فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره یازدهم. بهار ۱۳۹۸، صص۱۶۳-۱۴۳ Vol 2. No 11. 2019, p 143-163
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

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 شیروان. 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 لاوسون (۲۰۰۳) و پرسشنامه توانمندسازی شورت و راینهارت (۱۹۹۵) استفاده گردید. یافته‌های نشان داد که مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی ارتباط معنی داری دارد (r=۰/۲۹۸). همچنین نتایج نشان داد که مدیریت دانش با توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن شامل رشد حرفه‌ای (r=۰/۲۸۶)، اثرگذاری (r=۰/۲۹۵) و خودمختاری (r=۰/۲۲۲) رابطه معنی‌داری 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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۱- مقدمه

همواره در بیشتر سازمان‌ها درسرتاسر 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 وموفقیتشان شود، نیازاست که درعملکرد خود تجدید نظرکنند و تعهدات خود نسبت به مشتریان را به‌درستی ایفا کنند (شانی[1] 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 به‌عنوان یک ابزار مهم برای مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده و نتایج پژوهش‌های متعدد صورت گرفته حاکی ازاثر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌باشد، (نوناکا[2] ۲۰۱۶).

سازمان‌های دولتی برای پاسخگویی بهتر به نیازهای شهروندان در سراسر جهان با چالش‌های زیادی مواجه هستند این چالش‌ها سازمان‌ها را در فرآیندهای کاری به داشتن مدیریت دانش که به‌طور آشکار، پرورش نوآوری از طریق ارائه فرهنگ‌سازمانی 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 مزیتی رقابتی پایدار باشند (رامون[3] ۱۳۹۱).

از آنجایی‌که منابع انسانی باارزش‌ترین منبع و مهم‌ترین سرمایه ومنبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دست‌یابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، توانمندکردن 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 به‌کارگیری برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان‌پذیر 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[4] ۲۰۰۰)، با توجه به وجود این چالش‌ها، مدیران باید سازمان‌ها را به‌گونه‌ای 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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند (ابطحی، ۱۳۷۸).

۲- مبانی نظری

۲-۱ مدیریت دانش

۲-۱-۱ تاریخچه مدیریت دانش

دورنمایی از مدیریت دانش امروزی، به این نکته اشاره می‌کند که مدیریت دانش یک خواسته قدیمی است. دانایی شامل دانستن و دلایل دانستن به‌وسیله فلاسفه غربی به‌صورت مدون شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی یک مشارکت هم‌اندازه در بیان دانایی داشتند اگر چه آن‌ها بیشتر بر دریافت هدایت‌های روحانی و زندگی مذهبی تأکید داشتند و بسیاری از این تلاش‌ها به سمت به دست آوردند ریافت‌های مجرد و فرضی از آنچه دانایی مورد بحث قرار می‌دهد مربوط می‌گشت. حتی برخی دیگر از این هم فراتر رفته‌اند و معتقدند که تلاش‌ها و نیروهای انسان‌های اولیه در محیط ناآشنای زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمونه‌های 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 ویژه‌ای یافت. در این زمان بود که نظام‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و نظام‌های هوشمند برای مدیریت دانش به کار گرفته شدند و مفاهیمی چون فراهم‌آوری دانش، مهندسی دانش، نظام‌های دانش‌محور و مانند آن توسعه پیدا کردند با نزدیک شدن به اواخر دهه ۸۰ می‌توان سیرصعودی انتشار مقالات مربوط به مدیریت دانش در مجلات حوزه مدیریت، تجارت و علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی را مشاهده کرد در همین دوران بود که نخستین کتاب‌های مربوط به این حوزه نیز منتشر شدند از سوی دیگر با ورود به دهه ۱۹۹۰ فعالیت شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحو چشمگیری افزایش یافت (ارشادیان، ۱۳۹۷).

۲-۱-۲ تعاریف و مفاهیم مدیریت دانش

محققان اغلب مدیریت دانش را به عنوان یک فرایند سیستماتیک شامل چندین مرحله به حساب می‌آورند. مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندهایی است که ایجاد، انتشار و استفاده از دانش را کنترل می‌کنند. مدیران تلاش می‌نمایند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته 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 می‌نماید.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

مدیریت دانش فرایند خلق و تسهیم انتقال و حفظ دانش به‌گونه‌ای که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کاربرد (هافمن و همکاران[1] ۲۰۰۵). مدیریت دانشعبارت است از بهینه‌سازی دانش سازمانی با استفاده از تکنیک‌های متنوع، به‌منظوردستیابی به بهره‌وری بیشتر (ووو همکاران[2] ۲۰۰۷). مدیریت دانش چهارچوب یا نظامی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی‌شده است تا سازمان‌ها بتوانند از طریق کسب، تجزیه‌وتحلیل، به‌کارگیری و استفاده مجدد دانش، تصمیم‌گیری بهتر و سریعتری را دردنیای پیچیده امروز داشته باشند (ازمی[3] ۲۰۱۰). مدیریت دانش فرایندی است که طی آن، سازمان به تولید ثروت از دانش یاسرمایه‌های فکری خود می‌پردازد (نوناکا و تاکوچی[4] ۱۹۹۵). همچنین (داونپورت و پروساک[5] ۱۹۹۸) معتقدند مدیریت دانش عبارت است ازبهره‌برداری 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[6] ۱۳۸۶)، در دسترس بودن دانش در سازمان‌ها صندوق با ارزش است که آن‌ها را در موقعیت‌های مختلف پیچیده قدرت می‌بخشد (سنایی، ۲۰۱۱). مدیریت دانش به عنوان برنامه‌ریزی، روش ساختاریافته مدیریت برای ایجاد، به اشتراک‌گذاری، استفاده و اعمال نفوذ از دانش به‌عنوان دارایی‌های سازمانی، برای افزایش توانایی یک شرکت، سرعت و کارایی در ارائه، محصولات یا خدمات برای مشتریان، در خط استراتژی کسب و کار است. (پلیسر و بون[7] ۲۰۰۴)

۳-۱-۲- مدیریت دانش به‌عنوانیک استراتژی تجاری برای سازمان‌ها

امروزه همه مدیران مکانیزم های متعددی را جهت بهبود کارآیی داخلی و مواجه شدن با چالش‌های مؤثر و متعدد در رقابت تجاری در اختیاردارند، اما در اصل فقط دو عامل عمده و اساسی وجود دارد که مدیران را از دیگران به عنوان فردی بی‌نظیر و توانا متمایزمی‌سازد: 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 وسازمان موفق را از ناموفق متمایزمی‌کند، 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 هرحال، مدیریت دانش به‌عنوانیک 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 اخذگردیده‌اند 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 McLarrow
7- Policer and Bon

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

ـ ایجاد یک سازمان برای سازمان‌دهی مجدد، تجدید سازمان، تمرکززدایی همراه با نیازهای دیگر جهت بهبود انعطاف‌پذیری سازمانی؛

ـ یک سازمان ممتاز که در همه سطوح نیرومند است (سازمانی متمرکز، غیرمتمرکز یا سازمانی که پراکنده باشد).

ـ توانایی بهبود یافته به منظورعکس‌العمل نشان دادن در مقابل نیازهای روزافزون بازار، رقابت بیشتر و پاسخ به نیازهای جدید؛

ـ سازگاری با شرایط کاری تغییریافته که توسط نیروهای خارجی ایجاد شده است (به‌عنوان‌مثال: بازارها، رقیبان، مسئولان و غیره)

ـ سازوکارهایی که مبادله 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 می‌شودکاهش دهد؛

ـ از بین بردن فرآیندها و مراحل زائد کار و بهبود بهره‌برداری غیرمؤثر 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. به‌عنوان‌مثال 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 بایدخود را در قبال نیازها و انگیزه کارکنان مسئول می‌دانستند (آموزش حساسیت)، در سال‌های دهه ۱۹۷۰، باید از کارکنان کمک می‌طلبیدند (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 این‌که 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[1]، 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

1- Konzac

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

قدرت تلقی می‌شد؛ اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه‌پردازان، 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 مؤثراست؛ یعنی فضایی برای فرد فراهم شود تا بتواند ایده‌های خود را بیافریند و آن‌ها را به عمل تبدیل کند (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۸۵). توانمندسازی به‌عنوان تسهیل‌کننده رفتار انگیزاننده تعریف شده است.

۱-۲-۲- رویکردهای توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی در دو دهه اخیر، مورد توجه صاحب‌نظران علم مدیریت و سازمان قرارگرفته است. برای تجزیه‌وتحلیل 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 زیرمورد مطالعه قرارگرفته است (بختیاری، ۱۳۸۸).

۱-۱-۲-۲- رویکردروان‌شناختی

توماس و ولتهوس[1](۱۹۹۰)، به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی مفهومی چندبعدی دارد و نمی‌توان صرفاً بر پایه‌یک رویکرد خاص به بررسی آن پرداخت. از این روتوانمندسازی را به عنوان فرآیند انگیزش درونی وظایف محول شده به کارکنان مطرح می‌کنند که شامل چهار حوزه شناختی، مؤثر بودن، شایستگی، معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌باشد. «انگیزش درونی وظیفه» به تجارب مثبتی اشاره دارد که افراد به‌طور مستقیم از وظایفشان کسب می‌کنند و شامل وظایف نیروزاییک وظیفه برای افزایش انگیزش درونی است که به آنان در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایتمندی می‌دهد (بوگلر و سومش، ۲۰۰۴).

۲-۱-۲-۲- رویکرد شناختی

در این رویکرد صاحب‌نظران برآموزش و افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان تأکید دارند به‌گونه‌ای که احساس دانایی و توانایی کنند و وظایف خود را در سازمان بهتر انجام دهند. دانیل[2](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) .

1- Thomas and Voltauss
2- Daniel

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۳-۱-۲-۲ رویکرد فرهنگی-ارزشی

کنسو همکاران[1] (۱۹۹۰)، معتقد است که توانمندسازی به نتیجه نمی‌رسد مگر اینکه عناصر کیفی در کارکنان ایجاد شود؛ به عبارت‌دیگر، در صورت نبود عناصر کیفی در توانمندسازی، 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، توانمندسازی، فرآیند تغییر اعتقادات درونی افراد است. اساس توانمندسازی، 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 توانمندی آنان افزایش پیدا می‌کند.

٤-۱-۲-۲ رویکردتلفیقی (تلفیق رویکرد ساختاری و روان‌شناختی)

رابینز، کرینو و فرندال(۲۰۰۲)، معتقدند که ساختار سازمانی بر موفقیت فرآیند توانمندسازی 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 توانمند کردن کارکنان باید عناصر فرهنگی و تاریخی را نیزموردتوجه قرارداد. اگرچه در تحقیقات گذشته بر نقش رفتارهای گوناگون اشاره شد، عناصر یادشده معرف متغیرهای متفاوتی است که اجزای زمینه‌ای را به عوامل روان‌شناختی توانمندسازی مرتبط می‌سازد (اسپریتزر[2]، ۱۹۹۵). با تمرکز بر عوامل محیطی و عناصر فردیمی‌توان به بهترین حالت فرآیندتوانمندسازی، دست‌یافت. اولین قدم در این فرآیند، خلق محیط‌های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی را برایبه‌کارگیری تمام زمینه‌ها و جنبه‌های توانمندسازی ایجاد و انگیزش لازم را برای پیشبرد آن حاصل شود (رابینز، ۲۰۰۲). صاحب‌نظران معتقدند که تفاوت‌های فردی کارکنان، مستقیماً بر ادراک و رفتار آنان و همچنین به طورغیرمستقیم بر محتوای سازمان و محیط داخلی کار تأثیرگذار است. رابطه این توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار افراد، در درون سازمان و دیگر عناصر محیط داخلی کار نهفته است.

۳-۲- ابعاد توانمندسازی

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

1- kans et al
2- Robbins, Cinnamon and Fredal
3- Spritzer

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۱-۳-۲ معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن):

معنی‌دار بودن ارزش داده‌شده به یک هدف کاری است (شپیرا وزمک[1]، ۲۰۱۴) که این اهداف بر مبنای ایده‌آل و استانداردهای فرد باشد. معنی‌داری 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 کارکردن به تمامیت روان‌شناختی دست یابند اگر افراد با کار کردند به تحققخود (خودشکوفای) حس تعلق و وابستگی دسترسی پیدا کنند، کار با معنی خواهد بود (ساپلی، 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 عبارت‌دیگر انتخاب یا خود تعیینی اشاره به احساس استقلال در تصمیم‌گیری‌های کاری دارد و فرد کاری را که می‌خواهد انجام می‌دهد (بونیاس و همکاران[2]، ۲۰۱۰).

۳-۳-۲ 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[3]، 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 برابرمحیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند حفظ نمایند (حاجی پور؛ صفاری، ۱۳۹۳).

۳- پیشینه پژوهش

۱-۳-پیشینه داخلی پژوهش

ـ قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان «نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی 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)

ـ عسکری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی 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 توانمندسازی 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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

ـ مدهوشی و نورنژاد ونوش (۱۳۹۲) تحقیقی تحت عنوان تأ ثیر 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 نورنژاد ونوش، ۱۳۹۲)

ـ سلاجقه 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 خودمختاری بیشترین تأثیر و احساس معنی‌دار بودن شغل کمترین تأثیر را مدیریت دانش دارند. (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲)

ـ 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 مدیرت دانش ارتباط معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد.(دارابی و امامی، ۱۳۹۳)

ـ 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)

ـ 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)

ـ قلاوندی و اشرفی سلیم کندی (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 کندی، ۱۳۹۶)

۲-۳- پیشینه خارجی پژوهش

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

به‌صورت مثبت ارتباط بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را میانجی می‌کند. (شادی ابوالوشا 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 روانشناختی روی ظرفیت جذب، نشان داد که هر چهار بعد توانمندسازی روانشناختی تأثیر قوی روی ظرفیت جذب دانش دارد. (سیاچو و گکورزیس، ۲۰۱۴)

تسنگ (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان تأثیر توانمندی‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط تأمین‌کننده روی عملکرد شرکت انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که توانمندی‌های مدیریت دانش روی عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد. درحالی‌که مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان، 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)

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

ژوو همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان اوضاع تیمی، توانمندسازی رهبری و به اشتراک‌گذاری دانش نشان داد که کار گروهی و توانمندسازی رهبری به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای بر رفتار دانش اشتراکی 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 دادهاست. نتایج تحقیق نشان داد که اعتماد، ارتباطات، دانش و مهارت‌های کارکنان تأثیر مستقیم و قوی روی توانمندی آنها دارد. (ملهم، ۲۰۰۴)

٤- روش پژوهش و جامعه آماری

با توجه به ماهیت و ویژگی‌های این پژوهش و به‌منظور تحقق اهداف مطرح‌شده، 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.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۱-٤ نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری این تحقیق به‌صورت در دسترس 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

۵-۱ متغیر مستقل

مدیریت دانش متغیر مستقل این تحقیق می‌باشد.

۵-۲ متغیر وابسته

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

۵-۳ ابزار اندازه‌گیری

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

پرسشنامه مدیریت دانش لاوسون (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 لاوسون اعتبارسنجی شده است. در بخش نهایی پرسشنامه توانمندسازی کارکنان ارائه‌شده است.

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

٦- فرضیه‌های تحقیق

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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

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

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

۷- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نرم‌افزارSPSS وAmos 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 وتحلیل داده‌ها به دو بخش تقسیم می‌شود. بخش اول شامل بررسی مدل‌های اندازه‌گیری (پرسشنامه‌ها) و بخش دوم شامل بررسی مدل ساختاری جهت پاسخگویی به سؤالات پژوهشی بود.

۸-یافته‌های تحقیق

۱-۸-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 پژوهش۱۴۷ نفر (۶۵/۹ درصد) مرد و ۷۶ نفر (۳۴/۱ درصد) زن می‌باشند.

جدول ٤-۱: توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ‌دهندگان

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۲- سن پاسخ‌دهندگان

یافته‌های این بخش در جدول (۴-۲) نشان می‌دهد که بالاترین درصد پاسخ‌دهندگان مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با ۱۰۳ نفر (۴۶/۲ درصد) و کم‌ترین درصد پاسخ‌دهندگان مربوط به گروه سنی ۵۰ سال به بالا با ۷ نفر (۳/۱ درصد) می‌باشند.

جدول ٤-۲: 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
۵۰سال به بالا	۷	۳/۱
جمع کل	۲۲۳	۱۰۰٪

۳-تحصیلات پاسخ‌دهندگان

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

جدول ٤-۳: توزیع فراوانی مربوط به میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

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

٤- میزان سابقه کاری

یافته‌های حاصل از پژوهش در زمینه‌ی سابقه کاری پاسخ‌دهندگان جدول (۴-۴) نشان می‌دهد که بالاترین میزان پاسخ‌دهندگان ۱۰۲نفر (۴۵/۷ درصد) دارای سابقه زیر ۵ سال و کم‌ترین میزان ۳۶ نفر (۱۶/۱ درصد) دارای ۱۶ سال به بالا سابقه کاری دارند.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

جدول ٤-٤: 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 ٤-۸ ضرایب رگرسیونی مسیرهای مدل تحقیق

مسیر	ضریب رگرسیونی	نسبت بحرانی	معناداری
مدیریت دانش->توانمدسازی روانشناختی	۰. ۴۴	۴. ۲۸	۰/۰۰۰

جدول ٤-۹ شاخص‌های برازش مدل تحقیق

شاخص		مقدار
درجه آزادی	DF	۲۱
خی دو نسبی	(CMIN/DF)	۲/۰۸۰۸
شاخص میانگین مجذور پس‌ماندها	(RMR)	۰/۰۴
شاخص تعدیل برازندگی	(AGFI)	۰/۹۱
شاخص برازندگی	(GFI)	۰/۹۳
شاخص برازندگی فزاینده	(IFI)	۰/۹۳
شاخص برازندگی تطبیقی	(CFI)	۰/۹۰
شاخص نرمال شده برازندگی	(NFI)	۰/۹۶
ریشه دوم واریانس خطای تقریب	(RMSEA)	۰/۰۹

جدول ۴-۵ 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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

جدول ۴-۹، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبی خی‌دو برابر با ۲/۰۸۰۸، شاخص برازش مطلق RMR برابر با ۰/۰۴ و شاخص GFI برابر با ۰/۹۳، AGFI مساوی با ۰/۹۱ و شاخص‌های برازش تطبیقیIFI و CFI مساوی با ۰/۹۳، ۰/۹۰ و شاخص NFI برابر با ۰/۹۶ و شاخص RMSEA مساوی با ۰/۰۹ است. ازآنجایی‌که شاخص‌های نسبت خی‌دو به درجه آزادی مناسب می‌باشد (کمتر از ۵) و شاخص‌های TLI، GFI، RFI، NFI، IFI و CFI بیشتر از ۰/۹۰ و شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ در حد مطلوبی قرار دارند؛ بنابراین مدل پژوهش حاضر دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته‌شده 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 مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی (شکل ۴-۱)، مدیریت دانش به میزان ۰. ۴۴ درصد از تغییرات متغیر توانمندسازی دوانشناختی را تبیین می‌کند.

نتایج آزمون فرضیه دوم

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

جدول ٤-۱۲ ضرایب رگرسیونی مسیرهای مدل تحقیق

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

جدول ٤-۱۳شاخص‌های برازش مدل تحقیق

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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 ۰۵٪ است می‌توان بیان کرد که بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج جدول ۴-۱۳، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبی خی‌دو برابر با ۳/۱۴، شاخص برازش مطلق RMR برابر با ۰/۰۸ و شاخص GFI برابر با ۰/۸۷، AGFI مساوی با ۰/۹۳ و شاخص‌های برازش تطبیقی IFI و CFI مساوی با ۰/۸۶، ۰/۸۵ و شاخص NFI برابر با ۰/۸۱ و شاخص RMSEA مساوی با ۰/۰۸ است. از آنجایی شاخص‌های نسبت خی دو به درجه آزادی مناسب می‌باشد (کمتر از ۵) و شاخص‌هایTLI, GFI, RFI,NFI ، IFI و CFI بیشتر از ۰/۸۰ 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 ٤-١٦ ضرایب رگرسیونی مسیرهای مدل تحقیق

مسیر	ضریب رگرسیونی	نسبت بحرانی	معناداری
مدیریت دانش-<اثرگذاری	۰/۲۰	۲/۸۲	۰/۰۱۰

جدول ٤-١٧شاخص‌های برازش مدل تحقیق

شاخص		مقدار
درجه آزادی	DF	۴۳
خی دو نسبی	(CMIN/DF)	۲/۷۹
شاخص میانگین مجذور پس‌ماندها	(RMR)	۰/۰۶
شاخص تعدیل برازندگی	(AGFI)	۰/۸۶
شاخص برازندگی	(GFI)	۰/۹۱
شاخص برازندگی فزاینده	(IFI)	۰/۹۱
شاخص برازندگی تطبیقی	(CFI)	۰/۹۱
شاخص نرمال شده برازندگی	(NFI)	۰/۸۶
ریشه دوم واریانس خطای تقریب	(RMSEA)	۰/۰۳۸

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

جدول ۴-۵ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و بعد اثرگذاری (موثر بودن) 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 و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج جدول ۴-۱۷، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبی خی‌دو برابر با ۲/۷۹، شاخص برازش مطلق RMR برابر با ۰/۰۶ و شاخص GFI برابر با ۰/۹۱، AGFI مساوی با ۰/۸۶ و شاخص‌های برازش تطبیقیIFI و CFI مساوی با ۰/۹۱، ۰/۹۱ و شاخص NFI برابر با ۰/۸۶و شاخص RMSEA مساوی با۰/۰۹ است. ازآنجایی‌که شاخص‌های نسبت خی‌دو به درجه آزادی مناسب می‌باشد (کمتر از ۵)و شاخص‌هایTLI, GFI, RFI,NFI ، IFI و CFI 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 اثرگذاری (شکل ۴-۵)، مدیریت دانش به میزان ۰/۲۰ درصد از تغییرات متغیر اثرگذاری 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 ٤-۱۸ضرایب رگرسیونی مسیرهای مدل تحقیق

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

جدول ٤-۱۹شاخص‌های برازش مدل تحقیق

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

جدول ۴-۵ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و بعد خودمختاری 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 و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج جدول ۴-۱۹، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبی خی‌دو برابر با ۲/۰۹، شاخص برازش مطلق RMR برابر با ۰/۰۳ و شاخص GFI برابر با ۰/۹۶، AGFI مساوی با ۰/۹۳ و شاخص‌های برازش تطبیقیIFI 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 خی‌دو به درجه آزادی مناسب می‌باشد (کمتر از ۵)و شاخص‌های TLI, GFI, RFI,NFI، IFI و CFI 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 معنی‌داری دارد. داشتن کارکنانی توانمند برای هر سازمان ضروری به نظر می‌رسد با توجه به اینکه در هر سازمانی منابع انسانی مهم‌ترین جنبه در جهت رسیدن به اهداف سازمانی به شمار می‌رود، مدیران سازمان‌ها باید تمام عوامل و متغیرهایی که باعث توانمندشدن آن‌ها می‌شود را شناسایی و با بکارگیری و اجرای صحیح آن‌ها در سازمان به کارکنانی توانا برسند. یکی از این متغیرها مدیریت دانش است. مدیرت دانش و ابعاد آن یعنی ایجاد، ثبت، انتشار و کاربرد دانش در سازمان‌های امروزی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. در واقع دانش در دنیای امروزی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. مدیرت دانش علاوه بر این‌که می‌تواند نقش یک مزیت رقابتی را ایفا کند در صورتی که به درستی کارکنان سازمان در فرایند آن درگیر باشند باعث افزایش توانایی‌های آن‌ها و به طور ویژه احساس اعتماد، احساس معنی‌داری تا احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و احساس خودمختاری می‌شود. در نهایت با اجرای صحیح مدیرت دانش و درگیر کردن کارکنان در آن در واقع سازمان با کارکنانی 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 مبتنی 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.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۲. با توجه به اینکه فرهنگ‌سازمانی جز مهم‌ترین عوامل در هر سازمانی به شمار می‌رود توصیه می‌شود که فرهنگ سازمانی را به سمت فرهنگ دانش‌محور سوق دهند.

۳. اگر مدیریت عالی سازمان‌های ورزشی استان درصدد 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 (توسعهٔ دانش در کلیهٔ 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.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

فهرست منابع و مآخذ

ـ ابطحی، سید حسین. (۱۳۷۸). آموزش بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، ص ۳۵.

ـ ابطحی، سیدحسین. عباسی، سعید. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

ـ ابیلی، 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 ۳۹-۲۶.

ـ عدلی. (۱۳۸۴) مدیریت دانش فراتر از دانش، تهران، نشر اندیشه

ـ عسگری، ناصرو همکاران. (۱۳۹۲). تأثیرتوانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان، نشریه مدیریت. فناوری اطلاعات دانشگاه تهران. دوره ۵، شماره ۱، بهار ۱۳۹۲

ـ فایرستون، جوزف؛ مک الروی مارک. (۱۳۸۶). مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید. مترجمین احمد جعفرنژاد، خدیجه سفیری، موسسه کتاب مهربان نشر.

ـ فتحیان. (۱۳۸۴). نقش مدیریت دانش ضمنی در نوآوری، مجله تدبیر ۱۶۴

ـ قاسمی، وحید (۱۳۸۹) مدل‌سازی معادلات ساختاری در در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics تهران، جامعه‌شناسان

ـ قربانی زاده، وجه اله، 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 ۸۵-۱۰۵

ـ قلاوندی، حسن؛ اشرفی، سلیم، کندی فرشید. (۱۳۹۶) بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در دانشگاه ارومیه، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره دو.

ـ گمینیان، وجیهه؛ سلیمی، قربانعلی؛ رجایی پور، سعید. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین آزادی عمل و تعهد شغلی دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. فصلنامه تعلیم و تربیت. سال بیستم، شمارهٔ ۱، شمارهٔ مسلسل ۷۷. صص ۱۱۱-۹۱

ـ 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، شماره۲

ـ محمدی، حامد. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی. نشریه تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۴ و ۲۰۵ صص ۲۰-۱.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

منابع لاتین

__ Amichai-Hamburger, Y. K. Y. A. McKenna and S. Tal, (2008), "Eempowerment: Empowerment by the internet". Comput Human Behavior24: 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 moreCommited 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.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]