

تحلیل اثر مدیریت دانش بر شناسایی عوامل سازنده توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد

معادله ساختاری

آیت فرجی^{*}

۱. کارشناسی ارشد مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل، ایران. (نویسنده مسئول).

فصلنامه ایده‌های نو در تعلیم و تربیت، دوره دوم، شماره چهارم، پاییز ۱۴۰۱، صفحات ۵۶-۶۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۸

چکیده

تحقیق حاضر به تحلیل اثر مدیریت دانش بر شناسایی توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد معادله ساختاری پرداخته و هدف از انجام آن، ارائه مدلی برای بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی می باشد. 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 نرم افزار 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 می باشد و برای تحلیل مدل، جامعه آماری را کارمندان و مدیران بانک ملی شهرستان اردبیل تشکیل می دهند و تعداد ۴۶ نمونه به روش قضاوتی و هدفمند انتخاب شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه اکتشافی و پرسشنامه می باشد؛ جهت بومی سازی و سنجش روایی پرسشنامه، آن ها را در اختیار تعدادی از صاحب نظران مدیریت و رشته منابع انسانی قرار داده و برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ که معادل ۰/۸۷ به دست آمد، استفاده شده است. در فرایند تحلیل تم ۸ تم فرعی و ۲ تم اصلی «عوامل فرهنگی» و «ظرفیت سازی» شناسایی شد. نتایج نشان می دهد برای توانمندسازی کارکنان از طریق هم افزایی بین دودسته عوامل فرهنگی و ظرفیت سازی، متغیر میانجی مدیریت دانش نقش بسیار مهمی را در سازمان بازی می کند.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، مدیریت دانش، عوامل فرهنگی، ظرفیت سازی، هم افزایی، رویکرد آمیخته.

مقدمه

در جهان پرتلاطم امروز با توجه به تغییرات گسترده‌ی محیط پیرامون، اهمیت یک راهبرد ویژه جهت توسعه و کسب مزیت رقابتی دارای ثبات بسیار امری ضروری و مهم می‌باشد و در این زمینه راهبرد توانمند کردن منابع انسانی از اهمیت زیاد و مهمی برخوردار است. توانمند کردن منابع انسانی علیرغم اینکه نوعی انگیزه درونی محسوب می‌شود، بلکه یک نیروی انگیزشی فعال نیز می‌باشد (کنگ و همکاران^۱، ۲۰۱۷). توانمندسازی منابع انسانی در جهت روش جدید ساخت انگیزش، به یکی از جذاب‌ترین عناوین روز مدیریت تبدیل گشته است. تغییرات سریعی که در این زمینه وجود داشته است و همچنین پیشرفت‌های فناورانه و رقابت‌های آشکار و نهان در جهان، اهمیت و ضرورت توانمندسازی منابع انسانی را بیش از پیش میرا ساخته است (ضیائی و دیگران، ۱۳۸۷). توانمندسازی نیروی انسانی تحت لوای یک هدف انگیزشی شناخته می‌شود که هدف آن در درجه اول ارتقاء عملکرد به شیوه افزایش فرصت‌های مشارکت و همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری می‌باشد. این عمل غالباً مرتبط به ایجاد اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و از حذف هر نوع خط و مرزی بین یک کارمند و مدیر ارشد است (میرسون و دو تینک^۲، ۲۰۱۲). منافع خیلی زیادی از توانمندسازی کارکنان ارائه شده است. برای مثال، جاکوبلین (۲۰۱۴) بیان نموده است که کارمندان توانمند تا حدود زیاد حس‌های انگیزشی خود را بالا می‌برند که این مطلب به آن‌ها کمک می‌نماید تا قدرت و کنترل مورد نیاز را کسب کرده و مهارت و دانش‌های لازم را در جهت نیازهای کاربران خود به دست آورند (جاکوبلین^۳، ۲۰۱۴). تحرک‌های محیطی زیادی وجود دارد که نهادها و سازمان را به توانمندسازی کارکنان تشویق می‌نماید که من جمله آن می‌توان به ارتقاء سریع تکنولوژی و تأثیر آن در میدان کاری، افزایش انتظارات کاربران و تلفات به آن در جهت یک عامل رقابتی خیلی مهم اشاره کرد (کوین^۴، ۲۰۰۰؛ مک کوبای^۵، ۲۰۰۳؛ کوین و اسپیتزر^۶، ۲۰۰۱). دانش، اطلاعات و مهارت کاری و شغلی یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارمندان در یک سازمان می‌باشد. باون و لاولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان ردیف اول سازمان در چهار عامل اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند (باون و لاولر^۷، ۱۹۹۲)؛ بنابراین با توجه به این تعریف می‌توان استنباط کرد که یکی از عناصری که منتج به توانمندسازی کارمندان می‌گردد، دانش است؛ از این رو با گردآوری دانش و مدیریت آن می‌توان کارکنان را افرادی توانمند به بار آورد (جعفری الکامی، ۱۳۸۹)؛ بنابراین می‌توان اظهار کرد که دانش مهم‌ترین ثروت یک سازمان‌ها به حساب می‌آید؛ بنابراین مدیریت دانش به عنوان کشف و شناسایی توانایی و دانایی‌های شخصی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی است، به صورتی که بتوان آن را در سیستم‌های اطلاعاتی نگهداری کرد، با افراد دیگر مبادله نمود و در روال و فرایند روزانه به کار گرفت (افرازه، ۱۳۸۶). از این رو نهادها و سازمان‌ها باید بتوانند به شیوه‌ای تأثیرگذار دارایی‌های دانش خود را مدیریت نمایند. دانش با میانجی مجاورت به تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی مرتباً بیشتر از اطلاعات می‌تواند باعث ارتقاء و بهبود راندمان شده و نتیجتاً کیفیت خدمات سازمان و نهاد مربوطه را به طور عام و سازمان‌های دولتی را به طور خاص مؤثر نمایند (هلز^۸، ۲۰۰۱). همچنین می‌توان گفت که مدیریت دانش به حمایت، ذخیره، بهبود فرآیندهای سازمانی، ایجاد، بازیابی، انتقال و کاربرد دانش در سازمان عنایت دارد (بارو و همکاران^۹، ۲۰۱۷). در واقع مدیریت دانش علمی است که در آن دانش ساخته می‌شود، به اشتراک گذاشته و کدگذاری می‌شود و برای افزایش ابداع و عملکرد سازمانی مورد بهره‌برداری واقع می‌شود (اندرو و کیانتو^{۱۰}، ۲۰۱۱؛ هاجیر و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۵؛ زاک و

1. Kang & et al

2. Meyerson & Dewettinck

3. Jacquiline

4. Queen

5. Maccoby

6. Quinn & Spitzer

7. Bowen & Lawler

8. Hels

9. Barão & et al

10. Andreeva & Kianto

11. Hajir, Obeidat, Al-dalahmeh, & Masa'deh

همکاران^۱، ۲۰۰۹)؛ بنابراین می‌توان گفت مدیریت دانش به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و جابجایی اطلاعات با اهمیت و مهارت که قسمتی از سابقه سازمان هستند و غالباً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارد، کمک می‌نماید (توربان^۲، ۲۰۰۶). هرچند تمامی کارمندان از دانش ذهنی مؤثر برخوردار هستند ولی اکثر ناشناخته باقی خواهند ماند. دانش ذاتی معمولاً نانوشته باقی خواهند ماند و بر اساس انتقال ذهنی و شفاهی می‌باشد و خود انتقال شفاهی باعث انحراف دانش می‌گردد. باید به این مسئله توجه ویژه داشت که این دانش حتماً مستند شود و در مکان لازم، مورد بهره‌برداری قرار گیرد (اکورافور^۳، ۲۰۱۰). ضرورت و مهم بودن دانش در جهت بقا در محیط کسب‌وکار موجب شده تا نهادها و سازمان‌ها شدیداً بر روی اعمالی چون سازمان‌دهی، ایجاد، انتقال، جستجو و اشتراک دانش به عنوان چتری که مدیریت دانش نام‌گذاری شده است تأکید ویژه کنند (کلید^۴، ۲۰۰۹). مزایای حاصل استفاده از مدیریت دانش باعث شده که اکثر سازمان‌ها برای پیاده‌سازی این فرآیند سعی و تلاش لازم را به عمل آورند. اخیراً مدیریت دانش تحت نام یکی از جذاب‌ترین و چالش‌انگیزترین مسائل مدیریت کسب‌وکار بوده و زمینه کاربرد آن غالباً با سایر مطالب حوزه مدیریت وسیع‌تر می‌شود. (ضیایی و دیگران، ۱۳۹۰) با این تعاریف و اوصاف و با عنایت به مهم بودن موضوع توانمند کردن نیروی انسانی در سازمان و نهادها و موضوع دانش و مدیریت آن، پژوهش کنونی به تحلیل و بررسی اثر مدیریت دانش بر عوامل سازنده شناسایی توانمندسازی منابع انسانی پرداخته و در پی جواب به این سؤال است که نقش مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی به چه صورتی بوده و در نهایت الگویی برای توانمندسازی کارکنان با متغیر میانجی مدیریت دانش ارائه خواهد داد.

روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش توصیفی - پیمایشی است. در این تحقیق از رویکرد آمیخته جهت تجزیه و تحلیل داده بهره گرفته شده است. تحقیق حاضر در جهت بررسی، شناسایی و تشریح عناصر سازنده توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش است. با بهره‌گیری از روش مصاحبه استخراجی، بررسی سابقه پژوهش و مبانی نظری، داده‌ها گردآوری، سپس با بهره‌گیری از روش تحلیل تم (روش کیفی) الگوی مفهومی توضیح 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 شیوه تحلیل تم که در پژوهش‌های کیفی کاربرد وسیعی دارد بهره گرفته شده است و برای تجزیه و تحلیل مقیاس و بررسی نقش متغیر واسطه‌ای مدیریت دانش، از الگوی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس استفاده شده است. جامعه آماری را مدیران و کارشناسان بانک ملی شهر اردبیل تشکیل می‌دهد. با توجه به اهمیت موضوع پژوهش در مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در این تحقیق تعداد افراد 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 هیئت علمی و کارشناسان مربوطه بررسی و پس از تعدیلات موردنظر آن‌ها روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتیجه محاسبات نشان می‌دهد که آلفای کرونباخ ۰/۸۷۷ 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

1. Zack & et al

2. Turban

3. Okorafor

4. Kalid

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. به‌وسیله 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 ۱ 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 به‌دست آمده در تحقیق، دسته‌بندی کلی‌تری انجام گرفته که منجر به شناسایی تم‌های اصلی شده است.

جدول ۱. مفاهیم و تم‌های شناسایی شده در متن یک نمونه مصاحبه

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

یافته‌ها

ابتدا در این قسمت نتایج به‌دست آمده از تحلیل تم گزارش می‌شود سپس نتایج یافته‌های معادلات ساختاری که با نرم‌افزار ایموس مورد انجام واقع شده است مورد تحلیل قرار می‌گیرد. نتایج تحلیل تم پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از شیوه تحلیل تم و سپری کردن مراحل شش‌گانه، تم‌های فرعی و اصلی مطابق جدول ۲ به‌دست آمده است.

جدول ۲. تحلیل تم

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

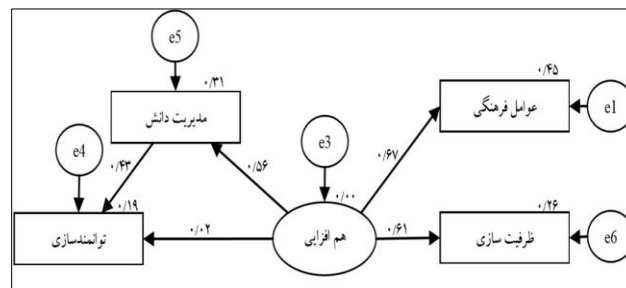
یافته‌های حاصل از انجام تحقیق بیان می‌کند که تولید هم‌افزایی «عوامل فرهنگی» و «ظرفیت‌سازی» در توانمندسازی کارمندان از اهمیت زیادی برخوردار است. عوامل فرهنگی تحت نام یکی از بعدها و پیشایندهای توانمندسازی مانند «سبک رهبری مشارکتی»، «حمایت مدیران از

کارکنان، مسئولیت‌پذیری و تعهد» و تسهیم قدرت و تفویض اختیار» است. پیشایندهای توانمندسازی کارمندان از منظر ظرفیت‌سازی» نیز از آموزش‌های مهارتی و تخصصی»، «تیم‌سازی»، «تسهیم اطلاعات و بازخورد» و «غنی‌سازی شغل» ساخته می‌شود نیکویی برازش مدل در این بخش به آزمون مدل با بهره‌گیری از روش کمی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس خواهیم پرداخت؛ بنابراین با بهره‌گیری از نرم‌افزار آموس الگوی بالا در سه فرایند غنی شده است و عناصر برازش مقادیر مناسبی را نشان خواهند داد. مقدار کای اسکور ۲/۰۶۵ حاصل که در دامنه مورد قبول ۱ تا ۵ قرار دارد؛ لذا مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری

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

همان‌طور که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد شاخص برازش RMSEA برابر ۰/۰۲۳ بوده که از مقدار ۰/۱ کوچک‌تر است؛ لذا مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.



شکل ۱: مدل تحلیلی

براساس آنچه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود ضرایب تأثیر و بار عاملی هم‌افزایی بر توانمندسازی معنادار نمی‌باشد چون مقدار آن برابر با ۰/۹۴۹ می‌باشد که بیش از ۰/۵ است، برعکس ضریب تأثیر یا بار عاملی مدیریت دانش بر توانمندسازی با توجه به اینکه مقدار p برابر ۰/۲۵ و کمتر از ۰/۵ است معنی‌دار می‌باشد.

جدول ۴. وزن رگرسیونی استاندارد داده‌ها

Label	p	C.R.	S.E.	Estimate	
مدیریت دانش <-- هم‌افزایی				۰/۰۰۰۱	
توانمندسازی <-- هم‌افزایی	۰/۹۴۹	۰/۰۶۴	۰/۴۸۸	۰/۰۳۱	
توانمندسازی <-- مدیریت دانش	۰/۰۲۵۴	۲/۲۲۴	۰/۲۱۴	۰/۴۸۱	
ظرفیت‌سازی <-- هم‌افزایی	۰/۰۲۳	۱/۲۵۹	۰/۴۹۸	۰/۱۲۶	
عوامل فرهنگ <-- هم‌افزایی				۰/۰۰۰۱	

به منظور نمایش معنی‌داری تأثیر مستقیم هم‌افزایی بر توانمندسازی کارمندان از نتایج جدول ۵ بهره خواهیم گرفت. نتایج این جدول گویای این است که بین هم‌افزایی و توانمندسازی با توجه به اینکه مقدار p برابر ۰/۸۹۱؛ و مقدار آن از ۵ صدم بیشتر است ارتباط مثبت معنی‌داری وجود ندارد؛ به این مفهوم که 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

مدیریت دانش	هم‌افزایی	
....	۰/۰۰۷	مدیریت دانش
...	۰/۰۲۶	ظرفیت‌سازی
....	۰/۰۰۸	عوامل فرهنگی
۰/۰۲۴	۰/۸۹۱	توانمندسازی

همچنین نتایج جدول ۵ نشان می دهد که بین مدیریت دانش و توانمندسازی رابطه معنی داری وجود دارد زیرا مقدار ۲ برابر ۰/۰۲۴ و کوچک تر از ۵ صدم است پس می توان انتظار داشت که از طریق مدیریت دانش، توانمندسازی ایجاد نمود.

جدول ۶. معنی داری تأثیر غیر مستقیم هم افزایی بر توانمندسازی از طریق مدیریت دانش

مدیریت دانش	هم افزایی	
....	...	مدیریت دانش
...	ظرفیت سازی
....	...	عوامل فرهنگی
...	۰/۰۰۸	توانمندسازی

برای بررسی تأثیر غیر مستقیم و واسطه ای هم افزایی بر توانمندسازی از طریق مدیریت دانش از جدول شماره ۶ بهره خواهیم گرفت. نتایج این جدول گویای این است که تأثیر غیر مستقیم هم افزایی و توانمندسازی با توجه به اینکه مقدار p برابر ۰/۰۰۸ و مقدار آن از ۵ صدم کمتر است معنی دار می باشد؛ یعنی در صورت ایجاد هم افزایی از طریق «ظرفیت سازی» و «عوامل فرهنگی» و با وجود متغیری مانند مدیریت دانش، می توان گفت که توانمندسازی در نهاد سازمانی ممکن است صورت گیرد.

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاکی از این است که «عوامل فرهنگی» و «ظرفیت سازی» با وجود ایجاد نوعی هم افزایی، به صورت تکی قادر به توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان نیست. به بیان دیگر دیگر نهادها نباید توقع داشته باشند که صرفاً یک سری محرک ها به تنهایی ایجاد و منجر به توانمندسازی کارمندان در سازمان شود. موقعی هم افزایی عوامل «فرهنگی» و «ظرفیت سازی» می تواند باعث توانمندسازی کارمندان شود که با به کارگیری و پیاده سازی مدیریت دانش همراه شود. لذا سازمان و نهادها موقعی می تواند توقع داشته باشد که نیروهای توانمند داشته باشند که در آن مدیریت دانش بر عمل و عمل پیاده سازی در آن اجرا شده باشد. در نهایت می توان توقع داشت که هر چه کارمندان از ظرفیت خلق، سازماندهی، تبادل و به کارگیری دانش در سازمان بهره مند گردند، از شایستگی و توانمندی بیشتری بهره مند خواهند شد. هم سویی عوامل فرهنگی و ظرفیت سازی موجب شکل گیری نوعی هم افزایی شده و اگر همراه با پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش در نهاد سازمانی باشد می توان توقع داشت که توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان ایجاد گردد. لذا در امتداد بحث به تعریف و شناسایی عوامل فرهنگی و ظرفیت سازی برای ایجاد هم افزایی خواهیم پرداخت بعداً نقش آن ها در توانمندسازی کارمندان با تأکید بر متغیر واسطه ای مدیریت دانش مورد تحلیل قرار گرفت.

طبق یافته ها و نتایج پژوهش عوامل فرهنگی که موجب توانمندسازی کارمندان می شود مشمول سبک رهبری مشارکتی (بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ کارن و لاوسون، ۲۰۰۸؛ الایدن، ۲۰۰۴؛ نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سان و همکاران، ۲۰۱۲؛ کارول، ۱۹۹۵؛ معمارزاده و همکاران، ۱۳۸۹؛ کانونی، ۲۰۰۵؛ لایدن، ۲۰۰۴؛ مک لاتگان وئل، ۱۹۹۷)، حمایت مدیران از کارکنان (کارکوک، ۲۰۰۹؛ اسپریتزر، ۱۹۹۷؛ کارن و لاوسون، ۲۰۰۸؛ فیلامون، ۲۰۱۳)، مسئولیت پذیری و تعهد (باقریان، ۱۳۸۱؛ فرا گوسو، 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؛ کار کو، ۲۰۰۹) می شود. آموزش (ساندرا و همکاران، ۲۰۱۴؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ فرا گوسو، ۱۹۹۱؛ کارول، ۱۹۹۵؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ کارن و لاوسون، ۲۰۰۸؛ کینلا، ۱۳۸۳)، تیم سازی (بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ یوچ، ۲۰۰۷؛ طوسی، ۱۳۸۰؛ اسپریتزر، ۱۹۹۷)، تسهیم اطلاعات و بازخورد (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۲؛ کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸؛ کارکوک، ۲۰۰۹؛ فرا گوسو، ۱۹۹۱؛ فرهنگ، ۱۳۷۴؛ کارول، ۱۹۹۵؛ مک لاگان وئل، ۱۹۹۷؛ چیانگ و هستی، ۲۰۱۲؛ بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۵) و غنی سازی شغل (بیات و همکاران، ۱۳۹۴؛ ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶؛ لایدن، ۲۰۰۴) عناصری هستند که باعث «ظرفیت سازی» می شوند و بایستی در نهاد سازمانی مورد عنایت قرار گیرند. به دلیل ارتباط بعد خلق دانش با توانمندسازی باید در سازمان شرایطی به وجود آید که کارمندان به تولید دانش با بهره گیری از شیوه ها و روش های جدید علاقه مند، روال آموزش کارکنان در سازمان بانظم و انضباط، کارکنان برای بهبود دانش خود زمان بگذارند (ترغیب بشوند)، به کارمندان دانایی محور اهمیت ویژه

قائل شوند، برای کارکنان زمان یادگیری فراهم شود و همچنین به کارکنان در ارتباط با برنامه‌ریزی بلندمدت برای بهبود دانش خودیاری و مشاوره داده شود. با عنایت به ارتباط بین ابعاد سازمان‌دهی دانش با توانمندسازی، باید امکانی در سازمان فراهم گردد که نیروی انسانی قادر باشند اطلاعات موردنیاز خود را در سازمان به‌راحتی کسب نمایند و در زمینه شناسایی اطلاعات موردنیاز شغلی نیز به کارکنان یاری شود. برای بهبود مبادله دانش در سازمان بایستی زمینه‌هایی فراهم شود تا کارکنان به‌راحتی از راه گروه‌های پژوهشی تبادل افکار کرده، کارکنان باتجربه ترغیب به تبادل تجربیات به افراد دارای تجربه کم 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 اسبک 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 به‌جا 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 به‌خصوص در مورد برگزاری دوره‌های آموزشی (ساندرا و همکاران، ۲۰۱۴)، علاوه برافزایش 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 (والاندردی و همکاران، ۲۰۱۷) که در اینجا نقش مدیریت دانش از طریق به اشتراک‌گذاری و تسهیم اطلاعات و مستندسازی دانش ضمنی بیشتر نمایان می‌شود. 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

منابع

- آل میلر، ویلیام و لانگدون، موریس (۱۳۸۳). مدیریت دانش، فناوری و نوآوری، ترجمه: علیرضا مهاجری و مریم فتاح زاده، انتشارات جهاد دانشگاهی. چاپ اول
- ایبلی، مخدایار و موفقی، حسن (۱۳۸۲). دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، شیوه چاپ اول، تهران.
- اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۶). متدولوژی تدوین و جاری سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی در بستر فرهنگی ایران. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۸-۱۰۱
- افجه، سید اکبر و میری، عبدالرضا (۱۳۸۶). «رویکرد روان شناختی، نگرشی جدید در توانمندسازی کارکنان»، نخستین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی. تهران
- بدری آذرین، یعقوب؛ سید عامری، میر حسن و ایمان پور، علی (۱۳۹۱). تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی، مدیریت ورزشی، شماره ۱۵ صص ۵۰-۳۵
- بر گر، 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 - مقایسه ای. پژوهش های مدیریت منابع انسانی ۱۱۱-۸۵
- توربان، افرام (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 منطقه ای نقش مدیریت و حسابداری در تعالی سازمانها و حل بحران های 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 آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم، مجله فرهنگی مدیریت، شماره ۱۶، 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، ۸۸ - ۷۵
- ضیائی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس و آبیای اصفهانی، سعید (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، ۸۶-۶۷
- ضیایی، محمد صادق؛ منوریان، عباس و کاظمی کفرانی، ابراهیم (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش (مطالعه ی شرکت فولادساز ایرانی)، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، ۱۷۹ - ۱۹۸
- عباس پور، عباس و بدری، مرتضی (۱۳۹۴). رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، (۷۹) ۲۴ - ۱۰۰ - ۷۳
- عسگری، ناصر (۱۳۹۰). ارائه مدلی از تأثیر عوامل انسانی اجتماعی بر اقدامات مدیریت دانش، رساله دکترای دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
- عسگری، ناصر؛ خیر اندیش، مهدی؛ غلامی، مهرداد و خلعتبری معظم، مریم (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بر توسعه ی ظرفیت خلق دانش در سازمان، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۵، شماره ۱، ۱۲۶-۱۱۷
- 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 ۶۳ - ۹۵
- گمینیان، وجیهه (۱۳۸۲). توانمندسازی در آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳۶-۳۵، صص ۱۲۰-۱۱۱
- محمدی، محمود (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندی سازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس نظر کاراکو مجله نخبگان علوم و مهندسی، جلد ۱ شماره ۲.
- معمارزاده، غلامرضا طاهرپور، حبیب الله و مرادی، محمدرضا (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی. فرایند مدیریت و توسعه، (۱) ۲۳، ۴۸-۲۵
- مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید (۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت ۱۰، مدیریت دانش و فناوری اطلاعاتی، انتشارات راه دان، چاپ اول.
- مک دونالد، جان (۱۳۸۱). «مدیریت دانش در یک هفته»، ترجمه بدری تیک 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، ۱۷۷-۱۵۵.
- تصر اصفهانی، علی (۱۳۸۳). خود توانمندسازی پیش نیاز توانمندسازی دیگران. مدیریت و توسعه، ۲۲، ۴۲-۳۱.

- نظری، عمران (۱۳۸۲). مدیریت و انتقال دانش در سازمان، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، انتشارات مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی. تهران.
- واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۶). کدام رویکرد در توانمندسازی کارکنان؟ نگرشی تلفیقی به تئوری های توانمندسازی، نخستین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، ۲۷ و ۲۸ آذر ماه، تهران
- هیسلوپ، د (۱۳۹۱). مدیریت دانش در سازمان. ترجمه ی عباس منوریان و ناصر عسگری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. تهران:
- Alzahrani, A. (2011). Psychological Empowerment and Workplace Learning: An Empirical Study of Saudi Telecom Company, *European Journal of Economics", Finance and Administrative Sciences*, 42, 32-56.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016– 1034.
- Barão, A., Vasconcelos, J., Rocha, P., Álvaro, R. (2017) A knowledge management approach to capture organizational learning networks, *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740
- Barton, H., Barton, L. (2011). "Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context", *Human Resource Management Review*, 21, 90-102.
- 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*, 33(3), 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, S. (2005). "Employee empowerment in the Greek context", *International journal of manpower*", 56(1), 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, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 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, 103-127.

- Huang, J. (2017) the relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: self-efficacy as mediator. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 45(7), 1157-1165.
- Jacqueline, F. N. (2014). Employee empowerment and job satisfaction. *Researchjournal's journal of human resource*, 22, 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., (2009). The Use of Storytelling In Sharing Tacit Knowledge In Government Organization". *Public sector ICT management review*, 13(1), 52-58
- Kang, Y., Lee, J.Y., Hee - Woog, K. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing, *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187
- Kanooni, A. (2005). The Employee Empowerment in Information Technology eparment, Capella University. COMP8004 - Managing and Organizing People. Karakoc.
- Kanooni, A. (2005). The Employee Empowerment in Information Technology Department. Capella University. COMP8004 - Managing and Organizing People.
- Karakoc, N. (2009). Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda. *Enterprise Risk Management*, 1(2), E1.
- Lawson, K. (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). Challages confronting libraries in documentation and communication of indigenous knowledge in nigria the international information & library review, 42(1), 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*, 20(2), 14-25.
- 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*, 26(2), 37-50
- Sandra. M. Malin Karlsson, Asa 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 relationshipbetween psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain", *Journal of Management*, 23, P687
- Spreitzer, M., & Doneson, D. (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, B., Wallentin, R., Yang, F. (2012) Factors empowering women in Indian self-help group programs. *International Review of Applied Economics*, 24(4), 425-444.
- 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.
- 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.

فصلنامه ایده های نو در تعلیم و تربیت