراتژیک را مورد تأکید قرار می دهد.نقش مدیر در فرآیند ساماندهی گروههای مشارکتی،آماده کردن کارکنان برای مشارکت است.

توافق در بین اعضای گروه و همچنین ناهمگونی اعضای گروه اثر بخش رویکرد مشارکتی را افزایش می‌دهد. یادگیری افراد در خود سازمان صورت می گیرد و تغییر دیدگاه افراد در قالب تغییرات رسمی و غیر رسمی عملکرد سازمان منعکس می شود. هنگامی که سازمان از یادگیری مشارکتی استفاده می کند در واقع یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می کند و مدام آن را انتقال می دهد. و به وجود آورنده دیدگاههای جدید است. این سازمان به آموزش کارکنان اهمیت می دهد، به کارکنان یاد آور می شود که همواره علاقه مند فراگیری باشند،گروههای کاری را تشکیل می دهد.با کارکنان ارتباط همه جانبه ای برقرار می کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می دهد.باز خوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می دهد و از طریق کار گروهی مشارکتی محیطی امن را برای تبادل اطلاعات بین کارکنان فراهم می آورد.

بیک زاده مرزبانی و سوری (1386) درپژوهشی تحت عنوان « رهبری سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در مدل را هبردی مدیریت دانش » بیان کردند که برای ایجاد سازمان های یادگیرنده مدلی ارائه شد که اساس آن توانمندسازی و توسعه منابع انسانی از طریق فرایند مدیریت دانش است، و با گام های تعیین هدف های دانش ، تحصیل دانش، ارزیابی و سازمان دهی ، به اشتراک گذاری دانش و در نهایت توانمندسازی و توسعه پایدار نیروی انسانی به ایجاد سازمان های یادگیرنده می پردازد.

#### سید عامری (1387) در تحقیقی که تحت عنوان بررسی عوامل سازمانی( ساختار سازمانی و تکنولوژی) بر مدیریت دانش انجام دادو نتایج نشان داد که بین عوامل سازمانی( ساختار سازمانی و تکنولوژی) با مدیریت دانش رابطه وجود دارد. رابطه بین‌ رسمیت با خلق و انتقال دانش(486/0-،547/0-) تمرکز با خلق و انتقال دانش(385/0-و 411/0-)و پیچیدگی با خلق و انتقال دانش(473/0-و 619/0-) منفی و به صورت معکوس‌ می‌باشد.

#### نفری(1389) در پژوهشی تحت عنوان بررسي ميزان تأثير ساختارسازماني (ابعاد ساختاري) بر توانمندسازي كاركنان، بررسی موردي ( معاونت هزينه وزارت امور اقتصادي و دارايي) انجام داد و نتایج نشان داد که ميانگين توانمندي روانشناختي بيانگر توانمندي نسبتاً بالا است. همچنين ضريب همبستگي نشان داد كه بين ساختار سازماني (ابعاد ساختاري) و توانمندسازي كاركنان در معاونت هزينه وزارت امور اقتصادي و دارايي، رابطه معني داري وجود دارد.

رحمان سرشت (1390) در پژوهشی تحت عنوان رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه‌ای در معاونت تولید قطعات پرسی شرکت ایران خودرو) اين گونه بيان مي كند: امروزه دانش،‏ به منزله منبعی ارزشمند و استراتژیک و نیز یک دارایی مطرح است و ارایه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی،‏ بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند،‏ امری سخت و بعضا ناممکن است. از سوی دیگر،‏ پرداختن به مدیریت دانش بدون ساختار مناسب و حمایتی امکان‌پذیر نیست. سازمان‌ها باید ساختار‌هایی را بپذیرند که به آن‌ها اجازه دهد تا حد امکان دانش بیش‌تری را خلق و انتقال دهند. ساختار سازمانی بر جریان اطلاعات و هم‌چنین بر محیط و ماهیت تعاملات انسانی تأثیر می‌گذارد و منجر به ایجاد مزیت رقابتی در اقتصاد دانایی می‌گردد.برای رسیدن به این نوع ساختار،‏ ارتباط متغیرهای رسمیت،‏ پیچیدگی،‏ تمرکز و مدیریت دانش با استفاده از پرسش‌نامه‌هایی که روایی و پایایی آن‌ها به اثبات می‌رسد،‏ در "معاونت تولید قطعات پرسی شرکت ایران خودرو" مورد بررسی قرار گرفت.نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با مدیریت دانش در واحد فوق ارتباط معنا‌داری وجود دارد. سرانجام برای بررسی اثر همزمان متغیرهای ساختار سازمانی و مدیریت دانش و نیز اولویت‌بندی آن‌ها از رگرسیون چندگانه استفاده می‌شود.

ذبیحی و همکاران (1392) درپژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمند سازی در بین کارکنان علوم پزشکی شیراز انجام داد نتایج نشان داد که بین ساختار سازمانی و توانمند سازی رابطه معنادار وجود دارد . تا قبل از دهه 1980 تحقیقات صورت گرفته در زمینه ساختار سازمانی به بررسی عواملی که تعیین کننده ساختار می باشند پرداخته است و در بیشتر تحقیقات ساختار سازمانی به عنوان متغیر وابسته ای در نظر گرفته است که عوامل چندی بر آن اثر می گذارد. (اسمی،1385).

**جمع بندی:**

 در این فصل به تعاریف مختلفی از متغیرهای ساختار سازمانی، مدیریت دانش و توانمند سازی پرداختیم، سپس به بیان نظریه های مختلفی در باره هر یک از آنها پرداختیم تا بتوانیم ابزار مناسبی را برای سنجش فرضیات انتخاب کنیم. از آنچه ذکر گردید معلوم شد که مدیریت دانش در مجموع عبارت است از هر فرآیند و فعالیت خلق کردن،کسب کردن،جمع آوری،تسهیم و کار بر دانش برای ارتقای عملکرد و یادگیری در سازمان. بر آن شدیم تا به بررسی رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش با توانمند سازی بپردازيم . مدیریت دانش عبارت است از ترکیبی سیال از تجارب، ارزش ها، اطلاعات زمینه ای و دانش تخصصی که به صورت منسجم و یکپارچه، چهار چوبی را برای ارزیابی و کسب تجارب و اطلاعات جدیدفراهم می کند. در این تحقیق محقق پرسش نامه مدیریت دانش جوزف حداد (2006) با 4 مولفه خلق دانش، ثبت دانش، استقرار دانش و تسهیم دانش و پرسش نامه ساختار سازمانی رابینز و ایوانزویچ (2008) با مولفه های رسمیت،پیچیدگی،تمرکز و پرسش نامه توانمند سازی شورت و راینهارت را به عنوان مدلی نمونه و کامل استفاده کرده است. لذا با توجه به بررسی پیشینه و مبانی نظری می توان بیان داشت که کمتر تحقیقی به بررسی همزمان این سه متغیر پرداخته است.

بنابراین محقق بر ان شد تا به بررسی رابطه بین توانمندسازی ازطریق ساختار سازمانی ومدیریت دانش بپردازدتا نتایج ان را در اختیار متخصصان و پژوهشگران در حوزه تعلیم و تربیت و منابع انسانی قرارگیرد.

**منابع و مآخذ**

**منابع فارسي**

1. ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید .(1386).**توانمندسازی کارکنان** ، کرج : مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
2. استیفن، رابینز، (1386). **رفتار سازمانی**. ترجمه دکتر علی پارسیان و دکتر میر محمد اعرابی ، جلد اول و دوم وسوم، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
3. اسکندری ، مجتبی .(1371). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران "بررسی موردی مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران" ، **پایان نامه چاپ نشده مقطع کارشناسی ارشد** رشته مدیریت آموزشی دانشگاه تهران.
4. اسمي،ك،(1385).بررسي تحليل رابطه نوع ساختارو خلاقيت سازماني مدارس متوسطه شهر شيراز **پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد**
5. امیدواری ، اعظم و ساجدی ، فضل الله . (1386) . کارکنان توانمند و سازمان های امروز ، **ماهنامه تدبیر**. سال هجدهم ، شماره 186.
6. آقایار، سیروس.(1382). توانمندسازی روشی نوین درمحیط رقابتی، **ماهنامه تدبیر**. شماره 135، تهران: گروه مدیریت.
7. آقایی،خسرو . (1389). بررسی رابطه بین شیوه های تصمیم گیری مدیران با مشارکت و خلاقیت معلمان در مدارس متوسطه شهرسمیرم ، **پایان نامه چاپ نشده مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی** دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
8. بابایی ، علی اکبر و خلیلی عراقی ، مریم و یقین لو ، مهرانگیز . (1381) . تواناسازی کارکنان ، سرمایه‌گذاری بی جایگزین، **ماهنامه تدبیر**. شماره 129.
9. بیک زاده مرزبانی، ناصر و سوری، حسن. (1386) . رهبری سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در مدل راهبردی مدیریت دانش ، تهران : **چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت**.
10. پاک طینت، اقبال و فتحی زاده، علیرضا. (1387). توانمندسازی کارکنان، **فصلنامه مدیریت**. سال پنجم، شماره 11.
11. تسکری، محمود. (1387). برنامه های توانمندسازی رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی، **فصلنامه نظارت و بازرسی**. سال دوم، شماره 4.
12. تهرانی ,غلامرضا(1387). سنجش اثربخشي مديريت دانش در توانمند سازي و توسعه پايدار منابع انساني ( مطالعه موردي شركت ايساكو ) [**چهارمين كنفرانس توسعه منابع انساني**](http://www.civilica.com/Papers-CHRD04%3D%DA%86%D9%87%D8%A7%D8%B1%D9%85%DB%8C%D9%86-%DA%A9%D9%86%D9%81%D8%B1%D8%A7%D9%86%D8%B3-%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B9%D9%87-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C.html)
13. جمشیدیان، عبدالرسول و همکاران. ( 1386) . مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان ، **ماهنامه تدبیر.** سال هجدهم، شماره 18 .
14. رابينز،استيفن پي،(1388).**تئوری سازمان(ساختار ،طراحي و كاربردها)،**سيد مهدي الواني و حسن دانايي فرد،تهران،صفار،چاپ پانزدهم
15. رحمان سرشت ،ح ، (1380). **تئوری سازمان ومدیریت ازنوین گرایی تاپسا نوین گرایی**،جلد اول و دوم، تهران.
16. رضائيان،ع،(1382).**مباني سازمان و مديريت**،تهران،سازمان مطالعه تدوين كتب علوم انساني دانشگاه ها چاپ يازدهم
17. سودمند، روزبه و نصرزاده گروی ، مهدی . (1386) . اجرای اثربخش مدیریت عملکرد از دیدگاه توجه به توانمندسازی کارکنان در سازمانها، تهران: **سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد**.
18. شاهقليان، كيوان.(1389). بررسي نقش مولفه هاي موثر مديريت دانش در اموزش1386، **برگرفته شده از سايت sid** در تاريخ 9/8/1389 شعباني،ح،(1382).**روش تدريس پيشرفته آموزش مهارتها و راهبردهاي تفكر**،تهران:انتشارات سمت،چاپ اول شفيع زاده، مريم. (1389). بررسي رابطه هوش سازماني و مديريت بحران در شركت بيمه ايران **همايش ملي هوش سازماني**، 29و 30 اذرماه 1389.
19. صالحيان، ع(1380) ،**ساختار سازماني\_توسعه اقتصادي**، مجله مديريت،شماره79-80،سال82
20. صلواتي،عادل.(1389).مدل كاربست مديريت دانش در سازمان هاي دولتي ايران.دومين كنفرانس ملي مديريت دانش ، مركز **همايش هاي بين المللي رازي تهران** .
21. طالبیان ، احمدرضا و وفایی ، فاطمه . (1388) . الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی ، **ماهنامه تدبیر**. سال بیستم ، شماره 203 .
22. عابدی جعفری، حامد وهمکاران.(1389). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمانها از طریق یک مدل بلوغ توسع یافته مدیریت دانش ، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**. شماره 14
23. عباسي، زهره.(1389).مروري بر مدل هاي پياده سازي مديريت دانش در سازمان ها ، اولين كنفرانس ملي مديريت دانش ، **مركز همايش ها يبين المللي رازي** .
24. عبداللهی ، بیژن و نوه ابراهیم ، عبدالرحیم.(1386). **توانمندسازی کارکنان** : کلید طلایی مدیریت منابع انسانی ، تهران : نشر ویرایش .
25. عدلي، فريبا.(1389).سختي انتقال دانش از صاحبان دانش ، دومين كنفرانس ملي مديريت دانش ، **مركز همايش هاي بين المللي رازي تهران** .
26. عزیزی، علي.(1386).**هوش سازمانی و رابطه ان با توسعه مدیریت دانش سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان فارس**، پایان نامه چاپ نشده مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور شیراز.
27. عزيزي، ناديا.(1389).فراموشي سازماني رويكردي نوين در مديريت دانش **، فصلنامه علمي پژوهشي**. پژوهشگاه علوم و فناوري اطلاعات ايران .
28. عقلمند ، سیامک و اکبری ، فیض الله . (1384) . توانمندسازی یک استراتژی مدیریتی برای نیل به توسعه پایدار، تهران: **سومین کنفرانس بین المللی مدیریت**.
29. عين ابادي،درويش.(1389) بكار گيري هوش سازماني در زنجيره تامين ، **همايش ملي هوش سازماني** ، 29و 30 اذرماه 1389.
30. فلاح آزاد، ش(1383) ،پاراديم كارآفريني و فرهنگ كارآفرينانه در عصر فنآوري و اطلاعات(ICT) ،**مجله كارآفرين**، ارديبهشت وخرداد ماه 83
31. محمدی ، محمد . (1380) . ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند ، **پایان نامه چاپ نشده مقطع کارشناسی ارشدرشته مدیریت دولتی** دانشگاه تربیت مدرس تهران .
32. محمدی ، محمد . (1380) . توانمندسازی نیروی انسانی ، **فصلنامه مطالعات مدیریت**. شماره 31 و 32.
33. ناظم، فتاح.(1389). مديريت دانش در مناطق مختلف دانشگاه ازاد اسلامي**،فصلنامه انديشه هاي تازه در علوم تربيتي**، سال پنجم ، شماره دوم.
34. نياز اذري، كيومرث وهمكاران .(1386). عوامل موثر بر استقرار مديريت دانش در دانشگاههاي ازاد استان مازندران**، دانش و پژوهش در علوم تربيتي**، شماره 14، صفحه 69-61.
35. نيازآذري،ك،(1389).**نظريه هاي سازمان و مديريت در هزاره سوم**،چاپ اول
36. وتن ، دیوید . ای و کمرون ، کیم . اس . (1986) . **تواناسازی و تفویض اختیار** ، بدرالدین ، اورعی یزدانی. ( 1381)، کرج : مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
37. هاشمي ، حامد.(1389). بررسي تاثير هوش سازماني بر مديريت دانش در سازمان هاي دانش محور، **همايش ملي هوش سازماني** .29و 30 اذرماه 1389
38. میر شاهی ،افسانه (1391) **رابطه ساختار سازماني و مديريت دانش با يادگيري مشاركتي در بين اساتيد دانشگاه آزاد اسلامي واحد سيرجان پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اموزش دانشگاه ازاد مرودشت.**
39. سید عامر، میر حسین. (1387) **بررسی عوامل سازمانی( ساختار سازمانی و تکنولوژی) بر مدیریت دانش فصلنامه علوم انساني داراي رتبه علمي - پژوهشي (علوم انساني) سال پنجم، شماره 3**
40. نفری ،ندا (1389) **بررسي ميزان تأثير ساختارسازماني (ابعاد ساختاري) برتوانمندسازي فصلنامه مدیریت توسعه دوره 23**
41. ذبیحی ،محمد رضا وهمکاران (1392) **رابطه بین ساختار سازمانی و توانمند سازی ف**صلنامه **مديريت پرستاري سال دوم، دوره دوم، شماره اول،**
42. کهن سال ،هاجر(1389) **بررسی پایایی و روایی هوش سازمانی و. رابطه ی آن با تعهد سازمانی کارکنان شرکت مخابرات شیراز.**پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت.

منابع انگلیسی

1. Chia ,u .(2003).The relatation ship between empowerment and employess attitude
2. Estep ,T.(1999).A study of The Relationships Between Transformation Leadrships and specified Demographic Factors As Enables of Teacher Empowerment In Rural Pensylvania school Districts in Appalachia in Termedia unit 8.**www.findarticle.com** .
3. Harley ,B. (1995) .**The myth of empowerment :Work organization Hierachy & Employee Autonomy in Contem Poravy Australian Work Places** , The University of Melbourne , Australia .
4. karl, A., ( 2002), **organizational Intelligence Profile available**, www. Albrecht karl . com.
5. karl, A., ( 2003) ,. **the power of minds at work: organizational in action** , New Yorc, Amazon **.**
6. Sung-Choon- Kang.(2005). "**Intellectual Capital Architectures and Bilatoral Learning:A Framework for Human Resour Manangment**", Center for Advanced Human Resource Studies Cornell university of New York.
7. Whetten , D . & Camerron , K.S.(1998). **Developing management skills**. Newyoourk:Addison-Wesley,Wheelan.
1. -knowledge [↑](#footnote-ref-1)
2. - Quinn [↑](#footnote-ref-2)
3. -Bhatt [↑](#footnote-ref-3)
4. 1-Holan and Philips [↑](#footnote-ref-4)
5. - Kojie&Nafoka [↑](#footnote-ref-5)
6. - Hirotakatakishi [↑](#footnote-ref-6)
7. 1- Bakman [↑](#footnote-ref-7)
8. - Fifrosten [↑](#footnote-ref-8)
9. 1- Rading [↑](#footnote-ref-9)
10. - Kanter and Bandura [↑](#footnote-ref-10)
11. - Nonaka&Takayochi [↑](#footnote-ref-11)
12. - Hadland [↑](#footnote-ref-12)
13. - Boysot [↑](#footnote-ref-13)
14. - Lastri [↑](#footnote-ref-14)
15. - Dawenport [↑](#footnote-ref-15)
16. - Damerst [↑](#footnote-ref-16)
17. 1- Velkson Velmot [↑](#footnote-ref-17)
18. 2-.Henri and Walker [↑](#footnote-ref-18)
19. - Peterz [↑](#footnote-ref-19)
20. - Adalsen [↑](#footnote-ref-20)
21. -Estep [↑](#footnote-ref-21)
22. - Chiahu [↑](#footnote-ref-22)
23. -Arzeh [↑](#footnote-ref-23)