

## Investigating the relationship between knowledge management processes and factors affecting human resources empowerment

| Mohammad saeid pourreza\*<sup>۱</sup> | Dr.Mohammad ali Sarlak\*<sup>۲</sup> | Dr.Ali Jamshidi\*<sup>۳</sup>

۱. saeed.pourreza@yahoo.com

۲. Sarlak<sup>۱</sup>@yahoo.com

۳. Ali<sup>۱</sup> . . . ۱۸۹@yahoo.com

### Article Info

**ABSTRACT** Human resources are the most valuable resources of the organization that as a base of knowledge over the years, experiences and processes, processes, solutions, initiatives, etc. are collected and stored in the form of hidden or tacit knowledge in their minds. When this knowledge is transferred from the implicit to the explicit, and out of the control of individuals and in the service of the organization and is managed, it can be fruitful and help to achieve organizational goals. This happens during the knowledge management process. The process of identifying, producing, disseminating, integrating, and applying the right knowledge at the right time by the right person in the organization is called knowledge management. In this article, while explaining human resource empowerment and its results, we have tried to explain and define knowledge management and the relationship between knowledge management and human resource empowerment and the effects of knowledge management processes on the factors affecting human resource empowerment.

### Article type:

Research Article

**Objective:** Familiarity with knowledge management processes and their application in empowering the human resources of the organization, are all sub-objectives of this research. However, it seems that the most important goal of using knowledge management to empower human resources in Iranian customs is to adapt quickly to changes in the environment in order to enable and improve the efficiency and productivity of its human resources.

### Article history:

Received: ۲۰۲۰/July/۲۶

Accepted: ۲۰۲۱/Dec/۱۲

**Methodology:** The Research method present in this article is a mixed or combined method (quantitative and qualitative). In the qualitative part, the Delphi method is used and in the quantitative part, the research method is survey. In this research, according to the scope and levels of studies, theoretical and experimental literature as well as various survey data and documentary information have been used to answer the basic questions and hypotheses of the research. Data collection was used. According to the scientific purpose of the research, this research can be considered as an exploratory research in which the researcher focuses on finding the relationship between knowledge management processes and factors affecting human resource empowerment and examining the impact of knowledge management components and processes on empowerment. Is human resources.

### Keywords:

Empowerment,  
human resources ,  
knowledge  
management  
. customs

**Conclusion:** Knowledge management processes affect the factors that effect human resource empowerment. There is a positive and significant effect between knowledge dissemination and knowledge production with attitude, employee motivation and commitment. All knowledge management processes have a positive and significant effect on teamwork. The application, dissemination and production of knowledge have a positive and significant effect on the communication factor. Knowledge production, knowledge dissemination and knowledge integration have a positive and significant effect on the participation factor. There is a positive and significant effect between knowledge application and knowledge dissemination on the factor of organizational structure. The application of knowledge, knowledge dissemination and knowledge integration have a positive and significant effect on the cultural factor. Knowledge identification and knowledge dissemination have a positive and significant effect on the leadership style factor. The production, dissemination and application of knowledge have a positive and significant effect on the delegating factor. The application of knowledge has a positive and significant effect on the factor of education. Between the application of knowledge and knowledge production has a positive and significant effect on the clarity of goal. There is a positive and significant effect between knowledge application and knowledge integration on job enrichment factor. There is a positive and significant effect between knowledge application and knowledge production with reward factor.

## بررسی رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی

محمد سعید پوررضا\*<sup>۱</sup>

saeed.pourreza@yahoo.com

دکتر محمد علی سرلک<sup>۲</sup>

[Sarlak@yahoo.com](mailto:Sarlak@yahoo.com)

دکتر علی جمشیدی<sup>۳</sup>

Ali100189@yahoo.com

### چکیده

منابع انسانی، ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می‌شوند که همچون پایگاهی از دانش طی سال‌ها، تجارب، روندها، راه‌حل‌ها، ابتکارات، و غیره را به صورت دانش پنهان یا ضمنی در ذهن خود جمع‌آوری و حفظ می‌نمایند. وقتی این دانش از حالت ضمنی به حالت صریح، و از تصرف افراد خارج و در خدمت سازمان قرار گرفت و مدیریت شد، می‌تواند مثمر ثمر واقع شده و به تحقق اهداف سازمانی کمک کند. این اتفاق طی فرایند مدیریت دانش صورت می‌گیرد. فرایند شناسایی، تولید، اشاعه، یکپارچه‌سازی و کاربرد دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان را مدیریت دانش می‌گویند. طی این مقاله سعی شده است ضمن تشریح توانمندسازی منابع انسانی و پیامدهای آن، به تبیین و تعریف مدیریت دانش و ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی پرداخته و تاثیرات فرایندهای مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی را تبیین نماییم.

### هدف

آشنایی با فرایندهای مدیریت دانش، تهیه و بکارگیری بسته نرم افزاری مدیریت دانش، و به کارگیری آنها در توانمندسازی منابع انسانی سازمان، همه و همه از اهداف فرعی این تحقیق به شمار می‌روند. ولی به نظر می‌رسد مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش جهت توانمندسازی منابع انسانی در گمرک ایران، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور توانمندی و ارتقاء کارآیی و بهره‌وری منابع انسانی آن می‌باشد.

### ضرورت

تغییرات مستمر دانش وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها بوجود آورده است. در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند با اتکاء به منابع انسانی و توانمندسازی آنها توان رقابتی خود را حفظ نمایند و به طور مستمر به خلق دانش‌های نو و کسب مهارت‌های جدید در سازمان بپردازند. از آنجا که گمرک جمهوری اسلامی ایران یک سازمان دولتی است، داشتن مدل مشخص و مدون توانمندسازی با استفاده از مدیریت دانش کمک شایانی به موفقیت این سازمان خواهد کرد.

### روش شناسی

روش تحقیق مقاله حاضر از نوع روش آمیخته یا ترکیبی (کمی و کیفی) می‌باشد. در بخش کیفی از روش دلفی استفاده شده است و در بخش کمی، روش تحقیق پیمایشی می‌باشد. در این تحقیق با توجه به گستره و سطوح مطالعاتی، از ادبیات نظری و تجربی و نیز انواع

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول

<sup>۲</sup> دانشجوی دکترای مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی. دانشگاه پیام نور. تهران. ایران

<sup>۳</sup> استاد تمام گروه مدیریت. دانشگاه پیام نور. تهران. ایران

<sup>۴</sup> استاد یار گروه مدیریت. دانشگاه پیام نور. تهران. ایران

داده‌های پیمایشی و اطلاعات اسنادی برای پاسخگویی به سوالات اساسی و فرضیه‌های تحقیق بهره‌گیری شده است که این روش‌ها با توجه به سازه اصلی، اهداف و پرسش‌های تحقیق به صورت هم‌زمان برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. با توجه به هدف علمی تحقیق، این تحقیق را می‌توان از نوع تحقیق‌های اکتشافی دانست که در آن کانون توجه محقق بر یافتن رابطه فرایندهای مدیریت دانش و عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی و بررسی تاثیر مولفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش بر توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد.

#### یافته‌ها:

براساس نتایج به دست آمده مشخص گردید که فرایندهای مدیریت دانش بر عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی تاثیر دارند و مهم‌تر از آن اینکه فرایندهای مدیریت دانش در بین عوامل فردی بیشترین تاثیر را بر عامل نگرش و در بین عوامل میان فردی بیشترین تاثیر را بر عامل مشارکت و در بین عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی منابع انسانی بیشترین تاثیر را بر عامل آموزش و در جایگاه بعدی بر عامل سبک رهبری دارند.

#### نتیجه‌گیری:

فرایندهای مدیریت دانش بر عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی تاثیر دارند. بین اشاعه دانش و تولید دانش با نگرش، انگیزش کارکنان و تعهد تاثیر مثبت و معنادار وجود دارد. همه فرایندهای مدیریت دانش بر کار تیمی تاثیر مثبت و معنادار دارند. کاربرد، اشاعه و تولید دانش بر عامل ارتباطات تاثیر مثبت و معنادار دارند. تولید دانش، اشاعه دانش و یکپارچه سازی دانش بر عامل مشارکت تاثیر مثبت و معنادار دارد. بین کاربرد دانش، اشاعه دانش بر عامل ساختار سازمانی تاثیر مثبت و معنادار وجود دارد. کاربرد دانش، اشاعه دانش و یکپارچه سازی دانش بر عامل فرهنگ تاثیر مثبت و معنادار دارند. شناسایی دانش و اشاعه دانش بر عامل سبک رهبری تاثیر مثبت و معنادار دارند. تولید، اشاعه و کاربرد دانش بر عامل تفویض اختیار تاثیر مثبت و معنادار دارند. کاربرد دانش بر عامل آموزش تاثیر مثبت و معنادار دارد. بین کاربرد دانش و تولید دانش بر عامل وضوح اهداف تاثیر مثبت و معنادار دارد. بین کاربرد دانش و یکپارچه سازی دانش بر عامل غنی سازی شغلی تاثیر مثبت و معنادار وجود دارد. بین کاربرد دانش و تولید دانش با عامل پاداش تاثیر مثبت و معنادار وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی، منابع انسانی، دانش، مدیریت دانش.

## مقدمه

هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود، از مجموعه دانشی استفاده می‌کند که نزد تک‌تک افراد و در ذهن آنها انباشته شده است. در صورت عدم استفاده از این دانش، می‌توان شکست سازمان یا بالا بودن هزینه‌های ناشی از تکرار برخی فرایندهای تصمیم‌گیری و عدم استفاده مطلوب از سوابق تجربی و تصمیم‌گیری‌ها را انتظار داشت. برای همین در سازمان‌های امروزی علاوه بر نیروی جسمانی، بحث از مدیریت نیروی فکر و خلاقیت کارکنان می‌باشد. با این شرایط روش‌های ویژه سازمان‌های سنتی نیز کارآمد و مناسب نخواهد بود، بلکه کارکنان بایستی به حدی از خودباوری و توانمندی رسیده باشند که از خود ابتکار عمل نشان داده و در تیم‌های خودگردان، برای حل مشکلات خود اقدام نمایند (سرلک، ۱۳۹۱). لزوم پرورش کارکنان با مهارت بالای خودمدیریتی باعث شده است تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک رویکرد جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب نماید (توماس، ۱۹۹۰). کوبرگ (۱۹۹۹) بر این باور است که مدیران و کارکنان هر دو از مزایای توانمندسازی منتفع خواهند شد. از یک سو توانمندسازی با پرورش احساس اعتماد به نفس و برقراری آزادی عمل این فرصت را به کارکنان می‌دهد تا توانایی‌ها و مهارت‌های خویش را ارتقا دهند و از سوی دیگر با پرورش کارکنانی با انگیزه این امکان را به مدیران می‌دهد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل مناسب‌تر نشان دهند (کوبرگ، ۱۹۹۹). توانمندسازی ابزار اداره، تداوم حیات و مدیریت سازمان‌های امروزی است که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های ارتباطی، ساختارهای افقی، شبکه‌های همکاری، کاهش تعلق سازمانی و ... می‌باشند (محمدی، ۱۳۸۰) و یکی از ابزارهای اصلی و اساسی توانمندسازی مدیریت دانش و کسب و بدست آوردن دانش ضمنی از کارکنان و تسهیم آن بین سایر کارکنان و توانمندسازی آنان می‌باشد.

### ۱. مرورادبیات تحقیق

فرایند توانمندسازی سهم اطلاعات و دانش را برای توانمندسازی کارکنان در راستای عملکرد سازمانی ضروری می‌داند. ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانش‌گران به جای صنعت‌کاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است. باون و لاولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند (باون و لاولر، ۱۹۹۲). با توجه به این تعریف مشاهده می‌شود که یکی از عوامل مهم و موثر در توانمندسازی کارکنان، دانش و مدیریت دانش است. آنچه از مدل باون و لاولر برمی‌آید تاثیر مستقیم دانش سازمانی در توانمندسازی کارکنان است. هرچند با کمی اغماض می‌توانیم عامل اول مدل برانچارد یعنی تسهیم اطلاعات را نیز با علم به اینکه اطلاعات مرحله قبل دانش در زنجیره دانشی است، را جزو تاثیرگذارترین عوامل در توانمندسازی کارکنان بدانیم.

### ۱.۱. توانمندسازی منابع انسانی

اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی به مراتب از سایر منابع مالی و مادی بیشتر است. منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه یک سازمان، در صورت توانمندی، سازمان توانمند را به وجود می‌آورند که بتواند

ماراتن رقابت امروزی را پشت سر بگذارد، برای همین توانمندسازی منابع انسانی در تئوری‌های جدید سازمانی جا و اهمیت خاصی یافته است. در راستای بهره‌گیری از منابع و سرمایه‌های سازمانی و کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی از مهمترین این منابع و نتیجه بخش‌ترین آنهاست. هر چند در ادبیات و نوشته‌های توانمندسازی، تعریف معین و پذیرفته شده‌ای از این مفهوم که همگان روی آن اتفاق نظر داشته باشند، وجود ندارد، ولی طی این بحث تلاش خواهد شد تا حدود و ثغور آن تبیین و مزایا و معایب آن نیز عنوان شود.

#### ۱.۱.۱. تعریف توانمندسازی منابع انسانی

توانمندسازی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها، و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعداد، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. به این معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی‌دار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود. توانمندسازی دارای معانی عام و خاص و تعبیرهای متفاوتی است که منجر به عدم انسجام و یکپارچگی در تعاریف آن و برداشت‌های متفاوت از آن شده است، به گونه‌ای که در تعریف‌های توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (Robbins, et.al, ۲۰۰۲). اما آنچه در خصوص توانمندسازی مشخص است این است که توانمندسازی یک فرایند مستمر و دائمی است که در محیط پویای سازمانی و در همه سطوح آن مطرح می‌باشد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان‌شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. ولی در یک تعریف جامع توانمندسازی عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند. توانمندسازی منابع انسانی عبارتست از ارتقای دانش، مهارت و انگیزه منابع انسانی برای دستیابی به راهبرد سازمان است. برخی از مهم‌ترین تعاریف ارائه شده از توانمندسازی به قرار زیر است (سرلک، ۱۳۹۱):

جدول شماره (۱): تعاریف توانمندسازی

ردیف	نام اندیشمند	سال	تعریف توانمندسازی
۱	راندولف	۱۹۹۵	توانمندسازی، استقلال در اختیارات، اشتراک در اطلاعات و پاسخگویی گروهی است.
۲	چمبرلین	۱۹۹۷	توانمندسازی، قدرتی است نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می‌تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود.
۳	وگت	۱۹۹۷	توانمندسازی، فرصت دادن به کارکنان جهت مداخله در تصمیمات کاری است
۴	کرکمن و روزن	۱۹۹۹	توانمندسازی، عامل تسهیل ارتباطات در سازمان است.
۵	پوسیانت و دیگران	۱۳۷۶	توانمندسازی، تقویت مهارت کارکنان، ایجاد اعتماد به نفس در آنها و تلاش جهت افزایش اثربخشی فعالیت‌های سازمان است.
۶	بلانچارد	۱۳۸۱	توانمندسازی، طراحی سازمان به نحوی است که افراد ضمن خودکنترلی، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند.
۷	فاکس	۱۹۹۸	توانمندسازی، یک فرایند و یک فرهنگ است که در آن آرمان‌ها، اهداف، و مرزهای تصمیم‌گیری به اشتراک گذاشته می‌شود.
۸	اپل بوم و هانگر	۱۹۹۸	توانمندسازی به دنبال افزایش اختیارات کارکنان و مشارکت دادن آنها در تصمیمات، اطلاعات، قدرت و پاداش‌های سازمانی است. سازمان توانمندساز با شکوفایی ابعاد مختلف توانمندسازی کارکنان، به مزیت رقابتی دست می‌یابد.
۹	کارترایت	۲۰۰۲	توانمندسازی، فرایند توسعه‌ای که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مسایل می‌شود.
۱۰	بلانچارد	۲۰۰۳	توانمندسازی، آزادکردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است.
۱۱	وال و همکاران	۲۰۰۴	توانمندسازی، افزایش استقلال کارکنان در محیط کاری است.
۱۲	والین و همکاران	۲۰۱۰	توانمندسازی، انگیزه ذاتی افراد جهت ارتقا قابلیت‌های بالقوه است.
۱۳	ساواج	۲۰۱۰	توانمندسازی، چشم‌اندازی است جهت جذب اطلاعات از محیط.
۱۴	نیومن و همکاران	۲۰۱۰	توانمندسازی، کلید ارتقا عملکرد گروهی است.
۱۵	سرلک و شفیعی پور	۱۳۹۳	توانمندسازی، به معنی افزایش اختیارات کارکنان و مشارکت دادن آنها در تصمیمات، اطلاعات، قدرت و پاداش‌های سازمانی است.

با وجود تنوع و تعدد تعاریف توانمندسازی؛ بسیاری از اندیشمندان آن را به عنوان انگیزش برای انجام وظایف اصلی (کانگر و کالانگو، ۱۹۹۸؛ توماس و ولتهاس، ۱۹۹۰) و یا بازتاب انگیزشی تناسب بین کار و کارمند و یا تفویض اختیار (اسکات و ژافه، ۱۹۹۱) و یا طرح‌هایی بر مبنای تعهد و یا مشارکت (اسپریتز، ۱۹۹۶) یا به عنوان فرایندی وابسته به عملکرد مدیریت یا رهبری سازمان و وابسته به کارکردهای منابع انسانی مانند برنامه‌های آموزشی و سیستم پاداش؛ تعریف نموده‌اند.

#### ۱.۱.۲. پیشینه توانمندسازی در نظام اداری ایران

به نظر آقای دکتر سرلک در نظام اداری ایران، موضوع توانمندسازی کارکنان را می‌توان در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه و تحول اداری جستجو کرد. در برنامه اول توسعه اقتصادی، طرح‌هایی برای اصلاح تشکیلات و سازمان‌دهی، بهبود و ارتقای وضعیت نیروی انسانی، اصلاح و بازنگری نظام‌ها و روش‌ها ارایه گردید. در برنامه دوم توسعه، در زمینه افزایش بهره‌وری و تربیت نیروی انسانی بخش دولتی سیاست‌هایی اتخاذ و برنامه‌هایی جهت انتخاب مدیران شایسته، گسترش اختیارات مدیران و توجه به توانمندی‌های فردی آنها، نظارت بر عملکرد آنها و اعمال سیاست‌های تنبیهی و تشویقی به منظور افزایش کارایی و اصلاح سیستم حقوق و دستمزد برنامه‌هایی تصویب شد (سرلک، ۱۳۹۱).

در برنامه سوم توسعه اقتصادی، شورای عالی اداری اقدامات متعددی جهت اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازمان‌دهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی‌های دولت، نظام‌ها و روش‌ها و مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی انجام داد و در برنامه چهارم توسعه اقتصادی موضوعاتی چون: استقرار نظام شایسته‌سالاری، ایجاد ثبات در ارایه خدمات به مدیران، تعیین مسیر ارتقای شغلی، افزایش پاسخ‌گویی دستگاه‌های اجرایی با استفاده از فناوری‌های نوین اداری، مهندسی فرایندها و روش‌ها، توسعه فرهنگ مدیریت و ارزیابی عملکرد، اصلاح و بهبود مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی از طریق تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد مشاغل دولتی، به کارگیری نیروی انسانی در فضای رقابتی، پرداخت حقوق و مزایا متناسب با نتایج کارها و ارتقای سطح کیفی مدیران از طریق آموزش‌های شغلی و آموزش‌های تخصصی کوتاه‌مدت، استقرار نظام کنترل نتایج به جای نظام کنترل فرایند انجام کار و اعطای اختیارات به مدیران به منظور افزایش کارایی و بهره‌وری و هدفمند نمودن تخصیص منابع مورد تاکید قرار گرفت. در برنامه پنجم توسعه اقتصادی نیز بر افزایش کرامت انسان و کارکنان سازمان‌ها تاکید شده است. همچنین در اجرای اصل صد و بیست و سه (۱۲۳) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶/۷/۸ به مدت ۵ سال از تاریخ ۱۳۸۵/۱۱/۱۸ به طور آزمایشی به مرحله اجرا درآمد که در ماده‌های ۵۸، ماده ۵۹، ماده ۶۰، ماده ۶۱، ماده ۶۲ و ماده ۶۳ به بحث توانمندسازی اشاره شده است (سرلک، ۱۳۹۱).

#### ۱.۲.۳. عوامل موثر بر توانمندسازی

بر طبق نظریه شناخت اجتماعی باندورا، سه دسته عوامل بر ادارک افراد از احساس توانمندی خود تاثیر می‌گذارند. این سه دسته عوامل عبارتند از:

۱- ویژگی‌های فردی و شخصیتی: این ویژگی‌ها شامل سطح تحصیلات و سابقه خدمت، جنسیت و نژاد، کانون کنترل،

سبک مدیریت، احساس عزت نفس و انگیزش کارکنان می باشد.

۲- ویژگی های گروه: پژوهش گرانی چون کانگر، اییلان، توماس و ولتهاوس نشان دادند که تصمیم گیری گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیت ها و مشکلات، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی و ادراک افراد گروه از میزان تاثیرگذاری خود بر مدیران سازمان و سایر گروه ها، می تواند بر احساس افراد از توانمندی خود تاثیر بگذارد.

۳- ویژگی های ساختار اجتماعی واحد کار: این ویژگی ها شامل ابهام نقش، حیطه کنترل، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، حمایت اجتماعی و سیاسی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، آموزش و پاداش می باشد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).

در یک تقسیم بندی کلی می توان عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را به سه گروه کلی عوامل فردی، عوامل میان فردی و عوامل سازمانی تقسیم بندی کرد. در جدول شماره (۲) خلاصه ای از مطالعات صورت گرفته در خصوص این سه گروه آورده شده است:

جدول شماره (۲): مطالعات صورت گرفته در خصوص عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی

عوامل	مؤلفه ها	اندیشمندان
عوامل فردی	نگرش افراد	Macher(۱۹۸۸); Scott & jaffe (۱۹۹۱); Quinn & Spritzer (۱۹۹۷); Sharafat (۱۹۹۷); Sasiadek (۲۰۰۶)
	انگیزش	ابطحی و عابسی، ۱۹۸۶ Sasiadek (۲۰۰۶), Bandura (۱۹۸۶); Conger & Kanungo (۱۹۸۸); Thomas & Velthouse (۱۹۹۰); Scott & jaffe (۱۹۹۱)
	تعهد سازمانی	Cable & Derue (۲۰۰۲), Somers & Birnbaum (۲۰۰۰), Sasiadek (۲۰۰۶), Carrol(۱۹۹۵); Somers & Birnbaum (۲۰۰۰); Robbins, crino & Fredendall (۲۰۰۲).
عوامل میان فردی	کار تیمی	کنیلا، دنیس، ۲۲۳:۱۳۸۷ kirkman&Rosen,(۱۹۹۹) , Thamizhmanii&hasan,(۲۰۱۰), Tran field,۱۹۹۸, Blanchard(۱۹۸۵); Daft(۱۹۸۹); Kinlaw(۱۹۹۵); Kirkman & Rosen (۲۰۰۰).
	ارتباطات	کیتون، ۲۰۰۵، اسکات و ژاف، ۱۳۷۵ Vuuren et al ,(۲۰۰۷), Keef ,(۲۰۰۴), Stainer ,(۲۰۰۰), Scott & jaffe (۱۹۹۱); Mclagan(۱۹۹۷); Stainer(۲۰۰۰); Keef (۲۰۰۴).
	مشارکت	Greasley et al ,(۲۰۰۵) Bonder ,۲۰۰۳, Daft (۱۹۸۹); Sanders (۲۰۰۱); Bonder (۲۰۰۳); Val & Loyd (۲۰۱۰).
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹، اسکات و ژاف، ۱۳۷۵ Baird &Wang ,( ۲۰۱۰) , Blanchard (۱۹۸۵) ;Scott & jaffe (۱۹۹۱); Kinlaw (۱۹۹۵); Vogt & Murrel(۱۹۹۸); Robbins (۲۰۰۲).
	فرهنگ سازمانی	(دفت، ۱۳۷۸، بلانچارد، ۱۳۷۹،



Kowalczyk & Pawlish (۲۰۰۲), Lok & Crawford (۲۰۰۴), Blanchard (۱۹۸۵) ; Daft (۱۹۸۹) ; Fax (۱۹۹۸); Lok & Crawford (۲۰۰۴).		
کن بلانچارد، جان پی کارلوس و آلن راندرف Fullam & Iando (۱۹۹۸); Blanchard, Carlos & Randolph (۱۹۹۹)	سبک رهبری	
Wilson (۱۹۹۵), Schoell & et al. (۱۹۹۳), Tubbs & Moss (۲۰۰۰), Pun. et al. (۲۰۰۱), Mathieu (۲۰۰۶) Smith, et al (۲۰۰۴) Schoell, Dessler & Reinecke (۱۹۹۳); Comron & Whetten (۱۹۹۹)	تفویض اختیار	
Tubbs & Moss (۲۰۰۰), Pun. et al. (۲۰۰۱), Mathieu (۲۰۰۶), Smith, et al. (۲۰۰۴) Bandura (۱۹۸۶); Kinlaw (۱۹۹۵); Tubbs & Moss (۲۰۰۰); Mathieu (۲۰۰۶)	آموزش	
کنیلا، ۱۳۸۷، فورد و فوتلر (۱۹۹۵)، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، بلانچارد (۱۹۸۵)، سیدجوادین و دیگران، ۱۳۸۸ Okland (۱۹۹۹); Kinlaw (۱۹۹۵); Quinn & Spritzer (۱۹۹۷); Comron & Whetten (۲۰۰۰)	وضوح چشم‌انداز و اهداف	
ریچارد دفت در فورد و فوتلر ۱۹۹۵، کبریج ۱۹۹۹، سید جوادین و دیگران، ۱۳۸۸ Daft (۱۹۸۹); Spritzer (۱۹۹۵); Koberage (۱۹۹۹)	غنی‌سازی شغلی	
رایبیز، ۱۳۷۸، کنیلا، ۱۳۸۷ Sasiadek (۲۰۰۶), Conger & Kanungo (۱۹۸۸); Spritzer (۱۹۹۵); Kinlaw (۱۹۹۵); Bragg (۲۰۰۰); Obbins, Crino & Fredendall (۲۰۰۲)	پاداش	

۱،۲،۴. اهداف توانمندسازی منابع انسانی

سازمان‌ها به دلایل زیر تمایل به اجرای فرایند توانمندسازی دارند:

الف) بقاء سازمان، ب) کسب مزیت رقابتی، ج) کمک به کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی، د) فراهم آوردن زمینه رشد کارکنان به منظور ارتقا عملکرد آن‌ها، ه) توانمندی سازمانی و بهبود فرایندها؛ و) مشتری رضایت مشتری.

۱،۲،۵. ضرورت و اهمیت توانمندسازی منابع انسانی

چالش‌های رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمان‌ها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است.

۱،۲،۶. پیامدهای توانمندسازی

در حالی که توانمندسازی به طور عملی انجام می‌گیرد، با وجود این هنوز تردیدهایی در مورد ماهیت دقیق و اهداف آن وجود دارد (هلد ورس، ۲۰۰۲)، توانمندسازی پیامدهای متفاوتی می‌تواند به دنبال داشته باشد که در ذیل به برخی از مهمترین آنها اشاره می‌شود.

الف) پیامدهای نگرشی توانمندسازی

افزایش رضایت شغلی و کاهش فشار روحی ناشی از کار، دو نتیجه نگرشی پس از توانمندسازی در محل کار است.

علاوه بر آن، تحقیقات نشان می‌دهد توانمندسازی موجب کاهش میزان بیماری، غیبت از کار، نقل و انتقال و کاهش فشارهای عصبی و روحی یا استرس نیز می‌گردد (اپل بایوم، ۱۹۹۸).

#### ۱. افزایش رضایت شغلی

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای معنی‌دار بودن و احساس شایستگی از طریق ایجاد علاقه در افراد در مورد مشاغلشان، باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. همچنین آن دو دریافتند که آزادی عمل در شغل (حق تعیین سرنوشت) از جمله عوامل انگیزاننده مورد نظر هرزبرگ است و نوعی پاداش درونی محسوب می‌شود. بنابراین همان گونه که هرزبرگ پیش‌بینی کرده بود، آزادی عمل به افزایش رضایت شغلی منجر خواهد شد. احساس موثر بودن نیز افزایش رضایت شغلی را در پی خواهد داشت (اسپریتزر و کیزی اوز، ۱۹۹۷). افزایش رضایت شغلی به تعهد سازمانی قوی‌تر در افراد می‌انجامد. و از آنجا که افزایش رضایت شغلی در ارتباط مستقیم با کاهش جا به جایی کارکنان است بنابراین انتظار می‌رود که توانمندسازی کارکنان، به کاهش جابجایی آنان منتج گردد (دنيس، ۱۹۹۸).

#### ۲. کاهش فشار روحی

توانمندسازی می‌تواند از طریق افزایش معنی‌دار بودن، شایستگی و آزادی عمل (حق تعیین سرنوشت) باعث کاهش فشار روحی یا استرس شغلی گردد. گاردل در تحقیقات خود دریافت که کارهای غیرچالشی و یکنواخت که فاقد ویژگی (معنی‌دار بودن) هستند، استرس‌زا می‌باشند. توماس و تایمون پی بردند که احساس شایستگی و اعتقاد به کفایت نفس، کاهش فشار روحی را در پی خواهد داشت. ماتسن و ایوان سویچ نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که آزادی عمل امکان کنترل افراد بر برخی از عوامل بالقوه استرس‌زا را فراهم و به کاهش استرس در افراد می‌انجامد. غنی‌سازی شغلی در برنامه‌های توانمندسازی نیز موجب کاهش استرس شغلی کارکنان می‌گردد (اسپریتزر و کیزی اوز، ۱۹۹۷).

#### ب) پیامدهای رفتاری توانمندسازی

توانمندسازی ممکن است پیامدهای رفتاری مهمی در پی داشته باشد؛ برای مثال گیکاس دریافت که احساس شایستگی به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی منجر می‌گردد. بر طبق تحقیقات دسی و ریان (۱۹۸۹) آزادی عمل کارکنان در شغلشان به واکنش سریع آنان در برابر موانع و مشکلات می‌انجامد (دسی و ریان، ۱۹۸۹). علاوه بر این، ارتباط آزادی عمل شغلی با اثربخشی (بهبود عملکرد) از جنبه‌های شناختی و انگیزشی تایید شده است. نظریه پردازان رویکرد شناختی بر این اعتقادند از آنجا که کارکنان نسبت به روسای خود از دانش و اطلاعات کامل‌تری در مورد کار خود برخوردار هستند، بنابراین در موقعیت بهتری برای برنامه‌ریزی کاری، شناخت موانع و حل آن‌ها برای دستیابی به عملکرد بهتر قرار دارند. از جنبه انگیزشی، توماس و تایمون دریافتند که توانمندسازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم را برای بهبود عملکرد در آنان به وجود می‌آورد. از سوی دیگر، اشفورت در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که احساس موثر بودن ناشی از توانمندسازی، این احساس را در افراد به وجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌های آنها در سازمان وجود دارد. به همین دلیل، آنان احساس خواهند کرد که می‌توانند در

تعیین جهت واحد کاری خود نقش داشته باشند و بنابراین باید عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارند (آشفورس، ۱۹۸۹).

### ج) پیامدهای مهارتی توانمندسازی

توانمندسازی عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند. آنچه در متن این تعریف بیشتر خودنمایی می‌کند این است که توانمندسازی به نوعی ارتقای جایگاه مهارتی و توانایی کارکنان برای انجام مسئولیت‌های بیشتر و به نحو موثرتر می‌باشد. توانمندسازی فردی بر این باور استوار است که هرچه طیف واکنش‌هایی که یک فرد در خود توسعه می‌دهد تا بتواند از عهده‌ی مسائل برآید، بزرگ‌تر باشد، شانس او برای مقابله‌ی مؤثر با مشکلات در موقعیت‌های گوناگون زندگی بزرگ‌تر خواهد بود. این ابعاد عبارت‌اند از:

- ۱- خودآگاهی: خودآگاهی شامل درک ما از شخصیت خودمان و چگونگی واکنش ما در موقعیت‌های مختلف است.
  - ۲- ارزش‌ها: ارزش‌ها، عقاید یا باورهایی هستند که برای ما اهمیت دارند، درحالی‌که ما همیشه از آن‌ها آگاه نیستیم.
  - ۳- دانش: دانش و اطلاعات برای توسعه‌ی خودآگاهی و مهارت‌ها الزامی است. دانستن اینکه از کجا می‌توان اطلاعات مناسب پیدا کرد، به‌نوبه‌ی خود یک مهارت اساسی است.
  - ۴- اهداف: تعیین اهداف، راهکاری است که توسط آن، فرد می‌تواند مسئولیت زندگی خود را بر عهده بگیرد.
  - ۵- مهارت‌ها: مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظایف او منعکس می‌شود، گفته می‌شود. بنابر این منظور از مهارت توانایی به کار بردن دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. اکثر قریب به اتفاق مشاغل مستلزم کاربرد گونه‌ای از مهارت هستند. گرچه در انجام دادن برخی وظایف برخی مهارت‌ها ضرورت بیشتری داشته و یا گاهی مهارت‌ها لازم و ملزوم همدیگر می‌باشند اما ارزش نسبی آنها برای مشاغل مختلف متفاوت است.
- مهارت‌های یک فرد منبع اصلی توانایی او برای دستیابی به اهداف مورد نظرش هستند. مهارت‌ها را می‌توان از طریق تجربه، تکرار، آموزش و تمرین و ممارست به دست آورد. تنها به وسیله توسعه‌ی این مهارت‌ها است که می‌توان ارزش‌های فردی را به عمل تبدیل کرد. برای توانمندسازی، مهارت انجام وظیفه‌های گوناگون کارکنان بایستی بهبود و ارتقا یابد. مهارت‌های مورد نیاز کارکنان شاید به اندازه تعداد فعالیت‌هایی باشد که آنها انجام می‌دهند اما تعدادی از این مهارت‌ها که اندیشمندان مدیریت بر روی آنها تاکید داشته و هم رای می‌باشند را می‌توان در شش دسته زیر قرار داد. هر چند برخی از این مهارت‌ها ممکن است با هم هم‌پوشانی نیز داشته باشند ولی اشکال عمده مهارت‌های منابع انسانی شش مهارت اصلی ادراکی، انسانی، فنی، مهارت حل مسئله، مهارت تمایل و انگیزه و مهارت اطلاعاتی می‌باشد.

## ۱,۲. مدیریت دانش

امروزه قدرت رقابتی ملت‌ها در گرو کیفیت سرمایه انسانی آنهاست. فرسودگی سرمایه انسانی، کیفیت کالاها و خدمات و تولید را به مخاطره می‌اندازد (مقنی‌زاده، ۱۳۸۱). در حال حاضر سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه‌ی دانش نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی در وضعیتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانایی و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته، و مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشتهاء دهد، اهمیت یافته است (صیف و کرمی، ۱۳۸۳).

### ۱,۲,۱. تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش، فرایند شناسایی، تولید، اشاعه، یکپارچه‌سازی و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد. برخی از تعاریف مدیریت دانش که توسط اندیشمندان مدیریت صورت گرفته به شرح جدول شماره (۳) می‌باشد:

جدول شماره (۳): برخی تعاریف نظریه پردازان مدیریت دانش

ردیف	نظریه پرداز	سال	تعریف مدیریت دانش
۱	عدلی	۱۳۸۴	فرآیند سیستماتیک جستجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است؛ به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند.
۲	بیر، دافی، پتریزز، گوینی	۱۹۹۹، ۲۰۰۰ (۲۰۰۲).	مدیریت دانش رشته‌ای است علمی که با تکیه بر حمایت دو جانبه (رقابت و حمایت هم زمان ارائه دهنده و دریافت کننده اطلاعات و دانش) ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات را تشویق و تقویت می‌کند.
۳	ویگ	۲۰۰۲	مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای الزم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانشهای مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیمات و اقدامات سازمان و افراد.
۴	لیتراس	۲۰۰۲	مدیریت دانش، فرمولیزاسیون و دسترسی به تخصص، مهارت و ایجاد قابلیت های جدید، ایجاد عملکرد برتر و تشویق به نوآوری و افزایش ارزش مشتری می باشد
۵	Mclean, & Turban	۲۰۰۲	مدیریت دانش سازمانی، فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (انتقال) اطلاعات و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً بصورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، کمک می‌نماید.
۶	Sallis, & Jones	۲۰۰۲	مدیریت دانش سازمانی آگاهی از دانش موجود در سازمان، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن می‌باشد.

بررسی رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و عوامل موثر بر ....

			۷
به زعم ویگ مدیریت دانش سازمانی در برگزیده رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب‌وکار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فن‌آوری‌های پیچیده است.	۲۰۰۲	Wiig	۸
مدیریت دانش سازمانی راهبرد بینه‌سازی نظام‌مند و حساب شده تجارب است که به انتخاب، ذخیره‌سازی، سازماندهی، دسته‌بندی و انتقال اطلاعات ضروری برای سازمان می‌پردازد، به گونه‌ای که عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی آن را بهبود ببخشد.	۲۰۰۳	Bergeron	۹
سازوکاری جهت ایجاد محیط کاری است که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع شود و شرایطی که دانش و اطلاعات بتواند در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد می‌باشد، این امر به گون‌های است که آنها بتوانند به صورت موثرتر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند	۲۰۰۳	اسمیت	۱۰
مدیریت دانش ترکیب فرآیندهای اداره، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان است و هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند، دانش مورد نیاز خود را در زمان مقتضی بدست می‌آورد، به گونه‌ای که توانایی تصمیم‌گیری به موقع و درست برای او ممکن می‌شود	۲۰۰۳	دافوس	۱۱
مدیریت دانش را به عنوان تأکیدی بر انجام کارهای درست به جای انجام درست کارها تعریف کرده اند و آن را چارچوبی در نظر گرفته اند که در آن کلیه فرآیندهای سازمان بر پایه مدیریت دانش می‌باشد	۲۰۰۴	میلر و النگدون	۱۲
سازوکاری برای دستیابی به تخصص، دانش و تجربه است که قابلیت‌های جدید را فراهم می‌کند، عملکرد بهتر را موجب می‌شود، نوآوری را تشویق می‌کند و ارزش مطلوب ذی نفعان را افزایش می‌دهد	۲۰۰۴	بکمن	۱۳
مدیریت دانش سازمانی تحت کنترل درآوردن تجربه و دانش فردی کارکنان سازمان و انتشار به موقع آن تجربیات بین افراد سازمان و آشنایی که برای انجام کارها به آن تجربیات و دانش نیاز دارند، می‌باشد.	۱۳۸۲	زرگر	۱۴
رویکردی یکپارچه و نظام مند در جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارای‌یهای فکری شامل پایگاههای داده، مستندات، رویه‌ها و سیاست‌ها و تجارب موجود در ذهن افراد است	۲۰۰۵	جونز	۱۵
کاربرد نظام مند و هدفمند معیارهایی جهت هدایت و کنترل دارای‌یهای دانش ملموس و ناملموس سازمان است که با هدف استفاده از دانش موجود در داخل و خارج سازمان جهت خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، ابداع و بهبود صورت می‌پذیرد	۲۰۰۵	دانلرام	۱۶
مدیریت دانش فرآیند موثر دانش در برآورده کردن نیازهای داخلی در شناسایی کردن و بررسی دارایی دانش اکتسابی برای توسعه فرصت‌های جدید می‌باشد و شامل فرایندهای برنامه ریزی و کنترل برای نیل به هدف‌های سازمانی است.	۲۰۰۸	پونیس و واگنس	۱۷
مدیریت دانش شامل فرایندهای برنامه ریزی و کنترل برای نیل به هدف‌های سازمانی است	۲۰۰۸	پونیس و واگنس	۱۸

۱۹	زانگ	۲۰۰۹	مدیریت دانش قابل اجرا، تولید روشها و فرآیندهای جدید را آسان می کند و تولید، سودهی و رقابت صنعتی را بهبود می بخشد
۲۰	هی و کیو	۲۰۰۹	مدیریت دانش به عنوان راهکار و تلاش روز افزون و ارزشمند برای بهبود تاثیر سازمان بر تغییرات اجتماعی و محیط کسب وکار در نظر گرفته می شود
۲۱	سرلک و دیگران	۱۳۸۹	مدیریت دانش تلاش استراتژیک سازمان برای کنترل و استفاده از سرمایه های فکری کارکنان و پشتیبان های سازمان در بدست آوردن و ذخیره و توزیع دانش تا کارکنان سازمان هوشمندتر کار کرده و از دوباره کاری جلوگیری و محصولات خلاقانه تري تولید نمایند که نیاز مشتریان را بهتر برآورده کنند.

### ۱،۲،۲. اهمیت منابع انسانی در مدیریت دانش

هر چند تعیین نتیجه واقعی مدیریت دانش دشوار است ولی می توان به جرات ادعا کرد که «کارکنان» بایستی موتور اصلی مدیریت دانش باشند و اینکه مدیریت دانش شکل تکامل یافته ای از مدیریت منابع انسانی با استفاده از تکنولوژی اطلاعات به عنوان مکانیزم پشتیبانی کننده در تعاملات انسان و فرایند تشریک مساعی است. نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش توسط بسیاری از محققان بحث شده است. به عنوان مثال یک مدیر اجرایی پرسنلی مانند آرمسترانگ نقش منابع انسانی را در مدیریت دانش بعنوان «تسهیل گر اشاعه یادگیری از طریق کارگاه های آموزشی، پروژه ها و کنفرانس ها و بعد مسئولیت پذیری برای هماهنگ سازی آماده کردن برنامه های کسب و کار که نتایج حاصل از فعالیت های یادگیری را یکپارچه می کند»، یاد می کند.

مدیران در کنار داشتن مهارت های مدیریت دانش باید از علم مدیریت منابع انسانی برخوردار باشند. مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک (بلند نظرانه) و پایدار با ارزشترین دارائی های سازمان، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند و منفرداً در کنار هم به سازمان در وصول به اهدافش کمک می کنند. در واقع مدیریت منابع انسانی مکمل مدیریت دانش است که مدیران با علم به آنها متوجه خواهند شد که این فعالیت ها باید بر نیازهای اساسی، کشف و توسعه استعدادهای نهفته کارکنان، تقویت مشارکت حداکثری کارکنان، فراهم آوردن فرصت های ارتقای شغل برای کارکنان مستعد، تاکید مستمر بر آموزش و توسعه کلیه کارکنان در سازمان، تقویت و توسعه ظرفیت های ذاتی کارکنان با آموزش، رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورده و بهبود بخشند، شرایط مطلوبی جهت امکان دسترسی به تجارب افراد و حمایت از طرح های تغییر فرهنگ سازمان را فراهم سازند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). امروزه کاملاً پذیرفته شده است که پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش مستلزم تعامل مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی است. این موضوع در نگرش سیستمی به مدیریت دانش نیز کاملاً مورد تاکید قرار گرفته است (نوروزیان، ۱۳۸۵).

۱،۲،۳. نقش مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی

امروزه فاصله اصلی و عمیق میان ملت‌ها، از حیث دانایی و نادانی است و نه نداری و دارایی! چالش اصلی، چالش نیروی انسانی است. امروزه قدرت رقابتی ملت‌ها در گرو کیفیت سرمایه انسانی آنهاست. فرسودگی سرمایه انسانی، کیفیت کالاها و خدمات و تولید را به مخاطره می‌اندازد (مقنی‌زاده، ۱۳۸۱). در حال حاضر سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانش نمی‌تواند آنها را در وضعیتی مطلوب در دنیای رقابتی قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانایی و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند، و مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشتهاء دهد اهمیت یافته است (صیف و کرمی، ۱۳۸۳). از طرفی، ثروت ملل بستگی به نیروی انسانی خلاق و متفکر دارد که در اختیار کشورهاست. محور توسعه کشورها مبتنی بر نیروی انسانی متخصص است. امروزه، نوآوری، ابداع و خلق محصولات جدید و به طور کلی اقتصاد مبتنی بر دانش حرف اول را در دنیا می‌زند.

یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، اطلاعات، دانش و مهارت شغلی است. باون و لاولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش، و قدرت می‌دانند (باون و لاولر، ۱۹۹۲). با توجه به این تعریف مشاهده می‌شود که یکی از عواملی که منجر به توانمندسازی کارکنان می‌گردد، دانش است. بنابراین با جمع‌آوری دانش و مدیریت آن می‌توان افراد را توانمند کرد. علاوه بر این، دانش ضمنی به طور تدریجی ایجاد می‌شود، بنابراین نیازمند سپری شدن زمان است و باید از به هدر رفتن آن جلوگیری کرد.

۲. پیشینه پژوهش

تحقیقات زیادی در خصوص توانمندسازی منابع انسانی و مدیریت دانش صورت گرفته است که خلاصه‌ای از این تحقیقات که در دسترس محقق قرار داشتند در جدول شماره (۴) خلاصه شده است:

جدول شماره (۴): تحقیقات قبلی در خصوص مدیریت دانش و نقش آن در توانمندسازی منابع انسانی

ردیف	نام محقق	سال	موضوع تحقیق	نتیجه تحقیق (متغیرها)
۱	کیوان طاهر خوئیانی، پرویز کفچه، سامان شیخ اسمعیلی و کاوه حسنی		اثرات مدیریت دانش بر بهبود فعالیت‌های تخصصی گمرک ایران	رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش و بهبود فعالیت‌های گمرکی وجود دارد.
۲	آقایان سیروس امیر قدسی، علی ملکی، علی بنیادی نایینی و محمد جواد اسفندیاری		بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با نقش تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت شناختی در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران	رابطه معنی‌داری بین اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان وجود دارد.
۳	محمدرضا فلاح		شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش	ارائه مدلی برای بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی

۴	عاطفه نامورفرد		نقش مدیریت دانش صریح و ضمنی بر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی	مدیریت دانش صریح و ضمنی بر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.
۵	حاجیه رجیبی فرجاد، مجید مطیعان نجار		تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی	مدیریت دانش به صورت مستقیم و غیر مستقیم از طریق اقدامات راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارند.
۶	سعید صادقی دروازه، عباس شول، اسماعیل مزروعی قصرآبادی و علی فرهادیان		نقش قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش در توانمندسازی ساختاری منابع انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبائی)	نتایج تحقیق حاکی از تأثیر مثبت و معنی‌دار مدیریت دانش بر توانمندسازی منابع انسانی است
۷	ناصر بیک‌زاده مرزبانی و حسن سوری		مدل راهبردی مدیریت دانش در توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی	مدیریت دانش در بالا بردن توانمندی منابع انسانی تأثیر دارد.
۸	دکتر سنجر سلاجقه دکتر رستم‌پور رشیدی محمود موسایی	۱۳۹۲	تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش	رابطه معنی‌داری بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و مدیریت دانش، وجود دارد.
۹	قبادی انصارودی و همکاران	۲۰۱۳	رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی شغلی در مدیریت حرفه‌ای ورزش و جوانان	رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش و توانایی شغلی کارکنان و تمام اجزای مدیریت دانش وجود دارد.
۱۰	راون‌پیکار و همکاران	۲۰۱۴	بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان	رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش، وجود دارد.
۱۱	عزیزی‌نژاد و جناآبادی	۲۰۱۴	مطالعه رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی مدیران در دانشگاه پیام‌نور آرمیا	بین مدیریت دانش و توانمندسازی مدیران دانشگاه پیام‌نور آرمیا رابطه معنی‌داری وجود دارد.
۱۲	کلاجاهی و جهانی	۲۰۱۵	تأثیر مدیریت دانش روی توانمندسازی اساتید تربیت بدنی دانشگاه‌های شمال غرب ایران	ارتباط معنی‌داری بین ابعاد مدیریت دانش و توانمندسازی وجود دارد.
۱۳	تسنگ	۲۰۱۴	بررسی تاثیر توانمندی‌های مدیریت دانش روی عملکرد شرکت	توانمندی‌های مدیریت دانش روی عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد.
۱۴	صادقی و حسینی	۲۰۱۳	ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان ایران	ارتباط معناداری بین همه جنبه‌های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان وجود دارد.
۱۵	بداح	۲۰۱۲	بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان	بین فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۱۶	غلامرضا معمار زاده، مهرداد مظفری، صابر باقری	۱۳۹۲	سنجش اثربخشی مدیریت دانش در توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی	مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی نقش دارد.
۱۷	مصطفی کاظمی، وجیهه هوشیار و سیده منصوره حسینی	۱۳۸۸	یادگیری سازمانی، بالندگی منابع انسانی و توانمندسازی	یادگیری سازمانی منجر به توانمندی منابع انسانی می‌گردد.
۱۸	ولی‌الله جعفری الکامی، سید رضا		نقش مدیریت دانش در توانمندسازی منابع	مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی نقش



بررسی رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و عوامل موثر بر ....

ریاضی و حسن علیخان گرگانی	انسانی	موثری دارد.
۱۹	۱۳۸۸	وجه‌اله قربانی زاده و شیرین خالقی نیا
۲۰	۱۳۹۱	عادل عباس نژاد باقری و احمد قلی زاده
۲۱		محبوبه گلینی
۲۲		شمس السادات زاهدی و رضا نجاری
۲۳	۱۳۹۴	مهرداد مدهوشی، محمدرضا طیبی و وحید نورنژاد ونوش
۲۴	۱۳۹۶	حسین گلاوندی و فرشید اشرفی سلیم کندی

۳. شکاف تحقیق و تعریف مسئله

مسئله اصلی این تحقیق و مقاله عدم تبیین رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد، که در طی این مقاله سعی شده است این رابطه تبیین و به شناخت درستی از این رابطه دست یابیم تا در طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش از آن بهره‌مند شویم.

از آنجایی که دانش به عنوان منبع مهم استراتژیک سازمانی، و منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین منبع و مهم‌ترین عامل مزیت رقابتی سازمان مطرح می‌باشند، سازمان‌ها با این سؤال اساسی مواجه‌اند که مدل مناسب توانمندسازی منابع انسانی برای اینکه بتوانند فعالیت‌های خود را به طور کارآمد و اثربخش مدیریت نمایند، کدام است؟ یا به عبارت دیگر ابعاد مدل توانمندسازی منابع انسانی کدام است؟ این مدل توانمندسازی منابع انسانی باید دارای چه مؤلفه‌هایی باشد؟ شاخص‌های مرتبط با این مؤلفه‌ها کدامند؟ و مدیریت دانش سازمانی چه کمکی در بهبود این مدل خواهد داشت؟ لذا بررسی رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی بسیار حیاتی خواهد بود.

هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی و تأیید یا رد این فرضیه که بین فرایندهای مدیریت دانش و عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد، می‌باشد. علاوه بر آن فرضیه‌های فرعی دیگری نیز طی این مقاله و تحقیق به شرح جدول شماره ۵ تأیید و یا رد خواهند شد:

جدول شماره (۵): فرضیه‌های فرعی تحقیق

مدیریت دانش سازمانی					تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی منابع انسانی		
کاربرد دانش	یکپارچه سازی دانش	اشاعه دانش	تولید دانش	شناسایی دانش			
H1e	H1d	H1c	H1b	H1a	نگرش	روانشناسی	توانمندسازی منابع انسانی
H2e	H2d	H2c	H2b	H2a	انگیزش		
H3e	H3d	H3c	H3b	H3a	تعهد		
H4e	H4d	H4c	H4b	H4a	کار تیمی	روانشناسی	
H5e	H5d	H5c	H5b	H5a	ارتباطات		
H۶e	H۶d	H۶c	H۶b	H۶a	مشارکت		
H۷e	H۷d	H۷c	H۷b	H۷a	ساختار سازمانی	روانشناسی	
H۸e	H۸d	H۸c	H۸b	H۸a	فرهنگ سازمانی		
H۹e	H۹d	H۹c	H۹b	H۹a	سبک رهبری		
H۱۰e	H۱۰d	H۱۰c	H۱۰b	H۱۰a	تفویض اختیار		
H۱۱e	H۱۱d	H۱۱c	H۱۱b	H۱۱a	آموزش		
H۱۲e	H۱۲d	H۱۲c	H۱۲b	H۱۲a	وضوح اهداف		
H۱۳e	H۱۳d	H۱۳c	H۱۳b	H۱۳a	غنی سازی شغلی	روانشناسی	
H۱۴e	H۱۴d	H۱۴c	H۱۴b	H۱۴a	پاداش		

#### ۴. روش شناسی

روش تحقیق مقاله حاضر از نوع روش آمیخته یا ترکیبی (کمی و کیفی) می‌باشد. در تحقیق حاضر در بخش کیفی از روش دلفی استفاده شده است و در بخش کمی، روش تحقیق پیمایشی می‌باشد. در این تحقیق باتوجه به گستره و سطوح مطالعاتی، از ادبیات نظری و تجربی و نیز انواع داده‌های پیمایشی و اطلاعات اسنادی برای پاسخگویی به سوالات اساسی و فرضیه‌های تحقیق بهره‌گیری شده است که این روش‌ها باتوجه به سازه اصلی، اهداف و پرسش‌های تحقیق به صورت هم‌زمان برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. باتوجه به هدف علمی تحقیق، این تحقیق را می‌توان از نوع تحقیق‌های اکتشافی دانست که در آن کانون توجه محقق بر یافتن عوامل و مولفه‌های موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، عوامل و مولفه‌های مدیریت دانش و بررسی تاثیر مولفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش بر توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد. از حیث افق زمانی، این تحقیق از تحقیق‌های تک مقطعی محسوب می‌شود. زیرا به دنبال بررسی یک پدیده در طول زمان و با مقاطع مختلف نیست. قلمرو مکانی تحقیق نیز گمرک جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که قابل تعمیم به سایر سازمان‌های دولتی در ایران می‌باشد.

۵. چارچوب پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده طی فرآیند دلفی از آماره‌های توصیفی نظیر میانگین، نما (مد) و انحراف معیار استفاده می‌شود. نرم افزار مورد استفاده در این مرحله، نرم افزار SPSS می‌باشد، که نتایج آن در جداول شماره (۶) تا شماره (۱۹) نشان داده شده است:

(۱) عوامل فردی موثر بر توانمندسازی منابع انسانی

الف- نگرش

جدول شماره ۶: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل نگرش

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	-۲,۰۸۰	۵,۸۷۹		-۳,۵۴	.۷۲۵
شناسایی دانش	.۰۵۹	.۰۵۷	.۱۴۰	۱,۰۳۵	.۳۰۶
تولید دانش	.۰۸۹	.۰۵۲	.۲۳۴	۱,۷۱۹	.۰۹۲
اشاعه دانش	.۱۰۲	.۰۸۰	.۱۶۶	۱,۲۷۰	.۲۱۰
یکپارچه سازی دانش	.۱۹۳	.۰۶۲	.۴۰۷	۳,۱۳۰	.۰۰۳
کاربرد دانش	.۰۶۹	.۰۷۲	.۱۲۸	.۹۵۱	.۳۴۶

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۶ نشان می‌دهد بین اشاعه دانش و نگرش رابطه معنی‌دار یافت شد و بین تولید دانش و نگرش نیز در سطح احتمال ۹۰ درصد رابطه معنی‌دار وجود دارد.

ب- انگیزش

جدول شماره ۷: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل انگیزش

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	۲۱,۱۳۸	۷,۳۲۶		۲,۸۸۵	.۰۰۶
شناسایی دانش	-.۱۳۶	.۰۷۲	-.۲۶۱	-۱,۹۰۱	.۰۶۳
تولید دانش	.۰۲۵	.۰۶۴	.۰۵۳	.۳۸۱	.۰۰۵
اشاعه دانش	-.۱۶۳	.۱۰۰	-.۲۱۶	-۱,۶۳۳	.۰۰۹
یکپارچه سازی دانش	-.۱۰۷	.۰۷۷	-.۱۸۳	-۱,۳۸۸	.۱۷۱
کاربرد دانش	.۱۰۰	.۰۹۰	.۱۵۱	۱,۱۰۴	.۲۷۵

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۷ نشان می‌دهد تولید دانش و اشاعه دانش با انگیزش کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارند.

ج- تعهد

جدول شماره ۸: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل تعهد

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	-۱,۳۹۶	۱۱,۹۹۲		-۱,۱۱۶	.۹۰۸
شناسایی دانش	-.۲۰۴	.۱۱۷	-.۲۳۳	-۱,۷۴۴	.۰۸۷
تولید دانش	.۲۸۱	.۱۰۵	.۳۵۸	۲,۶۶۴	.۰۱۰
اشاعه دانش	.۱۰۲	.۱۶۳	.۰۸۱	.۶۲۵	.۵۳۵
یکپارچه سازی دانش	-.۰۰۷	.۱۲۶	-.۰۰۷	-.۰۵۶	.۹۵۶
کاربرد دانش	.۲۲۷	.۱۴۸	.۲۰۴	۱,۵۳۵	.۱۳۱

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۸ نشان می‌دهد تنها بین تولید دانش و تعهد رابطه معنی‌دار یافت شد. همچنین بین شناسایی دانش و تعهد نیز در سطح احتمال ۹۰ درصد رابطه معنی‌دار وجود دارد.

۲) عوامل میان فردی موثر بر توانمندسازی منابع انسانی

الف- کار تیمی

جدول شماره ۹: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل کار تیمی

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	۱۴,۴۳۴	۹,۵۵۷		۱,۵۱۰	.۱۳۷
شناسایی دانش	.۰۹۲	.۰۹۳	.۱۳۹	.۹۸۴	.۰۳۰
تولید دانش	.۰۰۳	.۰۸۴	.۰۰۶	.۰۳۹	.۰۶۹
اشاعه دانش	.۰۵۲	.۱۳۰	.۰۵۴	.۳۹۸	.۰۹۳
یکپارچه سازی دانش	.۱۶۴	.۱۰۰	.۲۲۲	۱,۶۳۴	.۰۰۹
کاربرد	.۲۱۶	.۱۱۸	.۲۵۸	۱,۸۳۵	.۰۷۳

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۹ نشان می‌دهد شناسایی دانش با کار تیمی در سطح احتمال ۹۵ درصد تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد و سایر متغیرها نیز در سطح احتمال ۹۰ درصد بر عامل کار تیمی تاثیر مثبت و معنی‌دار دارند.

ب- ارتباطات

جدول شماره ۱۰: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل ارتباطات

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	۳,۴۵۵	۱۰,۸۷۳		۳۱۸	۰,۷۵۲
شناسایی دانش	۰,۰۰۶	۰,۱۰۶	۰,۰۰۷	۰,۰۶۰	۰,۹۵۲
تولید دانش	۰,۳۴۷	۰,۰۹۵	۰,۴۳۲	۳,۶۳۳	۰,۰۰۱
اشاعه دانش	-۰,۴۴۷	۰,۱۴۸	-۰,۳۴۶	-۳,۰۲۲	۰,۰۰۴
یکپارچه سازی دانش	-۰,۱۱۰	۰,۱۱۴	-۰,۱۱۰	-۰,۹۶۴	۰,۳۴۰
کاربرد دانش	۰,۳۶۵	۰,۱۳۴	۰,۳۲۱	۲,۷۲۷	۰,۰۰۹

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۰ نشان می‌دهد بین شناسایی دانش و یکپارچه سازی دانش با ارتباطات تاثیر معنی‌دار وجود ندارد. و سایر متغیرها نیز در سطح احتمال ۹۵ درصد بر عامل ارتباطات تاثیر مثبت و معنی‌دار دارند.

ج- مشارکت

جدول شماره ۱۱: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل مشارکت

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	۰,۶۴۶	۵,۶۱۷		۰,۱۱۵	۰,۹۰۹
شناسایی دانش	۰,۰۹۱	۰,۰۵۵	۰,۲۲۹	۱,۶۵۸	۰,۱۰۴
تولید دانش	۰,۱۳۱	۰,۰۴۹	۰,۳۶۸	۲,۶۵۲	۰,۰۱۱
اشاعه دانش	-۰,۱۱۴	۰,۰۷۶	-۰,۱۹۹	-۱,۴۹۱	۰,۰۴۲
یکپارچه‌سازی دانش	۰,۰۵۶	۰,۰۵۹	۰,۱۲۵	۰,۹۴۴	۰,۰۵۰
کاربرد دانش	۰,۰۲۶	۰,۰۶۹	۰,۰۵۱	۰,۳۷۴	۰,۷۱۰

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد بین تولید دانش، اشاعه دانش و یکپارچه‌سازی دانش با عامل مشارکت تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد. اما بین سایر عوامل تاثیری یافت نشد.

۳) عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی منابع انسانی

الف- ساختار سازمانی

جدول شماره ۱۲: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل ساختار سازمانی

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	۱,۴۵۷	۱۰,۷۴۸		۰,۱۳۶	۰,۸۹۳
شناسایی دانش	-۰,۰۱۲	۰,۱۰۵	-۰,۰۱۶	-۰,۱۱۲	۰,۹۱۱
تولید دانش	۰,۰۳۱	۰,۰۹۴	۰,۰۴۸	۰,۳۳۳	۰,۷۴۱

اشاعه دانش	.۳۴۰	.۱۴۶	.۳۲۲	۲,۳۲۴	.۰۲۴
یکپارچه سازی دانش	-.۱۰۷	.۱۱۳	-.۱۳۱	-.۹۵۰	.۳۴۷
کاربرد دانش	.۱۵۷	.۱۳۲	.۱۶۹	۱,۱۸۴	.۰۴۲

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۲ نشان می‌دهد بین کاربرد دانش، اشاعه دانش با عامل ساختار سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد، اما بین سایر عوامل تاثیری یافت نشد.

ب- فرهنگ

جدول شماره ۱۳: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل فرهنگ

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	-۸,۳۲۶	۹,۶۸۳		-.۸۶۰	.۳۹۴
شناسایی دانش	.۰۵۳	.۰۹۵	.۰۷۷	.۵۶۲	.۵۷۷
تولید دانش	.۰۹۰	.۰۸۵	.۱۴۶	۱,۰۶۳	.۲۹۳
اشاعه دانش	.۰۰۹	.۱۳۲	.۰۰۹	.۰۷۱	.۰۴۳
یکپارچه سازی دانش	-.۱۱۹	.۱۰۱	-.۱۵۴	-۱,۱۷۵	.۰۴۶
کاربرد دانش	.۳۹۰	.۱۱۹	.۴۴۵	۳,۲۶۹	.۰۰۲

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۳ نشان می‌دهد بین کاربرد دانش، اشاعه دانش و یکپارچه سازی دانش با عامل فرهنگ تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد. اما بین سایر عوامل تاثیری یافت نشد.

ج- سبک رهبری

جدول شماره ۱۴: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل سبک رهبری

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	۱۲,۳۰۲	۸,۴۱۴		۱,۴۶۲	.۱۵۰
شناسایی دانش	.۲۵۶	.۰۸۲	.۴۱۵	۳,۱۱۵	.۰۰۳
تولید دانش	.۰۲۰	.۰۷۴	.۰۳۶	.۲۷۰	.۷۸۸
اشاعه دانش	.۱۶۸	.۱۱۴	.۱۸۸	۱,۴۶۴	.۰۴۹
یکپارچه سازی دانش	-.۰۳۸	.۰۸۸	-.۰۵۵	-.۴۲۹	.۶۷۰
کاربرد دانش	-.۰۷۴	.۱۰۴	-.۰۹۵	-.۷۱۷	.۴۷۷

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۴ نشان می‌دهد بین شناسایی دانش و اشاعه دانش با عامل سبک رهبری تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد، اما بین سایر عوامل تاثیری یافت نشد.

د- تفویض اختیار

جدول شماره ۱۵: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل تفویض اختیار

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	.۰۰۴	۵,۳۴۱		.۰۰۱	.۹۹۹
شناسایی دانش	.۰۶۷	.۰۵۲	.۱۷۳	۱,۲۸۶	.۲۰۵
تولید دانش	.۰۹۳	.۰۴۷	.۲۶۷	۱,۹۷۶	.۰۵۴
اشاعه دانش	.۱۲۸	.۰۷۳	.۲۲۹	۱,۷۶۳	.۰۸۴
یکپارچه سازی دانش	.۰۳۴	.۰۵۶	.۰۷۸	.۶۰۶	.۵۴۷
کاربرد دانش	.۱۲۰	.۰۶۶	.۲۴۵	۱,۸۳۰	.۰۷۳

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۵ نشان می‌دهد بین تولید دانش با عامل تفویض اختیار در سطح احتمال ۹۵ درصد و اشاعه دانش و کاربرد دانش در سطح احتمال ۹۰ درصد تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد. اما بین سایر عوامل تاثیری یافت نشد.  
ه- آموزش

جدول شماره ۱۶: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل آموزش

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	۳,۲۵۹	۶,۷۵۲		.۴۸۳	.۶۳۲
شناسایی دانش	-.۰۱۷	.۰۶۶	-.۰۳۷	-.۲۵۶	.۷۹۹
تولید دانش	.۰۵۱	.۰۵۹	.۱۲۵	.۸۵۷	.۳۹۶
اشاعه دانش	.۰۶۱	.۰۹۲	.۰۹۴	.۶۶۹	.۵۰۷
یکپارچه‌سازی دانش	.۰۶۷	.۰۷۱	.۱۳۲	.۹۴۵	.۳۴۹
کاربرد دانش	.۱۷۹	.۰۸۳	.۳۱۲	۲,۱۵۴	.۰۳۶

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۶ نشان می‌دهد بین کاربرد دانش با عامل آموزش تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد، اما بین سایر عوامل تاثیری یافت نشد.  
و- وضوح اهداف

جدول شماره ۱۷: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل وضوح اهداف

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	۱۴,۹۶۷	۸,۵۴۴		۱,۷۵۲	.۰۸۶
شناسایی دانش	.۰۵۷	.۰۸۴	.۰۹۵	.۶۸۴	.۴۹۷
تولید دانش	-.۱۵۷	.۰۷۵	-.۲۹۲	-۲,۰۹۰	.۰۴۲
اشاعه دانش	-.۱۳۱	.۱۱۶	-.۱۵۱	-۱,۱۲۷	.۲۶۵
یکپارچه سازی دانش	.۰۷۹	.۰۹۰	.۱۱۷	.۸۷۸	.۳۸۴

کاربرد دانش	.۰۷۹	.۱۰۵	.۱۰۳	.۷۴۶	.۰۵۹
-------------	------	------	------	------	------

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۷ نشان می‌دهد بین کاربرد دانش و تولید دانش با عامل وضوح اهداف تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد، اما بین سایر عوامل تاثیری یافت نشد.

### ز- غنی‌سازی شغلی

جدول شماره ۱۸: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل غنی‌سازی شغلی

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	۱۶,۸۴۶	۱۲,۰۱۶		۱,۴۰۲	.۱۶۷
شناسایی دانش	.۱۰۷	.۱۱۷	.۱۲۹	.۹۱۳	.۳۶۶
تولید دانش	-.۰۵۹	.۱۰۶	-.۰۸۰	-.۵۶۰	.۵۷۸
اشاعه دانش	-.۱۱۶	.۱۶۴	-.۰۹۷	-.۷۱۲	.۴۸۰
یکپارچه‌سازی دانش	.۱۶۱	.۱۲۶	.۱۷۴	۱,۲۷۶	.۰۰۸
کاربرد	.۲۹۳	.۱۴۸	.۲۷۸	۱,۹۷۶	.۰۵۴

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۸ نشان می‌دهد بین کاربرد دانش و یکپارچه‌سازی دانش بر عامل غنی‌سازی شغلی تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد، اما بین سایر عوامل تاثیری یافت نشد.

### ح- پاداش

جدول شماره ۱۹: رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با عامل پاداش

متغیر	Beta	Std.Error	Beta تعدیل شده	T	Sig
Constant	-۱۶,۲۲۷	۱۴,۴۹۴		-۱,۱۲۰	.۲۶۸
شناسایی دانش	.۱۰۸	.۱۴۲	.۱۰۳	.۷۶۲	.۴۵۰
تولید دانش	.۲۵۱	.۱۲۷	.۲۶۷	۱,۹۶۹	.۰۵۵
اشاعه دانش	.۰۶۹	.۱۹۷	.۰۴۶	.۳۵۱	.۷۲۷
یکپارچه‌سازی دانش	-.۲۵۱	.۱۵۲	-.۲۱۴	-۱,۶۵۱	.۱۰۵
کاربرد	.۵۴۴	.۱۷۹	.۴۰۹	۳,۰۴۷	.۰۰۴

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۱۹ نشان می‌دهد بین کاربرد دانش و تولید دانش بر عامل پاداش تاثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد، اما بین سایر عوامل تاثیری یافت نشد.



۶. یافته‌های پژوهش

نتایج جداول فوق در جدول شماره ۲۰ که حاکی از تاثیر یا عدم تاثیر مولفه‌های مدیریت دانش بر عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی است، نشان داده شده است:

جدول شماره ۲۰: سنجش تاثیر مولفه‌های مدیریت دانش بر عوامل موثر بر

توانمندسازی منابع انسانی

مدیریت دانش سازمانی					تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی منابع انسانی	رتبه	رتبه	رتبه
کاربرد دانش	سازمانی دانش	توانمندسازی دانش	رهبری دانش	سازمانی دانش				
--	--	معنی دار	معنی دار	--	نگرش	رتبه	رتبه	رتبه
--	--	معنی دار	معنی دار	--	انگیزش			
--	--	--	معنی دار	معنی دار	تعهد			
--	معنی دار	معنی دار	معنی دار	معنی دار	کار تیمی	رتبه	رتبه	رتبه
معنی دار	--	معنی دار	معنی دار	--	ارتباطات			
--	معنی دار	معنی دار	معنی دار	--	مشارکت			
معنی دار	--	معنی دار	--	--	ساختار سازمانی	رتبه	رتبه	رتبه
معنی دار	معنی دار	معنی دار	--	--	فرهنگ سازمانی			
--	--	معنی دار	--	معنی دار	سبک رهبری			
معنی دار	--	معنی دار	--	--	تفویض اختیار			
معنی دار	--	--	--	--	آموزش			
معنی دار	--	--	معنی دار	--	وضوح اهداف			
معنی دار	معنی دار	--	--	--	غنی سازی شغلی			
معنی دار	--	--	معنی دار	--	پاداش			

## ۷. تحلیل یافته ها

طی این تحقیق تاثیر فرایندهای پنجگانه مدیریت دانش بر عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی سنجیده شد و مشخص گردید:

شناسایی دانش بر مولفه های تعهد، کار تیمی و سبک رهبری تاثیر معنی دار داشته و بر سایر مولفه های نگرش، انگیزش، ارتباطات، مشارکت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تفویض اختیار، آموزش، وضوح اهداف، غنی سازی شغلی و پاداش تاثیر معنی داری ندارد.

تولید دانش بر مولفه های نگرش، انگیزش، تعهد، کار تیمی، ارتباطات، مشارکت، تفویض اختیار، وضوح اهداف و پاداش تاثیر معنی دار داشته و بر سایر مولفه های ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، آموزش و غنی سازی شغلی تاثیر معنی داری ندارد.

اشاعه دانش بر مولفه های نگرش، انگیزش، کار تیمی، ارتباطات، مشارکت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و تفویض اختیار تاثیر معنی دار داشته و بر سایر مولفه های تعهد، آموزش، وضوح اهداف، غنی سازی شغلی و پاداش تاثیر معنی داری ندارد.

یکپارچه سازی دانش بر مولفه های کار تیمی، مشارکت، فرهنگ سازمانی و غنی سازی شغلی تاثیر معنی دار داشته و بر سایر مولفه های نگرش، انگیزش، تعهد، ارتباطات، ساختار سازمانی، سبک رهبری، تفویض اختیار، آموزش، وضوح اهداف و پاداش تاثیر معنی داری ندارد.

کاربرد دانش بر مولفه های کار تیمی، ارتباطات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تفویض اختیار، آموزش، وضوح اهداف، غنی سازی شغلی و پاداش تاثیر معنی دار داشته و بر سایر مولفه های نگرش، انگیزش، تعهد، مشارکت و سبک رهبری تاثیر معنی داری ندارد.

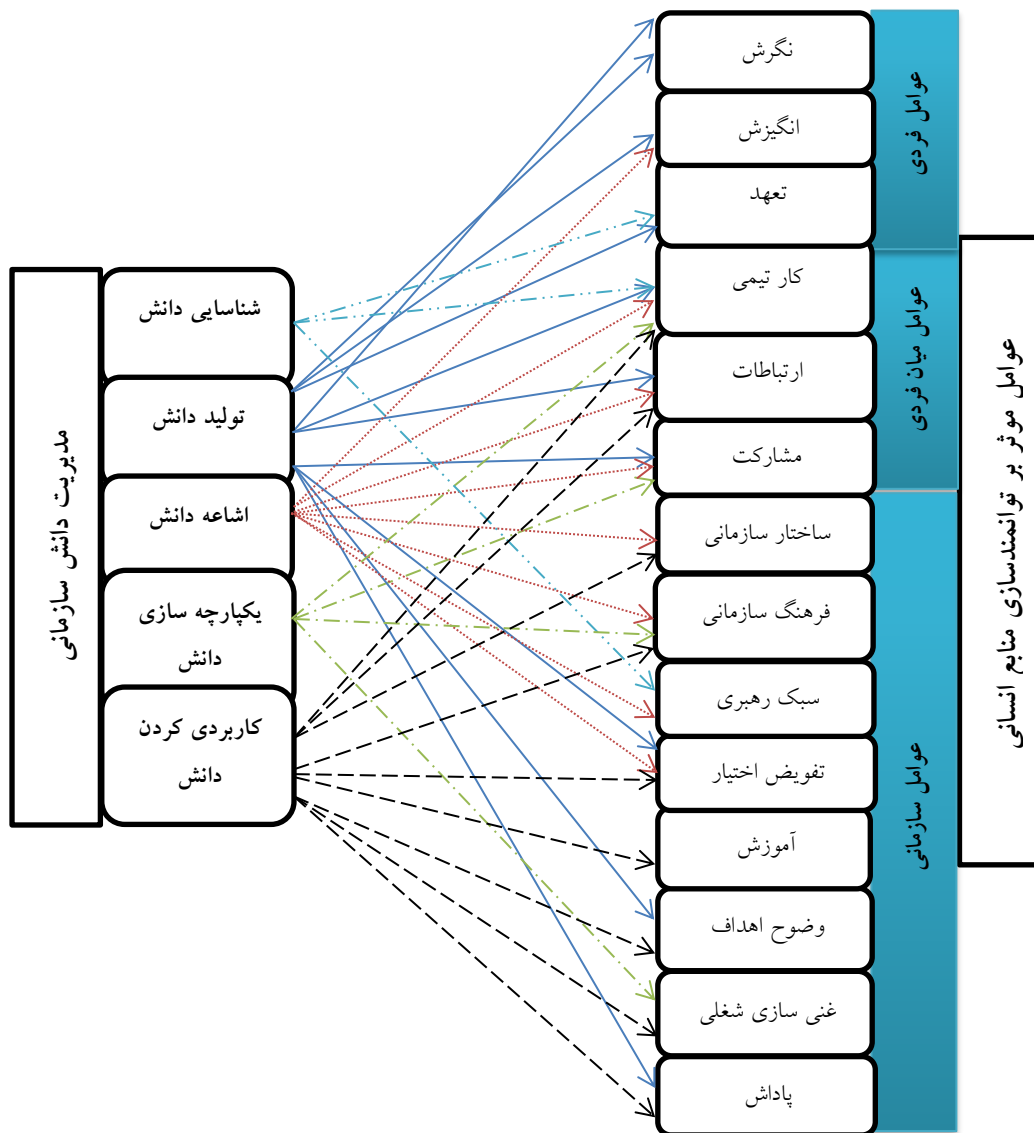
مولفه کار تیمی از هر پنج فرایند مدیریت دانش تاثیر می پذیرد، مولفه ارتباطات، فرهنگ سازمانی، تفویض اختیار و مشارکت از سه فرایند و نگرش، انگیزش، تعهد، سبک رهبری، ساختار سازمانی، وضوح اهداف، غنی سازی شغلی و پاداش از دو فرایند تاثیر پذیرفته و مولفه آموزش تنها از یک فرایند مدیریت دانش تاثیر می پذیرد.

## نتیجه گیری

همانطور که نتایج استخراجی و داده های جداول شماره (۴ تا ۱۷) نشان می دهد:

بین اشاعه دانش و تولید دانش و نگرش نیز در سطح احتمال ۹۰ درصد رابطه معنادار وجود دارد. تولید دانش و اشاعه دانش بر انگیزش کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارند. بین تولید دانش و شناسایی دانش با تعهد رابطه معنادار یافت شد.

شناسایی دانش بر کار تیمی در سطح احتمال ۹۵ درصد تاثیر مثبت و معنادار دارد و سایر متغیرها نیز در سطح احتمال ۹۰ درصد بر عامل کار تیمی تاثیر مثبت و معنادار دارند. بین شناسایی دانش و یکپارچه سازی دانش بر ارتباطات تاثیر معنادار وجود ندارد. و سایر متغیرها نیز در سطح احتمال ۹۵ درصد بر عامل ارتباطات تاثیر مثبت و معنادار دارند. بین تولید دانش، اشاعه دانش و یکپارچه سازی دانش بر عامل مشارکت تاثیر مثبت و معنادار دارد. اما بین سایر عوامل تأثیری یافت نشد. بین کاربرد دانش، اشاعه دانش بر عامل ساختار سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. اما بین سایر عوامل تأثیری یافت نشد. بین کاربرد دانش، اشاعه دانش و یکپارچه سازی دانش بر عامل فرهنگ تاثیر مثبت و معنادار دارد. اما بین سایر عوامل تأثیری یافت نشد. بین شناسایی دانش و اشاعه دانش بر عامل سبک رهبری تاثیر مثبت و معنادار دارد. اما بین سایر عوامل تأثیری یافت نشد. بین تولید در سطح احتمال ۹۵ درصد و اشاعه دانش و کاربرد دانش در سطح احتمال ۹۰ درصد بر عامل تفویض اختیار تاثیر مثبت و معنادار دارند. اما بین سایر عوامل تأثیری یافت نشد. بین کاربرد دانش بر عامل آموزش تاثیر مثبت و معنادار دارد. اما بین سایر عوامل تأثیری یافت نشد. بین کاربرد دانش و تولید دانش بر عامل وضوح اهداف تاثیر مثبت و معنادار دارد. اما بین سایر عوامل تأثیری یافت نشد. بین کاربرد دانش و یکپارچه سازی دانش بر عامل غنی سازی تاثیر مثبت و معنادار دارد. اما بین سایر عوامل تأثیری یافت نشد. بین کاربرد دانش و تولید دانش بر عامل پاداش تاثیر مثبت و معنادار دارد. اما بین سایر عوامل تأثیری یافت نشد.



شکل شماره ۱: نمودار فرضیات تایید شده تاثیر مدیریت دانش سازمانی بر عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی

#### پیشنهادات کاربردی

۱. ارتقای جایگاه دانشی سازمان: دانش همیشه برای افراد ارزشمند است. اغلب شرکت‌های بزرگ امروزه دریافته‌اند که به‌خاطر مهارت‌ها و تجارب منابع انسانی خود موفق بوده‌اند، نه به‌خاطر دارایی‌های فیزیکی که در اختیار داشتند. علاوه بر این آنها دریافته‌اند که حتی اگر برخی از محصولاتشان از بازار جهانی کنار گذاشته شود، گذشت زمان و تغییر

افراد آن شرکت ضروری است.

۲. ایجاد تمهیدات لازم برای توانمندسازی منابع انسانی: توانمندسازی منابع انسانی نیاز سازمان‌های هزاره سوم و گریزناپذیر است. بنابراین گمرک ایران هم می‌بایست نظیر بسیاری از سازمان‌هایی که به دنبال رشد و موفقیت خود هستند، به صورت برنامه‌ریزی شده به سوی آن حرکت کند. جذب، کشف، خلق و استفاده هر چه بیشتر از دانش، خلاقیت و نوآوری، سازماندهی مجدد دانش و به کارگیری آن در توانمندسازی منابع انسانی و مشارکت اثر بخش کارکنان توانمند شده در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و ... همگی مواردی هستند که موجبات تعالی سازمان را فراهم می‌کنند. همان کاری که گمرک نیز به عنوان سازمانی که همواره در چنین مواردی پیشگام و پیشرو بوده است می‌بایست انجام دهد.

۳. ایجاد پیوند بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش

مدیریت عالی می‌بایست ضمن تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش خود و استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی، پیوند مستحکمی بین آنها ایجاد نمایند.

#### تحقیقات آتی

۱- پیشنهاد می‌گردد، نحوه تعامل و ارتباط استراتژی‌های مدیریت دانش و استراتژی‌های منابع انسانی که این استراتژی‌ها بتوانند توانمندسازی منابع انسانی را حمایت بکنند، بررسی گردد.

۲- هدف نهایی مدیریت دانش در سازمان کسب مزیت رقابتی و توانمندی سازمانی است، لذا پیشنهاد می‌گردد، ارتباط بین استراتژی‌های مدیریت دانش و ابعاد و مؤلفه‌های سازمان توانمند مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد.

#### منابع

- ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو.
- ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. تهران: انتشارات: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ارزشی، مهرا (۱۳۹۳). «بررسی رابطه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در بانک مسکن- شعب شمال غرب تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما علیرضا جزینی. تهران: دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.
- اسفندیاری، محمدجواد و آدابی، حمیدرضا (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در شهرداری تهران». مطالعات مدیریت شهری. دوره ۸ شماره ۲۵ (بهار ۱۳۹۵). صص: ۱۲-۲۴.
- اسکات، سینتیا و ژاف، دنیس (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان. مترجم مهدی ایران‌نژاد-پاریزی. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اسیوند، حسن و دیگران (۱۳۹۲). «رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهار محال و بختیاری». ارایه شده در ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران. <https://civilica.com/doc/۵۰۱۶۶۴>
- افزازه، عباس. (۱۳۸۶). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر (پلی‌تکنیک تهران).

- امیرقدسی، سیروس و دیگران (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با نقش تعدیلگر متغیرهای جمعیت شناختی در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران». مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. دوره ۸. شماره ۳۲ (تابستان ۱۳۹۶). صص: ۱۱۷-۱۴۷.
- امین-آئینی، محمد و مرادی، وحید (۱۳۹۲). «هم-افزایی مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش: عامل استراتژیک در ارتقاء توانمندسازی نیروی انسانی». رایه شده در دومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه-گذاری، گرگان. <https://civilica.com/doc/253669>
- اورعی-یزدانی، حمید (۱۳۸۱). نگرش بر توانمندسازی. تهران: انتشارات: مطالعات بازرگانی.
- بلانچارد، کنت؛ کارلوس، و راندولف، آلن (۱۳۷۹). مدیریت توانمندسازی کارکنان. مترجم مهدی ایران-نژاد-پاریزی. تهران: نشر مدیران.
- بلانچارد، کنت (۱۳۷۹). سه کلید توان-افزایی. مترجم فضل‌اله امینی. تهران: فرا.
- بنائی، رضا (۱۳۸۰). قانون امور گمرکی و آیین‌نامه‌های اجرایی آن. تهران: انتشارات پژوهش‌های بازرگانی.
- بهتویی، لادن (۱۳۹۵). «بررسی نقش مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان البرز». رایه شده در همایش بین-المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی. باتومی گرجستان. <https://www.sid.ir>
- بیک-زاده-مرزبانی، ناصر و سوری، حسن (۱۳۸۵). «رهبری سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در مدل راهبردی مدیریت دانش». رایه شده در چهارمین کنفرانس بین-المللی مدیریت. <https://civilica.com/doc/39948>
- پسند، محمدرضا (۱۳۹۵). طراحی الگوی مدیریت دانش برای شرکت ملی نفت ایران. رساله دکتری.
- پوررضا، محمدسعید. (۱۳۹۵). مدیریت دانش سازمانی. تهران: انتشارات فرانما.
- پورفخری، منصوره (۱۳۹۹). «بررسی و تبیین نقش میانجی کاربرد دانش در رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری (مطالعه موردی: شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران)». پایان-نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما محمد باقرزاده‌آذر. البرز: دانشگاه مدیریت و حسابداری.
- تقدسی، مرتضی (۱۳۸۸). «آسیب‌شناسی وضعیت توانمندسازی کارشناسان در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری شهر تهران و ارائه راهکارهای مناسب جهت بهبود آن». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما مصطفی نیکنما. استاد مشاور عباس عباسپور. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- جزنی، نسرين و رستمی، علی (۱۳۹۰). «طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. سال اول. شماره ۳ (پاییز ۱۳۹۰). صص: ۲۳-۵۴.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۵). مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساخت‌ها. تهران: انتشارات کتابدار.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹). مدیریت دانش و دانایی (ساختار، فرآیند و راهکارها). قم: انتشارات یاقوت.
- حنفی‌نیری، کریم؛ پورجلی، ربابه و بابائی، محبوبه (۱۴۰۰). روش تحقیق دلفی (تکنیک هم‌اندیشی خبرگان). تهران: دبیزش.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۷). رفتار سازمانی. مترجمان علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رجبی‌فرجاد، حاجیه و مطیعان‌نجار، مجید (۱۳۹۷). «تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی». نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۱۰. شماره ۳ (پاییز ۱۳۹۷). صص: ۱۹۱-۲۱۴.
- زاده‌امیدی، سمیرا (۱۳۹۰). «بررسی عوامل موثر بر استقرار و عملکرد مدیریت دانش در شرکت فولاد استان خوزستان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما حسنعلی سینایی. استاد مشاور عبدالحسن نیسی. البرز: موسسه آموزش عالی الکترونیکی.

- سرلک، محمدعلی و همکاران (۱۳۹۱). «طراحی مدل سازمان معنویت‌گرا در آموزش عالی ایران»، مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال ۵، شماره ۱۸ (زمستان ۱۳۹۱). صص: ۵-۲۴.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- سلاجقه، سنجر؛ پوررشیدی، رستم و موسایی، محمد (۱۳۹۲). «تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش». مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). دوره ۲۲. شماره ۷۲ (زمستان ۱۳۹۲). صص: ۹۹-۱۱۸.
- سهرابی، محبوبه (۱۳۹۲). «بررسی عوامل فرهنگ و ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات در تأثیربخشی مدیریت دانش، مطالعه موردی (شرکت توزیع نیروی برق نواحی استان تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما بهروز قاسمی. استاد مشاور امیر بیات‌ترک. تهران: دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.
- شرکت مشاوران توسعه آینده. (۱۳۸۵). مدیریت دانش - مفاهیم، تجربه‌ها و پیاده‌سازی تهران.
- شکوری‌نسب، تکتم (۱۳۹۵). «بررسی رابطه ساختار سرمایه و مخارج پرسنلی در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما حسن یزدی‌فر. استاد مشاور مسلم سعیدی. سیستان و بلوچستان: دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- صادقی‌دروازه، سعید و دیگران (۱۳۹۷). «نقش قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش در توانمندسازی ساختاری منابع انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبائی)». مدیریت راهبردی دانش سازمانی. سال اول. شماره ۱ (تابستان ۱۳۹۷). صص: ۴۹-۷۲.
- صدفی، ذبیح‌اله (۱۳۹۵). روش‌های تحلیل آماری پیشرفته با تأکید بر روش‌شناسی و یافته‌های تحقیق. تهران: زنجان: انتشارات سطر و قلم. جلد اول.
- صدفی، ذبیح‌اله (۱۳۹۸). روش تحقیق کاربردی (روش‌شناسی تبیین مسئله تحقیق: مدل پایان‌نامه). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- صفاری‌طاهری، غلامرضا. (۱۳۸۹). ترمینولوژی گمرک. تهران: انتشارات دانشکده علوم اقتصادی.
- طاهرخوئیانی، کیوان و دیگران (۱۳۹۲). «اثرات مدیریت دانش بر بهبود فعالیت‌های تخصصی گمرک ایران». رایه شده در ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران. <https://civilica.com/doc/501812>
- فلاح، محمدرضا (۱۳۹۷). «شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش». نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۱۰. شماره ۱ (بهار ۱۳۹۷). صص: ۱۳۳-۱۶۰.
- کینلا، دنیس (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی. مترجمان مهدی ایران‌نژاد-پاریزی و معصومعلی سلیمیان. تهران: انتشارات نشر مدیران.
- گمرک جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۹). سند راهبردی گمرک جمهوری اسلامی ایران. تهران: انتشارات گمرک جمهوری اسلامی ایران.
- مبارکی، پریسا (۱۳۹۵). «تأثیر عوامل روانشناختی بر اشتراک‌گذاری دانش در بانک مسکن». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما حسنعلی اعظم رحیمی-نیک. استاد مشاور منصوره علیقلی. تهران: دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.
- محمدی، محمد (۱۳۸۰). «بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در دانشگاه بیرجند». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
- مهرادیان، سعید (۱۳۹۵). «تأثیر هوش تجاری بر توانمندسازی نیروی انسانی (مورد مطالعه: شعب بانک سینا استان اصفهان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما علی یزدخواستی. مرکزی: دانشگاه آزاد واحد نراق.
- مهری، امیر. (۱۳۹۹). نقش استراتژیک مدیریت دانش در توسعه سرمایه‌های انسانی مدیریت شهری. تهران: انتشارات فرهیختگان دانشگاه.
- میرشاهی، سهیلا (۱۳۹۲). «ارائه مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش با تمرکز بر منابع انسانی بر اساس الگوی APQC». رایه شده در ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران. <https://civilica.com/doc/501818>
- نامورفرد، عاطفه (۱۳۹۵). «نقش مدیریت دانش صریح و ضمنی بر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی». رایه شده در کنفرانس بین‌المللی

مدیریت و حسابداری، تهران. <https://civilica.com/doc/53793>

واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۹). «بررسی رابطه ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران». پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳.

Baird, Kevin & Wang, Haiyin (۲۰۱۰). "Employee empowerment: extent of adoption and influential factors". Personnel Review. Vol. ۳۰. No. ۵. pp.: ۵۹۹-۵۷۴

Bhatt, G. (۲۰۰۰), "Organizing Knowledge in the Knowledge development cycle". Journal of Knowledge Management: Journal of Business Transformation, Vol. ۴ No. ۱. pp.: ۲۶-۱۵

Bodner, S. L. (۲۰۰۵). "Design and empirical analysis of a model of empowering leadership". Unpublished doctoral dissertation, university of North Texas.

Borghoff, Pareschi (۱۹۹۸). Frame Problem to Knowledge Management

Boudrias, j. S. & Gaudreau, P. (۲۰۰۹). "Employee empowerment: from managerial Practices to employee's behavioral empowerment". Leadership & organization Development Journal. vol. ۳۰. No. ۷. pp.: ۶۳۸-۶۲۵

Cable, D. M. & Derue, D.S. (۲۰۰۲). "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions". Journal of Applied Psychology. Vol. ۸۷. No. ۸. pp.: ۸۴-۸۷۵

Checkland PB, H. S. (۱۹۹۸). Systems, Info nations and Information Systems. Wiley: Chiche ster .

Davenport, T. H., & Prusak, L. (۱۹۹۸). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.

Davenport, T. H., Prusak, L., & Wilson, H. J. (۲۰۰۳). What's the big idea?: Creating and capitalizing on the best management thinking. Harvard Business Press.

Dawson , G. (۱۹۹۸). "Is empowerment increasing in your organization? ". Journal for Quality and Participation. vol. ۲۱. pp.: ۴۹-۴۶

Duvall C. K. (۱۹۹۹). "Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization, participation and empowerment" . International Journal. vol. ۷. No. ۸. pp.: ۱۲-۱

Garless, S. (۲۰۰۴). "Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?" .Jounal of Business and psychology. vol. ۱۸. No. ۴. pp.: ۴۲۵-۴۰۵

Greasly, K. & King, N. (۲۰۰۵). "Employee perception of empowerment ". Employee Relations. vol. ۲۷. No. ۴. PP.: ۳۶۸-۳۵۴

Hilliard, R. (۲۰۰۴). Tacit Knowledge and Dynamic Capability: The Importance of Penrosian 'Image'. In



DRUID Summer Conference in Elsinore, June, Denmark.

Kirkman, B. R. (۱۹۹۹). "Beyond self management : Antecedents & consequences of team empowerment". Academy of management Journal. pp.: ۷۴-۵۸

Kodama, f. (۱۹۹۵). emerging patterns of innovation. Boston: Harvard Business School press.

Kowwalczyk, S. & Pawlish, M. (۲۰۰۲). "Corporate branding through external perception of organizational culture ". Corporate Reputation Review. Vol ۵. No. ۳/۲. Pp.: ۱۷۲-۱۵۹

Leach, D. J; Wall, T.D & Jackson, P. R. (۲۰۰۳). "The effect of empowerment on job knowledge: an empirical test involving operators of complex technology" . Journal of occupational and organizational psychology. vol. ۷۶. No.۱. pp.: ۵۲-۲۷

Leonard, D. A. & Sensiper, S. (۱۹۹۸). The role of tacit knowledge in group innovation. In Managing Knowledge Assets, Creativity and Innovation.

Macher, K. (۱۹۸۸). "Empowerment and bureaucracy" .Taining and Development Journal. Vol. ۴۲. No. ۹. pp.: ۴۶-۴۱

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (۲۰۰۱). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review. Vo.; ۱۱. No. ۳. Pp.: ۳۲۶-۲۹۹

Milton, N. & Whiffen, P (۱۹۹۶). Case study on defining purpose and strategy: The British Petroleum story and its adaptation at Tearfund Report of a workshop co-organised by the Bellanet International Secretariat, the Department for International Development (DFID), the Canadian International Development Agency (CIDA), The Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) and The Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). Pp.: ۴۰-۳۶

Mishra. A K, Spreitzer, G. M. (۱۹۹۹). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign, the Academy of Management Review. Vol. ۲۳. No. ۳. Pp.: ۵۷۷-۵۶۸

Newman, B. & Conrad, K. W. (۱۹۹۹). A framework for characterizing knowledge management methods. Practices, and Technologies, pardons: The Knowledge Management Theory Papers: A series of papers on the theories, processes and practices behind Knowledge Management.

Nonaka , I., Takeuchi , H.(۱۹۹۵) .The Knowledge- Creating Company, Oxford University Press , Oxford.,

Nonaka, I. & Takeuch, h. (۱۹۹۴). A Daynamic theory of organizational knowledge creation. organizational science. No. ۱. Pp.: ۳۷-۱۴

North, D. C. (۱۹۹۱) institutions, institutional change and economic performance. cambridge: cambridge university press.

Perez, I. (۲۰۰۲). "The effect of empowerment on organizational effectiveness moderated by leadership style: AN applied assessment". A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy, Alliant international University.

Polanyi, M. (۱۹۶۶). Tacit Dimension. Gloucester, MA: Peter Smith.

Probst, G., Romhardt, K., & Raub, S. (۲۰۰۲). Managing knowledge: Building blocks for success. J. Wiley.

Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (۱۹۹۷), "The road to empowerment: seven questions every leader should consider", Organizational Dynamics. Vol. ۲۶. No. ۲. pp.: ۴۹-۳۷

Schoell, W. F, Dessler, G & Reinecke, J.A. (۱۹۹۳). "Introduction to Business", Allyn & Bacon, USA.

Senge, P. (۱۹۹۹). Sharing knowledge: In a sense, knowledge cannot be possessed. Executive excellence. Vol. ۱۶. No. ۶

Serrat, O. (۲۰۰۸). Notions of knowledge management: Asian development bank at <http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Notions-Knowledge-Management.pdf>

Sharafat, K. (۱۹۹۷). "The key to being a leader company : Empowerment" .Journal for Quality and Participation. Vol. ۲۰. No. ۱. Pp.: ۵۰-۴۴

Skyrme, D. (۲۰۰۲). Management: The learning organization. [from [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com)]. Insight (American Society of Ophthalmic Registered Nurses), ۳, Retrieved February ۱۷, ۲۰۰۶

Somers, M. & Birnbaum, D. (۲۰۰۰). "Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal and job performance". Public personnel Management. Vol. No. ۳. pp.: ۳۵۳-۳۶۴

Spreitzer & Gretchen, M. (۱۹۹۶). "Social structural characteristics of psychological empowerment". Academy of management Journal. Vol. ۳۹. pp. ۵۰۴-۴۸۳

Spreitzer, G., Kizilos, M.A. and Nason, S. (۱۹۹۷), "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain". Journal of Management, Vol. ۲۳. No. ۵. pp.: ۷۰۴-۶۷۹

Spreitzer, Gretchen. M & Doneson, David. (۲۰۰۵). "Musings on the past and future of employee empowerment", Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom ummings.)

Stainer, A. & Stainer, L. (۲۰۰۰). "Empowerment and strategic change and ethical perspective". strategic change. vol. ۹. pp.: ۲۹۶-۲۸۷

Thamizhmanii, S. & Hasan, S. (۲۰۱۰). "A review on an employee empowerment in TQM practice". Journal

of Achievements in material and manufacturing engineering. vol. ۳۹. pp.: ۲۱۰-۲۰۴

Thomas. K & Velthouse. B, (۱۹۹۰). "Cognitive elements of empowerment:an interpretive model of intrinsic task motivation", Academy ofmanagement review, No. ۱۵, PP ۶۸۱-۶۶۶

Tran Field,David & etal(۱۹۹۸)."Team worked Organizational Engineering: Getting The Most out of Team working "Management decision ۳۰

Tubbs. S and Moss.S.(۲۰۰۰)."Human communication" .MCGraw- Hill.

Vuuren,V. & etal (۲۰۰۷)."Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment".Corporate communications : An International Journal ,vol. ۲,No. ۲,pp .۲۲۸-۱۱۶

Wilson, Patric (۱۹۹۵). "Empowerment the Self -directed Team". USA: Government. pp.:۶۸-۶۰

Zack, M. (۱۹۹۹). Developing a knowledge strategy. Calif ornia Management Review, ۴۱(۳), ۱۲۵—۱۴۶