

تأثیر مدیریت دانش بر رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان (مطالعه موردی: اداره کل امور مالیاتی اردبیل)

سلیمان کروی زاده^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۶/۱۵

چکیده

در محیط پویای کنونی سازمان‌ها، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی مطرح است و به کارگیری مؤثر دانش و توانمندی‌های کارکنان، کلید موفقیت پایدار تلقی می‌شود. در این میان، توانمندسازی کارکنان نه تنها به افزایش اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی آن‌ها می‌انجامد، بلکه زمینه‌ساز افزایش تعهد کاری و تعلق سازمانی نیز می‌شود. حال پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد کاری کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل انجام شده است. روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بوده و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی این اداره در سال ۱۴۰۳ می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب و داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری گردید. همچنین تحلیل داده‌ها با مدل معادلات ساختاری و استفاده از نرم‌افزار LISREL انجام پذیرفت. نتایج تحقیق نشان داد توانمندسازی کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد کاری دارد و مدیریت دانش، به‌ویژه در مؤلفه‌های خلق و به کارگیری دانش، نقش میانجی مهمی در این رابطه ایفا می‌کند. به کارگیری مؤثر دانش، رابطه توانمندسازی و تعهد را تقویت کرده و موجب بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی می‌شود.

واژگان کلیدی

مدیریت دانش، توانمندسازی، تعهد کاری کارکنان

^۱ رئیس گروه حسابرسی مالیاتی استان اردبیل.

-مقدمه

در دنیای پرشتاب و رقابتی امروز، سرمایه‌های فکری و دانشی سازمان‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی شناخته می‌شوند. دیگر منابع سنتی نظیر منابع مالی، تجهیزات و فناوری به‌تنهایی ضامن موفقیت سازمان‌ها نیستند، بلکه توانایی در مدیریت مؤثر دانش و بهره‌برداری هوشمندانه از آن، به‌عنوان عامل کلیدی در خلق ارزش افزوده و ارتقای عملکرد سازمانی مطرح است. در این میان، مدیریت دانش به‌عنوان رویکردی نظام‌مند برای شناسایی، سازمان‌دهی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش‌های فردی و جمعی نقش مهمی در تقویت فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و توسعه قابلیت‌های انسانی دارد (محمدي، ۱۴۰۰).

از سوی دیگر، توانمندسازی کارکنان به‌عنوان رویکردی مدیریتی، بر افزایش خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس، مشارکت در تصمیم‌گیری و توسعه ظرفیت‌های فردی و گروهی تمرکز دارد. توانمندسازی نه‌تنها موجب افزایش انگیزه و خلاقیت کارکنان می‌شود، بلکه زمینه‌ساز افزایش تعهد کاری و بهبود عملکرد سازمانی نیز هست. در این میان، مدیریت دانش می‌تواند نقش واسطه‌ای تسهیل‌گر میان توانمندسازی و تعهد کاری ایفا کند؛ به این معنا که با فراهم‌سازی زیرساخت‌ها و سازوکارهای دانش‌محور، فرایند توانمندسازی به شیوه‌ای اثربخش‌تر صورت گرفته و در نتیجه سطح تعهد کاری نیز ارتقا می‌یابد (چوئی و همکاران^۱، ۲۰۲۳).

در چنین شرایطی، شناسایی و بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که با چالش‌های پیچیده‌ای از جمله بروکراسی، مقاومت در برابر تغییر و محدودیت منابع مواجه هستند، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند. اداره کل امور مالیاتی اردبیل به‌عنوان یکی از نهادهای حاکمیتی، با برخورداری از نیروی انسانی متخصص، نیازمند نهادینه‌سازی فرهنگ دانش‌محور و استفاده بهینه از توانمندی‌های کارکنان است تا بتواند با تحولات روزآمد همگام شود و بهره‌وری را ارتقا دهد.

-بیان مسئله

با گذر از اقتصاد سنتی به اقتصاد دانش‌محور، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً با تکیه بر منابع فیزیکی یا مالی به بقای خود ادامه دهند. دانش به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه نامشهود سازمانی، نقشی اساسی در شکل‌دهی به ساختارها، فرایندها و رفتارهای سازمانی ایفا می‌کند. در ایران نیز، تغییرات محیطی، فشارهای رقابتی و ضرورت بهبود کارایی نهادهای دولتی، موجب شده است که رویکردهای نوین مدیریتی از جمله مدیریت دانش، بیش از گذشته مورد توجه قرار گیرند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۷).

با این حال، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور با چالش‌های متعددی مواجه است؛ از جمله عدم وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، نبود فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش، مقاومت سازمانی در برابر تغییر و ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک. این مسائل باعث شده‌اند که تأثیر مثبت مدیریت دانش بر دیگر متغیرهای سازمانی همچون توانمندسازی و تعهد کاری، آن‌گونه که باید، در عمل مشاهده نشود.

توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای کلیدی برای ارتقای بهره‌وری سازمانی است، اما در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، به دلیل ساختارهای سلسله‌مراتبی، تمرکزگرایی و کنترل بالا، امکان مشارکت مؤثر کارکنان در

¹ Choi, S

تصمیم‌گیری‌ها وجود ندارد. از سوی دیگر، انگیزه کارکنان برای رشد و پیشرفت شخصی نیز به دلیل نبود مسیرهای مشخص ارتقاء و نظام ارزیابی عملکرد مؤثر، کاهش می‌یابد (چوئی و همکاران، ۲۰۲۳). در چنین فضایی، مدیریت دانش می‌تواند به عنوان پیوندی حیاتی میان توانمندسازی و تعهد کاری ایفای نقش کند. انتقال دانش، مستندسازی تجارب، آموزش مستمر و تقویت یادگیری سازمانی از جمله ابزارهایی هستند که می‌توانند فرآیند توانمندسازی را تقویت کرده و از طریق ایجاد حس ارزشمندی، خودکارآمدی و شایستگی در کارکنان، منجر به افزایش تعهد کاری شوند. در سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در حوزه‌هایی چون مالیات، که مأموریت‌های تخصصی و حساس بر عهده دارند، چالش‌های مضاعفی در زمینه انگیزش، اعتمادسازی و تعهدپذیری کارکنان وجود دارد. بسیاری از کارکنان احساس می‌کنند که دانش و مهارت‌های آن‌ها مورد توجه قرار نمی‌گیرد و فرصت کافی برای یادگیری و رشد در اختیارشان نیست. این موضوع می‌تواند منجر به کاهش تعلق‌خاطر به سازمان و افزایش نرخ جابجایی نیروی انسانی شود. اداره کل امور مالیاتی اردبیل به عنوان یکی از واحدهای مهم سازمان امور مالیاتی کشور، با مأموریت گسترده در حوزه وصول درآمدهای عمومی، با چنین چالش‌هایی روبه‌رو است. بررسی اینکه چگونه مدیریت دانش می‌تواند بر رابطه بین توانمندسازی کارکنان و تعهد کاری آن‌ها تأثیرگذار باشد، می‌تواند در ترسیم نقشه راه بهبود عملکرد این سازمان بسیار مؤثر باشد (کئو^۳، ۲۰۲۳).

از منظر تئوریک، رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری در بسترهای مختلف بررسی شده است، اما نقش واسطه یا تقویتی متغیرهایی چون مدیریت دانش در این رابطه، کمتر مورد بررسی تجربی قرار گرفته است، به‌ویژه در زمینه سازمان‌های دولتی ایران. از این رو، خلأ پژوهشی قابل توجهی در ادبیات داخلی وجود دارد. افزون بر این، سیاست‌های کلان کشور در سند تحول دولت مردمی و برنامه‌های توسعه، بر توانمندسازی منابع انسانی، ارتقاء بهره‌وری و تقویت یادگیری سازمانی تأکید دارند. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت توجه به پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش و بهره‌برداری از ظرفیت‌های آن در بهبود تعهد کارکنان است. در نهایت، با توجه به نیاز روزافزون به ارتقای کیفیت خدمات عمومی و پاسخگویی بهتر به شهروندان، تحقیق حاضر تلاش دارد تا با تحلیل نقش مدیریت دانش در رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری، راهکارهایی کاربردی برای بهبود عملکرد اداره کل امور مالیاتی اردبیل ارائه دهد. نتایج این پژوهش می‌تواند الگویی برای سایر سازمان‌های دولتی مشابه نیز فراهم آورد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

یکی از مهم‌ترین مفاهیم نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان است. این مفهوم ریشه در نظریات روان‌شناسی سازمانی دارد و بر اساس آن، افراد زمانی به بهترین نحو ممکن در سازمان عمل می‌کنند که احساس شایستگی، استقلال، تأثیرگذاری و معنا در کار داشته باشند (توانمندسازی، نه تنها بر افزایش رضایت شغلی و عملکرد تأثیر می‌گذارد، بلکه از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری تعهد کاری نیز شناخته می‌شود (صیادی و همکاران، ۱۳۹۷)). تعهد کاری، به عنوان پیوند عاطفی، شناختی و رفتاری کارکنان با سازمان، نقش کلیدی در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی دارد. نظریه سه‌بعدی تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۱)، تعهد را شامل تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری می‌داند.

^۲ Choi, S

^۳ Kuo, Y

توانمندسازی می‌تواند از طریق افزایش تعهد عاطفی (احساس تعلق و علاقه به سازمان) و تعهد هنجاری (احساس وظیفه در ماندن در سازمان)، سطح تعهد کلی کارکنان را ارتقا دهد.

در این میان، مدیریت دانش به عنوان یک سیستم استراتژیک و زیرساختی مطرح می‌شود که می‌تواند نقش واسطه یا تسهیل‌گر در رابطه میان توانمندسازی و تعهد ایفا کند. مدیریت دانش شامل چهار مؤلفه اصلی: خلق دانش، ذخیره‌سازی، انتقال و کاربرد دانش است. این فرآیندها با تقویت توانایی‌های فردی، افزایش دسترسی به اطلاعات و آموزش کارکنان، بستر مناسبی برای توانمندسازی ایجاد می‌کند (کئو^۴، ۲۰۲۳).

از سوی دیگر، مدیریت دانش موجب افزایش شفافیت، اعتماد درونی و فرهنگ مشارکت می‌شود که همه این عوامل، پیش‌نیازهای شکل‌گیری تعهد کاری هستند. کارکنانی که در سازمان‌های دانش‌محور فعالیت می‌کنند، نسبت به سازمان خود احساس امنیت و تعلق بیشتری دارند و در نتیجه، تمایل بیشتری برای ماندگاری و تلاش بیشتر از خود نشان می‌دهند. مطالعات داخلی متعددی به بررسی رابطه میان توانمندسازی و تعهد کاری پرداخته‌اند. برای نمونه، پژوهش علیپور (۱۳۹۷) در میان کارکنان ادارات دولتی نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی، تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد. همچنین پژوهش حسینی و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که وجود سازوکارهای مدیریت دانش در نهادهای دولتی با افزایش رضایت و وفاداری کارکنان همراه است. از سوی دیگر، یوسفی و ملکی (۱۳۹۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در بستر ادارات مالیاتی، مدیریت دانش می‌تواند به عنوان عامل میانجی میان توانمندسازی و تعهد سازمانی ایفای نقش کند. همچنین نتایج پژوهش رحمانی و همکاران (۱۳۹۸) بیانگر آن است که چالش‌های موجود در پیاده‌سازی مدیریت دانش، مانعی جدی بر سر راه بهبود رفتارهای کارکنان در نهادهای دولتی است. سانتوسو و پراستيو (۲۰۲۳) در پژوهش با عنوان «نقش مدیریت دانش و رهبری تحول‌آفرین در تعهد سازمانی در بخش دولتی»، در میان ۲۱۲ نفر از کارکنان وزارت آموزش و پرورش اندونزی اجرا شد. پژوهش از نوع کمی و به روش پیمایشی انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه و روش تحلیل، رگرسیون چندمتغیره بود. نتایج نشان داد که مدیریت دانش نقش مهمی در تقویت تعهد سازمانی ایفا می‌کند و این رابطه توسط سبک رهبری تحول‌آفرین تشدید می‌شود. به طور خاص، دسترسی مؤثر به دانش و انتقال آن، میزان وفاداری کارکنان را افزایش داده است. گارسیا کابرا و هرماندز (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی ساختاری و تعهد عاطفی در میان کارکنان خدمات اجتماعی اسپانیا» بر روی ۱۹۸ نفر از کارمندان بخش خدمات اجتماعی در مناطق جنوبی اسپانیا انجام شد. این تحقیق به روش توصیفی-تحلیلی انجام گرفت و تحلیل داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) صورت پذیرفت. نتایج نشان داد که توانمندسازی ساختاری، مانند فراهم کردن فرصت‌های رشد و دسترسی به منابع، تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی کارکنان دارد. همچنین متغیر درگیری شغلی نقش واسطه مهمی در این رابطه ایفا می‌کند.

فرضیه های تحقیق :

فرضیه اصلی:

- بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

(۱) خلق دانش تأثیر مثبت بر رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان دارد.

⁴ Kuo, Y

- (۲) ذخیره سازی دانش تأثیر مثبت بر رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان دارد.
- (۳) انتقال و اشتراک گذاری دانش تأثیر مثبت بر رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان دارد.
- (۴) کاربرد دانش تأثیر مثبت بر رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان دارد.

روش تحقیق

روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بوده و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی این اداره در سال ۱۴۰۳ می باشد. با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب و داده ها از طریق پرسشنامه های استاندارد جمع آوری گردید. برای سنجش متغیرها، از ابزارهای معتبر: توانمندسازی (اسپریتزر)، تعهد سازمانی (آلن و مایر)، و مدیریت دانش (راسل و همکاران) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها با نظر خبرگان تأیید گردید و پایایی آن ها با آلفای کرونباخ بالاتر از ۸/۰ به دست آمد. تحلیل داده ها با مدل معادلات ساختاری و استفاده از نرم افزار LISREL انجام پذیرفت. همچنین متغیرهای تحقیق به اینصورت سنجش می شود که توانمندسازی کارکنان در این پژوهش به معنای درک ذهنی کارکنان از میزان اختیار، شایستگی، اثربخشی و معناداری شغلشان است که از طریق پرسشنامه استاندارد اسپریتزر (Spreitzer, 1995) در مقیاس پنج درجه ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) سنجیده می شود. این متغیر دارای ابعاد چهارگانه زیر است همچنین مدیریت دانش در این تحقیق، به مجموعه ای از فرایندهای سازمانی اطلاق می شود که شامل خلق، کسب، اشتراک گذاری، سازماندهی و به کارگیری دانش در بین کارکنان است. این متغیر از طریق پرسشنامه استاندارد گلد (Gold et al., 2001) شامل ابعاد زیر سنجیده می شود: خلق دانش، ذخیره سازی دانش، انتقال و اشتراک گذاری دانش و کاربرد دانش هر بعد با چند گویه در مقیاس لیکرت اندازه گیری می شود و میانگین نمرات برای سنجش سطح مدیریت دانش در کارکنان استفاده می شود. نهایتاً تعهد کاری در این پژوهش، میزان وفاداری، تعلق خاطر و پایبندی کارکنان به اهداف و ارزش های سازمان است. برای سنجش این متغیر، از پرسشنامه استاندارد آلن و مایر (Allen & Meyer, 1990) استفاده شده است.

-توصیف ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

در این بخش به توصیف ویژگی های جمعیت شناختی تحقیق پرداخته می شود:

۱. توصیف جنسیت پاسخ دهندگان

با توجه به جدول مشاهده می شود که ۷۱ درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۲۹ درصد نیز زن می باشند.

جدول توصیف جنسیت پاسخ دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۶۶	٪۷۱
زن	۶۸	٪۲۹
مجموع	۲۳۴	۱۰۰

۲. توصیف سن پاسخ‌دهندگان

مطابق جدول مشاهده می‌شود که سن ۱۹ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۳۰ سال، ۴۴ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۶ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۱ درصد ۵۰ سال به بالا بوده‌اند.

جدول توصیف سن پاسخ‌دهندگان

سن	فراوانی	درصد فراوانی
زیر ۳۰ سال	۴۶	٪۱۹
۳۱ تا ۴۰ سال	۱۰۲	٪۴۴
۴۱ تا ۵۰ سال	۵۹	٪۲۶
۵۱ سال به بالا	۲۷	٪۱۱
مجموع	۲۳۴	۱۰۰

۳. توصیف تحصیلات پاسخ‌دهندگان

با توجه به جدول مشاهده می‌شود که میزان تحصیلات ۱۸ درصد از پاسخ‌دهندگان فوق‌دیپلم، ۶۰ درصد لیسانس، و ۲۲ درصد فوق‌لیسانس و بالاتر می‌باشد.

جدول توصیف تحصیلات پاسخ‌دهندگان

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم و فوق‌دیپلم	۴۲	٪۱۸
لیسانس	۱۴۲	٪۶۰
فوق‌لیسانس و دکتری	۵۰	٪۲۲
مجموع	۲۳۴	۱۰۰

-آزمون پایایی پرسشنامه

برای سنجش پایایی پرسشنامه تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده می‌کنیم، برای به دست آوردن ضریب آلفای کرونباخ ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه تهیه و در بین جامعه آماری توزیع گردید. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسپس پی اس اس، ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه‌ها و هر یک از ابعاد آن را محاسبه می‌کنیم چنانچه ضریب آلفای کرونباخ هر پرسشنامه بیشتر از ۰٫۷ باشد نشان‌دهنده قابل قبول بودن پایایی پرسشنامه می‌باشد. خلاصه ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها در جدول زیر آمده است. با توجه به ضرایب به دست آمده برای پرسشنامه‌ها (بزرگ‌تر از ۰٫۷ می‌باشند) می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول آزمون پایایی (آلفای کرونباخ)

پرسشنامه	مقدار ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	۰٫۷۰۹
توانمندسازی	۰٫۷۳۳
تعهد کاری کارکنان	۰٫۸۷۶

– آزمون کولموگوروف – اسمیرنوف

در این بخش از تحقیق برای آزمودن نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگوروف – اسمیرنوف استفاده می‌شود. آزمون کولموگوروف، اسمیرنوف که به افتخار دو آمار دان روسی به نام‌های کولموگوروف و اسمیرنوف به این نام خوانده می‌شود، روش نا پارامتری ساده‌ای برای تعیین همگونی اطلاعات تجربی با توزیع‌های آماری منتخب است و آن را بانام اختصاری $K-S$ نمایش می‌دهند.

مزایای آزمون کولموگوروف، اسمیرنوف:

- ۱- هر یک از مشاهدات را به صورت اصلی در نظر می‌گیرد.
 - ۲- در مواردی که تعداد مشاهدات اندک است، این آزمون به دلیل دقیق بودن اعمال‌شدنی است.
 - ۳- از سادگی و سهولت برخوردار است.
- مفروضات آماری این آزمون عبارت است از:
- H_0 : توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.
- H_1 : توزیع داده‌ها نرمال نمی‌باشد.

در جدول نتایج آزمون کولموگوروف – اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق نشان داده شده است. سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از سطح خطای $0,05$ نشان‌دهنده قبول فرضیه صفر یا به عبارتی نرمال بودن داده‌ها می‌باشد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری در آزمون نرمال بودن در جدول بزرگ‌تر از سطح خطای $0,05$ می‌باشد نتیجه می‌شود که متغیرهای تحقیق نرمال می‌باشد و فرض نرمال بودن برقرار می‌باشد.

جدول آزمون نرمال بودن متغیرها (کولموگوروف – اسمیرنوف)

متغیر	آماره Z کولموگوروف – اسمیرنوف	سطح معنی‌داری
مدیریت دانش	۱,۳۳۷	۰,۰۹۶
توانمندسازی	۱,۱۲۳	۰,۱۶۰
تعهد کاری کارکنان	۱,۲۹۷	۰,۱۶۹

یافته‌های استنباطی و بررسی فرضیات

در این قسمت با انجام تحلیل‌های مناسب به آزمون فرضیات تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیات از مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم افزار آماری LISREL استفاده شده است.

فرضیه اصلی: بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

داده‌های این تحقیق با استفاده از نرم افزار LISREL ۸/۸ تجزیه و تحلیل شدند. به همین منظور ابتدا داده‌ها از طریق نرم افزار SPSS وارد محیط PRELIS شدند. سپس پارامترهای مدل بر اساس مدل نظری پژوهشگر ثابت نگه داشته شدند. همانطور که در نمودار ۱ ملاحظه می‌شود تعداد متغیرهای نهفته مستقل یک مورد و تعداد متغیر نهفته وابسته یک مورد می‌باشد. شاخص‌های نیکویی برازش کلی مدل حاکی از برازش خوب مدل با داده‌های تحقیق است. مقدار χ^2 دو (۱۸۶/۳۱) با درجه آزادی (df=۵۳) حاکی از معنی‌داری مدل است. معیارهای AGFI، GFI، RMSEA،

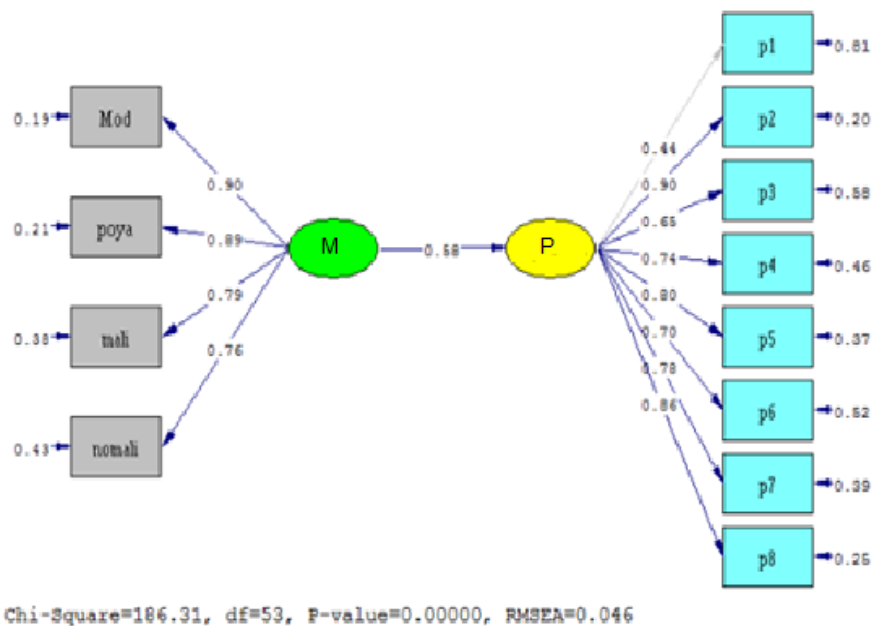
IFI، NFI به ترتیب ۰/۰۴۶، ۰/۹۴، ۰/۹۱، ۰/۹۴، و ۰/۹۵ می باشد که همگی حاکی از برازش مطلوب مدل با داده هاست.

بررسی ضرایب مسیر و مقادیر استاندارد شده آنها و همچنین کمیت های T مربوط به آنها (جدول) نشان داد که اثر مستقیم توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان معنی دار است. لازم به ذکر است که کمیت T برابر ۱/۹۶ و بالاتر معنی دار است. ضرایب مسیر استاندارد شده و کمیت های T مربوط به آنها در جدول ارایه شده است.

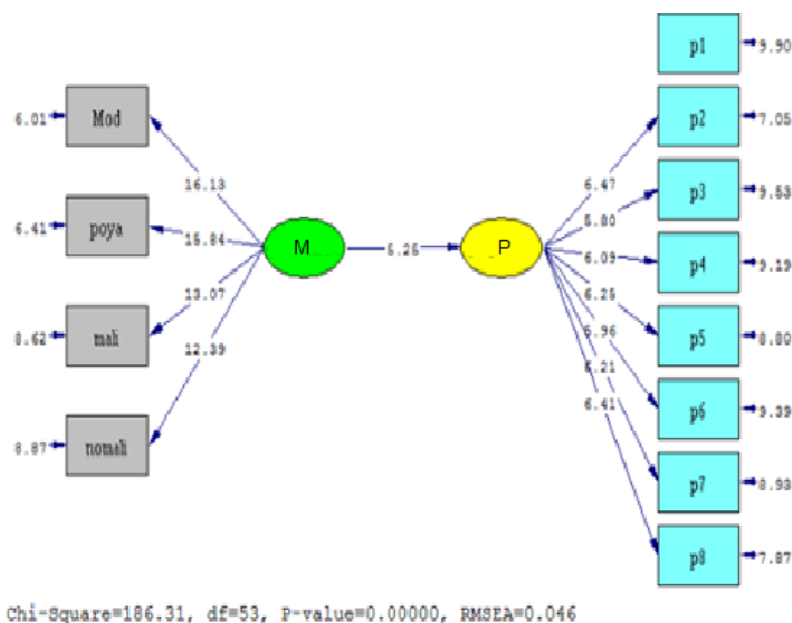
جدول برآوردها و مشخصات کلی مدل

متغیرهای پژوهش	کمیت T	برآورد استاندارد	اثر مستقیم
توانمندسازی - تعهد کاری کارکنان	۵/۲۵	۰/۵۸	۰/۵۸

بررسی نتایج جدول حاکی از آن است که ضرایب گاما نشان میدهد که توانمندسازی ۰/۵۸ درصد توانسته است بر روی تعهد کاری کارکنان تأثیر بگذارد ($P < 0.05$).



نمودار مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده ها به همراه ضرایب مسیر استاندارد شده (مدل ساختاری)



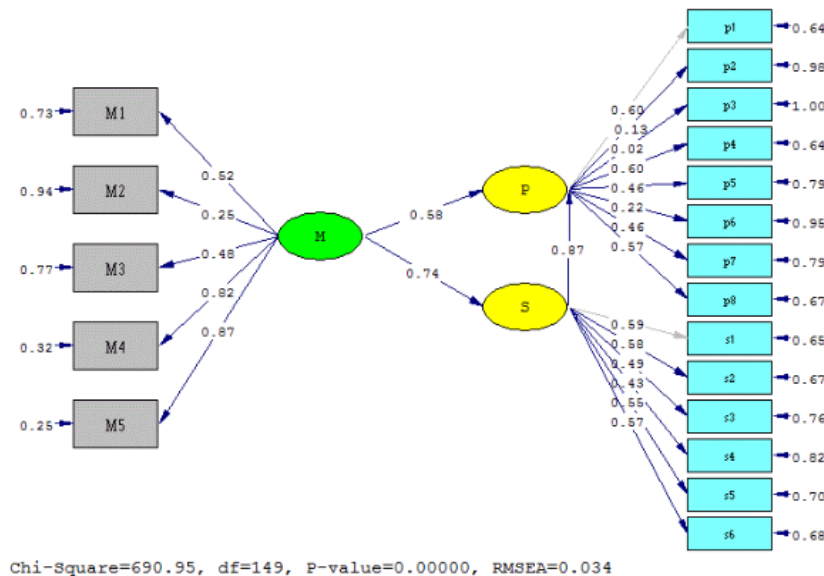
نمودار مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده ها به همراه ضرایب معناداری (مدل ساختاری) فرضیه فرعی اول: خلق دانش تأثیر مثبت بر رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان دارد همانطور که در نمودار ملاحظه می شود تعداد متغیرهای نهفته مستقل یک مورد و تعداد متغیر نهفته وابسته یک مورد و متغیر میانجی یک مورد می باشد. شاخص های نیکویی برازش کلی مدل حاکی از برازش خوب مدل با داده های تحقیق است. مقدار خي دو ($X^2=690/95$) با درجه آزادی ($df=149$) حاکی از معنی داری مدل است. معیارهای RMSEA، GFI، AGFI، NFI، IFI به ترتیب ۰/۰۳۴، ۰/۹۴، ۰/۹۰، ۰/۸۹ و ۰/۹۰ می باشد که همگی حاکی از برازش مطلوب مدل با داده هاست.

بررسی ضرایب مسیر و مقادیر استاندارد شده آنها و همچنین کمیت های T مربوط به آنها نشان داد که اثر مستقیم و غیر مستقیم توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی خلق دانش معنی دار است. لازم به ذکر است که کمیت T برابر ۱/۹۶ و بالاتر معنی دار است. ضرایب مسیر استاندارد شده و کمیت های T مربوط به آنها در جدول ارایه شده است.

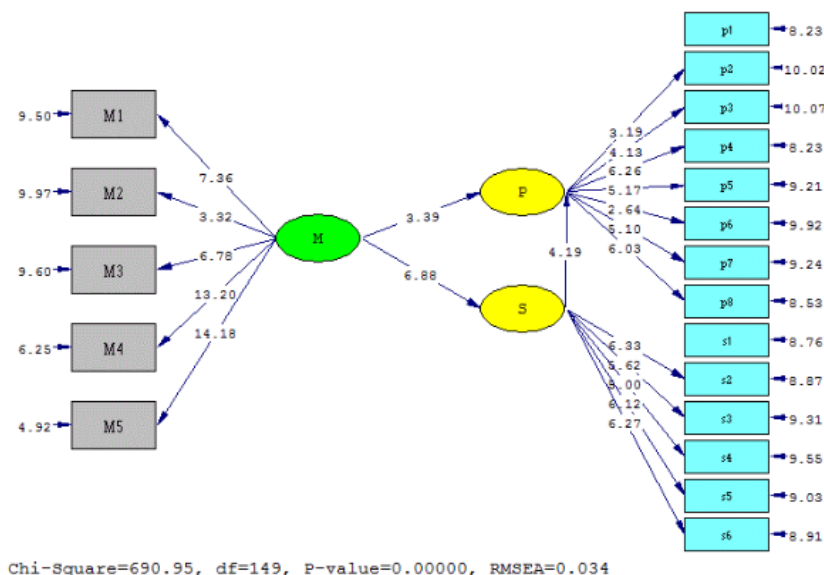
جدول برآوردها و مشخصات کلی مدل

متغیرهای پژوهش	کمیت T	برآورد استاندارد	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم
توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان	۳/۳۹	۰/۵۸	۰/۵۸	
توانمندسازی بر خلق دانش	۶/۸۸	۰/۷۴	۰/۷۴	
خلق دانش بر تعهد کاری کارکنان	۴/۱۹	۰/۸۷	۰/۸۷	
توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی خلق دانش				۰/۶۴

بررسی نتایج جدول حاکی از آن است که ضرایب گاما نشان می‌دهد که توانمندسازی ۰/۵۸ درصد توانسته است بر روی تعهد کاری کارکنان، ۰/۷۴ بر روی کاربرد دانش اثر بگذارد و به صورت غیر مستقیم توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی خلق دانش ۰/۶۴ تأثیر گذار بود ($P < 0/05$).



نمودار مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده ها به همراه ضرایب مسیر استاندارد شده (مدل ساختاری)



نمودار مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده ها به همراه ضرایب معناداری (مدل ساختاری)

فرضیه فرعی دوم: ذخیره‌سازی دانش تأثیر مثبت بر رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان دارد.

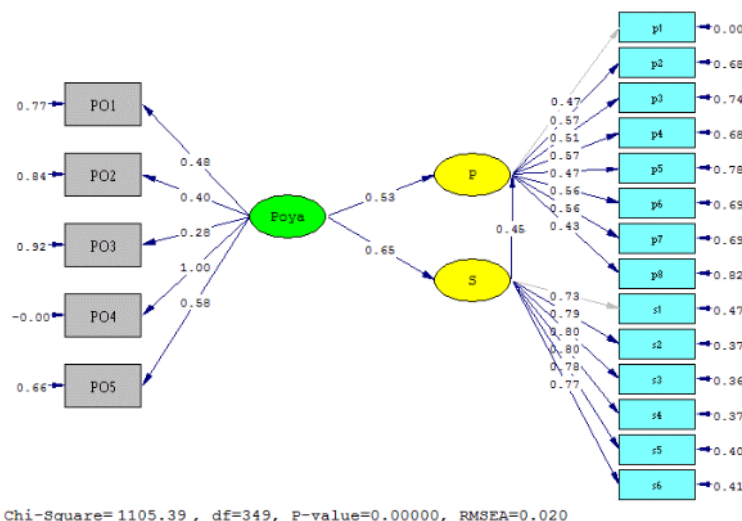
همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود تعداد متغیرهای نهفته مستقل یک مورد و تعداد متغیر نهفته وابسته یک مورد و متغیر میانجی یک مورد می‌باشد. شاخص‌های نیکویی برازش کلی مدل حاکی از برازش خوب مدل با داده‌های تحقیق است. مقدار $\chi^2=1105/39$ با درجه آزادی ($df=349$) حاکی از معنی‌داری مدل است. معیارهای RMSEA، AGFI، NFI، IFI به ترتیب ۰/۲۰، ۰/۹۳، ۰/۹۰، ۰/۸۷ و ۰/۹۰ می‌باشد که همگی حاکی از برازش مطلوب مدل با داده‌هاست.

بررسی ضرایب مسیر و مقادیر استاندارد شده آنها و همچنین کمیت‌های T مربوط به آنها نشان داد که اثر مستقیم و غیر توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی ذخیره‌سازی دانش معنی‌دار است. لازم به ذکر است که کمیت T برابر ۱/۹۶ و بالاتر معنی‌دار است. ضرایب مسیر استاندارد شده و کمیت‌های T مربوط به آنها در جدول ارائه شده است.

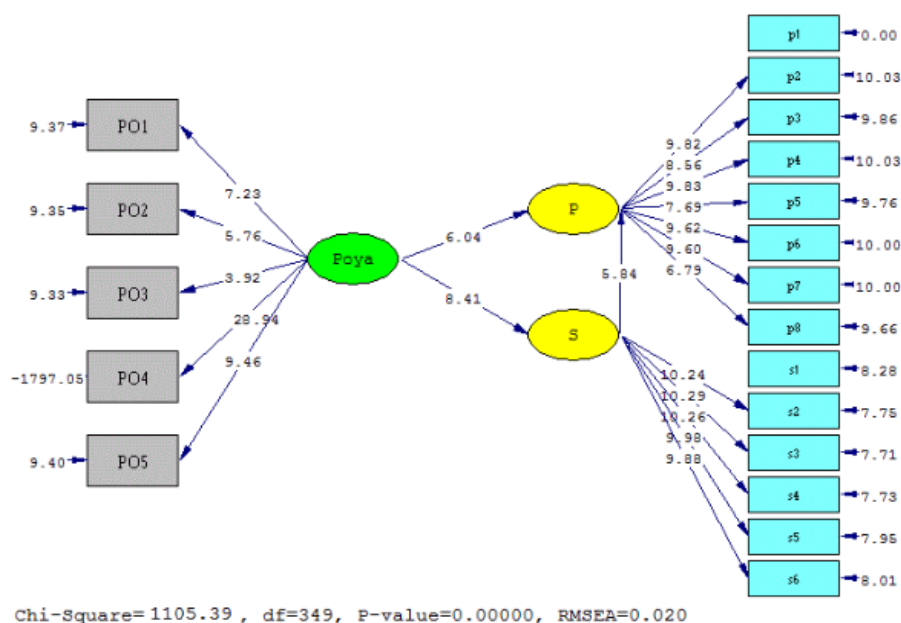
جدول - برآوردها و مشخصات کلی مدل

متغیرهای پژوهش	کمیت T	برآورد استاندارد	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم
توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان	۶/۰۴	۰/۵۳	۰/۵۳	
توانمندسازی بر ذخیره‌سازی دانش	۸/۴۱	۰/۶۵	۰/۶۵	
ذخیره‌سازی دانش بر تعهد کاری کارکنان	۵/۸۴	۰/۴۵	۰/۴۵	
توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی ذخیره‌سازی دانش				۰/۲۹

بررسی نتایج جدول حاکی از آن است که ضرایب گاما نشان می‌دهد که توانمندسازی ۰/۵۳ درصد توانسته است بر روی تعهد کاری کارکنان، ۰/۶۵ بر روی سرعت چابکی اثر بگذارد و به صورت غیر مستقیم توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی ذخیره‌سازی دانش ۰/۲۹ تأثیر گذار بود ($P<0/05$).



نمودار مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده‌ها به همراه ضرایب مسیر استاندارد شده (مدل ساختاری)



نمودار مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده ها به همراه ضرایب معناداری (مدل ساختاری)

فرضیه فرعی سوم : انتقال و اشتراک گذاری دانش تأثیر مثبت بر رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان دارد.

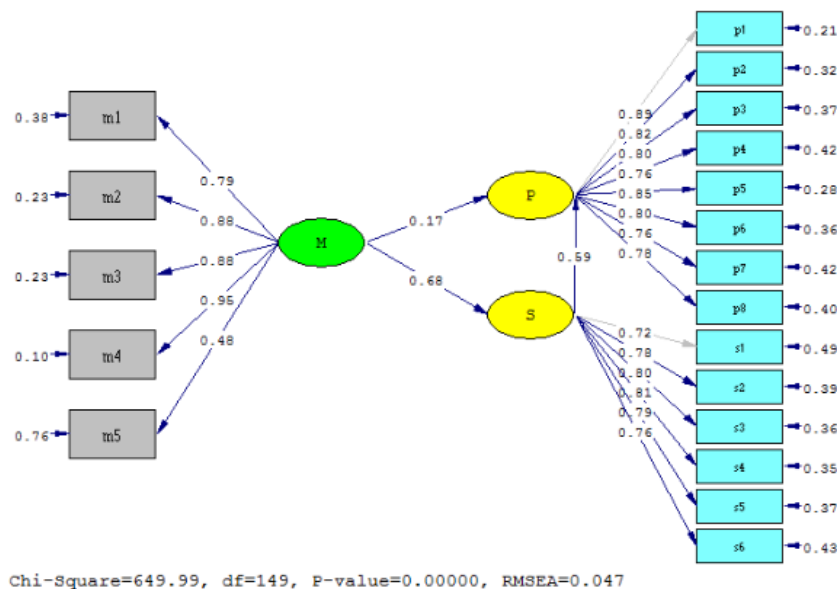
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود تعداد متغیرهای نهفته مستقل یک مورد و تعداد متغیر نهفته وابسته یک مورد و متغیر میانجی یک مورد می باشد. شاخص های نیکویی برازش کلی مدل حاکی از برازش خوب مدل با داده های تحقیق است. مقدار خی دو ($X^2=649/99$) با درجه آزادی ($df=149$) حاکی از معنی داری مدل است. معیارهای RMSEA، AGFI، NFI، IFI به ترتیب ۰/۰۴۷، ۰/۹۰، ۰/۸۹، ۰/۹۳ و ۰/۹۵ می باشد که همگی حاکی از برازش مطلوب مدل با داده هاست.

بررسی ضرایب مسیر و مقادیر استاندارد شده آنها و همچنین کمیت های T مربوط به آنها نشان داد که اثر مستقیم و غیر مستقیم توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی انتقال و اشتراک گذاری دانش معنی دار است. لازم به ذکر است که کمیت T برابر ۱/۹۶ و بالاتر معنی دار است. ضرایب مسیر استاندارد شده و کمیت های T مربوط به آنها در جدول ارائه شده است.

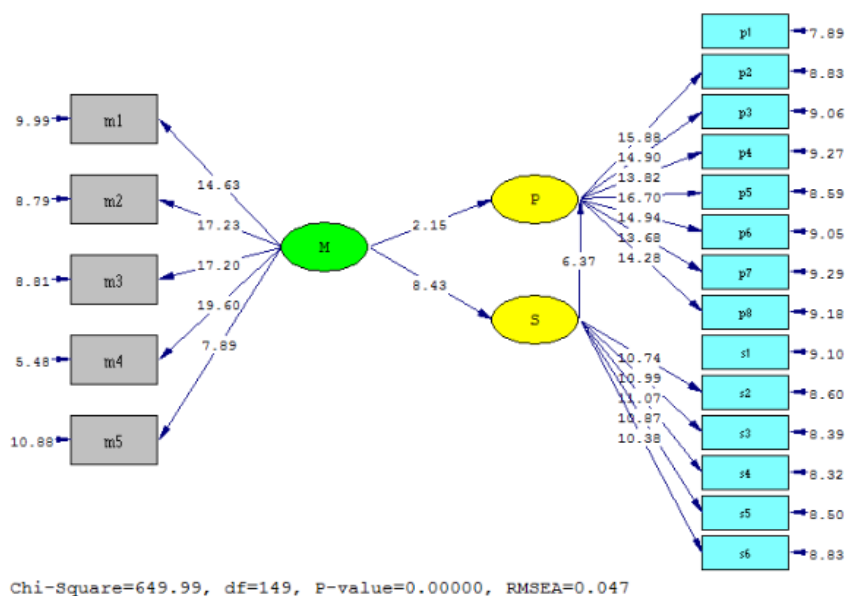
جدول برآوردها و مشخصات کلی مدل

متغیرهای پژوهش	کمیت T	برآورد استاندارد	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم
توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان	۲/۱۵	۰/۱۷	۰/۱۷	
توانمندسازی بر انتقال و اشتراک گذاری دانش	۸/۴۳	۰/۶۸	۰/۶۸	
انتقال و اشتراک گذاری دانش بر تعهد کاری کارکنان	۶/۳۷	۰/۵۹	۰/۵۹	
توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی انتقال و اشتراک گذاری دانش				۰/۴۰

بررسی نتایج جدول حاکی از آن است که ضرایب گاما نشان می‌دهد که توانمندسازی ۰/۱۷ درصد توانسته است بر روی تعهد کاری کارکنان، ۰/۶۸ بر روی انتقال و اشتراک گذاری دانش اثر بگذارد و به صورت غیر مستقیم توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی انتقال و اشتراک گذاری دانش ۰/۴۰ تأثیر گذار بود ($P < 0.05$).



نمودار مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده ها به همراه ضرایب مسیر استاندارد شده (مدل ساختاری)



نمودار مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده ها به همراه ضرایب معناداری (مدل ساختاری)

فرضیه فرعی چهارم : کاربرد دانش تأثیر مثبت بر رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری کارکنان دارد.

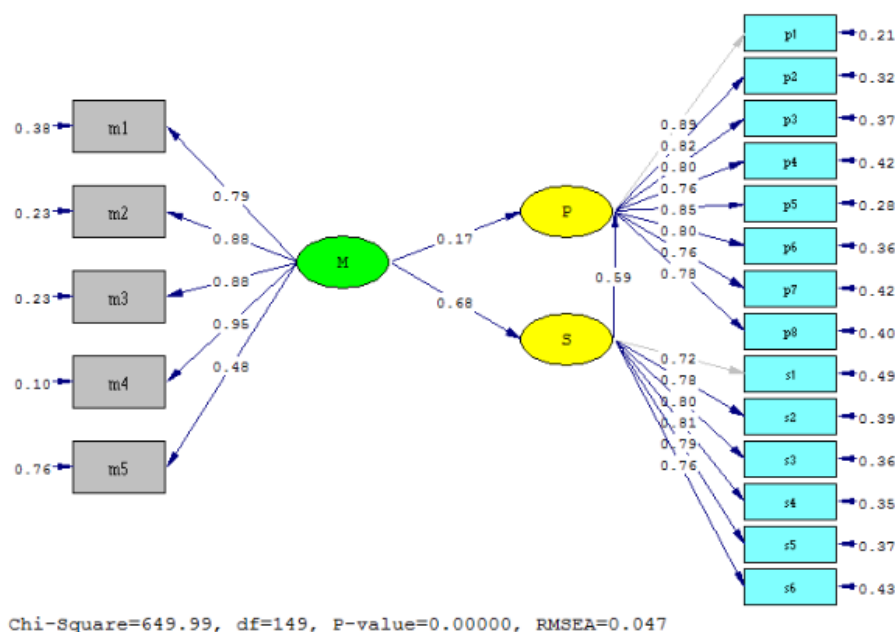
همانطور که در نمودار ملاحظه می شود تعداد متغیرهای نهفته مستقل یک مورد و تعداد متغیر نهفته وابسته یک مورد و متغیر میانجی یک مورد می باشد. شاخص های نیکویی برازش کلی مدل حاکی از برازش خوب مدل با داده های تحقیق است. مقدار خی دو ($X^2=441/65$) با درجه آزادی ($df=149$) حاکی از معنی داری مدل است. معیارهای RMSEA، GFI، AGFI، NFI، IFI به ترتیب ۰/۰۳۴، ۰/۹۲، ۰/۸۹، ۰/۹۱ و ۰/۹۲ می باشد که همگی حاکی از برازش مطلوب مدل با داده هاست.

بررسی ضرایب مسیر و مقادیر استاندارد شده آنها و همچنین کمیت های T مربوط به آنها (جدول) نشان داد که اثر مستقیم و غیر مستقیم توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی کاربرد دانش معنی دار است. لازم به ذکر است که کمیت T برابر ۱/۹۶ و بالاتر معنی دار است. ضرایب مسیر استاندارد شده و کمیت های T مربوط به آنها در جدول ۴-۱۵ ارائه شده است.

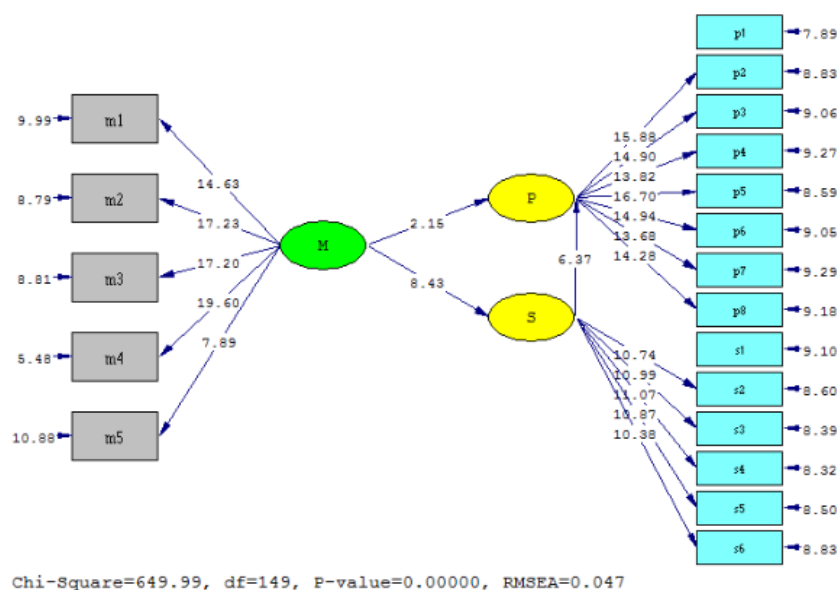
جدول ۴-۱۵- برآوردها و مشخصات کلی مدل

متغیرهای پژوهش	کمیت T	برآورد استاندارد	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم
توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان	۸/۸۱	۰/۶۹	۰/۶۹	
توانمندسازی بر کاربرد دانش	۲/۵۲	۰/۲۰	۰/۲۰	
کاربرد دانش بر تعهد کاری کارکنان	۶/۱۳	۰/۵۷	۰/۵۷	
توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی کاربرد دانش				۰/۱۱۷

بررسی نتایج جدول حاکی از آن است که ضرایب گاما نشان میدهد که توانمندسازی ۰/۶۹ درصد توانسته است بر روی تعهد کاری کارکنان، ۰/۲۰ بر روی کاربرد دانش اثر بگذارد و به صورت غیر مستقیم توانمندسازی بر تعهد کاری کارکنان با نقش میانجی کاربرد دانش ۰/۱۱ تأثیر گذار بود ($P<0/05$).



نمودار مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده ها به همراه ضرایب مسیر استاندارد شده (مدل ساختاری)



نمودار مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده ها به همراه ضرایب معناداری (مدل ساختاری)

نتیجه گیری و پیشنهادات

نتایج حاصل از تحلیل داده ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری (نرم افزار لیزرل) نشان داد که بین توانمندسازی روان شناختی کارکنان و تعهد کاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، کارکنانی که در سازمان احساس شایستگی، استقلال در عمل و اثرگذاری بر امور دارند، به طور معناداری تعهد بیشتری نسبت به سازمان امور مالیاتی از خود نشان می دهند. این یافته تأکیدی است بر اهمیت سرمایه گذاری در ایجاد محیط های مشارکتی و

اعتمادمحور برای حفظ نیروی انسانی وفادار. همچنین مشخص شد که مدیریت دانش نقش میانجی معناداری در رابطه بین توانمندسازی و تعهد کاری ایفا می‌کند. تحلیل مسیرها نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی، مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش) را تقویت می‌کند و این تقویت منجر به افزایش سطح تعهد کاری کارکنان می‌شود. به‌ویژه مؤلفه‌های «خلق دانش» و «به‌کارگیری دانش» بیشترین تأثیر را بر تعهد کاری داشتند که نشان می‌دهد کارکنان در صورتی که احساس کنند در سازمان می‌توانند بیاموزند، ایده دهند و دانش‌شان به کار گرفته می‌شود، ارتباط قوی‌تری با سازمان برقرار می‌کنند. یافته‌ها نشان داد که خلق دانش و انتقال دانش تأثیر مستقیم و مثبت قوی‌تری نسبت به ذخیره‌سازی دانش دارند. همچنین به‌کارگیری دانش نقش کلیدی در تقویت تعهد کاری ایفا کرده و نقش آن به‌عنوان پلی میان توانمندسازی و انگیزش درون‌سازمانی برجسته‌تر شده است. این نتیجه مؤید این دیدگاه است که صرفاً داشتن دانش کافی نیست، بلکه استفاده از آن در محیط کار، اثربخشی منابع انسانی را افزایش داده و سازمان را دانشی و متعهد می‌سازد. نتایج این تحقیق که بیانگر تأثیر مثبت توانمندسازی روان‌شناختی بر تعهد کاری است، با یافته‌های پژوهش‌های متعدد داخلی و بین‌المللی همخوانی دارد. مطالعه کیم ولی ۲۰۲۴ در کره جنوبی بر نقش کلیدی توانمندسازی در تقویت تعلق‌خاطر و وفاداری کارکنان تأکید دارد. نقش میانجی مدیریت دانش در این مطالعه نیز با تحقیقات روز دنیا تطابق دارد. برای نمونه، تحقیق ژانگ و همکاران (۲۰۲۴) که در چین انجام شد، نشان داد مدیریت دانش به‌عنوان عاملی واسطه‌ای، انتقال تأثیرات توانمندسازی به تعهد کاری را تسهیل می‌کند. مشابه آن، مطالعه لئی و همکاران (۲۰۲۳) در ایالات متحده، بر اهمیت مدیریت دانش در افزایش رضایت و تعهد سازمانی از طریق بهبود فرایندهای یادگیری سازمانی تأکید داشت.

در ادامه، چهار پیشنهاد کاربردی و دقیق برای بهبود تعهد کاری کارکنان از طریق مدیریت دانش و توانمندسازی در سازمان‌هایی مانند اداره کل امور مالیاتی اردبیل ارائه می‌شود:

- ۱) طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی هدفمند: سازمان باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای طراحی کند که احساس شایستگی، خودمختاری، معناداری کار و تأثیرگذاری را در کارکنان افزایش دهد. این برنامه‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌های ارتقاء مهارت‌های نرم، دوره‌های آموزشی مشارکتی، و تدوین مسیر پیشرفت شغلی شفاف برای هر کارمند باشند. با تمرکز بر ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی، بستر مناسبی برای ارتقاء تعهد کاری فراهم خواهد شد.
- ۲) ایجاد زیرساخت‌های فناورانه برای مدیریت دانش: پیشنهاد می‌شود سازمان با توسعه سامانه‌های مدیریت دانش، بستری برای خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش ایجاد کند. این سامانه‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که تبادل دانش میان کارکنان تسهیل شده و فرهنگ اشتراک دانش در سازمان نهادینه گردد. فراهم ساختن بانک اطلاعاتی داخلی، انجمن‌های دانشی و ابزارهای دیجیتال تعاملی می‌تواند موجب به‌کارگیری مؤثرتر دانش در فعالیت‌های روزمره شود.
- ۳) تدوین سیاست‌های انگیزشی بر پایه دانش و عملکرد: سازمان امور مالیاتی می‌تواند با طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای دانشی و توانمندی، فرآیندهای انگیزشی را بهینه کند. اعطای پاداش به کارکنانی که در تولید، به‌کارگیری و انتقال دانش فعال هستند، موجب ارتقاء روحیه مشارکت و تعهد سازمانی می‌شود. همچنین باید عملکرد دانشی در ارتقاء شغلی و مزایای رفاهی مدنظر قرار گیرد.

- ۴) تقویت فرهنگ سازمانی حمایتگر و یادگیرنده: برای پایداری و اثربخشی راهکارها، ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مستمر و حمایت از ایده‌های نو از اهمیت بالایی برخوردار است. برگزاری جلسات هم‌اندیشی، توسعه

تیم‌های دانشی، و حمایت مدیریت ارشد از نوآوری کارکنان می‌تواند احساس ارزشمندی و تعلق شغلی را در آنان افزایش داده و تعهد کاری را به صورت پایدار تقویت کند.

فهرست منابع :

- جدیدی، ل.، و خدامرادی، م. (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت دانش و تعهد سازمانی در شرکت فولاد اکسین خوزستان. در اولین کنفرانس تحقیقات کاربردی مهندسی. خوزستان: دانشگاه آزاد اسلامی.
- حیدری فرد، ر.، و علیزاده، ز. (۱۴۰۲). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: راهبردی مؤثر برای ارتقای عملکرد و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک صادرات ایران). پژوهش‌های کاربردی مدیریت دولتی، ۲۰(۳)، ۵۴-۷۴.
- لنگری، م.، سلیمان پورعمران، م.، و سامانیان، م. (۱۳۹۸). بررسی رابطه مدیریت دانش با تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی تهران. مجله دانش‌شناسی، ۱۲(۴۴)، ۱۱۵-۱۲۷.
- صیادی، م.ا.، محمدی، م.، صوفی‌رضایی، م.، و فتاح‌پور، م. (۱۳۹۷). تحلیل رگرسیون تعهد سازمانی بر اساس ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۵(۲)، ۱۲۷-۱۳۷.
- کپی‌سادات نقوی‌الحسینی، س.، مهرداد، ن.، پورعباسی، ع.، یزدی‌زاده، ب.، و ادیبی، ح. (۱۳۹۸). بررسی وضعیت مدیریت دانش و ارتباط آن با تعهد سازمانی در پژوهشگران دانشگاه علوم پزشکی تهران. فصلنامه طب و تزکیه، ۲۸(۲)، ۴۱-۵۳.
- کفاش‌پور، آ.، و شکوری، ن. (۱۳۹۴). رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی: مطالعه موردی شرکت برق منطقه‌ای خراسان. مجله خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۶(۲)، ۶۳-۷۲.
- محمدی، م. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر تناسب فرد-سازمان بر تعهد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی: مطالعه موردی کارشناسان گمرک استان اصفهان. مجله مدیریت دانشگاه اصفهان، ۱۵(۱)، ۱۰۲-۱۲۲.
- مقامی دولت‌آباد، م.، و لاجوردی، ج. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مطالعه موردی: بانک پاسارگاد تهران). فصلنامه علوم اجتماعی شوشتر، ۱۳(۲)، ۳۰۹-۳۳۶.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Choi, S. Y., Lee, H., & Yoo, Y. (2023). Empowerment and organizational commitment in the digital age: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 300-320.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Park, J., & Kim, S. (2024). The effects of knowledge management on public sector employee engagement. *International Journal of Public Administration*, 47(1), 55-72.
- Smith, A., & Taylor, B. (2022). Employee empowerment and organizational commitment: The role of knowledge utilization. *Human Resource Development International*, 25(4), 310-328.
- Kuo, Y. F. (2023). How knowledge management enhances public employee commitment: A structural model. *Journal of Public Affairs*, 23(1), e2765.

- Wang, Z., & Wang, N. (2022). Knowledge sharing, innovation, and firm performance: A comparative study of private and public organizations. *Journal of Business Research*, 139, 1220-1230.
- Zhou, Y., & Zhang, L. (2023). Exploring the link between knowledge creation and job commitment: Evidence from government agencies. *Government Information Quarterly*, 40(3), 101845.

The Effect of Knowledge Management on the Relationship Between Employee Empowerment and Work Commitment (Case Study: Ardabil General Tax Affairs Office)

Karoubizadeh

Abstract

In the current dynamic environment of organizations, human capital is considered the most important competitive advantage, and the effective use of employees' knowledge and capabilities is considered the key to sustainable success. In the meantime, employee empowerment not only leads to increased self-confidence and self-efficacy, but also paves the way for increased work commitment and organizational belonging. The present study was conducted with the aim of investigating the mediating role of knowledge management in the relationship between psychological empowerment and employee work commitment in the General Tax Affairs Office of Ardabil Province. The research method is descriptive-survey and applied in terms of purpose, and the statistical population includes all official and contractual employees of this office in 2024. Using the Cochran formula and simple random sampling method, 234 people were selected as the final sample and data were collected through standard questionnaires. Data analysis was also performed using structural equation modeling and LISREL software. The results of the study showed that employee empowerment has a direct and significant effect on work commitment and knowledge management, especially in the components of knowledge creation and application, plays an important mediating role in this relationship. Effective application of knowledge strengthens the relationship between empowerment and commitment and improves human resource performance in the Tax Affairs Organization.

Keywords

Knowledge management, empowerment, employee work commitment
