



بررسی رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی

امید صفری*^۱، سعید هوشمندی راد^۲

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف از این تحقیق، بررسی رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس بود. این تحقیق کاربردی و از نوع توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق، تمامی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس به تعداد ۱۱۴ نفر بود، که از این تعداد ۹۳ نفر به عنوان نمونه با محقق همکاری کردند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت دانش (شرون لاسون، ۲۰۰۳)، توانمندسازی روانشناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۵) و یادگیری سازمانی (نیفه، ۲۰۰۱) بود. برای توصیف داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و برای تجزیه استنباطی داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون و معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و مولفه‌های آن با توانمندسازی روانشناختی آزمودنی رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. ولی بین مدیریت دانش و مولفه‌های آن با یادگیری سازمانی آزمودنی‌ها رابطه‌ی معناداری وجود دارد. همچنین، نتایج تحقیق نشان داد که بین مدیریت دانش با متغیر توانمندسازی روانشناختی از طریق یادگیری سازمانی آزمودنی رابطه‌ی معناداری وجود نداشت. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران این سازمان ورزشی به منظور توانمندسازی روانشناختی کارکنان خود، شایسته است که توجه ویژه‌ای به متغیرهای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی داشته باشند.</p>	<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۹</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۶</p>
مدیریت دانش، توانمندسازی روانشناختی، یادگیری سازمانی، کارکنان، اداره کل ورزش و جوانان فارس	کلیدواژه‌ها

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرقدس

ایمیل: omidsafari11@yahoo.com

* نویسنده مسئول: امید صفری

۱. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران

مقدمه

در عصر حاضر سازمان ها به صورت مداوم در حال تغییر هستند و این تغییرات تدریجی را می توان در عوامل محیطی و درونی سازمان نسبت داد (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۲). افزایش رقابت، اثرات دانش و فناوری بر کار و افزایش کیفیت خدمات از جمله عواملی هستند که سازمان ها را مجبور به افزایش کیفیت محصولات و خدمات به منظور رضایت مندی مشتریان می کنند. در این میان نیروی انسانی توانا کمک شایانی به مدیران می کند. در واقع کارکنان توانمند، سازمان های توانمند خلق می کنند. بدین منظور مدیران سازمان ها باید به دنبال راه کارهایی برای افزایش خلاقیت و بهره وری کارکنان خود باشند. و به نظر می رسد که مدیریت دانش به عنوان یک عامل مهم در توانمندسازی کارکنان باشد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۰). از آن جا که سازمان های امروزی از درون و بیرون در معرض فشارهای سختی قرار دارند. در این میان وجه تمایز سازمان ها، بی شک دانش سازمانی یا همان دارایی های نامشهود آن است. دانش سازمانی برای افزایش اثر بخشی و بهره وری نیازمند مدیریت است (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۲). سازمان ها باید قادر به خلق و بکارگیری دانش جدید و بازسازی دانش موجود برای دستیابی به دانش خویش باشند چرا که سازمان ها امروزه در محیطی کاملا رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشتر وقت و انرژی خود را صرف شناسایی محیط های داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر امور روزمره را در اختیار کارکنان قرار دهند. و کارکنان زمانی می توانند که از عهده وظایف محوله برآیند که از دانش و توانمندی لازم برخوردار باشند (نوناکو و همکاران، ۲۰۰۱). بنابراین یکی از چالش های پیش روی موسسات و سازمان ها و بخصوص سازمان های ورزشی، توانمندسازی روانشناختی کارکنان در زمینه دانش و بهبود یافتن مهارت های فردی و افزایش کیفیت در انجام وظایف بوده است. علت این امر آن است که اغلب افراد، دانش شخصی خود را به عنوان اهرمی برای نفوذ در شغل خود می پندارد و تمایلی ندارد که آن را با دیگران تسهیم کند. بنابراین مدیران باید تلاش کنند تا از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن کارکنان را استخراج نموده و آن را در خدمت توانمند کردن کارکنان قرار دهند (فیض و همکاران، ۱۳۹۶). در چند سال اخیر، جهانی شدن تغییرات شدید در محیط، رقابت و ترجیحات پویای مشتریان را به ارمغان آورده است که سازمان ها را وادار به انطباق با تغییرات برای بقا و موفقیت کرده است. این تغییرات نه تنها در محیط خارجی مثل محصول، خدمات، فناوری بلکه در محیط داخلی مانند طرز فکر مردم، نگرش ها، ارزش ها، اهداف و شیوه مدیریت نیز روی داده است. بنابراین در سازمان های رو به رشد نیاز به تجدید نظر و تعریف دوباره ی راهبردها ی مقابله ای وجود دارد (صفری و همکاران، ۱۳۹۸). به منظور توانمندسازی در مقابله با این تغییرات و ایجاد سازمان های جدید متناسب با شرایط جدید سازمان ها باید بدانند چطور یاد بگیرند و چگونه خود را با تغییرات پی در پی محیط وفق دهند و تنها سازمان هایی که بر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی تاکید و تمرکز کنند قادر به پیش بینی و انطباق با این تغییرات هستند. همچنین تجارب گذشته نشان می دهد که سازمان هایی موفق تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند (فرمانی و روانگرد، ۱۳۹۳). دلایل زیادی وجود دارد که چرا سازمان ها باید توانمندی کارکنان خود را از طریق یادگیری سازمانی افزایش دهند. اول اینکه توانمندی یک مفهوم نسبتا جدید بوده و به طور کلی با علاقمندی و رضایت شغلی متفاوت است. دوم اینکه با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد، پربهاترین و ارزنده ترین ثروت و دارایی هر کشور و سازمان است. بسیاری از جوامع و سازمان ها با وجود داشتن منابع طبیعی سرشار، به دلیل فقدان نیروی انسانی شایسته و لایق، توان استفاده از این مواهب الهی را ندارند. و بعضی دیگر از ملت ها، به رغم کمبود منابع طبیعی، در نتیجه داشتن نیروی انسانی کار آزموده و مناسب، به آسایش و رفاه رسیده اند و با گامهای بلند و استوار مسیر پیشرفت و ترقی را طی می کنند. سوم اینکه تحقق توانمندی کارکنان مستلزم توجه به یادگیری سازمانی کارکنان در همه سطوح سازمانی می باشد. و از آنجا که نیروی انسانی مهمترین و ارزشمندترین سرمایه هر سازمانی می باشد توانمندسازی با تربیت کارکنانی بانگیزه و توانا

- 1.Chang and Etal
- 2.Nonaka and Etal

به مدیران این امکان را می‌دهد تا در برابر پویای محیط رقابتی به سرعت و به طور مناسب عمل نموده و موجبات برتری رقابت سازمان شان را فراهم کنند (حیدری، ۱۳۹۵). تحقق توانمندسازی روانشناختی کارکنان در همه سطوح و رده‌های سازمانی مستلزم یادگیری سازمانی است و از آنجا که کارکنان مهمترین و ارزشمندترین سرمایه یک سازمان می‌باشند توانمندسازی کارکنان از طریق یادگیری سازمانی به مدیران این امکان را خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی به طور مناسب و به سرعت عمل کنند و موجبات رشد و شکوفایی سازمانی را فراهم نمایند (صفری و همکاران، ۱۳۹۷).

امروزه تغییرات در دانش، اطلاعات و فناوری سرعت ارتباطات را افزایش داده و سازمان‌ها را ملزم به بررسی و پاسخ به تغییر نیازمندی‌های مشتریان ساخته است (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۲). با بررسی تاریخی روند بوجود آمدن سازمان‌های بزرگ در دهه‌های گذشته در می‌یابیم که این سازمان‌ها به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی همانند دایناسورهایی که تطبیق‌پذیری با محیط را از دست داده و محکوم به فنا شدند دیگر کارایی لازم را در عرصه رقابت ندارند زیرا سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم را برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن و پیچیدگی آن را ندارند و برای بقا خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را با ابزارهایی مانند مدیریت دانش مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را بدست آورند. در این میان بسیاری از سازمان‌ها و بویژه سازمان‌های ورزشی از جمله اداره کل ورزش و جوانان فارس، راه حل را توانمندسازی کارکنان را مدیریت دانش از طریق افزایش قابلیت‌های یادگیری سازمانی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند با اجرای این برنامه‌ها بر موانع درونی و بیرونی غلبه کنند و زمینه لازم را برای پرورش کارکنان توانمند بوجود آورند. نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. وجود نیروی انسانی توانمند در زمینه علوم مختلف و فناوری‌های اطلاعاتی، وجهه سازمان را در اجتماع، مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند (عسکری و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین کارکنان متخصص و توانمند در زمینه علوم مختلف دارای انگیزه قوی و از نیازهای اصلی و بسیار ضروری هر سازمانی هستند. زیرا هر سازمان به کارکنانی نیازمند است که فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود، به کار و فعالیت بپردازند. وجود چنین نیروهایی در هر سازمان ضمن کاهش غیبت، تاخیر و جابجایی، باعث افزایش چشم‌گیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. عدم توانمندی کارکنان، نتایج منفی را برای فرد و سازمان به دنبال دارد؛ ترک خدمت، غیبت زیاد و بی‌میلی به ماندن در سازمان از نتایج توانمندی در سطح پایین است. یک سازمان موفق، مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجربیات، اطلاعات و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهد. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی از جمله مدیریت دانش آن‌ها برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجبات توانمندسازی و پیشرفت سازمان را فراهم خواهد کرد. بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان تحت عنوان توانمندسازی روانشناختی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان قرار گرفته است. با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش، اطلاعات و مدیریت دانش، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تدوام حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان‌ها به شمار می‌آیند. تجهیز و آماده‌سازی این منابع کلیدی و مهم بوسیله مدیریت دانش و توانمندی کارکنان از طریق یادگیری سازمانی برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی روانشناختی کارکنان را از طریق مدیریت دانش با میانجی‌گری یادگیری سازمانی در کانون توجه مدیران قرارداده است. چرا که سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد و ماهر از نظر مدیریت

دانش بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمند سازی روانشناختی از طریق مدیریت دانش و با میانجی گری یادگیری سازمانی یکی از بهترین‌ترین روش‌های سهیم نمودن کارکنان در قدرت است (عباسی و کریمی، ۱۳۹۶). با این روش حس اعتماد، شایستگی، آزادی عمل و موثر بودن در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته و در نهایت کارایی و اثربخشی هر چه بیشتر فردی و سازمانی را به دنبال خواهد داشت. و از آنجا که وظیفه اصلی یادگیری سازمانی فراهم آوردن دانش لازم جهت انجام وظایف کنونی سازمان است و از طریق آن می‌توان با نگاه به گذشته، از رفتار خود درس‌های بسیاری گرفت و بدین ترتیب یادگیری مستمر می‌تواند از طریق رشد و توسعه مدیریت و تسهیم دانش منجر به توانمندی کارکنان و در نتیجه موفقیت هر سازمانی شود. ولی متأسفانه چالش‌ها و دغدغه‌های مدیران ورزشی در این زمینه و همچنین عدم کارایی و اثر بخشی سازمان‌های ورزشی، عدم برنامه ریزی صحیح و سیاست گذاری‌های مناسب که مساله اصلی سازمان‌های ورزشی است باعث شد که محقق در پی انجام چنین تحقیقی در اداره کل ورزش و جوانان فارس که نقش مهم و اساسی در سیاست گذاری ورزش کشور دارد، باشد.

روش تحقیق

این پژوهش بر اساس هدف پژوهش، از نوع پژوهش‌های کاربردی است و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های پیمایشی است. روش اجرای این پژوهش توصیفی می‌باشد و چون در آن رابطه بین متغیرها مورد مطالعه قرار می‌گیرد، از نوع همبستگی و از لحاظ زمانی، مقطعی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس به تعداد ۱۱۴ نفر بود که از این تعداد ۹۳ نفر به عنوان نمونه با محقق همکاری کردند. روش نمونه گیری کل شمار بود که بدلیل عدم همکاری تعدادی از کارکنان تعدادی از حجم جامعه آماری کم شد. در این پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد ۲۴ سوالی مدیریت دانش شرون لاسون (۲۰۰۳)، ۲۴ سوالی یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) و ۱۲ سوالی توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً موافقم=۵ تا کاملاً مخالفم=۱) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری توصیفی مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و به و از روش‌های آمارهای استنباطی مانند آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق، از رگرسیون خطی و رگرسیون چند گانه برای پیش بینی متغیر ملاک از روی متغیرهای پیش بین و همچنین از معادلات ساختاری در نرم افزار پیرلس استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

نتایج آمار توصیفی حاصل از تحقیق نشان داد که ۶۵ درصد از نمونه تحقیق را مردان و ۳۵ درصد هم زنان، ۲۴ درصد از نمونه تحقیق افراد مجرد و ۷۶ درصد هم متاهل، درصدهای مربوط به سن تا ۲۵ سال، ۲۶ تا ۳۰ سال، ۳۱ تا ۳۵ سال، ۳۶ تا ۴۰ سال و بالاتر از ۴۱ سال به ترتیب برابر با ۲/۱، ۹/۶، ۳۵/۴، ۲۷/۹ و ۲۴/۷ می‌باشد درصدهای مربوط به مدارک تحصیلی دیپلم، کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به ترتیب برابر با ۱۴، ۴۶، ۳۲، ۰ می‌باشد. درصدهای مربوط به وضعیت‌های رسمی، پیمانی، قراردادی، کارگری و روزمزد به ترتیب برابر با ۳۹، ۱۶، ۴۲، ۲ و ۱ می‌باشد. درصدهای مربوط به سابقه کار تا ۵ سال، ۶ تا ۱۰ سال، ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۶ تا ۲۰ سال و بالاتر از ۲۱ سال به ترتیب برابر با ۱۴، ۳۹، ۱۳، ۱۲ و ۲۲ می‌باشد.

بر اساس جدول ۱. مقدار شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق مشخص شده است.

جدول (۱) میانگین، انحراف استاندارد، بیشترین و کمترین مقدار متغیر مدیریت دانش و مولفه‌های آن

شاخص	میانگین	انحراف استاندارد	بیشترین	کمترین
مدیریت دانش	۲/۹۵	۰/۵۲	۳/۰۸	۲/۸۲
توانمند سازی روانشناختی	۳/۷۹	۰/۶۳	۳/۹۲	۳/۶۵
یادگیری سازمانی	۳/۲۲	۰/۷۶	۳/۳۴	۲/۵۵

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که توزیع داده‌های مدیریت دانش ($Z=0/94$, $Sig=0/34$)، یادگیری سازمانی ($Z=1/30$, $Sig=0/07$)، و توانمندسازی روانشناختی ($Z=1/25$, $Sig=0/09$)، به طور طبیعی است. در نتیجه از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل استنباطی داده‌ها استفاده گردید.

جدول (۲) نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف در خصوص توزیع طبیعی داده‌ها

شاخص	میانگین	انحراف استاندارد	Z	Sig
مدیریت دانش	۲/۹۵	۰/۵۲	۰/۹۴	۰/۳۴
یادگیری سازمانی	۳/۲۲	۰/۷۶	۱/۳۰	۰/۰۷
توانمندسازی روانشناختی	۳/۷۹	۰/۶۳	۱/۲۵	۰/۰۹

بر اساس نتایج جدول (۳)، بین متغیر مدیریت دانش و مولفه‌های آن با متغیر توانمندسازی روانشناختی رابطه معنادار ($P>0/01$) وجود ندارد.

جدول (۳) نتایج آزمون پیرسون در خصوص رابطه مدیریت دانش و مولفه‌های آن با توانمندسازی روانشناختی

متغیرها	مدیریت دانش	ایجاد دانش	جذب دانش	سازماندهی دانش	ذخیره دانش	انتشار دانش	کاربرد دانش	
توانمندسازی روانشناختی	۰/۰۲۹	۰/۰۲۴	-۰/۰۳۹	۰/۰۲۲	۰/۰۸۸	-۰/۰۳۰	۰/۰۷۲	r
	۰/۶۶۴	۰/۷۱۹	۰/۵۵۶	۰/۷۳۶	۰/۱۸۶	۰/۶۵۰	۰/۲۷۷	Sig

بر طبق جدول (۴)، بین متغیر مدیریت دانش و مولفه‌های آن با متغیر یادگیری سازمانی رابطه معناداری ($P<0/01$, $r=0/610$) وجود دارد.

جدول (۴) نتایج آزمون پیرسون در خصوص رابطه مدیریت دانش و مولفه‌های آن با یادگیری سازمانی

متغیرها	مدیریت دانش	ایجاد دانش	جذب دانش	سازماندهی دانش	ذخیره دانش	انتشار دانش	کاربرد دانش	
یادگیری سازمانی	۰/۶۱۰	۰/۶۲۰	۰/۵۲۵	۰/۵۲۳	۰/۴۰۷	۰/۳۸۸	۰/۵۶۹	r
	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	Sig

بر طبق جدول (۵)، بین متغیر یادگیری سازمانی با متغیر توانمندسازی روانشناختی رابطه معناداری ($P>0/01$, $r=0/42$) وجود ندارد.

جدول (۵) نتایج آزمون پیرسون در خصوص رابطه یادگیری سازمانی و مولفه‌های آن با توانمندسازی روانشناختی

متغیرها	یادگیری سازمانی	مهارت‌های فردی	مدلهای ذهنی	چشم‌انداز مشترک	کار تیمی	تفکر سیستمی	
توانمندسازی روانشناختی	۰/۰۴۲	-۰/۰۴۰	۰/۰۴۹	۰/۰۷۶	۰/۰۴۲	۰/۰۶۰	r
	۰/۵۳۲	۰/۵۶۴	۰/۴۶۲	۰/۲۵۵	۰/۵۲۹	۰/۳۶۴	Sig

با توجه به جدول (۶) تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که متغیر مدیریت دانش ($t=0/435$ و $P>0/01$) توانایی پیش بینی معنادار متغیر توانمندسازهای روان شناختی را ندارد. بر اساس نتایج ضریب بتا، به ازای یک واحد افزایش در مدیریت دانش، میزان توانمندسازهای روان شناختی حدود ($0/029$) افزایش می‌یابد. همچنین معادله رگرسیون برای پیش بینی توانمندسازهای روان شناختی بر اساس مدیریت دانش عبارت است از:

$$\text{(مدیریت دانش)} = 3/68 + 0/035 \times \text{توانمندسازهای روان شناختی}$$

جدول (۶) ضرایب رگرسیون خطی

Sig	T	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		ضرایب استاندارد	B	
		بتا	خطای استاندارد	
0/000	15/225		0/242	مقدار ثابت
0/664	0/435	0/029	0/081	مدیریت دانش

با توجه به جدول (۷) تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که متغیر مدیریت دانش ($t=11/57$ و $P<0/01$) توانایی پیش بینی متغیر یادگیری سازمانی را دارد. بر اساس نتایج ضریب بتا، به ازای یک واحد افزایش در مدیریت دانش، میزان یادگیری سازمانی ($0/61$) افزایش می‌یابد. همچنین معادله رگرسیون برای پیش بینی یادگیری سازمانی بر اساس مدیریت دانش عبارت است از:

$$\text{(مدیریت دانش)} = 1/19 + 0/68 \times \text{یادگیری سازمانی}$$

جدول (۷) ضرایب رگرسیون خطی

Sig	T	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		ضرایب استاندارد	B	
		بتا	خطای استاندارد	
0/001	6/71		0/178	مقدار ثابت
0/001	11/57	0/610	0/060	مدیریت دانش

با توجه به جدول (۸) تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که متغیر یادگیری سازمانی ($t=0/435$ و $P>0/01$) توانایی پیش بینی معنادار متغیر توانمندسازهای روان شناختی را ندارد. بر اساس نتایج ضریب بتا، به ازای یک واحد افزایش در یادگیری سازمانی، میزان توانمندسازهای روان شناختی حدود ($0/04$) افزایش می‌یابد. همچنین معادله رگرسیون برای پیش بینی توانمندسازهای روان شناختی بر اساس یادگیری سازمانی عبارت است از:

$$\text{(یادگیری سازمانی)} = 3/68 + 0/035 \times \text{توانمندسازهای روان شناختی}$$

جدول (۸) ضرایب رگرسیون خطی

Sig	T	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		ضرایب استاندارد	B	
		بتا	خطای استاندارد	
0/000	15/225		0/242	مقدار ثابت
0/664	0/435	0/04	0/081	یادگیری سازمانی

با توجه به شکل هلی ۱ و جدول ۹، نتایج مدل سازی معادله ساختاری مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد. ضرایب الگوی پژوهش نشان می‌دهد که ضریب مسیر مدیریت دانش به یادگیری سازمانی برابر $0/65$ می‌باشد و این نشان می‌دهد که مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی به میزان $0/65$ درصد تاثیر مثبت و معنادار دارد. ضریب مسیر مدیریت دانش به توانمندسازی روانشناختی برابر $0/06$ می‌باشد و این نشان می‌دهد که مدیریت دانش به میزان $0/06$ بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و غیرمعنادار دارد. ضریب مسیر یادگیری سازمانی به توانمندسازی روانشناختی برابر $0/08$ می‌باشد و

این نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی به میزان ۰/۰۰۸ بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و غیر معناداری دارد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود تأثیر غیر مستقیم مدیریت دانش از طریق یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی به میزان ۰/۰۰۵۲ می‌باشد که از نظر آماری معنادار نمی‌باشد.

شکل (۱) رابطه علی متغیرها درحالت استاندارد



شکل (۲) رابطه علی متغیرها درحالت معناداری

❖ ملاک معناداری $\pm 1/96$ می‌باشد.

جدول ۹: نتایج مدل‌سازی معادله ساختاری متغیرهای پژوهش

ردیف	مسیرهای الگو	ضریب مسیر	t	نتیجه	اثر غیرمستقیم
۱	مدیریت دانش ← یادگیری سازمانی	۰/۶۵۵	۱۵/۸۴	تایید فرضیه	-
۲	مدیریت دانش ← توانمندسازی روانشناختی	۰/۰۰۶	۰/۲۰۴	رد فرضیه	-
۳	یادگیری سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی	۰/۰۰۸	۰/۲۰۶	رد فرضیه	-

۴	مدیریت دانش ← یادگیری سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی	-	-	رد فرضیه	۰/۰۰۵۲
---	---	---	---	----------	--------

❖ ملاک معناداری $\pm 1/96$ می باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ارتباط بین متغیر مدیریت دانش و مولفه‌های آن با متغیر توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها نشان داد که، ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و برخی از مولفه‌های آن مانند (ایجاد دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش و کاربرد دانش) با توانمندسازی روانشناختی مثبت ولی از نظر آماری معنادار نمی باشند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های تحقیقات صفری و همکاران (۱۳۹۸)، ب فیض و همکاران (۱۳۹۶)، اسفندیاری و آدابی (۱۳۹۵)، دیناروند (۱۳۹۲) و اوتمن و بارکات (۲۰۱۶) از نظر ضریب همبستگی همسو ولی از نظر معناداری غیر همسو می باشد. به طوری که نتایج حاصل از این تحقیقات نشان داد که بین مدیریت دانش و مولفه‌های آن با توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معنا دار وجود دارد. نتایج حاصل از تحقیق نیز نشان داد که ضریب همبستگی بین برخی از مولفه‌های مدیریت دانش مانند (جذب دانش و انتشار دانش) با توانمندسازی روانشناختی منفی و از نظر آماری معنادار نمی باشند. این یافته‌ها نیز با یافته‌های تحقیقات دیناروند (۱۳۹۲) و اوتمن و بارکات (۲۰۱۶) از نظر منفی بودن ضریب همبستگی و معناداری غیر همسو می باشد به طوری که نتایج حاصل از این تحقیقات نشان داد که بین مولفه‌های مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معنا دار وجود دارد. همچنین این یافته‌ها با یافته‌های تحقیق احمدی و همکاران (۱۳۹۲) در مولفه ایجاد دانش از نظر مثبت بودن ضریب همبستگی همسو ولی از نظر معناداری غیر همسو می باشد به طوری که نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین مولفه ایجاد دانش از مولفه‌های مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معنا دار وجود دارد و شاید مهمترین دلیل این ناهمسانی بین نتایج تحقیق حاضر با نتایج حاصل از این تحقیقات را بتوان مربوط به تفاوت سازمان‌های مورد مطالعه در سطح مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی باشد. از سوی دیگر نباید تفاوت ماهیتی این سازمان‌ها را در نظر دور داشت زیرا سازمان‌های مورد مطالعه آنها ماهیتی تولیدی، صنعتی و غیرورزشی داشته، اما سازمان‌های مورد مطالعه در این تحقیق دارای ماهیتی ورزشی می باشند. دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقا و توانمندی به دنبال ابزاری نوین باشند. یکی از ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تامین این هدف یاری کند، مدیریت دانش است. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها و خصوصا سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و تصمیم‌گیری ضروری است. با توجه به نتایج تحقیقاتی که نشان دهنده تاثیرگذاری مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان است و این که دانش به عنوان یک منبع ارزشمند برای سازمان از جایگاه بسیار بالایی برخوردار است می‌توان نتیجه گرفت که ضعیف بودن وضعیت‌های متغیر مدیریت دانش باعث ضعیفتر شدن متغیر توانمندسازی در جامعه آماری می‌شود و بر همین اساس باید دانش و اطلاعات بدون محدودیت در اختیار کارکنان قرار گیرد. بنابراین مدیران سازمان باید با اعمال مدیریت کارآمد و دانش بنیان، دانش نهفته در نیروی انسانی را شکوفا سازند که در این صورت می‌توانند با محیط نامطمئن سازمان مقابله کنند و از سوی دیگر به اهداف سازمان و بقاء سازمان در بلند مدت نائل آیند. با توجه به این که وضعیت متغیر مدیریت دانش و مولفه‌های آن در آزمودنی‌های تحقیق کمی بدتر از وضعیت فرض می‌باشد و همچنین مدیریت دانش و هیچ کدام از مولفه‌های آن ارتباط معناداری با توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها ندارد. بنابراین به مدیران این سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که به این متغیر و مولفه‌های آن به منظور توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها بیشتر توجه داشته باشند، موانع کسب دانش برداشته شود و دسترسی به منابع مختلف داخلی و خارجی دانش فراهم شود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ارتباط بین متغیر مدیریت دانش و مولفه‌های آن با متغیر یادگیری سازمانی آزمودنی‌ها نشان داد که، ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و مولفه‌های آن با یادگیری سازمانی مثبت و معنادار می باشند. این یافته‌ها با یافته‌های نوروز علی (۱۴۰۰)، عباسی و کریمی (۱۳۹۶)، سرانکان و همکاران (۲۰۱۴)، تانگ و همکاران (۲۰۱۵) و عباسی و

کریمی (۱۳۹۶) همسو و مشابه می‌باشد. به طوری که نتایج حاصل از این تحقیقات نشان داد که بین مدیریت دانش و مولفه‌های آن با یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معنا دار وجود دارد. و تحقیق غیر همسویی بین مدیریت دانش با یادگیری سازمانی پیدا نشد. در محیط دانش محور امروزی، سازمان‌ها به مثابه یک "سیستم باز صاحب‌اندیشه و زنده" می‌باشد و با تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط متحول، متکی به دریافت بازخورد و یادگیری هستند و مانند انسان‌ها از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده‌ای مانند "پیش‌بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله" می‌شوند و زمینه رشد و شکوفایی را فراهم می‌کنند. با توجه به عدم پیش‌بینی توانمندسازی روانشناختی توسط متغیر مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها و مدیران ورزشی که زمینه و بستر مناسب را برای توسعه دانش مدیران خود به منظور توانمندسازی کارکنان فراهم سازند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی و مولفه‌های آن با متغیر توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها نشان داد که، ضریب همبستگی بین یادگیری سازمانی و برخی از مولفه‌های آن مانند (مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، کار تیمی و تفکر سیستمی) با توانمندسازی روانشناختی مثبت ولی از نظر آماری معنا دار نمی‌باشند. این یافته‌ها با یافته‌های تحقیقات صفری و همکاران (۱۳۹۷)، سیف الهی و مرادی (۱۳۹۵)، حیدری (۱۳۹۵)، عسکری و همکاران (۱۳۹۳)، روانگرد و فرمانی (۱۳۹۳) و سیف الهی و مرادی (۱۳۹۵) از نظر ضریب همبستگی همسو ولی از نظر معنا داری غیر همسو می‌باشد. به طوری که نتایج حاصل از این تحقیقات نشان داد که بین یادگیری سازمانی و مولفه‌های آن با توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معنا دار وجود دارد. همچنین ضریب همبستگی بین مولفه مهارت‌های فردی از یادگیری سازمانی با توانمندسازی روانشناختی منفی ولی از نظر آماری معنا دار نمی‌باشند. این یافته‌ها با یافته‌های تحقیقات حیدری (۱۳۹۵) و عسکری و همکاران (۱۳۹۳) از نظر منفی بودن ضریب همبستگی و معنا داری غیر همسو می‌باشد. به طوری که نتایج حاصل از این تحقیقات نشان داد که بین یادگیری سازمانی و مولفه‌های آن با توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معنا دار وجود دارد. نتایج حاصل از این تحقیق نیز از نظر معنا داری نیز با تحقیق صفری و همکاران (۱۳۹۷) نیز همسو می‌باشد. با توجه به مثبت بودن ارتباط و عدم معنا داری بین این دو متغیر در جامعه آماری تحقیق، زمینه مناسب برای حرکت به سوی یادگیری سازمانی و توانمندسازی وجود دارد اما ممکن است بوروکراسی بوروکراسی ساختار رسمی و سلسله مراتب سنتی، سبک مدیریتی آمرانه، نگرانی مدیران برای از دست دادن قدرت، کنترل و اختیاراتشان و عدم توانایی کارکنان جهت اخذ تصمیمات مسئولانه، مسیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی را با مانع روبرو سازد که می‌تواند با ایجاد گروه‌های کاری خودگردان به جای سلسله مراتب سنتی، تفویض اختیار و دادن فرصت تصمیم‌گیری به کارکنان ایجاد فرهنگ و فضای حامی یادگیری راه را برای افزایش یادگیری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان هموار کرد. بنابراین از آنجا که سازمان‌های ورزشی یکی از مهمترین سازمان‌های کشور می‌باشد که عوامل متعدد اثرگذار محیطی را تجربه می‌کند و تصمیماتش تاثیرات بسیاری بر صنعت ورزش کشور دارد، این نیاز احساس می‌شود که دائماً بایستی خود را با تغییرات گوناگون انطباق داده و از طریق یادگیری همه جانبه خود را توانمند سازند و توان مقابله با این تغییرات را با توجه به بلند مدت بودن یادگیری سازمانی در شرایط سودمند رقابتی به دست آورند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه، قابلیت پیش‌بینی توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها از طریق مدیریت دانش نشان داد که متغیر مدیریت دانش قابلیت پیش‌بینی توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها را ندارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های تحقیق اشمیت (۲۰۱۶) مطابقت ندارد. با توجه به مبانی نظری تحقیق و تحقیقات انجام گرفته در پیشینه تحقیق، که نشان می‌دهند محیط فرصت‌هایی را برای توانمندسازی کارکنان به همراه می‌آورد به طوری که متغیرهایی چون ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج و ماهیت حمایتی سازمانی، اعتماد و تعهد بر بافت سازمانی و محیط کاری تاثیر گذارند. پس مهمترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. این به میزان نفوذی که جهت اثر گذاری بر پیامدهای کاری اعمال می‌شود بستگی دارد. اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا

حمایت محیطی هستند. به عبارت دیگر این حس را باید در کارکنان بوجود آورد که آنها حمایت می شوند تا بتوانند به گونه ای اثر بخش فرصت‌هایی را برای نفوذ فراهم آورند. استقلال عامل مهمی در اعتماد سازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک پذیری بالا می‌شود و بیشتر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار حس خودهدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرایندهای کاری آنان می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه، قابلیت پیش بینی یادگیری سازمانی آزمودنی‌ها از طریق مدیریت دانش نشان داد که، مدیریت دانش پیش بین یادگیری سازمانی آزمودنی‌ها می‌باشند. به طوری که نزدیک ۳۷ درصدی واریانس (تغییرات) متغیر یادگیری سازمانی توسط متغیر پیش بین مدیریت دانش آزمودنی‌ها تبیین می‌شود. بنابراین نتایج این تحقیق و نتایج تحقیقات دیگر مانند سرنگان و همکاران (۲۰۱۴) و عباسی و کریمی (۱۳۹۶) نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند تاثیر گذار بر یادگیری سازمانی آزمودنی‌ها باشد. امروزه در سازمان‌ها و خصوصا سازمان‌های ورزشی، مدیریت دانش موضوعی مهم و حیاتی در امر یادگیری سازمانی می‌باشد و با بکارگیری سیستم‌های مدیریت دانش در امر یادگیری سازمانی می‌توان مزیت رقابتی بلند مدت را استمرار بخشید. با پیدایش تکنولوژی نوین و نفوذ آن بر جنبه‌های مختلف زندگی انسان، پارادایم‌های (فکری و ذهنی) جدید مطرح شده و زندگی بشر کاملا متحول شده است در چنین موقعیتی، سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ خود در محیط متغیر به استفاده از ابزارهای نوین دانش مدیریتی و روش‌های جدید روی آورده‌اند. همچنین نتایج حاصل از آزمون فرضیه، قابلیت پیش بینی یادگیری سازمانی آزمودنی‌ها از طریق مولفه‌های مدیریت دانش نشان داد که، تنها مولفه‌های ایجاد دانش و کاربرد دانش قابلیت پیش بینی یادگیری سازمانی آزمودنی‌ها را دارد. بنابراین مدیران این سازمان‌های ورزشی باید سعی کنند تا در محیط‌های سازمانی شرایط مناسب را برای ایجاد دانش و کاربرد دانش به منظور کارایی و اثربخشی هر چه بیشتر فراهم کنند. در نهایت امروزه، سازمان‌ها به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند که بدین منظور نشر دانش و ایجاد محیطی یادگیرانه در سازمان‌ها از مهم‌ترین مولفه‌های موثر می‌باشد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه، قابلیت پیش بینی توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها از طریق یادگیری سازمانی نشان داد که متغیر یادگیری سازمانی قابلیت پیش بینی توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها را ندارد. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های تحقیقات صفری و همکاران (۱۳۹۷) و حیدری (۱۳۹۵) مطابقت ندارد. شاید این عدم همخوانی بدلیل نوع جامعه آماری و شرایط محیطی حاکم بر سازمان باشد. و از آنجا که مهم‌ترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای یادگیری و ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد از این رو توجه به یادگیری و فرایندهای یادگیری جهت کارایی و اثربخشی در سازمان‌ها امری لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه، ارتباط بین متغیر مدیریت دانش با متغیر توانمندسازی روانشناختی (با توجه به نقش کنترلی متغیر یادگیری سازمانی) نشان داد که، بین متغیر مدیریت دانش با متغیر توانمندسازی روانشناختی (با توجه به نقش کنترلی متغیر یادگیری سازمانی) رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. در واقع وظیفه اصلی یادگیری سازمانی فراهم آوردن دانش لازم جهت انجام وظایف کنونی سازمان است که از طریق آن می‌توان با نگاه به گذشته، از رفتار خود درس‌های بسیاری گرفت و بدین ترتیب این یادگیری مستمر می‌تواند از طریق رشد و توسعه مدیریت و تسهیم دانش منجر به توانمندی کارکنان و در نتیجه موفقیت هر سازمانی شود. در ضمن تحقیق همسو یا غیر همسویی که از یادگیری سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی در زمینه ارتباط مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی استفاده کرده باشد، توسط محقق پیدا نشد.

به طور کلی با توجه به ارتباط مثبت و عدم معناداری بین متغیر مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی و ارتباط مثبت بین متغیر مدیریت دانش با یادگیری سازمانی و همچنین قابلیت پیش بینی متغیر یادگیری سازمانی آزمودنی‌ها از طریق متغیر مدیریت دانش می‌توان چنین نتیجه گیری کرد، از آنجا که نیروی انسانی به عنوان بزرگترین سرمایه سازمان‌های ورزشی می‌باشد، و این امر نیز بر همگان روشن و مشخص شده است که انسان عامل اصلی توسعه و پیشرفت است و توسعه

یافتگی تنها بر شانه‌های انسان پیش می‌رود. بنابراین سازمان‌ها نیازمند شناسایی، آموزش و مدیریت آگاهانه و نظام مند نیروی انسانی خود به منظور کارایی و اثر بخشی هر چه بیشتر می‌باشند. و همچنین با توجه به تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، به منظور توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، مدیران ورزشی باید با داشتن شیوه‌های مدیریتی صحیح و مناسب بتوانند سازمان خود را از نظر دانش و فناوری‌های نوین اطلاعاتی توانمند سازند تا بتوانند خود را با تغییرات محیطی وفق داده و با رقبا به رقابت بپردازند. بنابراین کسب مهارت‌های لازم در زمینه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی کارکنان و مدیران، برای توانمند کردن آنها در کارهای شان امری اجتناب ناپذیر است. بنابراین برای رسیدن به این امر خطیر، سازمان‌ها باید طرح‌هایی را نیز برای توسعه مدیریت دانش، توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی، آن هم با دیدگاهی متفاوت و نوین، در برنامه‌های استراتژیک خود بگنجانند.

منابع

- Abbasi, Homayoun and Karimi, Javad (2018). Explanation of Knowledge Management Relationship with Strategic Thinking and Organizational Learning in Iranian Ministry of Youth and Sports Staff, *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, No. 14, pp. 28-21. [in Persian].
- Askari, Bahman. Pour Soltani Zarandi, Hossein and Moshiri, Keyvan. (2014) The Relationship between Organizational Learning and Psychological Empowerment of Tehran's General Directorate of Sport and Youth Affairs, *Journal of Sport Management Studies*, No. 23. 163-178.. [in Persian].
- Dinarvand, Gholamhossein.(2014) Knowledge Management of Utility tools in the psychological empowerment of Naja staff, *Journal of Military Management*, No. 5, pp. 65-72.. [in Persian].
- Damghanian, Hassan., Zarei, Ali., Rosban, Fariba. (2013). Introducing the Impact of Information Technology on Knowledge Management with the Mediation of Empowering Iran Drilling Company, *Information Technology Management*, Volume 5, No. 102.. [in Persian].
- Esfandiari, Mohammad Javad and Adabi, Hamid Reza (2016) Research on Study of Knowledge Management and Psychological Empowerment of Human Resources in Tehran Municipality, *Journal of Urban Information Management*, No. 25, pp. 54-41.. [in Persian].
- Farmani, Mehdi. Rananghard.m(2016). Organizational Learning Relationship with Psychological Empowerment of Shiraz University of Medical Sciences, *Health Information Management*, No. 6, pp. 69-52. [in Persian].
- Faiz, Davood. Maghani Soltani, Mehdi Farsizadeh, Hossein and Gholamzadeh, Rasoul (2018). Examination of Knowledge of Psychological Empowerment of Employees by Explaining the Media of Organizational Memory and Electronic Collaborative Learning in the National Library of the Islamic Republic of Iran, *Quarterly Journal of Research*, Research Iran Institute of Information Science and Technology, Volume 32, No. 3, pp. 760-731.. [in Persian].
- Heidari, Aziz (2016). Investigating the Relationship between Organizational Learning and Psychological Empowerment of Ilam University Employees, *New Research in Management and Accounting*, Second Year, No. 4, pp. 221-211.. [in Persian].
- Nonaka, I. Ryoko, T. Noboru, K. (2001). SECT and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range planning*, 33(1).
- Ravangar, Rahim and Farmani, Mehdi (2014). Relationship between organizational learning and psychological empowerment of Shiraz University of Medical Sciences, *Health Information Management*, No. 6, pp. 69-52.. [in Persian].
- Othman, A. Barakat, A. (2016). Psychological Empowerment and Its Relationship to Perceived Academic Self-Efficiency among Faculty of Najran University. *IOSR Journal of Research & Method in Education*. volume 6, Issue 1 ver 3, PP 14-22.
- Saif Elahi, Nasser and Moradi, Massoud. (2016). Investigating the Relationship between Organizational Learning and Psychological Empowerment of Ardebil Education Department, the First

International Conference on Management and Economics in Tabriz Urban Development, Osawah University, Ataturk University of Turkey. [in Persian].

-Safari, Omid, Safari, Gholamreza. Hosseini, Fatemeh (2019). Organizational Learning and Psychological Empowerment of Fars Department of Sport and Youth Office, Journal of Human Capital Empowerment, Sham 2, Volume 1, pp. 102-97.. [in Persian].

-Safari, Omid, Safari, Gholamreza. Hosseini, Fatemeh (2020) Research on Psychological Empowerment Forecast through Knowledge Management in Fars Department of Sport and Youth Employees, Journal of Human Capital Empowerment, Sham 1, Volume 2, pp. 58-47.. [in Persian]

-Schmitt,Ulrich.(2016). Personal Knowledge Management for Development Framework and its Application for Pepole Empowerment.International Conference Knowledge Management in Austria 2; 64-78.

- Serinkan,C.Enli,P.Akcit,V.Kiziloglu,M.(2014).Evaluation knowledge level of cargo companies about their organizational learning and team management :An empirical Researrch in cargo companies in Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences 116:4170-4174.

-Tong-Ha,S. Chiun Lo,M. Chai Wang,Y.(2016).Relationship between Knowledge Management and organizational performance :A test on SMEs in Malaysia. ProcediaSocial and Behavioral Sciences 224:184-189.

