

تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش

دکتر سنجر سلاجقه*

دکتر رستم پور رشیدی**

محمود موسایی***

چکیده

امروزه دانش به منزله منبعی ارزشمند و استراتژیک و نیز یک دارایی مطرح است و سازمان‌ها برای موفقیت نیاز دارند مدیریت دانش را به بهترین نحو، پیاده سازی نمایند. یکی از عواملی که می‌تواند سازمان‌ها را در اجرای موفق مدیریت دانش یاری نماید وجود نیروهای توانمند در سازمان است. هدف پژوهش حاضر بررسی تحلیلی توانمندسازی روانشناختی و رابطه آن با مدیریت دانش بوده است. تحقیق حاضر ترکیبی از مطالعه توصیفی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل کارکنان رسمی شرکت پتروشیمی جم بوده (تعداد ۸۱۸ نفر) که از میان آنها تعداد ۲۶۳ نفر به صورت روش نمونه‌گیری تصادفی ساده جهت انجام پژوهش انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه معتبر توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش استفاده شد، پایایی پرسشنامه‌ها از راه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد و داده‌های جمع‌آوری شده نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی نشان می‌دهد که بین توانمندسازی روانشناختی و مؤلفه‌های آن با مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد و نتایج حاصل از آزمون رگرسیون چندگانه، حاکی از آن است که به غیر از احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری بیشترین تأثیر و احساس معنی‌دار بودن شغل کمترین تأثیر را بر مدیریت دانش دارند.

واژگان کلیدی: توانمندسازی روانشناختی، مدیریت دانش، مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات کرمان، بخش مدیریت

** استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات کرمان، بخش مدیریت

*** دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات کرمان نویسنده مسئول

mmousae@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۲/۹/۲۰

تاریخ دریافت: ۹۲/۷/۳۰

مقدمه

امروزه دانش به عنوان تنها منبع استراتژیک مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی شناخته شده است (زاک^۱، ۱۹۹۹). نیازهای مشتریان دائماً در حال تغییر است و سازمان‌ها بایستی خود را با این شرایط وفق دهند. سازمان‌ها برای بقا در محیط به شدت رقابتی امروزی باید دانش جدید را در سازمان خود ایجاد نموده، توزیع کرده و آن را تبدیل به کالاها و خدمات نمایند (زعفرانیان و همکاران، ۲۰۰۸). برای رسیدن به این هدف، بایستی مقوله دانش درون سازمان‌ها مدیریت شود.

بررسی پیشینه نظری و آرای صاحب نظران نشان می‌دهد که ضرورت به کارگیری مدیریت دانش در سازمان انکارناپذیر است. سازمان‌ها باید بتوانند به گونه‌ای موثر سرمایه‌های دانش خود را مدیریت کنند (ابطحی و صلواتی، ۲۰۰۶). اینک مدیران تلاش می‌نمایند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمامی افراد تسهیم نمایند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی گشته و مزیت رقابتی پایدار جهت سازمان فراهم می‌نماید (هوئسمن^۲، ۲۰۰۶).

از طرفی از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، کیفیت توانمندی نیروی انسانی است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری‌های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. توانمندی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود (عبدالهی، ۲۰۰۵). توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. به این معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تاثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی دار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور

1- Zack
2- Huysman

داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود.

برای این که بتوان مدیریت دانش را در سازمان‌ها پیاده نمود بایستی برخی از شرایط مهیا شده باشند. این شرایط که به توانمندسازهای مدیریت دانش معروفند شامل فرهنگ، ساختار، نیروی انسانی و فن آوری اطلاعات می‌باشند. نیروی انسانی یکی از عواملی است که بایستی از آمادگی لازم برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان‌ها برخوردار باشد. توانمندسازی نیروی انسانی باعث پرورش افرادی می‌شود که فرایند مدیریت دانش را در سازمان بر عهده دارند. با توجه به اهمیت نقش نیروی انسانی در مدیریت دانش توجه محققین به افزایش توانمندی کارکنان در سازمان‌ها معطوف شده است. در این تحقیق، توانمندسازی روانشناختی و ارتباط آن با مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم مورد بررسی قرار می‌گیرد.

شرکت پتروشیمی جم یکی از شرکت‌های پتروشیمی مستقر در منطقه ویژه اقتصادی پارس جنوبی (عسلویه) می‌باشد. این شرکت از نظر تولید اتیلن، بالاترین ظرفیت اسمی را در جهان داراست. واحدهای پایین دستی این مجتمع، محصولات مختلف مایع و جامد را تولید می‌نمایند که می‌توان به طور مثال به تولید پلی اتیلن سبک و سنگین در گریدهای مختلف اشاره کرد. در این شرکت تعداد ۸۱۸ نفر کارمند رسمی و بیش از ۱۶۰۰ نفر کارمند و کارگر قراردادی مشغول به کار هستند.

در این تحقیق، تلاش می‌شود تا به این سوال اساسی پاسخ داده شود که آیا بین توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد؟ یا به عبارتی آیا توانمند نمودن کارکنان از نظر روانشناختی می‌تواند سازمان‌ها را در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش یاری نماید.

مرور ادبیات

توانمندسازی روانشناختی

واژه انگلیسی Empower در فرهنگ فشرده آکسفورد به «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنی شده است. این واژه در اصطلاح، در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای طراحی ساختار سازمان است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی

پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (لاولر^۱، ۱۹۹۴).

تاکنون محققان و دانشمندان بسیاری در زمینه توانمندسازی به تحقیق پرداخته‌اند. آنها تعاریف متفاوتی از توانمندسازی کرده‌اند که برخی از آنها عبارتند از: توانمندسازی یعنی تفویض اختیار قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است (گرو^۲، ۱۹۷۱). توانمندسازی، تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی فعالیت‌های سازمان است (گوردن^۳، ۱۹۹۳). توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (ارستاد^۴، ۱۹۹۷). توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است (آرجیس^۵، ۱۹۹۸). و به عبارت دیگر، توانمندسازی یعنی سهم شدن کارکنان در اطلاعات در جهت تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمان (کانگر و کانانگو^۶، ۱۹۹۸). مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی شد (بلانچارد و همکاران^۷، ۱۹۹۶؛ وتن و کمرون^۸، ۱۹۹۸). اما در دهه ۱۹۹۰ علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان به وجود آمده است (باون و لاولر^۹، ۱۹۹۵؛ توماس و ولتهوس^{۱۰}، ۱۹۹۰؛ اسپریتزر^{۱۱}، ۱۹۹۵).

اندیشمندان و محققان سازمان و مدیریت تا دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی نیروی انسانی را به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان، سهم کردن کارکنان در اطلاعات و دسترسی آنان به منابع سازمانی دانسته‌اند (بلانچارد و همکاران، ۱۹۹۶؛ فوی^{۱۲}، ۱۹۹۷؛ باون و لاولر، ۱۹۹۵). کوین و اسپریتزر^{۱۳} (۱۹۹۷) این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد مکانیکی نامیده‌اند. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چندبعدی می‌دانند و بین ویژگی‌های موقعیتی (اقدامات مدیریت)

1- Lawler
2- Grove
3- Gorden
4- Erstad
5- Argyris
6- Conger & Kanungo
7- Blachard & et al
8- Wetten and Cameron
9- Bowen and Lawler
10- Thomas and Velthouse
11- Spreitzer
12- Foy
13- Quinn and Spreitzer

و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها تفاوت قائل شده‌اند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) مطرح کرده‌اند که اقدامات مدیریت فقط مجموعه‌ای از شرایط هستند که می‌توانند کارکنان را توانمند سازند، اما لزوماً این طور نخواهد بود. تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین به معنی توانمندسازی نیست. اخیراً پژوهشگران از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه دارند. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، فورد و فوتلر^۱ (۱۹۹۵)، وتن و کمرون (۱۹۹۸) اذعان دارند توانمندسازی مفهومی چند بعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد ارگانیک نامیده‌اند.

براساس رویکرد ارگانیک، توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال، مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند. به نظر کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) توانمندسازی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد. هر راهبرد یا عملی که بتواند نیاز به خودکارآمدی را در کارکنان تقویت کند، توانمندسازی را در پی خواهد داشت. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی روانشناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی؛ یعنی احساس تاثیرگذاری، شایستگی، معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود و برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات مدیریت وارد کردند. اسپریتزر (۱۹۹۵) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی‌دار بودن و تاثیرگذاری تعریف کرده است.

وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند، بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند و بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه نمایند. نویسندگان یاد شده ضمن تایید چهار بعد توانمندسازی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) و اسپریتزر (۱۹۹۵)، بعد اعتماد را به آن اضافه کرده‌اند. بنابراین ابعاد توانمندسازی روانشناختی شامل احساس خودمختاری،

احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن و احساس اعتماد می‌شود.

۱. احساس خودمختاری: خودمختاری یا داشتن احساس حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیتهای لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۲. احساس شایستگی: به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیز انجام دهد، اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۳. احساس موثر بودن: درجه‌ای که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵).

۴. احساس معنی‌دار بودن: معنی‌دار بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۵. احساس اعتماد: وتن و کمرون (۱۹۹۸) اشاره دارند که افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد به عبارت دیگر آنان اعتماد دارند که صاحبان قدرت یا نفوذ، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد.

مدیریت دانش

پیچیدگی و گستردگی مفهوم دانش باعث شده است تا نگرانی یکسانی در خصوص مدیریت دانش شکل نگیرد. لذا صاحب نظران مختلف از زوایای متفاوتی به آن نگرسته و به تعریف آن پرداخته‌اند. با اذعان بر این واقعیت، نمونه‌هایی از رایج‌ترین تعاریف مدیریت دانش در اینجا ارائه می‌شود.

مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندها است که داده‌ها و اطلاعات موجود در سازمان را به دانشی ارزشمند تبدیل می‌کند و این فرایندها شامل خلق، کسب، تسهیم، بکارگیری و درونی سازی دانش می‌باشند (لی و همکاران، ۲۰۰۱). یک تعریف جامع از مدیریت دانش توسط پت ریش ارائه شده است که عبارت است از، کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب، به گونه‌ای که آنان بتوانند

برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند (مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا ۱۹۹۶). از نظر مرویک مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند سازمانی گفته می‌شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگتر از طریق دانش در دسترس صورت می‌گیرد. دانش در دسترس، کلیه تجربیات و آموخته‌های افراد یک سازمان و کلیه اسناد و گزارش‌ها در داخل یک سازمان را شامل می‌شود (مرویک^۱، ۲۰۰۱). برای سنجش سطح مدیریت دانش الگوی شش بعدی ارائه شده است که ابعاد آن عبارتند از: تشخیص دانش، تحصیل دانش، به کارگیری دانش، اشتراک دانش، توسعه دانش و نگهداری دانش.

۱. تشخیص دانش: تشخیص دانش مورد نیاز برای پشتیبانی از اهداف سازمان ضروری است. توانایی‌ها و تخصص‌های افراد مورد شناسایی قرار گیرد و شکاف میان دانش موجود و دانش مورد نیاز مشخص گردد.
۲. تحصیل دانش: سازمان می‌تواند دانش جدید را از طریق استخدام کارشناسان، همکاری و مشارکت با موسسه‌های پژوهشی و دانشگاهی بدست آورد.
۳. بکارگیری دانش: دانش زمانی ارزشمند است که بکار گرفته شود، سازمان بایستی دانش مورد نظر را در محل مناسب آن بکار گیرد.
۴. اشتراک دانش: لازم است که دانش در سطح کل سازمان توزیع و به اشتراک گذاشته شود، استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی (اینترنت، اینترانت و شبکه‌های رایانه‌ای)، ساختار رسمی و مشهود سازمان (دستورالعمل‌ها، نامه‌ها) می‌تواند به توزیع دانش در درون سازمان کمک کنند و افراد بدان وسیله می‌توانند با یکدیگر تعامل داشته باشند. علاوه بر ساختار رسمی، دانش ممکن است از طریق ساختار غیر رسمی (جلسات بحث و گفتگو) منتقل شود.
۵. توسعه دانش: سازمان از طریق دانش تلاش می‌کند تا به خلق قابلیت‌هایی پردازد که هنوز در درون و بیرون سازمان وجود ندارد.
۶. نگهداری دانش: نگهداری دانش، محافظت، استفاده مجدد و به هنگام سازی دانش سازمان را تضمین خواهد کرد، سازمان‌ها برای دسترسی سریع به دانش خود در ابتدا باید میان بسیاری از رویدادها، اشخاص و فرایندها، آنهایی را انتخاب کنند که

ارزش نگهداری دارند، سپس قادر باشند که تجربه خود را به یک شکل مناسب ذخیره کنند و در آخر باید تضمین کنند که حافظه سازمانی روزآمد می‌شود (شاهقلیان، ۱۳۸۵).

توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش

اسپریتزر (۱۹۹۵) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که دسترسی به اطلاعاتی که به جنبه‌های مختلف کار افراد مربوط می‌شود مسلماً به توانمندسازی روانشناختی آنها مربوط است. زمانی که افراد احساس توانمندی می‌کنند چنین اطلاعاتی را به کار خواهند برد، فعالانه آنها را به اجرا در خواهند آورد و دانش‌هایی را که از چنین اطلاعاتی در کار بدست می‌آورند با هم ترکیب خواهند کرد.

افراد توانمند احساس می‌کنند که آنچه را که خود می‌دانند و آن اطلاعاتی را که بدست می‌آورند با دیگران به اشتراک گذارند. دول و همکارانش^۱ (۲۰۰۵) در زمینه خلق دانش اظهار داشتند که خلق و نوآوری دانش بدون افراد توانمند میسر نخواهد بود.

یقیناً افراد با انگیزه در فرایند خلق دانش بکار گماشته می‌شوند، آنها معمولاً تمایل دارند دانششان را به اشتراک گذارند و فعالانه موارد جدید را جستجو می‌کنند، آنها می‌توانند موارد جدید را در سازمان بکار گیرند و ممکن است سعی کنند دانش بیشتری را بدست آورند به خاطر اینکه نیازشان به دانش افزایش یافته است. از وقتی که افراد توانمند احساس می‌کنند که خودمختاری بیشتری دارند و فعالیت‌هایشان تاثیر بیشتری دارد می‌توانند در فعالیت‌های متنوع مدیریت دانش بکار برده شوند.

افرادی که احساس شایستگی می‌کنند در کارشان احساس تاثیر گذاری بیشتری دارند و نسبت به افرادی که احساس شایستگی نمی‌کنند ممکن است دانش‌شان را بیشتر به اشتراک بگذارند، چنین افرادی ممکن است دانش بیشتری را تولید نمایند. آنها تلاش می‌کنند تا به اطلاعات بیشتری دسترسی پیدا کنند و دانش بدست آمده را نسبت به افرادی که احساس شایستگی نمی‌کنند بیشتر مورد استفاده قرار می‌دهند (محمد، ۲۰۰۶). نتایج حاصل از تحقیقات محمد نشان می‌دهد که توانمندسازی روانشناختی

کارکنان به صورت گسترده‌ای آنها را به سمت فعالیت‌های مدیریت دانش سوق می‌دهد.

احمدی و همکارانش (۲۰۱۲) در زمینه ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و فعالیت‌های مدیریت دانش مطالعاتی را انجام دادند و نتایج حاصل از تحقیقات آنها نشان می‌دهد که بین توانمندسازی روانشناختی و فعالیت‌های خلق دانش و جذب دانش ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و فعالیت‌های انتقال دانش، سازماندهی دانش و بکارگیری دانش ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

چارچوب نظری تحقیق

موضوع مورد تحقیق بررسی تحلیلی توانمندسازی روانشناختی کارکنان و ارتباط آن با مدیریت دانش می‌باشد. در زمینه توانمندسازی، مدل‌های مختلفی ارائه شده است ولی در تحقیق حاضر از مدل توماس و ولتهوس برای بررسی ابعاد احساس خودمختاری، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و احساس معنی‌دار بودن استفاده می‌شود. آخرین مؤلفه از توانمندسازی روانشناختی، احساس اعتماد می‌باشد که توسط وتن و کمرون ارائه شده است. بنابراین با توجه به مطالب پیشین، در این پژوهش پنج مؤلفه یاد شده مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

محققین مختلف در زمینه مدیریت دانش مدل‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند. کیوان شاهقلیان در مقاله خود برای ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران، الگویی را ارائه نموده است که در این الگو شش بُعد مدیریت دانش (تشخیص دانش، تحصیل دانش، بکارگیری دانش، اشتراک دانش، توسعه دانش و نگهداری دانش) را مورد سنجش قرار می‌دهد. در تحقیق حاضر برای بررسی و سنجش مدیریت دانش از الگوی شاهقلیان استفاده شده است. بنابراین براساس چارچوب نظری یاد شده فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر قابل بیان می‌باشد:

فرضیه اصلی: بین توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۱: بین احساس خودمختاری و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم

رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: بین احساس شایستگی و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: بین احساس موثر بودن و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۴: بین احساس معنی دار بودن و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۵: بین احساس اعتماد و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه وجود دارد.

روش شناسی

روش مورد استفاده در این تحقیق از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری مورد استفاده در این تحقیق شامل کلیه کارکنان رسمی شرکت پتروشیمی جم است که جمعیت آنها ۸۱۸ نفر می باشد. برای بررسی فرضیه های تحقیق از بین جامعه آماری، یک نمونه با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شد. برای محاسبه حجم نمونه ابتدائاً از جدول مورگان استفاده شد که عددی بین ۲۶۰-۲۶۵ نفر را نشان داد سپس این موضوع از طریق فرمول کوکران نیز تکرار شد و تعداد ۲۶۱ نفر بدست آمد. بنابراین تعداد ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شد که ۲۶۳ عدد با نرخ بازگشت ۹۴٪ بازگردانده شد و مبنای کار پژوهش قرار گرفت.

در این تحقیق برای جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه استاندارد استفاده شد. پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی شامل ۱۵ سؤال و پرسشنامه مدیریت دانش شامل ۳۰ سؤال بود که ابعاد مختلف این دو متغیر را مورد سنجش قرار دادند. پرسشنامه ها دارای طیف ۵ گزینه ای لیکرت و عدد ۳ نشان دهنده وضعیت متوسط بود.

برای بررسی روایی پرسشنامه ها، برخلاف این که پرسشنامه ها استاندارد بودند در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه قرار گرفتند که مورد تأیید آنها واقع شدند. به منظور تعیین پایایی ابزار سنجش داده ها از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که این ضریب برای پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی ۰/۸۵ و برای پرسشنامه

مدیریت دانش ۰/۹۶ به دست آمد.

در این تحقیق، اطلاعات استخراج شده از پرسشنامه‌ها به وسیله نرم افزار آماری SPSS21 تجزیه و تحلیل گردید. از روش آمار توصیفی برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق و از روش آمار تحلیلی (آزمون‌های ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه) برای بررسی فرضیه‌های تحقیق و بررسی تأثیر هم زمان مؤلفه‌های متغیر مستقل بر متغیر وابسته استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا وضعیت مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی مورد بررسی قرار گرفته و با یکدیگر مقایسه شدند (جدول ۱)

جدول ۱. توصیف وضعیت مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی

رتبه میانگین‌ها (آزمون فریدمن)	انحراف استاندارد	میانگین	رتبه‌ها	
۲/۵۷	۰/۷۲۷	۳/۴۸	۴	احساس خودمختاری
۳/۵۷	۰/۵۰۲	۳/۹۳	۲	احساس شایستگی
۲/۶۸	۰/۷۲۴	۳/۵۴	۳	احساس مؤثر بودن
۳/۷۲	۰/۷۰۳	۳/۹۷	۱	احساس معنی‌دار بودن
۲/۴۶	۰/۷۸۶	۳/۴۴	۵	احساس اعتماد

جدول ۱ نشان می‌دهد که احساس معنی‌دار بودن شغل در بهترین وضعیت و احساس اعتماد در ضعیف‌ترین وضعیت قرار دارند و نتیجه آزمون ناپارامتری رتبه‌بندی فریدمن نیز این مطلب را تأیید می‌نماید. هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌ها از وضعیت متوسط (۳)، بالاتر بوده و در شرایط خوبی هستند.

سپس وضعیت دو متغیر توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که میانگین نمره توانمندسازی روانشناختی نمونه انتخاب شده، ۳/۶۷ و میانگین نمره مدیریت دانش آن، ۲/۹۰ می‌باشد. با توجه به اینکه دو متغیر اشاره شده دارای توزیع نرمال هستند برای بررسی وضعیت آنها در جامعه آماری از آزمون میانگین یک جامعه نرمال استفاده می‌شود. (جدول ۲)

جدول ۲. آزمون میانگین یک جامعه نرمال

ارزش مورد آزمون = ۳						
فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	سطح معنی داری (P-value)	درجه آزادی	آماره t	
حد بالا	حد پایین					
۰/۷۳۵	۰/۶۱۶	۰/۶۷۵	۰/۰۰۰	۲۶۲	۲۲/۳۳۲	توانمندسازی روانشناختی
-۰/۰۳۱	-۰/۱۵۹	۰/۰۹۵	۰/۰۰۴	۲۶۲	-۲/۹۱۶	مدیریت دانش

نتایج حاصل از این آزمون (جدول ۲) نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵٪، میانگین نمره توانمندسازی روانشناختی جامعه بین دو عدد ۳/۶۱۶ و ۳/۷۳۵ قرار داشته و میانگین نمره مدیریت دانش آن، بین دو عدد ۲/۸۴۰ و ۲/۹۶۹ قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت متغیر توانمندسازی روانشناختی در شرکت پتروشیمی جم، از مقدار متوسط (۳) بالاتر بوده و در وضعیت مطلوب قرار داشته، اما وضعیت متغیر مدیریت دانش آن، از مقدار متوسط پایین‌تر بوده و در وضعیت نامطلوب قرار دارد. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان داد که دو متغیر توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش دارای توزیع نرمال بوده، ولی مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی دارای توزیع نرمال نمی‌باشند. بنابراین برای بررسی فرضیه اصلی از ضریب همبستگی پیرسون و برای بررسی فرضیه‌های فرعی از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که چون سطح معنی داری در تمام فرضیه‌ها از ۰/۰۵ کمتر است بنابراین در تمام فرضیه‌ها بین متغیر مستقل و متغیر وابسته رابطه وجود دارد.

جدول ۳. آزمون ضریب همبستگی برای بررسی فرضیه‌ها

احساس اعتماد	احساس معنی دار بودن	احساس مؤثر بودن	احساس شایستگی	احساس خودمختاری	توانمندسازی روانشناختی	مدیریت دانش
۰/۳۴۳	۰/۲۷۵	۰/۳۰۵	۰/۲۷۶	۰/۴۲۲	۰/۴۸۴	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری (p-value)

جدول ۳ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی برای تمام رابطه‌ها مثبت می‌باشد بنابراین بین متغیر توانمندسازی روانشناختی و مؤلفه‌های آن (احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن و احساس اعتماد) با متغیر مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. پس از این که رابطه بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفت، برای بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی بروی مدیریت دانش، وقتی که مؤلفه‌ها به صورت همزمان بروی مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده می‌شود. در این تحقیق برای انجام آزمون رگرسیون از روش Backward استفاده شد. در این روش ابتدا پنج مؤلفه توانمندسازی روانشناختی (احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن و احساس اعتماد) وارد مدل شدند که در مرحله بعد متغیر احساس مؤثر بودن به علت این که سطح معنی‌داری آن بزرگتر از ۰/۱۰ بود از مدل خارج شد.

جدول ۴. خلاصه مدل رگرسیون

ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین چندگانه (R^2)	ضریب تعیین چندگانه تعدیل شده	خطای معیار تخمین	مقدار آماره دوربین - واتسون
۰/۵۱۳	۰/۲۶۳	۰/۲۵۲	۰/۴۵۷۲۰	۱/۶۶۵

جدول ۴ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی مدل برابر با ۰/۵۱ می‌باشد و به عبارتی بین چهار مؤلفه باقیمانده و مدیریت دانش رابطه وجود دارد. مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۲۶٪ از تغییرات در مدیریت دانش به خاطر تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی بوده و سایر تغییرات به عوامل دیگر مربوط می‌شود.

جدول ۵. ضرایب رگرسیون

سطح معنی داری P-VALUE	آماره t	ضرایب استاندارد نشده		مقدار ثابت
		Beta	خطای معیار استاندارد	
۰/۰۰۱	۳/۲۹۴		۰/۲۵۱	۰/۸۲۶
۰/۰۰۰	۵/۰۲۶	۰/۳۰۲	۰/۰۴۴	۰/۲۱۹
۰/۰۱۳	۲/۵۱۳	۰/۱۴۸	۰/۰۶۲	۰/۱۵۶
۰/۰۴۷	۱/۹۹۷	۰/۱۱۸	۰/۰۴۴	۰/۰۸۹
۰/۰۱۶	۲/۴۳۱	۰/۱۵۲	۰/۰۴۲	۰/۱۰۲

خروجی اصلی آزمون رگرسیون، جدول ۵ می‌باشد. ستون بتا در این جدول نشان دهنده میزان تأثیرگذاری متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته است. این جدول نشان می‌دهد که احساس خودمختاری با مقدار ۰/۳۰۲ بیشترین تأثیر و احساس معنی‌دار بودن با مقدار ۰/۱۱۸ کمترین تأثیر را بر مدیریت دانش دارد.

نتیجه‌گیری

در این تحقیق، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی نشان داد که ۸۱/۷٪ از کارکنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس به بالاتر هستند، ۴۴/۵٪ از کارکنان بیش از ۱۰ سال سابقه کار دارند و ۸۷/۷٪ از کارکنان زیر چهل سال سن دارند. این نتایج نشان می‌دهد که شرکت پتروشیمی جم دارای کارکنان جوان، نسبتاً با تجربه و دارای تحصیلات بسیار بالاست و بایستی از این گنجینه استفاده نموده و بهره لازم را ببرد.

نتایج حاصل از تحلیل متغیر توانمندسازی روانشناختی نشان داد که شرکت پتروشیمی جم از نظر این متغیر در وضعیت مناسبی قرار دارد ولی نتایج نشان داد که متغیر مدیریت دانش در وضعیت مناسبی قرار ندارد. با توجه به این که در بازار رقابتی کنونی، مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی مهم شناخته می‌شود این شرکت بایستی در این زمینه برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری نماید تا نتیجه مطلوب حاصل شود.

نتایج حاصله در خصوص بررسی فرضیه‌های تحقیق حاکی از آن است که:

۱- بین توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه

وجود دارد. این رابطه فوق‌الذکر یک رابطه مثبت است و نشان می‌دهد که یکی از عوامل مهم در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان، توانمندسازی کارکنان است. بنابراین سازمان‌ها بایستی برای نیروی انسانی خود برنامه‌ریزی مناسب را انجام دهند. اولین قدم در این زمینه، برای هر سازمانی، میتواند بررسی و شناسایی وضعیت موجود ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان باشد سپس با بررسی لازم و شناسایی راهکارهای مناسب می‌توان در جهت رسیدن به وضعیت مطلوب حرکت کرد. سازمان با افراد توانمند خود می‌تواند ابعاد مختلف مدیریت دانش را به گونه‌ای مؤثرتر پیاده سازی نموده و اهداف دانشی آنرا محقق نماید.

۲- بین احساس خودمختاری و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه وجود دارد. (فرضیه فرعی اول) آنچه که از تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش به دست آمد آن است که احساس خودمختاری نسبت به سایر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی در موقعیت پایین‌تری قرار دارد. یعنی این که شرکت پتروشیمی جم به اندازه کافی بروی پرورش احساس خودمختاری تلاش نکرده است و می‌توان در این خصوص تلاش بیشتری را معطوف داشت ولی برخلاف این موضوع، هنگامی که تأثیر این عوامل به صورت هم زمان (بوسیله رگرسیون چندگانه) بر مدیریت دانش سنجیده شد مشخص گردید که این عامل بیشترین تأثیر را بروی مدیریت دانش دارد. بنابراین با توجه به این که این عامل رابطه مستقیم با پیاده سازی مدیریت دانش دارد، بایستی در شرکت پتروشیمی جم، توجه اول مدیران پرورش احساس خودمختاری در کارکنان باشد.

۳- بین احساس شایستگی و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه وجود دارد نتایج نشان می‌دهد که بعد از احساس معنی‌دار بودن (فرضیه فرعی دوم)، احساس شایستگی نسبت به سایر مؤلفه‌های توانمندسازی دومین وضعیت را در شرکت پتروشیمی جم دارا بود. به عبارتی کارکنان در شرکت پتروشیمی جم در خود احساس شایستگی را دارند، اما نتیجه‌ای که در آزمون رگرسیون چندگانه بدست آمد بسیار جالب است چون احساس شایستگی در بررسی میزان تأثیرگذاری بر مدیریت دانش (به صورت همزمان با سایر مؤلفه‌ها) پس از احساس خودمختاری و احساس اعتماد در اولویت سوم قرار دارد. نتیجه‌ای که از این مطلب گرفته می‌شود این است که در

شرکت پتروشیمی جم با توجه به این که احساس شایستگی در وضعیت مطلوبی می‌باشد و بین این احساس و مدیریت دانش رابطه وجود دارد، بایستی از این ظرفیت در جهت اهداف عالی دانشی سازمان حداکثر استفاده را نمود.

۴- بین احساس مؤثر بودن و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه وجود دارد (فرضیه فرعی سوم). نتایج آزمون این فرضیه نشان می‌دهد که بین احساس مؤثر بودن و مدیریت دانش رابطه وجود دارد اما نکته بسیار جالبی که در مدل رگرسیون چندگانه به دست آمد آن بود که برخلاف وجود رابطه بین احساس مؤثر بودن و مدیریت دانش (در غیاب سایر عوامل توانمندسازی)، هنگامی که تأثیر هم زمان عوامل مدنظر قرار گرفت احساس مؤثر بودن از مدل خارج شد و نشان داد که بر مدیریت دانش تأثیری ندارد. البته این موضوع را شاید بتوان این گونه که این رابطه (رابطه بین احساس مؤثر بودن و مدیریت دانش) در حضور سایر عوامل توانمندسازی، معنی‌دار نیست. به عبارتی چنان چه تأثیر همه مؤلفه‌های توانمندسازی به صورت هم زمان بروی مدیریت دانش سنجیده شود نیازی به مؤلفه احساس مؤثر بودن نمی‌باشد و می‌توان با چهار مؤلفه دیگر، کارکنان را به حدی از توانمندسازی روانشناختی رساند که سازمان را در اجرای موفق مدیریت دانش همراهی نمایند.

۵- بین احساس معنی‌دار بودن و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه وجود دارد. اما نکته مهم آن است که احساس معنی‌دار بودن در مقایسه با سایر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی در وضعیت مناسب‌تری قرار دارد یعنی پس از این که این مؤلفه‌ها رتبه‌بندی شدند وضعیت احساس معنی‌دار بودن در رتبه اول قرار گرفت و کارمندان شرکت پتروشیمی جم با نمره بالایی اعلام نمودند که شغلشان برایشان معنی‌دار است اما به هنگامی که تأثیر تمامی مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی بروی مدیریت دانش سنجیده شد مشخص گردید که این عامل از نظر میزان تأثیرگذاری بر مدیریت دانش بعد از ابعاد احساس خودمختاری، احساس اعتماد و احساس شایستگی قرار دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ضعف مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم می‌تواند به علت این باشد که در این شرکت بر ابعاد احساس خودمختاری و احساس اعتماد کمتر تمرکز شده است.

۶- بین احساس اعتماد و مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی جم رابطه وجود دارد

(فرضیه فرعی پنجم). چنانچه کارکنان احساس کنند که همکارانشان با آنها صادق هستند و اطلاعات مهم را با آنها در میان می‌گذارند و به کامیابی و موفقیت آنها توجه دارند، در خود احساس اعتماد می‌کنند. در چنین شرایطی حس همکاری در کارکنان افزایش می‌یابد. یکی از نتایج مهم در این تحقیق آن بود که بین احساس اعتماد و مدیریت دانش رابطه وجود دارد اما نکته بسیار مهم آن بود که احساس اعتماد بر مدیریت دانش تأثیر زیادی داشته و از این نظر بعد از احساس خودمختاری در رتبه دوم قرار دارد، اما از نظر وضعیت نسبت به سایر مؤلفه‌ها در وضعیت پایین تری است. بنابراین شرکت پتروشیمی جم بایستی در این زمینه (احساس اعتماد) توجه جدی داشته و سرمایه‌گذاری بیشتری را انجام دهد.

بنابراین مدیران شرکت پتروشیمی جم بایستی به موارد زیر توجه کافی داشته باشند:

- ۱- شرکت جم بایستی مسأله مدیریت دانش را جدی گرفته و برای آن برنامه‌ریزی نموده و سرمایه‌گذاری لازم را انجام دهند.
- ۲- شرکت جم بایستی اجزاء مختلف مدیریت دانش را مورد مطالعه قرار داده و وضعیت خود را از نظر وضعیت مؤلفه‌های مدیریت دانش بررسی نمایند و مشخص نمایند در کدام بخش ضعیف و در کدامیک قوی می‌باشند.
- ۳- شرکت جم باید مشخص نمایند برای پیاده‌سازی مدیریت دانش به چه چیزی احتیاج دارند یا به عبارتی چه عواملی بایستی مهیا شود تا پیاده‌سازی مدیریت دانش به بهترین شکل ممکن، مقدور باشد.
- ۴- با توجه به اینکه ثابت شده است که یکی از مهمترین عوامل در پیاده‌سازی مدیریت دانش، نیروی انسانی توانمند می‌باشد بایستی در خصوص توانمندسازی کارکنان برنامه‌ریزی نمود و سرمایه‌گذاری لازم را انجام داد.
- ۵- برخی عوامل که در توانمندسازی کارکنان بسیار مؤثر بوده و معمولاً سازمان‌ها در این موارد ضعیف هستند احساس خودمختاری و احساس اعتماد در کارکنان می‌باشد که این عاملها تأثیر بسزایی در پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند بنابراین بایستی به این جنبه‌ها توجه لازم را منظور نمود. با توجه به تأثیر بیشتر این عوامل نسبت به سایر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی، در صورتی که سازمان‌ها در محدودیت‌های اجرایی قرار دارند حتماً این عامل را در اولویت قرار دهند.

۶- چنانچه سازمان دارای افراد توانمند زیادی باشد ولی برای پیاده سازی مدیریت دانش تلاش ننماید و یا اینکه برنامه ریزی مناسب را برای پیاده سازی مدیریت دانش انجام دهد ولی به نیروی انسانی توجه نداشته باشد نمی تواند در پیشبرد اهداف دانشی خود موفق عمل نماید. بنابراین بایستی هر دو عامل را بصورت موازی مد نظر قرار دهد



منابع و ماخذ

- ابطحی، ح. و صلواتی، ع. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. (چاپ اول). انتشارات پیوند نو.
- بلانچارد، کن و جان کارلوس. (۱۳۷۸). مدیریت توانا سازی کارکنان. (مهدی ایران نژاد پاریزی). تهران: نشر مدیران. (۱۹۹۶).
- زعفریان، ر؛ اسماعیل زاده، م. و شاهی، ن. (۱۳۸۷). ارائه الگوی پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی: شرکت نفت ایران زمین). مجله توسعه کارآفرینی. سال اول، شماره دوم، صص ۱۰۲-۷۵.
- شاهقلیان، کیوان. (۱۳۸۵). طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران (صنعت خودرو). رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- عبداللهی، بیژن. و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. (چاپ اول). انتشارات نشر.
- Ahmadi, A.A., Daraei, M.R., Khodaie, B. & Salmanzadeh, y. (2001) 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*. Vol.6, No.1, pp.8-16.
- Argyris, Chris. (1998). *Empowerment the Emperors New Clothes*. Harvard Business Review.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995). *The Empowering Service Workers*. Sloan Management Review.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory & Practice*. *Academy of Management Review*. Vol.13, No.3, pp.471-82.
- Doll, W.J., Deng, X. and Metts G.A. (2005). *User empowerment in virtual knowledge work*. Workshop Papers The University of Toledo.
- Erstad, Margaret. (1997). *Empowerment & Organizational Change*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*: MCB. University Press.
- Ford, Robert C. & Myron D. Fottler. (1995). *Empowerment: A Matter of Degree*. *Academy of Management Executive*. Vol.19, No.3, pp.21-31.
- Foy, Nancy. (1997). *Empowering People at Work*. Cambridge: Gower.
- Gorden, R. Judith. (1993). *Organizational Behavior*. (4th ed). Ally & Bacon.
- Grove, P.B. (1971). *Webster s Third New International Dictionary of the English Language unabridged*. Springfield , MA ,G&C Merriam. p.۷۴۴.
- Huysman, M. (2006). *IT to Support Knowledge Sharing in Communities: Towards a Social Capital Analysis*. *Jornal of Information Technology*. Vol.21, No.3, pp. 40-51.
- Lawler, E. (1994). *Total Quality Management & Employee Involvement: Are They Compatible?*. *Academy of Management Executive*.
- Merwick, A.D. (2001). *KM Technology*. *System Journal*. Vol.40, pp.814-

40.

Muhammad, S.H. (2006). Antecedents and impacts of knowledge management practices supported by information technology: An empirical study in manufacturing context. Adisseration Manuf. Manage. Univ. Toledo.

Quinn, Robert E. & Spreitzer, G.M. (1997). The Rood to Empowerment: Seven Question Every Leader Should Consider. Organizational Dynamic. Vol.26, No.2, pp.37-51.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement & Validation. Academy of Management Journal. Vol.3, No.1, pp.1372-445.

Thomas, Kenneth W. & Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review. Vol.15, No.4, pp.666-81.

Whetten, David A. & Cameron, Kim S. (1998). Developing Management Skills. New York: Addison- Wesley, Wheelan.

Zack, M.H. (1999). Developing a knowledge strategy. California Manage. Vol.41, pp. 125-45.

