

## ارتباط بین مدیریت دانش و ابعاد توانمند سازی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی

عباس عاقل، سعیده عاقل

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، ایران

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان ادارات ورزش و امور جوانان و همچنین هیئت‌های ورزشی فعال استان خراسان شمالی بود. روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی - همبستگی و از نظر هدف کاربردی بود که جامعه آماری آن را کلیه کارکنان ورزش و امور جوانان و همچنین هیئت‌های ورزشی فعال استان خراسان شمالی تشکیل می‌دادند که با توجه به جدول مورگان تعداد حداقل نمونه برابر با ۱۸۱ نفر تعیین شد. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مدیریت دانش لاؤسون (۲۰۰۳) و پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی و راینهارت (۱۹۹۵) استفاده گردید. یافته‌های نشان داد که مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی ارتباط معنی داری دارد ( $\alpha=0.298$ ). همچنین نتایج نشان داد که مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن شامل رشد حرفاء ( $\alpha=0.286$ )، اثرگذاری ( $\alpha=0.295$ ) و خودمحختاری ( $\alpha=0.222$ ) رابطه معنی داری دارد. بنابراین به مدیران توصیه می‌شود مدیریت دانش را به عنوان ابزاری برای توانمندسازی روانشناختی کارکنان بکار گیرند تا از این طریق کارایی و بهره‌وری کارکنان افزایش یابد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، توانمندسازی روانشناختی، مدیر ورزشی

## ۱- مقدمه

همواره در بیشتر سازمان‌ها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود بهره‌وری سازمان‌های خویش می‌باشند. به عبارت دیگر، امروزه اگر سازمان‌ها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقاء، توسعه و موفقیت‌شان شود، نیاز است که در عملکرد خود تجدید نظر کنند و تعهدات خود نسبت به مشتریان را به درستی ایفا کنند (شانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در چنین شرایطی، سازمان‌ها ناچارند در جستجوی روش‌های جدیدی برای بهبود عملکرد و بهره‌وری خود باشند؛ از این رو یکی از مناسب‌ترین راهبردها، تمرکز و تأکید بر روی دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است. امروزه، اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک ابزار مهم برای مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده و نتایج پژوهش‌های متعدد صورت گرفته حاکی از اثر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌باشد، (نوناکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

سازمان‌های دولتی برای پاسخگویی بهتر به نیازهای شهر و ندان در سراسر جهان با چالش‌های زیادی مواجه هستند این چالش‌ها سازمان‌ها را در فرآیندهای کاری به داشتن مدیریت دانش که به طور آشکار، پرورش نوآوری از طریق ارائه فرهنگ سازمانی مناسب جهت افزایش مشارکت مؤثر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را تشویق نماید، ترغیب می‌کنند. تغییرات سریع در محیط و عدم قطعیت سازمانی، برنامه‌ریزی برای جهت‌گیری بازار را فرامی‌خواند و نیاز است که سازمان دارای مزیت رقابتی پایدار باشند (رامون،<sup>۳</sup> ۱۳۹۱). از آنجایی که منابع انسانی بالارزش‌ترین منبع و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دست‌یابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، توانمند کردن کارکنان سازمان‌ها است. آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این امر، جز با به کار گیری برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان پذیر نخواهد بود ( بشیری، ۱۳۹۳).

با توجه به اینکه مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد و وظیفه‌شناس هستند؛ با این حال متأسفانه از استعدادهای بالقوه آنان اغلب در سازمان‌ها استفاده نمی‌گردد. به همین خاطر از توانمندسازی به عنوان مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر یاد می‌شود (گرینبرگ و بارون،<sup>۴</sup> ۲۰۰۰)، با توجه به وجود این چالش‌ها، مدیران باید سازمان‌ها را به گونه‌ای مهیا سازند که در آن هر شخص بتواند توانایی خود را افزایش دهد، چون نیروی کار متعهد و توانمند، یکی از شروط لازم و ضروری برای عملکرد مؤثر در سازمان‌های نوین می‌باشد انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی

1- Shani

2- Nonaka

3- Ramon

4- Greenberg and Baron

کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه سازی و تلفیق این برنامه ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می کند (ابطحی، ۱۳۷۸).

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱ مدیریت دانش

#### ۲-۱-۱ تاریخچه مدیریت دانش

دورنمایی از مدیریت دانش امروزی، به این نکته اشاره می کند که مدیریت دانش یک خواسته قدیمی است. دانایی شامل دانستن و دلایل دانستن بهوسیله فلاسفه غربی به صورت مدون شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی یک مشارکت هماندازه در بیان دانایی داشتند اگر چه آنها بیشتر بر دریافت هدایت های روحانی و زندگی مذهبی تأکید داشتند و بسیاری از این تلاش ها به سمت به دست آوردن ریافت های مجرد و فرضی از آنچه دانایی مورد بحث قرار می دهد مربوط می گشت. حتی برخی دیگر از این هم فراتر رفته اند و معتقدند که تلاش ها و نیروهای انسان های اولیه در محیط ناآشنا زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمونه های عملی از جستجوی دانایی و هدایت آن دانایی به سود خود است (ارشادیان، ۱۳۹۷).

مدیریت دانش از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و در اواسط دهه ۱۹۸۰ و با آشکار شدن اهمیت دانش و تأثیر آن بر حفظ قدرت رقابتی در بازارهای اقتصادی اهمیت ویژه ای یافت. در این زمان بود که نظام های مبتنی بر هوش مصنوعی و نظام های هوشمند برای مدیریت دانش به کار گرفته شدند و مفاهیمی چون فراهم آوری دانش، مهندسی دانش، نظام های دانش محور و مانند آن توسعه پیدا کردند با نزدیک شدن به اواخر دهه ۸۰ می توان سیر صعودی انتشار مقالات مربوط به مدیریت دانش در مجلات حوزه مدیریت، تجارت و علوم کتابداری و اطلاع رسانی را مشاهده کرد در همین دوران بود که نخستین کتاب های مربوط به این حوزه نیز منتشر شدند از سوی دیگر با ورود به دهه ۱۹۹۰ فعالیت شرکت های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحو چشمگیری افزایش یافت (ارشادیان، ۱۳۹۷).

#### ۲-۱-۲ تعاريف و مفاهيم مدیریت دانش

محققان اغلب مدیریت دانش را به عنوان یک فرایند سیستماتیک شامل چندین مرحله به حساب می آورند. مدیریت دانش مجموعه ای از فرایندهایی است که ایجاد، انتشار و استفاده از دانش را کنترل می کند. مدیران تلاش می نمایند از طریق مدیریت دانش، دانش انشا شده در اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمام افراد تسهیم نمایند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی گشته و مزیت رقابتی جهت سازمان فراهم می نماید.

مدیریت دانش فرایند خلق و تسهیم انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کاربرد (هافمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). مدیریت دانش‌بارت است از بهینه‌سازی دانش سازمانی با استفاده از تکنیک‌های متنوع، به منظور دستیابی به بهره‌وری بیشتر (ووو همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). مدیریت دانش چهارچوب یا نظامی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی شده است تا سازمان‌ها بتوانند از طریق کسب، تجزیه و تحلیل، به کارگیری و استفاده مجدد دانش، تصمیم‌گیری بهتر و سریعتری را در دنیای پیچیده امروز داشته باشند (ازمی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت دانش فرایندی است که طی آن، سازمان به تولید ثروت از دانش یاسوس‌مایه‌های فکری خود می‌پردازد (نوناکا و تاکوچی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). همچنین (داونپورت و پروساک<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸) معتقدند مدیریت دانش عبارت است از بهره‌برداری و توسعه دارائی‌های دانشی یک سازمان در جهت تحقق اهداف در آن سازمان. مدیریت دانش برای موارد بحرانی تطابق سازمانی، بقا و رقابت در مواجهه با تغییرات ناپیوسته و فرایند محیطی به کار می‌رود (فایرستون و مکلروی<sup>۶</sup>، ۱۳۸۶)، در دسترس بودن دانش در سازمان‌ها صندوق با ارزش است که آن‌ها را در موقعیت‌های مختلف پیچیده قدرت می‌بخشد (سنایپ، ۲۰۱۱). مدیریت دانش به عنوان برنامه‌ریزی، روش ساختاریافته مدیریت برای ایجاد، به اشتراک‌گذاری، استفاده و اعمال نفوذ از دانش به عنوان دارایی‌های سازمانی، برای افزایش توانایی یک شرکت، سرعت و کارایی در ارائه، محصولات یا خدمات برای مشتریان، در خط استراتژی کسب و کار است. (پلیسروون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴)

### ۳-۱-۲- مدیریت دانش به عنوانیک استراتژی تجاری برای سازمان‌ها

امروزه همه مدیران مکانیزم‌های متعددی را جهت بهبود کارآیی داخلی و مواجه شدن با چالش‌های مؤثر و متعدد در رقابت تجاری در اختیار دارند، اما در اصل فقط دو عامل عمد و اساسی وجود دارد که مدیران را از دیگران به عنوان فردی بی‌نظیر و تواناً متمایزی سازد: مشتریان و کارمندان. ما می‌دانیم که کیفیت کار کارمندان، چگونگی همکاری و یاری آن‌ها و زمینه مشترکی که تصمیم‌گیری می‌کنند عوامل بهترین را از عوامل عادی و سازمان موفق را از ناموفق متمایزی کنند، هم‌اکنون بیشتر سازمان‌ها استراتژی مدیریت دانش را به عنوان پایه اساسی توان قابل رقابت و الگوی رشد پایدار را نیز به عنوان بخشی از استراتژی‌های شغلی بکار می‌برند. به هر حال، مدیریت دانش به عنوانیک استراتژی شغلی تنها وقتی به نتیجه نهایی خواهد رسید که نیازهای اساسی برآورده شده باشند. این نیازها باید در ارتباط با یک مورد کاری مشخص که از نیازهای کاری زیر اخذ گردیده‌اند در نظر گرفته شود:

1- Hoffman et al

2- Wu et al

3- Azmi

4- Noaka and Takuchi

5- Davenport and Prozac

6- Featherston and McLarow

7- Policer and Bon

- ایجاد یک سازمان برای سازماندهی مجدد، تجدید سازمان، تمرکز زدایی همراه با نیازهای دیگر جهت بهبود انعطاف‌پذیری سازمانی؛
- یک سازمان ممتاز که در همه سطوح نیرومند است (سازمانی متمرکز، غیرمتمرکز یا سازمانی که پراکنده باشد).
- توانایی بهبود یافته به منظور عکس العمل نشان دادن در مقابل نیازهای روزافرون بازار، رقابت بیشتر و پاسخ به نیازهای جدید؛
- سازگاری با شرایط کاری تغییر یافته که توسط نیروهای خارجی ایجاد شده است (به عنوان مثال: بازارها، رقیان، مسئولان و غیره)
- سازوکارهایی که مبالغه اطلاعات و دانش را در سازمان افزایش داده و آن را تسهیل می‌کند تا آسیب‌پذیری را در زمانی که کارمندان کارهایشان را ترک می‌کنند یا زمانی که تغییرات داخلی در کارمندان ایجاد می‌شود کاهش دهد؛
- از بین بردن فرآیندها و مراحل زائد کار و بهبود بهره‌برداری غیر مؤثر از منابع انسانی و اطلاع‌رسانی و استعدادها در مراحل مهم فرآیندی کار؛

## ۲-۲-مفهوم توانمندسازی و تحول آن

واژه انگلیسی (Empower) در فرهنگ لغت‌نامه آکسفورد، به معنای «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» آمده است. توانمندسازی، مفهومی تازه نیست، این مفهوم به طرق مختلف در منابع علمی بکار رفته است. به عنوان مثال در سال‌های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت این نکته را توصیه می‌کردند که مدیران باید در قبال کارکنانشان رفتار دوستانه داشته باشند (روابط انسانی)، در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران باید خود را در قبال نیازها و انگیزه کارکنان مسئول می‌دانستند (آموزش حساسیت)، در سال‌های دهه ۱۹۷۰، باید از کارکنان کمک می‌طلبدند (درگیر کردن کارکنان) و در سال‌های دهه ۱۹۸۰ باید تشکیل از گروه‌های کاری استفاده می‌کردند (حلقه‌های کیفیت). بین دوست و رحمان، ۲۰۱۲ در ادبیات توانمندسازی تعریف واحدی از آن وجود ندارد؛ بلکه تعریف آن بستگی به موقعیت و افراد دارد. اولین گام در تعریف توانمندسازی، پرداختن به حدود و مرزهای آن است. برخی بر این باورند که توانمندسازی دادن قدرت به کارکنان است، برخی دیگر، این مفهوم را رد کرده و معتقدند با توجه به این که کارکنان، سرمایه‌ای از دانش و انگیزه هستند بنابراین به خودی خود، قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا می‌باشند و بر این اساس، توانمندسازی را فراهم کردن زمینه، در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می‌نمایند (کونزاک، ۲۰۰۰). تا قبل از دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی به معنای اقدامات و راهبردهای مدیریتی و دادن قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین سازمان و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، پاداش و

قدرت تلقی می‌شد؛ اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه پردازان، توانمندسازی را از منظر باورها و احساسات کارکنان مورد توجه قرار دادند. توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری است که برای فعالیت آن‌ها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای فرد فراهم شود تا بتواند ایده‌های خود را بیافریند و آن‌ها را به عمل تبدیل کند (عربی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۸۵). توانمندسازی به عنوان تسهیل‌کننده رفتار انگیزانده تعریف شده است.

### ۱-۲-۲-۱- رویکردهای توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی در دو دهه اخیر، مورد توجه صاحب‌نظران علم مدیریت و سازمان قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل مفهوم توانمندسازی منابع انسانی، بررسی سیر تاریخی این مفهوم در چارچوب رویکردهای آن ضروری می‌باشد. بررسی ادبیات موضوع حاکی از آن است که توانمندسازی منابع انسانی از رویکردهای مختلفی به شرح زیر مورد مطالعه قرار گرفته است (بختیاری، ۱۳۸۸).

### ۱-۲-۲-۲- رویکرد روان‌شناسی

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی مفهومی چندبعدی دارد و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک رویکرد خاص به بررسی آن پرداخت. از این رو توانمندسازی را به عنوان فرآیند انگیزش درونی و ظایف محول شده به کارکنان مطرح می‌کنند که شامل چهار حوزه شناختی، مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و حق انتخاب می‌باشد. «انگیزش درونی وظیفه» به تجارب مثبتی اشاره دارد که افراد به طور مستقیم از ظایف‌شان کسب می‌کنند و شامل ظایف نیروزاییک وظیفه برای افزایش انگیزش درونی است که به آنان در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایتمندی می‌دهد (بوگلر و سومش، ۲۰۰۴).

### ۱-۲-۲-۳- رویکرد شناختی

در این رویکرد صاحب‌نظران برآموزش و افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان تأکید دارند به گونه‌ای که احساس دنایی و توانایی کنند و ظایف خود را در سازمان بهتر انجام دهند. دانیل (۲۰۰۸)، معتقد است که توانمندسازی، آموزش چگونگی انجام دادن کار به دیگران است تا کمتر به مدیر متکی باشند و آن تابعی است از اختیار، منابع، اطلاعات و مسئولیت. در توانمندسازی کارکنان نه تنها به اختیار نیاز دارند بلکه باید از آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی بهره‌مند شوند تا در زمینه تصمیم‌های خود مسئول و پاسخگو باشند (بوگلر و سومش، ۲۰۰۴).

### ۲-۲-۱-۳ رویکرد فرهنگی-اژشی

کنسو همکاران<sup>۱</sup>(۱۹۹۰)، معتقد است که توامندسازی به نتیجه نمی‌رسد مگر اینکه عناصر کیفی در کارکنان ایجاد شود؛ به عبارت دیگر، در صورت نبود عناصر کیفی در توامندسازی، این فرآیند ممکن است به منزله ابزاری ویرانگر در دست کارکنان و گروه‌ها قرار گیرد. این عناصر کیفی عبارت‌اند از: اخلاق، تعهد و توانایی. در این رویکرد، توامندسازی، فرآیند تغییر اعتقادات درونی افراد است. اساس توامندسازی، مجموعه رفتارهای خارجی افراد نیست؛ بلکه نوعی احساس رویارویی است با تقاضاهای محیطی، موقعیت‌ها، وقایع و افرادی که با آن مواجه‌اند. با هر تمرین مدیریتی، احساس تعیین هویت شخصی افراد و بالطبع قدرت و توامندی آنان افزایش پیدا می‌کند.

### ۲-۲-۱-۴ رویکرد تلفیقی (تلفیق رویکرد ساختاری و روان‌شناختی)

راپیتر، کرینو و فرندا<sup>۲</sup>(۲۰۰۲)، معتقدند که ساختار سازمانی بر موقوفیت فرآیند توامندسازی تأثیر به سزایی دارد. با مطالعه محیط داخلی کار، سطح دانش فنی افراد در روابط کوچک و بزرگ افزایش پیدا می‌کند. هنگام پیش‌بینی و تلاش بهمنظور توامند کردن کارکنان باید عناصر فرهنگی و تاریخی را نیز مورد توجه قرارداد. اگرچه در تحقیقات گذشته بر نقش رفتارهای گوناگون اشاره شد، عناصر یادشده معرف متغیرهای متفاوتی است که اجزای زمینه‌ای را به عوامل روان‌شناختی توامندسازی مرتبط می‌سازد (اسپریتزر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). با تمرکز بر عوامل محیطی و عناصر فردی‌یی توان به بهترین حالت فرآیند توامندسازی، دست یافت. اولین قدم در این فرآیند، خلق محیط‌های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی را برایه کارگیری تمام زمینه‌ها و جنبه‌های توامندسازی ایجاد و انگیزش لازم را برای پیشبرد آن حاصل شود (راپیتر، ۲۰۰۲). صاحب‌نظران معتقدند که تفاوت‌های فردی کارکنان، مستقیماً بر ادراک و رفتار آنان و همچنین به طور غیرمستقیم بر محتواهای سازمان و محیط داخلی کار تأثیرگذار است. رابطه این توامندسازی روان‌شناختی و رفتار افراد، در درون سازمان و دیگر عناصر محیط داخلی کار نهفته است.

### ۲-۳-۱ ابعاد توامندسازی

دریکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توامندسازی تا به امروز، اسپریتزر(۱۹۹۵)، چهار بعد شناختی را برای توامندسازی شناسایی کرده است. بعدها میشراو همکاران<sup>۴</sup>(۲۰۰۵)، طی پژوهشی یک بعد دیگر به این مدل افزود. این سه بعد (حق انتخاب، معنی دار بودن، مؤثر بودن) به عنوان ابعاد کلیدی توامندسازی مطرح هستند. برای اینکه مدیران بتوانند دیگران را با موقوفیت توامند سازند؛ باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند.

1- kans et al

2- Robbins, Cinnamon and Fredal

3- Spritzer

**۱-۲-۳ معنی دار بودن (ارزشمند بودن):**

معنی دار بودن ارزش داده شده به یک هدف کاری است (شپیرا و زمک، ۲۰۱۴) که این اهداف بر مبنای ایده‌آل و استانداردهای فرد باشد. معنی داری شامل تطابق میان ضروریات نقش و شغل با باورها و رفتارهای فردی است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲). کار با معنی زمانی است که افراد با کار کردن به تمامیت روان شناختی دست یابند اگر افراد با کار کردن به تحقیخ خود (خودشکوفایی) حس تعلق و وابستگی دسترسی پیدا کنند، کار با معنی خواهد بود (سابلی، ۲۰۱۰).

**۲-۳-۲ حق انتخاب (احساس خود سامانی):**

حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی است (دسی، ۲۰۰۵) به عبارت دیگر انتخاب یا خود تعیینی اشاره به احساس استقلال در تصمیم‌گیری‌های کاری دارد و فرد کاری را که می‌خواهد انجام می‌دهد (بونامیس و همکاران، ۲۰۱۰).

**۲-۳-۳ تأثیرگذاری (پذیرش شخصی نتیجه):**

این بعد به درجه‌ای اشاره دارد که فرد، می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (دیمیترادس و زو، ۲۰۰۵). عبارت دیگر اشاره دارد به میزانی که فرد معتقد است می‌تواند بر پیامدهای کاری تأثیر بگذارد (امیدی، زارع؛ صفری، ۱۳۸۹) آن‌ها می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند حفظ نمایند ( حاجی پور؛ صفاری، ۱۳۹۳).

**۳- پیشنهاد پژوهش****۱-۳-۱ پیشنهاد داخلی پژوهش**

- قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان «نقش انتقال دانش ضمنی در توامندسازی کارکنان» که در میان کارکنان دانشگاه پیام نور مازندران انجام گرفت به این نتایج دست یافتند که بیم انتقال دانش و توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری و پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری و اجرا و پیامدهای آن رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۸۸)

- عسکری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر توامندسازی روان شناختی کارکنان بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان» که در میان مدیران و کارشناسان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران انجام گرفت به این نتایج دست یافتند که توامندسازی و ابعاد آن بر ظرفیت خلق دانش تأثیر مثبت و مستقیمی دارند (عسکری و همکاران، ۱۳۹۲).

1- Shapira and Zamek

2- Bonamis et al

3- Dimitrice and Zoe

## ارتباط بین مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی در کارکنان ادارات ورش و چهاران استان خراسان شمالی / ۱۵۱

— مدهوشی و نورنگار و نوش (۱۳۹۲) تحقیقی تحت عنوان تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش انجام داده‌اند.

نتایج تحقیق نشان داد که در شرکت‌های کوچک و متوسط شرق استان مازندران، میزان تأثیر مستقیم توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان و تأثیر غیرمستقیم آن به واسطه فرایند مدیریت دانش معنادار می‌باشد. همچنین فرایند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان و توانمندسازی مدیریت دانش بر فرایند مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنادار دارند. (مدهوشی و نورنگار و نوش، ۱۳۹۲)

— سلاجمه و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش بیان کردند که بین توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن با مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد و نتایج حاصل از آزمون رگرسیون چندگانه، حاکی از آن است که به غیر از احساس مؤثر بودن، احساس خودنمختاری بیشترین تأثیر و احساس معنی‌دار بودن شغل کمترین تأثیر را مدیریت دانش دارند. (سلاجمه و همکاران، ۱۳۹۲)

— دارابی و امامی (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی مدیران مدارس متوسطه شهر کرمانشاه) دریافتند که تمام ابعاد مدیریت دانش ارتباط معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد. (دارابی و امامی، ۱۳۹۳)

— رضائی نور و همکاران (۱۳۹۳) شناسایی رابطه بین فرایند مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان سازمان‌های تأمین اجتماعی (سازمان تأمین اجتماعی استان اردبیل) دریافتند که بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد. (رضائی نور و همکاران، ۱۳۹۳)

— امیراقدسی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی تکثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی منابع انسانی با نقش تبدیل‌گر متغیرهای جمعیت‌شناختی در شرکت نفت مناطق مرکزی دریافتند که اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی منابع انسانی اثرگذار است. (امیراقدسی و همکاران، ۱۳۹۶)

— قلاوندی و اشرفی سلیم کندي (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بیان کردند که بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و توانمندسازی ارتباط معناداری وجود دارد همچنین ابعاد مدیریت دانش به خوبی می‌توانند ابعاد توانمندسازی کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند. (قلاوندی و اشرفی سلیم کندي، ۱۳۹۶)

### ۳-۲- پیشنه خارجی پژوهش

شادی ابوالوش و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق با عنوان نقش توانمندسازی کارکنان به عنوان یک متغیر میانجی بین مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی بر عملکرد کارکنان در دریافتند که مدیریت دانش و سیستم اطلاعات تأثیر معناداری بر روی توانمندسازی کارکنان دارد. همچنین توانمندسازی کارکنان

به صورت مثبت ارتباط بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را میانجی می‌کند. (شادی ابوالوش و همکاران، ۲۰۱۸)

سیاچو و گکورزیس (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان آیا کارکنان توانمند، دانش را جذب می‌کنند؟ یک بررسی تجربی از تأثیر ابعاد توانمندسازی روانشناسی روی ظرفیت جذب، نشان داد که هر چهار بعد توانمندسازی روانشناسی تأثیر قوی روی ظرفیت جذب داشت. (سیاچو و گکورزیس، ۲۰۱۴) تسنگ (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان تأثیر توانمندی‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط تأمین کننده روی عملکرد شرکت انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که توانمندی‌های مدیریت دانش روی عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد. در حالی که مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان، متغیر جزئی مداخله‌گر بین توانمندی‌های مدیریت دانش و عملکرد شرکت است. (تسنگ، ۲۰۱۴)

بداح (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان ارتباط بین فرایند مدیریت دانش و استراتژی توانمندسازی کارکنان بریان کردند که ارتباط معنادار قوی بین فرایند مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. (بداح، ۲۰۱۲)

او زبیک و کیلیکارلن توپولو (۲۰۱۱) تحقیقی تحت عنوان رفتار تسهیم دانش کارکنان توانمند انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که توانمندسازی روانشناسی روی رفتار تسهیم دانش تأثیرگذار است. (او زبیک و کیلیکارلن توپولو، ۲۰۱۱)

ژوو همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان اوضاع تیمی، توانمندسازی رهبری و به اشتراک‌گذاری دانش نشان داد که کارگروهی و توانمندسازی رهبری به طور قابل ملاحظه‌ای بر رفتار دانش اشتراک‌گذار افراد تأثیر می‌گذارند، زیرا آن‌ها موقعیت خود را به عنوان بخشی از دانش می‌دانند. این دو ساختار همچنین تأثیر مستقیم بر رفتار اشتراک‌گذاری دانش دارند. (ژوو همکاران، ۲۰۱۱) ملهم (۲۰۰۴) در پژوهشی تحت عنوان سوابق توانمندسازی کارکنان در ارتباط با مشتری انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که اعتماد، ارتباطات، دانش و مهارت‌های کارکنان تأثیر مستقیم و قوی روی توانمندی آنها دارد. (ملهم، ۲۰۰۴)

#### ۴- روش پژوهش و جامعه آماری

با توجه به ماهیت و ویژگی‌های این پژوهش و به منظور تحقق اهداف مطرح شده، تحقیق حاضر از نوع توصیفی- همبستگی و از نظر هدف کاربردی که به روش میدانی توسط محقق انجام گرفت جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و امور جوانان و همچنین هیئت‌های ورزشی فعال استان خراسان شمالی بود.

#### ۱-۴ نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری این تحقیق به صورت درسترس بوده و برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که با توجه به حجم جامعه که برابر با ۳۳۴ نفر بود حداقل نمونه تحقیق برابر با ۱۸۱ نفر برآورد شد.

#### ۵- متغیرهای پژوهش

##### ۱-۵ متغیر مستقل

مدیریت دانش متغیر مستقل این تحقیق می‌باشد.

#### ۲- متغیر وابسته

توامندسازی روان‌شناختی کارکنان و ۴ بعد آن (معنی‌دار بودن، بعد مؤثر بودن، بعد تصمیم‌گیری، بعد حق انتخاب) متغیر وابسته این تحقیق بود.

#### ۳- ابزار اندازه‌گیری

برای گردآوری داده‌های پیمایش، ابزار مختلف وجود دارد. با این همه پرسشنامه پرکاربردترین تکنیک است. پرسشنامه بهتر می‌تواند معرفه‌های درجه آخر هر یک از مفاهیم و متغیرها را بسنجد تا بدین وسیله گفتارهای نظری و خود آن شوری را به صورت تجربی بررسی کند.

#### پرسشنامه مدیریت دانش لاؤسون (۲۰۰۳)

دارای چهار خرده مقیاس (خلق دانش، ذخیره دانش، نشر و کاربرد دانش) و ۲۴ سوال (۱ تا ۶ مربوط به خلق دانش، ۶ تا ۱۲ مربوط به ذخیره دانش، ۱۲ تا ۱۸ مربوط به نشر دانش و ۱۸ تا ۲۴ مربوط به کاربرد دانش) که براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت اندازه‌گیری می‌شود این پرسشنامه در سال ۲۰۰۳ توسط شرون لاؤسون اعتبارسنجی شده است. در بخش نهایی پرسشنامه توامندسازی کارکنان ارائه شده است.

**پرسشنامه توامندسازی شورت و راینهارت:** این پرسشنامه دارای ۲۸ سوال است که سؤال ۲۵ تا ۳۰ (بعد احساس اعتماد یا منزلت کاری)، سؤال ۳۱ تا ۳۶ (بعد معنی‌داری یا رشد حرفاًی)، سؤال ۳۷ تا ۴۲ (بعد خودکارآمدی یا احساس شایستگی)، سؤال ۴۳ تا ۴۸ (بعد اثرگذاری (مؤثر بودن)، سؤال ۴۹ تا ۵۲ (بعد خودمنختاری) را مورد سنجش قرار می‌دهد. در این پرسشنامه از مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است (۱=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق).

#### ۶- فرضیه‌های تحقیق

- بین مدیریت دانش و توامندسازی روان‌شناختی کارکنان در ادارات ورزش و امور جوانان استان خراسان شمالی ارتباط معناداری وجود دارد.

- بین مدیریت دانش و بعد معنی‌داری (رشد حرفه‌ای) منابع انسانی کارکنان در ادارات ورزش و امور جوانان استان خراسان شمالی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- بین مدیریت دانش و بعد مؤثر بودن (اثرگذاری) منابع انسانی کارکنان در ادارات ورزش و امور جوانان استان خراسان شمالی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- بین مدیریت دانش و بعد خودنمختاری انسانی کارکنان در ادارات ورزش و امور جوانان استان خراسان شمالی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

#### ۷- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نرم‌افزار SPSS و Amos نسخه ۲۳ مورد استفاده قرار گرفت. روند کار به این شکل بود که ابتدا سازه‌ها در قالب مدل اندازه‌گیری مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفتند و سپس آماده استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و ورود به مدل معادلات ساختاری برای اندازه‌گیری روابط علی میان متغیرهای نهفته شدند؛ بنابراین تجزیه و تحلیل داده‌ها به دو بخش تقسیم می‌شود. بخش اول شامل بررسی مدل‌های اندازه‌گیری (پرسشنامه‌ها) و بخش دوم شامل بررسی مدل ساختاری جهت پاسخگویی به سوالات پژوهشی بود.

#### ۸- یافته‌های تحقیق

##### ۱- بررسی توصیفی یافته‌های پژوهش

در این قسمت با استفاده از آمار توصیفی که شامل شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مانند درصد، فراوانی و جداول می‌باشد به توصیف نمونه پرداخته می‌شود.

##### ۱- جنسیت

یافته‌های توصیفی در زمینه توزیع فراوانی جنسیت جدول (۱-۴) نشان می‌دهد که از ۲۲۳ نفر افراد مورد پژوهش ۱۴۷ نفر (۶۵/۹ درصد) مرد و ۷۶ نفر (۳۴/۱ درصد) زن می‌باشند.

جدول ۱-۴: توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی	جنسیت
۶۵/۹	۱۴۷	مرد
۳۴/۱	۷۶	زن
۱۰۰٪	۲۲۳	جمع کل

## ۲- سن پاسخ‌دهندگان

یافته‌های این بخش در جدول (۲-۴) نشان می‌دهد که بالاترین درصد پاسخ‌دهندگان مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با ۱۰۳ نفر (۴۶٪ درصد) و کمترین درصد پاسخ‌دهندگان مربوط به گروه سنی ۵۰ سال به بالا با ۷ نفر (۳٪ درصد) می‌باشد.

جدول ۲-۴: توزیع فراوانی مربوط به سن پاسخ‌دهندگان

سن	فراوانی	درصد
زیر ۳۰ سال	۷۵	۳۳/۶
۳۱ تا ۴۰ سال	۱۰۳	۴۶/۲
۴۱ تا ۵۰ سال	۳۸	۱۷
۵۰ سال به بالا	۷	۳/۱
جمع کل	۲۲۳	۱۰۰٪

## ۳- تحصیلات پاسخ‌دهندگان

نتایج آمار توصیفی در زمینه میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان جدول (۳-۴) نشان می‌دهد که بالاترین میزان پاسخ‌دهندگان ۸۸ نفر (۳۹٪ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی و کمترین میزان ۵ نفر (۲٪ درصد) مربوط به دکتری می‌باشد.

جدول ۳-۴: توزیع فراوانی مربوط به میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم و فوق دیپلم	۶۲	۲۷/۸
کارشناسی	۸۸	۳۹/۵
کارشناسی ارشد	۶۸	۳۰/۵
دکتری	۵	۲/۲
جمع کل	۲۲۳	۱۰۰٪

## ۴- میزان سابقه کاری

یافته‌های حاصل از پژوهش در زمینه‌ی سابقه کاری پاسخ‌دهندگان جدول (۴-۴) نشان می‌دهد که بالاترین میزان پاسخ‌دهندگان ۱۰۲ نفر (۴۵٪ درصد) دارای سابقه زیر ۵ سال و کمترین میزان ۳۶ نفر (۱۶٪ درصد) دارای ۱۶ سال به بالا سابقه کاری دارند.

جدول ۴-۴؛ توزیع فراوانی مربوط به سابقه کاری پاسخ‌دهندگان

سابقه	فراوانی	درصد
زیر ۵ سال	۱۰۲	۴۵/۷
۶ تا ۱۰ سال	۴۶	۲۰/۶
۱۱ تا ۱۵ سال	۳۹	۱۷/۵
۱۶ سال به بالا	۳۶	۱۶/۱
جمع کل	۲۲۳	%۱۰۰

## نتایج آزمون فرضیه اول

بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در ادارات ورزش و امور جوانان استان خراسان شمالی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۴-۵ ضرایب رگرسیونی مسیرهای مدل تحقیق

مسیر	ضریب رگرسیونی	نسبت بحرانی	معناداری
مدیریت دانش-کتوانمندسازی روانشناختی	۴۴.۰	۲۸.۴	۰/۰۰۰

جدول ۴-۶ شاخص‌های برازش مدل تحقیق

شاخص		مقدار
درجه آزادی	DF	۲۱
خی دو نسبی	(CMIN/DF)	۲/۰۸۰۸
شاخص میانگین مجنوز پس ماندها	(RMR)	۰/۰۴
شاخص تعدیل برازنده‌گی	(AGFI)	۰/۹۱
شاخص برازنده‌گی	(GFI)	۰/۹۳
شاخص برازنده‌گی فرامینده	(IFI)	۰/۹۳
شاخص برازنده‌گی تطبیقی	(CFI)	۰/۹۰
شاخص نرمال شده برازنده‌گی	(NFI)	۰/۹۶
ریشه دوم واریانس خطای تغیری	(RMSEA)	۰/۰۹

جدول ۴-۷ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان مثبت است همچنین با توجه به سطح معنی‌داری بدست آمده که کمتر از ۰۵٪ است می‌توان بیان کرد که بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج

جدول ۹-۴، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبی خی‌دو برابر با ۰/۰۸۰۸، شاخص برازش مطلق RMR برابر با ۰/۰۴ و شاخص GFI برابر با ۰/۹۳، AGFI مساوی با ۰/۹۱ و شاخص‌های برازش تطبیقی CFI و IFI مساوی با ۰/۹۳، ۰/۹۰ و شاخص NFI برابر با ۰/۹۶ و شاخص RMSEA مساوی با ۰/۰۹ است. از آنجایی که شاخص‌های نسبت خی‌دو به درجه آزادی مناسب می‌باشد (کمتر از ۵) و شاخص‌های CFI، IFI، NFI، RFI، TLI، GFI و RMSEA کمتر از ۰/۹۰ و شاخص RMSEA در حد مطلوبی قرار دارند؛ بنابراین مدل پژوهش حاضر دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است و به عبارتی داده‌های حاصل از پژوهش مدل نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند. همچنین براساس ضریب استاندارد شده مسیر میان اثر مديريت دانش بر توانمندسازی روانشناختی (شکل ۴-۱)، مديريت دانش به میزان ۰/۴۴ درصد از تغییرات متغير توانمندسازی دوانشناختی را تبیین می‌کند.

#### نتایج آزمون فرضیه دوم

عملیات مديريت دانش بارشد حرفه‌ای (معنی‌داری) کارکنان در ادارات ورزش و امور جوانان استان خراسان شمالی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱۲-۴ ضرایب رگرسیونی مسیرهای مدل تحقیق

مسیر	ضریب رگرسیونی	نسبت بحرانی	معناداری
مدیریت دانش-کرشد حرفه‌ای	۰/۴۳	۴/۹۷۰	۰/۰۰۰

جدول ۱۳-۴ شاخص‌های برازش مدل تحقیق

شاخص		مقدار
درجه آزادی	DF	۱۸
خی دو نسبی	(CMIN/DF)	۳/۱۴
شاخص میانگین مجدد پس‌ماندها	(RMR)	۰/۰۸
شاخص تعديل برازنده‌گی	(AGFI)	۰/۹۳
شاخص برازنده‌گی	(GFI)	۰/۸۷
شاخص برازنده‌گی فراینده	(IFI)	۰/۸۶
شاخص برازنده‌گی تطبیقی	(CFI)	۰/۸۵
شاخص نرمال شده برازنده‌گی	(NFI)	۰/۸۱
ریشه دوم واریانس خطای تقریب	(RMSEA)	۰/۰۸

جدول ۴-۵ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و بعد رشد حرفه‌ای (معنی‌داری) کارکنان مثبت است همچنین با توجه به سطح معنی‌داری بدست آمده که کمتر از ۵٪ است می‌توان بیان کرد که بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناسی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج جدول ۴-۳، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبی خی دو برابر با ۳/۱۴، شاخص برآذش مطلق RMR برابر با ۰/۰۸ و شاخص GFI برابر با ۰/۰۷ مساوی با ۰/۹۳ و شاخص‌های RMSEA برآذش تطبیقی IFI و CFI مساوی با ۰/۰۸۶، ۰/۰۸۵ و شاخص NFI برابر با ۰/۰۸۱ مساوی با ۰/۰۸۰ است. از آنجایی شاخص‌های نسبت خی دو به درجه آزادی مناسب می‌باشد (کمتر از ۵) و شاخص‌های CFI, IFI, TLI, GFI, RFI, NFI بیشتر از ۰/۰۸۰ و شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ در حد قابل قبولی قرار دارند. همچنین براساس ضریب استاندارد شده مسیر میان اثر مدیریت دانش بر رشد حرفه‌ای (شکل ۴-۳)، مدیریت دانش به میزان ۰/۴۳ درصد از تغییرات متغیر رشد حرفه‌ای را تبیین می‌کند.

### نتایج آزمون فرضیه سوم

بین مدیریت دانش با اثرگذاری (مؤثر بودن) کارکنان در ادارات ورزش و امور جوانان استان خراسان شمالی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

**جدول ۴-۶ ضرایب رگرسیونی مسیرهای مدل تحقیق**

مسیر	نسبت بحرانی	ضریب رگرسیونی	معناداری
مدیریت دانش-کارکنندگان	۰/۰۲۰	۲/۸۲	۰/۰۱۰

**جدول ۴-۷ شاخص‌های برآذش مدل تحقیق**

شاخص		مقدار
درجه آزادی	DF	۴۳
خی دو نسبی	(CMIN/DF)	۲/۷۹
شاخص میانگین مجدد پس‌ماندها	(RMR)	۰/۰۶
شاخص تعديل برآذندگی	(AGFI)	۰/۰۸۶
شاخص برآذندگی	(GFI)	۰/۰۹۱
شاخص برآذندگی فراینده	(IFI)	۰/۰۹۱
شاخص برآذندگی تطبیقی	(CFI)	۰/۰۹۱
شاخص نرمال شده برآذندگی	(NFI)	۰/۰۸۶
ریشه دوم واریانس خطای تقریب	(RMSEA)	۰/۰۳۸

جدول ۴-۵ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و بعد اثر گذاری (موثر بودن) کارکنان مثبت است همچنین با توجه به سطح معنی‌داری بدست آمده که کمتر از ۰/۰۵ است می‌توان بیان کرد که بین مدیریت دانش و توانمندسازی روابطناختی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج جدول ۴-۶، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبی خی دو برابر با ۰/۷۹، شاخص برآش مطلق RMR برابر با ۰/۰۶ و شاخص AGFI برابر با ۰/۹۱ مساوی با ۰/۸۶ و شاخص‌های برآش تطبیقی IFI و CFI مساوی با ۰/۹۱، ۰/۹۱ و شاخص NFI برابر با ۰/۸۶ و شاخص RMSEA مساوی با ۰/۰۹ است. از آنجایی که شاخص‌های نسبت خی دو به درجه آزادی مناسب می‌باشد (کمتر از ۰/۵) و شاخص‌های CFI, IFI, TLI, GFI, RFI, NFI بیشتر از ۰/۸ و شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ در حد قابل قبولی قرار دارند. همچنین براساس ضریب استانداردشده مسیر میان اثر مدیریت دانش بر اثر گذاری (شکل ۴-۵)، مدیریت دانش به میزان ۰/۲۰ درصد از تغییرات متغیر اثر گذاری را تبیین می‌کند.

#### نتایج آزمون فرضیه چهارم

بین مدیریت دانش با خودمختاری کارکنان در ادارات ورزش و امور جوانان استان خراسان شمالی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۴-۶ ضرایب رگرسیونی مسیرهای مدل تحقیق

مسیر	نسبت بحرانی	ضریب رگرسیونی	معناداری
مدیریت دانش -> خودمختاری	۰/۱۶	۲/۵۲	۰/۰۱۰

جدول ۴-۷ شاخص‌های برآش مدل تحقیق

شاخص		مقدار
درجه آزادی	DF	۱۳
خی دو نسبی	(CMIN/DF)	۲/۰۹
شاخص میانگین مجلور پس ماندها	(RMR)	۰/۰۳
شاخص تعديل برآزنده	(AGFI)	۰/۹۳
شاخص برآزنده	(GFI)	۰/۹۶
شاخص برآزنده فزاینده	(IFI)	۰/۹۲
شاخص برآزنده تطبیقی	(CFI)	۰/۹۵
شاخص نرمال شده برآزنده	(NFI)	۰/۹۱
ریشه دوم واریانس خطای تقریب	(RMSEA)	۰/۰۷

جدول ۴-۵ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و بعد خودمختاری کارکنان مثبت است. همچنین با توجه به سطح معنی داری بدست آمده که کمتر از ۰.۰۵٪ است می‌توان بیان کرد که بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج جدول ۴-۱۹، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبی خی دو برابر با ۰.۹۰، شاخص برازش مطلق RMR برابر با ۰.۰۳ و شاخص GFI برابر با ۰.۹۶ مساوی با ۰.۹۳ و شاخص‌های برازش تطبیقی IFI و CFI مساوی با ۰.۹۲، ۰.۹۵ و شاخص NFI برابر با ۰.۹۱ و شاخص RMSEA مساوی با ۰.۰۷ است. از آنجایی شاخص‌های نسبت خی دو به درجه آزادی مناسب می‌باشد (کمتر از ۵) و شاخص‌های TLI, CFI، IFI، RFI, NFI بیشتر از ۰.۹۰ و شاخص RMSEA کمتر از ۰.۱ در حد مطلوبی قرار دارند. همچنین بر اساس ضریب استانداردشده مسیر میان اثر مدیریت دانش بر خودمختاری (شکل ۴-۶)، مدیریت دانش به میزان ۰.۱۶ درصد از تغییرات متغیر خودمختاری را تبیین می‌کند.

## ۹- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق و فرضیه‌های آن نشان می‌دهد که مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی کارکنان تأثیرمی‌گذارد و مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن ارتباط مثبت معنی داری دارد. داشتن کارکنای توانمند برای هر سازمان ضروری به نظر می‌رسد با توجه به اینکه در هر سازمانی منابع انسانی مهم‌ترین جنبه در چهت رسیدن به اهداف سازمانی به شمار می‌رود، مدیران سازمان‌ها باید تمام عوامل و متغیرهایی که باعث توانمندشدن آن‌ها می‌شود را شناسایی و باکارگیری و اجرای صحیح آن‌ها در سازمان به کارکنای توانا برستند. یکی از این متغیرها مدیریت دانش است. مدیریت دانش و ابعاد آن یعنی ایجاد، ثبت، انتشار و کاربرد دانش در سازمان‌های امروزی نقش مهمی را ایفا می‌کند. در واقع دانش در دنیای امروزی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. مدیریت دانش علاوه بر این که می‌تواند نقش یک مزیت رقابتی را ایفا کند در صورتی که به درستی کارکنان سازمان در فرایند آن در گیر باشند باعث افزایش توانایی‌های آن‌ها و به طور ویژه احساس اعتماد، احساس معنی داری تا احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و احساس خودمختاری می‌شود. در نهایت با اجرای صحیح مدیریت دانش و درگیر کردن کارکنان در آن در واقع سازمان با کارکنای با انگیزه و با رضایتمندی بالا مواجه می‌شود که می‌توانند با بیشترین تلاش و پشتکار برای انجام امور سازمان و رسیدن به اهداف سازمانی تلاش کنند.

## ۱۰- پیشنهادات مبنی بر یافته‌های پژوهش

۱. به مدیران سازمان‌های ورزشی استان توصیه می‌شود که فرایند مدیریت دانش را به عنوان عاملی که می‌تواند باعث توانمند شدن کارکنان تأثیر بگذارد در سازمان‌ها اجرایی کنند.

۲. با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی جز مهم‌ترین عوامل در هر سازمانی به شمار می‌رود توصیه می‌شود که فرهنگ سازمانی را به سمت فرهنگ دانش محور سوق دهند.
۳. اگر مدیریت عالی سازمان‌های ورزشی استان در صدد است که مدیریت دانش در اولویت قرار گیرد، بایستی تعادل موجود بین افراد و فناوری‌ها را مورد تجدید نظر قراردهد. همچنین الگوی تقابل میان فناوری‌ها، افراد و فنون را مورد تجدید نظر قرار دهد تا افراد از این ابزارها استفاده کنند و برنامه‌های یادگیری منسجم و مداوم (توسعه دانش در کلیه سطوح سازمان) جهت توانمندسازی کارکنان داشته باشند. فضاهای مذاکره و گپ‌های یادگیری، فرهنگ گفتگو و تبادل آرای که باعث ایجاد بستر مناسب برای کسب و انتقال دانش است، ایجاد کنند.

### فهرست منابع و مأخذ

- ابطحی، سید حسین. (۱۳۷۸). آموزش بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، ص ۳۵.
- ابطحی، سید حسین. عباسی، سعید. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ایلی، خدایار؛ ناستی زایی، ناصر. (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری بیمارستان‌های شهر زاهدان، فصلنامه پژوهشی دانشکده پرستاری یزد، سال هشتم، شماره اول. صص ۲۶-۳۹.
- عدلی. (۱۳۸۴) مدیریت دانش فراتر از دانش، تهران، نشر اندیشه
- عسگری، ناصر و همکاران. (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان، نشریه مدیریت، فناوری اطلاعات دانشگاه تهران. دوره ۵، شماره ۱، بهار ۱۳۹۲
- فایرستون، جوزف؛ مک الروی مارک. (۱۳۸۶). مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید. مترجمین احمد جعفرنژاد، خدیجه سفیری، موسسه کتاب مهربان نشر.
- فتحیان. (۱۳۸۴). نقش مدیریت دانش ضمنی در نوآوری، مجله تدبیر ۱۶۴
- قاسمی، وحید (۱۳۸۹) مدل‌سازی معادلات ساختاری در در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics تهران، جامعه‌شناسان
- قربانی زاده، وجه الله، خالقی‌نیا، شیرین (۱۳۸۸)، نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال اول، شماره ۲، بهار ۱۳۸۸، ص ۱۰۵-۸۵
- قلاوندی، حسن؛ اشرفی، سلیم، کندي فرشید. (۱۳۹۶) بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در دانشگاه ارومیه، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره دو.
- گمینیان، وجہه؛ سلیمی، قربانعلی؛ رجایی پور، سعید. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین آزادی عمل و تعهد شغلی دیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. فصلنامه تعلم و تربیت. سال بیستم، شماره ۱، شماره مسلسل ۷۷. صص ۹۱-۱۱۱
- مدهوشی، مهرداد و نورنژاد ونوش، وحید. (۱۳۹۲) تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۲
- محمدی، حامد. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی. نشریه تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۴ و ۲۰۵ صص ۱-۲۰.

#### منابع لاتین

- Amichai-Hamburger, Y. K. Y. A. McKenna and S. Tal, (2008), "Empowerment: Empowerment by the internet". *Comput Human Behavior*24: 1776-1789.
- Anderews K. M. and Delahay, B. L. Influences on Knowledgeprocesses in organizational learning: the psychosocial filter. *Journal Management Studies*. 2000; 37:797-810 .
- Azmi, I. M. (2010), Legal and ethical issues in knowledge management in Malaysia, *computer law & security review*, No. 26, p. 61.
- Badah, A. (2012), "Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment strategy with the employees of the ministry of higher education and scientific research in Jordan", *European Scientific Journal*, Vol. 8 No. 28, pp. 191-20
- Bin Dost, M Rehman, Z. (2012). Empowered Empolees can be moreCommitted one: Acase study form- Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)* Vol. 1, No. 11
- Bogler, R. Somech, A. (2004), Influence of teacher empowerment on teacher. Organizational commitment professional commitment and organizational citizenship behavior in schools, teaching and Teacher Education, No. 20 pp, 277-289.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of ServiceWorkers: What, Why, When. *Sloan Management Review*.
- Boroujerdi Saeed Sadeghi 'Hasani Kaveh (2013) Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol. 1, No. 4, 2013, pp. 195-209.
- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (6).
- Brown, R. (2003). Organizatinal Commitmen in Perspective: Reconfiguring the Multidimensional approach. California State niversity. Retrieved from <http://www.sbaer.edu/research>.

