

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۰، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷

ص ص: ۲۲-۹

## مدل‌یابی رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

مسعود فریدونی<sup>۱</sup> - مجید جلالی فراهانی<sup>۲\*</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. ۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۰۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۳/۲۷)

### چکیده

هدف از این پژوهش ارائه مدلی از رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. این پژوهش از نظر نوع کاربردی، از نظر روش توصیفی - پیمایشی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات میدانی بوده است. یافته‌های مورد نیاز از طریق بهره‌گیری از سه نوع پرسشنامه به‌دست آمد؛ پرسشنامه مدیریت دانش که توسط محقق تدوین شده است و پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر و پرسشنامه یادگیری سازمانی نیغه، که روایی پرسشنامه‌ها توسط جمعی از صاحب‌نظران دانشگاهی و از طریق تکنیک تحلیل عاملی تأیید شد و پس از تعیین پایایی در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی و روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که مدیریت دانش دارای ضریب اثر ۰/۵۶ بر یادگیری سازمانی و ضریب اثر ۰/۵۱ بر توانمندسازی است. همچنین ضریب اثر توانمندسازی بر یادگیری سازمانی ۰/۶۳ به‌دست آمد. مدل ارائه‌شده در این پژوهش تأثیر مدیریت دانش از طریق توانمندسازی را بر یادگیری سازمانی تأیید کرد

### واژه‌های کلیدی

توانمندسازی، مدیریت دانش، مدیریت ورزشی، یادگیری سازمانی.

## مقدمه

یادگیری سازمانی هنگامی قابل دستیابی است که انتقال دانش افراد از طریق تعاملات اجتماعی با گروه‌های مختلف افراد به‌عنوان نتیجه یک تفسیر مشترک رخ می‌دهد. دانش انباشته‌شده به افراد اجازه می‌دهد تا از سازمان یاد بگیرند. بنابراین تولید یک فرایند رو به جلو و دومرحله‌ای سبب انتقال دانش میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شود. تحقیقات اخیر یادگیری سازمانی را به‌عنوان فرایندی معرفی می‌کند که شامل چهار مرحله اصلی است: کسب دانش، انتشار دانش، تفسیر مشترک و حافظه سازمانی (۷). محققان، یادگیری سازمانی را قابلیت شرکت برای حفظ و بهبود عملکرد براساس تجربه‌های پیشین تعریف می‌کنند و این قابلیت را توانایی کسب و بهره‌برداری از دانش ضمنی و صریح، تشریح دانش و استفاده از دانش در سازمان می‌دانند و معتقدند یادگیری سازمانی نیاز اصلی برای تغییر به سمت پایداری است و زمانی که یک بار رخ می‌دهد، شناسایی آن نسبتاً آسان، اما درحالی‌که فرایند است رسیدن به آن مشکل است (۸).

یادگیری سازمانی بیشتر به گروه یا یادگیری سطح سازمانی اشاره دارد. یادگیری فردی از طریق مطالعه، مصاحبه، شناخت، تجربه، تمرین و توسعه مدل‌های ذهنی مؤثر در ذهن صورت می‌گیرد، اما یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که گروه یاد می‌گیرد تعامل داشته باشد، دانش خود را سهیم شده و به‌صورت جمعی عمل کند، به‌گونه‌ای که ظرفیت ترکیب‌شده گروه افزایش یابد و توانایی فهم و انجام عمل مؤثر را به‌دست آورند (۹، ۱۰). فرایند یادگیری سازمانی مبتنی بر محیط کار است؛ محیطی که اعضای سازمان را در همه سطوح به تسهیم عقاید و بینش‌های خود تشویق می‌کند. اما در این مقاله یادگیری سازمانی ورای تعاریف بالا و به‌عنوان فرایند بهره‌گیری از تجربیات سازمانی از طریق کسب دانش و بصیرت، توزیع و تفسیر اطلاعات و تغییر نگرش و رفتار

سازمان‌ها به‌منظور برتری یافتن از سایر رقبا باید منابع انسانی را توسعه داده و میزان اطلاعات و دانش در دسترس را افزایش دهند. دانش و چگونه دانستن، منابع راهبردی سازمان هستند که باید مدیریت شده و توسعه داده شوند. از این‌رو یادگیری سازمانی و تولید دانش در چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است (۱) و نیروی محرکه قدرتمندی برای موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌حساب می‌آید (۲). نوناکا<sup>۱</sup> بیان می‌کند که دانش می‌تواند به‌عنوان تنها مزیت رقابتی سازمان‌ها تعریف شود و به نظر او درحالی‌که سازمان‌ها پیوسته در حال تغییرند، فناوری‌ها جایگزین انواع جدیدتر می‌شوند، رقبا سازمانی نیز در تنوع و تعدد روزبه‌روز افزایش پیدا می‌کنند و محصولات دچار تحولات بنیادین می‌شوند، سازمان‌هایی موفق‌ترند که به‌طور دقیق به تولید دانش جدید می‌پردازند (۳). سازمان با مدیریت دانش، توسعه می‌یابد و قابلیت منحصربه‌فردی خواهد داشت (۴). مدیریت دانش می‌تواند همزمان ایجاد دانش در کیفیت و کمیت را افزایش دهد. اسپک<sup>۲</sup> مدیریت دانش را شامل توسعه دانش، نوآوری، توزیع دانش مورد نیاز، ثبت و ذخیره دانش برای آینده و کاربرد و یکپارچگی دانش در کل سازمان بیان می‌کند (۵). مدیریت دانش در سازمان دارای چهار قابلیت (فراگیری دانش، حفظ دانش، کاربرد دانش و تغییر دانش) است که قابلیت فراگیری، توسعه دانش از داده و اطلاعات سازمان است.

قابلیت حفظ به‌عنوان گرفتن دانش و تمرکز بر فرایند بازیابی دانش از سازمان تعریف می‌شود؛ قابلیت کاربرد توانایی استفاده از دانش در سازمان است و قابلیت تغییر، توانایی ارتباط یا تبدیل دانش سازمانی به دیگر افراد است (۶).

1. Nonaka
2. Spek

در تعریف توانمندسازی عواملی چون انگیزش درونی، ادراک و تعهد، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است. توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت تجزیه و تحلیل می‌شود (۱۴).

کارت<sup>۱</sup> معتقد است که توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار می‌روند (۱۵) و همان‌طور که لیف جرال<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود بیان کرده، توانمندسازی از عوامل مهم بر یادگیری بعد از شکست است (۱۶). حسینی‌نژاد<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) نیز بر این نکته تأکید کرد که توانمندسازی کارکنان بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است و مؤلفه‌های توانمندسازی قادر به تبیین واریانس یادگیری سازمانی‌اند (۱۷). همچنین یای لی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود با هدف بررسی رابطه توانمندسازی با عملکرد کارکنان با استفاده از اثر واسطه انگیزه کار نشان داد که توانمندسازی کارکنان اثر مثبتی بر روی عملکرد کارکنان دارد. همچنین تأکید کردند که توانمندسازی موجب انگیزه کار در بین کارکنان می‌شود (۱۸).

استیون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی از دیدگاه خرد و کلان مشخص کردند که ساختار مبتنی بر تیم و یک فرهنگ مبتنی بر اعتماد و ارتباطات باز از عوامل کلیدی مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز توانمندسازی هستند (۱۹).

برای بالا بردن تعهد، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی اعضا به‌منظور ارائه راهکارهای کارساز، تأمین نیازهای مشتریان و بهبود سازمان، تعریف می‌شود (۹). تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از فرایند یادگیری سازمانی ارائه شده است، ولی وجه اشتراک تمام این تقسیم‌بندی‌ها، این است که دانش در جایی از سازمان تولید و سپس، طی فرایند خاصی در سازمان توزیع و به کار گرفته می‌شود. بعضی از سازمان‌ها راه‌حل را افزایش یادگیری سازمانی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی می‌پندارند و سعی می‌کنند با اجرای این زمینه‌ها، ضمن اصلاح متغیرهای مؤثر بر احساس افراد، با بهره‌گیری از یادگیری و توانمندسازی فرد، بر موانع درونی و بیرونی غلبه کنند و زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را به وجود آورند (۱۱).

متغیر دیگر مورد بررسی در این مدل توانمندسازی بود که به‌عنوان یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای منابع انسانی به بالندگی نیروی انسانی منجر می‌شود (۱۲). توانمندسازی یک استراتژی سازمانی است که مسئولیت بیشتری برای تصمیم‌گیری به کارکنان اعطا می‌کند و مشارکت آنان را در کنترل فرایندهای سازمان افزایش می‌دهد (۱۳). توانمندسازی واژه‌ای است که ارائه تعریفی از آن سهل و ممتنع است و هر کسی تصویری از آن در ذهن خود پرورش می‌دهد. واژه EMPOWERMENT در فرهنگ آکسفورد، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه مدرک و توانا شدن معنا شده است. توانمندسازی تا حدی به معنا قدرت بخشیدن است، یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز به احساس ناتوانی یا درماندگی خود غلبه کنند. البته تواناسازی با تنها قدرت بخشیدن به افراد متفاوت است. قدرت بر توانایی انجام دادن کارها به‌وسیله دیگران دلالت دارد. توانمندسازی و قدرت یک چیز نیستند، کارکنان ممکن است هم قدرت داشته باشند و هم توانمند باشند.

1. carter

2. Leif Jarle

3. Hosseinnejadi

4. Yi Li

5. Steven

و شیوه‌های یادگیری سازمانی»، هرماس<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که در سازمان‌های با بازده بالا، شیوه‌های یادگیری سازمانی به‌طور شایان توجهی توسعه یافته‌تر از سازمان‌های کم‌بازده در هر دو سطح فرد و سازمان قرار دارند و نشان دادند که یادگیری سازمانی با ادغام افقی در ساختار سازمانی دارای وابستگی متقابل است (۲۵).

محمدی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه زیرسیستم‌های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین تمام ابعاد مدیریت دانش و کل مدیریت دانش با بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد که از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، دانش‌آفرینی قادر به پیش‌بینی معنادار بهره‌وری منابع انسانی است و تفاوتی در رابطه زیرسیستم‌های مدیریت دانش و بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی گروهی و انفرادی وجود نداشت (۲۶).

هنری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با هدف بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP، نشان دادند که بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین تأکید کردند که استفاده، ایجاد و استقرار یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن به‌ویژه فرهنگ سازمانی، جزئی لاینفک به‌منظور کارایی و اثربخشی بیشتر در سازمان تربیت بدنی خواهد بود (۲۷).

یادگیری برای موفقیت و توسعه سازمان‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد و در صورت عدم یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره‌کاری و عدم کارایی و به

ناصر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با تأکید بر اثر مدیریت دانش در یادگیری سازمانی نشان داد که مدیریت دانش و عوامل آن بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. وی اثبات کرد که از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، محتوای دانش مهم‌ترین عامل بر تأثیرگذاری یادگیری سازمانی است (۲۰). چارلس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نیز در تحقیقی با هدف تأثیر سیستم‌های مدیریت دانش بر پیشرفت شغلی نشان دادند که هرچه استفاده از فرایندهای مدیریت دانش در سازمان افزایش داشته باشد، سازمان با سرعت بیشتری به‌سوی حرفه‌ای شدن حرکت می‌کند (۲۱).

انابل<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) با بررسی تأثیر متقابل یادگیری سازمانی و نوآوری بر این نکته تأکید دارد که افزایش بازدهی زمانی بیشتر می‌شود که یادگیری سازمانی و نوآوری مدیران افزایش پیدا کند و اگر یادگیری سازمانی محقق نشود، افزایش عملکرد نیز میسر نخواهد شد (۲۲). در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر یادگیری سازمانی (OL) بر عملکرد و مدیریت دانش (KM)، اجای<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی و تکنیک‌های تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه، نشان داد که تمام عوامل یادگیری سازمانی، یعنی همکاری و کار گروهی، مدیریت عملکرد، استقلال و آزادی، پاداش و شناخت و دستیابی به گرایش، پیش‌بین مثبتی برای ابعاد عملکرد مدیریت دانش است (۲۳).

موهان<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی روابط بین سازمان یادگیرنده و عملکرد سازمانی» نشان دادند که ابعاد یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معنادار دارد (۲۴). در پژوهشی دیگر با عنوان «به‌سوی عملکرد سازمانی برتر: تعامل با ادغام افقی

1. Naser
2. Charles
3. Anabel
4. Ajay
5. Mohan

هدر دادن منابع و مهارت‌ها را متحمل می‌شود. براساس بیشتر پژوهش‌های انجام‌گرفته یادگیری سازمانی پارادایم متفاوتی را ارائه می‌دهد که توسط آن سیستم‌ها تغییر می‌کنند و عملکرد افزایش می‌یابد. وزارت ورزش و جوانان نهاد اصلی و تأثیرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی کشور است و نقش مهمی در تحقق مأموریت‌های ورزشی دارد و همانند دیگر سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود و افزایش عملکرد نیازمند یادگیری مستمر در تمامی سطوح کاری سازمان است. از این‌رو شناسایی و تعیین عوامل تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی به‌عنوان یک ضرورت احساس می‌شود. هدف اصلی از پژوهش حاضر مدل‌یابی رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نظر هدف کاربردی بود که به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۷۵۰ نفر بود. براساس جدول مورگان ۲۵۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند که براساس تجربه محقق، ۲۸۵ پرسشنامه به‌صورت تصادفی ساده بین کارشناسان توزیع شد و در نهایت ۲۷۲ پرسشنامه انتخاب و تجزیه و تحلیل شد.

روابط علی مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان و یافته‌های مورد نیاز از طریق بهره‌گیری از سه نوع پرسشنامه به‌دست آمده است. پرسشنامه ۱۸ سؤالی برای سنجش مدیریت دانش، پرسشنامه ۲۱ سؤالی برای سنجش یادگیری سازمانی طراحی شده توسط نیفه<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و پرسشنامه ۱۴ سؤالی

توانمندسازی ساخته‌شده توسط اسپریتزر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵). همچنین به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی استفاده شد و مدیریت دانش در قالب چهار بعد (خلق دانش، تسهیم دانش، ذخیره دانش، کاربرد دانش) و متغیر یادگیری سازمانی در قالب هفت بعد (چشم‌انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی، توسعه شایستگی‌های کارکنان و اشتراک گذاشتن دانش) و متغیر توانمندسازی در قالب پنج بعد (احساس معناداری، شایستگی، مؤثر بودن، اعتماد و خودمختاری) در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت سنجیده شده است (شایان ذکر است که پرسشنامه سنجش مدیریت دانش پرسشنامه استاندارد نبوده و توسط محقق تدوین شده است و برای روایی سازه آن از تحلیل عاملی استفاده شده است).

برای سنجش روایی سؤالات در این پژوهش، روایی محتوا و روایی سازه مدنظر قرار گرفته شد. روایی محتوا برای پرسشنامه‌های مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و توانمندسازی توسط جمعی از صاحب‌نظران دانشگاهی تعیین و تأیید شد و همان‌طور که گفته شد، در تحلیل عاملی روایی سازه نیز اندازه‌گیری شد و نشان داد همه سؤالات همبستگی بالایی با متغیر مکنون خود دارند (بار عاملی در تمامی موارد بالاتر از ۰/۷ بوده است). برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی ابتدا پرسشنامه‌ها بین ۳۰ نفر از جامعه آماری توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری شد و در مرحله بعد و به فاصله ۱۵ روز، بار دیگر پرسشنامه‌ها در اختیار همان پاسخگویان قرار گرفت و ضریب بازآزمایی آنها برای پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۷۹۳، پرسشنامه توانمندسازی ۰/۸۱۵ و پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۸۰۱ به‌دست آمد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. در سطح توصیفی از طریق محاسبه میانگین و انحراف معیار به توصیف اطلاعات پرداخته شده و برای پاسخ به پرسش‌ها ابتدا از آزمون همبستگی پیرسون برای تعیین جهت و شدت رابطه بین متغیرها با استفاده از نرم‌افزار Spss استفاده شد. در ادامه از مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) استفاده شد، بدین ترتیب که روابط علی مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی از طریق ضریب استاندارد و عدد معناداری با نرم‌افزار لیزرل سنجش شد و براساس آن به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شد. در مجموع از تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم (مدل‌های اندازه‌گیری) و همچنین تحلیل مسیر (مدل ساختاری) استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم برای مفهوم مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی جهت صحت (روایی) سؤالات انجام گرفت و نتایج حاصل از تحلیل عاملی و شاخص‌های برازش هر یک از متغیرهای پژوهش در جداول ۱،۲ و ۳ نشان داده شده است. سپس از طریق تحلیل مسیر، رابطه علی میان متغیرها سنجش شده است.

### نتایج و یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نشان داد که متغیر مدیریت دانش دارای میانگین ۲/۹۳ و انحراف معیار ۱/۰۳، متغیر توانمندسازی دارای میانگین ۲/۸۵ و انحراف ۰/۹۵ و متغیر یادگیری سازمانی دارای میانگین ۲/۹۶ و انحراف معیار ۰/۸۸ هستند. همچنین نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۴ منعکس شده است. این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی میان متغیرهای پژوهش با یکدیگر و در فاصله اطمینان ۰/۹۹ بود.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر مدیریت دانش

سؤالات	متغیرها	بار عاملی
Q1	خلق دانش	۰/۷۲
Q2		۰/۸۳
Q3		۰/۷۵
Q4		۰/۷۷
Q5		۰/۸۲
Q6		۰/۷۶
Q7	تسهیم دانش	۰/۸۴
Q8		۰/۷۷
Q9		۰/۷۱
Q10		۰/۷۲
Q11	ذخیره دانش	۰/۸۳
Q12		۰/۷۱
Q13		۰/۷۷
Q14	کاربرد دانش	۰/۸۱
Q15		۰/۷۶
Q16		۰/۸۴
Q17		۰/۷۷
Q18		۰/۷۰

GFI: 0.95 NFI: 0.97 CFI: 0.94 RMSEA: 0.055 df: 37  $X^2$ : 79.32

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر یادگیری سازمانی

سؤالات	متغیرها	بار عاملی
Q1	چشم‌انداز مشترک	۰/۷۲
Q2		۰/۸۷
Q3		۰/۷۵
Q4		۰/۷۶
Q5	فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۸۰
Q6		۰/۷۵
Q7		۰/۸۳
Q8	کار و یادگیری تیمی	۰/۷۷
Q9		۰/۷۰
Q10		۰/۷۱
Q11	رهبری مشارکتی	۰/۸۳
Q12		۰/۷۵
Q13		۰/۷۷
Q14		۰/۸۱
Q15	توسعه شایستگی‌های کارکنان	۰/۷۶
Q16		۰/۸۴
Q17		۰/۷۷
Q18		۰/۷۱
Q19		۰/۷۸
Q20		۰/۸۲
Q21		۰/۸۸

GFI: 0.97 NFI: 0.93 CFI: 0.94 RMSEA: 0.051 df: 21  $X^2$ : 43.45

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر توانمندسازی

سؤالات	متغیرها	بار عاملی
Q1	احساس معناداری	۰/۷۲
Q2		۰/۸۳
Q3		۰/۷۵
Q4		۰/۷۷
Q5	احساس شایستگی	۰/۸۰
Q6		۰/۷۱
Q7		۰/۸۲
Q8	خودمختاری	۰/۷۷
Q9		۰/۷۱
Q10		۰/۷۸
Q11	احساس مؤثر بودن	۰/۸۲
Q12		۰/۸۶
Q13	احساس اعتماد	۰/۷۹
Q14		۰/۸۲
GFI: 0.97 NFI: 0.93 CFI: 0.95 RMSEA: 0.058 df:32 X <sup>2</sup> : 63.81		

جدول ۴. ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیرها	M	SD	مدیریت دانش	یادگیری سازمانی	توانمندسازی
مدیریت دانش	۲/۹۳	۱/۰۳	۱		
توانمندسازی	۲/۸۵	۰/۹۵	۰/۶۸۲	۱	
یادگیری سازمانی	۲/۹۶	۰/۸۸	۰/۵۳۲	۰/۶۵۲	۱

### مدل ساختاری

پس از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی مفاهیم مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی)، سؤالات اصلی پژوهش آزمون شدند. به عبارت دیگر، رابطه علی میان مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی سنجیده شد که در ذیل مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) مورد بحث قرار گرفته‌اند.

همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود، مدیریت دانش بر روی توانمندسازی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری

برابر با ۰/۵۱ است. توانمندسازی نیز بر روی یادگیری سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۶۳ است. از این رو تأثیر مدیریت دانش بر روی یادگیری سازمانی از طریق توانمندسازی نیز تأیید می‌شود. همچنین رابطه بین مدیریت دانش با یادگیری سازمانی دارای اثر مثبت و معنادار برابر با ۰/۵۶ است.

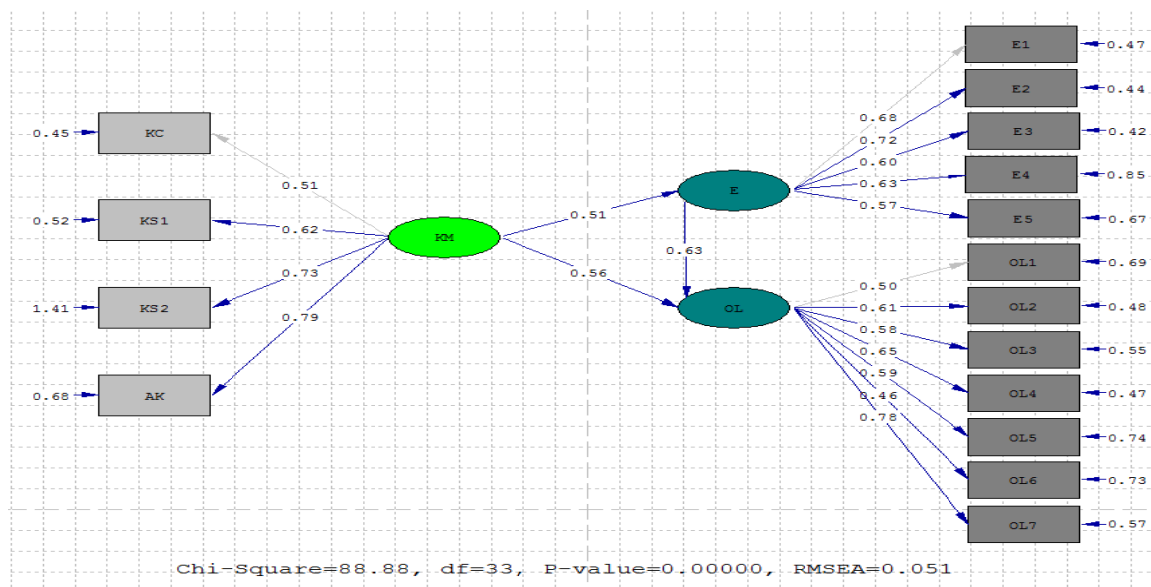
### بررسی ارتباط بین متغیرها

برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل (مدیریت دانش، توانمندسازی، یادگیری سازمانی) از مدل معادلات ساختاری و به‌طور مشخص، از مدل‌های ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده است. شایان ذکر است برای پاسخ به



دانش و توانمندسازی بر یادگیری سازمانی معنادار بوده است.

پرسش‌های پژوهش از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود. همچنین برای کلیه مسیرها ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد است. همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شده، اثر مدیریت



شکل ۱. مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضریب استاندارد)

جدول ۵. ضریب استاندارد و ضریب معناداری

سؤال	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری
۱	مدیریت دانش - توانمند سازی	۰/۵۱	۳/۷۱
۲	مدیریت دانش - یادگیری سازمانی	۰/۵۶	۵/۶۴
۳	توانمندسازی - یادگیری سازمانی	۰/۶۳	۴/۵۹

است. شاخص RMSEA، همان میانگین مجذور خطاهای مدل است. این شاخص براساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. حد مجاز این مقدار ۰/۰۸ است، یعنی اگر زیر ۰/۰۸ باشد قابل قبول است، اگر زیر ۰/۰۵ باشد، خیلی خوب است.

### برازش (مناسب بودن) مدل

شاخص‌های خوب بودن برازش مدل ( $\chi^2$ , df, P value و RMSEA) هستند. بهترین شاخص مناسب در نرم‌افزار لیزرل  $\chi^2/df$  (کای دو به درجه آزادی) است که هرچه کوچک‌تر از ۳ باشد، مدل دارای برازش (تناسب) بهتری

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌ها	$\chi^2$	df	RMSEA	CFI	NFI	GFI
مقادیر شاخص‌ها	۸۸/۸۸	۳۳	۰/۰۵۱	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۸

مقادیر به دست آمده در جدول ۶ نشان می‌دهد که مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است و روابط علی یا تأثیرگذاری مدیریت دانش و توانمندسازی بر یادگیری سازمانی تأیید شده است. با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۵۱) کوچک‌تر از ۰/۰۸ است، نسبت کای دو (۸۸/۸۸) به درجه آزادی (۳۳) نیز کوچک‌تر از ۳ است. همچنین شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI)، بالای ۰/۹۰ درصد و در حد قابل قبول است. در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی است و نشان می‌دهد که روابط تنظیم‌شده متغیرها بر اساس چارچوب نظری پژوهش منطقی بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یادگیری فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است. سازمان‌هایی موفق‌ترند که زودتر، سریع‌تر و بهتر یاد بگیرند و عوامل مؤثر بر افزایش یادگیری سازمانی را شناسایی کنند. از این رو پژوهش حاضر در پی ارائه مدل تبیین رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی با یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود.

نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش تأثیرگذار است. این یافته به این نکته اشاره دارد که تسهیل دستیابی کارکنان به دانش مورد نیازشان و همچنین فراهم آوردن سازوکارهایی برای توزیع دانش احتمالاً می‌تواند موجب قدرت بخشیدن و توانمندی کارکنان شود تا اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و به احساس ناتوانی خود غلبه کنند.

همان‌طور که چارلس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) و شی هسونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) (۲۸) بحث کرده‌اند مدیریت دانش و عوامل آن بر فرایندهای سازمانی تأثیرگذار است و مدیریت دانش موجب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد در سازمان می‌شود. به طوری که تولید دانش، ثبت دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش احتمالاً می‌تواند موجب توانمندسازی کارکنان در انجام وظایف از پیش تعیین شده شود. چارلس نیز در تحقیقی با هدف تأثیر سیستم‌های مدیریت دانش بر پیشرفت شغلی نشان داد که هرچه استفاده از فرایندهای مدیریت دانش در سازمان افزایش داشته باشد، سازمان با سرعت بیشتری به سوی حرفه‌ای شدن حرکت می‌کند.

نتایج نشان داد که مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معناداری بر توانمندسازی دارد که خودتوانمندسازی نیز تأثیر مستقیمی بر یادگیری سازمانی کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان داشت. در واقع تأثیر مدیریت دانش یادگیری سازمانی از طریق توانمندسازی تأیید شد. این یافته به این نکته اشاره دارد که تلاش برای کشف دارایی‌های نهفته در ذهن افراد و تبدیل آن به دارایی سازمانی از طریق روند آگاهانه کسب، نگهداری، توزیع و به کارگیری دانش به طوری که تمام افراد تصمیم‌گیرنده در سازمان به این دانش دسترسی داشته باشند، احتمالاً موجب توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌شود که این توانمندسازی نیز به عنوان متغیر واسط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی سبب تقویت یادگیری در سطح فرد و سازمان می‌شود. در واقع افراد توانمند به طور مستمر سعی می‌کنند تا توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را برای ایجاد بهترین نتیجه افزایش دهند و با توجه به دانش و تجربه‌هایی که به دست می‌آورند، پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهند و آن را بهبود می‌بخشند و ظرفیت یادگیری سازمان را توسعه می‌دهند. با توجه به

1. Charles

2. Shih-Hsiung

این یافته پیشنهاد می‌شود که با شناسایی ضعف‌ها و قوت‌ها در راهبرد و ساختار سازمانی، کسب دانش و به‌کارگیری دانش و همچنین عوامل مؤثر بر توانمندسازی در بین کارکنان ایجاد شود تا به‌تبع آن شاهد توسعه یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان باشیم.

نتیجه دیگر این پژوهش نشان داد که مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار است. این یافته به این نکته اشاره دارد که شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان احتمالاً می‌تواند زمینه‌های ایجاد یادگیری سازمانی را فراهم آورد. مدیریت دانش با ایجاد فرایندی پویا موجب می‌شود که کارکنان با شرایط و تغییرات به‌وجودآمده سازگاری پیدا کنند و رفتار و مهارت جدیدی در کارکنان پدید آید. ناصر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به نتایج مشابه دست یافتند و با تأکید بر تأثیر مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی نشان دادند که مدیریت دانش و عوامل آن بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. همچنین اثبات کردند که از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، محتوای دانش مهم‌ترین عامل بر تأثیرگذاری یادگیری سازمانی است.

براساس نتایج این پژوهش یکی از پیشایندهای کلیدی یادگیری سازمانی توانمندسازی است که تا اندازه زیادی مربوط به انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات در سازمان است. این یافته به این نکته اشاره دارد که اگر کارکنان وظایف شغلی خود را با خودمختاری و داشتن حق انتخاب انجام دهند و باور فرد نسبت به تأثیرگذاری عملکرد وی در تحقق اهداف مشخص باشد، می‌توان با ایجاد احساس معناداری و اعتماد در کارکنان زمینه‌های توانمندسازی آنان را فراهم کرد که احتمالاً این

توانمندسازی می‌تواند به بهبود یادگیری سازمانی منجر - شود. این نتیجه در پژوهش‌های پیشین مانند لیف جرال<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و حسینی‌نژاد<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) به‌دست آمده است که نشان می‌دهد توانمندسازی در سازمان بر کارکنان تأثیر دارد و موجب ایجاد یادگیری سازمانی می‌شود. حسینی‌نژاد بیان کرد که بین دو متغیر توانمندسازی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد و مؤلفه‌های توانمندسازی قادر به تبیین واریانس متغیر یادگیری سازمانی‌اند. یای لی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) (۲۹) نیز در پژوهش خود با هدف بررسی رابطه توانمندسازی با عملکرد کارکنان با استفاده از اثر واسطه انگیزه کار نشان داد که توانمندسازی کارکنان اثر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین تأکید کرد که توانمندسازی موجب افزایش انگیزه کار در بین کارکنان می‌شود. به‌طوری‌که افراد توانمند احساس می‌کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار بهره‌مندند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند. دستگردی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با هدف بررسی ارتباط توانمندسازی با یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی نشان دادند که بین عوامل توانمندسازی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و مؤلفه‌های احساس تأثیر، احساس شایستگی و احساس معناداری وارد معادله رگرسیون شدند و در مجموع ۷۹ درصد از واریانس مربوط به یادگیری سازمانی را تبیین کردند (۳۰).

به لحاظ علمی می‌توان از نتایج این پژوهش بر ایجاد یک سازمان با هدف کسب و به‌کارگیری دانش جهت بهبود عملکرد و ایجاد یادگیری سازمانی در وزارت ورزش

2. Leif Jarle  
3. Hosseinnejadi  
4. Yi Li

1. Naser

اساس فرهنگ مناسب که مبتنی بر توجه و علاقه به دانش باشد، در توسعه سیاست‌های مدیریت دانش گام بردارند. از جنبه‌های مهم یک فرهنگ دانش‌گرا و علاقه‌مند به دانش می‌توان به ویژگی‌ها و مشخصه‌هایی مانند اعتماد، همکاری و صداقت اشاره کرد که باید در میان مدیران و کارکنان در تمامی سطوح جاری و ساری باشد. فناوری نیز به شکل ابزار و سازوکارهایی مناسب می‌تواند به خصوص در ذخیره دانش سازمان نقش مهمی را ایفا کند. از جمله ابزارهای فناوری پشتیبان مدیریت دانش می‌تواند نظام اطلاع‌رسانی به‌روز، نظام پشتیبانی قوی، کتابخانه الکترونیکی و آموزش از راه دور باشد. همچنین به‌منظور توانمندسازی کارکنان باید به شفاف کردن دیدگاه‌ها و اهداف، ارائه اطلاعات به کارکنان، تقویت احساس توانایی و تسلط شخصی، تشویق و حمایت اجتماعی پرداخته شود.

و جوانان استفاده کرد. به لحاظ تئوری نیز حداقل اکنون می‌توان فهمید که چگونه توانمندسازی و یادگیری سازمانی تحت تأثیر مدیریت دانش قرار می‌گیرند. اگرچه در این پژوهش تأثیرات مدیریت دانش و توانمندسازی بر یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نشان داده شد، لیکن پایین بودن هر یک از متغیرها باید به‌عنوان یک هشدار مدنظر مدیران وزارت ورزش و جوانان قرار گیرد. بنابراین توصیه می‌شود با به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش در جایگاه مناسب خود علاوه‌بر توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی هم تسهیل شود تا ارتقای عملکرد کارکنان فراهم شود. با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران و برنامه‌ریزان در وزارت ورزش و جوانان به‌منظور افزایش یادگیری سازمانی کارکنان، زیرساخت‌های مناسب برای اجرا و استفاده از سیستم مدیریت دانش را فراهم آورند و با ایجاد بنیان و

#### منابع و مآخذ

1. Ryan, R. Deci, E. "Self- determination theory and facilitation of intrinsic motivation Social Development and Well- Being". American Psychologist. 2000, 55(1). 68-78.
2. Dawes, P.L. "A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high technology purchase situations". The Journal of High Technology Management Research. 2003, 14, 1-20.
3. Nonaka, I. "The knowledge-creating company". Harvard Business Review. 65. 1991, 96-104.
4. Darroch, J. "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices". Journal of Knowledge management. 2003, 7(5), 41-54.
5. Spek, R. Spijkervet, A. "Knowledge Management: Dealing Intelligently". Asian Journal of Management and Humanity Sciences. 1997, 4(4). 181-199.
6. Laudon, K.C. Laudon, J.P. "Management information systems: managing the digital firm". New Jersey: Person PrenticeHall. 2006, 73
7. Tippins, M.J. Sohi, R.S. "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?". Strategic Management Journal . 2003, 24, 745-61.
8. Lozano. "Are companies planning their organizational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their

- strategies to overcome it**". *CorporatSocial Responsibility and Environmental Management*. 2012, 10. , 1002.
9. Bennet, A. Bennet, D. **"The partnership between organizational learning based on knowledge management. In Holsapple"**. Hand book on Knowledge Management 1: Knowledge Matters. 2008, 45
  10. Garvin, D. **"Building learning organization"**. *Harvard Business Review*. 1993, 71, 78-91.
  11. Morales, V.J. **"Strategies Factors and Barriers for Promoting Educational Organizational Learning"**. *Teaching and Teacher Education*. 2006, 22. , 478-502.
  12. Antonic, B. Hisrich, R.D. **"Clarifying the intrapreneurship concept"**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2003, 10(1), 7-24.
  13. Govindarajulu, N. Daily, B.F. **"Motivating employees for environmental improvement. Industrial Management & Data Systems"**. 2004, 104(4), 364-72.
  14. Robbins, T.L. Crino, M.D. Fredendall, L.D. **"An integrative model of the empowerment process"**. *Human Resource management* . 2002, 12(1). , 419-443.
  15. Carter, M. **"Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations)"**. 2001, [http://www. Strategic planning .com](http://www.Strategicplanning.com)
  16. Leif, J.G. Kare, H. **"Knowledge exchange and learning from failures in distributed environments: The role of contractor relationship management and work characteristics"**. *Reliability Engineering & System Safety*. 2015, 133, 167–175.
  17. Hossein, N. Hassan, C.Z. Mousa, R. (2015). **"The Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Learning in Industry: Mine and Commerce Organization of Guilan"**. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 2015, 5(1). , 236-246.
  18. Tippins, M.J. Sohi, R.S. **"IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?"**. *Strategic Management Journal* . 2003, 24, 745–61.
  19. Steven, H. Appelbaum, R.K. Francis, L. Kim, Q. **"Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure (Part II)"**. *Industrial and Commercial Training*. 2015, 47(1). , 23 – 30.
  20. Naser, A. Esmaeil, M. Majolan, V.P. **"A survey on the effects of knowledge management on organizational learning: A case study of technical and vocational training organization"**. *Management Science Letters*. 2014, 4(4): , 725-728
  21. Charles, G. Kishore, S. Jennifer, L. P. (2014). **"Deus ex machina? Career progress and the contingent benefits of knowledge management systems"**. *European Management Journal*. 2014, 32(1). 13–23.
  22. Anabel, F. Joaquín, A. **"Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation"**. *International Business Review*. 2014, 23(5), 675-848

23. Ajay, K. Jain, A. M. **“Organizational learning, knowledge management practices and firm’s performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India”**. The Learning Organization. 2015, 22(1), 14 – 39
24. Mohan, P. Pokharel, S. O. C. **“Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance”**. Management Research Review. 2015, 38(2). ,126 – 148
25. Hernaus, T. Rupcic, N. Aleksic, M. **“Towards Superior Organizational Performance: Interaction Between Horizontal Integration and Organizational Learning Practices”**. Slovenian Academy of Management. 2014, 34-52.
26. Mohammadi, R., Honari, H., Keshkar, S. **“The Investigation of the Relationship between Knowledge Management Subsystems in the Learning Organization and Human Resource Productivity in Selected Sport Federations”**. Journal of Sport Management, 2014; 6(1): 57-74
27. Dastgerdi, K., Goudarzi, M., Asadi, H., Dastgerdi, M. **“To Determine the Relationship between Employees’ Empowerment and Organizational Learning in Physical Education Organization”**. Journal of Sport Management, 2010; 2(7)
28. Shih-Hsiung, L. Gwo-Guang, L. **“Applying failure mode and effects analysis for successful knowledge management”**. Total Quality Management & Business Excellence. 2015, 26 (1/2). , 62-75.
29. Yi Li, Feng, W. Shenggang, Ren. Yang, D. (2015) **“Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance”**. Journal of Managerial Psychology. 2015, 30(4). 58-78.
30. Dastgerdi, K., Goudarzi, M., Asadi, H., Dastgerdi, M. **“To Determine the Relationship between Employees’ Empowerment and Organizational Learning in Physical Education Organization”**. Journal of Sport Management, 2010; 2(7)