

## بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش

مورد مطالعه: کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران

رحمت‌الله قلی‌پور

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

حسین صمدی میارکلائی\*

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، قائم‌شهر، ایران

حمزه صمدی میارکلائی

دکتری مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، قائم‌شهر، ایران

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی در به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران انجام شد. روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بود. پایایی سؤالات با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تعیین شد و روایی پرسشنامه‌ها به وسیله خبرگان مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و مدیریت دانش تأیید شد. یافته‌ها، تأیید مسیر ارتباط بین متغیرهای این پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن پیش‌بینی کننده معناداری برای به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان است. به عبارت دیگر توانمندسازی روان‌شناختی بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان اثرگذار است.

### واژگان کلیدی

توانمندسازی روان‌شناختی؛ اشتراک‌گذاری دانش؛ کارکنان زن؛ مدیریت دانش

\* نویسنده مسئول

## مقدمه و بیان مسأله

امروزه با توجه به نقش محوری انسان و منابع انسانی در گشایش تنگناها و ایجاد فن‌آوری‌های پیشرفته و این‌که مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی است، تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. یکی از شیوه‌های نوین انگیزش در راستای بالندگی منابع انسانی و غلبه بر ضعف کار گروهی و خودکنترلی، توانمندسازی کارکنان است (افجه و میری، ۱۳۸۸).

از طرفی سازمان‌های امروزی هم از بیرون و هم از درون در معرض فشارهای سختی قرار دارند. در این میان وجه تمایز سازمان‌ها، بی‌شک دانش سازمانی یا همان دارایی‌های نامشهود است (لی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۲). رفتار اشتراک‌گذاری دانش نیز به‌عنوان رفتار آن فردی است که به‌صورت داوطلبانه دانش و تجربیات منحصربه‌فرد خود را در دسترس دیگر بازیگران اجتماعی (داخل و خارج سازمان) قرار می‌دهد (هانسن و آویتال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). یکی از جنبه‌های مهم در این تعریف، این ایده است که اشتراک‌گذاری دانش داوطلبانه و بر اساس توانایی‌های افراد است. به گفته جارون‌پا و استیپلز<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، باید اشاره کرد که در تمایل برای اشتراک گذاشتن دانش، اشتراک‌گذاری اطلاعات از اطلاعات غیرارادی متمایز است. اشتراک‌گذاری دانش به‌طور مشابه نشان‌دهنده یک عمل ارادی، از ارائه دیگران با دسترسی به دانش و تخصص خود فرد است (موگوتسی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

درواقع برای اینکه بتوان مدیریت دانش را در سازمان پیاده کرد، باید برخی از شرایط مهیا شده باشند. این شرایط که به توانمندسازهای مدیریت دانش معروف است، فرهنگ، ساختار، نیروی انسانی و فناوری اطلاعات را شامل می‌شود. نیروی انسانی یکی از عواملی است که بایستی از آمادگی لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت و تسهیم دانش در سازمان‌ها بهره‌مند باشد. توانمندسازی‌های نیروی انسانی باعث پرورش افرادی می‌شود که فرآیند مدیریت دانش را در سازمان بر عهده‌دارند. با توجه به اهمیت نقش نیروی انسانی در مدیریت دانش، توجه محققان به افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها معطوف شده است (سلاجقه و

- 
1. Lee
  2. Hansen & Avital
  3. Jarvenpaa & Staples
  4. Mogotsi



همکاران، ۱۳۹۲).

با توجه به اینکه اشتراک‌گذاری دانش نیز از اقدامات مهم فرآیند مدیریت دانش است و تأثیر جالب توجه‌ای بر عملکرد سازمان‌های دانش‌محور چون آموزش و پرورش دارد، در این پژوهش از میان فعالیت‌های مختلف مدیریت دانش، بر اشتراک‌گذاری دانش تمرکز می‌شود. هم‌چنین به دلیل نقش کلیدی عامل انسانی در اشتراک‌گذاری دانش، نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به‌عنوان عامل تسهیل‌گر اشتراک‌گذاری دانش بررسی و تشریح می‌شود. توانمندسازی به معنی اعطای اختیار، به‌خصوص قدرت قانونی یا اختیار رسمی درآمده است. هم‌چنین به عمل قدرت ارائه تصمیم‌گیری به اشخاص گفته می‌شود که به همراه باز توزیع مسئولیت‌پذیری از مدیران با اعضای گروه آن‌ها است. توانمندسازی به کارکنان اجازه می‌دهد که مسئولیت و اختیار را قبول کنند و پیش‌قدم باشند (صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۳؛ آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۲). توانمندسازی به‌عنوان یک واقعیتی است، که فرصت تصمیم‌گیری به‌وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌آورد. توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله‌مراتب سنتی ساختارهای سازمان می‌شود، زیرا کارکنان صافی به مسائل و مشکلات نزدیک‌تر هستند و باید به آن‌ها اختیار لازم برای حل مسائل واگذار شود (صمدی میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۲).

به‌طور کلی، توانمندسازی کارکنان، به‌عنوان فعالیتی مدیریتی به دو نوع اصلی مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود. اشکال مستقیم، شامل واگذاری مسئولیت بیشتر به اشخاص گروه‌ها برای مدیریت کردن وظایف‌شان و مشارکت در تصمیم‌گیری است. به‌طور مثال، غنی‌سازی شغل و تشکیل گروه‌های کاری خود مدیریتی و بسیاری از جنبه‌های کنترل کیفیت جامع یا بهبود مستمر از اشکال مستقیم توانمندسازی هستند. اشکال غیرمستقیم شامل حضور در گستره گروه است، از دوایر کیفیت گرفته تا هیئت‌های مدیریتی. البته بیش‌ترین نوآوری‌های توانمندسازی، از روش مستقیم حاصل شده است (امام‌قلی زاده و همکاران، ۱۳۸۸). کوین و اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) معتقد هستند که توانمندسازی به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم‌بندی می‌شود. در دیدگاه ایستا اعتقاد بر این است که توانمندسازی، تفویض تصمیم‌گیری در یک چارچوب روشن است، پاسخ‌گویی تفویض می‌شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند؛ اما

در نگرش پویا، توانمندسازی در حقیقت با پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدل‌سازی رفتارهای توانمند، گروه‌سازی، ترغیب همکاری و اعتماد به دیگران در اجرای کار همراه است.

توماس و ولتوس (۱۹۹۰)، توانمندسازی روان‌شناختی را یک عامل انگیزشی درونی می‌دانند، که منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان درباره توانمندسازی تفاوت قائل شدند. آن‌ها با تأکید بر چندوجهی بودن توانمندسازی، برای آن چهار بُعد شناختی «احساس معنادار بودن»، «احساس شایستگی»، «احساس داشتن انتخاب» و «احساس مؤثر بودن» را ارائه کردند (توماس و ولتوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰)، برای چارچوب توانمندسازی روان‌شناختی در تحقیق حاضر؛ از ابعادی استفاده شد که اسپریتز<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) نیز آن‌ها را ارائه کرده بود:

**احساس معناداری روان‌شناختی:** احساس بامعنی بودن یعنی باارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰). کرکمن و روزن<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، معنادار بودن را تعهد جمعی قوی به مأموریت، احساس هدف، اشتیاق درونی به انجام‌دادن وظایف و در نظر گرفتن اهداف به صورت باارزش و ارزنده تعریف کرده است. در واقع معنادار بودن مجاللی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معنی که احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان باارزش است (اپل‌باوم و هانگر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

**احساس شایستگی روان‌شناختی:** شایستگی یا خودکارآمدی؛ اعتقاد فرد به داشتن توانایی و قابلیت‌های لازم برای انجام‌دادن موفقیت‌آمیز وظایف را شامل می‌شود. در ادبیات روان‌شناسی این مفهوم به نظریه شناخت اجتماعی<sup>۵</sup> باندورا (۱۹۹۷)، و مفاهیم خودکارآمدی، تسلط شخصی و انتظار تلاش عملکرد برمی‌گردد.

**احساس خودسامانی (خود تعیینی):** این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت‌هایشان از

- 
1. Thomas & Velthouse
  2. Spreitzer
  3. Kirkman & Rosen
  4. Appelbaum & Hongger
  5. Social Cognitive Theory



پیش تعیین شده‌اند، از بیرون کنترل می‌شوند، یا اینکه اجتناب‌ناپذیر و همیشگی هستند، خود را به منزله کانون کنترل می‌بینند. افرادی که احساس توانمند بودن می‌کنند، به احتمال بسیار زیاد کانون کنترل درونی دارند؛ یعنی احساس می‌کنند بر آنچه برای آن‌ها اتفاق می‌افتد، کنترل دارند (صمدی میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۴؛ عزیز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

**احساس مؤثر بودن روان‌شناختی:** افراد نمی‌خواهند فقط به وسیله سازمان مورد بهره‌برداری قرار گیرند، بلکه آن‌ها می‌خواهند احساس کنند که دارای نقش فردی مهمی هستند. مؤثر بودن یا به گفته وتن و کمرون<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) پذیرش نتیجه شخصی، درجه‌ای است که «فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد».

از طرفی مدیریت دانش نیز مفهومی پیچیده و گسترده است و به همین دلیل صاحب‌نظران مختلف از زوایای گوناگون به آن نگریسته‌اند. استیو هالس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) مفهوم مدیریت دانش را در ارتباط با مفاهیم داده، اطلاعات و دانش مطرح می‌کند. او معتقد است مشکل اصلی در زمینه مدیریت دانش این است که سازمان‌ها نمی‌دانند که چگونه داده‌ها را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل کنند، لذا بسیاری از سازمان‌ها در حد مدیریت داده و مدیریت اطلاعات باقی‌مانده‌اند. هالس مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و هم‌چنین قادر هستند دانش کسب‌شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود به کار گیرند (مدهوشی و نیازی، ۱۳۹۰).

اشتراک‌گذاری دانش را نیز می‌توان شامل مجموعه‌ای از عقاید یا رفتارهایی دانست که به گسترش یادگیری در میان افراد مختلف و یا در یک سازمان واحد منجر می‌شود. در مفهوم اشتراک‌گذاری به دانش، رفتار کارکنان و موضوعات موجود در ذهن آن‌ها توجه شده و به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار در اجرایی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش محسوب می‌شود (علی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹).

نوناکا<sup>۴</sup> معتقد است که دانش ضمنی با کیفیتی شخصی است و می‌تواند از طریق استعاره‌ها یا با تجربیات در تعامل اجتماعی به اشتراک گذاشته شود. ارتباط اجتماعی ممکن است

- 
1. Azize
  2. Whetten & Cameron
  3. Hales
  4. Nonaka

مهم‌ترین عامل تسهیل اشتراک دانش در میان کارکنان درون سازمان باشد (نوناکا و تاکوچی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ یانگ و فارن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). باید بیان داشت که همه کارکنان نیاز به اشتراک‌گذاری دانش خود ندارند، زیرا ممکن است دانش آن‌ها به کار گرفته نشود یا از آن‌ها استفاده مجدد نشود. درباره اشتراک‌گذاری دانش مام<sup>۳</sup> و همکاران معتقد هستند که دانش ممکن است از طریق بالا به پایین، از پایین به بالا یا مبادلات افقی منتقل شود. برای اشتراک‌گذاری دانش لازم است که افراد با یکدیگر یا چهره به چهره یا از طریق بدون تماس (مانند اسناد نوشته‌شده و جوامع مجازی) ارتباط برقرار کنند، (مام و همکاران، ۲۰۰۷). اشتراک‌گذاری دانش موفقیت‌آمیز به تسهیم سرمایه فکری و افزایش منابع مهم سازمان منجر می‌شود (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۱).

سانگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، بیان کرده است که با اشتراک‌گذاری دانش مناسب، سازمان‌ها می‌توانند کارها را بهبود بخشیده، هزینه‌های آموزشی را کاهش داده و ریسک عدم اطمینان را در سازمان کم‌تر کنند. اصولاً دو جریان متفاوت در ادبیات مربوط به اشتراک‌گذاری دانش حاکم است. از یک سو، ادبیات مدیریتی که به اهمیت اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها و توضیح چگونگی مدیریت و نگهداری دانش اقدام می‌کند؛ این قسمت ادبیات بسیار مرتبط با مدیریت منابع انسانی، فرهنگ‌سازمانی، رفتار و رهبری است و تأکید آن بر ایجاد شرایط مناسب (ساختارها، فرایندها و فرهنگ‌سازمانی) برای رشد و توسعه دانش است. از سوی دیگر، ادبیات با سیستم‌های خبره مرتبط است که هدف آن کسب بخشی از دانش، استدلال و تصمیم‌گیری یک خبره برای استفاده آن در سیستم اطلاعاتی خبره و تصمیم‌گیری است (حسینی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۱).

حال پس از مروری بر ادبیات نظری تحقیق، در قسمت پیشینه تجربی پژوهش باید اشاره کرد که تاکنون تحقیقات اندکی مستقیماً در قلمرو موضوع تحقیق، چه در داخل و چه در خارج از کشور انجام شده است، که محققان در این مجال به ارائه نتایج برخی این مطالعات اقدام می‌کنند.

- 
1. Nonaka & Takeuchi
  2. Yang & Farn
  3. Mom
  4. Sung



ژو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، تحقیقی را باهدف بررسی تأثیر جوّ گروه و توانمندسازی رهبری بر رفتار اشتراک‌گذاری دانش اعضای گروه اجرا کردند. آن‌ها داده‌های پژوهش خود را از ۴۳۴ نفر از دانشجویان کالج در دانشگاه‌های بزرگ ایالات متحده جمع‌آوری کردند و دریافتند که جوّ گروه و توانمندسازی رهبری به‌طور جالب‌توجهی رفتار به اشتراک‌گذاری دانش را تحت تأثیر قرار داده و به‌صورت مستقیم با آن ارتباط دارند. صادقی و حسنی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، در مقاله خود رابطه میان مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را بررسی کردند، نتایج حاکی از وجود ارتباط معنادار میان مدیریت دانش و هم‌چنین تسهیم دانش با توانمندسازی کارکنان بوده است.

سرایواستاوا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، در تحقیقی به بررسی ارتباط میان توانمندسازی رهبری در مدیریت گروه‌ها و تسهیم دانش و عملکرد گروه‌ها اقدام کردند. یافته‌های تحقیق نشان داد که توانمندسازی رهبری به‌صورت مثبتی با تسهیم دانش، سودمندی و ثمربخشی گروه در ارتباط است، که در برگشت، هر دوی آن‌ها به‌صورت مثبتی با عملکرد مرتبط هستند. دامغانیان و همکاران (۱۳۹۲)، نیز در مطالعه‌ای تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش را با میانجی‌گری نقش توانمندسازی روان‌شناختی در شرکت ملی حفاری ایران بررسی کردند و در این‌بین دریافتند که فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم اثرگذار است، هم‌چنین میان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و مدیریت دانش نیز ارتباطی مستقیم یافت شد.

عسگری و همکاران (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان، دریافتند توانمندسازی روان‌شناختی بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان مؤثر بوده است، دیگر یافته‌ها نشان داد که همه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با فرآیند خلق دانش سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. در پژوهشی دیگر که قربانی‌زاده و خالقی‌نیا (۱۳۸۸) انجام داده‌اند، ارتباط بین انتقال دانش ضمنی و توانمندسازی روان‌شناختی را میان کارکنان دانشگاه پیام نور استان مازندران بررسی کردند، نتایج آزمون نشان

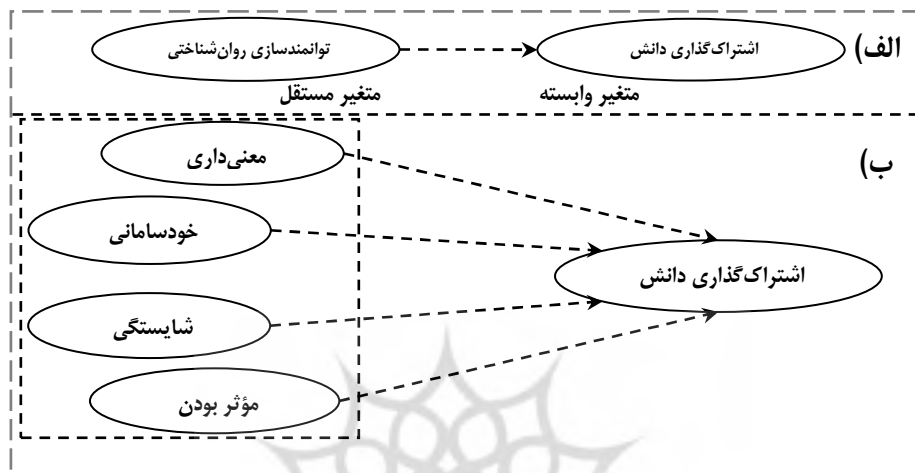
- 
1. Xue
  2. Sadeghi & Hasani
  3. Srivastava

داد که میان توانمندسازی کارکنان و ابعاد وابسته به آن با انتقال دانش ضمنی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

به‌رغم تحقیقات انجام‌شده، در قلمرو رفتار سازمانی و نگرش‌های کارکنان، جنسیت از جمله متغیرهای است که همواره با بسیاری از متغیرهای دیگر رابطه نشان داده و به‌عنوان مهم‌ترین متغیر جمعیت‌شناختی و تعدیل‌کننده از آن یاد می‌شود (زین آبادی، ۱۳۸۸). باید اشاره کرد که بحث تفاوت‌های جنسیتی در توانمندسازی روان‌شناختی و اشتراک‌گذاری دانش، هنوز هم به‌عنوان یک سؤال و مسأله اساسی مطرح است. شواهد مربوط به نقش جنسیت در اشتراک‌گذاری دانش، به‌رغم اینکه وسیع و گسترده نیست، اما پراکندگی و تناقض کمی دارد، به‌طورکلی اغلب شواهد بر عدم تفاوت اشتراک‌گذاری دانش در زنان نسبت به مردان تأکید داشته‌اند (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۰؛ آغاز و نگین تاجی، ۱۳۹۲؛ مهدیان راد و فضلی، ۱۳۹۰). برخلاف متغیر اشتراک‌گذاری دانش، درباره متغیر توانمندسازی روان‌شناختی شواهد متعددی، اما متناقضی فراهم شده است. صرف‌نظر از محدود پژوهش‌های که میان جنسیت و توانمندسازی روان‌شناختی به رابطه معنادار دست نیافته‌اند (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹)، برخی از پژوهش‌ها بر برتری توانمندسازی روان‌شناختی زنان (نصیری پور و همکاران، ۱۳۹۲؛ حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲)، و برخی دیگر به برتری توانمندسازی روان‌شناختی مردان (فراهانی و فلاحتی، ۱۳۸۶؛ حسینی نسب و همکاران، ۱۳۸۹) تأکید دارند.

همان‌گونه که ملاحظه شد، بحث تفاوت‌های جنسیتی در متغیرها و ماهیت روابط میان آن‌ها، همواره به‌عنوان یک مسئله جدی مطرح بوده است، اما زمانی که بحث تفاوت‌های جنسیتی در ادارات آموزش و پرورش مطرح می‌شود، این مسئله اهمیت زیادی پیدا می‌کند، چون در این خصوص ابهام بیش‌تری وجود دارد. ولی باین حال باید اشاره کرد که درباره موضوع تحقیق، تاکنون هیچ پژوهشی به بررسی نقش جنسیت بر این موضوع اقدام نکرده‌اند. با توجه به نتایج حاصله از مطالعات که به بحث تفاوت‌های جنسیتی توجه کرده‌اند، هدف از این پژوهش با تکیه و تمرکز بر نقش زنان، سنجش وضعیت توانمندسازی روان‌شناختی و مهم‌تر از آن بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران و اشتراک‌گذاری دانش آن‌ها است. از این‌رو، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ارائه شده است:





نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

بر اساس ادبیات نظری- تجربی فوق و مدل مفهومی پژوهش، فرضیات تحقیق به شرح ذیل بررسی و آزمون شده است:

۱. با بهبود احساس توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران، وضعیت اشتراک‌گذاری دانش آن‌ها نیز بهبود می‌یابد.
- ۱.۱. با بهبود وضعیت مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی (احساس معناداری، احساس خودسامانی، احساس شایستگی و احساس مؤثر بودن) در کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران، وضعیت اشتراک‌گذاری دانش آن‌ها نیز بهبود می‌یابد.
۲. توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن میان کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش کار توصیفی است. راهبرد جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از نوع پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود. در

این پژوهش به منظور آزمون فرضیات، از آزمون همبستگی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS<sub>win16</sub> برای سنجش همبستگی میان متغیرها استفاده شد، سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، از طریق مدل معادلات ساختاری و با کمک نرم‌افزار LISREL<sub>8.50</sub> آزمون شد. جامعه آماری این تحقیق نیز کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران؛ و از آن اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر به‌عنوان شاهد تجربی انتخاب شد، که در زمان تحقیق ۱۰۵ نفر بوده‌اند. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه آماری تحقیق حاضر برابر با ۸۲ نفر از کارکنان بود، که پرسشنامه‌ها در میان آن‌ها توزیع شد و در نهایت تعداد ۶۸ پرسشنامه مناسب تجزیه و تحلیل آماری جمع‌آوری شده است.

ابزار اندازه‌گیری پژوهش عبارت بودند از:

**پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی:** این پرسشنامه را اسپریتز (۱۹۹۵)، تهیه و تدوین کرد، و از ۳ سؤال برای هر مؤلفه (معناداری، خودسامانی، شایستگی و مؤثر بودن) استفاده شد. مقیاس پاسخ‌گویی به این پرسشنامه پنج گزینه‌ای (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) بود. **پرسشنامه اشتراک‌گذاری دانش:** برای سنجش اشتراک‌گذاری دانش از پرسشنامه ۱۷ سؤالی اشتراک‌گذاری دانش گرت و جاکوب<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، استفاده شد. مقیاس پاسخ‌گویی پرسشنامه گزینه‌ای (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) بوده است.

میزان پایایی ابزار اندازه‌گیری را می‌توان با روش‌های متفاوتی اندازه‌گیری کرد، ولی در این پژوهش از میان این روش‌ها، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مهم‌ترین و پرکاربردترین روش میزان پایایی ابزار اندازه‌گیری در نرم‌افزار SPSS است. میزان آلفای محاسبه‌شده به حد کفایت گزارش شد. یعنی برای پرسشنامه اشتراک‌گذاری دانش عدد ۰/۸۲ و پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی عدد ۰/۸۶ به دست آمد.

باید اشاره کرد که برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها ابتدا در اختیار چند تن از اساتید و خبرگان امر قرار گرفت، آنگاه پس از اخذ نظرات اصلاحی و تعدیل موادی از آن‌ها، در اختیار تعداد ۱۵ نفر از اعضای جامعه آماری به‌عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها نیز اخذ و از مرتبط بودن سؤالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل



شد. آنگاه از پرسشنامه نهایی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که اشاره شد، به‌منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن در بین متغیرها از آزمون همبستگی استفاده شد. به دلیل اینکه در این پژوهش متغیرها رتبه‌ای و در سطح نرمال قرار دارند، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد، که نتایج مختص به آن در جدول ۱ منعکس شده است. در واقع مقادیر منعکس شده و ضرایب آن نشان‌دهنده معناداری همبستگی بین بیش‌تر متغیرهای مستقل و وابسته و ابعاد آن‌ها با یکدیگر در سطح اطمینان ۹۹٪ است.

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	Mean	S.D.	۱	۲	۳	۴	۵
۱ اشتراک‌گذاری دانش	۳/۲۳	۰/۶۲	۱				
۲ معناداری	۳/۷۶	۰/۵۶	۰/۲۱۳**	۱			
۳ خودسامانی	۳/۸۶	۰/۷۳	۰/۲۳۷**	۰/۳۹۳**	۱		
۴ شایستگی	۳/۸۰	۰/۷۱	۰/۳۵۷**	۰/۲۹۱**	۰/۳۹۰**	۱	
۵ مؤثر بودن	۳/۶۹	۰/۷۰	۰/۳۶۰**	۰/۵۷۴**	۰/۵۲۱**	۰/۵۴۹**	۱
۶ توانمندسازی روانی	۳/۷۸	۰/۵۱	۰/۳۸۰**	۰/۷۰۷**	۰/۷۷۳**	۰/۷۱۹**	۰/۸۴۰**

$P < 0.05$  \*  $P < 0.01$  \*\*

بیش‌ترین میانگین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی مربوط به متغیر خودسامانی (۳/۸۶)، کم‌ترین میانگین مؤلفه‌های توانمندسازی مربوط به متغیر مؤثر بودن (۳/۶۹)، میانگین توانمندسازی روان‌شناختی (۳/۷۸) و میانگین اشتراک‌گذاری دانش (۳/۲۳) کم‌ترین میانگین را به خود اختصاص داده است. چنانچه که در بخش ضرایب همبستگی ارائه‌شده در جدول ۱ مشاهده می‌شود؛ رابطه مثبت و معناداری بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش وجود دارد ( $P \leq 0.01$ ).

## الگویابی معادلات ساختاری

مهم‌ترین هدف تحلیل عاملی تأییدی، تعیین میزان توان مدل عامل از قبل تعریف‌شده با مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده‌شده است. به عبارتی، تحلیل عاملی تأییدی درصدد تعیین این مسئله است که آیا تعداد بارها و عامل‌های متغیرهایی که روی این عامل‌ها اندازه‌گیری شده‌اند، یا آنچه بر اساس تئوری و مدل نظری انتظار می‌رفت، انطباق دارد. بسیاری از متخصصان بر این باور هستند که تحلیل عاملی تأییدی بر تحلیل عاملی اکتشافی برتری دارد، زیرا تحلیل عاملی تأییدی فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد و این آزمون فرضیه، برای هر روش علمی امری اساسی است. برای این که نمودار مسیر تأیید شود، در ابتدا باید شاخص‌های آن دارای برازش مناسبی باشند. و هم‌چنین مقادیر T-Value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳، RMSEA کوچک‌تر از ۰/۱۰ و نیز GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد، هم‌چنین NFI و NNFI هم بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشند، می‌توان دریافت که مدل مفهومی ارائه‌شده دارای برازشی مناسب و مطلوب است. اگر هم مقادیر T-Value نیز اگر کم‌تر از ۱/۹۶- یا بیش‌تر از ۱/۹۶ باشد، در سطح ۰/۰۵ می‌توان به معناداری آن یقین داشت. در جدول ذیل شرحی از این شاخص‌ها و مقدار بهینه پیشنهادی برای مدل ساختاری مطلوب ارائه‌شده است.

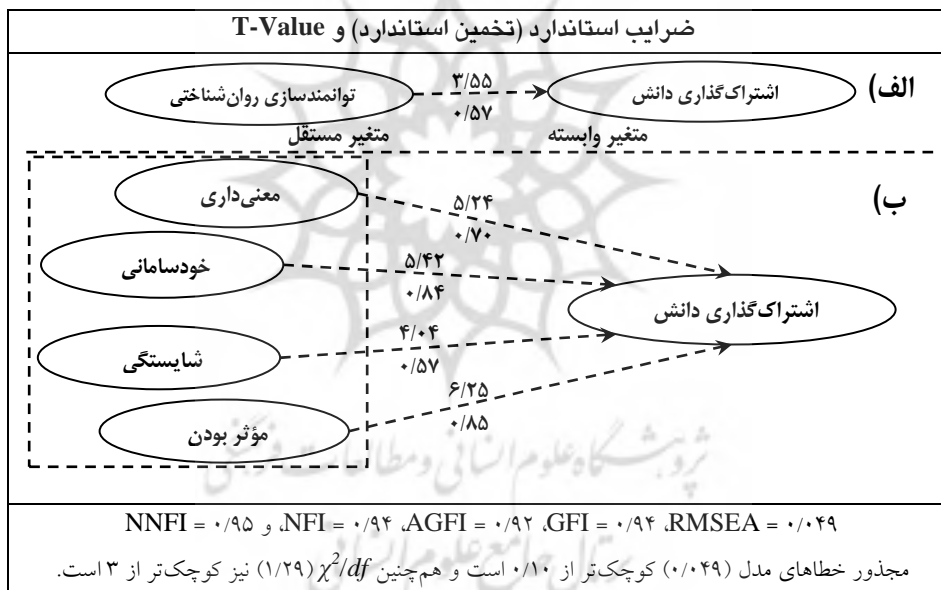
جدول ۲: شرح برخی از شاخص‌های مورد استفاده در ارزیابی الگوهای سنجش و ساختاری

شاخص-ها	شرح شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری	حدود
$\chi^2/df$	آزمون مجذور کای یا کای اسکوتر نسبت به اندازه نمونه حساس است و تنها در حالتی معنادار است که درجه‌های آزادی به حساب آورده شوند و ارزش آن به وسیله تعداد درجه‌های آزادی تقسیم می‌شود.	۳-۱ یا ۲-۱
RMSEA	چگونگی خوبی برازش مدل ماتریس کوواریانس جامعه را نشان و تعداد درجه‌های آزادی را مورد توجه قرار می‌دهد.	۰/۱۰: معقول
GFI	مقایسه باقیمانده‌های مجذور به واسطه پیشگونی نسبت به داده‌های واقعی، برای درجه‌های آزادی تعدیل نشده است.	> ۰/۹۰
AGFI	GFI تعدیل شده برای درجه‌های آزادی.	> ۰/۹۰
NNFI	نشان می‌دهد که تا چه اندازه برازش الگو نیکوتر است، مقایسه شده با یک الگوی خط صفر، به طور نرمال الگوی پوچ، تعدیل شده برای درجه‌های آزادی (می‌تواند ارزش‌های بالاتر از یک را بگیرد).	> ۰/۹۰
CFI	اندازه برازش نیکوتر الگو، مقایسه شده با یک الگوی خط صفر، تعدیل شده برای درجه‌های آزادی.	> ۰/۹۰



### الگویابی معادلات ساختاری پژوهش

با توجه به نمودار ارائه‌شده، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، چراکه نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی ( $df$ )، کوچک‌تر از ۳ است. هم‌چنین در مدل ارائه‌شده تمامی T-value‌ها بیش‌تر از ۱/۹۶ هستند (مرادی، ۱۳۹۴)، یا به عبارتی دیگر در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار هستند. از طرفی P-value مدل نیز که حکم سطح معناداری را در آزمون تحلیل مسیر دارد، کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده و میزان RMSEA نیز از ۰/۱۰ کم‌تر است. درنهایت اینکه GFI و AGFI مدل نیز بالای ۰/۹۰ هستند.



شکل ۲: معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق

### تحلیل مسیر برای مدل معادلات ساختاری پژوهش

با نظر به خروجی نرم‌افزار LISREL، جدول ۳ خلاصه‌ای از آزمون فرضیات تحقیق را نشان می‌دهد. برای بررسی معنادار بودن تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر به اشتراک‌گذاری

دانش، ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از مدل استاندارد و عدد معناداری استفاده می‌شود. درباره معنادار بودن اعداد به دست آمده مدل می‌توان گفت که از آنجاکه آزمون در سطح ۰٫۹۵ انجام می‌شود، اعداد معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱-۱/۹۶ نباشند. بر اساس نتایج آزمون تحلیل مسیر، فرضیات اصلی و فرعی پژوهش مبنی بر اثر توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن بر اشتراک‌گذاری دانش معنادار است و ارتباط علی آن تأیید می‌شود.

جدول ۳: نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری

نتیجه	اعداد معناداری	ضریب استاندارد	مسیر ارتباط	-
تائید فرضیه	۳/۵۵	۰/۵۷	توانمندسازی روانی ← اشتراک‌گذاری دانش	H1
تائید فرضیه	۵/۲۴	۰/۷۰	معناداری ← اشتراک‌گذاری دانش	H1-1
تائید فرضیه	۵/۴۲	۰/۸۴	خودسامانی ← اشتراک‌گذاری دانش	H1-2
تائید فرضیه	۴/۰۴	۰/۵۷	شایستگی ← اشتراک‌گذاری دانش	H1-3
تائید فرضیه	۶/۲۵	۰/۸۴	مؤثر بودن ← اشتراک‌گذاری دانش	H1-4

### بررسی وضعیت متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و رتبه‌بندی آن

در این قسمت از تحقیق با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه آماری، به بررسی وضعیت متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی، از حیث مناسب بودن در جامعه اقدام شد، که آیا وضعیت متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی در جامعه مورد بررسی مناسب می‌باشد یا خیر؟ در آزمون t یک نمونه‌ای با توجه به مقیاس ۵ گزینه‌ای (۱ الی ۵) پرسشنامه تحقیق، مقدار آزمون برابر با ۳ در نظر گرفته شده است.

جدول ۴: بررسی وضعیت متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی

متغیرها	آماره T	درجه آزادی	سطح معناداری		مقدار آزمون (test value = 3)
			حد بالا	فاصله اطمینان ۹۵ درصد حد پایین	
معناداری	۱۱/۶۶	۶۷	۰/۰۰۰	۰/۹۳	۰/۶۶
خودسامانی	۹/۵۵	۶۷	۰/۰۰۰	۰/۹۵	۰/۶۴
شایستگی	۹/۲۶	۶۷	۰/۰۰۰	۰/۹۷	۰/۶۳
مؤثر بودن	۸/۳۶	۶۷	۰/۰۰۰	۰/۸۸	۰/۵۴
توانمندسازی روانی	۱۲/۴۸	۶۷	۰/۰۰۰	۰/۹۰	۰/۶۵



آزمون‌های آماری انجام شده بر روی پرسشنامه نشان می‌دهد که همه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی از وضعیت مناسبی برخوردارند. با توجه به این که مقدار  $t$  محاسبه شده برای همه متغیرها بیش‌تر از  $1/64$  - بوده، و از آنجایی که سطح معناداری به دست آمده برای تمام ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و کل توانمندسازی روان‌شناختی کوچک‌تر از سطح خطاست ( $Sig=0/000 < 0/05$ ) و در سطح اطمینان  $95\%$ ، می‌توان دریافت که همه متغیرها در وضع مطلوبی قرار دارند.

در گام نهایی به منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدل توانمندسازی روان‌شناختی، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد. بر اساس آن، عدد معناداری مربوط به آزمون تحلیل واریانس فریدمن به طور تقریبی برابر با صفر بوده است، که از سطح خطای ( $\alpha=0/05$ ) کم‌تر است. بنابراین، می‌توان دریافت که تفاوت میانگین میان رتبه‌های مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی معنادار است. مؤلفه معناداری بالاترین رتبه و مؤلفه مؤثر بودن پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۵: میانگین رتبه‌ها و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

ردیف	مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی	میانگین رتبه	اولویت متغیر
۱	معناداری	۲/۷۱	اول
۲	خودسامانی	۲/۶۵	دوم
۳	شایستگی	۲/۳۴	سوم
۴	مؤثر بودن	۲/۲۶	چهارم

$\chi^2=3, df=3, Sig=0,04$   
(Chi-Square=)

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی، در چند دهه اخیر زمینه‌ساز تحولات مثبت و فراوانی در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است. در شرایط متغیر امروزی سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی ندارند. بر این اساس یکی از عوامل اساسی ایجادکننده تعادل در سازمان، توانمندسازی کارکنان خواهد بود. در واقع توانمندسازی ابزاری است که هدف‌های فردی را با هدف‌های سازمانی هم‌سو کرده و این باور را ایجاد می‌کند که پیشرفت سازمان، منافع کارکنان را شامل خواهد داشت. و تأثیر فراوانی

به‌عنوان متغیر پیش‌بین بر بسیاری از متغیرها در سازمان، از جمله اشتراک‌گذاری دانش دارد. بر این اساس، در این پژوهش محققان بر آن بوده‌اند تا به بررسی تأثیرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی بر فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش و بررسی ارتباط میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران اقدام کنند. نتایج حاصله نشان داد، که توانمندسازی روان‌شناختی و هر چهار بُعد آن (معناداری، خودسامانی، شایستگی و مؤثر بودن)، بر طبق مدل تحلیل مسیر ارائه‌شده در به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان اثر مثبت و معناداری دارند و هم‌چنین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی نیز دارای ارتباط مثبت و معناداری باهم هستند، که در ذیل به‌طور کامل بدان مطرح می‌شود.

فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر وجود اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر اشتراک‌گذاری دانش در کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران، تأیید شد ( $T=3/55; \beta=0/57$ ). به‌طورکلی می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که کارکنان زن اداره آموزش و پرورش مازندران توانمندسازی روان‌شناختی را بر اشتراک‌گذاری دانش خود در سازمان دارای اثر می‌دانند. نتایج به‌دست‌آمده از این پرسش با تحقیقات ژو و همکاران (۲۰۱۱)، دامغانیان و همکاران (۱۳۹۲)، سراپواستاوا و همکاران (۲۰۰۶)، عسگری و همکاران (۱۳۹۲) و قربانی‌زاده و خالقی‌نیاء (۱۳۸۸) مطابقت دارد، در واقع نتایج تحقیقات این محققان هم‌بیان‌کننده اثرات توانمندسازی روان‌شناختی بر اشتراک‌گذاری دانش در نمونه مورد مطالعه بوده است.

با توجه به آزمون فرضیات فرعی انجام‌شده، وجود هر چهار بُعد توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری، خودسامانی، شایستگی و مؤثر بودن)، نیز موجب بهبود وضعیت اشتراک‌گذاری دانش کارکنان می‌شود. به‌طورکلی، چنانچه احساس توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری)  $(T=5/24; \beta=0/70)$ ، خودسامانی  $(T=5/42; \beta=0/84)$ ، شایستگی  $(\beta=0/57)$ ،  $T=4/04$  و مؤثر بودن  $(T=6/25; \beta=0/84)$ ، کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران بهبود یابد، اشتراک‌گذاری دانش افراد نیز به‌طور متوسطی بهبود خواهد یافت. همان‌گونه که اشاره شد، صادقی و حسنی (۲۰۱۳)، سراپواستاوا و همکاران (۲۰۰۶)، عسگری و همکاران (۱۳۹۲)، و قربانی‌زاده و خالقی‌نیاء (۱۳۸۸) در تحقیقات خود بر اثرگذاری‌های متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یک متغیر پیش‌بین بر اشتراک‌گذاری دانش تأکید کردند. نتایج به‌دست‌آمده از این فرضیات با تحقیقات فوق هم‌خوانی دارد، از طرفی نیز





مطلوبیت متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی نیز تأیید شد.

با نظر به نتایج حاصله از یافته‌های تحقیق، موارد ذیل به‌عنوان پیشنهادهای مدیریتی برای بهبود وضعیت اشتراک‌گذاری دانش و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به مدیران پیشنهاد می‌شود:

در سازمان باید دیدگاه مسئولان و کارکنان نسبت به مدیریت و اشتراک‌گذاری آن تغییر کند؛ معمولاً افرادی در سازمان‌ها دانش خود را به اشتراک می‌گذارند که بدانند از دانش و اطلاعات آن‌ها به‌طور مفید و مناسبی به‌کارگیری می‌شود. مدیران و مسئولان سازمانی در اداره آموزش و پرورش باید توزیع متناسب و مقتضی منابع، امکانات و پاداش به کارکنان، با بهره‌گیری از رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، ابزارها و مسیرهای مناسب تخصیص این منابع را در پیش گیرند و وضعیت علاقه به تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان خود را بهبود بخشند. همچنین در سازمان استفاده از ابزارهای نو مانند اینترنت و اینترنت برای تسهیل کارکنان در انجام فعالیت‌های دانش‌محور و اشتراک‌گذاری دانش، نقشی محوری را بازی خواهد کرد. درباره به‌کارگیری کارکنان دانشی؛ حمایت از پژوهش‌ها و رویکردهای مدیریتی دانش برای کمک به پیاده‌سازی آن؛ مستندسازی فرآیندهای مدیریتی دانش و ایجاد دستور کارهایی برای پیاده‌سازی فرآیندهای آن و اجرای فناوری مناسب برای پیاده‌سازی و اشتراک‌گذاری دانش، از دیگر روش‌های بهبود فرآیند اشتراک‌گذاری دانش است.

درباره بهبود شرایط توانمندسازی کارکنان نیز باید اشاره کرد که مدیران باید در سازمان به برقراری ارتباطات دوسویه و انعطاف‌پذیر، از طریق کانال‌های غیررسمی، بین مدیران و کارکنان اقدام کنند که موجب افزایش توانایی ارتباطی کارکنان خواهد شد (سبک مشارکتی و مشورتی رهبری کردن کارکنان)؛ مدیران سازمان باید از نظرات و پیشنهادهای کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حل مشکلات سازمان استفاده کنند (نظام پیشنهادها گروه‌ها را در سازمان نهادینه کند؛ فرآیند کنترل در سازمان را باید به‌صورت غیرمتمرکز اعمال کرد تا با به وجود آوردن فضای آزادی عمل، ظرفیت مسئولیت‌پذیری افراد افزایش یافته و احساس مؤثر بودن برخوردار از اطلاعات و منابع سازمان آن‌ها، کارکنان عمق پیدا کند؛ باید به این نکته توجه داشت که مسئولیت و اختیار در کنار هم معنی پیدا می‌کند. برای قبول مسئولیت، داشتن اختیار، لازم و ضروری است. لذا برای این که کارکنان، مسئولیت کارهای سنگین و سخت را بپذیرند، باید اختیارات لازم را

به آن‌ها تفویض کرد (تفویض اختیار به کارکنان)؛ مدیران ارشد سازمان باید شرایطی را به وجود آورند تا کارکنان احساس امنیت خاطر کنند و بتوانند بی آنکه هراسی از مجازات و تحقیر شدن داشته باشند، از عباراتی مثل «اشتباه کردم» و «نمی‌دانم، اما جوابش را پیدا می‌کنم» استفاده کنند. که خود اعتمادسازی و کشف تجربه‌های موفق در کارکنان را تقویت می‌کند.

مطابق یافته‌ها، در میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، بُعد مؤثر بودن دارای بالاترین اثر بر به اشتراک‌گذاری دانش است. این امر بدین معنی است که مدیران باید با برقراری استانداردهای بالای کاری و اخلاقی، توجه چشم‌گیر به این استانداردها و پایبندی به آن، و از طرفی انتظار صداقت و درستکاری کارکنان، نگرش‌ها، نمایش پستی‌وبلندی‌ها و چشم‌اندازهای روبرو برای کارکنان، از آن‌ها را حمایت کند و توانایی‌های آن‌ها را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند، زیرا کارکنانی که دارای سطح توانمندی، از لحاظ مؤثر بودن، فردی بالایی هستند، و احساس تسلط بیش‌تری بر کاردارند، به ابتکار بیش‌تر دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیش‌تری می‌کنند، سریع‌تر یاد می‌گیرند و دانش خود را بهتر با دیگر کارکنان به اشتراک می‌گذارند.

از طرفی نیز پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان عملاً شرایط مساعد توسعه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را فراهم کنند و افرادی را به‌عنوان الگو و سرمشق در این زمینه معرفی کنند، تا زمینه‌ای برای اشتراک‌گذاری دانش در تمام سطوح سازمان نیز فراهم شود. در نهایت سازمان‌ها و مدیران در جهت ایجاد توانمندسازی روان‌شناختی و به اشتراک‌گذاری دانش؛ باید گام‌به‌گام حرکت کنند. چون فرایند توانمندسازی روان‌شناختی یک فرایند یک‌روزه نیست که بتوان مانند یک فناوری جدید آن را به‌سرعت وارد سازمان کرد، بلکه یک فرایند مداوم و زمان‌بر است.

پژوهش حاضر نیز مانند سایر تحقیقات با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. به این معنا که نتایج این پژوهش مربوط به کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران؛ و از آن اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر به‌عنوان شاهدی تجربی بوده است، که تعمیم نتایج را برای سایر مناطق مشکل مواجه می‌کند. از طرفی نیز پرسشنامه‌های مورد استفاده در تحقیق، محدود به پرسشنامه بسته بوده، که از دیگر ابزارها نظیر مصاحبه و مشاهده استفاده نشده است. برای تحقیقات آینده نیز پیشنهاد می‌شود تا این رابطه با اضافه شدن برخی از متغیرها، به‌عنوان متغیر میانجی بررسی شود، استفاده از دیگر روش‌شناسی‌های موجود نیز می‌تواند راهبردی متفاوت باشد.



## منابع

- آغاز، عسل و نگین تاجی، فهیمه (۱۳۹۲). اعتماد درون سازمان: عامل کلیدی در جهت تسهیم واقعی دانش، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، (۲۸)۷، صص: ۸۶-۶۷.
- آقاجانی، حسنعلی، صمدی میارکلائی، حسین و صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۲). ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، *نشریه مدیریت دولتی*، (۵)۴، صص: ۱۸-۱.
- افجه، سید علی اکبر و میری، عبدالرضا (۱۳۸۸). الگوی توانمندی برای ارتقای عملکرد کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو در ایران، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، (۱۴)۴، صص: ۱۶۹-۱۴۹.
- امام قلی‌زاده، سعید، برقی، سیدرضا و زارعی متین، حسن (۱۳۸۸). بررسی رابطه میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، (۱۹)۷، صص: ۵۸-۳۷.
- سلاجقه، سنجر، پوررشیدی، رستم و موسایی، محمود (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، (۷۲)۲۳، صص: ۱۸۸-۹۹.
- حسینی، سید مجتبی و دانائی فرد، حسن (۱۳۹۱). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش: مطالعه نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی، *فصلنامه علوم مدیریت*، (۱۰۹)۱۳۰-۱۰۹.
- حسن‌زاده، عبدالمجید، رجایی‌پور، سعید و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۲). شفافیت نقش و توانمندسازی روان‌شناختی، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، (۱۴)۵، صص: ۱۵۵-۱۳۵.
- حسینی‌نسب، داود، میکائیلی، فرزانه و اقبالی، نسرین (۱۳۸۹). بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی دبیران با تعهد سازمانی آن‌ها در مدارس متوسطه شهر ارومیه در سال تحصیلی ۸۸-۸۹، *فصلنامه علوم تربیتی*، (۹)۳، صص: ۴۹-۲۷.
- دامغانیان، حسین، زارعی، اعظم و روزبان، فرزاد (۱۳۹۲). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش با میانجی‌گری توانمندسازی در شرکت ملی حفاری ایران، *مدیریت فن‌آوری اطلاعات*، صص: ۸۵-۱۰۲.
- دامغانیان، حسین، زارعی، اعظم و روزبان، فرزاد (۱۳۹۰). مقایسه مدیریت دانش و تکنولوژی

اطلاعات در بین زنان و مردان، فصلنامه زن و فرهنگ، ۲(۸)، صص: ۶۱-۷۱.  
 زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۸۸). رفتار شهروندی سازمانی، خشنودی شغلی و تعهد به مدرسه:  
 آیا تفاوت معناداری میان زنان و مردان وجود دارد؟، فصلنامه تحقیقات زنان، ۳(۱)، صص:  
 ۴-۲۷.

صمدی میارکلائی، حسین، آقاجانی، حسنعلی و صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۴). مدل  
 معادلات ساختاری ارتباط میان ساختار سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان  
 (شاهد تجربی: اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلرس و بهنمیر). نشریه علمی و پژوهشی  
 رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۶(۱). صص: ۱۶۶-۱۴۷.

صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۳). بررسی رابطه توانمندسازی  
 روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس. فصلنامه علمی و پژوهشی  
 رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه گرمسار. ۸(۲). صص: ۸۹-۱۱۴.

صمدی میارکلائی، حسین، آقاجانی، حسنعلی، صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۲). بررسی  
 رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (شاهد تجربی: اداره  
 آموزش و پرورش شهرستان بابلرس). فصلنامه علمی و پژوهشی رهبری و مدیریت آموزشی  
 دانشگاه گرمسار. ۷(۱). صص: ۱۳۸-۱۱۷.

عسگری، ناصر، خیراندیش، مهدی، غلامی، مهرداد و خلعتیری، مریم (۱۳۹۲). تأثیر  
 توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان، فن‌آوری  
 اطلاعات، ۱(۵)، صص: ۱۰۷-۱۲۶.

علی‌زاده، ندا، پزشکی‌راد، غلامرضا و صدیقی، حسن (۱۳۸۹). بررسی نگرش اعضای  
 هیئت‌علمی پیرامون تسهیم دانش در مؤسسات آموزش عالی (مطالعه موردی دانشکده‌های  
 کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران)، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۳(۲)،  
 صص: ۱۳۸-۱۲۵.

فراهانی، ابوالفضل و فلاحتی، مهدی (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین عوامل روان‌شناختی  
 توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها، پژوهش در  
 علوم ورزشی، ۴(۱۵)، صص: ۸۰-۶۷.

قربانی‌زاده، وجه‌اله و خالقی‌نیا، شیرین (۱۳۸۸). نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی



- کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، (۱)، ۲، صص: ۸۵-۱۰۵.
- مرادی، مرتضی (۱۳۹۴). سبک مدیریت در سازمان‌ها و حضور زنان در پست‌های مدیریتی با تأکید بر رابطه هویت زنانه و تاکتیک‌های ارتباطی، *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، (۲)، ۱۳، صص: ۱۷۰-۱۴۱.
- مدهوشی، مهرداد و نیازی، عیسی (۱۳۹۰). ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه‌های منتخب، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، (۶)، ۳، صص: ۱۳۷-۱۱۶.
- مهدیان راد، امیراحمد و فضل‌ی، صفر (۱۳۹۰). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی کشور)، *پژوهشنامه مالیات*، (۶۰)، ۱۲، صص: ۳۲۱-۲۹۲.
- نصیری‌پور، امیراشکان، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، طیبی، جمال‌الدین، ابراز، علی و ایزدی، احمدرضا (۱۳۹۲). بررسی وضعیت توانمندسازی روان‌شناختی در بیمارستان‌های استان قم، *مجله دانشگاه علوم پزشکی قم*، (۴۷)، ۷، صص: ۶۲-۵۶.
- هادیزاده مقدم، اکرم، قلیچلی، بهروز و محبی، پروین (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری در سازمان‌های خدمات مالی: بانک رفاه کارگران، *پژوهش‌های مدیریت*، (۱۷)، ۱، صص: ۲۰۷-۱۸۷.
- واعظی، رضا و سبزیکاریان، اسماعیل (۱۳۸۹). بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران- منطقه تهران، *مدیریت تحول*، (۳)، ۲، صص: ۱۷۸-۱۵۳.
- Appelbaum, S.H., and 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 power. *Journal of Empowerment in organization*. 6(2).29-50.
- Azize, E., Guler, S. A., and Selin, M. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, *Journal of Business Research*. (60).41-42.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, W.H. Freeman, New York, NY, rentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Foy, N. (1997). *Empowering People at work*. Cambridge: Gower.
- Hansen, S., and Avital, M. (2005). Share and share alike: The social and technological influences on knowledge sharing behavior, *Sprouts: Working papers on Information Systems*, 5(13), 1-19.

- Jacobs, E., and Roodt, G. (2007). The Development of Knowledge Sharing Construct to Predict Turnover Intentions, *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 59(3), 229–248.
- Lee, K. C., Lee, S., and Kang, I. W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & Management*, 42, 469–482.
- Mogotsi, I., Boon, J.A., and Fletcher, L. (2011). Knowledge sharing behavior and demographic variables amongst secondary school teachers in and around Gaborone, Botswana, *SA Journal of Information Management*, 13(1), 1–6.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A., and Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows, *Journal of Management Studies*, 44(6). 910–931.
- Nonaka I., and Takeuchi H. (1995). *The knowledge creating company, How Japanese companies create the Dynamics of Innovation*. Oxford university press.
- Quinn, R.E., and Spreitzer, G.M. (1997), The Road to Empowerment: seven questions every leader should. *Organizational Dynamic*. 26(2). 37–51.
- Sadeghi, 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). 195–209.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A. (2006), Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 9(6), 1239–1251.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Thomas, K., and Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An interpretive Model of Intrinsic task Motivation, *Academy of Management Review*, 15, 673–674.
- Whetten, D.A., and Cameron, k. (1998). *Developing management skills*. New york: Addison-Wesley, Wheelan, 381–389.
- Xue, Y., Bradley, J., and Liang, H. (2011) Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299–312.
- Yang, S-C., and Farn, C-K. (2010). Exploring Tacit Knowledge Sharing Intention and Behavior within Workgroup from the Perspectives of Social Capital and Behavioral Control, *11th Pacific-Asia Conference on Information Systems*, 517–530.



## نویسندگان

rgholipor@ut.ac.ir

رحمت‌الله قلی‌پور

دانشیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

hossein\_samadi\_m@yahoo.com....

حسین صمدی میارکلائی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، قائمشهر، ایران

hamzeh\_samadi@yahoo.com

حمزه صمدی میارکلائی

دکتری مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، قائمشهر، ایران

