

## چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر توانمند سازی کارکنان و چابکی سازمان است. جامعه آماری این پژوهش 500 نفر از کارکنان دانشگاه لرستان می باشد که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری به تعداد لازم به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گرد آوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته با آلفای کرونباخ 0/89 برای سنجش استراتژی های مدیریت دانش، پرسشنامه استاندارد اسپریتزر برای سنجش توانمند سازی کارکنان و همچنین پرسشنامه استاندارد گلدمن برای سنجش چابکی سازمانی استفاده شده است. برای سنجش پایایی داده ها از آلفای کرونباخ که برابر 0/91 است استفاده گردیده است و همچنین برای تعیین روایی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده. برای تحلیل داده ها با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری از نرم افزار Sps 21 و Amos18 استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که بین استراتژی های مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان و چابکی سازمان با سطح اطمینان 0/95 رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

## کلید واژه:

استراتژی های مدیریت دانش، توانمند سازی، چابکی سازمان، مدل سازی معادلات ساختاری

## بررسی تأثیر استراتژی های

## مدیریت دانش بر توانمند

## سازی کارکنان و چابکی

## سازمان

رضا سپهوند (نویسنده مسئول)

استادیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان

## مقدمه

امروزه، محیط سازمانها آبدستن تغییرات، فرصتها و چالشهای زیادی است که توانایی و قابلیت رویارویی با آنان را می توان از سازمانها انتظار داشت. از یک طرف، داشتن نگاه استراتژیک به تغییرات و فرصتهای حاصل از تغییرات، و از طرف دیگر، بهبود تواناییها و زیرساختهای سازمان می تواند سازوکار مناسبی برای موفقیت بلندمدت و پایدار سازمان باشد. پاسخ به تغییرات و در نظر گرفتن مزیت آنها از طریق استفاده استراتژیک از روشها و ابزارهای تولیدی و مدیریتی، مفاهیم محوری و اساسی تولید چابک<sup>۱</sup> هستند. (شریی و ژانگ ۱۹۹۹) مدیریت دانش یکی از مفاهیم جدید در علم مدیریت است و برای موفقیت سازمان های کنونی یکی از منابع حیاتی به شمار می آید پس باید به دانش سازمانی به عنوان یک دارایی استراتژیک در سازمان نگریسته شود. (بولینگر و اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در عصر حاضر، استراتژی های مدیریت دانش تا با آن حد حائز اهمیت شده است، که از نتیجه سنجش وضعیت آن به عنوان شاخصی برای درجه بندی سازمان ها در کشورهای توسعه یافته استفاده می شود (رابرتسون و هامرلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰، کارتر و اسکاربورو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱)، سازمان ها برای انجام مأموریت ها و دستیابی به اهداف خود دارای منابع و دارایی های متعددی می باشند. برخی از این منابع و دارایی ها بسیار ارزشمند و راهبردی هستند که برای کسب مزیت رقابتی سازمان نقش محوری دارند. دانش برای تمام سازمان



ها از جمله ی این منابع و دارایی ها است، به طوری که صاحب نظران علم مدیریت، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می دانند (تافلر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰). یکی از عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان، اطلاعات، دانش و مهارت شغلی است باون و لاولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می دانند (باون و لاولر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲). با توجه به این تعریف مشاهده می شود که یکی از عواملی که منجر به توانمند سازی کارکنان می شود، دانش است. بنابراین با جمع آوری دانش و مدیریت آن می توان افراد را توانمند کرد. با توجه به مطالب فوق این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر توانمند سازی کارکنان و چابکی سازمانی به کمک مدل سازی معادلات ساختاری است.

### ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اعرابی (۱۳۸۸) به بررسی الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاهها پرداخت. فرضیه اصلی این پژوهش به این شکل تعریف شد که هماهنگی بین استراتژی های دانش، تولید و توسعه دانش، انتقال دانش و بکارگیری دانش در پژوهشگاهها به ارتقای عملکرد آنان منجر می شود نتایج بدست آمده از پژوهش نشان داد که فرضیه اصلی تأیید می گردد.

کاظمیان و کاظمی کانی (۱۳۸۹) به بررسی توسعه دانش در کشور های در حال توسعه به کمک استراتژی های مدیریت دانش پرداختند. که نتایج بدست آمده از این پژوهش حاکی از این است که با خرید دانش یا استفاده از آن نمی توان به توسعه دانش کمک کند بلکه نظام ساختارمند مدیریت دانش لازم است تا بتواند محیط مناسب یادگیری، تبادل اندیشه و خلاقیت را بوجود آورد.

صفرزاده و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی در مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس پرداختند که نتایج پژوهش نشان داد که شخصی سازی دانش و نگهداری دانش که دو بعد از استراتژی مدیریت دانش هستند تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمان دارد.

گرچی (۱۳۸۸) به ارزیابی تأثیر توانمند سازی بر عملکرد کارکنان پرداخت. و نهایتاً نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین توانمند سازی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

کمالی و شبر کمالی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه نوآوری با چابکی سازمان شرکت های بیمه ایران و پارسیان پرداختند که نشان داد چابکی سازمانی و نوآوری قابلیت سازمان را برای ایجاد تغییرات اثر بخش افزایش می دهند.

چوی و لی<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) استراتژی های مدیریت دانش را در ۵۴ شرکت کره ای بررسی کردند و آنها را به چهار استراتژی ایستا، انسان محور، سیستم محور و پویا تقسیم کردند. که نتایج نشان داد بعد استراتژی پویا باعث عملکرد بالاتر سازمان ها می شود.

کسکین<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) استراتژی های مدیریت دانش را به دو دسته اصلی توجه به دانش آشکار و توجه به دانش پنهان تقسیم کرد. او به این نتیجه رسید که استراتژی های مدیریت دانش اثر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.

وازکوئز و آولا (۲۰۰۶) و وازکوئز و همکارانش (۲۰۰۷) به بررسی توانا سازنده های تولید چابک بر عملکرد کسب و کار پرداختند که نتایج حاصل از تحقیق نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین این دو متغیر وجود دارد.

یوسف و آلدیه<sup>۹</sup> (۲۰۰۲) به بررسی تأثیر توانمندی های چابکی سازمان بر عملکرد پرداختند که نتایج نشان داد رابطه مثبتی بین این دو برقرار است.

اویدیجو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۲) به بررسی چابکی استراتژیک و عملکرد رقابتی صنعت مخابرات پرداخت که نتیجه حاصل از تحقیق نشان داد رابطه معناداری بین چابکی استراتژیک و عملکرد رقابتی وجود دارد.



اسکات و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی تحت عنوان مدل چند سطحی از توانمند سازی- عملکرد و رضایت به این نتیجه دست یافتند که بین توانمند سازی و عملکرد واحد شغلی رابطه مثبت وجود دارد (میراقایی، ۱۳۸۶).

اصطلاح چابکی را نخستین بار، ناگل و داو<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۱) رسماً در مؤسسه تحقیقاتی یاکوکا<sup>۱۳</sup> در دانشگاه لی های<sup>۱۴</sup>، منتشر و به همکاران معرفی کردند. بعدها، دراگر<sup>۱۵</sup> برای اولین بار مفهوم مؤسسه چابک را به جهان کسب و کارشناسانند تا ضرورت افزایش انعطاف پذیری و پاسخ گویی سازمان های معاصر را تبیین کند. پس از معرفی اولیه مفهوم چابکی محققان بسیاری همچون گلدمن و دیگران<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۵)، وکورکا و فلیندر<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۷)، کریس و کاساردا<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۷)، رندنیلی<sup>۱۹</sup> و کاساردا (۱۹۹۸)، گوناسکاران<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۸) و (۱۹۹۹) و خیلی کسانی دیگر در زمینه چابکی تحقیق کرده اند.

چابکی توانایی پاسخ به تغییرات غیرقابل پیش بینی با واکنش سریع و سودآوری است (ارندا و ورما<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۸). که این توانایی سازمان برای واکنش سریع و اثربخش به محیطی که سریع تغییر می کند است (جانسن<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۰). یک سازمان چابک، با اتفاقات و تغییرات ناگهانی، به سادگی از پا در نمی آید. یک سازمان چابک، سریع السیر، سازگار و قدرتمند است و به تغییرات ناگهانی، فرصت های جدید بازار و نیازمندی های مشتری پاسخ سریع می دهد. سازمان چابک برای درک و پیش بینی تغییرات محیط کسب و کار طراحی شده و در این راستا به ساختار بندی خود می پردازد (جعفر نژاد و شهائی، ۱۳۸۶). گلدمن و همکارانش (۱۹۹۵) در کتاب "رقبای چابک و سازمان مجازی"<sup>۲۳</sup> پیشنهاد می کنند که چابکی چهار اصل بهم پیوسته را در بر می گیرد. یک سازمان چابک در جهت سازماندهی می شود که توانایی مقابله با تحولات و تغییرات غیر قابل پیش بینی را داشته باشد.

- ۱- اهرمی نمودن تأثیر اطلاعات و افراد: سازمان چابک می کوشد تا از تأثیر اطلاعات و افراد به یکدیگر بهره گرفته و از طرفی، مشوق نوآوری و ابتکار در سراسر سازمان باشد.
- ۲- تشریک مساعی در جهت افزایش رقابت پذیری
- ۳- ارج نهادن به مشتریان و انتقال ارزش
- ۴- شکل دادن به موسسه مجازی: فراهم کردن راه حلی کامل برای هر مشتری مشخص با منابع یک سازمان، به تنهایی قابل حصول نیست. این امر خصوصاً زمانی به حقیقت می پیوندد که سازمان روی شایستگی اصلی خود متمرکز باشد. بنابراین، همکاری جهت ایجاد راه حلی برای مشتریان ضروری به نظر می رسد.

## ۲. توانمند سازی کارکنان

سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم گیری های سازمان تحت عناوین تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی گردد. این اصطلاح در سال ۱۹۸۰ به سرعت موضوع روز شد و توسط نظریه پردازانی چون کانگر و کانگو<sup>۲۴</sup> (۱۹۸۸)، اسپیریترز<sup>۲۵</sup> (۱۹۹۵)، بلانچارد<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۳)، کارلوس<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۰) و آلن راندلف مورد بسط و گسترش قرار گرفت (پیرسون و همکاران<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۰) اگر چه نظریه پردازان سازمانی مفهوم توانمندسازی را در شیوه های متفاوتی تعریف کرده اند اما دو تعریف کلی در ادبیات این بحث قابل شناسایی است.

### ۱.۲. توانمندسازی به مفهوم تسهیم قدرت:

بسیاری از نظریه پردازان مفهوم توانمندسازی را هم معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مد نظر قرار داده اند. مشارکت کارکنان فرآیندی است که بدین وسیله قدرت در میان افراد تسهیم می گردد (لاور<sup>۲۹</sup>، ۱۹۹۴). این نظریه پردازان بحث می کنند که توانمندسازی



ممکن است به عنوان اعطای قدرت سازمانی بیشتر به کارکنان (Noe et al, 2003) و تفویض اختیار (Pearce and et al, 2003) تعریف شود. متأسفانه تعریف توانمندسازی بر اساس این روش، محدودیت‌هایی دارد که شامل موارد زیر است:

- قدرت در سیستم سازمانی با مقدار ثابت بوده لذا بازی بده و بستان حاکم است.
- سهم قدرت توسط مدیران برای ایجاد توانمندسازی کافی است.

## ۲.۲. توانمندسازی به عنوان مفهوم انگیزشی و شناختی

در این رویکرد توانمندسازی به عنوان سازه انگیزشی تعریف می‌شود که بر ادراک‌های کارکنان نسبت به محیط کاری شان مبتنی است. «توماس و ولتهوس» تئوری شناختی پیچیده‌ای از توانمندسازی ارائه داده‌اند که هسته محوری آن را چهار متغیر شناختی شکل می‌دهند که انگیزش درونی کارکنان را تعیین می‌کند. این نویسندگان چهار متغیر شناختی که تعیین‌کننده توانمندسازی می‌باشد، عنوان نمودند: جدول شماره ۱ (Parker et al, 1994 . Randolph, 1995)

جدول شماره ۱. ابعاد توانمندسازی کارکنان از دیدگاه‌های مختلف انگیزشی و شناختی

ابعاد توانمندسازی	نظریه پردازان
احساس خود کارآمدی، خود اثربخشی	کانگر و کانگر (۱۹۸۸)
احساس موثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی، احساس معنی دار بودن	توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)
احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن، احساس داشتن اعتماد به دیگران	میشر (۱۹۹۲)
موثر بودن، داشتن حق انتخاب، شایستگی، معناداری	اسپریتزر (۱۹۹۵)

طبق نظر توماس و ولتهوس سطوح بالای چهار بعد توانمندسازی با هم ترکیب می‌گردند تا سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل، انعطاف پذیری و پایداری رفتارهای کاری ایجاد شود. از آن جا که رویکرد انگیزشی و شناختی محدودیت‌های مذکور رویکرد تسهیم قدرت را ندارد و علاوه بر آن چندین مزیت متمایزی را در بر می‌گیرد لذا مبنای چهارچوب تئوریک تحقیق حاضر می‌باشد که نظریه‌های مختلف آن در جدول شماره (۱) آمده است. از میان مدل‌های مختلف رویکرد انگیزشی و شناختی، مدل اسپریتزر مبنای این تحقیق قرار گرفته است، لذا ابعاد توانمندسازی بر اساس مدل مذکور در زیر تشریح می‌گردد:

### ۱.۱.۱.۲ احساس معنی دار بودن

احساس معنادار بودن به این معنی است که کارمند برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارد ارزش قائل باشد و آرمان‌ها و استانداردهای ذهنی‌اش با آنچه در شغل خود در حال انجام دادن است، متجانس دیده شود (وتن و کمرون، ۱۳۷۸). معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند؛ آنها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است (Appelbaum and Hongger, 1998)



### ۲.۲.۲. احساس شایستگی

شایستگی به درجه ای که یک فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیز انجام دهد، اشاره دارد (عبداللهی، ۱۳۸۴). وقتی افراد توانمند می شوند، احساس شایستگی می کنند، یا این که احساس می کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند. (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸)

### ۳.۲.۲. احساس داشتن حق انتخاب

حق انتخاب به معنای آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و همکاران، ۱۹۹۰). هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می کنند. حق انتخاب همچنین با تلاش افراد و گروه ها برای افزایش کنترل بر چگونگی انجام کارشان سر و کار داشته و با رضایت شخصی در ارتباط است (دیکسون و لورنز، ۲۰۰۹، ۲۰۰۹). همچنین حق انتخاب به سبب مشارکت دهی افراد در برنامه ها و مساعدت افراد در زمینه های مختلف، موجب می شود اهداف سازمانی، منابع انسانی و اولویت ها به هم متصل و مرتبط شوند (گیبیس، ۲۰۰۹، ۲۰۰۹).

### ۴.۲.۲. احساس موثر بودن

موثر بودن یا پذیرش پیامد شخصی درجه ای است که فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (Spreitzer, 2007). احساس موثر بودن، احساسی است که فرد می تواند در استراتژی ها، راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند (Mathieu, 2008).

### ۳. استراتژی های مدیریت دانش

مدیریت دانش نوعی استراتژی هوشیارانه از بدست آوردن دانش مناسب برای افراد در زمان درست و کمک به افراد، در تسهیم هماهنگی اطلاعات و عملی کردن آنها در روش هایی می باشد که برای توسعه عملکرد سازمانی مؤثر است. (ناتلی و داویس، ۲۰۰۴، ۲۰۰۴).

نوناکا و تاکاشی (1995) بیان می کنند که برای اولین بار پولانی (۱۹۶۶) در تحقیقات خود به طور تلویحی دانش را به دو دسته آشکار و پنهان تقسیم کرده است. بر همین اساس آنها بیان می کنند که دانش آشکار (صریح) می تواند در قالب واژگان و اعداد بیان و به شکل داده ها، فرمول، مشخصات، دستورالعمل ها و نظایر آن تسهیم شود. این نوع دانش می تواند به آسانی کدگذاری شود و به سادگی بین افراد به طور رسمی و نظام مند منتقل شود. از طرف دیگر دانش پنهان (ضمنی) در ذهن افراد موجود است و به طور عمیق در اقدامات، تجارب، ارزش ها و مطلوب های افراد می باشد. مدل های ذهنی، شهود و تصورات در این حوزه از دانش قرار می گیرند.

استراتژی دانش، روش ویژه ای است برای بهینه سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان (McDermott Consulting Firm, 2005). از دیدگاه آقای زاک (1999)، استراتژی دانش برای پرکردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می شود. هدف استراتژی دانش پاسخگویی به سوالات استراتژیک می باشد که بر هوشمندی رقابتی و سیستم های



بازیابی دانش داخلی تاکید دارد. (Kruger and et al., 2007) به محض اینکه دانش کافی در دسترس باشد، استراتژیست ها می توانند ترکیب هماهنگی را بین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمان به وجود آورند. به طور کلی انجام هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش، باید بخشی از یک مجموعه فرایند تدوین استراتژی کسب و کار سازمان باشد و باید در راستای جهت گیری های آتی سازمان و اهداف سازمان حرکت کند. بر همین اساس تا کنون نظریه ها و تعاریف مختلفی از استراتژی دانش توسط صاحب نظران ارائه شده است. که در این پژوهش از دیدگاه هانسن و همکاران به ابعاد مختلف استراتژی های مدیریت دانش می پردازیم.

هانسن و همکاران (1999) ضمن تقسیم استراتژی های مدیریت دانش به دو دسته استراتژی های کد گذاری و شخصی سازی، بیان می دارند که استراتژی کد گذاری بر کامپیوتر تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز در آورده می شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا نمایند. در استراتژی شخصی سازی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات سهم می برند. آنها در سال ۱۹۹۹ در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که سازمان هایی در پیاده سازی استراتژی های مذکور موفق ترند که یک استراتژی را به عنوان استراتژی اصلی پذیرفته و از استراتژی دیگر به عنوان پشتیبان استراتژی مذکور استفاده می کنند. او نام این اصل را اصل ۸۰-۲۰ نهاد یعنی سازمان ها ۸۰ درصد از یک استراتژی و ۲۰ درصد از استراتژی دیگر در سازمان استفاده کنند (Gottschalk, 2005).

#### ۴. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر دسته بندی تحقیقات برحسب نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی و با توجه به تقسیم بندی تحقیقات از نظر هدف، روش تجزیه و تحلیل، استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری برای بررسی روابط علی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان دانشگاه لرستان در سال ۱۳۹۲ تشکیل می دهند. تعداد کارکنان در زمان تحقیق ۵۰۰ نفر بوده و از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران و شیوه نمونه گیری تصادفی ساده به تعداد لازم به عنوان نمونه انتخاب شده است.

در این تحقیق به منظور جمع آوری داده های مورد نیاز از سه پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه محقق ساخته با آلفای کرونباخ 0/89 برای سنجش استراتژی های مدیریت دانش که شامل ۸ سؤال است و از پرسشنامه استاندارد اسپریتزر برای سنجش توانمند سازی کارکنان که شامل ۱۹ سؤال است و همچنین پرسشنامه استاندارد گلدمن برای سنجش چابکی سازمانی که شامل ۲۷ سؤال است استفاده گردید. به منظور تعیین روایی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است، که توسط ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه تأیید گردید. برای بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است که ابتدا برای هر شاخص به صورت جداگانه و سپس برای کل پرسشنامه آلفای کرونباخ برابر 0/91 گردید که نشان می دهد پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

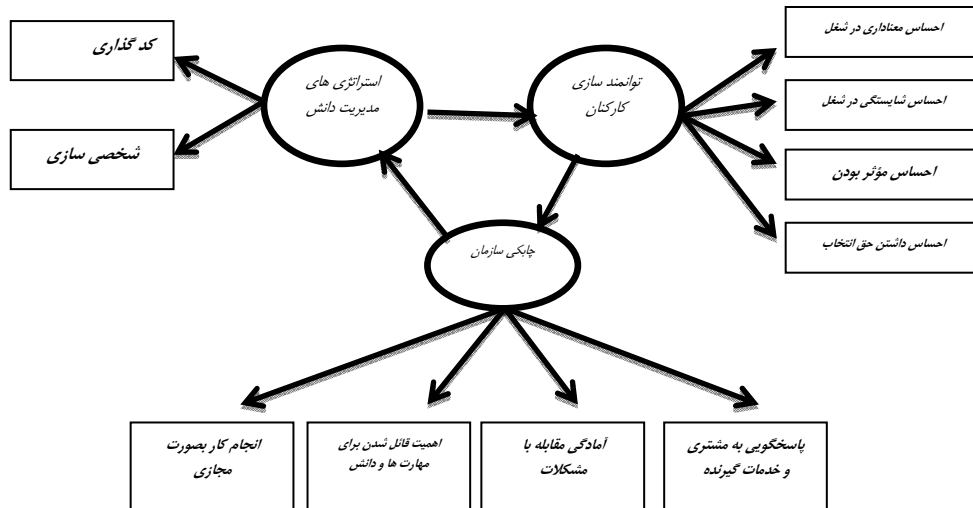
#### ۵. فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش

H1: استراتژی های مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد.

H2: استراتژی های مدیریت دانش با چابکی سازمان رابطه مثبت و معنادار دارد.



- H3: استراتژی های مدیریت دانش از طریق متغیر میانجی توانمندسازی کارکنان با چابکی سازمان رابطه مثبت و معناداری دارد.  
 H4: توانمندسازی کارکنان با چابکی سازمان رابطه مثبت و معنادار دارد.



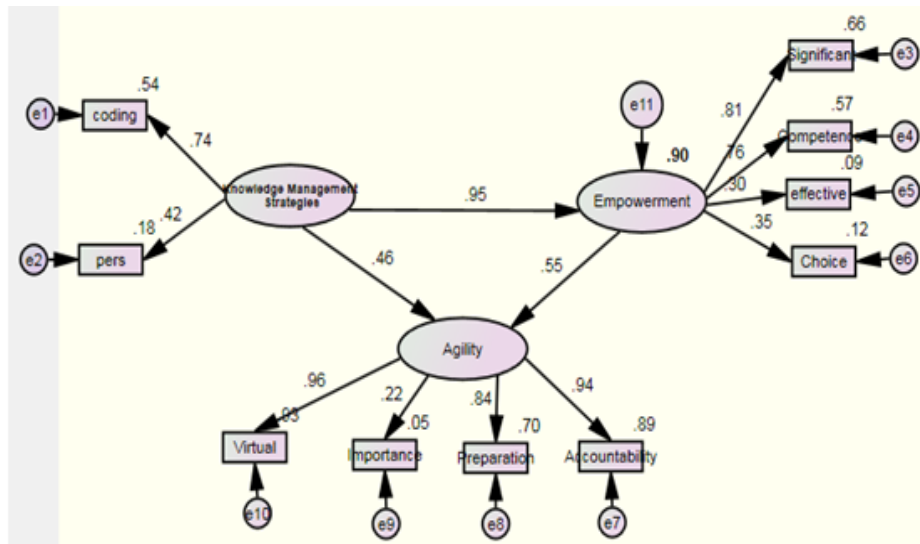
شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### ۶. تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار Spss ۲۱ و Amos 18 استفاده شد. به این منظور برای تجزیه و تحلیل فرضیات از آزمون و برای بررسی برازش کلی مدل تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در مدل سازی معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده ی پژوهش و مدل مفهومی بررسی خواهد شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است. و از طرف دیگر، معنا داری روابط در این مدل برازش یافته آزمون می شود. در این پژوهش از شاخص های شاخص های برازش مناسب مدل شامل AGFI و GFI، TLI، RMSEA،  $\chi^2/df$  است. مقادیر کوچکتر  $\chi^2$  نشانگر برازش مناسب مدل است. در برخی منابع پیشنهاد شده است نسبت مجذور خی به درجه آزادی باید کمتر از ۳ باشد. (کلاین، ۲۰۰۵). هر قدر GFI بدست آمده به یک نزدیکتر باشد. مدل مناسب تر و برازنده تر است. مقدار مناسب برای AGFI که شاخصی شبیه GFI بوده، مقداری است که به یک نزدیکتر باشد. CFI که به عنوان شاخص برازش تطبیقی بنتلر نیز شناخته می شود، اندازه نزدیک به یک حاکی از برازش مناسب است. (Garson, 2004). شاخص TLI یا شاخص برازش غیر هنجار، مقدار 0/95 یا بزرگتر نشانگر مناسب بودن مدل است. مقدار قابل قبول شاخص RMSEA نیز مقادیر کمتر از 0.08 است (هارینگتون<sup>۳۲</sup>، ۲۰۰۸).

### ۷. نتایج و یافته های تحقیق

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل های اندازه گیری از طریق نرم افزار، روابط علی بین متغیر های تحقیق آزمون شد که نتایج محاسبات در شکل ۲ ارائه شده است



شکل ۲: الگوی معادلات ساختاری پژوهش

به منظور بررسی برازندگی مدل پیشنهادی از شاخص های نیکویی برازش، استفاده شده است. از میان شاخص های نیکویی برازش متنوع، در پژوهش حاضر از شاخص های برازندگی ذکر شده در جدول ۲ استفاده شده است.

جدول شماره ۲: برازش الگوی پیشنهادی براساس شاخص های پراکنندگی

شاخص	$\chi^2$	DF	$\frac{\chi^2}{DF}$	GFI	AGFI	NNFI	NFI	CFI	IFI	RMSEA
مدل نهایی	52.5	33	1.59	0.934	0.933	0.97	0.949	0.98	0.98	0.058
برازش قابل قبول			<3	>%90	>%90	>%90	>%90	>%90	>%90	<%08

### $\chi^2$

همانگونه که در جدول ۲ نگاه کردید مجذور کای ( $\chi^2$ ) ۵۲٫۵، نسبت **DF** ۱،۵۹، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) ۰/۵۸، شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹۳۴، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) ۰/۹۳۳، شاخص برازندگی افزایشی (IFI) ۰/۹۸، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) ۰/۹۸، شاخص نرم شده برازندگی (NFI) ۰/۹۴۹ و شاخص نرم شدگی برازندگی (NNFI) ۰/۹۷، که با توجه به شاخص های بالا می توان نتیجه گرفت که الگوی پیشنهادی، از نیکویی برازش قابل قبولی برخوردار می باشد. پس از بررسی و تأیید الگو برای آزمون معناداری تأثیر متغیرهای تحقیق از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی و p استفاده شد. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم تخمین وزن رگرسیونی بر خطای استاندارد بدست می آید. بر اساس سطح معناداری ۵٪ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. کمتر از این مقدار پارامتر مربوط در الگو مبهم مهم شمرده نمی شود. همچنین مقادیر





کوچکتر از ۵٪ برای مقدار p حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ است. که در جدول ۳ ضرایب رگرسیونی و مقادیر شاخص های جزئی مربوط به هر نتایج آورده شده است.

جدول ۳: نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	مقدار بحرانی	P	نتیجه
استراتژی مدیریت دانش ← توانمند سازی	0.95	-	0.95	4.66	0.001	تأیید
استراتژی مدیریت دانش ← چابکی	0.462	-	0.462	3.69	0.000	تأیید
استراتژی مدیریت دانش ← چابکی توانمند سازی ←	0.462	.523	0.985	-	0.003	تأیید
توانمند سازی ← چابکی	0.551	-	0.551	12.3	0.001	تأیید

بنابراین با سطح اطمینان 0/95 می توان گفت که استراتژی های مدیریت دانش بر توانمند سازی و چابکی سازمان تأثیر مثبت دارد و همچنین می توان ادعا کرد که توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمان تأثیر مثبت دارد و نقش میانجی برای تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر چابکی است.

### نتیجه گیری

این پژوهش به بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر توانمند سازی و چابکی سازمان بر روی کارکنان دانشگاه لرستان پرداخته است. جدول ۳ و شکل ۲ نتایج حاصل از آزمون روابط معادلات ساختاری متغیرهای پژوهش را نشان می دهد. فرضیه اول یعنی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر توانمند سازی کارکنان مورد آزمون قرار گرفت، همانگونه که در جدول ۳ و شکل ۲ نشان داده نشان داده شده است. برای این فرضیه در سطح معناداری 0.001 نشان می دهد یک رابطه مثبت و معنا در این فرضیه وجود دارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه دوم یعنی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر چابکی سازمان نشان دهنده ی تأیید این فرضیه است بنابراین با اطمینان 0/95 می توان گفت استراتژی های مدیریت دانش بر چابکی سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. بنابراین می توان گفت که پژوهش های پیشین صفر زاده و همکاران (۱۳۹۱)، کاظمیان و کاظمی کانی (۱۳۸۹)، اعرابی (۱۳۸۸)، چوی و لی (۲۰۰۳)، کسکین (۲۰۰۵) که حاکی از تأثیر مثبت معنادار استراتژی های مدیریت دانش بر عملکرد و نوآوری بودند. با پژوهش های یوسف و آدلیه (۲۰۰۲)، اویدیجو (۲۰۱۲)، اسکات و همکاران (۲۰۰۴)، گرجی (۱۳۸۸)، کمالی و شبر کمالی (۱۳۹۱)، وازکوئز و آولا (۲۰۰۶) و وازکوئز و هکارانش (۲۰۰۷) که حاکی از تأثیر مثبت و معنادار توانمندسازی و چابکی بر عملکرد و نوآوری بودند، با نتایج حاصل از این دو فرضیه همخوانی دارند. در اثر گذاری استراتژی های مدیریت دانش بر چابکی سازمانی به ترتیب کد گذاری با بار عامل 0.74 و شخصی سازی با بار عاملی 0.42 بیشترین نقش را دارند. که نتایج تحلیل مسیر در اثرگذاری استراتژی های مدیریت دانش بر چابکی سازمان کد گذاری بیشترین تأثیر روی چابکی سازمان داشته است بنابراین پیشنهاد می شود که مدیران دانشگاه، دانش را در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز در آورده می شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا نمایند. و در هنگام تغییرات سازمانی بتوانند به سرعت از اطلاعات استفاده نمایند. و همچنین نتایج تحلیل مسیر در اثر گذاری توانمند سازی کارکنان بر چابکی سازمان نشان داد که بعد احساس معناداری در شغل با بار عاملی 0.81 بیشترین تأثیر بر توانمند سازی سازمان دارد. بنابراین پیشنهاد می شود مدیران دانشگاه شرایطی را برای



کارمندان فراهم کنند که کارمندان توانمند احساس معنادار بودن داشته باشند، تا آنها برای اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل شوند. و فعالیت هارا در نظام ارزشی شان مهم بدانند. و همچنین انجام کار بصورت مجازی با بار عاملی 0/96 بیشترین تأثیر بر چابکی سازمان دارد بنابراین به مدیران دانشگاه پیشنهاد می شود راه حل مشخصی برای هر کارمند ایجاد نمایند تا هر کارمند بتواند با استفاده از این راه حل بر شایستگی های اصلی دانشگاه متمرکز شود.

### منابع

- جعفر نژاد، احمد. (۱۳۸۶). چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران، مؤسسه کتاب مهریان نشر.
- حسن زاده، ر. (۱۳۸۴). روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر ساوالان
- وتن، د. و کمرون، ک. (۱۳۷۸). تواناسازی و تفویض اختیار، مترجم بدرالدین اورعی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
- عبداللهی، ب. (۱۳۸۴) توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبار سنجی براساس مدل سازی معادلات ساختاری، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۵ و ۳۶، بهار و تابستان، ص ۳۷-۶۴.
- موغلی، ع. و حسن پور، ا. و حسن پور، م. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۱۹-۱۳۲.
- Ade Oyedijo (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication*
- Appelbaum, S. H.; Hongger, K. (1998). Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular- an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design and structural power, Journal of Empowerment in Organization, Vol. 6, No. 2, pp. 29-50.*
- Bateman, S. & Snell, A. (2002). Management, competing in the new era", McGraw, p.379..*
- Blanchard, K. H & Carlos, J.P and Randolph, A. (2003). Empowerment Take More Than One Minute, Barrett-Koehler. Sanfrancisco*
- Bollinger, Ann.S; Smith,Rulff. D. (2006) Managing organizational Knowledge as a strategic asset, Journal of Knowledge Management.; 5,(1): 134-150*
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E.(1992). The Empowerment of Service Workers. What,Why, Who, When, Sloan Management Review.*
- Carter, G. and Scarbrough, H,(2001). Toward a second generation of KM? the people management challenge. Education Training,43: 4/5,215-224*
- Choi , B., Hee-seok, L. (2003). An Empirical Investigation Of KM Styles and their Effect on Corporate Performance; Elsevier,Information and Management, Vol. 40, pp. 403-417.*
- Dikson,E, Lornez. A. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time. Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation. Institute of Behavioral and Applied Management.pp 166-191*
- Erande, A. S. Verma, A. K. (2008) Measuring Agility of Organizations – A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT), Old Dominion University, Proceedings of The IAJC-IJME International Conference.*
- Garson D. Validity [retrieved November 28, 2011], <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa756/validity>, 2004.*



- Gibbs, D. (2009). Empowering programs with evaluation technical assistance: Outcomes and lessons learned, *Health Promotion Practice*, Vol. 10, No. 1, pp. 38-44.
- Goldman, S., Nagel, R. & Preiss, K. (1995), *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, London: Kenneth: Van No Strand Reinhold, International Thomas Publishing.
- Hansen, M. *What is your Strategy for Managing Knowledge?*; *Harvard Business Review*.1999; 3:135-141
- Industry: *An Empirical Investigation*, *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 2, No. 3, Pp.227-237
- Janssen, L.M.A.W. (2010). Organizational agility in an institutional context, *Supervisors: drs. M.C.P. Nijssen & prof. dr. J. Paauwe*
- Keskin, H. (2005). The Relationships between Explicit and Tacit Oriented KM Strategy, and Firm Performance. *The Journal of American Academy of Business Cambridge*, Vol. 76, No. 1.
- Kline R. (2005). Principles and practice of structural equation modeling, 2nded., *The Guilford Press*, New York, NY;.
- Kruger & etal (2007). *Formulation of a Strategic Knowledge management maturity model*, *Internet*.
- Lawer, E.E. (1994). *10 new realities*, *Executive Excellence*, (3), 18-19.
- Mathieu, J. (2008). *Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the future*”, *Journal of Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 410-476.
- MirAghaei, s. (1386). *Researching of employees' empowerment level & its relationship with organizational agents of Esfahan Gas company*. Master of Art thesis, commercial management change branch office & economy sciences college. Esfahan university.
- Nagel, R. & Dove, R. (1991). *Twenty-first century manufacturing enterprise strategy*, *An Industry Led Review*, USA: Iacocca Institute, Leigh University, Vol. 1-2.
- Noe A. Raymond, Hollen beck R, John, Gerhart Barry and Wright M, patrich (2003). *HRM*. MC Graw-Hill. *Organizational Dynamics*. 23(4), 19-32.
- Nonaka, I., & H. Takeuchi (1995). *The knowledge – creating company*, Oxford University Press. Oxford.
- Nutley, S., and Davies, H., and Water, I. (2004). *Research unit for Research utilization*. University of ST ANDREWS. Available at: [www.ruru.ac.uk/PDFS](http://www.ruru.ac.uk/PDFS)
- Pearce, C.L, Sims J.R, Cox J.F, Ball, G.O, Schnell, E, Smith, K.A and Trevino, L. (2003). *Transactors, transtormers and Boe ground: A multimethod development of theoretical*
- Randolf, W. A. *Navigating*. (1995). *The journey to empowerment*.
- Robertson, M and Hammerley, G.O. (2000). *Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension*, *Journal of European Industrial Training*, 24:2/3/4, 241-253
- Sharifi, h., zhang, z.a. (1999). *methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction*, special Issue on agile manufacturing, *international journal of production economics*.
- Siglero, H., Pearson, M. (2000). *Creating an Empowerment Culture: Examine the Relationship between Organizational Culture and Perception of Empowerment*, *journal of quarterly management*, Vol.5, P27-52.
- Spreitzer, G. M. (2007). Taking stock: Are view of more than twenty years of research on empowerment at work, *The Hand Book of Organizational Behavior*, sage Publication.
- Thomas, K.W; Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681
- Toffler, A. (1990), *Power shift: knowledge, wealth and violence at the Edge of the 21st century*, New York: Bantam Books



- vazquez-bustelo, Avella, L, Fernandes, E. (2007). *Agility drivers, enablers and outcomes Empirical test of an integrated agile manufacturing model*, international journal of operation & production on management vol.27no. 12, 1303-1332
- vazquez-bustelo, Avella, L. (2006). *Agility manufacturing: Industrial case studies in Spain*, Technovation 26, 1147-1161
- Vokurka, R. J. & Flidner, G. (1998). *The journey toward agility*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 98, No. 4, Pp. 165-171.
- Yusuf, Y.Y, Adeleye, E.O. (2002). *A comparative study of lean and agile manufacturing with a survey of current practice in the UK*, International journal of production research, 40, 17, 4545-4562
- Zack, M. H. (1999). *Developing Knowledge strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring 1999, pp. 125-145

پی‌نوشت

- 
- <sup>1</sup> Agile manufacturing
  - <sup>2</sup> Bollinger, Ann. S.; Smith
  - <sup>3</sup> Robertson and Hammerley
  - <sup>4</sup> Carter, G. and Scarbrough
  - <sup>5</sup> Toffler
  - <sup>6</sup> Bowen & Lawler
  - <sup>7</sup> Choi and Lee
  - <sup>8</sup> Keskin
  - <sup>9</sup> Yusuf and Adeleye
  - <sup>10</sup> Oyedijo
  - <sup>11</sup> Skat et al.
  - <sup>12</sup> Nagel & Dove
  - <sup>13</sup> Iacocca Research Institute
  - <sup>14</sup> Lehigh
  - <sup>15</sup> Drucker
  - <sup>16</sup> Goldman et al.
  - <sup>17</sup> Vokurka and Flidner
  - <sup>18</sup> Greis and Kasarda
  - <sup>19</sup> Rondinelli
  - <sup>20</sup> Gunasekaran
  - <sup>21</sup> Erande and Verma
  - <sup>22</sup> virtual
  - <sup>23</sup> Conger & Kanungo
  - <sup>24</sup> Speritzer
  - <sup>25</sup> Blanchard
  - <sup>26</sup> Carlos
  - <sup>27</sup> Pearson et al
  - <sup>28</sup> Lawer
  - <sup>29</sup> Dikson and Lornez
  - <sup>30</sup> Gibbs
  - <sup>31</sup> Nutley and Davies
- 1- Harrington