



## The Study of the customer relationship management effect on knowledge management with the mediating role of employee empowerment<sup>1</sup>

Belal Panahi<sup>2</sup>

Amir Lali Sarabi<sup>3</sup>

Ebrahim Maheri Kalajahi<sup>4</sup>

(Received: 25 June 2019; Accepted: 8 March 2020)

### Abstract

**Aim:** The present research examined the effect of knowledge management on the implementation of customer relationship management with the mediating role of employee empowerment.

**Methodology:** in terms of its purpose, it is applied research and in terms of nature, the method of doing and obtaining the required data, it is descriptive and correlation research type. The research data was collected through a questionnaire consisting of three standard questionnaires of knowledge management, customer relationship and empowerment. The reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha method and their validity was confirmed by the content validity method. The statistical population of this study was the staff of the General Directorate of Railways of Azerbaijan, which was obtained by simple random sampling method and according to Cochran's formula, 131 people were selected as a sample size.

**Findings:** The results showed that the coefficients of direct effect of knowledge management on employee empowerment as well as employee empowerment on the implementation of customer relationship management were 0.88 and 0.91, respectively, and the significant coefficients of these relationships were 5.37 and 4.24 and greater than 2.

**Conclusion:** Knowledge management has a direct positive effect on employee empowerment and also on the implementation of customer relationship management and can lead to a mutual increase. Knowledge management can also have a positive and significant impact on customer relationship management by empowering employees. Therefore, employee empowerment can enhance the effect of knowledge management on customer relationship.

**Keywords:** Knowledge management; Customer relationship management; Employee empowerment.

1. Retrieved from master's thesis: Investigating the Impact of Knowledge Management on Customer Relationship Management Implementation with the Employees Empowerment Mediation role Azerbaijani Railway Administration - East Azerbaijan Province.

2. Assistant Professor, Department of Management and Tourism, Payame Noor University, Iran.

Panahi1980@yahoo.com .

3. Assistant Professor, Department of Management and Tourism, Payame Noor University, Iran.

lalisarabi@gmail.com .

4. Master of Public Administration (Human Resource Development), Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Iran (Corresponding Author).

ebrahim.maheri@yahoo.com.



## بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر مدیریت دانش با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان<sup>۱\*</sup>

بلال پناهی<sup>۲</sup>

امیر لعلی سرابی<sup>۳</sup>

ابراهیم ماهری کلجاهی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** تحقیق حاضر بررسی تأثیر مدیریت دانش در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و برحسب ماهیت، روش انجام و چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز توصیفی و از نوع تحقیق همبستگی است. اطلاعات پژوهش از طریق یک پرسشنامه مرکب از سه پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش، ارتباط با مشتری و توانمندسازی گردآوری شد. پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ و روایی آنها نیز با روش اعتبار محتوا تایید گردید. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره کل راه آهن آذربایجان بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و طبق فرمول کوکران برابر شامل ۱۳۱ نفر به عنوان حجم نمونه بدست آمد.

**نتایج:** این تحقیق شامل سه فرضیه اصلی و هشت فرضیه فرعی بود. نتایج حاصل از تحلیل خروجی نرم افزار لیزرل نشان داد که ضرایب اثرگذاری مستقیم (بار عاملی) مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان و نیز توانمندسازی کارکنان بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان به ترتیب برابر با ۰/۸۸ و ۰/۹۱ بوده و مقادیر ضریب معنی‌داری این رابطه‌ها به ترتیب برابر با ۵/۳۷ و ۴/۲۴ و بزرگتر از ۲ هستند.

**نتیجه‌گیری:** مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان و آن نیز بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان به طور مستقیم اثر مثبت داشته و می‌تواند به هم‌افزایی متقابل منجر شوند. همچنین مدیریت دانش می‌تواند به واسطه توانمندسازی کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط مشتریان تأثیر مثبت و معناداری بگذارد. بنابراین، توانمندسازی کارکنان می‌تواند اثر مدیریت دانش بر ارتباط مشتری را تقویت کند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری، توانمندسازی کارکنان.

\* تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۱۸.

۱ پژوهش حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت دانش در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری با نقش میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان اداره کل راه آهن آذربایجان - استان آذربایجان شرقی» است.

Panahi1980@yahoo.com

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشگاه پیام نور، ایران.

lalisarabi@gmail.com

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشگاه پیام نور، ایران.

۴- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (توسعه منابع انسانی)، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری

ebrahim.maheri@yahoo.com

دانشگاه پیام نور، ایران (نویسنده مسئول).

## مقدمه

امروزه مدیریت دانش<sup>۱</sup> مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش بوده و به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و توانمندی‌های همه افراد سازمان استفاده کنند. مدیریت دانش را می‌توان به مجموعه اندوخته مدیران، مشاوران و سایر توسعه‌دهندگان سازمانی که در تلاش برای بهبود شرایط رفاهی کارکنان هستند، اضافه کرد (کیانتو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ص ۶۲۲). این تفکر استراتژیک و طراحی، در زنجیره‌ای از گزینه‌ها، بسیار نزدیک به تعریف «منطق استراتژیک سنتی» است. طراحی سازمانی پیشنهادی با طبقه‌بندی یک سازمان استراتژیک منسجم سازگار می‌باشد (کوستا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت دانش فرآیند ایجاد، به اشتراک گذاری، انتقال و حفظ دانش روزآمدی است که در سازمان به طور موثر استفاده شود (حقیقی و همکاران، ۲۰۱۴). فرهنگ خلق، حفظ و بکارگیری دانش از عوامل مؤثر در یادگیری سازمانی بوده و تأثیر مثبتی در فرایندهای اجرایی سازمان دارد (لون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). باید توجه کرد که در فضای مشارکتی امروز، همکاری بین اعضای زنجیره باید فرهنگی باشد که سبب انتقال دانش میان اعضا شود (ماراویلاس و مارتینز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۶</sup> مستلزم صرف هزینه‌های زیادی بوده و بسیاری از سازمان‌هایی که مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان راهبرد اجرا نموده‌اند، به اهداف خود دست نیافته‌اند، چرا که عوامل متعددی از قبیل نوآوری از دیدگاه مدیران

---

1. Knowledge Management

2. Kianto

3. Costa

4. Loon

6. Maravilhas &amp; Martins

7. Customer relation management

8. Shin

ارشد، اندازه سازمان، مزیت نسبی، قابلیت‌های مدیریت دانش، قابلیت‌های اطلاعاتی کارکنان، بر موفقیت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌ها تأثیرگذارند (شین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ص ۵۹۳). توانمندسازی<sup>۲</sup> فرایندی است که در آن سازمان یا مدیر آن، برای کارکنان قدرت و توان ایجاد کرده و می‌تواند یک عمل یا اقدام محسوب و یا به صورت یک فرایند و یا یک حالت روانشناختی در نظر گرفته شود که به صورت شناخت‌هایی جلوه نموده و سنجیده شود (ییم، ۲۰۰۸). توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده و به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند، با این حال، تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند، اندک است (بلانچارد، کارلوس و راندولف، ۱۳۹۵، ص ۱۵۸).

### مبانی نظری و بیان مساله

نظریه‌های کنونی نشان می‌دهد که مولفه‌های مدیریت ارتباط با مشتری شامل شناسایی، جذب، حفظ و توسعه مشتری بوده و ارائه خدمات بهینه به مشتریان باعث افزایش رضایتمندی آنها و در نهایت افزایش سود سازمان می‌شود.

همچنین عوامل اصلی موثر در شکست پروژه‌های CRM شامل: عوامل اجرایی در سازمان‌ها، عوامل تکنولوژیک، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی و عوامل هزینه‌ای می‌باشند که به عنوان عوامل اصلی تأثیرگذار در شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان به شمار می‌آیند (خالقی بایگی، بنار و حبیبی‌راد، ۱۳۹۲، ص ۱۴۱). یک عامل مهم در موفقیت مستمر سازمان‌ها، قابلیت آنها در حفظ مشتریان فعلی و وفادار کردن آنها به نام و نشان و یا خدمات سازمان است. مشتریان وفادار از طریق خرید مجدد، خرید بیشتر، خرید کالاها یا خدمات جدید، پرداخت قیمت‌های بالاتر، تبلیغ دهانی به دیگران و غیره موجب

1. Empowerment  
2. Yim

موفقیت سازمان‌ها می‌شوند (گانش<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ص ۸۲۶). شاید به جرأت بتوان ادعا کرد نگهداری مشتریان قدیمی برای شرکت‌ها و موسسات، بیش از جذب مشتریان جدید اهمیت دارد. دلیل این نکته خیلی ساده است (آنتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). با این وجود به گفته سین<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۰۵) سیستم‌های نرم افزاری مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان‌ها را قادر به ارائه کالاها و خدمات متناسب با نیازهای هر یک از مشتریان با کیفیت بالا و هزینه پایین می‌کند و به همین دلیل می‌توان گفت بسیاری از فعالیت‌های مرتبط با مشتری بدون استفاده از یک تکنولوژی صحیح غیرممکن است (حق‌شناس و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۶۶). هدف اصلی مدیریت ارتباط با مشتری، بهبود رشد و سودآوری بلندمدت با درک بهتر از رفتار مشتری، ارائه بازخورد مؤثر و بهبود یکپارچه‌سازی برای ارزیابی بهتر بازگشت سرمایه‌گذاری در این مناطق است (باتل و مک‌کلان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت مناسب ارتباط با مشتری، وفاداری در مشتریان را بدنبال خواهد داشت. این امر باعث محکم‌تر شدن این ارتباطات شده و حفظ، جذب و ایجاد رضایت در مشتریان برای سازمان سهل و آسان‌تر خواهد بود (فولرتون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

مدیریت دانش را تلاش برای آشکار نمودن دارایی پنهان در ذهن اعضاء و تبدیل آن به یک دارایی سازمانی می‌داند تا کارکنان سازمان به این دارایی دسترسی داشته باشند (کلانتری، ۱۳۹۳). آنگو<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) معتقد است مدیریت دانش یعنی ایجاد نوعی ارزش از دارایی‌های پنهان سازمان. ما زمانی به این هدف دست می‌یابیم که برای افراد ارزش قائل شویم و توانایی‌های آنها را برای تولید و جمع‌آوری و مبادله دانش افزایش دهیم (غفاری، ۱۳۹۳). مدیریت دانش را می‌توان عملیات کشف، سازماندهی، خلاصه کردن و ارائه اطلاعات به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد، معرفی کرد (افراشته، ۱۳۹۴، ص ۱۱۹).

1. Ganesh

2. Anton

3. Sin

4. Buttle &amp; Maklan

5. Fullerton

6. Prozac

جدول ۱. قابلیت‌های مدیریت دانش به تفکیک پژوهشگران (منبع: صادقی دروازه و همکاران، ۱۳۹۷)

| نام محقق                            | زمینه مورد مطالعه                                                 | قابلیت‌های معرفی شده                                                                                                                    |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ساندهاوالیا و داچلر<br>(۲۰۱۱)       | توسعه توان مدیریت دانش با رویکرد ساختاری                          | قابلیت‌های فرایندی: خلق، تبدیل، انتقال و کاربرد دانش.<br>قابلیت‌های زیرساختی: فرهنگ، ساختار، فناوری اطلاعات، رهبری، راهبرد مدیریت دانش. |
| شعبانی و همکاران<br>(۲۰۱۲)          | بررسی تعامل میان عناصر مدیریت دانش در جهت ایجاد شایستگی‌های اساسی | قابلیت‌های فرایندی: کسب، تبدیل، محافظت و کاربرد دانش.<br>قابلیت‌های زیرساختی: فرهنگی، ساختاری، فنی، انسانی.                             |
| آنوجیراپونگ پان و همکاران<br>(۲۰۱۲) | ویژگی‌های قابلیت‌های مدیریت دانش برای اثربخشی آن                  | فرهنگ، ساختار، فناوری، یادگیری، تخصص، اطلاعات                                                                                           |
| عمادزاده و همکاران<br>(۲۰۱۲)        | قابلیت‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی                           | قابلیت‌های فرایندی: کسب، تبدیل، محافظت و کاربرد دانش.<br>قابلیت‌های زیرساختی: فرهنگ، ساختار، فناوری                                     |
| لین <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)             | تأثیر قابلیت مدیریت دانش بر شراکت تجاری                           | کسب، ذخیره‌سازی، محافظت و انتقال دانش.                                                                                                  |

## توانمندسازی کارکنان

اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی بوده و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد (روشندل اربطانی، فرهنگی، ربیعی و رادفر، ۱۳۹۶، ص ۵۱۹). توانمندسازی، فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و به‌سازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (علوی و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۳۶). امروزه

1. Lin

برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد که بتوانند به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند و توانمندسازی کارمندان، معرف یک روش و راه منطقی برای دستیابی به چنین اهدافی است (طیبی و میرزایی، ۱۳۹۶، ص ۷۱).

توانمندسازی، مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و بکارگیری ابزارهای کارگروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دوجانبه بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت براساس صداقت است. توانمندسازی دروغین یا مصلحتی کوششی بوده است تا به کارکنان، قدرتی بدون تغییر در روابط اخلاقی بین آنها و مدیران بدهد (کرد نایچ و همکاران، ۱۳۹۵). اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. نظام آموزشی مؤثر با ارتقای سطح مهارت‌های کاری و فردی موجب کارآمدی نیروی انسانی می‌شود (جلالی، الوانی، حسن‌پور و محب زادگان، ۱۳۹۶، ص ۱۸).

در یکی از مهم‌ترین مطالعات انجام شده، توانمندسازی، در چهار بعد اساسی تأثیرگذار بودن، احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس داشتن اختیار تعریف شده است (اسپریتزر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۶). کارکنان توانمند، در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و مالکیت می‌کنند. احساس خودمختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود و زیردستان است (سیاچو و گکوریزش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

1. Spritzer

2. Siachou and Gkorezis

## نقش مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در ارتباط با مدیریت ارتباط با مشتری

امروزه با پیشرفت سریع فناوری و دانش، تولید محصولات و خدمات به شدت افزایش و قیمت تمام شده برای مشتریان بسیار کاهش یافته است (حق شناس و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۶۶). پیوند متقابل مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش به عنوان یکی از عوامل مهم استراتژیک برای همه سازمان‌ها در محیط رقابتی کنونی مطرح و از سوی دیگر مدیریت دانش عامل کلیدی در اجرای موفق سامانه‌های مدیریت ارتباط با مشتری است. سایر عوامل مؤثر بر موفقیت در اجرای سامانه‌های مدیریت ارتباط با مشتری عبارتند از: عوامل سازمانی، فناوری، تجارب در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری و مشتری محوری است. عوامل سازمانی شامل عوامل مهمی همچون ساختار سازمانی، کارکنان و رهبری می‌باشد (تقوی فرد، واقف کودهی و صالحی مقدم، ۱۳۹۴، ص ۸۶). بون و لاولر<sup>۱</sup> اظهار کردند که کارکنان توانمند با اعتماد به نفس بیشتر در کار خود حاضر می‌شوند و علاقه زیادی برای ارتباط با مشتریان دارند. در واقع عمل توانمندسازی همراه با افزایش انعطاف پذیری کارکنان باعث می‌گردد که کارکنان بیشتر با مشتریان در تعامل باشند (رودریگز دلگادو و کورشنکو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مدیریت روابط با مشتری، یک رویکرد سازمانی برای درک رفتار مشتری و اثرگذاری بر مشتری به وسیله یک رابطه مناسب و پیوسته می‌باشد و همچنین توسعه روابط بلندمدت به منظور تقویت وفاداری، جذب و حفظ مشتری و سودآوری است (صالحی صدقیانی و اخوان، ۱۳۹۳، ص ۲۴). ملهم<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) بر این باور است که دانش و مهارت یکی از ابعاد مؤثر توانمندسازی منابع انسانی سازمان است (صادقی دروازه و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۵۸-۵۹).

با توجه به مطالب مطرح شده، هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر مدیریت دانش بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری و توانمندسازی کارکنان بوده و در راستای این

1. Bon and Lawler

2. Rodriguez Delgado and Korshenko

3. Molham

هدف دنبال پاسخ به این سوال است که مدیریت دانش چه تاثیری بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری و افزایش توانمندسازی کارکنان دارد؟

### پیشینه پژوهش

میرسپاسی و حسین‌زاده (۱۳۹۷)، در تحقیقی با عنوان «بررسی تاثیر توانمندسازی مدیریت دانش بر رضایت مشتری با تاکید بر نقش توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: ادارات مرکزی بانک قوامین تهران)» به این نتیجه رسیدند که ابعاد توانمندسازی مدیریت دانش شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و نیروی انسانی، تاثیر مستقیم و مثبتی بر توانمندسازی کارکنان داشته و توانمندسازی کارکنان نیز از تاثیر معنی‌دار و مثبتی بر رضایت مشتری برخوردار می‌باشد.

صادقی دروازه، شول، مزروعی نصرآبادی و فرهادیان (۱۳۹۷)، نیز تحقیقی با عنوان «نقش قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش در توانمندسازی ساختاری منابع انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبائی)» انجام دادند که نتایج پژوهش حاکی از تاثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش بر توانمندسازی منابع انسانی بوده و کاربرد دانش بیشتر قابلیت توانمندسازی ساختاری منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

کفچه و همکاران (۱۳۹۶)، در بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی اقدامات استراتژیک منابع انسانی نشان دادند که استراتژی مدیریت دانش در حالت کلی دارای اثر مثبتی بر عملکرد سازمانی بوده و استفاده از اقدامات استراتژیک منابع انسانی به عنوان متغیر میانجی موجب افزایش ضریب اثر می‌گردد.

جوانی (۱۳۹۳)، در بررسی میزان مدیریت ارتباط با مشتری کارکنان شرکت ملی گاز و رابطه آن با شیوه‌های رهبری دانش در سازمان به این مهم رسیدند که رضایت مشتری و کاهش هزینه‌ها با شیوه‌های رهبری دانش در شرکت ملی گاز ایران، رابطه معنادار دارند، هرچند میزان رابطه در آنها متفاوت است.

ایران نژاد و یداله‌ی (۱۳۹۳)، در بررسی رابطه بین توانمندسازی شغلی کارکنان و

مدیریت ارتباط با مشتری (براساس مدل وتن و کمرون)<sup>۱</sup> شعب بانک سپه استان کرمان دریافتند که توانمندسازی شغلی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری با مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک سپه شهرهای کرمان، سیرجان و رفسنجان دارد. کلاتتری (۱۳۹۳)، در پژوهشی نشان داد که منابع دانش درون سازمانی بیشترین رابطه را با مدیریت ارتباط با مشتری شرکت مخابرات دارد.

صادقی بروجردی و حسنی (۲۰۱۳)، دریافتند که رابطه معناداری بین تمام جنبه‌های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارمندان وجود دارد.

پژوهش حسنی و شیخ اسماعیلی (۲۰۱۶)، نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. مدیریت دانش، جنبه‌های توانمندی کارکنان مؤسسات آموزش عالی را پیش‌بینی می‌کند.

مورنو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، در بررسی نقش مدیریت دانش در تقویت مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک کاتالیزور نوآوری در بازاریابی دریافتند که مدیریت دانش در ابعاد تسهیم و کاربرد دانش به عنوان کاتالیزور نوآوری در بازاریابی در ابعاد ساختاری، فناوری و رسانه‌ای با مدیریت ارتباط با مشتری نقش داشته است.

بنیتز<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، در بررسی رابطه مدیریت ارتباط با مشتری با فرآیندهای دانش محور شرکت‌های صنعتی بزرگ آمریکای پی برد که مدیریت ارتباط با مشتری با فرآیندهای دانش محور سازمان رابطه معناداری دارد.

نتایج تحقیق شاه‌حسینی و پیری (۲۰۱۵)، با عنوان «نقش مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی» نشان داد که ارتباط معنی‌دار و مثبتی بین ابعاد توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش وجود دارد.

کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)، نیز دریافتند که کاربرد دانش تاثیر مثبتی روی توانمندسازی دارد، اما ابعاد ایجاد دانش و تسهیم آن و حفظ دانش تاثیر معنی‌داری روی توانمندسازی ندارد.

1 Veton and Cameron models

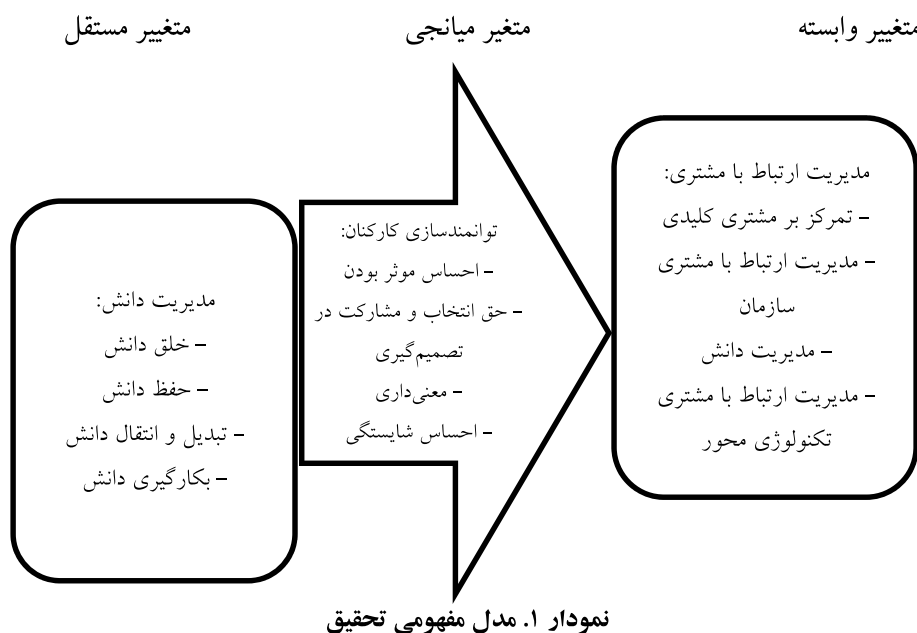
2. Moreno et al

3. Benitez

نتایج پژوهش هاروت و بوبک<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، نشان داد که مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی در دوره مشکل بازار است و سبب افزایش توانمندسازی کارکنان می‌گردد.

روان پیکار و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی نشان دادند که رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد.

با بررسی مبانی نظری و تحقیقات انجام شده، مدل مفهومی این تحقیق به شرح نمودار شماره ۱ ترسیم شده است. یکی از مهم‌ترین کارکردهای چارچوب نظری، ارائه متغیرهای مرتبط با مسئله تحقیق است (خاکی، ۱۳۸۶، ص ۱۶۳). در نمودار شماره ۱، مدیریت دانش به عنوان متغیر مستقل و پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری نقش متغیر وابسته را ایفاء می‌کند و همچنین از متغیر توانمندسازی کارکنان به عنوان متغیر میانجی بین دو متغیر استفاده شده است.



3. Horvat & Bobek

## اهداف و فرضیه‌های تحقیق

### اهداف اصلی

۱. بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان،
۲. بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری،
۳. بررسی تأثیر نقش میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان بر مدیریت دانش و پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در اداره کل راه آهن آذربایجان.

### اهداف فرعی

۱. بررسی تأثیر خلق دانش بر توانمندسازی کارکنان،
۲. بررسی تأثیر حفظ دانش بر توانمندسازی کارکنان،
۳. بررسی تأثیر تبدیل و انتقال دانش بر توانمندسازی کارکنان،
۴. بررسی تأثیر بکارگیری دانش بر توانمندسازی کارکنان،
۵. بررسی تأثیر شایستگی و معناداری بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط با مشتری،
۶. بررسی تأثیر احساس موثر بودن کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط با مشتری،
۷. تأثیر حق انتخاب و خودمختاری کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط با مشتری،
۸. تأثیر مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط با مشتری در اداره کل راه آهن آذربایجان.

امروزه اهمیت و نقش متقابل مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری بواسطه اجرای مستمر توانمندسازی کارکنان، در مطالعات سازمانی مشهود است. براساس پیشینه و مدل مفهومی، فرضیات زیر در قالب فرضیه‌های اصلی و فرعی ارائه شده است:

### فرضیه‌های اصلی

- ۱- مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.
- ۲- توانمندسازی کارکنان بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر دارد.
- ۳- توانمندسازی کارکنان در رابطه بین مدیریت دانش و پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری نقش میانجی‌گری ایفاء می‌کند.

## فرضیه‌های فرعی

- ۱- خلق دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.
- ۲- حفظ دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.
- ۳- تبدیل و انتقال دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.
- ۴- بکارگیری دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.
- ۵- شایستگی و معناداری بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط با مشتری تاثیر دارد.
- ۶- احساس موثر بودن کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط با مشتری تاثیر دارد.
- ۷- حق انتخاب و خودمختاری کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط با مشتری تاثیر دارد.
- ۸- مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط با مشتری تاثیر دارد.

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش انجام تحقیق و گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان اداره کل راه آهن آذربایجان بوده که تعداد آن در حدود ۲۰۳ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده و تعداد نمونه کل با استفاده از فرمول کوکران<sup>۱</sup> ۱۳۱ نفر بدست آمد. ابزار اصلی این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بود که بعد از مطالعه مدل‌ها، ادبیات و پیشینه تحقیق، برای سنجش مدیریت دانش در این تحقیق از مولفه‌های پاتریک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) استفاده شد. پرسشنامه مذکور شامل چهار بعد: خلق دانش، حفظ دانش، تبدیل و انتقال دانش و بکارگیری دانش و نیز ۳۸ سوال بود (فتحی جناق‌رود، ۱۳۹۳). برای تعیین پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری از شاخص‌های سین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۵)

1 Cochran

2 Patrick

3 Sean

استفاده شده است که این پرسشنامه دارای ۴ مؤلفه (تمرکز بر مشتری کلیدی، مدیریت ارتباط با مشتری سازمان، مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری تکنولوژی محور) و ۱۸ سوال بود (سرمد، حجازی و بازرگان، ۱۳۹۰). در نهایت، توانمندسازی کارکنان از طریق مؤلفه‌های اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) سنجیده شد که دارای ۴ مؤلفه موثر بودن، حق انتخاب و مشارکت در تصمیم‌گیری، معنی‌داری، احساس شایستگی و ۱۲ سوال بود. برای بررسی روایی پرسشنامه از نظر متخصصان و تحلیل عاملی تاییدی در نرم افزار لیزرل<sup>۲</sup> استفاده شد که بارهای عاملی متغیرها و معنی‌داری عامل‌ها نشان دهنده تایید روایی پرسشنامه تحقیق بود. برای بررسی پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> استفاده گردید و چون این ضریب برای متغیرهای اصلی تحقیق بالای ۰/۷ بود، بیانگر پایایی قابل قبول ابزار مورد استفاده می‌باشد. جدول ۲ ضرایب آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار تحقیق

| ردیف | متغیر                  | مقیاس متغیر | آلفای کرونباخ |
|------|------------------------|-------------|---------------|
| ۱    | مدیریت دانش            | رتبه‌ای     | ۰/۸۸          |
| ۲    | مدیریت ارتباط با مشتری | رتبه‌ای     | ۰/۹۱          |
| ۳    | توانمندسازی کارکنان    | رتبه‌ای     | ۰/۸۸          |

#### یافته‌ها

در این تحقیق برای توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از شاخص‌های آمار توصیفی استفاده شده است. از بین ۱۳۱ نفر شرکت‌کننده، ۱۱۰ نفر را مردان و ۲۱ نفر را زنان تشکیل می‌دادند. از نظر متغیر تحصیلات، ۲۱ نفر دارای مدرک دیپلم، ۱۴ نفر از پاسخ‌دهندگان فوق دیپلم، ۶۳ نفر از افراد دارای مدرک لیسانس و ۳۳ نفر از افراد دارای مدرک بالاتر از کارشناسی بودند.

1 Spreitzer

2 Lisrel

3 Cronbach's alpha coefficients

از نظر متغیر سابقه کار، ۲۱ نفر از افراد کمتر از ۵ سال سابقه کار داشتند، ۱۴ نفر از افراد دارای ۶ تا ۱۰ سال سابقه کار بودند. افراد دارای سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال شامل ۳۴ نفر بودند، افرادی که بیش از ۱۵ سال سابقه داشتند، ۶۲ نفر بودند.

برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف<sup>۱</sup> استفاده گردید، زیرا قبل از هرگونه آزمونی که با فرض نرمال بودن داده‌ها صورت می‌گیرد، باید از نرمال بودن داده‌ها اطمینان حاصل شود. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر اینکه داده‌ها نرمال است، در سطح خطای ۵٪ آزمون می‌شود. براساس نتایج بدست آمده در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگ‌تر از ۰.۰۵ بدست آمده است. بنابراین، توزیع داده‌های هر یک از ابعاد، نرمال بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و تحلیل عامل تأییدی استفاده نمود.

### بررسی برازش مدل تحقیق

با توجه به کاربرد معادلات ساختاری، در تحقیق حاضر ابتدا ارتباط بین متغیرهای مکنون<sup>۲</sup> با ضریب بتا<sup>۳</sup> برآورد شد، در حقیقت با این کار به طور همزمان، کلیه ضرایب رگرسیون چندگانه محاسبه و سپس با استفاده از تست  $t$  معناداری ضریب بتا و معادلات ساختاری بین متغیرها به دست آمد. قبل از انجام تجزیه و تحلیل نهایی و مدلیابی معادلات ساختاری، ابتدا شاخص‌های برازندگی مدل توسط نرم افزار لیزرل محاسبه شد و میزان برازندگی مدل با استفاده از تست شاخص برازندگی هنجار شده مشخص گردید. جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل تحقیق را نشان می‌دهد.

نتایج برازش مدل ساختاری در جدول ۳، نشان می‌دهد مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص‌های خوب بودن برازش مدل در این تحقیق عبارتند از: RMSEA، GFI، AGFI، IFI، CFI و NFI که در جدول ۲ گزارش شده است. شاخص RMSEA،

1 Kolmogorov - Smirnov

2 Present variables

3 Beta coefficient

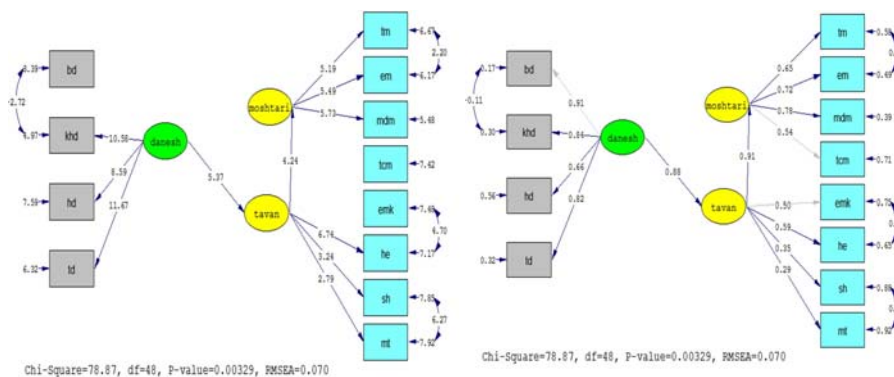
همان ریشه میانگین مجذورات خطاهای مدل است و این شاخص براساس خطاهای مدل ساخته می‌شود و اگر زیر ۰.۸ باشد، قابل قبول است، اگر زیر ۰.۵ باشد، خیلی خوب است. همان طور که ملاحظه می‌شود کلیه شاخص‌های مذکور در دامنه مورد قبول قرار داشته و نشان‌دهنده صحت برازش مدل تحقیق است. همچنین اگر مقادیر  $GFI$ ،  $AGFI$ ،  $IFI$ ،  $CFI$  و  $NFI$  بالاتر از ۰/۹ باشند، مدل اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل تحقیق

| ردیف | معیارهای برازش مدل         | شاخص  | مقدار مجاز | مقدار بدست آمده | نتیجه     |
|------|----------------------------|-------|------------|-----------------|-----------|
| ۱    | شاخص برازندگی هنجار شده    | NFI   | $> 0.9$    | ۰/۹۵            | تایید مدل |
| ۲    | شاخص نیکویی برازش          | GFI   | $> 0.9$    | ۰/۹۱            | تایید مدل |
| ۳    | شاخص برازندگی فزاینده      | IFI   | $> 0.9$    | ۰/۹۸            | تایید مدل |
| ۴    | شاخص برازش مقایسه‌ای       | CFI   | $> 0.9$    | ۰/۹۸            | تایید مدل |
| ۵    | ریشه میانگین مجذورات تقریب | RMSEA | $< 0.08$   | ۰/۰۷            | تایید مدل |

### بررسی فرضیات تحقیق و نتایج آزمون معادلات ساختاری

در این تحقیق برای بررسی فرضیات و روابط بین متغیرها، از روش تحلیل مسیر و آزمون معادلات ساختاری استفاده گردید. در این روش، روابط مفروض میان متغیرهای پنهان یا اصلی در مدل مشخص شده و از طریق تأیید و برقراری این روابط، ضرایب استاندارد شده رگرسیون یا همان ضرایب مسیر و در انتهای هر معادله نیز جمله خطا محاسبه می‌شود. خروجی لیزرل برای معادلات ساختاری در تحقیق حاضر در حالت استاندارد شده به صورت زیر است. نمودارهای ۲ و ۳ تأثیر مدیریت دانش بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در حالت ضرایب استاندارد و در حالت معنی‌داری را نشان می‌دهد.



نمودار ۳. مقادیر  $t$  متغیرهای تحقیق (حالت معنی داری)

نمودار ۲. بار عاملی متغیرهای تحقیق (ضرایب استاندارد)

## یافته‌ها

یافته‌ها نشان داد که مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان اداره کل راه آهن آذربایجان تاثیر مثبت و مستقیم دارد. برای بررسی فرضیه مذکور از مقادیر بار عاملی و  $t$  مندرج در نمودارهای ۲ و ۳ استفاده شد. همان‌طور که در جدول‌های فوق مشاهده می‌شود ضریب اثرگذاری مستقیم مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان (بار عاملی) برابر با ۰/۸۸ بوده و چون مقدار ضریب معنی داری این رابطه برابر با ۵/۳۷ و بزرگ‌تر از ۲ است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه اول مورد تایید است.

فرضیه دیگر پژوهش این بود که توانمندسازی کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط مشتریان اثرگذار است. یافته‌ها حاکی است که ضریب اثرگذاری مستقیم توانمندسازی کارکنان بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان (بار عاملی) برابر با ۰/۹۱ بوده و چون مقدار ضریب معنی داری این رابطه برابر با ۴/۲۴ و بزرگ‌تر از ۲ است، بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه دوم نیز مورد تایید می‌باشد.

برای بررسی فرضیه سوم تحقیق بایستی ضریب بار عاملی رابطه مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان و ضریب بار عاملی رابطه بین توانمندسازی کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط مشتریان را با همدیگر ضرب کرد، تا اثر غیرمستقیم متغیر مدیریت دانش بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط مشتریان با واسطه‌گری متغیر توانمندسازی کارکنان به دست

آید. ضریب بار عاملی رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان ۰/۸۸ بوده و ضریب بار عاملی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با مدیریت پیاده‌سازی رابطه مشتریان ۰/۹۱ می‌باشد و از ضرب این دو مقدار ۰/۸ بدست می‌آید که نشان می‌دهد دانش مدیریت می‌تواند به واسطه متغیر توانمندسازی کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط مشتریان تاثیر بگذارد. بنابراین، توانمندسازی کارکنان می‌تواند اثر مدیریت دانش بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط مشتری را تقویت کند.

به منظور تجزیه و تحلیل فرضیه‌های فرعی تحقیق از رگرسیون خطی استفاده شد. جهت بررسی میزان تاثیر مولفه‌های یک متغیر بر متغیر دیگر، پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول ۴ آمده است، مدل برازش یافته ارائه شد.

جدول ۴. خلاصه مقادیر آماره مدل رگرسیونی آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

| مولفه                 | ضریب همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیلی | انحراف استاندارد تخمین زده شده | دوربین واتسون |
|-----------------------|--------------|------------|-------------------|--------------------------------|---------------|
| خلق دانش              | ۰/۴۸۶ a      | ۰/۲۳۶      | ۰/۲۳۱             | ۰/۵۶۰۳                         | ۱/۵۱          |
| حفظ دانش              | ۰/۳۹۳ a      | ۰/۱۵۵      | ۰/۱۴۸             | ۰/۵۸۹۵                         | ۱/۵۰۸         |
| تبدیل و انتقال دانش   | ۰/۴۶۹ a      | ۰/۲۲۰      | ۰/۲۱۴             | ۰/۵۶۶                          | ۱/۵۶۸         |
| بکارگیری دانش         | ۰/۴۰۷ a      | ۰/۱۶۶      | ۰/۱۵۹             | ۰/۵۸۵۶                         | ۱/۵۴۳         |
| شایستگی و معناداری    | ۰/۴۳۱ a      | ۰/۱۸۵      | ۰/۱۷۹             | ۰/۵۵۳۵                         | ۲/۰۷۹         |
| احساس موثر بودن       | ۰/۴۲۱ a      | ۰/۱۷۷      | ۰/۱۷۱۹            | ۰/۵۵۶۴                         | ۱/۸۹۷         |
| حق انتخاب و خودمختاری | ۰/۴۲۷ a      | ۰/۱۸۲      | ۰/۱۷۶             | ۰/۵۵۴۶                         | ۲/۱۸۲         |
| مشارکت در تصمیم‌گیری  | ۰/۴۲۳ a      | ۰/۱۷۹      | ۰/۱۷۳             | ۰/۵۵۴۶                         | ۱/۹۹          |

با توجه به جدول ۴، چون مقادیر عددی آماره‌های دوربین واتسون<sup>۱</sup> ۱/۵۱ بوده و بین

1 Watso

مقدار استاندارد ۱/۵ و ۲/۵ قرار دارد، در نتیجه استقلال مولفه‌ها را نتیجه می‌گیریم. با بررسی و محاسبه ضرایب همبستگی بین متغیر مستقل و وابسته و مقادیر عددی ضریب تبیین به دست آمده نشان می‌دهند که بین مولفه‌های مطرح در فرضیات هشتگانه، رابطه وجود دارد.

جدول ۵. خلاصه نتایج تحلیل واریانس مدل رگرسیونی فرضیه‌های فرعی تحقیق

| مدل       | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F      | سطح معنی‌داری / پیش‌بین           |
|-----------|--------------|------------|----------------|--------|-----------------------------------|
| رگرسیون   | ۱۲/۵۴۲       | ۱          | ۱۲/۵۴۲         | ۳۹/۹۴۵ | ۰/۰۰۰ a - خلق دانش                |
| باقیمانده | ۴۰/۵۰۳       | ۱۲۹        | ۰/۳۱۴          |        |                                   |
| کل        | ۵۳/۰۴۵       | ۱۳۰        |                |        |                                   |
| رگرسیون   | ۸/۲۰۷        | ۱          | ۸/۲۰۷          | ۲۳/۶۱۱ | ۰/۰۰۰ a - حفظ دانش                |
| باقیمانده | ۴۴/۸۳۸       | ۱۲۹        | ۰/۳۴۸          |        |                                   |
| کل        | ۵۳/۰۴۵       | ۱۳۰        |                |        |                                   |
| رگرسیون   | ۱۱/۶۴۶       | ۱          | ۱۱/۶۴۶         | ۳۶/۲۹۱ | ۰/۰۰۰ a - تبدیل و انتقال دانش     |
| باقیمانده | ۴۱/۳۹۹       | ۱۲۹        | ۰/۳۲۱          |        |                                   |
| کل        | ۵۳/۰۴۵       | ۱۳۰        |                |        |                                   |
| رگرسیون   | ۸/۷۹۷        | ۱          | ۸/۷۹۷          | ۲۵/۶۴۶ | ۰/۰۰۰ a - بکارگیری دانش           |
| باقیمانده | ۲۴۸۴۴        | ۱۲۹        | ۰/۳۴۳          |        |                                   |
| کل        | ۵۳/۰۴۵       | ۱۳۰        |                |        |                                   |
| رگرسیون   | ۹/۰۰۲        | ۱          | ۹/۰۰۲          | ۲۹/۳۷۹ | ۰/۰۰۰ a - شایستگی و معناداری      |
| باقیمانده | ۳۹/۵۲۸       | ۱۲۹        | ۰/۳۰۶          |        |                                   |
| کل        | ۴۸/۵۳۰       | ۱۳۰        |                |        |                                   |
| رگرسیون   | ۸/۵۹۱        | ۱          | ۸/۵۹۱          | ۲۷/۷۴۸ | ۰/۰۰۰ a - احساس موثر بودن کارکنان |
| باقیمانده | ۳۹/۹۳۹       | ۱۲۹        | ۰/۳۱۰          |        |                                   |
| کل        | ۴۸/۵۳۰       | ۱۳۰        |                |        |                                   |
| رگرسیون   | ۸/۸۳۹        | ۱          | ۸/۸۳۹          | ۲۸/۷۲۹ | ۰/۰۰۰ a - حق انتخاب و خودمختاری   |
| باقیمانده | ۳۹/۶۹۱       | ۱۲۹        | ۰/۳۰۸          |        |                                   |
| کل        | ۴۸/۵۳۰       | ۱۳۰        |                |        |                                   |
| رگرسیون   | ۸/۶۹۹        | ۱          | ۸/۶۹۹          | ۲۸/۱۷۳ | ۰/۰۰۰ a - مشارکت در تصمیم‌گیری    |
| باقیمانده | ۳۹/۸۳۱       | ۱۲۹        | ۰/۳۰۹          |        |                                   |
| کل        | ۴۸/۵۳۰       | ۱۳۰        |                |        |                                   |

در جدول ۵، که نتایج تحلیل واریانس مدل رگرسیونی فرضیه‌های فرعی را نشان می‌دهد، چون میزان سطح معنی‌داری همگی کم‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، لذا، مدل‌ها نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح ۹۹٪ دارد. از این رو ضروری است به منظور شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون، جدول ضرایب رگرسیون برای فرضیه‌های فرعی تحقیق به شرح زیر عنوان گردد.

جدول ۶. خلاصه مقادیر ضرایب رگرسیون برای فرضیه‌های فرعی تحقیق

| مدل                           | ضرایب                                     |                         | ضرایب استاندارد شده | آماره t | سطح معنی‌داری |
|-------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|---------------------|---------|---------------|
|                               | برآورد پارامترهای برآورد انحراف استاندارد | استاندارد نشده رگرسیونی |                     |         |               |
| عرض از مبدأ (مقدار ثابت)      | ۲/۳۱۶                                     | ۰/۱۵۹                   | ۰/۴۸۶               | ۱۴/۵۳۵  | ۰/۰۰۰         |
| خلق دانش                      | ۰/۳۲۶                                     | ۰/۰۵۲                   |                     | ۶/۳۲۰   | ۰/۰۰۰         |
| عرض از مبدأ (مقدار ثابت)      | ۱/۶۹۶                                     | ۰/۳۲۹                   | ۰/۳۹۳               | ۵/۱۵۵   | ۰/۰۰۰         |
| حفظ دانش                      | ۰/۴۷۵                                     | ۰/۰۹۸                   |                     | ۴/۸۵۹   | ۰/۰۰۰         |
| عرض از مبدأ (مقدار ثابت)      | ۱/۹۶۲                                     | ۰/۲۳۳                   | ۰/۴۶۹               | ۸/۷۸۴   | ۰/۰۰۰         |
| تبدیل و انتقال دانش           | ۰/۴۶۰                                     | ۰/۰۷۶                   |                     | ۶/۰۲۴   | ۰/۰۰۰         |
| عرض از مبدأ (مقدار ثابت)      | ۲/۱۷۶                                     | ۰/۲۳۳                   | ۰/۴۰۷               | ۹/۷۵۵   | ۰/۰۰۰         |
| بکارگیری دانش                 | ۰/۳۸۷                                     | ۰/۰۷۶                   |                     | ۵/۰۶۴   | ۰/۰۰۰         |
| عرض از مبدأ (مقدار ثابت)      | ۲/۱۴۲                                     | ۰/۱۷۰                   | ۰/۴۳۱               | ۱۲/۵۹۹  | ۰/۰۰۰         |
| شایستگی و معناداری            | ۰/۲۸۳                                     | ۰/۰۵۲                   |                     | ۵/۴۲۰   | ۰/۰۰۰         |
| عرض از مبدأ (مقدار ثابت)      | ۱/۹۳۷                                     | ۰/۲۱۲                   | ۰/۴۲۱               | ۹/۱۲    | ۰/۰۰۰         |
| موثر بودن کارکنان             | ۰/۳۳۶                                     | ۰/۰۶۴                   |                     | ۵/۲۶۸   | ۰/۰۰۰         |
| عرض از مبدأ (مقدار ثابت)      | ۱/۹۳۵                                     | ۰/۲۰۹                   | ۰/۴۲۷               | ۹/۲۴    | ۰/۰۰۰         |
| حق انتخاب و خودمختاری کارکنان | ۰/۳۴۰                                     | ۰/۰۶۳                   |                     | ۵/۳۶۰   | ۰/۰۰۰         |
| عرض از مبدأ (مقدار ثابت)      | ۲/۰۱۲                                     | ۰/۱۹۷                   | ۰/۴۲۳               | ۱۰/۲۱۱  | ۰/۰۰۰         |
| مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان  | ۰/۲۸۸                                     | ۰/۰۵۴                   |                     | ۵/۳۰۸   | ۰/۰۰۰         |

با توجه به بتاهای حاصله (۰/۴۸۶ - ۰/۳۹۳ - ۰/۴۲۱ - ۰/۴۳۱ - ۰/۴۰۷ - ۰/۴۶۹ - ۰/۴۲۷ - ۰/۴۲۳) می‌توان به ترتیب تأثیرگذاری مثبت و معنی‌دار مولفه‌های متغیر مستقل بر

متغیر میانجی و نیز مولفه‌های متغیر میانجی بر متغیر وابسته را در فرضیه‌های فرعی فوق مورد تایید قرار داد.

### نتیجه‌گیری

در محیط رقابتی امروز، مدیریت دانش از عوامل مهم در کسب مزیت رقابتی بوده و برای رسیدن به آن، شرکت‌ها باید به مشتری و حفظ آن توجه بسیاری داشته باشند. راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری برای بقای شرکت‌ها در بازار امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدیریت دانش به واسطه توانمندسازی کارکنان بر مدیریت پیاده‌سازی ارتباط با مشتریان تاثیر مثبت داشته و نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیق جوانی (۱۳۹۳)، کلانتری (۱۳۹۳)، بنیتز (۲۰۱۵)، صادقی دروازه، شول، مزروعی نصرآبادی و فرهادیان (۱۳۹۷) هم‌سو بوده و تاثیر مثبت مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان را مورد تایید قرار داد. چنانچه این امر با نتایج تحقیق کفچه و همکاران (۱۳۹۶)، شاه حسینی و پیری (۲۰۱۵)، حسنی و شیخ اسماعیلی (۲۰۱۶)، کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)، روان پیکار و همکاران (۲۰۱۴)، صادقی بروجردی و حسنی (۲۰۱۳) و مورنو و همکاران (۲۰۱۵) نیز هم‌راستا است. امروزه شرکت‌ها باید بیاموزند که چگونه از تمرکز بر تولید محصول به سمت تمرکز بر مالکیت مشتریان حرکت کنند. بر این اساس یکی از ارکان اصلی جذب و حفظ مشتریان، کارکنان شایسته و توانمند هستند. طبق نتایج حاصل از این تحقیق توانمندسازی کارکنان بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتریان تاثیر دارد که با نتیجه تحقیقات میرسپاسی و حسین‌زاده (۱۳۹۷) و ایران‌نژاد و یدالهی (۱۳۹۳) هم‌سو است. بر اساس این پژوهش ذخیره‌سازی دانش دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که قابلیت ذخیره‌سازی سازمان‌یافته، امکان جستجو و دسترسی سریع اطلاعات، برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش را فراهم می‌نماید. بدین منظور می‌بایست دانش‌های لازم به آسانی برای استفاده همه کارکنان ذخیره شود.

### پیشنهادهای

پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان ضمن خلق مدیریت دانش و متغیرهای موثر بر آن بیشتر بر درونی‌سازی، برونی‌سازی و اجتماعی‌سازی دانش و کمتر بر ترکیب‌سازی دانش تمرکز نمایند. تشکیل کمیته‌ای تخصصی با عنوان مدیریت دانش به منظور تسهیم و انتقال دانش متناسب با نیازمندی‌های سازمان و انتقال آن به کارکنان غیرقابل اجتناب بوده و اقدامات لازم در راستای استفاده از معیارهای علم‌سنجی در توانمندسازی کارکنان را ضمن تحقیقات سازمانی خود انجام و نتایج مثبت آن را در سازمان به کار گیرند. تمهیدات لازم در سازمان پیرامون فرآیند ذخیره‌سازی دانش و ثبت وقایع مهم سازمانی بویژه مستندسازی شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته سازمان در خصوص سالم‌سازی سازمان اندیشیده شود. حفظ توانمندی‌های فعلی و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی صورت پذیرد تا روحیه فردی و سازمانی آنان در راستای مدیریت ارتباط و جلب رضایت مشتریان ارتقاء یابد. به فعالیت‌هایی که موجب افزایش کنترل و نفوذ و تاثیر چشمگیر کارکنان بر آنچه در واحد کاریشان اتفاق می‌افتد، اهمیت لازم مبذول شود. کاربرد راهکارهایی برای تسهیل انجام کار، آزادی عمل قابل قبول، دادن فرصت لازم برای انتخاب نوع و نحوه انجام و معناداری کار کارکنان تا عملکردشان با اهمیت باشد. برای افزایش تاثیرات متقابل مدیریت دانش و ارتباط با مشتریان بواسطه توانمندسازی کارکنان می‌توان با استفاده از فناوری‌های نوین و برقراری ارتباطات منطقی با مشتریان کلیدی و نیازسنجی مستمر از آنان، تغییرات لازم در نحوه ارائه خدمات و افزایش جلب رضایت آنان تحصیل نمود. مدیران سازمان می‌بایست به نیازهای کارکنان توجه لازم مبذول را نمایند تا ضمن ارتقاء انگیزه کاری، توانمندسازی را به صورت عملی در آنان نهادینه کنند.

## منابع

۱. افراشته، ل. (۱۳۹۴). بررسی رابطه نوآوری‌های بازاریابی و دانش آفرینی مدیران منطقه صنعتی استان قم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. ایران‌نژاد، ن.؛ یداللهی، م. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین توانمندسازی شغلی کارکنان و مدیریت ارتباط با مشتری (براساس مدل وتن و کمرون) شعب بانک سپه استان کرمان. در: دومین کنفرانس ملی پویایی مدیریت، توسعه اقتصادی و مدیریت مالی.
۳. بلانچارد، ک. و کارلوس، ج. و راندولف، آ. (۱۳۹۵). مدیریت توانمندسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران‌نژاد. پاریزی. تهران: نشر مدیران.
۴. تقوی‌فرد، م.؛ واقف کودهی، م.؛ صالحی مقدم، ش. (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت دانش در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری با در نظر گرفتن اثرات واسطه‌ای عوامل سازمانی. مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۲۱): ۹۵-۷۷.
۵. جلالی، ر.؛ الوانی، م.؛ حسن‌پور، ا.؛ محب‌زادگان، ی. (۱۳۹۶). شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران. آموزش علوم دریایی، ۴(۷): ۲۹-۱۴.
۶. جوانی، ن. (۱۳۹۳). بررسی میزان مدیریت ارتباط با مشتری کارکنان شرکت ملی گاز و رابطه آن با شیوه‌های رهبری دانش در سازمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
۷. خاکی، غ. (۱۳۸۶). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
۸. خالقی بایگی، م.؛ بنار، ا.؛ حبیبی‌راد، ا. (۱۳۹۲). تعیین عوامل اصلی تأثیرگذار بر شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان CRM (موردکاوی: گروه پیاده‌سازی فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان دانشکده ریاضی و علوم کامپیوتر دانشگاه صنعتی امیرکبیر). مدیریت بازاریابی، ۲۴: ۱۵۶-۱۳۹.
۹. روشندل اربطانی، ط.؛ فرهنگی، ع.؛ ربیعی، ع.؛ رادفر، س. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطاتی و رسانه‌ای دولتی. مدیریت دولتی، ۹(۳): ۵۳۸-۵۱۷.
۱۰. سرمد، ز.؛ حجازی، ا.؛ بازرگان، ع. (۱۳۹۰). روش تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگه.
۱۱. صادقی دروازه، س.؛ شول، ع.؛ مزروعی نصرآبادی، ا.؛ فرهادیان، ع. (۱۳۹۷). نقش قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش در توانمندسازی ساختاری منابع انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبائی). مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۱۱(۱): ۷۲-۴۹.
۱۲. صالحی صدقیانی، ج.؛ اخوان، م. (۱۳۹۳). مدیریت ارتباط با مشتری. حسابدار، ۱۷۶: ۲۳-۳۶.
۱۳. طیبی، ش. م.؛ میرزایی، ن. (۱۳۹۶). بررسی رابطه ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران. مطالعات مدیریت شهری، ۱(۲۹): ۷۶-۶۷.
۱۴. علوی، م.؛ ایران‌زاده، س.؛ تقی‌پور، ا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقای قابلیت اطمینان در صنایع دانش‌بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی. آموزش علوم دریایی، ۴(۱۰): ۴۰-۳۰.

۱۵. غفاری، ز. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین نوآوری‌های بازاریابی و ساختار دانش محیط کار در کارکنان شرکت آلومینیوم هرمزگان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج.
۱۶. فتحی جناقرد، م. (۱۳۹۳). ارتباط مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در مدارس متوسطه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی.
۱۷. کرد نایچ، ا.؛ بخشی‌زاده، ع.؛ فتح‌اللهی، م. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر توانمندسازی روان ساختاری شناختی کارکنان بر توانمندسازی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۱۴): ۹۷-۱۱۹.
۱۸. کفچه، پ.؛ احمدی‌زاد، آ.؛ محمدی مطلق، م.؛ اسمعیلی‌فرد، آ. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی اقدامات استراتژیک منابع انسانی. در: دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد (قرن ۲۱).
۱۹. کلانتری، ش. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بین مدیریت ارتباط با مشتری شرکت مخابرات استان خراسان رضوی با منابع دانش آنها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد.
۲۰. میرسپاسی، ن.؛ حسین‌زاده، ن. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر توانمندسازی مدیران بر رضایت مشتری با تأکید بر نقش توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: ادارات مرکزی بانک قوامین تهران). *مطالعات منابع انسانی*، ۸(۳۰): ۱۰۷-۱۲۶.
21. Anton, J. (2015). *Customer Relationship Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
22. Benitz, W. (2015). Knowledge management practices and customer relationship management anagement in usa industrial company. *Baltic Journal of Management*, 10(4): 432-455.
23. Buttle, F. & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management*. London: Routledge, 3th Edition.
24. Costa, R.G. & Rezende, J.F. (2018). Strategic alignment of knowledge management and value creation: implications on to an oil and gas corporation. *RAUSP Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.11.01>.
25. Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The role of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1): 92-100.
26. Ganesh, N. ; Kassim, N.M. & Hong, H.J. (2014). The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation. *European Journal of Marketing*, 40:825-845.
27. Haghighi, M.A. ; Tabarsa, G.A. & Kameli, B. (2014). Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources. *Global Journal of Management Studies and researches*, 1(2): 122-130.
28. Haghshenas Kashani, F. & Rastegari, H. (2013). Effective Factors in Lindgreen model in implementing customer relationship management in the tourism industry of Iran. *Organizational Resources Management Researchs*, 2(4): 65-84.
29. Horvat, J. & Bobek, S. (2014). Mutual Impacts of Human Resources Management and Knowledge Management: Issues of Functions and Effective Factors. *Management in Recovering Markets*, 5(3).
30. Kalajahi, M. & Janani, H. (2015). Effect of the Knowledge Management on Empowering Physical Education Teachers in Universities of Northwestern of Iran. *International Journal of Sport Studies*, 5(8): 921-924.
31. Kianto, A. ; Vanhala, M. & Heilmann, P. (2018). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4): 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>.
32. Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94(4): 411-432.
33. Maravilhas, S. & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94: 353-359.
34. Moreno, A. ; Locket, N. & Morales, V. (2015). Exploring the role of knowledge management practices in fostering customer relationship management as a catalyst of marketing innovation. *Baltic Journal of Management*, 10(4): 393-412.

35. Ravanpykar, Y. ; Fyzi, J. & Pashazadh, Y. (2014). Examine the relationship between knowledge management with organizational learning and employee empowerment in national companies of south oil producing (Case study: Oil Welfare Service Companies). *Indian J.Sci.Res*, 5(1):284-295.
36. Rodríguez Delgado, A. & Korshenko, E. (2013). **Linking employee empowerment and customer perceptions of service quality: Evidence from a Mexican medical retailing company**. Available in: [https://pdfs.semanticscholar.org/91d5/2ac9a7a0fb5450b59ca2f245a1325d051112.pdf?\\_ga=2.172158563.1385134775.1588854751-491774926.1526835669](https://pdfs.semanticscholar.org/91d5/2ac9a7a0fb5450b59ca2f245a1325d051112.pdf?_ga=2.172158563.1385134775.1588854751-491774926.1526835669)
37. Sadeghi Boroujerdi, S. & Hasani, K. (2013). Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(4): 195-209.
38. Shahhosseini, S. & Piri, M. (2015). Investigation the Role of Knowledge Management in Staff Empowerment (Case Study: General Department of Education, Western Aerbaijan Province). *Int. J. Rev. Life. Sci.*, 5(4): 163-168.
39. Shin-yuan, H. ; Wei-His, H. & Chia-Ant, S.c.J. (2014). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision Support systems*, 48(2): 592-603.
40. Siachou, E. & Gkorezis, P. (2014). Do Empowered Employees Absorb knowledge? An empirical Investigation of The effects of Psychological Empowerment Dimensions on Absorptive Capacity. *Management Research Review*, 37 (2).
41. Sin, L.Y.M. ; Tse, A.C.B. & Yim, F.H.K. (2005). CRM conceptualization and scale development. *International Journal of Marketing*, 39(11-12): 1264-1290.
42. Spreitzer, G.M. (1995). Psychoological empowerment in the workplace: Demensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5): 1442-1465.
43. Yim Hong, K. (2008). **Psychological Empowerment of salespeople: The construct, Its Inducement, and consequences on customer Relationships**. A Thesis Submitted to the Faculty of Drexel University.

## References

1. Afrashteh, L. (2016). **Investigating the Relationship between Marketing Innovations and Knowledge Creation among Managers of Qom Province Industrial Zone**. M.Sc., Industrial Management. Tehran: Allameh Tabatabai University. [In Persian]
2. Alavi, M. ; Iranzadeh, S. & Taghipour, A. (2018). The Effect of In-Service Skills Training on Promoting Reliability in the Marine Knowledge Industries with the Mediating Role of Human Resources Empowerment. *Marine Science Education Research*, 4(10): 30-40. [In Persian]
3. Anton, J. (2015). **Customer Relationship Management**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
4. Benitz, W. (2015). Knowledge management practices and customer relationship management anagement in usa industrial company. *Baltic Journal of Management*, 10(4): 432-455.
5. Blanchard, K. ; Carlos, J. & Randolph, A. (2016). **Managing Empowerment of Personnel**. Translated by Mehdi Irannejad Paris. Tehran: Managers Publishing. [In Persian]
6. Buttle, F. & Maklan, S. (2015). **Customer Relationship Management**. London: Routledge, 3th Edition.
7. Costa, R.G. & Rezende, J.F. (2018). Strategic alignment of knowledge management and value creation: implications on to an oil and gas corporation. *RAUSP Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.11.01>.
8. Fathi Jenaghard, M. (2015). **The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Organizational Citizenship Behavior in Secondary Schools**. M.Sc., Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University. [In Persian]
9. Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The role of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1): 92-100.
10. Ganesh, N. ; Kassim, N.M. & Hong, H.J. (2014). The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation. *European Journal of Marketing*, 40:825-845.
11. Ghaffari, Z. (2015). **Investigating the Relationship between Marketing Innovations and Work Environment Knowledge Structure in Hormozgan Aluminum Company Employees**. M.Sc., Islamic Azad University, Karaj Branch. [In Persian]
12. Haghighi, M.A. ; Tabarsa, G.A. & Kameli, B. (2014). Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources. *Global Journal of Management Studies and researches*, 1(2): 122-130.

13. Haghshenas Kashani, F. & Rastegari, H. (2013). Effective Factors in Lindgreen model in implementing customer relationship management in the tourism industry of Iran. *Organizational Resources Management Researchs*, 2(4): 65-84.
14. Horvat, J. & Bobek, S. (2014). Mutual Impacts of Human Resources Management and Knowledge Management: Issues of Functions and Effective Factors. *Management in Recovering Markets*, 5(3).
15. Irannejad, N. & Yadollahi, M. (2015). **Investigating the Relationship between Employee Empowerment and Customer Relationship Management (Based on Veton and Cameron Model) of Sepahan Bank Branches in Kerman Province**. In: The 2nd National Conference on Management Dynamics. [In Persian]
16. Jalali, R. ; Alvani, S.M. ; Hassanpour, A. & Mohebb Zadeghan, Y. (2018). Identifying and modeling the factors that influence managers' empowerment. *Journal of Marine Science Education*, 4(7): 14-29. [In Persian]
17. Javani, N. (2015). **Investigating Customer Relationship Management with National Gas Company Employees and Their Relationship with Knowledge Leadership Practices in Organization**. M.Sc., Government Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran. [In Persian]
18. Kafchegh, P. ; Ahmadizad, A. ; Mohammadi Mutlagh, M. & Ismaili Fard, A. (2018). **The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance Considering the Mediating Role of Strategic Human Resources Actions**. In: *Second International Conference on Management and Economics (21st Century)*. [In Persian]
19. Kalajahi, M. & Janani, H. (2015). Effect of the Knowledge Management on Empowering Physical Education Teachers in Universities of Northwestern of Iran. *International Journal of Sport Studies*, 5(8): 921-924.
20. Kalantari, S.h. (2015). **Investigating the relationship between customer relationship management of Khorasan Razavi Telecommunication Company with their knowledge resources**. M.Sc., Islamic Azad University of Mashhad. [In Persian]
21. Khaki, G.h. (2008). **Methodology of research with an approach to thesis**. Tehran: Basabat Publications. [In Persian]
22. Khaleghi Baigi, M. ; Benar, A. & Habibi Rad, A. (2014). Determining the Main Factors Influencing Customer Relationship Management Projects in CRM (Case Study: Customer Relationship Management Process Implementation Department, Faculty of Mathematics and Computer Science, Amirkabir University of Technology). *Journal of Marketing Management*, 24. [In Persian]
23. Kianto, A. ; Vanhala, M. & Heilmann, P. (2018). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4): 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>.
24. Kurd Naich, A. ; Bakhshizadeh, A.R. & Fathollahi, M. (2017). The Effect of Cognitive Empowerment on Cognitive Empowerment of Employees on Empowerment. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(14): 119-97. [In Persian]
25. Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94(4): 411-432.
26. Maravilhas, S. & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94: 353-359.
27. Mirsepasi, N. & Hosseinzadeh, N. (2019). Investigating the Impact of Knowledge Management Enablers on Customer Satisfaction with Emphasis on Employee Empowerment Role (Case Study: Qavamin Bank Central Office). *Journal of Human Resource Studies*, 8(30): 107-126. [In Persian]
28. Moreno, A. ; Locket, N. & Morales, V. (2015). Exploring the role of knowledge management practices in fostering customer relationship management as a catalyst of marketing innovation. *Baltic Journal of Management*, 10(4): 393- 412.
29. Ravanpykar, Y. ; Fyzi, J. & Pashazadh, Y. (2014). Examine the relationship between knowledge management with organizational learning and employee empowerment in national companies of south oil producing (Case study: Oil Welfare Service Companies). *Indian J.Sci.Res*, 5(1): 284-295.
30. Rodríguez Delgado, A. & Korshenko, E. (2013). **Linking employee empowerment and customer perceptions of service quality: Evidence from a Mexican medical retailing company**. Available in: [https://pdfs.semanticscholar.org/91d5/2ac9a7a0fb5450b59ca2f245a1325d051112.pdf?\\_ga=2.172158563.1385134775.1588854751-491774926.1526835669](https://pdfs.semanticscholar.org/91d5/2ac9a7a0fb5450b59ca2f245a1325d051112.pdf?_ga=2.172158563.1385134775.1588854751-491774926.1526835669)
31. Roshandel Arbabani, T. ; Farhanghi, A.A. ; Rabiei, A. & Radfar, S. (2018). Identification of factors affecting human resources empowerment in government media and media organizations. *Public Management Quarterly*, 9(3): 517-538. [In Persian]

32. Sadeghi Boroujerdi, S. & Hasani, K. (2013). Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(4): 195-209.
33. Sadeghi Darvazeh, S. ; Shul, A. ; Mazroei Nasr Abadi, A. & Farhadian A. (2019). The Role of Knowledge Management Process Capabilities in Structural Empowerment of Human Resources (Case Study: Allameh Tabataba'i University). *Strategic Management Journal of Organizational Knowledge of Imam Hossein University*: 1(1): 49-72. [In Persian]
34. Salehi Sadaghian, J. & Akhavan, M. (2015). customer relation management. *The Accounting Quarterly*, 176: 23-36. [In Persian]
35. Sarmad, Z. ; Hejazi, A. & Bazorghani, A. (2012). **Research in Behavioral Sciences**. Tehran: Ageh Publications. [In Persian]
36. Shahhosseini, S. & Piri, M. (2015). Investigation the Role of Knowledge Management in Staff Empowerment (Case Study: General Department of Education, Western Aerbaijan Province). *Int. J. Rev. Life. Sci.*, 5(4): 163-168.
37. Shin-yuan, H. ; Wei-His, H. & Chia-Ant, S.c.J. (2014). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision Support systems*, 48(2): 592-603.
38. Siachou, E. & Gkorezis, P. (2014). Do Empowered Employees Absorb knowledge? An empirical Investigation of The effects of Psychological Empowerment Dimensions on Absorptive Capacity. *Management Research Review*, 37 (2).
39. Sin, L.Y.M. ; Tse, A.C.B. & Yim, F.H.K. (2005). CRM conceptualization and scale development. *International of Journal of Marketing*, 39(11-12): 1264-1290.
40. Spreitzer, G.M. (1995). Psychoological empowerment in the workplace: Demensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5): 1442-1465.
41. Tayyib, S.h.M. & Mirzayi, N. (2018). Investigating the Relationship between Organizational Structure and Empowerment of Employees of Tehran Municipality Management Development Deputy. *Urban Management Studies*, 1(29): 67-76. [In Persian]
42. Thaghavi Fard, M. ; Vaghef koohi, M. & Salehi Moghaddam, S.h. (2016). The Impact of Knowledge Management on the Success of Customer Relationship Management Considering the Mediating Effects of Organizational Factors. *Journal of Information Technology Management Studies*, 3(21): 77- 95. [In Persian]
43. Yim Hong, K. (2008). **Psychological Empowerment of salespeople: The construct, Its Inducement, and consequences on customer Relationships**. A Thesis Submitted to the Faculty of Drexel University.

DOI: 10.22091/stim.2020.4516.1325

استناد به این مقاله:

پناهی، ب.؛ لعلی سرابی، الف.؛ ماهری ملجاهی، الف. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر مدیریت دانش با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان». *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۶(۱)، ۵۳-۷۸.