

## Investigating the Effect of Knowledge Management Components on the Psychological Empowerment Dimensions in Knowledge-Oriented Organizations and Provide a Suitable

Mohammad Sadegh Sadeghi<sup>1</sup>  | Mohammad Khandan<sup>2✉</sup>  | Nader Naghshineh<sup>3</sup> 

1. Department of Knowledge and Information Sciences, Faculty of Management, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [Kamran.sadeghi2005@gmail.com](mailto:Kamran.sadeghi2005@gmail.com)
2. Corresponding author, Department of Knowledge and Information Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [khandan@ut.ac.ir](mailto:khandan@ut.ac.ir)
3. Department of Knowledge and Information Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [nmaghsh@ut.ac.ir](mailto:nmaghsh@ut.ac.ir)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 20 June 2023

Received in revised form 25

August 2023

Accepted 16 September 2023

Published online 30 September  
2023

#### Keywords:

Knowledge Management

System,

Dimensions of Empowerment,

Knowledge-Oriented

Organizations

### ABSTRACT

**Objective:** The objective of the present research is to assess the influence of knowledge management components on the dimensions of psychological empowerment in knowledge-based organizations and provide a suitable and integrated conceptual model. For this purpose, knowledge management is defined in five components (knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge retention), and empowerment in five dimensions (meaningfulness, competence, self-determination, choice, and trust) and one main objective with six sub-objectives have been set.

**Research Method:** The research is a survey study with a quantitative approach. It is of correlational research type where quantitative data analysis is performed using structural equation modeling. The research population includes experts and managers in management consulting companies active in the field of knowledge management. The sample was selected randomly in 2020, and it will be distributed among 325 individuals. The data collection tools in this study were the standard Spritzer and Mishra (1995) psychological empowerment questionnaire and the knowledge management questionnaire by Patrick and colleagues (2009).

**Findings:** The findings showed that the path coefficients of the research hypotheses are higher than 0.4, so the hypotheses were confirmed. In addition, the analysis of the data shows the effect of knowledge management measures on the psychological empowerment of employees with an intensity of 0.941. There is a relationship between psychological empowerment and organizational knowledge management with an intensity of 0.941. On the other hand, there is a relationship between feeling meaningful and knowledge management with intensity of 0.826. It is worth noting that there is a relationship between sense of competence and knowledge management with intensity of 0.811. There is a relationship of 0.786 between feeling influential and knowledge management. There is also a relationship with the intensity of 0.822 between autonomy and knowledge management. There is a relationship between feeling of trust and knowledge management with intensity of 0.729.

**Conclusion:** The results indicated that by implementing and improving knowledge management practices, which will undoubtedly lead to employees' inclination towards becoming knowledge-oriented, their inclination towards enhancing psychological empowerment can be increased. Obviously, many variables can be considered involved in the psychological empowerment of employees, but the intensity of knowledge management in this research shows the high contribution of this variable in increasing psychological empowerment. This study focuses on the psychological empowerment of employees in the workplace, shows that the most important and vital asset of any organization is its human resources. The quality and capability of human resources is the most important factor for the survival and life of the organization. A strong human force creates a strong organization.

**Cite this article:** Sadeghi, M. S., Khandan, M., & Naghshineh, N. (2023). Investigating the effect of knowledge management components on the psychological empowerment dimensions in knowledge-oriented organizations and provide a suitable. *Academic Librarianship and Information Research*, 57 (3), 39-58. <http://doi.org/10.22059/jlib.2023.363839.1707>



© The Author(s).

DOI: <http://doi.org/10.22059/jlib.2023.363839.1707>

Publisher: University of Tehran.

## بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های دانش‌محور و ارائه الگوی مناسب و یکپارچه

محمدصادق صادقی<sup>۱</sup> | محمد خندان<sup>۲</sup> | نادر نقشینه<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه علم اطلاعات و مدیریت دانش، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [kamran.sadeghi2005@gmail.com](mailto:kamran.sadeghi2005@gmail.com)
۲. نویسنده مسئول، استادیار گروه علم اطلاعات و مدیریت دانش، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [khandan@ut.ac.ir](mailto:khandan@ut.ac.ir)
۳. دانشیار گروه علم اطلاعات و مدیریت دانش، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [mnaghsh@ut.ac.ir](mailto:mnaghsh@ut.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>هدف:</b> این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های دانش‌محور و ارائه الگوی مناسب و یکپارچه انجام شد. هدف پژوهش حاضر ارزیابی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های دانش‌محور و ارائه الگوی مفهومی مناسب و یکپارچه است. برای این منظور مدیریت دانش در پنج مؤلفه (اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش، و نگهداری دانش) و توانمندسازی در پنج بعد (معدار بودن، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، حق انتخاب، و احساس اعتماد) تعریف و در این راستا یک هدف اصلی و شش هدف جزئی تنظیم شده است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۳/۳۰	<b>روش پژوهش:</b> روش مطالعه از نظر هدف، کاربردی و روش انجام آن پیمایشی با رویکرد کمی است. همچنین این پژوهش از نوع مطالعات همبستگی است که تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان و مدیران شرکت‌های مشاوره مدیریتی فعال در حوزه مدیریت دانش و انتخاب نمونه به صورت تصادفی در مقطع ۱۳۹۹ انجام شد که بین ۳۲۵ نفر توزیع خواهد شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و میسرا (۱۹۹۵) و مدیریت دانش پاتریک و دیگران (۲۰۰۹) استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۶/۳	<b>یافته‌ها:</b> یافته‌های پژوهش نشان داد که ضرایب مسیر فرضیه‌های پژوهش بالاتر از ۰/۴ است. بنابراین، فرضیه‌ها تأیید شدند. همین‌طور تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با شدت تأثیر ۰/۹۴۱ است. میان توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت دانش سازمانی رابطه با شدت ۰/۹۴۱ وجود دارد. از سوی دیگر، بین احساس معنادار بودن و مدیریت دانش رابطه با شدت ۰/۸۲۶ وجود دارد. قابل ذکر است که بین احساس شایستگی و مدیریت دانش رابطه با شدت ۰/۸۱۱ وجود دارد. بین احساس تأثیرگذاری و مدیریت دانش رابطه ۰/۷۸۶ وجود دارد. بین خودمختار بودن و مدیریت دانش رابطه با شدت ۰/۸۲۲ وجود دارد. بین احساس اعتماد و مدیریت دانش رابطه با شدت ۰/۷۲۹ وجود دارد.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۶/۲۵	<b>نتیجه‌گیری:</b> نتایج پژوهش نشان داد با اجراء و بهبود اقدامات مدیریت دانش که بی‌شک منجر به تمایل کارکنان سازمان مبنی بر دانش‌محور شدن خواهد شد، می‌توان تمایل آنها نسبت به افزایش روحیه توانمندسازی را ارتقاء داد. البته متغیرهای بسیاری را می‌توان در توانمندسازی کارکنان از بعد روان‌شناختی دخیل دانست؛ اما شدت تأثیرگذاری مدیریت دانش در این پژوهش، نشان‌دهنده سهم بسیار بالای این متغیر در افزایش بیش از پیش توانمندسازی روان‌شناختی است. این مطالعه با تمرکز بر توانمندسازی روان‌شناختی که کارکنان در محیط کار دارند، نشان داد که مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. بنابراین، نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۷/۸	
<b>کلیدواژه‌ها:</b> مدیریت دانش، توانمندسازی روان‌شناختی، معناداری، شایستگی، اعتماد، تأثیر	

**استاد:** صادقی، محمدصادق؛ خندان، محمد؛ و نقشینه، نادر (۱۴۰۲). بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های

دانش‌محور و ارائه الگوی مناسب و یکپارچه. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۵۷ (۳)، ۳۹-۵۸.

<http://doi.org/10.22059/jlib.2023.363839.1707>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران.

## مقدمه

دانش به عنوان یک منبع راهبردی مهم به رسمیت شناخته شده است و یک منبع برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود. دانش، پردازش اطلاعاتی است که در ذهن انسان رخ می‌دهد که این اطلاعات مربوط به حقایق، مراحل، مفاهیم، تفاسیر، ایده‌ها، مشاهدات و قضاوت‌هاست. اشتراک دانش، فرایندی است که در آن فردی، تخصص، بینش و یا ادراکات خود را در اختیار فرد دیگر گذاشته به طوری که این امکان را ایجاد نموده تا فرد دریافت‌کننده کار خود را بهتر انجام دهد. در دهه اخیر با پیشرفت جوامع مجازی در کشورهای پیشرفته، اشتراک دانش در هسته بهبود مستمر فرایندها واقع شده و به عنوان یک اصل تبدیل بهبود فرایند یادگیری فردی به یادگیری واقعی محسوب می‌شود. اشتراک دانش، عنصر کلیدی برنامه‌های مدیریت دانش کارآمد و مؤثر است. در این راستا لازم به ذکر است که اشتراک هدفمند دانش در سازمان‌ها به یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی منجر گشته، خلاقیت را توسعه می‌دهد و در نهایت به بهبود عملکرد فرد و سازمان می‌انجامد. براین اساس است که سازمان‌ها اشتراک دانش را تقویت و کارکنان خود را به این امر تشویق می‌کنند چون افراد، به طور معمول کاری را انجام می‌دهند که به انجام آن گرایش دارند، انتظار می‌رود افراد زمانی علاقه‌مند به اشتراک دانش باشند که گرایش مثبتی نسبت به آن پیدا کنند. اشتراک دانش، نیازمند تعهد بادوام، خلاقیت و فرایندهای یادگیری تعاملی است (گامیانگی و دیگران، ۲۰۱۷). با توجه به مطالب مذکور این پژوهش سعی دارد تا ضمن روشن ساختن مؤلفه‌های نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌محور، تأثیر مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن را بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را مشخص نموده و الگویی یکپارچه و جامع را برای توانمندساختن منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور تعیین نموده است. همچنین در پایان پیشنهادهایی در خصوص بالا بردن تأثیر مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن را بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی ارائه می‌نماید. مدیریت دانش در سازمان‌های امروزی که در عصر اطلاعات زندگی می‌کنند از جمله عوامل کلیدی و مزایای رقابتی به شمار می‌رود که می‌تواند حیات و بقای سازمان‌ها را تضمین کند. اما دانشی که باید به اشتراک گذارده شود تا اصل مدیریت دانش در سازمان ساری و جاری گردد در دست کارکنانی است که دانش را قدرت دانسته و به راحتی حاضر به در اختیار قرار دادن آن به دیگران نیستند. بنابراین، می‌توان گفت مدیریت دانش فرایندی پیچیده است و اجرای مؤثر آن به درکی عمیق و شفاف از عوامل نیاز دارد که بر فرایند مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد (رهنورد و محمدی، ۱۳۸۸). در واقع، کلید درک موفقیت و شکست مدیریت دانش در سازمان، شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای اجرای مؤثر فرایندهای مدیریت دانش است (رابینز، ۱۳۸۷). از میان این زیرساخت‌های گوناگون مورد نیاز برای انجام اثربخش اقدامات مدیریت دانش؛ علوم انسانی و اجتماعی نقش حیاتی و تعیین‌کننده‌ای دارد (هیلوسوپ، ۱۳۹۱). در این خصوص باید توجه داشت که در محیط پیچیده کاری کنونی، موفقیت سازمان به یک چالش بزرگ تبدیل شده است. موفقیت سازمانی به عوامل مختلفی بستگی دارد که یکی از آنها توانمندی کارکنان است. بنابراین، اهداف سازمان در غیاب توانمندسازی برای کارمحل شده به کارکنان، منجر به عدم تصمیم‌گیری مستقل و کاهش استقلال می‌گردد (خان و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). این در حالی است که توانمندسازی روان‌شناختی به حالتی اشاره دارد که از طریق شایستگی، معنا، استقلال و تأثیرگذاری، کارکنان را برای عملکرد مورد انتظار برمی‌انگیزد (ایرفان و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). یکی دیگر از مشکلاتی که در سازمان‌های دانش‌محور وجود دارد این است که عمدتاً به دلیل نامناسب بودن ساختارهای بوروکراتیک در چنین سازمان‌هایی خواستار توانمندسازی هستند (کروسان و آپاندین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

مسئله و مشکل دیگر در خصوص ساختار ماتریسی در سازمان است که در ابتدا برای پروژه‌های توانمندسازی آغاز شد (خان و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰ الف). به نظر می‌رسد که مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی برای سازمان‌های دانش‌محور مانند برنامه‌نویسی مناسب‌تر است، زیرا کارکنانی که از نظر روان‌شناختی توانمند هستند و احساس می‌کنند که دارای استقلال، معنا، تأثیر و شایستگی‌های مرتبط با شغل خود هستند (خان و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰ ب) و همچنین منابع ضروری برای انجام کارشان به طور مؤثر

1. Khan et al  
2. Irfan et al  
3. Crossan and Apyaydin  
4. Khan et al

در نظر گرفته شده است که به نوبه خود منجر به عملکرد استثنایی (یعنی موفقیت سازمانی) می‌شود (جاود و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). باید در نظر داشت از آنجا که توانمندسازی روان‌شناختی کنترل بیشتری را بر روی شغل خود فراهم می‌کند، کارکنان تمایل دارند دانش را با همکاران خود به اشتراک بگذارند (کانگ و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت دانش (و به طور خاص اشتراک‌گذاری دانش) تازگی و تکمیل پروژه سازمانی را در زمان مناسب به ارمغان می‌آورد که این امر برای سازمان‌های دانش‌محور از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین، در طول مرحله اجرای پروژه‌ها در این نوع سازمان‌ها، چندین مشکل پیچیده را می‌توان به سرعت در حضور هنجار اشتراک و مدیریت دانش، کاهش داد و حل کرد (آدامز و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

توانمندسازی روان‌شناختی، همان‌طور که توسط کانگر و کانونگو<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) تعریف شد، یک مفهوم انگیزشی را نشان می‌دهد. توماس و ولت هاوس<sup>۵</sup> (۱۹۹۰)، ادعا کردند که توانمندسازی چند وجهی است و ماهیت آن را نمی‌توان با یک مفهوم واحد دریافت کرد. آنها افزودند که توانمندسازی انگیزه‌کاری درونی را افزایش می‌دهد که در مجموعه‌ای از چهار شناخت آشکار می‌شود، که منعکس‌کننده جهت‌گیری فرد به سمت نقش کاری‌اش است، از جمله؛ معنا، شایستگی، خودتعیینی و تأثیر. پیترو و دیگران<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) هفت بعد توانمندسازی روان‌شناختی شامل قدرت، تصمیم‌گیری، توانمندسازی کارکنان، استقلال اطلاعات، دانش، مهارت‌ها و مسئولیت، ابتکار و خلاقیت را برشمرده است. هنگامی که کارکنان در یک سازمان احساس قدرت می‌کنند، ذاتاً دارای انگیزه می‌شوند و علاقه زیادی به شغل خود نشان می‌دهند (ریتل و دیگران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). در پژوهشی دیگر این ابعاد شامل شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد است (اسپریترز<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵). کارکنان با داشتن انگیزه خودراهبر، داوطلبانه وظایف خود را بر عهده می‌گیرند. همان‌طور که در مورد انگیزه کنترل، تأثیرات بیرونی کارکنان را درگیر می‌کند تا وظایف خود را تکمیل کنند. توانمندسازی روان‌شناختی یک معامله پر زرق و برق در بهبود بهره‌وری کلی سازمان‌های دانش‌محور است (خان و دیگران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰: الف). کارمندی که از نظر روانی توانمند است، یک وظیفه را امری بسیار مهم می‌داند و به آن اهمیت می‌دهد. در نتیجه، کارکنان از روش‌های خلاقانه مختلفی برای انجام وظیفه‌ای استفاده می‌کنند که به نفع سازمان است (جاود و دیگران، ۲۰۱۷). از آنجایی که حوزه سازمان‌های دانش‌محور مجهز به زمان‌بندی دقیق و مدیریت دانش صحیح است، وظایف و منابع از پیش تعریف شده است، افراد دارای توانمندسازی روان‌شناختی می‌توانند سازمان را با انجام به موقع وظایف به سمت موفقیت سوق دهند (خان و دیگران، ۲۰۲۰: الف). بنابراین، با توجه به مسائل و مشکلات مطرح شده این پژوهش بر آن است که به بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های دانش‌محور بپردازد و با ارائه الگوی مناسب و یکپارچه به سازمان و ادبیات پژوهش کمک کند. در نهایت لازم به ذکر است سؤال اساسی مطرح می‌شود که بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های دانش‌محور کدام است و بهترین الگو برای سازمان‌های دانش‌محور در این حیطة چیست؟

بررسی وضعیت آشکار دانشگاه‌ها از لحاظ میزان برخورداری از مدیریت دانش یک فعالیت مقدماتی و مهم محسوب می‌شود. علی‌رغم گسترش نظری موضوع مدیریت دانش مقالات نسبتاً کمی وجود دارد که ارتباط صریحی بین فعالیت‌های مدیریت دانش و عملکرد خود آن را نشان دهد (کالینگ، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر، بیشتر تحقیقات مدیریت دانش بر فرایندهای شناسایی، ذخیره کردن و انتشار دانش به طریقی سازماندهی شده متمرکز بوده‌اند (شومی، ۲۰۰۳). بنابراین، با توجه به ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های امروزی، یکی از مهمترین بخش‌هایی که نیازمند مدیریت دانش است، بخش دولتی می‌باشد و پژوهش حاضر در راستای این امر صورت گرفته تا مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان‌های دانش‌محور را نسبت به اهمیت مدیریت دانش در توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان و مدیران شاغل در سازمان‌های دانش‌محور و نقش مؤثر آن در تولید دانش، آگاه سازد و با ارائه راهکارهایی به آنان در اجرای بهتر مدیریت دانش و ارائه یک الگوی مفهومی مناسب و جامع جهت توانمندساختن منابع انسانی

1. Javed et al.
2. Kang et al.
3. Adams et al.
4. Conger and Ka-nungo
5. Thomas and Velthouse
6. Petter et al.
7. Ratelle et al.
8. Spreitzer
9. Khan et al.



در سازمان‌های دانش‌محور یاری برساند. در انتها یکی از عوامل مهمی که باعث توسعه و بهره‌برداری از ظرفیت کارکنان دانشی می‌شود، فراهم آوردن زمینه‌ای برای پرورش قابلیت‌های آنان است؛ اما پاسخ این سؤال که «چگونه می‌توان این قابلیت‌ها را در قالب تسهیم دانش در خدمت مدیریت دانش سازمانی قرار داد؟» را می‌توان در پل‌های ارتباطی جستجو کرد که می‌توانند به اثربخش‌ترین شکل، اتصال این دو عامل را در سازمان برقرار سازند. مؤلفه‌های توانمندی روان‌شناختی، همگی عواملی هستند که می‌توانند دست به دست هم داده و منجر به توانمندسازی کارکنان از نظر روان‌شناختی شده و منجر به دستیابی به مزایایی رقابتی همانند مدیریت دانش در سازمان گردند. به نظر می‌رسد توانمندسازی کارکنان بتواند به ایجاد و توسعه چنین شرایط مساعدی کمک کند. در پایان، لازم به ذکر است که اهداف پژوهش به صورت زیر ارائه شده است:

- طراحی الگوی مناسب و یکپارچه در خصوص مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های دانش‌محور
- تعیین تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بعد معنادار بودن توانمندسازی کارشناسان و مدیران سازمان‌های دانش‌محور
- تعیین تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بعد احساس شایستگی توانمندسازی کارشناسان و مدیران سازمان‌های دانش‌محور
- تعیین تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بعد احساس تأثیرگذاری توانمندسازی کارشناسان و مدیران سازمان‌های دانش‌محور
- تعیین تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بعد خودمختار بودن توانمندسازی کارشناسان و مدیران سازمان‌های دانش‌محور
- تعیین تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بعد احساس اعتماد (خودسامانی) توانمندسازی کارشناسان و مدیران سازمان‌های دانش‌محور.

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### ۱. مدیریت دانش

همان‌طور که توربن و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بیان می‌کنند، توافقی روی تعریف مدیریت دانش وجود ندارد. این عدم توافق بیشتر ناشی از پیچیدگی و ابهام در جزء دوم این ترکیب یعنی دانش است. مدیریت دانش در اصل در مورد دریافت علم به حق، به فرد مناسب در زمان مناسب است. مدیریت دانش سیستماتیک دارایی‌های دانش یک سازمان، به منظور ایجاد ارزش و رعایت شرایط تاکتیکی و راهبردی است، و به سازمان‌ها در طرح‌ها، فرایندها، استراتژی‌ها، حفظ و افزایش ذخیره‌سازی سیستم‌ها، ارزیابی، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، پالایش و ایجاد دانش به سازمان یاری می‌رساند. مدیریت دانش، یک مفهوم و یک اصطلاح است که در حدود دو دهه گذشته، به وجود آمده است. در دو دهه اخیر، مدیریت دانش به عنوان یکی از جالب‌ترین و چالش‌برانگیزترین موضوعات مدیریت کسب‌وکار بوده و دایره کاربرد آن با سایر مباحث عرصه مدیریت، گسترده تر می‌شود. از آنجا که مدیریت دانش ریشه‌هایی در سیستم خبره، یادگیری سازمانی و نوآوری دارد، به‌خودی‌خود، ایده جدیدی نیست (توربان ۲۰۰۸).

مدیران موفق همیشه از سرمایه‌های فکری بهره‌برده و ارزش آن را تشخیص داده‌اند. اما این تلاش‌ها سازمان یافته نبوده و تضمینی وجود نداشته که دانش به دست آمده به طور مناسب، برای حداکثر منافع سازمان، به اشتراک گذاشته شده و توزیع گردد، درحالی‌که، دانش و سرمایه فکری پایه و اساس شایستگی‌های اصلی و نیز راهبردی برای عملکرد بهتر است. دانش در صورتی نقش راهبردی دارد، که سازمان بتواند آن را در فعالیت‌های ارزش‌آفرینی استفاده نموده و از دانش ابزاری برای عملی ساختن فرصت‌های موجود در بازار رقابتی بهره‌برداری کند. زیرا برای شرکت‌ها دیگر امکان پذیر نیست که با انجام سریع‌تر و بهتر کارها مزیت رقابتی خود را حفظ کنند، بلکه مزیت رقابتی هنگامی امکان پذیر می‌شود که کارهایی صورت گیرد و قابل تقلید از سوی دیگران نباشد. در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، هم توجه به دانش موجود و استفاده مؤثر از آن و هم ایجاد ساختاری برای استفاده از دانش نوین اهمیت بسیار دارد. سازمان‌ها باید به همه امور توجه داشته باشند، زیرا مدیریت دانش همچون یک استراتژی کاری، هم‌زمان، در کل سازمان عمل می‌کند و ابزار پیشرفت برنامه کلی یک سازمان محسوب می‌شود (همان ص ۲۵۶).

علاقه به مدیریت دانش، به عنوان یک سلاح راهبردی، در حال رشد و افزایش است، اگرچه بحث در خصوص مؤثرترین مدل‌ها برای اجرا نیز همچنان ادامه دارد (کالو مورا، ۲۰۱۵). دانش همواره مهم بوده و هست، اما در حال حاضر مهم‌تر و جالب‌تر شده است؛

و آن ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است (عدلی، ۱۳۸۳). مدیریت دانش از مبانی خاصی برخوردار است که ریشه در اصول متفاوتی دارد. از نظر اصول بنیادین ریشه در جامعه‌شناسی، مدیریت، مدیریت منابع انسانی، علوم اطلاع‌رسانی، استراتژی، فلسفه و مردم‌شناسی دارد. از نظر محتوا رابطه‌ی تنگاتنگ با مباحث یادگیری سازمانی، مدیریت تغییر، فرهنگ، و مالکیت معنوی دارد. از نظر فعالیت نیز با تبدیل دانش‌های ضمنی و صریح، بحث و مذاکره، و مکالمه و گفتگو مرتبط است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مبحث مدیریت دانش از مباحثی است که به صورت میان رشته‌ای قابل بررسی است و قدرت‌ها و چالش‌های مدیریت دانش منشعب از خاصیت میان رشته‌ای آن است (خان و دیگران، ۲۰۲۰). با توجه به توضیحات ارائه شده، واضح است که هر پیشرفتی در این زمینه نیازمند یک بررسی منسجم، میان رشته‌ای و راهبردی است. اهمیت و نقش عامل انسانی در انجام اثربخش اقدامات مدیریت دانش و به‌ویژه خلق و تسهیم دانش؛ ایجاد آمادگی‌های مورد نیاز برای مشارکت فعالانه در اقدامات مدیریت دانش را ضروری ساخته است (عسگری، ۱۳۹۱). مشارکت فعالانه کارکنان نیز به وجود توان و تمایل مورد نیاز در آنها بستگی دارد (هیلسوپ، ۱۳۹۱).

## ۲. توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان «انگیزش و وظیفه درونی که منعکس‌کننده احساس خودکنترلی در رابطه با کار و درگیری فعال با نقش کاری فرد است» تعریف می‌شود (در «پیش‌ها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی و تیمی در سازمان‌ها: مروری فرا تحلیلی، «سیرت و دیگران، ۲۰۱۱»). از دهه ۱۹۸۰، علاقه فزاینده‌ای به توانمندسازی در زمینه‌های موضوعی مختلف در روان‌شناسی و مدیریت، از جمله انگیزه، عملکرد و وظیفه، رهبری، فرایندهای گروهی، تصمیم‌گیری و طراحی سازمانی مشاهده شده است، زیرا توانمندسازی می‌تواند عملکرد و رفاه کارکنان را افزایش دهد. و نگرش مثبت افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها. توانمندسازی روان‌شناختی از چهار شناخت تشکیل شده است: معنا، خودتعیین، شایستگی و تأثیر. به ویژه، «معنا به همسویی بین نقش کاری فرد و باورها، ارزش‌ها و استانداردهای خود اشاره دارد. خودتعیین، احساس استقلال یا کنترل فرد در مورد شروع یا تنظیم اقدامات خود است. شایستگی به باور به توانایی فرد برای انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌های کاری اشاره دارد. تأثیر این باور است که می‌توان در فرایند مدیریتی تفاوت ایجاد کرد. که فرد می‌تواند بر نتایج عملیاتی در واحد کار تأثیر بگذارد». این چهار بعد به عنوان ویژگی‌هایی مستقل و متمایز و در عین حال مرتبط و متقابلاً تقویت‌کننده توصیف می‌شوند، کیفیت‌هایی که حالتی پویا یا جهت‌گیری فعال به سمت کار را نشان می‌دهند. توانمندسازی روانی ممکن است با ساختار سازمانی، ویژگی‌های فردی و تیمی، طراحی کار، رهبری و حمایت سازمانی متفاوت باشد. تا به امروز، توانمندسازی از دیدگاه‌های انگیزشی و ساختاری مورد بحث قرار گرفته است و سازه با بررسی عواملی که منجر به احساس توانمندی کارکنان می‌شود، عملیاتی شده است. مطالعات همچنین پیامدهای مرتبط با نیروی کار توانمند را بررسی کرده‌اند. با این حال، تعدادی از سؤالات مهم بی‌پاسخ مانده است. بنابراین، مهم است که درک کامل‌تری از ماهیت توانمندسازی، عواملی که منجر به احساس توانمندسازی کارکنان می‌شوند و پیامدهای مرتبط با نیروی کار توانمند ایجاد گردد (کیم و لی، ۲۰۱۶). مطالعه توانمندسازی از چهارچوب‌های انگیزشی مدل ویژگی‌های شغلی از هکمن و اولدهام «انگیزه از طریق طراحی کار: آزمون یک نظریه» ایجاد شد. مطالعات اولیه توانمندسازی را با ساختار و شیوه‌های سازمانی توضیح داده‌شد. با اشاره به بررسی توانمندسازی، مفهوم توانمندسازی از دو منظر عمده پدید آمده است:

– اجتماعی-ساختاری

– روانی (ماینارد و دیگران، ۲۰۱۲).

دیدگاه‌های اجتماعی-ساختاری توانمندسازی را از طریق تمرکز بر مجموعه کنترل‌های رسمی سازمان، مانند جنبه‌های شغل، طراحی تیم، یا ترتیبات سازمانی که موقعیت‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها را القا می‌کنند، می‌بیند (ماینارد و دیگران، ۲۰۱۲). این کنترل‌ها قدرت را غیرمتمرکز می‌کند و مسئولیت را به کارکنان در چنین فرایندهای تصمیم‌گیری را به کارمندان منتقل می‌کند (منون<sup>۴</sup>

1. Seibert et al.  
2. Kim and Lee  
3. Maynard  
4. Menon

(۲۰۰۱). نظریه یک رویکرد روان‌شناختی یکپارچه برای توانمندسازی کارکنان را تشریح می‌کند و هانولد ۱۹۹۷ ریشه توانمندسازی کارکنان را بررسی می‌کند و عمدتاً بر دیدگاه‌های نظری مختلف توانمندسازی تمرکز می‌کند (کیم و لی ۲۰۱۶).

### ۳. ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

در یکی دیگر از معروف‌ترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی روان‌شناختی؛ اسپریتزر (۱۹۹۹)، چهار بُعد عامل شناختی را برای توانمندسازی بر شمرده است. در این پژوهش بر مبنای پژوهش‌ها (۱۹۹۲) یک بُعد به این ابعاد چهارگانه به شرح زیر افزوده شده است:

یک. احساس شایستگی: وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خودکفایتی می‌کنند. یعنی احساس می‌کنند توانایی و مهارت لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند (بنینز و نانوس، ۱۹۸۵). چنین احساسی تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر (باندورا، ۱۹۸۵).

دو. احساس معنادار بودن: افراد توانمند، احساس معنادار بودن می‌کنند. آنها هدف یا فعالیتی را که به آن اشتغال دارند، ارزشمند می‌دانند. آرمان‌ها و استعدادهایشان با کاری که انجام می‌دهند، سازگار است. افراد توانمند در مورد کاری که انجام می‌دهند، دقت می‌کنند و به آن باور دارند و به دلیل انجام آن احساس هویت می‌کنند (بنینز و نانوس، ۱۹۸۵).

سه. احساس برخورداری از اختیار: خودسامانی به معنای احساس داشتن حق انتخاب در انجام وظایف شخصی است. آنان خود را افرادی ایجادگر و خودآغاز می‌بینند و می‌توانند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند (ویت و مورل، ۱۹۹۱).

چهار. احساس تأثیرگذار بودن: افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تأثیرگذاری بر محیطی که در آن کار می‌کنند، تغییر ایجاد کنند (داور، ۱۹۹۹).

بنابراین، ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان عبارتند از: احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن (ارزشمند بودن)، احساس خودمختاری (حق انتخاب) و احساس اعتماد، در جدول ۱ به تفصیل هر یک از ابعاد به صورت مختصر ارائه شده است.

جدول ۱. ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

ابعاد	توضیحات
احساس شایستگی	اطمینان داشتن به توانایی خود در انجام وظایف به طور موفقیت آمیز
احساس خودمختاری	داشتن آزادی عمل در انتخاب روش و چگونگی انجام کار
احساس مؤثر بودن	باور داشتن به توانایی‌ها تأثیرگذاری یا کنترل شخصی بر نتایج فعالیت
احساس معنادار بودن	ارزش قابل شدن برای اهداف شغلی براساس ایده‌ها و استانداردهای شخصی
احساس اعتماد	احساس امنیت کردن و باور داشتن به صادقانه و منصفانه رفتار کردن با آنها

به عبارت جامع‌تر، چنانچه بتوانیم ویژگی‌های فوق را میان افراد پرورش دهیم آنها احساس توانمندی خواهند نمود. از این جهت که سازمان‌های دانش‌محور برای گسترش و کاربرد دانش و نوآوری در بین نیروی انسانی تشکیل می‌شوند.

### ۴. پیشینه داخلی

صفری و هوشمندی‌راد (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی» بیان کردند که بین مدیریت دانش با متغیر توانمندسازهای روان‌شناختی از طریق یادگیری سازمانی آزمودنی رابطه‌ی معناداری وجود نداشت. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران این سازمان ورزشی به منظور توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان خود، شایسته است که توجه ویژه‌ای به متغیرهای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی داشته باشند.

منصوری (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان بیان کردند در این مقاله با رویکردی کاربردی به مفهوم توانمندسازی کارکنان، بیان کردند منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد. در ادامه به اهمیت و ضرورت

توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها و ویژگی‌های سازمان‌ها و کارکنان توانمند اشاره و دستاوردهای حاصل از اجرای توانمندسازی در سازمان‌ها و موانع موجود جهت اجرای توانمندسازی آورده شده است.

سعیدی پور و محمدی پور (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها» بیان کردند توانمندسازی، کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند. بنابراین، می‌تواند به عنوان منبعی که از آسیب‌پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذری امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد.

قلاوندی و اشرفی سلیم‌کندی (۱۳۹۶) بیان کردند که بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، مؤلفه‌های اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش می‌توانند به صورت مثبت و معنادار، ابعاد توانمندسازی کارکنان شامل معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس خودسامانی، پذیرفتن شخصی نتیجه، احساس مشارکت با دیگران را پیش‌بینی کنند. در نهایت توجه به یافته‌های پژوهش مهمترین پیشنهادها کاربردی ارائه شد. احمدی و دیگران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پرداختند و عنوان کردند که مدیریت دانش بر همه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی تأثیری معنادار و مثبت دارد. در این راستا، پیشنهادهایی جهت بهبود و ارتقاء وضعیت موجود ارائه شده است.

اسفندیاری و آدابی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در شهرداری تهران» بیان کردند مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن بر توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی اثرگذار است.

عسکری و پورمحمدی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با مدیریت دانش پرداخته‌اند و بیان کردند نتایج حاصل از رتبه بندی مؤلفه‌های مدیریت دانش نیز نشان داد که توزیع دانش در رتبه اول، به کارگیری دانش در رتبه دوم، دانش آفرینی در رتبه سوم و ذخیره سازی دانش در رتبه چهارم قرار می‌گیرد.

نوبخت و دیگران (۱۳۹۱) نیز در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی» بیان کرده‌اند که توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی کارکنان در راستای اهداف سازمانی است.

## ۵. پیشینه داخلی

خان و دیگران (۲۰۲۰) در پژوهشی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پروژه محور بر موفقیت در پروژه را با استفاده از مدل میانجیگری تعدیل شده بررسی نموده و بیان کردند که توانمندسازی روان‌شناختی به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تأثیر آن بر اشتراک دانش با موفقیت پروژه ارتباط دارد. این مطالعه اهمیت و پیامدهای خود را برای متخصصان مدیریت و کارمندان پروژه در تمام سطوح دارد.

وانگ و دیگران (۲۰۱۹) هدف از پژوهش خود را این‌طور بیان می‌کنند که چگونه اشکال مختلف تعارضات بین فردی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از طریق اعتماد بین فردی به محل کار بر اهداف تقسیم دانش به طور مستقیم یا غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد. این مطالعه نخستین مطالعه به اشتراک‌گذاری دانش است که به طور تجربی بررسی می‌کند که چگونه تعارضات وظیفه و روابط تأثیر متفاوتی بر اهداف تقسیم دانش کارکنان از طریق میانجیگری قدرت روانی ادراک شده و اعتماد بین فردی به یکدیگر دارند.

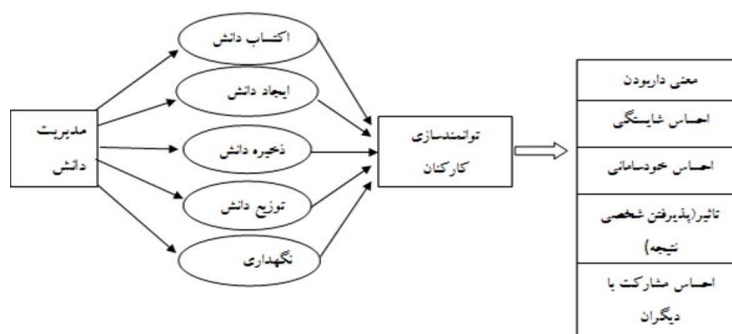
کاهیانینگسی و دیگران (۲۰۱۷) بیان نموده‌اند مدیریت دانش یکی از استراتژی‌های سازمانی برای بهبود ارزش رقابتی سازمان است. هدف این پژوهش، توسعه مدل مدیریت دانش برای مدیریت سرمایه انسانی دولت است. هدف پژوهش به وزارت امور خارجه برای اصلاحات اداری دولتی، سازمان‌های ملی خدمات شهری و موسسه ملی اداره عمومی اشاره می‌کند. درحالی که مراحل پژوهش به شناسایی یک موضوع راهبردی، توسعه مدل نظری، ارزیابی مدل نظری، شناسایی مدل و دانش اصلی و در نهایت توسعه مدل می‌پردازد. تحلیل داده از روش‌های متعدد در تکنیک کمی و کیفی استفاده می‌کند. این مدل با استفاده از روش مرکب و هیبرید از مدل نظری مدیریت دانش اندونزی، اساس و راه حل مدیریت دانش و چهارچوب توسعه یافته است.



سلاجقه و دیگران (۲۰۱۳) مطالعه‌ای با هدف تجزیه و تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی و ارتباط آن با مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم انجام داده‌اند. نتایج آزمون همبستگی نشان داد که بین توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن با مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه حاکی از آن است که جدا از تأثیر (مستثنی از مدل رگرسیون)، استقلال بیشترین تأثیر را داشته و معنای آن کمترین تأثیر را در مدیریت دانش داشته است.

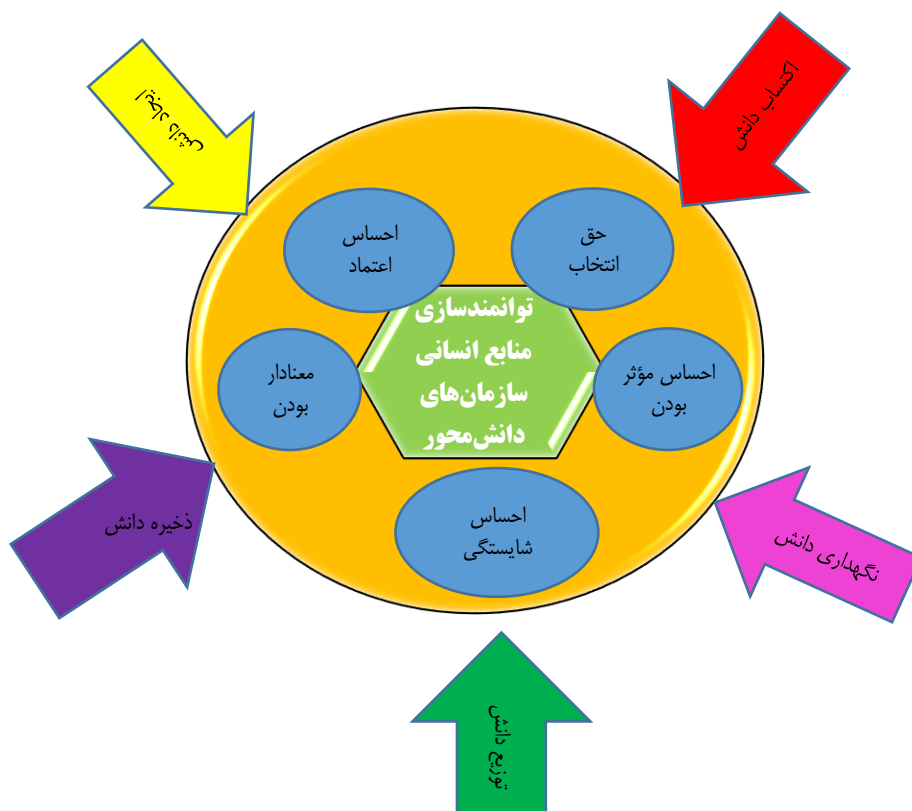
### مدل مفهومی پژوهش

چهارچوب نظری پژوهش؛ مفهومی است مبنی بر روابط نظری میان شماری از عواملی که در مورد مسئله پژوهش، با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. چهارچوب نظری چیزی نیست جز «تعیین شبکه روابط موجود» میان متغیرهای مرتبط با یک مسئله. این پژوهش با به کارگیری ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان متغیر مستقل و بررسی رابطه آنها با مدیریت دانش به عنوان متغیر وابسته، به دنبال تبیین ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت دانش است. یکی از مهمترین مطالعات انجام شده در مورد توانمندسازی توسط اسپریتزر (۱۹۹۲) توانمندسازی را با چهار بعد اساسی تعریف نموده است که شامل ابعاد (شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد) است. مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر ارائه شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

الگوی طراحی شده نیز به صورت زیر ارائه گردید.



## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش کمی است. با توجه به این موضوع روش شناسی آن، پیمایشی با رویکرد کمی است. همچنین این پژوهش از نوع مطالعات همبستگی است که تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری انجام می‌شود. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان و مدیران شاغل در سازمان‌های دانش‌محور فعال در حوزه مدیریت دانش و انتخاب نمونه به صورت تصادفی در مقطع ۱۳۹۹ انجام می‌شود. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان و مدیران شاغل در سازمان‌های دانش‌محور فعال در حوزه مدیریت دانش است. روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۳۲۵ نفر (کارشناسان و مدیران شرکت‌های مشاوره مدیریتی فعال در حوزه مدیریت دانش) توزیع گردید. ابزار سنجش پرسش‌نامه است که برگرفته از پرسش‌نامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و میسرا (۱۹۹۵) که شامل ۱۵ سؤال است. از این سؤالات بعد شایستگی سؤالات ۱-۳، خودمختاری سؤالات ۴-۶، تأثیرگذاری سؤالات ۷-۹، معنی‌دار بودن سؤالات ۱۰-۱۲ و اعتماد سؤالات ۱۳-۱۵ را تشکیل می‌دهند. از سوی دیگر، پرسش‌نامه مدیریت دانش پاتریک و دیگران (۲۰۰۹) دارای ۳۸ سؤال و ۵ بعد است. این ابعاد شامل ۶ گویه مربوط به اکتساب دانش، ۶ گویه مربوط به ایجاد دانش، ۱۰ گویه مربوط به ذخیره کردن دانش، ۱۱ گویه مربوط به توزیع دانش، ۵ گویه مربوط به نگهداری دانش است. پژوهش به منظور بررسی جنبه‌های توصیفی از نرم‌افزار SPSS26 استفاده گردید. برای بخش استنباطی از معادلات ساختاری و نرم افزار Smartpls3 استفاده می‌شود.

## یافته‌های پژوهش

نخست داده‌ها از نظر صحت اطلاعات و نبود خطای واضح در هنگام ورود، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از آنجا که اطلاعات ورودی به صورت طیف لیکرت وارد گردیده‌اند، وجود اعدادی خارج از این بازه می‌تواند ناشی از خطا بوده و نهایتاً بر روی تحلیل نهایی اثر سوء داشته باشد. لازم به یادآوری است که در این تحلیل مشاهده‌ای خارج از مقادیر مورد انتظار مشاهده نشد. داده‌های گمشده مواردی هستند که به دلیل نبود اطلاعات در بعضی از متغیرها، تحلیل آنها مستلزم اتخاذ تدابیری است. با توجه به اینکه حجم نمونه به کار رفته در تحلیل ۳۲۵ مورد است و به علت عدم وجود داده‌های گمشده نیازی به استفاده از روش‌های آماری مواجهه با داده‌های گمشده نبود. قبل از اینکه فرضیه‌های این پژوهش آزمون شوند، باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف یک نمونه‌ای استفاده شده است.

جدول ۲. آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف

مدیریت دانش	توانمندسازی کارکنان	
۳۲۵	۳۲۵	تعداد
۴۲.	۳۶.	آماره آزمون
۰۰۰.	۰۰۰.	سطح معناداری
غیرنرمال	غیرنرمال	نتیجه

این آزمون جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده‌های یک متغیر کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در نرم‌افزار SPSS می‌توان وجود توزیع‌های نرمال، یکنواخت، پواسن و نمایی را مورد بررسی قرار داد. توزیع نرمال برای متغیرهای کمی پیوسته، توزیع یکنواخت برای متغیرهای کمی گسسته و پیوسته، توزیع پواسن برای متغیرهای کمی گسسته و عدد صحیح و توزیع نمایی برای متغیرهای کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر مقدار سطح معناداری بزرگ‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ باشد، فرض صفر تأیید می‌گردد یعنی داده‌ها نرمال است و در صورتی که سطح معناداری کوچک‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ باشد، فرض یک تأیید می‌گردد یعنی داده‌ها نرمال نیست. با استفاده از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف مشخص شد که تمام متغیرها غیرنرمال هستند. در جدول ۴ مربوط به متغیر مدیریت دانش است و سؤالات ۱ الی ۳۸ را به خود اختصاص داده است که در زیر به آن اشاره شده است:

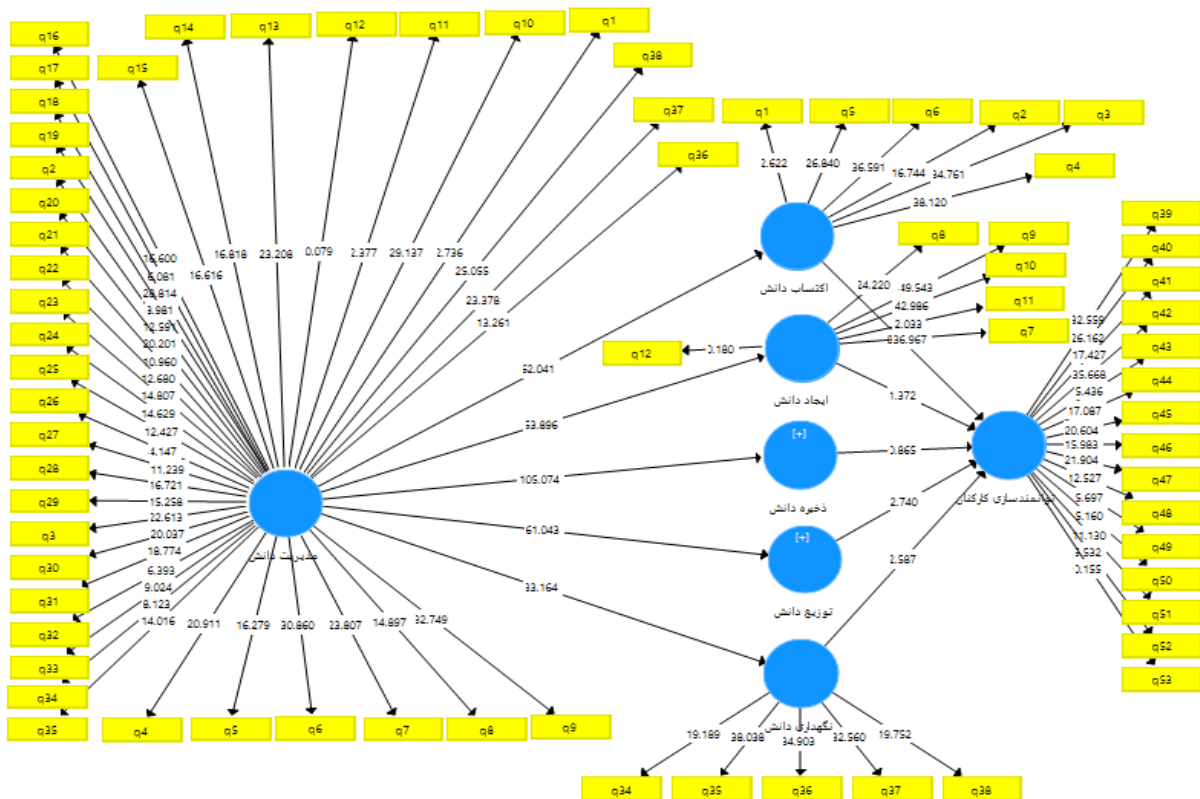
جدول ۳. بررسی متغیر مدیریت دانش

متغیر	گویه‌ها	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی ( $\alpha$ )	ضرایب معناداری (t-Value)	بار عاملی	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	Q1	۰/۹۲۱	۰/۸۲۷	۲/۷۳۶	-۰/۹۰۴	۰/۸۸۳
	Q2			۳/۹۸۱	-۰/۶۳۲	
	Q3			۲۲/۶۱۳	-۰/۸۲۲	
	Q4			۲۰/۹۱۱	-۰/۸۰۷	
	Q5			۱۶/۲۷۹	-۰/۷۴۵	
	Q6			۳۰/۸۶۰	-۰/۸۴۴	
	Q7			۲۳/۸۰۷	-۰/۸۰۸	
	Q8			۱۴/۸۹۷	-۰/۷۱۷	
	Q9			۳۲/۷۴۹	-۰/۸۴۹	
	Q10			۲۹/۱۲۷	-۰/۸۲۵	
	Q11			۲/۳۷۷	-۰/۲۹۹	
	Q12			۰/۰۷۹	-۰/۸۱۸	
	Q13			۲۳/۲۰۹	-۰/۷۵۰	
	Q14			۱۶/۸۱۸	-۰/۷۳۴	
	Q15			۱۶/۶۱۶	-۰/۷۶۶	
	Q16			۱۶/۶۰۰	-۰/۴۸۵	
	Q17			۶/۰۸۱	-۰/۹۳۶	
	Q18			۲۸/۸۱۴	-۰/۶۳۲	
	Q19			۳/۹۸۱	-۰/۷۸۱	
	Q20			۱۲/۵۹۱	-۰/۸۰۹	
	Q21			۲۰/۲۰۱	-۰/۷۵۲	
	Q22			۱۰/۹۶۰	-۰/۷۳۷	
	Q23			۱۲/۶۸۰	-۰/۷۵۳	
	Q24			۱۴/۸۰۷	-۰/۷۵۸	
	Q25			۱۴/۶۲۹	-۰/۷۱۱	
	Q26			۱۲/۴۲۷	-۰/۶۶۹	
	Q27			۴/۱۴۷	-۰/۷۵۲	
	Q28			۱۱/۲۳۹	-۰/۷۴۷	
	Q29			۱۶/۷۲۱	-۰/۸۲۲	
	Q30			۱۵/۲۵۸	-۰/۷۶۴	
	Q31			۲۲/۶۱۳	-۰/۷۶۰	
	Q32			۲۰/۰۲۷	-۰/۵۷۸	
	Q33			۱۸/۷۷۴	-۰/۶۱۲	
	Q34			۶/۳۹۳	-۰/۶۱۷	
	Q35			۹/۰۲۴	-۰/۷۳۵	
	Q36			۱۳/۲۶۱	-۰/۷۲۰	
	Q37			۲۳/۳۷۹	-۰/۸۲۴	
	Q38			۲۵/۰۵۵	-۰/۸۲۲	

جدول ۴ مربوط به متغیر توانمندسازی کارکنان است و سوالات ۳۹ الی ۵۳ را به خود اختصاص داده است که در زیر به آن اشاره شده است.

جدول ۴. بررسی متغیر توانمندسازی کارکنان

متغیر	گویه‌ها	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	ضرایب معناداری (t-Value)	بار عاملی	ضریب آلفای کرونباخ
توانمندسازی کارکنان	Q39	۰/۸۳۹	۰/۹۶۱	۳۲/۵۵۹	۰/۸۵۴	۰/۸۸۲
	Q40			۲۶/۱۶۲	۰/۸۲۰	
	Q41			۱۷/۴۳۷	۰/۷۸۲	
	Q42			۳۵/۶۶۸	۰/۸۷۰	
	Q43			۵/۴۳۶	۰/۵۶۸	
	Q44			۱۷/۰۸۷	۰/۷۷۸	
	Q45			۲۰/۶۰۴	۰/۸۱۵	
	Q46			۱۵/۹۸۳	۰/۸۱۸	
	Q47			۲۱/۹۰۴	۰/۸۴۹	
	Q48			۱۲/۵۳۷	۰/۷۰۴	
	Q49			۵/۶۹۷	۰/۵۳۱	
	Q50			۵/۱۶۰	۰/۵۲۸	
	Q51			۱۱/۱۳۰	۰/۷۵۹	
	Q52			۸/۵۳۲	۰/۵۱۸	
Q53	۰/۱۵۵	۰/۰۱۹				



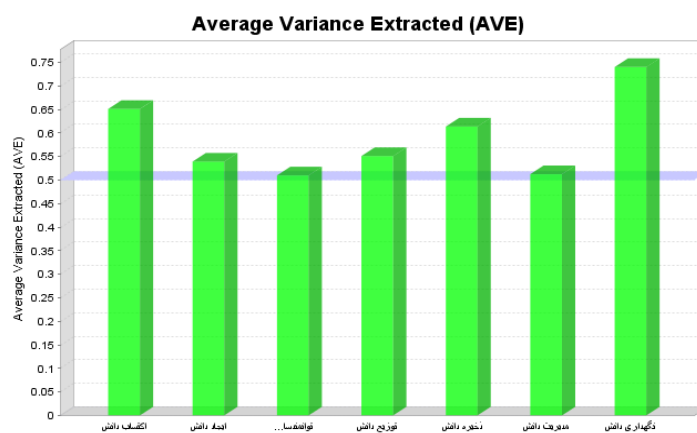
شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر استاندارد شده بار عاملی

در این بررسی، روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد.

جدول ۵. بررسی متغیر روایی واگرا

	Average Variance Extracted (AVE)
اكتساب دانش	۰.۶۵۱
ايجاد دانش	۰.۵۳۹
توانمندسازی کارکنان	۰.۵۱۰
توزیع دانش	۰.۵۵۱
ذخیره دانش	۰.۶۱۴
مدیریت دانش	۰.۵۱۲
نگهداری دانش	۰.۷۴۰

بررسی این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌پذیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است.



نمودار ۱. روایی واگرا

در جدول ۶ نمونه آن مشخص است. سپس، مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس را با ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده جایگزین می‌کنیم. مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگ‌تر باشد.

جدول ۶. جدول فورنل-لارکر

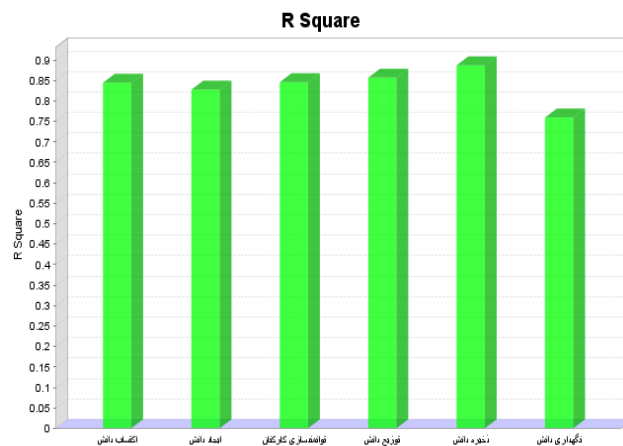
	اكتساب دانش	ايجاد دانش	توانمندسازی کارکنان	توزیع دانش	ذخیره دانش	مدیریت دانش	نگهداری دانش
اكتساب دانش	۰.۸۰۷						
ايجاد دانش	۰.۸۴۱	۰.۷۳۴					
توانمندسازی کارکنان	۰.۷۷۷	۰.۷۸۴	۰.۷۱۴				
توزیع دانش	۰.۷۶۲	۰.۷۷۲	۰.۸۸۸	۰.۷۴۲			
ذخیره دانش	۰.۸۷۵	۰.۸۶۴	۰.۷۸۶	۰.۷۹۲	۰.۷۸۳		
مدیریت دانش	۰.۹۱۹	۰.۹۱۰	۰.۸۹۳	۰.۹۲۶	۰.۹۴۲	۰.۷۱۶	
نگهداری دانش	۰.۷۴۶	۰.۷۲۰	۰.۸۷۴	۰.۸۸۳	۰.۷۱۷	۰.۸۷۱	۰.۸۶۰

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگ‌تر است. به منظور برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب به این صورت است که این ضرایب باید از مقدار  $1/96$  بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید ساخت. ضریب تعیین  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. نکته ضروری این است که مقدار  $R^2$  تنها برای سازه‌های وابسته (درون‌زا) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است.

جدول ۷. ضریب تعیین R<sup>2</sup>

	R Square	R Square Adjusted
اکتساب دانش	۰.۸۴۴	۰.۸۴۳
ایجاد دانش	۰.۸۲۸	۰.۸۲۶
توانمندسازی کارکنان	۰.۸۴۶	۰.۸۲۸
توزیع دانش	۰.۸۵۷	۰.۸۵۵
ذخیره دانش	۰.۸۸۷	۰.۸۸۶
نگهداری دانش	۰.۷۵۹	۰.۷۵۷

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت که مقادیر R<sup>2</sup> مربوط به متغیر توانمندسازی کارکنان حد بالایی است. این مقدار نشان می‌دهد که ۸۴/۶ درصد از تغییرات توانمندسازی کارکنان در مدل، توسط متغیرهای وابسته و تعدیلگر تبیین شده‌اند.



نمودار ۲. ضریب تعیین متغیرهای وابسته

کیفیت پیش‌بینی کنندگی قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. هنسلر و دیگران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آنها از نوع انعکاسی است، محاسبه می‌گردد.

جدول ۸. کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q<sup>2</sup>)

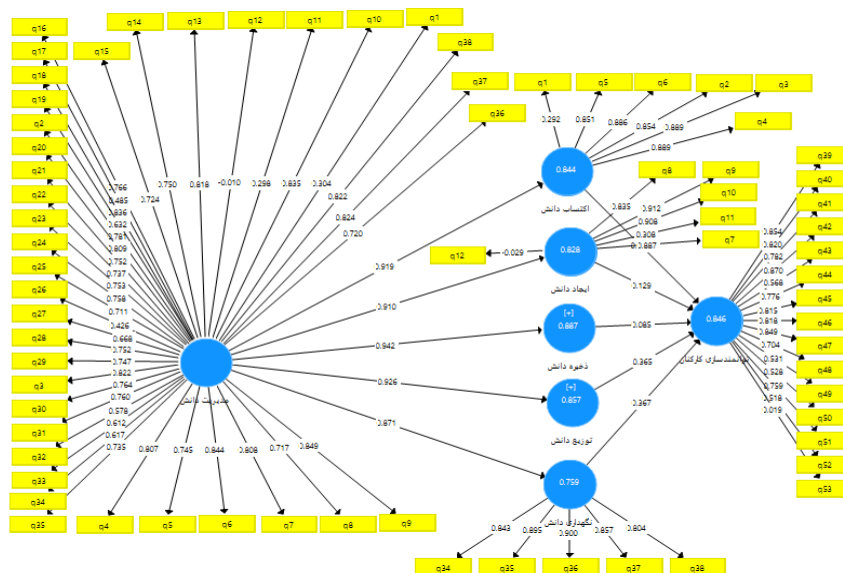
	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
اکتساب دانش	۶۴۸.۰۰۰	۳۱۷.۵۰۴	۰.۵۱۰
ایجاد دانش	۶۴۸.۰۰۰	۳۸۹.۶۴۳	۰.۳۹۹
توانمندسازی کارکنان	۱,۶۲۰.۰۰۰	۹۲۶.۹۱۷	۰.۴۲۸
توزیع دانش	۱,۲۹۶.۰۰۰	۷۲۵.۰۷۲	۰.۴۴۱
ذخیره دانش	۱,۰۸۰.۰۰۰	۵۳۷.۹۰۱	۰.۵۰۲
مدیریت دانش	۴,۱۰۴.۰۰۰	۲,۲۳۱.۸۳۱	۰.۴۵۶
نگهداری دانش	۵۴۰.۰۰۰	۲۳۰.۵۱۰	۰.۵۷۳

مطابق جدول فوق مقدار Q<sup>2</sup> برای تمامی سازه‌ها در حد قوی است و نشان‌دهنده این است که مدل قدرت پیش‌بینی بالایی در مورد شاخص را دارد. در ادامه لازم به ذکر است که مهم‌ترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجذورات جزئی شاخص GOF است. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R<sup>2</sup> و میانگین شاخص‌های اشتراکی قابل محاسبه است. معیار GOF توسط تننهاوس و دیگران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود.  
از آنجا که در حداقل مربعات جزئی مقدار Commonality با AVE برابر است و تترلس و دیگران (۲۰۰۹) فرمول زیر را ارائه کرده‌اند:



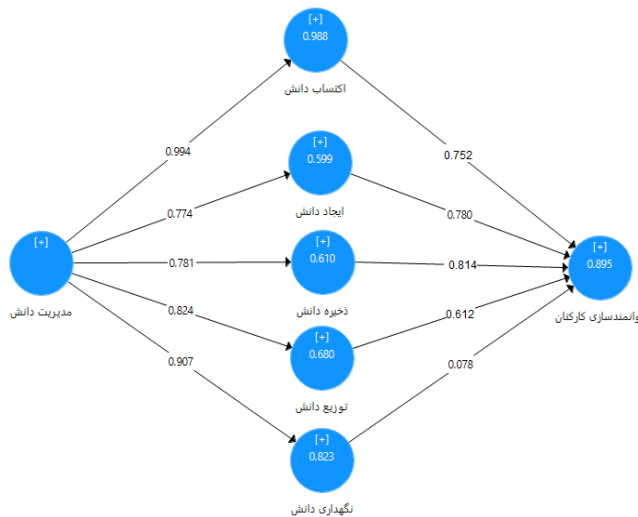
$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R}^2)} = 0.749$$

وتزلس و دیگران (۲۰۰۹) سه مقدار برای ارزیابی شاخص GOF در نظر گرفته‌اند: ضعیف: اگر بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ باشد، متوسط اگر بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ باشد، قوی: اگر از ۰/۳۶ بیشتر باشد. با توجه به محاسبات صورت‌گرفته، شاخص GOF برای مدل پژوهش ۰/۷۴۹ به دست آمده است که نشان از نیکویی برازش قوی مدل دارد.



شکل ۳. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر ضرایب معناداری t-value

مدل نهایی پژوهش به صورت زیر است:



شکل ۴. مدل نهایی ترسیم شده با مقادیر ضریب رگرسیون

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید ساخت. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید و ضرایب مسیر نیز نشان دهنده تأثیر مثبت و یا منفی یک متغیر بر روی متغیر دیگر است. میان توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت دانش سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۹. نتایج فرضیه اول

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیات
تأیید ✓	۴/۳۴۲	۰/۹۴۱	توانمندسازی روان‌شناختی ← مدیریت دانش سازمانی

بین احساس معنادار بودن و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰. بررسی معناداری روابط فرضیه دوم

روابط	نمونه اصلی	میانگین توزیع نمونه ای	انحراف استاندارد	آماره $t$	سطح معناداری
مدیریت دانش ← احساس معنادار بودن	۰/۸۲۶	۰/۷۴۵	۳/۰۹۴	۱۳/۸۹۸	۰.۰۰۰۰

با توجه به جدول ۱۰ مشخص است که روابط مستقیم میان متغیر احساس معنادار بودن با مدیریت دانش معنادار می‌باشد؛ چرا که مقدار سطح معناداری یا (P-Value) در تمامی روابط کوچک‌تر از ۰/۰۵ هستند. بنابراین، می‌توان ادعا کرد در سطح اطمینان ۹۵٪ برای فرضیه دوم این پژوهش پذیرفته شده‌اند.

بین احساس شایستگی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۱. بررسی معناداری روابط فرضیه سوم

روابط	نمونه اصلی	میانگین توزیع نمونه ای	انحراف استاندارد	آماره $t$	سطح معناداری
مدیریت دانش ← احساس شایستگی	۰/۸۱۱	۰/۸۰۸	۰/۰۹۱	۱۳/۸۹۸	۰.۰۰۰۰

با توجه به جدول ۱۱ مشخص است که روابط مستقیم میان متغیر مدیریت دانش با احساس شایستگی معنادار است؛ چرا که مقدار سطح معناداری یا (P-Value) در تمامی روابط کوچک‌تر از ۰/۰۵ هستند. بنابراین، می‌توان ادعا کرد در سطح اطمینان ۹۵٪ برای فرضیه سوم این پژوهش پذیرفته شده‌اند.

بین احساس تأثیرگذاری و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۲. بررسی معناداری روابط فرضیه چهارم

روابط	نمونه اصلی	میانگین توزیع نمونه ای	انحراف استاندارد	آماره $t$	سطح معناداری
مدیریت دانش ← احساس تأثیرگذاری	۰/۷۸۶	۰/۸۳۸	۰/۰۸۳	۱۲/۳۴۵	۰.۰۰۰۰

با توجه به جدول ۱۲ مشخص است که روابط مستقیم میان متغیر مدیریت دانش با احساس تأثیرگذاری معنادار است؛ چرا که مقدار سطح معناداری یا (P-Value) در تمامی روابط کوچک‌تر از ۰/۰۵ هستند. بنابراین، می‌توان ادعا کرد در سطح اطمینان ۹۵٪ برای فرضیه چهارم این پژوهش پذیرفته شده‌اند.

– بین خودمختار بودن و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۳. بررسی معناداری روابط فرضیه پنجم

روابط	نمونه اصلی	میانگین توزیع نمونه ای	انحراف استاندارد	آماره $t$	سطح معناداری
مدیریت دانش ← خودمختار بودن	۰/۸۲۲	۰/۷۶۸	۰/۰۸۴	۱۱/۹۸۳	۰.۰۰۰۰

با توجه به جدول ۱۳ مشخص است که روابط مستقیم میان متغیر مدیریت دانش با خودمختار بودن معنادار است؛ چرا که مقدار سطح معناداری یا (P-Value) در تمامی روابط کوچک‌تر از ۰/۰۵ هستند. بنابراین، می‌توان ادعا کرد در سطح اطمینان ۹۵٪ برای فرضیه پنجم این پژوهش پذیرفته شده‌اند.

– بین احساس اعتماد و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۴- بررسی معناداری روابط بین متغیرها (اثرات مستقیم)

روابط	نمونه اصلی	میانگین توزیع نمونه ای	انحراف استاندارد	آماره $t$	سطح معناداری
مدیریت دانش ← احساس اعتماد	۰/۷۲۹	۰/۶۵۴	۰/۰۹۲	۱۰/۴۷۳	۰.۰۰۰۰

با توجه به جدول ۱۴ مشخص است که روابط مستقیم میان متغیر مدیریت دانش با احساس اعتماد معنادار است؛ چرا که مقدار سطح معناداری یا (P-Value) در تمامی روابط کوچک‌تر از ۰/۰۵ هستند. بنابراین، می‌توان ادعا کرد در سطح اطمینان ۹۵٪ برای فرضیه اول این پژوهش پذیرفته شده‌اند.

## بحث

هدف نهایی این مطالعه درک رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی بود. نتایج این مطالعه نشان داد که نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با شدت

تأثیر ۰/۹۴۱ است. از این رو، با اجرا و بهبود اقدامات مدیریت دانش که بی‌شک منجر به تمایل کارکنان سازمان مبنی بر دانش‌محور شدن خواهد شد، می‌توان تمایل آنها نسبت به افزایش روحیه توانمندسازی را ارتقا داد. البته متغیرهای بسیاری را می‌توان در توانمندسازی کارکنان از بعد روان‌شناختی دخیل دانست، ولی شدت تأثیرگذاری مدیریت دانش در این پژوهش، نشان دهنده سهم بسیار بالایی این متغیر در افزایش بیش از پیش توانمندسازی روان‌شناختی است. از سوی دیگر، ضریب معناداری در این مسیر بیش از ۰/۴ گزارش شد. امروزه سازمان‌ها جایگاه وسیعی در ساختار فرهنگی و اجتماعی یک جامعه پیدا کرده‌اند به همین دلیل داشتن سازمان‌های سالم و کارآمد امری مهم و لازم است. در موفقیت و تحقق اهداف یک سازمان، عوامل زیادی دخیل است، اما آنچه حائز اهمیت است آن است که بدانیم، نیروی انسانی مهمترین سرمایه هر سازمان است و افراد نقش کلیدی در رشد و توسعه سازمان دارند و این انسان‌ها هستند که به سازمان جان می‌بخشند و عملاً تحقق اهداف را میسر می‌سازند؛ از این رو مدیران موفق و کارآمد باید به فکر ذخیره و استفاده از حداکثر نیروی انسانی باشند تا موجبات بهبود وضع اجتماعی و روانی کارکنان را که عامل مؤثر پیشرفت می‌باشند را فراهم آورند. بنابراین، این امر که کارکنان احساس معنادار بودن کنند مهم است. کارکنانی که با اشتراک‌گذاری دانش اطلاعات خود را از سازمان و مشتریان خود بهبود دهند و خود را توانمند کنند احساس بهتری نسبت به خود دارند و شایستگی بیشتری از خود نشان می‌دهند. چرا که هرچه اطلاعات بیشتر باشد قدرت عمل صحیح نیز بیشتر است. موضوع مهمی که در خصوص کار وجود دارد، معنا و مفهومی است که کار برای افراد دارد. نوع معنای کار برای افراد نگرش‌ها و گرایش‌های شغلی متفاوتی را ممکن است در آنها پدید آورد و در نهایت به ایجاد انگیزه درونی و احساس آرامش بیشتر و در نتیجه عملکرد بهتر در سازمان منجر شده و یا برعکس معنای کار برای افراد به‌گونه‌ای باشد که احساسی از دلزدگی و بی‌ثمری را در آنها پدید آورد. در واقع شاید بتوان معناداری را اساسی‌ترین عاملی دانست که موجب انبساط روحی انسان و با نشاط بودن زندگی فرد می‌گردد، سازمان‌ها نیز از این امر مستثنی نیستند. ذات معنا "ارتباط" است و با پیامدهای مثبت برای افراد و سازمان در ارتباط است. پژوهش‌ها در زمینه معنادار بودن حکایت از آن است که درجه پایین معناداری کار به بی‌علاقگی و احساس جدایی از کار منجر می‌شود و در مقابل با معنا بودن بالا به تعهد بیشتر، مشارکت و تمرکز انرژی ختم می‌شود. همچنین کارکنانی که با احساس معنادار بودن کار توانمند شده‌اند، نوآورتر بوده، بر رده‌های بالاتر تأثیرگذارتر و شخصاً کارآمدتر از کسانی هستند که از لحاظ معنادار بودن کار امتیازات پایین‌تری دارند. افراد روز به روز بیشتر تمایل دارند کارشان با ارزش‌های شخصی‌شان همسو باشد. زمانی که کارکنان متوجه شوند که کاری که انجام می‌دهند چه از لحاظ برآورد اهداف شخصی و چه از لحاظ اهداف اجتماعی معنادار است و رشد فردی و اهداف شخصی با پیگیری اهداف سازمان در یک راستا می‌باشد، احساس یگانگی کارکنان با سازمان بیشتر می‌شود. کارکنانی که چنین احساس یگانگی دارند از تقاضاهای فیزیکی و شناختی فراتر رفته و بنا را بر این می‌گذارند که وظایفشان دارای اهمیت معناداری است، در نتیجه با افزایش معناداری کار سطح مشارکت و تعهد کارکنان ارتقا می‌یابد و متوجه این امر می‌شوند که آنها در واقع در سازمانی مشغول به خدمت هستند که متعلق به خودشان است و بنابراین از شانس بیشتری برای باقی ماندن در سازمان برخوردارند. علاوه بر این وقتی کارکنان ادراکشان از کاری که انجام می‌دهند با معنا باشد، متوجه این امر می‌شوند که آنها در واقع در سازمانی مشغول به خدمت هستند که متعلق به خودشان است و بنابراین از شانس بیشتری برای باقی ماندن در سازمان برخوردارند. همانطور که عنوان شد، کارکنان کاری را که چالش برانگیز، واضح و معین، متنوع، خلاق و دارای استقلال باشد معنادار می‌دانند.

لازم به ذکر است که ضریب معناداری در این مسیر بیش از ۰/۴ گزارش شد. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند و می‌توانند وظایف را به طور مؤثر انجام دهند. آنان احساس تسلط شخصی می‌کنند و معتقدند که در رویارویی با چالش‌های جدید، می‌توانند بیاموزند و رشد کنند. بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهمترین عنصر توانمندسازی است. زیرا داشتن احساس خود کارآمدی است که تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر. شدت اطمینان افراد در مورد کارآمدی خود، بر اینکه آیا آنان برای اداره کردن موقعیت‌های خاص تلاش خواهند کرد، اثر می‌گذارد. وقتی افراد خود را واجد شایستگی برای اداره کردن موقعیت‌هایی بدانند که ممکن است برای آنان تهدیدکننده خواهد بود، در گیر فعالیت می‌شوند و با اطمینان رفتار می‌کنند... انتظارات کارآمد تعیین‌کننده این است که افراد در

رویاری با موانع و تجربه‌های ناسازگار چه مقدار تلاش خواهند کرد و چه مدت استقامت خواهند ورزید. مدیریت دانش می‌تواند با ارائه اطلاعات صحیح این احساس را به کارمندان دهد. همچنین ضریب معناداری در این مسیر بیش از ۰/۴ گزارش شد. افراد توانا باور دارند که موانع محیط بیرونی، فعالیت‌های آنان را کنترل نمی‌کند، بلکه خود می‌توانند آن موانع را کنترل کنند. آنان احساس کنترل فعال دارند و بدین معنا که محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند، بر خلاف کنترل منفعل که خواسته‌های افراد با تقاضای محیط همسو می‌شود. افرادی که دارای احساس پذیرش نتیجه شخصی هستند، می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کنند. قابل ذکر است که ضریب معناداری در این مسیر بیش از ۰/۴ گزارش شد. خود مختاری یا داشتن احساس حق انتخاب، به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد. احساس خودمختاری در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شغلی است. هنگامی که افراد احساس خودمختاری می‌کنند، به جای آنکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، خود داوطلبانه و تعمداً در وظایف شرکت می‌نمایند و فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و استقلال شخصی است. آنان خود را افرادی خود آغازگر و بیش فعال می‌بینند. آنان قادرند که به میل خود اقداماتی را آغاز کرده، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند و تو ما س و ولتهوس. این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت‌های شغلی آنان از پیش تعیین شده و از بیرون کنترل می‌شود، خود را به منزله کانون کنترل می‌بینند. در انتها باید ذکر کرد که ضریب معناداری در این مسیر بیش از ۰/۴ گزارش شد. فرد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می‌شود. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آنان، نه تنها آسیب و زیان نخواهد داشت، بلکه درست و خوب خواهد بود. آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند، افراد توانا باز هم گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند. به عبارت دیگر، داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است و اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توانمندی در افراد است. اعتماد کردن به دیگران، به افراد اجازه می‌دهد که با اعتماد به نفس و روشی درست، بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود، برای بر ملا کردن روش‌های پنهان، یا سیاست بازی، تلاش کنند. به عبارتی، احساس اعتماد به افراد توانایی می‌بخشد. مدیریت دانش می‌تواند با ارائه اطلاعات صحیح این احساس را به کارمندان دهد.

### نتیجه‌گیری

این مطالعه با تمرکز بر توانمندسازی روان‌شناختی که کارکنان در محیط کار دارند، نشان می‌دهد که مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. این پژوهش در صدد آن است که رابطه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با مدیریت دانش سازمانی را مورد سنجش و بررسی قرار دهد. به این منظور به بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (با مؤلفه‌های خودشایستگی، معنادار بودن، مؤثر بودن، اختیار) به عنوان متغیر وابسته و مدیریت دانش سازمانی به عنوان متغیر مستقل پرداخته می‌شود تا بررسی شود که هر یک از ابعاد متغیر مستقل چگونه و تا چه میزان می‌توانند با مدیریت دانش سازمانی رابطه معناداری داشته باشند. بدیهی است نتایج پژوهش حاضر این توانایی را دارد تا از طریق معرفی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به عنوان عاملی جهت دستیابی بیشتر به استقرار مدیریت دانش در سازمان، زمینه بهبود مدیریت دانش سازمانی به عنوان یکی از کلیدی‌ترین ابزارهای مدیریتی را فراهم نموده و نوعی مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد کند. از سویی دیگر مطالعات پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی نشان داد، مشاغل چالش برانگیز با تعهد سازمانی به خصوص مورد کسانی که به رشد شدید نیازمندند رابطه مثبت و قابل توجهی داشته است، کارکنان هنگامی کار خود را معنادار درک می‌کنند که شغل آنها ویژگی‌های چالش‌انگیزی و ارزشمندی را دارا باشد. مشاغل دارای وظایف تکراری و بدون داشتن چالش باعث می‌شوند که کارکنان دچار بی‌انگیزگی شده و به‌سوی غیبت‌های متوالی و تمایل به ترک سازمان سوق داده شوند، انجام کارهای تخصصی و تکراری با گذشت زمان موجب بی‌میلی از کار، کاهش انگیزه و دلزدگی از کار می‌شود و

چنانچه این وضع با روحیات کارکنان سازگار نباشد تمایل به ترک سازمان در آنان تشدید می‌شود. این‌گونه به نظر می‌رسد که اگر ابعاد معناداری در کار در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد تا کارکنان از کار و محیط کارشان راضی باشند و از کارشان لذت ببرند، رفاه فردی و خلاقیت، هماهنگی سازمانی و موفقیت کاری بلند مدت افزایش خواهد یافت. ظهور معناداری در کار باعث ایجاد انگیزه و افزایش تعهد در فضای سازمانی می‌گردد و کارکنان از اینکه سازمان خود را ترک کنند و در سازمان‌های دیگر مشغول به کار شوند حتی اگر جایگزین شغلی مناسبی هم داشته باشند صرف نظر می‌کنند. با توجه به اهمیت نقش کار معنادار بر روی ارتقا تعهد سازمانی و اهمیت تعهد سازمانی در کارکنان، مدیران سازمان‌ها می‌توانند با اندیشیدن تمهیداتی به بهبود وضعیت تعهد سازمانی و معناداری کار کارکنان کمک نمایند از جمله این راهکارها می‌توان به: بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان و دادن فرصت به آنها جهت درگیر شدن با توانمندی‌های خود و غرقه شدن در کار، توجه به تناسب تخصص و مهارت افراد با کاری که در آن مشغول هستند، شناسایی دقیق انگیزه‌های شغلی کارکنان و تقویت آنها در درون سازمان، از بین بردن عوامل عدم تعهد سازمانی برای کارکنان با مد نظر قراردادن منابع معناداری در کار، دادن اسقلال نسبی برای انجام وظایف و توجه مدیران سازمان‌ها به غنی‌سازی و چالشی‌تر کردن هر چه بیشتر مشاغل، اشاره نمود.

لازم به ذکر است که داشتن احساس مؤثر بودن، کاملاً با احساس خودکنترلی رابطه دارد. برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند مؤثر است، بلکه باید احساس کنند که می‌توانند آن اثر را به وجود آورند. یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که نتیجه تولید را در دست دارند. پژوهش‌ها در مؤثر بودن نشان می‌دهند که افراد برای کنترل شخصی از درون برانگیخته می‌شوند. آنان برای حفظ کنترل بر خود و موقعیت‌ها مبارزه می‌کنند. از دست دادن کنترل شخصی می‌تواند از لحاظ جسمی و عاطفی زیان آور باشد. مدیریت دانش می‌تواند با ارائه اطلاعات صحیح این احساس را به کارمندان دهد. در خصوص خودمختاری با داشتن حق انتخاب درباره روش‌های مورد استفاده برای انجام وظیفه، میزان تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار و چهارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود، رابطه بسیار مستقیم دارد. افراد توانمند در مورد کارهای خود احساس مالکیت می‌کنند، زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. داشتن حق انتخاب، جزء اصلی خودمختاری به شمار می‌رود. وتن و کمرون، مطرح می‌کنند که نتایج پژوهش‌ها حاکی از این است که احساس قوی خودمختاری با از خود بیگانگی کمتر در محیط شغلی، خشنودی شغل، عملکرد شغلی بالاتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر ارتباط دارد. مدیریت دانش می‌تواند با ارائه اطلاعات صحیح این احساس را به کارمندان دهد. در انتها لازم به ذکر است که اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین، به طور ضمنی، دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب‌پذیر قرار می‌دهند. در نتیجه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد، متوجه آنان نخواهد شد. افرادی که به دیگران اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر سازند. آنان همچنین، بیشتر پژوهش‌گرا، خودمختار، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند. برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و در گروه‌ها در مقایسه با افراد با اعتماد پایین، درجه بالاتری از همکاری و خطرپذیری را نشان می‌دهند. افراد دارای اعتماد، به دیگران بیشتر علاقه دارند و تلاش می‌کنند تا عضو مؤثری از گروه باشند. آنان همچنین، در ارتباطات خود صادق‌تر، و برای گوش دادن با دقت به دیگران، تواناترند. آنان نسبت به افراد با سطوح پایین اعتماد، در برابر تغییر کمتر مقاومت می‌کنند و برای انطباق با ضربه‌های روانی غیرمنتظره تواناتر هستند. احتمال بیشتری وجود دارد که افرادی که به دیگران اعتماد می‌کنند خود قابل اعتماد و از استانداردهای اخلاقی-شخصی بالایی برخوردار باشند. با وجود این کارکنان با ایجاد رابطه اعتماد دو طرفه باعث می‌شود مشتریان بیشتر به سازمان مراجعه کرده و این سازمان دارای بیشتر دارای بهره‌وری می‌گردد. به علت اینکه محیط‌های اعتمادکننده به افراد اجازه می‌دهند که رشد یافته و فرهیخته شوند، توانمندی به شدت با احساس اعتماد پیوند می‌یابد.

در انتها پیشنهادهای پژوهش به صورت زیر ارائه شد:

- برای فرضیه اول پیشنهاد می‌شود ایجاد تیمی که به طور مداوم مسئولیتش ثبت و ضبط دانش و تجارب کارکنان به منظور توانمندسازی علمی و روان‌شناختی باشد و نتایج را در اختیار همه کارکنان قرار دهند.

- برای فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود مدیران و کارکنان جهت تبادل اطلاعات و دانسته‌ها مبادرت کنند تا کارمندان احساس معناداری کنند. برقراری سیستم پاداش دهی و تشویق جهت کارکنانی که در جهت تبادل دانش خود سعی میکنند.
- برای فرضیه سوم پیشنهاد می‌شود با سر و سامان بخشیدن به مجاری‌های تبادل دانش (رسمی و غیررسمی) در راستای رساندن دانش مناسب به افراد مناسب تلاش کنند و شایسته‌سالاری را برگزینند.
- برای فرضیه چهارم پیشنهاد می‌شود با ایجاد فرایندها و برنامه‌های آموزشی برای کارکنان جدید با کمک گرفتن از کارکنان قدیمی تر کارمندان را بوسیله تأثیرگذاری تجهیز کنند.
- برای فرضیه پنجم پیشنهاد می‌شود با ایجاد گروه‌های کاری از واحدهای مختلف و امکان مشارکت بین آنها برای انجام امور مبادرت کنند.
- برای فرضیه ششم پیشنهاد می‌شود با ترویج فرهنگ کار گروهی در سازمان و تشویق افراد به اعتماد به یکدیگر بوسیله برقراری نظام پاداش دهی تیمی صورت پذیرد.

## منابع

- احمدی، علی اکبر؛ ملک آوزمان، علیرضا، و شیخ‌لر، مهدی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی). *مدیریت توسعه و تحول*، ۹(۲۸)، ۱۱-۲۲.
- اسفندیاری، محمدجواد، و آدابی، حمیدرضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در شهرداری تهران. *مطالعات مدیریت شهری*، ۸(۲۵)، ۱۱-۲۴.
- سعیدی پوربهن، و عباس محمدی‌پور (۱۳۹۹). بررسی مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها. *مدیریت و مهندسی*، ۲(۲)، ۴۱-۵۵.
- صفری، امید، و هوشمندراد، سعید (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی. *مدیریت نوآفرینی*، ۲(۱)، ۲۹-۴۰.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۳). *مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش*. تهران: فراشناختی اندیشه.
- قلادوندی، حسن، اشرفی سلیم کندی، فرشید (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۲(۲)، ۱۳۷-۱۳۴.
- منصوری، احمد (۱۴۰۰). *توانمندسازی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران*، ۹.

## References

- Adams, N., Little, T. D., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory. In M. L. Wehmeyer, K. A. Shogren, T. D. Little, & S. J. Lopez (Eds.), *Development of self-determination through the life-course* (pp. 47-54). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4)
- Adli, F. (2004). *Knowledge Management: Moving Beyond Knowledge*. Tehran: Farashenakhti Andisheh Publications. (In Persian).
- Ahmadi, A. A., Malek Avarzaman, A. & Sheikhlar, M. (2017). Investigating the Impact of Knowledge Management Initiatives on Employee Psychological Empowerment (Case Study: Employees of the Organization for Culture and Islamic Communications). *Journal of Management for Development and Transformation*, 9(28), 11-22. (In Persian).
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academic Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>



- Esfandiari, M. J. & Adabi, H. R. (2016). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Psychological Empowerment of Human Resources in Tehran Municipality. *Urban Management Studies*, 8(25), 11-24. SID. (In Persian).
- Gholavandi, H. & Ashrafi Soleimakandi, F. (2017). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Empowerment in Employees of Urmia University. *Educational Management Innovations*, 12(2), 124-137. (In Persian).
- Hamdoun, M. C., Jabbour, J. C. & Othman, H. B. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of Cleaner Production*, 19(3), 759–770. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.031>
- Javed, B. A., Khan, A., Bashir, S. & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: The role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839–851. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1188894>
- Kang, Y. J., Lee, J. Y. & Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175–187. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.04.039>
- Khan, J. M., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077–1096. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0267>
- Kim, K. & Lee, S. (2016). Psychological Empowerment. *Oxford Bibliographies*. <https://doi.org/10.1093/OBO/9780199846740-0090>
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Mansouri, A. (2021). Employee Empowerment. *Research in Management and Humanities in Iran*, 9. (In Persian).
- Özbebek A. & Toplu, E. K. (2011). Empowered employees' knowledge sharing behaviour, *International Journal of Business and Management Studies*, 3(3), 69–76.
- Petter, J., Byrnes, P., Choi, D. L., Fegan, F. & Miller, R. (2002). Dimensions and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street-level bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(3), 377–400. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003539>
- Ratelle, C. F., Vallerand, R. J., Chantal, Y. & Provencher, P. (2004). Cognitive adaptation and mental health: A motivational analysis. *European Journal of Social Psychology*, 34(4), 459–476. <https://doi.org/10.1002/ejsp.208>
- Saeidipour, B. & Mohammadi Pour, A. (2020). Investigation of Models and Patterns of Human Resource Empowerment in Organizations. *Journal of Management and Industrial Engineering*, 2(2), 41-55. (In Persian).
- Saferi, O. & Houshmandirad, S. (2022). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Psychological Empowerment of Employees with Organizational Learning Mediation. *Entrepreneurship Management*, 2(1), 29-40. (In Persian).
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Thomas K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Journal*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.2307/258687>