

## نقش قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش در توانمندسازی ساختاری منابع انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبائی)

سعید صادقی دروازه\*، عباس شول\*\*، اسماعیل مزروعی نصرآبادی\*\*\*، علی فرهادیان\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۲۰

### چکیده

امروزه اهمیت نیروی انسانی به عنوان برجسته‌ترین عامل مزیت رقابتی، برکسی پوشیده نیست. از سوی دیگر، تغییر ماهیت فعالیت‌های سازمانها به کارهای دانشی موجب اهمیت یافتن روزافزون کاربرد مدیریت دانش در سازمانها شده است. از این رو سازمانهای موفق به شکل مستمری میزان تولید، نشر، تبادل و به کارگیری دانش در بین کارکنان خود را به وسیله روشهای مختلف، اندازه‌گیری و مورد ارزیابی قرار می‌دهند تا از این طریق بتوانند راه کارهای نیل به اهداف سازمانی را کسب کنند. اغلب پژوهشهای پیشین در این حوزه، قابلیت‌های ساختاری مدیریت دانش را مدنظر قرار داده و به قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش کمتر توجه شده است. در این پژوهش بررسی تأثیر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر توانمندسازی ساختاری منابع انسانی مدنظر است. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه فرستاده شده برای ۷۸ نفر از استادان و کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی جمع‌آوری شده است. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری مبتنی بر حد اقل مربعات جزئی (PLS) انجام شده است. از دیگر نوآوریهای پژوهش می‌توان به نوآوری روشی و استفاده از روش PLS اشاره کرد که نسبت به دیگر روشهای الگوسازی معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس به داده‌های کمتری نیاز دارد و با داده‌های غیر نرمال نیز قابل اجرا است. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش بر توانمندسازی منابع انسانی است. در این میان، کاربرد دانش بیش از دیگر قابلیت‌ها، توانمندسازی ساختاری منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نهایت، پیشنهادهایی برای مدیران و پژوهشهای آینده پژوهشگران ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش؛ توانمندسازی؛ مزیت رقابتی؛ الگوسازی معادلات ساختاری.

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی - تحقیق در عملیات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\* استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

\*\*\* استادیار گروه مدیریت و کارافرینی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت و کارافرینی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

## مقدمه

نیروی انسانی با توجه به نقش و اهمیتش در رشد و توسعه سازمانها و جوامع بشری، ارزشمندترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان به شمار می‌رود. سازمانها برای حفظ و توسعه موفقیت‌های خود به باوری بزرگ دست یافته‌اند و آن باور به انسان است. به طوری که کارکنان سازمانهای حرفه‌ای به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند. بنابراین نه تنها مدیران باید از مهارت‌های رهبری برخوردار باشند، بلکه کارکنان نیز باید روشهایی را بیاموزند که به سمت خود راهبری پیش روند (روی و شینا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)؛ به عبارت دیگر در عصر جدید، انسان سرمایه‌ای بی‌پایان است؛ زیرا مدیران سازمانها بخوبی دریافته‌اند که کاهش سرمایه بالنده انسانی به کاهش بهره‌وری و تولید منجر می‌شود (وینگتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). سازمانها برای دستیابی به این ویژگیها باید مهمترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی سرمایه انسانی را توانمند سازند (ارگنلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

امروزه توانمندسازی یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌شود. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمانها به دانش، نظر، انرژی و خلاقیت تمام کارکنان نیازمندند (دیوید و بیشنو، ۲۰۰۹). بنابراین جستجوی راههای افزایش کارایی و به کارگیری حداکثر تواناییهای کارکنان در جهت تحقق هدفهای سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحبانظران مدیریت بوده تا آنجا که در سالهای اخیر اصطلاح توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است. باید توجه کرد توانمندسازی دو رویکرد اساسی توانمندسازی ساختاری و روانشناختی مورد توجه محققان قرار گرفته است. در دیدگاه ساختاری، که موضوع اصلی این پژوهش است و به توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز شناخته می‌شود به نتیجه فرایند نگریسته می‌شود. در این رویکرد مدیریت سازمان مسئول توانمندسازی کارکنان است. او تعیین‌کننده میزان، ابعاد، چگونگی ایجاد و استقرار فرهنگ این فرایند بین کارکنان سازمان است. وی از طریق فراهم

1. Roy & Sheena
2. Ergeneli

آوردن ابزارها و لوازم مورد نیاز و ایجاد شرایط و پشتیبانی مناسب با تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، سهم کردن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش، زمینه‌ساز هر گونه فعالیت منجر به توانمندی در کارکنان است. این رویکرد، نگرشی بالا به پایین به توانمندسازی در سازمان است. در این رویکرد بیشتر به‌عنوان عامل محرکی که از بیرون به افراد وارد می‌شود، نگریسته شده است.

از سوی دیگر، مدیریت دانش نقش کلیدی در تضمین موفقیت کسب و کار یا مزیت رقابتی از طریق گرفتن و به اشتراک گذاشتن تجربه و اطلاعات به شمار می‌آید. اهمیت و مزیت راهبردی مدیریت دانش، توانایی سازمان در شناسایی درست منابع دانشی است که سازمان را در جهت کسب مزیت رقابتی بهبود می‌بخشد. از دهه‌های پیشین، مدیریت دانش دربارهٔ مدیریت سازمان با تأکید بر کاربردهای فناوری و شبکه‌سازی مطرح بوده است؛ اما اخیراً سازمانهای پیشرو در جهان برای مدیریت دانش اهمیت بیشتری قائل شده، و به تداوم فرایندهای توسعه مدیریت دانش اثربخش به منظور توانمندسازی کارکنان پرداخته‌اند که در بردارنده افزایش بهره‌وری و نوآوری سازمانی است (کاردینال و همکاران، ۲۰۰۱؛ داروچ و ناتون، ۲۰۰۲؛ پیکا، ۲۰۰۲؛ آدامز و لامونت، ۲۰۰۳؛ شانی و همکاران، ۲۰۰۳).

با توجه به اهمیت به کارگیری قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و نیز توانمندسازی ساختاری منابع انسانی برای توسعه سازمان در این پژوهش در پی بررسی این موضوع هستیم که آیا قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش مبتنی بر مطالعه شعبانی و همکاران (۲۰۱۲) بر ابعاد توانمندسازی ساختاری منابع انسانی، مبتنی بر ابعاد استخراجی از ادبیات موضوع و بومی شده در سازمان مورد مطالعه تأثیر می‌گذارد یا خیر. در ادامه، ادبیات پژوهش در مورد مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی مرور می‌شود. در بخش بعدی، روش‌شناسی پژوهش، جامعه و نمونه آماری و چگونگی گردآوری داده‌ها بیان می‌شود. در بخش یافته‌ها از روش الگوسازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> برای ارائه الگو استفاده می‌شود و سپس میزان تأثیر

---

## 1. Structural Equation Model (SEM)

قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر ابعاد ساختاری منابع انسانی مورد بررسی و تحلیل قرار خواهد گرفت. در پایان نیز نتایج و یافته‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای مطالعات آینده ارائه خواهد شد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدیریت دانش

مدیریت دانش یکی از رویکردهای نو ظهور است و چگونگی کسب دانش برای سودآوری آینده سازمان، انتشار و به کارگیری برای تولید دانش نوین آینده را مورد کاوش قرار می‌دهد. فرایند تولید، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری<sup>۱</sup> اطلاعات ارزشمند و نیز دیدگاه‌ها و تجربه در درون و میان جوامع انسانی و سازمانی با علایق و ضرورت‌های مشابه را مدیریت دانش گویند (کاستا و گوینهاس، ۲۰۰۴). از آنجا که دانش از اهمیت زیادی برای شرکتها برخوردار است و به نوبه خود، نهادهای به سوی مفهوم‌سازی یکپارچه‌سازی دانش به شمار می‌رود، مدیریت دانش، فعالیتی اساسی و یکی از چالش‌های عصر ما به شمار می‌رود. در این زمینه تعریف‌های گوناگونی از مدیریت دانش توسط کوین و همکارانش (۱۹۹۷) و دیگران ارائه شده است که جانمایه تمامی این تعریفها عناصر مشترکی به عنوان مجموعه‌ای از دریافت آزاد از کسب و کار و اقدامات به منظور ایجاد دانش، انتقال آن به تمام اعضای سازمان و کاربردهای بعدی آن با توجه به دستیابی به شایستگی‌های متمایز است که می‌تواند به سازمانها، مزیت رقابتی طولانی مدت بدهد. بنابراین، هدف اصلی مدیریت دانش، بهبود همزمان بهره‌وری و رقابت‌پذیری است که می‌تواند در ارائه مزیت رقابتی پایدار، که به دشواری قابل تقلید توسط رقبا است به سازمان یاری رساند و سازمان را در موقعیت رهبری بخش خود قرار دهد.

## فراوندهای مدیریت دانش

پنروز (۱۹۵۹) ادعا می‌کند که اگر چه دانش می‌تواند به‌عنوان منبع سازمانی بر مبنای تجربه و

مهارت‌های کارکنان دیده شود، طریقی که مدیریت و استفاده می‌شود، مزایای آن را برای سازمان تعیین می‌کند.

باکوویتز و ویلیامز (۱۹۹۹) ضمن دسته‌بندی فرایندهای مدیریت دانش به دو بخش راهبردی و تاکتیکی، جنبه‌های تاکتیکی را شامل به دست آوردن، به کار بردن، یادگیری، مبادله و تسهیم دانش میان افراد می‌دانند. فرایندهای راهبردی نیز به دست آوردن ارزش از فرایند تاکتیکی به شمار رفته است.

در جدول ۱ فرایندهای محققان حوزه مدیریت دانش در دو دهه گذشته مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**جدول ۱. فرایندهای کلیدی مدیریت دانش از دیدگاه برخی محققان**

نویسنده	فعالیت‌های کلیدی مدیریت دانش
علوی (۲۰۰۱)	کسب دانش (تولید و توسعه محتوای دانش)، شناسایی، فیلترینگ، مرتبط ساختن نمایش، رده‌بندی، فهرست‌بندی، یکپارچه‌سازی و مرتبط نمودن منابع داخلی و خارجی دانش
نوناکا (۱۹۹۷)	اجتماعی ساختن (تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی) درونی‌سازی (تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی) ترکیب کردن (تبدیل دانش صریح به دانش صریح) برونی‌سازی (تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح)
گوپتا و مک دانیل (۲۰۰۲)	جمع‌آوری، پالایش، پیکربندی، انتشار، به کارگیری
هالس اپل (۲۰۰۳)	کسب دانش، گزینش دانش، درونی‌سازی دانش، تولید دانش، برونی‌سازی دانش
انسیتیتوی مدیریت دانش کانادا (۲۰۰۳)	چشم‌انداز مدیریت دانش، اهداف مدیریت دانش، شاخصهای مدیریت دانش
اخوان و همکاران (۲۰۰۹)	آماده‌سازی و فراهم کردن زیرساختها، تشخیص دانش، جمع‌آوری دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، اشتراک دانش، ارزیابی فرایند مدیریت دانش

مشاهده می‌شود که فرایندهای خلق، جذب، تسخیر و کسب، سازماندهی، ذخیره‌سازی و نگهداری، به اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش از فرایندهایی است که در مطالعات، بیشتر مورد اشاره قرار گرفته است.

### قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش

این قابلیت با میزان خلق، به اشتراک گذاری و استفاده از منابع دانشی در حوزه‌های عملکرد سازمانی در ارتباط است (چانگ و چوانگ، ۲۰۱۱). قابلیت‌های فرایندی دربردارنده موارد زیر است:

- **کسب دانش** معرف فرایند دستیابی و تنظیم دانش فردی و ساختاردهی و ارتباطدهی آن با سامانه دانش سازمانی است (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۶).

- **تبدیل دانش** فرایند اجتماعی که در آن افراد با دانش گوناگون با یکدیگر ارتباط و تعامل برقرار می‌کنند و در نتیجه، کیفیت و کمیت دانش نهان و آشکار را در سازمان افزایش می‌دهند (تسنگ و لین، ۲۰۱۰).

- **به کارگیری دانش** دربردارنده فعالیتهای استفاده از قابلیت‌های سازمانی از طریق کاربرد در ایجاد، باز تولید و عرضه خدمات و محصولات قابل فروش به بازار است (نیلسن، ۲۰۰۶).

- **نگهداری دانش** شامل محافظت از دانش سازمانی در برابر استفاده‌های غیر قانونی، نامناسب و ربوده شدن دانش است. این فرایند در کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار نقش مهمی دارد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱).

در جدول ۲ به شناسایی و معرفی قابلیت‌های مدیریت دانش در دهه اخیر پرداخته شده است:

جدول ۲. قابلیت‌های مدیریت دانش به تفکیک پژوهشگران

نام محقق	زمینه مورد مطالعه	قابلیت‌های معرفی شده
ساندهاوالیا و داچلر (۲۰۱۱)	توسعه توان مدیریت دانش با رویکرد ساختاری	- قابلیت‌های فرایندی خلق دانش تبدیل دانش انتقال دانش کاربرد دانش - قابلیت‌های زیرساختی فرهنگ ساختار فناوری اطلاعات رهبری راهبرد مدیریت دانش
شعبانی و همکاران (۲۰۱۲)	بررسی تعامل میان عناصر مدیریت دانش در جهت ایجاد شایستگی‌های اساسی	- قابلیت‌های فرایندی کسب دانش تبدیل دانش محافظت دانش کاربرد دانش - قابلیت‌های زیرساختی فرهنگی ساختاری فنی انسانی
آئوجیراپونگ پان و همکاران (۲۰۱۲)	ویژگی‌های قابلیت‌های مدیریت دانش برای اثربخشی مدیریت دانش	فرهنگ ساختار فناوری یادگیری تخصص اطلاعات

ادامه جدول ۲. قابلیت‌های مدیریت دانش به تفکیک پژوهشگران

نام محقق	زمینه مورد مطالعه	قابلیت‌های معرفی شده
عمادزاده و همکاران (۲۰۱۲)	قابلیت‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی	- قابلیت‌های فرایندی کسب دانش تبدیل دانش محافظت دانش کاربرد دانش - قابلیت‌های زیرساختی فرهنگ ساختار فناوری
لین (۲۰۱۳)	بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر شراکت تجاری	کسب دانش ذخیره سازی دانش محافظت دانش انتقال دانش

با توجه به تقسیم‌بندیهای قابلیت‌های مدیریت دانش و اینکه بیشتر مطالعات به قابلیت‌های فرایندی و زیرساختی اشاره کرده است در این پژوهش، دو دسته قابلیت‌های فرایندی و زیرساختی به عنوان قابلیت‌های کلان مدیریت دانش در نظر گرفته شده است. در زمینه قابلیت‌های فرایندی با توجه به اشارات متعدد به فرایندهای کسب، تبدیل، محافظت و کاربرد دانش، این فرایندها قابلیت‌های فرایندی معرفی شد و زیرساختهای فنی، انسانی، فرهنگی و ساختاری، که در آخرین مطالعات در سالهای اخیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش در نظر قرار گرفت در این پژوهش نیز مورد توجه قرار گرفته است.

### توانمندسازی

اصطلاح توانمندسازی در دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ مطرح شد و توسط نظریه‌پردازانی چون کانگر و کانگو، اسپیریتزر، توماس و ولتهوس، کنت بلانچارد، جان پی. کارلوس و راندولف



گسترش یافت. توانمندسازی در لغت به معنی اعطای اختیار بویژه قدرت قانونی یا اختیار رسمی آمده است. هم‌چنین به عمل ارائه قدرت تصمیم‌گیری به اشخاص گفته می‌شود که غالباً به همراه باز توزیع مسئولیت‌پذیری از مدیران به اعضای گروه آنها است. توانمندسازی به کارکنان کمک می‌کند که اختیار و مسئولیت را قبول کنند و پیشقدم باشند. هم‌چنین توانمندسازی در زبان مدیریت به راهبرد تغییر، اطلاق می‌شود که با هدف بهبود توانایی فردی و سازمانی اجرا می‌شود. می‌توان توانمندسازی را فرایند حمایت از منابع انسانی سازمان برای افزایش کیفیت، کارایی و تصمیمات اثربخش دانست که به بهبود مداوم کیفیت منتهی می‌شود (دیمیتریداس و کافیدو، ۲۰۰۴).

### **ضرورت و اهمیت توانمندسازی**

امروزه سازمانها از درون و بیرون مورد تهدید اوضاع پیچیده تغییر و رقابت و خواسته‌های ذی‌نفعان داخلی و خارجی قرار دارند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع سازمانها را می‌طلبد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و با به وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را به وجود خواهد آورد تا تواناییها و مهارتها، بهبود و موجبات اثربخشی سازمان فراهم شود. از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود واکنش سریعتر و مناسبتر نشان دهند (کوبرگ و همکاران، ۱۹۹۹).

### **توانمندسازی ساختاری (توانمندسازی سخت یا بیرونی)**

در این دیدگاه، که به توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز شناخته می‌شود به‌عنوان نتیجه فرایند نگریسته می‌شود. در این رویکرد مدیریت سازمان، مسئول توانمندسازی کارکنان است. او تعیین‌کننده میزان، ابعاد، چگونگی ایجاد و استقرار فرهنگ این فرایند بین کارکنان سازمان است. وی از طریق فراهم آوردن ابزارها و لوازم مورد نیاز و ایجاد شرایط و پشتیبانی مناسب با تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، سهم کردن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد

بستر آموزش و انتقال دانش، زمینه‌ساز هرگونه فعالیت منجر به توانمندی در کارکنان است. این رویکرد نگرش بالا به پایین به توانمندسازی در سازمان است؛ در این رویکرد بیشتر به عامل محرکی که از بیرون به افراد وارد می‌شود، نگریسته شده است (پاتریک ویلسون، ۱۹۶۶). در گذشته محققان سازمانی، که بر جنبه رابطه‌ای (مکانیکی) توانمندسازی تمرکز کردند، توجه خود را بر اعمال مدیریت از طریق دادن قدرت، واگذاری اختیار، انتقال تصمیم‌گیری از سطوح بالا به سطوح پایین و افزایش امکان دسترسی سطوح پایین سازمانی به اطلاعات و منابع معطوف کرده‌اند (اسپیتر، ۱۹۹۵).

ابعاد توانمندسازی ساختاری منابع انسانی عبارت است از: واگذاری اختیار یا قدرت تصمیم‌گیری، تسهیم اطلاعات، ویژگی‌های فردی و شخصیتی، کار گروهی، نظام جبران خدمات، آموزش منابع انسانی، حمایت مدیریت ارشد، ارزیابی عملکرد، مهندسی شغل، سبک رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات درون سازمانی، جانشین‌پروری، انگیزش و... (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

### مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی

تمرکز برخی از فعالیتهای مدیریت دانش بر به کارگیری دانش تحصیل شده است که از اثربخشتترین اجزای این مدیریت است؛ به عبارت دیگر کل توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش سازمانها به کار برده شود تا بتواند به سوددهی سازمان منجر شود. به‌رغم مهم بودن و اهمیت بسیار، دانش تضمین‌کننده اجرای آن در هر زمان در فعالیتهای سازمان نیست. در این امر باید مراحل برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارتهای در دسترس، موجود باشد. ترکیب وظایف روزانه با وظایف در ارتباط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش، برای رقابت و افزایش کارایی مؤثر خواهد بود و موجب ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان، توانمندسازی آنها و در نهایت ایجاد سازمانی یادگیرنده خواهد شد. توانمندسازی و توسعه پایدار کارکنان، اصلی است که بر اساس آن کیفیت تولیدات و خدمات به مشتریان را می‌توان پیوسته بهبود بخشید (بیگ‌زاده، ۱۳۸۵). ملهم (۲۰۰۴) بر این باور است که دانش و

مهارت یکی از ابعاد مؤثر توانمندسازی منابع انسانی سازمان است.

### پیشینه تجربی

شایان ذکر است مطالعات و پژوهشهایی که چگونگی تأثیر مدیریت دانش و فرایندهای آن را بر توانمندسازی منابع انسانی بویژه توانمندسازی ساختاری مورد بررسی و تحلیل قرار داده باشد در منابع علمی در دسترس محقق، موارد بسیار معدودی یافت شد. این نکته از سویی می‌تواند از محدودیتهای پژوهش به شمار رود و از سوی دیگر نوآوری پژوهش بر آن استوار شود. قبادی انصارودی و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی تحت عنوان رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی شغلی در مدیریت حرفه‌ای ورزش و جوانان در استان آذربایجان شرقی انجام دادند. آنها نشان دادند که رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش و توانایی شغلی کارکنان و تمام اجزای مدیریت دانش (اجتماعی‌سازی دانش، درونی‌سازی دانش ترکیب دانش، و خروجی‌سازی دانش) وجود دارد. آنها هم‌چنین بیان کردند طبق گفته کارکنان هیچ اختلاف معنی‌داری بین مدیریت دانش مبتنی بر متغیرهای دموگرافیک و توانمندسازی حرفه‌ای شغل مبتنی بر متغیرهای دموگرافیک وجود ندارد.

راون‌پیکار و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی تولید نفت شمال انجام دادند. روش پژوهش آنها توصیفی-همبستگی و جامعه آماری آنها ۴۰۰ نفر از کارکنان شرکت خدمات رفاهی نفت بود. نتایج این پژوهش نشان داد که رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل هم تأثیر می‌پذیرد و آنها می‌توانند ۶۶ درصد توانمندسازی کارکنان را تعیین کنند.

عزیزی‌نژاد و جناآبادی (۲۰۱۴) مقاله‌ای با عنوان مطالعه رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی مدیران در دانشگاه پیام‌نور آرمیا نوشتند. جامعه آماری آنها همه مدیران دانشگاه پیام‌نور آرمیا بود که تعداد آنها ۹۸ نفر بود و اندازه نمونه آماری آنها نیز ۹۸ نفر بود. نتایج این پژوهش شامل

مدیریت دانش، افزایش توانایی مدیران در کسب سود، افزایش توانایی و کارایی از قبیل "ایجاد ایده" سودآوری و ایده‌ها و راه‌حلهای جدید بود. اثر مدیریت دانش بر مدیران توانمند در هر دو گروه (مدیران خانم و آقا) برابر است. در نتیجه مدیریت دانش با توانمندسازی مدیران رابطه دارد.

### الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

بر اساس مطالعه پیمایشی در سازمان مورد مطالعه از میان ۳۹ بعد ساختاری در توانمندسازی منابع انسانی، نه بعد به عنوان ابعاد ویژه‌سازی شده در سازمان مورد مطالعه مورد پذیرش قرار گرفت. بر اساس این مطالعه پیمایشی و نیز چهار بعد از قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش مورد اشاره در مطالعه شعبانی و همکاران (۲۰۱۲) و ساندهاوالیا و دالچر (۲۰۱۱)، الگوی مفهومی و ۳۶ فرضیه‌های فرعی پژوهش در جدول ۳ ارائه می‌شود. فرضیه اصلی پژوهش عبارت است از: قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر ابعاد ساختاری توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۳. الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

		ابعاد ساختاری توانمندسازی منابع انسانی								
		واگذاری اختیار	تسهیم اطلاعات	نظام جبران خدمات	آموزش منابع انسانی	سیک رهبری	فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی	جانشین پروری	ارزیابی عملکرد
قابلیت‌های فرایندی	کسب دانش	H1a	H1b	H1c	H1d	H1e	H1f	H1g	H1h	H1i
	تبدیل دانش	H2a	H2b	H2c	H2d	H2e	H2f	H2g	H2h	H2i
مدیریت دانش	تسهیم دانش	H3a	H3b	H3c	H3d	H3e	H3f	H3g	H3h	H3i
	به‌کارگیری دانش	H4a	H4b	H4c	H4d	H4e	H4f	H4g	H4h	H4i

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی است. از لحاظ روش به دست آوردن داده‌ها از آنجا که برای اثبات فرضیه‌های پژوهش از نظرسنجی با افراد درگیر در مسئله (استادان و کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی) استفاده شده است از نوع توصیفی - همبستگی است. رابطه علت و

معلولی بین متغیرهای پژوهش با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری تحلیل شده است. در پژوهش متغیرهای کسب، تبدیل، تسهیم و به کارگیری دانش از خوشه قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش و متغیرهای واگذاری اختیار، تسهیم اطلاعات، نظام جبران خدمات، آموزش منابع انسانی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، جانشین‌پروری و ارزیابی عملکرد از خوشه ابعاد ساختاری توانمندسازی منابع انسانی سیزده سازه اصلی (متغیر پنهان) است که هر یک از این سازه‌ها توسط تعدادی گویه (متغیر آشکار) سنجیده شده است.

### جامعه آماری، حجم نمونه و ابزار گردآوری داده‌ها

در پژوهش از هر دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی برای گردآوری اطلاعات بهره گرفته شده است به این صورت که از مطالعه کتابها، مقالات، پایان‌نامه‌ها در کنار به کارگیری پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان علمی و اجرایی در حوزه مورد مطالعه استفاده شده است. سپس متغیرهای پژوهش از طریق پرسشنامه ۳۹ سؤالی با طیف پنج تایی لیکرت مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش استادان و کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی است. حجم جامعه ۹۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران با  $t=96/1$  و  $d=0.5/0$  و حداکثر واریانس بین متغیرهای پژوهش، حداقل حجم نمونه برابر ۷۳ نفر به دست آمد. در مجموع ۹۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد و ۷۸ پرسشنامه جمع‌آوری شد (میزان پاسخ‌دهی ۸۶٪) و تحلیلهای این پژوهش بر مبنای پاسخها صورت گرفته است. برای تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظر استادان و خبرگان دانشگاه، که با موضوع آشنایی داشتند، استفاده شد که با توجه به نظریات، روایی پرسشنامه تأیید شد. همچنین روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا بررسی شده که مختص الگوسازی معادلات ساختاری است.

### یافته‌های پژوهش

#### تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها

در این پژوهش از الگوسازی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و

نرم افزار SmartPLS3، به منظور آزمون فرضیات و صحت الگو استفاده شده است. پی ال اس نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با روشهای مشابه معادلات ساختاری همچون لیزرل و آموس به شروط کمتری نیاز دارد (لیجاندر و پولسا و وانریل، ۲۰۰۹). مزیت اصلی آن در این است که این نوع الگوسازی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد (ویکسوم و واتسون، ۲۰۰۱). هم چنین به عنوان روشی قدرتمند در وضعیتی مطرح می شود که تعداد نمونه ها و عنوانهای اندازه گیری محدود است و توزیع متغیرها می تواند نامعین باشد (هایر، بلک، بایبل، اندرسن و تاتام، ۲۰۱۰). الگوسازی پی ال اس در دو مرحله انجام می شود: در اولین مرحله، الگوی اندازه گیری باید از طریق تحلیلهای روایی و پایایی و تحلیل عامل تأییدی بررسی شود و در دومین مرحله، الگوی ساختاری با برآورد مسیر متغیرها و تعیین شاخصهای برازش الگو بررسی گردد (هولاند، ۱۹۹۹).

### مرحله اول: الگوی اندازه گیری<sup>۱</sup>

**روایی:** برای ارزیابی روایی همگرا از معیار (میانگین واریانس استخراج شده)<sup>۲</sup> و (پایایی مرکب)<sup>۳</sup> استفاده شد که نتایج این معیار برای ابعاد سیزده گانه پژوهش در جدول ۴ نشان داده شده است. پایایی مرکب بیش از ۰/۷ و میانگین واریانس بیشتر از ۰/۵ و شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی سازه ها است (چینگکین و چی هوانگ، ۲۰۰۹). همان گونه که از جدول ۴ مشخص است، تمام اندازه های پایایی مرکب بیش از ۰/۷ و اندازه های مربوط به میانگین واریانس از ۰/۵ بیشتر، و این مطلب مؤید این است که روایی همگرای پرسشنامه در حد قابل قبول است.

1. Measurement model
2. Average Variance Extracted (AVE)
3. Composite Reliability (CR)

جدول ۴. نتایج میانگین واریانس استخراج شده و پایایی مرکب سازه‌های پژوهش

سازه	نماد	AVE	CR	سازه	نماد	AVE	CR
جبران خدمات	V1	۷۲/۰	۸۸/۰	تسهیم دانش	V8	۶۲/۰	۸۲/۰
واگذاری اختیار	V2	۶۲/۰	۸۳/۰	سبک رهبری	V9	۶۹/۰	۸۷/۰
آموزش	V3	۶۷/۰	۸۶/۰	فرهنگ سازمانی	V10	۷۳/۰	۸۹/۰
تسهیم اطلاعات	V4	۶۳/۰	۸۳/۰	ساختار سازمانی	V11	۵۶/۰	۷۸/۰
کسب دانش	V5	۵۱/۰	۷۵/۰	ارزیابی عملکرد	V12	۶۴/۰	۷۸/۰
کاربرد دانش	V6	۶۷/۰	۸۶/۰	جانشین پروری	V13	۶۴/۰	۸۴/۰
تبدیل دانش	V7	۵۴/۰	۷۸/۰				

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت شاخصهای هر سازه با شاخصهای سازه‌های دیگر در الگو مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با اندازه ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌شود. برای این کار باید یک ماتریس تشکیل داد که اندازه قطر اصلی، ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه است و اندازه کم قطر اصلی، ضرایب همبستگی میان هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول ۵ نشان داده شده است. همان طور که از جدول ۵ مشخص است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها است.

**پایایی:** برای بررسی پایایی پرسشنامه علاوه بر ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> که معادل ۰/۸۷۱ شده، و مؤید پایایی مناسب پرسشنامه است از روش PLS نیز استفاده شده است. در روش PLS از پایایی شاخص استفاده می‌شود (ریوارد و هاف، ۱۹۸۸). پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخصهای هر سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هولاند، ۱۹۹۹)، مؤید این است که پایایی در مورد آن الگوی اندازه‌گیری مورد قبول است. ولی اگر مقدار بار عاملی میان یک سؤال و بعد مربوط از مقدار ۰/۴ کمتر شود، می‌توان آن سؤال را از الگو و تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف

1. Cronbachs Alpha

کرد. در این پژوهش بعد از محاسبه ضرایب بارهای عاملی، یکی از سؤالات مربوط به سازه ارزیابی عملکرد، که دارای ضریب کمتر از ۰/۴ بود، بعد از اطمینان از عدم اختلال در فرایند پژوهش، حذف شد. همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود، تمامی اندازه های بارهای عاملی میان سازه ها و سؤالات از ۰/۴ بیشتر است که همبستگی زیادی را نشان می دهد.

جدول ۵. ماتریس مقایسه جذر AVE با ضرایب همبستگی سازه ها (روایی واگرا)

سازه	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
V1	۰/۸۵												
V2	۰/۲۰	۰/۷۹											
V3	۰/۳۷	۰/۲۵	۰/۸۲										
V4	۰/۱۲	۰/۲۱	۰/۲۱	۰/۷۹									
V5	۰/۰۸	۰/۲۱	۰/۲۰	۰/۱۹	۰/۷۱								
V6	۰/۲۰	۰/۲۱	۰/۲۳	۰/۴۳	۰/۱۳	۰/۸۱							
V7	۰/۲۶	۰/۰۸	۰/۲۹	۰/۱۸	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۷۳						
V8	۰/۰۷	۰/۲۴	۰/۰۱	-۰/۰۴	۰/۱۱	-۰/۱۴	۰/۰۴	۰/۷۹					
V9	۰/۲۰	۰/۲۷	۰/۲۰	۰/۳۲	۰/۱۴	۰/۴۱	۰/۰۷	-۰/۰۱	۰/۸۳				
V10	۰/۴۱	۰/۰۹	۰/۵۰	۰/۳۴	۰/۰۳	۰/۲۷	۰/۳۲	-۰/۰۴	۰/۲۴	۰/۸۵			
V11	۰/۳۹	۰/۱۵	۰/۳۱	۰/۲۳	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۳۸	۰/۰۱	۰/۱۳	۰/۳۴	۰/۷۵		
V12	۰/۱۸	۰/۱۸	۰/۲۶	۰/۳۵	۰/۰۵	۰/۴۹	۰/۰۶	-۰/۱۴	۰/۴۷	۰/۲۸	۰/۱۵	۰/۷۹	
V13	۰/۲۵	۰/۳۵	۰/۱۸	۰/۳۷	۰/۱۷	۰/۴۴	۰/۰۶	-۰/۱۱	۰/۵۷	۰/۲۴	۰/۲۴	۰/۴۰	۰/۷۹



جدول ۶. ضرایب بار عاملی میان سازه‌ها و گویه‌ها

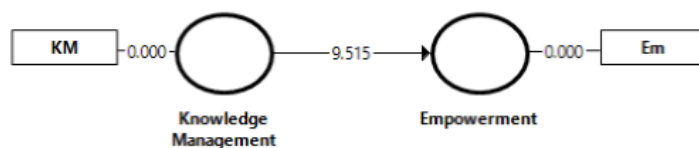
سازه	گویه	بار عاملی	سازه	گویه	بار عاملی
جبران خدمات	CS1	۰/۸۱۲	تبدیل دانش	Kco1	۰/۷۶۲
	CS2	۰/۸۷۳		Kco2	۰/۷۴۸
	CS3	۰/۸۶۷		Kco3	۰/۷۰۶
واگذاری اختیار	DA1	۰/۷۹۵	تسهیم دانش	Ksh1	۰/۸۱۸
	DA2	۰/۸۴۵		Ksh2	۰/۹۲۹
	DA3	۰/۷۳۱		Ksh3	۰/۵۸۶
آموزش	HRT1	۰/۷۹۲	سیک رهبری	LS1	۰/۷۹۱
	HRT2	۰/۸۳۲		LS2	۰/۸۷۵
	HRT3	۰/۸۴۳		LS3	۰/۸۲۴
تسهیم اطلاعات	IS1	۰/۷۵۹	فرهنگ سازمانی	OC1	۰/۸۹۸
	IS2	۰/۸۱۲		OC2	۰/۸۱۲
	IS3	۰/۸۰۹		OC3	۰/۸۶۲
کسب دانش	Kac1	۰/۷۳۷	ساختار سازمانی	OS1	۰/۸۷۳
	Kac2	۰/۸۳۵		OS2	۰/۸۴۳
	Kac3	۰/۵۶۱		OS3	۰/۴۸۲
به کارگیری دانش	Kap1	۰/۷۹۳	جانشین‌پروری	SP1	۰/۸۲۲
	Kap2	۰/۷۹۶		SP2	۰/۸۲۱
	Kap3	۰/۸۶۸		SP3	۰/۷۷۳
ارزیابی عملکرد	PA1	۰/۸۷۶			
	PA2	۰/۷۲۸			

### مرحله دوم: الگوی ساختاری<sup>۱</sup> و آزمون فرضیه‌ها

آزمون الگوی ساختاری به آزمون فرضیات پژوهش و اثر متغیرهای پنهان بر یکدیگر مربوط است. برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد

#### 1. Structural model

که خروجی آن ضرایب  $t$  را نشان می‌دهد. وقتی اندازه‌های  $t$  در بازه بیشتر از  $+1/96$  و از  $-1/96$  کمتر باشد، بیانگر معنادار بودن آن عامل در سطح  $0/05$ ، و چنانچه مقادیر  $t$  در بازه بیشتر از  $+2/56$  و از  $-2/56$  کمتر باشد بیانگر معنادار بودن آن عامل در سطح  $0/01$  و در پی آن، تأیید فرضیه‌های پژوهش است (اسپوزیتو، وینزی و همکاران، ۲۰۱۰). در نمودار ۱ نتیجه آزمون فرضیه اصلی پژوهش نشان داده شده است. همان‌گونه که از نمودار مشخص است، فرضیه اصلی پژوهش، مبتنی بر تأثیر مثبت و معنادار قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر ابعاد ساختاری توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی در سطح اطمینان  $0/99$ ، پذیرفته شده است. جدول ۷ نیز، نتایج کلی آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش را به تصویر می‌کشد. همان‌گونه که از جدول ۷ مشخص است از فرضیه‌های مربوط به تأثیر کسب دانش از قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر ابعاد ساختاری توانمندسازی منابع انسانی، تنها یک فرضیه مبتنی بر تأثیر مثبت و معنادار کسب دانش بر آموزش منابع انسانی در سطح  $0/05$  پذیرفته شده است. از فرضیه‌های مربوط به تأثیر تبدیل دانش بر ابعاد ساختاری توانمندسازی منابع انسانی، چهار فرضیه مبتنی بر تأثیر مثبت و معنادار تبدیل دانش بر نظام جبران خدمات، آموزش منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و نیز ساختار سازمانی در سطح  $0/01$  پذیرفته شده است. از فرضیه‌های مربوط به تأثیر تسهیم دانش از قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر ابعاد ساختاری توانمندسازی منابع انسانی نیز، تنها یک فرضیه مبتنی بر تأثیر مثبت و معنادار کسب دانش بر واگذاری اختیار در سطح  $0/05$  پذیرفته شده است. از فرضیه‌های مربوط به تأثیر به کارگیری دانش بر ابعاد ساختاری توانمندسازی منابع انسانی، تمام فرضیه‌ها غیر از فرضیه مربوط به تأثیر به کارگیری دانش بر ساختار سازمانی پذیرفته شده است.



نمودار ۱. خروجی نرم‌افزار: ضریب  $t$  مربوط به فرضیه اصلی پژوهش

جدول ۷. ضرایب t و نتایج کلی فرضیه‌های پژوهش

		ابعاد ساختاری توانمندسازی منابع انسانی									
		ارزیابی عملکرد	جانشین پروری	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی	سبک رهبری	آموزش منابع انسانی	نظام جبران خدمات	تسهیم اطلاعات	واگذاری اختیار	
توان فرایندی مدیریت دانش	کسب دانش	فرضیه	H1a	H1b	H1c	H1d	H1e	H1f	H1g	H1h	H1i
		ضریب t	۱/۸۹	۵۴/۱	۰/۲۲	۲/۰۵	۰/۹۳	۰/۵۶	۰/۶۹	۱/۶۸	۰/۶۸
		تأیید/رد	رد	رد	رد	تأیید	رد	رد	رد	رد	رد
	تبدیل دانش	فرضیه	H2a	H2b	H2c	H2d	H2e	H2f	H2g	H2h	H2i
		ضریب t	۰/۳۴	۱/۴۹	۳/۲۹	۳/۳۸	۰/۰۶	۴/۴۸	۵/۷۲	۰/۱۰	۰/۵۹
		تأیید/رد	رد	رد	تأیید	تأیید	رد	تأیید	تأیید	رد	رد
	تسهیم دانش	فرضیه	H3a	H3b	H3c	H3d	H3e	H3f	H3g	H3h	H3i
		ضریب t	۲/۵۲	۰/۰۶	۱/۱۰	۰/۱۵	۰/۴۲	۰/۱۸	۰/۰۱	۰/۵۵	۰/۳۲
		تأیید/رد	تأیید	رد	رد	رد	رد	رد	رد	رد	رد
	کاربرد دانش	فرضیه	H4a	H4b	H4c	H4d	H4e	H4f	H4g	H4h	H4i
		ضریب t	۲/۷۳	۵/۰۲	۲/۴۴	۲/۳۹	۶/۹۳	۳/۱۷	۱/۰۳	۶/۱۶	۵/۶۱
		تأیید/رد	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	رد	تأیید	تأیید

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به اهمیت توسعه و توانمندسازی منابع انسانی از یک سو و لزوم توجه به توسعه قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش در سازمان بویژه در سازمانهایی همچون دانشگاه‌ها، که در پی توانمندسازی منابع انسانی خود از رهگذر تقویت بنیادهای سازمانی از جمله مدیریت دانش در سازمان خود هستند در این پژوهش به بررسی تأثیر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی ساختاری منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی پرداخته شد. به منظور انجام این پژوهش ضمن مرور گسترده پیشینه موضوع به شناسایی رویکردهای توانمندسازی منابع انسانی، ابعاد و عوامل مؤثر بر توانمندسازی ساختاری منابع انسانی و نیز قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش پرداخته شد. سرانجام برای بررسی چگونگی تأثیر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر توانمندسازی ساختاری منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه از الگویابی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

نتایج کلی پژوهش نشان می‌دهد، تبدیل و کاربرد دانش بر ابعاد بیشتری از توانمندسازی ساختاری منابع انسانی در قیاس با کسب و تسهیم (به اشتراک گذاری) دانش تأثیرگذار است و در این میان کاربرد دانش بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی منابع انسانی به نسبت دیگر قابلیت‌های مدیریت دانش در حوزه فرایندی داشته است. به طور کلی، مدیریت دانش از رویکرد قابلیت‌های فرایندی بر توانمندسازی ساختاری منابع انسانی تأثیرگذار است. نتایج پژوهش، به طور کلی با نتایج پژوهش‌های قبلی انصارودی و همکاران (۲۰۱۳)، راون‌پیکار و همکاران (۲۰۱۴) و عزیزی‌نژاد و جناآبادی (۲۰۱۴) مبنی بر تأثیرگذاری مدیریت دانش بر توانمندسازی همخوانی دارد؛ حال اینکه نتایج پژوهش قبلی انصارودی و همکاران (۲۰۱۳)، حاکی از وجود رابطه معنی‌دار میان تمام اجزای مدیریت دانش (اجتماعی‌سازی دانش، درونی‌سازی دانش، ترکیب دانش و خروجی‌سازی دانش) و توانایی شغلی کارکنان است و اختلاف معنی‌داری میان تأثیر اجزای مختلف مدیریت دانش بر توانمندسازی وجود ندارد؛ در حالی که نتایج پژوهش حاکی از اختلاف در میزان تأثیرگذاری هر یک از اجزای مدیریت دانش بر توانمندسازی استادان و کارکنان است و در این میان کسب دانش تنها با تأثیرگذاری بر نظام آموزش منابع انسانی، کمترین حوزه تأثیرگذاری، کاربرد دانش با تأثیرگذاری بر واگذاری اختیار، تسهیم اطلاعات، نظام جبران خدمات، آموزش منابع انسانی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، جانشین‌پروری و نظام ارزیابی عملکرد بیشترین حوزه تأثیرگذار را بر ابعاد ساختاری توانمندسازی در سازمان مورد مطالعه داشته است. بیشترین تأثیرگذاری تبدیل دانش بر ابعاد نظام جبران خدمات، نظام آموزش منابع انسانی، ساختار و فرهنگ سازمانی از میان ابعاد توانمندسازی ساختاری منابع انسانی بوده و به اشتراک گذاری یا تسهیم دانش نیز تنها بر واگذاری اختیار از ابعاد ساختاری منابع انسانی تأثیرگذار بوده است.

رویکرد ویژه سازمان به کاربرد دانش در حوزه کلان توانمندسازی منابع انسانی از دیگر یافته‌های این پژوهش است. به طور کلی، توجه به کسب و تسهیم دانش در جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، بسیار محدود است. سازمان باید کارکنان خود را بر اساس مشخصات دانشی و تلاش برای کسب و به اشتراک گذاری آن ارزشگذاری کند. برای این منظور

هماهنگی با نظام پرداختهای جبران خدمات از مهمترین اقداماتی است که به تشویق استادان و کارکنان برای کسب، خلق و توزیع دانش در سازمان منجر می‌گردد. سازمانهای یادگیرنده کارکنانشان را تشویق می‌کنند که مهارتهای فردی، گروهی و کیفیت کار خود را بهبود دهند. آنها از تجربیات خود و دیگران که ممکن است مفید یا منفی باشد، استفاده می‌کنند. افراد با مهارتها و ارزشهای کارشان مورد تحسین واقع می‌شوند و تمام عقاید و پیشنهادهای قابل توجه و احترام است. تمرکز فعالیتهای مدیریت دانش بر به کارگیری دانش تحصیل شده است که از اثربخشترین اجزای این مدیریت است؛ به عبارت دیگر کل توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش سازمانها به کار برده شود تا بتواند به سوددهی سازمان منجر شود. باید گفت اهمیت بسیار دانش، تضمین‌کننده اجرای آن در هر زمان در فعالیتهای سازمان نیست. در این امر باید مراحل برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارتهای در دسترس، موجود باشد. ترکیب وظایف روزانه با وظایف در ارتباط با مدیریت دانش، حمایت مدیران رده بالای دانشگاه و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی مؤثر خواهد بود و موجب ایجاد خلاقیت و نوآوری در استادان و کارکنان، توانمندسازی آنها و در نهایت ایجاد سازمانی یادگیرنده خواهد شد.

پایان پژوهش فعلی و نتایج آن می‌تواند دریچه‌ای به آغاز پژوهشهایی باشد که تکمیل‌کننده یا آزمون‌کننده نتایج این پژوهش است. از این رو پیشنهادهای زیر، زمینه‌های مفیدی برای پژوهشهای آینده است:

- ارائه و استفاده از ابعاد دیگر در توسعه منابع انسانی از جمله ابعاد روانشناختی توانمندسازی منابع انسانی
- بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی با توجه به سیاست استخدام منابع انسانی در سازمان
- ارائه الگوی یکپارچه توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دانش
- استفاده از روشهای مختلف تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM) به منظور شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت دانش تأثیرگذار بر توانمندسازی منابع انسانی

## منابع

- Adams, G.L. and Lamont, B.T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage, *Journal of Knowledge Management*, 7:2, 142-54.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management system: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quartely*, 25:1, 107-136.
- Azizinejad, Bahram, Jenaabadi, Hosein, (2014). Study of the Relationship between Knowledge Management and Managers' Empowerment in Urmia Payame Noor University, *International Research Journal of Management Sciences*. Vol., 2 (8), 246-251.
- Chang, T.C. and Chuang, S.H. (2011) Performance implications of knowledge management processes: examining the roles of infrastructure capability and business strategy, *Expert Systems with Applications*, 36:2, 4087-100.
- Ching Lin & Chih Huang. (2009). Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust . *Expert Systems with Applications*, 36, 6156–6163.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. and Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes, *Journal of Knowledge Management*, 11:4, 45-57.
- Darroch, J. and McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, 3:3, 210-22.
- Dimitriades, Z., & Kufidu, S. (2004). Individual, job, organizational and contextual correlates of employment empowerment: some Greek evidence.
- Emadzade, M. K., Mashayekhi, B. and Abdar, E. (2012). Knowledge management capabilities and organizational performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary research In Business*, 3:11, 781-790.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41-49.
- Esposito-Vinzi, V., Wynne, W., Chin W.W., Henseler, J. and Wang, H. (Eds.). (2010). *Handbook of partial least squares: concepts, Methods and Applications*. New York: Springer Verlag.
- Gadenne, D., & Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), 865-880.
- Ghobadi Ansaroodi, Kazem Talebiannia, Hosein, Najafzadeh, Mohammad rahim, (2013). The relationship between knowledge Management and occupational empowerment in professional administration of sport and youth in East Azerbaijan Province, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* , Vol, 7 (6): 339-346.
- Gouvihaus, R. P. and Costa, P.E.C. (2004). Knowledge Management: Breaking the Cultural Barriers to Motivate the Knowledge Sharing within Organizations, XXIV Brazilian Symposium on Production Engineering, October, Santa Catarina, Brazil.
- Hair J.F., Jr., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E & Tatham R.L. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Hulland. (1999). Use of partial least Science, Environment, Engineering and Technology Griffith University.

- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Lauria, E. J. M., & Duchessi, P. J. (2007). A methodology for developing Bayesian networks: An application to information technology (IT) implementation. *European Journal of Operational Research*, 179(1), 234-252.
- Liljander, V., Polsa, P., & van Riel, A. (2009). Modelling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 281-290.
- Lin, H. (2013). The effects of knowledge management capabilities and partnership attributes on the stage-based e-business diffusion, *Internet Research*, 23:4, 439-464.
- Nielsen, A.P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 10:4, 59-71.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1997). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
- Nonaka, I., von Krogh, G. and Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances, *Organization Studies*, 27:8, 1179-1208.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley.
- Pyka, A. (2002). Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge based approaches, *European Journal of Innovation Management*, 5:3, 152-163.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Ravanpykar, Yousef, Fyzi, Jafarsadghe & Pashazadh, Yousef, 2014, Examine the relationship between knowledge management with organizational learning and employee empowerment in national companies of south oil producing (Case study: OIL WELFARE SERVICE COMPANIES), *Indian J.Sci.Res.* 5 (1): 284-295.
- Rivard & Huff. (1988). Factors of success for End-User computing. *Communications of the ACM* 31:5, May, pp, 552-561.
- Roy, Y. J. C., & Sheena, S. (2005). Empowerment through choice a critical analysis of the effects of choice in organizations. *Research in Organizational Behaviors*, 27, 41-79.
- Sandhawalia, B. S. and Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: a structured approach, *Journal of Knowledge Management*, 15:2, 313-328.
- Shaabani, E., Ahmadi, H. and Yazdani, H. R. (2012). 'Do interactions among elements of knowledge management lead to acquiring core competencies?', *Business Strategy Series*, 13:6, 307-322.
- Shani, A.B., Sena, J.A. and Olin, T. (2003). Knowledge management and new product development: a study of two companies, *European Journal of Innovation Management*, 6:3, 137-149.
- Shaw, N. C. (2001). *Knowledge Management Basics (Foundation for Malcolm Bald ridge Award)*. George Mason University, School of Management.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38(51), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*,

15(4), 666-681.

Tseng, Y.H. and Lin, C.T. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and provider, *Information Sciences*, 181:17, 3693-3708.

Wen. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. *Expert Systems with Applications*, 134-139.:37.

Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*, 25(1), 17-41.