فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره هشتم. پاییز ۱۳۹۷، صص۴۵-۲۷ Vol 2. No 8. 2018, p 27-45
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون)

مریم عسکری *[۱]. نصرت الله شادنوش[۲]
۱. کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش مدیریت دانش، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی، ایران
نویسنده مسئول maryam_548@yahoo.com
۲. استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
nosratolah.shadnoosh@gmail.com

چکیده
امروزه، دانش به عنوان منبع استراتژیک مزیت رقابتی در اقتصاد در نظر گرفته شده است. نیازهای مشتری به طور مداوم در حال تغییر است و سازمان‌ها برای پایدار ماندن در محیط بسیار رقابتی امروز، باید دانش جدید را ایجاد، توزیع و آن را به محصولات و خدمات تبدیل کنند. توانمندسازی روش نوینی برای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. هدف از انجام پژوهش حاضر سنجش تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بانک توسعه تعاون می‌باشد. بدین منظور با بررسی مبانی نظری ۲۳ شاخص در قالب ۵ عامل با نظر خبرگان شناسایی و پس از تحلیل به ۱۹ شاخص تقلیل یافت. نتایج این پژوهش می‌تواند دید جامعی را به خبرگان مدیریت دانش در بانک توسعه تعاون در خصوص شناخت ابعاد و شاخص‌های مدیریت دانش و سنجش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ارائه نماید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، توانمندسازی، بعد روان‌شناختی، بانک توسعه تعاون، تحلیل عاملی.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

۱. مقدمه

هزاره سوم عرصه تاخت‌وتاز اطلاعات و فن‌آوری‌های جدید در محیطی به‌شدت پیچیده است. در این برهه از زمان، تغییرات مداوم، جزئی جداناشدنی از سازمان‌ها به‌منظور بقا در محیط است، اما تغییر به‌تنهایی کافی نیست تغییر باید مبتنی بر جمع‌آوری داده‌های مناسبی از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آن‌ها به دانش باشد. در چنین شرایطی، ایجاد مزیت رقابتی استراتژیک[1]نیازمند نوع جدیدی از سازمان‌ها است که قابلیت ایجاد دانش کیفی را داشته باشند (مدهوشی و نورنژادونوش، ۱۳۹۲). درسازمان‌های دانش‌محور[2] عوامل تولید به‌عنوان عوامل پایداری در نظر گرفته نمی‌شوند. منابع طبیعی و کاری به‌عنوان منابع پایان‌پذیر[3] اما منابع فکری انسان به‌عنوان منابع پایان‌ناپذیر[4] باثبات و دارای مزیت رقابتی در نظر گرفته‌شده است. هافمن و همکاران[5]بیان می‌کنند که مدیریت دانش فرایند ایجاد، به اشتراک‌گذاری، انتقال و حفظ دانش به روشی است که در سازمان به‌طور مؤثر استفاده شود (مدهوشی، طبیبی، و نورنژادونوش، ۱۳۹۴).

بیان مسئله

اخیراً دانشمندان با اضافه نمودن رویکرد روان‌شناختی، گستره توانمندی را افزایش داده‌اند (فیض، دهقانی سلطانی و فارسی زاده[6]، ۲۰۱۷). توماس و ولتهوس[7] معتقدند: توانمندسازی روان‌شناختی[8] به‌عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی، انگیزشی است که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر را نیز شامل می‌شود. این سه حوزه عبارت‌اند از: احساس خودمختاری (حق انتخاب)[9]؛ احساس معنی‌داری[10]و احساس مؤثر بودن[11](احمدی و شریعتمداری، ۱۳۹۳). اسپریتزر[12]نیز یک بعد دیگر را به مفهوم توانمندسازی اضافه می‌کند که شامل احساس شایستگی[13]و خودکفایتی است (دارابی و امامی، ۱۳۹۳). مدیریت دانش، فرآیندی است که به‌واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی‌کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند (فلاوندی و اشرفی‌سلیم‌کندی، ۱۳۹۶). محققان اغلب مدیریت دانش را به‌عنوان یک فرایند سیستماتیک شامل چندین مرحله به‌حساب می‌آورند. برای مثال هیبارد[14](۱۹۹۷) مدیریت دانش را به‌عنوان فرایند کسب مهارت مشترک سازمان از

1. Strategic Competitive Advantage
2. Knowledge-based
3. Exhaustible
4. Inexhaustible
5. Haffman and etal
6. Feiz, Dehghani Soltani, & Farsizadeh
7. Thomas and Velthouse
8. Psychological Empowerment
9. Sense of Self-Determination
10. Sense of Meaning
11. Sense of Self-Efficacy
12. Spreitzer
13. Sense of Competency
14. Hibbard

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

منابع مختلف (مثل پایگاه‌های اطلاعاتی، مقالات و افراد) و استفاده از این پایگاه دانش برای نفوذ در سازمان تعریف می‌کند (علی‌احمدی، جعفری‌اسکندری، صادقی و نوذری، ۱۳۹۰). کینگ و چانگ[15] (۲۰۰۸) چرخه مدیریت دانش را شامل فعالیت‌های خلق[16] ثبت[17] انتقال[18] پالایش[19] و کاربرد دانش[20] در سازمان می‌داند. خلق دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که از طریق آن دانش جدید در سازمان خلق و تولید می‌شود. ثبت و مستندسازی دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که به‌منظور ثبت دانش موجود در سازمان صورت می‌گیرد (حسنی و شیخ اسماعیلی[21] ۲۰۱۶). انتقال دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که به‌منظور انتقال دانش سازمان میان اعضا صورت می‌گیرد. پالایش دانش، یعنی فقط دانش مفید و قابل کاربرد اجازه ورود به سازمان را داشته باشد (مدهوشی و نورنژادونوش، ۱۳۹۲). آن‌چه در فرایند پالایش مهم است اطمینان از این مسأله است که تمام دانش مفید و ارزشمند انتخاب‌شده است. از سویی دیگر، سازمان‌های خدماتی همچون بانک در وضعیتی قرار دارند که نه‌تنها ضروری است مدیران دارای خصوصیات رهبری شوند بلکه تمام کارمندان هم بایستی روش‌هایی را به‌کارگیرند که خود راهبر باشند و از سوی دیگر این دغدغه وجود دارد که به‌کارگیری دانش افراد و تسهیم دانش بین کارکنان به‌درستی صورت نگیرد (رضائی‌نور، ضرغامی و ممشی، ۱۳۹۳). ازاین‌رو، بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، موضوعی بوده که ذهن محقق درگیر آن بوده و به دنبال پاسخگویی به آن است. لذا مهم‌ترین سؤالی که در این تحقیق مطرح می‌شود این است که مدیریت دانش چه تأثیری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان دارد؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

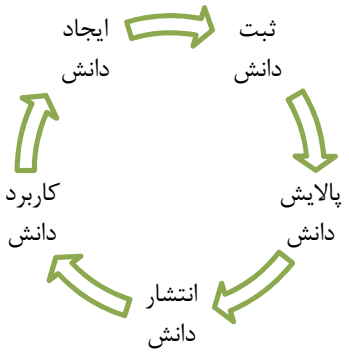
۱. ۲. مبانی نظری

مدیریت دانش: مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندهایی است که ایجاد، انتشار و استفاده از دانش را کنترل می‌کنند. پنج مؤلفه مدیریت دانش عبارتند از: ایجاد دانش، ثبت دانش، پالایش دانش، انتشاردانش، کاربرد دانش (دامغانیان، زارعی و روزبان، ۱۳۹۲).

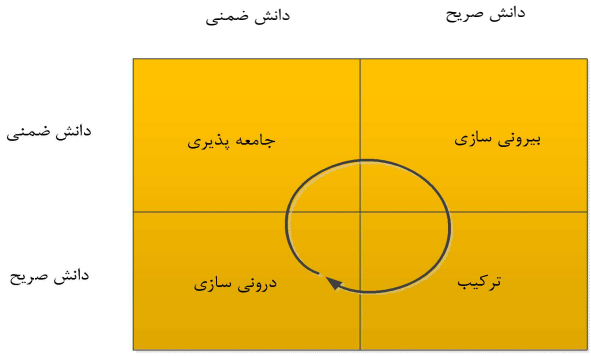
15. King and Chung
16. Creation Knowledge
17. Capture Knowledge
18. Transfer Knowledge
19. Refine Knowledge
20. Knowledge Application
21. Hasani & Sheikhesmaeili

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

شکل ۱: مؤلفه‌های مدیریت دانش



تولید دانش: سازمان‌ها در قالب عملکردها و فعالیت‌های سازمانی، دانشی را ایجاد و از آن استفاده می‌کنند. در این مرحله اطلاعات در داخل توسط کارکنان دانشی[۲۲] به وجود می‌آید، از بیرون و به طریق برون‌سپاری[۲۳] کسب می‌شود و یا از منابع بیرونی خریداری می‌گردد (فلاوندی و اشرفی‌سلیم‌کندی، ۱۳۹۶). در واقع این مرحله در برگیرنده فعالیت‌هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است و شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می‌شود. از نظر نوناکا این مرحله ازچهار فرایند فرعی زیر تشکیل شده است: الف) جامعه پذیری[۲۴] ب) بیرونی‌سازی[۲۵] ج) ترکیب[۲۶] د) درونی سازی[۲۷] (دیناروند، ۱۳۹۲).



شکل ۲: مدل چهار مرحله‌ای ایجاد دانش نوناکا

22. Knowledge Workers
23. Outsourcing
24. Socialization
25. Externalization
26. Combination
27. Internalization

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

شناسایی دانش: دانشی که ایجاد شده است نیازمند آن است که به شکل اولیه‌اش در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شود. بسیاری از سازمان‌ها از انواع مختلف منابع جهت ضبط و نگهداری دانش استفاده می‌کنند.

پالایش دانش: دانش جدید باید در زمینه‌ای قرار گیرد که عملی شود، جایی که بینش‌های بشر یا دانش ضمنی ضبط شده، همراه با دانش صریح اصلاح گردد (الهواری و دیگران[28]؛ ۲۰۱۲). پالایش دانش، یعنی فقط دانش مفید و قابل کاربرد اجازه ورود به سازمان را داشته باشد. آنچه در فرایند پالایش مهم است اطمینان از این مسأله است که تمام دانش مفید و ارزشمند انتخاب شده است (ایرلینگ، چان[29]؛ ۲۰۱۱).

انتقال دانش: اشاره به فعالیت‌هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفر دیگر را شامل می‌شود (خطیبیان، حسنقلی پور و جعفری[30]؛ ۲۰۱۱). این فعالیت به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکارانی در جهت دنبال کردن اهداف مشترک احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت‌هایشان به یکدیگر وابسته‌اند، کمک می‌کند (کرگر و جانسانگ[31]؛ ۲۰۱۱).

تسهیم دانش: شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی است (مدهوشی و نورنژادونوش، ۱۳۹۲). کاربرد دانش به مفهوم فعال و متناسب‌سازی دانش برای سازمان‌ها در جهت خلق ارزش است، چون دانش سازمانی باید در محصولات، خدمات و فرایندهای سازمان بکار گرفته شود. منبع مزیت رقابتی به جای این‌که در خود دانش باشد در کاربرد آن نهفته است (فلاوندی و اشرفی‌سلیم‌کندی، ۱۳۹۶).

توانمندسازی روانشناختی: توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، توانمندسازی روان شناختی را حالتی روانی و فرایندی انگیزشی جهت انجام فعالیت‌های کار، به طور ذاتی معرفی نمودند (رضائی‌نور، ضرغامی و ممشی، ۱۳۹۳). توانمدسازی روانشناختی دربرگیرنده پنج بعد (احساس معنی داری، احساس شایستگی، احساس خود مختاری، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن اعتماد) می‌باشد و این ابعاد گرایشات نسبت به فعالیت‌های شغل را تسهیل می‌نماید (حسنی و شیخ اسماعیلی، ۲۰۱۶).

احساس شایستگی:[32] به درجه مهارت افراد در انجام وظایف مهم اشاره دارد (علی‌احمدی، جعفری اسکندری، صادقی، و نوذری، ۱۳۹۰). در ادبیات روان شناختی این مفهوم به مفاهیم خود کارآمدی، تسلط شخصی و انتظار از عملکرد بر می‌گردد (وتن و کمرون، ۱۹۹۸)

احساس معنی‌داری: اپلبام وهانگر[33] (۱۹۹۸) احساس معنی‌داری را فرصتی می‌دانند که در آن افراد احساس می‌کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. با معنی بودن به معنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل خود است. احساس مؤثر بودن: احساس مؤثر بودن درجه‌ای

28. Alhawari et al
29. Arling, Chun
30. Khatibian, Hassan Gholipour & Jafari
31. Kruger & Johnsong
32. Competency
33. Appelbaum and Hongger

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

است که فرد می تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی اثر بگذارد (ایرلینگ، چان، ۲۰۱۱). از نظر اسپریتزر کارکنانی که احساس می‌کنند می‌توانند بر نتایج سازمانی اثر گذار باشند باور دارند که می‌توانند با تحت تأثیر قراردادن محیطی که درآن کار می‌کنند، یا نتایجی که تولید می‌شود، تغییر ایجاد کنند.

احساس خود مختاری: احساس خودمختاری یا داشتن احساس حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود و زیردستان است (دامغانیان، زارعی، و روزبان، ۱۳۹۲).

احساس داشتن اعتماد:[34] افراد توانمند احساس می‌کنند که با آنان منصفانه رفتار خواهد شد. آن‌ها اطمینان دارند که نتیجه‌ی نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، بلکه عدالت خواهد بود. به بیان دیگر، این اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (کرگر و جانسانگ[35] ۲۰۱۱).

۲. ۲. پیشینه‌ی پژوهش

جدول شماره (۱)، به مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته درخصوص مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان اشاره می‌نماید.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

نویسندگان/ سال	عنوان پژوهش	نتایج و یافته‌ها
فیض و همکاران، (۲۰۱۷)	اثر اشتراک دانش در توانمندسازی روانشناختی در آموزش عالی توسط حافظه سازمانی متمرکز شده	نتایج پژوهش که در دانشگاه سمنان اشتراک گذاری دانش را در توانمندسازی روان شناختی اعضای هیئت علمی مورد بررسی قرار داد نشان داد، ایجاد فرهنگ سازمانی قوی در پذیرش حافظه سازمانی و مشارکت در روند ایجاد و پیاده سازی پروسه اشتراک دانش و تسهیل آن بسیار موثر است.
حسنی و شیخ اسماعیلی، (۲۰۱۶)	مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان موسسات آموزش عالی	نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معنی داری بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. مدیریت دانش جنبه های توانمندی کارکنان آموزش عالی را پیش بینی می کند.
کلاجاهی و جهانی، (۲۰۱۵)	تاثیر مدیریت دانش روی توانمندسازی اساتید تربیت بدنی دانشگاه	نتایج تحقیق نشان داد ارتباط معنی داری بین ابعاد مدیریت دانش و توانمندسازی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد بعد کاربرد

34. Trust
35. Kruger & Johnsong

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

	شمال غرب تهران	دانش تاثیر بالاتر و ابعاد تولید دانش، تسهیم دانش و یکپارچگی دانش تاثیر کمتری روی توانمندسازی دارند.
صادقی و حسنی، (۲۰۱۳)	ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان	نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط معناداری بین همه جنبه های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان وجود دارد. به هر حال مدیریت دانش، جنبه های توانمندسازی کارکنان را پیش بینی می کند.
فلاوندی و اشرفی، (۱۳۹۶)	بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه	نتایج نشان داد که بین مولفه های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این مولفه های اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش می توانند به صورت مثبت بر ابعاد توانمند سازی کارکنان شامل معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خود سامانی، پذیرفتن شخصی نتیجه، احساس مشارکت با دیگران را پیش بینی کنند.
سعیدی، سعیدی و فرهادی، (۱۳۹۵)	بررسی اثر مدیریت دانش بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان نیروی انتظامی شهر اصفهان	نتایج تحقیق نشان داد که خلق دانش، تسهیم دانش، به کارگیری دانش و ذخیره دانش بر روی مقوله توانمندسازی روان شناختی اثر مثبت و معناداری دارند.
مدهوشی، طیبی و نورنژاد، (۱۳۹۴)	بررسی رابطه بین استراتژی ها، توانمندسازها و قابلیت های فرآیند مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان	نتایج پژوهش با تکنیک معادلات ساختاری نشان داد فرآیند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم و معناداری دارد با ضریب ۰/۵۹، توانمندسازهای مدیریت دانش به صورت مستقیم ۰/۱۸ و به واسطه فرآیند مدیریت دانش به طور غیر مستقیم ۰/۲، بر توانمندی کارکنان تاثیر دارد. همچنین استراتژی و توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری دارند.
احمدی و شریعتمداری، (۱۳۹۳)	مطالعه نقش مدیریت دانش در توانمندسازی از دیدگاه کارکنان معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی	در پژوهش مذکور از پرسش نامه استاندارد مدیریت دانش لاوسن و پرسش نامه استاندارد توانمندسازی اسپریتز و میشرا استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار استنباطی و تحلیل واریانس، آزمون توکی و تی استفاده شده است. یافته ها نشان داد که مدیریت دانش در توانمندسازی از دیدگاه کارکنان معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه تاثیر معنی داری دارد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

نویسندگان/ سال	عنوان پژوهش	نتایج و یافته‌ها
رضائی نور، ضرغامی و ممشی، (۱۳۹۳)	شناسایی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان سازمان های تأمین اجتماعی(مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی استان اردبیل)	در پژوهش مذکور به بررسی مولفه های مدیریت دانش بر اساس مدل لاوسون پرداخته شد. همچنین برای بررسی وضعیت توانمندسازی از مدل اسپریتزر استفاده گردید. پرسش نامه استاندارد این دو متغیر، فرآیندهای مدیریت دانش و مولفه های آن به عنوان متغیر مستقل شامل ۲۴ سوال و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته شامل ۱۵ سوال می باشد. تحلیل داده با استفاده از الگوی معادلات ساختاری انجام شد و نتایج حاکی است رابطه معنی دار بین مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان اردبیل را گزارش می کند.
دارابی و امامی، (۱۳۹۳)	بررسی رابطه ی بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان(مورد مطالعه: مدارس متوسطه شهر کرمانشاه)	دراین پژوهش یک فرضیه اهم و پنج فرضیه اخص مطرح گردید این فرضیات توسط آزمون همبستگی اسپیرمن آزمون شد. نتایج حاصل از بررسی توانمندی کارکنان در مدیران مدارس متوسط استان نشان داد که مدیران در سطحی بالاتر از حد متوسط قرار دارند و این نشان از وضعیت مناسب آن ها می باشد. همچنین نتایج حاکی از ارتباط مثبت و معنی دار بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان را نشان داد.
دیناروند، (۱۳۹۲)	مدیریت دانش ابزاری سودمند در توانمندسازی کارکنان ناجا	تحقیق حاضر به روش کتابخانه ای با بررسی و تحلیل متون و مدیریت دانش و چرخه های مختلف مدیریت دانش و شیوه های اجرای آن در سازمان انجام می شود تا با بررسی چرخه های مختلف و به طور اختصاصی با پیمایش امکانات ناجا برای پیاده سازی مدیریت دانش معرفی شود.
مدهوشی و نورنژاد، (۱۳۹۲)	تاثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت های کوچک و متوسط با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش	نتایج نشان داد که با تکنیک معادلات ساختاری میزان تاثیر مستقیم توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان در شرکت های کوچک و متوسط شرق استان مازندران معنادار می‌باشد همچنین فرآیند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان و توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش تاثیر مستقیم و معنادار دارند.
دامغانیان، زارعی و روزبان، (۱۳۹۲)	بررسی تاثیر تکنولوژی اطلاعات بر مدیریت دانش با میانجی گری توانمندسازی در شرکت ملی حفاری ایران	روش پژوهش توصیفی – تحلیل و از نوع همبستگی است. روایی پرسش نامه بر اساس تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ بررسی گردید. نتایج نشان داد که تکنولوژی اطلاعات به صورت مستقیم و همچنین غیر مستقیم، از طریق توانمندسازی با مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری دارد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

علی احمدی و همکاران، (۱۳۹۰)	بررسی نقش ابزارهای مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان با استفاده از **AHP** فازی	در این پژوهش هفت ابزار مدیریت دانش: مرور بعد از عملیات، گزارش حین انجام کار، آموزش های حین خدمت، بازدید از نمایشگاه ها، گردش شغلی، استفاده از نظرات مشاورین و متخصصان و در کنار هم قرار دادن کارکنان با سابقه جوان، شناسایی و انتخاب گردید. همچنین پنج بعد توانمندسازی کارکنان از قبیل: احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن و احساس اعتماد انتخاب گردیدند. با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی تاثیر ابزارها بر توانمندسازی کارکنان بررسی و نتایج نشان داد درمیان ابزارهای هفت گانه: در کنار هم قرار دادن کارکنان با سابقه و جوان و آموزش های حین خدمت بیشترین میزان تاثیر را بر توانمدسازی کارکنان داشته و گردش شغلی و مرور بعد از عملیات، کمترین تاثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارند.

۳. روش‌شناسی و مدل پژوهش

روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، بر اساس نحوه اجرا توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق ۲۵۱ نفر از مدیران وکارکنان ستاد و صف بانک توسعه تعاون تشکیل شده و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه گردید.

$$\mathbf{D}=\frac{\mathbf{N}\mathbf{Z}_{\frac{\alpha}{2}}^{2}\mathbf{P}(\mathbf{1}-\mathbf{P})}{\mathbf{D}^{2(\mathbf{N}-\mathbf{1})}+\mathbf{Z}_{\frac{\alpha}{2}}^{2}\mathbf{P}(\mathbf{1}-\mathbf{P})}$$

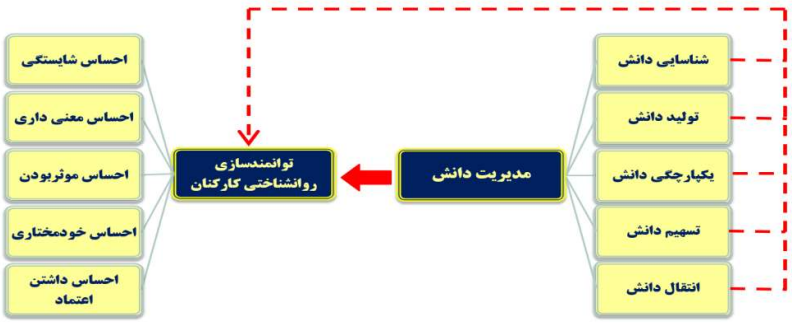
$$\boldsymbol{D}=\frac{(\mathbf{1/96})^{\mathbf{2}}(\mathbf{251})(./\mathbf{5})(\mathbf{1}-./\mathbf{5})}{(\mathbf{251}-\mathbf{1})./\mathbf{05}^{\mathbf{2}}+(\mathbf{1/96})^{\mathbf{2}}(./\mathbf{5})(\mathbf{1}-./\mathbf{5})}=\mathbf{152}$$

در نتیجه تعداد اعضای نمونه برابر۱۵۲ نفر محاسبه گردید. در تحقیق حاضر از طریق مطالعه منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی و مقاله‌های علمی و پژوهشی، فاکتورهای تجزیه و تحلیل‌کننده مربوط به هر یک از متغیرهای پژوهش مشخص شد و سپس پرسشنامه‌ها طراحی گردید. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق که ۵ بعد مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می‌دهد ۳۶ سؤالی می‌باشد و پرسشنامه دیگر پرسشنامه ۱۸ سؤالی وتن و کمرون(۱۹۹۸) توانمندسازی روانشناختی خواهد بود. که در پیوست پژوهش پرسش‌نامه‌ها ذکرگردیده است. روایی پرسش نامه‌های توسط خبرگان و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ در نرم افزار **SPSS** مورد بررسی قرار گرفت.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

۱. ۳. مدل مفهومی پژوهش

بررسی کامل یک پدیده مدیریتی، نیازمند داشتن یک الگوی مفهومی مناسب می‌باشد. چارچوب یا یک مدل مفهومی، روابط تئوریکی میان متغیرهای مهم مورد بررسی را نشان می‌دهد. پس از بررسی پیشینه پژوهش ابعاد و شاخص‌های مدیریت دانش و توانمندسازهای روانشناختی کارکنان با نظر خبرگان شناسایی و در نمودار (۱)، نمایش داده شد.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

٤. یافته‌های پژوهش

۱. ٤. فرضیات پژوهش

پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش و شناسایی مدل مفهومی تحقیق فرضیات تحقیق به صورت ذیل تدوین گردید:

فرضیه اصلی: مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون اثرگذار است.

فرضیه فرعی اول: تسهیم دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون تاثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: تولید دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون تاثیر دارد.

فرضیه فرعی سوم: انتقال دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون تاثیر دارد.

فرضیه فرعی چهارم: یکپارچگی دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون تاثیر دارد.

فرضیه فرعی پنجم: شناسایی دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون تاثیر دارد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

۲. ٤. آزمون K-S

جدول ۲: نتایج بررسی داده‌ها در خصوص نرمال بودن/ نبودن با K-S

متغیرها	تعداد	آماره	سطح معناداری
تسهیم دانش	۱۵۲	**. 099**	۰/۲۰۰
تولید دانش	۱۵۲	**. 088**	۰/۰۵۷
انتقال دانش	۱۵۲	**. 092**	۰/۰۵۲
یکپارچگی دانش	۱۵۲	**. 103**	۰/۲۰۰
شناسایی دانش	۱۵۲	**. 094**	۰/۲۰۰

جدول (۲)، نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. تمامی متغیرهای پژوهش، سطح معناداری بزرگتراز (۰/۰۵)، را دارند (**p** > ۰/۰۵). این بدان معناست که متغیرها دارای توزیع داده‌ها نرمال می‌باشند.

۳. ٤. تحلیل فرضیات

پس از توزیع پرسش‌نامه‌های شماره یک (تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان) و پرسش‌نامه شماره دو (بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی روان‌شناختی وتن و کمرون)، و بررسی داده‌ها و مشخص شدن نرمال بودن داده‌ها، جهت تحلیل فرضیه اصلی و فرضیات فرعی از آزمون‌های پارامتری: **KMO** و بارتلت و تحلیل عاملی تأییدی وچرخش واریماکس بهره بردیم که نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در جداول(۳ تا۶)، نشان داده شده است.

جدول۳: بررسی پایایی مولفه ها با آلفای کرونباخ

متغیرها	عنوان در مدل	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
تسهیم دانش	**KS**	۰/۷۸	۰/۸۹
گزارش های به هنگام	**KS_1**	۰/۸۴	۰/۸۷
ذخیره سازی دانش افراد	**KS_2**	۰/۷۴	۰/۸۴
تشویق کارکنان در تبادل عقاید دانش	**KS_3**	۰/۷۰	۰/۸۳
تعامل پویا بین کارکنان	**KS_4**	۰/۸۵	۰/۹۱
وجود پایگاه داده امن بانک	**KS_5**	۰/۸۵	۰/۹۱
تولید دانش	**KP**	۰/۹۵	۰/۹۱
استقبال از ساختاد و تولید دانش	**KP_1**	۰/۷۱	۰/۸۴
امکان ثبت و کسب دانش از منابع متعدد	**KP_2**	۰/۷۵	۰/۸۴

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

نوآوری و خلق ایده های جدید	KP_3	۰/۸۳	۰/۸۸
ساختار لازم برای تولید دانش جدید	KP_4	۰/۷۴	۰/۸۱
امکان ثبت تجربه کارکنان	KP_5	۰/۷۱	۰/۸۵
انتقال دانش	KT	۰/۹۱	۰/۹۲
یکپارچگی دانش با سیستم بازخوردی	KT_1	۰/۷۴	۰/۸۲
وجود سیستم تجزیه و تحلیلی و انتقادی اسناد	KT_2	۰/۷۳	۰/۸۹
وجود سیستم ارزیابی انتقادی اسناد	KT_3	۰/۸۳	۰/۸۸
بررسی منظم دانش نوین، پالایش	KT_4	۰/۷۶	۰/۸۱
تجزیه و تحلیل و ارزیابی دقیق دانش	KT_5	۰/۷۹	۰/۸۵
یکپارچگی دانش	KI	۰/۸۴	۰/۸۸
فرهنگ پیاده سازی و سهولت مراجعه به بانک	KI_1	۰/۷۱	۰/۸۴
جلوگیری از استفاده از متغیر مجاز از اطلاعات بانک	KI_2	۰/۷۵	۰/۸۳
سهولت مراجعه کاربران	KI_3	۰/۸۴	۰/۸۶
برقراری ارتباطا سریع بین منابع دانشی	KI_4	۰/۷۵	۰/۸۵
شناسایی دانش	KIde	۰/۸۶	۰/۸۷
شناسایی، کشف، سازماندهی دانش از سرمایه های فکری	$KIde_1$	۰/۷۶	۰/۸۵
توانمندی روان شناختی کارکنان با متد ارتباطی پایگاه داده	$KIde_2$	۰/۷۲	۰/۸۶
برگزاری جلسات منظم و مرتب در بانک	$KIde_3$	۰/۸۹	۰/۸۳
ارتباط با پایگاه های داده در بانک	$KIde_4$	۰/۹۲	۰/۸۱

مطابق جدول (۳)، مقادیر به‌دست‌آمده برای دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی مرکب از (۰/۷) بیشتر است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرهای تحقیق است. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. این شاخص‌ها از طریق بررسی همبستگی درونی یا بارهای عاملی بین معرف‌ها در مورد پایایی همزمان متغیرها نتیجه می‌گیرند. اما ازآنجاکه پایایی معرف‌ها متفاوت است، پایایی هر معرف باید به‌تنهایی ارزیابی شود. پژوهش گران معتقدند که یک متغیر مکنون باید بخش قابل‌توجهی از پراکندگی معرف را توضیح دهد (معمولاً حداقل۵۰٪). بنابراین قدرمطلق همبستگی بین یک سازه و هرکدام از متغیرهای مشاهده‌شده آن (یعنی قدرمطلق بارهای خروجی استاندارد شده) باید بیشتر از (۰/۷) باشد. برخی از محققان

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

نیز معتقدند که متغیرهایی که دارای بار عاملی (همبستگی بین یک سازه و هرکدام از متغیرهای مشاهده‌شده آن) کمتر از (۰/۴) باشند، بهتر است از مدل اندازه‌گیری حذف شوند (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵).

جدول٤: نتایج برآورد تست KMO و بارتلت پرسش نامه‌ها

ابعاد	KMO	Chi-Square	df	Sig.
تسهیم دانش	۰/۶۲۲	۳۵۳/۳۷	۱۵۱	۰/۰۰۰
تولید دانش	۰/۷۶۷	۱۳۷/۷۵	۱۵۱	۰/۰۰۰
انتقال دانش	۰/۷۷۸	۱۳۲/۹۸	۱۵۱	۰/۰۰۰
یکپارچگی دانش	۰/۶۷۵	۱۳۳/۲۵	۱۵۱	۰/۰۰۰
شناسایی دانش	۰/۷۸۵	۱۴۴/۲۶	۱۵۱	۰/۰۰۰

جدول٥: نتایج حاصل از سنجش بارهای عاملی و چرخش واریماکس

شاخص‌ها	تسهیم‌دانش	تولید دانش	انتقال دانش	یکپارچگی‌دانش	شناسایی‌دانش
KS_1	۰/۴۵۷				
KS_2	۰/۲۱۴				
KS_3	۰/۷۸۱				
KS_4	۰/۸۵۴				
KS_5	۰/۹۲۱				
KP_1		۰/۸۹۵			
KP_2		۰/۷۴۸			
KP_3		۰/۹۸۱			
KP_4		۰/۲۳۶			
KP_5		۰/۳۲۸			
KT_1			۰/۸۹۱		
KT_2			۰/۷۵۵		
KT_3			۰/۲۱۴		
KT_4			۰/۳۲۹		
KT_5			۰/۳۳۰		
KI_1				۰/۸۶۴	
KI_2				۰/۷۴۱	
KI_3				۰/۲۳۹	

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

KI_4				۰/۳۴۷	
$KIde_1$					۰/۹۶۱
$KIde_2$					۰/۸۲۴
$KIde_3$					۰/۲۳۶
$KIde_4$					۰/۲۲۰

مطابق جدول (۵)، تمامی بارهای عاملی سنجه‌ها در سازه مربوط به خود بالاتر از (۰/۴)، می‌باشند. شاخص‌هایی که با رنگ خاکستری مشخص شده‌اند از مدل نهایی تحقیق حذف گردیده‌اند.

براساس تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از جامعه آماری عوامل زیر بعنوان عوامل نهایی تحقیق ارائه می‌گردد. ۲۳ شاخص پیشنهاد شده که در قالب ۵ عامل اصلی شناسایی گردید، پس از تجزیه و تحلیل در قالب ۱۹ شاخص نهایی گردید که ۴ شاخص از ۲۳ شاخص مطرح شده به دلیل به حد نساب نرسیدن حذف شدند. از ۱۹ شاخص نهایی شده ۴ شاخص مربوط به تسهیم دانش، ۵ شاخص مربوط به تولید دانش، ۴ شاخص مربوط به انتقال دانش، ۳ شاخص مربوط به یکپارچگی دانش، ۳ شاخص مربوط به شناسایی دانش می باشد. که در قالب جدول (۶)، ارائه شده است.

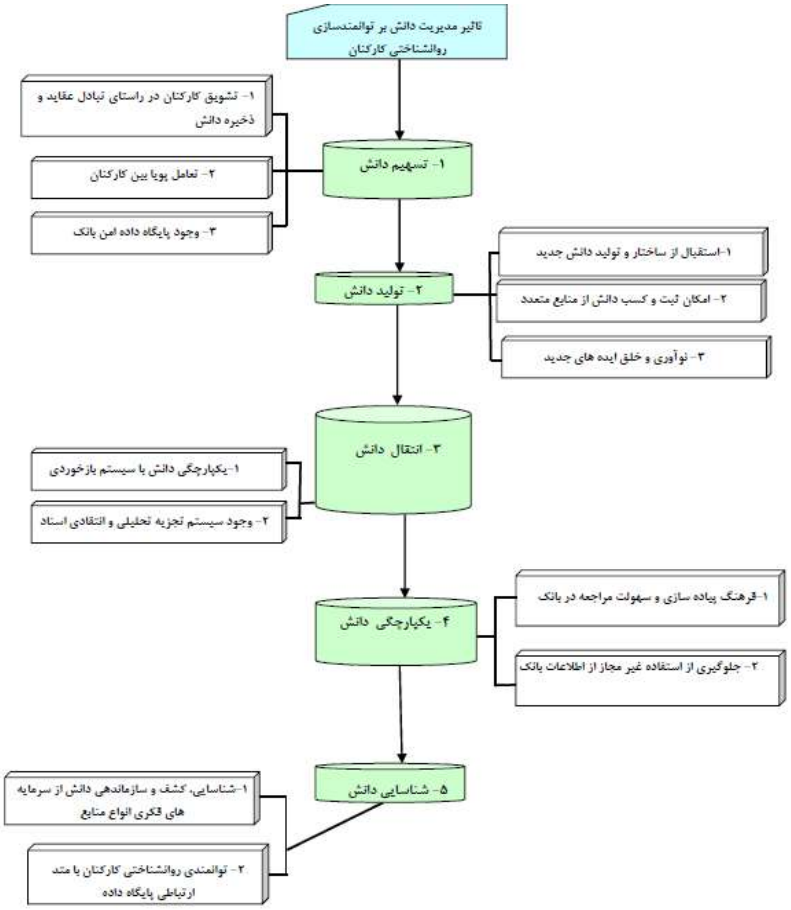
جدول۶: نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها و انتخاب شاخص‌ها

ردیف	عنوان	تعدادشاخص پیشنهادی	تعداد شاخص مصوب	تعداد عوامل فرعی مصوب
۱	تسهیم دانش	۵	۴	۳
۲	تولید دانش	۵	۵	۳
۳	انتقال دانش	۵	۴	۲
۴	یکپارچگی دانش	۴	۳	۲
۵	شناسایی دانش	۴	۳	۲

٤. ٤. مدل نهایی حاصل از تحلیل عاملی تاییدی

در این قسمت با توجه به نتایج حاصل از تحلیل فرضیات و غربال‌سازی شاخص‌ها با تحلیل عاملی، مدل نهایی تاثیر مدیریت دانش در بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه توان به صورت نمودار (۲)، ارائه گردیده است.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]



نمودار۲: مدل نهایی تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان

۵. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

باتوجه به تجزیه و تحلیل صورت گرفته در خصوص عوامل و شاخص‌های شناسایی شده در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک توسعه و تعاون در راستای توانمندسازی روانشناختی آن‌ها مشاهده گردید ۴ شاخص از ۲۳ شاخص پیشنهادی به دلیل عدم تایید توسط پرسش شوندگان حذف شده اند. در ادامه با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاداتی جهت بهبود هریک از ابعاد ارائه می‌گردد.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه اصلی: بررسی و ارزیابی فرآیندها و اقدامات مدیریت دانش در بانک توسعه تعاون در برهه های زمانی معین. الگوبرداری از بانک‌ها و سازمان‌های موفق و بکارگیری بهترین تجارب برای افزایش کارایی و بهبود کیفیت مدیریت دانش در بانک توسعه تعاون.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی ۱: تسهیم دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون تاثیر دارد.

مدیران برای ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند. به منظور ارتقای سطح توانمندی کارکنان و رفتار تسهیم دانش آنان، باید اطلاعات و دانش مورد نیاز برای تصمیم‌گیری دربارهٔ وظایف کاری تفویض شده را در اختیار کارکنان قرار داد. اصولاً سازمان‌ها و زندگی شغلی بر اساس الگوی جمعی و گروهی سازماندهی شده‌اند. بنابراین فعالیت‌ها و عملیات باید توسط کارکنان انجام گردند. مدیران باید به جای سلسله مراتب سنتی، تیم‌های کاری تشکیل دهند. زیرا یکی از رکن‌های اساسی توانمندسازی تشکیل تیم یا گروه‌های شغلی می‌باشد.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی ۲: تولید دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون تاثیر دارد.

اگر می‌خواهیم واقعاً افراد تصمیمات به موقع و مناسب اتخاذ نمایند و مسئولانه عمل نمایند باید در مورد عملکرد سازمانی، مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف، اعتبارات و به طور کلی آن‌چه در سازمان می‌گذرد آگاهی داشته باشند. مدیران از اندیشه‌ها و افکار کارکنان در امور و برنامه‌ها استفاده کنند و آن‌ها را در فعالیت‌های سازمانی درگیر سازند. در جو مشارکت‌جویانه خلاقیت و ابتکار بوجود می‌آید و موجب رشد و بلوغ کارکنان می‌شود. نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و مشروط باشد. در دادن پاداش به میزان تسهیم و تولید دانش، خلاقیت، ابتکار فردی و گروهی، نیازها و علایق فردی، تفاوت‌های فردی، انواع پاداش‌ها توجه جدی شود. حرفه‌ای شدن کارکنان یکی از عواملی است که پدیده دیوانسالاری را مورد تاخت و تاز قرار می‌دهد. کارکنان حرفه‌ای نباید در گیرودار دیوانسالاری، گرفتار شوند که نتوانند از خلاقیت خود استفاده کنند. بر این اساس باید ساختار سازمانی متناسب با اهداف سازمانی و سطح توانمندی کارکنان طراحی گردد.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی۳: انتقال دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون تاثیر دارد.

داشتن اهداف روشن موجب می‌شود کارکنان مسیر خود را مشخص کنند، مأموریت‌های سازمانی و راهبردهایی که در این راه به اجرا در می‌آید تعیین‌کننده کاری است که کارکنان در سازمان باید انجام دهند. بنابر این باید اهداف سازمانی به درستی بیان شوند، غایت سازمان مشخص شود، طوری عمل شود که اهداف تحقق‌پذیر، هماهنگ و قابل حصول باشند .از طریق انتقال دانش میان کارکنان، باید آن‌ها را به پذیرش مسئولیت برای اجرای تصمیم ترغیب کرد. برقراری ارتباطات دوسویه و انعطاف‌پذیر بین مدیران و کارکنان از طریق کانال‌های غیر رسمی موجب افزایش توانمندی ارتباطی کارکنان خواهد شد.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی٤: یکپارچگی دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون تاثیر دارد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

یکی از مهمترین دگرگونی هایی که باید در نظام های مدیریت عملکرد حاصل شود، جابه جایی کانون توجه نظام ارزیابی عملکرد است. به جای فرمول «پرداخت در ازای وقت»، باید فلسفه «پرداخت در ازای عملکرد» حاکم شود. اگر قرار بر آفرینش فرهنگ توانمند سازی باشد، کانون توجه باید تغییر کند و دست کم بخشی از آن به جای عملکرد فردی، بر عملکرد گروهی مبتنی گردد. در فرهنگ توانمندسازی، افراد باید مسئولیت‌پذیرتر و خودگردانتر باشند. به همین سبب آموزش باید جزء جدایی ناپذیر فرآیندهای توانمندسازی باشد. بنابر این مدیران باید محیطی را فراهم نمایند که به هر فرد اجازه دهد یاد بگیرد، رشد کند، توسعه یابد و در کارها سهیم شود.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی۵: شناسایی دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعاون تاثیر دارد.

توانمندسازی با فراهم کردن انواع منابع سازمانی که به افراد در انجام وظیفه کمک می‌کند، ارتباط دارد. هر چه قدر منابع و اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گیرد به همان نسبت بر میزان توانمندیشان افزوده می‌گردد. بنابراین مدیران باید در جهت فراهم کردن هر چه بیشتر منابع برای کارکنان تلاش کنند. شناسایی ویژگی های فردی و شخصیتی کارکنان با معیارهای رفتار فردی و بکارگیری آنان در پست های مناسب سازمانی.

جهت پژوهش محققین آتی و برای تکمیل کار در این راستا پیشنهادهای زیر ارائه شده است.

۱. بررسی نقش توانمندسازی روانشناختی کارکنان در تعالی سازمانی با رویکرد مدیریت دانش.

۲. بررسی چگونگی ارتقای توانمندسازی روانشناختی در پرتو تسهیم دانش در بانک توسعه تعاون.

۳. ارائه الگوی توانمندسازی روانشناختی کارکنان دانشی بانک توسعه تعاون.

۴. رتبه بندی عوامل کلیدی پیاده سازی مدیریت دانش در بانک توسعه تعاون با استفاده از تکنیک **ANP**.

۵. بررسی تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان بانک توسعه تعاون با استفاده از روش فازی.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

فهرست منابع و مآخذ

ـ احمدی، مریم و شریعتمداری، مهدی. (۱۳۹۳). مطالعه نقش مدیریت دانش در توانمندسازی از دیدگاه کارکنان معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۲۰(۵)، ۱۹۷–۲۱۰.

ـ دارابی، مریم و امامی، مصطفی. (۱۳۹۳). بررسی رابطهٔ بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان (مطالعه ای موردی در بین مدیران مدارس متوسطه شهر کرمانشاه). تحقیقات مدیریت آموزشی، ۲۱(۶)، ۱۷۱–۱۹۱.

ـ دامغانیان، حسین؛ زارعی، عظیم و روزبان، فرناز. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر تکنولوژی اطلاعات بر مدیریت دانش با میانجی گری توانمندسازی در شرکت ملی حفاری ایران. مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۷(۵)، ۸۵–۱۰۲.

ـ دینارووند، غلامحسین. (۱۳۹۲). مدیریت دانش؛ ابزاری سودمند در توانمند سازی کارکنان ناجا. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۲۷(۸)، ۶۱–۸۲.

ـ رضائی‌نور، جلال؛ ضرغامی، حمیدرضا و ممشی، یاسر. (۱۳۹۳). شناسایی رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان سازمان های تأمین اجتماعی (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی استان اردبیل). مدیریت بهره وری، ۳۰(۸)، ۱۵۳–۱۸۹.

ـ سعیدی، ابوطالب؛ سعیدی، حمیدرضا و فرهادی، فرهاد. (۱۳۹۵). بررسی اثر مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیروی انتظامی شهر اصفهان. مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۹(۲)، ۴۸–۵۹.

ـ سعیدی‌پور، بهمن؛ اکبری، پیمان؛ و جلیلیان، کیومرث. (۱۳۹۵). تحلیل نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک شده در تاثیرگذاری فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه های پیام نور استان کرمانشاه). مطالعات علوم اجتماعی، ۴(۲)، ۹۴–۱۰۸.

ـ علی‌احمدی، علیرضا؛ جعفری‌اسکندری، میثم؛ صادقی، محمدابراهیم و نوذری، حامد. (۱۳۹۰). بررسی نقش ابزارهای مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان با استفاده از **AHP** فازی. مدیریت فردا، ۲۷(۱۰)، ۵–۲۴.

ـ فلاوندی، حسن و اشرفی‌سلیم‌کندی، فرشید. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه. نوآوری های مدیریت آموزشی، ۴۶ (۱۲)، ۱۲۳–۱۳۷.

ـ مدهوشی، مهرداد؛ طبیبی، محمدرضا و نورنژادونوش، وحید. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین استراتژی ها، توانمندسازها و قابلیت های فرایند مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان. پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، ۵۰ (۷)، ۱۳۷–۱۶۲.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

ـ مدهوشی، مهرداد و نورنژادونوش، وحید. (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۰(۳)، ۹۰–۱۰۹.

__ Alhawari, S. , Karadshehb, L. , Talet, A. N. , & Mansoura, E. (2012). Knowledge-Based Risk Management Framework For Information Technology,INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT, V. 32, P. 52. https://doi.org/10.1016/j. ijinfomgt. 2011.07.002. Sciencedirect. Elsevier.

__Arling, P. A. , Chun, M. W. S. (2011). Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. Journal of Knowledge Management, V. 15, P. 231-250.

__https://doi. org/10. 1108/13673271111119673. Emeraldinsight.

__Feiz, D. , Dehghani Soltani, M. , & Farsizadeh, H. (2017). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. Studies In Higher Education, 1–17.

__Hasani, K, & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions. Kybernetes, 45(2), 337–355.

__https://doi. org/10. 1108/K-04-2014-0077. Emeraldinsight.

__Khatibian, N. , Hasan Gholi Pour, T. , Jafari, H. A. (2010). Measurement of knowledge management maturity level within organizations. BUSINESS STRATEGY SERIES, V. 11, P. 54-70.

__hTTPS://DOI. ORG/10. 1108/17515631011013113. Emeraldinsight.

__Kruger, C. J. , Johnson, R. D. (2011). Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance?. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, V. 41, P. 265-295. https://doi. org/10. 1108/03055721111171618. Emeraldinsight.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-15]