

## بررسی رابطه مدیریت دانش با توانمند سازی کارکنان

(مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران خراسان جنوبی)

محمد رضا دهقانی<sup>۱</sup>، احمد مخمل باف<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی جهاد دانشگاهی واحد خراسان جنوبی

<sup>۲</sup> عضو جهاد دانشگاهی واحد خراسان جنوبی

### چکیده

از ویژگی های سازمان های امروزی می توان به پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت گریزی اشاره کرد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می شود، می باشد. لذا این پژوهش با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: بانک رفاه خراسان جنوبی)» انجام گرفته است. روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک رفاه کارگران استان خراسان جنوبی اعم از رسمی (آزمایشی و قطعی)، پیمانی و قراردادی بودند که در بهار سال ۹۵ اشتغال به خدمت داشتند. تعداد اعضای جامعه آماری ۱۳۵ نفر بودند در این پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده نمونه مورد نظر که تعداد آن براساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> ۱۰۰ نفر برآورد شده است؛ انتخاب گردیدند. در این پژوهش به منظور سنجش مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان از دو تا پرسشنامه استاندارد شرون لاوسون واسپریتزر استفاده شده است. روایی پرسشنامه ها قبلاً مورد تأیید قرار گرفته است و پایایی پرسشنامه های مدیریت دانش و توانمندسازی به ترتیب ۰,۹۵ و ۰,۹۲ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از آمار توصیفی و استنباطی (میانگین، انحراف استاندارد، آزمون های آماری اسمیرنوف کولموگروف و رگرسیون تک متغیره) استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین مدیریت دانش با توانمندسازی رابطه وجود دارد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، توانمندسازی، بانک رفاه استان خراسان جنوبی.

<sup>۱</sup>-Krejcie, R. V & Morgan, D. W

## ۱. مقدمه

در عصر حاضر دارایی اصلی سازمان‌ها و مزیت اصلی در سرمایه دانش نهفته است. امروزه از دانش به عنوان مزیت رقابت اصلی سازمان‌ها یاد می‌شود (مک‌فدین و کانیا، ۲۰۰۴). دانش، نوآوری و فناوری‌های نوین رو به افزایش است و از تمامی این موارد تحت عنوان مزیت‌های راهبردی یاد می‌شود که تمامی سازمان‌ها باید از این‌ها در جهت پیشبرد اهداف خود استفاده کنند. اهمیت یافتن دانش و منابع دانش در اداره سازمان‌ها باعث شده تا از مدیریت دانش به عنوان قلب سیاست‌های راهبردی سازمان‌ها یاد شود (فراهانی، ۱۳۸۸). مدیریت دانش در آینده به عنوان راهبردی عمده برای بقای سازمان‌ها و برای تقویت عملکرد سازمان‌ها به شمار خواهد آمد. آگاهی از این که دانش چگونه خلق و اداره می‌شود، در سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. مؤسسات بازرگانی نشان داده‌اند که از طریق مدیریت دانش قادر به بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌هایشان هستند (سالیز و جونز، ۱۳۸۷). دانش منبع کلیدی عصر اطلاعات است. امروزه اهمیت مدیریت دانش و آگاهی بر هیچ شخص و سازمانی پوشیده نیست. سازمان‌ها بدون درک فرایند درونی خود برای خلق و اشتراک دانش، بعید است که بتوانند به مقاصد خود دست یابند. سازمان‌ها همواره با محیط در تعاملند و از محیط تأثیر می‌پذیرند و بر محیط تأثیر می‌گذارند. در جامعه‌ی پیچیده‌ی امروزی تأثیرپذیری سازمان‌ها از محیط و عوامل آن بیشتر است تا تأثیرگذاری بر آن و در این میان آن سازمانی موفق تر است که بتواند این عوامل را شناسایی و کنترل کند، به طوری که بتواند حیات و بقای خود را تضمین کند. اما تحولات علمی و فناوری امروزه باعث شده که سازمان‌ها همواره در معرض تغییر و تحول قرار گیرند و به گونه‌ای که حیات سازمان‌ها را تهدید می‌کند. در چنین شرایطی سازمان‌هایی زودتر به اهداف خود می‌رسند که بتوانند ضمن حفظ بقا و حیات خود، زمینه ساز رشد و تحول و نوآوری در سازمان و محیط شوند و عملکردهای خود را بهبود و ارتقا بخشند. یکی از راه‌های تحقق این امر، مقوله مدیریت دانش است (رحیمی و نجفی، ۱۳۸۶). در واقع مدیریت دانش به عنوان واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده محیط پیرامون و مؤسسات کنونی محسوب می‌گردد. تغییر و تحولات در جامعه امروزی امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. انواع سازمان‌ها از جمله نظام بانکی به منظور بقا و توسعه و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون، نیازمند اجرای اثربخش استراتژی مدیریت دانش هستند. تنها در محیط مبتنی بر دانش است که سازمان‌ها می‌توانند موجودیت خود را حفظ کرده و بر سایر رقبا پیشی گرفته و در جهت تولید و اشاعه‌ی دانش گام بردارند. اگر قرار است سازمان‌ها از جمله نظام بانکی به کارکردهای اصلی خود بپردازند این امر مستلزم آن است که از دانش و اطلاعاتی که در دسترس دارند استفاده حداکثری را ببرند (حاضری و صراف زاده، ۱۳۸۵). مدیریت دانش در عصر حاضر با فراهم نمودن محیط‌های پویا و خلاق، با کسب، خلق و سازماندهی دانش و استفاده از دانش و تجارب مدیران می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا فرصت‌های خود را غنیمت شمرده و برای رسیدن به تمامی اهداف از پیش تعیین شده گام‌های مؤثری بردارند. با توجه به موارد ذکر شده در دنیای امروز سازمان‌های گوناگون تحت تأثیر عناصر مختلفی همچون، تغییر و تحولات ناگهانی، افزایش رقابت جهانی، نیاز به نیروی انسانی کارآمد و مؤثر، وجود منابع محدود و نیازهای نامحدود... قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که اگر بخواهند در امور کاری خود موفق باشند و نسبت به دیگر رقبا پیشی بگیرند و در عرصه‌ی رقابت از آن‌ها عقب نمانند، باید دارای نیروی انسانی متخصص، مبتکر و با انگیزه‌ی بالا باشند (سجادی و امیدواری، ۱۳۸۶).

<sup>۱</sup>- Mcfadyen & Canneila

<sup>۲</sup>- Sallis and Jones

## ۲. بیان مسأله

توانمندسازی یعنی اینکه به کارکنان اجازه تصمیم گیری داده شود تا بتوانند مشکلات خودشان را حل کنند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۲). مفهوم توانمندسازی یکی از مفاهیم و روش های جدیدی است که به مدیران کمک می کند تا کارکنان بتوانند از نیروهای بالقوه و درونی خود از قبیل: دانش، تجارب، تلاش ها و... در جهت منافع سازمان استفاده کنند (باداه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). توانمندسازی به تنوعی از عناصر از جمله: انگیزه ی ذاتی، ادراک و تعهد، انتقال قدرت یا اختیار و اشتراک دانش و یا اطلاعات اشاره دارد (حسینی، ۲۰۱۲). توانمندسازی فقط به اشتراک گذاری قدرت نیست بلکه اثر انگیزشی مرئوس نیز باید به عنوان مفهوم جدایی ناپذیر در آن گنجانده شود (ازبیک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). توانمندسازی فرایندی است که از طریق شناسایی نقاط ضعف و پرورش نقاط قوت باعث بالا بردن خودکارآمدی اعضای سازمان می شود (چانگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). لازم است دولت ها یک سری شرایط و فرصت هایی را فراهم سازند تا کارکنان بتوانند خدمات سودمندی به جوامع عرضه کنند یکی از عوامل تأثیرگذار بر تواناسازی کارکنان اطلاعات، دانش و مهارت شغلی است. باون و لاور تواناسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می دانند (باون و لاور<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲). با توجه به تعریف ارائه شده می توان گفت که یکی از عواملی که باعث توانمندسازی کارکنان می شود، دانش است (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸). از آنجا که جامعه ی امروز دانش محور است، بسیاری از سازمان ها به صورت رسمی و غیررسمی مدیریت دانش را برای ارتقای عملکرد و فرایند های سازمان و افزایش توان پاسخگویی نسبت به درخواست های متعدد و فزاینده ی مشتریان و عرضه کنندگان به کار می گیرند. مدیریت دانش، فرایند ایجاد ارزش از سرمایه های معنوی یک سازمان است و به ایجاد، حفظ، جذب، تعدیل، ترکیب، اصلاح و توزیع دانش می پردازد (کیوارک و آرسلان<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). مک ناگهتان و داروچ<sup>۹</sup> (۲۰۰۲) بر این باورند که مدیریت دانش یکی از کارکردهای مدیریت است که دانش را شناسایی و ایجاد نموده، جریان دانش را اداره و تضمین می کند تا دانش برای مزایای بلند مدت یک سازمان به طور اثربخش و کارا مورد استفاده قرار گیرد (نیک بخت و همکاران، ۱۳۸۷). ضرورت مدیریت دانش از آن جا ناشی می شود که اگر دانش کارکنان توسط سازمان مدیریت نشود، امکان دارد که دانش افراد از بین برود و یا در صورت ترک کردن سازمان، دانش خود را از سازمان بیرون برده و از دسترس سازمان خارج کنند (کشاورزی، ۱۳۸۶). باتوجه به توضیحات داده شده، این پژوهش بدنبال پاسخگویی به این سوال است: آیا بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد؟

## ۳. پیشینه پژوهش

## مطالعات خارجی

رو و چن<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) تاثیر مشتری مداری و حمایت سازمانی و نظام پاداش را بر درک کارکنان صنعت گردشگری از توانمندسازی بررسی کردند. یافته های این پژوهش نشان میداد که مشتری مداری، حمایت سازمانی و نظام پاداش بر

۴- Badah

۵- Ozbebek

۶- Chang at al

۷- Bowen & Lawler

۸- Kivrak & Arslan

۹- Mcnaghtan & Daruch

۱۰- Ro & Chen

توانمندسازی تاثیر دارند. بدین منظور برای افزایش درک کارکنان از توانمندسازی، لازم است سازمان کارکنان مشتری مدار استخدام نماید و مدیریت سازمان با حمایت از آنها، برنامه‌های آموزشی، حمایت نظام پاداش به افزایش توانمندسازی کارکنان کمک کنند.

موک و ایر-یونگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) پژوهشی را با عنوان "رابطه‌ی بین جو سازمانی و توانمندسازی پرستاران در هنگ کنگ" انجام دادند. نتایج پژوهش نشان از آن داشت که مابین جو سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد. اسپریتزر، کیزیلوس و ناسون<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۷) در تحقیقی تحت عنوان "رابطه‌ی بین توانمندی روان‌شناختی و اثربخشی، رضایت و خستگی (فرسودگی)" داده‌های مورد نیاز تحقیق از طریق مصاحبه با دو نمونه ۳۹۳ نفری و ۱۲۸ نفری به دست آمد. پاسخ دهندگان نمونه اولی از مدیران میانی ۵۰۰ شرکت برگزیده‌ی مجله فورچون<sup>۱۳</sup> بودند؛ ولی پاسخ دهندگان نمونه‌ی دوم به صورت تصادفی انتخاب شده بودند. نتایج بدست آمده در هر دو نمونه، با هم همخوانی داشتند. ابعاد شایستگی با اثربخشی رابطه‌ای مثبت و معنادار داشتند. بین ابعاد معنادار بودن شغل و خودگرانی، با اثر بخشی رابطه‌ای وجود نداشت. احساس معناداری (در نمونه‌ی اول) و احساس شایستگی (در هر دو نمونه) به صورت منفی با فرسودگی شغلی رابطه داشتند و ابعاد خودگردانی رابطه‌ای با فرسودگی شغلی نداشتند.

### مطالعات داخلی

میری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان شرکت تأمین قطعات ایران خودرو» به این نتیجه رسیدند که، اگر ساز و کاری برای افزایش توانمندی روان‌شناختی کارکنان در شرکت تأمین قطعات خودرو وجود داشته باشد، رفتار شهروندی سازمانی ارتقاء و گسترش می یابد.

نیستانی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با توانمندسازی کارکنان کویر تایر بیرجند» به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول آفرین با توانمندسازی و مؤلفه های خود تعیینی، معنی داری، شایستگی و تأثیر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بارانی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی عوامل سازمانی زمینه ساز توانمندسازی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت» به این نتیجه رسیدند که بین عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، نظام پاداش دهی، دسترسی به منابع و روشنی اهداف) و توانمندسازی روان شناختی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، هم چنین مشخص گردید که بین ماهیت شغلی و توانمندسازی این رابطه معنادار نیست.

کرد (۱۳۹۱) در مطالعه ای به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کسب و کار کوچک و متوسط مستقر در شهر زاهدان و میزان توانمندی آن ها بر اساس ابعاد پنج گانه توانمندسازی (معنی داری، مؤثر بودن، شایستگی، اعتماد، خود مختاری) پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد که کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط مسقر در شهر زاهدان در بعد شایستگی نسبت به سایر ابعاد توانمندسازی توانمندتر هستند.

شاهکریمی پور و تیرگر (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «رابطه دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که بین دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان رابطه معنادار مستقیمی وجود دارد. الوانی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان» به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی کارکنان وبا عملکرد سازمان نتایج معناداری وجود دارد.

<sup>۱۱</sup> Mok & Au-Yeung

<sup>۱۲</sup> Spreitzer, Kizilos & Nason

<sup>۱۳</sup> Fortune

اسلامی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی» به این نتیجه رسیدند که برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت در توسعه ابعاد توانمندسازی کارکنان نقش دارد.

نور بخش و توکلی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون» انجام دادند. یافته های تحقیقشان نشان داد که مهم ترین عامل توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون شامل مؤلفه های: معناداری شغل، تعهد سازمانی، مسئولیت پذیری، غنی سازی شغل و احساس اعتماد به نفس می باشد.

سید عامری و اسمعیلی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «رابطه توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران» به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی و تعهد شغلی آن ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، هم چنین بین تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

حاتمی و دستار (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «تبیین نقش یادگیری در بهره وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی» به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی در مجموع می تواند به افزایش رابطه بین یادگیری و بهره وری نیروی انسانی منجر شود؛ ولی اثر مستقیم یادگیری بر بهره وری بیشتر از اثر غیرمستقیم آن از طریق توانمندسازی در این تحقیق شناسایی گردید.

خانعلیزاده و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)» به این نتیجه رسیدند که رابطه معنی دار میان یادگیری بر توانمندسازی و تأثیر بسیار قوی یادگیری بر توانمندسازی است و نیز مشخص گردید که در دانشگاه، پنج بعد توانمندی که عبارتند از: احساس شایستگی، استقلال، مؤثر بودن، معنی داری و اعتماد در کارکنان وجود دارد، اما از هفت بعد یادگیری سازمانی، سه بعد: کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش و رهبری مشارکتی از حد متوسط کمتر و چهار بعد: چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان، از حد متوسط بالاتر بود.

ملکی و ایزدی (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «وضعیت توانمندسازها در بیمارستان های تأمین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی» انجام دادند. یافته های تحقیقشان نشان داد که الگوی تعالی سازمانی اروپا و بخشی از آن که تحت عنوان توانمندسازها نامیده می شود، قابلیت بکارگیری زیادی در بخش بهداشت و درمان دارد. استفاده از این مدل، امکان مقایسه و نظارت بر عملکرد بیمارستان ها را از نظر توجه و پی گیری مدیریت در خصوص توانمندسازی کارکنان و بیمارستان که زمینه ساز تأمین اهداف و نتایج سازمانی است، فراهم می سازد.

ناستی زایی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «بررسی مقایسه ای تأثیر دوره های آموزشی کوتاه مدت حضوری و غیرحضوری بر توانمندسازی اجتماعی کارکنان» انجام دادند. یافته های پژوهش آن ها نشان داد که دوره آموزشی کوتاه مدت حضوری نسبت به دوره آموزشی کوتاه مدت غیرحضوری در توانمندسازی اجتماعی و ابعاد چهارگانه آن (سازگاری، تسهیم اطلاعات، مسئولیت پذیری و کیفیت روابط) مؤثرتر می باشد.

عابسی و کرد (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد)» به این نتیجه رسیدند که علاوه بر وجود ارتباط مناسب بین متغیرهای مستقل مدل و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته؛ تأثیر متغیرهای تعهد، سازگاری و مشارکت روی توانمندسازی به صورت مستقیم و ارتباطات، آموزش، حقوق و دستمزد و شرایط کارکنان بر توانمندسازی به صورت غیر مستقیم می باشد.

موغلی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران» انجام دادند. در این تحقیق رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان و در فرضیات فرعی آن رابطه بین ابعاد توانمندسازی (احساس شایستگی، احساس معنی دار بودن شغل، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن اعتماد به همکاران و احساس داشتن حق انتخاب) و تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی و فرضیات فرعی مربوط به آن به غیر از احساس مؤثر بودن و احساس داشتن اعتماد

ارتباطی وجود نداشت. در ضمن میزان توانمندی کارکنان از سطح متوسط بالاتر و میزان تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط پایین تر بود.

#### ۴. فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های تحقیق شامل فرضیه اصلی و فرعی به شرح زیر می‌باشد:

##### فرضیه اصلی

بین مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان بانک رفاه خراسان جنوبی رابطه وجود دارد.

##### فرضیه فرعی

بین مدیریت دانش و احساس شایستگی در شغل کارکنان بانک رفاه ارتباط وجود دارد.

بین مدیریت دانش و احساس خود سامانی در شغل کارکنان بانک رفاه ارتباط وجود دارد.

بین مدیریت دانش و احساس مؤثر بودن شغل کارکنان بانک رفاه ارتباط وجود دارد.

بین مدیریت دانش و احساس معنی دار بودن شغل کارکنان بانک رفاه ارتباط وجود دارد.

بین مدیریت دانش و احساس اعتماد کارکنان بانک رفاه ارتباط وجود دارد.

#### ۵. تعاریف اصطلاحات پژوهش

##### تعریف مفهومی

مدیریت دانش: مطابق نظر داوینپورت و پروساک مدیریت دانش، فرایند ایجاد ارزش از سرمایه‌های معنوی یک سازمان است و به ایجاد، حفظ، جذب، تعدیل، ترکیب، اصلاح و توزیع دانش می‌پردازد. مک ناگهتان و داروچ<sup>۱۴</sup> بر این باورند که مدیریت دانش یکی از کارکردهای مدیریت است که دانش را شناسایی و ایجاد نموده، جریان دانش را اداره و تضمین می‌کند تا دانش برای مزایای بلند مدت یک سازمان به طور اثربخش و کارا مورد استفاده قرار گیرد (نیک بخت و همکاران، ۱۳۸۷).

توانمند سازی: مفهوم توانمندسازی یکی از مفاهیم و روش های جدیدی است که به مدیران کمک می کند تا کارکنان بتوانند از نیروهای بالقوه و درونی خود از قبیل: دانش، تجارب، تلاش ها و... در جهت منافع سازمان استفاده کنند (باداه<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۲)

##### تعریف عملیاتی

مدیریت دانش: در این پژوهش نوعی استراتژی هوشیارانه از به دست آوردن دانش مناسب برای افراد در زمان درست و کمک به افراد، در تسهیم هماهنگی اطلاعات و عملی کردن آن ها در روش هایی می باشد که برای توسعه عملکرد سازمانی مؤثر است، که طبق نظریه های مختلف مؤلفه های گوناگونی دارد ولی مؤلفه های اصلی آن شامل خلق دانش، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و و بکارگیری دانش می باشد.

توانمند سازی: در این پژوهش توانمند سازی به عنوان سازه انگیزشی تعریف می شود که به ادراک عادی کارکنان نسبت به محیط کاری شان مبتنی است، که دارای پنج مؤلفه ی احساس شایستگی، خود سامانی، مؤثر بودن، معنی دار بودن و احساس اعتماد می باشد. احساس شایستگی: افراد در محیطی که کار می کنند احساسشان بر این است که وظایف محوله را به طور موفقیت آمیز انجام می دهند و مهارت لازم را جهت انجام وظایف دارند.

احساس خودسامانی: افراد در محیطی که کار می کنند احساسشان بر این است در فعالیت های مرتبط با حیطة شغلی خود حق انتخاب دارند در نتیجه مسئولین نتیجه کار را هم بر عهده می گیرند به عبارتی دیگر به نظر و دیدگاه افراد احترام گذاشته می شود.

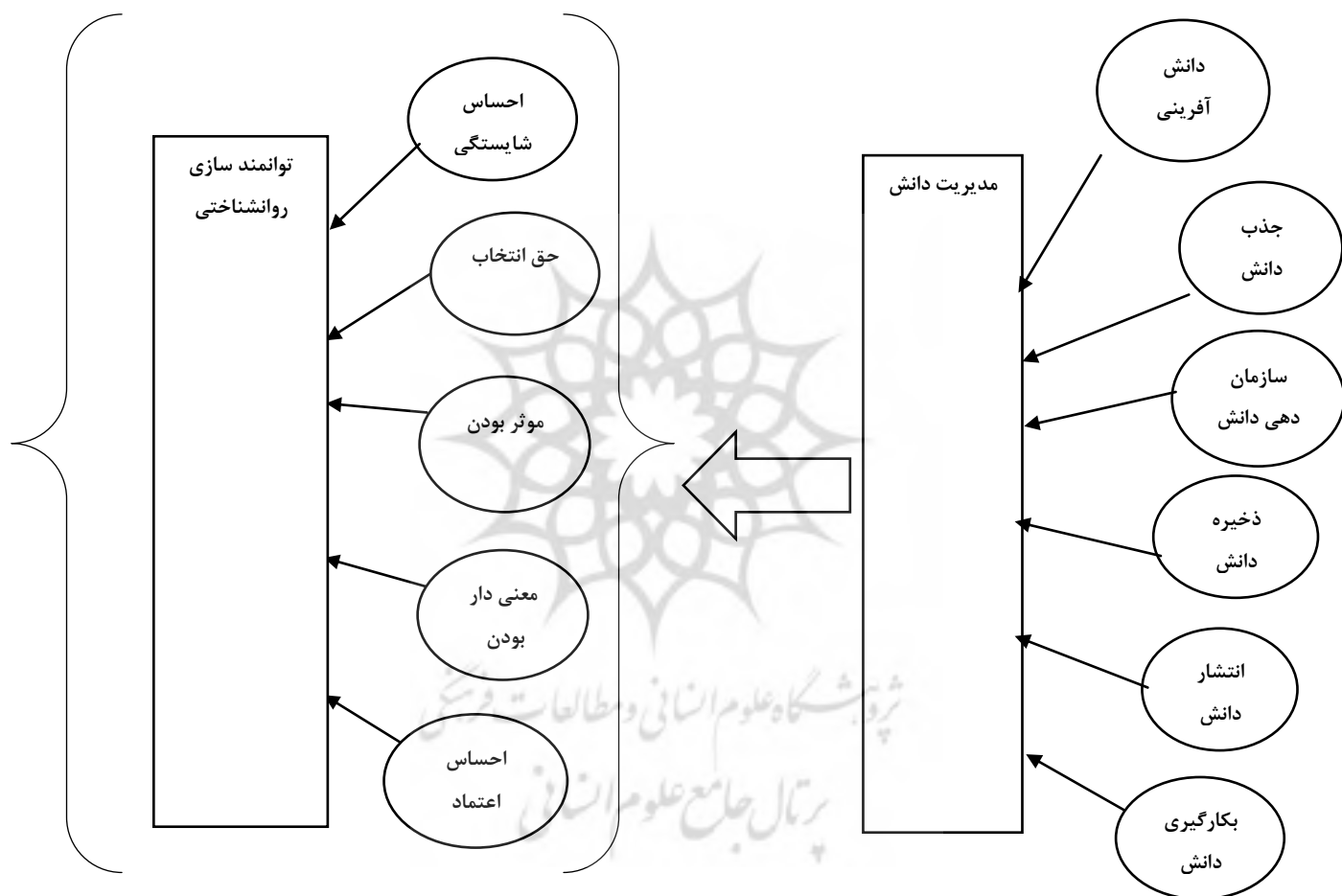
احساس مؤثر بودن: افراد در محیطی که کار می کنند احساسشان بر این است که می توانند روی نتایج و پیامدهای کاری اثر مثبت بگذارند.

احساس معنادار بودن: افراد در محیطی که کار می کنند احساسشان بر این است که وقت و نیروی آن ها با ارزش تلقی می شود.

احساس اعتماد: افراد در محیطی که کار می کنند احساسشان بر این است که می توان به دیگر همکاران اعم از زیردست و فرادست اعتماد داشت.

### ۶. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی تحقیق مطابق نگاره شماره ۱ می باشد.



نگاره شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

## ۷. نوع و روش پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف آن، از نظر روش در گروه تحقیقات توصیفی - همبستگی قرار می‌گیرد. از این جهت که به توصیف مدیریت دانش و توانمندسازی در میان کارکنان بانک رفاه استان خراسان جنوبی پرداخته است، می‌تواند توصیفی باشد و با توجه به این که به بررسی رابطه‌ی دو متغیر مدیریت دانش و توانمندسازی پرداخته از نوع همبستگی می‌باشد. از نظر هدف، این پژوهش جزء تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود. هدف تحقیقات کاربردی توسعه‌ی دانش کاربردی در یک زمینه‌ی خاص است. به عبارت دیگر این نوع تحقیقات به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شود (مقیمی، ۱۳۷۷). لذا از نتایج این پژوهش می‌توان برای بهبود وضعیت مدیریت دانش و همچنین در نظام بانکی برای بروز خلاقیت و توانمندسازی استفاده نمود.

## ۸. جامعه‌ی آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک رفاه کارگران استان خراسان جنوبی اعم از رسمی (آزمایشی و قطعی)، پیمانی و قراردادی بودند که در بهار سال ۹۵ اشتغال به خدمت داشتند. تعداد اعضای جامعه آماری ۱۳۵ نفر بودند در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه مورد نظر که تعداد آن براساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۱۶</sup> ۱۰۰ نفر برآورد شده است؛ انتخاب گردیدند.

## ۹. ابزار و روش‌های گردآوری اطلاعات

مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

## مطالعات کتابخانه‌ای (مروری)

در این پژوهش، برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش، از مقالات مجله‌ها، فصلنامه‌ها، کتب، پایان‌نامه‌ها، و پایگاه‌های اطلاعاتی و اینترنتی استفاده شده است.

## روش میدانی

در این قسمت برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است. در این پژوهش به منظور سنجش مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان از دو تا پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. که پرسشنامه مدیریت دانش دارای ۲۴ گویه بوده و شش مؤلفه اصلی مدیریت دانش (خلق دانش (دانش آفرینی)، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و بکارگیری دانش) را مورد سنجش قرار می‌دهد و پرسش‌نامه توانمندسازی کارکنان دارای ۱۵ گویه بود. و هدف آن سنجش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان و ابعاد آن (شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد) است. طیف پاسخگویی آن از نوع لیکرت می‌باشد.

## ۱۰. روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات

به منظور سنجش متغیر مستقل از پرسشنامه مدیریت دانش که توسط شرون لاوسن طراحی شده؛ استفاده گردید که این پرسشنامه تلفیقی است از مدل ویگ، پاربخ و هورویچ و آرماکوست. روایی پرسشنامه از طریق همبستگی بین هر کدام از مؤلفه‌های پرسشنامه توسط لاوسن اثبات شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه، ابتدا پرسشنامه توسط ۳۰ نفر تکمیل شد و

<sup>۱۶</sup> - Krejciec, R. V & Morgan, D. W



سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ برابر ۰,۹۵ تعیین شد.

همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه ها، ابتدا ۳۰ نفر از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه در اختیار آن ها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردید که مقدار آلفا آن برابر ۰,۹۲ به دست آمد که می توان گفت پرسشنامه از ثبات و پایایی قابل قبولی برخوردار است.

متغیر	آلفای کرونباخ	متغیر	آلفای کرونباخ
دانش آفرینی	۰/۷۶	شایستگی	۰/۸۴
جذب دانش	۰/۸۱	خودمختاری	۰/۸۲
سازماندهی دانش	۰/۸۴	تأثیرگذاری	۰/۷۰
ذخیره دانش	۰/۷۶	دار بودن معنی	۰/۷۹
انتشار دانش	۰/۶۸	اعتماد	۰/۸۱
بکارگیری دانش	۰/۷۹	توانمندسازی	۰/۹۲
مدیریت دانش	۰/۹۵		

جدول شماره ۱: نتیجه ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

## ۱۱. روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده ها، از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. ابتدا از روش های آمار توصیفی در قالب جداول فراوانی، شاخص های مرکزی و پراکندگی شامل میانگین و انحراف معیار استفاده شده است و در بخش دوم به منظور تحلیل استنباطی داده ها و آزمون فرضیه های پژوهش، از روش همبستگی پیرسون، رگرسیون استفاده گردید. لازم به ذکر است که محقق از آزمون همبستگی به منظور سنجش رابطه و آزمون آماری رگرسیون به منظور سنجش پیش بینی هر یک از مؤلفه های مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان بانک رفاه شهر بیرجند استفاده نموده است. ابتدا ۳۰ پرسشنامه به صورت تصادفی در اختیار کارکنان و کارشناسان قرار گرفت و پس از جمع آوری و مناسب تشخیص دادن روند کار، سایر پرسشنامه ها نیز پخش شد تا کارکنان و کارشناسان در فرصت مناسب به سؤالات پاسخ دهند و در نهایت ۱۰۰ پرسشنامه جمع آوری گردید. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، ضمن بررسی مقدماتی، اطلاعات پرسشنامه ها مورد بازبینی قرار گرفت تا اطلاعاتی که اشتباه وارد شده اند تصحیح گردد. سپس اطلاعات پرسشنامه ها کدگذاری شده و وارد نرم افزار آماری SPSS گردید و سایر مراحل آماری روی اطلاعات وارد شده در نرم افزار ذکر شده، انجام شد.

## ۱۲. یافته‌های توصیفی

در این بخش توزیع فراوانی و درصد افراد مورد مطالعه بر حسب متغیرهای جنس، سن، سابقه کار و سطح تحصیلات ارائه شده است و سپس شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش شامل حداقل نمره، حداکثر نمره، میانگین و انحراف استاندارد در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جنس	فراوانی	درصد
مذکر	۷۹	۷۹
مونث	۲۱	۲۱
جمع کل	۱۰۰	۱۰۰

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی افراد مورد مطالعه بر حسب جنس

با توجه به جدول فوق، ۷۹ نفر از افراد مورد مطالعه (۷۹٪) مذکر و ۲۱ نفر (۲۱٪) مونث بودند.

سن	فراوانی	درصد
کمتر از ۳۰ سال	۷	۷
۳۰ تا ۴۰ سال	۶۹	۶۹
۴۰ تا ۵۰ سال	۲۴	۲۴
جمع کل	۱۰۰	۱۰۰

جدول شماره ۳: توزیع فراوانی افراد مورد مطالعه بر حسب سن

با توجه به جدول فوق، بیشترین فراوانی (۶۹٪) مربوط به رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و کمترین فراوانی (۷٪) مربوط به رده سنی کمتر از ۳۰ سال بود.

سابقه کار	فراوانی	درصد
۳ تا ۵ سال	۵	۵
۵ تا ۱۰ سال	۱۵	۱۵
بیشتر از ۱۰ سال	۸۰	۸۰

۱۰۰	۱۰۰	جمع کل
-----	-----	--------

جدول شماره ۴: توزیع فراوانی افراد مورد مطالعه بر حسب سابقه کار

با توجه به جدول فوق، ۵ نفر از افراد مورد مطالعه (۵٪) دارای سابقه کار ۳ تا ۵ سال و ۸۰ نفر (۸۰٪) دارای سابقه کار بیشتر از ۱۰ سال بودند.

درصد	فراوانی	سطح تحصیلات
۱۵	۱۵	دیپلم
۲۱	۲۱	فوق دیپلم
۵۲	۵۲	لیسانس
۱۲	۱۲	فوق لیسانس
۱۰۰	۱۰۰	جمع کل

جدول شماره ۵: توزیع فراوانی افراد مورد مطالعه بر حسب سطح تحصیلات

با توجه به جدول فوق، ۱۲ نفر از افراد مورد مطالعه (۱۲٪) دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۵۲ نفر (۵۲٪) دارای تحصیلات لیسانس بودند.

متغیر	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف استاندارد
شایستگی	۹	۱۵	۱۳/۲۶	۱/۵۳
خودمختاری	۹	۱۵	۱۲/۹۹	۱/۶۲
تأثیرگذاری	۶	۱۵	۱۰/۴۰	۲/۰۱
معنی‌دار بودن	۶	۱۵	۱۰/۸۵	۱/۸۴
اعتماد	۶	۱۵	۱۱/۲۶	۲/۲۰
توانمندسازی	۴۵	۷۵	۵۸/۷۶	۶/۱۷

۲/۳۰	۱۲/۸۲	۱۷	۷	دانش آفرینی
۲/۳۷	۱۲/۴۵	۱۸	۷	جذب دانش
۲/۵۵	۱۲/۴۵	۱۸	۵	سازماندهی دانش
۲/۵۲	۱۱/۹۷	۲۰	۶	ذخیره دانش
۲/۴۱	۱۲/۰۵	۱۹	۶	انتشار دانش
۲/۱۲	۱۲/۵۴	۱۹	۴	بکارگیری دانش
۱۱/۹۹	۷۴/۲۸	۱۰۸	۴۳	مدیریت دانش

جدول شماره ۶: شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

همانطور که جدول فوق نشان می‌دهد، بیشترین میانگین نمره توانمندسازی مربوط به مولفه شایستگی ( $13/26 \pm 1/53$ ) و کمترین میانگین مربوط به مولفه تأثیرگذاری ( $10/40 \pm 2/01$ ) بود و بیشترین میانگین نمره مدیریت دانش مربوط به مولفه دانش آفرینی ( $12/82 \pm 2/30$ ) و کمترین میانگین مربوط به مولفه انتشار دانش ( $12/05 \pm 2/41$ ) بود.

متغیر	آماره Z آزمون	سطح معنی‌داری
شایستگی	۱/۳۰	۰/۰۷
خودمختاری	۱/۲۵	۰/۰۹
تأثیرگذاری	۱/۲۴	۰/۰۹
معنی‌دار بودن	۰/۹۸	۰/۳۶
اعتماد	۱/۱۲	۰/۱۳
توانمندسازی	۰/۶۰	۰/۸۶
دانش آفرینی	۱/۱۶	۰/۱۴
جذب دانش	۱/۰۵	۰/۲۲
سازماندهی دانش	۰/۹۰	۰/۳۹
ذخیره دانش	۱/۲۵	۰/۰۹

انتشار دانش	۰/۸۸	۰/۴۲
بکارگیری دانش	۱/۰۷	۰/۲۳
مدیریت دانش	۰/۴۶	۰/۹۸

جدول شماره ۷: نتیجه آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی توزیع نرمال داده‌ها

همانطور که جدول فوق نشان می‌دهد، سطح معنی‌داری برای متغیرهای توانمندسازی و مدیریت دانش در کل و مولفه‌های آن بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد و نتیجه گرفته می‌شود که متغیرهای مذکور از توزیع نرمال برخوردار می‌باشند.

### فرضیه‌های پژوهش

پیش فرض‌های مدل رگرسیون

آزمون دوربین واتسون جهت بررسی استقلال خطاها صورت گرفت چون نتایج مدل رگرسیون که در ادامه می‌آید یعنی همبستگی بین باقی مانده‌ها در تحلیل رگرسیون مقدار کمتر از یک و بیش از سه نبود به عبارتی بین یک و سه قرار داشت، لذا این تبیین ایجاد می‌شود که مفروضه فوق برقرار است.

جهت بررسی آزمون هم خطی چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین نیز از شاخص‌های ضریب تحمل (تولرنس) و عامل تورم واریانس (VIF) استفاده شد که برای متغیرهای پیش‌بین شاخص تحمل کمتر از یک و عامل تورم واریانس که نمایانگر خطای استاندارد ضرایب رگرسیون است کمتر از ۱۰ بدست آمد، بنابراین مفروضه عدم هم خطی چندگانه برقرار است.

### فرضیه اصلی: بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود ندارد:  $H_0 = p = 0$

بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد:  $H_1 = p \neq 0$

به منظور بررسی فرضیه فوق و تعیین اینکه مدیریت دانش به چه میزانی می‌تواند توانمندسازی در کارکنان را تبیین کند از آزمون رگرسیون تک متغیره استفاده شد که متغیر توانمندسازی به عنوان متغیر ملاک و مدیریت دانش به عنوان متغیر پیش بین وارد معادله شدند.

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	دوربین واتسون
مدیریت دانش	۵۵۵/۳۳	۱	۵۵۵/۳۳	۱۶/۹۰	< ۰/۰۰۱	۰/۳۸	۰/۱۴	۱/۹۶
	۳۲۲۰/۹۱	۹۸	۳۲/۸۷					
	۳۷۷۶/۳۴	۹۹						

جدول شماره ۸: نتایج تحلیل واریانس رگرسیون مدیریت دانش با توانمندسازی در کارکنان

نتیجه آزمون مذکور نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند حدود ۱۴٪ توانمندسازی در کارکنان را تبیین کند که از نظر آماری معنی‌دار بود ( $p < 0/001$ ).

VIF	ضریب تحمل	سطح معنی داری	مقدار T	ضریب غیر استاندارد		متغیر	
				مقدار $\beta$	خطا استاندارد		
		<0/001	۱۲/۲۰		۳/۶۲	۴۴/۰۹	ثابت
۱/۰۰	۱/۰۰	<0/001	۴/۱۱	۰/۳۸	۰/۰۵	۰/۲۰	مدیریت دانش

جدول شماره ۹: ضرایب رگرسیون مدیریت دانش با توانمندسازی در کارکنان

نتایج ضرایب رگرسیون در جدول فوق نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش با توانمندسازی در کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که در این خصوص فرض  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود. ضریب بتا ۰/۳۸ نشان‌دهنده آن است که به ازای افزایش یک نمره مدیریت دانش، توانمندسازی در کارکنان به میزان ۰/۳۸ افزایش می‌یابد.

**فرضیه اول: بین مدیریت دانش و احساس شایستگی در شغل کارکنان رابطه وجود دارد.**

بین مدیریت دانش و احساس شایستگی در شغل کارکنان رابطه وجود ندارد:  $H_0 = p = 0$

بین مدیریت دانش و احساس شایستگی در شغل کارکنان رابطه وجود دارد:  $H_1 = p \neq 0$

به منظور بررسی فرضیه فوق و تعیین اینکه مدیریت دانش به چه میزانی می‌تواند احساس شایستگی در شغل کارکنان را تبیین کند از آزمون رگرسیون تک متغیره استفاده شد که متغیر احساس شایستگی در شغل کارکنان به عنوان متغیر ملاک و مدیریت دانش به عنوان متغیر پیش بین وارد معادله شدند.

دوربین واتسون	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	منبع تغییرات	مدیریت دانش
۱/۷۰	۰/۱۳	۰/۳۷	<0/001	۱۵/۹۵	۳۲/۶۵	۱	۳۲/۶۵	رگرسیون	
					۲/۰۵	۹۸	۲۰۰/۶۰	مقدار باقی مانده	
						۹۹	۲۳۳/۲۴	جمع کل	

جدول شماره ۱۰: نتایج تحلیل واریانس رگرسیون مدیریت دانش با احساس شایستگی در شغل کارکنان

نتیجه آزمون مذکور نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند حدود ۱۳٪ احساس شایستگی در شغل کارکنان را تبیین کند که از نظر آماری معنی‌دار بود ( $p < 0/001$ ).

VIF	ضریب تحمل	سطح معنی داری	مقدار T	ضریب غیر استاندارد		متغیر	
				مقدار $\beta$	خطا استاندارد		
		<0/001	۱۰/۷۶		۰/۹۰	۹/۷۰	ثابت

مدیریت دانش	۰/۰۵	۰/۰۱	۰/۳۷	۳/۹۹	<۰/۰۰۱	۱/۰۰	۱/۰۰
-------------	------	------	------	------	--------	------	------

جدول شماره ۱۱: ضرایب رگرسیون مدیریت دانش با احساس شایستگی در شغل کارکنان

نتایج ضرایب رگرسیون در جدول فوق نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش با احساس شایستگی در شغل کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که در این خصوص فرض  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود. ضریب بتا ۰/۳۷ نشان‌دهنده آن است که به ازای افزایش یک نمره مدیریت دانش، احساس شایستگی در شغل کارکنان به میزان ۰/۳۷ افزایش می‌یابد.

**فرضیه دوم: بین مدیریت دانش و احساس خودسامانی در شغل کارکنان رابطه وجود دارد.**

بین مدیریت دانش و احساس خودسامانی در شغل کارکنان رابطه وجود ندارد:  $H_0 = p = 0$

بین مدیریت دانش و احساس خودسامانی در شغل کارکنان رابطه وجود دارد:  $H_1 = p \neq 0$

به منظور بررسی فرضیه فوق و تعیین اینکه مدیریت دانش به چه میزانی می‌تواند احساس خودسامانی در شغل کارکنان را تبیین کند از آزمون رگرسیون تک متغیره استفاده شد که متغیر احساس خودسامانی در شغل کارکنان به عنوان متغیر ملاک و مدیریت دانش به عنوان متغیر پیش بین وارد معادله شدند.

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	دوربین واتسون
رگرسیون	۸/۴۲	۱	۸/۴۲	۳/۳۷	۰/۰۷	۰/۱۸	۰/۰۲	۱/۹۷
مقدار باقی مانده	۲۵۲/۵۷	۹۸	۲/۵۸					
جمع کل	۲۶۰/۹۹	۹۹						

جدول شماره ۱۲: نتایج تحلیل واریانس رگرسیون مدیریت دانش با احساس خودسامانی در شغل کارکنان

نتیجه آزمون مذکور نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند حدود ۲٪ احساس خودسامانی در شغل کارکنان را تبیین کند ولی از نظر آماری معنی‌دار نبود ( $p = 0/07$ ).

متغیر	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	مقدار T	سطح معنی داری	ضریب تحمل	VIF
	مقدار B	خطا استاندارد					
ثابت	۱۱/۱۸	۱/۰۱		۱۱/۰۵	<۰/۰۰۱		
مدیریت دانش	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۱۸	۱/۸۱	۰/۰۷	۱/۰۰	۱/۰۰

جدول شماره ۱۳: ضرایب رگرسیون مدیریت دانش با احساس خودسامانی در شغل کارکنان

نتایج ضرایب رگرسیون در جدول فوق نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش با احساس خودسامانی در شغل کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد که در این خصوص فرض  $H_0$  پذیرفته و  $H_1$  رد می‌شود.

**فرضیه سوم: بین مدیریت دانش و احساس مؤثر بودن شغل کارکنان رابطه وجود دارد.**

بین مدیریت دانش و احساس مؤثر بودن شغل کارکنان رابطه وجود ندارد:  $H_0 = p = 0$

بین مدیریت دانش و احساس مؤثر بودن شغل کارکنان رابطه وجود دارد:  $H_1 = p \neq 0$

به منظور بررسی فرضیه فوق و تعیین اینکه مدیریت دانش به چه میزان می‌تواند احساس مؤثر بودن شغل کارکنان را تبیین کند از آزمون رگرسیون تک متغیره استفاده شد که متغیر احساس مؤثر بودن شغل کارکنان به عنوان متغیر ملاک و مدیریت دانش به عنوان متغیر پیش بین وارد معادله شدند.

دوربین واتسون	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	منبع تغییرات	
۱/۷۸	۰/۰۷	۰/۲۶	۰/۰۰۹	۷/۱۶	۲۷/۲۵	۱	۲۷/۲۵	رگرسیون	مدیریت دانش
					۳/۸۰	۹۸	۳۷۲/۷۵	مقدار باقی مانده	
						۹۹	۴۰۰/۰۰	جمع کل	

جدول شماره ۱۴: نتایج تحلیل واریانس رگرسیون مدیریت دانش با احساس مؤثر بودن شغل کارکنان

نتیجه آزمون مذکور نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند حدود ۷٪ احساس مؤثر بودن شغل کارکنان را تبیین کند که از نظر آماری معنی‌دار بود ( $p=0/009$ ).

VIF	ضریب تحمل	سطح معنی داری	مقدار T	ضریب غیر استاندارد		متغیر	
				ضریب استاندارد	مقدار B		
		<0/001	۵/۸۲		۱/۲۳	۷/۱۵	ثابت
۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۰۹	۲/۶۸	۰/۲۶	۰/۰۲	۰/۰۴	مدیریت دانش

جدول شماره ۱۵: ضرایب رگرسیون مدیریت دانش با احساس مؤثر بودن شغل کارکنان

نتایج ضرایب رگرسیون در جدول فوق نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش با احساس مؤثر بودن شغل کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که در این خصوص فرض  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته



می‌شود. ضریب بتا  $0/26$  نشان‌دهنده آن است که به ازای افزایش یک نمره مدیریت دانش، احساس مؤثر بودن شغل کارکنان به میزان  $0/26$  افزایش می‌یابد.

فرضیه چهارم: بین مدیریت دانش و احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان رابطه وجود دارد.

بین مدیریت دانش و احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان رابطه وجود ندارد:  $H_0 = p = 0$

بین مدیریت دانش و احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان رابطه وجود دارد:  $H_1 = p \neq 0$

به منظور بررسی فرضیه فوق و تعیین اینکه مدیریت دانش به چه میزان می‌تواند احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان را تبیین کند از آزمون رگرسیون تک متغیره استفاده شد که متغیر احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان به عنوان متغیر ملاک و مدیریت دانش به عنوان متغیر پیش بین وارد معادله شدند.

دوربین واتسون	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	منبع تغییرات	
۱/۹۳	۰/۰۱	۰/۱۰	۰/۳۱	۱/۰۳	۳/۵۰	۱	۳/۵۰	رگرسیون	
					۳/۴۰	۹۸	۳۳۳/۲۵	مقدار باقی مانده	
						۹۹	۳۳۶/۷۵	جمع کل	

جدول شماره ۱۶: نتایج تحلیل واریانس رگرسیون مدیریت دانش با احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان

نتیجه آزمون مذکور نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند حدود  $1\%$  احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان را تبیین کند ولی از نظر آماری معنی‌دار نبود ( $p = 0/31$ ).

VIF	ضریب تحمل	سطح معنی داری	مقدار T	ضریب غیر استاندارد		متغیر	
				مقدار $\beta$	خطا استاندارد		
		$< 0/001$	۸/۳۳		۱/۱۶	۹/۶۹	ثابت
۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۳۱	۱/۰۱	۰/۱۰	۰/۰۲	۰/۰۲	مدیریت دانش

جدول شماره ۱۷: ضرایب رگرسیون مدیریت دانش با احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان

نتایج ضرایب رگرسیون در جدول فوق نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش با احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد که در این خصوص فرض  $H_0$  پذیرفته و  $H_1$  رد می‌شود.

فرضیه پنجم: بین مدیریت دانش و احساس اعتماد کارکنان رابطه وجود دارد.

بین مدیریت دانش و احساس اعتماد کارکنان رابطه وجود ندارد:  $H_0 = p = 0$

بین مدیریت دانش و احساس اعتماد کارکنان رابطه وجود دارد:  $H_1 = p \neq 0$

به منظور بررسی فرضیه فوق و تعیین اینکه مدیریت دانش به چه میزانی می‌تواند احساس اعتماد کارکنان را تبیین کند از آزمون رگرسیون تک متغیره استفاده شد که متغیر احساس اعتماد کارکنان به عنوان متغیر ملاک و مدیریت دانش به عنوان متغیر پیش بین وارد معادله شدند.

دوربین واتسون	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	منبع تغییرات	
۱/۶۷	۰/۱۲	۰/۳۶	<۰/۰۰۱	۱۴/۴۳	۶۱/۷۷	۱	۶۱/۷۷	رگرسیون	مدیریت دانش
					۴/۲۸	۹۸	۴۱۹/۴۷	مقدار باقی مانده	
						۹۹	۴۸۱/۲۴	جمع کل	

جدول شماره ۱۸: نتایج تحلیل واریانس رگرسیون مدیریت دانش با احساس اعتماد کارکنان

نتیجه آزمون مذکور نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند حدود ۱۲٪ احساس اعتماد کارکنان را تبیین کند که از نظر آماری معنی‌دار بود ( $p < 0/001$ ).

VIF	ضریب تحمل	سطح معنی داری	مقدار T	ضریب استاندارد		متغیر
				مقدار $\beta$	مقدار B	
		<۰/۰۰۱	۴/۸۸		۱/۳۱	ثابت
۱/۰۰	۱/۰۰	<۰/۰۰۱	۳/۸۰	۰/۳۶	۰/۰۲	مدیریت دانش

جدول شماره ۱۹: ضرایب رگرسیون مدیریت دانش با احساس اعتماد کارکنان

نتایج ضرایب رگرسیون در جدول فوق نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش با احساس اعتماد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد که در این خصوص فرض  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود. ضریب بتا ۰/۳۶ نشان‌دهنده آن است که به ازای افزایش یک نمره مدیریت دانش، احساس اعتماد کارکنان به میزان ۰/۳۶ افزایش می‌یابد.

## ۱۳. بررسی یافته‌های تحقیق و تفسیر نتایج

**فرضیه اصلی: بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.**

نتایج آزمون رگرسیون در فرضیه اصلی نشان داد که بین مدیریت دانش با توانمندسازی در کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نظرات حاکی از آن است که اقدامات کسب و خلق، ذخیره‌سازی، به اشتراک گذاری و به‌کارگیری دانش مهم‌ترین اقدامات مدیریت دانش در سازمان هستند و بدون شک تحقق این اقدامات، عملکرد سازمان را در تمامی جوانب بهبود می‌بخشد (اخوان و همکاران، ۱۳۹۱). چوی و لی (۲۰۰۳) معتقدند که اگر فرایندهای مدیریت دانش از طریق راهبردهای مدیریت دانش مناسب هدایت شوند در بهبود عملکرد سازمانی تأثیرگذارند. و مدیریت دانش در هر سازمانی به عنوان یک ساز و کار مهم در سازمان‌ها عمل می‌کند و باعث بالا رفتن توانمندسازی، اثربخشی و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان می‌شود (میرآفتاب‌زاده و یوسفی‌فرد، ۱۳۹۲).

**فرضیه اول: بین مدیریت دانش و احساس شایستگی در شغل کارکنان ارتباط وجود دارد.**

نتایج آزمون رگرسیون در فرضیه اول ارتباط بین مدیریت دانش و احساس شایستگی در کارکنان را تأیید کرد و نشان می‌دهد که این رابطه یک رابطه مثبت و معنی دار است. به عبارتی کارکنان در بانک رفاه در خود احساس شایستگی دارند.

با توجه به این که احساس شایستگی در وضعیت مطلوبی می‌باشد و بین مدیریت دانش این احساس رابطه وجود دارد، بایستی از این ظرفیت در جهت اهداف عالی دانشی بانک حداکثر استفاده را نمود. افرادی که احساس شایستگی می‌کنند در کارشان به صورت مؤثر عمل می‌کنند و نسبت به افرادی که احساس شایستگی نمی‌کنند دانششان را بیشتر به اشتراک می‌گذارند، چنین افرادی ممکن است دانش بیشتری را تولید نمایند. آن‌ها همواره در تلاشند تا به اطلاعات بیشتری دسترسی پیدا کنند و دانش به دست آمده را نسبت به افرادی که احساس شایستگی نمی‌کنند بیشتر مورد استفاده قرار می‌دهد (محمد<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۶).

**فرضیه دوم: بین مدیریت دانش و احساس خود سامانی در شغل کارکنان ارتباط وجود دارد.**

نتایج آزمون رگرسیون در فرضیه دوم ارتباط بین مدیریت دانش و احساس خود سامانی را تأیید نکرد و نشان می‌دهد که این رابطه یک رابطه مثبت و معنی دار نیست. به عبارتی با افزایش مدیریت دانش افراد در خود احساس خودمختاری نمی‌کنند و عملکرد آن‌ها بهبود نمی‌یابد.

نتایج پژوهش نشان داد که این رابطه یک رابطه مثبت و معنی دار نیست و افراد در محیطی که کار می‌کنند احساسشان بر این است در فعالیت‌های مرتبط با حیطه شغلی خود حق انتخابی ندارند در نتیجه مسئولین نتیجه کار را هم بر عهده نمی‌گیرند به عبارتی دیگر به نظر و دیدگاه افراد احترام گذاشته نمی‌شود، و این به معنای آن است که مدیریت شعب بانک‌ها به اندازه کافی بر روی احساس خودسامانی بودن شغل تلاش نکرده‌اند، می‌توان در این خصوص تلاش بیشتری را معطوف داشت.

۱۷- Choi &amp; Lee

۱۸- Muhammad

**فرضیه سوم: بین مدیریت دانش و احساس مؤثر بودن شغل کارکنان ارتباط وجود دارد.**

نتایج آزمون رگرسیون در فرضیه سوم ارتباط بین مدیریت دانش و احساس مؤثر بودن را تأیید کرد.

نتیجه فرضیه نشان می‌دهد که این رابطه یک رابطه مثبت و معنی‌دار است. به عبارتی با افزایش مدیریت دانش افراد در خود احساس مؤثر بودن می‌کنند و عملکرد آن‌ها بهبود می‌یابد. احساس مؤثر بودن به درجه‌ای اشاره دارد که رفتار، فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است و در نهایت فرد شخصا پذیرش نتایج را بر عهده می‌گیرد. بنابراین مدیریت دانش نقشی اساسی در احساس مؤثر بودن افراد دارد. و باید به این امر مهم در سطح کلان توجه جدی شود تا مدیرانی کارآمد و غنی از علم و دانش در نظام بانکی داشته باشیم.

**فرضیه چهارم: بین مدیریت دانش و احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان ارتباط وجود دارد.**

نتایج آزمون رگرسیون در فرضیه چهارم ارتباط بین مدیریت دانش و احساس مؤثر بودن را تأیید نکرد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که این رابطه یک رابطه مثبت و معنی‌دار نیست. و افراد در محیطی که کار می‌کنند احساسشان بر این است که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش تلقی نمی‌شود یعنی این که مدیریت شعب بانک‌ها به اندازه کافی بر روی احساس معنی‌دار بودن شغل تلاش نکرده‌اند، می‌توان در این خصوص تلاش بیشتری را معطوف داشت.

**فرضیه پنجم: بین مدیریت دانش و احساس اعتماد کارکنان ارتباط وجود دارد.**

نتایج آزمون رگرسیون در فرضیه پنجم ارتباط بین مدیریت دانش و احساس اعتماد را تأیید کرد و نشان می‌دهد که این رابطه یک رابطه مثبت و معنی‌دار است. به عبارتی با افزایش مدیریت دانش افراد در خود احساس اعتماد می‌کنند و عملکرد آن‌ها بهبود می‌یابد.

همان‌طور که انتظار می‌رفت مدیریت دانش نقش مؤثری بر توانمندسازی کارکنان داشت. چنین رابطه‌ای منطقی است، زیرا همان‌گونه که نتایج حاصل از این مطالعه و مطالعات مشابه نشان داد مدیریت دانش بر عملکرد حرفه‌ای و توانمندی افراد تأثیر دارد. هر چند که نتایج این پژوهش برای نتیجه‌گیری قطعی ممکن است کافی نباشد، اما این پژوهش نشان دهنده یک گامی سازنده در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها به ویژه، نظام بانکی می‌باشد.

بنابراین با توجه به مطالب فوق و یافته‌های این پژوهش می‌توان به این نتیجه رسید که استفاده از مدیریت دانش جزء جدایی‌ناپذیر از زندگی در سازمان‌های امروزی می‌باشد. و استفاده از آن موجب افزایش سطح دانش و اطلاعات افراد می‌گردد به عبارتی دیگر در درجه اول باعث بالا رفتن عملکرد مدیران بانک‌ها و کارمندان می‌شود و نتیجه‌ی آن ارتقای کیفی خدمات میشود. بنابراین لازم است تا نظام بانکی با خلق یک سیستم مدیریت دانش با استفاده از تکنولوژی‌های نوین در کشف، آزمایش و انجام عملیات به وسیله‌ی همکاری و تسهیل در خلق و تسهیم دانش، کیفیت خدمات خود را در مقایسه با روش‌های سنتی بهبود بخشند.

#### ۱۴. پیشنهادهای پژوهش

##### پیشنهادهای کاربردی برای مدیران

- ۱- با توجه به مؤثر بودن مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان به مدیران در سطح کلان پیشنهاد می شود تا زمینه و زیرساخت ها را جهت پیاده سازی سامانه جامع مدیریت دانش در نظام بانکی فراهم نمایند.
- ۲- از آنجایی که مدیریت دانش باعث بهبود عملکرد افراد و توانمندی آنان می شود، پیشنهاد می شود که مدیران و کارمندان بانک ها دانشی را که در طول سابقه کاری خود کسب کرده اند را ذخیره سازی کنند، سپس آن ها را عملی سازند.
- ۳- پیشنهاد می شود مدیران محیطی را فراهم کنند که در آن کارکنان نتایج کارشان را ببینند چون هنگامی که نتایج کار خود را ببینند، توانمندی بیشتری را احساس می کنند.
- ۴- پیشنهاد می شود با مشارکت دادن کارکنان در هدف گذاری، تصمیم گیری و تصمیم سازی زمینه هر چه شکوفاتر شدن قوه خلاقیت آن ها را فراهم کرد و این مهم با برگزاری جلسات تخصصی با گروه های مختلف کاری و طرح مسائل و تعیین خط مشی و چشم انداز آینده تحقق خواهد یافت.
- ۵- ایجاد یک فرهنگ حمایتی در سازمان و تشویق به هدف گذاری تا بدین ترتیب احساس مؤثر بودن در کار و توانمند شدن در کارکنان افزایش دهد.

##### پیشنهادهای پژوهشی

- ۱- از آنجایی که اجرای موفق مدیریت دانش، تعهد و حمایت مدیران ارشد را می طلبد، پیشنهاد می گردد پژوهشی برای بررسی میزان حمایت مدیران ارشد در اجرای مؤلفه های مدیریت دانش و نوع درک آن ها از توانمندسازی کارکنان انجام گیرد.
- ۲- با توجه به عامل محدودیت از پرسش نامه، پیشنهاد می گردد که از دیگر روش های جمع آوری اطلاعات نظیر مصاحبه، مشاهده و ... استفاده گردد.
- ۳- با توجه به این که این پژوهش به رابطه مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان پرداخته، پیشنهاد می شود که در پژوهش های آتی به رابطه مدیریت دانش بر سایر متغیرها نظیر عملکرد حرفه ای، توسعه حرفه ای و ... پرداخته شود.
- ۴- با اخذ نمونه ای مناسب تر و گسترده تر می توان مسائل فرهنگی، زمانی، جنسیت، تحصیلات و عوامل غیر پیش بینی دیگری را مورد لحاظ قرار داد.

#### ۱۵. محدودیت های پژوهش

- ۱- با توجه به اینکه این پژوهش در خراسان جنوبی اجرا می شود تعمیم کلی نتایج این پژوهش خالی از اشکال نیست.
- ۲- این تحقیق به روش همبستگی و کمی صورت گرفته است و به نتایج آن باید در همین چارچوب توجه شود و انجام کارهای کیفی نظیر مصاحبه و ... دسته ای دیگر از اطلاعات و نتایج را می تواند فراهم کند.
- ۳- این مطالعه تنها به رابطه مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان متمرکز شده است و هیچ متغیر تعدیل کننده و مداخله گری در نظر گرفته نشده است، برای مثال: سابقه کار، سابقه مدیریت، مرتبه علمی، جنسیت، سن و ... که مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می دهد باید در نظر گرفته شود.
- ۴- از آنجا که پژوهش ها و تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته محدود بوده، کمبود منابع یکی دیگر از محدودیت های پژوهش بود.

## ۱۶. منابع

۱. اخوان، آفرین؛ صالح اولیاء، محمد؛ جعفری، مصطفی؛ و زارع مهرجردی، یحیی. (۱۳۹۱). ارائه مدلی جهت بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌ها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۷ (۲۷)، ۱۱۵-۱۴۵.
۲. اسلامی، یحیی؛ نوروزی، طهمورث؛ و بدیعی، حسین. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۵ (۴)، ۹-۲۲.
۳. الوانی، سید مهدی؛ زارعی، متین؛ و حسن. پاشازاده، یوسف. (۱۳۸۸). طراحی و تبیین مدل تولید و تسهیم دانش در دانشگاه. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴، ۱۳-۱۵.
۴. بارانی، صمد؛ افخمی اردکانی، مهدی؛ و رادمرد، سید قادر. (۱۳۹۱). بررسی عوامل سازمانی زمینه ساز توانمندسازی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ۷ (۲۰)، ۶۵-۷۵.
۵. حاتمی، سکینه؛ و دستار، حسین. (۱۳۹۰). تبیین نقش یادگیری در بهره وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی. دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۴ (۱)، ۲۷-۵۳.
۶. خانعلیزاده، رقیه؛ کرد نائیج، اسد...؛ فانی، علی اصغر؛ مشبکی، اصغر. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۲ (۳)، ۲۰-۴۵.
۷. رحیمی، حمید؛ نجفی، محمد. (۱۳۸۶). مدیریت دانش در سازمان های آموزشی. تهران: انتشارات جاودانه، جنگل.
۸. رسولی، رضا. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با خشنودی شغلی، استرس شغلی و تعهد سازمانی. پیام مدیریت، ۱۵ (۱۶)، ۱۶۵-۱۹۴.
۹. سالیز، ادوارد؛ جونز، گری. (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان های آموزشی. ترجمه ی دکتر محمد رضا آهنچیان و رضوان حسین قلی زاده. تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
۱۰. سجادی، فضل الله؛ و امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان های امروز. تدبیر، ۱۸ (۱)، ۶۵-۶۷.
۱۱. سید عامری، میر حسن؛ و اسمعیلی، محمدرضا. (۱۳۹۰). رابطه توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران. مدیریت ورزشی، ۷ (۷)، ۱۲۵-۱۴۴.
۱۲. شاهکرمی پور، زهرا؛ و تیرگر، هدایت. (۱۳۹۱). رابطه دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان. فصلنامه راهبردهای آموزش، ۵ (۴)، ۲۳۱-۲۳۵.
۱۳. عابسی، سعید؛ و کرد، باقر. (۱۳۸۸). شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی ایران - مطالعه موردی استان یزد. پژوهش های مدیریت، ۲ (۳)، ۷۵-۹۴.
۱۴. قربانی زاده، وجه اله؛ خالقی نیا، شیرین. (۱۳۸۸). نقش انتقال دانش ذهنی در توانمندسازی کارکنان. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱ (۲)، ۸۵-۱۰۵.
۱۵. کرد، باقر. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط خدماتی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۵ (۱۵)، ۱۱۳-۱۳۴.
۱۶. کشاورزی، علی حسین (۱۳۸۶). موانع و تسهیل کننده های تسهیم دانش در سازمان ها. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
۱۷. ملکی، محمدرضا؛ و ایزدی، احمدرضا. (۱۳۸۹). وضعیت توانمندسازها در بیمارستان های تأمین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی. فصلنامه پایش، ۹ (۲)، ۱۳۱-۱۳۶.
۱۸. موغلی، علیرضا؛ حسن پور، اکبر؛ و حسن پور، محمد. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. نشریه مدیریت دولتی، ۱ (۲)، ۱۱۹-۱۳۲.
۱۹. میر آفتاب زاده، سید مهرداد؛ و یوسفی فرد، ارسلان. (۱۳۹۲). مدیریت دانش عاملی مؤثر در بهره وری منابع انسانی سازمان های دانش محور. مجموعه مقالات اولین همایش ره آوران آموزش، ۱-۹.
۲۰. میری، عبدالرضا؛ سبزیکاران، اسماعیل؛ و رضایی، حسین. (۱۳۹۱). رابطه رفتار ۱۳ شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان شرکت تأمین قطعات ایران خودرو. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۰ (۶۷)، ۱۵۵-۱۷۷.
۲۱. ناستی زایی، ناصر؛ جنآبادی، حسین؛ هزاره مقدم، مهدیه؛ و ناستی زایی، نازی. (۱۳۸۹). بررسی مقایسه ای تأثیر دوره های آموزشی کوتاه مدت حضوری و غیرحضوری بر توانمندسازی اجتماعی کارکنان. فصلنامه پژوهشی طلوع بهداشت یزد، ۹ (۱).

۲۲. نوربخش، مهدی؛ و توکلی، سیده سمانه. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون. تعاون، سال بیست و سوم، (۶)، ۱۵۷-۱۷۲.
۲۳. نیستانی، محمدرضا؛ چوپانی، حیدر؛ غلام زاده، حجت؛ و زارع خلیلی، مجتبی. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با توانمندسازی کارکنان کویر تایر بیرجند. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، (۲۰۷)، ۴۹-۶۴.
۲۴. نیک بخت، اکرم. مقدم، اعظم. سیادت، علی (۱۳۸۷)، ۱۴ و ۱۵ آبان). مدیریت دانش بستر ساز نوآوری در سازمان‌های پیشرو. مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران و اولین کنفرانس ملی تفکر و آثار علمی تخیلی و کاربردهای آن.
۲۵. Ahmadi, S. A. A., Daraei, M. R., khodaie, B., Salamzadeh, Y. (۲۰۱۲). Structural Equations Modeling of Relationship Between Psychological Empowerment and Knowledge Management Practices (A Case Study: Social Security Organization Staffs of Ardabil Province, Iran). *International Business Management*, ۶ (۱), ۸-۱۶.
۲۶. Badah, A. (۲۰۱۲). Relationship Between The Knowledge Management Processes And The Administrative Empowerment With The Employees Of The Ministry Of Higher Education And Scientific Research- Jordan. *European Scientific Journal*, ۸(۲۸), ۱۹۱-۲۰۹.
۲۷. Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (۱۹۹۲). The Empowerment of Service Workers. What, Why, Who, When. *Sloan Management Review*.
۲۸. Chang, H. L., Tung, H. L., Ching, T. L., (۲۰۱۳). Empowering Leadership On Team Performance: Under The Influences Of Knowledge Sharing And Team Cohesion, *Advances in Environmental Biology*, (۱۶۸), ۴۸۹-۵۰۶.
۲۹. Hasani ghale hasan, F. (۲۰۱۲). Evaluation of Relationship between Knowledge Management and Human Resources Empowerment. *Advances in Environmental Biology*, ۶(۷), ۱۹۶۹-۱۷۷۸.
۳۰. Kivrak, S. Ross, A. Arslan, G. (۲۰۰۹) Imccct ff ClI trral Differcccss o Kwwl ggg aa gggm ttt aaactiee i Ct ttt rctinn., 5th International Conference on Construction in the ۲۱<sup>st</sup> Century (CITC-V) Collaboration and Integration in Engineering, Management and Technology May ۲۰-۲۲, Istanbul, Turkey. knowledge work. Workshop Papers The University of Toledo.
۳۱. Muhammad, S.H. (۲۰۰۶). Antecedents and impacts of knowledge management practices supported by information technology: An empirical study in manufacturing context. *Adisseration Manuf. Manage. Univ. Toledo No.۳*, pp. ۴۷۱-۸۲.
۳۲. Ozbebek, k., Toplu, E. K. (۲۰۱۱). Empowered Employees Knowledge Sharing Behavior. *STUDIES International Journal Of Business And Management Studies*, ۳(۲), ۶۹-۷۶.
۳۳. Spreitzer G.M, Kizilos. M.A, Nason. S.W. (۱۷۷۷). A Dimensional Analysis of the relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain *Journal of Management*.
۳۴. Spreitzer G.M., Kizilos M.A., Nason S.W. (۱۹۹۷). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, ۲۳(۵), ۶۹۹-۷۰۴.