

## اثر میانجی‌گری یادگیری سازمانی

### در رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان

(مورد مطالعه: کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی)

ابراهیم رحیمی<sup>۱</sup> - نجیبه عباسی رستمی<sup>۲</sup> - فرانک صفری شاد<sup>۳</sup> - مهدی نوروزی<sup>۴</sup>

#### چکیده

زمینه: توانمندسازی یکی از راههای بسیار مهم و کارآمد برای ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان محسوب می‌شود. هدف: هدف از پژوهش حاضر مطالعه و بررسی تاثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری سازمانی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه ی گردآوری داده ها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی به تعداد ۲۵۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه به وسیله فرمول کوکران ۸۲ تعیین شد. به منظور جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳)؛ یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵) و توانمندسازی اسپریتزر و میسرا (۱۹۹۲) استفاده شده است. برای بررسی روایی ابزار سنجش از روایی سازه و برای بررسی پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار Smart-PLS انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت دانش تاثیر مستقیم بر توانمندسازی و یادگیری سازمانی دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که مدیریت دانش تاثیر غیرمستقیم بر توانمندسازی از طریق یادگیری سازمانی دارد.

نتیجه گیری: بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیران می‌توانند از طریق مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم آورند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، تسهیم دانش، انتقال و یکپارچه سازی دانش، یادگیری سازمانی، توانمند سازی

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی، عضو هیأت علمی دانشگاه فنی و حرفه‌ای، مدرس دانشگاه پیام نور استان مرکزی.

erahimi57@gmail.com (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان.

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد.

<sup>۴</sup> دکتری فلسفه تعلیم و تربیت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک.

## مقدمه

کاربست دانش موجود به طور کامل و گنجاندن دانش در کالاها و خدمات به منظور تقویت قابلیت‌های اساسی و برتری رقابتی می‌باشد. مدیریت دانش و یادگیری سازمانی هر دو نقشی اساسی و استراتژیک در موفقیت سازمان دارند و سازمان را قادر می‌سازند تا سریعتر و موثرتر از رقبای خود به تحصیل و به کارگیری دانش پردازند که این مهم منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود (قلاوند و بزرگی، ۱۳۹۳).

مدیریت دانش نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می‌کند، زیرا تسهیم اثربخش دانایی جمعی سازمان را تسهیل می‌کند. مدیریت دانایی، فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارائیها شامل پایگاههای اطلاعاتی، اسناد، سیاستها و رویه‌ها می‌شود. علاوه براین، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را شامل می‌شود، و از روشهای متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند (بابایی، ۱۳۸۳).

یادگیری سازمانی نیز در توانمندسازی نقش بسزایی دارد. یادگیری به عنوان یک راهبرد توانمند سازی، به مفهوم تشکیل ساختارها، فرایندها و فناوری است که امکان توسعه و اثبات صلاحیت جدید افراد و تیم‌ها را افزایش می‌دهد. یادگیری موجب توانمندسازی می‌شود و توانمندسازی، تمایل به یادگیری بیشتر را برمی‌انگیزد و در نتیجه این فرایند تعاملی، توانایی‌های سازمان برای سازگاری با شرایط و تحولات محیطی افزایش می‌یابد (آهنگری نمین، ۱۳۸۹).

سازمان آموزش و پرورش نیز، به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند خود را با تغییرات همگام کنند. یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. مفهوم

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین داراییهای هر سازمانی محسوب می‌شود، چرا که هر گونه بهبود و پیشرفت در سیستم‌های فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. محیط‌های کاری امروزی نیاز به کارکنانی دارد تا تصمیم مناسب اتخاذ و برای مشکلات موجود راه حل‌هایی خلاق ارائه دهند. در نتیجه کارکنان یک سازمان باید توانمند بوده و مسئولیت نتایج حاصله را نیز بر عهده گیرند. توانمندسازی یکی از راههای بسیار مهم و کارآمد برای ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان محسوب می‌شود. کارکنان توانمند به خود و سازمانشان نفع می‌رسانند. به همین دلیل در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آن‌ها برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند، وظیفه مدیر نیز فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی و توان‌افزایی است. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. داشتن منابع انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائیهای حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع زیادی برای سازمان‌ها، شرکت‌های و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت.

مدیریت دانش می‌تواند به عنوان تسهیل‌کننده‌ای در توانمندسازی باشد و کیفیت نیروی انسانی را به واسطه ایجاد، تسهیل و به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات در میان کارکنان بهبود بخشد. با فرایند دانش موثر، ارتباطات سازمانی بهبود یافته و تبادل دانش به طور موثرتری میان کارکنان صورت می‌گیرد؛ این امر آموزش کارکنان را بهبود بخشیده و مهارت‌های آنان را افزایش می‌دهد (مدهوشی و همکاران، ۱۳۹۲).

مدیریت دانش به عنوان رویکردی نوین جهت بهره‌برداری و توسعه سرمایه‌های یک سازمان با هدف پیشبرد اهداف سازمان مرتبط می‌باشد و هدف آن

سازمانی دانسته اند. این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد مکانیکی نامیده اند. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چندبعدی می‌دانند و بین ویژگیهای موقعیتی (اقدامات مدیریت) و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها تفاوت قائل شده اند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲).

توانمندسازی را بایستی در سازمان به عنوان یک فرآیند که شامل مراحل مشخص و قابل سنجش می‌باشد، در نظر گرفت. توانمندسازی کارکنان را می‌توان به صورت زیر مطرح نمود:

- ۱) مرحله تسلط<sup>۳</sup>: اشاره به اشراف و اقتدار مدیریت نسبت به نیروی انسانی تحت نظارت دارد.
- ۲) مرحله مشورت<sup>۴</sup>: اشاره به اهمیت مشاوره با کارکنان به‌ویژه در مراحل بحرانی و در امور مهم از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها دارد.
- ۳) مرحله مشارکت<sup>۵</sup>: اشاره به اخذ تصمیم‌گیری‌ها به صورت اشتراکی میان مدیریت و کارکنان دارد.
- ۴) مرحله تفویض اختیار<sup>۶</sup>: در این مرحله به افراد اختیار داده می‌شود که تصمیم بگیرند و اجرا نمایند (امیرکبیری، ۱۳۸۵).

پنج بعد اصلی توانمندسازی عبارت است از: **خود کار آمدی (شایستگی)**<sup>۷</sup>: شایستگی یا خود کارآمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است (کلیداس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲).

**خود مختاری**<sup>۹</sup>: «خود مختاری» احساس فرد از داشتن حق انتخاب در شروع و تنظیم یک اقدام خاص. هر گاه فرد احساس کند که می‌تواند بهترین روش برای حل مشکلات کاری خود را انتخاب کند خود تصمیمی در حد بالاست (اسپریتز، ۱۹۹۶).

**پذیرفتن شخصی نتایج (مؤثر بودن)**<sup>۱۰</sup>: پذیرفتن شخصی نتیجه عبارت است از باورهای فرد در یک مقطع مشخص زمانی در مورد توانایی وی برای تغییر در جهت مطلوب. افراد توانمند احساس کنترل

یادگیری سازمانی به دنبال ایجاد راه‌هایی برای طراحی سازمان در جهت تحقق عملکردی مطلوب‌تر است که در آن با تشویق، کارکنان تمام پتانسیل‌های خود را به‌طور کامل به فعل درآورند و در عین حال، کمکی است برای اینکه جهان را به مکانی بهتر تبدیل کند. به همین دلیل این مفهوم به‌طور فزاینده‌ای در میان سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه‌مند هستند، گسترش یافته است.

در واقع می‌توان گفت که سازمان یادگیرنده محملی است برای یادگیری و توانمند شدن. به عبارت دیگر آنچه سازمان یادگیرنده نیاز دارد انسان‌هایی توانمند است که از طریق یادگیری توانمندی خود را ارتقا می‌دهند و افراد دیگر را به توانمند شدن تشویق می‌نمایند.

با توجه به آنچه ذکر شد، در این پژوهش قصد داریم تا اثر میانجی‌گری یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی را مورد بررسی قرار دهیم. در ادامه توضیحاتی درباره متغیرهای اصلی پژوهش ارائه می‌شود.

**توانمندسازی** به عنوان یک سازه انگیزشی تعریف می‌شود که در چند حالت شناختی معناداری، شایستگی، خود تصمیم‌گیری، اثرگذاری و اعتماد نمود پیدا می‌کند. این حالات روان‌شناختی با هم، موجب جهت‌گیری فعال نسبت به نقش کاری می‌شوند (اسپریتزر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). توانمندسازی، تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان است (گوردن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳).

اندیشمندان و محققان سازمان و مدیریت تا دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی نیروی انسانی را به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع

فرایند سازمان دهی دانش: فرایند سازمان‌دهی دانش به ساختار دهی، فهرست بندی و قالب بندی دانش کسب شده اشاره داشته و با فرایند تسهیم دانش در ارتباط می‌باشد. فرایند سازمان‌دهی دانش شامل سه مرحله می‌باشد: انتخاب و ارزیابی، سازمان‌دهی و انتخاب مجدد یا غربال کردن (راولی ۲۴، ۲۰۰۰).

فرایند ذخیره دانش: سازمان‌ها پیش از اینکه به منظور بازیابی بعدی اقدام به ذخیره دانش کنند، باید اطلاعات مهم را شناسایی کرده و بهترین روش حفظ آن را تعیین کنند. سازمان‌ها از طریق ارزیابی، تحقیق و آزمایش به اطلاعات معنی می‌بخشند. فرایند ذخیره دانش سیستم‌های فنی از قبیل رکوردها و بانک اطلاعاتی و فرایندهای انسانی را مانند حافظه جمعی و اجماع نظرات را به کار می‌گیرد.

فرایند انتشار و تسهیم دانش: دانپورت و پروساک (۱۹۹۸) تسهیم دانش ۲۵ را به عنوان فرایندی که شامل مبادله دانش بین افراد و گروه‌ها می‌باشد تعریف می‌نمایند. بارتول و سیواستاوا ۲۶ (۲۰۰۲) نیز تسهیم دانش را به عنوان فعالیتی تعریف می‌نمایند که کارکنان از طریق آن اطلاعات مربوط را در سازمان بین افراد دیگر منتشر می‌نمایند.

فرایند کاربرد دانش: نکته کلیدی در مدیریت دانش اطمینان از این موضوع است که دانش ارائه شده در سازمان به صورت مفید مورد استفاده قرار گیرد (پروبیست و همکاران ۲۷، ۲۰۰۰). کاربرد مؤثر دانش به شرکت‌ها کمک می‌کند اثربخشی خود را افزایش داده و هزینه‌ها را کاهش دهند.

یکی دیگر از راهکارهای چندگانه توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی است. بنابراین باید کارکنانی پرورش داده شوند که در پی یادگیری باشند؛ تا در نتیجه تلاش آنها سازمان به اهداف عالی خود دست یابد (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۰). یادگیری فرایندی است که در آن، افراد رفتارها و پندارهایشان تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند.

شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند، در نتایج، دگرگونی به وجود آورند... (وتن و کمرون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱).

**معنی دار بودن<sup>۱۲</sup>:** با معنی بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی، و علاقه درونی شخص به شغل (توماس و ولتهوس<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۰). با معنی بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد.

**اعتماد<sup>۱۴</sup>:** افراد توانمند دارای حسی به نام «اعتماد<sup>۲</sup>» هستند، یعنی افراد مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد (کلیدون و دوپیل<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۶). همانطور که بیان شد مدیریت دانش می‌تواند به عنوان تسهیل کننده ای در توانمندسازی باشد. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در کشف، انتخاب، سازمان‌دهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و تجارب ضروری برای فعالیت هایی از قبیل حل مساله، یادگیری پویا، برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم گیری کمک می‌کند (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۰).

مدیریت دانش به شش فرایند متفاوت دسته بندی می‌شود که عبارتند از: ۱. خلق دانش<sup>۱۶</sup>؛ ۲. کسب دانش<sup>۱۷</sup>؛ ۳. سازمان‌دهی دانش<sup>۱۸</sup>؛ ۴. ذخیره دانش<sup>۱۹</sup>؛ ۵. انتشار دانش<sup>۲۰</sup>؛ ۶. به کارگیری دانش<sup>۲۱</sup>.

**فرایند خلق دانش:** فرایند خلق دانش پیچیده، چند بعدی و پویا می‌باشد. تعریف خلق دانش سازمانی شامل توانایی یک موسسه به عنوان یک کل برای خلق دانش، توزیع آن از طریق سازمان و وارد نمودن آن در محصولات، خدمات و سیستم‌ها می‌باشد (نوناکا و تاکوچی ۲۲، ۱۹۹۵).

فرایند کسب دانش: کسب دانش سازمانی فرایند توسعه اطلاعات جدید و جایگزینی اطلاعات موجود در شالوده دانش ضمنی و آشکار سازمان می‌باشد (پتتلند ۲۳، ۱۹۹۵).

اهداف کمک کرد. سازمان باید به عنوان سیستمی در نظر گرفته شود که هر چند از بخشهای مختلف و با کارکرد خاص ساخته شده، اما به صورت هماهنگ با همدیگر کار می‌کنند.

**فضای باز و آزمایشگری:** یادگیری خلاق یا همان یادگیری حلقه دوم، نیازمند فضای باز است و به ایده‌ها و نقطه نظرات جدید داخل سازمانی یا بیرونی اهمیت می‌دهد. فضای باز باعث می‌شود ایده‌های جدید درون سازمانی یا برون سازمانی، در سازمان آزمایش شود که این آزمایشگری، یک جنبه ضروری برای یادگیری خلاق است.

**انتقال و یکپارچه سازی دانش:** چهارمین قابلیت به دو فرایند کاملاً مرتبط به هم انتقال و یکپارچگی دانش داخلی بر می‌گردد که به جای پی در پی بودن بصورت همزمان اتفاق می‌افتد. انتقال، تفسیر و یکپارچگی دانش کسب شده توسط افراد باعث خلق مجموعه‌ای از دانش می‌شود که در فرهنگ، فرایندهای کاری سازمان و عناصر نگهداری دانش (حافظه سازمانی) جای می‌گیرد. بنابراین این دانش می‌تواند متعاقباً بازبایی شده و در موقعیت‌های مختلف حتی با چرخش شغلی رسمی کارکنان بکار برده شود (اقدسی و همکاران، ۱۳۸۷).

پژوهشهای متعددی در رابطه با موضوع پژوهش انجام شده است که در ادامه برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

فیض و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تاثیر تسهیم دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با تبیین نقش میانجی حافظه سازمانی و یادگیری مشارکتی الکترونیکی در کتابخانه ملی پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که تسهیم دانش به صورت مستقیم تاثیر معناداری بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد. این در حالی است که تاثیر تسهیم دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان به صورت غیر مستقیم و از طریق دو متغیر حافظه سازمانی و یادگیری

بدین ترتیب فرایند یادگیری هنگامی تحقق می‌یابد که تغییری در رفتارها و عملکرد افراد مشاهده شود. این رفتارها گاهی مستقیماً قابل مشاهده‌اند و گاهی به طور غیر مستقیم احساس می‌شوند. از این رو تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، به خاطر سپردن و تشخیص افراد هم در دایره آثار یادگیری قرار می‌گیرد (لیندگرن<sup>۲۸</sup>، ۱۹۷۶).

یادگیری سازمانی عبارت است از "فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر" و به بیانی دیگر، فرایندی است که سازمان را توانمند می‌سازد تا اطلاعات را به دانش تبدیل نماید و به تبع آن قابلیت سازمان را برای تطابق با تغییرات محیط می‌افزاید (گاروین، ۱۹۹۳). آرگریس و شون (۱۹۷۸)، که دوتن از پژوهشگران اولیه در این زمینه هستند، یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند کشف و تصحیح اشتباهات تعریف می‌کنند. از نظر ایشان فراگیری در سازمان‌ها از طریق فعالیت افراد صورت می‌پذیرد. در واقع یک سیستم اکولوژیکی از عوامل تحت عنوان سیستم یادگیری سازمانی، تسهیل کننده یا بازدارنده فعالیت‌های یادگیری افراد است.

برای اندازه گیری یادگیری سازمانی، گومز و همکارانش با استفاده از ادبیات و روش مفهوم سازی چهار عامل یادگیری سازمانی که آن‌ها را قابلیت‌های یادگیری سازمانی نامیده‌اند، استخراج کرده‌اند.

**تعهد مدیریت برای یادگیری سازمانی:** مدیریت باید اهمیت یادگیری را درک کرده و فرهنگی را در سازمان ایجاد نماید که کسب، خلق و انتقال دانش به عنوان یک ارزش بنیانی در سازمان در نظر گرفته شود. مدیریت باید با صراحت راهبردی بودن یادگیری را بیان کند زیرا یادگیری سازمانی ابزاری ارزشمند برای رسیدن به نتایج بلند مدت است.

**نگرش سیستمی:** افراد مختلف، بخشها و نواحی سازمان باید دید واضحی نسبت به اهداف سازمان داشته باشند و بدانند که چگونه می‌توان به توسعه آن

مؤثر بودن در شغل با یادگیری سازمانی ( $r=0/45$ )، بین احساس اعتماد به همکاران و یادگیری سازمانی ( $r=0/48$ )، به دست آمد.

حسنی و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در موسسات آموزش عالی پرداختند. نتایج حاصل از مطالعه نشان می‌دهد که همه فرضیه تایید شد و بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. روانپیکار و همکاران نیز (۲۰۱۴) به بررسی رابطه بین مدیریت دانش با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت‌های خدمات رفاهی نفت پرداختند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه نشان داد که متغیر وابسته توسط هر دو متغیر مستقل تحت تاثیر قرار می‌گیرد و آنها قادر به تعیین ۶۶ درصد از توانمندسازی کارکنان هستند.

روانگرد و همکاران (۲۰۱۴) رابطه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان علوم پزشکی را بررسی کردند. نتایج نشان داده است که بین یادگیری و توانمندسازی کارکنان علوم پزشکی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ون گریسون و همکاران (۲۰۱۱) تاثیر توانمندسازی و تبدیل دانش بر یادگیری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که دو متغیر توانمندسازی و تبدیل دانش بر دو بعد از یادگیری سازمانی تاثیر دارد.

با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان خلأهای پژوهشی را دریافت. مرور پیشینه‌ها بیانگر آن است که بین مدیریت دانش و توانمندسازی و همچنین بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. اما پژوهشی که به بررسی رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان

مشارکتی الکترونیک به مراتب بیشتر از تاثیر مستقیم است.

عسگری و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان "ارتباط یادگیری سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارمندان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران" انجام داده اند. یافته‌ها نشان داده است که متغیر یادگیری سازمانی با متغیر توانمندسازی روان شناختی و مولفه‌های احساس استقلال، احساس موثر بودن، و احساس اعتماد رابطه مثبت و معنی داری دارد.

مدهوشی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان "تاثیر توانمندسازی مدیریتی دانش روی توانمندسازی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش" انجام داده اند. نتایج پژوهش نشان داد که در شرکت‌های کوچک و متوسط میزان تاثیر مستقیم توانمندسازی مدیریتی دانش بر توانمندی کارکنان و تاثیر غیرمستقیم آن به واسطه فرایند مدیریت دانش معنادار می‌باشد؛ همچنین فرایند مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی مدیریتی دانش بر فرایند مدیریت دانش تاثیر مستقیم و معنادار دارند.

سلیمانی و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان "رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی در ادارات آموزش و پرورش" انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

آهنگری نمین (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان سازمان مرکزی بانک سپه پرداخته است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که: بین هر یک از مؤلفه‌های پنج‌گانه توانمندسازی با یادگیری سازمانی ارتباط قوی و مثبت وجود دارد. این رابطه بین احساس معناداری شغل با یادگیری سازمانی ( $r=0/39$ )، بین احساس شایستگی و یادگیری سازمانی ( $r=0/27$ )، بین احساس داشتن حق انتخاب با یادگیری سازمانی ( $r=0/52$ )، بین احساس

نمودار ۱ نحوه ارتباط متغیرهای پژوهش را در قالب فرضیه‌های فوق نشان می‌دهد. همانطور که مدل مفهومی پژوهش نمایش داده شده است، متغیر یادگیری سازمانی متغیر میانجی است که تاثیر علی میان متغیر مستقل مدیریت دانش و متغیر وابسته توانمندسازی را به دو صورت مستقیم و غیر مستقیم تحت تاثیر قرار می‌دهد. در این نوع میانجی‌گری که میانجی‌گری جزئی نام دارد، میزان تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته با وارد شدن متغیر میانجی کاهش می‌یابد. مدل‌هایی که در آنها تاثیر میانجی به شکل جزئی در نظر گرفته می‌شود، بیشتر از مدل‌های میانجی‌گری کامل مورد قبول هستند. تاثیر میانجی‌گری جزئی در تحقیقات علوم اجتماعی واقعی‌تر به نظر می‌رسند، زیرا یک متغیر میانجی به سختی قادر خواهد بود تمامی رابطه میان متغیر مستقل و وابسته را تبیین کند.

مرکزی بپردازد، انجام نشده است. بنابراین پژوهش حاضر با این هدف و مسئله شکل گرفت.

حال با توجه به مباحث بیان شده فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود:

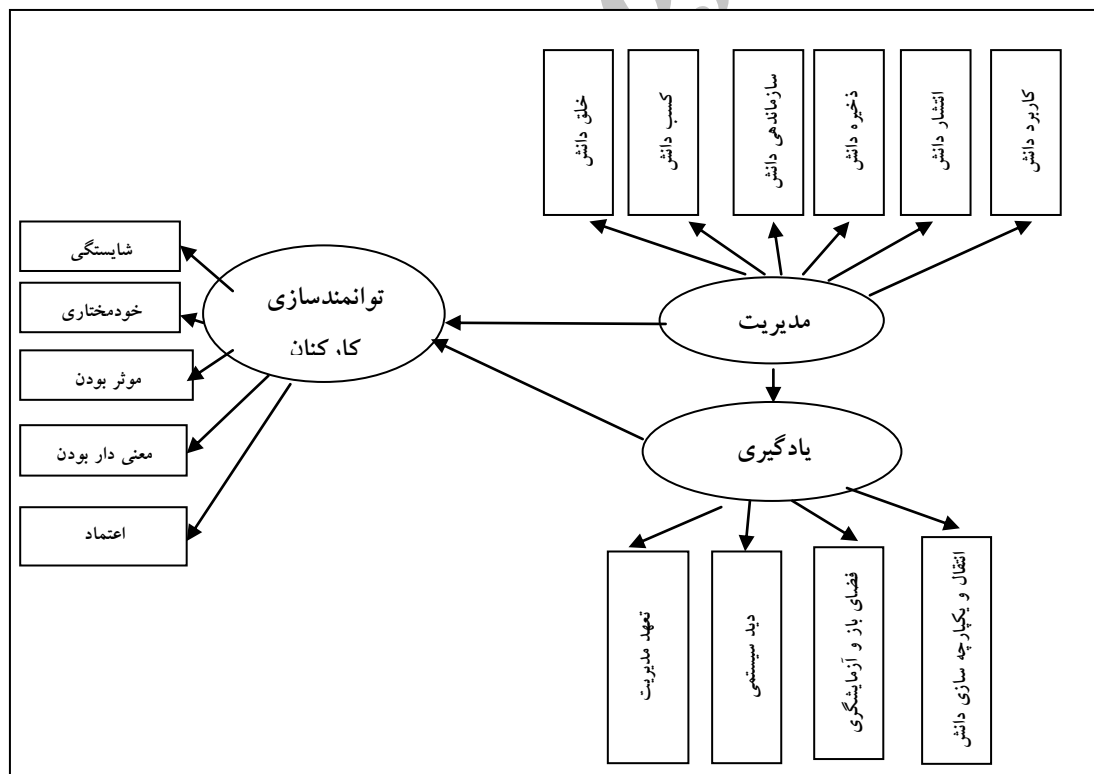
**فرضیه اول:** مدیریت دانش تاثیر مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی دارد.

**فرضیه دوم:** مدیریت دانش تاثیر غیر مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی از طریق یادگیری سازمانی دارد.

**فرضیه سوم:** مدیریت دانش تاثیر مستقیم، مثبت و معنادار بر یادگیری سازمانی دارد.

**فرضیه چهارم:** یادگیری سازمانی تاثیر مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی دارد.

**مدل مفهومی پژوهش**



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی تشکیل می‌دهد. برای انتخاب گروه نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و فرمول کوکران تعداد ۸۲ نفر انتخاب شدند. برای سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه لاوسون (۲۰۰۳) که شامل ۲۴ سوال و شش بعد خلق دانش، کسب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش می‌باشد استفاده شده است. برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه گومز و همکاران (۲۰۰۵) که شامل ۱۶ سوال و چهار بعد تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه سازی دانش است، استفاده شده است. برای سنجش توانمند سازی نیز از پرسشنامه توانمند سازی اسپریتزر و میشر (۱۹۹۲) استفاده شده است که شامل ۱۵ سوال و پنج بعد شایستگی، خودمختاری، موثر بودن، معنی دار بودن و اعتماد است.

برای اطمینان از روایی محتوای پرسشنامه‌ها، ضمن استفاده از پرسشنامه‌های معتبر، از نظر اساتید محترم نیز استفاده شد. برای برآورد اعتبار پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. بر این اساس پایایی پرسشنامه مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و توانمندسازی به ترتیب برابر با ۰،۹۲۶، ۰،۸۹۵، و ۰،۹۲۲ به دست آمد که چون بالاتر از ۰،۷ است بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها تأیید گردید. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از فنون آماری تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری و با نرم افزارهای SPSS و Smart PLS در راستای تبیین اجزای مدل و روابط بین آنها تجزیه و تحلیل شده‌اند.

## یافته‌های پژوهش

در روش مدل سازی معادلات ساختاری ابتدا لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود سوال‌های انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور از تحلیل عاملی تاییدی (CFA) استفاده می‌شود. شکل ۲ مدل اصلاح شده و بار عاملی باقی سوالات را پس از فرایند حذف سوالات با بارعاملی پایین نشان می‌دهد. در Smart-PLS به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، پایایی ترکیبی (CR) نیز استفاده می‌شود. میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) به منظور بررسی روایی همگرایی پژوهش به کار گرفته می‌شود. استاندارد بالای ۰/۵ برای این میانگین واریانس توسعه یافته مناسب می‌باشد. در روش شناسی مدل معادلات ساختاری ضریب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ برای هر سازه نشان از پایایی مناسب آن دارد. مقدار ضرایب ذکر شده در جدول ۱ آمده است که نشان از اعتبار بالای مدل تحقیق دارد.

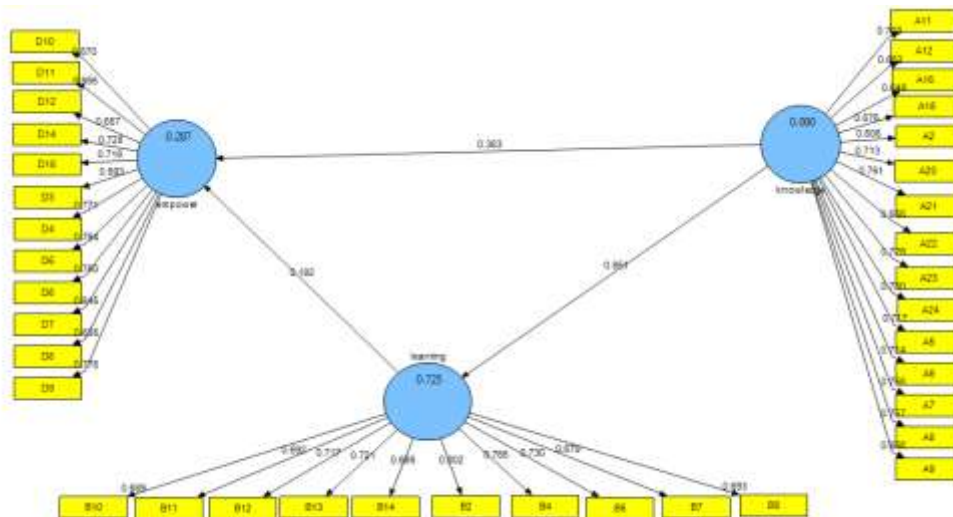
جدول ۱: مقادیر AVE و پایایی مرکب (CR)

متغیر	CR	AVE
مدیریت دانش	۰/۹۳۳	۰/۵۹۳
یادگیری سازمانی	۰/۹۱۴	۰/۵۱۵
توانمند سازی کارکنان	۰/۹۳۳	۰/۵۴۰

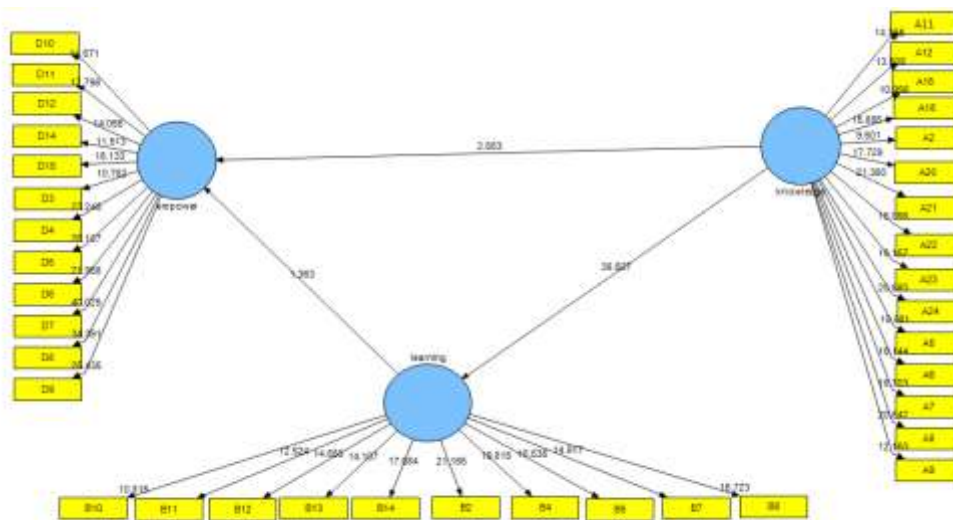
## آزمون الگوی ساختاری:

آزمون الگوی ساختاری به منظور تایید و یا رد فرضیه‌های پژوهش انجام می‌شود. الگوی ساختاری آزمون شده در شکل ۲ ارائه شده است. اعداد روی مسیرها نشان دهنده ضرایب مسیر هستند.





شکل ۲: مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر مدل



شکل ۳: مقادیر T-value

مطلب است که مدیریت دانش به میزان ۰.۳۶، از تغییرات متغیر توانمندسازی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. از سوی دیگر دو ضریب ۰.۸۵۱ و ۰.۱۹۲، نیز نشان می‌دهند که متغیر مدیریت دانش به طور غیر مستقیم و از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی، به میزان ۰.۱۶۳ (۰.۸۵۱ × ۰.۱۹۲) بر متغیر توانمندسازی تاثیر دارد. بدین ترتیب خلاصه بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

به منظور بررسی معناداری ضرایب مسیر، لازم است مقادیر T-value برای هر مسیر محاسبه شود. این مقادیر در شکل ۳ ارائه شده است. در شکل فوق اعداد مشخص شده نشان دهنده مقادیر T-value هستند. مقادیر بزرگتر و مساوی ۱/۹۶، به معنای وجود ارتباط معنادار بین دو متغیر می‌باشد. همچنین توجه به ضریب استاندارد شده‌ی مسیر میان متغیر مدیریت دانش و متغیر توانمندسازی بیانگر این

جدول ۲: آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	مسیر	مقادیر	ضریب مسیر	نتیجه
فرضیه ۱	مدیریت دانش تأثیری مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی دارد.	۲/۵۵۳	۰/۳۶۳	رد نشد
فرضیه ۲	مدیریت دانش تأثیری غیر مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی از طریق یادگیری سازمانی دارد.	۴۷/۷۹۶	۰/۱۶۳	رد نشد
فرضیه ۳	مدیریت دانش تأثیری مستقیم، مثبت و معنادار بر یادگیری سازمانی دارد.	۳۸/۶۰۷	۰/۸۵۱	رد نشد
فرضیه ۴	یادگیری سازمانی تأثیری مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی دارد.	۱/۳۶۳	۰/۱۹۲	رد شد

### نتیجه گیری و پیشنهادات

تغییر است از رقبا پیشی بگیرند و به حیات خود ادامه دهند.

با توجه به نتایج پژوهش تأثیر مستقیم مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی معنادار شده است اما تأثیر مستقیم یادگیری سازمانی بر توانمندسازی معنادار نشده است. این در حالی است که نتایج پژوهش نشان داده است که یادگیری سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی ایفای نقش دارد.

در مجموع، با توجه به نتایج این پژوهش تأثیر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی به روشنی مشخص است. با توجه به این شرایط، ایجاد امکاناتی به منظور تسهیل در مدیریت دانش و یادگیری می‌تواند به توانمندسازی کارکنان منجر گردد. در ذیل پیشنهاداتی برای افزایش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی ارائه می‌گردد:

- پیشنهادات برای پیاده‌سازی و تقویت مدیریت دانش (۱) توجه به توسعه و تقویت زیرساخت‌های تکنولوژیکی لازم و تسهیل دسترسی کارکنان به دانش و اطلاعات مرتبط با حوزه کاری آنها با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی
- تشویق و تقویت مشارکت کارکنان در فرایند استقرار مدیریت دانش
- مدیریت دانش باید در راستای اهداف سازمان قرار گیرد و به مدیریت دانش به صورت فرایندی نگریسته شود که کل سازمان را در اختیار دارد و با

برای هدایت کارآمد یک سیستم اجتماعی باید ضمن سازگار نمودن مقاصد و ارزش‌های افراد با ارزش‌های سیستم، زمینه توانمندی آنها را فراهم ساخت؛ چرا که توانمندی افراد توانمندی سازمان را به همراه خواهد داشت. آموزش و پرورش، به عنوان یک عامل مهم در رشد اقتصادی مانند هر سازمان دیگری نیازمند کارکنان توانمند است. با توجه به نقش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در توانمندسازی کارکنان، پژوهش حاضر بر آن شد تا تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان مرکزی را مورد بررسی قرار دهد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داده که مدیریت دانش تأثیری مستقیم، بر توانمندسازی دارد. نتایج پژوهش با نتایج پژوهش‌های فیض و همکاران (۱۳۹۵)؛ مدهوشی و همکاران (۱۳۹۲)؛ حسنی و همکاران (۲۰۱۶)؛ و روانپیکار و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. همانطور که نتایج این پژوهش‌ها نشان داده است، مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی (احساس شایستگی، خودسامانی، موثر بودن، معنی دار بودن شغل و اعتماد) موثر است. که می‌تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در زمینه مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان باشد و سازمان‌ها با بهره‌گیری از نتایج حاصله، می‌توانند در دنیای نوین رقابتی که همواره در حال

### منابع و مأخذ

- Argyris, C. & Schon, D.A (1978). "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective": Addison-Wesley, Reading, MA.
- Asgari, B., Poursoltani Zarandy, H., & Moshiri, K (2015). "relationship Organizational learning with psychological empowerment in youth sports staff in Tehran" Sports Management Studies, Issue ۲۳, pp. 163-178. [Persian]
- Ahangari namin, O (2011). "Investigate the relationship between organizational learning and staff empowerment Central Bank Sepah", Master Thesis, University of Allameh Tabatabai. [Persian]
- Aghdasi, M., and Khakzar Bofrui, M (2009). "Assess the level of organizational learning capabilities in hospitals", International Journal of Industrial Engineering and Management University of Science and Technology, Volume 19, Issue ۴, pp.71-83. [Persian]
- Amir Kabir, A., (2007), "approaches organization and management of organizational behavior (with a modern perspective)", Tehran: Negah Danesh Publications, the first edition. [Persian]
- Babaei, A (2005). "Combining knowledge management and organizational learning", Tadbir, No. 146, pp. 38-41. [Persian]
- Bartol, K. M., & Srivastava, A (2002). "Encouraging knowledge sharing: The role of organisational reward systems". Journal of Leadership and Organisational Studies, 9(1), 64-76.
- Claydon, T & Doyle, M (1996). "Trusting me, trusting you? The ethic of employee attitudes". Personal Review, Vol. 25, No. 6, PP. 13-25.
- Davenport, T. H. & Prusak, L (1998). "Working Knowledge: How Organization Manage What They Know", Boston: Harvard Business School Press.
- Feyze, D., Dehghani Soltani, M., Farsizadeh, H., and Gholamzadeh, M (2017). "The effect of knowledge sharing on psychological empowerment by clarifying the role of mediator collaborative learning electronic institutional memory in the National Library of the Islamic Republic of Iran", Journal of Information Processing and Management [Persian]
- Ghalavand, Z., and Bozorgi, A (2015). "Investigate the relationship between organizational learning and knowledge management in Masjed Soleiman Oil and Gas Exploitation Company", Journal of information

- اتمام یک پروژه این فرایند پایان نمی پذیرد بلکه شروعی می‌شود برای موقعیت بعدی.
- ۴) به منظور موفقیت مدیریت دانش، بر تعهد مدیریت و حمایت وی از مدیریت دانش، تاکید شده است. بنابراین حمایت بی قید و شرط مدیریت ارشد سازمان می‌تواند مفید باشد.
- ۵) به مدیران سازمان توصیه می‌شود که در راستای انتقال دانش و تجربه کارکنان باسابقه به دیگر کارکنان بیشتر سرمایه گذاری کنند. و از آنجا که حجم عظیمی از دانش ناب سازمانی از طریق گفتگوهای غیر رسمی و برنامه ریزی نشده بین کارکنان تبادل خواهد شد پیشنهاد می‌گردد سازمان بستری را جهت ایجاد امکان گفتگوهای غیر رسمی بین کارکنان فراهم آورد.
- ۶) به مدیران توصیه می‌شود با ایجاد مخازن و بانک‌های دانش در سازمان و به روز رسانی آنها به منظور نگهداری دانش، در جهت توانمندسازی کارکنان گام بردارند.

### پیشنهادات برای تقویت یادگیری سازمانی

- ۱) حمایت مدیریت عالی سازمان از مهمترین عوامل پیروزی برنامه‌های یادگیری در سازمان می‌باشد.
- ۲) برگزاری کارگاه‌های علمی- تخصصی و ، سمینارها علمی با توجه به نیازهای یادگیری سازمان
- ۳) ایجاد جو سازمانی مناسب برای یادگیری مستمر با تاکید بر فرهنگ بهبود مستمر، تسهیل و توسعه دستیابی به اطلاعات
- ۴) تخصیص منابع، فضا و تجهیزات لازم برای یادگیری و ایجاد تیم‌های یادگیری همچنین ایجاد مراکزی برای تعالی پروژه‌های تجربی.
- ۵) مدیران اداره کل آموزش و پرورش، با پایه ریزی فرهنگی مشترک در سازمان مبتنی بر یادگیری و اصول سازمان یادگیرنده می‌توانند در جهت ارتقای سازمان خود گام‌های موثری بردارند.

- Salajegheh, S., pour Rashidi, R., and Mosai, M (2014). "Analysis of psychological empowerment and its relationship to knowledge management", Journal of Management Studies, No. 72, pp.99-118. [Persian]
- Soleimani, N., Zahmatkesh, M., and Fayez, A (2012). "The relationship between employee empowerment and organizational learning in education institutions", Journal of Education, Issue 15, pp. 89-105. [Persian]
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A (1990). "Cognitive Elements of Empowerment an Interpretive model of intrinsic task motivation", Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4, PP. 465-178.
- Timurnegad, K and Sarihi esfastani, R (2011). "The impact of organizational learning on psychological empowerment Staff of the Ministry of Economic Affairs and Finance ", improvement and change management studies, Issue 62, pp. 37-59. [Persian]
- Van Grinsven, M., & Visser, M (2011). "Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning", The Learning Organization, Vol. 18 Iss: 5, p.378
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S (2011). "Developing management skills", 8th ed, Prentice Hall.
- and knowledge management, first year, second edition, pp. 117-128.[Persian]
- Garvin, D. A (1993) . "Building a learning organization", Harvard Business Review. Vol. 71 No. 4, pp. 78-91.
- Gorden, R. Judith (1993). Organizational Behavior (4th ed). Ally & Bacon.
- Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S (2016). "Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions", Kybernetes, Vol. 45 Iss: 2, pp.337 – 355
- Klidas, A. k (2002). "Employee empowerment in the European cultural context: finding from industry". PHD, thesis, Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- Lindgern, H. C (1976). "Educational Psychology", N.Y: John Wiley, P. 7.
- Nonaka, I., & Takeushi, H (1995). "The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation". New York: Oxford University Press.
- Madhoushi, M and Nurnezhad Vanush, V (2014). " impact knowledge management enablers on the empowerment of small and medium companies: Mediating Role of Knowledge Management Process", Resource Management Research, Volume 3, Number 2, S91-110. [Persian]
- Pentland, B. T (1995). "Information system and organizational learning: The social epistemology of organizational knowledge system". Accounting, Management and Information Technologies, 5(1), 1-21.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K (2000), "Managing Knowledge: Building Blocks for Success", New York: John Wiley & Sons.
- Ravanpykar, y., fyzi, j., & pashazadh, y (2014). "investigates the relationship between knowledge management with organizational learning and employees' empowerment in Oil welfare service companies", Indian J.Sci.Res. 5 (1): 284-295.
- Ravangard, R; Sajjadnia;Z, Farmani, M, Bahadori, M (2014), Relationship Between Organizational Learning and Employees Empowerment: A Case Study Among Medical Sciences Staff, Health Scope, 3(2).
- Rowley, J (2000). "Knowledge organization for a new millennium: principles and processes". Journal of Knowledge Management, Volume 4. Number 3. pp. 217-223.
- Spritzer, G.M (1995/a). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation. "Academy of Management Journal, vol. 38 No. 5.
- Spreitzer, G. M (1996). "Sociol Structural Characteristics Of Psychological Empowerment" . Academy Of Management Journal. Vol. 39, No.2, PP. 483-504.

## یادداشت‌ها

- 1 Spreitzer
- 2 Gorden
- 3 Domination
- 4 Consultation
- 5 Participation
- 6 Delegation of Authority
- 7 selfefficacy(Competence)
- 8 Klidas
- 9 Selfdetermination
- 10 Personal consequence(Impact)
- 11 Whetten & Cameron
- 12 Meaning
- 13 Thomas & Velthouse
- 14 Trust
- 15 Claydon & Doyle
- 16 Knowlwdge Creation
- 17 Knowledge Capture
- 18 Knowledge Organization
- 19 Knowledge Storage
- 20 Knowledge Dissemination
- 21 Knowledge Application
- 22 Nonaka and Takeushi
- 23 Pentland
- 24 Rowley
- 25 Knowledge Sharing
- 26 Bartol and Srivastava
- 27 Probst et al
- 28 Lindgern