



فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت

شماره سی و چهار، دوره چهاردهم، تابستان ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۱۴۴-۱۲۴

ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانکها (مورد مطالعه بانک ملی)

محمود براتی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۲۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۰۲

مجتبی معظمی^۲

چکیده

این پژوهش باهدف ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانکها مطالعه موردی بانک ملی صورت پذیرفته است. ابزار این پژوهش با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته می باشد، جامعه آماری این پژوهش خبرگان و مدیران ارشد بانک ملی می باشد که به روش نمونه گیری گلوله برفی ۱۱ نفر تا رسیدن به مرحله اشباع نظری انتخاب شدند. روش تجزیه و تحلیل از نوع کیفی و روش داده بنیاد است. نتایج نشان داد که عوامل ایجاد فضای سالم و شاد آموزشی، ایجاد بسترهای هوشمند سازی سازمان، ایجاد بستر گسترش فناوری اطلاعات، ایجاد شفافیت در مأموریتها و اهداف و چشم اندازهای سازمان به عنوان عوامل زمینه ای، توسعه فردی کارکنان و یادگیری محیط بانک به عنوان پیامد نهایی، آموزش آنلاین و آموزش منسجم و ایجاد شورای یادگیری به عنوان راهبردها، اخذ تعهد مدیرعامل و مدیران ارشد در خصوص تدوین برنامه توسعه فردی برای کارکنان و منابع مالی به عنوان عوامل مداخله گر، شخصی سازی آموزش و تأکید بر یادگیری حین کار مقوله های محوری این مدل پارادایمی شناخته شدند.

کلمات کلیدی

مدیریت دانش، توانمندسازی کارکنان، بانک ملی، یادگیری محیط کار، توسعه فردی کارکنان

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران. mb3131681@gmail.com
۲- استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) m_moazzamiii@yahoo.com

کمی بیش از یک دهه از عمر ابداع مفهوم کلی مدیریت دانش می‌گذرد و در طول این مدت در دنیای پیشرفته و مواجه با تغییرات روزافزون و سریع در کلیه شئون به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی در سازمان‌ها می‌باشد و می‌تواند فرصت گران‌بهایی برای سازمان‌هایی فراهم آورد که به‌خوبی آن را شناخته بکار گرفته و مدیریت نمایند و درعین حال تهدیدی جدی برای سازمانی قلمداد شود که تحولات محیطی را نمی‌شناسد یا نمی‌خواهد، بشناسد.

پیچیدگی مفهوم دانش و همچنین وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش باعث شده است تا نگرش واحدی در خصوص مدیریت دانش شکل نگیرد. مدیریت دانش چیست؟ از کجا نشات می‌گیرد؟ و چرا مهم است؟ بلانت^۱ معتقد است که مدیریت دانش فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها اطلاعات جمع‌آوری شده خود را به‌کار می‌گیرند. تعریف مدیریت دانش به‌سادگی امکان‌پذیر نیست. نویسندگان مختلف نسبت به موضوع مدیریت دانش با دیدگاه‌های متفاوت و انگیزه‌های گوناگون به ارائه تعاریفی متفاوت پرداخته‌اند. با توجه به اینکه مدیریت دانش مفهوم نسبتاً جدیدی برای سازمان است، کارکنان اغلب احساس می‌کنند که این یک مجموعه مهارتی اضافی است که باید آن را فراگیرند. این امر موجب ایجاد یک احساس نگرش منفی نسبت به برنامه مدیریت دانش می‌شود و در اغلب موارد ابزارهای مدیریت دانش که خیلی ساده هم هستند از طرف افراد مورداستفاده قرار نمی‌گیرند و تلاش برای یادگیری آن و یا تلاش در جهت به‌کارگیری آموخته‌های خود در محیط کار انجام نمی‌دهند، آموزش در رابطه با مدیریت دانش برای آن‌ها دارای اولویت و اهمیت نیست. فرهنگ "سرم خیلی شلوغ است" به این امر منجر می‌شود که مدیریت دانش ارزش‌افزوده‌ای ندارد، افراد در سازمان‌های اغلب وقتی که می‌خواهند به تولید، اشتراک، گردآوری و انتقال دانش بپردازند، تصویری از فرهنگ "سرم خیلی شلوغ است" را نشان می‌دهند، مدیریت دانش به‌عنوان یک "کار واقعی" تلقی نمی‌شود بلکه به‌عنوان کاری که تقدیمی در محیط کار برای آن قائل نیستند در نظر گرفته می‌شود.

حیات سازمان تا حدودی بستگی به دانش‌ها و مهارت‌های مختلف منابع انسانی دارد، نه تنها کارکنان دانشی می‌توانند به توانمندی سایر کارکنان کمک کنند بلکه باوجود کارکنان دانشی قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. عدم توجه به مدیریت دانش باعث کاهش مهارت و دانش کارکنان و در نتیجه به فقدان توانمندی کارکنان منجر می‌شود. سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که "فرایند مدیریت دانش چه تأثیری بر توانمندسازی کارکنان در کارکنان بانک ملی ایران، می‌گذارد؟"

مبانی نظری پژوهش

بخش اول: مدیریت دانش

تعریف مدیریت دانش

امروزه رقابت در سطح جهانی و سرعت افزایش تغییر و توسعه مداوم در صنعت و تجارت مشکلاتی قابل توجه و فزاینده در همه سازمان‌ها محسوب می‌شوند. آنچه مسلم است به‌منظور کسب فواید رقابتی بلندمدت از دیدگاه اطلاع‌رسانی و مدیریت دانش تنها تکیه بر دسترسی به منابع اطلاع‌رسانی خارجی و داخلی در روند اجرای کار کافی نیست بلکه در حال حاضر بهره‌برداری مؤثر از آنچه در عمل با آن مواجه هستیم و نه فقط آنچه در اختیار داریم به یک نیاز و چه ضرورت شغلی تبدیل شده است. مدیریت دانش را می‌توان رویکردی راهبردی و نظام‌مند برای ارزشمند کردن آن سازمان می‌داند تعریف کرد (قربانی، ۱۴۰۰).

به بیان دیگر مدیریت دانش فرآیند ساخت‌یافته، شامل اهداف دانش، شناسایی دانش، فراگیری و اکتساب دانش، توسعه‌ی دانش، توزیع رفتار دانش، به‌کار بردن دانش و اندازه‌گیری و ارزیابی دانش سازمانی است (اخوان و همکاران، ۱۳۹۵). مدیریت دانش به‌عنوان یک قابلیت سازمانی است که افراد و فناوری و فرآیندها و استراتژی را در داخل شرکت به‌منظور خلق و کاربرد و تسهیم دانش ادغام می‌کند (حرب و ابوشنب، ۲۰۲۰).

علاوه بر این ماهیت مدیریت دانش توسعه قابلیت‌های مدیریت دانشی است که هم‌راستا با منابع دانش شرکت و در جهت تأمین نیازهای در حال حاضر تغییر بازار است (پورفطرتی و پرفطرتی، ۱۳۹۹). مدیریت دانش را می‌توان استفاده خلاق مؤثر و کارآمد از انواع دانش در راستای جذب و حفظ مشتری و ارتقاء سازمان دانست (معمدی و وارث، ۱۳۹۶).

مدیریت دانش چیز جدیدی نیست در واقع از صدها سال قبل که مالکان شرکت‌های فامیلی تجارت حرفه‌ای خود را به‌طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خویش انتقال می‌داده‌اند مدیریت دانش وجود داشته است؛ اما در دهه اخیر تعاریف دسته‌بندی و ارتباط با بحث مدیریت دانش مطرح شده است (گاوپریا-مارین و همکاران، ۲۰۱۹).

تعداد زیادی از نظریه‌پردازان مدیریت، در تکامل بحث مدیریت دانش نقش داشته و در ارائه آن تلاش نموده‌اند. در اواسط سال ۱۹۸۰ اهمیت دانش به‌عنوان دارایی رقابتی در بین سازمان‌ها مشاهده شده است این در حالی بود که علم اقتصاد کلاسیک هنوز در رابطه با روش‌ها و متدهای مدیریت آن دارای نقصان بوده و در بعضی از سازمان‌ها نیز این غفلت وجود داشت. فناوری رایانه باعث شد اطلاعات با سنگینی و

ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها /براتی معظمی

فراوانی آغاز به‌کار کردند که این امر خود قسمتی از راه‌حل موردنظر برای شکل‌گیری مدیریت دانش گردید. سیستم مدیریت دانش به‌عنوان یک وسیله پیش‌منظور توسط راب اکسین و دان کراکن مطرح گردید به‌منظور برقراری رابطه با مشتریان ضروری است که ارتباط سازمان و مشتریان با روشی مطلوب و رضایت‌بخش باشد و عرضه کالاها در بازار باید با توجه به احتیاجات در حال تغییر مشتریان باشد که نیازمند مدیریت سنجیده دانش مشتری است (ابوبکر و همکاران، ۲۰۱۹).

سازمان‌های پیشرو دریافتند که اساساً با به‌کارگیری دانش مشتری و مدیریت صحیح آن می‌توان موفق‌تر باشند چنین سازمان‌هایی نه‌فقط دانش ارزشمند مشتری را در اختیار خود داشتند بلکه توانستند برای اتخاذ تصمیمات سازمانی و تجاری آن را تحت کنترل خود درآوردند و مدیریت ارتباط با مشتری را با مدیریت دانش یکپارچه ساختند زیرا به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش نقش کلیدی در فرآیند سی. آر. ام بازی می‌کند و از این طریق ایجاد ارزش نموده و عملکرد سازمانی را بهبود دادند. کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید فرآیندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه‌ی حاصل از فکر و اندیشه‌ی اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد (ابوبکر و همکاران، ۲۰۱۹).

اهداف مدیریت دانش

هدف مدیریت دانش این است که یک سازمان از دانش فردی و جمعی خود گاهی یافته و بدین ترتیب به مؤثرترین شکل از دانش خود استفاده کنند (قربانی، ۱۴۰۰).

طبق نظر اندرسین^۵ (۲۰۰۴) اهداف مدیریت شامل جلوگیری از تکرار اشتباهات در سازمان و کاهش تکرار فعالیت‌های دانش‌بنیان در سازمان است و منظور استفاده کامل از دانش در سازمان است. برای تسهیل نوآوری مستمری که بر روی آن سرمایه‌گذاری شده است برای افزایش شایستگی‌های کارکنان و بدین ترتیب شایستگی سازمانی که درنهایت منجر به رقابت‌پذیری بیشتر می‌شود مدیریت دانش به‌عنوان فرآیندی تلقی می‌شود که شامل فعالیت‌های گوناگونی است حتی در ساده‌ترین تقسیم‌بندی این افزایش شامل چهار فعالیت خلق، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش می‌شود. این فعالیت‌ها به‌خودی‌خود به فعالیت‌های دیگری نیز منشعب می‌گردد (سلطانی گوراب پسی، ۱۳۹۵)؛ مانند خلق دانش داخلی اکتساب دانش خارجی ذخیره دانش در اسناد به‌جای استفاده در برنامه‌های روزانه به‌روز کردن دانش و تسهیم دانش داخلی و خارجی مدیریت دانش به‌عنوان فرآیندی تلقی می‌شود که شامل فعالیت‌های گوناگونی است حتی در ساده‌ترین تقسیم‌بندی این فرایند شامل ۴ فعالیت، خلق ذخیره انتقال و به‌کارگیری دانش می‌شود. این فعالیت‌ها به‌خودی‌خود به فعالیت‌های دیگری نیز مربوط می‌گردد مانند

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

خلق دانش داخلی، اکتساب دانش خارجی، ذخیره دانش در اسناد به جای استفاده در برنامه‌های روزانه به روز کردن دانش و تسهیم دانش داخلی و خارجی (سلطانی گوراب پسی، ۱۳۹۵).

قابلیت مدیریت دانش

قابلیت مدیریت دانش به عنوان فرآیندهایی است که یک شرکت در جهت توسعه و استفاده از دانش خود نیاز است (تسنگ، ۲۰۱۹). مدیریت دانش شامل فرآیندها و توانمندی‌هایی است که باعث می‌شود تا دانش به طور کارآمدی مدیریت شود و همچنین فرهنگ‌سازمانی ساختار افراد و حمایت از فن‌آوری اطلاعات می‌تواند باعث توانمندسازی مدیریت دانش گردد (تسنگ، ۲۰۱۹).
چرخه حیات مدیریت دانش را به چهار فرآیند تقسیم می‌شود شامل:

کسب دانش

سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود اطلاعاتی را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند این دانش را سپس با تجربیات ارزش‌ها مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزد تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند (داوری و همکاران، ۱۳۹۶). دانش صریح و ضمنی مکمل یکدیگرند و در فعالیت‌های خلاقانه افراد، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.

محافظت از دانش

هر سازمانی برای اینکه دانشی را که کسب کرده است به دست فراموشی نسپارد، باید از حافظه‌ی سازمانی استفاده کند؛ بنابراین حافظه سازمانی وسیله‌ای است که از طریق آن دانش تجربیات گذشته و رخدادهایی که بر فعالیت‌های سازمان کنونی تأثیر می‌گذارند ذخیره می‌شوند. محافظت از دانش برای پروژه‌ها و اقدامات بعدی سازمان‌ها ضروری است و آن شامل رویه‌ها روش انجام کارها اطلاعات موجودی فایل‌ها و انواع مختلفی از ذخیره‌سازی‌ها می‌باشد. می‌توان از ابزارهای تکنولوژی اطلاعات پیشرفته هم چون پایگاه داده‌ها به عنوان ابزار مؤثری که حافظه‌ی سازمانی و بازیابی اطلاعات را پر بار می‌سازد استفاده کرد (سلطانی پرشکفتی و تنها، ۱۳۹۷).

تسهیم دانش

کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به سازمان دیگر فرآیند انتشار یا تسهیم دانش می‌نامند که یکی از محدودیت‌های حیاتی، مدیران عدم توانایی و عدم تمایل در تسهیم و توزیع دانش کارکنان در سازمان می‌باشد. در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار می‌باشد، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند چون به جای اینکه مجبور به این عمل، باشند

ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها / برای معظمی

آن را یک فرآیند طبیعی می‌داند. لاکف باید در بین اعضای سازمان این انگیزه را به وجود آورند که بدون ترس از دست دادن موقعیت خویش به تسهیم دانش در سازمان می‌پردازند (گائو و همکاران^۷، ۲۰۱۸).

کاربرد دانش

سازمان‌ها با دانش بهترین دانش به مزیت رقابتی نمی‌رسند مگر این‌که این دانش به کار گرفته شود، برای استفاده کامل از دانش باید آن را به‌طور کامل در فعالیت‌های سازمان به کار رود و این نیازمند همه فرآیندهای دیگر دانش است. دانش به سه روش می‌تواند در سازمان به کار می‌رود: ابتدا از طریق رهنمودها ریه و قوانین که توسط متخصصان در حوزه‌ی تخصصی‌شان توسعه‌یافته‌اند و وسیله‌ای برای استفاده غیر متخصصین است. راه دوم از طریق روش‌های روتین سازمانی است که اجازه می‌دهد دانش تخصصی افراد در موقعیتی بدون نیاز به ارتباط با دیگر افراد به کار گرفته می‌شود آخرین روش کاربرد دانش از طریق تیم‌های کاری مستقل است. این تیم‌ها برای حل مسائل و مشکلاتی که برای آن‌ها دستورالعمل و روش‌های روتین سازمانی وجود ندارند، به وجود می‌آید (آدرتش و همکاران^۸، ۲۰۲۰).

ارزیابی مدیریت دانش

اغلب منابع مدیریت دانش دارای چهار بخش اصلی ایجاد ذخیره‌سازی و بازیابی انتقال و به‌کارگیری دانش است و پنج‌مین مرحله که می‌تواند اندازه‌گیری دانش باشد در مراحل اصلی مدیریت دانش از قلم‌افزاده، درحالی‌که وجود آن برای موفقیت اجرای سایر فرآیندهای مدیریت دانش امری مهم است. مدیریت دانش جهت اجرای اثربخش نیاز به روش‌ها، فناوری و ابزارهای درست دارد (هانینز^۹، ۲۰۱۸) در زمینه‌ارزیابی عملکرد اندازه‌گیری اقدامات مدیریت دانش روش‌ها و رویکردهای مختلفی توسعه‌یافته که می‌توان آن‌ها را بر اساس مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده در قالب گروه دسته‌بندی می‌شود (قربانی، ۱۴۰۰). رویکردهای ارزیابی مدیریت دانش، طیف گسترده‌ای را تشکیل داده که در جدول ۱-۲ اشاره می‌گردد (چن و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۷).

جدول ۱. روش‌های متفاوت ارزیابی مدیریت دانش (چن و همکاران، ۲۰۱۷).

ردیف	گروه	زیرگروه
۱	تحلیل کیفی	پرسشنامه - مصاحبه با خبرگان - عوامل حیاتی موفقیت
۲	تحلیل کمی	شاخص‌های مالی (بازگشت سرمایه، ارزش فعلی خالص و...) شاخص‌های غیرمالی (ارزیابی فرآیند مدیریت دانش)
۳	تحلیل عملکرد داخلی	کارت امتیازی متوازن - ارزیابی مبتنی بر فعالیت
۴	تحلیل عملکرد خارجی	الگوپردازی - بهترین تجربیات

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

۵	تحلیل پروژه گرا	الگوهای اجتماعی - مدل مدیریت پروژه دانش
۶	تحلیل سازمان گرا	سرمایه‌های معنوی

راهبردهای موفقیت در مدیریت دانش

امروزه در عصر جهانی شدن که با کاربرد روزافزون فناوری اطلاعات و توسعه فرآیندهای کسب و کار الکترونیکی همراه شده‌اند، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند در سطح گسترده از اندوخته‌های دانش کلیه کارکنان خود در تمامی سطوح، استفاده مؤثر شود (اخوان و همکاران، ۱۴۰۰).

بر اساس مطالعات انجام شده توسط هافمن و همکاران که اقدامات مدیریت دانش را در چندین صنعت مورد مطالعه قرار دارد به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های موفق در مدیریت دانش یک روش متحدالشکل را برای استقرار و بهره‌برداری از مدیریت دانش تعقیب نمی‌کنند و به‌طور کلی دو راهبرد اصلی برای به‌کارگیری مدیریت دانش توسط این سازمان‌ها اتخاذ می‌شود این راهبردها عبارت‌اند از: الف) راهبرد تدوین دانش ب) راهبرد تبادل فردی دانش (حرب و ابوشنب، ۲۰۲۰).

مدیریت دانش بازده زمانی کشف مسئله و حل آن را به کمترین حد ممکن می‌رساند همین قابلیت مدیریت دانش موجب تسریع فعالیت‌های بازاریابی سازمان‌ها می‌شود و سازمان را در قادر به تأمین سریع‌تر نیازهای مشتریان می‌کند و نزدیکی سازمان با مشتریان بیشتر می‌گردد. از این‌رو، انتظار می‌رود رضایتمندی مشتریان با شناسایی و حل سریع مشکلاتشان بالا می‌رود (داوری و همکاران، ۱۳۹۹).

بخش دوم: توانمندسازی کارکنان

تعریف توانمندسازی کارکنان

واژه "توانمندسازی" در فرهنگ فشرده‌ی آکسفورد قدرتمند شدن مجوز دادن ارائه‌ی قدرت و توانا شدن معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهادت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است به بیان دیگر توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان باهوش، دلگرم، درست‌کار و مطمئن شرایطی فراهم می‌آورد که در لوای آن زندگی کاری خود را کنترل و به رشد برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست خواهد یافت. از توانمندسازی تعاریف زیادی بیان شده است. بیشتر نویسندگان توافق دارند که عنصر اصلی توانمندسازی دادن آزادی عمل به کارکنان در فعالیت‌های مرتبط با شغل آن‌هاست (ایوانوا و فون شیو^{۱۱}، ۲۰۲۰).

ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها / براتی معظمی

برخی از تعاریف به شرح زیر است:

- ✓ منظور از توانمندسازی کارکنان این است که آن‌ها بتوانند همه توانایی‌ها و دانش‌های خود را توسعه دهند و از آن‌ها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند (رستمی، ۱۳۹۸).
- ✓ توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است که از طریق ایجاد و گسترش نفوذ صلاحیت افراد و گروه‌ها بر تمام قلمروهای وظایف صورت می‌گیرد و بر روی عملکرد کارکنان و عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد (کشاورزی و قاضی فر، ۱۳۹۵).
- ✓ توانمندسازی القای حس قدرت به افراد است زیرا هر روش مدیریتی که بتواند حس استقلال افراد را تقویت کند، به احساس قدرت در آن‌ها می‌انجامد. تواناسازی نیروی انسانی به معنی ایجاد ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آن‌ها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان است (موهاپاترا و ساندرای^{۱۲}، ۲۰۱۸).

سیر تاریخی توانمندسازی

توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال مقبولیت سریع و فزاینده‌ای داشته است و هم‌چنین واژه‌ای است که در بحث‌های سیاسی مربوط به توانمندسازی فقرا و افراد محروم یک کشور ظاهر می‌شود. اصطلاح توانمندسازی در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شاعر روز بوده است در چند سال گذشته در به‌کار بردن این اصطلاح در کتاب‌ها و مقالات آن‌قدر زیاده‌روی شده است که معنی آن ممکن است گنگ و نامفهوم باشد؛ بنابراین ارائه‌ی پیشینه‌ی مختصری از ریشه‌های توانمندسازی به ما کمک می‌کند تا از خلط کردن توانمندسازی با دیگر رفتارهای مربوط به مدیریت خودداری کنیم. توانمندسازی در مدیریت علمی مطرح نبوده است در دیدگاه کلاسیک مدیریت به انسان به‌عنوان ابزار نگریسته شده است درحالی‌که امروزه مدیریت به استفاده از اجبار برای اطاعت زیردستان علاقه‌ای ندارد در عرض به توانمندسازی آن‌ها توجه کرده است. مدیریت به خود شکوفایی کارکنان در نوعی رابطه‌ی تحریکی در تعقل به سازمان و تعیین هویت با آن علاقه‌مند است. اولین گام در تحقق این امر تغییر در نحوه نگرش مدیران به اعضاء سازمان است. نوع نگرش ۷ در تئوری X و Y مک‌گریکور مبنای نظری مناسبی برای توانمندسازی محسوب می‌شود اگرچه واژه توانمندسازی در دهه ۹۰ میلادی شایع شده است ولی با مروری بر تاریخچه آن مشاهده می‌شود که مبانی نظری آن از قبل مطرح بوده است (بهجتی و مکی، ۱۳۹۶).

تعریف آموزش کارکنان

منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاش‌ها و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

آگاهی، مهارت‌های فنی حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان می‌باشد که آنان را آماده‌ی انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید. برخی از صاحب‌نظران این رشته کوشیده‌اند بین تعلیم و تربیت و آموزش یا کارورزی تفاوت‌هایی قائل شوند به نظر آنان تعلیم و تربیت که در دبستان دبیرستان و حتی در سال‌های اول دانشگاه تا سطح کارشناسی انجام می‌پذیرد دارای حوزه‌ی عمل و دامنه‌ی وسیع و هدف‌های گسترده‌ای است که به‌وسیله‌ی آن می‌توان کودکان را برای رفتن به دبستان و از آنجا برای رفتن به دبیرستان و سپس برای ورود به دانشگاه و از دانشگاه برای ورود به جامعه جهت خدمت آماده نمود ولی آموزش یا کارورزی دارای حوزه‌ی عمل و اهداف محدودتر و مشخص‌تری است که اغلب افراد را برای انجام کار و یا وظایف خاصی آماده می‌سازد (بوزآی و امیاراتر^{۱۳}، ۲۰۱۸).

به همین علت است که به نظر این صاحب‌نظران تعلیم و تربیت دارای گرایش موضوعی است و به عبارت دیگر «موضوع گره در حالیکه آموزش به دنبال حل مشکل بوده یا مشکل گراست و اغلب برای حل مسائل و مشکلات کاری کارکنان از آن استفاده می‌شود و جنبه‌های کاربردی و عملی در آن مطرح است. همچنین برخی از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که در تعلیم و تربیت از تئوری آموزش بزرگسالان استفاده می‌شود با وجود این به نظر می‌رسد که در هر حال تعلیم و تربیت و آموزش به معنای فوق خیلی از هم جدا نبوده و یا نباید باشد و شاید در بسیاری موارد مشابه یکدیگرند (سلطانی نبی پور، ۱۴۰۰) هر چند که بین مدیریت تعلیم و تربیت و مدیریت آموزش کارکنان تفاوت‌های اساسی وجود دارد. اغلب این تفاوت‌ها به این علت است که به عنوان مثال در تعلیم و تربیت ما با کودکان خردسالان و نوجوانانی مواجه هستیم که اغلب فاقد تجارب مفید هستند و بنابراین تعلیم و تربیت به صورت یک‌جانبه از سوی معلم به شاگرد و بر اساس عنوان انتقالی انجام می‌پذیرد. خلاصه آن که آموزش کارکنان دارای منبع وسیع و گسترده‌ای بوده که تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی و با تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در برمی‌گیرد بلکه دامنه‌ی آن به قدری وسیع و گسترده می‌شود که از فراگیری یک حرفه و فن ساده شروع شده و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریت در سازمان‌های دولتی صنعتی و بازرگانی و همچنین به چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشیده می‌شود (سلطانی نبی پور، ۱۴۰۰).

مراحل توانمندسازی

- ۱) تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان
- ۲) هدف‌گذاری و تدوین راهبردها که برای کارکنان در هر سطح سازمانی در انجام تلاش‌هایشان به منظور توسعه و تقویت توانمندسازی به یک چهارچوب سازمانی تبدیل می‌شود.

ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها / براتی معظمی

- ۳) آموزش کارکنان برای ایفای نقش‌های جدید و انجام دادن وظایفشان به شیوه‌هایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت توانمندسازی سازگارند.
- ۴) تطبیق ساختار سازمان به گونه‌ای که مدیریت و هدایت امور توسط کارکنان تسهیل و همچنین ایجاد استقلال بیشتر و آزادی عمل کند.
- ۵) تطبیق نظام‌های سازمان برای حمایت از توانمندسازی کارکنان
- ۶) ارزیابی و اصلاح فرآیند توانمندسازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان (بین و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۹).

این ۶ عنصر در الگوی مدیریت توانمندسازی با هم متصل و برای تأکید بر روابط آن‌ها در یک مستطیل قرار داده می‌شوند. در اطراف این مستطیل بزرگ مجموعه‌هایی از دایره‌هایی قرار دارند که منابع اطلاعات اساسی را معین می‌کنند و به عنوان ورودی‌های درون فرآیند محسوب می‌شوند با توجه به مطالب ذکر شده می‌توانیم در یک جمع‌بندی کلی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را به شرح زیر بیان کنیم:

۱) مشخص بودن، اهداف مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

۲) غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان سازمان باید به‌منظور به‌روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آن‌ها اقدام کند همچنین به‌منظور برآورده کردن اصل جانشین‌پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

۳) روحیات و تعلق سازمانی به‌منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد برای، ابداع نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آن‌ها واگذار شده است رادارند.

۴) اعتماد، صمیمیت و صداقت سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

۵) تشخیص و قدردانی تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آن‌ها می‌تواند عامل مطرح‌شده را در سازمان پوشش دهد.

۶) مشارکت و کارگروهی به‌کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آن‌ها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف مشارکت دادن کارکنان در

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌توانند به‌عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تأثیرگذار باشند. (۷) ارتباطات شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود و است.

(۸) محیط کاری از جمله عوامل مؤثر که کمابیش در سازمان‌ها روی آن تأکید می‌شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار ایجاد موقعیت‌های مناسب جهت ارتقای شغلی، کارکنان کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد. (۹) بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری است.

(۱۰) اطلاعات دانش و مهارت شغلی جهت تأمین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت‌های شغلی در سازمان وجود زمینه‌های آموزش مؤثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید باشد (خورشیدی پاجی، ۱۴۰۰).

فرآیند توانمندسازی

امروزه هیچ سازمانی بدون داشتن کارکنان توانمند قادر به ادامه حیات نیست توانمندسازی نه وظیفه است و نه پایان یک کار بلکه یک فرآیند شدن است و باید به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار آید (سلامت الهی و همکاران، ۱۳۹۹) فرآیند توانمندسازی در سه مرحله مطرح است:

۱- ارائه اطلاعات یعنی اطلاعات لازم به‌آسانی در اختیار کارکنان قرار بگیرد تا باعث اعتمادبه‌نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می‌شود.

۲- استقلال کاری یا خودمختاری باید در چارچوب مشخص باشد تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند.

۳- جایگزینی ساختار سلسله‌مراتب سازمانی یا گروه‌های خودگردان: گروه‌های خودگردان شامل کارکنانی است که مسئولیت کامل اجرای یک کار یا تولید محصولی را از ابتدا تا انتها بر عهده داشته و مسئولیت میان آنان تقسیم می‌شود این گروه‌ها از راه گذراندن دوره‌های آموزشی قادرند مهارت‌های لازم را کسب کرده هنگام کار وابستگی کمتری به مدیران و سرپرستان احساس کنند گروه‌های خودگردان در کار یکدیگر مداخله نمی‌کنند مگر آنکه گامی در جهت توانمند شدن باشد عملکرد گروه‌های خودگردان

ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها / براتی معظمی

به صورت مشارکتی و به قدری چشمگیر است که نمی‌توان تشخیص داد رهبر گروه کیست این گروه‌ها قادرند کارهایی را انجام دهند که پیشتر فقط از عهده مدیران برمی‌آمد (رستمی، ۱۳۹۸).

نظریه‌های توانمندسازی

دیدگاه‌های موجود در مورد توانمندسازی منابع انسانی عبارت‌اند از:

الف: دیدگاه مکانیکی این دیدگاه توانمندسازی را به معنی تفویض قدرت و اختیار به کارکنان برای انجام فعالیت‌ها و وظایف می‌داند (تبارنیاری و انصاری، ۱۳۹۷).

ب: دیدگاه ارگانیک این دیدگاه فرآیند توانمندسازی را پیچیده و چندبعدی می‌داند صاحب‌نظران و تئوریسین‌های این دیدگاه توانمندسازی را بر اساس باورها و جهت‌گیری‌های شخصی کارکنان به نقش خویش در شغل و سازمان تعریف کرده‌اند در این دیدگاه شرایط و ویژگی‌های سازمان و اقدام‌های مدیریتی به معنای توانمندسازی نیست بلکه آن‌ها زمینه‌ساز و وسایل توانمندسازی منابع انسانی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد که دربرگیرنده ادراک‌ها و برداشت و تصور کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان است برای مثال توماس و ولتهوس توانمندسازی را فرایند افزایش انگیزش درونی نیروهای انسانی نسبت به شرح وظایف محول شده می‌دانند که در مجموعه‌ای از چهار حوزه شناختی یعنی مؤثر بودن و داشتن کنترل بر نتایج فعالیت‌ها شایستگی یعنی باور داشتن به توانایی به توانایی‌های شخصی برای ادای وظایف به گونه موفقیت‌آمیز معنی‌داری یعنی ارزش قائل شدن برای هدف‌های کاری بر اساس ایده آل‌ها و استانداردهای فردی و درنهایت حوزه حق انتخاب یعنی داشتن آزادی عمل در امور محول شده متجلی می‌شوند (الکابی بهجتی و مکی، ۱۳۹۶).

عوامل و منابع توانمندسازی منابع انسانی در سازمان

بدون شک در هر سازمانی در راستای توانمندسازی نیروی انسانی عوامل و موانع عمده‌ای هم وجود دارند که باعث هدر رفتن نیروی انسانی و پایین آمدن میزان کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شوند این موانع عبارت است از حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی پایین بودن اعتمادبه‌نفس و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبک‌های مدیریت و رهبری نامناسب نبود مهارت‌های لازم در کارکنان تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم‌های پرسنلی غیر هماهنگ و تشنج و استرس در محیط کاری (بین و همکاران، ۲۰۱۹).

در نقطه مقابل عوامل مهم توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها عبارت‌اند از:

۱. مشخص بودن هدف‌ها مسئولیت‌ها و اختیارها در سازمان

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

۲. غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان
۳. روحیه‌ها و تعلق سازمانی به‌منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام قائل شد و برای رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد برای ابداع نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان به انجام اموری که به آن‌ها واگذار شده است تمایل دارند.
۴. اعتماد، صمیمیت صداقت سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.
۵. تشخیص و قدردانی
۶. مشارکت و کار گروهی به‌کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آن‌ها در بهبود و پیشبرد امور سازمان تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد برای بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام‌شده کارکنان توسط خودشان می‌توانند به‌عنوان عامل مشارکت و کار گروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد.
۷. ارتباطات شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان شفافیت و روشن بودن ارتباط‌های کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و آگاهی کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود و... است.
۸. محیط کاری: از جمله عوامل مؤثر که کمابیش در سازمان‌ها بر روی آن تأکید می‌شود محیط کاری است اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار ایجاد موقعیت‌های مناسب برای ارتقای شغلی کارکنان کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کاری تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کاری باشد.
۹. بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری
۱۰. آموزش اطلاعات دانش و مهارت شغلی (سلطانی نبی پور، ۱۴۰۰).

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها (مطالعه موردی بانک ملی) است. ما روش پژوهش کیفی را بر اساس هدف پژوهش بنیادی-کاربردی با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته را انتخاب نموده‌ایم؛ چون علاوه بر اینکه بر اساس تحقیقات بنیادی با بررسی و ترکیب شیوه‌های به دنبال کشف و یافتن پدیده‌ای جدید برای سازمان‌ها هستیم، می‌خواهیم پا را فراتر از کشف و بیان یک اصل بنا نهیم و بر اساس پارادایم هدف پژوهش کاربردی به آزمودن و بررسی امکان کاربرد مدیریت دانش در جهت توانمندی کارکنان در بانک ملی بپردازیم و از آنجایی که برای

ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها / براتی معظمی

جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است، روش پژوهش حاضر از نوع کیفی (داده بنیاد) است. ابزار اصلی در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. تعداد پنج سؤال بر اساس مبانی نظری و تجربیات موجود در این زمینه طراحی گردید و برای تأیید روایی سؤالات مصاحبه از روش بازبینی استفاده شد و سؤالات و پاسخ‌ها در اختیار متخصصان و همکارانی که در طول پژوهش مشارکت دارند قرار گرفت و آن‌ها صحت و سقم فرآیند و نتایج را تأیید کردند. برای پایایی از روش پایایی بازآزمون استفاده شد و درصد پایایی مورد تأیید قرار گرفت. نمونه‌گیری از نوع گلوله برفی و انجام مصاحبه تا آنجایی ادامه یافته است که به اشباع نظری از پاسخ‌های مصاحبه شوندگان رسیده‌ایم و جنس پاسخ‌ها تکراری نشده است. در این پژوهش حجم نمونه ۱۱ نفر از خبرگان و مدیران ارشد بانک ملی می‌باشند.

یافته‌های پژوهش

- کدگذاری باز و محوری:

داده‌های پژوهش از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام‌مند نظریه برخاسته از پدیدارشناسی تحلیل شدند. کدگذاری، فرایندی تحلیلی است که طی آن داده‌ها مفهوم‌گذاری می‌شوند و به هم می‌پیوندند تا نظریه را شکل دهند. تحلیل داده‌ها در این روند جدا از گردآوری و نمونه‌گیری صورت نمی‌گیرد. در طرح تحقیق، نظریه پدیدارشناسی مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود. با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط و پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای محوری استخراج شوند. بعد از این مرحله سعی شد که مقوله‌ها نیز در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی گردند در مرحله کدگذاری انتخابی روابط بین مقوله‌ها آشکار و الگو پارادایمی نظریه برخاسته از داده‌ها شکل گرفت. لازم به ذکر است که کدهای باز فراوانی به دست آمده، ولی بعد از هر مرحله طبقه‌بندی و بررسی داده‌ها، مفاهیم تکراری حذف و مفاهیم مشابه در هم ادغام می‌شدند. نتایج مرحله کدگذاری محوری به دو قسمت برنامه توسعه فردی کارکنان و یادگیری محیط بانک تقسیم شد. از بین مفاهیم به دست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۵۸ مفهوم در قالب چهار مقوله کارایی و اثربخشی آموزشی، ضرورت تناسب آموزشی، عوامل انگیزشی و امکانات آموزشی و کمک آموزشی بعد برنامه توسعه فردی کارکنان را تشکیل دادند. از بین مفاهیم به دست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۴۲ مفهوم در قالب سه مقوله ضروریات محیطی، دانش محوری یادگیری، بعد ارتباطی که بعد یادگیری محیط بانکی را تشکیل دادند.

جدول ۲. کدهای محوری یادگیری محیط کار

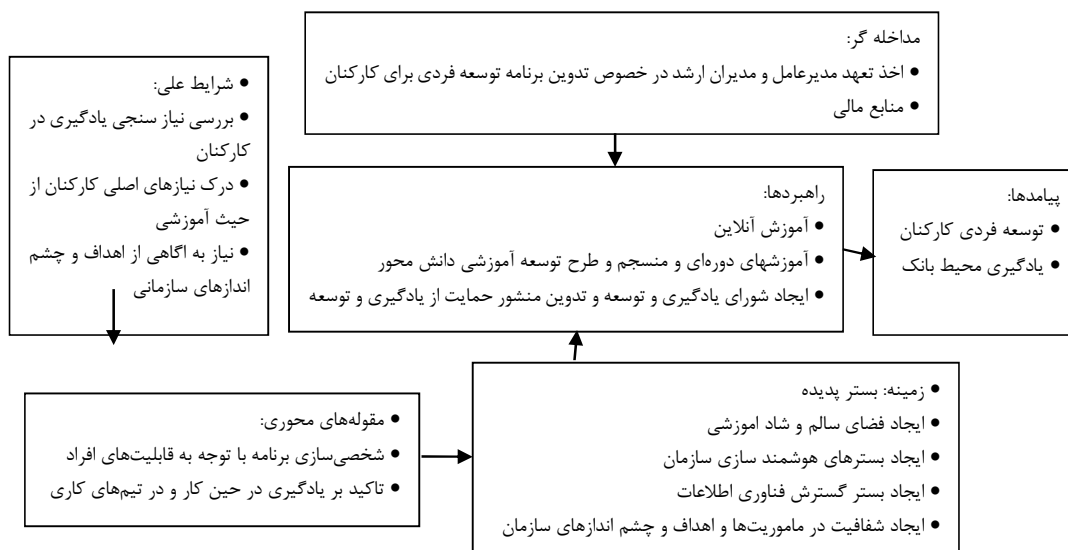
مفاهیم اولیه	مقوله
<p>۱. ارائه کلیه امکانات آموزشی مثل فضای مناسب</p> <p>۲. ایجاد فضای سالم و شاد آموزشی</p> <p>۳. ایجاد بسترهای هوشمند سازی سازمان</p> <p>۴. ایجاد بستر گسترش فناوری اطلاعات</p> <p>۵. اختصاص امکان آموزش ضمن خدمت در فضای خود سازمان</p> <p>۶. وقفه‌های کوتاه‌مدت بین دوره‌های آموزشی</p> <p>۷. برگزاری مسابقات فرهنگی</p> <p>۸. نیاز به آگاهی به اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی</p>	<p>ضروریات محیطی</p>
<p>۹. احترام به کارمندان در حین آموزش</p> <p>۱۰. نظرسنجی از کارمندان حین آموزش</p> <p>۱۱. به اشتراک‌گذاری دانش کارمندان سازمان با کارمندان جدید</p> <p>۱۲. نگاه مدیران به توان استفاده از دانش کارکنان سازمان</p> <p>۱۳. اهمیت دادن مستمر به کسب دانش جدید در کارکنان شرکت</p> <p>۱۴. خرسندی از به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان جدید و قدیمی</p> <p>۱۵. توجه به پیشنهادهای کاری کارمندان در جهت توسعه آموزش</p> <p>۱۶. پذیرش پیشنهادهای منطقی کارمندان در جهت توسعه آموزش</p> <p>۱۷. توانایی بسط ارتباطات اثربخش کارمندان و مدیران</p> <p>۱۸. ایجاد سیستم تعامل دوطرفه کارمندان و مدیران ارشد و عالی</p> <p>۱۹. الگوسازی کارمندان از هم</p> <p>۲۰. مشارکت فعال رهبران سازمان</p> <p>۲۱. همکاری کارمندان در ارائه ایده‌های جدید در جهت اهداف سازمان</p> <p>۲۲. پاسخ سریع رهبران این سازمان به نیازهای کارمندان</p> <p>۲۳. درک نیازهای اصلی کارکنان از حیث آموزشی</p> <p>۲۴. انعطاف‌پذیری رهبران در قبال طرح مسائل و مشکلات کارکنان از بعد یادگیری</p> <p>۲۵. در نظر داشتن نقاط بالقوه کارکنان</p> <p>۲۶. در نظر داشتن نقاط ضعف کارکنان</p> <p>۲۷. کمک کارکنان شرکت به یکدیگر در حین کار با ارائه پیشنهادهای و راه‌حل‌ها</p> <p>۲۸. علاقه‌مندی کارکنان شرکت به شرکت در نظرسنجی‌های حل مشکلات شرکت</p> <p>۲۹. ایجاد روحیه همکاری و کارهای تیمی</p>	<p>بعد ارتباطی (کارمند-کارمند و رهبر-کارمند)</p>

ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها /براتی معظمی

<p>۳۰. ایجاد تأمین مالی آموزش‌های ضمن خدمت توسط سازمان</p> <p>۳۱. شناسایی نقاط ضعف و قوت</p> <p>۳۲. اشاره به برخی نارضایتی‌های شغلی در بین کارکنان</p>	
<p>۳۳. آموزش صحیح و روان</p> <p>۳۴. به‌روز بودن آموزش</p> <p>۳۵. بهره بردن کارکنان شرکت در حل مسائل از طریق کسب دانش جدید.</p> <p>۳۶. اعتماد به اطلاعات ارائه‌شده توسط گروه آموزشی شرکت</p> <p>۳۷. داشتن استراتژی و برنامه مشخص دوره‌ای آموزش</p> <p>۳۸. بررسی نیازسنجی یادگیری در کارکنان</p> <p>۳۹. ارائه مشاوره به کارمندان بر مبنای نیاز شغلی</p> <p>۴۰. تمایز در ارائه آموزش با توجه به تحصیلات کارکنان</p> <p>۴۱. مسئولیت‌پذیری افراد برای تحت آموزش قرار گرفتن</p>	<p>دانش‌محوری یادگیری</p>

• کدگذاری انتخابی:

در کدگذاری گزینشی بر اساس مدل مرحله قبل، گزاره‌ها یا توضیحاتی ارائه داده می‌شود که طبقات مدل پارادایمی را به یکدیگر مرتبط ساخته یا داستانی را شکل می‌دهد که طبقات مدل را به یکدیگر مرتبط می‌سازد. (کرسول، ۱۳۹۱) این نوع کدگذاری در قالب مؤلفه‌های احصا شده از جمع‌بندی نظرات مصاحبه شوندگان استخراج گردیده است.



بحث و نتیجه‌گیری

در حال حاضر توجه به مقوله آموزش و توانمندسازی کارکنان در حوزه‌های مختلف و شایستگی‌های مورد انتظار برای آن‌ها، طی فرآیند توسعه فردی به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی چندان مورد توجه قرار نگرفته و این مهم در اکثر سازمان‌ها مغفول مانده است. در این خصوص آن‌گونه که از مطالعه پیشینه برآمده است، خلأ تحقیقاتی در دو بعد شامل فقدان تحقیقات داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد توسعه فردی کارکنان مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان بپردازند، به چشم می‌خورد. همان‌طور که در پارادایم نهایی مشخص است عوامل ایجاد فضای سالم و شاد آموزشی، ایجاد بسترهای هوشمند سازی سازمان، ایجاد بستر گسترش فناوری اطلاعات، ایجاد شفافیت در مأموریت‌ها و اهداف و چشم‌اندازهای سازمان به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، توسعه فردی و یادگیری محیط کار به‌عنوان پیامد نهایی، آموزش آنلاین و آموزش منسجم و ایجاد شورای یادگیری به‌عنوان راهبردها، اخذ تعهد مدیرعامل و مدیران ارشد در خصوص تدوین برنامه توسعه فردی برای کارکنان و منابع مالی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر، شخصی‌سازی آموزش و تأکید بر یادگیری حین کار مقوله‌های محوری، بررسی نیازسنجی یادگیری در کارکنان و درک نیازهای کارکنان از حیث آموزش و نیاز به آگاهی از اهداف و چشم‌اندازهای سازمان مقوله‌های علی این پارادایم شناخته شدند.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌گردد بانک ملی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش برای توانمندسازی کارکنان موارد ذیل را لحاظ نماید:

- ✓ تدوین اهداف و استراتژی‌های سازمان و تدوین منشور حمایت از طرح‌های مرتبط با توانمندسازی کارکنان
- ✓ نیازسنجی و شناسایی وضعیت موجود آموزش و یادگیری
- ✓ مقایسه وضعیت موجود و تعیین شکاف در سازمان
- ✓ برنامه‌ریزی برای اجرا و اجرا طرح و سپس ارزشیابی
- ✓ برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزش جهت فرهنگ‌سازی برای قبول و اجرای طرح هم برای مدیران هم برای کارکنان
- ✓ افزایش و ایجاد اطلاعات و ارتباطات جهت حمایت از طرح توسعه فردی و یادگیری در محیط کار

ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها / براتی معظمی

منابع

- ۱) امیر سلطانی گوراب پسی. ۱۳۹۵. مدیریت دانش. کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم.
- ۲) دکتر پیمان اخوان، دکتر جلیل حیدری، دکتر محمدرضا زاهدی. ۱۴۰۰. مدیریت دانش: استخراج دانش فنی کارکنان. نشریه مطالعات و پژوهش‌های اداری ۱۰. ۱۴۲-۰.
- ۳) زهرا سلطانی نبی پور. ۱۴۰۰. راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان و بررسی موانع آن. هفتمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران.
- ۴) زهرا رستمی. ۱۳۹۸. توانمندسازی کارکنان. سومین کنفرانس ملی مطالعات نوین اقتصاد، مدیریت و حسابداری در ایران.
- ۵) صابر قربانی. ۱۴۰۰. مدیریت دانش. هشتمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی ایران.
- ۶) صابر شفیعی*، میلاد شریف‌زاده. ۱۳۹۹. بررسی توانمندسازی کارکنان مدارس. پژوهش‌های معاصر در علوم و تحقیقات. ۳۵-۴۷.
- ۷) مهدیه آقای پورفطرتی، رضا آقای پورفطرتی. ۱۳۹۹. مدیریت دانش. آریا پیام.
- ۸) مجیدرضا داوری، مهین پیشانی‌دار، بهجت نجاری، پریا بساطی. ۱۳۹۹. مدیریت دانش. پنجمین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم‌انداز ۱۴۰۴.
- ۹) مریم الکایی بهجتی، منوچهر مکی. ۱۳۹۶. توانمندسازی کارکنان. نهمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و ششمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز.
- ۱۰) محمد تبارنیارمی، مرضیه انصاری. ۱۳۹۷. توانمندسازی کارکنان. سومین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش.
- ۱۱) محمد سلامت الهی، بی‌تا پارسا، مجید فاتح پور. ۱۳۹۹. بررسی نقش توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان حوزه‌های علمیه قم. ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت.
- ۱۲) نجمه سلطانی پرشکفتی، قاسم تنها. ۱۳۹۷. مدیریت دانش در سازمان. ششمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی.
- ۱۳) نرگس خورشیدی پاچی. ۱۴۰۰. ضرورت توانمندسازی مدیریت مالی بانک‌ها و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان. نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت امور مالی، تجارت، بانک، اقتصاد و حسابداری.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

- ۱۴) وحید معتمدی، مهدی وارث. ۱۳۹۶. مدیریت دانش. کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین ایران و جهان در روانشناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی
- ۱۵) هاجر کشاورزی، سیدعبدالکریم قاضی فر. ۱۳۹۵. خلاقیت، نوآوری و توانمندسازی کارکنان. دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
- 16) Audretsch ,D. B. Belitski ,M. Caiazza ,R. & Lehmann ,E. E. (2020). Knowledge management and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* ,16(2) ,373-385.
- 17) Abubakar ,A. M. Elrehail ,H. Alatailat ,M. A. & Elçi ,A. (2019). Knowledge management ,decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge* 4(2) ,104-114.
- 18) Bose ,J. & Emirates ,U. A. (2018). Employee empowerment and employee performance: An empirical study on selected banks in UAE. *Journal of Applied Management and Investments* ,7(2) ,71-82.
- 19) Chen ,A. P ,chun ,M ,y (2017). AReview of survey Research In knowledge management .PP. 111- 125.
- 20) Durst ,S. & Zieba ,M. (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice* ,17(1) ,1-13.
- 21) Gao ,T. Chai ,Y. & Liu ,Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*.
- 22) Gaviria-Marin ,M. Merigó ,J. M. & Baier-Fuentes ,H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change* ,140 ,194-220.
- 23) Hanines ,S (2018). *The systems Thinking Approach To strategic planning and management* CRC Press ,USA.
- 24) Harb ,Y. & Abu-Shanab ,E. (2020). A descriptive framework for the field of knowledge management. *Knowledge and Information Systems* ,62(12) ,4481-4508.

ارائه الگوی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک‌ها / براتی معظمی

- 25) Mohapatra .J. & Sundaray .B. K. (2018 .March). Impact of employee empowerment on employee performance. In International Journal of Advanced Technology and Engineering Research ,National Conference on Recent Trends in Science ,Technology and Management (Vol. 1 .pp. 98-102).
- 26) Tseng .Shu-Mei ,(2019) ,"Knowledge management capability ,customer relationship management ,and service quality" ,Journal of Enterprise Information Management ,Vol. 29 Iss 2 pp.
- 27) Yin ,Y. Wang ,Y. & Lu ,Y. (2019). Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence. Human Resource Management Journal ,29(4) .564-584.

یادداشت‌ها:

- 1 Blunt
2 Harb, Y. & Abu-Shanab, E.
3 Gaviria-Marin et al.
4 Abubakar et al.
5 Anderson
6 Tseng
7 Gao et al.
8 Audretsch et al.
9 Hoynes
10 Chen et al.
11 Ivanova, M. & von Scheve, C.
12 Mohapatra, I. & Sundaray, B. K.
13 Bose, I. & Emirates.
14 Yin et al.

Presenting the model of knowledge management and empowering bank employees (National Bank case study)

Mahmoud Barati¹

Mojtaba Moazzami²

Abstract

This research aims to present a model of knowledge management and empowerment of bank employees, a case study of National Bank has been carried out. The tool of this research is a semi-structured interview method, the statistical population of this research is the experts and senior managers of National Bank, 11 people were selected by snowball sampling until reaching the theoretical saturation stage. The method of analysis is of qualitative type and foundational data method. The results showed that the factors of creating a healthy and happy educational environment, creating platforms for making the organization smarter, creating a platform for the expansion of information technology, creating transparency in the organization's missions and goals and visions as background factors, individual development of employees and learning the bank environment as the final result. Online education and coherent education and the creation of a learning council as strategies, obtaining the commitment of the CEO and senior managers regarding the formulation of an individual development plan for employees and financial resources as intervening factors, personalization of education and emphasis on learning on the job are the core categories of this well-known paradigmatic model. became

Key words

knowledge management, employee empowerment, National Bank, workplace learning, personal development of employees

1-PhD student, Department Of Educational Management, Kish International Unit, Islamic Azad University, Kish, Iran. mb3131681@gmail.com

2-Assistant Professor, Department of Higher Education Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) m-moazzamiii@yahoo.com