

## مدل یابی معادلات ساختاری رابطه آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی مدیران نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با نقش میانجی مدیریت دانش

احمدرضا ظهراپی<sup>۱</sup>، سیدعلی غفاری اسمعیلی<sup>۲</sup>

### چکیده

این تحقیق با هدف مدل‌یابی نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی مدیران نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شد. از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل ۵۶۰ نفر از مدیران نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده‌اند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی - طبقه‌ای به ازای ۶۲ سوال پرسشنامه، هر سوال ۵ نفر، مجموعاً ۳۱۰ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب شد. ابزار پژوهش از پرسشنامه آموزش ضمن خدمت سیار (۱۳۹۳)، پرسشنامه مدیریت دانش نیومن و کنراد (۱۹۹۹) و پرسشنامه توانمندسازی مدیران اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده گردید که در طیف لیکرت تنظیم شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق رگرسیون خطی، تحلیل مسیر و روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزارهای spss ۲۶ و Smart PLS ۴ انجام شد. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که رابطه آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی مدیران مثبت و معنادار بود و همچنین نقش میانجی مدیریت دانش بر رابطه آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی مدیران نیز مستقیم و معنادار بود به گونه‌ای که با افزایش مدیریت دانش، تاثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران افزایش و با کاهش مدیریت دانش میزان این تاثیر کاهش پیدا می کند.

واژگان کلیدی: آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی مدیران نزاچا، مدیریت دانش

### مقدمه

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت ورزشی، مدرس دانشگاه امام علی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. (نویسنده مسئول)

در عصر حاضر سازمان ها به صورت مداوم در حال تغییر هستند و این تغییرات تدریجی به دلیل عوامل محیطی و درونی سازمان ها می باشد. افزایش رقابت، اثرات دانش و فناوری بر کار و افزایش کیفیت خدمات از جمله عواملی هستند که سازمان ها را مجبور به افزایش کیفیت محصولات و خدمات به منظور رضایت مندی مشتریان می کنند. در این میان نیروی انسانی توانا کمک زیادی به مدیران می کند. در واقع کارکنان توانمند، سازمان های توانمند خلق می کنند. بدین منظور مدیران سازمان ها باید به دنبال راهکارهایی برای افزایش خلاقیت و بهره‌وری کارکنان خود باشند. (صفری و هوشمندی راد، ۱۴۰۱: ۳۰).

سازمان ها برای موفقیت و رقابتی بودن در محیط پرفراز و نشیب نیاز دارند تا از راهبردهای قابل انطباق و هوشمندی مشتمل بر رویه ها و فرایندهای مدیریت دانش بهره جویند. بنابراین مدیریت دانش به عنوان یکی از راهکارهای دستیابی به عملکرد مطلوب در سازمان ها برای موفقیت و رقابتی بودن در محیط امروزی، امری ضروری است (هاتفی و روستا، ۱۳۹۸: ۲۳۲).

سازمانهای امروزی از درون و بیرون در معرض فشارهای سختی قرار دارند. در این میان وجه تمایز سازمان ها، بدون شک دانش سازمانی یا همان دارایی های نامشهود آن است. دانش سازمانی برای افزایش اثر بخشی و بهره وری نیازمند مدیریت است (صفری و هوشمندی راد، ۱۴۰۱: ۳۱).

مدیریت دانش می تواند به عنوان عامل تسهیل کننده ای در توانمندسازی باشد و کیفیت نیروی انسانی را بی واسطه افزایش دهد و همچنین تسهیل و به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات را در میان کارکنان بهبود بخشد. با فرایند دانش موثر، ارتباطات سازمانی بهبود یافته و تبادل دانش به طور موثرتری میان کارکنان صورت می گیرد؛ این امر آموزش کارکنان را بهبود بخشیده و مهارت های آنان را افزایش می دهد (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۴).

منابع انسانی از طریق انواع آموزش توانمندی لازم را کسب می کنند، قابلیت های خود را توسعه می دهند و مهارت های مورد نیاز را فرا می گیرند که یکی از انواع آموزش ها، آموزش ضمن خدمت می باشد. این نوع آموزش یکی از مناسب ترین و در دسترس ترین روش ها در قالب دانش مدیریت شده در کارکنان، برای بهبود توانمندی های آنان است که اجازه می دهد کارکنان دانش و مهارت های مورد نیاز خود را در سازمان توسعه دهند (چاری سرستی و محمدی، ۱۳۹۵).

منابع انسانی با ارزش ترین دارایی هر سازمان بشمار می روند. به بیان دیگر، اثربخشی و موفقیت هر سازمان به افرادی بستگی دارد که آن سازمان را تشکیل داده و در آن انجام وظیفه می کنند. پیشرفت عمیق در علوم و فنون گوناگون و تاثیرات آن در عرصه های گوناگون و فعالیت های اداری و خدماتی نهادها و سازمان ها، نیاز به آموزش و بهسازی مدیران و نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است (جهرمی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۲).

به منظور پیشرفت و هماهنگی کارکنان با پیشرفت های حاصله در تکنولوژی، آموزش حین خدمت به عنوان یک روش مفید و مقرون به صرفه معرفی می شود. آموزش ضمن خدمت یکی از روش های بهسازی نیروی انسانی است و شامل تمام آموزش های شغلی است که برای ارتقای کیفیت عملکرد افراد به آن ها داده می شود (آمانتیدیس، ۲۰۱۵).

آموزش ضمن خدمت شامل مجموعه فعالیت های نیازسنجی و برنامه ریزی شده به منظور اصلاح و بالا بردن دانش، مهارت، نگرش ها و رفتارهای اعضای سازمان برای انجام وظایف خاص محوله سازمانی است (پوراسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۵).

سلتر (۲۰۱۵) بیان می دارد که کارکنان نباید صرفاً به انجام رفتار مناسب حین دوره آموزش بسنده کنند، بلکه می بایست رفتار صحیح را پس از آموزش و در محیط کار نیز اجرا نمایند (سلتر، ۲۰۱۵). امروزه، آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهمترین دل مشغولی های مدیران و سیاست گذاران سازمان های اثر بخش را تشکیل می دهد. درک فزاینده از اهمیت و نقشی که آموزش می تواند در بهبود عملکرد نیروها و بهبود بازده سازمانی ایفا نماید، سبب شده است تا منابع مالی، مادی و انسانی گسترده ای صرف این آموزش ها شود به این امید که منافع و دستاوردهای ملموس عاید سازمان ها گردد (سعادت مند و محققیان، ۱۳۹۳).

هاروی معتقد است افراد توانمند در پیوستاری از سازگاری به سمت ایجاد تغییر حرکت می کنند. بر اساس پیوستار توانمندی شغلی، کارکنانی به لحاظ شغلی توانمند هستند که در وهله اول صلاحیت ها و مهارت های مورد نیاز را برای انجام دادن اثربخش وظایف شغلی خود فرا گرفته و قادر به انتقال و به کارگیری آنها در محیط کار برای ارتقای سازمانی باشند و با برقراری ارتباط با همکاران و نفوذ در آنها، همکاران خود را تشویق و ترغیب کنند تا از رویکردهای جدید و مؤثر در فرآیند کار استفاده کنند. از این رو آموزش برای توانمند سازی و بهسازی کارکنان، به گونه ای بتوانند در محیط چالشی و دشوار فعالیت کنند، کاملاً ضروری است (هاروی، ۲۰۰۳).

آموزش و بهسازی مدیران و منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی های اصلی دستیابی به

سرمایه انسانی رشد یافته و افزایش بهره‌وری سازمانها در نظر گرفته می‌شود. در واقع آموزش، محرکی برای ایجاد تحول اجتماعی است که به طور بالقوه موقعیت‌های برابری را برای افراد به وجود می‌آورد، آنان را برای تحرک شغلی و استفاده از استعدادهایشان آماده می‌سازد و در نهایت باعث ایجاد حوزه‌های وسیع از اندیشه‌ها و مهارت‌های ضروری برای ساختن جامعه‌ای نوین و توسعه یافته می‌شود (دماوندی و الزامی، ۱۳۹۳).

جهت بهبود فرآیند یادگیری، استفاده از روش‌های نوین آموزشی در سازمانهای مختلف، از جمله شبیه‌سازی و استفاده از مدیا، تأکید بر تقویت مهارت‌ها و عملکرد واقعی می‌تواند در اثر بخشی آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران مفید باشد (کوشال، ۲۰۱۹).

حضور فعال کارکنان در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مسئله مهمی می‌باشد که ذهن مدیران و برنامه‌ریزان این دوره‌ها را به خود مشغول نموده است. در خصوص اینکه کارکنان حضوری فعال در دوره‌های آموزشی داشته باشند، باید انگیزه لازم برای شرکت در آن دوره‌ها را دارا باشند و لازمه آن طراحی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای نظریه‌های علمی می‌باشد که به تبع آن شناخت انگیزش و نظریه‌های انگیزشی سازمان ضروری می‌باشد (ابراهیم آبادی، ۱۳۸۸).

همچنین مطالعات تجربی نشان داد که سازمانی که قادر به واکنش سریع و با اقدامات نوآورانه به تغییرات در محیط تجاری خود هستند، توانسته‌اند عملکرد خود را تقویت کنند (صلاحی، ۲۰۲۱). به عبارتی دیگر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آنها برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند، وظیفه مدیر نیز فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی و توان افزائی است. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. داشتن منابع انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع زیادی برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۴).

## مدیریت دانش

مدیریت دانش، رویکردی است که بهبود عملکرد سازمان و تقویت قابلیت‌های فردی نیروی

انسانی را از طریق تأکید بر یادگیری و تسهیم دانش دنبال می کند. به عبارت دیگر سازمان ها می توانند با طبقه بندی، انتخاب، استفاده و ذخیره سازی دانش، منافع و مزیت های رقابتی خود را ارتقاء بخشند. فرایند اجرای مدیریت دانش، مطابق مدل زنجیره دانش از پنج مرحله اصلی شامل کسب و گزینش دانش، تولید دانش، نگهداری دانش، نهادینه سازی دانش و اشاعه دانش تشکیل شده است (اسلامی هرندی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴).

تفکر سیستمی در نظام های توسعه منابع انسانی در مجموع و آموزش به عنوان یکی از این زیر نظام ها در عصر دانایی محوری مورد توجه زیادی قرار گرفته است. بر این اساس مدیریت دانش به مهمترین وظیفه سازمان هایی تبدیل شده که به دنبال استفاده بهینه از این سرمایه ارزشمند و ناملموس می باشند (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۸۰).

دانشمندان مدیریت دانش را فرایند خلق، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش در سازمان تعریف کرده اند (اسلامی هرندی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۵).

امروزه آموزش به عنوان ابزار حمایتی برای کاربرد مدیریت دانش می تواند به خوبی دانش های مفید کارکنان دانشی را بازسازی و دوباره احیا کند. از دیگر سو، مدیران سازمان ها باید از آموزش ضمن خدمت درون سازمانی و بیرون از سازمان به عنوان فعالیتی اساسی جهت تسهیل و به کارگیری دانش یاد شده، کمک بگیرند (مت نور و همکاران، ۲۰۱۱).

مدیریت دانش می تواند به عنوان عامل تسهیل کننده ای در توانمندسازی کارکنان بروز کند و کیفیت نیروی انسانی را به واسطه ایجاد، تسهیل و به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات در میان کارکنان بهبود بخشد. با فرایند دانش موثر، ارتباطات سازمانی بهبود یافته و تبادل دانش به طور موثرتری میان کارکنان صورت می گیرد؛ این امر آموزش کارکنان را بهبود بخشیده و مهارت های آنان را افزایش می دهد (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵).

استفاده از سیستم مدیریت دانش چنانچه با آموزش ترکیب شود می تواند نتایج جالب توجهی به همراه داشته باشد. دانشمندان معتقداند که عوامل مختلفی در زمینه موفقیت مدیریت دانش وجود دارد از جمله این عوامل می توان به آموزش اشاره نمود. آموزش در خصوص چگونگی، تعریف تفکر درباره مدیریت دانش، زبان مشترکی به وجود می آورد. علاوه بر این، آموزش ضمن خدمت به عنوان یکی از انواع آموزش ها در جهت درک نقش های جدید برای انجام وظایف دانشی ضروری است. از همین رو می توان استدلال کرد که مدیریت دانش می تواند توانایی سازمان را برای به کارگیری سیستم آموزش های ضمن خدمت، تسریع و تسهیل کند. (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۸۲).

مدیران نخبه، کارآمد و ماهر، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر هستند. وجود نیروی انسانی توانمند در زمینه علوم مختلف و فناوری های اطلاعاتی، وجهه سازمان را در اجتماع، مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می کند. همچنین بسیاری از سازمان ها، راه حل توانمندسازی مدیران را مدیریت دانش از طریق افزایش قابلیت های آموزش ضمن خدمت تشخیص داده و تلاش کرده اند با اجرای این برنامه ها بر موانع درونی و بیرونی غلبه کنند و زمینه لازم را برای پرورش کارکنان توانمند بوجود آورند (صفری و هوشمندی راد، ۱۴۰۱: ۳۱).

با توجه به آنچه بیان شد سازمانهایی در دستیابی به اهداف کلان موفق تر هستند که از نیروی انسانی توانمند و توسعه یافته برخوردار باشند، و این امر جز با آموزش کارکنان در راستای اهداف تعیین شده ممکن نیست. انواع آموزش به ویژه آموزش ضمن خدمت زمانی اثر بخشی لازم را دارد که به صورت دانش مدیریت شده بر حسب نیاز مدیران و کارکنان در سازمانها ارائه شود تا خلاء های احتمالی برطرف شود و سازمان با قدرت و جدیت بیشتری به سمت تحقق اهداف تعیین شده حرکت کند.

### توانمندسازی مدیران

واژه توانمند سازی در فرهنگ آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت و توانا شدن» معنی شده و در معنای خاص، قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افرادی برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی، به معنای تغییر در فرهنگ و شهادت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر، توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند (درتاج و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۷۵).

توماس و ولتوس (۱۹۹۰) تعریف دقیق تری از توانمندسازی ارائه نمودند و اصطلاح روان شناختی را به آن اضافه کرده اند. آنها معتقدند توانمندسازی روان شناختی به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی انگیزشی است که علاوه بر خود کارآمدی سه حوزه دیگر شناختی از جمله احساس خود مختاری (حق انتخاب)، احساس معنی داری و احساس مؤثر بودن را شامل می شود (تقی پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰).

توانمندسازی مدیران و کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره وری منابع انسانی و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. در واقع توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و

تیم ها به بهبود و به سازی مستمر عملکرد کمک می شود. به عبارت دیگر توانمند سازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (نادری، ۱۳۹۳: ۳۳).

در این میان، نیروی انسانی مهمترین دارایی هر سازمان محسوب می شود و نقش مدیران ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمانی انکارناپذیر است. بنابراین، توانمندسازی مدیران می تواند سازمانها را در مواجهه با شرایط متحول محیطی آماده و موفق سازد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و به وجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان و مدیران، فرصت بهبود توانایی ها و مهارت ها را برای آنها ایجاد می کند تا موجبات اثربخشی خود را فراهم کنند. از طرف دیگر، توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا، به مدیران امکان خواهد داد در برابر پویایی های محیط رقابتی سریع تر واکنش مناسب نشان دهند (کرکماز، ۲۰۱۲: ۴۷).

باید گفت که مدیران از عناصر اصلی و کلیدی موفقیت برنامه ها هستند. در واقع هر گونه تغییرات و پیاده سازی از موفقیت تا ناکامی برنامه ها، تابع عملکرد و نگرش مدیران است. تحقیقات و شواهد زیادی حاکی از این مطلب هستند که مدیران تأثیر زیادی بر چشم اندازها، مأموریت ها، افزایش انگیزه کارکنان، بهبود کیفیت عملکرد سازمان، توسعه سازمانی و تخصیص منابع مالی دارند (دورکی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۴۰).

بنابراین، از آنجایی که مدیران سازمان ها مهمترین رکن و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آیند، یکی از مؤثرترین راه های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، توانمندتر کردن مدیران در رأس هر سازمان است. مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می توانند نقش تعیین کننده ای در سازمان داشته باشند، به همین دلیل اهمیت و نقش و تأثیر مدیران، توانمندسازی آنان باید در اولویت برنامه های سازمان قرار گیرد (درتاج و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۷۷).

در همین راستا، توانمندسازی مدیران به عنوان رویکرد نوین انگیزش درون شغلی است و به معنی آزاد سازی نیروهای درونی، بستر سازی و ایجاد فرصت شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی های کارکنان در سازمان می باشد. سازمان ها در رابطه با توانمند سازی منابع انسانی خود با این چالش مواجه هستند که چگونه کارکنان، به خصوص مدیران خود را توانمند ساخته و آنها را در برخورد با پدیده هایی همچون بحران، تعارض، ارضای نیازهای فردی و حفظ انسجام و تقویت آرمان مشترک آماده سازند. بنابراین، یکی از بهترین شیوه ها برای تغییر ساختار مدیریت سنتی به مدیریت مشارکتی و رسیدن سازمان به اهداف اصلی، شیوه توانمند سازی

کارکنان است(حقدادی و خسروی زاده، ۱۴۰۰: ۷۲).

با توجه به آنچه گفته شد، سازمانها برای تحقق اهداف نیاز به منابع انسانی توانمند و ماهر دارند. از طرفی این توانمندسازی با به کار گیری روشهای گوناگون آموزش ضمن خدمت با استفاده از تکنیک های مدیریت دانش در سازمان ها امکان پذیر است. از این رو تحقیق حاضر به دنبال مدل یابی نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین آموزش ضمن خدمت و تاثیر آن بر توانمندسازی مدیران نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران می باشد.

### پیشینه پژوهش

صفری و همکاران(۱۴۰۱) در مطالعه‌ای با موضوع بررسی رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی کارکنان با نقش میانجی گری یادگیری سازمانی، دریافتند که بین مدیریت دانش و مولفه های آن با یادگیری سازمانی و توانمند سازی منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد.

دولتی(۱۴۰۱) در مطالعه‌ای با عنوان تاثیر آموزش های مجازی بر عملکرد تحصیلی با نقش تعدیل کنندگی استرس روانی در طول دوره بیماری کرونا، دریافتند که آموزش مجازی بر عملکرد تحصیلی تاثیر مثبت و مستقیم دارد و علاوه بر این نقش میانجی استرس روانی بر رابطه بین آموزش مجازی و عملکرد تحصیلی معنی دار بود به طوری که با افزایش استرس میزان تاثیر آموزش مجازی بر عملکرد تحصیلی کاهش و با کاهش استرس میزان این اثرگذاری افزایش می یابد.

حقدادی و همکاران(۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان رابطه دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی شغلی (مورد مطالعه: معلمان تربیت بدنی استان مرکزی) چنین نتیجه گیری کرده اند که نتایج، اهداف و مدرسان دوره ها نقش بیشتری در توانمندسازی شغلی معلمان تربیت بدنی داشتند. آموزشهای ضمن خدمت می تواند باعث توانمندسازی شغلی معلمان تربیت بدنی شود.

گودرزی دورکی و همکاران(۱۴۰۰) در پژوهشی با موضوع ارائه مدلی به منظور توانمندسازی مدیران متوسطه شهر اصفهان گزارش کرده اند که رابطه مؤلفه های پژوهش با بحث توانمندسازی مدیران بود که در واقع برای این منظور، میزان همبستگی بین هر مؤلفه با توانمندسازی مدیران محاسبه شد. نتایج نشان داد تمام مؤلفه ها همبستگی بالایی با توانمند سازی مدیران دارند. اسلامی هرندی و همکاران(۱۳۹۸).

در تحقیقی با موضوع ارائه مدل ادراکی توانمند سازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش

در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران، دریافتند که مدل ادراکی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش شامل ابعاد هشتگانه (یادگیری سازمانی، انگیزه سازمانی، مشارکت سازمانی، خود راهبری سازمانی، خلاقیت سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، حافظه سازمانی و مسئولیت پذیری سازمانی) بوده است. برازش مدل مورد مطالعه مطلوب بوده است.

تقی پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقاء قابلیت اطمینان در صنایع دانش بنیان دریایی با نقش میانجی توانمند سازی منابع انسانی، اذعان داشته اند که آموزش ضمن خدمت با تاثیر بر توانمندسازی کارکنان بر ارتقاء قابلیت اطمینان سیستم و تصمیم گیری در صنایع دانش بنیان دریایی موثر می‌باشد.

صلاح (۲۰۲۱) در مطالعه خود با موضوع توانمندسازی کارکنان، مدیریت دانش و چابکی تصمیم گیری؛ نقش میانجی اجرای برون نقشی، گزارش کرد که توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش به طور غیرمستقیم بر چابکی تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر، رابطه بین توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش و چابکی تصمیم‌گیری با عملکرد برون نقشی واسطه می‌شود. به این صورت که مدیریت دانش موجب ارتقا توانمندسازی کارکنان می‌شود.

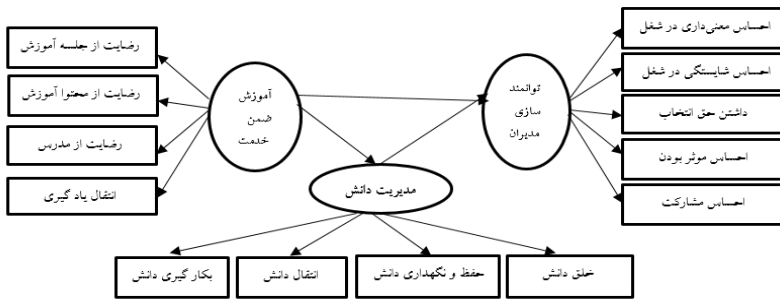
اندام (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان عوامل موثر بر توانمند سازی روانشناختی: شناسایی ارتباط آن با تسهیم و مدیریت دانش، به انجام رسانده است. نتایج تحقیق وی نشان داد که احساس مؤثر بودن بر تسهیم دانش دارای تأثیر معناداری می‌باشد و تسهیم دانش بر احساس شایستگی، احساس خود مختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معناداری، احساس اعتماد و مدیریت دانش با توانمند سازی کارکنان رابطه مثبت دارد.

منگ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش میانجی‌گری و تعدیل گرایانه مدیریت دانش در رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی نیروی انسانی، گزارش کرده‌اند که نقش میانجی‌گری این متغیر در رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان اثر محسوس و قابل توجهی داشته است.

### مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش به بررسی روابط مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای آموزش‌های ضمن خدمت و مدیریت دانش بر توانمندسازی مدیران نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته شد

و در ادامه بعد از واکاوی مطالعات و تجربیات مربوط به حوزه توانمندسازی مدیران و انطباق آن با مفاهیم و سازه های علمی مطرح در حوزه بهسازی و توانمندسازی مدیران، مدل مفهومی اولیه طراحی گردید، سپس مدل مفهومی پژوهش پس از بررسی ادبیات نظری و تجربی تحقیق و مشورت با خبرگان حوزه توانمندسازی مدیران و نیز اساتید مجامع علمی مطابق شکل (۱) تنظیم گردید.



شکل (۱). مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با توجه به اثرات مستقیم و غیر مستقیم آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران با در نظر گرفتن اثرات مدیریت دانش، و با توجه به مدل مفهومی، به دنبال بررسی فرضیات زیر می باشد:

- ۱- بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین مدیریت دانش و توانمندسازی مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش و توانمندسازی مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت داده ها کمی می باشد و بر حسب روش جمع آوری اطلاعات توصیفی پیمایشی، و با توجه به روش تجزیه و تحلیل داده ها از نوع همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری است. بر اساس مدل تحلیلی تحقیق، آموزش ضمن خدمت به عنوان متغیر مستقل، مدیریت دانش به عنوان متغیر میانجی و توانمندسازی مدیران به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر عبارت است از کلیه مدیران نیروی زمینی ارتش جمهوری

اسلامی ایران به تعداد ۵۶۴ نفر که با توجه به فرمول کوکران نمونه مناسب برای جامعه با این حجم، ۲۲۹ نفر می باشد. از آنجایی که پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش مجموعاً ۶۲ سوالی می باشد، به دلیل استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در این پژوهش و برای دقت نظر بیشتر برای تعیین حجم نمونه، به تعداد ۵ نفر بر اساس هر سوال انتخاب شد. در مجموع به تعداد ۳۱۰ نفر به عنوان حجم نمونه نهایی انتخاب گردید. با توجه به افت آزمودنی‌ها تعداد ۳۱۴ پرسشنامه به صورت تصادفی - طبقه‌ای در جامعه هدف توزیع شد، به این صورت که در یگانهای گوناگون نزا با توجه فراوانی حجم جامعه، نمونه مورد نظر انتخاب شد که از مجموع پرسشنامه‌های جمع آوری شده تعداد ۳۱۱ پرسشنامه در تحلیل آماری قابل استفاده بود.

ابزار گردآوری داده‌ها برابر جدول (۱) پرسشنامه استاندارد بود که در خصوص گردآوری داده‌ها در زمینه متغیر مستقل (آموزش ضمن خدمت) از پرسشنامه ۲۲ سوالی آموزش ضمن خدمت سیار (۱۳۹۳) استفاده شد. این پرسشنامه دارای چهار بُعد رضایت از جلسه آموزش، رضایت از محتوای آموزش، رضایت از مدرس و انتقال یادگیری، در خصوص متغیر میانجی (مدیریت دانش) از پرسشنامه ۲۱ سوالی مدیریت دانش نیومن و کنراد (۱۹۹۹) استفاده شد که این پرسشنامه دارای چهار بُعد خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، انتقال دانش و بکارگیری دانش بود و همچنین در خصوص متغیر وابسته (توانمندسازی مدیران) از پرسشنامه ۱۹ سوالی توانمندسازی مدیران اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد که این پرسشنامه دارای پنج بُعد احساس معنی داری شغل، احساس شایستگی در شغل، داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن و احساس مشارکت بود. پایایی و روایی پرسشنامه‌ها برحسب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، روایی واگرا و همگرا به شرح جدول (۲ و ۳) مورد تایید قرار گرفت و بر مبنای طیف پنج درجه‌ای لیکرت کاملاً موافق (۵)، موافق (۴)، خنثی (۳)، مخالف (۲) و کاملاً مخالفم (۱)، نمره گذاری شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی از نرم افزار Spss ۲۶ و برای آزمون فرضیه‌ها از رگرسیون خطی، تحلیل مسیر و روش حداقل مربعات جزئی و از نرم افزار smart pls ۴ استفاده شده است.

متغیر	معیار	تعداد سوالات	ترتیب سوالات
آموزش ضمن خدمت	رضایت از جلسه آموزش	۶	۱ - ۶
	رضایت از محتوای آموزش	۵	۷ - ۱۱
	رضایت از مدرس	۵	۱۲ - ۱۶
	انتقال یادگیری	۶	۱۷ - ۲۲
مدیریت دانش	خلق دانش	۷	۲۳ - ۲۹
	حفظ و نگهداری دانش	۶	۳۰ - ۳۵
	انتقال دانش	۴	۳۶ - ۳۹
	بکار گیری دانش	۴	۴۰ - ۴۳
توانمندسازی مدیران	احساس معنی داری در شغل	۳	۴۴ - ۴۶
	احساس شایستگی در شغل	۴	۴۷ - ۵۰
	داشتن حق انتخاب	۳	۵۱ - ۵۳
	احساس موثر بودن	۳	۵۴ - ۵۶
	احساس مشارکت با دیگران	۶	۵۷ - ۶۲

### یافته های پژوهش

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار Spss در بخش توصیفی نشان می‌دهد، مشارکت کنندگان پژوهش حاضر، از لحاظ سن (۳۵- ۴۵ سال) ۴۲/۸ در صد و (۴۵ - ۵۵ سال) ۴۹/۵ در صد و (بالای ۵۵ سال) ۷/۷ در صد بود و همچنین مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان، کارشناسی ۲ در صد، کارشناسی ارشد ۸۷ در صد و مدرک دکتری ۱۱ در صد می‌باشد و در نهایت سابقه خدمت افراد شرکت کننده در پژوهش، (۱۱- ۲۰ سال) ۶/۴ درصد، (۲۱- ۳۰ سال) ۷۴/۶ درصد و افراد با سابقه کار بالای ۳۰ سال، ۱۸/۹ درصد بوده است.

در این مطالعه برای آزمون مدل از معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار PLS انجام شده است. با استفاده از مدل یابی می‌توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه شاخص‌ها را برای مدل مفهومی به دست آورد. در روش حداقل مربعات جزئی برای سنجش بخش اندازه‌گیری که به پایایی و روایی ابزار پژوهش مربوط می‌شود از آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی واگرا و همگرا استفاده شده است. (جدول ۲ و ۳).

جدول (۲) شاخص های ارزیابی مدل اندازه گیری

متغیر	AVE	CR	آلفای کرونباخ
حد قابل قبول	۰/۵	۰/۷	۰/۷
آموزش ضمن خدمت	۰/۵۳	۰/۷۴	۰/۷۸
مدیریت دانش	۰/۵۷	۰/۸۱	۰/۸۲
توانمندسازی مدیران	۰/۵۸	۰/۸۸	۰/۸۸

مقادیر شاخص های فوق بیشتر از مقادیر مورد قبول است که بیانگر برازش مناسب شاخص ها می باشد. برای سنجش روایی واگرا از روش فورنل و لاکر استفاده شده است.

جدول (۳). روایی واگرا (فورنل و لاکر)

متغیر	۱	۲	۳
آموزش ضمن خدمت	۰/۷۸۶		
مدیریت دانش	۰/۶۸۲	۰/۷۷۲	
توانمندسازی مدیران	۰/۶۲۵	۰/۷۰۹	۰/۷۳۴

به زعم فورنل و لاکر روایی و اگرایبی وقتی در سطح قابل قبولی است که ریشه دوم مقادیر واریانس استخراج شده (AVE) هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه، با سازه‌های دیگر باشد. به عبارتی دیگر، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر باشد. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می شود، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه آن بزرگتر است. بنابراین می توان ادعا نمود روایی و اگرا بر قرار است.

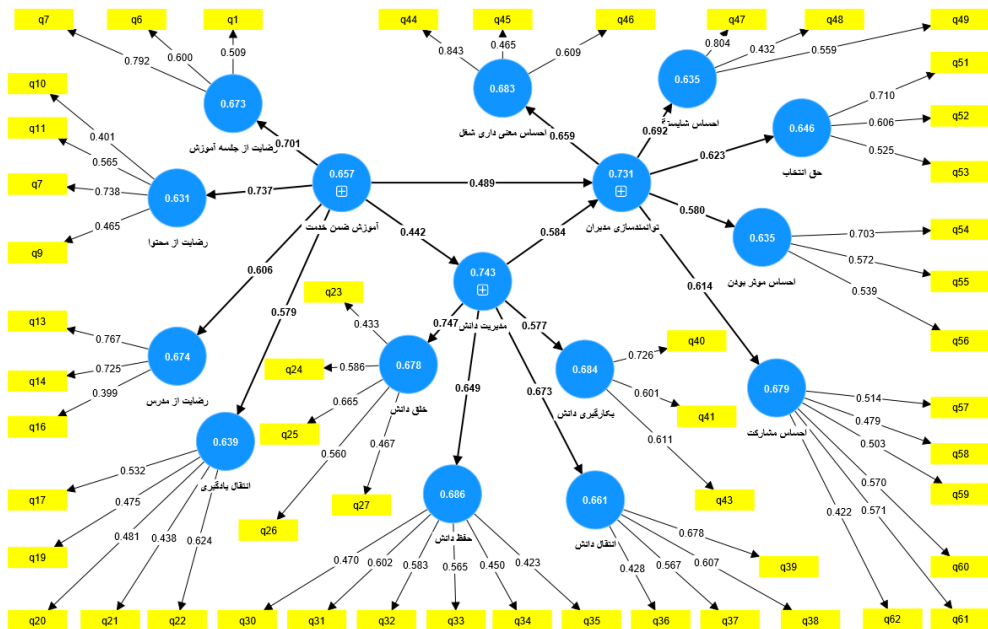
برازش کلی مدل، شامل دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری می شود و با تایید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می شود. در مدل سازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل وجود ندارد اما یک معیار کلی برای نیکویی برازش به نام  $GOF^1$  پیشنهاد شده است. این شاخص برازش هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را مد نظر قرار می دهد و به عنوان معیاری برای پیش بینی عملکرد کلی مدل به کار می رود. این معیار زمانی به کار می رود که مدل های اندازه گیری از نوع انعکاسی باشد و به صورت میانگین هندسی  $R^2$  و متوسط اشتراک به صورت زیر محاسبه می شود. مقادیر بالاتر از ۰/۳۶ نشان دهنده کیفیت مناسب و مطلوب مدل است (دولتی، ۱۴۰۱).

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

$$GOF = \sqrt{(. / ۴۳ \times . / ۳۴)} = . / ۳۹$$

با توجه به GOF محاسبه شده (۰/۳۹) که از ۰/۳۶ بیشتر می باشد، می توان ادعا کرد که مدل کلی از کیفیت بالا و برازش مطلوب برخوردار است. با توجه به اثر متغیرها بر یکدیگر و با در نظر گرفتن ضرایب معناداری این روابط می توان فرضیات پژوهش را مورد آزمون قرار داد. برای همین منظور از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری و از آزمون معنی دار T استفاده شد.

<sup>۱</sup> Goodness Of Fit

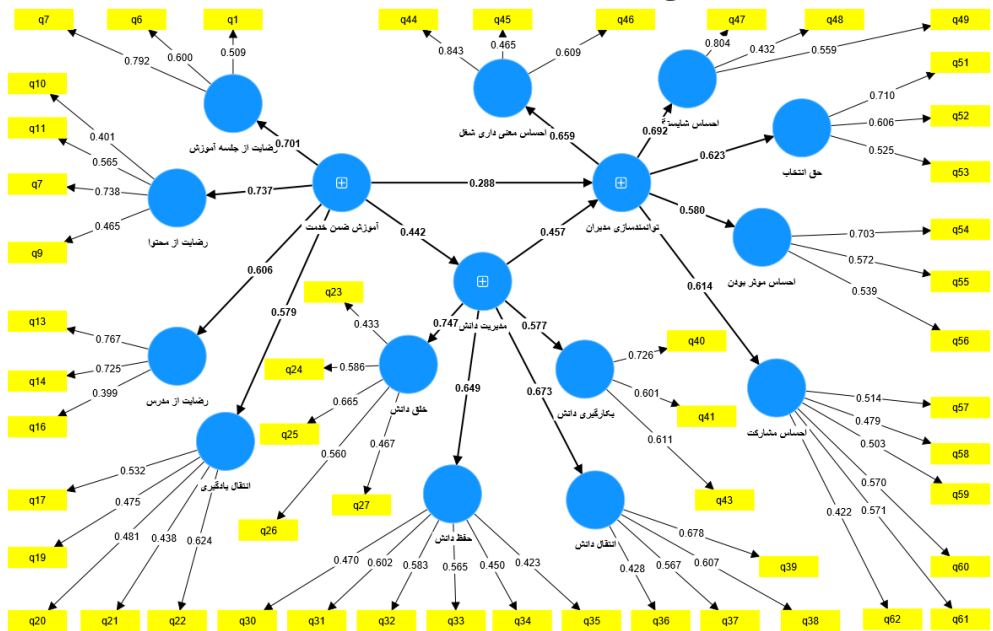


شکل (۲). خروجی نرم افزار در حالت ضرایب مسیر و بارهای عاملی

در شکل (۲) معنی داری ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش، قابل مشاهده است. اگر مقادیر به دست آمده در این خروجی بزرگتر از  $0.4$  باشد، ضرایب مسیر معنادار هستند. همچنین در شکل (۳) اگر مقادیر  $T$  به دست آمده در این خروجی بزرگتر از  $1.96$  و یا کوچکتر از  $-1.96$  باشند، ضرایب مسیر معنادار هستند. در رابطه با فرضیه اول تحقیق که به بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی مدیران می پردازد، تحلیل داده ها نشان می دهد که بر اساس اطلاعات حاصله، آموزش ضمن خدمت با ( $T \text{ value} = 2.88$  و  $\text{ضریب مسیر} = 0.489$ ) بر توانمندسازی مدیران اثر مستقیم دارد، بنابراین فرضیه ۱ مورد تایید است. همچنین در رابطه با فرضیه دوم تحقیق که به بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت و مدیریت دانش می پردازد، نتایج نشان داد که ( $T \text{ value} = 4.22$  و ضریب مسیر =  $0.422$ ). آماره  $t$  خارج از بازه مثبت  $1.96$  تا منفی  $1.96$  قرار گرفته است. لذا فرضیه دوم تحقیق مورد تایید است. با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر به دست آمده می توان اذعان داشت که با بهبود آموزش ضمن خدمت، مدیریت دانش مدیران افزایش و با کاهش آن مدیریت دانش مدیران کاهش می یابد. همچنین در رابطه با فرضیه سوم پژوهش که به بررسی رابطه مدیریت دانش بر توانمندسازی

مدیران می پردازد، بر اساس نتایج حاصله ( $T \text{ value} = .457$  و ضریب مسیر =  $.584$ ) آماره  $t$  خارج از بازه مثبت  $1/96$  تا منفی  $1/96$  قرار گرفته است. لذه فرضیه تحقیق مورد تایید قرار گرفته است. با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر به دست آمده می توان ادعا کرد که با بهبود مدیریت دانش مدیران، توانمندسازی آنان افزایش می یابد و با کاهش مدیریت دانش

توانمندسازی مدیران کاهش می یابد.



شکل ۳. خروجی نرم افزار در حالت ضریب معناداری مسیر (T- Value)

برای بررسی معناداری نقش میانجی متغیرها بایستی اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل مورد بررسی قرار گیرند. اثر کل از مجموع اثر مستقیم و غیرمستقیم به دست می آید در صورتی که اثر غیرمستقیم بیشتر از اثر مستقیم باشد، نقش واسطه ای متغیر میانجی پذیرفته می شود (کاوایی و همکاران، ۱۳۹۸). لذا بر اساس جدول شماره ۴ فرضیه چهارم تحقیق یعنی رابطه بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی مدیران از طریق مدیریت دانش، پذیرفته می شود.

بیشترین واریانس تبیین شده مربوط به مدیریت دانش به میزان  $.74$  است و واریانس تبیین شده کل برابر با  $.73$  است، بدین مفهوم که مدل ارائه شده  $73$  درصد قدرت تبیین دارد.

جدول ۴. محاسبات اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل متغیرهای مدل بر یکدیگر

توانمندسازی مدیران (DM)			مدیریت دانش (KM)			شرح
اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	
.۵۸	-	.۵۸	-	-	-	KM
۰/۴۹	-	.۴۹	.۴۲	-	.۴۲	آموزش ضمن خدمت (SE)
.۷۳			.۷۴			ضریب تعیین (R <sup>۲</sup> )

#### نتیجه گیری و پیشنهادات

در این تحقیق با توجه به نقش و جایگاه محوری سرمایه‌های انسانی و نیز قابلیت‌های سازمانی در توانمندسازی سرمایه انسانی به ویژه مدیران به بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی مدیران و مدیریت دانش در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی پرداخته شد. یافته‌ها نشان داد که در بررسی فرضیه اول آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران اثر مستقیم دارد. بنابراین چنین اسنباط می شود که تلاش سازمانها برای تحقق اهداف در وهله اول، توانمندسازی مدیران و نیروی انسانی با آموزش های ضمن خدمت است.

در همین راستا حقدادی و همکاران (۱۴۰۰) طی پژوهشی اذعان داشته‌اند که اهداف و مدرسان دوره‌ها نقش بیشتری در توانمندسازی شغلی معلمان تربیت بدنی داشتند. آموزش‌های ضمن خدمت می تواند باعث توانمندسازی شغلی معلمان تربیت بدنی شود. نتایج حاصل از بررسی فرضیه اول می تواند موید یافته‌های پژوهش مذکور باشد. در تبیین فرضیه اول پژوهش چنین باید گفت که توانمندسازی نیروی انسانی برای تحقق اهداف سازمان ضروری است. آموزش‌های ضمن خدمت به عنوان یکی از ارکان اصلی توانمندسازی کارکنان، اگر با نیاز سنجی دقیق و بر مبنای علایق نیروی انسانی طراحی شود، افراد با انگیزه بیشتری در این دوره‌ها شرکت می کنند در نتیجه خلاءهای آموزشی و مهارتی موجود را پوشش داده می‌شود این آموزش‌ها موجب توانمندساختن کارکنان می شود. به استناد نتایج حاصله از آزمون فرضیه دوم، می توان عنوان داشت که آموزش ضمن خدمت موجب تقویت مدیریت دانش مدیران می‌شود.

این نتیجه با نتایج پژوهش اندام<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) مورد تایید قرار گرفت. همچنین نتایج حاصله از بررسی

<sup>۲</sup> Andam

فرضیه سوم پژوهش نشان داد که با ارتقا و افزایش سطح مدیریت دانش، سطح توانمندسازی مدیران افزایش می‌یابد. در همین راستا صلاح‌ت (۲۰۲۱) گزارش کرد که مدیریت دانش موجب ارتقا توانمندسازی کارکنان می‌شود. این نتایج مؤید یافته‌های نتایج تحقیق حاضر می‌باشد. همچنین در ادامه، نتایج حاصل از بررسی فرضیه چهارم که به بررسی نقش میانجی مدیریت دانش بر رابطه آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران، نشان داد که اثر غیر مستقیم آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران از طریق نقش واسطه‌ای مدیریت دانش نیز برقرار است. به این صورت که با افزایش و یا کاهش سطح مدیریت دانش مدیران، سطح توانمندسازی آنان نیز کاهش و افزایش پیدا می‌کند.

نتایج حاصل از بررسی این فرضیه نیز توسط یافته‌های دولتی (۱۴۰۱) که گزارش کرد آموزش مجازی بر عملکرد تحصیلی تاثیر مثبت و مستقیم دارد و علاوه بر این نقش میانجی استرس روانی بر رابطه بین آموزش مجازی و عملکرد تحصیلی معنی دار بود به طوریکه با افزایش استرس میزان تاثیر آموزش مجازی بر عملکرد تحصیلی کاهش و با کاهش استرس میزان این اثرگذاری افزایش می‌یابد، تایید می‌گردد. در تبیین فرضیه آخر پژوهش باید گفت که یکی از اصلی‌ترین راهکارهای توانمندسازی نیروی انسانی به ویژه مدیران، برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت است. در همین راستا برخی عوامل وجود دارد که اثر جدی بر توانمندسازی مدیران دارد. از جمله این عوامل، مدیریت دانش می‌باشد. به این صورت که مهارتهایی که طی برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت به مدیران ارائه شد باید در قالب دانش مدیریت شده در جهت توانمند ساختن مدیران به کارگیری شود تا اثرگذاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران دو چندان تاثیر آن تثبیت شود.

به صورت کلی محققان معتقدند در محیط امنیتی جدید، با توجه به ماهیت پیچیده و متلاطم مشاغل مدیریتی به خصوص در سازمان‌های نظامی، سرمایه‌های انسانی نیازمند اکتساب مهارت، توانایی‌ها و قابلیت‌هایی چون شایستگی‌های علمی، فنی، اخلاقی، دانش فرهنگی، آموزش زبان، قدرت تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری در شرایط مخاطره آمیز، مهارت‌های بین‌رشته‌ای و ... می‌باشند. ویژگی‌هایی که در قالب برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت، استفاده از نرم افزارهای شبیه ساز جنگ‌های آینده، آشنایی با نظریه‌های تصمیم‌گیری چون تئوری بازیها، تبیین و شناخت پایگاه اعتقادی و فلسفی دشمنان بالقوه و بالفعل، برگزاری دوره‌های آموزشی مهارتی و تخصصی، تیم‌سازی... می‌توانند منجر به پرورش منابع انسانی کیفی، منعطف، خلاق و کارآمد گردند.

در خصوص سایر مؤلفه‌های مؤثر بر نهادینه نمودن توانمندسازی منابع انسانی، در کنار ضرورت نهادینه سازی فرهنگ یادگیرنده و ساختار سازمانی پویا و منعطف نقش مدیران بسیار محوری می‌باشد. مدیران ضمن فراهم آوردن بازخورد مثبت از عملکرد و وظایف کارکنان (مدیران رده‌های پایین تر) جهت تحریک آنها می‌بایست با ایجاد قوانین و دستور کارهای کمتر، اجازه دهند که آنها وظایف خود را به

روش خودشان انجام دهند همچنین استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش و یکپارچه سازی آن در سرتاسر مرزهای سازمان از دیگر عوامل مؤثر بر ارتقای توانمندسازی کارکنان می‌باشد. در کنار این عوامل به نظر می‌رسد استفاده بهینه از تیم‌های خودگردان، افزایش تعاملات با سایر صنایع و دانشگاه‌ها، پرداخت بر اساس عملکرد افراد، استفاده از تیم‌های خودگردان و همچنین توجه به سبک مدیریتی مبتنی بر روابط انسانی و ... می‌توانند بر ارتقا سطح توانمندسازی کارکنان موثر واقع شود.

### محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش همه محدودیت‌های پژوهش کمی را دارا می‌باشد، از جمله مشکلات ناشی از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه و احتمال سوگیری شخصی پاسخ دهندگان به سوالات پرسشنامه، از محدودیت‌های این پژوهش بود.

### فهرست منابع

- ابراهیم آبادی، فرهاد(۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت ملی پخش فرآورد ههای نفتی ایران در مناطق اصفهان و کردستان براساس نظریه تعدیلی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، ایران.
- ابیلی، خدایار، نادری، ابوالقاسم و اثرزاده، رضا(۱۳۹۳). بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش و ارائه راهکار جهت بهبود آن(مورد مطالعه: شرکت نفت فلات قاره ایران)، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ششم، شماره ۲۲، ۱۷۹ - ۲۰۶.
- اسلامی هرندی، حسینعلی؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید و جعفری هرندی، رضا(۱۳۹۸). ارائه مدل ادراکی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران، فصلنامه علمی توسعه آموزش جندی شاپور، شال دهم، ویژه نامه ۹۸، ۲۳ - ۴۳.
- امین شایان جهرمی، شاپور؛ باقری، کمال؛ نجارپوریان، علی و اکبری، رمضان(۱۳۹۵). بررسی تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی و بهره وری مدیران و کارکنان (اداره کل ورزش و جوانان استان فارس)، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره ۴(۲۸)، ۱۳۱ - ۱۴۸.
- پور اسماعیلی، مینا؛ علی نژاد، مهرانگیز و سلطانی، اصغر(۱۳۹۵). تحلیل دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت ملی گاز کرمان بر اساسمدل سوات، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۱۱)، ۹۳-۱۱۶.
- تقی پور، احسان؛ ایرانزاده، سلیمان و علوی متین، یعقوب(۱۳۹۶). بررسی تاثیر آموزش های مهارتی ضمن خدمت در ارتقاء قابلیت اطمینان در صنایع دانش بنیان دریایی با نقش میانجی

- توانمند سازی منابع انسانی، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، شماره ۱۰، ۳۱-۴۰.
- چاری سرستی، فرشته و محمدی، ام فروه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی استان مازندران، سومین کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و منابع انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، ایران.
- حقدادی، عابده و خسروی زاده، اسفندیار (۱۴۰۰). رابطه دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی شغلی (مورد مطالعه: معلمان تربیت بدنی استان مرکزی)، فصلنامه توسعه حرفه ای معلم، سال ششم، شماره ۳، ۷۱-۸۹.
- درتاج، اکرم؛ عباس پور، عباس؛ دلاور، علی و عبدالهی، حسین (۱۳۹۹). تدوین و اعتباریابی الگوی توانمندسازی مدیران هنرستانهای فنی و حرفه ای: پژوهشی آمیخته، فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، دوره هشتم، شماره ۳، ۱۷۴-۱۹۷.
- دماوندی، محمد ابراهیم و الزامی، عصمت (۱۳۹۳). بررسی رابطه آموزش های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان زن، نشریه علمی پژوهشی فناوری آموزش، سال هفتم، دوره هفتم، شماره ۳، صص ۲۲۹-۲۳۸.
- دولتی، حسن (۱۴۰۱). تأثیر آموزش های مجازی بر عملکرد تحصیلی با نقش تعدیل کنندگی استرس روانی در طول دوره بیماری کرونا، فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیست دوم، شماره ۲، ۳۵-۵۴.
- رحیمی، ابراهیم؛ عباسی رستمی، نجیبه؛ صفری شاد، فرانک و نوروزی، مهدی (۱۳۹۶). اثر میانجی گری یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه، کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی). فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هشتم، شماره ۲۷، ۱۳-۲۴.
- صفری، امید و هوشمندی راد، سعید (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با توانمند سازی روانشناختی کارکنان با میانجیگری یادگیری سازمانی، مجله علمی مدیریت نو آفرینی، سال دوم، شماره ۱، ۲۰-۴۰.
- کاویانی، حسن؛ علیزاده، حمید و فرجی، معرفت (۱۳۹۸). بررسی بررسی نقش میانجی انعطاف پذیری منابع انسانی در رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و هوش سازمانی در یگانهای منتخب اطلاعات نظامی، فصلنامه مدیریت نظامی، سال نوزدهم، شماره ۲، ۵۳-۸۰.
- گودرزی دورکی، حبیب اله؛ مهرداد، حسین و پورحسینی، ابراهیم (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای توانمند سازی مدیران دوره متوسطه شهر اصفهان، دو ماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره ۶، ۱۳۷-۱۵۱.
- نادری، ناهید؛ رجایی پور و سعید؛ جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۹۳). مفاهیم و راهبردهای

توانمندسازی کارکنان، فصلنامه تدبیر؛ شماره ۱۸۶، ۲۷ - ۴۲.

• هاتفی، محمد مهدی و رو ستا، علیرضا (۱۳۹۸). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سبک های مدیریتی، پژوهش نامه نظم و امنیت انتظامی، سال دوازدهم، شماره ۱ (۴۵)، ۲۳۱ - ۲۵۲.

- Amanatidis, N. (۲۰۱۵). Unveiling the teachers' profiles through an INSET (in service training) course of Greek primary school teachers in the pedagogy of IC (information and communications technology) in-classroom instruction. *Educ Inf Technol*, ۲۰, ۲۲۱-۲۴۰.
- Harvey L.(۲۰۰۳) on employability, ITSN Generic Center Learning and Teaching Support Network, WWW,itsn.ac.uk.
- Kaushal R.(۲۰۱۹) Most effective tactic to resolve problematic infection control practices in developing countries: periodic in service training sessions. *International Journal of Medical and Biomedical Studies*, ۳(۱): ۲۹-۳۴.
- Korkmaz, O. (۲۰۱۲). Differences in employees' perception of employee empowerment practices, *European Journal of Social Sciences*, ۳۴(۱). ۴۳-۵۷.
- Mat Nor,N. and Mohd Daud,N(۲۰۱۱) The Relationship between Human Resource Management and Knowledge-Based Economy in Malaysian Multimedia Super Corridor (MSC) Status Companies,Australian Journal of Basic and Applied Sciences, ۵(۸): ۲۴۰- ۲۵۷, ISSN ۱۹۹۱-۸۱۷۸.
- Newman, B. and Conrad, K. W. (۱۹۹۹). A Framework of Characterising Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies, Washington University Course EMGT ۲۹۸.T۱, Spring.
- Salahat , M, A(۲۰۲۱) Employee Empowerment, Knowledge Management and Decision-making Agility; Mediating Role of Extra-role Performance, Vol. ۱۱, No. ۷, ۲۰۲۱, Pg. ۹۶۰ - ۹۷۷. DOI:۱۰.۶۰۰۷/IJARBSS/v۱۱-i۷/۱۰۳۲۷.
- Selter, C. Gräsel, C. Reinold, M Trempler, K. (۲۰۱۵). Variations of in-service training for primary mathematicsteachers: an empirical study. *ZDM Mathematics Education*, ۴۷ (۱), ۶۵-۷۷.
- Spreitzer, G. M. (۱۹۹۵) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation"; *The Academy of Management Journal*, Vol. ۳۸ No. ۵.

## Structural Modeling of the Relationship between In-service Training and the Empowerment of Army Managers in I. R. of Iran Army (Mediating Role of Knowledge Management)

Ahmad-Reza Zohrabi \*<sup>۱</sup>

Seyyed Ali Ghafari Ismailee <sup>۲</sup>

### Abstract

This study aims to model the mediating role of knowledge management in relationship between in-service training and empowerment of Army managers of I.R. of Iran. In this applied research, the method is descriptive and correlational. ۳۱۰ people (as a final sample) were selected from among ۵۶۰ managers of Islamic Republic of Iran Army as statistical population based on random-stratified sampling method (۶۲ questionnaire questions, ۵ people for each question). The research tools were the mobile in-service training questionnaire (۲۰۱۳), the knowledge management questionnaire of Newman and Konrad (۱۹۹۹) and the Spritzer manager empowerment questionnaire (۱۹۹۵), which were set on a Likert scale. Data analyzed through linear regression, path analysis and partial least squares method using SPSS ۲۶ and Smart PLS ۳ software. The results indicated that there was positive and significant relationship between in-service training and empowering managers, and also the mediating role of knowledge management has direct and meaningful effect on the relationship between in-service training and empowering managers, in such a way that with increasing knowledge management, the impact of in-service training on the empowerment of managers increases, and vice versa.

**Keywords:** In-service Training, Empowerment of Army Managers, Knowledge Management

---

<sup>۱</sup> PhD in Sports Management, Lecturer at Imam Ali Military University, Tehran, Iran.

<sup>۲</sup> Ph.D. in Educational Management, lecturer at Urumia University, Iran, (corresponding author): ali.ghafari۲۴۴@gmail.com