

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه

حسن قلاوندی^۱

فرشید اشرفی سلیم کندی^۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه بوده است. روش تحقیق مورد نظر توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارکنان اداری زن و مرد دانشگاه ارومیه که در دانشکده های مختلف آن مشغول خدمت بودند. براساس بررسی به عمل آمده و طبق آمار کارگزینی دانشگاه تعداد آنها ۴۹۴ بوده و با توجه به اینکه توزیع کارکنان در بخش های مختلف دانشگاه برای تدقیق در داده ها، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شد. براساس جدول مورگان ۱۴۱ نفر که از این تعداد ۸۵ نفر از کارکنان مرد و ۵۶ نفر از کارکنان زن انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل دو پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش فانگ و چوی (۲۰۰۹) با پایایی (۹۶/۰) و پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) با پایایی (۰/۹۷) است و هر دو پرسشنامه به منظور روایی محتوایی مورد بازنگری و تأیید اعضای هیئت علمی گروه علوم تربیتی قرار گرفت. روش تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS و از تحلیل واریانس چند متغیره (تحلیل مانوا) و رگرسیون چند متغیره بوده است. نتایج نشان داد که بین مؤلفه های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این مؤلفه های اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش می توانند به صورت مثبت و معنی دار، ابعاد توانمندسازی کارکنان شامل معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودسامانی، پذیرفتن شخصی نتیجه، احساس مشارکت با دیگران را پیش بینی کنند. در نهایت توجه به یافته های پژوهش مهم ترین پیشنهاد های کاربردی ارائه شد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، توانمندسازی روانشناختی، کارکنان، دانشگاه ارومیه.

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه galavandi@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول) farshidashrafi@yahoo.com

مقدمه

مدیریت از موضوعاتی است که در طول هزاران سال، همواره مورد توجه خاص و بحث انگیز بوده است. اینکه مطالعات و تحقیقات حول محور مدیریت همچنان ادامه دارد، مبین این حقیقت است که مدیریت واجد جنبه ها و پیچیدگی های ویژه است، زیرا اگر چنین نبود، قطعاً از دیرباز آنقدر مورد توجه واقع نمی شد، و مورد بحث و تفحص قرار نمی گرفت (فیدلر و شمرز، ۱۳۷۲). هم چنین امروزه با تأکید فزاینده بر سازمان های دانش محور به جای سازمان های تولید محور دانش از عوامل مهم در سازمان ها به حساب می آید و برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان ها به یک ضرورتی انکارناپذیر تبدیل شده است. بنابراین مدیریت سازمان ها باید با تکیه بر دانایی برتر، اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوع های مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

در عصر دانایی محوری دانش مهم ترین سرمایه سازمان هایی به شمار می رود که به دنبال کسب مزیت رقابتی پایدارند. سازمان با کمک مدیریتی جامع و نظام مند، می تواند دانش و تجربیاتی به دست آورد و به کارگیرد که موفقیت و رقابت پذیری خود را در بلندمدت حفظ کند. مدیریت دانش^۱ به دنبال ایجاد و توسعه دارایی های دانش سازمان است و به تلاش هایی اشاره دارد که به طور نظام مند برای یافتن، خلق، قابل دسترسی کردن، کاربرد سرمایه های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان انجام می شود (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸).

مدیریت دانش، مقوله جدیدی است که نظر اکثر سازمان های توسعه یافته و در حال توسعه را به خود جلب کرده است. زیرا امروزه دانش در سازمان ها منبع مولد نوآوری، خلاقیت، بهره وری و افزایش کیفیت نیروی انسانی، سهولت تبادل دانش و در نهایت رشد و بقای سازمان شناخته می شود (ربیعی و همکاران، ۱۳۸۸).

تعریف مدیریت دانش مشکل است و هیچ تعریف مشخصی نیست که به طور جهانی مورد توافق باشد. یک مشکل معمول در تعریف مدیریت دانش این است که تعریف دانش به اندازه ای وسیع است که تقریباً هر چیزی که اجازه درک مفاهیمی را بدهد که فرد برای کارکرد اثربخش در این جهان بدان نیاز دارد، می تواند مدیریت دانش نامیده شود. سختی ارایه تعریفی مشخص از مدیریت دانش موجب شده تا صاحب نظران براساس تجارب و دیدگاه های مختلف تعاریف گوناگونی را بیان کنند. از این رو تعریفی جهانشمول وجود ندارد که تمامی صاحب نظران بر سر آن توافق داشته باشند برای مثال داوینپورت^۲ (۱۹۹۸)، مدیریت دانش را به عنوان جمع آوری، توزیع و استفاده کارا از منابع دانش تعریف کرده است. اودل و گری سون^۳ (۱۹۹۸) مدیریت دانش را به عنوان استراتژی تعریف می کنند که باید در سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل شود که دانش به افراد مناسب در زمان مناسب می رسد و آن افراد آن دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات برای اصلاح عملکرد سازمان استفاده می کنند؛ تعریف می کند. از نظر بت^۴ (۲۰۰۱)، مدیریت دانش، فرایند خلق، تایید، ارائه و توزیع و کاربرد دانش است. بون فور^۵ (۲۰۰۳) مدیریت دانش را مجموعه ای از رویه ها، زیرساخت ها و ابزارهای فنی و مدیریتی می داند که در برای خلق، تسهیم به کارگیری اطلاعات و دانش در درون و بیرون سازمان ها طراحی شده اند. ابتدایی ترین تعریف از مدیریت دانش عبارت است از یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند (عبدالکریمی، ۱۳۸۳، ۳۸).

۱. knowledge management

۳. Odell and Grayson

۵. Boun four

۲. Davenport

۴. Bhatt

از نظر فانگ و چوی^۱ (۲۰۰۹) مدیریت دانش شامل مؤلفه‌هایی به شرح زیر است:

اكتساب دانش: در برگیرنده فعالیت‌هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است که شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می‌شود، ایجاد دانش برای سازمان از طریق خلق دانش‌های نو نیست بلکه آن می‌تواند دانشی باشد که فقط برای سازمان تازگی دارد، یادگیری الگویی و الگوبرداری از بهترین‌ها می‌تواند برای کسب دانش بسیار مهم باشد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۹۴).

ایجاد دانش: ایجاد دانش در سازمان را می‌توان با استفاده از دو مؤلفه تشریح کرد. شکل (FORM) و سطح (LEVEL) و بدین ترتیب دو نوع تعامل را برای خلق دانش می‌توان برشمرد:

۱- تعامل میان دانش ضمنی^۲ و دانش صریح^۳ (تعامل میان دو شکل از دانش)

۲- تعامل میان دانش فردی و دانش سازمانی (تعامل دو سطح)

این تعاملات چهار فرآیند خلق دانش در سازمان را مشخص می‌کنند. از ضمنی به ضمنی، از صریح به صریح، از ضمنی به صریح، و از صریح به ضمنی (نوناکا و تاکوچی،^۴ ۱۹۹۵، ۸۳).

ذخیره کردن دانش: دانش خاصی که در اختیار قرار می‌گیرد (داده و اطلاعات) باید در مکانی ذخیره شود که بتوان آن را مدیریت کرد، حفاظت کرد و در دسترس دیگران گذاشت، این وسیله ذخیره‌سازی می‌تواند نظام تولید، انبار داده‌ها یا کاربرد گروه افزا باشد (رادینگ، ۱۳۸۷، ۲۳۴).

توزیع دانش: توزیع دانش به عنوان فرآیند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود به منظور حل مطلوب تر و بهره‌برداری از دانش موجود به منظور حل مطلوب تر مسائل نسبت به گذشته تعبیر می‌شود (شریف‌زاده بودلایی، ۱۳۸۷، ۲۳۴).

نگهداری از دانش: حفظ و نگهداری از دانش شامل ذخیره‌سازی آنها به شکل یا قالبی است که اجزا و زمان را حفظ کرده و توسط کارکنان دانش سازمان قابل دسترسی و استفاده باشند. از نقطه نظر کار، زمان دسترسی یعنی زمان بازیابی دانش خاص از محل نگهداری، معمولاً مهم‌ترین نکته در کاربردهای روزانه و روزمره است، طول مدت ماندگاری اطلاعات در ذخیره‌سازی تابعی از وجود محیط کنترل شده، برنامه نگهداری در محل و حضور کتابدار برای نظارت بر فرآیند نگهداری است. نگهداری دانش، محافظت، دسترسی به موقع، استفاده محدود و به هنگام سازی مداوم دانش سازمان را تضمین خواهد کرد (بقایی نیا، ۱۳۸۶، ۹۴).

از طرفی از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها کیفیت توانمندی نیروی انسانی است به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی از فناوری‌های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است توانمندسازی^۵ به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود (عبداللهی، ۲۰۰۵).

توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود به این معنی که آنان باید به این باور

۱. Fong & Choi
۳. Explicit
۵. Empowerment

۲. Implicit
۴. Nonaka & Takechi

برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت ها را دارند و باور داشته باشند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می شود. توانمندسازی، سالم ترین روش برای تسهیم قدرت است. این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی و در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت (خان علیزاده، ۱۳۸۷).

در ادبیات توانمندسازی تعریف واحدی از آن وجود ندارد بلکه تعریف آن بستگی به موقعیت و افراد دارد و باید تحقیقات بیشتری انجام شود تا بتوان ماهیت آن را درک کرد. تا قبل از دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی به معنای اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری به رده های پایین تر سازمان و سهم شدن کارکنان در اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت تلقی می شد. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه پردازان، توانمندسازی را از منظر باورها و احساسات کارکنان مورد توجه قرار دادند. در سال ۱۹۹۰ گاندز^۱ توانمندسازی را به تفویض اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد، اما زیمرمن^۲ در همان زمان به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می کند و معتقد است زمانی ارائه تعریف از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه هایی مانند درماندگی^۳، بی قدرتی^۴ و بیگانگی^۵، مورد توجه قرار دهیم. ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی های زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره لی^۶ در سال ۲۰۰۱ توانمندسازی را زمینه ای برای افزایش گفتمان ها، تفکرانتقادی و فعالیت هایی در جهت حرکت به سوی مبادله، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند (نادری و همکاران، ۱۳۸۶، ۶۶).

در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی تا به امروز، اسپریتزر^۷ چهار بعد (عامل) شناختی را برای توانمندسازی شناسایی کرده است. ما بر مبنای پژوهش میشرا (۱۹۹۷) یک بعد به مدل او افزوده است (میشرا و اسپریتزر^۸، ۱۹۹۷). برای اینکه مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند. توانمندسازی موفقیت آمیز به معنای ایجاد ویژگی های زیر است:

احساس داشتن حق انتخاب (خودسامانی): خودسامانی به احساس انتخاب بر اجرا و نظم بخشیدن به فعالیت ها اطلاق می شود (هانسر و جورج^۹، ۲۰۰۳).

احساس شایستگی (خوداثربخشی): احساس شایستگی به اعتقاد فرد به توانایی هایش برای انجام با مهارت فعالیت هایش مربوط می باشد. این افراد احساس می کنند که می توانند وظایفشان را با مهارت بالا انجام دهند (سیگلر و پیرسون^{۱۰}، ۲۰۰۰، ۱۸).

احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه): پذیرفتن شخصی، عبارت از اعتقادات فرد در مقطعی مشخص از زمان در مورد توانایی اش ایجاد انگیزه در جهت مطلوب است.

احساس معنی دار بودن یا مهم بودن (ارزشمند بودن): معنی دار بودن به معنی ارتباط اهداف و وظایف کاری با ایده ها و استانداردهای فرد است.

۱. Gandes
 ۴. powerlessness
 ۷. spritzer
 ۱۰. Ziegler & Pearson

۲. Zimmerman
 ۵. Estrangement
 ۸. Mishra&spritzer

۳. Helplessness
 ۶. Lee
 ۹. Hanser & George

احساس داشتن اعتماد: معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند رساند و اینکه با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. به بیان دیگر اعتماد به معنی احساس امنیت شخص است (وتن و کمرون^۱، ۱۳۸۱، ۳۶-۳۰).

هنگامی که مدیران بتوانند این پنج ویژگی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته اند. افراد توانمند شده نه تنها می توانند وظایف خود را انجام دهند، درباره خودشان نیز به گونه ای متفاوت می اندیشند. این پنج بعد آن تفاوت را توصیف می کند.

وو و یوتانگ^۲ (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «انتخاب مدیریت دانش با رویکرد ساختاری شبکه ای» هدف خود را بررسی روابط ساختاری میان قابلیت ها، فرآیندها، و عملکرد مدیریت دانش، و جهت گیری استراتژیک برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش عنوان می کنند. آنها دریافته اند که روابط آماری قابل توجهی در قابلیت های مدیریت دانش، فرایندها، و عملکرد وجود دارد و نتایج به دست آمده می تواند مدیران را در ایجاد موقعیت های متمایز استراتژیک کمک کند. لیو و وو^۳، (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان «تحلیل ارتباط مدیریت دانش با یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی» ضمن تشریح ابعاد هر سه مؤلفه مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی به این نتیجه رسید که مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. داتا و سوکمار^۴، (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان «مدل سازی تأثیر ساختار سازمانی بر بازسازی سازمان و انتشار دانش» با تکیه بر الگوی معادلات ساختاری به این نتیجه دست یافتند که مطابق مدل نهایی تحقیق ساختار سازمانی بر بازسازی سازمانی و انتشار دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین یافته های آنان نشان داد که افزایش یکپارچگی ساختار سازمانی به افزایش سطح انتشار دانش در سازمان منجر می شود.

قربانی زاده و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله ای با عنوان «نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان» به نقش دانش و مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان پرداخته اند. این مقاله به بررسی رابطه انتقال دانش ضمنی با احساس توانمندی کارکنان در دانشگاه های پیام نور استان مازندران می پردازد. این پژوهش از نوع پیمایشی بوده و داده های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه و به روش نمونه گیری تصادفی از بین ۱۷۳ نفر از کارکنان جامعه مورد مطالعه، گردآوری شده است. برای آزمون فرضیه ها از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج تحقیق بیانگر وجود رابطه معنی دار بین متغیرهای پژوهشی است. احمدی و همکارانش (۲۰۰۱) در زمینه ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و فعالیت های مدیریت دانش، مطالعاتی را انجام دادند و نتایج حاصل از تحقیقات آنها نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و فعالیت های خلق دانش و جذب دانش ارتباط معنی داری وجود ندارد. همچنین نتایج نشان داد که بین توانمندسازی روان شناختی کارکنان و فعالیت های انتقال دانش، سازمان دهی دانش و بهکارگیری دانش ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد.

هدف اصلی این تحقیق تأکید بر این مورد است که مدیریت دانش به اندازه ای اهمیت و ارزش دارد که می تواند کارکنان سازمان را در جهت توانمندسازی و راهبردهای عملیاتی اجرایی سازمان یاری دهد. سطح آموزش و انگیزش افراد را ارتقا دهد و تمایل آنان را در جهت واگذاری برخی مسئولیت ها فراهم کند. چالش عمده مدیریت دانش تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش صریح است.

۱. Whetten & Cameron

۲. Wu & Yu-Ting

۳. Liao & Wu

۴. Datta & Sukumar

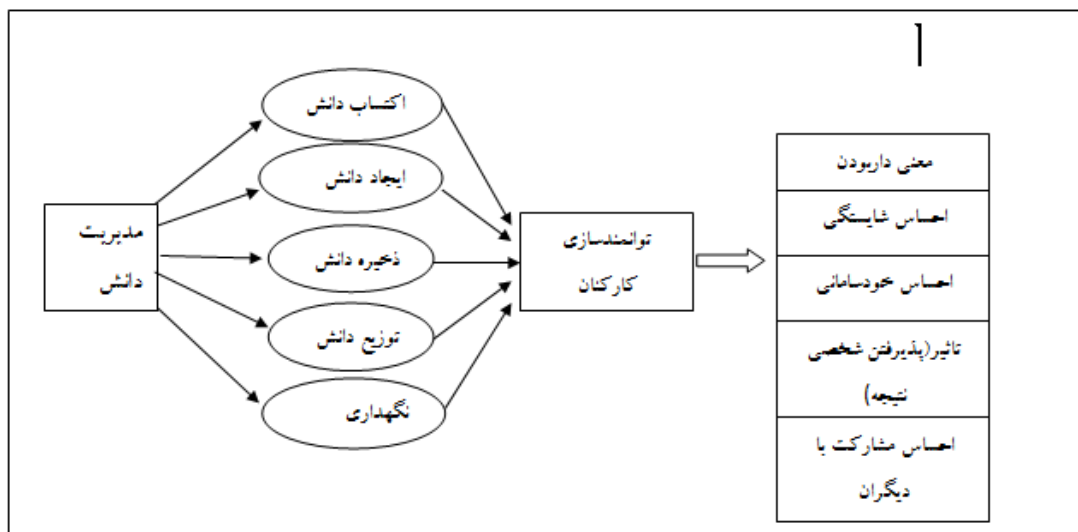
پژوهش حاضر بر آنست که رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی را در کارکنان دانشگاه ارومیه مورد بررسی قرار دهد. شایان ذکر است که مسئله تحقیق با توجه به موضوع و حساسیت اهمیت منابع انسانی سازمان، انتخاب شده است. جامعه آماری نیز با توجه به اینکه چندین تحقیق مرتبط دیگر در این حوزه یا حوزه های نزدیک در دانشگاه ارومیه صورت گرفته است و همچنین دسترسی بهتر به افراد نمونه و... انتخاب شده است.

فرضیه اصلی

بین مؤلفه های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه های جزئی

- ۱- بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد معنی دار بودن توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۲- بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد احساس شایستگی توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۳- بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد احساس خودسامانی توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۴- بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد پذیرفتن شخصی نتیجه توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.
- ۵- بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد احساس مشارکت توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.



نگاره (۱) مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر درصدد مشخص کردن رابطه میان دو متغیر مدیریت دانش و توانمندسازی است تا آگاهی و دانش علمی را نسبت به آن افزایش داده و نهایتاً به بهبود اثربخشی سازمانی منجر شود و از این نظر پژوهش حاضر، تحقیق کاربردی محسوب می شود. پژوهش توصیفی، شامل مجموعه روش هایی است که درصدد توصیف عینی و واقعی رویدادها، حوادث و خصوصیات یک موقعیت یا موضوع و یا چگونگی روابط عوامل مربوط به آنها از طریق طبقه بندی و

تجزیه و تحلیل اطلاعات است و به این علت که درصدد پیدا کردن رابطه همخوانی بین دو یا چند عامل است از نوع همبستگی است (عباس زاده، ۱۳۸۹، ۱۳۶-۱۴۶) چرا که توصیف رابطه میان دو متغیر مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان مدنظر است. لذا این پژوهش از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش همه کارکنان اداری زن و مرد دانشگاه ارومیه که در دانشکده های مختلف آن در سال ۹۳-۹۴ مشغول خدمت هستند و براساس بررسی به عمل آمده و طبق آمار کارگزینی دانشگاه تعداد آنها ۴۹۴ نفر بوده است. با توجه به اینکه توزیع کارکنان دانشگاه ارومیه در دانشکده ها و معاونت های مختلف است برای تدقیق در داده ها، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شد و براساس جدول مورگان ۱۴۱ نفر از این تعداد، ۸۵ نفر از کارکنان مرد و ۵۶ نفر از کارکنان زن انتخاب شدند. در این پژوهش برای بررسی متغیر مدیریت دانش و مؤلفه های آن از پرسشنامه فرآیندهای مدیریت دانش (فانگ و چوی، ۲۰۰۹) که توسط مقیمی و رمضان (۱۳۹۰) ترجمه شده است، استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۳۸ گویه است که براساس طیف پنج درجه ای لیکرت به سنجش فرایندهای مدیریت دانش می پردازد. این گویه ها شامل پنج مؤلفه اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش است. برای سنجش متغیر توانمندسازی از پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (ترکیب مدل روان شناختی توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ میشر، ۱۹۹۲) استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۱۶ سوال است که ابعاد متغیر یاد شده شامل احساس معنی داری، شایستگی، داشتن حق انتخاب، مؤثر بودن و مشارکت با دیگران را می سنجد. هر دو پرسشنامه به منظور روایی محتوایی مورد بازنگری و تأیید اعضای هیئت علمی گروه علوم تربیتی قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی دو پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد، که آلفای کرونباخ مدیریت دانش (۰/۹۶) و آلفای کرونباخ توانمندسازی (۰/۹۷) محاسبه شد، همچنین ضریب آلفای از مؤلفه های معنی دار بودن (۰/۹۲)، احساس شایستگی (۰/۸۷)، احساس خودسامانی (۰/۸۶)، پذیرفتن شخصی نتیجه (۰/۹۱)، احساس مشارکت با دیگران (۰/۹۲) برآورد شد.

یافته ها

جدول (۱) اطلاعات دموگرافیک شرکت کنندگان پژوهش

جنسیت	فراوانی	در صد
مرد	۸۵	۰/۶۰
زن	۵۶	۰/۴۰
جمع	۱۴۱	۰/۱۰۰
مدرک تحصیلی	فراوانی	در صد
دیپلم	۲۱	۳/۱۴
فوق دیپلم	۸	۷/۵
کارشناسی	۶۲	۳/۴۴
کارشناسی ارشد	۵۰	۷/۳۵
جمع	۱۴۱	۱۰۰

مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد
سن	۰۲/۳۷	۹/۷۱۵
سنوات خدمت	۰۵/۱۴	۹/۱۶۶

فرضیه اصلی: بین مؤلفه های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول (۲) نتایج تحلیل مانوای رابطه بین مؤلفه های مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان

مؤلفه های مدیری دانش	لامبدای ویلکز	F	درجه آزادی	سطح معنی داری	میزان اشتراک	توان آماری
اکتساب دانش	۰/۹۲	۰/۹۹	۵	۰/۴۳	۰/۰۷	۰/۳۳
ایجاد دانش	۰/۸۷	۱/۶۶	۵	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۵۳
ذخیره دانش	۰/۸۵	۱/۹۸	۵	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۶۲
توزیع دانش	۰/۷۴	۴/۱۳	۵	۰/۰۰۳	۰/۲۵	۰/۹۳
نگهداری دانش	۰/۷۶	۳/۶۱	۵	۰/۰۰۶	۰/۲۳	۰/۹۰

ضرایب F در جدول (۲) نشان می دهد بین توزیع دانش با توانمند سازی کارکنان، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد $P=0.03/0$ و میزان اشتراک ۲۵/۰ است، و همچنین بین نگهداری دانش با توانمند سازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد $P=0.06/0$ و میزان اشتراک ۲۳/۰ است. بین اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود ندارد، و همچنین توان آماری در مورد توزیع دانش ۹۳/۰ و نگهداری دانش ۹۰/۰ که بالای ۸/۰ است که بیان کننده کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه ها است.

فرضیه دوم: بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد معنی دار بودن توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول (۳) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد معنی دار بودن (توانمند سازی کارکنان)

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R	R ²	β	T	P
اکتساب دانش	معنی دار بودن	۳۴/۵۵	۰/۰۰	۰/۸۵	۰/۷۳	-۰/۰۴	-۰/۴۵	۰/۶۵
ایجاد دانش						۰/۲۰	۱/۸۹	۰/۰۶۳
ذخیره دانش						۰/۳۱	۲/۴۲	۰/۰۱۸
توزیع دانش						۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۰۹۵
نگهداری دانش						۰/۴۳	۳/۰۷	۰/۰۰۴

نتایج جدول ۳ نشان می دهد مقدار آماره آزمونی F برای بررسی رابطه بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد معنی دار

بودن برابر با ۵۵/۳۴ که در سطح ($P < 0.05$) معنی دار است. مقدار R^2 نشان می دهد ۷۳ درصد از واریانس بعد معنی دار بودن توانمندسازی کارکنان توسط مولفه های مدیریت دانش تعیین می شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می دهد ذخیره دانش ($\beta = 0.31$)، نگهداری دانش ($\beta = 0.43$)، می توانند بعد معنی دار بودن را به طور مثبت و معنی دار پیش بینی کنند.

فرضیه سوم: بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد احساس شایستگی توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول (۴) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین مولفه های مدیریت دانش با بعد احساس شایستگی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R	R^2	β	T	P
اکتساب دانش	احساس شایستگی	۲۳/۸۰	۰/۰۰	۰/۸۰۶	۰/۶۵۰	-۰/۰۸	-۰/۷۲	۰/۴۶
ایجاد دانش						۰/۲۱	۱/۷۳	۰/۰۸
ذخیره دانش						۰/۳۷	۲/۵۷	۰/۰۱
توزیع دانش						۰/۰۱	۰/۰۶	۰/۹۵
نگهداری دانش						۰/۳۳	۲/۰۵	۰/۰۴

نتایج جدول (۴) نشان می دهد مقدار آماره آزمونی F برای بررسی رابطه بین مولفه های مدیریت دانش با بعد احساس شایستگی برابر با ۸۰/۲۳ که در سطح ($P < 0.05$) معنی دار است. مقدار R^2 نشان می دهد ۶۵ درصد از واریانس بعد احساس شایستگی توانمندسازی کارکنان توسط مولفه های مدیریت دانش تعیین می شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می دهد ذخیره دانش ($\beta = 0.37$)، نگهداری دانش ($\beta = 0.43$)، می توانند بعد احساس شایستگی را به طور مثبت و معنی دار پیش بینی کنند.

فرضیه چهارم: بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد احساس خودسامانی کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول (۵) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین مولفه های مدیریت دانش با بعد احساس خودسامانی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	F	P	R	R^2	β	T	P
اکتساب دانش	احساس خود سامانی	۲۵/۲۹	۰/۰۰	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۰۰	۰/۰۱	۰/۹۹
ایجاد دانش						-۰/۳۳	-۰/۲۶	۰/۷۹
ذخیره دانش						۰/۳۵	۲/۴۸	۰/۰۱
توزیع دانش						۰/۴۰	۲/۴۶	۰/۰۱
نگهداری دانش						۰/۱۳	۰/۰۸	۰/۴۲

نتایج جدول (۵) نشان می دهد مقدار آماره آزمونی F برای بررسی رابطه بین مولفه های مدیریت دانش با بعد احساس

خود سامانی برابر با ۲۹/۲۵ که در سطح ($P < ۰.۰۵$) معنی دار است. مقدار R^2 نشان می دهد ۶۶٪ درصد از واریانس بعد احساس خود سامانی توانمندسازی کارکنان توسط مؤلفه های مدیریت دانش تعیین می شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می دهد ذخیره دانش ($\beta = ۰.۳۵$)، توزیع دانش ($\beta = ۰.۴۰$)، می توانند بعد احساس خود سامانی را به طور مثبت و معنی دار پیش بینی کنند.

فرضیه پنجم: بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد پذیرفتن شخصی نتیجه کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد پذیرفتن شخصی نتیجه

P	T	β	R^2	R	P	F	متغیر ملاک	متغیرهای پیش بین
۰/۴۷	۰/۷۱	۰/۰۸	۰/۶۱	۰/۷۸	۰/۰۰	۲۰/۴۱	پذیرفتن شخصی نتیجه	اکتساب دانش
۰/۴۵	۰/۷۴	۰/۰۹						ایجاد دانش
۰/۰۲	۳۷/۲	۰/۳۶						ذخیره دانش
۰/۲۴	۱/۱۷	۰/۲۰						توزیع دانش
۰/۵۱	۰/۶۶	۰/۱۱						نگهداری دانش

نتایج جدول (۶) نشان می دهد مقدار آماره آزمونی F برای بررسی رابطه بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد پذیرفتن شخصی نتیجه برابر با ۴۱/۲۰ که در سطح ($P < ۰.۰۵$) معنی دار است. مقدار R^2 نشان می دهد ۶۱٪ درصد از واریانس بعد پذیرفتن شخصی نتیجه توانمندسازی کارکنان توسط مؤلفه های مدیریت دانش تعیین می شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می دهد ذخیره دانش ($\beta = ۰.۳۶$)، می توانند بعد پذیرفتن شخصی نتیجه را به طور مثبت و معنی دار پیش بینی کنند.

فرضیه ششم: بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد احساس مشارکت کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول ۷. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه بین مؤلفه های مدیریت دانش با بعد احساس مشارکت با دیگران

P	T	β	R^2	R	P	F	متغیر ملاک	متغیرهای پیش بین
۰/۳۹	-۷۶/۰	-۰۹/۰	۰/۶۵	۰/۸۱	۰/۰۰	۷۱/۲۴	احساس مشارکت با دیگران	اکتساب دانش
۰/۰۶	۱/۹۱	۲۳/۰						ایجاد دانش
۰/۰۵	۱/۹۲	۰/۲۷						ذخیره دانش
۰/۰۲	۳/۳۰	۰/۵۴						توزیع دانش

نگهداری دانش										
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

نتایج جدول (۷) نشان می‌دهد مقدار آماره آزمونی F برای بررسی رابطه بین مولفه های مدیریت دانش با بعد احساس مشارکت دیگران برابر با $۷۱/۴۰$ که در سطح $(P < ۰.۰۵)$ معنی دار است. مقدار R^2 نشان می‌دهد $۶۵٪$ درصد از واریانس بعد احساس مشارکت دیگران توانمندسازی کارکنان توسط مولفه های مدیریت دانش تعیین می‌شود. همچنین نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد ذخیره دانش $(\beta = .۲۷)$ ، توزیع دانش $(\beta = .۵۴)$ می‌تواند بعد احساس مشارکت دیگران را به طور مثبت و معنی دار پیش بینی کنند.

بحث و نتیجه گیری

از مشکلات اساسی دستگاه های اجرایی کشور، کمبود کارکنان ورزیده و دارای مهارت است. دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی در آماده سازی افراد برای ورود به دستگاه ها نقش زیادی دارند. اما هنوز فارغ التحصیلان دانشگاهی، قابلیت های لازم را برای فعالیت در دستگاه های اجرایی ندارند. بنابراین آموزش کارکنان دولت و توانمندسازی و افزایش مهارت های شغلی کارکنان برای فعالیت هایی که مورد نظر است، شاید از مهم ترین راهکارهایی است که برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد نظر است. توانمندسازی کارکنان از تکنیک های نوین و مؤثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه و بهره گیری از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آنها در راستای بهره وری و اهداف سازمانی است (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰). با توجه به اهمیت مدیریت دانش در ذخیره سازی و انتقال دانش کارکنان و مدیران در سازمان، می‌تواند به بهبود توانایی های کارکنان سازمان کمک شایانی کند و به توانمند شدن آنها بیانجامد. لذا می‌توان ادعا کرد که مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است.

در این تحقیق، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های جمعیت شناختی نشان داد که از نظر جنسیت بیشترین فراوانی (حدود ۶۰ درصد پاسخ دهندگان) را آقایان و ۴۰ درصد مابقی را خانم ها تشکیل می‌دهند. میانگین سن نمونه آماری ۲۰/۲ سال و انحراف استاندارد ۷۱۵/۹ سال است. این آمارها بیانگر جوان و فعال بودن نیروی انسانی دانشگاه است. از نظر سطح تحصیلات بررسی نشان می‌دهد که پاسخ دهندگان با مدرک تحصیلی لیسانس با حدود ۴۴/۳ درصد بیشترین فراوانی و گروه با مدرک تحصیلی دیپلم ۱۴/۳ درصد دارای کمترین فراوانی است. این آمارها نشان داده که از نظر سطح تحصیلات نیز این دانشگاه دارای شرایط مطلوب بوده و دارای نقطه قوت است. از لحاظ سابقه کار میانگین سنوات خدمت نمونه آماری ۱۴/۰۵ سال و انحراف استاندارد ۹/۱۶ سال است تقریباً بیشتر کارکنان دارای سابقه بیشتر از ده سال هستند. بالا بودن سابقه و تجربه کاری شان بیانگر مزیت رقابتی برتر و تجربه بالای آنها است.

در زمینه آزمون فرضیه های پژوهش یافته های حاصل از فرضیه اصلی پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط معناداری بین مؤلفه های توزیع دانش و نگهداری دانش با توانمندسازی کارکنان وجود دارد و بین اکتساب دانش، ایجاد دانش و ذخیره دانش با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود ندارد. هم چنین نتایج حاصل از فرضیه های فرعی پژوهش نشان داد که بین مؤلفه های مدیریت دانش با ابعاد معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خود سامانی، پذیرفتن شخصی نتیجه و احساس مشارکت با دیگران رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. نگاهی به ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد ذخیره دانش و نگهداری دانش، می‌تواند ابعاد معنی دار بودن و احساس شایستگی را مثبت و معنی دار پیش بینی کنند. هم چنین ذخیره

دانش و توزیع دانش، ابعاد احساس خود سامانی و مشارکت دیگران را مثبت و معنی دار پیش بینی کنند. و ذخیره دانش به تنهایی، می تواند بعد پذیرفتن شخصی نتیجه را به طور مثبت و معنی دار پیش بینی کند.

بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده از یافته های این پژوهش نشان داد یکی از عوامل مهم در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان، توانمندسازی کارکنان است. بنابراین سازمان ها باید برای نیروی انسانی خود برنامه ریزی مناسب را انجام دهند. اولین قدم در این زمینه برای هر سازمانی می تواند بررسی و شناسایی وضعیت موجود ابعاد توانمندسازی و مدیریت دانش در سازمان باشد سپس با بررسی لازم و شناسایی راهکارهای مناسب می توان در جهت رسیدن به وضعیت مطلوب حرکت کرد. سازمان با افراد توانمند خود می تواند ابعاد مختلف مدیریت دانش را به گونه ای مؤثرتر پیاده سازی و اهداف دانش آن را محقق کند. چنانچه کارکنان احساس کنند که همکارانشان با آنها صادق هستند و اطلاعات مهم را با آنها در میان می گذارند و به کامیابی و موفقیت آنها توجه دارند، در خود احساس اعتماد می کنند. در چنین شرایطی حس همکاری در کارکنان افزایش می یابد. این یافته ها با تحقیق میسرا و اسپریتزر (۱۹۹۹) مبنی بر اینکه بین احساس توانمندی و نوآوری، تأثیرگذاری و الهام بخشی ارتباط معنی دار وجود دارد همخوانی دارد.

بنابراین می توان چنین نتیجه گرفت که هر چه سازمان بیشتر به سمت فرایندهای مدیریت دانش حرکت کند و مهارت های کارکنان را در این زمینه توسعه دهد باعث توانمندسازی کارکنان می شود. با توجه به رابطه معنی داری فرایندهای مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان و همچنین تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان و اینکه دانش به عنوان منبع ارزشمند برای سازمان، از جایگاه بسیار والایی برخوردار است، می توان نتیجه گرفت که ضعیف بودن وضعیت متغیرهای فرایندهای مدیریت دانش باعث ضعیف شدن متغیرهای توانمندسازی در جامعه آماری می شود، بر همین اساس باید دانش و اطلاعات بدون محدودیت در اختیار کارمندان قرار گیرد. مدیران سازمان بایستی با اعمال مدیریت کارآمد و دانش بنیان، دانش نهفته موجود در نیروی انسانی را شکوفا سازند، که در این صورت می توانند با محیط نامطمئن سازمان مقابله کنند و از سوی دیگر به اهداف سازمان و بقای سازمان در بلند مدت نائل آیند.

اسپریتزر (۱۹۹۵) در تحقیقی نشان داد که کارکنان توانمند، مسئولیت های شغلی شان را به نحو مؤثر و مبتکرانه انجام می دهند به این خاطر که آنان خودشان را کارآمد می بینند. همچنین توماس و تایمبون طی تحقیقی با عنوان «آیا توانمندسازی همیشه به کار می آید» به ادراک نقش انگیزش درونی و برداشت شخصی، با استفاده از یک چارچوب انگیزش درونی پی بردند. کارکنانی که حق انتخاب در مورد چگونگی انجام کارشان را دارند، نسبت به آنهایی استقلال کاری کمتری دارند، عملکرد بهتری دارند.

به طور کلی می توان گفت، هر قدر فرایند مدیریت دانش در سازمان توسعه پیدا کند، کارکنان از توانمندی ها و شایستگی های بیشتری برخوردار خواهد شد. تشویق یادگیری و ارتقای فرهنگ یادگیری مستمر موجب افزایش خلق، انتقال و حرکت سازمان به سمت سازمانی یادگیرنده می شود علاوه بر این نتایج این تحقیق با تحقیقات قربانی زاده و همکاران (۱۳۸۸)، حسنی (۲۰۱۲)، احمدی و همکارانش (۲۰۱۲)، وو و یوتانگ (۲۰۰۷)، لیو و وو (۲۰۰۹) و داتا و سوکمار (۲۰۱۲) مبنی بر تأثیر مدیریت دانش و ابعاد آن بر توانمندشدن کارکنان همخوانی دارد. نتایج این تحقیق نیز بر این موضوع صحت می گذارد و نشان می دهد که فعالیت و به کارگیری مدیریت دانش در کارکنان دانشگاه ارومیه سبب شکل گیری احساس درونی توانمندی و ارتقای آن می شود. نتایج تحقیق حاضر نشان می دهد که بین فرایندهای مدیریت

دانش و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به یافته ها و بحث های نظری درباره پژوهش حاضر، مهم ترین پیشنهادهای کاربردی به مدیریت دانشگاه شامل موارد زیر است:

- باید مسئله مدیریت دانش را جدی گرفت، برای آن برنامه ریزی کرد و سرمایه گذاری لازم در این زمینه صورت پذیرد.
- اجزای مختلف مدیریت دانش را مورد مطالعه قرار داده و وضعیت خود را از نظر وضعیت مؤلفه های مدیریت دانش بررسی و مشخص کنند که در کدام بخش ضعیف و کدامیک قوی هستند.
- مشخص شود برای پیاده سازی مدیریت دانش به چه چیزی احتیاج دارند یا به عبارتی چه عواملی بایستی مهیا شود تا پیاده سازی مدیریت دانش به بهترین شکل ممکن مقدور باشد.
- سعی شود با استفاده از مدیریت دانش، فرصت یادگیری برای همه کارکنان به ویژه کارکنان با سطح تحصیلات بالا فراهم نمایند.
- برگزاری سمینارها، همایش ها و میزگردهای عمومی و تخصصی و دعوت از کارکنان موفق در دانشگاه تا از دانش کارکنان از حالت ذهنی به عینی تبدیل شود و موجب تسهیم دانش شود.
- با توجه به اینکه از مهم ترین عوامل در پیاده سازی مدیریت دانش، نیروی انسانی توانمند است باید در خصوص توانمند سازی کارکنان برنامه ریزی شود و سرمایه گذاری لازم را انجام گیرد.
- چنانچه سازمان دارای افراد توانمند زیادی باشد ولی برای پیاده سازی مدیریت دانش تلاش نکند و یا اینکه برنامه ریزی مناسب را برای پیاده سازی مدیریت دانش انجام دهد ولی به نیروی انسانی توجه نداشته باشد، نمی تواند در پیشبرد اهداف خود موفق عمل کند. بنابراین باید هر دو عامل به صورت موازی مدنظر قرار گیرد.
- کارکنان با تجربه تشویق شوند تا نقش مرشد و مربی را برای کارکنان کم تجربه و جدید ایفا کنند.
- برنامه های سازمان طوری طراحی شود که کارکنان احساس کنند فعالیت های کاری برایشان معنی دار است و از چرخش شغلی و امکان کار کردن افراد در بخش های مختلف حمایت شود

منابع

فارسی

- ابطحی، س ح و صلواتی، ع. (۱۳۸۵). **مدیریت دانش در سازمان**، تهران: انتشارات پیوند نو.
- بقایی نیا، م. (۱۳۸۶). مدیریت دانش، **پرتو ملت، نشریه داخلی بانک ملت**، ۲ (۱۶)، ۹۴.
- جعفری قوشچی، ب. (۱۳۸۰). راه های توانمندسازی کارکنان، **ماهنامه تدبیر**، ۱۱۹.
- خان علیزاده، ر. (۱۳۸۷). **بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس تهران**، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- رادینگک، آ. (۱۳۸۳). **مدیریت دانش، فن آوری و خلاقیت و نقش آن در افزایش کارایی و اثربخشی فرایندها**، پیام مدیریت موفق، ۴۹-۳۴.

- ربیعی، ع؛ حسینی، م ح و معالی، م. (۱۳۸۸). **پیاده سازی مدیریت دانش تجربه ای ارزشمند در شرکت پالایش نفت تهران**، مجله مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۷) ۱۶۹-۱۴۱.
- سیدعباس زاده، م. م. (۱۳۸۹). **روشهای تحقیق در علوم انسانی**، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- شریف زاده، ف و بودلایی، ح. (۱۳۸۷). **مدیریت دانش در سازمانهای اداری، تولیدی و خدماتی**، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- عبدالکریمی، م. (۱۳۸۲). **مدیریت دانش، فنآوری و خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارآیی و اثربخشی فرآیندها**، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت، تهران، سالن مرکزی اجلاس سران کنفرانس اسلامی، شرکت فرآیند تحقیق
http://www.civilica.com/Paper-CQM۰۴-CQM۰۴_۰۱۳.html.
- فیدلر، ف ا و شمرز، م. (۱۳۷۲). **رهبری اثر بخش**، ترجمه سهراب خلیلی، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- قربانی زاده، و ا و خالقی نیا، ش. (۱۳۸۸). **نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان**، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱ (۲)، ۸۵-۱۰۵.
- منوریان، ع و عسگری، ن. (۱۳۸۸). **سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی**، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- نادری، ن؛ رجایی پور، س و جمشیدیان، ع ا. (۱۳۸۶). **مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان**، مجله تدبیر، ۱۸۶.
- وتن، د، ای و کمرون، ک، اس. (۱۳۸۱). **تواناسازی و تفویض اختیار**، ترجمه اورعی یزدانی، بدرالدین، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

انگلیسی

- Ahmadi, A.A., Daraei, M.R., Khodaie, B. & Salmanzadeh, Y, (۲۰۰۱), **Structural Equation Modeling of Relationship between Psychological Empowerment and Knowledge Management Practices (A case study: Social Security Organization Staff of Ardabil Province, Iran)**. International Business Management. ۶ (۱), pp.۸-۱۶.
- Bhatt, G.D, (۲۰۰۱), **Knowledge Management in Organization: Examining the Interaction between Technology, Techniques and people**. Journal of Knowledge Management, ۵ (۱), pp.۶۸-۷۵
- Bounfour, A, ۲۰۰۳, **The Management of Intangibles, the Organisation's Most Valuable Assets**, Roudlege, London.
- Datta, A., Sukumar, Ray Ch, (۲۰۱۲), **Modeling the Effect of Organizational Structure on Organizational Self-Renewal and Knowledge Diffusion**, Academic Management Review, ۱۷, pp.۷۰۱-۷۲۰

- Davenport, T. H., & Prosak L, (۱۹۹۸), **Working knowledge How organizations manage what the know. Boston, Massachusetts, Harvard Business school press**, Expert Systems with Applications, ۳۲ (۲), pp ۸۴۱-۸۴۷.
- Fong, P S., & Choi, S K, (۲۰۰۹), **the processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry**, a Management Review, Vol. ۴۰, No.۳, pp ۱۵۴-۱۷۴.
- Hancer, M., & George, RT, (۲۰۰۳), **Ipsychoogical empowerment of non superrisory employees working in full-serrice restaurants**, Hospitality management, vol. ۲۲, pp. ۳-۱۶.
- Liao, Sh., Wu, Ch., (۲۰۱۰), **System perspective of knowledge management, organizational learning and organizational innovation**, Expert Systems with Applications, ۳۷, pp ۱۰۹۶-۱۱۰۳.
- Mishra. A K, Spreitzer. G M, (۱۹۹۹), **Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign**, the Academy of Management Review, Vol. ۲۳, No.۳, pp ۵۶۸-۵۷۷.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H, (۱۹۹۵), **the knowledge-creating company**, New York, Oxford University Press
- O'Dell, C., and Grayson C.J, (۱۹۹۸), **If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices**, California Management Review, Vol. ۴۰, No.۳, pp ۱۵۴-۱۷۴.
- Sigler, T H., Pearson, CH M, (۲۰۰۰), **creatingaem powering culture: examining there laion ship between organizational culture and pereption of empowerment**, journal of Qaartereiy management, Vol. ۵, pp. ۲۷-۵۲.
- Spreitzer, G M, (۱۹۹۵), **Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation**, Academy of Management Journal, ۳۸ (۵), pp ۱۴۴۲-۱۴۴۵.
- Spreitzer, G M., & Mishra, A K, (۱۹۹۷), **Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making**, Group and Organization Management, Vol. ۲۴, No.۲, pp ۱۵۵-۱۸۷.
- Wu, W W., Lee, Y T, (۲۰۰۷), **Selecting KnowledgeManagement strategies by using the Analytic Network process**, Expert Systems with Applications, ۳۲ (۲), pp ۸۴۱-۸۴۷.