

بررسی تاثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی)

علی اکبر احمدی^۱، علیرضا ملک آورزمان^{۲*}، مهدی شیخلر^۳

^۱استاد، دانشگاه پیام نور، واحد تهران غرب، گروه مدیریت، تهران، ایران

^۲دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، واحد تهران غرب، گروه مدیریت، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت، تهران، ایران

تاریخ دریافت: مهر ۱۳۹۵، اصلاحیه: آذر ۱۳۹۵، پذیرش: بهمن ۱۳۹۵

چکیده

سازمان‌ها به خوبی می‌دانند که اگر بخواهند در اقتصاد و بازار کار پیش‌تاز باشند و از عرصه رقابت عقب نمانند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق، توانمند و بانگیزه بالا برخوردار باشند و توانمندسازی، تکنیکی موثر جهت دستیابی به این هدف از طریق بهره‌گیری از توان کارکنان می‌باشد که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که یکی از این عوامل مدیریت دانش می‌باشد.

پژوهش حاضر به بررسی این مسئله می‌پردازد که بهبود ظرفیت مدیریت دانش چگونه و تا چه میزان بر ارتقاء ابعاد توانمندسازی روانشناختی در سازمان تأثیر می‌گذارد. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری نیز شامل کارشناسان منطقه‌ای سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به تعداد ۳۴۰ نفر می‌باشد که ۱۸۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از توزیع پرسشنامه، داده‌های بدست آمده توسط نرم افزارهای PLS و SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیریت دانش بر همه ابعاد توانمندسازی روانشناختی تأثیری معنادار و مثبت دارد. در این راستا پیشنهادهای جهت بهبود و ارتقاء وضعیت موجود ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، توانمندسازی روانشناختی، احساس شایستگی، احساس معنی‌داری، احساس تأثیر، احساس خودمختاری

۱- مقدمه

متولی ترویج فرهنگ ایرانی اسلامی در جهان، نیازمند کارکنانی توانمند و دانش‌مدار می‌باشد تا بتواند با کمک آنان به اهداف عالی سازمان و کشور برسد. نگاه این پژوهش معطوف به مسئله توانمندسازی کارکنان حوزه ادارات منطقه‌ای این سازمان است زیرا این حوزه به دلیل داشتن ماهیت تخصصی، دارای نقش و جایگاه مهم و استراتژیک در ساختار سازمان می‌باشد و هرگونه عملکرد این حوزه، تأثیرات بسیاری بر عملکرد کل سازمان می‌گذارد. لیکن با وجود پژوهش‌های فراوان در زمینه ایجاد توانمندی در کارکنان و همچنین آموزش‌ها و روش‌های خاص به کار برده شده، همواره مشکل وجود داشته و افراد خود را توانمند نمی‌بینند و یا اینکه حداقل به دانش و مهارت خود ایمان ندارند. این کارکنان ادعان می‌دارند که در انجام کارهای سازمانی دارای شایستگی و توانمندی لازم نیستند چراکه همواره منتظر کسب تکلیفند و نمی‌توانند از فرصت‌های احتمالی استفاده نمایند و فاقد اعتماد به نفس هستند و فکر می‌کنند از استعداد و خلاقیت لازم برخوردار نیستند. علاوه بر این بسیاری از افراد توانمند که طی سالیان خدمت، تجارب و دانش زیادی کسب نمودند، به دلایل مختلف از جمله بازنشستگی یا ترک خدمت، سازمان را با اندوخته‌های ارزشمندی از

با رویکرد توسعه‌ای نسبت به اهمیت و جایگاه مدیریت منابع انسانی به عنوان دارایی ارزشمند در سازمان‌ها می‌توان به این نکته پی برد که موجودیت سازمان‌ها چیزی بیش از نمودارهای سازمانی، منابع مادی و اطلاعاتی است. واقعیت این است که سازمان‌ها به خوبی می‌دانند که اگر بخواهند در اقتصاد و بازار کار پیش‌تاز باشند و از عرصه رقابت عقب نمانند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق، توانمند و بانگیزه بالا برخوردار باشند و توانمندسازی، تکنیکی موثر جهت دستیابی به این هدف از طریق بهره‌گیری از توان کارکنان می‌باشد که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که یکی از این عوامل مدیریت دانش می‌باشد.

به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌ها با آنکه سال‌هاست که با فنون و روش‌های توانمندسازی کارکنان آشنا هستند، ولی بیشتر در اجرای آن ناموفق بوده‌اند، زیرا توانمندسازی را به منزله یک هدف سازمانی درک نکرده‌اند. سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی نیز به عنوان بزرگترین

* armaz66@yahoo.com

عنوان انگیزش برای انجام وظایف اصلی (توماس و ولتهوس^۱، ۱۹۹۰ و کانگر و کانونگو^۲، ۱۹۹۸) و یا بازتاب انگیزشی تناسب بین کار و کارمند (زیرمن^۳، ۱۹۹۰)، تفویض اختیار (اسکات و جف^۴، ۱۹۹۱)، طرح‌هایی بر مبنای تعهد (اسپریترز^۵، ۱۹۹۲) و مشارکت (نیکودیم و سیمونتی^۶، ۱۹۹۴) تعریف نموده‌اند [۴].

در این راستا، کینلا و دنیس بر این باورند توانمندسازی نوعی راهبرد کلان و قابل قبولی است که از آن برای بهبود مستمر استفاده می‌شود و یک علامت اختصاری جهت به کارگیری شایستگی‌های کارشناسان در روش‌های خلاق و نوآور در تمامی جنبه‌های عملکردی سازمان می‌باشد. تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تاثیرگذار است. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند. در فرهنگ لغت و بستر از تواناسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. تواناسازی فرآیندی است شامل دو مرحله:

-فرآیند تقویت عزت نفس اعضای سازمان، از طریق شناسایی و معرفی شرایط و عواملی که احساس عدم برخورداری از قدرت را در افراد موجب شده.

-تلاش در جهت رفع شرایط و عوامل یاد شده با کمک اقدامات رسمی در سازمان [۵]

توانمندسازی فرآیندی است که افراد جامعه از راه آن، از نیازها و خواسته‌های خود آگاه شده، نوعی اعتماد به نفس و خود اتکایی را برای برطرف کردن آن نیازها بدست می‌آورند و بر اساس آن از توانایی لازم برای تحقق هدف‌های خود برخوردار می‌شوند. همچنین، فرآیند پیوسته‌ای است که بر اساس آن افراد یک جامعه از نوعی خودمختاری برخوردار شوند و قادر به ارزیابی درست و شناخت واقعی خویش باشند و از توانایی‌ها و قابلیت‌ها، برای رسیدن به هدف‌های خود آگاه شوند و بتوانند با افزایش توانمندی خود به هدف‌های مورد نظر دست یابند. محیط کار توانمند، محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی هستند. توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌وری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. بنابراین، توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند. به عبارت دیگر، توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد ظرفیت‌های لازم در نیروی انسانی، برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی. توانمندسازی به معنی

تجربه و مهارت ترک می‌کنند و دانش خود را به همراه می‌برند. اهمیت توانمند بودن افراد در این واحد به قدری زیاد است که نه تنها می‌تواند سازمان را به رشد و توسعه هدایت کند، بلکه باعث افزایش بهره‌وری، رضایت، احساس تعلق و تعهد کارکنان و بالا رفتن سطح دانش شغلی و مزایای دیگر می‌شود.

از این رو افزایش توانمندسازی در کارکنان نیازمند ایجاد بستر و شرایط مناسب می‌باشد. پژوهش‌های مختلفی در این زمینه صورت پذیرفته که آن را به مسائلی همانند آموزش یا مدیریت نسبت داده اند. ولی در این پژوهش سعی شده تا بصورت خاص بر این نکته تأکید گردد که افزایش توانمندسازی کارکنان چه ارتباطی می‌تواند با افزایش مدیریت دانش داشته باشد.

۲- بیان نظری تحقیق

امروزه این موضوع بر همگان آشکار است که با تجهیز سیستم‌های کامپیوتری و امکانات فراوان، سازمان‌ها در مسیر رشد و توسعه قرار نمی‌گیرند و همواره نیازمند افرادی توانمند هستند که با کمک آنها بتوانند در رقابت پیروز گردند. تغییرات موجود در محیط کار، سازمان‌ها را مجبور کرده که به منظور بقا در محیط متلاطم، در نظام‌های مدیریت خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان به منزله موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم ساخته که رقابتی‌تر شوند. همچنین سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری از طریق کارکنانشان می‌باشند [۱]. امروزه توانمندسازی، راهبرد افزایش عملکرد و تأمین بقای سازمانی تلقی می‌شود.

صاحب‌نظرانی مثل تیس (۱۹۹۸)، نوناکا (۲۰۰۷) و هالس (۲۰۰۰) اظهار داشته‌اند که سازمان‌ها در تعیین منابع دانش خود دچار اشتباه شده‌اند. این سازمان‌ها تمرکز اصلی خود را بر داده‌ها، اطلاعات و بطور کلی جنبه‌های آشکار دانش قرار داده‌اند، اما باید توجه کرد که بخش عظیمی از دانش قابل مشاهده نیست که اصطلاحاً به آن دانش پنهان (ضمنی) می‌گویند. شناخت و استخراج این دانش و به اشتراک گذاشتن آن وظیفه مدیران سازمان‌ها است تا به مدد آن بتوانند نه تنها افراد را توانمندتر سازند، بلکه با ایجاد زمینه‌های مشارکت افراد در کارها و تصمیمات و ایجاد حس اعتماد و یکرنگی با سازمان، تعهد را در جای جای سازمان نهادینه سازند [۲].

۳- توانمندسازی

مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمانی است. فرآیند تصمیم‌گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند [۳].

در ادبیات و نوشته‌های توانمندسازی، تعریف معین و پذیرفته شده‌ای که همگی بر آن اتفاق نظر داشته باشند، وجود ندارد. تعریف توانمندسازی در بین دانشمندان به شدت متفاوت است. بسیاری از مطالعات آن را به

1. Thomas & Velthouse
2. Conger & Kanungo
3. Zirman
4. Scott & Jaffe
5. Spreitzer
6. Nikodime & Simonty

بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. به باور آنان توانمندسازی فرایند افزایش انگیزش درونی وظایف واگذار شده به کارکنان می‌باشد. توانمندسازی در علوم مختلفی شامل جامعه‌شناسی، روانشناسی، مدیریت، علوم اجتماعی و... مورد توجه قرار گرفته و در هر یک از آنها از جنبه‌های خاصی تعریف شده است (اپلیام وهانگر^۳، ۱۹۹۸). فرایند افزایش احساس شایستگی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی است که موجب ناتوانی آنها شده است (ودادی و مهرآرا، ۱۳۹۲). در مدیریت نیز توانمندسازی از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است که توانمندسازی روانشناختی یکی از آنهاست. توانمندسازی روانشناختی، فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محول در چهار بعد شناختی احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و احساس داشتن حق انتخاب است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). تعاریف دیگری نیز در این مورد ارائه شده است؛ مثلاً توانمندسازی، انگیزه ذاتی^۴ افراد برای ارتقای توان بالقوه است (شارون و همکاران^۵، ۲۰۱۴). توانمندسازی، تقسیم مقدار ثابتی از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که طی آن، قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می‌یابد. توانمندسازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیتی است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می‌شود. توانمندسازی قدرتی است نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می‌تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود (هوچی و نایل^۶، ۲۰۱۴) [۸].

۳-۲-۱- ابعاد توانمندسازی روانشناختی

یکی از مهمترین مطالعات انجام شده در مورد توانمندسازی، توسط اسپریتز^۷ (۱۹۹۵)، توانمندسازی را با چهار بعد اساسی تعریف نموده است [۹].

- تأثیرگذار بودن: کارکنان توانمند، احساس می‌کنند بر نتایج فعالیت‌هایشان کنترل و نفوذ دارند.
- احساس شایستگی: کارکنان توانمند، احساس می‌کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار بهره‌مند هستند.
- احساس معنادار بودن: کارکنان توانمند، برای اهداف و فعالیت‌هایی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند و اقدامات و تلاش‌های آنان از جنس آرمان‌ها و استانداردهای آنان است و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار هستند.
- احساس داشتن اختیار: کارکنان توانمند، در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و مالکیت می‌کنند.

قدرت بخشیدن به کارکنان است یعنی به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت نمایند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند و برای انجام دادن فعالیت‌ها به آن‌ها نیرو و انگیزه بدهیم. در توانمندسازی، خودمختاری و آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان واگذار می‌شود. به عبارت دیگر بر پارسازی عمودی و سایر روش‌های مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان، توانمندسازی نامیده می‌شود [۶].

۳-۱- مزایای توانمندسازی

به‌طور کلی مزایای توانمندسازی را می‌توان در دو طبقه تقسیم‌بندی کرد: **مزایای سازمانی:** بسیاری از نویسندگان که بر مزایای سازمانی توانمندسازی تمرکز کرده‌اند، چنین فرض می‌نمایند که در پس تلاش‌هایی که موجب توانمند شدن محیط کار می‌شوند یک محرک وجود دارد: رقابت‌های جهانی و محیط متغیر تجاری. تغییرات سازمانی برای پاسخ به فشارهای فزاینده در زمینه بهبود کارایی و عملکرد، اجتناب ناپذیر نموده‌اند. به خصوص سازمان‌ها در زمینه‌های کنترل هزینه، انعطاف‌پذیری و کیفیت، مجبور به توسعه و بهبود می‌باشند. در واقع سازمان‌ها می‌توانند شاهد بهبودهای زیادی در زمینه عملکرد اقتصادی باشند. هر چند که اندازه‌گیری مزایای اقتصادی توانمندسازی بسیار مشکل است، این مساله زمانی مشخص می‌شود که توسعه مقوله‌های وسیع‌تری همچون مدیریت منابع انسانی مطرح شود.

مزایای فردی: در حالیکه توانمندسازی دارای مزایای سازمانی است. منافع بسیاری نیز برای کارکنان به همراه دارد. کارکنان که خودشان را توانمند می‌بینند، تضاد و ابهام در نقش کمتری را گزارش می‌کنند و همچنین کنترل بیشتری را بر محیط خود تجربه می‌نمایند. به عقیده آنها چنین امری باعث کاهش محدودیت‌های عاطفی می‌شود. در یک تحقیق، نتایج بدست آمده حاکی از رضایت شغلی، انگیزه و وفاداری بیشتر به سازمان در افراد توانمند می‌باشد. اندازه‌گیری مزایای فردی توانمندسازی بسیار مشکل است. برخلاف مزایای سازمانی آن که از طریق حقایق عینی قابل ارزیابی است، مزایای فردی آن بسیار پیچیده و ذهنی هستند. برخی از مقیاس‌ها از قبیل نرخ جابه‌جایی و غیبت به صورت غیر مستقیم در راستای چنین اهدافی به کار می‌روند. به طور کلی با توجه به منافع دو طرفه‌ای که بر توانمندسازی کارکنان مترتب است، تحقیقات بیشتری بر جنبه‌های عینی و مرتبط با سازمان پرداخته اند و از منافع فردی آن غفلت ورزیده اند [۷].

۳-۲- توانمندسازی روانشناختی

نظریه پردازان این رویکرد که در رأس آنها توماس^۱ و ولتهوس^۲ قرار دارند، معتقدند توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً

3. Applebaum & Honeggar

4. Endogenous

5. Sharon & et al

6. Hao-Chieh & Nayel

7. Spritz

1. Thomas

2. Velthuijs

۴- مدیریت دانش

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانشکار، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. پیتزر دراکر^۱، با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد [۱۰].

این گونه سازمان‌ها با چالش‌های نوینی روبه‌رو هستند. امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است به گونه‌ای که برای بیشتر سازمان‌ها، این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. تغییرهای مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی پایان دانش، بازارها را در حال تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرهای مستمر می‌کند [۱۱].

امروزه دانش کلید اصلی رقابت پذیری سازمان‌ها به شمار می‌رود. سازمان‌های جدید مبتنی بر دانش هستند و این بدان معنی است که آنها باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند دانش سازمانی خود را شناخته، آن را احصا و ذخیره کرده و در موقع لزوم از آن بهره‌برداری نمایند و همچنین نیازهای دانشی خود را شناخته و از اطلاعات و دانش جدید به نحو احسن استفاده کنند. مجموعه‌ای این عوامل پارادایم جدیدی را در عرصه مدیریت بنیان نهاده است که از آن به عنوان مدیریت دانش یاد می‌شود. امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانش نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی نگهدارد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهمترین سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند، مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری کرده و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است. اخیراً مدیریت دانش، به خاطر کاربرد وسیع نظریه‌ها و روش‌های آن در رسیدگی به امور دانشی مؤسسات و شرکت‌ها، به طور جدی مورد توجه محافل دانشگاهی و شرکت‌های تجاری و تحقیقاتی قرار گرفته است. از آنجایی که فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان توانمند ساز در روش‌های مدیریت ظاهر می‌شود مدیریت دانش نیز از بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت توسعه استفاده می‌کند [۱۲].

مهمترین نقشی که می‌توان به مدیریت دانش نسبت داد این است که آن را بعنوان یک متدولوژی تغییر در نظر بگیرند. مدیریت دانش از یک طرف

با جذب دانش‌های جدید به درون سیستم و از طرفی دیگر با اداره موثر آن دانش‌ها می‌تواند مهمترین عامل تغییر یک سازمان باشد [۱۳].

مدیریت دانش موجب ایجاد مزیت رقابتی در سه بعد می‌شود که عبارتند از:

- کاهش هزینه‌های عملیاتی

مدیریت دانش هزینه‌های عملیاتی یک سازمان را کاهش می‌دهد و موجب ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان از طریق افزایش عمده در کیفیت محصول می‌گردد.

- کاهش زمان آماده سازی محصول و ارائه خدمات

کاهش زمان صرف شده برای ورود محصول به بازار از طریق تحلیل موقعیت‌های کنونی و به کارگیری دانش پیشین در حل مساله برای موقعیت‌های فعلی

- ایجاد تمایز در محصول

مدیریت دانش می‌تواند به عنوان عنصری مرکزی در نوآوری و بهبود محصول و فرایند تصمیم‌گیری مدیران عامل و تطبیق پذیری و تجدید حیات سازمانی در نظر گرفته شود.

در سازمان‌های دانشی، دانش به سادگی منتقل می‌شود و در اختیار تمامی کارکنان قرار می‌گیرد. زمانی که کارکنان به دانش سازمانی دسترسی پیدا می‌کنند، می‌توانند محیط خود را بشناسند و آن را معنادار نمایند. آنها می‌توانند روش‌های جدید و بهتری را در اجرای کارها بیابند، باهم کار کنند، خلأ دانش را جبران کنند، بهره‌وری را افزایش دهند، مشتریان را راضی کنند و نهایتاً توان رقابت موثر را کسب کنند. سازمان‌هایی که از طریق تحقیق و توسعه یا فرآیندهای یادگیری غیررسمی‌تر در جهت تولید دانش جدید اقدام می‌کنند نسبت به سازمان‌هایی که بر مبنای دانش دیگران عمل می‌کنند، برتری دارند مدیریت دانش به مسایلی مهم چون سازگاری سازمانی، بقا و توانایی در مواجهه با تغییرات فزاینده محیطی می‌پردازد. در حقیقت مدیریت دانش در صدد ترکیب سینرژیک قابل پردازش اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و توانای خلاقانه انسان‌هاست. تکنولوژی اطلاعات ابزار است و اندیشه حاکم بر آن عنصر اساسی تولید دانش است. بیابید انسان را دریابیم و سایر امکانات و سرمایه‌ها را در خدمت به شکوفایی استعدادهای نهفته او در آوریم. دانش مخلوق انسان است. انسان را اسیر سازمان نکنیم تا در پرتو رهایی از اسارت ثمره اصلی خویش را عاید ما سازد [۱۴].

۴-۱ مزایای مدیریت دانش

مزایای مدیریت دانش شامل استفاده مجدد از دانش موجود و اجتناب از تکرار هزینه‌ها برای حل مسائل تکراری است. مدیریت دانش دوره زمانی بیان مسئله تا شفاف سازی مسئله را کاهش می‌دهد، می‌تواند بازاریابی را تسریع کرده و سازمان را از طریق بازاریابی دقیق یا تشخیصی نیازمندی‌های مشتری یاری رساند. همچنین سازمان می‌تواند از دانش ذخیره شده برای برطرف نمودن طیفی از مشکلات از قبیل تولید محصول

1. Peter Drucker

- **کاربرد دانش:** استفاده از دانش موجود برای تصمیم‌گیری‌ها، عملکردها و رسیدن به هدف‌هاست [۱۶].

۵- پیشینه تجربی

- صادقی بروجردی و حسنی در مقاله خود با موضوع رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارمندان سازمان ورزش و جوانان به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین تمام جنبه‌های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارمندان وجود دارد. (صادقی بروجردی، ۱۳۹۲)
- قبادی انسودی و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله "بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی شغلی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی" به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت معناداری بین مدیریت دانش و توانمندسازی شغلی در آن اداره وجود دارد.
- فتوت و همکارانش در تحقیق خود با عنوان «مطالعه توانمندسازی و تاثیر مدیریت دانش در ایجاد ارزش در بازارهای صنعتی» به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش و توانمندسازی در خلق ارزش در بازارهای صنعتی موثر می‌باشد. (فتوت و همکاران، ۲۰۱۲)
- نایر و جوکار (۲۰۱۲) در یک پژوهش با عنوان «بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و خلاقیت در میان کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی در شیراز»، نشان دادند که عوامل مدیریت دانش به خصوص کارکنان (منابع انسانی) و فرهنگ، نقش مهمی در خلاقیت و توانایی‌های آنها ایفا می‌کنند.
- نتایج بررسی الجراح و الهواری (۲۰۱۱) در مقاله «رابطه بین مدیریت دانش و شایستگی استراتژیک: یک مطالعه کیفی در شرکت‌های بیمه اردن» نشان دادند که فرایندهای KM اثر معناداری بر ۴ عامل رقابت استراتژیک (چشم‌انداز مشترک، همکاری، توانمندسازی و نوآوری) دارد. یافته‌های تجربی این پژوهش قطعاً به پژوهشگران در فرایند آینده KM به منظور رسیدن به درک بهتری از فرایند مدیریت دانش در رقابت استراتژیک کمک خواهد کرد.
- پایان نامه «ارتقاء ظرفیت سازمانی؛ بررسی نقش مدیریت دانش» در تیرماه ۱۳۸۹ در دانشگاه تربیت مدرس به نگارش معصومه دنیایی می‌باشد. مدیریت دانش سازمانی از جمله راهبردهای جدید مدیران برای بهبود ظرفیت رهبری، مدیریتی، و فنی انطباقی است که می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. نتایج حاصله بر تاثیر مثبت اقدامات مدیران در مدیریت دانش بر افزایش ظرفیت سازمانی دارد.
- نتایج پژوهش لیانو و همکارانش در ۲۰۱۱ در مقاله «چگونگی مدیریت دانش رابطه بین محیط و ساختار سازمانی را تعدیل می‌کند» به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش تاثیر مثبتی بر خروجی‌های سازمان نظیر ابتکار، خلاقیت، بهبود تولید و ارتقای

جدید، برنامه ریزی تبلیغات، رسیدگی به شکایات مشتری و غیره استفاده کند. مدیریت دانش همچنین موجب افزایش کارایی داخلی، هماهنگی خدمات مشتریان و سودآوری کلی می‌شود. دانش سازمانی از طریق ارائه محیط بهبود یافته برای توسعه دانش جدید و استفاده از تجربه‌ی حل مسائل ارزش آفرینی می‌کند.

۴-۲ اهمیت مدیریت دانش

کسب و کار در هزاره سوم دارای شرایط ویژه ای است. رقابت بین بنگاه‌های اقتصادی هر روز فشرده‌تر شده و نرخ نوآوری رو به افزایش است. رقابت بین بنگاه‌های اقتصادی باعث شده است که تا آنها به منظور کاهش هزینه‌ها، تعداد نیروی انسانی خود- که منابع ارزشمند دانش محسوب می‌شوند- را کاهش دهند.

کاهش تعداد نیروی انسانی، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا نسبت به صریح کردن دانش ضمنی موجود نزد کارکنان اقدام کنند. در دنیای امروزی کسب و کار، بخش اعظمی از کارها و فعالیت‌های ما مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه و به دست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمان‌ها بر اساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. محصولات و خدمات سازمان‌ها هر روز پیچیده تر شده و سهم اطلاعات در آنها بیشتر می‌شود. در این میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای ایجاد بهبود در عملکرد منابع انسانی و همچنین مزایای رقابتی ایجاد می‌کند. امروزه تمامی سازمان‌های کوچک و بزرگ نیازمند پیاده سازی مدیریت دانش در خود هستند تا از گردونه رقابت عقب نمانند. انعطاف پذیری و عکس‌العمل سریع در برابر شرایط متغیر محیطی، استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود نزد آنها و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، دستاوردهای مدیریت دانش برای سازمان‌های امروزی است [۱۵].

۴-۳ الگوی عمومی دانش

نیومن، الگوی عمومی دانش را ارائه داده است. در این الگو دانش در چهار زمینه سازماندهی می‌شود؛ این زمینه‌ها عبارتند از:

- **خلق دانش:** رفتارهای مربوط به ورود دانش جدید به سیستم انسانی یا اجتماعی است که دامنه وسیعی را در بر دارد، نظیر: کشف، کسب، فراخوانی، توسعه، که پیوندی نزدیک با رفتاری که نوآوری خوانده می‌شود، دارد. گام دوم بعد از کسب یا یاد گرفتن دانش، حفظ آن است.
- **حفظ دانش:** تمامی فعالیت‌هایی است که منجر به بقا و نگهداری دانش بعد از ورود آن به سیستم می‌شود. فعالیت حفظ، شامل رفتارهای متنوعی است، مانند: فعالیت‌های مربوط به اعتبار دانش، به روز کردن آن و...
- **انتقال دانش:** شامل رفتارهای بسیار متنوعی است مانند: ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش.

نشان داد بین دو متغیر وابسته (تقویت توان رقابتی) همبستگی مثبت وجود دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد مدیریت دانش قویترین رابطه را با عملکرد سازمانی دارد.

۶- مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش، مدیریت دانش به عنوان متغیر مستقل و ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

برای سنجش میزان تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان از مدل ارائه شده توسط تاکوچی و نوناکا (۱۹۹۵) استفاده شده است. این مدل به نام SECI معروف است که تولید دانش را یک فرایند حلزونی متعامل بین دانش ضمنی و تصریحی می‌داند و تعاملات این دو نوع دانش منجر به تولید دانش جدید می‌شود. این مدل شامل اجتماعی کردن، بیرونی کردن، ترکیب و درونی کردن دانش می‌شود که پیشتر به آن به تفصیل اشاره شده است.

همچنین برای سنجش ابعاد توانمندسازی کارکنان از مدل اسپریتز (۱۹۹۵)، استفاده شده است. وی بر مبنای مدل توماس و ولتهوس رابطه چهار بعد توانمندسازی روانشناختی (احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودتعیینی (حق انتخاب) و احساس موثر بودن) با توانمندسازی را آزمون نمود و سپس به بررسی رابطه عوامل سازمانی و اجتماعی بر توانمندسازی شناختی پرداخت [۱۷].

- **احساس معنی دار بودن:** معنی دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات و ارزش‌ها و رفتارها از طرف دیگر است. افراد توانمند در مورد کاری که انجام می‌دهند، دقت می‌کنند و به آن باور دارند و به دلیل انجام آن احساس هویت می‌کنند (بنیس و نانوس^۱، ۱۹۸۵).

- **شایستگی (احساس خودکارآمدی):** شایستگی یا احساس خودکارآمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵)

- **احساس خود تعیینی (احساس بر خور داری از اختیار):** خودتعیینی بیانگر استقلال در پیشقدمی و استمرار رفتارها و فرایندها می‌باشد. آنها خود را افرادی ایجادگر و خودآغاز می‌دانند و می‌توانند تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند (وگت و مورل^۲، ۱۹۹۰)

- **احساس تأثیر:** افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تأثیرگذاری بر محیطی که در آن کار می‌کنند، تغییر ایجاد نمایند (داور^۳، ۱۹۹۰)

توانایی کارکنان دارد. علاوه بر این، پژوهش‌های تجربی آنها رابطه مثبت بین توانایی کارکنان دانش محور و خروجی‌های سازمان را نشان می‌دهد.

- مقاله ابعاد مدیریت دانش در اداره امور شهری خوب در سال ۲۰۱۱ توسط شهرام گیلانی‌نیا و همکارانش انجام شده نتیجه پژوهش نشان داد که متغیرهای دانش، یادگیری سازمانی، انتقال دانش، ذخیره دانش، کاربرد دانش، ایجاد دانش در حاکمیت خوب شهری تأثیر می‌گذارد.

- مقاله مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی در SEM: نقش سرمایه اجتماعی به عنوان متغیر واسطه توسط دیوید سالیانا و همکارانش در سال ۲۰۱۰ انجام شده نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرایند مدیریت دانش به طور مثبت بر سرمایه اجتماعی تأثیر می‌گذارد و سرمایه اجتماعی عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و سرمایه اجتماعی واسطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی می‌باشد و نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت دانش و سرمایه اجتماعی عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد.

- پایان‌نامه دیگر با «عنوان بررسی تأثیر مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی» که در دانشگاه تهران در زمستان ۱۳۸۹ توسط مهدی مالک ثابت به رشته تحریر درآمده که نتایج پژوهش نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری میان مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و بین ذخیره دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش با یادگیری سازمانی وجود ندارد. در این پژوهش سعی شده که با اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی بر اهمیت مدیریت دانش در رشد سازمان‌ها در عصر رقابت تأکید شود.

- پایان‌نامه بررسی تأثیر عناصر مدیریت دانش در خصوصی سازی که در دانشگاه تربیت مدرس سال ۱۳۸۸ توسط امیر طاهری نگارش شده که نتایج پژوهش نشان می‌دهد هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر مدیریت دانش در موفقیت بخش خصوصی حمل و نقل مسافری ریلی است. لذا فرضیات پژوهش در دو محور اصلی شامل، تأثیر مدیریت دانش در موفقیت اجرایی بخش خصوصی و همچنین تأثیر مدیریت دانش در موفقیت اقتصادی تنظیم گردید. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش در موفقیت اجرایی (افزایش کیفیت خدمات، کاهش شکایت مشتریان) بخش خصوصی تأثیر دارد و لیکن تأثیر مدیریت دانش در موفقیت اقتصادی تنظیم گردید. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش در موفقیت اجرایی (افزایش کیفیت خدمات، کاهش شکایت مشتریان) بخش خصوصی تأثیر دارد ولیکن تأثیر مدیریت دانش در موفقیت اقتصادی (افزایش درآمدها، کاهش هزینه‌ها) ثابت نگردید.

- مقاله تأثیر مدیریت دانش بر تقویت توان رقابتی شرکت‌های مهندسی مشاور که در سال ۱۳۸۸ به نگارش دکتر کرم الله دانش فرد و همکارش درآمده، در این مقاله محاسبه ضریب همبستگی

1. Bennis & Nanus
2. Vogt & Murrell
3. Dover

طبقه بندی‌های گوناگونی از انواع روش تحقیق از دیدگاه صاحب‌نظران انجام گرفته است. از آن جمله می‌توان به طبقه بندی برمبنای هدف و روش اشاره نمود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی^۱ می‌باشد؛ به این دلیل که می‌توان از یافته‌های این تحقیق برای حل مسائل داخل سازمان استفاده نمود. همچنین از نظر ماهیت و رویکرد تحقیقاتی علی-معلولی است زیرا به دنبال بررسی تأثیر بین متغیرها می‌باشد. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، از نوع غیرآزمایشی^۲، توصیفی تحلیلی^۳ و همبستگی^۴ می‌باشد؛ زیرا به مطالعه روابط بین متغیرهای مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌پردازد و اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه آماری با استفاده از پرسش نامه به دست آمده است. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به شمار می‌رود.

پژوهش حاضر از نگاه هدف، کاربردی است، زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، از نوع غیرآزمایشی^۵، توصیفی تحلیلی^۶ و همبستگی^۷ می‌باشد؛ زیرا به مطالعه روابط بین متغیرهای مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌پردازد و اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه آماری با استفاده از پرسش نامه به دست آمده است. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به شمار می‌رود.

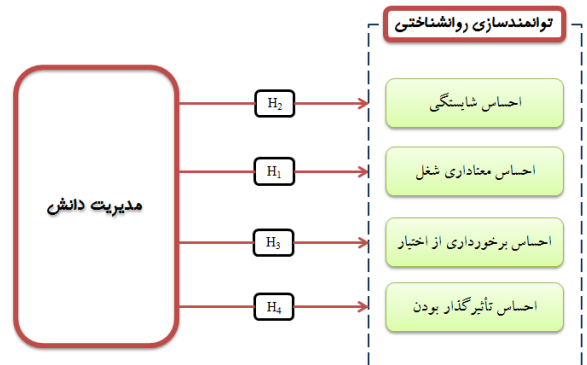
۱-۸ جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری به کل افرادی گفته می‌شود که از جهات خاص مربوط به نقطه نظرهای تحقیق دارای صفات مشترک بوده و مشمول نتایج پژوهش مورد نظر باشند. جامعه آماری را جامعه هدف نیز می‌گویند. به عبارت دیگر جامعه آماری عبارت است از کلیه افراد، وقایع یا چیزهایی که محقق می‌خواهد به تحقیق در مورد آنها بپردازد؛ بطوریکه حداقل در یک صفت مورد نظر مشترک باشند. جامعه آماری این تحقیق کارشناسان منطقه ای سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی می‌باشند که تعداد آنان حدوداً ۳۴۰ نفر است.

۲-۸ نمونه آماری و روش نمونه گیری

نمونه و نمونه گیری از مهمترین مباحث در آمار علوم انسانی می‌باشد. به عبارتی دیگر، اعتماد به یافته‌های یک تحقیق با صحت نمونه گیری آن سنجیده می‌شود. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول تعیین نمونه کوکران با احتساب سطح خطای ۵ درصد استفاده گردیده که با توجه به حجم جامعه (N=340)، مقدار نمونه ۱۸۰ بدست آمد که این محاسبه از طریق سایت

پس از بررسی مدل های مختلف در زمینه مدیریت دانش و توانمندسازی، و انتخاب دو مدل ذکر شده فوق، مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت شکل زیر نشان داده می‌شود.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش (مأخذ: پژوهشگر)

۷- فرضیه‌های تحقیق

۱-۷ فرضیه اصلی

مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

۲-۷ فرضیه‌های فرعی

۱-۲-۷ مدیریت دانش بر ایجاد احساس شایستگی در کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

۲-۲-۷ مدیریت دانش بر داشتن احساس برخورداری از اختیار در کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

۳-۲-۷ مدیریت دانش بر احساس تأثیرگذار بودن کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

۴-۲-۷ مدیریت دانش بر احساس معنادار بودن مشاغل توسط کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

۵-۲-۷ میزان تأثیر مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روانشناختی متفاوت است.

۶-۲-۷ ابعاد توانمندسازی روانشناختی در سازمان فرهنگ و ارتباطات در وضعیت مناسبی قرار ندارد.

۷-۲-۷ بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی در وضعیت موجود، تفاوت معناداری وجود ندارد.

۸- روش تحقیق

پایه، ارزش و اعتبار قوانین هر علم، به روش شناخت آن بستگی دارد. روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های قابل اطمینان و نظام یافته، برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است [۱۸]. روش تحقیق بستگی به اهداف و ماهیت موضوع و همچنین امکانات و منابع دارد.

1. Applied
2. Non experimental
3. Descriptive
4. Correlation
5. Non experimental
6. Descriptive
7. Correlation

پارس مدیر^۱ صورت پذیرفته است.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

بنابراین ۱۸۰ پرسشنامه به روش تصادفی بین افراد جامعه توزیع گشت که نتایج آن مورد بررسی قرار گرفت.

۳-۸ روش‌های گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌ها، یکی از مهم‌ترین مراحل تحقیق بشمار می‌رود. اطلاعات موردنیاز جهت تحقیق را به طرق مختلف می‌توان جمع آوری نمود و بدین منظور ابزارهای گوناگونی از جمله مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و اسناد و مدارک و غیره وجود دارند. می‌توان اینگونه بیان نمود که هر یک از این ابزارها معایب و مزایایی دارند که هنگام استفاده از آنها باید مورد توجه قرار گیرند تا اعتبار پژوهش دچار خدشه نشود و از طرفی نقاط قوت ابزار تقویت گردد. از این روست که محقق باید باتوجه به ماهیت مسئله و فرضیه‌های طراحی شده یک یا چند ابزار را انتخاب نماید و پس از کسب شرایط لازم درمورد اعتبار این ابزارها از آنها جهت جمع آوری داده‌ها بهره جوید تا در نهایت از طریق پردازش و تحلیل این داده‌ها بتواند در مورد فرضیه‌ها قضاوت نماید. باید توجه داشت که انتخاب ابزارها باید به گونه‌ای باشد که محقق بتواند از نحوه انتخاب ابزار خود دفاع نماید و از این طریق دستاوردهای پژوهش خود را معتبر [۱۸]. در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده گردیده است:

۱-۳-۸ مطالعات کتابخانه‌ای / اسناد و مدارک

از طریق این نوع مطالعه، داده‌های ثانویه بدست می‌آید که پیش از آغاز تحقیق توسط پژوهشگر بررسی می‌شوند. برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات این تحقیق و مباحث نظری مرتبط با موضوع از کتب، مقالات انگلیسی و فارسی، پایان نامه‌ها، سایتهای اینترنتی و اسناد و مدارک مرتبط استفاده شده است.

۲-۳-۸ استفاده از پرسشنامه

روش دیگری که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، استفاده از پرسشنامه است. باتوجه به اینکه پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی برای کسب داده‌های پژوهش است، در این پژوهش به منظور سنجش مدیریت دانش و توانمندسازی از پرسشنامه استفاده شده که در مجموع شامل ۳۸ سوال می‌باشد. همچنین تعدادی سوال نیز به عنوان مشخصات دموگرافیک در نظر گرفته شدند برای مثال جنسیت، مدرک تحصیلی و... ترتیب سوالات در پرسشنامه در جدول (۳-۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): متغیر، شاخص‌ها و سوالات پرسشنامه

متغیرها	مؤلفه	سوالات
دانش (دانش، آگاهی، آشنایی)	خلق دانش	۵-۱
	حفظ دانش	۱۶-۶
	تسهیم دانش	۲۰-۱۷
	کاربرد دانش	۲۶-۲۰
توانمندسازی (توانمندی، توانایی، توان)	احساس شایستگی	۲۹-۲۷
	خودمختاری	۳۲-۳۰
	تأثیرگذاری	۳۵-۳۳
	معنی دار بودن	۳۸-۳۶

۴-۸ روایی پرسشنامه

روایی به این معنی است که چگونه می‌توانیم اطمینان یابیم که ابزار جمع آوری داده واقعاً به اندازه گیری همان مفهوم موردنظر پرداخته یا چیز دیگری را سنجیده است.

در این پژوهش، جهت بررسی میزان روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوی که از گروه روش‌های تعیین روایی منطقی می‌باشد، استفاده گردیده است. در این حالت کمیت و کیفیت سوالات از نظر خبرگان مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین ترتیب که پس از تهیه پرسشنامه با انجام چند مصاحبه و کسب نظرات اساتید محترم راهنما و مشاور، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر را مورد سنجش قرار می‌دهد.

۵-۸ پایایی پرسشنامه

پایایی به این معنا است که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. دامنه ضریب قابلیت اعتماد از صفر (عدم ارتباط) تا مثبت یک (ارتباط کامل) است. این ضریب نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی آن را می‌سنجد. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری، شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ^۴ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه گیری می‌کند به کار می‌رود.

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه می‌کنیم.

2. Validity

3. Reliability

4. Cronbachs Alpha

1. <http://www.parsmodir.com/db/research/cochran.php>

که در آن :
تعداد زیر مجموعه‌های سؤال‌های پرسشنامه یا آزمون = J
واریانس زیر آزمون J = S_j^2
واریانس کل پرسشنامه یا آزمون = S^2
مقدار آلفای کرونباخ به کمک نرم افزار SPSS برابر ۰/۹۲۵ بدست آمد که برای پرسشنامه مذکور مطلوب می‌باشد.

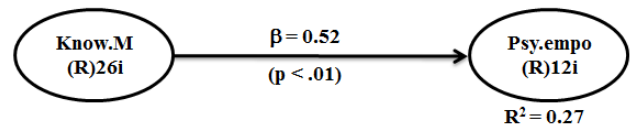
۶-۸ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای تحلیل داده‌های بدست آمده از نمونه‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی به بررسی چگونگی توزیع نمونه‌های آماری از حیث متغیرهایی چون جنسیت، سن و میزان تحصیلات با ارائه جداول فراوانی و نمودار با کمک نرم افزار SPSS، پرداخته شده است و در بخش آمار استنباطی، برای آزمون فرضیات تحقیق از الگوریتم مدل یابی مسیر PLS و به منظور بررسی نوع توزیع داده‌ها از لحاظ نرمال و غیرنرمال بودن، از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف^۱ و جهت بررسی وضعیت موجود متغیرهای تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه و در نهایت برای رتبه بندی ابعاد متغیر وابسته از آزمون تحلیل واریانس فریدمن^۲ استفاده شده است.

۹- نتایج تحقیق

۹-۱ آزمون فرضیه اصلی تحقیق

شکل پایین به صورت شماتیک، مدل آزمون شده فرضیه تحقیق را در قالب مسیر نشان می‌دهد. این مدل با استفاده از PLS ترسیم گردیده است و متغیرها (یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته) مشخص شده است.

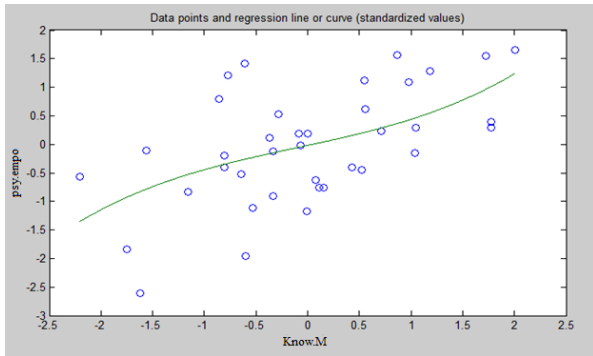


شکل (۲): مدل آزمون تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان

با توجه به مدل بالا و عدد بدست آمده برای ضریب تعیین یا R به توان ۲ (عدد بدست آمده در زیر متغیر وابسته) می‌توان گفت ۲۷ درصد تغییرات متغیر وابسته، یعنی توانمندسازی روانشناختی، بوسیله متغیر مستقل یعنی، مدیریت دانش تبیین شده و مابقی آن مربوط به متغیرهای دیگر است که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته نشده‌اند. شکل زیر که خروجی نرم افزار می‌باشد، روابط مورد اشاره در توضیحات

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^n s_j^2}{S^2} \right)$$

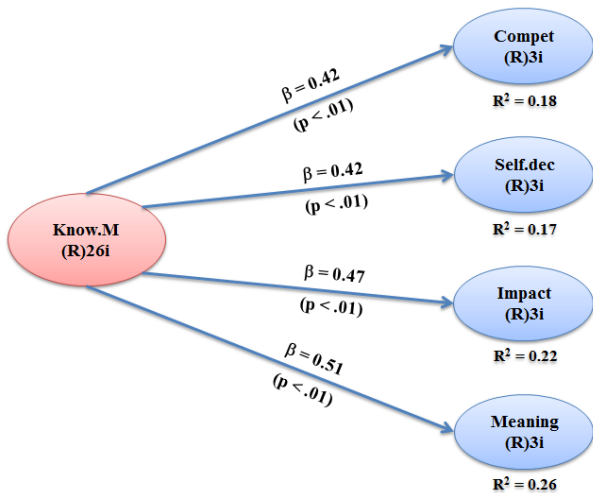
1. Kolmogorov-Smirnov Test
2. Friedman Test



شکل (۳): روابط بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان

۹-۲ آزمون فرضیات فرعی تحقیق

با توجه به مدل تحقیق و خروجی نرم افزار PLS در شکل و جدول زیر به بررسی فرضیات و ضرایب مسیرها می‌پردازیم که به شکل زیر می‌باشد.



شکل (۴): مدل آزمون تاثیر مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان

شکل بالا به صورت شماتیک، مدل آزمون شده پژوهش را در قالب مسیر نشان می‌دهد. این مدل با استفاده از PLS ترسیم گردیده است و متغیرها (۱ متغیر مستقل و ۴ متغیر وابسته) مشخص شده است.

باتوجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها میزان تأثیر مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روانشناختی متفاوت و به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول (۲): رتبه‌بندی تاثیر گذاری یا ضریب مسیر

مسیر	ارزش احتمالی	ضریب	رتبه
مدیریت دانش - شایستگی	زیر ۰/۰۱	۰/۴۲۳	۳
مدیریت دانش - خودمختاری	زیر ۰/۰۱	۰/۴۱۶	۴
مدیریت دانش - تاثیر گذاری	زیر ۰/۰۱	۰/۴۷۰	۲
مدیریت دانش - معنی داری	زیر ۰/۰۱	۰/۵۱۱	۱

جدول (۵): آزمون میانگین جامعه

وضعیت	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		تفاوت میانگین	عدد معنی داری	درجه آزادی	T	توانمندسازی روانشناختی
	حد بالا	حد پایین					
شایستگی	۰/۳۰۲۶	-۰/۱۰۱۷	۰/۹۴۴۴	۰/۵۱۲	۸۹	0/659	مدیریت دانش
خودمختاری	۰/۲۸۶۳	-۰/۱۴۵۵	۰/۷۹۶۰	۰/۵۱۹	۸۹	0/648	تاثیر گذاری
تاثیر گذاری	۰/۲۸۶۳	-۰/۱۴۵۵	۰/۷۹۶۰	۰/۵۱۹	۸۹	-1/186	معنی داری
معنی داری	۰/۲۸۶۳	-۰/۱۴۵۵	۰/۷۹۶۰	۰/۵۱۹	۸۹	12/044	توانمندسازی روانشناختی
شایستگی	۰/۳۰۲۶	-۰/۱۰۱۷	۰/۹۴۴۴	۰/۵۱۲	۸۹	6/818	توانمندسازی روانشناختی

جدول (۳): آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای همه متغیرهای تحقیق

تعداد نمونه	توانمندسازی روانشناختی	مدیریت دانش
۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰
پارامترهای نرمال	میانگین	۳/۰۵۷۰
میانگین	۳/۴۷۱۰	۰/۷۲۷۷۸
انحراف معیار	۰/۶۵۳۵۳	۰/۰۶۵
مطلق	۰/۰۹۵	۰/۰۶۵
مثبت	۰/۰۹۵	۰/۰۶۵
منفی	-۰/۰۹۲	-۰/۰۵۹
Z کولموگروف اسمیرنوف	۰/۸۹۶	۰/۶۱۴
عدد معنی داری	۰/۳۹۸	۰/۸۴۵

جدول (۴): آمار

تعداد	میانگین	انحراف معیار
۱۸۰	۳/۰۵۰۴	۰/۷۲۶۳۹
۱۸۰	۳/۹۴۴۴	۰/۷۰۸۸۷
۱۸۰	۳/۰۷۰۴	۱/۰۳۰۷۳
۱۸۰	۲/۸۷۴۱	۱/۰۰۷۵۶
۱۸۰	۳/۹۸۱۵	۰/۷۷۳۰۸
۱۸۰	۳/۴۶۶۶	۰/۶۵۰۶۴

همانطور که ملاحظه می‌شود برای متغیرهای شایستگی و معنی داری و در حالت کلی برای توانمندسازی روانشناختی حد بالا و پایین (برای همه متغیرها) هر دو مثبت می‌باشند پس می‌توان گفت که $(\mu - 3 > 0)$ یا (۳) $(\mu > 0)$ یعنی مقدار میانگین برای سه متغیر بر شمرده شده بزرگتر از ۳ می‌باشند لذا فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. اما در رابطه با متغیرهای مدیریت دانش، خودمختاری و تاثیر گذاری باید گفت که $(\mu - 3 = 0)$ یا $(\mu = 3)$ است، یعنی از نظر افراد نمونه، سه متغیر مورد بررسی (دانش، خودمختاری و تاثیر گذاری) در وضعیت مناسبی قرار ندارند (فرض صفر قبول)

با توجه به اینکه نرم افزار، عدد مورد آزمون را مساوی ۳ در نظر می‌گیرد ولی عدد مورد آزمون ما حالت بزرگتر و کوچکتر دارد. از این رو برای بررسی فرضیات تحقیق توجه به عدد معنی داری اشتباه خواهد بود. لذا از حدهای بالا و پایین استفاده می‌شود.

۱۰- نتیجه گیری

مدیریت دانش بر احساس تأثیرگذار بودن کارکنان، تأثیر مثبت و معنادار دارد.

نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی چهارم تحقیق نشان می‌دهد که میزان تأثیر مدیریت دانش بر احساس معنادار بودن مشاغل، $0/51$ می‌باشد بدین معنا که با یک واحد بهبود در مدیریت دانش، 51 صدم واحد در احساس معنادار بودن مشاغل، بهبود حاصل می‌گردد. و از طرفی دیگر با توجه به ارزش احتمالی ($p < 0/05$) در مدل، می‌توان گفت که این تأثیر معنی‌دار می‌باشد. بنابراین فرض فرعی چهارم تحقیق، مورد قبول واقع شده و مدیریت دانش بر احساس معنادار بودن مشاغل توسط کارکنان، تأثیر مثبت و معنادار دارد.

نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی پنجم تحقیق نشان می‌دهد که باتوجه به میزان تأثیر مدیریت دانش بر هرکدام از ابعاد توانمندسازی روانشناختی و همچنین ارزش احتمالی بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها، میزان تأثیر مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روانشناختی متفاوت است. بنابراین فرضیه موردقبول واقع می‌گردد. نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی ششم تحقیق با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه، نشانگر آن است که بطور کلی توانمندسازی کارکنان در وضعیت مناسبی قرار دارد. همچنین از نظر ابعاد، دو بُعد احساس شایستگی و احساس معنی داری مشاغل نیز در وضعیت مناسب قرار داشته است ولیکن دو بُعد احساس خودمختاری و احساس تأثیرگذار بودن در وضعیت مناسبی قرار ندارد. بنابراین فرض بر اینکه ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان در این شرکت در وضعیت مناسبی قرار ندارد تا حدودی موردقبول است.

نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی هفتم تحقیق با استفاده از آزمون فریدمن نشان می‌دهد که به عقیده افراد نمونه، بین وضعیت موجود چهار بُعد توانمندسازی روانشناختی تفاوت معنی داری وجود دارد و بر اساس میانگین‌های به دست آمده ترتیب وضعیت موجود این عوامل عبارتند از: معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری. زیرا میانگین وضعیت موجود آنها به ترتیب عبارت بوده از $3/14$ ، $3/05$ ، $2/09$ و $1/72$ که بالاترین میانگین رتبه مربوط به معنی دار بودن و کمترین میانگین رتبه مربوط به تأثیرگذاری است. بنابر این نتایج، فرض بر عدم وجود تفاوت معنادار بین ابعاد توانمندسازی در وضعیت موجود، نفی می‌گردد.

همانطور که بیان شد، مدیریت دانش میان کارکنان سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، بر توانمندی این کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ ولیکن در بررسی شرایط موجود مشخص گردید که متغیر مدیریت دانش در وضعیت مناسبی قرار ندارد و این نشانگر آن است که قبل از اجرای هر برنامه‌ای، ابتدا باید اولویت اجرایی را جهت بهبود این متغیر قرارداد. براین اساس پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد.

فرضیات و مدل تحقیق، با استفاده از نرم افزارهای PLS و SPSS مورد آزمون قرار گرفت و رابطه بین آنها تبیین گردید؛ نتایج آزمون‌ها به شرح زیر می‌باشد:

نتیجه حاصل از مدل آزمون شده فرضیه تحقیق در قالب مسیر با در نظر گرفتن ضریب تعیین ($R^2=0/27$) نشان می‌دهد که 27 درصد تغییرات متغیر وابسته، یعنی توانمندسازی روانشناختی، بوسیله متغیر مستقل یعنی مدیریت دانش تعیین می‌گردد.

نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اصلی تحقیق نشان می‌دهد که میزان تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان $0/52$ می‌باشد بدین معنا که با یک واحد بهبود در مدیریت دانش، 52 صدم واحد در توانمندسازی روانشناختی کارکنان بهبود حاصل می‌گردد و از طرفی دیگر با توجه به ارزش احتمالی ($p < 0/05$) در مدل، می‌توان گفت که این تأثیر معنی‌دار می‌باشد. بنابراین فرض اصلی تحقیق، مورد قبول واقع شده و مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول تحقیق نشان می‌دهد که میزان تأثیر مدیریت دانش بر احساس شایستگی در کارکنان $0/42$ می‌باشد. بدین معنا که با یک واحد بهبود در تسهیم دانش، 42 صدم واحد بر احساس شایستگی در کارکنان بهبود حاصل می‌گردد. و از طرفی دیگر باتوجه به ارزش احتمالی ($p < 0/05$) در مدل، می‌توان گفت که این تأثیر معنی‌دار می‌باشد. بنابراین فرض فرعی اول، مورد قبول واقع شده و مدیریت دانش بر ایجاد احساس شایستگی در کارکنان، تأثیر مثبت و معنادار دارد.

نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی دوم تحقیق نشان می‌دهد که میزان تأثیر مدیریت دانش بر داشتن احساس برخورداری از اختیار در کارکنان، $0/42$ می‌باشد بدین معنا که با یک واحد بهبود در مدیریت دانش، 42 صدم واحد در احساس برخورداری از اختیار در کارکنان بهبود حاصل می‌گردد و از طرفی دیگر با توجه به ارزش احتمالی ($p < 0/05$) در مدل، می‌توان گفت که این تأثیر معنی دار می‌باشد. بنابراین فرض فرعی دوم تحقیق، موردقبول واقع شده و مدیریت دانش بر داشتن احساس برخورداری از اختیار در کارکنان، تأثیر مثبت و معنادار دارد.

نتیجه حاصل از آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق نشان می‌دهد که میزان تأثیر مدیریت دانش بر داشتن احساس تأثیرگذار بودن در کارکنان، $0/47$ می‌باشد بدین معنا که با یک واحد بهبود در مدیریت دانش، 47 صدم واحد در احساس تأثیرگذار بودن در کارکنان بهبود حاصل می‌گردد و از طرفی دیگر باتوجه به ارزش احتمالی ($p < 0/05$) در مدل، می‌توان گفت که این تأثیر معنی‌دار می‌باشد. بنابراین فرض فرعی سوم تحقیق، موردقبول واقع شده و

- [۱۰] واعظی، رضا. متولی حبیبی، مسلم. (۱۳۸۵)، نگاهی دانش مدار به مدیریت دانش، مجله مدیریت، شماره ۳۳۴-۳۳۱.
- [۱۱] خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹)، روش تحقیق در مدیریت، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز انتشارات علمی.
- [12] [12] Quinn, R. E., Spretzer, G. M., (1997), **The road to Empowerment: seven questions every leader should consider**, Journal of Organizational Dynamic, Autumn, 37-49.
- [13] [13] Menon S. T., (2001), **Employee empowerment: an integrative psychological approach**, Applied Psychology – an International Review, Vol. 50, No.1.
- [14] [14] Conger, J., Kanungo N., (1988), **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review.
- [15] [15] Spritzer, G. M., (1995), **Social structural characteristics of psychological empowerment**, Academy of management Journal, 39(2), 483-504.
- [16] [16] Hercy, P., Belanchard, K., (2001), **Organizational Behavior Management**, Trans. Alagheband A. Tehran: Amir Kabir Publication.
- [17] [17] Nawmen, B. J., Connrod, W., (1999), **A Frame Work for Characterizing Knowledge Management Methode**, available at: www. Km- Forum.org.
- [18] [18] Spreitzer, G. M., (1995), **Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation**. Academy of Management Journal. 38, P1446.
- ✓ برقراری سازو کار جهت مستندسازی تجارب کارکنان و قرار دادن در دسترس همه کارکنان.
- ✓ ایجاد تیمی که بطور مداوم مسئولیتش ثبت و ضبط دانش و تجارب کارکنان باشد و نتایج را در اختیار همه کارکنان قرار دهد.
- ✓ برگزاری جلسات رسمی و غیررسمی هفتگی یا روزانه بین مدیران و کارکنان جهت تبادل اطلاعات و دانسته‌ها.
- ✓ برقراری سیستم پاداش‌دهی و تشویق جهت کارکنانی که در جهت تبادل دانش خود سعی می‌کنند.
- ✓ ترویج فرهنگ کار گروهی در سازمان و تشویق افراد به کار کردن با یکدیگر.
- ✓ برقراری نظام پاداش دهی تیمی.
- ✓ ایجاد گروه‌های کاری از واحدهای مختلف و امکان مشارکت بین آنها برای انجام امور.
- ✓ ایجاد فرایندها و برنامه های آموزشی برای کارکنان جدید با کمک گرفتن از کارکنان قدیمی تر.
- سر و سامان بخشیدن به مجاری های تبادل دانش (رسمی و غیررسمی) در راستای رساندن دانش مناسب به افراد مناسب.

۱۱- منابع و مأخذ

- [۱] قربانی زاده، وجه‌اله. خالقی‌نیا، شیرین. (۱۳۸۸)، نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان، فصل نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول، شماره ۲، صص ۱۰۵ - ۸۵.
- [۲] وطنی، خسرو. (۱۳۸۹)، بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، مطالعه موردی ادارات کل برنامه‌ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۰.
- [۳] خانعلیزاده، رقیه. کردنائیچ، اسدالله. فانی، علی اصغر. مشبکی، اصغر. (۱۳۸۹)، رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳.
- [۴] ابطحی، سیدحسین. عابسی، سعید. (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- [۵] مرادی، مرتضی. جلیلیان، حمیدرضا. (۱۳۹۴)، تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال نهم، شماره ۳۱.
- [۶] مشبکی، اصغر. زارعی، عظیم. (۱۳۸۲)، مدیریت دانش با محوریت نوآوری، تهران: فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ۴، شماره ۱۶.
- [۷] سنگه، پیتر. (۱۳۸۶)، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ هدایت و حسن روشن، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- [۸] اخوان، پیمان. باقری، روح اله. (۱۳۸۹)، مدیریت دانش، از ایده تا عمل، تهران: انتشارات آتی نگر، ۳۱.
- [۹] ابطحی، سید حسین. صلواتی، عادل. (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، تهران: انتشارات پیوند نور.