

## تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان

شرکت‌های کوچک و متوسط:

با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش

مهرداد مدهوشی<sup>1\*</sup>، وحید نورنژاد ونوش<sup>2</sup>

- 1- استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران
- 2- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

پذیرش: 1393/03/19

دریافت: 1392/07/14

### چکیده

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌شود. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان به واسطه متغیر فرآیند مدیریت دانش از دیدگاه مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط شرق استان مازندران می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های کوچک و متوسط شرق استان مازندران که دارای سابقه بیش از 42 ماه فعالیت و شامل 307 شرکت می‌باشند. در نهایت نتایج روش آماری معادلات ساختاری 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 فرآیند مدیریت دانش معنادار می‌باشد؛ همچنین فرآیند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان و توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنادار دارند.



نتایج این پژوهش نقش فرآیند مدیریت دانش در اثرگذاری توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط را نمایان می‌سازد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازها، فرآیند مدیریت دانش، توانمندی کارکنان، شرکت‌های کوچک و متوسط.

## 1- مقدمه

شتاب دگرگونی‌ها هر روز بر میزان ابهام، عدم قطعیت و پیچیدگی سازمان‌ها می‌افزاید که این امر شایستگی‌های کلیدی اثربخشی را دچار تغییر اساسی می‌کند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند [1، ص 120]، در این شرایط کارکنان سازمان تنها به عنوان ابزاری برای موفقیت مدیر نیستند بلکه به عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند [2، ص 41]. از همین رو کارکنان و دانشی که در ذهن آن‌هاست، منابع بسیار ارزشمندی برای سازمان هستند [3، ص 22]، اما مطالعات نشان داده‌اند که در اکثر کسب‌وکارهای کوچک، مسائل و مشکلات منابع انسانی بعد از مدیریت عمومی و سازماندهی، در درجه دوم اهمیت قرار دارند [4، ص 93].

با توجه به اینکه نیروی انسانی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین دارایی‌هایی است که هر سازمان در اختیار دارد لذا، یکی از مؤثرترین راه‌های به دست آوردن مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف سازمانی نیز کارآمدتر کردن کارکنان سازمان است [5، ص 101]. از این رو سازمان‌های امروزی که در جو دانش‌محور، رقابتی، مشتری‌گرا، پاسخگو، کیفیت‌گرا، مشارکتی، کارآفرین و تحول‌گرا فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند به عنوان ابزار رقابتی می‌باشند [6، ص 43] و کارکنان توانمند، متعهد و وظیفه‌شناس به عنوان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها شناخته شده‌اند؛ اما اغلب از استعدادهای بالقوه آن‌ها در سازمان استفاده نمی‌شود. به این ترتیب می‌توان عنوان کرد یکی از عوامل مهم بقای سازمان‌ها، کیفیت توانمندی نیروی انسانی است [7، ص 86] و از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی



مطرح است، توانمندسازی کارکنان می‌باشد [8، ص 110]؛ به همین خاطر از توانمندسازی به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر یاد می‌شود. از سوی دیگر روند توسعه انسانی در سازمان‌ها می‌تواند در ارتباط تنگاتنگی با نیاز سازمان به دانش صورت پذیرد. براساس مفاهیم اخیر، مدیریت دانش می‌تواند به عنوان تسهیل‌کننده‌ای در توانمندسازی باشد و کیفیت نیروی انسانی را به واسطه ایجاد، تسهیل و به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات در میان کارکنان بهبود بخشد [9، ص 132]. با فرآیند دانش مؤثر، ارتباطات سازمانی بهبود یافته و تبادل دانش بطور مؤثرتری میان کارکنان صورت می‌گیرد؛ این امر آموزش کارکنان را بهبود بخشیده و مهارت‌های آنان را افزایش می‌دهد [10، ص 849]؛ بهبود ارتباطات موجب اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و روش‌ها در سازمان شده و در نهایت به بهبود تصمیم‌گیری، یادگیری و تسهیل انطباق سازمان نسبت به محیط در حال تغییر یاری می‌رساند [11، ص 925]. باون و لاولر<sup>1</sup> (1992) نیز توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند، از این‌رو با مدیریت دانش می‌توان افراد را توانمند کرد [7، ص 87]. در این بین برخی از بسترهای سازمانی (مانند رهبری و پشتیبانی مدیریت، فرهنگ، ساختار، و فناوری اطلاعات) می‌توانند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر کیفیت اشتراک دانش و توانمندی کارکنان اثرگذار باشند.

در این بین نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در رشد و توسعه اقتصاد کشورهای در حال توسعه، حیاتی و شناخته شده است؛ نخست به جهت تعداد زیاد کارکنان شاغل در آن‌ها و دوم به دلیل اینکه به طور متوسط بین 40 تا 50 درصد از تولید ناخالص داخلی کشورها متعلق به این بنگاه‌ها است [12، ص 128]؛ اما به جهت فقدان منابع انسانی شایسته محور و توانمند برای اجرای برنامه تجاری، تنها بخش کوچکی از بنگاه‌های کوچک و متوسط قادر به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها بوده و قدرت مقابله با چالش را دارند [13، ص 78]. از همین رو با توجه به اینکه در کسب‌وکارهای کوچک، نقش توانمندسازهای دانش در جهت توانمندی کارکنان به واسطه فرآیندهای دانشی کمتر مورد توجه قرار گرفته است،

1. Bowen & Lawler



بنابراین پژوهش حاضر درصدد آن است تا از دیدگاه مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط شرق استان مازندران، این موضوع را مورد بررسی قرار دهد. پژوهش‌های گذشته تنها ارتباط بین ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش (شامل ساختار، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات، رهبری و پشتیبانی مدیریت) با توانمندسازی کارکنان را به صورت مستقل مورد بررسی قرار دادند، اما به صورت یکپارچه و به عنوان مجموعه توانمندسازها مدنظر قرار ندادند. جنبه تمایز دیگر پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش‌های قبلی، توجه همزمان متغیرهای مدل مفهومی و استفاده از داده مبتنی بر پرسشنامه استاندارد در پژوهش می‌باشد.

## 2- مروری بر مبانی نظری موضوع و پیشینه پژوهش

### 2-1- توانمندسازی کارکنان

واژه «توانمندسازی»<sup>1</sup> در فرهنگ لغت آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت»، «توانا شدن» معنا شده است [3، ص 24]. از نظر کانگر و کانگو<sup>2</sup> توانمندسازی عبارت است از: «فرآیند افزایش احساس شایستگی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است» [14، ص 474]. ابعاد توانمندی کارکنان در این پژوهش شامل شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، معنادار بودن و اطمینان (امنیت) می‌باشند:

**الف) شایستگی:** شایستگی، باور شخصی افراد نسبت به توانایی (ظرفیت) خود برای انجام کار به طور کامل را شامل می‌شود [5، ص 106]. وقتی افراد توانمند می‌شوند احساس شایستگی (خود اثربخشی) می‌کنند یا احساس می‌کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کاری را دارند [15، ص 39]؛

**ب) خودمختاری:** خودمختاری (خودسامانی) به معنای آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد [16، ص 678]؛

---

1. Empowerment  
2. Conger and Kanungo



- ج) مؤثر بودن: بُعد مؤثر بودن (تأثیرگذاری) درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد [17، ص 1443]. «گرین برگر» معتقد است احساس مؤثر بودن عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی خود برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب [18، ص 162]؛
- د) معنادار بودن: فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند [3، ص 26]. فعالیت‌هایی که معنادار می‌باشند، نوعی احساس هدفمند بودن، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کنند و به جای از بین بردن نیرو و اشتیاق افراد منبعی از نیرو و اشتیاق نیز برای آنان فراهم می‌کنند [16، ص 675]؛
- ه) اطمینان (امنیت): افراد توانمند مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد؛ آن‌ها اطمینان دارند که صاحبان قدرت با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد [19، ص 450].

## 2-2- توانمندسازهای مدیریت دانش

توانمندسازهای مدیریت دانش می‌توانند انگیزه دستیابی به دانش را فراهم کرده، از دانش محافظت کرده و به اشتراک‌گذاری دانش در یک سازمان را تسهیل کنند [20، ص 22]. دامنه وسیعی از توانمندسازها در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود [21، ص 262] که بسیاری از این توانمندسازها متناسب با شرکت‌های بزرگ می‌باشند، اما با توجه به ویژگی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط برخی از این توانمندسازها نقش مؤثرتری را در فرآیندهای دانشی این شرکت‌ها خواهند داشت؛ به گونه‌ای که گلد و همکاران (2001) اشاره کرده‌اند، تکنولوژی اطلاعات، ساختار و فرهنگ به عنوان توانمندسازهای مدیریت دانش اغلب در مطالعات قبلی استفاده شده‌اند، زیرا این عوامل همراه باهم طیف گسترده‌ای از توانمندسازها را پوشش می‌دهند [22، ص 187]. همچنین برخی مطالعات داخلی نیز مهم‌ترین توانمندسازها در شرکت‌های کوچک و متوسط را معرفی کرده‌اند. در تأیید این ادعا، والمحمدی (1388) در مطالعات خود، رهبری و پشتیبانی مدیریت، فرهنگ و تکنولوژی اطلاعات را به عنوان مهم‌ترین توانمندسازهای مدیریت دانش شرکت‌های کوچک و متوسط ایران معرفی کرده است. عسگری (1384) عامل کلیدی ساختار، فرهنگ،



و فناوری را در ارتباط با خلق و انتقال دانش به عنوان دو فعالیت کلیدی برای موفقیت مدیریت دانش در نظر گرفت [23، ص 11]. همچنین ونگ و اسپینوال<sup>1</sup> نشان دادند که رهبری، پشتیبانی مدیریت و فرهنگ سازمانی به عنوان مهم‌ترین توانمندسازهای شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشند [24، ص 74]. از این‌رو با جمع‌بندی ادبیات موضوعی می‌توان ساختار، فرهنگ، فناوری اطلاعات و رهبری و پشتیبانی مدیریت را به عنوان توانمندسازهای مدیریت دانش در این پژوهش مدنظر قرار داد.

## 2-3- فرآیند مدیریت دانش

مدیریت دانش رویکردی است که دانش و مهارت سازمانی را به منظور ایجاد ارزش و ارتقای اثربخشی سازمانی، تقویت می‌کند [22، ص 195؛ 25، ص 11]. مدل‌های مختلفی از فرآیندهای دانشی توسط محققان ارائه شده‌اند که هر یک از آن‌ها به جنبه‌های مختلفی از دانش اشاره دارند. بر اساس مطالعات گلد و همکاران<sup>2</sup> (2001) فرآیند مدیریت دانش شامل چهار بُعد زیر می‌باشد:

**الف) خلق یا کسب دانش** فرآیندی است که در آن دانش مورد نظر سازمان از منابع داخلی و خارجی کسب و در اختیار سازمان قرار می‌گیرد [22، ص 199؛ 26، ص 176]؛

**ب) تسهیم دانش** (یا ذخیره دانش و قرار دادن آن در دسترس)؛  
به طور کلی به عنوان انتشار، تبادل و به اشتراک‌گذاری دانش خلق‌شده و کسب‌شده در سازمان از طریق جلسه‌های بحث گروهی، سؤال و جواب با نخبگان و اعضای سازمان تعریف می‌شود [22، ص 199؛ 26، ص 176]؛

**ج) بکارگیری دانش** به معنای کاربرد دانش در حوزه‌های مختلف کاری به منظور افزایش اثربخشی و بهره‌وری در سازمان می‌باشد [22، ص 200؛ 26، ص 176]؛

**د) حمایت از دانش** فرآیندی است که شامل اقداماتی برای محافظت از دانش سازمانی در برابر استفاده نامناسب یا غیرقانونی و یا سرقت اطلاعات از سازمان می‌باشد [22، ص 200].

1. Wong and Aspinwall  
2. Gold & et al



## 2-4- توانمندسازهای مدیریت دانش و توانمندی کارکنان

توانمندسازهای مدیریت دانش در این پژوهش شامل ساختار و فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، رهبری و پشتیبانی مدیریت می‌باشند. به عقیده فولهام و همکاران<sup>1</sup> (1998) محیط کاری افراد بر توانمندی آن‌ها مؤثر است. کارکنان به توانمندی دست نخواهند یافت مگر آنکه نیازهای اساسی آنان در محیط کار ارضا شود و فرهنگی وجود داشته باشد که به ارزش‌هایی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کار گروهی و خطرپذیری بها دهد [27، ص 15]. از سوی دیگر، گراین پاول (2002) بیان می‌کند که ساختارهای ارگانیک به دلیل داشتن انعطاف، پویایی، تحرک، آزادی عمل، توجه به تخصص و... شرایط مناسب‌تری را برای توانمندی فراهم می‌کنند [28، ص 66]. برعکس ساختارهای بوروکراتیک و سستی به علت برخورداری از رسمیت بالا، تمرکز تصمیم‌گیری، تقسیم کار زیاد و... شرایط محدود کننده‌ای برای توانمندسازی دارند [29، ص 12].

یکی دیگر از بسترهای توانمندی کارکنان، تکنولوژی اطلاعات می‌باشد. زمانی که سازمان‌ها قصد توانمندسازی کارکنان را دارند، سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند به عنوان یک رکن مهم در این زمینه مطرح شوند و امکان دسترسی به اطلاعات را برای سطوح پایین سلسله مراتب فراهم کنند [30، ص 138]. همچنین در سازمان‌ها، عاملی مهم‌تر از دیدگاه مدیریت ارشد در حمایت از یک فعالیت نمی‌تواند در موفقیت آن نقش مؤثرتری داشته باشد. در زمینه توانمندسازی نیز حمایت‌های مدیریت و رهبری نقش بسیار مؤثری ایفا می‌کند. پژوهش میگدادی<sup>2</sup> (2009) نشان داد که توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر مثبتی دارد. بنابراین:

فرضیه: 1- توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه: 2- توانمندسازهای مدیریت دانش به واسطه فرآیند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

1. Fullam & et al  
2. Migdadi



## 2-5- توانمندسازهای مدیریت دانش و فرآیند مدیریت دانش

توانمندسازهای مدیریت دانش مکانیزمی برای افزایش خلق دانش سازمانی و به اشتراک‌گذاری و حفاظت از آن فراهم می‌آورد. ساختار سازمانی می‌تواند مانع یا ترغیب‌کننده اجرای اثربخش مدیریت دانش باشد [22، ص 194؛ 31، ص 188]. خلق دانش نیازمند انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر مقررات کاری است. بنابراین افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان می‌تواند موجب خلق دانش و بهبود فرآیند مدیریت دانش شود. همچنین کاهش تمرکز در مرکز اقتدار سازمان موجب افزایش موفقیت فرآیندهای مدیریت دانش می‌شود [31، ص 192]. از سوی دیگر گلد و همکاران (2001) بیان می‌کنند که پیاده‌سازی مدیریت دانش در صورتی اثربخش است که فرهنگ سازمانی آن را تقویت نماید و چنین فرهنگی باید اعتماد، همکاری و یادگیری را در بین کارکنان سازمان تشویق کند. برخی محققان معتقدند که رهبری و تعهد مدیریت ارشد سازمان به عنوان مهم‌ترین عامل پروژه‌های مدیریت دانش محسوب می‌شود [32، ص 5]. همچنین فناوری اطلاعات یک عنصر حیاتی برای ایجاد دانش است. فناوری اطلاعات به سازمان اجازه می‌دهد تا دانش را خلق، تسهیم، ذخیره و استفاده کند [31، ص 193]. بنابراین: فرضیه: 3- توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد.

## 2-6- فرآیند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان

امروزه دانش یک دارایی ارزشمند سازمانی به حساب می‌آید که نیازمند مدیریت است. هسته اصلی مدیریت دانش، کسب دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان و ساختار مناسب است [33، ص 393]. باون و لاولر (1992) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. سازمان‌ها با توسعه و بهبود ویژگی‌های قابل گسترش منابع ناملموس خود - مانند مهارت‌ها و دانش - می‌توانند سرمایه انسانی خود را توسعه دهند. در جهت توانمندسازی کارکنان، اشتراک‌گذاری دانش به معنای ترویج ارتباط و تبادل اطلاعات و دانش بین افراد می‌باشد [34]. محققانی از جمله اسکایر<sup>1</sup> (1997)، آموکو<sup>2</sup>

1. Skyrme  
2. Amoco





(2001) در مطالعات خود از پیامدهای مدیریت دانش در سازمان، به توانمندسازی اشاره کردند [35، ص 29]. حسنی قلعه حسن (2012) و بداح<sup>1</sup> (2012) نیز در مطالعات خود به ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندی کارکنان اشاره کرده‌اند. بنابراین:  
فرضیه: 4- فرآیند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

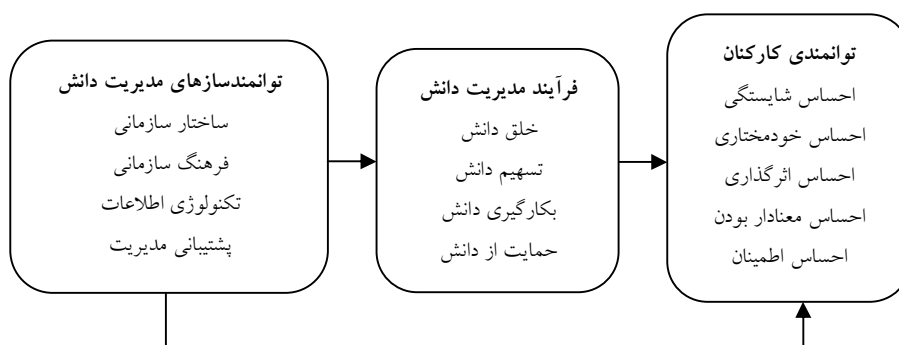
### 3- روش‌شناسی پژوهش

با توجه به دو رویکرد خردگرایانه و طبیعت‌گرایانه و دو دسته روش پژوهش منتج از آن‌ها به نام روش‌های کمی و کیفی، پژوهش حاضر به صورت کمی و از نوع پیمایشی می‌باشد، زیرا با استفاده از پرسشنامه به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته می‌شود. پژوهش پیمایشی بر ساختن فرضیه، آزمون آن و تحصیل روابط بین متغیرهای دست‌کاری نشده توجه دارد. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شرق استان مازندران با سابقه بیش از 42 ماه فعالیت می‌باشند. 42 ماه فعالیت، از آن جهت که بنا بر تعاریف دیده‌بان جهانی کارآفرینی (2009) کسب‌وکارهایی که سابقه فعالیت آن‌ها از 42 ماه کمتر باشد، کسب‌وکارهای نوپا شناخته شده و بیشتر تحت تأثیر مالک (مالکین) و یا فردی (افرادی) که کسب‌وکار را ایجاد کرده است، هستند؛ و با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش ما باید در سازمان مورد بررسی قرار گیرد، ممکن است ویژگی‌های فردی در نتایج پژوهش ما اثرگذار باشد از این رو کسب‌وکارهایی که سابقه فعالیت بیش از 42 ماه را تا زمان جمع‌آوری داده‌ها داشته‌اند مورد بررسی قرار گرفتند که شامل 307 شرکت می‌باشند. بر اساس نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران، تعداد 171 شرکت به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و 235 پرسشنامه بین مدیران ارشد این شرکت‌ها به عنوان منابع داده‌ای این پژوهش توزیع شد که با بررسی‌های به عمل آمده، در نهایت 184 پرسشنامه صحیح مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به هدف پژوهش، در زمینه پاسخگویی به سؤال‌های پرسشنامه دیدگاه مدیران شرکت‌ها اطلاعات دقیق‌تری را فراهم می‌کند. در بین پاسخگویان، 8 نفر دارای سابقه کاری زیر 5 سال، 52 نفر بین 5-10 سال، 71

1 . Badah

نفر بین 10-15 سال، 40 نفر بین 15-20 سال، 8 نفر بین 20-25 سال، و 5 نفر دارای بیش از 25 سال سابقه کاری می‌باشند.

متغیرهای پژوهش (همان‌طور که در ادبیات نظری تعریف شده‌اند) شامل توانمندسازهای مدیریت دانش شامل تکنولوژی اطلاعات، فرهنگ (چوی و لی<sup>1</sup>، 2003)، ساختار (چن و هوآنگ، 2007) و رهبری و پشتیبانی مدیریت (کیم و همکاران<sup>2</sup>، 2012) و همچنین فرآیند مدیریت دانش براساس مطالعات (گلد و همکاران، 2001) شامل خلق، تسهیم، بکارگیری و حفاظت از دانش می‌باشند. برای توانمندسازی کارکنان نیز از ابعاد مورد استفاده (اسپریتزر<sup>3</sup>، 1995؛ وتن و کمرون<sup>4</sup>، 2011) شامل شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، معناداری و اطمینان استفاده شد. با بررسی ادبیات نظری و مدل‌های مختلف مرتبط با موضوع پژوهش، مدل مفهومی زیر برای این پژوهش در نظر گرفته شد.



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه در مقیاس اندازه‌گیری لیکرت از «1=کاملاً مخالفم» تا «5=کاملاً موافقم» استفاده شد. برای سنجش روایی محتوا جهت بومی‌سازی پرسشنامه‌های

1. Choi & Lee  
2. Kim, Lee, and Kim  
3. Spretzer  
4. Whetten and Cameron



پژوهش با توجه به نوع پاسخگویان جامعه آماری، از نظرات متخصصان و اساتید دانشگاه استفاده شد. همچنین از طریق تحلیل عاملی، روایی سازه پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که برای هریک از متغیرهای پرسشنامه عبارت‌اند از: توانمندسازهای مدیریت دانش با 26 سؤال برابر با 92/7 درصد، فرآیند مدیریت دانش با 20 سؤال برابر با 89/6 درصد، توانمندسازی کارکنان با 21 سؤال برابر با 89/4 درصد و پایایی کل پرسشنامه با 67 سؤال برابر با 94/5 درصد.

#### 4- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی توزیع متغیرها، از همبستگی پیرسون برای سنجش ارتباط بین متغیرها و از روش معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها و اندازه‌گیری مدل استفاده شده است.

جدول 1 آزمون توزیع متغیرها

آزمون/آماره	توانمندسازهای مدیریت دانش	فرآیند مدیریت دانش	توانمندی کارکنان
کولموگروف-اسمیرنوف	0/987	0/840	1/029
معناداری	0/284	0/480	0/240

با توجه به جدول 1، سطح معناداری همه متغیرها بیشتر از 0/05 می‌باشد، از این رو توزیع متغیرها نرمال بوده و از آزمون همبستگی پیرسون برای سنجش ارتباط متغیرها استفاده می‌شود. در ادامه جدول 2، آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرها را نشان می‌دهد.

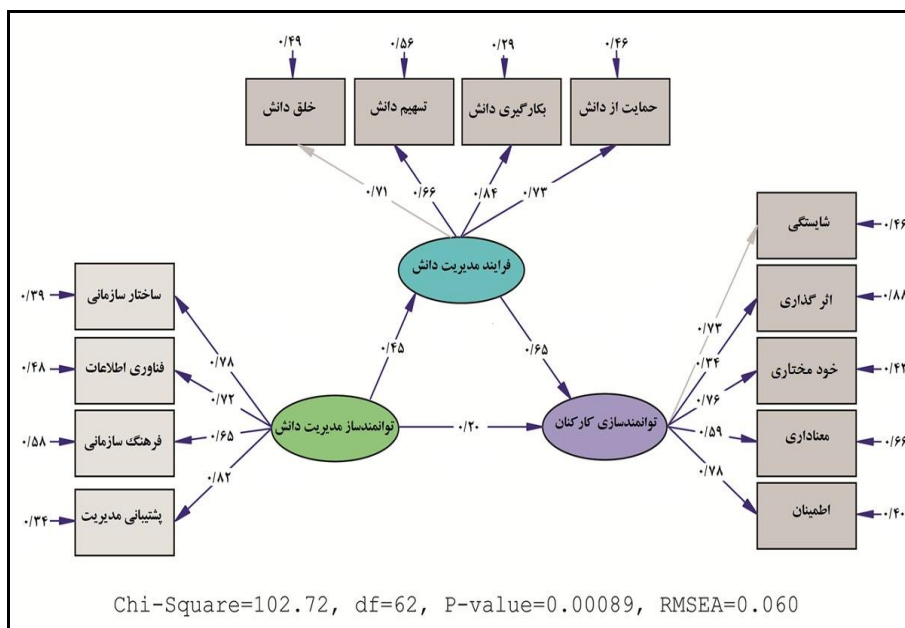
جدول 2 آزمون همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش		ضریب همبستگی	سطح معناداری	میزان خطا
توانمندسازهای مدیریت دانش	توانمندسازی کارکنان	0/407	0/000	0/01
فرآیند مدیریت دانش	توانمندسازی کارکنان	0/633	0/000	0/01
توانمندسازهای مدیریت دانش	فرآیند مدیریت دانش	0/403	0/000	0/01

با توجه به جدول 2، از آنجایی که سطح معناداری ضریب همبستگی بین متغیرها کوچک‌تر از سطح خطا است، از این رو همبستگی مثبت بین متغیرها معنادار می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه توزیع متغیرها نرمال می‌باشد و از سوی دیگر حجم نمونه در معادلات ساختاری برای هر متغیر 5 تا 10 نمونه توصیه شده است، به طور کلی با مد نظر قرار دادن کفایت تعداد نمونه آماری جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، می‌توان از معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد.

#### 4-1- مدل معادلات ساختاری

در نهایت با استفاده از روش معادلات ساختاری، به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد.



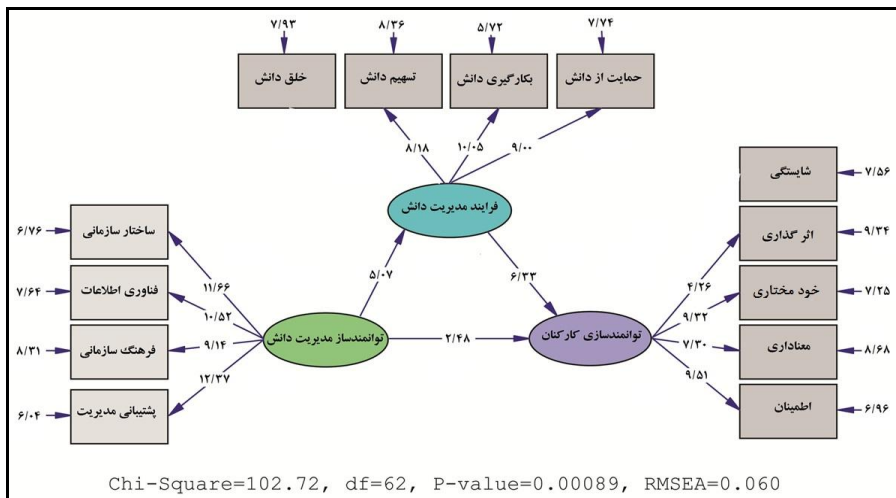
شکل 2 مدل معادلات ساختاری (راه‌حل‌های استاندارد شده)

در ادامه بر مبنای شاخص‌های جدول 3 می‌توان در مورد برازش مدل پژوهش قضاوت کرد.

جدول 3 شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص‌های برازندگی	نماد	مقدار	نتیجه
ریشه دوم برآورد میانگین واریانس خطای تقریب	RMSEA	0/060	برازش مناسب
شاخص نیکویی برازش	GFI	0/92	برازش مناسب
شاخص نیکویی تعدیل یافته	AGFI	0/88	برازش مناسب
شاخص برازندگی تطبیقی	CFI	0/95	برازش مناسب
ریشه میانگین مجذور باقی‌مانده	RMR	0/029	برازش مناسب
شاخص برازندگی فزاینده	IFI	0/96	برازش مناسب

همچنین شکل 3، مقادیر بحرانی<sup>1</sup> ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل نهایی روابط ساختار یافته خطی مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل 3 مقادیر بحرانی ضرایب مدل نهایی روابط ساختار یافته خطی

1. T-value



شکل 3 نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار می‌باشند، زیرا مقدار آماره (تی) برای تک‌تک آن‌ها بزرگ‌تر از  $1/96$  است. از این رو براساس نتایج حاصل از آزمون معادلات ساختاری شکل‌های 2 و 3 می‌توان ادعا کرد که تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

## 5- نتیجه‌گیری

نتایج آزمون معادلات ساختاری در رابطه با فرضیه اول نشان می‌دهد که ضریب تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط  $0/20$  می‌باشد. به بیان دیگر هر چه توانمندسازهای دانش بیشتر تقویت شوند، توانمندی کارکنان نیز افزایش پیدا می‌کند. نتایج این فرضیه در راستای یافته‌های پژوهش میگدادی (2009) می‌باشد. در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط با توجه به اینکه تکنولوژی اطلاعات در بین کارکنان کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، می‌توان عنوان کرد که در این شرکت‌ها، نقش تبادلات اجتماعی در دانش سازمانی بیشتر از سیستم‌های اطلاعاتی مدنظر قرار می‌گیرد. در این صورت پژوهش حاضر لزوم توجه هر چه بیشتر به زیرساخت‌های سازمانی از جمله فناوری اطلاعات را به مدیران گوشزد می‌کند که باید هر چه مجدانه‌تر پیگیری شود. از سوی دیگر تا زمانی که دانش در بین کارکنان تسهیم نشود و مورد کاربرد قرار نگیرد، این امر نمی‌تواند به طور مستقیم بر رفتار و توانمندی‌های کارکنان اثرگذار باشد؛ به این ترتیب مدیران می‌توانند با کاهش قوانین و مقررات رسمی و تشویق هر چه بیشتر فرهنگ همکاری به تسهیم دانش در سازمان یاری رسانند. برای پاسخگویی به فرضیه دوم باید نتایج سایر فرضیه‌ها را بررسی کرد که در ادامه بیان خواهند شد. نتایج فرضیه سوم نشان داد که توانمندسازهای دانش بر فرآیند دانش  $0/45$  تأثیر مستقیم دارد. نتایج این فرضیه همسو با مطالعات زاید<sup>1</sup> (2012)، کیم و همکاران (2012) می‌باشد. همچنین هسیه<sup>2</sup> (2007) در پژوهش خود نشان داد که توانمندسازهای دانش بر فرآیند دانش  $0/49$  تأثیر دارد. با توجه به نتایج فرضیه حاضر می‌توان عنوان کرد توانمندسازهای مدیریت دانش نقش مهمی در تقویت فرآیند دانش در جامعه آماری پژوهش حاضر ایفا

1. Zaid  
2. Hsieh



می‌کنند؛ به عبارتی هر چه زیرساخت‌های سازمانی بیشتر تقویت شوند، نقش مؤثرتری در تقویت فرآیند دانش در سازمان ایفا کرده و موجب خلق، تسهیم و کاربرد بیشتر دانش در سازمان خواهد شد. خلق دانش، نیازمند سطح بالایی از همکاری و مشارکت بین افراد می‌باشد و این همکاری و مشارکت نیز در صورتی انجام می‌شود که حس اعتماد بالایی بین افراد وجود داشته باشد. از این‌رو مدیران سازمان‌ها می‌توانند با تقویت فرهنگ دانش‌مدار، تشویق کارهای گروهی و همچنین پشتیبانی از فعالیت‌های دانش‌مدار در سازمان، نقش مؤثری در فرآیند دانش در سازمان ایفا کنند. در فرضیه چهارم فرآیند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان 0/65 تأثیر مستقیم و معنادار دارد و نشان می‌دهد که با توجه به تعداد پایین نیروهای انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط، تبادل تجربه و دانش در بین کارکنان صورت می‌گیرد. نتایج فرضیه چهارم پژوهش حاضر، همسو با یافته‌های بداح (2012) می‌باشد [36، ص 208]. کارکنان با داشتن اطلاعات و دانش تمایل بیشتری پیدا می‌کنند که خودسامانی، خودکنترلی و اطمینان بیشتر نسبت به مدیر و همکاران را تجربه کنند [30، ص 140]. توانمندی کارکنان بر اساس تجربه و مهارت و دانشی که در ذهن کارکنان وجود دارد شکل می‌گیرد؛ از این‌رو کارکنانی که دارای دانش بیشتری در رابطه با وظایف خود باشند می‌توانند توانمندی‌های نهفته خود را بیشتر آشکار سازند؛ همچنین کارکنانی که از مهارت و تجربه کاری ارزشمندتری برخوردارند، می‌توانند آن را با سایر کارکنان تسهیم کنند. با توجه به نتایج فرضیه‌های قبلی، یعنی تأثیر توانمندسازهای دانش بر فرآیند دانش (ضریب 0/45) و همچنین تأثیر معنادار فرآیند دانش بر توانمندی کارکنان (ضریب 0/65)، از این‌رو می‌توان در مورد فرضیه دوم نتیجه گرفت که توانمندسازهای دانش از طریق متغیر میانجی فرآیند دانش بر توانمندی کارکنان 0/29 تأثیر خواهد داشت. همانطور که مشاهده می‌شود نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر غیرمستقیم توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان به‌واسطه فرآیند دانش بیشتر از تأثیر مستقیم آن می‌باشد که این امر ضرورت توجه به خلق و تسهیم دانش در سازمان را بیش از پیش برای مدیران این شرکت‌ها نمایان می‌سازد. با توجه به نتایج می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را برای مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه کرد:

– تدوین موافقت‌نامه همکاری‌های آموزشی و برگزاری دوره‌های آموزشی دانش‌افزایی



- رشد و توسعه عملکرد و افزایش توانمندی کارکنان به واسطه تسهیل اشتراک دانش ضمنی بین افراد و بخش‌های مختلف سازمان با تشکیل گروه‌های کاری
- ایجاد جو همدلی و اعتماد میان اعضای سازمان و تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجارب
- تقویت سیستم‌های اطلاعاتی برای تسهیل ذخیره‌سازی و تبادل اطلاعات و دانش سازمانی
- تقویت روحیه همکاری و تشویق مشارکت کارکنان در تیم‌های کاری

## 6- منابع

- [1] موغلی ع، حسن‌پور، ا، حسن‌پور، م؛ بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران؛ نشریه مدیریت دولتی، دوره 1، شماره 2، 1388.
- [2] Roy Y. J. C., Sheena S.; "Empowerment through choice: A critical analysis of the effects of choice in organizations"; *Research in Organizational Behaviors*, Vol. 27, 2005.
- [3] کردنائیج ا، مشبکی ا، فانی ع، خانعلیزاده ر؛ رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)؛ پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره 3، 1389.
- [4] سیدنقوی م؛ بحرالعلوم م؛ بررسی مشکلات مدیریت منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی بر اساس مدل چرخه عمر سازمانی؛ دو ماهنامه دانشگاه شاهد، سال هفدهم، شماره 2، 1389.
- [5] امیرکبیری ع، فتحی ص؛ بررسی ارتباط ابعاد توانمندی روان‌شناختی با کارآفرینی درون سازمانی (مورد مطالعه مجتمع فن‌آوران اطلاعات تهران)؛ فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال ششم، شماره 16، 1389.





- [6] وطنی خ؛ بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی ادارات کل برنامه‌ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت)؛ فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره 20، 1389.
- [7] قربانی‌زاده و.، خالقی‌نیا، ش؛ نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان؛ فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره 2، شماره پیاپی 2، 1388.
- [8] رضایی دیزگاه م.، فرحبد ف؛ تأثیر راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره 20، 1389.
- [9] Amirkhani A. H., Tajmirriahi J., Mohammadi M., Dalir M.; "Assessing the effectiveness of knowledge management in empowering and development of human resources: A case study on Ati luleh Sepahan company"; *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 3, No 12, 2012.
- [10] Migdadi M; "Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 6, 2009.
- [11] Choy C. H., Yew W. K., Lin B.; "Criteria for measuring KM performance outcomes in organizations"; *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 7, 2006.
- [12] سعادت م.، ناصحی فر، سوری ا؛ ارائه و آزمون مؤلفه‌های مدل سنجش آمادگی الکترونیکی در صنایع کوچک و متوسط مواد غذایی ایران؛ فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره‌های 15-16، 1387.
- [13] زری‌باف، م.، شفیعی‌خانی م؛ آموزش منابع انسانی کارآفرین و توسعه سازمان‌های کوچک و متوسط؛ فصلنامه علمی ترویجی مدیریت، سال سوم، شماره 2، 1385.
- [14] Conger J. A., Kanungo R. N.; "The empowerment process: Integrating theory and practice"; *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1998.

- [15] Amichai Y. H., Katelyn Y. A. M. Samuel A.; "Assessment of organisational involvement in implementing empowerment"; *Journal Of Computers In Human Behavior*, Vol. 14, 2008.
- [16] Thomas K., W. Velthouse B. A.; "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation"; *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, 1990.
- [17] Spector G. M.; Psychological empowerment in the work place. dimensions, measurement, and validation; *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995.
- [18] واعظی، ر.، سبزیکاران؛ بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران؛ پژوهشنامه مدیریت تحول؛ سال دوم، شماره 3، 1389.
- [19] Whetten D. A., Cameron K. S.; *Developing management skills*. New York: (8 Edition), Prentice Hall, 2011.
- [20] Lee Y. H., Lee S. K.; "Capabilities, processes, and performance of knowledge management: A structural approach"; *Human Factors And Ergonomics In Manufacturing*, Vol. 17, No. 1, 2007.
- [21] Wong K. Y.; "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises"; *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 3, 2005.
- [22] Gold A. H., Malhotra A., Segars A. H.; "Knowledge management: An organizational capabilities perspective"; *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, 2001.
- [23] الوانی م.، کیاکجوری ک.، حسین‌زاده ع.، رودگر نژاد ف.؛ تبیین مدل ساختاری توانمندسازهای مدیریت دانش؛ مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک و متوسط (استان مازندران)؛ پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره 4، 1388.



- [24] Wong Y. W., Aspinwall E.; "An empirical study of the important factors for KM adoption in the SME sector"; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, 2005.
- [25] مدهوشی م.، ساداتی ع.؛ بررسی اثرگذاری فرآیند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: کسب و کارهای کوچک و متوسط شرق مازندران) فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره 12، 1390.
- [26] Lin H. F., Lee G. G.; "Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption"; *Management Decision*, Vol. 43 Iss: 2, 2005.
- [27] رحیمی م.؛ بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان در بخش درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، 1388.
- [28] نفری ن.، امیدفرد، غ.؛ بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان: (بررسی موردی: معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی)؛ فرآیند مدیریت و توسعه، شماره 73، 1389.
- [29] Child J.; "Organization structure, environment, and performance: The role of strategic choice"; *Sociology*, Vol. 6, 2008.
- [30] یزدان‌پناه، ا.؛ تأثیر فناوری اطلاعات در توانمندسازی منابع انسانی سازمان در کشورهای رو به توسعه، نشریه مدیریت تحول اداری، شماره 48، 1384.
- [31] Choi B., Lee H.; "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination"; *Journal of Management Information System*, Vol. 20, No. 1, 2003.
- [32] Ramachandran S. D., Chong S. C., Wong K. Y.; "Knowledge management practices and strategic enablers in public universities: A gap analysis"; *Campus-Wide Information Systems*", Vol. 30, Iss: 2, 2013.

- [33] Madhoushi M., Sadati A.; "Knowledge management, antecedent of organizational innovation and competitiveness", *2nd European Conference on Intellectual Capital ISCTE Lisbon University Institute*, 2010.
- [34] Schaurhofer M., Peschl M. F.; "Autonomy: Starting point and goal of personal and social change: A constructivist perspective on knowledge management in empowerment processes"; *Kybernetes*, Vol. 34, Iss: 1, 2005.
- [35] Anantatmula V., Kanungo S.; "Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes"; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, Iss: 4, 2006.
- [36] Badah A.; "Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific research-jordan"; *European Scientific Journal*, Vol. 8, No. 28, 2012.