



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال هفتم، شماره‌ی سیزدهم، نیمه‌ی اول ۱۳۹۴

## بررسی رابطه بین استراتژی‌ها، توانمندسازها و قابلیت‌های فرایند مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان

مهرداد مدهوشی\*

محمدرضا طبیبی\*\*

وحید نورنژاد ونوش\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۲/۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱/۳۱

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، تعیین رابطه بین استراتژی‌ها، توانمندسازها و قابلیت‌های فرایند مدیریت دانش با توانمندی کارکنان می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شرق استان مازندران با بیش از ۴۲ ماه فعالیت می‌باشند. تعداد جامعه آماری ۳۰۷ شرکت و نمونه‌ی آماری بر اساس فرمول کوکران ( $n=171$ ) می‌باشد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS19، آلفای کرونباخ پرسشنامه، ۹۴.۶٪ بدست آمده است. نتایج تکنیک معادلات ساختاری با نرم‌افزار LISREL8.5 نشان داد که فرایند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم و معناداری دارد (ضریب ۰/۵۹). توانمندسازهای مدیریت دانش بصورت مستقیم (۰/۱۸) و بواسطه فرایند مدیریت دانش بطور غیرمستقیم (۰/۲۰) بر توانمندی کارکنان تأثیر دارد؛ اما اثر مستقیم استراتژی مدیریت دانش بر توانمندسازی (ضریب ۰/۱۶) معنادار نمی‌باشد و تنها بواسطه فرایند مدیریت دانش بطور غیرمستقیم بر توانمندی کارکنان مؤثر است (ضریب ۰/۲۲). همچنین نتایج نشان داد که استراتژی و توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرایند مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری دارند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، توانمندسازی کارکنان، شرکت‌های کوچک و متوسط.

\* نویسنده‌ی مسئول - استاد مدیریت دانشگاه مازندران (Email: [mmadhoshi@yahoo.com](mailto:mmadhoshi@yahoo.com))

\*\* استادیار مدیریت دانشگاه مازندران (Email: [mreza.tabibi@gmail.com](mailto:mreza.tabibi@gmail.com))

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران. (Email: [noornejad.vahid@gmail.com](mailto:noornejad.vahid@gmail.com))

## مقدمه

نیروی انسانی، یکی از مهم ترین و باارزش ترین دارایی هایی است که هر سازمان در اختیار دارد و مؤثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف سازمانی در عصر حاضر، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها است (امیرکبیری و فتحی، ۲۰۱۱: ۱۰۱). سازمان های امروزی، که در جو دانش محور، رقابتی، مشتری گرا، پاسخ گو، کیفیت-گرا، مشارکتی، کارآفرین و تحول گرا فعالیت می کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند به عنوان ابزار رقابتی می باشند (وطنی، ۲۰۱۱: ۴۳). از این رو از عوامل مهم بقا و حیات سازمان ها، کیفیت توانمندی نیروی انسانی است (قربانی زاده و خالقی نیا، ۲۰۱۰: ۸۶) و یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح است، توانمندسازی کارکنان است (رضایی دیزگاه و فرحبد، ۲۰۱۱: ۱۱۰). از سوی دیگر در محیط متلاطم و رقابتی امروز، شرکت هایی موفق اند که بطور مستمر دارایی های دانشی خود را برای دستیابی به اهداف و عملکرد بهتر، مدیریت و یکپارچه می کنند (چن و هوآنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ۱۱۰). انعطاف پذیری و واکنش سریع در برابر شرایط متغیر محیطی، استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود در نزد آن ها و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، دستاوردهای مدیریت دانش برای سازمان های امروزی می باشد (میرفخرالدینی، حاتمی نسب، طالعی فر و کنجکاومنفرد، ۲۰۱۱: ۱۰۴). محققان زیادی از پیامدهای مدیریت دانش برای سازمان ها، به بهبود و توسعه کارکنان اشاره کرده اند (چوی، یح و لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۹۲۴؛ میگدادی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۸۴۸). در همین راستا، باون و لاولر (۱۹۹۲) توانمندسازی را سهمیم شدن کارکنان سازمان در چهارعنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می دانند، لذا بواسطه دانش و مدیریت دانش می توان افراد را توانمند کرد (قربانی زاده و خالقی نیا، ۲۰۱۰: ۸۷). همچنین محققان بر چند فاکتور برای مدیریت دانش تأکید کرده اند: ازجمله توانمندسازها، فرایندها (لی و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۲۲) و استراتژی مدیریت دانش که ابزار مناسبی برای تعیین چگونگی کاربرد این منابع مختلف به منظور افزایش کمیت و کیفیت دانش می باشد؛ که درنتیجه، به عنوان تسهیل کننده ای برای

<sup>1</sup> Chen & Huang

<sup>2</sup> Choy, Yew & Lin

<sup>3</sup> Migdadi

<sup>4</sup> Lee & Lee

نتایج مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود (هوآنگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۴۳۳). از طرف دیگر نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در رشد و توسعه اقتصاد کشورها، از جمله کشورهای در حال توسعه، حیاتی و شناخته شده است: اولاً به جهت تعداد زیاد کارکنان شاغل در آن‌ها و ثانیاً به دلیل اینکه بطور متوسط بین ۴۰ تا ۵۰ درصد از تولید ناخالص داخلی کشورها متعلق به این بنگاه‌ها است (سعادت، ناصحی فر و سوری، ۲۰۰۹: ۱۲۸)؛ اما به جهت فقدان منابع انسانی شایسته‌محور و توانمند برای اجرای برنامه تجاری، تنها بخش کوچکی از بنگاه‌های کوچک و متوسط قادر به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها بوده و قدرت مقابله با چالش رادارند (زری‌باف و شفیع خانی، ۲۰۰۷: ۷۸). برخلاف مطالعات پیشین که به بحث توانمندسازی در شرکت‌های کوچک و متوسط توجه چندانی نداشته‌اند، لذا به جهت اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی شاغل در این شرکت‌ها، پژوهش حاضر در این جامعه آماری مورد بررسی قرار می‌گیرد. از همین رو این سؤال مطرح می‌گردد که آیا استراتژی‌ها، توانمندسازها و فرایند مدیریت دانش با توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط رابطه دارد؟ و شرکت‌های مورد نظر از چه نوع استراتژی مدیریت دانشی در فرایندهای دانشی خود بهره می‌گیرند؟ باین حال، پژوهش‌های گذشته تنها ارتباط بین ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش در این پژوهش با توانمندسازی کارکنان را به صورت جداگانه مورد بررسی قرار داده‌اند، اما تاکنون اثر یکپارچه این عوامل به عنوان توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین در مطالعات اخیر رابطه استراتژی مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان به واسطه فرایندهای دانشی بطور یکپارچه و همزمان در شرکت‌های کوچک و متوسط مورد بررسی قرار نگرفته است. لذا هدف این پژوهش تعیین رابطه بین استراتژی‌ها، توانمندسازها و فرایند مدیریت دانش با توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط شرق استان مازندران می‌باشد.

---

<sup>1</sup> Huang et al

## مبانی نظری پژوهش

### توانمندسازی کارکنان

واژه Empowerment در فرهنگ آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت»، «توانا شدن» معنی شده است (کردنائیج، مشبکی، فانی و خانعلیزاده، ۲۰۱۱: ۲۴). از نظر کانگر و کانگو توانمندسازی عبارت است از: «فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی قدرتی در آن ها شده و تلاش در جهت رفع آن ها با کمک اقدامات رسمی و با بهره گیری از فنون غیررسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آن ها در سازمان کمک می کند» (کانگر و کانگو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۴۷۴). ابعاد توانمندسازی کارکنان در این پژوهش شامل شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، معنادار بودن و اطمینان (اعتماد) می باشند:

*احساس شایستگی:* وقتی افراد توانمند می شوند احساس شایستگی (خود اثربخشی) می کنند یا احساس می کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کاری را دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند (آمیچائی، کاتلین و ساموئل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۳۹).

*احساس خودمختاری:* خودمختاری یا داشتن حق انتخاب به آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۷۸-۶۷۳).

*احساس مؤثر بودن:* احساس مؤثر بودن (تأثیرگذاری) درجه ای است که فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (اسپریتزر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵: ۱۴۴۳). *معنادار بودن:* فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و بالارزشی را دنبال می کنند (کردنائیج و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۶). فعالیت هایی که دارای طبع معناداری می باشند، نوعی احساس هدفمند بودن، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می کنند و به جای از بین بردن نیرو و اشتیاق افراد، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می کنند (توماس و ولتهوس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰: ۶۷۵-۶۷۶).

<sup>1</sup> Conger & Kanungo

<sup>2</sup> Amichai, Katelyn & Samuel

<sup>3</sup> Spritzer

<sup>4</sup> Thomas & Velthouse

*احساس اطمینان*: وتن و کمرون (۲۰۱۱) اشاره دارند که افراد توانمند دارای احساس اطمینان هستند، به عبارتی مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد؛ و اطمینان خاطر دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد.

### فرایند مدیریت دانش

مدیریت دانش رویکردی است که دانش و مهارت سازمانی را به منظور ایجاد ارزش و ارتقای اثربخشی سازمانی، تقویت می‌کند (گلد، مالهورترا و سگارز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۱۹۵؛ مدهوشی و ساداتی، ۲۰۱۲: ۱۱). بررسی مفهوم مدیریت دانش نشان می‌دهد که مدیریت دانش یک فرایند مستمر است که با دستیابی به منابع دانش مربوطه شروع می‌شود و از طریق استفاده مناسب از آن ادامه می‌یابد (روکنوزامان، کانائی و یومموتو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۳۷۸). بر اساس مطالعات گلد و همکاران (۲۰۰۱) فرایند مدیریت دانش شامل چهار بعد ذیل می‌باشد:

*خلق دانش*: یا کسب دانش فرایندی است که طی آن دانش موردنظر سازمان از منابع داخلی و خارجی کسب و در اختیار سازمان قرار می‌گیرد (لین و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۱۷۶؛ گلد و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۹۹). *تسهیم دانش*: (ذخیره دانش و قرار دادن آن در دسترس فرآیند سودمند سازی دانش می‌باشد. به‌منظور ایجاد ارزش از دانش موجود، فرآیند تبدیل دانش به توانایی سازمان در تلفیق، یکپارچه ساختن، سازماندهی و توزیع دانش بستگی دارد (داونپورت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). *به‌کارگیری دانش*: به معنی کاربرد دانش در حوزه‌های مختلف کاری به‌منظور افزایش اثربخشی و بهره‌وری در سازمان می‌باشد (لین و لی، ۲۰۰۵: ۱۷۶؛ گلد و همکاران، ۲۰۰۱: ۲۰۰). *حمایت از دانش*: فرآیندی که شامل اقداماتی جهت حمایت از دانش سازمانی در برابر استفاده نامناسب یا غیرقانونی و یا سرقت اطلاعات از سازمان می‌باشد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱: ۲۰۰).

<sup>1</sup> Gold, Malhotra & Segars

<sup>2</sup> Roknuzzaman, Kanai & Umemoto

<sup>3</sup> Lin & Lee

<sup>4</sup> Davenport

### توانمندسازهای مدیریت دانش

توانمندسازهای مدیریت دانش می‌توانند انگیزه‌ی دستیابی به دانش را فراهم آورده، از دانش محافظت کرده و به اشتراک‌گذاری دانش در یک سازمان را تسهیل کنند (لی و لی، ۲۰۰۷: ۲۲). دامنه وسیعی از توانمندسازها در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود (وونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۲۶۲). به‌طور خاص، تکنولوژی اطلاعات، ساختار و فرهنگ اغلب در مطالعات قبلی استفاده شده‌اند، زیرا این عوامل همراه، طیف گسترده‌ای از توانمندسازها را پوشش می‌دهند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۸۷). همچنین وونگ و اسپینوال در پژوهش خود نشان دادند که رهبری و پشتیبانی مدیریت و فرهنگ سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین توانمندسازهای شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد (وونگ و اسپینوال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۷۴). والمحمدی (۲۰۱۰) نیز در مطالعات خود، رهبری و پشتیبانی مدیریت، فرهنگ و تکنولوژی اطلاعات را به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین عوامل توانمندسازهای مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران معرفی کرده است. لذا باتوجه به بررسی ادبیات پژوهش فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد به‌عنوان توانمندسازهای مدیریت دانش شرکت‌های کوچک و متوسط در این پژوهش در نظر گرفته شده‌اند. ادبیات تحقیق نشان می‌دهد متغیر ساختار سازمانی می‌تواند مانع یا ترغیب‌کننده اجرای اثربخش مدیریت دانش باشد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱). همچنین فرهنگ سازمانی فاکتور بسیار مهمی است که بر اثرگذاری مدیریت دانش یا اثربخشی به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر می‌گذارد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ تسانگ هو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). محققان دیگر دریافته‌اند که فناوری اطلاعات یک عنصر حیاتی برای ایجاد دانش است. فناوری اطلاعات به سازمان اجازه می‌دهد دانش را خلق، تسهیم، ذخیره و استفاده کند (چویی و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۱۹۳)؛ زیرا به توزیع ساختاری دانش به‌صورت عمودی و افقی کمک می‌کند و نیز جستجو و استفاده آسان از آن را فراهم می‌کند (تسانگ هو، ۲۰۰۹: ۱۰۲). بسیاری از محققان نیز به نقش رهبری مدیریت ارشد در مدیریت دانش تأکید کرده‌اند و

<sup>1</sup> Wong

<sup>2</sup> Wong and Aspinwall

<sup>3</sup> Tsang Ho

<sup>4</sup> Choi & Lee

معتقدند که رهبری و تعهد مدیریت ارشد سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عامل برنامه‌های مدیریت دانش محسوب می‌شود (راماچارداران، چانگ و ونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

### استراتژی مدیریت دانش

مکاتب (رویکردهای) مختلفی از استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود دارد که هرکدام از جنبه‌های مختلف به بیان استراتژی مدیریت دانش پرداخته‌اند. بر اساس نظریه اِرل (۲۰۰۳) مکتب (رویکرد) استراتژیک، به مدیریت دانش به‌عنوان یک بُعد از استراتژی رقابتی می‌نگرد. تفکر استراتژی‌محور در مدیریت دانش، نه‌فقط این اطمینان را ایجاد می‌کند که تمام فعالیت‌های مرتبط بر مبنای اهداف عمومی سازمان هستند، بلکه به بهبود مداوم و نهادینه شدن فرایندهای مدیریت دانش نیز یاری می‌رساند (اعرابی و موسوی، ۲۰۱۱: ۱۳). به‌طور کلی مفهوم جامعی از استراتژی، به‌خصوص در ارتباط با دانش و مدیریت دانش وجود ندارد (هسیه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۲۳). استراتژی دانش یک سازمان به یک رویکرد جامع و کاملی اشاره دارد که یک سازمان تمایل به نظم بخشیدن منابع و قابلیت‌های دانشی خود بر اساس آن‌ها دارد (سالوجوری، فورو و اسوبی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۱۰۴). تحقیقات نسبتاً زیادی در سال‌های اخیر انجام شده است تا استراتژی‌های مدیریت دانش را شناسایی و طبقه‌بندی کنند (چویی، پون و دیویس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸: ۲۳۸). چوی و لی (۲۰۰۲) بر اساس توجه و تمرکز بر دانش پنهان (ضمنی) و توجه و تمرکز بر دانش آشکار (صریح)، استراتژی مدیریت دانش انسان‌محور و سیستم‌محور را پیشنهاد کرده‌اند (چویی و لی، ۲۰۰۲: ۱۷۴) که در ادبیات موضوع، با نام‌های استراتژی کدگذاری (صریح) و شخصی‌سازی (ضمنی) نیز مطرح شده‌اند (الهی، خدیور و حسن‌زاده، ۲۰۱۲: ۴۴). استراتژی سیستم‌گرا، بر دانش مستند در فرآیندهای مدیریت دانش تأکید می‌کند و بر مستندسازی و ذخیره دانش از طریق اسناد و مدارک رسمی و همچنین فناوری اطلاعات تمرکز دارد و تلاش می‌کند تا دانش را به صورت رسمی تسهیم دهد و استراتژی انسان‌گرا، بر کسب دانش از طریق تجربه و مهارت‌ها و ارتباطات فردبه‌فرد

<sup>1</sup> Ramachandran, Chong & Wong

<sup>2</sup> Hsieh

<sup>3</sup> Salojarvi, Furu & Sveiby

<sup>4</sup> Choi, Poon & Davis

تمرکز می کند و در تلاش است تا دانش را به شکل غیررسمی منتشر سازد (چویی و لی، ۲۰۰۲: ۱۷۴). در ادامه به ارتباط بین متغیرهای پژوهش می پردازیم:

### استراتژی مدیریت دانش و توانمندی کارکنان

بر اساس دسته بندی پولانی، دو نوع دانش ضمنی و آشکار وجود دارند. کانگر و کانگو (۱۹۸۸) توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می دانند. آنان توانمندسازی را به عنوان رویکردی انگیزشی به معنی قادر بودن (نه تفویض قدرت) می دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش و انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخصی اشاره دارد که طبق مطالعات تحقیق، یکی از عوامل حذف این ناتوانی، انتقال دانش ضمنی می باشد. همچنین کانگر و کانگو (۱۹۹۸) و باون و لاولر (۲۰۰۲)، یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی را جریان مناسب اطلاعات و ارتباطات بیان کرده اند (آبتین، یار احمدزهی و توماج، ۲۰۱۲: ۴۹) که از این رو بادانش کدگذاری شده (صریح) در پایگاه های دانش سازمان و همچنین افزایش ارتباطات و انتقال دانش ضمنی می توان موجب توانمند کردن منابع انسانی شد؛ بنابراین:

فرضیه ۱- رابطه معناداری بین استراتژی مدیریت دانش و توانمندی کارکنان وجود دارد.

### توانمندسازهای مدیریت دانش و توانمندی کارکنان

محیط کاری افراد بر توانمندسازی آن ها مؤثر است. کارکنان به توانمندی دست نخواهند یافت مگر آنکه نیازهای اساسی شان در محیط کار ارضا شود و فرهنگی وجود داشته باشد که به ارزش هایی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کار گروهی و ریسک پذیری بها دهد (رحیمی، ۲۰۱۰: ۱۵). از سوی دیگر، لُراین پاول (۲۰۰۲) بیان می کند که ساختارهای ارگانیکی، به دلیل داشتن انعطاف، پویایی، تحرک، آزادی عمل، توجه به تخصص، توجه به شایستگی و ... شرایط مناسب تری را برای توانمندی فراهم می کنند (نفری و امیدفر، ۲۰۱۱: ۶۶)، برعکس در ساختارهای بوروکراتیک و سنتی به علت برخورداری از رسمیت بالا، تمرکز در تصمیم گیری، تقسیم کار بیش از حد، ضعف در ایفای

مسئولیت و ... شرایط محدودکننده‌ای برای ایجاد عملکرد و توانمندی دارد (چایلد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۱۲-۱۱). یکی دیگر از بسترهای توانمندی کارکنان، تکنولوژی اطلاعات می‌باشد. هنگامی که سازمان‌ها قصد توانمندسازی کارکنان را دارند سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند به‌عنوان یک رکن مهم در این زمینه مطرح شوند و امکان دسترسی بیشتر به اطلاعات را برای سطوح پایین سلسله‌مراتب فراهم می‌آورند (یزدان پناه، ۲۰۰۶: ۱۳۸). همچنین در سازمان‌ها نقش رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد عامل مهمی در حمایت از فعالیت‌های دانشی و توانمند کردن نیروی انسانی توانمندسازی می‌باشد؛ بنابراین:

*فرضیه ۲- رابطه معناداری بین توانمندسازهای مدیریت‌دانش و توانمندی کارکنان وجود دارد.*

### فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان

امروزه، دانش یک دارایی ارزشمند سازمانی به حساب می‌آید، که نیازمند مدیریت است. هسته اصلی مدیریت دانش، کسب دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان و ساختار مناسب است (مدهوشی و ساداتی، ۲۰۱۰: ۳۹۳). باون و لاولر (۱۹۹۲) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان سازمان در چهارعنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. سازمان‌ها با توسعه و بهبود ویژگی‌های قابل‌گسترش منابع ناملموس خود-مانند مهارت‌ها و دانش- می‌توانند سرمایه انسانی خود را توسعه دهند (لی پک، ۲۰۰۲). برخی از محققان در مطالعات خود از پیامدهای مدیریت دانش در سازمان، به توانمندسازی اشاره کرده‌اند (آنانتاتمولا و کانونگو، ۲۰۰۶: ۲۹). حسنی قلعه حسن (۲۰۱۲) و بداح (۲۰۱۲) نیز در مطالعات خود به ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان اشاره کردند؛ بنابراین:

*فرضیه ۳- رابطه معناداری بین فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان وجود دارد.*

### استراتژی مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش

استراتژی‌های دانش، ساختار کلی شیوه‌های مدیریت دانش را برای مدیریت دانش کارا و مؤثر نمایان می‌سازد (اخوان، اولیا، جعفری و زارع، ۲۰۱۱: ۱۵۹۲). وجود یک استراتژی

---

<sup>1</sup> Child

روشن و مشخص برای مدیریت دانش موجب ایجاد ارزش سازمانی برای کارکنان و در نتیجه توجه و تمرکز آن‌ها بر روی این ارزش‌ها می‌شود (والمحمدی، ۲۰۱۰: ۹۷). سازمان‌ها برای اجرای کارآمد و اثربخش و فراگیر مدیریت دانش بایستی ابتدا با توجه به دانش‌های آشکار و پنهان موجود در آن سازمان، استراتژی مدیریت دانش خود را انتخاب نمایند تا جهت‌گیری اصلی سازمان برای سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود؛ بنابراین، فرایندهای دانش باید با استراتژی‌های دانش مناسب هدایت شود (چویی و لی، ۲۰۰۲: ۱۷۳). چوی (۲۰۰۲)، هسیه (۲۰۰۷) و چو (۲۰۱۱) در پژوهش‌های خود نشان دادند که استراتژی مدیریت دانش با فرایند دانش ارتباط دارند؛ بنابراین: *فرضیه ۴- رابطه معناداری بین استراتژی مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش وجود دارد.*

#### توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش

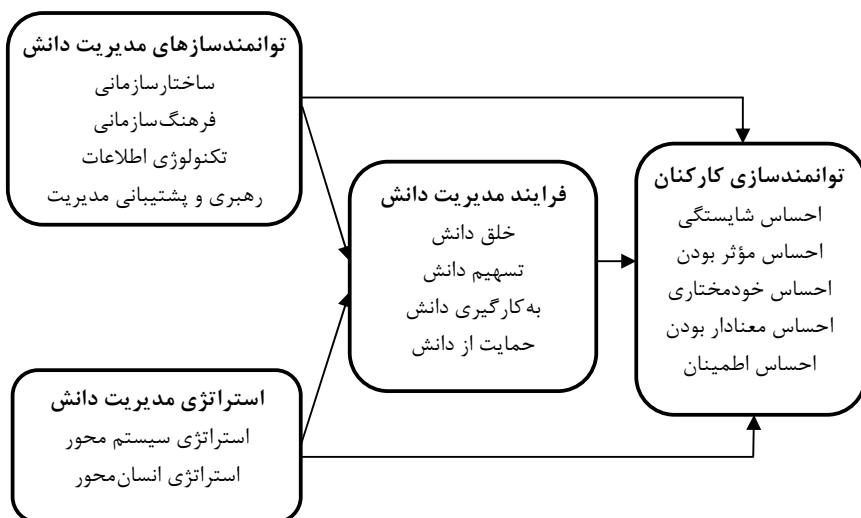
خلق دانش نیازمند انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر مقررات کاری است؛ بنابراین افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان، می‌تواند موجب خلق دانش و بهبود فرایند مدیریت دانش شود (چویی و لی، ۲۰۰۳: ۱۹۲). در طرف دیگر محیط کاری مشارکتی با تشویق مشارکت در بین اعضای سازمان موجب تسهیل خلق، تسهیم، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش در سازمان می‌شود؛ بنابراین کاهش تمرکز در مرکز اقتدار سازمان موجب افزایش موفقیت فرایندهای مدیریت دانش می‌شود (چویی و لی، ۲۰۰۳: ۱۹۲). از سوی دیگر گلد و همکاران (۲۰۰۱) بیان می‌کنند که پیاده‌سازی مدیریت دانش در صورتی اثربخش است که فرهنگ سازمانی آن را تقویت نماید و چنین فرهنگی بایستی اعتماد، همکاری و یادگیری را در بین کارکنان سازمان تشویق نماید. همچنین برخی از محققان معتقدند که رهبری و تعهد مدیریت ارشد سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌شود (راماچانداران و همکاران، ۲۰۱۳: ۵). در این میان محققان دیگری نیز دریافته‌اند که فناوری اطلاعات یک عنصر حیاتی برای ایجاد دانش است. فناوری اطلاعات به سازمان اجازه می‌دهد دانش را خلق، تسهیم، ذخیره و استفاده کند (چویی و لی، ۲۰۰۳: ۱۹۳)؛ بنابراین:

*فرضیه ۵- رابطه معناداری بین توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش وجود دارد.*

### چارچوب مفهومی پژوهش

با توجه به بررسی ادبیات نظری، در نهایت مدل مفهومی ترکیبی زیر برای پژوهش حاضر در نظر گرفته شد. متغیرهای پژوهش شامل استراتژی مدیریت دانش (هسیه، ۲۰۰۷؛ چویی و لی، ۲۰۰۳)، توانمندسازهای مدیریت دانش شامل تکنولوژی اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی (هسیه، ۲۰۰۷؛ چویی و لی، ۲۰۰۳) و پشتیبانی مدیریت (ونگ و آسپینوال، ۲۰۰۵) می‌باشند؛ همچنین فرایند مدیریت دانش بر اساس مطالعات (گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ هسیه، ۲۰۰۷) و ابعاد توانمندی کارکنان نیز بر اساس مطالعات (وتن و کمرون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵) در نظر گرفته شده‌اند.

شکل شماره ی یک - مدل مفهومی پژوهش



### روش‌شناسی پژوهش

نوع‌شناسی پژوهش، جامعه و نمونه: با توجه به دو رویکرد خردگرایانه و طبیعت‌گرایانه و دودسته روش تحقیق منتج از آن‌ها به نام روش‌های کمی و کیفی، تحقیق حاضر بصورت کمی و از نوع پیمایشی می‌باشد، زیرا با استفاده از پرسشنامه به جمع‌آوری

<sup>1</sup> Whetten & Cameron

داده‌ها پرداخته می‌شود. پژوهش پیمایشی بر ساختن فرضیه و آزمون آن و تحصیل روابط بین متغیرهای دست‌کاری نشده توجه دارد. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شرق استان مازندران با سابقه بیش از ۴۲ ماه فعالیت می‌باشند. ۴۲ ماه فعالیت، از آن جهت که کسب‌وکارهایی که سابقه فعالیت آن‌ها از ۴۲ ماه کمتر باشد، کسب‌وکارهای نوپا شناخته شده و بیشتر تحت تأثیر مالک (مالکین) و یا فردی (افراد) که کسب‌و کار را ایجاد کرده‌اند می‌باشند. و با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش ما باید در سازمان مورد بررسی قرار گیرد ممکن است ویژگی‌های فردی در نتایج پژوهش ما اثرگذار باشد، لذا کسب‌وکارهایی که سابقه فعالیت بیش از ۴۲ ماه را تا زمان جمع‌آوری داده‌ها داشته‌اند مورد بررسی قرار گرفتند که شامل ۳۰۷ شرکت می‌باشند.

با توجه به هدف پژوهش، در زمینه پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه، دیدگاه مدیران شرکت‌ها اطلاعات دقیق‌تری را در این زمینه فراهم می‌کند، لذا مدیران شرکت‌های جامعه آماری مورد نظر به عنوان پاسخگویان اصلی پژوهش مدنظر قرار گرفتند. با توجه به شکل جامعه آماری، یعنی وجود شرکت‌های متعدد در بخش‌های مختلف، ابتدا جامعه آماری به گروه‌هایی طبقه‌بندی گردیده و سپس بصورت تصادفی از بین گروه‌ها نمونه‌هایی انتخاب شده‌اند، لذا روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شد. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۷۱ شرکت به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. با توجه به پیش‌بینی عدم بازگشت برخی از پرسشنامه‌ها، ۲۳۵ پرسشنامه بین مدیران ارشد شرکت‌ها به عنوان منابع داده‌ای این پژوهش توزیع شد که با بررسی‌های به عمل آمده در نهایت ۱۸۴ پرسشنامه صحیح مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. آمار توصیفی نمونه مورد مطالعه با استفاده از متغیرهای جمعیت شناختی از قبیل سن، جنس، سطح تحصیلات و سابقه خدمت در جدول (۱) ذیل ارائه شده است.

جدول شماره ی یک - توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

| سن (سال)    | فراوانی | درصد (%) | جنس              | فراوانی | درصد (%) |
|-------------|---------|----------|------------------|---------|----------|
| ۲۰-۳۰       | ۱۳      | ۷        | مرد              | ۱۵۴     | ۸۴       |
| ۳۰-۴۰       | ۶۹      | ۳۸       | زن               | ۳۰      | ۱۶       |
| ۴۰-۵۰       | ۷۹      | ۴۳       | کل               | ۱۸۴     | ۱۰۰      |
| بیش از ۵۰   | ۲۳      | ۱۲       |                  |         |          |
| کل          | ۱۸۴     | ۱۰۰      |                  |         |          |
| سطح تحصیلات | فراوانی | درصد (%) | سابقه خدمت (سال) | فراوانی | درصد (%) |
| زیر دیپلم   | ۲       | ۱.۱      | کمتر از ۵        | ۸       | ۴.۳      |
| دیپلم       | ۱۰      | ۵.۴      | ۵-۱۰             | ۵۲      | ۲۸.۳     |
| فوق دیپلم   | ۱۸      | ۹.۸      | ۱۰-۱۵            | ۷۱      | ۳۸.۶     |
| لیسانس      | ۱۲۰     | ۶۵.۲     | ۱۵-۲۰            | ۴۰      | ۲۱.۷     |
| فوق لیسانس  | ۳۰      | ۱۶.۳     | ۲۰-۲۵            | ۸       | ۴.۳      |
| دکتر        | ۴       | ۲.۲      | بیش از ۲۵        | ۵       | ۲.۸      |
| کل          | ۱۸۴     | ۱۰۰      | کل               | ۱۸۴     | ۱۰۰      |

روایی و پایایی پرسشنامه: برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه در مقیاس اندازه‌گیری لیکرت از «۱= کاملاً مخالفم» تا «۵= کاملاً موافقم» استفاده شد. به‌منظور سنجش متغیرها از سنج‌های مورد استفاده در مطالعات پیشین استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی به تأیید تنی چند از صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه در زمینه موضوع مربوطه رسیده و روایی سازه نیز با تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور تأیید پایایی و همبستگی درونی گویه‌ها نیز از ضریب اطمینان آلفای کرونباخ با نرم‌افزار SPSS19 استفاده شده است. جدول (۲) زیر، آلفای کرونباخ هر یک از متغیرهای پرسشنامه را نشان می‌دهد که نتایج آن نشان از قابلیت بالای ابزار پژوهش می‌باشد.

### جدول شماره ی دو - آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه

| متغیرهای پژوهش            | تعداد سؤالات | میزان آلفای کرونباخ |
|---------------------------|--------------|---------------------|
| توانمندسازهای مدیریت دانش | ۲۶           | ۰.۹۲.۷              |
| استراتژی مدیریت دانش      | ۸            | ۰.۸۰.۷              |
| قابلیت فرایند مدیریت دانش | ۲۰           | ۰.۸۹.۶              |
| توانمندسازی کارکنان       | ۲۱           | ۰.۸۹.۴              |
| کل پرسشنامه               | ۷۵           | ۰.۹۴.۶              |

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این پژوهش از آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی و قابلیت اطمینان ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. همچنین پیش از ورود به بحث آمار استنباطی و آزمون فرضیه‌ها، جهت اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی توزیع متغیرها استفاده شد. در ادامه پژوهش با توجه به توزیع متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون برای سنجش ارتباط بین متغیرها استفاده می‌شود؛ و در نهایت از تکنیک معادلات ساختاری به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده می‌شود. همچنین نتایج آزمون تحلیل عاملی مدل-های اندازه‌گیری، نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در آزمون رابطه‌ی بین متغیرهای کمی (نسبی فاصله‌ای)، محقق علاوه بر در نظر داشتن دو ملاک اصلی (سطح سنجش و هدف از سنجش)، باید شکل توزیع متغیرهای کمی را از حیث نرمال بودن بررسی کند. جدول (۳)، نتایج آزمون توزیع متغیرها را نشان می‌دهد:

### جدول شماره ی سه - آزمون توزیع متغیرها

| توانمندی کارکنان | فرایند مدیریت دانش | استراتژی مدیریت دانش | توانمند ساز مدیریت دانش |                      |
|------------------|--------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| ۱.۰۲۹            | ۰.۸۴۰              | ۱.۱۶۳                | ۰.۹۸۷                   | کولموگروف - اسمیرنوف |
| ۰.۲۴۰            | ۰.۴۸۰              | ۰.۱۳۴                | ۰.۲۸۴                   | Sig                  |

با توجه به جدول (۳) سطح معناداری همه متغیرها بیشتر از ۰.۰۵ می‌باشد، لذا توزیع متغیرها نرمال بوده و از آزمون همبستگی پیرسون برای سنجش ارتباط متغیرها استفاده می‌شود. جدول (۴) آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴ - آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

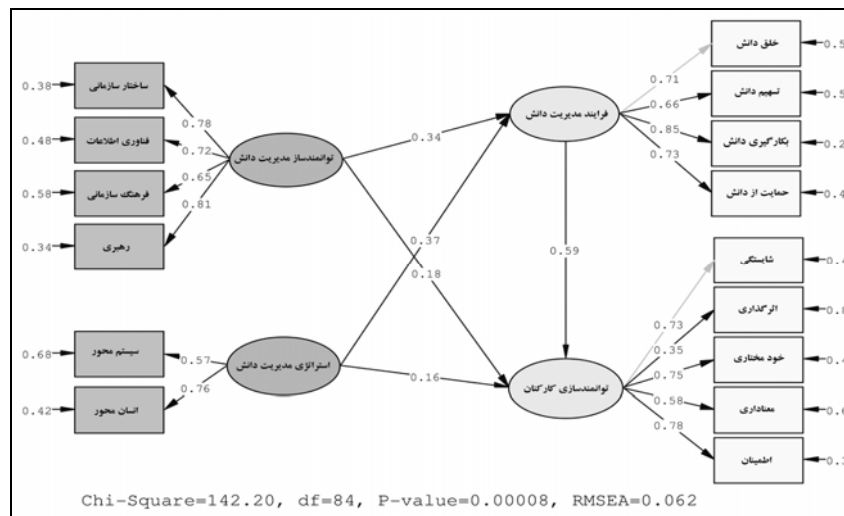
| متغیر مستقل               | متغیر وابسته        | ضریب همبستگی | سطح معناداری | میزان خطا |
|---------------------------|---------------------|--------------|--------------|-----------|
| توانمندسازهای مدیریت دانش | توانمندسازی کارکنان | ۰.۴۰۷        | ۰.۰۰۰        | ۰.۰۱      |
| فرایند مدیریت دانش        | توانمندسازی کارکنان | ۰.۶۳۳        | ۰.۰۰۰        | ۰.۰۱      |
| توانمندسازهای مدیریت دانش | فرایند مدیریت دانش  | ۰.۴۰۳        | ۰.۰۰۰        | ۰.۰۱      |
| استراتژی مدیریت دانش      | توانمندسازی کارکنان | ۰.۳۵۳        | ۰.۰۰۰        | ۰.۰۱      |
| استراتژی مدیریت دانش      | فرایند مدیریت دانش  | ۰.۳۲۵        | ۰.۰۰۰        | ۰.۰۱      |

بر اساس جدول (۴) از آنجاکه سطح معناداری ضریب همبستگی بین متغیرها کوچک‌تر از سطح خطا می‌باشد، لذا همبستگی مثبت بین متغیرها معنادار می‌باشد؛ با توجه به این نتایج می‌توان از معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد.

#### مدل‌سازی معادلات ساختاری

در نهایت با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری، به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شد. مدل-یابی معادله ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌گونه همزمان مورد آزمون قرار دهد. شکل (۲)، مدل معادلات ساختاری (راه‌حل‌های استاندارد شده) مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

شکل شماره ی دو - مدل معادلات ساختاری (راه حل های استاندارد شده)



معیارهای برازش یکی از مهم ترین مراحل تحلیل معادلات ساختاری است. این معیارها برای پاسخ بدین پرسش است که آیا مدل بازنمایی شده داده ها، مدل مفهومی پژوهش را تأیید می کند یا خیر. در ادامه جدول (۵)، شاخص های برازش مدل را نشان می دهد:

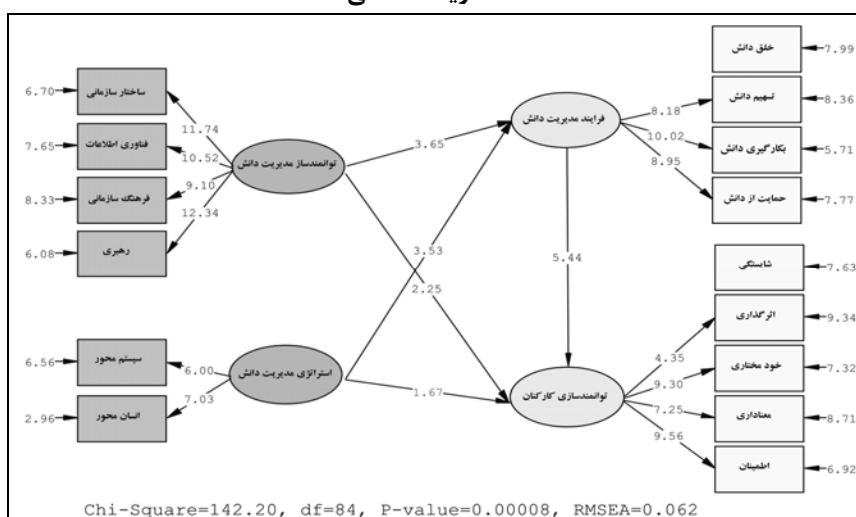
جدول شماره ی پنج - شاخص های برازندگی مدل نهایی پژوهش

| شاخص های برازندگی                          | نماد         | مقدار | نتیجه                  |
|--------------------------------------------|--------------|-------|------------------------|
| ریشه دوم برآورد میانگین واریانس خطای تقریب | RMSEA        | ۰.۰۶۲ | برازش مناسب            |
| شاخص نیکویی برازش                          | GFI          | ۰.۹۱  | برازش مناسب            |
| شاخص نیکویی تعدیل یافته                    | AGFI         | ۰.۸۷  | برازش مناسب            |
| شاخص برازندگی تطبیقی                       | CFI          | ۰.۹۴  | برازش مناسب            |
| ریشه میانگین مجذور باقیمانده               | RMR          | ۰.۰۳۰ | برازش مناسب            |
| شاخص برازندگی فزاینده                      | IFI          | ۰.۹۴  | برازش مناسب            |
| شاخص کای دو / درجه آزادی                   | (Chi s/df)<3 | ۱.۶   | برازش مناسب<br>۱.۶ < ۳ |

نتایج جدول (۵)، نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار بوده و داده‌ها به میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش می‌باشد. در ادامه شکل (۳)، سطح معناداری (T-value)، ضرایب و پارامترهای مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

شکل شماره ۳ - مقادیر بحرانی (T-value) ضرایب مدل نهایی روابط

ساختار یافته خطی



همان‌طور که نتایج آزمون فرضیه در شکل ۲ نشان داده شد، اثر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته پژوهش حاضر بصورت مستقیم و مثبت می‌باشد. از سوی دیگر شکل ۳ سطح معناداری هر یک از این فرضیه‌ها را نشان می‌دهد. در ادامه با توجه به شکل ۲ و ۳ نتایج آزمون فرضیه‌ها ارائه می‌شود.

### نتایج آزمون فرضیه‌ها

**فرضیه ۱:** رابطه معناداری بین استراتژی مدیریت دانش و توانمندی کارکنان وجود دارد. با توجه به نتایج آزمون معادلات ساختاری، علی‌رغم همبستگی معنادار بین دو متغیر استراتژی مدیریت دانش و توانمندی کارکنان، اما اثر مستقیم استراتژی دانش بر توانمندی کارکنان (ضریب ۰/۱۶) معنادار نمی‌باشد، زیرا سطح معناداری (T-value) آن کمتر از عدد ۲ می‌باشد. لذا فرضیه ۱ مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.

**فرضیه ۲:** رابطه معناداری بین توانمندسازهای مدیریت دانش و توانمندی کارکنان وجود دارد.

ضریب مسیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان (۰/۱۸) و معنادار می باشد، زیرا سطح معناداری آن بیشتر از عدد ۲ می باشد و می توان عنوان کرد تقویت توانمندسازهای مدیریت دانش باعث افزایش توانمندی کارکنان خواهد شد.

**فرضیه ۳:** رابطه معناداری بین قابلیت های فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان وجود دارد.

در فرضیه سوم فرایند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم دارد (ضریب ۰/۵۹) و بصورت معنادار می باشد و می توان عنوان کرد که با تقویت ابعاد فرایند مدیریت دانش، توانمندی کارکنان افزایش خواهد یافت.

**فرضیه ۴:** رابطه معناداری بین استراتژی مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش وجود دارد. در این پژوهش اثر استراتژی های مدیریت دانش بر قابلیت فرایند مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفته و معنادار می باشد (ضریب ۰/۳۷) و می توان عنوان کرد با تقویت و به کارگیری استراتژی مدیریت دانش، خلق دانش جدید و تسهیم و به کارگیری دانش در شرکت های کوچک و متوسط افزایش خواهد یافت.

**فرضیه ۵:** رابطه معناداری بین توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش وجود دارد.

با توجه به تأیید فرضیه فوق می توان عنوان کرد که توانمندسازهای مدیریت دانش در شرکت های کوچک و متوسط شرق استان مازندران بر فرایند مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری دارد (ضریب ۰/۳۴).

**فرضیه فرعی ۱:** استراتژی مدیریت دانش بواسطه فرایند مدیریت دانش با توانمندی کارکنان رابطه معناداری دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از مدل ساختاری پژوهش، یعنی رابطه مستقیم و معنادار استراتژی مدیریت دانش بر فرایند مدیریت دانش و از طرف دیگر، اثر مستقیم و معنادار فرایند مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان، لذا می توان نتیجه گرفت که استراتژی مدیریت دانش از طریق متغیر میانجی فرایند مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان اثر خواهد داشت (ضریب ۰/۲۲ و معنادار).

**فرضیه فرعی ۲:** توانمندسازهای مدیریت دانش بواسطه فرایند مدیریت دانش با توانمندی کارکنان رابطه معناداری دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از مدل ساختاری پژوهش یعنی اثر مستقیم و معنادار توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرایند مدیریت دانش و از سوی دیگر، اثر مستقیم و معنادار فرایند مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان، می‌توان نتیجه گرفت که توانمندسازهای مدیریت دانش از طریق متغیر فرایند مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان تأثیر خواهد داشت (ضریب ۰/۲۰ و معنادار).

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصاد کشور و نقش نیروی انسانی توانمند در دستیابی به اهداف سازمانی و همچنین نقش مهم دانش و اطلاعات در اثرگذاری بر توانمندی کارکنان، لذا این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال بود که آیا استراتژی‌ها، توانمندسازها و قابلیت‌های فرایند مدیریت دانش با توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط شرق استان مازندران رابطه معناداری دارند؟ و شرکت‌های موردنظر از چه نوع استراتژی مدیریت دانشی در فرایندهای دانشی خود بهره می‌گیرند؟ بر اساس فرضیه اول، استراتژی مدیریت دانش سازمان‌ها باید متناسب با نوع فعالیت صنعت مربوطه به آن سازمان باشد. نتایج مطالعات چوی و لی (۲۰۰۳) نشان داد که شرکت‌های مرتبط با صنایع تولیدی با استراتژی مدیریت دانش انسان‌محور دارای عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌های دارای استراتژی سیستم‌محور در این صنایع می‌باشند. در این پژوهش نیز با توجه به نتایج یافته‌های چوی و لی (۲۰۰۳) مبنی بر اینکه شرکت‌های تولیدی بیشتر از استراتژی‌های انسان‌محور استفاده می‌کنند و سیستم‌گرایی در شرکت‌های تولیدی اثربخشی کمتری دارد، لذا با توجه به اینکه همه شرکت‌های جامعه آماری پژوهش حاضر نیز از نوع تولیدی می‌باشند، لذا می‌توان عنوان کرد سیستم‌گرایی در مدیریت دانش در شرکت‌های جامعه آماری موردنظر کمتر موردتوجه قرار می‌گیرد. در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط با توجه به اینکه تکنولوژی اطلاعات کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد، می‌توان عنوان کرد که در این شرکت‌ها نقش انسان و تبادلات اجتماعی در دانش سازمانی بیشتر از سیستم‌های اطلاعاتی مدنظر قرار

می گیرد. لذا مدیران این شرکت ها می توانند با تقویت سیستم های اطلاعاتی و آموزش کارکنان به استفاده بیشتر از این سیستم ها زمینه های ذخیره سازی و تبادل اطلاعات سازمانی را فراهم سازند و از طریق استراتژی سیستم محور موجب توانمندشدن نیروی انسانی گردند. از سوی دیگر تا زمانی که دانش در بین کارکنان تسهیم نگردد و مورد استفاده قرار نگیرد این امر نمی تواند بطور مستقیم بر رفتار و توانمندی های کارکنان اثرگذار باشد؛ لذا بر این اساس استراتژی های سیستم محور و انسان محور به صورت غیرمستقیم بر توانمندسازی نیروی انسانی اثرگذار می باشد. به این ترتیب مدیران سازمانی می توانند با اتخاذ همزمان این استراتژی ها با تقویت فرایندهای مدیریت دانش بواسطه تقویت روحیه همکاری و تشویق مشارکت کارکنان در کار گروهی جهت تبادل دانش در سازمان و تبدیل دانش ضمنی به عینی و به تبع آن تحریک فرایند دانش در سازمان موجب خلق دانش جدید، تسهیم دانش و درنهایت کاربرد این دانش در فرایندهای کاری شده و در نتیجه موجب توانمند شدن کارکنان می شوند.

از طرف دیگر، نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که توانمندسازهای مدیریت دانش رابطه مستقیمی با توانمندی کارکنان دارد. نتایج این فرضیه در راستای پژوهش میگدادی (۲۰۰۹) می باشد که تأثیر ۱۱ مورد از توانمندسازهای مدیریت دانش بر پیامدهای مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داد و نتایج نشان داد که توانمندسازهای مدیریت دانش بر بهبود توانمندی کارکنان تأثیر مستقیم دارند (۰/۴۵/۶). همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که فرایند دانش بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم دارد. نتایج فرضیه سوم، در راستای یافته های پژوهش بداح (۲۰۱۲) می باشد که نتایج وی نشان داد مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان ۰/۹۱ اثر معنادار دارد. همچنین نتایج مطالعات حسنی قلعه حسن (۲۰۱۲) نشان داد ابعاد مدیریت دانش، ۰/۸۹ از متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان را تبیین می کند. با توجه به نتایج فرضیه حاضر مدیران شرکت های کوچک و متوسط، می توانند با برگزاری دوره های آموزشی و دانش افزایی درون و برون سازمانی در زمینه های مورد نیاز، زمینه های اشتراک هرچه بیشتر دانش در بین کارکنان سازمان را فراهم کنند.

از دیگر سو، با توجه به فرضیه چهارم باید بین فرایندهای مدیریت دانش و استراتژی های مدیریت دانش تناسب وجود داشته باشد. نتایج فرضیه چهارم در راستای نتایج پژوهش

لی و چوی (۲۰۰۲) و هسیه (۲۰۰۷) می‌باشد؛ که این محققان نیز در پژوهش خود ارتباط بین استراتژی‌های مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش را مورد تأیید قرار داد. در ادامه نتایج این پژوهش، توانمندسازهای مدیریت دانش در شرکت‌های پژوهش حاضر با فرایند مدیریت دانش ارتباط مستقیمی دارند. نتایج فرضیه پنجم نیز در راستای مطالعات محققان زاید (۲۰۱۲)، کیم و همکاران (۲۰۱۲)، هسیه (۲۰۰۷) قرار دارد. هسیه (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان داد که توانمندسازهای مدیریت دانش (شامل ساختار، فرهنگ و تکنولوژی اطلاعات) بر فرایند مدیریت دانش ۰/۴۹ اثرگذار می‌باشد. با تقویت هر یک از توانمندسازهای دانش می‌توان موجبات هر چه بیشتر فرایند مؤثر دانش را فراهم آورد. مدیران سازمانی با ایجاد ساختارهای ارگانیک و افزایش ارتباطات بین افراد و واحدهای مختلف سازمان و درگیر نمودن کارکنان در جلسات مشترک سازمانی و اخذ ایده‌ها و نظرات آن‌ها، می‌توانند باعث افزایش احساس مشارکت متعهدانه نیروهای سازمان و خلق دانش و ایده‌های جدید گردند. همچنین با در نظر گرفتن اهمیت نقش رهبری در ایجاد فرهنگ مشارکتی و کار گروهی در سازمان، با تشکیل تیم‌های کاری و استفاده از افراد باتجربه در سازمان جهت آموزش به نیروها و اعطای اختیار در برخی از تصمیم‌گیری‌های شغلی، اشتیاق کارکنان برای کار در سازمان را ارتقاء داده و زمینه‌های کسب دانش و اشتراک تجرب فردی بین سایر افراد سازمانی را افزایش داده و در نتیجه فرایند دانشی کارا و مؤثری در سازمان ایجاد خواهد شد. همچنین این پژوهش نشان داد که اثر غیرمستقیم هر یک از متغیرهای استراتژی مدیریت دانش و توانمندسازهای مدیریت دانش بواسطه فرایند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان بیشتر از اثر مستقیم آن می‌باشد که این امر ضرورت توجه به فرایند مدیریت دانش و تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان را بیش‌ازپیش برای مدیران این شرکت‌ها نمایان می‌سازد؛ لذا توجه و به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ دانش‌مدار و زیرساخت‌های اطلاعاتی موجب تقویت فرایند خلق و تسهیم دانش می‌شود.

## منابع و مأخذ

- Amichai. Y. H.; Katelyn, Y. A. M., & Samuel, A. (2008). Assessment of Organisational Involvement in Implementing Empowerment. *Journal of Computers in Human Behavior*, 14, 34-49.
- Abtin, A.; Yarahmadzahi. M., & Tomaj, Y. (2012). Investigate the factors affecting on human resource empowerment in small and medium businesses, *Journal of Work and Society*, 14, 44-58. (in Persian)
- Arabi, M., & Mousavi, S. (2011). *Knowledge strategy*. Tehran, Mahkameh. (in Persian)
- Akhavan, A.; Owlia, M. S.; Jafari, M., & Zare, Y. (2011). A Model for Linking Knowledge Management Strategies, Critical Success Factors, Knowledge Management Practices and Organizational Performance; the Case of Iranian Universities. *IEEM*, 1591-1595.
- Anantatmula, V., & Kanungo, S. (2006). Structuring The Underlying Relations Among The Knowledge Management Outcomes. *Journal Of Knowledge Management*, 10(4), 25-42.
- Amirkabiri, A., & Fathi, S. (2011). Investigating the relationship between psychological empowerment and corporate entrepreneurship (a case study of Tehran information Fanavaran complex). *Journal of Industrial Management Studies*, 6(16), 99-124. (in Persian)
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers. What, Why, Who, When, *Sloan Management Review*.
- Badah, A. (2012). Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific research-jordan. *European scientific journal*, 8(28), 191-209.
- Child. J. (2008). Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Choi, B., & Lee, H. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of management tnformation system*, 20(1), 179-228.
- Choi, B.; Poon, S.K., & Davis, J.G.(2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a

complementarity theory-based approach. *International journal of management science*, 36, 235-251.

– Conger, J.A., & Kanungo, R.N.(1998). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of management review*,13,471-482.

– Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management Thesocial interaction perspective. *International Journal of information management*, 27, 104-118.

– Choy, C. H., Yew, W. K., & Lin, B. (2006). criteria for measuring km performance outcomes in organisations. *Industrial management & data systems*, 106(7), 917-936.

– Choi,B., & Lee, H.(2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert System with Applications*,23(3),173-187.

– Davenport, T. H. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: harvard business school press.

– Elahi, SH.; Khadivar, A., & Hasanzadeh, A. (2012). Designe of a decision support expert system to assist the process of developing a knowledge management strategy. *Journal of Information Technology Management*. 3(8), 43-62. (in Persian)

– Gold, A. H.; Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18 (1), 185-214.

– Ghorbanizadeh, V., & Khaleghinia, SH. (2010). The role of transfer of tacit knowledge in the employee empowerment. *Human resource management researches*, 2, 85-105. (in persian)

– Huang, H, L.; Chen, Y, Y.; Tsai, M, C., & Lee, C, J. (2011). The relationship between knowledge management strategy and information technology strategy. *World academy of science, engineering and technology*, 77, 432-436.

– Hsieh, H. G. (2007). *Organizational Characteristics, Knowledge Management Strategy, Enablers, and Process Capability: Knowledge Management Performance in U.S. Software Companies*. Lynn University.

– Hasani Ghale Hasan, F. (2012). Evaluation of relationship between knowledge management and human resources empowerment. *Advances in environmental biology*, 6(7), 1969-1978.

- Kordnaiej, A.; Moshabaki, A.; Fani, A. A., & Khanalizadeh, R. (2011). Study of the relationship between organizational learning and empowerment. *Journal of Transformation Managemet*. 3, 20-45. (in Persian)
- Lee, Y. H., & Lee, S. K. (2007). Capabilities, processes, and performance of knowledge management: a structural approach. *Human factors and ergonomics in manufacturing*, 17(1) 21-41.
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management decision*, 43(2), 171-188.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*; 28(4), 517-43.
- Migdadi, M. (2009). Knowledge management enablers and outcomes in small and medium sized enterprises. *Industrial management and data systems*, 109(6), 840-858.
- Madhoushi, M., & Sadati, A. (2010). Knowledge management, antecedent of organizational innovation and competitiveness. *2nd European Conference on Intellectual Capital ISCTE Lisbon University Institute*, 393.
- Madhoushi, M., & Sadati, A. (2012). Investigating the impact of knowledge management process on Corporate Entrepreneurship (case study: SMEs in the East of Mazandaran). *Journal of Entrepreneurial Development*. 12, 7-26. (in Persian)
- Mirfakhreddini. H.; Hataminasab, H.; Taleifar, R., & Konjkavmonfared, A. (2011). Knowledge management, innovation knowledge and Innovation performance in In SMEs. *Journal of Management Vision*. 2, 103-118. (in Persian)
- Nafari, N., & Omidfar, G. (2011). Evaluating the impact of organizational structure (structural dimensions) on employees' empowerment: case study of finance deputy in the ministry of finance and economic affairs. *Quarterly journal of management and development process*, 73, 63-82. (in persian)
- Ramachandran, S, D.; Chong, S, C., & Wong, K, Y. (2013). Knowledge management practices and strategic enablers in public

universities: a gap analysis, *campus-wide information systems*, 30(2), 76-91.

– Rahimi, M. (2010). *Examined the relationship between organizational culture and employee empowerment in the Treatment section of social organization, in Tehran*. master's thesis: Tehran University. (in Persian)

– Roknuzzaman, M, D.; Kanai, H., & Umemoto, K. (2009). Integration of knowledge management process into digital library system: a theoretical perspective. *Library review*, 58(5), 372-386.

– Rezai Dizgah, M., & Farhbod, F. (2011). The effect of management strategies on psychological empowerment of employees' tax affairs of Gilan, *Journal of Management*, 7(20), 109-127. (in Persian)

– Spertzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the work place. Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38, 1442-1465.

– Saadat, M.; Nasehi Far, V., & Suri, A. (2009). Presentation and examination components of e-readiness assessment models in Iranian food small and medium industries. *Quarterly journal of new economy & commerce*, 15-16, 150-127. (in Persian)

– Salojärvi, S.; Furu, P., & Sveiby, K.E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122.

– Tsang Ho, C. H. (2009). The relationship between knowledge management enablers and performance. *Industrial management & data systems*, 109(1), pp. 98-117.

– 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.

– Valmohammadi, CH. (2010). Determining and prioritizing main factors of successful implementation of knowledge management in SMEs in the country. *Journal of management*, 16, 88-104. (in Persian)

– Vatani, KH. (2011). Survey of effective factors on empowerment of human resources (a case study of the Melat Bank of Planning and Supervision of Credit Institutions and Credit). *Journal of management*, 20, 42-48. (in Persian)

– Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & data systems*, 105(3), 261-279.

- Wong, Y. W., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for km adoption in the sme sector. *Journal of knowledge management*, 9(3), 64-82.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. New york: (8 edition), prentice hall.
- Yazdanpanah, A. (2006). The impact of information technology on human resource empowerment in developing countries. *Journal of transformation administration management*, 48, 136-145. (in persian)
- Zaribaf, M., & ShafiKhani, M.(2007). Training of entrepreneur human resource and development of SMEs. *Journal of management*, 3(2),79-72. (in persian)