

## بررسی تاثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان در شرکت بیمه<sup>۱</sup>

مرضیه دهقانی نیری<sup>۲</sup>

یوسف محمدی مقدم\*<sup>۳</sup>

نادر شیخ الاسلامی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۲)

### چکیده :

امروزه دانش در اقتصاد جهانی عامل رقابتی و کلیدی است. تحقیق حاضر به منظور بررسی تاثیر بهره‌وری دانش بر عوامل توانمندسازی کارکنان شرکت بیمه، به روش همبستگی مورد بررسی قرار گرفت. از نظر ماهیت داده ها کمی و کیفی و ماهیت روش توصیفی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را کارکنان شرکت در سال ۹۸ مشتمل بر ۳۸۰ نفر می‌باشند، تشکیل می‌دهند، که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۹۱ نفر، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده جهت جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای توانمندسازی اسپریتزر و پرسش‌نامه بهره‌وری دانش (سوالات کیفی از طریق مصاحبه خبرگان) می‌باشد. روائی پرسش‌نامه‌ها توسط اساتید مورد تأیید و پایائی نیز با اجرای اولیه در نمونه‌ای به تعداد ۱۸ نفر با روش آلفای کرونباخ ۰.۸۶۳/ محاسبه و تأیید شد. نتایج در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار لیزرل، بررسی شد. نتایج نشان داد که تاثیر و رابطه‌ی معناداری میان بهره‌وری دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان بطور مستقیم وجود ندارد در حالی که دانش - یادگیری به خوبی توانسته نقش میانجیگری را ایفا کند. نتایج حاکی از آن است که بین بهره‌وری دانش با هر یک از مؤلفه‌های پنج‌گانه توانمندسازی ارتباط قوی و مثبت وجود دارد. این رابطه بین بهره‌وری دانش با احساس معناداری شغل، احساس شایستگی، احساس داشتن استقلال، احساس موثر بودن در شغل و احساس اعتماد به همکاران به ترتیب (۰/۸۳، ۰/۸۶، ۰/۹۲، ۰/۹۰، ۰/۹۲) و همچنین رابطه قوی و مثبت بین نوآوری تدریجی و نوآوری بنیادی با توانمندسازی به ترتیب (۰/۶۶، ۰/۷۶) به دست آمد.

**واژگان کلیدی:** بهره‌وری دانش، توانمندسازی، شرکت بیمه

<sup>۱</sup> مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، ایران

<sup>۳</sup> استاد، گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه نیروی انتظامی، ایران (مسئول مکاتبات: [you\\_mohammad@yahoo.com](mailto:you_mohammad@yahoo.com))

<sup>۴</sup> استادیار، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، ایران

## ۱- مقدمه

در سال‌های اخیر سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز و مفاهیم جدیدی مانند کاردانشی<sup>۱</sup>، کارگر دانشی<sup>۲</sup>، مدیریت دانش و سازمان‌های دانش بنیان خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. دراکر<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) اندیشمند برجسته مدیریت، معتقد است که کلید موفقیت‌های سازمانی دانش است، زیرا ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می‌شود و هر دو در گرو به کارگیری دانش است. به بیان دیگر، انسان مجهز به دانش، کلید تعیین‌کننده اثربخشی سازمان‌ها محسوب می‌شود. در یک محیط پرقابلیت مزیت رقابتی در گرو داشتن تفکر تکنولوژی محور است و در این حوزه، تکنولوژی به دنبال این است که سکون را به تغییر و تغییر را به سوی ایجاد سازمانی پویا و یادگیرنده، هدایت کند (۱).

مفهوم دانش، با رویکردهای مختلفی در یک سازمان به کار برده می‌شود. در مطالعات انجام شده، منابع دانشی سازمان به عنوان سرمایه فکری آن سازمان شناخته می‌شود. این مطالعات، سرمایه فکری را بعنوان مجموع دانشی که سازمان برای کسب مزیت رقابتی از آن استفاده می‌کند، در نظر می‌گیرند (۲). در اقتصاد مبتنی بر دانش، از سرمایه فکری به منظور خلق و افزایش ارزش سازمانی استفاده می‌شود و موفقیت یک سازمان به توانایی‌اش در مدیریت این منبع کمیاب بستگی دارد. به علاوه، یکی از قابلیت‌های مهم سازمانی که می‌تواند "مزیت پایدار" به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیار نماید و برای آنها در مقایسه با سازمان‌های دیگر ایجاد کند، یادگیری سازمانی است (۳).

همچنین عدم استفاده کافی از سرمایه فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود کارکنان شرکت‌های بیمه یکی از چالش‌های مدیران در شرکت‌های بیمه‌ای است. جستجوی راه‌هایی برای افزایش کارایی و به کارگیری حداکثر توانایی‌ها جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است؛ تا آنجایی که در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است. امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی مدیران و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد (۴).

بر این اساس، پایین بودن ضریب نفوذ بیمه‌ای در ایران<sup>۴</sup> و فقدان پوشش‌های نوین بیمه‌ای از نشانه‌های عدم توجه به دانش و نوآوری درون‌زا و عدم بهره‌گیری کامل از ظرفیت‌های کارکنان، عدم

<sup>۱</sup> Knowledge work.

<sup>۲</sup> Knowledge worker.

<sup>۳</sup> Drucker.

<sup>۴</sup> . سالنامه آماری بیمه مرکزی سال ۹۷

وجود سیستم‌های مدیریت دانش و عدم وجود مدل‌های پیشرفته همکاری در سراسر زنجیره ارزش نیز بعنوان مصادیق مشکلات بهره‌وری دانش و نوآوری بیمه‌ای می‌باشد. از طرفی عوامل بسیار زیادی وجود دارد که ادامه حرکت در این فضای بسته را برای شرکت‌های بیمه‌ای غیرممکن ساخته و ضرورت حرکت به سمت فضایی بازتر و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های دانش کارکنان و همچنین ایجاد تعاملات حداکثری در سراسر زنجیره ارزش را اجتناب‌ناپذیر نموده است.

در رابطه با بهره‌گیری از دانش و خلاقیت و نوآوری در صنعت بیمه دو دیدگاه وجود دارد: دیدگاه اول مربوط به استفاده از فن‌آوری‌های موجود در سازمان جهت بهبود بکارگیری و بهره‌وری دانش می‌باشد. به عنوان مثال در صنعت بیمه می‌توان به وجود سیستم یکپارچه برای انجام و صدور مجوز پرداخت خسارت اشاره کرد. که این پیشرفت علمی می‌تواند به بهره‌وری دانش در صنعت بیمه کمک کند. رویکرد دوم که گاهی نوآوری دانایی خوانده می‌شود زمانی است که کارکنان سازمان از ارزش‌ها و معیارهای مدنظر سازمان شناخت کافی دارند و می‌توانند ایده‌های خلاقانه‌ی خود را در قالب بهبود بهره‌وری دانش ارائه کنند. که از این جمله می‌توان به طرح‌های بیمه‌ای جدید اشاره کرد (۵).

به باور استم<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، بهره‌وری دانش را نباید تنها به عنوان فرآیند یا روش انجام کار، مورد توجه قرار داد، بلکه باید آن را در چارچوب تغییرات مثبت و نوآوری حاصل از دانش سازمانی نیز در نظر گرفت (۶). بر اساس شواهد تحقیقات موردی کرستن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، ارتباط مثبتی بین کیفیت برنامه آموزشی سازمان و موفقیت فرآیند نوآوری یافتند، ارتباط بین برنامه آموزشی سازمان و نوآوری تدریجی و بنیادین را در قالب چرخه بهره‌وری دانش ترسیم نمود. عملکرد بهتر این چرخه، افزایش توانایی سازمان برای دستیابی به نوآوری تدریجی و بنیادین را به همراه دارد (۸). استم (۲۰۰۷)، در مروری بر مباحث و تحقیقات موجود در زمینه بهره‌وری دانش، دو دیدگاه مختلف را به این مفهوم شناسایی نموده است. او مباحث خود را با اشاره به این واقعیت آغاز می‌نماید که پذیرش جایگاه بی‌بدیل دانش و دیگر سرمایه‌های نامشهود را در میان منابع سازمانی، این چالش مستلزم ورود به فرآیندی است که طی آن دانش سازمانی به ثروت و ارزش بدل شود. فرآیند تبدیل دانش به ارزش را می‌توان بهروری دانشی نامید (۶). دیدگاه نخست بر ارتقاء دانش فردی و گروهی (سازمانی) تمرکز دارد. بنابراین مهم‌ترین دغدغه آن شناسایی منابع یا شرایطی است که موجب ارتقاء بهره‌وری دانشی سازمان می‌شود. فرضیه اصلی در دیدگاه مذکور آن است که ایجاد محیطی که از فرآیندهای دانشی حمایت نماید، منجر به بهبود عملکرد دانشی سازمان خواهد شد. مفهوم "سازمان دانش آفرین" و "مدل سه جزیی خلق دانش" نوناکا و تاکه اوچی<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) و نیز الگوی "چرخه دانش" و شاخص عملکرد دانشی

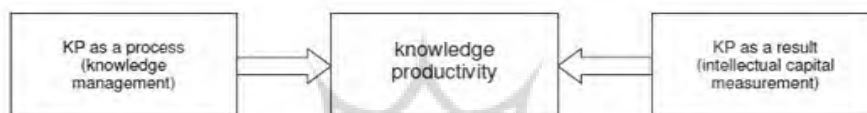
Stam.<sup>۱</sup>

Keursten et al.<sup>۲</sup>

Nonaka and Takeuch.<sup>۳</sup>

سازمان (KMPI)، از جمله معتبرترین نظریاتی است که بر همین فرض استوار شده و می‌کوشد آن دسته از شرایط و ویژگی سازمانی را که به گسترش دانش آفرینی منجر می‌شود، شناسایی و توصیف کند (۹).

دومین دیدگاه موجود به بهره‌وری دانشی، دانش را به عنوان منبعی از مجموعه منابع سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد و با تمرکز بر ارزش افزوده حاصل از دانش، بهره‌وری دانش را به مبنای مقایسه میان داده‌های دانشی و ستاده‌های حاصل از آنها مورد سنجش قرار می‌دهد. بر این اساس به دنبال شناسایی شاخص‌هایی است که محصولات فعالیت‌های دانشی را اندازه‌گیری و ارزشیابی نماید و به این وسیله از استفاده بهینه از منابع دانشی سازمان اطمینان حاصل کنند. به این ترتیب روش‌های ارائه شده جهت ارزیابی دارایی‌های ناملموس سازمان در این دیدگاه جای می‌گیرند (۶،۷).



شکل ۱- نمودار مفهوم بهره‌وری دانش

منبع : (Stam.2007)

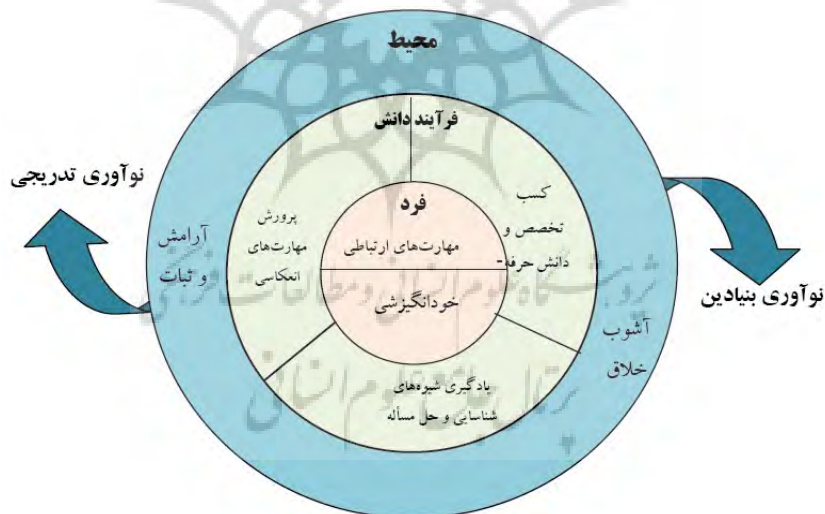
### بهره‌وری دانش<sup>۱</sup> و کارکردهای یادگیری

به باور استم (۲۰۰۷)، بهره‌وری دانش را نباید تنها به عنوان فرآیند یا روش انجام کار مورد توجه قرار داد، بلکه باید آن را در چارچوب تغییرات مثبت و نوآوری حاصل از دانش سازمانی نیز در نظر گرفت. هدف مستقیم برنامه‌های آموزشی سازمان، ایجاد نیروی محرک لازم برای بهره‌وری دانش به عنوان یک فرآیند و یک روش و هدف غیرمستقیم آن، دستیابی به نوآوری، توسعه و اثربخشی مبتنی بر دانش است. می‌توان نتایج مستقیم (ارتقای فرآیند خلق دانش) و اثرات غیرمستقیم (نوآوری تدریجی و بنیادین) برنامه آموزشی را از یکدیگر متمایز نمود (۷). پیش‌فرض کیسلز<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) در تفسیر بهره‌وری دانش این است که سازمان‌ها در اقتصاد دانشی برای موفق بودن باید به طور مستمر فرآیندها، محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند و نوآوری بنیادین را به فرآیندی مستمر بدل کنند. از دیدگاه وی نوآوری تدریجی، یادگیری انطباقی با تکیه بر دانش موجود است که منجر به بازسازی و تخصصی سازی می‌شود. در حالی که نوآوری بنیادین با شکستن مرزهای فعلی به سطحی جدید از دانش، دست می‌یابد که به عملکرد متمایز منجر می‌شود. تفاوت اساسی بین تغییر تدریجی و بنیادین این است که تغییر تدریجی بر یکپارچگی و هم‌سوسازی قابلیت‌های موجود تأکید دارد و به فرآیند تولید و خلق

<sup>۱</sup> knowledge productivity  
<sup>۲</sup> Kessels

ارزش می‌پردازد. در حالی که تغییر بنیادین به بازتعریف کامل راهبردها، منابع و قابلیت‌ها توجه دارد (۱۰،۱۱). ریشه نوآوری بنیادین را باید در تغییرات عمیق محیطی که پس از دوره‌های طولانی آرامش و موفقیت رخ می‌دهد، جستجو کرد. تغییر در محصولات، خدمات یا فرآیند تولید از رایج‌ترین دلایل گرایش سازمان‌ها به نوآوری بنیادین است. با توجه به ارتباط نزدیک مفاهیم نوآوری و یادگیری می‌توان، انواع نوآوری را با انواع یادگیری متناظر قرار داد. مطالعات فان لاکرولد (۲۰۰۵)، دانش و یادگیری پایدار از عوامل کلیدی موفقیت در حوزه‌ی اقتصادهای نوظهور محسوب می‌شود. بخشی از ارزش افزوده‌ای که تولیدات یا خدمات به مشتری ارائه می‌دهد دقیقاً همان دانشی می‌باشد که در محصولات گنجانیده شده است. بنابراین حرکت به سوی دانش به عنوان یک منبع حیاتی و با ارزش محسوب می‌شود (۱۲).

وجود ارتباط مستقیم میان کارکردهای یادگیری از یک طرف و توان بالقوه سازمان در افزایش کیفیت و بهبود فرآیندها و نوآوری را مورد تأیید قرار داده است. کرستن و همکاران (۲۰۰۶)، در یک تحقیق وسیع از شش مطالعه موردی، ارتباط مثبتی بین کیفیت برنامه آموزشی سازمان و موفقیت فرآیند نوآوری یافتند (۸). استم (۲۰۰۷) بر اساس همین شواهد، ارتباط بین برنامه آموزشی سازمان و نوآوری تدریجی و بنیادین را در قالب چرخه بهره‌وری دانش ترسیم نمود. عملکرد بهتر این چرخه، افزایش توانایی سازمان برای دستیابی به نوآوری تدریجی و بنیادین را به همراه دارد (۶،۷).



شکل ۲- چرخه بهره‌وری دانش

منبع : (Stam.2007)

بدیهی است که اقتصادهای نوظهور باید به وسیله افرادی رهبری شوند که بتوانند به شکل موثر و با مدیریتی کارآمد در ایجاد، نگهداری و به اشتراک گذاری دانش و ترکیب آن در سازمان، بتوانند در جهت یکپارچه سازی دانش در محصولات و خدمات گام برداشته و در همه این فرایندها نسبت به دیگر رقبای خود پیشی بگیرند (۱۳).

با ایجاد و به کارگیری دانش جدید درون فرایندهای سازمان، بهره‌وری نیروی کار نیز افزایش می‌یابد. از طریق بهره‌وری دانش، فرایند کل سازمان بهبود می‌یابد (۱۴).

برای توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از ابزارهای افزایش بهره‌وری سازمانی الگوها و مدل‌های بسیاری ذکر شده است، اما این الگوها و مدل‌ها هر چه که باشند باید فعالیت خود را از آموزش کارکنان آغاز کنند، چرا که اگر کارکنان دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز سازمان را نداشته باشند، توانمندسازی محقق نخواهد شد. در همین راستا تعاریف و مدل‌های ارائه شده توانمندسازی در جدول شماره ۱ به طور مختصر برای آگاهی بیشتر آورده شده است.

### توانمندسازی<sup>۱</sup>

در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی، به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان به خود نام گرفت (۱۵). پیتر دراگر (۲۰۰۲) پیش‌بینی کرده است که مدیران آینده با نیاز فزاینده برای توانمندسازی کارکنان روبرو می‌شوند. از اینرو مدیران باید بفهمند چه زمانی دستوری عمل کنند و چه زمانی مشارکتی عمل کنند (۱۶). توانمندسازی، ساختاری است که می‌تواند سنت‌ها را بشکند. در سازمان‌های توانمند، کارکنان راه‌های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمان‌ها توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزشی، تبادل آراء و احترام به یکدیگر است. توانمندسازی را باید یک فرآیند شناخت دانست و در رشد و رهبری بکار برد. این فرآیند، انگیزه و احترام به قانون را در میان کارکنان بوجود می‌آورد (۱۷). توماس و ولتهوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) معتقدند که توانمندسازی انگیزشی درونی است که نقش فعال کارکنان در سازمان را توصیف می‌کند (۱۸).

<sup>۱</sup> Empowerment .  
<sup>۲</sup> Tomas & Welt house .

**مدل های توانمندسازی :**

مدل را می توان انتزاعی انتخابی از واقعیت تعریف کرد که بیان گر جنبه های خاصی از واقعیت است. بنابراین به منظور تبیین و آشنائی با ابعاد توانمندسازی به معرفی چند مدل می پردازیم.

جدول ۱ - مدل های توانمندسازی

ابعاد مدل	مدل توانمندسازی
تأسی سیستمی از ارزش های شرکت، ساختار سیالی که نقطه مقابل ساختار سلسله مراتبی است، تسهیل نمودن رهبری و این که هر فردی مدیر کارهای شخصی خود باشد، ارتباط باز و تعمدامه، روابط مبتنی بر عملکرد، کارکنانی که از صنعت و تجارت همانند اقتصاد و امور مالی آگاهی داشته باشند، افرادی که دارای مهارت های حیاتی باشند، افرادی که در انجام وظایف شان شایسته باشند،	مدل مک لگان و نل <sup>۱</sup> (۱۹۹۷)(۱۹)
شش بعد توانمندسازی را آموزش، رهبری، ارشاد و حمایت، فراهم کردن امکانات و ساختاربخشی تشخیص داده اند. کارکنان در حکم یک خانواده مشارکت می نمایند.	مدل وگت و مورل <sup>۲</sup> (۱۹۹۰)(۱۹)
توانمندسازی را به عنوان مفهومی گسترده تر از مدیریت مشارکتی در نظر گرفته اند، آن ها با تأکید بر فرهنگ سازی و نقش مدیران در توانمندی کارکنان توانمندسازی را شامل چهار بعد می دانند. آن ها توانمندی را رفتاری می دانند که به صورت درونی برانگیخته می شود و منجر به توجیه درونی کارانجام شده می گردد.	مدل مالاک و کارزتد <sup>۳</sup> (۱۹۹۶)(۱۹)
توانمندسازی نه به عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به عنوان عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی و سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می تواند به عنوان عاملی مؤثر در اثربخشی سازمان عمل کند نگریسته می شود. از این منظر توانمندسازی روانشناختی، را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خود مختاری(حق انتخاب)، معنی دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. مطالعات میسرا (۱۹۹۲) نیز بعد "اعتماد به دیگران" را به ابعاد فوق افزود.	مدل اسپریتزر <sup>۴</sup> (۱۹۹۲)(۱۹)
دبلیو آلن رندولف، ده شرکت توانمند شده را مدت هشت سال مورد مطالعه قرار داد تا توانست مدل سه بخشی توانمندسازی را تنظیم کند. به میزان مدیریت باز و تبادل فعال اطلاعات مورد نیاز برای پی ریزی شالوده اعتماد، توجه داشته باشید(رضائیان، ۱۳۸۳).	مدل سه بخشی توانمند سازی(۱۹)
معتقد است توجه به توانمندسازی کارکنان و درگیر کردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسان تر میکند.	مدل گائو <sup>۵</sup> (۲۰۰۱)(۲۰)

منبع: نگارندگان

در زمینه بررسی تأثیر بهره وری دانش بر توانمندسازی کارکنان مطالعات مختلفی انجام شده است.

Mc Lagan & Nel .<sup>۱</sup>

Voget & Morrel .<sup>۲</sup>

Mallak & Kursted .<sup>۳</sup>

Spreitzer .<sup>۴</sup>

Gao .<sup>۵</sup>

## جدول ۲- پیشینه پژوهش

محقق (سال)	عنوان	یافته‌ها
ماروتا <sup>۱</sup> (۲۰۱۲)(۲۱)	تبدیل کارکنان دانشی به کارکنان نوآوری برای بهبود بهره‌وری شرکت‌ها	نتایج نشان داد بهره‌وری از کار دانش از طریق نوآوری با ایجاد دانش بهبود می‌یابد و دانش از طریق فعالیت ذهنی کارگر دانش‌آموزی شامل تعامل سه عامل مهم، یعنی اطلاعات، دانش و بینش، ایجاد می‌شود. کارکنان دانش می‌توانند توانایی خود را برای بهره‌برداری از دانش و اطلاعات از طریق تلاش‌های شخصی یادگیری و / یا دسترسی به منابع اطلاعات و منابع اطلاعاتی مناسب افزایش دهند
آلازاز و وایت <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)(۲۲)	بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری در شرکت‌های ساخت‌وساز	نتایج نشان داد دخالت کارگر، فرایند بهبود و به رسمیت شناختن کار به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌ی مثبت بهره‌وری در سازمان می‌باشد.
ها و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)(۲۳)	بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بهره‌وری سازمانی در شرکت‌های بیمه مالی	نتایج تحقیق نشان داد چهار قابلیت فرآیند مدیریت دانش تأثیر مهمی بر بهره‌وری سازمانی داشته به طوری که هم با بهره‌وری غیرمالی و هم با بهره‌وری مالی شرکت‌ها رابطه مثبت داشته است.
وانگ و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)(۲۴)	عوامل موثر بر بهره‌وری دانش در گروه‌های تحقیقاتی آلمان	بیان داشتند که به نظر می‌رسد یک تضاد ذاتی بین اهداف جذب دانش آموزان امیدوار به حرفه‌ای در علم و حفظ تحرک وجود دارد. مدیریت دانش و زیرساخت‌های دیگر به نظر می‌رسد به خوبی توسعه یافته و سران گروه‌های تحقیقاتی خود را برای تولید دانش در نظر می‌گیرند.
شوجاهات و همکاران <sup>۵</sup>	تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش به نوآوری مبتنی	نتایج به دست آمده از نقش اساسی بهره‌وری دانش کارگر، که مهمترین چالش برای رشته مدیریت در قرن ۲۱ است - در نوآوری مبتنی بر دانش، حمایت

Maruta.<sup>۱</sup>Alazzaz, F. & Whyte.<sup>۲</sup>Ha et al.<sup>۳</sup>Wang et al.<sup>۴</sup>Shujahat et al.<sup>۵</sup>



می‌کند. علاوه بر این، نتایج نشان دهنده نقش کل رویکرد انسانی و فرهنگی به مدیریت دانش بر رویکردهای بزرگ اطلاعات و فناوری اطلاعات و سیستم است.	بر دانش	(۲۵)(۲۰۱۹)
نتایج تحقیق نشان داد ابعاد مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت معنادار داشته است. همچنین مشخص شد بُعد فرهنگ بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته و ابعاد، فناوری، سیاست‌ها و فرایند عمل به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند.	بررسی تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری منابع انسانی با روش تحلیل عاملی در صنعت بیمه	پوروشوتام و همکاران <sup>۱</sup> (۲۶)(۲۰۱۹)
بیان داشتند که توانمندسازی در مجموع می‌تواند به افزایش رابطه بین یادگیری و بهره‌وری منابع انسانی منجر شود	تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری منابع انسانی از طریق توانمندسازی	حاتمی و دستار (۲۷)(۱۳۹۱)
نتایج نشان داد در صورتی که نیروی انسانی از تخصص ویژه و کلیدی در یک سازمان برخوردار باشد ارزش و اهمیت این عنصر سازمانی دو چندان خواهد شد که این بواسطه دانش کاربردی نهفته در اذهان کارکنان دانش مدار سازمان است، رشد و بالندگی و تعالی در سازمان‌ها با استفاده بهینه از این دانش کاربردی گره خورده است	نقش بهره‌وری کارکنان دانش مدار در توسعه مدیریت دانش	مهدی و همکاران (۲۸)(۱۳۹۳)
نتایج نشان داد بین ابعاد توانمندسازی روان شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی	عباسپور و بدری (۲۹)(۱۳۹۴)
بیان داشتند که شناخت نحوه شکل‌گیری و ارتقای بهره‌وری دانش و همچنین مشخص نمودن عوامل مؤثر بر آن در سازمان به ویژه برای مؤسسات مالی و بانکها که موضوع دانش و بهره‌گیری از آن در جهت کسب مزیت رقابتی بسیار ضروری است، از اهمیت فراوانی برخوردار می‌باشد.	شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر بهره‌وری دانش بانک ملی استان قم	یزدان شناس و شجاعی (۳۰)(۱۳۹۵)
نتایج تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی بر نوآوری در صنعت بیمه اثر مثبت و معناداری دارد و همچنین مولفه‌های یادگیری سازمانی یعنی چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر	بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری در صنعت بیمه	کریمی و شهریاری (۳۱)(۱۳۹۶)

سیستمی، رهبری و شایستگی‌های کارکنان بر نوآوری اثر مثبت و معناداری دارد.		
نتایج نشان داد که تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار قابلیت یادگیری سازمانی و به طور غیرمستقیم و با نقش میانجی مدیران بر توانمندسازی کارکنان و همچنین بر شایستگی مدیران دارد.	بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان با تبیین نقش میانجی شایستگی مدیران مطالعه‌ای در پیام نور	باجولوند و طاهری گودرزی (۱۳۹۸)(۳۲)

## منبع: مطالعات نگارندگان

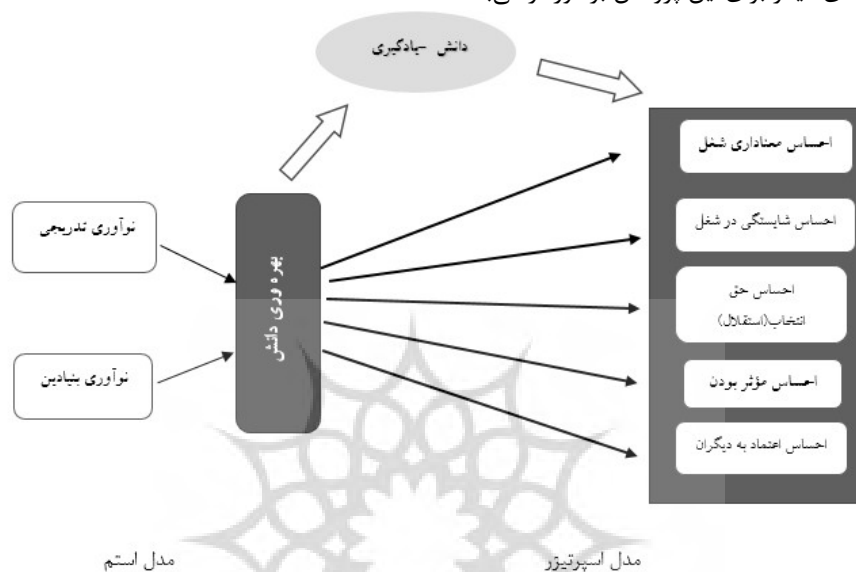
همانطور که، بهره‌وری دانش فرایند تبدیل دانش به ارزش است که در عصر حاضر به عنوان یک عامل اقتصادی بسیار مهم در نظر گرفته شده و دانش اقتصادی ضرورتی نوین و نیازی الزامی است که منجر به برتری در رقابت پایدار می‌شود. در این میان، شناخت نحوه بهبود و ارتقای بهره‌وری دانش و نیز توانمندی‌های لازم برای بهبود آن از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

با توجه به توضیحات فوق و بررسی پیشینه پژوهش، هدف اصلی این تحقیق سنجش تأثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان شرکت بیمه است و این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است که، "بهره‌وری دانش چه تأثیری بر توانمندسازی کارکنان شرکت بیمه دارد؟" برای دستیابی به مطلوبیت‌ها و ایجاد شرایط مناسب یادگیری و به تبع آن ارتقاء توانمندی کارکنان شرکت بیمه، در این پژوهش مدل مفهومی شکل ۱ از روابط ساختاری بین بهره‌وری دانش (متغیر مستقل)، توانمندسازی (متغیر وابسته)، دانش و یادگیری (متغیر میانجی) در نظر گرفته شده تا در نهایت بتواند از نتایج حاصل از این پژوهش به ارائه راهکارهای موثری برای افزایش سطح توانمندسازی کارکنان در شرکت بیمه دست یابد.

از آنجایی که مدلی برای تعیین تأثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان وجود ندارد با توجه به بررسی مقدماتی جهت تعیین ابعاد بهره‌وری دانش از مدل استم (۲۰۰۷) این نتیجه به دست آمد که دو عامل نوآوری تدریجی<sup>۱</sup> و نوآوری بنیادی<sup>۲</sup> از اهمیت بیشتری برخوردار است و همچنین جهت تعیین

۱. Increment  
۲. Radical

ابعاد توانمندسازی از مدل اسپرتیزر (۱۹۹۲) پنج عامل احساس معنی دار بودن<sup>۱</sup>، احساس شایستگی<sup>۲</sup>، احساس حق انتخاب<sup>۳</sup> (استقلال)، احساس موثر بودن<sup>۴</sup>، احساس اعتماد<sup>۵</sup> از جامعیت بیشتری نسبت به مدل‌های دیگر برای این پژوهش برخوردار می‌باشد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

پس از نهایی شدن مدل مفهومی پژوهش، به منظور سنجش تأثیر متغیرها از طریق توزیع پرسشنامه در شرکت بیمه معلم در نیمه دوم سال ۹۸ اقدام گردید.

## ۲- روش پژوهش:

روش تحقیق در این مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد و از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات کیفی و کمی با استفاده از دیدگاه و نگرش خبرگان و کارکنان شرکت بیمه از طریق مصاحبه ساختاریافته و پرسشنامه اقدام گردید. به منظور روایی پرسشنامه کیفی (بهره‌وری دانش) نظر ۹ نفر از خبرگان (مدیران و صاحب نظران) با روش دلفی اخذ

<sup>۱</sup> Sense of meaning .

<sup>۲</sup> Sense of competence .

<sup>۳</sup> Choice .

<sup>۴</sup> Sense of impact .

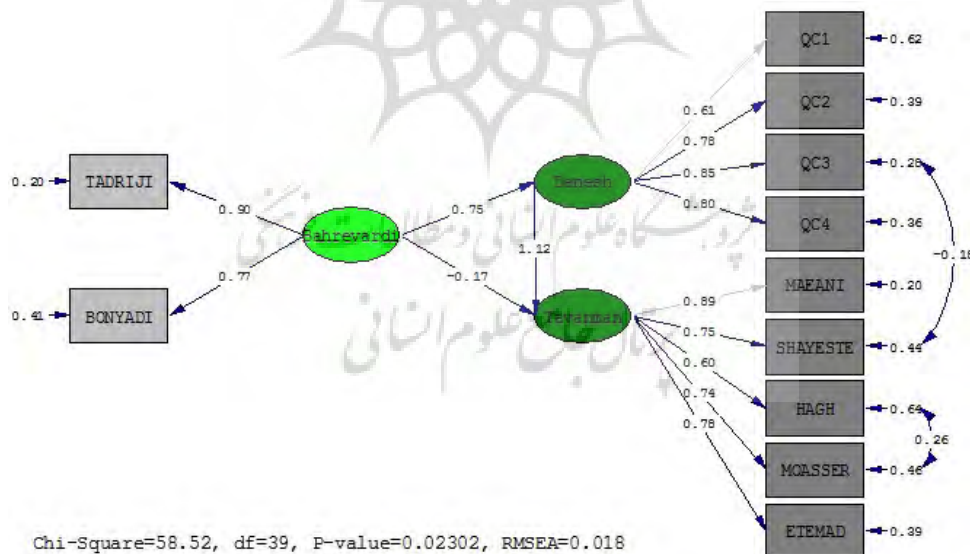
<sup>۵</sup> Sense of trust .

گردید که نهایتاً منجر به حذف یکی از سوالات شد و پس از اظهار نظر آنان توافق لازم درباره روایی پرسشنامه حاصل شد و پایایی ابزار نیز در یک تست مقدماتی با ۱۸ عدد پرسشنامه در شرکت بیمه با روش آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۸۶.۳٪ محاسبه شد.

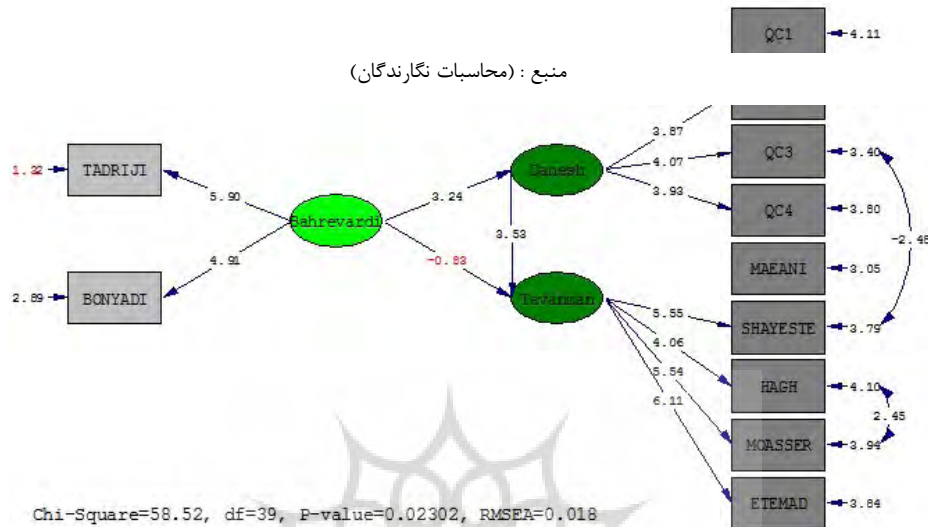
در این پژوهش جامعه آماری پرسشنامه کمی، کل کارکنان شرکت بیمه (ستاد و صف تهران) مورد مطالعه بود که شامل ۳۸۰ نفر در سه سطح کارشناس، رئیس اداره و مدیر با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد حجم نمونه ۱۹۱ نفر که از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند که البته پس از توزیع، ۱۸۷ پرسشنامه تکمیل و برگردانده شد. پرسشنامه تحقیق شامل سه بخش: اطلاعات جمعیت شناختی، پرسشنامه توانمندسازی مدل اسپریتزر با ۱۹ سوال و پرسشنامه بهره‌وری دانش با ۲۲ سوال، می‌باشد که با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفتند.

### ۳- یافته‌های تحقیق

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود تاثیر میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در شکل ۴ و ۵ منعکس شده‌اند.



شکل ۴- اندازه‌گیری مدل و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد



شکل ۵- اندازه گیری مدل و نتایج فرضیه ها در حالت معنی دار

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۳- شاخص برازندگی مدل مفهومی تحقیق

X2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI
1.48	0.018	0.024	0.97	0.94	0.92	0.93

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر اساس یافته‌های جدول ۳ توزیع ما نرمال تشخیص داده شد نتایج آزمون پیرسون و کولموگروف-اسمیرنوف با استفاده از نرم افزار لیزرل، همبستگی متغیرها آزمون نشان داد، مدل اندازه گیری بهره‌وری دانش مناسب (Chi-square=58, RMSEA=0.018, df=39) و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های برازش<sup>۱</sup> GFI برابر با ۰.۹۷، NFI<sup>۲</sup> برابر با ۰.۹۲، CFI<sup>۳</sup> برابر با ۰.۹۴ و ضریب IFI<sup>۴</sup> را برابر ۰.۹۳ به دست آمد. برای بررسی تاثیر بین متغیرهای مستقل و وابسته و تایید کل

Goodness of Fit Index.<sup>1</sup>  
 Normed Fit Index.<sup>2</sup>  
 Comparative Fit Index.<sup>3</sup>  
 Incremental Fit Index.<sup>4</sup>

مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. نتایج حاصل از خروجی ها نشان می دهد که نسبت مجذور کای به درجه آزادی (۱.۴۸) کمتر از سه است و سایر شاخص های برازندگی برازش مدل را مورد تایید قرار می دهند. جدول شماره ۴ ضریب معناداری و نتایج فرضیه های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می دهد.

### فرضیه اصلی تحقیق :

به نظر می رسد بهره وری دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

جدول ۴- فرضیات مثبتی بر معادلات ساختاری

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه ها
رد	۰.۸۳	۰.۱۷	بهره وری تاثیر مثبت و معنی داری بر توانمندسازی دارد.
تایید	۳.۲۴	۰.۷۵	بهره وری تاثیر مثبت و معنی داری بر دانش- یادگیری دارد.
تایید	۳.۵۳	۱.۱۲	دانش- یادگیری تاثیر مثبت و معنی داری بر توانمندسازی دارد.

منبع : (یافته های نگارندگان)

- ۱- در فرضیه اول اصلی پژوهش ادعا شده بود که بهره وری تاثیر مثبت و معنی داری بر توانمندسازی دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۴)؛ عدد معنی داری مسیر ما بین دو متغیر برابر (۰.۸۳) می باشد و چون این مقدار کوچکتر از ۱.۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه رد می شود.
- ۲- در فرضیه دوم اصلی پژوهش ادعا شده بود که بهره وری تاثیر مثبت و معنی داری بر دانش- یادگیری دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۴)؛ عدد معنی داری مسیر ما بین دو متغیر برابر (۳.۲۴) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱.۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.
- ۳- در فرضیه سوم اصلی پژوهش ادعا شده بود که دانش- یادگیری تاثیر مثبت و معنی داری بر توانمندسازی دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می دهد با توجه به جدول (۴)؛ عدد معنی داری مسیر ما بین دو متغیر برابر (۳.۵۳) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱.۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.

در این قسمت فرضیه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون آزمون خواهد شد. ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) را نشان می‌دهد. این ضریب بین ۱ تا -۱ می‌باشد و در صورت عدم وجود رابطه بین دو متغیر برابر صفر می‌باشد. این آزمون باتوجه به فرضیات زیر به بررسی ارتباط بین دو متغیر می‌پردازد.

فرض ( $H_0$ ): همبستگی معنی‌دار بین دو متغیر وجود ندارد.

$$H_0: \rho = 0$$

فرض ( $H_1$ ): همبستگی معنی‌دار بین دو متغیر وجود دارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

نحوه داوری در مورد وجود یا عدم وجود ارتباط براساس سطح معنی‌داری به‌دست آمده صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب که اگر sig آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ باشد فرض  $H_0$  رد شده و بین دو متغیر ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵- نحوه داوری میزان عددی ضریب همبستگی

نحوه داوری	مقدار
همبستگی مستقیم- ضعیف	۰-۰/۲۵
همبستگی مستقیم- نسبتاً قوی	۰/۲۵-۰/۵
همبستگی مستقیم- شدید	۰/۵-۰/۷۵
همبستگی مستقیم- بسیار شدید	۰/۷۵-۱
همبستگی وجود ندارد	۰
همبستگی معکوس- ضعیف	۰-۰/۲۵
همبستگی معکوس- نسبتاً شدید	-۰/۲۵- -۰/۵
همبستگی معکوس- شدید	-۰/۵- -۰/۷۵
همبستگی معکوس- بسیار شدید	-۰/۷۵- -۱

منبع: (Karl Pearson, 1902)

جدول ۶- فرضیات مبتنی بر مدل اندازه‌گیری

نتیجه آزمون	(Sig) دو طرفه	ضریب همبستگی	تعداد نمونه	متغیرهای مورد بررسی	فرضیه
تأیید فرض $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۷۶۰	۱۸۶	بهره‌وری دانش توانمندسازی	فرضیه اصلی
تأیید فرض $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۸۲۷	۱۸۶	بهره‌وری دانش احساس معنی‌داری	فرضیه فرعی ۱
تأیید فرض $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۸۵۶	۱۸۶	بهره‌وری دانش احساس شایستگی	فرضیه فرعی ۲
تأیید فرض $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۹۲۲	۱۸۶	بهره‌وری دانش احساس استقلال	فرضیه فرعی ۳
تأیید فرض $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۹۰۴	۱۸۶	بهره‌وری دانش احساس موثر بودن	فرضیه فرعی ۴
تأیید فرض $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۹۲۴	۱۸۶	بهره‌وری دانش احساس اعتماد	فرضیه فرعی ۵
تأیید فرض $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۶۵۶	۱۸۶	نوآوری تدریجی توانمندسازی	فرضیه فرعی ۶
تأیید فرض $H_1$	۰/۰۰۰	۰/۷۶۳	۱۸۶	نوآوری بنیادی توانمندسازی	فرضیه فرعی ۷

منبع: یافته‌های نگارندگان

با توجه به جدول (۶)، همان‌گونه که مشاهده می‌گردد، Sig آزمون برابر مقدار (۰/۰۰) می‌باشد که کمتر از مقدار (۰/۰۵) است. ضریب همبستگی فرضیات بین (۰/۹۲-۰/۶۵) نشان از همبستگی مستقیم و شدید دارد. لذا فرض صفر ( $H_0$ ) آماری مبنی بر عدم ارتباط دو متغیر رد می‌شود. بنابراین تمامی فرضیه‌ها اعم از اصلی و فرعی پذیرفته می‌گردد.



#### ۴- بحث و نتیجه گیری:

هدف این پژوهش بررسی تاثیر بهره وری دانش بر توانمندسازی کارکنان در شرکت بیمه بوده است. به منظور بررسی صحت فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی تحقیق را در تعدادی از واحدهای ستادی و صف شرکت بیمه تهران و شعب مورد آزمون قرار گرفت. بررسی همبستگی میان متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که تاثیر و رابطه‌ی معنی‌داری میان بهره وری دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان بطور مستقیم وجود ندارد این درحالی است که متغیر دانش - یادگیری به خوبی توانسته نقش میانجیگری را ایفا کند. با وجود تلاش بسیار محقق موفق به پیدا کردن پژوهشی که به طور مستقیم به این موضوع پرداخته باشد، نشد. یافته‌ها با تحقیق ماروتا (۲۰۱۲)، شوجاهات (۲۰۱۹)، یزدان شناس و شجاعی (۱۳۹۵) و باجولوند و طاهری گودرزی (۱۳۹۸) تقریباً همخوانی دارند، آنها در تحقیقات خود نتیجه گرفته‌اند که تلاش‌های کارکنان برای یادگیری به واسطه نوآوری و بهره‌گیری از دانش بسیار ضروری و از اهمیت فراوانی برخوردار است. لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشگران به منظور شناسایی مؤلفه‌های میانجی دیگر نیز، حیطه این پژوهش را گسترش داده و موارد دیگر را نیز بررسی کنند. این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است و در این تحقیق، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی نشان داد که ۸۲٪ از کارکنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس به بالاتر هستند، ۱۹٪ از کارکنان بیش از ۱۰ سال سابقه کار دارند، ۴۱٪ از کارکنان، خانم و ۷۹٪ از کارکنان زیر ۳۵ سال سن دارند. نتایج نشان از جوان بودن کارکنان، با تحصیلات بسیار بالا و با تجربه نسبتاً پایین می‌دهد. بنابراین با توجه با عدم تاثیر معنی‌دار بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان، این مطالعه به اهمیت نقش دانش - یادگیری عمل بیشتر در حیطه کاری کارکنان تأکید دارد. در نتیجه به مدیران پیشنهاد می‌شود که به منظور پیشبرد اهداف سازمانی و ارتقاء بهره‌وری به اهمیت نقش‌های انتقال دانش، به کارگیری دانش، فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان اهتمام ورزند. همچنین پیشنهاد شناسایی سایر ابعاد بهره‌وری دانش و بررسی تاثیر آن بر مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان، می‌شود.

## ۵- منابع

- 1- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41 (2), 79-94
- 2- Nahapiet, J., & Ghoshal, S.(1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266
- 3- Hosnavir R, Ramazan M, Measuring the impact of learning levels on the intellectual capital in the industrial organization, *Behbood Modiriati*, 2011; 12(1):25-39.
- 4- Rahimi Aghdam, S et al, designing a constant competitive advantage model based on human capital competency in insurance industry, 2016; 8(1):179-208
- 5- Taleghani, GH, Anvari, A, Eftekhari, L, knowledge management and its relationship with organizational innovation in insurance company, *Sanaat-e-Bimeh*, 2012, 105(1): 151-171
- 6- Stam, C, (2007). Knowledge productivity, designing and testing a method to diagnose knowledge productivity & plan for enhancement. Thesis presented to Hogeschool INHOLLAND in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. INHOLLAND University.
- 7- Mohammadi moghaddam, Y, Alvani, M, Gabibi Badabadi, M, Productivity Knowledge. 2019. Tehran: Bazargani Publication.
- 8- Keursten, P, Verdonchot, S, Kessels, J, Kwakman, K, Relating learning, knowledge creation and innovation: case studies into knowledge productivity, *Learning and Intellectual Capital*, 2006, 4(3):405-420
- 9- Nonaka, I, Takeuchi, H, (1995), *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press
- 10- Kessels, J.W.M. (1996), Knowledge productivity and the corporate curriculum, in J.F. Schreinemakers (Ed.) *Knowledge Management, Organisation, Competence and Methodology*, Würzburg: Ergon Verlag: 168-17
- 11- Tushman, M, O'Reilly, C.A, (1996), ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, 38:8-29
- 12- Van Lakerveld, J. (2005), *The corporate curriculum*. Phd thesis, University of Twente, Enschede.
- 13- Ferraresi, A.A., Quandt, C.O., Dos Santos, S.A., and Frega, J.R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5): 688-71
- 14- Michaelis, B, Wanger, I, & Schweizer, L. (2014), knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 1-10.
- 15- Hardy Cynthia & Leiba, O, Sullivan Sharon, (1998), *The power behind Empowerment: Implications for Research & practice*, *Human Relation*, vol. 51. No 4

- 16- Seung-Bum Yang, (2009), Employee empowerment and team performance Autonomy, responsibility, information, and creativity, *Team Performance Management*, Vol. 15 No. 5/6, pp. 289-301.
- 17- Wright Philip, C. (2007), Strategic performance Empowerment Model, *Empowerment in Organizations Journal*, vol. 6, No. 2, pp.57-65
- 18- Tohidi Hamid, Mohammad Mehdi Jabbari, (2012), The aspects of empowerment of human resources, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 31, 829–833
- 19- Ahangari, O. (2011), Investigating the Relationship between Organizational Learning and Empowerment of Sepah Bank Central Organization Employees, Tehran, Master's Thesis, University of Allameh.
- 20- Abesi, S, Kord, B, Identifying and explaining the empowerment model of employees of Iranian government organizations, *Management Research* ,(2010);2(3),75-94
- 21- Maruta, R. (2012), Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity. *Knowledge-based Systems*, 30, 35-47
- 22- Alazzaz, F. & Whyte, A. (2015). Linking employee empowerment with productivity in off-site construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 21-37
- 23- Ha, Shiaw Tong, May Chiun, Loa, Yin Chai, Wang (2016). Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia, *Social and Behavioral Sciences*, Volume 224, Pages 184-189.
- 24- Wang, Junxia, Hans Peter, Peters and Jiancheng, G. (2016). Factors influencing knowledge productivity in German research groups: Lessons for developing countries, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 113-126.
- 25- Shujahata, M, José Sousa, M, Saddam Hussaina, Nawaza, F, Wang, M, Umer, M, Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity, *Journal of Business Research* 94 (2019) 442–450.
- 26- Purushotham, R., Naik, M. Somasundaram, Naik, C.N. (2019). Knowledge Management: Impact of human resource productivity in competitive advantage, *International Conference on Innovative Management Strategies*, Madanapalle Institute of Technology & Science, Bangalore.
- 27- Hatami, S. Dastyar, H. Verifying the role of learning in human resource productivity through empowerment, *Human Resource Management Researchs*. (2012), 4(1) :27-54
- 28- Mehdi, M. Esmacili, M. Radsar, M. Govah, S. The role of productivity of knowledge-oriented employees in the development of knowledge management, *International Conference on Economics and Management*. (2014), <https://civilica.com/doc/301740/>

- 29- Abbaspour, A. Badri, M. The Relationship Between Psychological Empowerment and Effective Factors of Productivity of Human Resources, *Management studies*, (2014); 24(79): 73-100.
- 30- Yazdanshenas, M. Shojaee, M.H. Recognition and Explanation the effective factors on knowledge productivity (a case study in bank-Melli branches in Qom province), (2016); 10(2), 51-71
- 31- Karimi, M. Shahriari, S. Investigating the effect of organizational learning on innovation in the insurance industry, National Conference on New Research in Management, Economics and Humanities, (2017), <https://en.civilica.com/doc/659055/>
- 32- Bajolond, M. Taheri Godarzi, H. Study of Effects of Organizational Learning Capability on Employee Empowerment through Mediating Role of Managerial Competency (A Study on Payame Noor University in Lorestan Province). (2020); 8(2): 313-356

