



## Designing a model for human resources empowerment with the help of knowledge management

Mohammad saeid pourreza 

Dr.Mohammad ali Sarlak\* 

Dr.Ali Jamshidi 

۱. saeed.pourreza@yahoo.com

۲.Sarlak@yahoo.com

۳. Ali۱۰۰۱۸۹@yahoo.com

### Article Info

### ABSTRACT

Human resources are the most valuable resources of the organization that can shape the competitive advantage of today's organizations to cope with the vast changes in the environment. Capable human resources are the trump card of modern organizations. The purpose of this study is to achieve and design a comprehensive model of human resource empowerment with the help of knowledge management in the Customs of the Islamic Republic of Iran. In this study, the method of qualitative research (Delphi) and obtaining the experts of customs of the Islamic Republic of Iran's opinion and university experts who have expertise in the fields of knowledge management and human resource empowerment have been used. This method was performed in three rounds and in the first round, nineteen components and sixty-eight indicators were identified. In addition to the Delphi process, after removing the components with a low average of the next round, nineteen components and forty-six indicators were extracted to design the model. After determining the importance of each component and indicators, the indicators with the highest rank in each component were selected to design the final model.

### Article type:

Research Article

### Article history:

Received: ۲۰۲۰/July/۲۶

Accepted: ۲۰۲۱/Feb/۰

**Keywords:** Empowerment,  
human resources  
, knowledge management  
. customs

**Objective:** The general purpose of this article is: "Designing a model for human resource empowerment with the help of knowledge management in the Customs of the Islamic Republic of Iran" and its sub-objectives according to the main and general purpose of research, identifying effective factors and components It is about empowering resources and identifying the factors and components affecting knowledge management.

**Methodology:** Research method The present article is a mixed or combined method (quantitative and qualitative). In the qualitative part, the Delphi method is used and in the quantitative part, the research method is survey. In this research, according to the scope and levels of studies, theoretical and experimental literature as well as various survey data and documentary information have been used to answer the basic questions and hypotheses of the research. these methods have been used simultaneously to collect information According to the main structure, objectives and research questions. According to the scientific purpose of the research, this research can be considered as an exploratory research in which the focus of the researcher is on providing a model of human resource empowerment with the help of knowledge management for the Customs of the Islamic Republic of Iran

**Conclusion:** Given the approaches of the world's advanced organizations to empowering human resources and using knowledge management in this regard, there is no doubt about the necessity of this. What worries top corporate executives is how to make human resources more efficient, effective, and empowered. What is really needed to address this concern is to have a strategic, coherent and efficient plan for utilizing human resources. Therefore, during this research, an attempt was made to design and present a scientific model agreed upon by Delphi experts for the Customs of the Islamic Republic of Iran so that senior customs managers can use it and its extracted strategies to empower human resources which have a special place in Islamic republic of Iran's customs because of The customs governmental importance.

**Cite this article:** Last Name, Initial., Last Name, Initial., & Last Name, Initial. (۲۰۲۱). Title of paper. *Academic Librarianship and Information Research*, ۰۴ (۴), ۱-۲۰. DOI: .....

© The Author(s).

DOI: .....

, Vol. , No. , ۲۰۲۰, pp. .



## طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش مطالعه موردی گمرک ایران

محمد سعید پوررضا<sup>۱\*</sup>

saeed.pourreza@yahoo.com

دکتر محمد علی سرلک<sup>۲</sup>

[Ali100189@yahoo.com](mailto:Ali100189@yahoo.com)

دکتر علی جمشیدی<sup>۳</sup>

Ali100189@yahoo.com

### چکیده

منابع انسانی، ارزشمندترین منبع از منابع سازمان محسوب می‌شوند که می‌توانند مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی را جهت مقابله با تغییرات وسیع محیطی شکل دهند. منابع انسانی توانمند برگ برنده سازمان‌های عصر حاضر به شمار می‌روند. هدف از انجام این تحقیق دستیابی و طراحی مدل جامع توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش در گمرک جمهوری اسلامی ایران است. در این مطالعه از روش تحقیق کیفی (دلفی) و کسب نظر خبرگان گمرک جمهوری اسلامی ایران و خبرگان دانشگاهی که در زمینه‌های مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی صاحب‌نظر بوده‌اند استفاده شده است. این روش در سه دور انجام شد و در دور اول، نوزده مولفه و شصت و هشت شاخص شناسایی شد که در ضمن فرایند دلفی پس از حذف مولفه‌های با میانگین پایین دور بعد، نوزده مولفه و چهل و شش شاخص جهت طراحی مدل استخراج شد. بعد از تعیین اوزان هر کدام از مولفه‌ها و شاخص‌ها، شاخص‌های با رتبه برتر در هر مولفه برای طراحی مدل نهایی انتخاب و مدل نهایی طراحی شد.

### هدف:

هدف کلی این مقاله عبارت است از: «طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش در گمرک جمهوری اسلامی ایران» می‌باشد و اهداف فرعی آن نیز با توجه به هدف اصلی و کلی تحقیق، شناسایی عوامل و مولفه‌های موثر بر توانمندسازی منابع و شناسایی عوامل و مولفه‌های موثر بر مدیریت دانش می‌باشد.

### ضرورت:

بقای سازمان‌ها و بهره‌مندی از مزیت‌های رقابتی پایدار، در کنار اتکاء به منابع توانایی (سرمایه، ماشین‌آلات، مواد و ...)، به استفاده از منابع دانایی (دانش و مهارت بهره‌برداری از منابع سازمان) نیز متکی است. براساس تئوری‌های سیستمی و مشارکتی، مهم‌ترین عامل تولید در سازمان‌ها منابع انسانی می‌باشد و امروزه به جای نیروی کار از واژه منابع انسانی و اخیراً از واژه پرمحتوای سرمایه‌های انسانی استفاده می‌شود. تغییر ماهیت فعالیت‌های سازمان‌ها به فعالیت‌های دانشی موجب اهمیت یافتن روزافزون کاربرد مدیریت دانش در سازمان‌ها شده است. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش و منابع انسانی توانمند فعالیت نمایند.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول

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

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

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

سازمان‌ها برای دستیابی به این ویژگی‌ها باید مهمترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی منابع انسانی را توانمند سازند. یکی از مهمترین راه‌های توانمندسازی منابع انسانی مدیریت دانش است. این مقاله قصد دارد با ارائه یک مدل مناسب توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارهای مدیریتی که می‌تواند با در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش کارکنان نقش مهمی را در جذب، حفظ و نگهداری دانش کارکنان به عنوان سرمایه‌های دانشی سازمان - قبل از بازنشسته شدن آنان یا ترک سازمان - و به کارگیری آن در توانمندسازی منابع انسانی بازی کند، گامی مهم و اساسی در این زمینه بردارد.

#### **روش شناسی:**

روش تحقیق مقاله حاضر از نوع روش آمیخته یا ترکیبی (کمی و کیفی) می‌باشد. در بخش کیفی از روش دلفی استفاده شده است و در بخش کمی، روش تحقیق پیمایشی می‌باشد. در این تحقیق با توجه به گستره و سطوح مطالعاتی، از ادبیات نظری و تجربی و نیز انواع داده‌های پیمایشی و اطلاعات اسنادی برای پاسخگویی به سوالات اساسی و فرضیه‌های تحقیق بهره‌گیری شده است که این روش‌ها با توجه به سازه اصلی، اهداف و پرسش‌های تحقیق به صورت هم‌زمان برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. با توجه به هدف علمی تحقیق، این تحقیق را می‌توان از نوع تحقیق‌های اکتشافی دانست که در آن کانون توجه محقق بر ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش برای گمرک جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

#### **یافته‌ها:**

مدیریت دانش بر عوامل موثر بر توانمندسازی تاثیر داشته و نحوه این تاثیر یکسان نیست و به برخی از عوامل بیشتر و به برخی عوامل کمتر و حتب بر برخی عوامل تاثیر ناچیزی دارد که با استفاده از تاثیر این عوامل الگو و مدل نهایی تحقیق جهت توانمندسازی منابع انسانی گمرک جمهوری اسلامی ایران طراحی گردید.

#### **نتیجه‌گیری:**

با توجه به رویکردهای سازمان‌های پیشرفته دنیا به توانمندسازی منابع انسانی و استفاده از مدیریت دانش در این خصوص، در ضرورت این امر، شکی باقی نیست. آنچه موجبات نگرانی مدیران عالی شرکت‌های بزرگ را فراهم کرده است این است که چگونه منابع انسانی موثرتر، کارآتر و توانمندتر داشته باشند. آنچه در واقع برای رفع این دغدغه ضروری است در دست داشتن برنامه‌ای استراتژیک، منسجم و کارآمد برای بهره‌گیری از منابع انسانی است. لذا طی این تحقیق تلاش گردید مدلی علمی که مورد توافق خبرگان دلفی نیز بود برای گمرک جمهوری اسلامی ایران طراحی و ارائه گردد تا مدیران عالی گمرک با استفاده از آن و استراتژی‌های استخراجی آن، منابع انسانی را که واقعا در گمرک ایران به سبب اهمیت حاکمیتی سازمان، جایگاه ویژه‌ای دارند هر چه بهتر توانمندتر ساخته و در پیش برد منویات سازمانی به کار گیرند.

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

## مقدمه

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

## ۱. مروری بر ادبیات

### ۱-۱- توانمندسازی منابع انسانی

منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه یک سازمان، در صورت توانمندی، سازمان توانمند را به وجود می‌آورند که بتواند ماراتن رقابت امروزی را پشت سر بگذارد، برای همین توانمندسازی منابع انسانی در تئوری‌های جدید سازمانی جا و اهمیت خاصی یافته است. در راستای بهره‌گیری از منابع و سرمایه‌های سازمانی و کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی از مهمترین این منابع و نتیجه بخش‌ترین آنهاست. توانمندسازی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها، و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعداد، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. به این معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به

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

جدول شماره (۱): تعاریف توانمندسازی

ردیف	نام اندیشمند	سال	تعریف توانمندسازی
۱	راندولف	۱۹۹۵	توانمندسازی، استقلال در اختیارات، اشتراک در اطلاعات و پاسخگویی گروهی است.
۲	چمبرلین	۱۹۹۷	توانمندسازی، قدرتی است نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می‌تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود.
۳	کرکمن و روزن	۱۹۹۹	توانمندسازی، عامل تسهیل ارتباطات در سازمان است.
۴	وگت	۱۹۹۷	توانمندسازی، فرصت دادن به کارکنان جهت مداخله در تصمیمات کاری است
۵	بلانچارد	۱۳۸۱	توانمندسازی، طراحی سازمان به نحوی است که افراد ضمن خود کنترلی، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند.
۶	پوسیانت و دیگران	۱۳۷۶	توانمندسازی، تقویت مهارت کارکنان، ایجاد اعتماد به نفس در آن‌ها و تلاش در جهت افزایش اثر بخشی فعالیت‌های سازمان است.

۷	فاکس	۱۹۹۸	توانمندسازی، یک فرایند و یک فرهنگ است که در آن آرمان‌ها، اهداف، و مرزهای تصمیم‌گیری به اشتراک گذاشته می‌شود.
۸	اپل بوم و هانگر	۱۹۹۸	توانمندسازی به دنبال افزایش اختیارات کارکنان و مشارکت دادن آنها در تصمیمات، اطلاعات، قدرت و پاداش‌های سازمانی است. سازمان توانمندساز با شکوفایی ابعاد مختلف توانمندسازی کارکنان، به مزیت رقابتی دست می‌یابد.
۹	کارت‌رایت	۲۰۰۲	توانمندسازی، فرایند توسعه‌های که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مسایل می‌شود.
۱۰	بلانچارد	۲۰۰۳	توانمندسازی، آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است.
۱۱	وال و همکاران	۲۰۰۴	توانمندسازی، افزایش استقلال کارکنان در محیط کاری است.
۱۲	والین و همکاران	۲۰۱۰	توانمندسازی، انگیزه ذاتی افراد جهت ارتقا قابلیت‌های بالقوه است.
۱۳	ساواج	۲۰۱۰	توانمندسازی، چشم‌اندازی است جهت جذب اطلاعات از محیط.
۱۴	نیومن و همکاران	۲۰۱۰	توانمندسازی، کلید ارتقا عملکرد گروهی است.
۱۵	سرلک و شفيعی پور	۱۳۹۳	توانمندسازی، به معنی افزایش اختیارات کارکنان و مشارکت دادن آنها در تصمیمات، اطلاعات، قدرت و پاداش‌های سازمانی است.

با وجود تنوع و تعدد تعاریف توانمندسازی؛ بسیاری از اندیشمندان آن را به عنوان انگیزش برای انجام وظایف اصلی (کانگر و کالانگو، ۱۹۹۸؛ توماس و ولتهاس، ۱۹۹۰) و یا بازتاب انگیزشی تناسب بین کار و کارمند و یا تفویض اختیار (اسکات و ژافه، ۱۹۹۱) و یا طرح‌هایی بر مبنای تعهد و یا مشارکت (اسپریتز، ۱۹۹۶) یا به عنوان فرایندی وابسته به عملکرد مدیریت یا رهبری سازمان و وابسته به کارکردهای منابع انسانی مانند برنامه‌های آموزشی و سیستم پاداش؛ تعریف نموده‌اند (آقاوردی، ۱۳۹۶).

عوامل موثر بر توانمندسازی

بر طبق نظریه شناخت اجتماعی، سه دسته عوامل بر ادراک افراد از احساس توانمندی خود تاثیر می‌گذارند:

۱- ویژگی‌های فردی و شخصیتی: این ویژگی‌ها شامل سطح تحصیلات و سابقه خدمت، جنسیت و نژاد، کانون کنترل، سبک مدیریت، احساس عزت نفس و انگیزش کارکنان می‌باشد .

۲-ویژگی‌های گروه: پژوهش‌گرانی چون کانگر، اییلان، توماس و ولتھوس نشان دادند که تصمیم‌گیری گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیت‌ها و مشکلات، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی و ادراک افراد گروه از میزان تاثیرگذاری خود بر مدیران سازمان و سایر گروه‌ها، می‌تواند بر احساس افراد از توانمندی خود تاثیر بگذارد .

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

در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را به سه گروه کلی عوامل فردی، عوامل میان فردی و عوامل سازمانی تقسیم‌بندی کرد (آقوردی، ۱۳۹۶). در جدول شماره (۲) خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته در خصوص این سه گروه آورده شده است:

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

عوامل	مؤلفه‌ها	اندیشمندان
عوامل فردی	نگرش افراد	acher(1988); Scott & jaffe (1991); Quinn & Spritzer (۲۰۰۶); Sharafat (1997); Sasiadek (۱۹۹۷)
	انگیزش	ابطحی و عابسی، ۱۹۸۶، Sasiadek (۲۰۰۶), Bandura (1986); Conger & Kanungo (1988); Thomas & Velthouse (1990); Scott & jaffe (۱۹۹۱)
	تعهد سازمانی	able & Derue ,2002), Somers & Birnbaum ,(2000), Sasiadek ,(۲۰۰۶), Carrol(1995); Somers & Birnbaum (۲۰۰۰); Fredendall & crino Robbins, (۲۰۰۲).
عوامل میان فردی	کار تیمی	کنیلا، دنیس، ۲۲۳:۱۳۸۷، Thamizhmanii&hasan,(2010), ) kirkman&Rosen,(1999 an field,1998, Blanchard(1985); Daft(1989); Kinlaw(1995); Kirkman & Rosen (۲۰۰۰).
	ارتباطات	کیتون، ۲۰۰۵، اسکات و ژاف، ۱۳۷۵، Juren et al ,(2007), Keef ,(2004), Stainer ,(۲۰۰۰), Scott & jaffe (1991); Mclagan(1997); Stainer(2000); Keef (۲۰۰۴).



reasley et al ,(2005) Bonder ,2003), Daft (1989); Sanders (۲۰۰۱); Bonder (2003); Val & Loyd (۲۰۱۰).	مشارکت	عوامل سازمانی
واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹، اسکات و ژاف، ۱۳۷۵ aird &Wang ,( 2010) , Blanchard (1985) ;Scott & jaffe (۱۹۹۱); Kinlaw (1995);Vogt & Murrel(1998); Robbins (۲۰۰۲).	ساختار سازمانی	
(دفت، ۱۳۷۸، بلانچارد، ۱۳۷۹، powalczyk & Pawlish ,(2002), Lok & Crawford ,(2004), Blanchard(1985) ; Daft(1989) ; Fax(1998); Lok & Crawford (۲۰۰۴).	فرهنگ سازمانی	
کن بلانچارد، جان پی کارلوس و آلن راندرلف William & lando (1998); Blanchard, Carlos & Randolph (۱۹۹۹)	سبک رهبری	
Tubbs & Moss ,2000, Wilson ,1995, Schoell & et al. 1993, Kinlaw et al. 2001, Mathieu, 2006 Smith,et al ,2004 Schoell , Dessler & Reinecke(1993); Comrron & whetten (۱۹۹۹)	تفویض اختیار	
un. et al. (2001), Mathieu(2006), Tubbs & Moss ,(۲۰۰۰), Smith,et al ,(2004) Bandura (1986); Kinlaw (1995); Tubbs & Moss(2000); Mathieu (۲۰۰۶)	آموزش	
کنیلا، ۱۳۸۷، فورد و فوتلر (۱۹۹۵)، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، بلانچارد (۱۹۸۵)، سیدجوادین و دیگران، ۱۳۸۸، Kinlaw(1995);Quinn & Spritzer(1997); Comrron & whetten (۲۰۰۰) Okland (۱۹۹۹);	وضوح چشم انداز اهداف	
ریچارد دفت در فورد و فوتلر ۱۹۹۵، کبریج ۱۹۹۹، سید جوادین و دیگران ۱۳۸۸ Daft(1989); Speritzer(1995); Koberage (۱۹۹۹)	غنی سازی شغلی	
Conger & Kanungo Sasiadek,2006 ، ۱۳۸۷، کنیلا، ۱۳۷۸، رابینز، ۱۹۸۸، Speritzer (1995); Kinlaw (1995); Bragg (2000); (۱۹۸۸); Robbins, crino&Fredendall (۲۰۰۲)	پاداش	

## ۱،۲- مدیریت دانش

امروزه قدرت رقابتی ملتها در گرو کیفیت سرمایه انسانی آنهاست. فرسودگی سرمایه انسانی، کیفیت کالاها و خدمات و تولید را به مخاطره می‌اندازد. جوامع علمی و عملی هر دو بر این باورند که سازمان‌ها با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های

بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ نمایند (سرلک، ۱۳۸۷) در حال حاضر سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه‌ی دانش نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی در وضعیتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانایی و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته، و مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشائه دهد، اهمیت یافته است (پسند، ۱۳۹۵).

مدیریت دانش، فرایند شناسایی، تولید، اشاعه، یکپارچه‌سازی و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد (پوررضا، ۱۳۹۵). برخی از تعاریف مدیریت دانش که توسط اندیشمندان مدیریت صورت گرفته به شرح جدول شماره (۳) می‌باشد:

جدول شماره (۳): برخی تعاریف مدیریت دانش

ردیف	نظریه پرداز	سال	تعریف مدیریت دانش
۱	Batt	۲۰۰۲	مدیریت دانش سازمانی، فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است.
۲	کویتز	۲۰۰۲	مدیریت دانش فرایندی است که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضاء و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد.
۳	اسوان	۲۰۰۲	مدیریت دانش هر گونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است، در هرجایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد.
۴	زرگر	۱۳۸۲	مدیریت دانش سازمانی تحت کنترل درآوردن تجربه و دانش فردی کارکنان سازمان و انتشار به موقع آن تجربیات بین افراد سازمان و آنهایی که برای انجام کارها به آن تجربیات و دانش نیاز دارند، می‌باشد.
۵	Mclean, Turban&	۲۰۰۲	مدیریت دانش سازمانی، فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (انتقال) اطلاعات و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً بصورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، کمک می‌نماید.
۶	Sallis, Jones&	۲۰۰۲	مدیریت دانش سازمانی آگاهی از دانش موجود در سازمان، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن می‌باشد.
۷	Marwick	۲۰۰۱	مدیریت دانش سازمانی به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم و سیستماتیک سازمانی گفته می‌شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگ‌تر از طریق دانش در دسترس صورت می‌گیرد.

۸	Wiig	۲۰۰۲	به زعم ویگ مدیریت دانش سازمانی در برگیرنده رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب‌وکار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فن‌آوری‌های پیچیده است.
۹	Bergeron	۲۰۰۳	مدیریت دانش سازمانی راهبرد بهینه‌سازی نظام‌مند و حساب شده تجارب است که به انتخاب، ذخیره‌سازی، سازماندهی، دسته‌بندی و انتقال اطلاعات ضروری برای سازمان می‌پردازد، به گونه‌ای که عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی آن را بهبود ببخشد.
۱۰	سرلک	۱۳۸۷	فرایند جمع‌آوری، سازماندهی و ذخیره‌سازی تخصص‌ها و تجربه‌های سازمانی از جایی که وجود دارند و توزیع آنها در جاهایی که می‌توانند به بهبود و تغییر ادراکات و عملکرد کارکنان سطوح مختلف سازمان، یا ایجاد درآمد بیشتر و به طور کلی ایجاد ارزش برای سازمان کمک کند را مدیریت دانش می‌گویند.

## ۲. پیشینه پژوهش

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

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

ردیف	نام محقق	سال	موضوع تحقیق	نتیجه تحقیق (متغیرها)
۱	صادقی و حسنی	۲۰۱۳	ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان ایران	ارتباط معناداری بین همه جنبه‌های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان وجود دارد.
۲	بداح	۲۰۱۲	بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان	بین فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.
۳	اوزبیک	۲۰۱۱	بررسی تاثیرگذاری توانمندسازی روانشناختی روی رفتار دانش	توانمندسازی روانشناختی روی رفتار تسهیم دانش تأثیرگذار است.
۴	محمد امین آئینی و وحید مرادی		هم‌افزایی مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش: عامل استراتژیک در ارتقاء توانمندسازی نیروی انسانی	مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش: عامل استراتژیک در ارتقاء توانمندسازی نیروی انسانی می‌باشند.

۵	غلامرضا معمار زاده، مهرداد مظفری، صابر باقری	۱۳۹۲	سنجش اثربخشی مدیریت دانش در توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی	مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی نقش دارد.
۶	مصطفی کاظمی، وجیهه هوشیار و سیده منصوره حسینی	۱۳۸۸	یادگیری سازمانی، بالندگی منابع انسانی و توانمندسازی	یادگیری سازمانی منجر به توانمندی منابع انسانی می‌گردد.
۷	ولی‌الله جعفری الکامی سید رضا ریاضی و حسن علیخان گرگانی		نقش مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی	نقش موثر مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی
۸	وجه‌اله قربانی‌زاده و شیرین خالقی نیا	۱۳۸۸	نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان	دانش ضمنی و انتقال آن منجر به توانمندی منابع انسانی می‌گردد
۹	عادل عباس‌نژاد باقری و احمدقلی زاده	۱۳۹۱	مدیریت دانش رویکردی نوین در ارتقا توانمندی نیروی انسانی	نقش موثر مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی
۱۰	محبوبه گلینی		نقش مدیریت دانش در توانمند کردن معلمان	نقش تاثیرگذار مدیریت دانش در توانمندسازی معلمان
۱۱	شمس السادات زاهدی و رضا نجاری		بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش	تاثیر مدیریت دانش در بالا بردن بهره‌وری منابع انسانی
۱۲	مهرداد مدهوشی، محمد رضا طیبی و وحید نورنژاد ونوش	۱۳۹۴	بررسی رابطه بین استراتژی‌ها، توانمندسازیها و قابلیت‌های فرایند مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان	بین استراتژی‌ها، توانمندسازیها و قابلیت‌های فرایند مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان رابط معنی‌داری وجود دارد.
۱۲	حسین گلاوندی و فرشید اشرفی سلیم‌کندی	۱۳۹۶	بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه	بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه رابطه معنی داری وجود دارد.

### ۳. شکاف تحقیق و تعریف مسئله

امروزه قدرت رقابتی ملتها در گرو کیفیت سرمایه انسانی آنهاست. فرسودگی سرمایه انسانی، کیفیت کالاها و خدمات و تولید را به مخاطره می‌اندازد. در حال حاضر سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه‌ی منابع انسانی توانمند نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی در وضعیتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانایی و

مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته، و مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه و منابع انسانی را توانمند سازد، بیش از پیش اهمیت یافته است. توانمندسازی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها، و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد. فرایند توانمندسازی سهم اطلاعات و دانش را برای توانمندسازی کارکنان در راستای عملکرد سازمانی ضروری می‌داند. ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانش‌گران به جای صنعت‌کاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است. باون و لاولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند (باون و لاولر، ۱۹۹۲). با توجه به این تعریف مشاهده می‌شود که یکی از عوامل مهم و موثر در توانمندسازی کارکنان، دانش و مدیریت دانش است. آنچه از مدل باون و لاولر برمی‌آید تاثیر مستقیم دانش سازمانی در توانمندسازی کارکنان است. از آنجایی که دانش به عنوان منبع مهم استراتژیک سازمانی، و منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین منبع و مهم‌ترین عامل مزیت رقابتی سازمان مطرح می‌باشند، سازمان‌ها به طور اعم و گمرک ایران به طور اخص با این سؤال اساسی مواجه‌اند که مدل مناسب توانمندسازی منابع انسانی برای اینکه بتوانند فعالیت‌های خود را به طور کارآمد و اثربخش مدیریت نمایند، کدامست؟ یا به عبارت دیگر ابعاد مدل توانمندسازی منابع انسانی برای گمرک جمهوری اسلامی ایران کدام است؟ این مدل توانمندسازی منابع انسانی باید دارای چه مؤلفه‌هایی باشد؟ شاخص‌های مرتبط با این مؤلفه‌ها کدامند؟ و مدیریت دانش سازمانی چه کمکی در بهبود این مدل خواهد داشت؟ آیا به کمک مدیریت دانش می‌توان به مدلتوانمندسازی منابع انسانی متعالی‌تری در گمرک دست یافت؟ شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی این مدل کدامند؟ مسئله این تحقیق در اختیار نداشتن مدل توانمندسازی منابع انسانی برای گمرک جمهوری اسلامی ایران است که تلاش خواهیم نمود به کمک مدیریت دانش الگو و مدلی برای آن طراحی و ارائه نمائیم و با اتکاء به آن مدل مشخص کنیم که برای توانمندسازی منابع انسانی در گمرک جمهوری اسلامی ایران مدیریت دانش چه نقشی خواهد داشت؟ و در نهایت مسئله عمده این تحقیق نحوه طراحی مدل جامع و اثربخش توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش، برای گمرک جمهوری اسلامی ایران است.

#### ۴. روش شناسی

روش تحقیق مقاله حاضر از نوع روش آمیخته یا ترکیبی (کمی و کیفی) می‌باشد. در بخش کیفی از روش دلفی استفاده شده است و در بخش کمی، روش تحقیق پیمایشی می‌باشد. در این تحقیق با توجه به گستره و سطوح مطالعاتی، از ادبیات نظری و تجربی و نیز انواع داده‌های پیمایشی و اطلاعات اسنادی برای پاسخگویی به سوالات اساسی و فرضیه‌های تحقیق بهره‌گیری شده است که این روش‌ها با توجه به سازه اصلی، اهداف و پرسش‌های تحقیق به صورت هم‌زمان برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. با توجه به هدف علمی تحقیق، این تحقیق را می‌توان از نوع تحقیق‌های اکتشافی دانست که در آن کانون توجه محقق بر ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش برای گمرک جمهوری اسلامی ایران

می‌باشد.

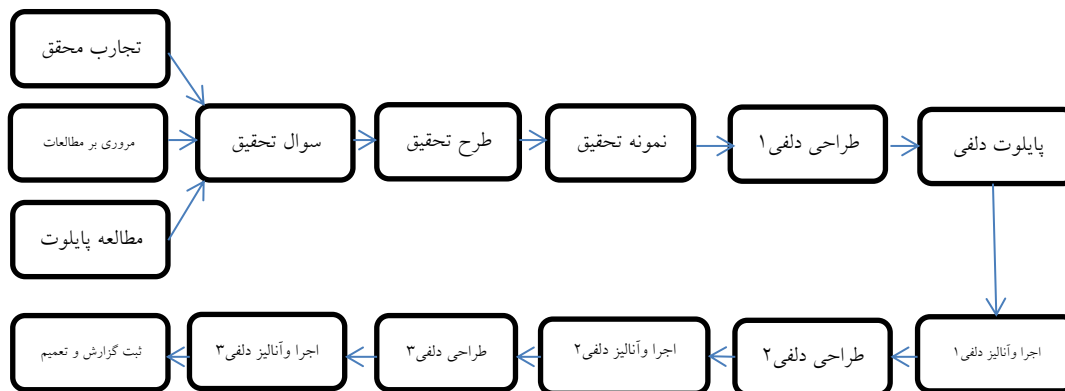
برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در طی فرآیند دلفی از آماره‌های توصیفی نظیر میانگین، نما (مد) و انحراف معیار استفاده شده است و نرم افزار مورد استفاده در این مرحله، نرم افزار SPSS می‌باشد. همچنین برای ارزیابی نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های پرسشنامه‌های مقایسات زوجی به روش سلسله مراتبی تحلیل (AHP) از نرم افزار Expert Choice استفاده شده است.

#### ۵. چارچوب پژوهش

تحقیق حاضر در چند بخش و قسمت صورت گرفت:

ابتدا در مطالعات ابتدایی بحث توانمندسازی منابع انسانی و عوامل موثر بر آن و مدیریت دانش و فرایندهای آن مورد مطالعه قرار گرفت و بعد از استخراج عوامل تاثیرگذار بر توانمندسازی منابع انسانی و شاخص‌های مرتبط با آن و فرایندهای مدیریت دانش و شاخص‌های مرتبط با آن، برای اجرای تکنیک دلفی، پرسشنامه تنظیم و به پاسخ‌گویان محترم ارائه شد که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است:

شکل شماره (۱): فرآیند اجرای دلفی



پرسشنامه ارایه شده محقق ساخته بوده و دارای بخش‌های متفاوتی می‌باشد که برای سه دور تکنیک دلفی اجرا می‌شود و دارای پنج بخش است:

ابتدا در صفحه اول همراه پرسشنامه، نامه‌ای برای پاسخگویان ارسال شده بود که طی آن ضمن تشکر و قدردانی، اهداف تحقیق و مسیرهای ارتباطی با محقق برای پاسخگویان توضیح داده شده بود. در این قسمت هدف از گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه و ضرورت و اهمیت همکاری پاسخ دهنده در عرضه داده‌های مورد نیاز، بیان شده بود. این قسمت به نوعی راهنما و دستورالعمل نحوه تکمیل پرسشنامه است. به پاسخ دهندگان، یادآوری گردید که پس از مطالعه هر گویه، گزینه‌ای را که بر روی طیف تعیین شده بیانگر نظر ایشان است، انتخاب نمایند. در قسمت دوم مشخصات عمومی پاسخگو

درخواست شده بود که طی آن پاسخگویان با انتخاب گزینه مربوط به خود بایستی به سوالات پاسخ می‌دادند. در قسمت بعدی ۴۵ گویه (سنجه) جهت تعیین شاخص‌های موثر بر توانمندسازی منابع انسانی مطرح شده است که پاسخگو می‌بایست بر حسب اهمیت شاخص از عدد ۱ تا عدد ۹ به آن امتیاز دهد (آقاوردی، ۱۳۹۶). امتیاز بالا یعنی عدد ۹ حاکی از تاثیر بسیار زیاد شاخص در طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی دارد و امتیاز پایین یعنی عدد ۱، یعنی این شاخص هیچ تاثیری بر عوامل توانمندسازی منابع انسانی ندارد. قسمت بعدی مربوط به سوالات پرسشنامه در خصوص فرایندهای مدیریت دانش سازمانی، مولفه‌ها و شاخص‌های مهم و تاثیرگذار بر مدیریت دانش سازمانی است که پاسخگویان می‌بایست همانند قسمت سوم عمل می‌کردند (پسند، ۱۳۹۵). در قسمت نهایی پرسشنامه مدل مفهومی تحقیق جهت آشنایی پاسخگویان با طرح کلی تحقیق برای آنها به نمایش درآمده بود.

جدول شماره (۵): شاخص‌های توانمندسازی منابع انسانی

شاخص‌های توانمندسازی منابع انسانی	عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی		
	فردی	میان فردی	مشارکتی
نگرش مثبت نسبت به مدیریت و سازمان	۱	فردی	عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی
تلقی شریک سازمانی	۲		
امید به آینده سازمان	۳		
کسب موفقیت	۴	انگیزش	
کسب قدرت و اعمال آن	۵		
کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران	۶		
وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن	۷	تعهد	
میل باطنی فرد برای باقی ماندن در سازمان	۸		
احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان	۹		
میزان مشارکت کارکنان در کار تیمی	۱۰	کار تیمی	
میزان حمایت مدیران از کار تیمی	۱۱		
قابلیت انجام کارها بصورت تیمی	۱۲		
گسترش ارتباط غیر رسمی	۱۳	ارتباطات	
توسعه ارتباطات گروهی	۱۴		
تبادل اطلاعات در بین اعضای سازمان	۱۵		
روحیه مشارکت پذیری مدیران	۱۶	مشارکتی	
تمایل کارکنان به مشارکت در تصمیم گیریها	۱۷		

میزان مشارکت پذیری مشاغل	۱۸	ساختار	سازمان‌پایان
میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف	۱۹		
تعداد سلسله مراتب سازمان	۲۰		
میزان تاکید بر قوانین و مقررات	۲۱		
میزان اختیار سطوح پایین در تصمیم گیری	۲۲	فرهنگ	
جوی آکنده از اعتماد	۲۳		
بهره وری از مجرای کارکنان	۲۴		
داشتن دیدگاه بلندمدت	۲۵	بُنیاد	
میزان بکارگیری روشهای استاندارد توسط مدیران	۲۶		
میزان توجه عمیق و دقیق مدیران به نیازهای افراد	۲۷	تفویض	
میزان اعتماد مدیران به افراد	۲۸		
اجازه اخذ تصمیم در مسائل کاری افراد	۲۹		
وضوح اختیارات واگذار شده	۳۰	آموزش	
موثر بودن اختیارات واگذار شده به افراد	۳۱		
کفایت آموزش مهارت‌های شغلی مرتبط با وظیفه	۳۲		
توجه به نیازهای آموزشی کارکنان	۳۳		
آموزش مهارت‌های مرتبط با اهداف حل مسئله، کار تیمی	۳۴		
ارتباطات میان فردی	۳۵	وضوح	
توجه به نیازهای آموزشی کارکنان	۳۶		
بیان واضح چشم انداز و اهداف سازمانی	۳۷		
درک چشم انداز و اهداف توسط کارکنان	۳۸	عینی سازی	
میزان مشارکت کارکنان در تعیین چشم انداز و اهداف	۳۹		
اجازه برنامه ریزی، ارزیابی و نحوه اجرای کارها به افراد	۴۰		
میزان پذیرش آزادی عمل و مسئولیتها توسط کارکنان	۴۱		
میزان کنترل بر حیطه وظایف	۴۲	پاداش	
پاداش مبتنی بر عملکرد واقعی	۴۳		
پاداش مبتنی بر نوآوری و خلاقیت	۴۴		
نظام پاداش دهی منصفانه	۴۵		



شاخص‌های فرایندهای مدیریت دانش نیز به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول شماره (۶): شاخص‌های مدیریت دانش

ردیف	مؤلفه	بعد	شاخص‌ها
۱	شناسایی دانش	مدیریت دانش سازمانی	تمرکز بر دارائی‌های فکری قابل بهره برداری و ارتقاء در صنعت
۲			کمک به دیگران برای توجه به دانش و فایده دانش خارجی قابل فراگیری
۳			استخدام متخصصین، کارآموزی/ پیشرفت و حفاظت از ظرفیت‌ها
۴	تولید دانش		درک شایستگی‌های شبکه‌های غیر رسمی در ارتباط با نقش‌ها و وظایف محوله
۵			حمایت از نوآوری و خلق دانش جدید
۶			پرورش محیطی جهت حمایت از دانش جدید
۷			ایجاد ظرفیت‌ها و تمایز فردی
۸			تلفیق و ترکیب توانائی‌ها و استعدادها با دانش کارکنان
۹	اشاعه دانش		ایجاد تفاهم با کار، همکاران، مشتریان و مؤسسات بیرونی
۱۰			تشویق و حمایت فردی از کارکنان برای توسعه مهارت و دانش خود در جهت اشتراک آن با دیگران
۱۱			ایجاد فضای اعتماد و فرهنگ تسهیم
۱۲			استفاده از مشاوران دانشی در سطح سازمان برای اشاعه دانش
۱۳	یکپارچه سازی دانش		توسعه و انتقال تجربیات و ایده‌های خود
۱۴			ایجاد و توسعه ظرفیت‌ها در کارکنان از طریق آموزش و بهسازی
۱۵			استراتژی بهبود کیفیت تصمیم
۱۶			تعیین ایده‌های بهتر و مستند نمودن آنها
۱۷	کاربرد دانش		تقویت نظریه‌های کاری مشترک و انعطاف پذیری برای چیزهای نو
۱۸			استفاده از تمامی دانش جمعی برای انجام کارها(فعالیت‌ها)
۱۹			تلاش برای درک مشتری و نیازهای او و تأمین خواسته‌های مشتری
۲۰	کاربرد دانش		ارتباط با مشتری از طریق رهبری محصول و تعالی عملیات
۲۱			تعیین حداقل شایستگی دانشی مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها
۲۲			درک موانع فردی و ساختاری در انتقال دانش
۲۳			استفاده از یادگیری سازمانی(قبل، حین و بعد از عمل)

در ادامه پژوهش معیار آلفای کرونباخ و پایایی و آزمون نرمال بودن ابعاد و مولفه‌ها محاسبه و تجزیه و تحلیل گردید که در جدول شماره ۷ مشاهده می‌کنید:

جدول شماره (۷): وضعیت پایایی و آزمون نرمالیتیه بودن متغیرها

وضعیت نرمالیتیه	Sig	آماره k-s	وضعیت	آلفای کرونباخ	نام متغیر	مولفه‌ها
نرمال	۰۷/۰	۱۴۶/۰	پایا	۰/۹۹	مدیریت دانش (کلی)	مدیریت دانش
نرمال	۱۴/۰	۱۳۵/۰	پایا	۰/۹۸	شناسایی دانش	
نرمال	۱۰/۰	۱۶۸/۰	پایا	۰/۹۷	تولید دانش	
نرمال	۰۷/۰	۱۶۷/۰	پایا	۰/۹۸	اشاعه دانش	
نرمال	۱۰/۰	۱۶۵/۰	پایا	۰/۹۸	یکپارچه سازی دانش	
نرمال	۱۰/۰	۲۹۱/۰	پایا	۰/۹۷	کاربرد دانش	
نرمال	۲۴/۰	۲۳۸/۰	پایا	۰/۷۰	توانمندسازی	توانمندسازی منابع انسانی
نرمال	۲۱/۰	۲۸۴/۰	پایا	۰/۸۱	نگرش	
نرمال	۳۴/۰	۲۴۷/۰	پایا	۰/۷۶	انگیزش	
نرمال	۲۶/۰	۱۹۸/۰	پایا	۰/۷۰	تعهد	
نرمال	۰۹/۰	۲۰۷/۰	پایا	۰/۸۰	کار تیمی	
نرمال	۱۱/۰	۱۸۴/۰	پایا	۰/۷۳	ارتباطات	
نرمال	۴۱/۰	۲۹۱/۰	پایا	۰/۷۱	مشارکت	
نرمال	۳۲/۰	۲۴۴/۰	پایا	۰/۸۴	ساختار سازمانی	
نرمال	۲۸/۰	۲۵۱/۰	پایا	۰/۷۵	فرهنگ	
نرمال	۰۸/۰	۱۹۴/۰	پایا	۰/۷۹	سبک رهبری	
نرمال	۴۲/۰	۳۶۰/۰	پایا	۰/۹۰	اختیار	
نرمال	۵۱/۰	۲۳۳/۰	پایا	۰/۹۱	آموزش	
نرمال	۱۴/۰	۲۱۰/۰	پایا	۰/۹۰	وضوح اهداف	
نرمال	۲۸/۰	۲۰۹/۰	پایا	۰/۸۳	غنی سازی	

نرمال	۰/۶/۰	۱۶۷/۰	پایا	۰/۸۴	پاداش
-------	-------	-------	------	------	-------

با توجه به اینکه آماره مربوط به آلفای کرونباخ بالاتر از سطح استاندارد ۰/۷۰ می‌باشد، لذا پایایی متغیرها تحقیق مورد تایید است و چون براساس نتایج مندرج در جدول فوق در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ بدست آمده است، بنابراین دلیلی برای رد فرض وجود ندارد یعنی توزیع داده‌های سنجش هریک از ابعاد نرمال است.

با توزیع پرسشنامه‌های تحقیق و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل آنها در دور اول مولفه‌های تحقیق هیچ تغییری نیافتند ولی تعدادی از شاخص‌های مولفه‌های هر دو بعد نمره پایینی آوردند که در تنظیم پرسشنامه دور دوم این شاخص‌ها کنار گذاشته شدند. همچنین هیچ شاخص جدیدی که هم پوشانی با شاخص‌های قبلی نداشته باشد توسط اعضای دلفی معرفی نشد و پیشنهاداتی هم که با سایر گویه‌ها هم پوشانی داشتند انتخاب نشدند. با توزیع پرسشنامه‌های دور دوم تحقیق و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل آنها مولفه‌های تحقیق و شاخص‌های تحقیق هیچ تغییری نیافتند و اعضا پیشنهادات جدیدی هم که دارای اهمیت درج در پرسشنامه را داشته باشد ارائه نمودند. بعد از تجزیه و تحلیل آنها در دور دوم مجدداً پرسشنامه‌ای با مولفه‌ها و شاخص‌های باقی‌مانده تنظیم و برای سومین بار به پاسخگویان ارائه و سپس جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردید.

برای رسیدن به اجماع در دلفی رایج‌ترین روش، درصدگیری می‌باشد که سطح ۷۵٪ و بالاتر برای بررسی انتخاب شد. در این سطح تمامی پاسخگویان اتفاق نظر دارند که شاخص‌های دور سوم برای مرحله فرآیند سلسله مراتبی تحلیل مناسب بوده و می‌بایست در فرآیند در نظر گرفته شوند. همچنین با توجه به اینکه نتایج دور دوم و دور سوم دلفی مشابه می‌باشند می‌توان نتیجه گرفت که به اشباع نظری مورد نظر دست یافته‌ایم که این خود نشان از اجماع پاسخگویان در ارتباط با شاخص‌های مؤثر در تحقیق دارد. بعد از اینکه شاخص‌های تحقیق از نظر اعضای پانل دلفی تثبیت شد در این مرحله پرسشنامه مقایسات زوجی برای ۲۰ نفر از اعضاء پانل دلفی ارسال و پرسشنامه‌ها جمع‌آوری گردید. هدف این مرحله نظر سنجی از اعضاء جهت تعیین اولویت و نیز ضریب اهمیت شاخص‌ها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی بود. برای این منظور جداولی تنظیم گردید تا از طریق آنها به ترتیب کلیه ابعاد مؤلفه‌ها و نیز شاخص‌های منتخب از طریق مقایسات زوجی مورد ارزیابی قرار گیرند. به علاوه ماهیت اجماع در تصمیم‌گیری گروهی موجب بهبود قضاوت‌ها شده و پایایی تحلیل سلسله مراتبی را به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری افزایش می‌دهد. به این ترتیب به کمک تحلیل سلسله مراتبی می‌توان مسایل پیچیده‌ای با عوامل متعدد، را درک نمود (آذر و رجب زاده، ۱۳۸۱).

جهت ارائه مدل نهایی گویه‌هایی که در این تحقیق بیشترین وزن را از نظر اعضای دلفی دارند یا در حقیقت براساس ارجحیتی که حاصل از تحلیل داده‌ها به روش تحلیل سلسله مراتبی است، رتبه اول را کسب کرده‌اند، به صورت یک مدل ارائه می‌نماییم. این مدل شامل چهارده مؤلفه در بحث توانمندسازی منابع انسانی و پنج مولفه در بحث مدیریت دانش سازمانی است که هر کدام با شاخص برتر خود (شاخص با بیشترین امتیاز) در جدول شماره (۸) و (۹) ارائه شده است:

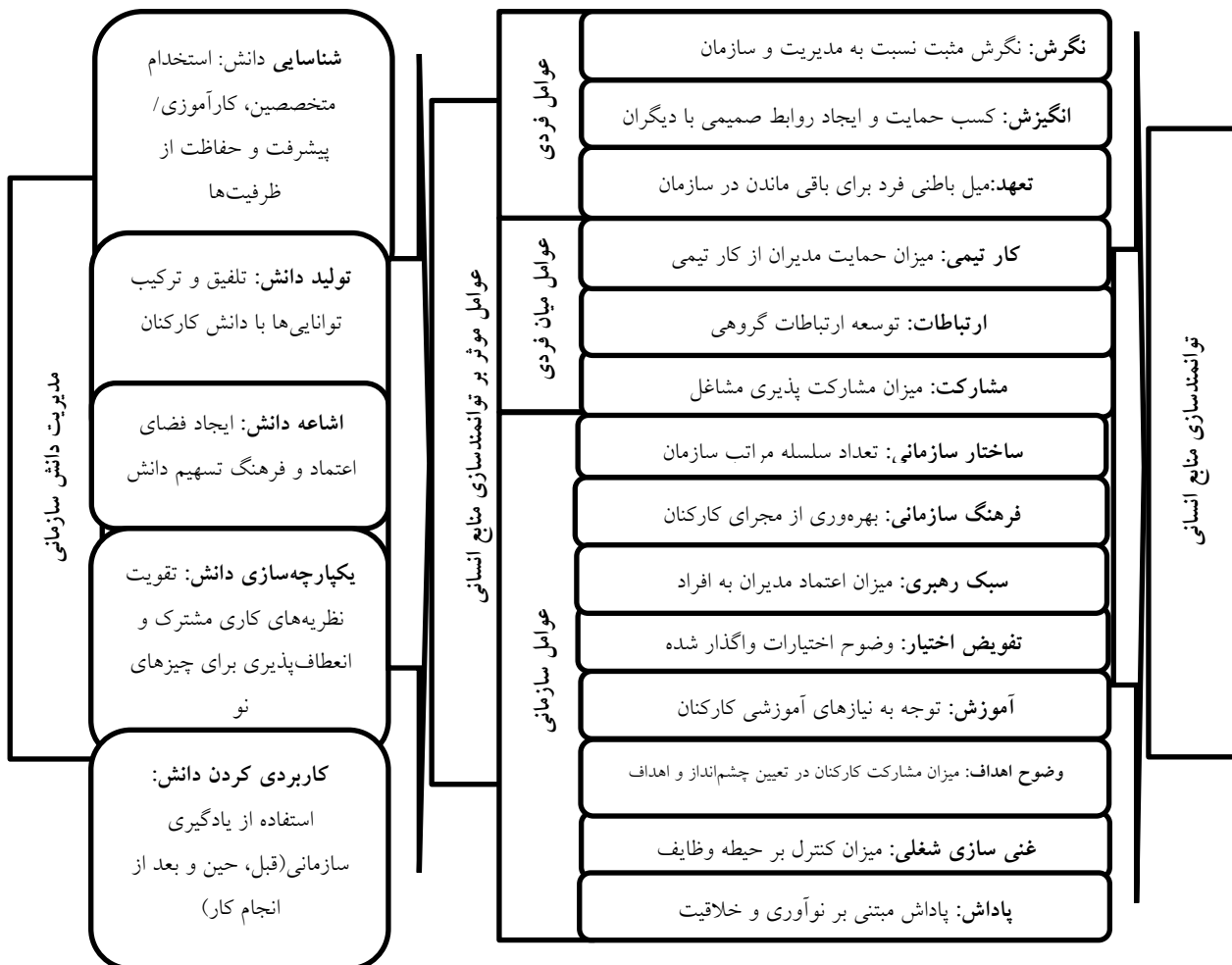
#### جدول شماره (۸): شاخص برتر عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی

مفاهیم	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	وزن
عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی	نگرش	نگرش مثبت نسبت به مدیریت و سازمان	۱۵۵/۰
	انگیزش	کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران	۱۵۵/۰
	تعهد سازمانی	میل باطنی فرد برای باقی ماندن در سازمان	۰/۱۴۸
	کار تیمی	میزان حمایت مدیران از کار تیمی	۰/۱۳۸
	ارتباطات	توسعه ارتباطات گروهی	۰/۱۴۵
	مشارکت	میزان مشارکت پذیری مشاغل	۰/۱۵۱
	ساختار سازمانی	تعداد سلسله مراتب سازمان	۰/۱۵۳
	فرهنگ	بهره وری از مجرای کارکنان	۰/۱۲۵
	سبک رهبری	میزان اعتماد مدیران به افراد	۰/۱۴۴
	تفویض اختیار	وضوح اختیارات واگذار شده	۰/۱۵۰
	آموزش	توجه به نیازهای آموزشی کارکنان	۰/۱۴۴
	وضوح اهداف	میزان مشارکت کارکنان در تعیین چشم انداز و اهداف	۰/۱۵۲
	غنی سازی	میزان کنترل بر حیطه وظایف	۰/۱۵۷
پاداش	پاداش مبتنی بر نوآوری و خلاقیت	۰/۱۶۹	

جدول شماره (۹): شاخص برتر مؤلفه‌های مدیریت دانش

مفاهیم	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	وزن
مدیریت دانش سازمانی	شناسایی دانش	استخدام متخصصین، کارآموزی/ پیشرفت و حفاظت از ظرفیت‌ها	۰/۱۴۲
	تولید دانش	تلفیق و ترکیب تواناییها و استعدادها با دانش کارکنان	۰/۲۱۷
	اشاعه دانش	ایجاد فضای اعتماد و فرهنگ تسهیم	۰/۱۵۰
	یکپارچه سازی دانش	تقویت نظریه‌های کاری مشترک و انعطاف پذیر	۰/۲۴۳
	کاربرد دانش	استفاده از یادگیری سازمانی (قبل، حین و بعد از عمل)	۰/۲۴۸

مدل در دست تدوین ما شامل دو بعد توانمندسازی منابع انسانی و مدیریت دانش، و دارای نوزده مؤلفه (چهارده مؤلفه در بعد توانمندسازی منابع انسانی و پنج مؤلفه در بعد مدیریت دانش) است که هر کدام با شاخص برتر خود (شاخص با بیشترین امتیاز) در طراحی مدل اصلی تحقیق به کار گرفته می‌شوند:



شکل شماره (۲): مدل نهایی تحقیق

از تداخل یا برخورد پنج مولفه مدیریت دانش سازمانی با چهارده مولفه تاثیرگذار در توانمندسازی منابع انسانی جمعا هفتاد استراتژی به دست می‌آید که مدیران ارشد سازمان می‌توانند جهت توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش به کار بگیرند.

#### ۶. یافته‌های پژوهش

مدیریت دانش بر عوامل موثر بر توانمندسازی تاثیر داشته و نحوه این تاثیر یکسان نیست و به برخی از عوامل بیشتر و به برخی عوامل کمتر و حتب بر برخی عوامل تاثیر ناچیزی دارد که با استفاده از تاثیر این عوامل الگو و مدل نهایی تحقیق جهت توانمندسازی منابع انسانی گمرک جمهوری اسلامی ایران طراحی گردید.

#### ۷. تحلیل یافته‌ها

پس از تشریح ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل نهایی توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش، و انتخاب شاخص‌های برتر می‌توان آنها را در قالب یک مدل واحد نمایش داده، تا تصویر روشن و دقیقی از مدل به دست آید. این شاخص‌های انتخاب شده می‌توانند ما را در پاسخ به سئوالات فرعی تحقیق که در قسمت بیان مسئله به آنها اشاره شده است، یاری دهند. سوال اصلی تحقیق این بود که مدل مناسب توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش برای گمرک جمهوری اسلامی ایران کدامست؟ ابعاد این مدل کدامند؟ این مدل باید دارای چه مؤلفه‌هایی باشد؟ شاخص‌های مرتبط با این مؤلفه‌ها کدامند؟ همانگونه که از یافته‌های تحقیق بر می‌آید برای توانمندسازی منابع انسانی در گمرک جمهوری اسلامی ایران ابعاد اصلی مدل شامل ابعاد توانمندسازی و مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفته است و مؤلفه‌های این مدل در بعد توانمندسازی منابع انسانی شامل نگرش، انگیزش، تعهد سازمانی، کار تیمی، ارتباطات، مشارکت، ساختار سازمانی، فرهنگ، سبک رهبری، تفویض اختیار، آموزش، وضوح اهداف، غنی‌سازی و پاداش؛ و در بعد مدیریت دانش شامل شناسایی، تولید، اشاعه، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش به محیط کسب و کار می‌باشد.

در میان عوامل فردی موثر بر توانمندسازی منابع انسانی مولفه انگیزش، در میان عوامل میان فردی ارتباطات و در میان عوامل سازمانی پاداش جایگاه نخست را به خود اختصاص دادند. اما در کل عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی مولفه پاداش با بیشترین اهمیت در اولویت همه مولفه‌ها است و بعد از آن به ترتیب مولفه‌های ارتباطات، تفویض اختیار، وضوح اهداف، غنی‌سازی شغلی، فرهنگ سازمانی، انگیزش، آموزش، نگرش، مشارکت، تعهد، سبک رهبری، کار تیمی و در نهایت ساختار سازمانی که دارای کمترین اهمیت می‌باشند قرار دارند.

نتیجه‌گیری

با توجه به رویکردهای سازمان‌های پیشرفته دنیا به توانمندسازی منابع انسانی و استفاده از مدیریت دانش در این خصوص، در ضرورت این امر، شکی باقی نیست. آنچه موجبات نگرانی مدیران عالی شرکت‌های بزرگ را فراهم کرده است این است که چگونه منابع انسانی موثرتر، کارآتر و توانمندتر داشته باشند. آنچه در واقع برای رفع این دغدغه ضروری است در دست داشتن برنامه‌ای استراتژیک، منسجم و کارآمد برای بهره‌گیری از منابع انسانی است. لذا طی این تحقیق تلاش گردید مدلی علمی که مورد توافق خبرگان دلفی نیز بود برای گمرک جمهوری اسلامی ایران طراحی و ارائه گردد تا مدیران عالی گمرک با استفاده از آن و استراتژی‌های استخراجی آن، منابع انسانی را که واقعا در گمرک ایران به سبب اهمیت حاکمیتی سازمان، جایگاه ویژه‌ای دارند هر چه بهتر توانمندتر ساخته و در پیش برد منویات سازمانی به کار گیرند. مدیریت دانش بر عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی تاثیر داشته و نحوه این تاثیر یکسان نیست و به برخی از عوامل بیشتر و به برخی عوامل کمتر و حتب بر برخی عوامل تاثیر ناچیزی دارد که با استفاده از تاثیر این عوامل الگو و مدل نهایی تحقیق جهت توانمندسازی منابع انسانی گمرک جمهوری اسلامی ایران طراحی گردید.

#### پیشنهادات کاربردی

-ارتقای جایگاه دانشی سازمان: دانش همیشه برای افراد ارزشمند است. اغلب شرکت‌های بزرگ امروزه دریافته‌اند که به خاطر مهارت‌ها و تجارب منابع انسانی خود موفق بوده‌اند، نه به خاطر دارایی‌های فیزیکی که در اختیار داشتند .

-ایجاد سازمان یادگیرنده: سازمان یادگیرنده نتیجه تبدیل مدیریت منابع انسانی به مدیریت دانش است که طی آن وظیفه یک مدیر منابع انسانی جذب و بکارگیری نیروی انسانی شایسته و کارآمد با تحصیلات سطح بالا و از دانشگاه‌های معتبر است که می‌توانند سازمان را مبدل به محیطی یادگیرنده و چالشی نمایند.

-تجربه نگاری: یکی از استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان ثبت و ضبط تجارب و مهارت‌های کارکنان است و با توجه به تخصصی بودن فعالیت‌های گمرک به ویژه در مورد فرایندها و رویه های واردات، صادرات و علی‌الخصوص در خصوص اقلامی همچون مشتقات نفتی، فرش و خودرو، ایجاد بانک اطلاعاتی تجارب پیش کسوتان برای استفاده سایر کارکنان الزامی است.

-استفاده از بهترین تجربیات: مدیر ارشد همواره می‌بایست کارکنان را به اشتراک و استفاده از بهترین تجربیات به خصوص از طریق جلسات حضوری فرا خواند و کارکنان را وادار به استفاده و به کار بستن این تجارب در فعالیت‌های روزمره خود کند. این امر که منابع انسانی توانمند به عنوان مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی است شکی وجود ندارد و امروزه کاملاً اثبات شده است.

-تدوین آئین‌نامه‌ی توانمندسازی: معاونت برنامه‌ریزی گمرک ایران و به ویژه دفتر آموزش تحقیقات و ظرفیت سازی بایستی توانمندسازی را در راس وظایف خود قرار دهند و آئین‌نامه‌ای برای توانمندسازی منابع انسانی تدوین و به اشتراک گذارند و مجموعه‌ای از قوانین و مقررات این آئین‌نامه را حمایت نمایند. این آئین‌نامه می‌بایست از کارکنان تازه وارد تا کارکنان با سابقه را شامل شود و شیوه‌هایی را در بر داشته باشد که طی آنها افراد در راستای توانمندسازی مسیرهای خاصی را طی نمایند. این مسیر بایستی از پیش تعیین شده بوده و شرایط احراز افراد را مشخص کرده باشد.

-زنده کردن سنت استاد- شاگردی: استفاده کارکنان کم تجربه و تازه وارد از تجارب کارکنان پیش کسوت و باتجربه همیشه مسیر مناسبی جهت تعالی افراد و توانمندسازی منابع انسانی بوده است. لذا در گمرکات اجرایی افراد می‌توانند در گروه‌های کاری و تیم‌های اجرایی تحت مسئولیت یک نفر با تجربه به انجام وظایف خود مشغول شوند.

-پاداش‌دهی انگیزشی: انواع انگیزش برای افزایش میزان تسهیم دانش در سازمان (Knowledge Sharing) مورد نیاز است. این انگیزش‌ها باید تمام مراتب «نیازهای موسوم به نیازهای مازلو» را پوشش دهد و از ارتقای جایگاه سازمانی تا پاداش‌های مالی را شامل شود. همانطور که ملاحظه نمودید مولفه پاداش در صدر مولفه‌های توانمندسازی منابع انسانی است. لذا مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران می‌بایست ابعاد مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی را به پاداش سازمانی گره بزنند تا از این طریق، افراد بیشتر و بیشتر نسبت به اشاعه دانش و کاربردی نمودن دانش ضمنی خود اقدام نمایند.

-ایجاد فرهنگ اشتراک دانش: مهم‌ترین وظایف سازمان‌های امروزی تغییر فرهنگ قبضه‌ی دانش (Knowledge Holding Culture)، یا فرهنگ اشتراک دانش قدرت است، می‌باشد. منابع انسانی باید مطمئن شوند که نگهداری دانش برای آنها قدرت آفرین نیست بلکه اشتراک دانش در سازمان منجر به قدرت می‌شود.

علاوه بر پیشنهادهایی که برای بهبود و تعالی و توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش به مدیران گمرک ایران ارائه گردید، پیشنهادهایی نیز برای تحقیقات آتی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

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

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

-پیشنهاد می‌گردد، تاثیر توانمندسازی منابع انسانی در مدیریت دانش و توانمندسازی‌های آن مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد.

#### محدودیت‌های تحقیق

همانطور که قبلاً گفته شد هر چند در خصوص توانمندسازی منابع انسانی و مدیریت دانش تحقیقات گسترده‌ای انجام گرفته است ولی اکثر این تحقیقات توانمندسازی و مدیریت دانش را جدا مورد مطالعه قرار داده‌اند و به ارتباط بین این دو پرداخته نشده است و علاوه بر آن این تحقیقات در بخش‌های خصوصی صورت و کمتر موضوع تحقیق‌شان سازمان‌های دولتی بوده است. علاوه بر آنچه گفته شد محدودیت‌هایی نیز به شرح ذیل وجود داشت:

-گسترده‌ی جغرافیایی: گمرک ایران دارای گستره جغرافیایی وسیعی به پهنای میهن عزیزمان ایران است. این گستره از شمال تا جنوب و از شرق به غرب کشور کشیده شده است.



-پיچیدگی فرآیندها: در گمرک فرآیندهای انجام کار دارای پیچیدگی‌های خاص خود می‌باشند و فرآیندهای کاری نیاز به داشتن مهارت‌های متنوعی برای اجرا می‌باشند .

-تنوع گروه‌های شغلی: در گمرک ایران به دلیل گستره جغرافیایی، تنوع و پیچیدگی فرآیندها، تنوع مراجعین و سلايق آنها و تنوع محصولات و کالاهای وارداتی و صادراتی نیاز به گروه‌های شغلی متفاوت وجود دارد که کار توانمندسازی منابع انسانی را به ویژه به کمک مدیریت دانش را در آن به مراتب پیچیده‌تر و سخت‌تر می‌کند.

ضریب توافق (ناسازگاری) در تمامی مقایسات زوجی که بین شاخص‌ها در هریک از مؤلفه‌های مدیریت دانش بدست آمده است از مقدار ۰/۱ کمتر بوده و نشان دهنده اعتبار نتایج داده‌ها و یا توافق بالای بین پاسخگویان در انتخاب‌ها و تعیین اولویت و ارجحیت بین این استراتژی‌ها می‌باشد. همانگونه که جدول نتایج نشان می‌دهد، تقریباً" در تمامی مؤلفه دو شاخص از ضریب اهمیت بالایی برخوردار است .

#### تحقیقات آتی

تحقیق حاضر به منظور ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش برای گمرک ایران شکل گرفت. مطالعه حاضر نشان داد که ایجاد مدلی برای کمک به مدیران گمرک در تدوین استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی با بهره‌گیری از مدل‌ها و فعالیت‌های سایر کشورها و شرکت‌ها، با استفاده از روش دلفی امکان پذیر است و ما سناریوهای متفاوتی برای مدیران ارشد گمرک بیان کردیم.

پیشنهادهایی که به صورت جزئی‌تر از تحقیق حاضر قابل استخراج هستند، به قرار زیر است:

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

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

#### منابع

ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو.

ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. تهران، انتشارات: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. ارزشی، مهران (۱۳۹۳). «بررسی رابطه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در بانک مسکن - شعب شمال غرب تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما علیرضا جزینی. تهران: دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.

اسفندیاری، محمدجواد و آدابی، حمیدرضا (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در شهرداری تهران». مطالعات مدیریت شهری. دوره ۸. شماره ۲۵ (بهار ۱۳۹۵). صص: ۱۲-۲۴.

اسکات، سینتیا و ژاف، دنیس (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان. مترجم مهدی ایران‌نژادپاریزی. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

اسیوند، حسن و دیگران (۱۳۹۲). «رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهار محال و بختیاری». رایه شده در ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران. <https://civilica.com/doc/551664>

افرازه، عباس. (۱۳۸۶). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر (پلی تکنیک تهران).

امیرقدسی، سیروس و دیگران (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با نقش تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت شناختی در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران». مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. دوره ۸، شماره ۳۲ (تابستان ۱۳۹۶). صص: ۱۱۷-۱۴۷. امین‌آئینی، محمد و مرادی، وحید (۱۳۹۲). «هم‌افزایی مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش: عامل استراتژیک در ارتقاء توانمندسازی نیروی انسانی». رایه شده در دومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، گرگان. <https://civilica.com/doc/253669>

اورعی‌یزدانی، حمید (۱۳۸۱). نگرش بر توانمندسازی. تهران: انتشارات: مطالعات بازرگانی.

بلانچارد، کنت؛ کارلوس، و راندولف، آلن (۱۳۷۹). مدیریت تواناسازی کارکنان. مترجم مهدی ایران‌نژاد-پاریزی. تهران: نشر مدیران.

بلانچارد، کنت (۱۳۷۹). سه کلید توان‌افزایی. مترجم فضل‌اله امینی. تهران: فرا.

بنائی، رضا (۱۳۸۰). قانون امور گمرکی و آیین‌نامه‌های اجرایی آن. تهران: انتشارات پژوهش‌های بازرگانی.

بهتویی، لادن (۱۳۹۵). «بررسی نقش مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان البرز». رایه شده در همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی. باتومی گرجستان. [/https://www.sid.ir](https://www.sid.ir)

بیکزاده‌مرزبانی، ناصر و سوری، حسن (۱۳۸۵). «رهبری سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در مدل راهبردی مدیریت دانش». رایه شده در چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. <https://civilica.com/doc/39948>

پسند، محمدرضا (۱۳۹۵). طراحی الگوی مدیریت دانش برای شرکت ملی نفت ایران. رساله دکتری.

پوررضا، محمدسعید. (۱۳۹۵). مدیریت دانش سازمانی. تهران: انتشارات فرانما.

پورفخری، منصوره (۱۳۹۹). «بررسی و تبیین نقش میانجی کاربرد دانش در رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری (مطالعه موردی: شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما محمد باقرزاده‌آذر. البرز: دانشگاه مدیریت و حسابداری.

تقدسی، مرتضی (۱۳۸۸). «آسیب‌شناسی وضعیت توانمندسازی کارشناسان در مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری شهر تهران و ارائه راهکارهای مناسب جهت بهبود آن». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما مصطفی نیکنای. استاد

مشاور عباس عباسپور. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

جزنی، نسرين و رستمی، علی (۱۳۹۰). «طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. سال اول. شماره ۳ (پاییز ۱۳۹۰). صص: ۲۳-۵۴.

حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۵). مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساخت‌ها. تهران: انتشارات کتابدار.

حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹). مدیریت دانش و دانایی (ساختار، فرآیند و راهکارها). قم: انتشارات یاقوت.

حنفی‌نیری، کریم؛ پورجلی، ربابه و بابائی، محبوبه (۱۴۰۰). روش تحقیق دلفی (تکنیک هم‌اندیشی خبرگان). تهران: دبیزش.

رایینز، استیفن (۱۳۸۷). رفتار سازمانی. مترجمان علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رجبی‌فرجاد، حاجیه و مطیعان‌نجار، مجید (۱۳۹۷). «تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی». نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۱۰. شماره ۳ (پاییز ۱۳۹۷). صص: ۱۹۱-۲۱۴.

زاده‌امیدی، سمیرا (۱۳۹۰). «بررسی عوامل موثر بر استقرار و عملکرد مدیریت دانش در شرکت فولاد استان خوزستان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما حسنعلی سینایی. استاد مشاور عبدالحسن نیسی. البرز: موسسه آموزش عالی الکترونیکی.

سرلک، محمدعلی و همکاران (۱۳۹۱). «طراحی مدل سازمان معنویت‌گرا در آموزش عالی ایران». مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال ۵، شماره ۱۸ (زمستان ۱۳۹۱). صص: ۵-۲۴.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.

سلاجقه، سنجر؛ پوررشیدی، رستم و موسایی، محمد (۱۳۹۲). «تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش». مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). دوره ۲۲. شماره ۷۲ (زمستان ۱۳۹۲). صص: ۹۹-۱۱۸.

سهرابی، محبوبه (۱۳۹۲). «بررسی عوامل فرهنگ و ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات در تاثیربخشی مدیریت دانش، مطالعه موردی (شرکت توزیع نیروی برق نواحی استان تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما بهروز قاسمی. استاد مشاور امیر بیات‌ترک. تهران: دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.

شرکت مشاوران توسعه آینده. (۱۳۸۵). مدیریت دانش - مفاهیم، تجربه‌ها و پیاده‌سازی تهران.

شکوری‌نسب، تکتم (۱۳۹۵). «بررسی رابطه ساختار سرمایه و مخارج پرسنلی در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما حسن یزدی‌فر. استاد مشاور مسلم سعیدی. سیستان و بلوچستان: دانشگاه سیستان و بلوچستان.

صادقی‌دروازه، سعید و دیگران (۱۳۹۷). «نقش قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش در توانمندسازی ساختاری منابع انسانی

(مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبائی)». مدیریت راهبردی دانش سازمانی. سال اول. شماره ۱ (تابستان ۱۳۹۷). صص: ۷۲-۴۹.

صدفی، ذبیح‌اله (۱۳۹۵). روش‌های تحلیل آماری پیشرفته با تاکید بر روش‌شناسی و یافته‌های تحقیق. تهران: زنجان: انتشارات سطر و قلم. جلد اول.

صدفی، ذبیح‌اله (۱۳۹۸). روش تحقیق کاربردی (روش‌شناسی تبیین مسئله تحقیق: مدل پایان‌نامه). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.

صفاری‌طاهری، غلامرضا. (۱۳۸۹). ترمینولوژی گمرک. تهران: انتشارات دانشکده علوم اقتصادی.

طاهرخوئیانی، کیوان و دیگران (۱۳۹۲). «اثرات مدیریت دانش بر بهبود فعالیت‌های تخصصی گمرک ایران». رایه شده در ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران. <https://civilica.com/doc/551812>

فلاح، محمدرضا (۱۳۹۷). «شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش». نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره ۱۰. شماره ۱ (بهار ۱۳۹۷). صص: ۱۳۳-۱۶۰.

کینلا، دنیس (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی. مترجمان مهدی ایران‌نژاد-پاریزی و معصومه سلیمیان. تهران: انتشارات نشر مدیران.

گمرک جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۹). سند راهبردی گمرک جمهوری اسلامی ایران. تهران: انتشارات گمرک جمهوری اسلامی ایران.

مبارکی، پریسا (۱۳۹۵). «تاثیر عوامل روانشناختی بر اشتراک‌گذاری دانش در بانک مسکن». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما حسنعلی اعظم رحیمی-نیک. استاد مشاور منصوره علیقلی. تهران: دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.

محمدی، محمد (۱۳۸۰). «بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در دانشگاه بیرجند». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.

مهردادیان، سعید (۱۳۹۵). «تاثیر هوش تجاری بر توانمندسازی نیروی انسانی (مورد مطالعه: شعب بانک سینا استان اصفهان)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما علی یزدخواستی. مرکزی: دانشگاه آزاد واحد نراق.

مهری، امیر. (۱۳۹۹). نقش استراتژیک مدیریت دانش در توسعه سرمایه‌های انسانی مدیریت شهری. تهران: انتشارات فرهیختگان دانشگاه.

میرشاهی، سهیلا (۱۳۹۲). «ارائه مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش با تمرکز بر منابع انسانی بر اساس الگوی APQC». رایه شده در ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران. <https://civilica.com/doc/551818>

نامورفرد، عاطفه (۱۳۹۵). «نقش مدیریت دانش صریح و ضمنی بر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی». رایه شده

- در کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران. <https://civilica.com/doc/553793>
- واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۹). «بررسی رابطه ساختار سازمانی با توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران». پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳.
- Baird, Kevin & Wang, Haiyin (۲۰۱۰). "Employee empowerment: extent of adoption and influential factors". *Personnel Review*. Vol. ۳۰. No. ۵. pp.: ۵۹۹-۵۷۴
- Bhatt, G. (۲۰۰۰), "Organizing Knowledge in the Knowledge development cycle". *Journal of Knowledge Management: Journal of Business Transformation*, Vol. ۴No. ۱. pp.: ۲۶-۱۵
- Bodner, S. L. (۲۰۰۵). "Design and empirical analysis of a model of empowering leadership". Unpublished doctoral dissertation, university of North Texas.
- Borghoff, Pareschi (۱۹۹۸). *Frame Problem to Knowledge Management*
- Boudrias, j. S. & Gaudreau, P. (۲۰۰۹). "Employee empowerment: from managerial Practices to employee's behavioral empowerment". *Leadership & organization Development Journal*. vol. ۳۰. No. ۷. pp.: ۶۳۸-۶۲۵
- Cable, D. M. & Derue, D.S. (۲۰۰۲). "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions". *Journal of Applied Psychology*. Vol. ۸۷. No. ۸. pp.: ۸۴-۸۷۵
- Checkland PB, H. S. (۱۹۹۸). *Systems, Info nations and Information Systems*. Wiley: Chiche ster .
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (۱۹۹۸). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., Prusak, L., & Wilson, H. J. (۲۰۰۳). *What's the big idea?: Creating and capitalizing on the best management thinking*. Harvard Business Press.
- Dawson , G. (۱۹۹۸). "Is empowerment increasing in your organization?". *Journal for Quality and Participation*. vol. ۲۱. pp.: ۴۹-۴۶
- Duvall C. K. (۱۹۹۹). "Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization, participation and empowerment". *International Journal*. vol. ۷. No. ۸. pp.: ۱۲-۱
- Garless, S. (۲۰۰۴). "Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?". *Jounal of Business and psychology*. vol. ۱۸. No. ۴. pp.: ۴۲۵-۴۰۵
- Greasley, K. & King, N. (۲۰۰۵). "Employee perception of empowerment ". *Employee Relations*. vol. ۲۷. No. ۴. PP.: ۳۶۸-۳۵۴
- Hilliard, R. (۲۰۰۴). *Tacit Knowledge and Dynamic Capability: The Importance of Penrosian 'Image'*. In DRUID Summer Conference in Elsinore, June, Denmark.
- Kirkman, B. R. (۱۹۹۹). "Beyond self management : Antecedents & consequences of team empowerment". *Academy of management Journal*. pp.: ۷۴-۵۸
- Kodama, f. (۱۹۹۵). *emerging patterns of innovation*. Boston: Harvard Business School press.
- Kowwalczyk, S. & Pawlish, M. (۲۰۰۲). "Corporate branding through external perception of organizational culture ". *Corporate Reputation Review*. Vol ۵. No. ۳/۲. Pp.: ۱۷۲-۱۵۹
- Leach, D. J; Wall, T.D & Jackson, P. R. (۲۰۰۳). "The effect of empowerment on job knowledge: an empirical test involving operators of complex technology". *Journal of occupational and organizational psychology*. vol. ۷۶. No. ۱. pp.: ۵۲-۲۷
- Leonard, D. A. & Sensiper, S. (۱۹۹۸). *The role of tacit knowledge in group innovation*. In *Managing Knowledge Assets, Creativity and Innovation*.

- Macher, K. (۱۹۸۸). "Empowerment and bureaucracy". *Taining and Development Journal*. Vol. ۴۲. No. ۹. pp.: ۴۶-۴۱
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (۲۰۰۱). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. Vo; ۱۱. No. ۳. Pp.: ۳۲۶-۲۹۹
- Milton, N. & Whiffen, P (۱۹۹۶). Case study on defining purpose and strategy: The British Petroleum story and its adaptation at Tearfund Report of a workshop co-organised by the Bellanet International Secretariat, the Department for International Development (DFID), the Canadian International Development Agency (CIDA), The Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) and The Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). Pp.: ۴۰-۳۶
- Mishra. A K, Spreitzer, G. M. (۱۹۹۹). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign, *the Academy of Management Review*. Vol. ۲۲. No. ۳. Pp.: ۵۷۷-۵۶۸
- Newman, B. & Conrad, K. W. (۱۹۹۹). A framework for characterizing knowledge management methods. Practices, and Technologies, pardons: *The Knowledge Management Theory Papers: A series of papers on the theories, processes and practices behind Knowledge Management*.
- Nonaka , I., Takeuchi , H.(۱۹۹۵) .*The Knowledge- Creating Company*, Oxford University Press , Oxford.,
- Nonaka, I. & Takeuch, h. (۱۹۹۴). A Daynamic theory of organizational knowledge creation. *organizational science*. No. ۱. Pp.: ۳۷-۱۴
- North, D. C. (۱۹۹۱) *institutions, institutional change and economic performance*. cambridge: cambridge university press.
- Perez, I. (۲۰۰۲). "The effect of empowerment on organizational effectiveness moderated by leadership style: AN applied assessment". A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy, Alliant international University.
- Polanyi, M. (۱۹۶۶). *Tacit Dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith.
- Probst, G., Romhardt, K., & Raub, S. (۲۰۰۲). *Managing knowledge: Building blocks for success*. J. Wiley.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (۱۹۹۷), "The road to empowerment: seven questions every leadershould consider", *Organizational Dynamics*. Vol. ۲۶. No. ۲. pp.: ۴۹-۳۷
- Schoell, W. F, Dessler, G & Reinecke, J.A.(۱۹۹۳). "Introduction to Business", Allyn & Bacon, USA.
- Senge, P. (۱۹۹۹). *Sharing knowledge: In a sense, knowledge cannot be possessed*. Executive excellence. Vol. ۱۶. No. ۶
- Serrat, O. (۲۰۰۸). *Notions of knowledge management: Asaian development bank* at <http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Notions-Knowledge-Management.pdf>
- Sharafat, K. (۱۹۹۷). "The key to being a leader company : Empowerment". *Journal for Quality and Participation*. Vol. ۲۰. No. ۱. Pp.: ۵۰-۴۴
- Skyrme, D. (۲۰۰۲). *Management: The learning organization*. [from [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com)]. Insight (American Society of Ophthalmic Registered Nurses), ۳, Retrieved February ۱۷, ۲۰۰۶
- Somers, M. & Birnbaum, D. (۲۰۰۰). "Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal and job performance". *Public personnel Management*. Vol. No. ۳. pp.: ۳۵۳-۳۶۴
- Spreitzer & Gretchen.M. (۱۹۹۶). "Social structural characteristics of psychological empowerment".

Academy of management Journal. Vol. ۳۹. pp. ۵۰۴-۴۸۳

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

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

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

Thamizhmanii, S. & Hasan, S. (۲۰۱۰). "A review on an employee empowerment in TQM practice". Journal of Achievements in material and manufacturing engineering. vol. ۳۹. pp.: ۲۱۰-۲۰۴

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

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

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

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

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

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