

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

Journal of New Research Approaches in Management Science

سال دوم، شماره هشتم، پاییز ۱۳۹۷، صص ۴۵-۲۲

ISSN: (2588-5561)

شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱)

تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناسی کارکنان

(مورد مطالعه: بانک توسعه تعاقن)

مریم عسکری<sup>\*</sup>!، نصرت الله شادنوosh<sup>۲</sup>

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 روان‌شناسی کارکنان بانک توسعه تعاقن 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 می‌توانند دید جامعی را به خبرگان مدیریت دانش در بانک توسعه تعاقن در خصوص شناخت ابعاد و شاخص‌های مدیریت دانش و سنجش توانمندسازی روان‌شناسی کارکنان ارائه نماید.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، توانمندسازی، بعد روان‌شناسی، بانک توسعه تعاقن، تحلیل عاملی.

## ۱. مقدمه

هزاره سوم عرصه تاخت و تاز اطلاعات و فن آوری‌های جدید در محیطی بهشتی پیچیده است. در این برره از زمان، تغییرات مداوم، جزئی جداناًشدنی از سازمان‌ها بهمنظر بقا در محیط است، اما تغییر بهنهایی کافی نیست تغییر باید مبتنی بر جمع آوری راه‌های مناسبی از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آن‌ها به داشن باشد. در چنین شرایطی، ایجاد مزیت رقابتی استراتژیک انجام‌مند نوع جدیدی از سازمان‌ها است که قابلیت ایجاد دانش کیفی را داشته باشند (مدھوشی و نورنژادونوش، ۱۳۹۲). در سازمان‌های دانش محور، عوامل تولید به عنوان عوامل پایداری در نظر گرفته نمی‌شوند. منابع طبیعی و کاری به عنوان منابع پایان‌پذیر،<sup>۱</sup> اما منابع فکری انسان به عنوان منابع پایان‌پذیر<sup>۲</sup> باثبات و دارای مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است. هافمن و همکاران<sup>۳</sup> بیان می‌کنند که مدیریت دانش فرایند ایجاد، به اشتراک‌گذاری، انتقال و حفظ دانش به رویی است که در سازمان به طور مؤثر استفاده شود (مدھوشی، طبیبی، و نورنژادونوش، ۱۳۹۴).

## بیان مسئله

اخیراً دانشمندان با اضافه نمودن رویکرد روان‌شناسی، گستره توانمندی را افزایش داده‌اند (فیض، دهقانی سلطانی و فارسی زاده، ۲۰۱۷). توماس و ولتهوس<sup>۴</sup> معتقدند: توامندسازی روان‌شناسی<sup>۵</sup> به عنوان 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)<sup>۶</sup>؛ احساس معنی‌داری<sup>۷</sup>؛ احساس مؤثر بودن (احمدی و شریعتمداری، ۱۳۹۳). اسپریتز<sup>۸</sup> یک بعد دیگر را به مفهوم توامندسازی اضافه می‌کند که شامل احساس شایستگی<sup>۹</sup> و خودکفايتی است (دارابی و امامی، ۱۳۹۳). مدیریت دانش، فرآیندی است که بواسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند (فلاؤندی و اشرفتی سلیم کندي، ۱۳۹۶). محققان اغلب مدیریت دانش را به عنوان یک فرایند سیستماتیک شامل چندین مرحله به حساب می‌آورند. برای مثال هیبارد<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۷) مدیریت دانش را به عنوان 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

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<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۸) چرخه مدیریت دانش را شامل فعالیت‌های خلق<sup>۱۶</sup>، ثبت<sup>۱۷</sup>، انتقال<sup>۱۸</sup>، پالایش<sup>۱۹</sup> و کاربرد دانش<sup>۲۰</sup> 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، ۲۰۱۶<sup>۲۱</sup>). 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 (مدھوشی و نورنژادنوش، ۱۳۹۲<sup>۲۲</sup>). آن‌چه در فرایند پالایش مهم است اطمینان از این مسئله است که تمام دانش مفید و ارزشمند انتخاب شده است. از سویی دیگر، سازمان‌های خدماتی همچون بانک در وضعیتی قرار دارند که نه تنها ضروری است مدیران دارای خصوصیات رهبری شوند بلکه تمام کارمندان هم بایستی روش‌هایی را به کار گیرند که خود راهبر باشند و از سوی دیگر این دغدغه وجود دارد که به کار گیری دانش افراد و تسهیم دانش بین کارکنان بهدرستی صورت نگیرد (رضائی‌نور، ضرغامی و مشی، ۱۳۹۳<sup>۲۳</sup>). ازین‌رو، بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناسی کارکنان، موضوعی بوده که ذهن محقق در گیر آن بوده و به دنبال پاسخگویی به آن است. لذا مهم ترین سؤالی که در این تحقیق مطرح می‌شود این است که مدیریت دانش چه تأثیری بر توانمندسازی روان‌شناسی کارکنان در سازمان دارد؟

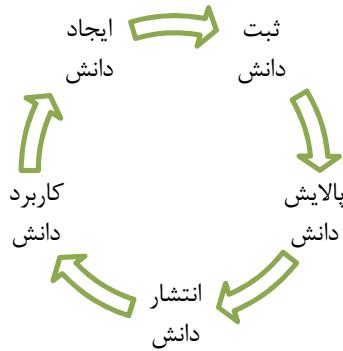
## ۲. مبانی نظری و پیشنه بروهش

### ۱.۲. مبانی نظری

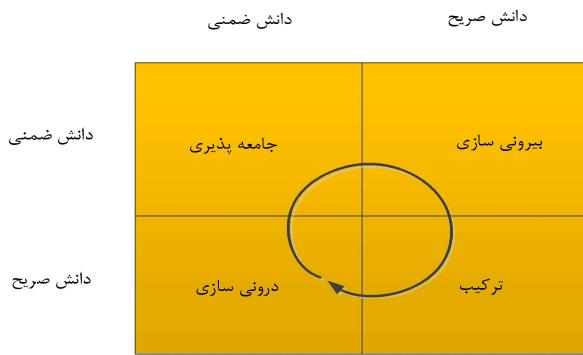
**مدیریت دانش:** مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندهایی است که ایجاد، انتشار و استفاده از دانش را کنترل می‌کند. پنج مؤلفه مدیریت دانش عبارتند از: ایجاد دانش، ثبت دانش، پالایش دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش (دامغانیان، زارعی و روزبان، ۱۳۹۲).

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

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<sup>۲۲</sup> به وجود می‌آید، از بیرون و به طریق بروونسپاری<sup>۲۳</sup> گسب می‌شود و یا از منابع بیرونی خریداری می‌گردد (فلاوندی و اشرفی‌سلیم کندی، 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 از چهار فرایند فرعی زیر تشکیل شده است: الف) جامعه پذیری<sup>۲۴</sup> (بیرونی سازی<sup>۲۵</sup>)، ترکیب<sup>۲۶</sup> (دروني سازی<sup>۲۶</sup> دیناروند، ۱۳۹۲).



شکل ۲: مدل چهار مرحله‌ای ایجاد دانش نوناکا

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

**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، ۲۰۱۲<sup>۲۸</sup>). 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 مسئله است که تمام دانش مفید و ارزشمند انتخاب شده است (ایرلینگ، چان<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۱<sup>۳۰</sup>).

**انتقال دانش:** اشاره به فعالیت‌هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا نفر دیگر را شامل می‌شود (خطبیان، حسنقلی پور و جعفری، ۲۰۱۱<sup>۳۱</sup>). 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، ۲۰۱۱<sup>۳۲</sup>).

**تهییم دانش:** شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی است (مدھوشی و نورنژادونوش، ۱۳۹۲). کاربرد دانش به مفهوم فعل 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 این که در خود دانش باشد در کاربرد آن نهفته است (فلاؤندی و اشرفی سلیم کنایی، ۱۳۹۶).

**توانمندسازی روانشناسی:** توماس و ولھوس (۱۹۹۰)، توانمندسازی روان‌شناسی را حالتی روانی و فراینده انجام فعالیت‌های کار، به طور ذاتی معرفی نمودند (رضائی نور، ضرغامی و ممشی، ۱۳۹۳). توانمندسازی روانشناسی در برگیرنده 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:**<sup>۳۳</sup> به درجه مهارت افراد در انجام وظایف مهم اشاره دارد (علی‌احمدی، جعفری اسکندری، صادقی، و نوذری، ۱۳۹۰). در ادبیات روان‌شناسی این مفهوم به مفاهیم خود کارآمدی، تسلط شخصی و انتظار از عملکرد بر می‌گردد (وتن و کمرون، ۱۹۹۸).

**احساس معنی داری:** اپلیام و هانگر (۱۹۹۸<sup>۳۴</sup>) احساس معنی داری 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

است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی اثر بگذارد (ایرلینگک، چان، ۲۰۱۱). از نظر اسپریتز کارکنانی که احساس می‌کنند می‌توانند بر نتایج سازمانی اثر گذار باشند باور دارند که می‌توانند تحت تأثیر قراردادن محیطی که در آن 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:** 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، ۱۳۹۳).

## ۲. پیشنهای پژوهش

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

جدول ۱: پیشنهای پژوهش

عنوان پژوهش	نویسنده‌گان / سال
نتایج و یافته‌ها	
نتایج پژوهش که در دانشگاه سمنان اشتراک گذاری دانش را در توانمندسازی روان‌شناسی اعصاب هیئت علمی مورد بررسی قرار داد نشان داد، ایجاد فرهنگ سازمانی قوی در پذیرش حافظه سازمانی و مشارکت در روند ایجاد و پیاده سازی اشتراک دانش و تسهیل آن بسیار موثر است.	اثر اشتراک دانش در توانمندسازی روان‌شناسی در آموزش عالی توسعه حافظه سازمانی متمرک شده فیض و همکاران، (۲۰۱۷)
نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معنی داری بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. مدیریت دانش جنبه‌های توانمندی کارکنان آموزش عالی را پیش‌بینی می‌کند.	مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان موسسات آموزش عالی حسنی و شیخ اسماعیلی، (۲۰۱۶)
نتایج تحقیق نشان داد ارتباط معنی داری بین ابعاد مدیریت دانش و توانمندسازی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد بعد کاربرد تربیت بدنسی دانشگاه	تأثیر مدیریت دانش روی توانمندسازی اساتید تربیت بدنسی دانشگاه کلامجاهی و جهانی، (۲۰۱۵)

تأثیر مدیریت دانش پرتوانمندسازی روان شناختی کارکنان (مورد مطالعه پاک توسعه تعاون) / ۳۱۳

<p>دانش تاثیر بالاتر و ابعاد تولید دانش، تسهیم دانش و یکپارچگی دانش تأثیر کمتری روی توانمندسازی دارند.</p>	<p>شمال غرب تهران</p>	
<p>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 هایی توانمندسازی کارکنان را پیش بینی می کند.</p>	<p>ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان</p>	<p>صادقی و حسنی، (۲۰۱۳)</p>
<p>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 توانمندسازی کارکنان شامل معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خود سامانی، پذیرفتن شخصی نتیجه، احساس مشارکت با دیگران را پیش بینی کنند.</p>	<p>بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه</p>	<p>فلالوندی و اشرفی، (۱۳۹۶)</p>
<p>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.</p>	<p>بررسی اثر مدیریت دانش بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان نیروی انتظامی شهر اصفهان</p>	<p>سعیدی، سعیدی و فرهادی، (۱۳۹۵)</p>
<p>نتایج پژوهش با تکنیک معادلات ساختاری نشان داد فرآیند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم و معناداری دارد با ضریب <math>.59</math>، توانمندسازهای مدیریت دانش به صورت مستقیم <math>.18</math> و به واسطه فرآیند مدیریت دانش به طور غیر مستقیم <math>.2</math>، بر توانمندی کارکنان تأثیر دارد. همچنین استراتژی و توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری دارند.</p>	<p>بررسی رابطه بین استراتژی ها، توانمندسازها و قابلیت های فرآیند مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان</p>	<p>مدهوشی، طیبی و نوروزاد، (۱۳۹۴)</p>
<p>در پژوهش مذکور از پرسش نامه استاندارد مدیریت دانش لاؤسن 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 تأثیر معنی داری دارد.</p>	<p>مطالعه نقش مدیریت دانش در توانمندسازی از دیدگاه کارکنان معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی</p>	<p>احمدی و شریعتمداری، (۱۳۹۳)</p>

نویسندها/ 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 بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: مدارس متوسطه شهر کرمانشاه)	در این پژوهش یک فرضیه اهم و پنج فرضیه اخض 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)	تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت های کوچک و متوسط با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان و توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنادار دارد.	نتایج نشان داد که با تکنیک معادلات ساختاری میزان تأثیر مستقیم توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان در شرکت های کوچک و متوسط شرق استان مازندران معنادار می باشد همچنین فرآیند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان و توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنادار دارد.
دامغانیان، زارعی و روزبان، (۱۳۹۲)	بررسی تأثیر تکنولوژی اطلاعات بر مدیریت دانش با میانجی گری توانمندسازی در شرکت ملی حفاری ایران	روش پژوهش توصیفی - تحلیل و از نوع همبستگی است. روابی پرسش نامه بر اساس تحلیل عاملی تأییدی و پایابی 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.

<p>در این پژوهش هفت ابزار مدیریت دانش: مرور بعد از عملیات، گزارش حین انجام کار، آموزش‌های حین خدمت، بازدید از نمایشگاه‌ها، 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 قبل: 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 در میان ابزارهای هفت گانه: در کنار هم قرار دادن کارکنان با سابقه و جوان و آموزش‌های حین خدمت بیشترین میزان تاثیر را بر توانمندسازی کارکنان داشته و گردش شغلی و مرور بعد از عملیات، کمترین تاثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارند.</p>	<p>بررسی نقش ابزارهای مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان با استفاده از AHP فازی</p>	<p>علی‌احمدی و همکاران، (۱۳۹۰)</p>
---	---	------------------------------------

### 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 و کارکنان ستاد و صف بانک توسعه تعاون تشکیل شده و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه گردید.

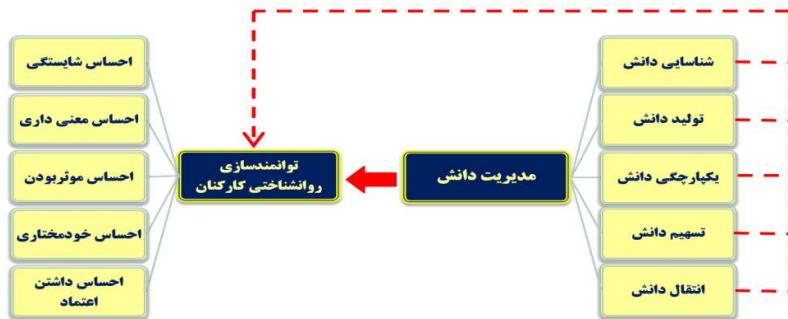
$$D = \frac{NZ_{\alpha}^2 P(1-P)}{\frac{D^2(N-1)+Z_{\alpha}^2 P(1-P)}{2}}$$

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

در نتیجه تعداد اعضای نمونه برابر ۱۵۲ نفر محاسبه گردید. در تحقیق حاضر از طریق مطالعه منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی و مقاله‌های علمی و پژوهشی، فاکتورهای تجزیه و تحلیل کننده 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 روانشناسی خواهد بود. که در پیوست پژوهش پرسشنامه‌ها ذکر گردیده است. روایی پرسش نامه‌های توسط خبرگان و پایابی با ضریب آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت.

### 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 روانشناسی کارکنان با نظر خبرگان شناسایی و در نمودار (۱)، نمایش داده شد.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

### ۴. یافته‌های پژوهش

#### ۱.۴. 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 روانشناسی کارکنان بانک توسعه تعامل اثربخش است.

**فرضیه فرعی اول:** تسهیم دانش بر توانمندسازی روانشناسی کارکنان بانک توسعه تعامل تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی دوم:** تولید دانش بر توانمندسازی روانشناسی کارکنان بانک توسعه تعامل تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی سوم:** انتقال دانش بر توانمندسازی روانشناسی کارکنان بانک توسعه تعامل تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی چهارم:** یکپارچگی دانش بر توانمندسازی روانشناسی کارکنان بانک توسعه تعامل تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی پنجم:** شناسایی دانش بر توانمندسازی روانشناسی کارکنان بانک توسعه تعامل تأثیر دارد.

## ۲. آزمون K-S

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

متغیرها	تعداد	آماره	سطح معناداری
تسهیم دانش	۱۵۲	. ۰۹۹	.۰/۲۰۰
تولید دانش	۱۵۲	. ۰۸۸	.۰/۰۵۷
انتقال دانش	۱۵۲	. ۰۹۲	.۰/۰۵۲
یکپارچگی دانش	۱۵۲	. ۱۰۳	.۰/۲۰۰
شناسایی دانش	۱۵۲	. ۰۹۴	.۰/۲۰۰

جدول (۲)، نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. تمامی متغیرهای پژوهش، سطح معناداری بزرگتر از ( $0/05 > p$ )، را دارند (۰/۰۵). این بدان معناست که متغیرها دارای توزیع داده‌ها نرمال می‌باشند.

## ۳. تحلیل فرضیات

پس از توزیع پرسشنامه‌های شماره یک (تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناسی کارکنان) و پرسشنامه شماره دو (بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی روان‌شناسی 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 و چرخش واریماکس بهره بردیم که نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در جداول (۳) و (۶)، نشان داده شده است.

جدول ۳: بررسی پایایی مولفه‌های آلفای کرونباخ

متغیرها	عنوان در مدل	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
تسهیم دانش	KS	.۰/۷۸	.۰/۸۹
گزارش‌های به هنگام	KS <sub>1</sub>	.۰/۸۴	.۰/۸۷
ذخیره سازی دانش افراد	KS <sub>2</sub>	.۰/۷۴	.۰/۸۴
تشویق کارکنان در تبادل عقاید دانش	KS <sub>3</sub>	.۰/۷۰	.۰/۸۳
تعامل پویا بین کارکنان	KS <sub>4</sub>	.۰/۸۵	.۰/۹۱
وجود پایگاه داده امن بانک	KS <sub>5</sub>	.۰/۸۵	.۰/۹۱
تولید دانش	KP	.۰/۹۵	.۰/۹۱
استقبال از ساختاد و تولید دانش	KP <sub>1</sub>	.۰/۷۱	.۰/۸۴
امکان ثبت و کسب دانش از منابع متعدد	KP <sub>2</sub>	.۰/۷۵	.۰/۸۴

۰/۸۸	۰/۸۳	<b>KP<sub>3</sub></b>	نوآوری و خلق ایده های جدید
۰/۸۱	۰/۷۴	<b>KP<sub>4</sub></b>	ساختار لازم برای تولید دانش جدید
۰/۸۵	۰/۷۱	<b>KP<sub>5</sub></b>	امکان ثبت تجربه کارکنان
<b>انتقال دانش</b>			
۰/۹۲	۰/۹۱	<b>KT</b>	یکپارچگی دانش با سیستم بازخورده
۰/۸۲	۰/۷۴	<b>KT<sub>1</sub></b>	وجود سیستم تجزیه و تحلیلی و انتقادی استاد
۰/۸۹	۰/۷۳	<b>KT<sub>2</sub></b>	وجود سیستم ارزیابی انتقادی استاد
۰/۸۸	۰/۸۳	<b>KT<sub>3</sub></b>	بررسی منظم دانش نوین، پالایش
۰/۸۱	۰/۷۶	<b>KT<sub>4</sub></b>	تجزیه و تحلیل و ارزیابی دقیق دانش
۰/۸۵	۰/۷۹	<b>KT<sub>5</sub></b>	یکپارچگی دانش
<b>سهولت مراجعتی</b>			
۰/۸۸	۰/۸۴	<b>KI</b>	فرهنگ پیاده سازی و سهولت مراجعة به بانک
۰/۸۴	۰/۷۱	<b>KI<sub>1</sub></b>	جلوگیری از استفاده از متغیر مجاز از اطلاعات
۰/۸۳	۰/۷۵	<b>KI<sub>2</sub></b>	بانک
۰/۸۶	۰/۸۴	<b>KI<sub>3</sub></b>	سهولت مراجعتی کاربران
۰/۸۵	۰/۷۵	<b>KI<sub>4</sub></b>	برقراری ارتباط سریع بین منابع دانشی
<b>شناسایی دانش</b>			
۰/۸۷	۰/۸۶	<b>KIde</b>	شناسایی، کشف، سازماندهی دانش از سرمایه های فکری
۰/۸۵	۰/۷۶	<b>KIde<sub>1</sub></b>	توانمندی روان شناختی کارکنان با متاد ارتباطی پایگاه داده
۰/۸۶	۰/۷۲	<b>KIde<sub>2</sub></b>	برگزاری جلسات منظم و مرتب در بانک
۰/۸۳	۰/۸۹	<b>KIde<sub>3</sub></b>	ارتباط با پایگاه های داده در بانک
۰/۸۱	۰/۹۲	<b>KIde<sub>4</sub></b>	

مطابق جدول (۳)، مقادیر به دست آمده برای دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی مرکب از (۰/۷) بیشتر است که نشان دهنده پایایی مطلوب متغیرهای تحقیق است. بنابراین مدل های اندازه گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. این شاخص ها از طریق بررسی همبستگی درونی یا بارهای عاملی بین معرف ها در مورد پایایی همزمان متغیرها نتیجه می گیرند. اما از آنجا که پایایی معرف ها متفاوت است، پایایی هر معرف باید به تنها بی ارزیابی شود. پژوهش گران معتقدند که یک متغیر مکنون باید بخش قابل توجهی از پراکندگی معرف را توضیح دهد (معمولًاً حداقل ۰/۵%). بنابراین قدر مطلق همبستگی بین یک سازه و هر کدام از متغیرهای مشاهده شده آن (یعنی قدر مطلق بارهای خروجی استاندارد شده) باید بیشتر از (۰/۷) باشد. برخی از محققان

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

جدول ۴: نتایج برآورد تست KMO و بارتلت پرسش نامه‌ها

Sig.	df	Chi-Square	KMO	ابعاد
۰/۰۰۰	۱۵۱	۲۵۲/۳۷	۰/۶۲۲	تسهیم دانش
۰/۰۰۰	۱۵۱	۱۳۷/۷۵	۰/۷۶۷	تولید دانش
۰/۰۰۰	۱۵۱	۱۳۲/۹۸	۰/۷۷۸	انتقال دانش
۰/۰۰۰	۱۵۱	۱۳۳/۲۵	۰/۶۷۵	یکپارچگی دانش
۰/۰۰۰	۱۵۱	۱۴۴/۲۶	۰/۷۸۵	شناسایی دانش

جدول ۵: نتایج حاصل از سنجش بارهای عاملی و جرخش واریماکس

شناسایی دانش	یکپارچگی دانش	انتقال دانش	تولید دانش	تسهیم دانش	شاخص‌ها
				۰/۴۵۷	KS <sub>1</sub>
				۰/۲۱۴	KS <sub>2</sub>
				۰/۷۸۱	KS <sub>3</sub>
				۰/۸۵۴	KS <sub>4</sub>
				۰/۹۲۱	KS <sub>5</sub>
			۰/۸۹۵		KP <sub>1</sub>
			۰/۷۴۸		KP <sub>2</sub>
			۰/۹۸۱		KP <sub>3</sub>
			۰/۲۳۶		KP <sub>4</sub>
			۰/۳۲۸		KP <sub>5</sub>
		۰/۸۹۱			KT <sub>1</sub>
		۰/۷۵۵			KT <sub>2</sub>
		۰/۲۱۴			KT <sub>3</sub>
		۰/۳۲۹			KT <sub>4</sub>
		۰/۳۳۰			KT <sub>5</sub>
	۰/۸۶۴				KI <sub>1</sub>
	۰/۷۴۱				KI <sub>2</sub>
	۰/۲۳۹				KI <sub>3</sub>

	۰/۳۴۷			KI4
۰/۹۶۱				KIde1
۰/۸۲۴				KIde2
۰/۲۳۶				KIde3
۰/۲۲۰				KIde4

مطابق جدول (۵)، تمامی بارهای عاملی سنجه‌ها در سازه مربوط به خود بالاتر از (۰/۴)، می‌باشدند.  
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 نسبت 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 می‌باشد. که در قالب جدول (۶)، ارائه شده است.

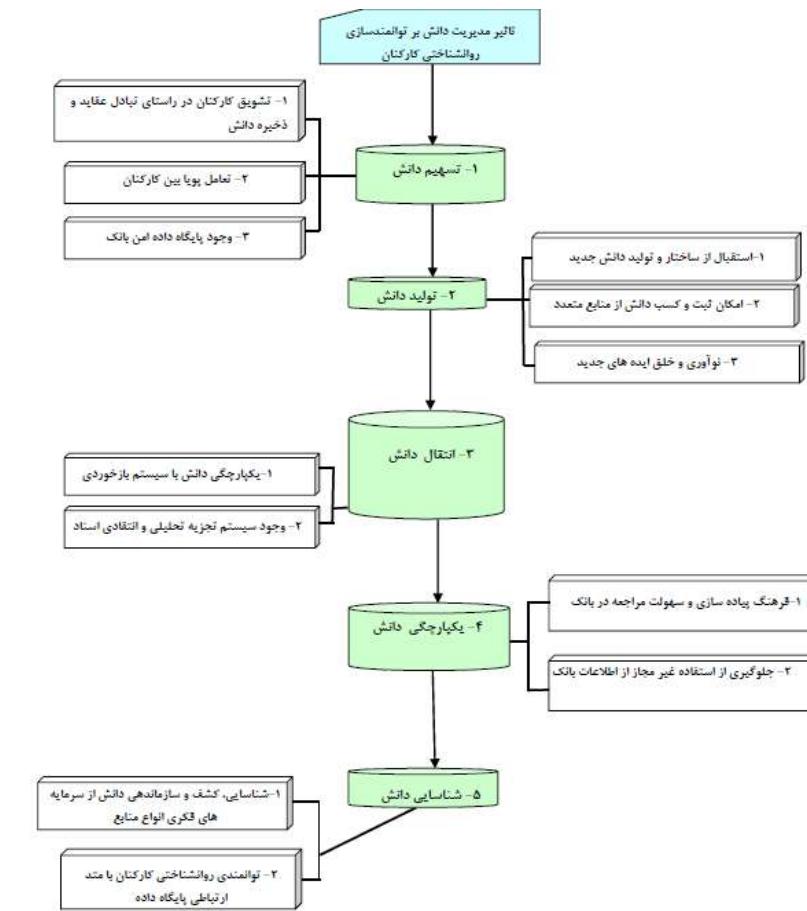
جدول ۶: نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها و انتخاب شاخص‌ها

ردیف	عنوان	تعداد شاخص 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

#### ۴.۴. 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.

## ۱۶) تأثیر مدیریت دانش پرتوانمندسازی روان شناختی کارکنان (مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون)



نمودار ۲: مدل نهایی تأثیر 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 روانشنایختی آن‌ها مشاهده گردید ۴ شاخص از ۲۳ شاخص پیشنهادی به دلیل عدم تایید توسط پرسش شوندگان حذف شده‌اند. در ادامه با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادی جهت بهبود هریک از ابعاد ارائه می‌گردد.

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

**پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی ۱:** تسهیم دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعامل 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 درباره 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 گردد. مدیران باید به جای سلسه 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 تعامل تاثیر دارد.

اگر می‌خواهیم واقعاً افراد تصمیمات به موقع و مناسب اتخاذ نمایند و مستولانه 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 توانند 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 فرعی ۳:** انتقال دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعامل تاثیر دارد.

داشتن اهداف روش موجب می‌شود کارکنان مسیر خود را مشخص کنند، مأموریت‌های سازمانی و راهبردهایی که در این راه به اجرا در می‌آید تعیین کننده 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. ماز طریق انتقال دانش میان کارکنان، باید آن‌ها را به پذیرش مسئولیت برای اجرای تصمیم تغییب 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 فرعی ۴:** یکپارچگی دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بانک توسعه تعامل تاثیر دارد.

یکی از مهمترین دگرگونی‌هایی که باید در نظام‌های مدیریت عملکرد حاصل شود، جایه 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 محیط را فراهم نمایند که به هر فرد اجازه دهد یاد بگیرد، رشد کند، توسعه باید و در کارها سهیم شود.

**پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی ۵:** شناسایی دانش بر توانمندسازی روانشناسی کارکنان بانک توسعه تعاون تأثیر 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 ویژگی‌های فردی و شخصیتی کارکنان با معیارهای رفتار فردی و بکارگیری آنان در پست‌های مناسب سازمانی.

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

۱. بررسی نقش توانمندسازی روانشناسی کارکنان در تعالی سازمانی با رویکرد مدیریت دانش.
۲. بررسی چگونگی ارتقای توانمندسازی روانشناسی در پرتو تسهیم دانش در بانک توسعه تعاون.
۳. ارائه الگوی توانمندسازی روانشناسی 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 تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان بانک توسعه تعاون با استفاده از روش فازی.

### فهرست منابع و مأخذ

- 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*، ۵(۲۰)، ۱۹۷-۲۱۰.
- دارابی، مریم و امامی، مصطفی. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان (مطالعه ای موردی در بین مدیران مدارس متوسطه شهر کرمانشاه). *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۶(۲۱)، ۱۷۱-۱۹۱.
- 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.
- دیناروند، غلامحسین. (۱۳۹۲). مدیریت دانش؛ ابزاری سودمند در توانمند سازی کارکنان ناجا. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۲۷(۸)، ۶۱-۸۲.
- رضائی نور، جلال؛ ضرغامی، حمیدرضا و مشی، 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.
- 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*، ۲۹(۲)، ۴۸-۵۹.
- سعیدی پور، 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.
- علی احمدی، علیرضا؛ جعفری اسکندری، 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.
- فلاوندی، حسن و اشرفی سلیم کندی، فرشید. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه. *نوآوری های مدیریت آموزشی*، ۴۶(۱۲)، ۱۲۳-۱۳۷.
- مدهوشی، مهرداد؛ طبیبی، محمدرضا و نورنژاد نوosh، وحید. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین استراتژی ها، توانمندسازها و قابلیت های فرایند مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۵۰(۷)، ۱۳۷-۱۶۲.

— مدهوشی، مهرداد و نورنژادنوش، 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. , & Sheikhesmaeli, 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.

