



## بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در شهرداری تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۵/۵ | تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۵/۲۲

محمد جواد اسفندیاری

کارشناسی ارشد مدیریت شهری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی،  
واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران *mjesfandiary@yahoo.com* (مسئول مکاتبات)

حمیدرضا آدابی

استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران  
*h. adabi@yahoo.com*

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** توانمندسازی روانشناختی از مهم‌ترین مباحث توسعه منابع انسانی و متأثر از عوامل عدیده‌ای است که از آن میان می‌توان به مدیریت دانش اشاره نمود. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در شهرداری تهران می‌باشد.

**روش پژوهش:** نوع تحقیق کاربردی بوده و از بعد روش توصیفی – همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان ستادی این سازمان به تعداد ۵۴۸۰ نفر بوده است، که تعداد ۳۵۹ نفر به طور تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شده‌اند.

**یافته‌ها:** از میان مؤلفه‌های مدیریت دانش، مؤلفه‌های ایجاد دانش، ثبت دانش و انتشار دانش با شدت تأثیر **نتیجه‌گیری:** ۰/۹۵ بیشترین تأثیر را بر متغیر توانمندسازی روانشناختی دارا می‌باشند.

بررسی نتایج نشان داد که مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، توانمندسازی روانشناختی، منابع انسانی

## مقدمه

سازمان‌های امروزی هم از بیرون و هم از درون در معرض فشارهای سختی قرار دارند. در این میان وجه تمایز سازمان‌ها، بی شک دانش سازمانی یا همان دارایی‌های نامشهود آنهاست. دانش سازمان برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری نیازمند مدیریت است (دامغانیان و همکاران ۱۳۹۲، ۴). سازمان‌ها باید قادر به خلق و به کارگیری دانش جدید و بازسازی دانش موجود برای دستیابی به اهداف خویش باشند چرا که سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است، باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. مدیریت دانش<sup>۱</sup> ابزاری است که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد (نوناکا و همکاران ۲۰۰۱، ۵۴).

مدیریت دانش ایجاد و اداره‌ی محیطی است که تشویق‌کننده فرایند ساخت، اعتبار دهی، ارایه، پخش و کاربرد دانش برای استفاده و سود رسانی به سازمان و مشتریان است (کریمی مونیقی و همکاران ۱۳۹۳، ۹۴). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها جهت پیدا کردن، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و داشتن مهارت‌های لازم برای فعالیت‌هایی مانند حل مشکل، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری کمک می‌کند (چیدام باراناتان و سواپرانی، ۲۰۱۵). بوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) چرخه مدیریت دانش را شامل فعالیت‌های خلق<sup>۳</sup>، ثبت<sup>۴</sup>، انتشار<sup>۵</sup>، پالایش<sup>۶</sup> و کاربرد دانش<sup>۷</sup> در سازمان می‌داند.

بکارگیری مدیریت دانش در سازمان به افزایش دانش و آگاهی‌های کارکنان و نیز غنی‌تر شدن محتوای مشاغل کمک زیادی می‌کند و دانش کارکنان موجب تسلط حرفه‌ای آنها بر سازمان می‌شود. از طرفی بکارگیری مدیریت دانش علاوه بر اینکه روی محیط کار تأثیر می‌گذارد، موجب به وجود آمدن رقابت بین سازمان‌ها می‌شود و موجب توسعه و بهینه‌سازی عملیات داخلی سازمان‌ها و کاهش هزینه‌های داخلی و تسریع در انجام کارها می‌گردد (رضائی نور و همکاران، ۱۳۹۲).

## بیان مسأله

نیروی انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهم‌ترین ابزارها برای رسیدن به هدف‌های سازمان است زیرا نیروی انسانی نقش مهمی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان دارد، یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار گردد اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید. با توجه به این که نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد نیز روبه افزایش است (مقارا و همکاران، ۲۰۰۵). یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، بحث توانمندی است. اخیراً دانشمندان با اضافه نمودن رویکرد روانشناختی، گستره توانمندی را افزایش داده‌اند. توماس و ولتهوس<sup>۸</sup> معتقدند: توانمندسازی روانشناختی<sup>۹</sup>، به عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی، انگیزشی است که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر را نیز شامل می‌شود. این سه حوزه عبارتند از: احساس خود مختاری (حق انتخاب)<sup>۱۰</sup>، احساس معنی داری<sup>۱۱</sup> و احساس مؤثر بودن<sup>۱۲</sup>. اسپریتز<sup>۱۳</sup> نیز یک بعد دیگر را به مفهوم توانمندسازی اضافه می‌کند که شامل احساس شایستگی<sup>۱۴</sup> و خودکفایتی است.

شهرداری‌ها، به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و اثرگذارترین سازمانهای کشور، تلاش دارند با بهره‌برداری مؤثر از منابع دانش سازمانی خود در جهت تعالی بیشتر گام بردارند و با تبدیل شدن به سازمانی دانش محور، از دانش موجود در ساختار، فرایندها و ذخیره‌ی منابع انسانی خود، برای دست‌یابی به چشم‌انداز مورد نظر بهره‌برند. ماهیت مأموریت و فعالیت‌های این سازمانها به گونه‌ای است که استفاده مؤثر از دانش فنی و تجربی، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد آنها دارد. از این رو، توسعه و بهره‌برداری مؤثر از منابع دانشی سازمان به یکی از اهداف راهبردی این شرکت‌ها تبدیل شده است و بدین منظور به پژوهش و فناوری، مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان و غیره در راستای تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری توجهی ویژه دارند. افزون بر موارد فوق، سازمان‌های دولتی و به تبع آن شهرداریها، در فواصل زمانی کوتاه مدت دچار تغییر و تحولات گسترده در سطح مدیران ارشد می‌شوند و با رفتن مدیران تمام تجارب آنها هم با آنان می‌رود و هیچ‌ساز و کاری برای ذخیره‌سازی تجارب آنها وجود ندارد و ضروری است که در این زمینه تمهیداتی اندیشیده شود.

توزیع و آن را به محصولات و خدمات تبدیل کنند (سالاجقه و همکاران، ۲۰۱۳). در دنیای کسب و کار امروز، سازمان‌ها روی مدیریت دانش به عنوان پارامتر تعیین کننده اصلی شان برای موفقیت تمرکز می‌کنند (اویی، ۲۰۱۴).

محققان اغلب مدیریت دانش را به عنوان یک فرایند سیستماتیک شامل چندین مرحله به حساب می‌آورند. مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندهایی است که ایجاد، انتشار و استفاده از دانش را کنترل می‌کنند (دابیتزکی، ۲۰۱۱). مدیران تلاش می‌نمایند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمام افراد تسهیم نمایند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی گشته و مزیت رقابتی جهت سازمان فراهم می‌نماید (هیوسمن، ۲۰۰۶). مدل‌های مختلفی از مدیریت دانش توسط محققان ارائه شده‌اند که هر یک از آنها به جنبه‌های مختلفی از دانش اشاره دارند. بر اساس مطالعات بوس (۲۰۰۴) مدیریت دانش شامل پنج بعد زیر می‌باشد: ایجاد دانش<sup>۱۵</sup>، ثبت دانش<sup>۱۶</sup>، پالایش دانش<sup>۱۷</sup>، انتشار دانش<sup>۱۸</sup>، کاربرد دانش<sup>۱۹</sup>. سازمانی که به خوبی پنج بعد فرایند مدیریت دانش را مدیریت کند، سازمانی دانش محور یا دانشی است (مهرارا و همکاران، ۲۰۱۲). در ادامه به توضیح هر یک از ابعاد مدیریت دانش پرداخته می‌شود:

۱- ایجاد دانش: سازمان‌ها در قالب عملکردها و فعالیت‌های سازمانی، دانش را ایجاد و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها نیاز دارند که به ارزش سرمایه‌های عقلانی خود پی ببرند و اهمیت دانش مربوط به سیستم‌های بازخورد و ارزیابی کارکنان سازمان را مورد توجه قرار دهند و بر مشارکت کارکنان در فرایند ایجاد دانش نیز تأکید نمایند (بوس، ۲۰۰۴).

۲- ثبت دانش: دانشی که ایجاد شده است نیازمند آن است که به شکل اولیه اش در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شود. بسیاری از سازمان‌ها از انواع مختلف منابع جهت ضبط و نگهداری دانش استفاده می‌کنند (بوس، ۲۰۰۴).

۳- پالایش دانش: دانش جدید باید در زمینه‌های قرار گیرد که عملی شود. جایی که بینش‌های بشری یا دانش ضمنی ضبط شده، همراه با دانش صریح اصلاح گردد (بوس، ۲۰۰۴).

۴- انتشار دانش: دانش باید در دسترس هر کسی در سازمان قرار گیرد تا در هر زمان و مکانی که نیاز دارد

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی روانشناختی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی روانشناختی، سالم‌ترین روش سهیم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است.

## اهمیت و هدف پژوهش

در حال حاضر، شهرداری تهران در وضعیتی قرار دارد که نه تنها ضروری است مدیران دارای خصوصیات رهبری شوند بلکه تمام کارمندان هم بایستی روش‌هایی را بکارگیرند که خود را هبتر باشند و از سوی دیگر این دغدغه وجود دارد که دانش افراد توانمند، جهت بکارگیری دانش آنان و تسهیم دانش بین کارکنان به درستی صورت نگیرد. از این رو، بررسی رابطه اقدامات مدیریت دانش با توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی، موضوعی بوده که ذهن محقق درگیر آن بوده و به دنبال پاسخگویی به آن است. لذا مهم‌ترین سؤالی که در این تحقیق مطرح می‌شود این است که مدیریت دانش چه تأثیری بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی دارد؟ بنابر آنچه بیان شد، در این پژوهش تلاش می‌شود رابطه مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در شهرداری تهران به گونه‌ای منظم و قابل اتکا تشریح و بررسی شود که هر یک از ابعاد مدیریت دانش چگونه و تا چه میزان می‌توانند بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر داشته باشند. در واقع، شهرداریها با تنوع زیاد در مأموریت، برای تحقق برنامه‌های خود در مدیریت دانش به الگو و نمونه سازمانی مدیریت دانش به عنوان ابزاری سودمند جهت توانمندسازی کارکنان نیاز دارد که بخش مهم و کلیدی در طرح‌های مدیریت دانش، و رابطه آن با طرح توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در این مقاله مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ادبیات پژوهش

### مدیریت دانش

امروزه، دانش به عنوان منبع استراتژیک مزیت رقابتی در اقتصاد در نظر گرفته شده است. نیازهای مشتری به طور مداوم در حال تغییر است و سازمان‌ها باید این شرایط را بپذیرند. برای پایدار ماندن در محیط بسیار رقابتی امروز، سازمان‌ها باید دانش جدید را ایجاد،

احساس شایستگی: احساس شایستگی به باور شخصی افراد نسبت به توانایی (ظرفیت) خود برای انجام کامل کار، اشاره دارد (سیاچو و گکوریزش، ۲۰۱۴). وقتی افراد توانمند می‌شوند احساس شایستگی می‌کنند یا احساس می‌کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کاری را دارند (آمیچای همکاران، ۲۰۰۸).

احساس خودمختاری: احساس خودمختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود و زیردستان است (سیاچو و گکوریزش، ۲۰۱۴).

احساس مؤثر بودن: احساس مؤثر بودن درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی اثر بگذارد (سیاچو و گکوریزش، ۲۰۱۴).

احساس داشتن اعتماد: افراد توانمند احساس می‌کنند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد. آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت با آنان بی طرفانه رفتار خواهند کرد (وتن و کامرون، ۲۰۱۱). به بیان دیگر، این اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (توحیدی و جابری، ۲۰۱۲).

### مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق به بررسی رابطه اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان پرداخته می‌شود. متغیر مستقل تحقیق مدیریت دانش و متغیر وابسته شامل توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد.

مؤلفه‌های متغیر مدیریت دانش در این تحقیق عبارتند از: ایجاد دانش، ثبت دانش، پالایش دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش. مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی عبارتند از: احساس شایستگی، احساس معنی داری، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری، احساس داشتن اعتماد.

مدل مفهومی تحقیق حاضر، حاصل مطالعه مبانی نظری تحقیق و شناسایی مدل‌های موجود در زمینه تحقیق از جمله مدل‌های حسنی و شیخ اسماعیلی، ۲۰۱۶؛ امیرخانی و حیدری، ۲۰۱۵؛ پوراسدی و فروغ، ۲۰۱۵؛ کلاجهی و جهانی، ۲۰۱۵؛ صادقی و دیگران، ۲۰۱۳؛ احمدی و دیگران، ۲۰۱۲؛ سلاجقه و دیگران، ۲۰۱۳؛ کینگ و دیگران، ۲۰۰۸؛ هسیا و دیگران، ۲۰۰۶؛ بوس، ۲۰۰۴؛ بات، ۲۰۰۱؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ شاکری

مورد استفاده قرار دهد. در واقع، انتشار دانش، اشاره به فعالیت‌هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش دیگر را شامل می‌شود (گولد و همکاران، ۲۰۱۱). فن آوری‌های جدید مانند کارهای گروهی، اینترنت، اینترنت و دیگر فن آوری‌ها به انتشار دانش کمک می‌کند (بوس، ۲۰۰۴).

۵- کاربرد دانش: به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرایند سازمان به کار گرفته شود. کاربرد دانش به معنای به کارگیری دانش در حوزه‌های مختلف کاری به منظور افزایش اثربخشی و بهره‌وری در سازمان می‌باشد (لین و لی، ۲۰۰۵). اگر سازمانی نتواند به راحتی شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد (بوس، ۲۰۰۴).

### توانمندسازی روانشناختی کارکنان

واژه توانمندسازی در فرهنگ لغت آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت»، «توانا شدن» معنا شده است (مدهوشی و نورنژاد ونوش، ۱۳۹۲، ۹۱). توانمندسازی از نظر کانگر و کاننگو<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۸) عبارت است از: «فرایند افزایش احساس شایستگی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است». توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، توانمندسازی روانشناختی را حالتی روانی و فرایندی انگیزشی جهت انجام فعالیت‌های کار، به طور ذاتی معرفی نمودند.

ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان در این تحقیق شامل پنج بعد (احساس معنی داری، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن اعتماد<sup>۲۱</sup>) می‌باشند و این ابعاد گرایش‌ها نسبت به فعالیت‌های شغل را تسهیل می‌نمایند (ویتن و کامرون، ۱۹۹۸).

احساس معنی داری: اپلبام و هانگر<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۸) احساس معنی داری را فرصتی می‌دانند که در آن افراد احساس می‌کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. فعالیت‌هایی که معنادار می‌باشند، نوعی احساس هدفمند بودن، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کند و به جای از بین بردن نیرو و اشتیاق افراد منبعی از نیرو و اشتیاق نیز برای آنان فراهم می‌کنند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۵- اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس اعتماد توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

### پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های داخلی

نتایج تحقیق حسنی و شیخ اسماعیلی (۲۰۱۶) با عنوان مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان مؤسسات آموزش عالی نشان دادند که ارتباط مثبت و معناداری بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. مدیریت دانش، جنبه‌های توانمندی کارکنان مؤسسات آموزش عالی را پیش بینی می‌کند.

کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان تأثیر مدیریت دانش روی توانمندسازی اساتید تربیت بدنی دانشگاه شمال غرب تهران نشان دادند که ارتباط معنی داری بین ابعاد مدیریت دانش و توانمندسازی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بعد کاربرد دانش، تأثیر مثبتی روی توانمندسازی دارد. اما ابعاد ایجاد دانش، تسهیم دانش و حفظ دانش تأثیر معنی داری روی توانمندسازی ندارند.

خان شریفان و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر بجنورد نشان دادند که بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی داری وجود دارد.

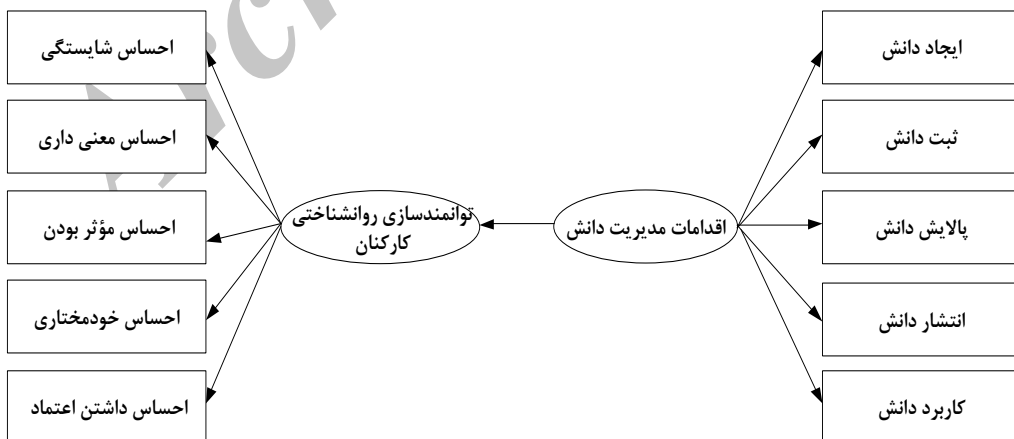
و دیگران، ۱۳۸۹ است که پس از شناسایی مدل‌های تحقیق، ابعاد و شاخص‌های مدل رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی کارکنان، استخراج و سپس با بررسی، نقد و اصلاح شاخص‌های موجود، نکات برجسته مورد توجه محقق قرار گرفت، سپس شاخص‌های مدل انتخاب شدند. همچنین ابعاد و شاخص‌های انتخاب شده توسط خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و از دید این افراد به عنوان ابعاد و شاخص‌های مدل انتخاب شد.

### فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه اصلی تحقیق:** اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

### فرضیه‌های فرعی تحقیق

- ۱- اقدامات مدیریت دانش بر بعد شایستگی توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.
- ۲- اقدامات مدیریت دانش بر بعد خودمختاری (حق انتخاب) توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.
- ۳- اقدامات مدیریت دانش بر بعد معنی دار بودن توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.
- ۴- اقدامات مدیریت دانش بر بعد تأثیرگذار بودن توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق برگرفته از مدل‌های (حسنی و شیخ اسماعیلی، ۲۰۱۶؛ امیرخانی و حیدری، ۲۰۱۵؛ پوراسدی و فروغ، ۲۰۱۵؛ کلاجاهی و جهانی، ۲۰۱۵؛ صادقی و دیگران، ۲۰۱۳؛ احمدی و دیگران، ۲۰۱۲؛ سلاجقه و دیگران، ۲۰۱۳؛ کینگ و دیگران، ۲۰۰۸؛ هسیا و دیگران، ۲۰۰۶؛ بوس، ۲۰۰۴؛ بات، ۲۰۰۱؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ شاکری و دیگران، ۱۳۸۹، خاکی، ۱۳۸۹)

مدیریت دانش انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و مؤلفه‌های آن با مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود دارد.

مدهوشی و نورنژاد ونوش (۱۳۹۲) تحقیقی تحت عنوان تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که در شرکت‌های کوچک و متوسط شرق استان مازندران، میزان تأثیر مستقیم توانمندسازهای مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان و تأثیر غیر مستقیم آن به واسطه فرایند مدیریت دانش معنادار می‌باشد. همچنین فرایند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان و توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرایند مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنادار دارند.

قربانی زاده و خالقی نیا (۱۳۸۸) تحقیقی تحت عنوان نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان انجام داده اند. نتایج تحقیق بیان گر وجود رابطه معنی دار بین متغیرهای پژوهشی است. به این معنی که بین انتقال دانش ضمنی از یک سو و توانایی کارکنان در تصمیم گیری، پذیرش مسوولیت تصمیم گیری از سوی کارکنان، دسترسی کارکنان به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرا و در نهایت، پذیرش مسوولیت پی آمدهای تصمیم از سوی کارکنان از دیگر سو، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

ب) پژوهش‌های خارجی

اسیا چو و گکورزیس<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان آیا کارکنان توانمند، دانش را جذب می‌کنند؟ یک بررسی تجربی از تأثیر ابعاد توانمند سازی روانشناختی روی ظرفیت جذب، نشان داد که هر چهار بعد توانمند سازی روانشناختی تأثیر قوی روی ظرفیت جذب دانش دارد.

تسنگ<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان تأثیر توانمندی‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط تأمین کننده روی عملکرد شرکت انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که توانمندی‌های مدیریت دانش روی عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد. در حالی که مدیریت ارتباط با تأمین کننده گان، متغیر جزئی مداخله گر بین توانمندی‌های مدیریت دانش و عملکرد شرکت است.

باداح<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۲) پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش و مدیریت اجرایی با بررسی کارکنان وزارت آموزش عالی و پژوهش‌های علمی اردن

نتایج تحقیق شاه حسینی و پیری (۲۰۱۵) با عنوان نقش مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی نشان داد که ارتباط معنی دار و مثبتی بین ابعاد توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش وجود دارد.

غفاری و دیگران (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی میان کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان کرج نشان داد که بین عوامل توانمند سازی روانشناختی، شایستگی، خود تعیینی و معنی داری بیشترین قدرت را برای پیش بینی ظرفیت یادگیری سازمانی دارد.

صادقی و حسینی (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان ایران نشان داد که ارتباط معناداری بین همه جنبه‌های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان وجود دارد. به هر حال مدیریت دانش، جنبه‌های توانمندسازی کارکنان را پیش بینی می‌کند.

نتایج تحقیقات احمدی و همکاران (۲۰۱۲) با عنوان مدل ساختاری رابطه توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی اردبیل در ایران) نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و فعالیت‌های خلق دانش و جذب دانش ارتباط معنی داری وجود ندارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و فعالیت‌های انتقال دانش، سازماندهی دانش و بکارگیری دانش ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد.

عسگری و همکاران (۱۳۹۲) تحقیقی تحت عنوان تأثیر توانمند سازی روانشناختی بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان انجام داده اند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که همه ابعاد توانمندسازی روانشناختی بر ظرفیت خلق دانش در سازمان تأثیری معنادار و مثبت دارند. بر این مبنا پیشنهادهایی به مدیران و پژوهشگران ارائه می‌شود.

رضائی نور و همکاران (۱۳۹۲) تحقیق تحت عنوان بررسی تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان اردبیل انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با

تحلیل داده‌ها نرم‌افزارهای LISREL و S. P. S. S به کار برده شده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های متغیرهای جمعیت شناختی به شرح ذیل می‌باشد:

مجموع نمونه تحقیق ۳۵۹ نفر بوده است. در این میان ۱۲/۸ درصد کارکنان (۴۶ نفر) در طبقه سنی بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۷۱/۳ درصد (۲۵۶ نفر) در طبقه سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۳/۶ درصد (۴۹ نفر) در طبقه سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال، ۲/۲ درصد (۸ نفر) در طبقه سنی بالاتر از ۵۰ بوده‌اند. ۸۳ درصد (۲۹۸ نفر) مرد و ۱۴/۲۲۶ درصد (۵۱ نفر) نیز زن بوده‌اند. ۲/۸ درصد (۱۰ نفر) نیز بدون پاسخ بوده‌اند. از میان مجموع نمونه مورد مطالعه در این پژوهش، ۱۵/۶ درصد (۵۶ نفر) تا فوق دیپلم، ۴۲/۱ درصد (۱۵۱ نفر) کارشناسی، ۳۶/۵ درصد (۱۳۱ نفر) کارشناسی ارشد و ۵/۸ درصد (۲۱ نفر) دکترا و بالاتر بوده‌اند. همچنین ۲۹/۸ درصد (۱۰۷ نفر) رسمی، ۶۲/۱ درصد (۲۲۳ نفر) قراردادی، ۳/۱ درصد (۱۱ نفر) ساعتی، ۵ درصد (۱۸ نفر) مشاور بوده‌اند. ۲۴/۸ درصد (۸۹ نفر) کارمند، ۵۸/۸ درصد (۲۱۱ نفر) کارشناس، ۱۴/۲ درصد (۵۱) سرپرست رئیس، ۲/۲ درصد (۸ نفر) مدیر / معاون بوده‌اند.

همچنین سطح معناداری روابط بین متغیرها در شکل ۲ تشریح شده و سایر مقادیر مدل پژوهش در جدول ۱ مشاهده می‌شود. با توجه به جدول ۱ نتیجه تحلیل فرضیه اصلی تحقیق با استفاده از نتایج مدل یابی معادلات ساختاری به شرح زیر است:

### فرضیه اصلی تحقیق: اقدامات مدیریت دانش بر

توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است. با توجه به برآورد استاندارد متغیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی که ۸۶/۰ می‌باشد و مقادیر  $T=22/74$  و  $R^2=0/83$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح اطمینان  $P<0.01$ ، اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد.

انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که درجه تکنیک مدیریت دانش، همچنین میزان توانمند سازی کارکنان بالا بود. به علاوه، ارتباط مهم و معنی داری بین فرایند مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان وجود دارد.

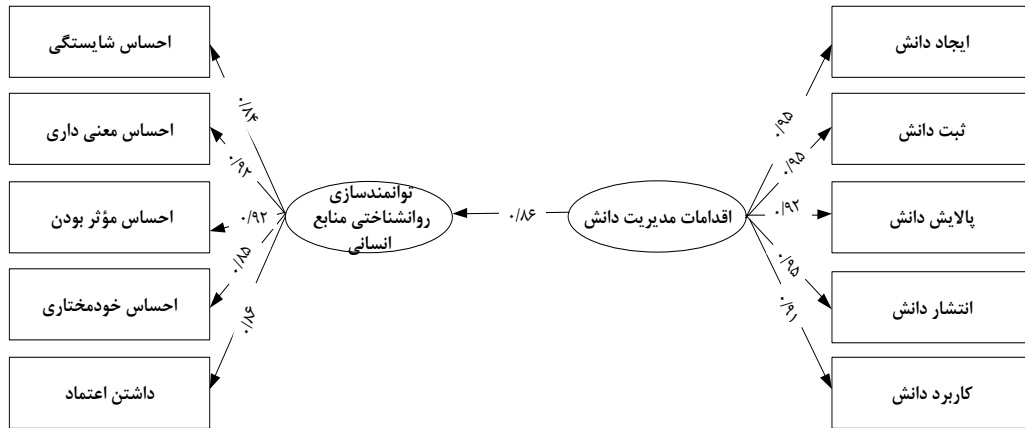
اوزبیک و کیلیکارلن توپولو<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۱) تحقیقی تحت عنوان رفتار تسهیم دانش کارکنان توانمند انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که توانمندسازی روانشناختی روی رفتار تسهیم دانش تأثیر گذار است.

دان هام و برت<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان حافظه سازمانی و توانمندی بیان می‌کنند که ارتباط معنی داری بین حافظه سازمانی و تقاضا برای تسهیم دانش و توانمندی وجود دارد.

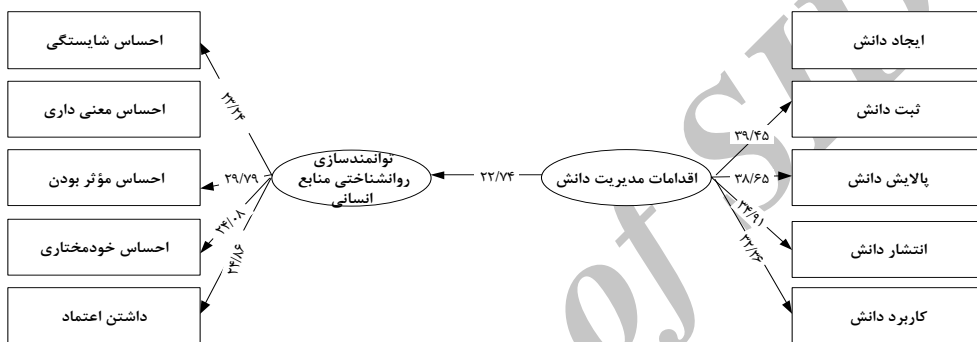
ملهم<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۴) پژوهشی تحت عنوان سوابق توانمندسازی کارکنان در ارتباط با مشتری انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که اعتماد، ارتباطات، دانش و مهارت‌های کارکنان تأثیر مستقیم و قوی روی توانمندی آنها دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی- همبستگی می‌باشد. متغیرهای پژوهش عبارتند از: مدیریت دانش، توانمندسازی روانشناختی. جامعه آماری پژوهش، کارکنان ستادی شهرداری تهران به تعداد ۵۴۸۰ نفر است. در این تحقیق برای انتخاب حجم نمونه از فرمول کوکران (درصد اطمینان برابر با ۹۵ درصد و میزان خطای تعمیم برابر با ۰/۵۰) استفاده شده است و تعداد ۳۵۹ نفر به روش تصادفی ساده با توجه به جامعه آماری مورد نظر، انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد اقدامات مدیریت دانش خاکی (۱۳۹۰) و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی وتن و کمرون (۱۹۹۸) است. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با توجه به استاندارد بون آنها محرز بود ولی با این حال در مورد روایی از خبرگان در این زمینه نظر خواهی شد که صحت و روایی پرسشنامه‌ها را تأیید نمودند. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به ترتیب برابر است با: ۰/۷۹۵، ۰/۹۰۳. تجزیه و تحلیل‌های آماری در این پژوهش به دو صورت تحلیل توصیفی و تحلیل استنباطی بوده و برای تجزیه و



شکل (۲): مدل ساختاری نهایی تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل (۳): مدل ساختاری نهایی تحقیق در حالت معناداری

جدول (۱): مقادیر مدل پژوهش

نتیجه	سطح اطمینان	مقدار واریانس تبیین شده	سطح معناداری	خطای استاندارد	مقدار استاندارد شده (لاندا)	روابط مفاهیم یا شاخص‌ها در مدل
تایید فرضیه	$P < 0.01$	۰ / ۸۳	۲۲ / ۷۴	۰ / ۱۳	۰ / ۸۶	اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی شهرداری تهران اثرگذار است.

### برازش مدل

تمامی شاخص‌های برازش به کار رفته نشان می‌دهد که این مدل دارای برازش خوبی است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که مدل تحقیق توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیرهای اصلی تحقیق دارد. با توجه به استاندارد بودن مدل، یافته‌های لیزرل قابلیت اعتماد را دارد.

در مدل یابی معادلات ساختاری هنگامی می‌توان به برآوردهای مدل اعتماد کرد که مدل دارای برازش کافی باشد. شاخص‌های برازش مدل پژوهش به صورت جدول شماره ۲ می‌باشد.

جدول (۲): شاخص‌های برازش مدل نهایی

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$X^2/df$	$X^2/df \leq 3$	۲/۴۲	تأیید مدل
RMSEA	$RMSEA < 0.09$	۰/۰۰۲	تأیید مدل
GFI	$GFI > 0.9$	۰/۹۱	تأیید مدل
AGFI	$AGFI > 0.85$	۰/۸۵	تأیید مدل
CFI	$CFI > 0.90$	۰/۹۰	تأیید مدل
IFI	$IFI > 0.90$	۰/۹۰	تأیید مدل



جدول (۳): تحلیل رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روانشناختی

مقدار F مشاهده شده	سطح معناداری	ضریب بتا	وارینانس تبیین شده	
۴۷۰/۸۴۷	۰/۰۰۱	۰/۷۵۴	۰/۵۶۹	رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر بعد شایستگی توانمندسازی روانشناختی
۴۳۶/۹۱۳	۰/۰۰۱	۰/۷۴۲	۰/۵۵	رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر بعد خودمختاری توانمندسازی روانشناختی
۳۴۹/۳۵۹	۰/۰۰۱	۰/۷۰۳	۰/۴۹۵	رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر بعد معنی داری توانمندسازی روانشناختی
۵۲۶/۷۶۱	۰/۰۰۱	۰/۷۷۲	۰/۵۹۶	رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر بعد مؤثر بودن توانمندسازی روانشناختی
۵۸۳/۱۹۸	۰/۰۰۱	۰/۷۸۸	۰/۶۲	رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر بعد اعتماد توانمندسازی روانشناختی

### آزمون فرضیات فرعی تحقیق

جهت بررسی فرضیات فرعی تحقیق از رگرسیون تک متغیره استفاده شده است، که نتایج آن در جدول شماره ۳ بیان شده است.

با توجه به میزان معناداری در سطح ۰/۰۰۱ با احتمال ۹۹ درصد تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌گردند. یعنی اقدامات مدیریت دانش بر ابعاد شایستگی، معنی داری، مؤثر بودن، خودمختاری و اعتماد توانمندسازی روانشناختی مؤثر است. در بین مقادیر ضرایب بتا، مشاهده می‌شود که مولفه اعتماد با ضریب بتای ۰/۷۸۸ بیشترین میزان را دارا می‌باشد. همچنین میزان ضریب تبیین مولفه اعتماد بیانگر آن است که ۰/۶۲ درصد از واریانس متغیر وابسته (بعد اعتماد توانمندسازی روانشناختی) توسط متغیر مستقل (اقدامات مدیریت دانش) تبیین می‌شود.

در نهایت برای بررسی وضعیت متغیرهای مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۴ بیان شده است.

با توجه به سطح معناداری مشاهده می‌شود متغیر مدیریت دانش دارای تفاوت معناداری با حد متوسط (عدد ۳) می‌باشد. با مشاهده میانگین این متغیر می‌توان چنین بیان کرد که وضعیت مدیریت دانش از نظر نمونه تحقیق در سازمان مورد بررسی در حد مناسبی قرار ندارد. برای متغیر توانمندسازی روانشناختی با توجه به

سطح معناداری می‌توان چنین بیان کرد که وضعیت این متغیر در حد متوسطی قرار دارد، چرا که بالاتر بودن میانگین این متغیر از حد متوسط به میزان قابل توجهی نمی‌باشد و می‌توان آن را در حد متوسط در نظر گرفت.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

**فرضیه اصلی:** اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با شدت ۰/۸۸ می‌باشد. نتایج این تحقیق با پژوهش‌های رضائی نور و ممشی (۱۳۹۲)، مدهوشی و نورنژاد ونوش (۱۳۹۲)، سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲)، عسگری و همکاران (۱۳۹۲)، کلاجهی و جهانی (۲۰۱۵)، خان شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳)، احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، بداح (۲۰۱۲) همراستا می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود:

- تأثیر بسیار بالای مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان (شدت تأثیر ۰/۸۶)، بررسی و ارزیابی مستمر سطح اقدامات مدیریت دانش شهرداری در برهه‌های زمانی معین را امری اجتناب ناپذیر می‌کند. همچنین برای بهبود کیفیت مدیریت دانش، الگوگیری از سازمان شرکت‌های موفق و بکارگیری بهترین تجارب<sup>۲۹</sup> برای افزایش کارایی اقدامات مدیریت دانش توصیه می‌شود.

جدول (۴): نتایج آزمون تی تک نمونه ای

تعداد	حد متوسط	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار T	سطح معناداری
۳۵۹	۳	۲/۴۸	۰/۹۷	-۱۰/۱	۰/۰۰۱
۳۵۹	۳	۳/۰۶	۰/۹۷	۱/۲۶	۰/۲۰۸

تجدید نظر قرار دهد. همچنین الگوی تقابل میان فناوری‌ها، افراد و فنون را مورد بازنگری قرار دهد تا افراد از این ابزارها استفاده کنند.

- برای بهبود مؤلفه پالایش دانش (با لاندای برابر ۰/۹۲)، مدیران ارشد سازمانی باید از متخصصین در حوزه مدیریت دانش جهت فیلتر و شناسایی اطلاعات با اهمیت برای کارکنان و درخواست کنندگان اطلاعات، همچنین برای شناسایی، جمع آوری، طبقه بندی، خلاصه سازی و انتشار دانش استفاده کنند. شهرداری‌ها بایستی مساله پالایش دانش را جدی گرفته و برای آن برنامه ریزی نموده و سرمایه گذاری لازم را انجام دهد.

- برای بهبود مؤلفه کاربرد دانش (با لاندای برابر ۰/۹۱)، باید در ابتدا کارکنان از مسیر شغلی خود کاملاً آگاهی داشته تا بتوانند متناسب با وضعیت شغلی خود در آینده اقدام به استفاده از دانش کنند. استقرار سیستم توسعه مسیر شغلی پیشنهاد می‌شود، که در آن افراد ماهانه ملزم باشند اهداف و آرمان‌های خود را از فعالیت در سازمان مطرح نمایند و مسیر شغلی که به فعالیت در آن تمایل دارند را مشخص نمایند تا پس از بررسی انطباق این اهداف با شرح شغل و اهداف سازمان، نسبت به برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره‌های آموزشی و کمک به افراد برای حصول به این اهداف اقدام و به افراد برای دست یابی به این اهداف از طریق بالا بردن دانش آنان در حوزه‌های مورد علاقه کمک نمود.

**فرضیه فرعی اول:** اقدامات مدیریت دانش بر بعد شایستگی توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر بعد شایستگی توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تأثیر ۰/۷۵۴ می‌باشد. نتایج این تحقیق، با پژوهش‌های رضائی نور و ممشی (۱۳۹۲)، مدهوشی و نورنژاد ونوش (۱۳۹۲)، سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲)، عسگری و همکاران (۱۳۹۲)، کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)، خان شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳)، احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، بداح (۲۰۱۲) همراستا می‌باشد. در این جهت و به منظور افزایش رضایت کارکنان پیشنهاد زیر ارائه می‌شود:

- مولفه شایستگی توانمندسازی روانشناختی نسبت به سایر مولفه‌ها در رتبه آخر (لاندای برابر با ۰/۸۴) می‌باشد. لذا برای بهبود بیش از پیش آن پیشنهاد می‌شود که ایجاد حس شایستگی در کارکنان با القای

که اجرای مناسب ابزارهای اطلاعاتی که از دانش هماهنگ و منسجم حمایت و به جمع آوری آن (که شامل مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان می‌شود) می‌تواند یکی از این اقدامات باشد.

- در بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، مؤلفه‌های (ایجاد دانش، ثبت دانش، انتشار دانش)، پالایش دانش و کاربرد دانش به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین توانایی (به ترتیب لاندای برابر با ۰/۹۵، ۰/۹۵ و ۰/۹۲) و در سنجش مدیریت دانش را داشته اند، لذا برای بهبود این مؤلفه‌های پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

- برای بهبود مؤلفه ایجاد دانش (با لاندای برابر ۰/۹۵) پیشنهاد می‌شود که توجه به میزان انتقال و خلق دانش افراد (گزارش، جزوه و مقاله) به عنوان شاخص ارزیابی عملکرد افراد در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (تشکیل کار گروه‌های پژوهشی/پاداش و تشویق به شکل مأموریت‌های آموزشی می‌تواند کار ساز باشد) در نظر مدیران ارشد قرار گرفته شود. همچنین، تشویق و ارائه پاداش لازم به کارکنانی که به فرایند و اقدامات مدیریت دانش کمک می‌کنند برای مثال افرادی که دانش آموزش دیده را با همکاران خود انتقال می‌دهند پاداش مقتضی ارائه شود.

- برای بهبود مؤلفه ثبت دانش (با لاندای برابر ۰/۹۵)، الگوسازی رفتاری برای ذخیره سازی و کاربرد، انتقال، ایجاد دانش پیشنهاد می‌شود. الگو بودن خود مدیران به عنوان بخش مهمی از فرهنگ سازی و تشویق افراد موفق، برای سازمان بسیار مهم خواهد بود. در واقع الگوی رفتاری و تمایز بین افراد دارای رفتار متناسب با اهداف مدیریت دانش و سازمان در تکرار و بهبود اقدامات مدیریت دانش حائز اهمیت است (گرامی داشت دستاوردهای کارکنان و تمیز آن‌ها از دیگران و اعطاء ترفیع به آنها).

- برای بهبود مؤلفه انتشار دانش (با لاندای برابر ۰/۹۵) پیشنهاد می‌شود که به فناوری نوین ارتباطی توجه ویژه شود، چرا که استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی باعث ارتقای سطح بهره‌وری افراد و انسجام اطلاعات در درون سازمان شده و سیستم‌های اجتماعی تعبیر اطلاعات را از طریق ارائه دیدگاه‌های مختلف در یک زمینه انجام می‌دهند. مدیریت دانش یک روند آگاهانه ایجاد دانش، اعتبار بخشی به دانش، ارائه دانش، توزیع دانش و کاربرد آن است. اگر مدیریت عالی شهرداری درصدد است که مدیریت دانش در اولویت قرار گیرد، بایستی تعادل موجود بین افراد و فناوری‌ها را مورد

صحیح روانی به افراد و ارائه اطلاعات و دانش لازم به آنان باید در دستور کار قرار بگیرد. مدیران شهرداری باید این حس را در کارکنان ایجاد کنند که آنها تبصر کافی در انجام کار را دارا بوده و می‌توانند کارشان را با موفقیت به پایان برسانند. برگزاری دوره‌های آموزشی ان ال پی<sup>۳</sup>، برقراری ارتباط مؤثر و مدیریت ارتباط با کارکنان از سوی اداره آموزش برای مدیران و کارکنان بسیار مفید خواهد بود.

**فرضیه فرعی دوم:** اقدامات مدیریت دانش بر بعد خودمختاری (حق انتخاب) توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر بعد خودمختاری (حق انتخاب) توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تأثیر ۰/۷۴۲ می‌باشد. از این جنبه نتایج این تحقیق، با پژوهش‌های پژوهش‌های رضائی نور و ممشی (۱۳۹۲)، مدهوشی و نورنژاد ونوش (۱۳۹۲)، سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲)، عسگری و همکاران (۱۳۹۲)، کلاجاهی و جهانانی (۲۰۱۵)، خان شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳)، احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، بداح (۲۰۱۲) هم جهت می‌باشد.

- مولفه خودمختاری (حق انتخاب) نسبت به سایر مولفه‌ها دارای لاندا برابر با ۰/۸۵ می‌باشد. لذا برای بهبود بیش از پیش آن پیشنهاد می‌شود که مدیران اقدام به ایجاد حس انتخاب یا استقلال عمل با برقراری محیطی که در آن فرد احساس استقلال و آزادی عمل و خود کنترلی بیشتری داشته باشند نمایند. در سازمان مدیران به دلیل عدم اعتماد به زیر دستان سعی در کنترل بیرونی دارند. این حالت به شدت حس استقلال و شایستگی افراد را خدشه دار می‌کند. راهکار، فراهم آوردن حمایت لازم از سوی مدیران و رهبران سازمان است. اگر قرار است افراد احساس توانمندی بکنند، مدیران باید از آنان تمجید به عمل آورند، آنان را تشویق کنند، آنها را بپذیرند و با آزادی عمل بیشتر از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. پس به طور خلاصه حمایت مدیران و رهبران از آزادی عمل افراد راهکار اولیه است (تشویق و ترفیع به کارکنان سازمان با هدف پشتیبانی و اطمینان دهی).

**فرضیه فرعی سوم:** اقدامات مدیریت دانش بر بعد معنی دار بودن توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر بعد معنی دار بودن توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تأثیر ۰/۷۰۳ می‌باشد. در این خصوص نتایج این تحقیق با پژوهش‌های رضائی نور (۱۳۹۲)، مدهوشی و نورنژاد ونوش (۱۳۹۲)، سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲)، عسگری و همکاران (۱۳۹۲)، کلاجاهی و جهانانی (۲۰۱۵)، خان شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳)، احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، بداح (۲۰۱۲) هم سو می‌باشد.

مولفه معنی دار بودن نسبت به سایر مولفه‌ها دارای لاندا برابر با ۰/۹۲ می‌باشد. لذا بهبود این مولفه دارای اهمیت بالایی می‌باشد. بنابراین تدوین اهداف و هم راستا کردن اقدامات در جهت اهداف و استراتژی‌های سازمان در ایجاد حس معنی دار بودن مفید خواهد بود. ایجاد محیطی که در آن افراد بتوانند احساس توانمندی بکنند، نیازمند آن است که آنان با یک فکر اصلی جامع و روشن هدایت شوند، بدانند که سازمان به کجا می‌رود و آنان به عنوان افراد آن سازمان چگونه می‌توانند در آن سهمیم باشند. یکی از گام‌های اساسی در تدوین استراتژی‌های سازمان فرهنگ سازی می‌باشد تا افراد بدین طریق اهداف سازمان را شناسایی و در جهت آن گام بردارند. یکی از راه کارها برای حس معنی دار بودن، فرهنگ سازی اهداف شهرداری (تهیه بروشور- برگزاری سمینار و همایش‌ها / دوره‌های توجیهی در راستای شناخت اهداف سازمان) است.

**فرضیه فرعی چهارم:** اقدامات مدیریت دانش بر بعد تأثیرگذار بودن توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر بعد تأثیرگذار بودن توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تأثیر ۰/۷۷۲ می‌باشد. در این خصوص نتایج این تحقیق با پژوهش‌های رضائی نور و ممشی (۱۳۹۲)، مدهوشی و نورنژاد ونوش (۱۳۹۲)، سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲)، عسگری و همکاران (۱۳۹۲)، کلاجاهی و جهانانی (۲۰۱۵)، خان شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳)، احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، بداح (۲۰۱۲) هم جهت می‌باشد.

مولفه تأثیر گذار بودن نسبت به سایر مولفه‌ها دارای لاندا برابر با ۰/۹۲ می‌باشد. لذا بهبود این مولفه دارای اهمیت بالایی می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود بین کار فرد

تا اقدامات مدیریت دانش را با اعتماد و آسودگی بیشتری پیگیری نمایند. توجه ویژه به شاخص‌های تسهیم، ذخیره، کاربرد و خلق دانش در ارزیابی عملکرد از طرف واحد مدیریت منابع انسانی به مرور زمان فرهنگ اعتماد به دیگران در انتقال دانش را گسترش خواهد داد (در امر ایجاد دانش، برگزاری مسابقات و همایش‌های خلق آثار با موضوعاتی که در شناخت اهداف سازمان مؤثر خواهد بود، مفید به نظر می‌رسد/ برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک و یا همایش‌هایی با حضور مدیران).

### منابع و مأخذ

تقی زاده، هوشنگ، سلطانی فسقندیس، غلام رضا، مهدیلوی، روح اله. (۱۳۸۹). بررسی میزان بکارگیری فرایند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی (مطالعه موردی). فراسوی مدیریت، دوره ۳، شماره ۴۸.

دامغانیان، حسین، زارعی، عظیم، روزبان، فرناز. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر تکنولوژی اطلاعات بر مدیریت دانش با میانجی‌گری توانمندسازی در شرکت ملی حفاری ایران. مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۵، شماره ۱۰۲.

رضائی نور، جلال و ممشی، یاسر. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان اردبیل. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، چهاردهم شهریور ۱۳۹۲، استان گلستان، گرگان.

سلاجقه، سنجر، پوررشیدی، رستم و موسایی، محمود. (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیستم و سوم، شماره ۷۲.

شاکری، فاطمه، میر غفوری، حبیب اله، شاکری، منصور (۱۳۸۹). فرایند مدیریت دانش تخصصی - کاربردی در حلقه تحقیقات، تربیح و بهره برداران (مطالعه موردی: بخش کشاورزی استان یزد). نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی (علوم و صنایع کشاورزی)، دوره ۲۴، شماره ۴.

سنگری، ناصر، خیر اندیش، مهدی، غلامی، مهدی و خلعتبری معظم، مریم. (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه‌ی ظرفیت خلق دانش در سازمان. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۵، شماره ۱۴.

قربانی زاده، وجه اله، خالقی نیا، شیرین. (۱۳۸۸). نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان

و نتایج و اثرات آن پیوند ایجاد شود. روشن کردن پیوندهای بین کار فرد و نتایج و اثرات آن‌ها توانمندی را از طریق کمک به توسعه احساس خودسودمندی (آنان خود را لایق تر و متبحرتر احساس می‌کنند) و احساس نتیجه مشخص (نوعی احساس داشتن اثر شخصی) پرورش می‌دهد. برای بهبود پیوند کار فرد و نتیجه و اثرات آن واحد منابع انسانی می‌تواند با انتشار نتایج کاری شهرداری به تفکیک وظایف کاری بخش‌ها در قالب خبرنامه و مجلات تخصصی و عمومی، نتایج کارکنان را به اطلاع برساند. از سویی دیگر، راه ویژه برای توانمند کردن افراد، الگو سازی یا نمایش دادن الگوی رفتاری صحیحی است که قرار است آن‌ها در پیش گیرند. مشاهده افراد موفق در فعالیت‌های چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران فراهم می‌آورد تا اعتقاد پیدا کنند که آنان نیز می‌توانند مؤثر واقع شوند. این کار به افراد کمک می‌کند تا یک کار را قابل انجام فرض کنند و اینکه بدانند شغل در محدوده قابلیت‌های آنان است و کامیابی امکان پذیر می‌باشد. (معرفی افراد موثق و پیشرو در سازمان در قالب خبرنامه‌های داخلی سازمان و حتی اعطاء ترفیع به آن‌ها تا باعث آگاهی دیگر کارکنان و حس رقابت جهت عملکرد بهتر شود).

**فرضیه فرعی پنجم:** اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس اعتماد توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس اعتماد توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تأثیر ۰/۷۸۸ می‌باشد. در این خصوص نتایج این تحقیق با پژوهش‌های رضائی نور و ممشی (۱۳۹۲)، مدهوشی و نورنژاد ونوش (۱۳۹۲)، سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲)، عسگری و همکاران (۱۳۹۲)، کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)، خان شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳)، احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، بداح (۲۰۱۲) هم راستا می‌باشد.

مولفه احساس اعتماد نسبت به سایر مولفه‌ها دارای لاندا برابر با ۰/۸۶ می‌باشد. بنابراین برای بهبود این مولفه پیشنهادهایی ارائه می‌شود. توجه به انتقال دانش و اشاعه آن بین همکاران به عنوان شاخص ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مدیران سازمان و ایجاد فرهنگ و الگوی مناسب در تسهیم (یاداش دهی و ترفیع مؤثر است)، به کارگیری و ذخیره دانش در بین کارکنان از سوی مدیران سازمان، حس اعتماد لازم را بین کارکنان ایجاد می‌نماید

- Education and Scientific Research-Jordan. European Scientific Journal, 8 (28).
- Bhatt,G. D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People. Journal of Knowledge Management , 5 (1).
- Bose,R. (2004). Knowledge management metrics. Industrial Management & Data Systems , 104 (6).
- Chidambaranathan,K. , Swarooprani,B. S. (2015). Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness:The Role of Demographic and Employment Factors, The Journal of Academic Librarianship, 41.
- Conger J. A. , Kanungo R. N. (1998). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13 (3).
- Dubitzky, W. (2011). Toward a System-Centric Global Knowledge Management Approach to Discovering (organizing and sharing). Journal of Integrative Biology, 15 (4).
- Dunham, A. H. , and Burt, C. D. B. (2011). Organizational memory and empowerment. Journal of Knowledge Management, Vol. 15 No. 5.
- Ghaffari, H. ,Saki,S. ,Savari, M. (2014). Investigating relationship between Psychological Empowerment and Organizational Learning Among The staff of Education Organization Karaj province. European Journal of Zoological Research, 3 (1).
- Gold A. H. , Malhotra A. ,Segars A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems,Vol. 18, No. 1.
- Hasani, K. , and Sheikhesmaeili ,S. (2016). Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions. Kybernetes, Vol. 45, Iss: 2.
- Hsia,T. L. ,Lin,L. M. ,Wu,J. H. ,Tsai,H. T. (2006). A Framework for Designing Nursing Knowledge Management Systems. Interdisciplinary Journal of Information Knowledge Management, Vol. 1.
- Kalajahi, M. , and Janani, H. (2015). Effect of the Knowledge Management on Empowering Physical Education Teachers in Universities of Northwestern of Iran. International Journal of Sport Studies, 5 (8).
- Khansharifan, A. , Soleimanpour Omran, M. , and Askarzadeh, H. (2015). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، دوره ۱، شماره ۲. کریمی مونتقی، حسین، حسینیان، مرضیه، آهنچیان، محمدرضا. (۱۳۹۳). بررسی وضعیت مدیریت دانش در علوم پزشکی. مجله توسعه ی آموزش در علوم پزشکی، دوره ۷، شماره ۱۶. مدهوشی، مهرداد و نورنژاد ونوش، وحید. (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۲. نیآذری، کیومرث. ، بریمانی، ابوالقاسم. ، حاجی قلیخانی، بی بی سعیده. (۱۳۹۰). بررسی نقش مدیریت دانش بر خلاقیت دبیران در مدارس متوسطه. فصلنامه مدیریت، دوره ۸، شماره ۲۱.
- Ahmadi, A. A. , Daraei, M. R. , Khodaie, B. , and Salmanzadeh, Y. (2012). Structural Equation Modeling of Relationship Between Psychological Empowerment and Knowledge Management Practices (A case study: Social Security Organization Staff of Ardabil Province, Iran). International Business Management, 6 (1).
- Alavi, M. , and Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 25 (1).
- Amichai,Y. H. , Katelyn, Y. A. M. , Samuel,A. (2008). Assessment of organisational involvement in implementing empowerment. Journal of Computers In Human Behavior.
- Amirkhani, A. H. and etal. (2012). Assessing the effectiveness of knowledge management in empowering and development of human resources: A case study on Ati luleh Sepahan Company. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3 (12).
- Appelbaum,S. ,Hongger,K. (1998). Empowerment:A Contrasting Overview of Organizations in General and Nursing in Particular: An Examination of Organizational Factors, Managerial Behaviors Job Design and Structural. Journal of Empowrment in Organization, 6 (2).
- Badah,A. (2012). Relationship Between The Knowledge Management Process and The Administrative Empowerment with The Employees of The Ministry of Higher

- Dimensions on Absorptive Capacity. Management Research Review, 37 (2).
- Spreitzer, G. M., Doneson, P. (2005). Musing on The Past and Future of Employee Empowerment. In T. Cummings (Ed.), Handbook of organizational development, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tohidi, H., Jabbari, M. M. (2012). The Aspects of Empowerment of Human Resources. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 31.
- Tseng, S. M. (2014). The Impact of Knowledge Management Capabilities and Supplier Relationship Management on Corporate Performance. Int. J. Production Economics, Vol. 154.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive Model of intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, 15 (4).
- Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2011). Developing management skills. New York: (8 Edition), Prentice Hall.
- Whetten, D. A., Cameron, K. S. (1998). Developing Management Skills. New York, Addison Wesley, Wheelan
- (Case study: Education Organization of Bojnourd City). MAGNT Research Report, 3 (2).
- Lin, H. F., Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. Management Decision, Vol. 43, Iss: 2.
- Melhem, Y. (2004). The Antecedents of Customer Contact Employee Empowerment. Employee Relation, 26 (1).
- Mogharrah, M., Madarshahian, F., Aliabadi, N., Rezayi, N., Mohammadi, A. (2005). Job Satisfaction of Nurses in The Hospital of Birjand. Journal of Birjand university of Medical Sciences, 12 (24).
- Nonaka, I., Ryoko, T., Noboru, K. (2001). SECI and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range planning, 33 (1).
- Ooi, K. B. (2014). TQM: A Facilitator to Enhance Knowledge Management? A Structural Analysis. Expert Systems with Applications, 41 (11).
- Ozbebek, A., Kilicarslan Toplu, E. (2011). Empowered Employees Knowledge Sharing Behavior. International Journal of Business and Management Studies, 3 (2).
- Pour Asadi, M., and Fough, S. E. (2015). Discussion Relation between Knowledge Management and Personnel Empowerment of Iranian Dam Construction Enterprise. Uropean Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 4, No. 1.
- Sadeghi Boroujerdi, S., and Hasani, K. (2013). Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in The Sport and Youth Organization of Iran. International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 1 (4).
- Salajeghe, S., PourRashid, R., and Mousaei, M. (2013). Analysis of Psychological Empowerment and its Relationship with Knowledge Management (The Case of Jam Petrochemical Company Located in South Pars Area, Iran). International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 3 (4).
- Shahhosseini, S., and Piri, M. (2015). Investigation the Role of Knowledge Management in Staff Empowerment (Case Study: General Department of Education, Western Azerbaijan Province). Int. J. Rev. Life. Sci., 5 (4).
- Siachou, E., Gkorezis, P. (2014). Do Empowered Employees Absorb knowledge? An empirical Investigation of The effects of Psychological Empowerment

## یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Knowledge Management<sup>2</sup> Bose<sup>3</sup> Creation Knowledge<sup>4</sup> Capture Knowledge<sup>5</sup> Transfer Knowledge<sup>6</sup> Refine Knowledge<sup>7</sup> Knowledge Application<sup>8</sup> Thomas and Velthouse<sup>9</sup> Psychological Empowerment<sup>10</sup> Sense of Self-Determination<sup>11</sup> Sense of Meaning<sup>12</sup> Sense of Self-Efficacy<sup>13</sup> Spreitzer<sup>14</sup> Sense of Competency<sup>15</sup> Creation Knowledge<sup>16</sup> Capture Knowledge<sup>17</sup> Refine Knowledge<sup>18</sup> Dissemination Knowledge<sup>19</sup> Knowledge Application<sup>20</sup> Conger and Kanugo<sup>21</sup> Sense of Trust<sup>22</sup> Appelbaum and Hongger<sup>23</sup> Siachou and Gkorezis<sup>24</sup> Tseng<sup>25</sup> Badah<sup>26</sup> Ozbebek and Kilicarslan Toplu<sup>27</sup> Dunham and Burt<sup>28</sup> Melhem<sup>29</sup> Best Practives<sup>30</sup> NLP: Neuro Linguistic Programming