

## شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش

محمد رضا فلاح \*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۵

### چکیده

تحقیق حاضر به شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش پرداخته و هدف از انجام آن، ارائه مدلی برای بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است و از تحلیل تم برای طراحی مدل مفهومی و از معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos برای تبیین و بررسی نقش میانجی مدیریت دانش استفاده نموده است. در مرحله مصاحبه اکتشافی جامعه آماری شامل ۱۶ نفر خبره حوزه منابع انسانی می‌باشد و برای تحلیل مدل، جامعه آماری را کارمندان و مدیران بانک کشاورزی تشکیل می‌دهند و تعداد ۴۶ نمونه به روش قضاوتی و هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه اکتشافی و پرسشنامه می‌باشد؛ جهت بومی‌سازی و سنجش روایی پرسشنامه، آن‌ها را در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران مدیریت و رشته منابع انسانی قرار داده و برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ که معادل ۰/۸۷۷، به دست آمد، استفاده شده است. در فرایند تحلیل تم ۸ تم فرعی و ۲ تم اصلی «عوامل فرهنگی» و «ظرفیت‌سازی» شناسایی شد. نتایج نشان می‌دهد برای توانمندسازی کارکنان از طریق هم‌افزایی بین دودسته عوامل فرهنگی و ظرفیت‌سازی، متغیر میانجی مدیریت دانش نقش بسیار مهمی را در سازمان بازی می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی، مدیریت دانش، عوامل فرهنگی، ظرفیت‌سازی، هم‌افزایی، رویکرد آمیخته.

## مقدمه

با توجه به تغییرات گسترده محیطی در دنیای پرتلاطم امروزی، داشتن یک راهبرد اساسی برای توسعه و کسب مزیت رقابتی پایدار بسیار مهم و اساسی می‌باشد و در این خصوص راهبرد توانمندسازی در راستای بالندگی منابع انسانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. توانمندسازی نه تنها نوعی انگیزه‌کاری درونی است، بلکه یک گرایش انگیزشی فعال نیز می‌باشد (کنگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). توانمندسازی به‌عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش، به یکی از داغ‌ترین مباحث روز مدیریت مبدل شده است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش‌ازپیش آشکار ساخته است (ضیائی و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۶۹). توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یک اقدام انگیزشی شناخته می‌شود که هدف آن افزایش عملکرد از طریق افزایش فرصت‌های مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری می‌باشد. این کار عمدتاً مربوط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری و از بین بردن هرگونه مرزی بین یک کارمند و مدیر ارشد است (میرسون و دوتینک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

مزایای بسیار زیاد از توانمندسازی کارکنان گزارش شده است. به‌عنوان مثال، جاکویلین (۲۰۱۴) اظهار داشته که کارکنان توانمند به‌احتمال زیاد احساسات انگیزشی خود را افزایش می‌دهند که این موضوع به آن‌ها کمک می‌کند تا قدرت و کنترل لازم را کسب کرده و دانش و مهارت‌های لازم را برای رسیدگی به نیازهای مشتریان به دست آورند (جاکویلین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). محرک‌های محیطی متعددی وجود دارد که سازمان‌ها را به توانمندسازی کارکنان ترغیب می‌کنند که از جمله آن می‌توان به رشد سریع فناوری و تأثیر آن در محیط‌های کاری، افزایش انتظارات مشتریان و توجه به آن به‌عنوان یک عامل رقابتی بسیار مهم اشاره کرد (کوین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛

1. Kang & et al
2. Meyerson & Dewettinck
3. Jacquiline
4. Queen

مک کوبای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ کوین و اسپیتزر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، اطلاعات، دانش و مهارت شغلی مربوط به آن است. باون و لاولر<sup>۳</sup> توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهارعنصر 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 نمود (جعفری ال‌کامی، ۱۳۸۹).

امروزه دانش مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ لذا مدیریت دانش به منزله کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی است، به نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیندهای روزمره به کار گرفت (افرازه، ۱۳۸۶). سازمان‌ها باید بتوانند به گونه‌ای مؤثر سرمایه‌های دانش خود را مدیریت کنند. دانش به واسطه نزدیکی به تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی به مراتب بیش از داده‌ها و اطلاعات می‌تواند باعث بهبود عملکرد شده و در نتیجه کیفیت خدمات سازمان‌ها را به طور عام و سازمان‌های دولتی را به طور خاص بهبود بخشد (هلز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

مدیریت دانش به پشتیبانی و ارتقاء فرآیندهای سازمانی ایجاد، ذخیره، بازیابی، انتقال و کاربرد دانش در سازمان اشاره دارد (بارو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت دانش در واقع رشته‌ای است که در آن دانش ایجاد، به اشتراک گذاشته و کدگذاری می‌شود و برای افزایش نوآوری و عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (اندروا و کیانتو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ هاجیر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵؛ زاک و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت دانش به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار

1. Maccoby
2. Quinn & Spitzer
3. Bowen & Lawler
4. Hels
5. Barão & et al
6. Andreeva & Kianto
7. Hajir, Obeidat, Al-dalahmeh, & Masa'deh
8. Zack & et al

نیافته در سازمان وجود دارد، یاری می‌رساند (توربان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

همه کارکنان دارای دانش ذهنی قدرتمند ولی ناشناخته هستند. دانش ذاتی معمولاً نانوشته است و بر پایه انتقال ذهنی و شفاهی می‌باشد و همین انتقال شفاهی موجب تحریف دانش می‌شود. باید توجه داشت که این دانش باید مستند شود و در جای لازم، مورد استفاده قرار گیرد (اکورافور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۹). اهمیت دانش برای بقا در فضای کسب و کار باعث شده تا سازمان‌ها به شدت بر روی فعالیت‌هایی همچون سازمان‌دهی، ایجاد، انتقال، جستجو و اشتراک دانش تحت عنوان چتری که مدیریت دانش نامیده می‌شود تأکید کنند (کلید<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۵۴).

منافع حاصل از به کارگیری مدیریت دانش باعث شده که اغلب سازمان‌ها تلاش‌هایی برای پیاده‌سازی این فرآیند انجام دهند. در سال‌های اخیر مدیریت دانش به عنوان یکی از جالب‌ترین و چالشی‌ترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده و دایره کاربرد آن همواره با سایر مباحث عرصه مدیریت گسترده‌تر می‌شود. (ضیایی و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۸۰)

با این توصیف و با توجه به اهمیت موضوع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان و مسئله دانش و مدیریت آن، تحقیق حاضر به شناسایی و تبیین پیشنهادهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش پرداخته و در پی پاسخگویی به این سؤال است که نقش «مدیریت دانش» در «توانمندسازی منابع انسانی» چگونه بوده و در ادامه مدلی برای توانمندسازی کارکنان با متغیر میانجی مدیریت دانش ارائه خواهد داد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### توانمندسازی منابع انسانی

یکی از مؤثرترین راهکارهای افزایش بهره‌وری، ارتقای سطح فعالیت و میزان موفقیت در سازمان‌ها، توانمندسازی کارکنان است (تقی زاده و ضیائی حاجی پیرلو، ۱۳۹۵). محققان معتقدند

1. Turban
2. Okorafor
3. Kalid

که توانمندسازی نقش مهمی در ارائه بازخورد (هانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)، مشارکت خلاق (زانگ و بارتول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰)، رفتار نوآورانه (پیتزر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) و به‌طور کلی ارتقای رفتارهای فعالانه دارد (هانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). در ادبیات توانمندسازی تعریف واحدی از آن وجود ندارد بلکه تعریف آن بستگی به موقعیت و افراد دارد و باید تحقیقات بیشتری انجام شود تا بتوان ماهیت آن را درک کرد. واژه انگلیسی «Empower» در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنا شده است (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶: ۱). در فرهنگ لغت وبستر از تواناسازی به‌عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۸: ۷۸). تا قبل از دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی به معنای اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت تلقی می‌شد اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه‌پردازان توانمندسازی را از منظر باورها و احساسات کارکنان مورد توجه قرار دادند (ابیلی و ناستی زایی، ۱۳۸۹: ۲۷).

اوج به‌کارگیری اصطلاح توانمندسازی در خلال دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بود (افجه و میری، ۱۳۸۶: ۲) و توسط نظریه‌پردازانی چون کانگر و کانگو<sup>۵</sup>، اسپریتزر<sup>۶</sup>، توماس و ولتهوس<sup>۷</sup>، کنت بلانچارد<sup>۸</sup>، جان پی کارلوس<sup>۹</sup> و آلن راندلف<sup>۱۰</sup> ۲۰۰۰ گسترش یافت (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۶: ۳).

توانمندسازی کارکنان تکنیک جدیدی است که برای افزایش بهره‌وری از طریق افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس مورد استفاده مدیران قرار گرفته است (اعرابی و فیاضی،

1. Huang
2. Zhang & Bartol
3. Pieterse, van Knippenberg, Schippers, & Stam
4. Huang
5. Conger & Konungo
6. Sprietzer
7. Thomas & Veelhous
8. Kent Blanchard
9. Jhon P. Carlos
10. Alan Randolph

۱۳۸۶). بلانچارد (۱۹۹۶) می‌نویسد بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی‌قید و شرط برای اجرای هر کار می‌دانند. همچنین توانمندسازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر توانایی یا درماندگی خود چیره شوند. در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام وظیفه بسیج کنیم (بلانچارد، ۱۹۹۶: ۳۹). کانگر و کانگو<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) معتقدند هرگونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود تواناسازی آن‌ها را در پی خواهد داشت (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۸: ۷۸).

پس از دهه ۱۹۹۰، نظریه پردازان روان‌شناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی چندبعدی دانستند (ال زهرانی، ۲۰۱۱: ۵۵). بر این اساس توانمندسازی لزوماً اقدامات مدیریت در رابطه با کارکنان نیست، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره‌ی نقش خویش در شغل و سازمان نیز می‌باشد، تصویری از انگیزش درونی که توانمندسازی روان‌شناختی نامیده می‌شود (بارتن و بارتین، ۲۰۱۱: ۲۰۳).

مطالعات نشان می‌دهد که توانمندسازی تأثیر مثبت بر رضایت شغلی (وادها و ورچیز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) و تعهد سازمانی دارد (هانیشا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). محققان مختلف، ابعاد توانمندسازی را با ذره‌بین‌های مختلف جست‌وجو کرده‌اند: کنترل بر کار خود<sup>۴</sup>، اقتدار بر شغل<sup>۵</sup>، تنوع کار تیمی<sup>۶</sup>، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد<sup>۷</sup>، همگی توانمندسازی نامیده شده‌اند. بنیس<sup>۸</sup> ۱۹۸۹، بلوک<sup>۹</sup>

1. Kanger & Kanoungo
2. Wadhwa & Verghese
3. Hanaysha
4. Control of one's own work
5. Autonomy on the job
6. Variations of teamwork
7. Pay system that link pay with performance
8. Bennis
9. Block

۱۹۸۷، کانتر<sup>۱</sup> ۱۹۷۷، مک کل لند<sup>۲</sup> ۱۹۷۵، رویکردی را که رهبر، زیردستانش را به عنوان جزء اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی، توانمند می کند، توانمندسازی کارکنان می نامند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۶: ۹۱).

توانمندسازی را با توجه به تحقیقات گذشته می توان با ابعادی همچون احساس شایستگی، احساس معنی داری، احساس حق انتخاب، احساس تأثیر تعریف نمود: (عباس پور و بدری، ۱۳۹۴).  
۱- احساس شایستگی: این احساس به قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کار گفته می شود (میری و همکاران؛ ۱۳۹۱). این احساس به خود کارآمدی یا آن دسته از ویژگی هایی که باعث می گردد تا فرد کارهای خود را به طور موفقیت آمیزتری انجام دهد می پردازد (چو و فیومن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

۲- احساس معنادار بودن: از نظر ساپلی (۲۰۱۰) کار زمانی معنادار خواهد بود که افراد با کار کردن به تحقق خود، حس تعلق و وابستگی دسترسی پیدا کنند (ساپلی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).  
۳- حق انتخاب: حق انتخاب یا خود تعیینی به احساس استقلال در تصمیم گیری ها اشاره دارد (بوناس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

۴- تأثیرگذاری: این بعد بر اثرگذاری فرد بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل می پردازد (دیمیترادس و زو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵).

### محرك‌های محیطی توانمندسازی کارکنان

محرك‌های محیطی متعددی وجود دارند که سازمان‌ها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب می کنند. در این میان مهم ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

الف) اثرات فناوری بر محیط‌های کاری: رشد سریع فناوری تمامی جوانب سازمان‌ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فناوری باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها،

1. Kanter
2. Mc Clelland
3. Cho & Faerman
4. Sapelli
5. Bonias & et al
6. Dimitriadis & Zoe

روبات‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزارها تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های موردنیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند. بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی کارکنان باید توانمند شوند به عبارت دیگر در تمامی جهات رشد کنند (کوین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

ب) افزایش انتظارات مشتریان: امروزه مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل موردنیاز خود را به‌طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمان‌ها از کارکنانشان شده است. تحت این شرایط نه تنها سلسله‌مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود، بلکه برعکس کارکنان باید بیاموزند که ابتکار عمل و خلاقیت داشته باشند. در درون تیم‌های خودگردانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه‌بندی، پاداش، کنترل کیفیت، استخدام و...) توانمند شده‌اند به‌خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری را برای اقداماتشان بپذیرند (مک کوپای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

ج) ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها: تغییرات عمده‌ای در شکل سنتی سازمان‌ها دارای ساختار سلسله‌مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی در محیطی که شدت رقابت جهانی و فناوری‌های نوین از ویژگی‌های آن به شمار می‌آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان بهترین فلسفه برای توانمندسازی کارکنان عدم تمرکز است (کوین و اسپیتزر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). در ادامه برخی از مطالعات انجام گرفته در خصوص عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به‌صورت جدول زیر ارائه می‌گردد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

1. Queen
2. Maccoby
3. Quinn & Spitzer



جدول ۱. پیشینه مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی نیروی انسانی

عوامل	صاحب نظران
غنی سازی شغل	بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶؛ لایدن، ۲۰۰۴؛
تیم سازی	بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ بوج، ۲۰۰۷؛ طوسی، ۱۳۸۰؛ اسپریتزو، ۱۹۹۷؛
مشارکت	بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ کارن و لایسون، ۲۰۰۸؛ لایدن، ۲۰۰۴؛
مسئولیت پذیری	باقریان، ۱۳۸۱؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ دافی و همکاران، ۱۹۹۴؛
تسهیم قدرت	نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ اورعی و یزدانی، ۱۳۸۱؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛
سبک رهبری	نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سان و همکاران، ۲۰۱۲؛ کارول، ۱۹۹۵؛ معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹؛ کانونی، ۲۰۰۵؛ لایدن، ۲۰۰۴؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛
چشم انداز	شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۲؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ اسپریتزو، ۱۹۹۷؛
بازخورد	شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۲؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ فرهنگی، ۱۳۷۴؛ کارول، ۱۹۹۵؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛
آموزش کارکنان	ساندرا و همکاران، ۲۰۱۴؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ کارول، ۱۹۹۵؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ کارن و لایسون، ۲۰۰۸؛ کینلا، ۱۳۸۳؛
تسهیم اطلاعات	چیانگ و هستی، ۲۰۱۲؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۵؛
اعتماد	امینی، ۱۳۷۹؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ تاریزمانی و حسن، ۲۰۱۰؛
مهارت	توماس و ولتهاس، ۱۹۹۳؛ کانونی، ۲۰۰۵؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛
دانش	توماس و ولتهاس، ۱۹۹۳؛ ادوارد لاور، ۲۰۰۲؛ تاریزمانی و حسن، ۲۰۱۰؛
ساختار سازمانی	کانونی، ۲۰۰۵؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ کینلا، ۱۳۸۳؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛
نظام پرداخت	مارکارت ارستاد، ۱۹۹۷؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛
ارتباطات	کارکوک، ۲۰۰۹؛ فیلامون، ۲۰۱۳؛ دافی و همکاران، ۱۹۹۴؛ تاریزمانی و حسن، ۲۰۱۰؛ مک لاگان و نل، ۱۹۹۷؛
حمایت مدیران	کارکوک، ۲۰۰۹؛ اسپریتزو، ۱۹۹۷؛ کارن و لایسون، ۲۰۰۸؛ فیلامون، ۲۰۱۳؛
استقلال	کارکوک، ۲۰۰۹؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ اسوین، ۲۰۱۲؛
تعهد	فیلامون، ۲۰۱۳؛ دافی و همکاران، ۱۹۹۴؛
پذیرش تغییر	دافی و همکاران، ۱۹۹۴؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛
پاداش	کارکوک، ۲۰۰۹؛ ادوارد لاور، ۲۰۰۲؛ تاریزمانی و حسن، ۲۰۱۰؛ بادن و لاولر، ۱۹۹۲؛ کانگر و کانتگو، ۱۹۸۸؛ بیم، ۲۰۰۸؛

1. Liden
2. Spritzo
3. Karen & Lawson
4. Fragoso
5. Duffy, Barragan & Riley
6. Karakok
7. Kanooni
8. Mc Lagan & Nel
9. Sandra & et al
10. Thamizhmanii & Hasan
11. Swain
12. Yim

## مدیریت دانش

در حال حاضر دانش، یک عنصر بسیار کلیدی و مورد نیاز برای مقابله با چالش‌های تجاری شرکت‌ها به حساب می‌آید (تسنگ، ۲۰۱۶). امروزه مدیران از اینکه چطور دانش بر موقعیت رقابتی شرکت‌هایشان تأثیر می‌گذارد، آگاه بوده و تلاش می‌کنند تا با استفاده از دانش، عملکرد فعلی سازمان حفظ و سهم بیشتری از بازار را به دست آورند (بلیویو و همکاران، ۲۰۱۱).

وقتی که اطلاعات تحلیل، پردازش و وارد متن می‌شود به دانش تبدیل می‌شود (ال میلر و موریس<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳). دانش ترکیبی است از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات و نگرش‌های نظام‌یافته که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش در ذهن دانشور به وجود می‌آید و به کار می‌رود (لد و وارد، ۲۰۰۲). برخی از صاحب‌نظران معتقدند که اشتراک‌گذاری دانش، نشان‌دهنده بیش‌فعالی است (کنگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

فرآیند ایجاد دانش، شامل تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و کدگذاری شده می‌باشد و هدف آن در دسترس قرار دادن این نوع دانش نزد دیگران است؛ این امر به وسیله فرایند مدیریت دانش که شامل کسب دانش، به اشتراک‌گذاری دانش و حفظ آن است، به دست می‌آید که بر بهبود ویژگی‌های استراتژیکی یک شرکت (ارزش، توانایی فکری، مزیت رقابتی) تأثیر می‌گذارد. اهمیت دانش ضمنی<sup>۳</sup> را اولین بار پولانی<sup>۴</sup> در سال ۱۹۶۶ مورد توجه و تأکید قرار داد. ارزشمندترین دارایی هر سازمانی دانش نهفته یا ضمنی آن سازمان است که در اذهان کارکنان و افراد دیگری نهفته است که به‌طور مرتب با سازمان تماس دارند (مک‌دونالد، ۱۳۸۱). در نقطه مقابل دانش ضمنی، دانش صریح<sup>۵</sup> وجود دارد که دارای قابلیت کدگذاری و بیان از طریق گویش است. از این‌رو این نوع دانش از سهولت زیادی نسبت به برقراری ارتباط از طریق گویش برخوردار است. دانش صریح دانشی است که می‌تواند مکتوب شود و در پایگاه‌های

1. Miller & Morris
2. Kang et al
3. Tacit knowledge
4. Polany
5. Explicit knowledge

اطلاعاتی نگهداری و بایگانی شود (ویلسون، ۲۰۰۲). دانش صریح مشخص می‌کند که امور چگونه باید انجام گرفته و پیش رود (گائو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در نتیجه، شرکت‌ها به خاطر داشتن و بهره‌برداری از دانش ضمنی و آشکار مزایایی را در بازار به دست می‌آورند که رقبا فاقد آن هستند و این یکی از دلایل اجرای پروژه مدیریت دانش در دنیای معاصر است (درویناک و کاراسزوسکی، ۲۰۱۶).

نوناکا و تاکنوچی به بحث در زمینه اهمیت ایجاد دانش و نوآوری در سازمان پرداختند. از نظر این دو محقق، روش‌های خاص ایجاد دانش در شرکت‌های ژاپنی و در نتیجه، نوآوری‌های مستمر ایجاد شده، عامل موفقیت شرکت‌های ژاپنی بعد از جنگ جهانی دوم بوده است؛ بنابراین، آن‌ها نتیجه‌گیری می‌کنند که نه تنها دانش، بلکه اثربخشی فرآیند دانش نیز عامل محرکی برای ایجاد نوآوری می‌باشد. هدف تولید دانش، ایجاد نوآوری مستمر می‌باشد که منجر به کسب مزیت رقابتی می‌شود (مقیمی، رمضان، ۱۳۹۰: ۲۱).

جاشاپارا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) مدیریت دانش را در قالب یک چرخه چهار حلقه‌ای، این گونه تعریف می‌کند: فرآیندهای یادگیری اثربخش توأم با خلق، تبادل و به کار بستن دانش که سبب ارتقاء سرمایه عقلانی سازمان و بهبود عملکرد آن می‌شود (جاشاپارا، ۲۰۰۴: ۱۲).

مدیریت دانش به دنبال به دست آوردن حداکثر ارزش از دانش موجود در یک سازمان می‌باشد و در این بین به اشتراک‌گذاری دانش از طریق نوآوری مشارکتی اهمیت می‌دهد (فیدل و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع مدیریت دانش برای ایجاد، شناسایی و به اشتراک‌گذاری دانش روش‌های انجام کار و تجارب درون سازمان به کار می‌رود. به اعتقاد عزیز (۲۰۱۴)، مدیریت دانش می‌تواند در حفظ و ایجاد یک کارمند خوب و توانمند نیز مؤثر باشد (گاریکا و کالتر، ۲۰۱۷).

ماهیت مدیریت دانش از رشد چشم‌انداز فعلی شرکت‌ها ناشی می‌شود که شامل: افزایش شدت رقابت، کوتاه شدن چرخه عمر محصولات، گردش مالی بالا، نیازهای همیشه در حال تغییر

1. Gao  
2. Jashapara

مشتریان، توسعه فن آوری و روش‌های مدرن تولید می‌باشد. در چنین شرایطی، اطلاعات و سرمایه دانشی نقش اساسی را در مقابل منابع سخت‌افزاری سخت سنتی بازی می‌نمایند (درویناک و کاراسزوسکی، ۲۰۱۶).

اهمیت و نقش عامل انسانی در انجام اثربخش اقدامات مدیریت دانش و به‌ویژه خلق و تسهیم دانش، ایجاد آمادگی‌های موردنیاز برای مشارکت فعالانه در اقدامات مدیریت دانش را ضروری ساخته است (عسگری، ۱۳۹۰). مشارکت فعال کارکنان به توانمندی و تمایل آن‌ها بستگی دارد (هیسلوپ، ۱۳۹۱).

مطالعات لیا و همکاران (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که مدیریت دانش بر ابتکار عمل، خلاقیت، بهبود تولید و توسعه توانایی کارکنان تأثیر مثبتی دارد. علاوه بر این، تحقیقات آن‌ها ارتباط مثبتی را بین توانایی کارکنان دانش‌محور و خروجی‌های سازمان نشان می‌دهد (لیا و همکاران، ۲۰۱۱).

### **ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش**

در این تحقیق مدل چهار حلقه‌ای مدیریت دانش جاشاپارا که شامل خلق دانش، سازمان‌دهی، به‌کارگیری و تبادل دانش موردنظر محقق بوده است (جاشاپارا، ۲۰۰۴: ۱۲).

الف) ایجاد دانش (خلق و کسب دانش): عبارت از فرآیندی بی‌پایان شامل خلق ایده‌های جدید، شناخت الگوهای تازه، ترکیب قواعد جدا از یکدیگر و ایجاد فرآیندهای جدید به‌منظور ایجاد و خلق دانش است (نظری، ۱۳۸۲: ۲۶۲).

ب) نگهداری (حفظ، سازمان‌دهی، ذخیره) دانش: فعالیت‌هایی که دانش را در سازمان ماندگار کرده و موجب تبدیل دانش غیر مکتوب و ذهنی به دانش مکتوب و مدون می‌شود. ذخیره‌سازی دانش در کنار سایر فعالیت‌های برشمرده شده قبلی، محافظت، دسترسی به‌موقع، استفاده مجدد به هنگام سازی مداوم، دانش سازمان را تضمین خواهد کرد (مارتسون، ۲۰۰۰).

ج) تسهیم دانش (نشر، توزیع، انتقال، ترویج و مبادله‌ی دانش): عبارت است از حرکت، توزیع و پخش دانش بین افراد و پایگاه‌های دانش به‌طور مکانیزه و غیرمکانیزه و به‌صورت دوسویه (رادینگ، ۱۳۸۳: ۱۸۰).

د) کاربرد دانش (به کارگیری و بهره‌برداری از دانش): عبارت است از استفاده از ایده‌ها و دانش به دست آمده بدون جهت‌گیری در مورد این که چه کسی آن‌ها را مطرح کرده است (کوکن،<sup>۱</sup> ۲۰۰۴: ۱۵۰).

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش از رویکرد آمیخته برای تجزیه و تحلیل داده استفاده شده است. تحقیق حاضر به دنبال بررسی، شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش است. با استفاده از مصاحبه اکتشافی، بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق، داده‌ها جمع‌آوری، سپس با استفاده از روش تحلیل تم (روش کیفی) مدل مفهومی تبیین و در ادامه با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و معادلات ساختاری (روش کمی) مدل آزمون شده است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیق از روش تحلیل تم که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد استفاده شده و برای تحلیل پرسشنامه و بررسی نقش متغیر میانجی مدیریت دانش، از معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس بکار رفته است. جامعه آماری را مدیران و کارشناسان بانک کشاورزی شهر قم تشکیل می‌دهد. با توجه به اهمیت موضوع پژوهش در مصاحبه از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در این پژوهش تعداد نمونه برای مصاحبه ۶ نفر و تعداد نمونه برای پرسشنامه با توجه نوع نمونه‌گیری هدفمند، ۴۶ نفر می‌باشد.

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته در دو بخش عوامل فرهنگی شامل ۱۶ سؤال و عوامل ظرفیت‌سازی شامل ۱۵ سؤال به روش طیف لیکرت پنج گزینه‌ای می‌باشد. روایی محتوی و روایی صوری (ظاهری) پرسشنامه توسط ۵ خبره شامل اساتید اعضای هیئت‌علمی و کارشناسان مربوطه بررسی و پس از تعدیلات مورد نظر آن‌ها روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتیجه محاسبات

1. Kwakman

نشان می‌دهد که آلفای کرونیباخ ۸۷۷ به دست آمده است که نشان‌دهنده مناسب بودن پایایی پرسشنامه است.

همان‌طور که بیان گردید در این مطالعه از روش تحلیل تم برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است این روش، داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. کلارک و برون (۲۰۰۶) مراحل شش‌گانه را برای تحلیل تم ارائه نموده‌اند (ابویی اردکان و همکاران، ۱۳۹۳):

در مرحله اول آشنایی با داده‌ها صورت می‌گیرد؛ در این مرحله با عمق محتوایی داده‌ها آشنا شویم. مرحله دوم به ایجاد کدهای اولیه می‌پردازد؛ کدها ویژگی داده‌هایی را معرفی می‌نمایند که به نظر محقق جالب می‌باشد. در این مرحله ۵۳ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء شد. در مرحله سوم که جستجوی کدهای گزینشی نام دارد؛ هدف دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری می‌باشد که ۲۱ کد گزینشی به دست آمد. در مرحله چهارم تم‌های فرعی شکل می‌گیرد؛ این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله ۸ تم فرعی به دست آمد.

مرحله پنجم به تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی می‌پردازد؛ در این مرحله، تم‌های اصلی که برای تحلیل ارائه شده، تعریف و مورد بازبینی مجدد قرار می‌گیرد، سپس داده‌های داخل آن‌ها تحلیل می‌شود. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم اصلی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله از میان تم‌های فرعی ۲ تم اصلی به دست آمد. در مرحله آخر گزارش تهیه می‌شود؛ مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل

پایانی و نگارش گزارش است.

جدول شماره ۲ حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی شده در متن یک نمونه مصاحبه می‌باشد که در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شده است. چنین کاری برای هر یک از مصاحبه‌ها انجام شده و بر اساس تم‌های فرعی به دست آمده در تحقیق، دسته‌بندی کلی تری انجام گرفته که منجر به شناسایی تم‌های اصلی شده است.

جدول ۲. مفاهیم و تم‌های شناسایی شده در متن یک نمونه مصاحبه

کد تم فرعی	عنوان تم فرعی	نقل قول مرتبط با عنوان مفهوم شناسایی شده	کد مفهوم
تم فرعی ۱	تیم	اهمیت به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در سطوح مختلف باعث استفاده از تجربیات ارزشمند آن‌ها شده و منافع سازمان تأمین می‌گردد	کد مفهوم ۲
		نباید در یک جایی از سازمان تصمیم گرفته شود و در جای دیگر اجرا شود این طوری تعهد کارکنان را به سازمان کم‌رنگ می‌شود.	کد مفهوم ۷
		وقتی به کارکنان اجازه داده شود که در تصمیم‌گیری شرکت نمایند هم به دانش آن‌ها اضافه می‌شود هم دانش مدیران بهبود می‌یابد.	کد مفهوم ۱۲
		کارها باید در سازمان به صورت گروهی و تیمی انجام شد چون دانش ضمنی که در تیم‌ها به وجود می‌آید بسیار ارزشمند است.	کد مفهوم ۱۶
تم فرعی ۲	تیم	وقتی افراد در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند بهتر فکر می‌کنند و بازدهی بیشتری دارد	کد مفهوم ۲۱

### یافته‌های تحقیق

در این قسمت ابتدا نتایج حاصل از تحلیل تم ارائه می‌شود سپس نتایج یافته‌های معادلات ساختاری که با نرم‌افزار AMOS انجام شده است مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

### نتایج تحلیل تم

پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم و طی نمودن مراحل شش‌گانه، تم‌های فرعی و اصلی مطابق جدول ۳ به دست آمده است.

جدول ۳. تحلیل تم

تم‌های اصلی		تم‌های فرعی
عوامل فرهنگی	عوامل فرهنگی	سبک رهبری مشارکتی
		حمایت مدیران از کارکنان
		مسئولیت‌پذیری و تعهد
		تسهیم قدرت و تفویض اختیار
	ظرفیت‌سازی	آموزش‌های مهارتی و تخصصی
		تیم‌سازی
		تسهیم اطلاعات و بازخورد
		غنی‌سازی شغل

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ایجاد هم‌افزایی «عوامل فرهنگی» و «ظرفیت‌سازی» در توانمندسازی کارکنان اهمیت فراوانی دارد. «عوامل فرهنگی» به‌عنوان یکی از ابعاد و پیشایندهای توانمندسازی شامل «سبک رهبری مشارکتی»، «حمایت مدیران از کارکنان»، «مسئولیت‌پذیری و تعهد» و «تسهیم قدرت و تفویض اختیار» است. پیشایندهای توانمندسازی کارکنان از بعد «ظرفیت‌سازی» نیز از «آموزش‌های مهارتی و تخصصی»، «تیم‌سازی»، «تسهیم اطلاعات و بازخورد» و «غنی‌سازی شغل» تشکیل می‌شود.

### نیکوئی برازش مدل

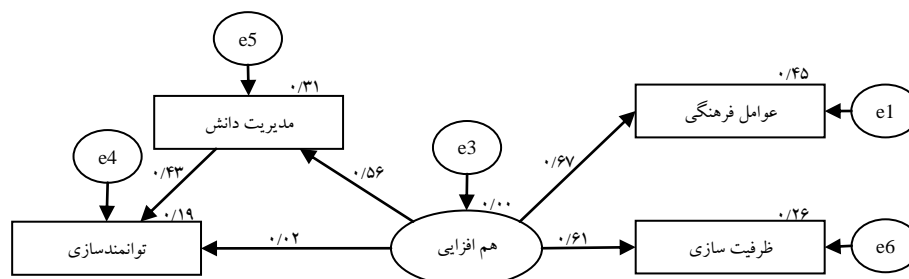
در این قسمت به آزمون مدل با استفاده از روش کمی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس می‌پردازیم. با استفاده از نرم‌افزار آموس مدل فوق در سه مرحله اشباع‌شده است و شاخص‌های برازش مقادیر مطلوبی را نشان می‌دهند. مقدار کای اسکوتر ۲/۰۶۵ به‌دست آمده است که در بازه موردقبول ۱ تا ۵ قرار دارد؛ بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

جدول ۳. شاخص‌های نیکوئی برازش مدل ساختاری

IFI	CFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	شاخص برازندگی
۰-۱	< /۹	< /۹	< /۹	< /۹	> /۱	مقادیر قابل قبول
.۸۸۴	.۹۲۴	.۹۳۶	.۹۵۴	.۹۳۲	.۰۲۳	مقادیر محاسبه‌شده



همان‌طور که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد شاخص برازش RMSEA برابر ۰/۰۱۲ بوده که از مقدار ۰/۰۵ کوچک‌تر است؛ لذا مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.



شکل ۱. مدل تحلیلی

### مدل اندازه‌گیری

در مدل اندازه‌گیری وزن رگرسیونی (بار عاملی) قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده را نشان داده می‌شود. اگر وزن رگرسیونی (بار عاملی) کمتر از ۰/۲ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. وزن رگرسیونی (بار عاملی) بین ۰/۲ تا ۰/۶ قابل قبول و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. (کلاین، ۱۹۹۸) حداقل بار عاملی قابل قبول در برخی منابع و مراجع ۰/۲ نیز ذکر شده است اما معیار اصلی برای قضاوت آماره  $t$  می‌باشد. چنانچه آماره آزمون یعنی آماره  $t$  بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t_{0.05}$  یعنی ۱/۹۶ باشد در این صورت وزن رگرسیونی (بار عاملی) مشاهده شده معنادار است. (عادل آذر و منصور مومنی، ۱۳۹۲)

### وزن رگرسیونی استاندارد داده‌ها

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌گردد ضریب تأثیر و بار عاملی هم‌افزایی بر توانمندسازی بی‌معنی می‌باشد زیرا مقدار  $p$  آن برابر با ۰.۹۴۹ می‌باشد که بیش از ۵ صدم است، در عوض ضریب تأثیر یا بار عاملی مدیریت دانش بر توانمندسازی با توجه به اینکه مقدار  $p$  برابر ۰.۰۲۵ و کمتر از ۵ صدم است معنی‌دار می‌باشد.

جدول ۴. وزن رگرسیونی استاندارد داده‌ها

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	
				۰۰۰.۱	مدیریت دانش <---
	۹۴۹.	۰۶۴.	۴۸۸.	۰۳۱.	توانمندسازی <---
	۰۲۵۴.	۲۲۴.۲	۲۱۴.	۴۸۱.	مدیریت دانش <---
	۰۲۴.	۲۵۹.۱	۴۹۸.	۱۲۶.۱	ظرفیت‌سازی <---
				۰۰۰.۱	عوامل فرهنگ <---

برای بررسی معنی‌داری تأثیر مستقیم هم‌افزایی بر توانمندسازی کارکنان از نتایج جدول ۵ استفاده می‌نماییم. نتایج این جدول نشان می‌دهد که بین هم‌افزایی و توانمندسازی با توجه به اینکه مقدار  $p$  برابر ۰/۸۹۱، و مقدار آن از ۵ صدم بیشتر است رابطه مستقیم معنی‌داری وجود ندارد؛ یعنی در صورت ایجاد هم‌افزایی از طریق ظرفیت‌سازی و عوامل فرهنگی نمی‌توان انتظار داشت که توانمندسازی صورت گیرد.

جدول ۵. عدم معنی‌داری تأثیر مستقیم هم‌افزایی بر توانمندسازی

هم‌افزایی	مدیریت دانش	
۰۰۷/	...	مدیریت دانش
۰۲۶/	...	ظرفیت‌سازی
۰۰۸/	...	عوامل فرهنگی
۸۹۱/	۰۲۴/	توانمندسازی

همچنین نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش و توانمندسازی رابطه معنی‌داری وجود دارد زیرا مقدار  $p$  برابر ۰/۲۴، و کوچک‌تر از ۵ صدم است پس می‌توان انتظار داشت که از طریق مدیریت دانش، توانمندسازی ایجاد نمود.

جدول ۶. معنی‌داری تأثیر غیرمستقیم هم‌افزایی بر توانمندسازی از طریق مدیریت دانش

هم‌افزایی	مدیریت دانش	
...	...	مدیریت دانش
...	...	ظرفیت‌سازی
...	...	عوامل فرهنگی
۰۰۸/	...	توانمندسازی

برای بررسی تأثیر غیرمستقیم هم‌افزایی بر توانمندسازی از طریق مدیریت دانش از جدول شماره ۶ استفاده می‌نماییم. نتایج این جدول نشان می‌دهد که تأثیر غیرمستقیم هم‌افزایی و توانمندسازی با توجه به اینکه مقدار  $p$  برابر  $۰/۰۰۸$  و مقدار آن از  $۵$  صدم کمتر است معنی‌دار می‌باشد؛ یعنی در صورت ایجاد هم‌افزایی از طریق «ظرفیت‌سازی» و «عوامل فرهنگی» و با وجود متغیری همچون مدیریت دانش، می‌توان انتظار داشت که توانمندسازی در سازمان صورت گیرد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که «عوامل فرهنگی» و «ظرفیت‌سازی» علیرغم ایجاد نوعی هم‌افزایی، به تنهایی نمی‌تواند منجر به توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان شود. به عبارت دیگر سازمان‌ها نباید انتظار داشته باشند که صرف ایجاد یک سری محرک‌ها به تنهایی، منجر به توانمندسازی کارکنان در سازمان گردد. زمانی هم‌افزایی «عوامل فرهنگی» و «ظرفیت‌سازی» می‌تواند موجب توانمندسازی شود که همراه با به کارگیری و پیاده‌سازی مدیریت دانش باشد؛ یعنی سازمان زمانی می‌تواند انتظار داشته باشد که کارکنانی توانمند داشته باشند که در آن مدیریت دانش پیاده‌سازی و اجرا شده باشد. به طور کلی می‌توان انتظار داشت که هرچه کارکنان از ظرفیت خلق، سازمان‌دهی، تبادل و به کارگیری دانش در سازمان برخوردار باشند، از توانمندی‌ها و شایستگی‌های بیشتری بهره‌مند خواهند شد.

هم‌سویی عوامل فرهنگی و ظرفیت‌سازی باعث ایجاد نوعی هم‌افزایی شده و در صورتی که همراه با پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در سازمان باشد می‌توان انتظار داشت که توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان شکل گیرد. در ادامه ابتدا به معرفی عوامل فرهنگی و ظرفیت‌سازی جهت ایجاد هم‌افزایی می‌پردازیم سپس نقش آن‌ها در توانمندسازی کارکنان با تأکید بر متغیر میانجی مدیریت دانش تحلیل می‌شود.

بر اساس نتایج تحقیق عوامل فرهنگی که موجب توانمندسازی کارکنان می‌شود شامل سبک رهبری مشارکتی (بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ کارن و لاوسون، ۲۰۰۸؛

لایدن، ۲۰۰۴؛ نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سان و همکاران، ۲۰۱۲؛ کارول، ۱۹۹۵؛ معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹؛ کانونی، ۲۰۰۵؛ لایدن، ۲۰۰۴؛ مک لاگان ونل، ۱۹۹۷)، حمایت مدیران از کارکنان (کارکوک، ۲۰۰۹؛ اسپریتزو، ۱۹۹۷؛ کارن و لاوسون، ۲۰۰۸؛ فیلامون، ۲۰۱۳)، مسئولیت‌پذیری و تعهد (باقریان، ۱۳۸۱؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ دافی و همکاران، ۱۹۹۴؛ فیلامون، ۲۰۱۳؛ دافی و همکاران، ۱۹۹۴) و تسهیم قدرت و تفویض اختیار (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ اورعی و یزدانی، ۱۳۸۱؛ کارکوک، ۲۰۰۹) می‌شود.

آموزش (ساندرا و همکاران، ۲۰۱۴؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ کارول، ۱۹۹۵؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ کارن و لاوسون، ۲۰۰۸؛ کینلا، ۱۳۸۳)، تیم سازی (بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ یوچ، ۲۰۰۷؛ طوسی، ۱۳۸۰؛ اسپریتزو، ۱۹۹۷)، تسهیم اطلاعات و بازخورد (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۲؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ فراگوسو، ۱۹۹۱؛ فرهنگی، ۱۳۷۴؛ کارول، ۱۹۹۵؛ مک لاگان ونل، ۱۹۹۷؛ چیانگ و هستی، ۲۰۱۲؛ بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۵) و غنی‌سازی شغل (بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶؛ لایدن، ۲۰۰۴) عواملی هستند که موجب «ظرفیت‌سازی» می‌گردند و باید در سازمان مورد توجه قرار گیرند. به دلیل ارتباط مؤلفه خلق دانش با توانمندسازی باید امکانی در سازمان به وجود آید که کارکنان به تولید دانش با استفاده از ابزارهای جدید علاقه‌مند، روند آموزش کارکنان در سازمان منظم، کارکنان برای ارتقاء دانش خود وقت بگذارند (تشویق بشوند)، به کارکنان دانایی محور اهمیت داده شود، برای کارمندان فرصت‌های یادگیری فراهم شود و هم‌چنین به کارمندان در رابطه با برنامه‌ریزی بلندمدت برای ارتقای دانش خود کمک و مشاوره داده شود. با توجه به ارتباط بین مؤلفه سازمان‌دهی دانش با توانمندسازی، باید امکانی در سازمان ایجاد شود که کارکنان بتوانند اطلاعات مورد نیاز خود را در سازمان به راحتی دریافت نموده و در مورد شناسایی اطلاعات مورد نیاز شغلی نیز به کارکنان کمک شود.

برای ارتقاء تبادل دانش در سازمان باید شرایطی ایجاد شود تا کارکنان به راحتی از طریق

گروه‌های پژوهشی تبادل افکار کرده، کارکنان باتجربه تشویق به انتقال تجربیات به افراد کم‌تجربه شده، اشتراک‌گذاری دانش شخصی مربوط به کار، جزئی از وظایف کارکنان گشته، تیم‌های پژوهشی با سایر متخصصان همکاری کرده، استفاده از شبکه و پایگاه‌های اطلاعاتی در سازمان ترغیب و کارکنان به اشتراک اطلاعات شخصی با دیگران تشویق شوند.

امروزه «سبک مدیریت مشارکتی» و مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری بسیار ارزشمند است (زانگ و بارتول، ۲۰۱۰)؛ زیرا با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری می‌توان از دانش ضمنی و تجربه کارکنان برای توسعه و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان استفاده نمود. در این بین نقش مدیریت دانش جهت تبدیل دانش ضمنی افراد به دانش آشکار و در ادامه مستندسازی نتایج مشارکت کارکنان و ارائه بازخورد مستمر به آن‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار ضروری به نظر می‌رسد (فیدل و همکاران، ۲۰۱۵).

یکی دیگر از ارکان و محرک‌های بسیار مهم توانمندسازی کارکنان، «مسئولیت‌پذیری و ایجاد تعهد» می‌باشد. کارکنان مسئولیت‌پذیر و متعهد اثرات بسیار مطلوبی در سازمان به جا می‌گذارند و موجب افزایش کارایی و اثربخشی، در نتیجه بهره‌وری می‌شوند (هانیشا، ۲۰۱۶).

همان‌طور که قبلاً هم بیان گردید توانمندسازی کارکنان ابعاد مختلفی دارد و عواملی چون «غنی‌سازی شغل»، «تیم‌سازی» و «تسهیم قدرت و تفویض اختیار» نقش بسیار مهمی در آن دارند. امروزه دیگر کارهای یکنواخت، تکراری، بدون استقلال کاری برای کارکنان مطلوبیت چندانی ندارد. شغل باید همراه با مسئولیت‌پذیری، تفویض اختیار، استقلال و بازخورد باشد تا باعث ایجاد یک کارمند خوب، توانمند و مؤثر گردد (کارکوک، ۲۰۰۹). مدیریت دانش با ایجاد ابتکار عمل، خلاقیت، بهبود تولید و توسعه توانایی کارکنان، تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر خروجی‌های سازمان و توانمندسازی کارکنان دارد (لیاو و همکاران، ۲۰۱۱).

«حمایت مدیران عالی» و «تسهیم اطلاعات و ارائه بازخورد» نیز در توانمندسازی کارکنان بسیار اهمیت دارد (چیانگ و هستی، ۲۰۱۲؛ هانگ، ۲۰۱۲). با حمایت مدیران عالی از کارکنان

1. Zhang & Bartol
2. Hanaysha

به‌خصوص در مورد برگزاری دوره‌های آموزشی (ساندرا و همکاران، ۲۰۱۴)، علاوه بر افزایش دانش شغلی، امکان مشارکت آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری فراهم می‌گردد. اشتراک‌گذاری اطلاعات و دریافت بازخورد مستمر علاوه بر اینکه می‌تواند باعث توانمندسازی کارکنان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار گردد (آبی، ۲۰۱۵)، موجب ترویج فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی نیز می‌شود (والاندی و همکاران، ۲۰۱۷) که در اینجا نقش مدیریت دانش از طریق به اشتراک‌گذاری و تسهیم اطلاعات و مستندسازی دانش ضمنی بیشتر نمایان می‌شود.

پیشنهادهای کاربردی:

از آنجایی که همبستگی میان مدیریت دانش با توانمندسازی منابع انسانی و مؤلفه‌های آن به اثبات رسیده است لذا پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- ایجاد فرصت برای کارکنان در جهت به دست آوردن مهارت‌ها و دانش بر اساس شغل
- در دسترس بودن اطلاعات برای بهتر انجام دادن کارها
- زمینه‌سازی برای دسترسی کارکنان به مشاوره جهت حل مسائل
- ایجاد آموزش نظری و کاربردی بیشتر
- استفاده از شبکه‌های مجازی اعم از اینترنت، خودکارسازی اداری برای تسهیل فعالیت‌ها
- مشخص کردن ارتباطات واحدهای کاری سازمان
- ایجاد فرصت همکاری کارکنان برای حل مشکلات با مدیران
- ایجاد پاداش‌هایی برای نوآوری در شغل

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- ال میلر، ویلیام و لانگدون، موریس (۱۳۸۳). نسل چهارم R & D «مدیریت دانش، فناوری و نوآوری»، ترجمه: علیرضا مهاجری و مریم فتاح زاده، انتشارات جهاد دانشگاهی. چاپ اول
- ایلی، خدایار و موفقی، حسن (۱۳۸۲). «دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی». شیوه چاپ اول، تهران.
- اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۶). متدولوژی تدوین و جاری‌سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی در بستر فرهنگی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۸-۱، ۱
- افجه، سید اکبر و میری، عبدالرضا (۱۳۸۶). «رویکرد روان‌شناختی، تکرشی جدید در توانمندسازی کارکنان»، نخستین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی. تهران
- بدری آذرین، یعقوب؛ سید عامری، میرحسن و ایمان پور، علی (۱۳۹۱). «تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی»، مدیریت ورزشی، شماره ۱۵ صص ۵۰-۳۵
- برگن، برایان (۱۳۸۵). اصول و مبانی مدیریت دانش، ترجمه دکتر محمد قهرمانی. انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. تهران.
- تقی زاده، هوشنگ و ضیائی حاجی پیرلو، مصطفی (۱۳۹۵). بررسی روابط درونی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با توسعه الگوی ساختاری - مقایسه‌ای. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۱۱-۸۵.
۸. توربان، افرایم (۲۰۰۶). «فناوری اطلاعات در مدیریت»، ترجمه حمید رضا ریاحی، انتشارات دانشگاه پیام نور. تهران.
- جعفری الکامی، ولی اله؛ ریاضی، سیدرضا و علیخان گرگانی، حسین (۱۳۹۱). نقش مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی، همایش منطقه‌ای نقش مدیریت و حسابداری در تعالی سازمان‌ها و حل بحران‌های مالی، چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس
- رادینگ، آلن (۱۳۸۳). مدیریت دانش موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمد حسین لطیفی، انتشارات سمت چاپ اول، تهران.
- زارعی متین، حسن؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ صنعتی، زینب (۱۳۸۶). «بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم)، مجله فرهنگ مدیریت، شماره ۱۶، صص ۸۷-۱۱۶»

- سید جوادین، سید رضا؛ حیدری، حامد و شهباز مرادی، سعید (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی»، *نشریه مدیریت دولتی*، شماره ۲، صص ۷۵ - ۸۸
- ضیائی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس و آبیانغی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷). «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران»، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۱، صص ۶۷-۸۶
- ضیائی، محمد صادق؛ منوریان، عباس و کاظمی کفرانی، ابراهیم (۱۳۹۰). «بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش (مطالعه‌ی شرکت فولادساز ایرانی)»، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۳، شماره ۸، صفحه ۱۷۹ تا ۱۹۸
- عباس پور، عباس و بدری، مرتضی (۱۳۹۴). رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، (۷۹): ۲۴-۱۰۰ - ۷۳.
- عسگری، ناصر (۱۳۹۰). ارائه‌ی مدلی از تأثیر عوامل انسانی اجتماعی بر اقدامات مدیریت دانش، رساله‌ی دکترا، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران.
- عسگری، ناصر؛ خیراندیش، مهدی؛ غلامی، مهرداد و خلعتبری معظم، مریم (۱۳۹۲). «تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه‌ی ظرفیت خلق دانش در سازمان»، *مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۱۷-۱۲۶
- کفاشی، مجید و حاتمی نژاد، رحیم (۱۳۸۸). بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تامین اجتماعی استان گلستان در سال ۸۸ *پژوهش اجتماعی*. دوره ۲، شماره ۵. از صفحه ۶۳ تا ۹۵.
- گمینیان، وجیهه (۱۳۸۲). «توانمندسازی در آموزش و پرورش»، *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*، شماره ۳۶-۳۵، صص ۱۱۱-۱۲۰
- محمدی، محمود (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندی سازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس نظر کاراکو ک . *مجله نخبگان علوم و مهندسی*. جلد ۱ شماره ۲
- معمارزاده، غلامرضا؛ طاهرپور، حبیب‌الله و مرادی، محمدرضا (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی. *فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۳ شماره ۱ صفحات ۴۸-۲۵



- مقیم، سید محمد و رمضان، مجید (۱۳۹۰). «پژوهشنامه مدیریت ۱۰، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات»، انتشارات راه دان، چاپ اول.
- مک دونالد، جان (۱۳۸۱). «مدیریت دانش در یک هفته»، ترجمه بدری نیک فطرت، انتشارات کیفیت و مدیریت. چاپ اول، تهران.
- میری، عبدالرضا؛ سبزیکاران، اسماعیل و رضایی، حسین (۱۳۹۱). رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان شرکت تأمین قطعات ایران خودرو. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۱۹(۶۷): ۱۷۷-۱۵۵.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۳) خود توانمندسازی پیش‌نیاز توانمندسازی دیگران. *مدیریت و توسعه*. دوره ۲۲. صفحات ۳۱ تا ۴۲
- نظری، عمران (۱۳۸۲). *مدیریت و انتقال دانش در سازمان*، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، انتشارات مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. تهران
- واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۶). «کدام رویکرد در توانمندسازی کارکنان؟ نگرشی تلفیقی به تئوری‌های توانمندسازی»، *نخستین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی*، ۲۷ و ۲۸ آذرماه، تهران.
- هیسلوب، د (۱۳۹۱). *مدیریت دانش در سازمان*. ترجمه‌ی عباس منوریان و ناصر عسگری. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. تهران:
- Al zahrani, Abdullah (2011). "Psychological Empowerment and Workplace Learning: An Empirical Study of Saudi Telecom Company, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Vol. 42
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016-1034.
- Barão, Alexandre, Vasconcelos, José Braga de, Rocha and Álvaro, Pereira, Ruben, (2017) A knowledge management approach to capture organizational learning networks., *International Journal of Information Management*, Volume 37, Issue 6, Pages 735-740
- Barton, Harry; Barton, Lisac (2011). "Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context", *Human Resource Management Review*. Vol. 21.
- Beliveau, B., Bernstein, E. H., & Hsieh, H. (2011). Knowledge management strategy, enablers, and process capability in U.S. software companies. *Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), 25-46.
- Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2010). Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 319-337
- Bowen, D. E & Lawler, E.E, (1992) " the Empowerment of Service 32. Workers. What, Why, Who, When ", *Sloan Management Review*, Vol 33(3), pp 31-39

Cho, T., & Faerman, S. R. (2010). An integrative model of empowerment and individuals' in- role and extra-role performance in the Korean public sector: Moderating effects of organizational individualism and collectivism. **International Public Management Journal**, 13(2), 130-154

Dimitriadis. Zoe. S (2005). "Employee empowerment in the Greek context", **International journal of manpower**", Vol.26, No.1, PP 80-92.

Drewniak, R., & Karaszewski, R. (2016). Factors strengthening the involvement of employees and their role in knowledge management in an enterprise: An empirical evidence from polish companies. **Revista De Management Comparat International**, 17(5), 432-445.

Fidel, P., Schlesinger, W., Cervera, A. (2015), Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. **Journal of Business Research**, 68(7), 1426-1428.

Gao, Q(2005), "Accessing tacit knowledge in the pediatric pain e-mail archives. Faculty of computer science", **Dalhousie University**, Halifax, Ns, Canada

Garcia, O. P. G., & Coltre, S. M. (2017). Knowledge management as a determining factor in the retention of professionals in the industry: A case study in an organization in the furniture industry. **Brazilian Business Review**, 14(2), 182-203.

Gill, A., Flaschner, B. & Bhutani, S.,2010,The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress, **Business and Economics Journal**, BEJ-3.

Hackman, J. K., Agyekum, K., & Smith, B. (2017). Challenges to the adoption of knowledge management in civil engineering construction firms in ghana. **Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara**, 15(1), 87-95

Hajir, J. A., Obeidat, B. Y., Al-dalahmeh, M. A., & Masa'deh, R. (2015). The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan. **European Journal of Social Sciences**, 50(3), 313-330.

Hanaysha, Jalal (2016) Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 229, Pages 298-306

Huang, J. (2012). Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in psychological empowerment, feedback seeking, and job performance. **Journal of Applied Social Psychology**, 42, E103-E127.

Huang, jiatao. (2017) the relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: self-efficacy as mediator. **Social Behavior & Personality: an international journal**, Vol. 45 Issue 7, p1157-1165. 9p. DOI: 10.2224/sbp.6609,.

Jacquiline, F. N. (2014). Employee empowerment and job satisfaction. **Researchjournal's journal of human resource**, 2(2), 1-12.

Jashapara,A(2004), **knowledge management: an integrated approach harlow, essen: prentice hall**.

Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K., & Peter, F. (2007). Effectiveness of teambuilding in organization. **Journal of Management**, 5(3), 35- 37.

Kalid, S.K.A.Mahmood(2009) "The Use Of Storytelling In Sharing Tacit Knowledge In Government Organization". **Public sector ICT management review**, vol3. No.1.pp.52-58

Kang, Youn Jung, Lee, Jin Young.. Hee - Woog, Kim (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing,**Computers in Human Behavior**, Volume 74, Pages 175-187

- Kanooni, A., 2005, The Employee Empowerment in Information Technology department, Capella University. COMP8004 – **Managing and Organizing People**. Karakoc.
- Kanooni, Arman (2005). The Employee Empowerment in Information Technology Department. **Capella University**. COMP8004 – Managing and Organizing People.
- Karakoc, Nihat (2009). Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda. **Enterprise Risk Management**, 1(2), E1.
- Lawson, Karen (2006). 4 Keys to Employee Empowerment. **Lawson Consulting Group, Inc.**
- Liao C, Chuang S. H. & To P. L., (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure, **Journal of Business Research**, 64 (7): 728- 736.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. **Advanced Research in Economic and Management Sciences**, 2, 40-46.
- Okorafor NC(2010), Challenges confronting libraries in documentation and communication of indigenous knowledge in nigria the international information & library review.42(1),pp:8-13.
- Ourel Yazdani, B.A.Yaghoubi, N.M.Sami pour Giri,E. (2011). "Factors affecting the Empowerment of Employees (An Empirical Study)". **European Journal of Social Sciences** – Volume 20, Number 2 (2011)
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. **Journal of Organizational Behavior**, 31, 609–623.
- Queen, A. (2000). "The New Concepts of Applied Empowerment". **Organizational Theory Journal**, Vol. 2, No. 5
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (2001). "The Road of Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider". **Organizational Dynamics Journal**, Vol. 26, No.2. pp 37-50
- Sandra.M, Malin Karlsson, Åsa Fast-Berglunda and Ida.H (2014). Managing production complexity by empowering workers: six cases, Variety Management in Manufacturing. **Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems**
- Sapelli G. (2010). Does work have a meaning? Basis for a positive work culture. **Med Lav**;101 (2): 7-10
- Spreitzer, G. M & Kizilos, M & Nason, S, (1997) “ A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain”, **Journal of Management**, Vol (23), P687
- Spreitzer, Gretchen. M & Doneson. David, (2005). “Musings on the past and future of employee empowerment”, Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom cummings). **Thousand Oaks, CA:Sage**, pp1-12
- Swain,. Bali, Wallentin,Ranjula; Yang,. Fan.(2012) Factors empowering women in Indian self-help group programs.**International Review of Applied Economics.**, Vol. 26 Issue 4, p425-444. 20p. DOI: 10.1080/02692171.2011.595398. .
- Thamizhmanii, S. & Hasan, S. (2010). A Review on an employee empowerment in TQM practice. **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, 39(2), 204-210.
- Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress.

Tseng, S.M. (2016), The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance. **Journal of Enterprise Information Management**, 29(1), 51-71.

Wadhwa, D. S., & Verghese, M. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. **International Journal in Management and Social Science**, 3(3), 280-286.

Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, 13(6), 392-409.

