

## بررسی ارتباط بین توانمندسازی با مدیریت دانش کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان

نجمه حیدری<sup>۱\*</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، محسن غفرانی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد دانشگاه پیام نور مرکز تهران

۲. استاد دانشگاه پیام نور مرکز تهران

۳. استادیار دانشگاه سیستان و بلوچستان

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین توانمندسازی با مدیریت دانش کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان بود. توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی، که از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار می‌گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می‌روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده‌سازی می‌کنند. مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خرد، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان، آسان کردن بازیابی دوباره و نگهداری آن بعنوان دارایی سازمانی است. مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است. جامعه این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی می‌باشد که تعداد ۹۸ نفر به عنوان نمونه آماری بصورت تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات لازم، از پرسشنامه استاندارد توانمندسازی اسپریتزر و پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش استفاده شد. در این پژوهش، پایایی پرسشنامه‌های توانمندسازی و مدیریت دانش با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که به ترتیب برابر با ۰/۷۸ و ۰/۸۷ می‌باشد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان داد، بین توانمندسازی و مدیریت دانش کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد ( $r=0/3$  و  $p=0/003$ )، بدین معنی که هرچه کارکنان از نظر توانمندسازی از نمرات بالاتری برخوردار باشند، در زمینه کسب اطلاعات و دانش موفق‌تر عمل می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، مدیریت دانش، کارکنان

### Study of the Relationship between Empowerment and Knowledge Management of Employees of Sistan And Baluchestan Physical Education Department General

Heidary N<sup>1\*</sup>, Farahani A<sup>2</sup>, Ghofrani M<sup>3</sup>

1. Payame Noor University, Tehran
2. Professor Payame Noor University, Tehran
3. Assistance Professor Sistan and Baluchestan University

### Abstract

The Present research is aimed at study of the relationship between empowerment and knowledge management of employees of Sistan And Baluchestan Physical Education Department General. Empowering provides the potential capacities to enjoy that source of human capabilities which is not fully utilized \*In an empowered organization \*the staff are enumerated as the driving force and these are the staff the with a sense of enthusiasm \*ownership\*pride and responsibility \*put in to practice their best notions and innovations \*Knowledge management involves possession of knowledge\*wisdom\*experiences together with additional value gained by the staff \*facilitating its restoration and maintenance as the organizational assets. Knowledge management is an attempt to convert the knowledge of the staff (human asset)into the common organizational asset(structural-mental assets). Reserch Population Consists Of all employees of Physical education department of which 98 employees have been selected randomaly as sample population. To gather necessary information, Spritzer Empowermant Standard Questionnaire as well as knowledge Management Questionnaire (Asgari 2005) were used. In this research, reliability of empowerment and knowledge management questionnaires was calculated based on Alpha Chranbach coefficients, respectively az 0.78 and 0.87 .The results of data analysis show that there is a meaningful relationship between and knowledge management( $p=0/003,r=0/3$ ). This means the higher the employees scores on empowerment, the more successful they will act in the field of knowledge and information.

**Keywords:** Empowerment, Knowledge Management, Employees

E-mail: afarahani@pnu.ac.ir

\* نویسنده مسئول: ابوالفضل فراهانی

## مقدمه

یکی از مهمترین سرمایه‌های یک سازمان، نیروی انسانی شاغل در آن می‌باشد که باید با صحت و سلامت در جهت تحقق اهداف سازمان گام بردارند. بنابراین شناخت و تشخیص درست عوامل مؤثر در کارایی کارکنان اهمیت دارد. توانمندسازی و مدیریت دانش از عوامل مؤثر در ارتقای کارایی کارکنان است که هدف آن تکامل انسان از طریق ایجاد انگیزش و گسترش اطلاعات است. خصوصاً در جوامع سازمانی امروزی که عدم انگیزش و دانش کافی در محیط کار تأثیر بسیاری در بروز مشکلات و عدم کارایی مناسب دارد، لذا سوق دادن افراد به این دو مقوله امری ضروریست. توانمندسازی به عنوان مکانیزمی است که توانایی سازمان را در استفاده مؤثر از منابع انسانی افزایش می‌دهد. توانمندی، این امکان را به شخص می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل نموده و برنامه‌های کسب و کارش را بگونه‌ای عرضه کند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ نماید. مدیریت دانش سازمان دادن برای دانستن است. کوششی هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری است. مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خرد، تجربیات با ارزش کارکنان، آسان کردن بازیابی دوباره و نگهداری آن بعنوان دارایی سازمانی است. این مقاله با هدف بررسی ارتباط بین توانمندسازی و مدیریت دانش کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان انجام شد. نخست موضوع توانمندسازی و مدیریت دانش با تأکید بر دستاوردهای پژوهشی مطرح و پس از معرفی روش به کار گرفته شده به ارائه یافته‌های این پژوهش پرداخته می‌شود. در پایان، نتایج حاصله از این پژوهش با سایر دستاوردهای پژوهشی مرتبط مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

## توانمندسازی

واژه EMPOWER در فرهنگ فشرده آکسفورد قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت و توانا شدن معنی شده است، اما توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه

دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزادکردن این قدرت است. توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی، که از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار می‌گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می‌روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده‌سازی می‌کنند. برنامه‌های توانمندسازی موجب خواهند شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، بجای پیدا کردن مقصر در جستجوی راه حل باشند، مشارکت جو گردند، مصالح سازمان را بر منافع فردی ترجیح دهند و نهایتاً اینکه به دنبال شاخص شدن نبوده و به جمع بیندیشند (اورعی، ۱۳۷۸). فرایند توانمندسازی کارکنان نیاز به مدیریت و رهبری دارد، به مدیریتی با ویژگی‌های تسهیل‌گری، حامی، مربی و راهنما نیاز دارد. توانمندسازی می‌تواند پیامدهای رفتاری مهمی داشته باشد، به عنوان مثال، کفایت نفس منجر به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی خواهد شد (نوروزی، ۱۳۸۴). توانمندسازی فرآیند قدرت بخشیدن به افراد است، در این فرآیند، به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند، توانمندسازی در این معنی، به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵). فرای<sup>۱</sup>، توانمندسازی را توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را ندارند، تعریف کرده است (Fry et al., 2005). در هر حال، توانمندسازی را می‌توان، در برگزیده مجموعه تدابیر و روش‌هایی دانست که به کمک آن، رفتار کارکنان را دچار تغییر نموده و آنها را قادر می‌سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهترین تصمیمات را اتخاذ و با ارائه خلاقیت در قالب فعالیت‌های تیمی، سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت نماید. تعاریف ارائه شده، ما را به این حقیقت رهنمون می‌سازد، که اگر، مفهوم توانمندسازی، به درستی درک گردد و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان

استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند.

### عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

می‌توانیم در یک جمع بندی کلی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را به شرح زیر بیان کنیم: ۱- مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند. ۲- غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند. ۳- روحیات و تعلق سازمانی: به منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند. ۴- اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد. ۵- تشخیص و قدردانی: تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد. ۶- مشارکت و کارگروهي: به کارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌تواند به عنوان عوامل مشارکت و کارگروهي در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تاثیرگذار باشند.

مرتبط شود، بیشترین بهره برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد نمود. به عبارت دیگر، توانمند سازی، یک فرآیند مؤثر و پیش گام است، که هم برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان، فرصت مشارکت در کامیابی سازمان را می‌آفریند. این مشارکت، نگرشی است جمعی که از یک حس توانمندی نشأت گرفته و اعتلای کیفی سازمان را به ارمغان خواهد آورد (Luo et al., 2003).

### ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها

یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع باارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همانگونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت‌های بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن

### توانمندسازی روان‌شناختی

#### احساس معنی‌دار بودن

فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، آنان احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیرویشان با ارزش است. معنی‌دار بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به کارش (Sprietzer et al., 1997). معنی‌دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارها است (Sprietzer et al., 1997).

#### احساس شایستگی

در ادبیات روانشناسی این مفهوم به نظریه شناخت اجتماعی<sup>۱</sup> باندورا<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) به مفاهیم خودکارآمدی، تسلط شخصی و انتظار تلاش عملکرد<sup>۳</sup> برمی‌گردد. به درجه‌ای که فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد، اطلاق می‌شود (Bandura., 1997). شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محول شده را به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد. شایستگی یا خود کارآمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است (Davenport and Prusak., 2000).

#### احساس مؤثر بودن

درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیر با محتوای شغلی در ارتباط است و از آن نفوذ می‌پذیرد، کانون کنترل درونی یک ویژگی شخصیتی کلی است و در وضعیت‌های گوناگون، ثابت است. افرادی که بُعد تأثیر در آنها قوی است به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی اعتقاد ندارند و بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد (Sprietzer et al., 1997). مؤثر بودن عبارت است از حدی که در آن فرد، توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می‌باشد (Fry et al., 2005).

۷- ارتباطات: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود است. ۸- محیط کاری: از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمان‌ها روی آن تأکید می‌شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش-های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد. ۹- بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده سازی امور از عوامل موثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری است.

۱۰- اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: جهت تامین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت‌های شغلی در سازمان، وجود زمینه‌های آموزش موثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید باشد (آذری نیا، ۱۳۸۷).

#### فرآیند توانمندسازی کارکنان

بسیاری از مدیران، توانمندسازی کارکنان را مترادف با رها نمودن مسئولیت می‌پندارند، به وضوح باید گفت که سهمین شدن در مسئولیت به معنای رها کردن مسئولیت نیست. تصویر آینده و آرمانی از محیط کار، زمانی وضوح می‌شود که هر کس به وضوح ببیند که مشارکتش در امور محوله، منجر به ایجاد تفاوت و تحول سازمانی می‌گردد. بنابراین توانمندسازی افراد باعث نمی‌شود که فرد دیگری کار خود را از دست بدهد، بلکه فقط فرد دارای شغل دیگری می‌شود و به جای هدایت، کنترل و نظارت افراد مانند گذشته، مثل یک حلقه اتصال بین سایر کارکنان و بقیه تشکیلات سازمانی عمل می‌نماید. در جدول ۱ فرآیند تغییر و تحول در توانمندسازی کارکنان در یک سازمان به تصویر کشیده شده است.

1-Social Cognitive Theory

2 -Bandura

3- Effort Performane Expectancy

دانش فقط از طریق ارتباط با داده‌ها قابل درک است، داده صرفاً واقعیت‌های خام جمع‌آوری شده هستند که باید در مدل‌های ترکیبی و هدفمند جای گیرند تا اطلاعات تولید شود، این اطلاعات تولید شده بوسیله مدل مفهومی ذهنی ارزیابی و تفسیر شده و دانش را می‌آفرینند (عدلی، ۱۳۸۴). مال هوترا<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) بیان می‌کند مدیریت دانش انجام کارهای درست است به جای انجام دادن درست کار که تاکید روی اثربخشی دارد تا کارایی (Malhotra., 2005). همچنین مدیریت دانش شیوه جدید تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان و شیوه ای جهت بهره‌وری، بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها و بهینه‌سازی دانش سازمانی برای افزایش عملکرد از طریق روش‌ها و تکنیک‌های متفاوت است (Xiogiannis et al., 2004). اسکیم<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) بیان می‌کند مدیریت دانش عبارتست از مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرایند‌های خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد (Skyme., 1999). در مدیریت دانش تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی اهمیت دارد تا بطور گسترده‌ای در سراسر سازمان بکار رود. در کاربرد دانش دو نکته اهمیت دارد: سهم‌سازی دانش و نوآوری. مکینتاش<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) بیان می‌کند مدیریت دانش شامل فرایندهای برنامه‌ریزی و کنترل برای توسعه دارایی‌های دانش برای نیل به هدف‌های سازمانی است (Macintosh., 1999). با شرح مبانی نظری و بیان دستاوردهای مطالعاتی سایر پژوهشگران، این پژوهش با روش مطالعاتی که بیان خواهد داشت در صدد بررسی ارتباط بین توانمندسازی و مدیریت دانش کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان می‌باشد.

### مفهوم مدیریت دانش

مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی،

### احساس خودتعیینی

خودتعیینی به معنی داشتن احساس حق انتخاب، آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی می‌باشد (Thomas and Velthouse., 1990). خودتعیینی به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شخصی است که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است. خودتعیینی یک احساس نیاز روانی است.

### احساس اعتماد به همکاران

افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند و اطمینان دارند که با آنها منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد، به عبارت دیگر اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد به روابط بین افراد اشاره دارد. به گفته میشرا<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (Mishra., 1998). افراد توانمند، ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد، متوجه آنان نخواهد شد (عدلی، ۱۳۸۴).

### مدیریت دانش

مدیریت دانش به زبان ساده، سازمان دادن برای دانستن است. کوششی هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری است (Sprietzer et al., 1997). مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خرد، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان، آسان کردن بازیابی دوباره و نگهداری آن بعنوان دارایی سازمانی است. مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است (الوانی، ۱۳۷۷). دانش یکی از حیاتی‌ترین منابع برای رقابت‌های سازمانی است، دانش سازمانی می‌تواند از کل دارایی‌های سازمانی مهم‌تر باشد (Pan et al., 2007). پاربخ<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) معتقد است که

3 - Yogesh Malhotra

3 - David J. Skyme

5 - Ann Macintosh

1- Mishra

2- Parikh

معتقدند که عوامل فوق را می توان در دو طبقه قرار داد. تکنولوژی و فرایندها در یک گروه، افراد و تعهد استراتژیکی مستمر در گروهی دیگر.

### روش شناسی

روش این پژوهش از نوع همبستگی است. برای انجام این پژوهش، اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه جمع آوری شد. از پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر برای سنجش ابعاد احساس معنی دار بودن شغل، احساس شایستگی یا خود کارآمدی، احساس خودتعیینی و احساس اعتماد کارکنان و از پرسشنامه مدیریت دانش برای سنجش اطلاعات استفاده شد. برای تعیین اعتبار این پرسشنامه از نظر و پیشنهادها استادان دانشگاه استفاده شد. از ضریب آلفای کرونباخ به منظور تعیین پایایی آنها استفاده شد که مقدار آن برای پرسشنامه های فوق به ترتیب برابر با ۰/۷۸ و ۰/۸۷ بود. علاوه بر اطلاعات مذکور، اطلاعات دموگرافیک کارکنان از قبیل سن، سابقه خدمت و سطح تحصیلات نیز مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش، اطلاعات استخراج شده از پرسشنامه ها، از ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن جهت تعیین ارتباط بین عوامل روان شناختی توانمندسازی و مدیریت دانش استفاده شد.

### ابزار

۱) پرسشنامه ویژگی های شخصی نمونه ها: شامل ویژگی های فردی و شغلی افراد از قبیل جنس، سن، سابقه خدمت، سطح تحصیلات و وضعیت استخدامی افراد نمونه بود. ۲) پرسشنامه توانمندسازی: این پرسشنامه شامل پرسشنامه اسپریتزر در موضوعات: معنی داری، مؤثر بودن، احساس شایستگی در شغل، حس اعتماد به همکاران و حس خود تعیینی است که در قالب مقیاس لیکرت (۵ رتبه ای) تنظیم شده است. ۳) پرسشنامه مدیریت دانش: برای سنجش مدیریت دانش کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان و بلوچستان از پرسش نامه مدیریت دانش (عسگری ۱۳۸۴) استفاده شده است.

اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را که بعنوان حافظه سازمانی محسوب می شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارا و موثر قادر می سازد (Davenport and Prusak., 2000).

### اندازه گیری مدیریت دانش

روش های ارزیابی مدیریت دانش اجرایی، طبقه بندی وسیعی از مسائل تحقیقی دارند. گفته می شود که روش های توسعه یافته به علت سوابق محققان، کارشناسی کردن و حوزه مشکلاتشان متنوع شده اند (McInerney and Darcy., 2000). ارزیابی مدیریت دانش، بسیار مهم است. چون این ارزیابی استراتژی های سازمان یافته و دانش را پیشرفت می دهد و بنابراین صلاحیت های مورد نیاز برای مواجه شدن با نیازهای مشتری را مهیا می کند (McInerney and Darcy., 2000). گونزالز، گیاجتی و رمیرز (۲۰۰۵) سیستم مدیریت دانش را که یک مدیریت دانش مرکزی و کمک کننده نام داشت، پیشنهاد کردند که برای عملکرد روزانه ثبت شده طراحی شده بود تا منابع علمی مختلف را در سازمان ها تنظیم کند که شامل اطلاعات اصلی، فایل ها، کارشناسی ها، دانش های اساسی و گفتگوهای گروهی بود. فواید سیستم مدیریت دانش برای استفاده در مطالعه ظاهری با اطلاعات دقیق کمک کنندگان ارزیابی شود. لی و دیگران (۲۰۰۵). فهرستی از مدیریت دانش اجرایی را ارائه دادند تا عملکرد یک شرکت را در مدیریت دانش در آن لحظه ارزیابی کنند (Lee., 2001).

### عوامل موفقیت مدیریت دانش

عوامل اصلی برای موفقیت مدیریت دانش حیاتی را می توان در چهار گروه طبقه بندی کرد که عبارتند از: افراد، فرایندها، تکنولوژی و تعهد استراتژیکی مستمر. گروهی از پژوهشگران

## شرکت کنندگان

جامعه آماری این پژوهش ۱۵۳ نفر از کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان هستند که شامل کلیه کارکنان اعم از رسمی، پیمانی، شرکتی، قراردادی و کارگر رسمی می باشند، و نمونه آماری پژوهش ۹۸ نفر از کارکنان بودند که در اداره تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان مشغول به انجام امور این اداره هستند. نمونه آماری به روش نمونه گیری طبقه ای با تخصیص متناسب بدست آمده است.

## یافته ها

مقدار ضریب همبستگی بین متغیرهای توانمندسازی و مدیریت دانش کارکنان برابر ۰/۳ می باشد که نشان دهنده وجود ارتباط مستقیم بین دو متغیر است. بعلاوه مقدار احتمال مربوط به بررسی معنی داری ضریب همبستگی برابر ۰/۰۰۳ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین با اطمینان ۹۵٪ معنی داری ضریب همبستگی به تایید می رسد. پس با توجه به وجود ارتباط مستقیم و معنی دار بین دو متغیر، بوسیله این ضریب همبستگی تایید می شود.

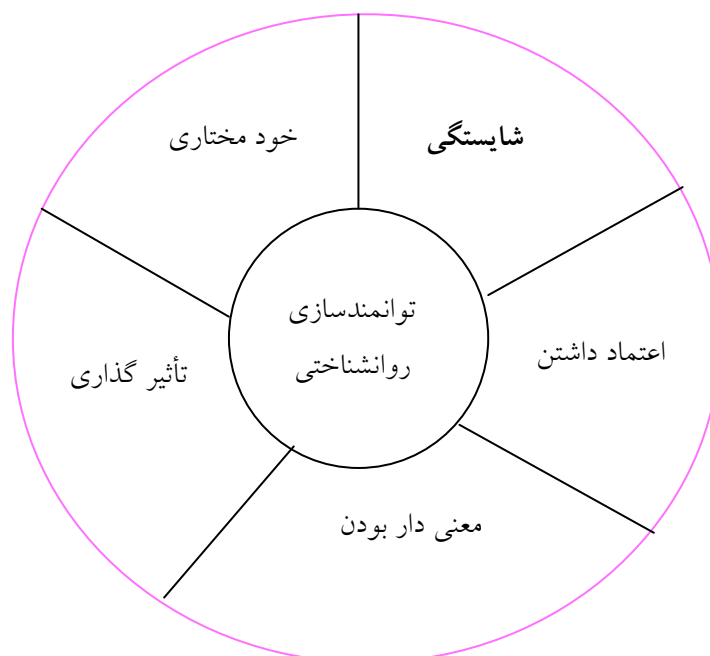
مقدار ضریب همبستگی بین متغیرهای احساس معنی داری و مدیریت دانش کارکنان برابر ۰/۲۸ می باشد که نشان دهنده وجود ارتباط مستقیم بین دو متغیر است، بعلاوه مقدار احتمال مربوط به بررسی معنی داری ضریب همبستگی برابر ۰/۰۰۶ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین با اطمینان ۹۵٪ معنی داری ضریب همبستگی به تایید می رسد. لذا با توجه به وجود ارتباط مستقیم و معنی داری بین دو متغیر فرضیه فرعی شماره یک تحقیق بوسیله این ضریب همبستگی تایید می شود. مقدار ضریب همبستگی بین متغیرهای احساس شایستگی و مدیریت دانش کارکنان برابر ۰/۲۵ می باشد که نشاندهنده وجود ارتباط مستقیم بین دو متغیر است، بعلاوه مقدار احتمال مربوط به بررسی معنی داری ضریب همبستگی برابر ۰/۰۱۲ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین با اطمینان ۹۵٪ معنی داری ضریب همبستگی به تایید می رسد. حال با توجه به وجود ارتباط مستقیم و معنی دار بین دو متغیر فرضیه

فرعی شماره دو تحقیق بوسیله این ضریب همبستگی تایید می شود. مقدار ضریب همبستگی بین متغیرهای احساس خود تعینی و مدیریت دانش کارکنان برابر ۰/۲۲ می باشد که نشاندهنده وجود ارتباط مستقیم بین دو متغیر است، بعلاوه مقدار احتمال مربوط به بررسی معنی داری ضریب همبستگی برابر ۰/۰۲۷ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین با اطمینان ۹۵٪ معنی داری ضریب همبستگی به تایید می رسد. حال با توجه به وجود ارتباط مستقیم و معنی دار بین دو متغیر فرضیه فرعی شماره سه تحقیق بوسیله این ضریب همبستگی تایید می شود. مقدار ضریب همبستگی بین متغیرهای احساس موثر بودن و مدیریت دانش کارکنان برابر ۰/۲۶ می باشد که نشاندهنده وجود ارتباط مستقیم بین دو متغیر است، بعلاوه مقدار احتمال مربوط به بررسی معنی داری ضریب همبستگی برابر ۰/۰۰۹ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین با اطمینان ۹۵٪ معنی داری ضریب همبستگی به تایید می رسد. حال با توجه به وجود ارتباط مستقیم و معنی دار بین دو متغیر فرضیه فرعی شماره چهار تحقیق بوسیله این ضریب همبستگی تایید می شود.

مقدار ضریب همبستگی بین متغیرهای احساس اعتماد به همکاران و مدیریت دانش کارکنان برابر ۰/۲۸ می باشد که نشان دهنده وجود ارتباط مستقیم بین دو متغیر است، بعلاوه مقدار احتمال مربوط به بررسی معنی داری ضریب همبستگی برابر ۰/۰۰۶ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است بنابراین با اطمینان ۹۵٪ معنی داری ضریب همبستگی به تایید می رسد. حال با توجه به وجود ارتباط مستقیم و معنی داری بین دو متغیر فرضیه فرعی شماره پنج تحقیق بوسیله این ضریب همبستگی تایید می شود. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱. فرآیند تحول در توانمندسازی کارکنان

قبل از تحول	بعد از تحول
ناتوانی	توانمندی
اقدام برای دستور انتظار	نمودن اقدام
کارها درست انجام	درست کارهای انجام
بودن انفعالی	ابتکار و خلاقیت
کمیت	وکیفیت کمیت
است مسئول مدیر	مسئولند همه
انداختن دیگری گردن به را تغییر محتوا	نمودن حل را مشکل تحول و فرآیند



شکل ۱. عوامل روانشناختی توانمندسازی

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	P ارزش	ضریب همبستگی
توانمندسازی	مدیریت دانش	۰/۰۰۳	۰/۳
احساس معنی دار بودن	مدیریت دانش	۰/۰۰۶	۰/۲۸
احساس شایستگی	مدیریت دانش	۰/۰۱۲	۰/۲۵
احساس خودتعیینی	مدیریت دانش	۰/۰۲۷	۰/۲۲
احساس تأثیر	مدیریت دانش	۰/۰۰۹	۰/۲۶
احساس اعتماد	مدیریت دانش	۰/۰۰۶	۰/۲۸



## بحث و تفسیر

نتایج یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی و مدیریت دانش کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یعنی هرچه احساس کارکنان در مورد ارزش کاری فعالیت‌هایشان و تجانس استانداردهای ذهنی آنها با آنچه که انجام می‌دهند بهتر باشد، هر چقدر کارشناسان به همکاران، مدیریت و تصمیمات سازمان اعتماد و اطمینان داشته باشند، هر چقدر کارکنان استقلال و آزادی عمل در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کار خود را داشته باشند، هرچه احساس کارکنان به قابلیت و تبحر خود به انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌هایشان بیشتر باشد، مدیریت دانش افزایش می‌یابد. این یافته با تحقیق میسرا و اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) مبنی بر اینکه بین احساس توانمندی و نوآوری، تاثیرگذاری و الهام‌بخشی ارتباط معنی‌داری وجود دارد همخوانی دارد (الوانی، ۱۳۷۷).

اسپریتزر (۱۹۹۵) در تحقیقی نشان داد که کارکنان توانمند، مسئولیت‌های شغلی‌شان را به نحو موثر و مبتکرانه‌ای انجام می‌دهند. این بخاطر این است که آنان خودشان را کارآمد (باکفایت) می‌بینند.

همچنین توماس و تایموون طی تحقیقی با عنوان: آیا توانمندسازی، همیشه به کار می‌آید: 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 که استقلال کاری کمتری دارند، عملکرد بهتری دارند. علاوه بر این با تحقیقات هاگمن و الدهم<sup>۲</sup> (۱۹۸۰)، اسپریتزر و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۷)، لیدن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) و هولدرورث و کاتر<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) همخوانی دارد. آنها بیان کردند افرادی که احساس می‌کنند شغل‌شان مهم و باارزش است، در مقایسه با آنهایی که احساس می‌کنند شغل‌شان ارزش کمتری دارد، سطوح بالاتری از رضایت کاری را تجربه می‌کنند.

در نهایت، با توجه به یافته‌های پژوهش و بهره‌گیری از توانمندسازی جهت ایجاد دانش و بهبود کارایی پیشنهاد می‌شود تسهیم اطلاعات در اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان انجام گیرد و به مدیران توصیه می‌شود به توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان اعتماد و اطمینان پیدا کنند، نظرات و استانداردهای ذهنی آنها را در نظر بگیرند، آنها را با خلاقیت، نوآوری و تعهد آشنا کنند، از موفقیت‌ها و نوآوری‌های کارکنان قدردانی نمایند. این کارکنان هستند که با توانمندی و دانش خود بهترین ابداعات و افکار را پیاده سازی می‌کنند.

## منابع

۱. آذری نیا، محمد علی (۱۳۸۷). سرمایه - توانمندسازی کارکنان کلید افزایش بهره‌وری
۲. الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۷) «سازمان دانشی» فصلنامه علمی، پژوهشی، کنترلر، سال دوم شماره ۷-۸
۳. اورعی، بدرالدین (۱۳۷۸)، "تواناسازی و تفویض اختیار"، چاپ اول، تهران، مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت، ۴۸-۴۱.
۴. تواناسازی کارکنان، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی ۱۳۷۵، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، ص ۲۵
۵. عدلی، فریبا (۱۳۸۴)، مدیریت دانش حرکت به فرا سوی دانش، انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران
۶. نوروزی، مجتبی، (۱۳۸۴)، "بررسی ارتباط میان عوامل روانشناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران"، پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
7. Bandura A. (1997). Self efficacy: the exercise of control. W.H. Freeman (New York). 100-151-517
8. Davenport, H.T and Prusak, L(2000), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA

1- Mishra &amp; Spreitzer

2. Hackman &amp; Oldham

3. Spreitzer et. al

4. Liden et. al

5. Holdsworth &amp; Cartwright

18. Sprietzer G.M., Kizilos M.A., & Nason S.W. (1997). "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain" *Journal management*, Vol.23, No. 5: 679-704.
19. Thomas K.W. & Velthouse B.A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation" *Academy of management review*. Vol.15:666-681
20. Xiogiannis, G. Glykas, M. and Staikouras, C(2004). Fuzzy cognitive maps as a back end to knowledge-based systems in geographically dispersed financial organizations", *Knowledge and Process Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 137-54.
9. Fry L.W., Vitucci S., & Cedillo M. (2005). "Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and stablishing a baseline" *The leadership quarterly*, 16:835-862.
10. Lee J.A. (2001). "The empowerment approach to social work practice: Building the beloved community (2 ended)" New York: Columbia University press.
11. Luo X., Zhou L., Liu S.S. (2003). "Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: An integrative framework and empirical examination" *Journal of business research*.
12. Macintosh, A(1999). *knowledge asset management*.
13. Malhotra ,Y (2005). Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance" Vol.9, NO.1, pp.7-28.
14. McInerney Clair and Darcy LeFevre ,(2000). " Knowledge manager: history and challenges", Macmillan Press Ltd,PP.1-20
15. Mishra A.K. (1998). "Organization response to crisis: the role of mutual trust and top management team" Ph.D. dissertation, university of Michigan
16. Pan, S.L. Newell, S. Huang, J. Galliers, R.D(2007). Overcoming knowledge management challenges during ERP implementation: The need to integrate and share different types of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol:58 No:3 Pp:404-419.
17. Skyme, D.J(1999). *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*, Butter worth Heinemann, Oxford