

## تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه‌ی ظرفیت خلق دانش در سازمان

ناصر عسگری<sup>۱</sup>، مهدی خیراندیش<sup>۲</sup>، مهرداد غلامی<sup>۳</sup>، مریم خلعتبری معظم<sup>۴</sup>

**چکیده:** در عصر دانایی‌محوری، دانش ارزشمندترین سرمایه‌ی سازمان‌های پیشرو و مدیریت دانش نیز، مهم‌ترین وظیفه آنها به‌شمار می‌رود. یکی از اقدامات اصلی فرایند مدیریت دانش، خلق دانش است که تأثیر بسیار تعیین‌کننده‌ای در ارتقای توان نوآوری و در نتیجه، موفقیت و رقابت‌پذیری سازمان‌های دانش‌بنیان دارد. میزان خلق دانش جدید در سازمان نیز تا حدود زیادی به توان و تمایل افراد برای مشارکت فعالانه در اقدامات مدیریت دانش بستگی دارد و توانمندسازی کارکنان نیز تأثیر قابل توجهی بر توسعه‌ی این قابلیت‌ها دارد. از این‌رو، پژوهش حاضر به بررسی این مسئله می‌پردازد که ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی چگونه و تا چه میزان بر ارتقای ظرفیت خلق دانش در سازمان تأثیر می‌گذارند. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری آن نیز شامل مدیران و کارشناسان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران به تعداد ۹۵۰ نفر است که با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انجام شده و ۲۷۴ نفر آنها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. 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.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، خلق دانش، توانمندسازی روان‌شناختی

۱. استادیار دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۲. استادیار دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، مربی دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، سمنان، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۷/۲۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۰۳

نویسنده مسئول مقاله: ناصر عسگری

E-mail: [asgari\\_nasser@yahoo.com](mailto:asgari_nasser@yahoo.com)

**مقدمه**

امروزه عواملی مانند پیشرفت سریع فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و حرکت فزاینده به سوی جهانی‌شدن، محیط‌های سازمانی را بسیار پویا و متلاطم ساخته است (هیسلوپ، ۱۳۹۱). سازمان‌های دانش‌بنیانی که در چنین محیط‌هایی فعالیت می‌کنند، برای ارائه‌ی محصولات جدید و انطباق خود با شرایط پویای محیطی به راهبردهایی نوآورانه نیاز دارند (رابینز، ۱۳۷۶). در چنین شرایطی توسعه‌ی ظرفیت خلق دانش جدید و نوآوری سازمانی، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر ارتقای عملکرد و استمرار بقای آنها داشته باشد. نوآوری سازمانی با طراحی و اجرای هدفمند تغییراتی در محصولات، خدمات، ساختارها و فرایندهای سازمانی سروکار دارد (هیسلوپ، ۱۳۹۱). نوآوری در اصل، فرایند خلق و کاربرد دانش است (رضاییان، ۱۳۷۴). یکی از اهداف اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان نیز، توسعه‌ی ظرفیت نوآوری در سازمان با خلق و کاربرد نظام‌مند و مؤثر دانش است (هیسلوپ، ۱۳۹۱). مدیریت دانش باید به گونه‌ای هدفمند برای خلق دانش سازمانی از راه هم‌افزایی دانش کارکنان به کار رود (Soliman & Spooner, 2000). از این رو، امروزه سازمان‌های زیادی تلاش می‌کنند با اجرای اثربخش پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان، ظرفیت نوآوری و رقابت‌پذیری خود را ارتقا دهند (هیسلوپ، ۱۳۹۱).

شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران نیز، به‌عنوان یکی از بزرگترین و اثرگذارترین شرکت‌های صنعتی کشور، تلاش دارد با بهره‌برداری مؤثر از منابع دانش سازمانی خود در جهت تعالی بیشتر گام بردارد و با تبدیل شدن به سازمانی دانش‌محور، از دانش موجود در ساختار، فرایندها و ذخیره‌ی منابع انسانی خود، برای دستیابی به چشم‌انداز مورد نظر خود بهره ببرد. این شرکت بیش از هشتاد سال است که در زمینه‌ی تأمین و توزیع فرآورده‌های نفتی کشور فعالیت دارد. ماهیت مأموریت و فعالیت‌های این شرکت به گونه‌ای است که استفاده مؤثر از دانش فنی و تجربی، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد آن دارد. از این رو، توسعه و بهره‌برداری مؤثر از منابع دانشی سازمان به یکی از اهداف راهبردی این شرکت تبدیل شده است و بدین‌منظور به پژوهش و فناوری، ارتقای دانش و توانمندسازی کارکنان، ترویج فرهنگ حمایتگر دانش در راستای تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری، توجهی ویژه دارد و مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین اولیت‌های آن تبدیل شده است.

با توجه به اینکه خلق دانش یکی از مهم‌ترین اقدامات فرایند مدیریت دانش است تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان‌های دانش‌محور دارد، در این پژوهش از میان فعالیت‌های

گوناگونی که در فرایند مدیریت دانش انجام می‌شود بر خلق دانش تمرکز می‌شود. همچنین به دلیل نقش کلیدی عامل انسانی در خلق دانش، نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به‌عنوان عامل تسهیل‌گر خلق دانش بررسی و تشریح می‌شود.

### بیان مسئله

مدیریت دانش فرایندی پیچیده است و اجرای مؤثر آن به درکی دقیق و شفاف از عواملی نیاز دارد که بر فرایند مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند (رهنورد و محمدی، ۱۳۸۸). در واقع، کلید درک موفقیت و شکست مدیریت دانش در سازمان، شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای اجرای مؤثر فرایندهای مدیریت دانش است (رابینز، ۱۳۷۶). از میان این زیرساخت‌های گوناگون موردنیاز برای انجام اثربخش اقدامات مدیریت دانش، عوامل انسانی - اجتماعی نقش حیاتی و تعیین‌کننده‌ای دارد (هیسلوب، ۱۳۹۱).

اهمیت و نقش عامل انسانی در انجام اثربخش اقدامات مدیریت دانش و به‌ویژه خلق و تسهیم دانش، ایجاد آمادگی‌های مورد نیاز برای مشارکت فعالانه در اقدامات مدیریت دانش را ضروری ساخته است (عسگری، ۱۳۹۰). مشارکت فعالانه‌ی کارکنان نیز به وجود توان و تمایل مورد نیاز در آنها بستگی دارد (هیسلوب، ۱۳۹۱). یکی از عوامل مهمی که باعث توسعه و بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت کارکنان دانشی می‌شود، برآورده‌ساختن انتظارات و فراهم‌ساختن زمینه‌ای مناسب برای پرورش قابلیت‌های آنان است.

به‌نظر می‌رسد توانمندسازی کارکنان بتواند به ایجاد و توسعه‌ی چنین شرایط مساعدی کمک کند. با وجود این پژوهش‌های که در این زمینه انجام شده‌اند، از غنای کافی برخوردار نیستند و کمتر این موضوع را به‌صورت تجربی بررسی کرده‌اند. بنا بر آنچه بیان شد، در این پژوهش تلاش می‌شود تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر ظرفیت خلق دانش در سازمان، به‌گونه‌ای منظم و قابل اتکا تشریح و بررسی شود که هر یک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی چگونه و تا چه میزان می‌توانند بر ارتقای ظرفیت خلق دانش را در سازمان تأثیر داشته باشند؛ رتبه‌بندی تأثیر این ابعاد بر توسعه ظرفیت خلق دانش چگونه است؛ و راهکارهای عملی توسعه ظرفیت خلق دانش با کمک هر یک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کدامند.

با توجه به مباحث بیان‌شده در مورد تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر خلق دانش، فرضیه‌های تدوین شده‌ی این پژوهش عبارتند از:

۱. احساس شایستگی بر ظرفیت خلق دانش سازمانی تأثیری معنادار و مثبت دارد.

۲. احساس معنادار بودن مشاغل بر ظرفیت خلق دانش سازمانی تأثیری معنادار و مثبت دارد.
۳. احساس برخورداری از اختیار بر ظرفیت خلق دانش سازمانی تأثیری معنادار و مثبت دارد.
۴. احساس تأثیرگذار بودن بر ظرفیت خلق دانش سازمانی تأثیری معنادار و مثبت دارد.
۵. احساس وجود اعتماد در سازمان بر ظرفیت خلق دانش سازمانی تأثیری معنادار و مثبت دارد.

## پیشینه‌ی پژوهش

### پیشینه‌ی نظری

#### مدیریت دانش

در دنیای رقابتی امروز، دانش به منبع استراتژیک بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است (Barney, 1991). نوناکا (۱۹۹۴) دانش را به دو شکل دسته‌بندی می‌کند: دانش ضمنی<sup>۱</sup> و دانش آشکار<sup>۲</sup> (Chennemaneni, 2008). مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به‌طور نظام‌مند برای یافتن، خلق، قابل دسترس کردن، کاربرد و سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان انجام می‌شوند (رهنورد و محمدی، ۱۳۸۸). مدیریت دانش به دنبال ایجاد و توسعه‌ی دارایی‌های دانشی سازمان است و با شناسایی، خلق، کاربرد و تسهیم دانش مرتبط است (ساعدی و یزدانی، ۱۳۸۸). هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است (انواری و شهایی، ۱۳۸۸).

#### خلق دانش

خلق دانش فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که به تغییر شکل و ترکیب مجدد تکه‌های موجود دانش<sup>۳</sup>، کاهش کاستی‌ها، تقویت پژوهش‌ها و توسعه‌ی قابلیت‌ها، پایش و کنترل محیط‌های بیرونی و کاربرد فناوری‌های بیرونی از سازمان می‌پردازد (شامی، ۱۳۸۸). سازمان‌های پویا دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود، اطلاعاتی را جذب و آنها را به دانش تبدیل می‌کنند سپس این دانش را با تجربه‌ها، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا مبنایی برای اقدامات خود به‌دست آورند (Davenport & Prusak, 2000).

نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵) معتقدند دانش ضمنی و صریح، مکمل یکدیگرند و در فعالیت‌های خلاقانه‌ی افراد، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. مدل فرآیندی خلق دانش، بر مبنای این فرضیه

1. Implicit Knowledge
2. Explicit knowledge
3. Blocks of Knowledge

حیاتی بنا نهاده شده است که دانش بشری به‌وسیله‌ی تعامل اجتماعی بین دانش ضمنی و آشکار به‌وجود آمده و توسعه می‌یابد. از این تعامل به‌عنوان "تبدیل" یاد می‌شود. این تبدیل در درون افراد اتفاق نمی‌افتد، بلکه بین آنها و در زمینه‌ی سازمانی رخ می‌دهد. همان‌طور که در شکل شماره‌ی ۱ آمده است، تعامل بین دانش ضمنی و آشکار، چهار مسیر را می‌تواند طی کند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸).



شکل ۱. نمودار چهار نوع تعامل بین دانش ضمنی و صریح

منبع: Nonaka & Takeuchi, 1995

- بر اساس این نمودار، خلق دانش به‌روش‌های زیر امکان‌پذیر است:
- تبدیل دانش ضمنی به‌گونه‌های دیگری از دانش ضمنی (همگانی‌سازی)<sup>۱</sup>؛
  - تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار (برونی‌سازی)<sup>۲</sup>؛
  - ترکیب گونه‌های مختلف دانش آشکار به‌منظور خلق گونه‌هایی نوین از دانش آشکار (ترکیب)<sup>۳</sup>؛
  - تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی (درونی‌سازی)<sup>۴</sup>.

---

1. Socialization  
2. Externalization  
3. Combination  
4. Internalization

جدول ۱. حالت‌های چهارگانه‌ی تبدیل دانش در مدل نوناکا

مرحله	حالت تبدیل دانش	مثال
اجتماعی‌سازی	ضمنی به ضمنی	هنگامی که عضوی جدید از گروه کاری دانشی ضمنی را که دیگر اعضای گروه از آن برخوردارند از راه گفت‌وگو با مشاهده یا همکاری به دست می‌آورد.
بیرونی‌سازی	ضمنی به آشکار	هنگامی که یک فرد می‌تواند دانش ضمنی را به‌عنوان مثال از راه فرآیند ارتباطات و گفت‌وگو با دیگران به دانش آشکار تبدیل کند.
ترکیب	آشکار به آشکار	پیوند دادن مجموعه‌های مجزای دانش با یکدیگر برای خلق مجموعه‌ای پیچیده‌تر از دانش
درونی‌سازی	آشکار به ضمنی	هنگامی که یک فرد دانش آشکار را از راه کاربرد آن در وظایف کاری به دانش ضمنی تبدیل می‌کند.

منبع: Nonaka & Takeuchi, 1995

### توانمندسازی

توانمندسازی نیروی انسانی، یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های مورد نیاز در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و انجام اثربخش و کارایی نقش و مسئولیتی که در سازمان به‌عهده دارند (بابایی، ۱۳۸۱). توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد خودشان قدرت زیادی دارند (به‌صورت سرمایه‌ای از دانش و انگیزه) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توانمندسازی به‌معنای آزاد کردن این قدرت است (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰). در واقع توانمندسازی با قدرت‌بخشیدن به افراد متفاوت است. قدرت به‌گونه‌ی مستقیم به افراد واگذار می‌شود، اما برای توانمندسازی باید شرایطی ایجاد شود که در آن شرایط افراد بتوانند خود را توانمند کنند (وتن و کمرون، ۱۳۸۳). توانمندسازی مفهومی فراتر از واگذاری اختیار به کارکنان است. هنگام توانمندسازی، نه‌تنها وظایف به کارکنان واگذار می‌شوند، بلکه شرایطی فراهم می‌شود تا آنها بتوانند خودشان برای انجام این وظایف تصمیم بگیرند (آقایار، ۱۳۸۲).

### ابعاد شناختی توانمندسازی

در یکی از معروف‌ترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی، اسپریتزر (۱۹۹۲) چهار بُعد (عامل) شناختی را برای توانمندسازی برشمرده است. در این پژوهش بر مبنای پژوهش میسرا (۱۹۹۲) یک بُعد به این ابعاد چهارگانه افزوده شده است. در ادامه، این پنج بُعد کلیدی توانمندسازی تشریح می‌شوند:

**احساس شایستگی:** وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خودکفایتی<sup>۱</sup> می‌کنند، یعنی احساس می‌کنند توانایی و مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند (Benins & Nanus, 1985). چنین احساسی تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر (Bandura, 1986).

**احساس معنادار بودن<sup>۲</sup>:** افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. آنها هدف یا فعالیتی را که به آن اشتغال دارند، ارزشمند می‌دانند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با کاری که انجام می‌دهند، سازگار است. افراد توانمند در مورد کاری که انجام می‌دهند، دقت می‌کنند و به آن باور دارند و به دلیل انجام آن احساس هویت می‌کنند (Benins & Nanus, 1985).

**احساس بر خور داری از اختیار<sup>۳</sup>:** خودسامانی<sup>۴</sup> به معنی احساس داشتن حق انتخاب در انجام وظایف شخصی است. آنان خود را افرادی ایجادگر و خودآغاز می‌بینند و می‌توانند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند (Vogt & Murrell, 1990).

**احساس تأثیرگذار بودن<sup>۵</sup>:** افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تأثیرگذاری بر محیطی که در آن کار می‌کنند، تغییر ایجاد کنند (Dover, 1999).

**احساس داشتن اعتماد به دیگران<sup>۶</sup>:** افراد توانمند احساس می‌کنند که با آنان منصفانه رفتار خواهد شد. آنها اطمینان دارند که نتیجه‌ی نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت خواهد بود. به بیان دیگر، این اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (Mishra, 1992).

### پیشینه‌ی تجربی

جدول شماره‌ی ۲ خلاصه‌ای از برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه‌ی توانمندسازهای مدیریت دانش (از جمله خلق دانش) را نشان می‌دهد. از میان این عوامل، پژوهش حاضر به بررسی جامع و عمیق‌تر تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر میزان خلق دانش می‌پردازد.

- 
1. Self-Efficacy
  2. Meaningful
  3. Choice
  4. Self-Determination
  5. Impact
  6. Trust in others

جدول ۲. عوامل توانمندساز مدیریت دانش در پژوهش‌های مرتبط

ارزیابی	فرایند دانش	یادگیری و آموزش	منابع انسانی	فناوری	ساختار سازمانی	فرهنگ	استراتژی	هدایت و رهبری	ابعاد نام چارچوب
✓	✓								ویگ، ۱۹۹۳
	✓		✓	✓				✓	لئونارد بارتون، ۱۹۹۵
	✓		✓						زولانسکی، ۱۹۹۶
✓	✓			✓		✓		✓	آرتور اندرسون و APQC ۱۹۹۶
	✓								چوو، ۱۹۹۶
	✓								تیلور، ۱۹۹۶
			✓						پتراش، ۱۹۹۶
	✓		✓	✓		✓		✓	ون در اسپک و اسپیکروت، ۱۹۹۷
		✓	✓		✓				سویی، ۱۹۹۷
	✓								فرایند مدیریت دانش (علوی، ۱۹۹۷)
	✓								دمارست، ۱۹۹۷
	✓							✓	گور و گور ۱۹۹۹
		✓	✓			✓		✓	تلوس (چیس ۲۰۰۰)
✓	✓			✓		✓	✓	✓	جرار ۲۰۰۲
	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	چارچوب سه لایه (هولزایل و جوشی ۲۰۰۲)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	I2CE (مرادی ۲۰۰۹)

### مدل مفهومی پژوهش

مدیریت دانش بیش از هر جنبه‌ی دیگری، ماهیتی انسانی - اجتماعی دارد (هیسلپ، ۱۳۹۱) و توان و تمایل کارکنان برای مشارکت در اقدامات مدیریت دانش تأثیر به‌سزایی در اجرای مؤثر آن دارد (عسگری، ۱۳۹۰). از این‌رو، اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر ایجاد قابلیت‌ها و آمادگی‌های لازم برای مشارکت فعالانه در این اقدامات داشته باشند (هیسلپ، ۱۳۹۱). یکی از مؤثرترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در این زمینه، توانمندسازی کارکنان است که می‌تواند به ایجاد و پرورش رفتارها و نگرش‌های تسهیل‌گر اقدامات مدیریت دانش

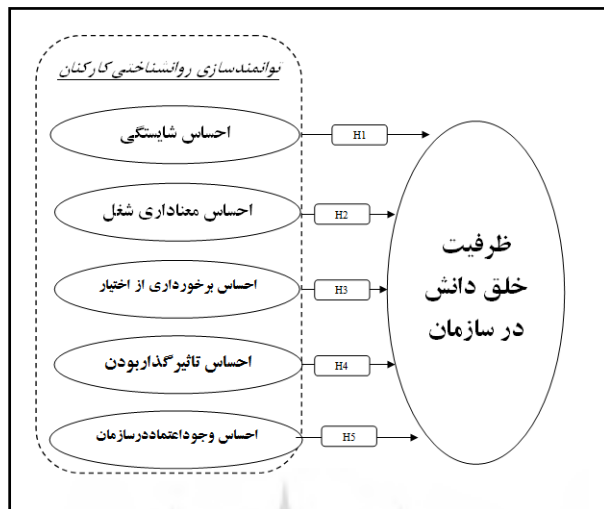


کمک کند. یکی از راه‌های توجیه این ارتباط به مفهوم "قراردادهای روان‌شناختی" مربوط می‌شود. قرارداد روان‌شناختی، بیانگر انتظارات یا تعهدات نانوشته‌ای است که بین کارکنان و سازمان استخدام‌کننده‌ی آنها وجود دارد (هیسلوپ، ۱۳۹۱). برخی اندیشمندان تشریح کرده‌اند قرارداد روان‌شناختی کارکنان، چگونه بر رفتارهای مرتبط با دانش تأثیر می‌گذارد. بر پایه‌ی این پژوهش‌ها برآورده‌شدن قراردادهای روان‌شناختی، موجب افزایش تعهد و احساس هویت کارکنان با سازمان و افزایش تمایل و انگیزه آنها برای مشارکت در اقدامات مدیریت دانش از جمله خلق و تسهیم دانش می‌شود (Hislop, 2002; O'Neill & Adya, 2007).

بخشی از مهم‌ترین انتظارات کارکنان دانشی از سازمان این است که شرایطی برای آنها فراهم شود که بتوانند قابلیت‌های شخصی خود را توسعه دهند (هیسلوپ، ۱۳۹۱). از نگاه کارکنان دانشی که نقش اصلی را در فرایند خلق دانش برعهده دارند، شغل باید چالش‌برانگیز و راضی‌کننده باشد و فرصت‌هایی برای کارکنان فراهم کند که هم از دانش و مهارت‌های کنونی خود استفاده کنند و هم بتوانند به‌گونه‌ای پیوسته، دانش و مهارت‌های خود را توسعه دهند (Robertson & O'Malley Hammersley, 2000; Vogt & Murrell, 1990). به‌عنوان نمونه، پژوهش هورووتیز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در نظرسنجی از کارکنان دانشی سنگاپوری نشان داد، فراهم کردن کار چالشی، مؤثرترین عاملی است که مدیران می‌توانند برای نگهداشت کارکنان دانشی خود انجام دهند (هیسلوپ، ۱۳۹۱). با وجود این، در مورد اینکه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان چگونه می‌تواند ظرفیت خلق دانش در سازمان‌های دانش بنیان را توسعه دهد، پژوهش‌های تجربی کافی و جامعی انجام نشده است. این موضوع در این پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

در این پژوهش بر مبنای ادبیات بیان‌شده، ابعاد شناختی توانمندسازی به‌عنوان متغیرهای مستقل و خلق دانش به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. برای سنجش ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی از مدل تعدیل‌شده‌ی اسپریتزر (Spreitzer, 1992) و برای سنجش میزان خلق دانش در سازمان نیز از مدل خلق دانش نوناکا و تاکیوچی استفاده شده است (Nonaka, 1994). ارتباط بین این دو مقوله نیز، بر اساس مفهوم قرارداد روان‌شناختی استفاده شده است (McDonald & Makin, 2000). بر این اساس مدل مفهومی پژوهش را می‌توان به‌صورت شکل شماره‌ی ۲ نشان داد.

1. Horowitz et al.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش پیش رو از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی - همبستگی به‌شمار می‌رود؛ زیرا اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه‌ی آماری را با استفاده از پرسش‌نامه به‌دست آمده است. همچنین از جنبه‌ی زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به‌شمار می‌رود.

### جامعه و نمونه‌ی آماری

جامعه‌ی مورد بررسی در این پژوهش، شامل همه مدیران و کارشناسان شرکت پخش فراورده‌های نفتی ایران به تعداد ۹۵۰ نفر است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. تعداد نمونه بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه‌ی محدود شامل ۲۷۴ نفر است که از این تعداد ۴۵ نفر مدیر و ۲۲۹ نفر کارشناس بوده‌اند.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی، پرسش‌نامه‌ای ۳۰ سوالی است که به‌صورت طیف پنج سطحی لیکرت استفاده شده است. ۱۰ سؤال اول میزان خلق دانش را می‌سنجند و برای سنجش

میزان هر یک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی نیز، ۴ سؤال در نظر گرفته شده است. برای آزمودن پایایی پرسش‌نامه، نمونه‌ی اولیه‌ی شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده و با کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان پایایی پرسش‌نامه و ابعاد و متغیرهای آن در جدول شماره‌ی ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ضریب پایایی پرسش‌نامه و هر یک از متغیرها و ابعاد آنها

کل پرسش‌نامه	خلق دانش	احساس وجود اعتماد	تأثیر‌گذاری احساس	خودسامانی احساس	احساس معناداری شغل	شناختی احساس	توانمندسازی	ضریب پایایی
٪۷۹	٪۸۶	٪۷۸	٪۷۴	٪۷۲	٪۶۹	٪۷۵	٪۷۲	ضریب پایایی

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده و بررسی وجود یا نبود رابطه‌ی همزمان بین متغیرها از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

### تحلیل عاملی تأییدی

برای بررسی ارتباط بین شاخص‌ها و مفاهیم مورد نظر از تحلیل عاملی تأییدی در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله‌ی اول، چگونگی و میزان رابطه بین شاخص‌های اندازه‌گیری هر یک از ابعاد (سؤال‌های پرسش‌نامه) و ابعاد مورد نظر بررسی شده است و در مرحله‌ی دوم، چگونگی و میزان رابطه بین هر یک از ابعاد و مفهوم اصلی مورد نظر (توانمندسازی) ارزیابی شده است (تحلیل عاملی خلق دانش، تنها شامل مرحله‌ی نخست بوده است). به بیان دیگر، در مرحله‌ی نخست بررسی می‌شود که هر یک از شاخص‌های به‌کار رفته در پرسش‌نامه تا چه حد می‌توانند بعد مورد نظر از توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین کنند و در مرحله‌ی دوم بررسی می‌شود هر یک از ابعاد، تا چه میزان با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارند و می‌توانند آن را تبیین کنند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی ابعاد تشکیل‌دهنده‌ی توانمندسازی روان‌شناختی در جدول شماره‌ی ۴ نشان داده شده‌اند.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی ابعاد عوامل تشکیل دهنده توانمندسازی روان شناختی

عامل	ابعاد	ضریب استاندارد	عدم معناداری	نتیجه
توانمندسازی روان شناختی کارکنان	احساس معنی داری شغل	۰/۶۸	۱۲/۰۵	تأیید
	احساس شایستگی در شغل	۰/۴۷	۱۱/۱۰	تأیید
	احساس خودتعیینی	۰/۶۴	۹/۱۸	تأیید
	احساس اثرگذار بودن	۰/۵۶	۸/۱۸	تأیید
	احساس اعتماد به همکاران	۰/۶۳	۱۰/۳۲	تأیید

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره ۴، معنادار بودن اثر همه‌ی متغیرهای در نظر گرفته شده برای توانمندسازی روان شناختی، تأیید شده است؛ زیرا مقدار آنها بین ۱/۹۶ و ۱۰/۹۶- قرار ندارد.

### یافته‌های پژوهش

در مدل معادلات ساختاری، روابط موجود بین صفت‌های مکنون که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند با توجه به داده‌های گردآوری شده بررسی می‌شوند (کلاتتری، ۱۳۸۸). در این مدل ۳۰ متغیر آشکار (شامل سؤال‌های پژوهش) و ۶ متغیر مکنون (متغیرهای مستقل و وابسته بیان شده) وجود دارد.

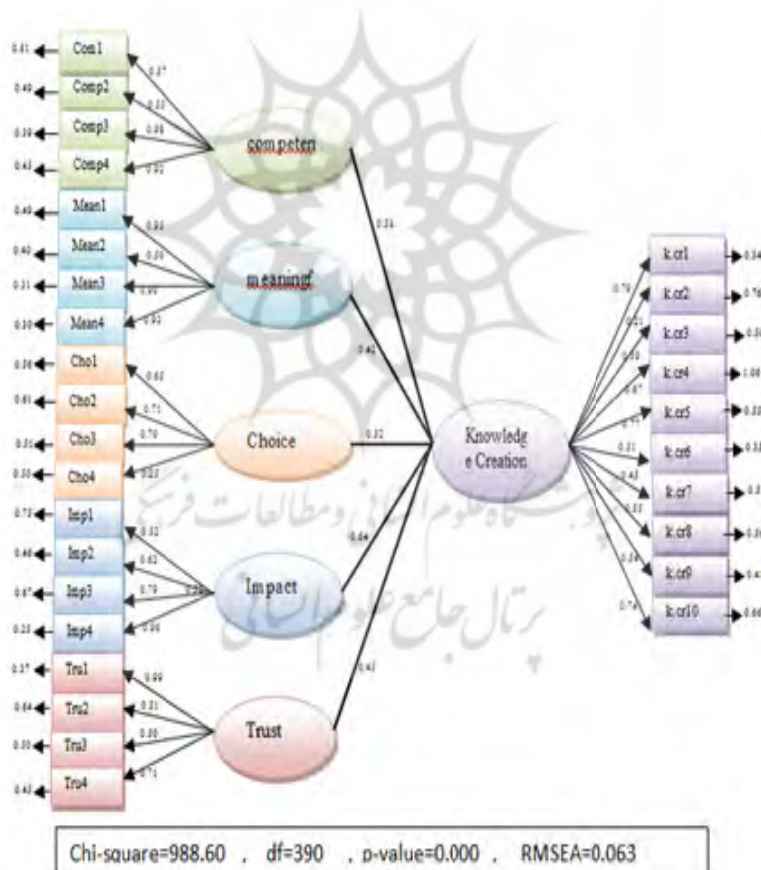
پس از مدل‌سازی، برای ارزیابی صحت مدل از شاخص‌های ویژه‌ای استفاده می‌شود که عبارت‌اند از: نسبت کای دو به درجه آزادی که باید کمتر از مقدار مجاز ۳ باشد، مقدار ریشه‌ی میانگین توان دوم خطای تقریب که مقدار مجاز آن باید کوچکتر از ۰/۰۸ باشد و مقدار پی که باید کوچکتر از ۰/۰۵ باشد و شاخص برازش تعدیل یافته باید بزرگتر از ۰/۹ باشد.

برای بررسی معنادار بودن تأثیر توانمندسازی بر خلق دانش، از مدل معناداری و برای ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از مدل استاندارد استفاده می‌شود. در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده‌ی مدل، می‌توان گفت از آنجا که آزمون فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱۰/۹۶- نباشند؛ یعنی اگر عددی بین ۱/۹۶ و ۱۰/۹۶- قرار بگیرد، بی‌معنا خواهد بود.

به‌منظور بررسی روابط بیان‌شده در فرضیه‌ها، ابتدا با استفاده از مدل معناداری، معنادار بودن اثر هر یک از روابط پیش‌بینی‌شده بررسی می‌شود و سپس با استفاده از مدل استاندارد، میزان و چگونگی تأثیر هر یک از این روابط ارزیابی می‌شود. بر مبنای شاخص‌های جدول شماره ۵ می‌توان در مورد برازش مدل تأثیر توانمندی بر خلق دانش قضاوت کرد.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل تأثیر توانمندی بر خلق دانش

شاخص‌ها	مقدار مجاز	نتیجه	ارزیابی
نسبت کای دو به درجه آزادی	$\chi^2/df < 3$	۲/۰۰	برازش مناسب
ریشه‌ی میانگین توان‌دوم خطای تقریب (RMSEA)	RMSEA < ۰/۰۸	۰/۰۶۳	برازش مناسب



شکل ۳. نمودار مدل تأثیر توانمندی بر خلق دانش در حالت استاندارد

شاخص‌های برازش مدل، مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرهای مربوط را نشان می‌دهد؛ زیرا نسبت کای دو به درجه آزادی برابر  $3/78$  و کمتر از مقدار مجاز ۳، مقدار ریشه‌ی میانگین توان دوم خطای تقریب (یعنی  $0/063$ ) در حد مقدار مجاز یعنی کوچکتر از  $0/08$  و بزرگتر از  $0/05$  قرار دارد. همچنین بر مبنای این مدل، تأثیر روابط پیش‌بینی شده در همه فرضیه‌ها معنادار هستند؛ زیرا مقدار آنها برای فرضیه‌های اول تا پنجم به ترتیب برابر  $11/23$ ،  $12/45$  و  $10/33$  و  $12/78$  و  $9/35$  و همگی بیشتر از مقدار  $1/96$  هستند. با استفاده از مدل استاندارد نیز، می‌توان میزان تأثیر روابطی در این مدل که معناداری آنها تأیید شده را بررسی کرد.

مدل در حالت استاندارد نشان می‌دهد تأثیر مثبت ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی بر خلق دانش قابل تأیید است. بدین ترتیب بر مبنای نتایج به‌دست آمده از مدل معناداری و مدل استاندارد، می‌توان نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش را در جدول شماره‌ی ۶ خلاصه کرد.

جدول ۶. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
۱	اثر مثبت و معنادار احساس شایستگی بر خلق دانش	$-0/58$	$11/23$	تأیید
۲	اثر مثبت و معنادار احساس معنادار بودن شغل بر خلق دانش	$-0/42$	$12/45$	تأیید
۳	اثر مثبت و معنادار احساس خودسامانی بر خلق دانش	$-0/52$	$10/33$	تأیید
۴	اثر مثبت و معنادار احساس تأثیرگذاری بر خلق دانش	$-0/64$	$12/78$	تأیید
۵	اثر مثبت و معنادار احساس وجود اعتماد بر خلق دانش	$-0/45$	$9/35$	تأیید

الگوی کلی روابط بین متغیرها در مدل معادلات ساختاری با فرضیه‌های بیان‌شده سازگار بودند؛ هر پنج رابطه‌ی بررسی‌شده معنادار و مهم بوده‌اند. بر مبنای نتایج به‌دست‌آمده توانمندسازی کارکنان بر ظرفیت خلق دانش تأثیری مهم و معنادار دارد. همچنین بر مبنای این نتایج، "داشتن احساس تأثیرگذاری" از بیشترین میزان اثر تعیین‌کنندگی بر میزان خلق دانش ( $0/64$ ) برخوردار بوده است و پس از آن نیز، احساس شایستگی، احساس خودسامانی، احساس اعتماد و احساس معنادار بودن شغل در تأثیرگذاری بر میزان خلق دانش رتبه‌های بعدی را دارند.

این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین انجام شده در این زمینه سازگاری دارند؛ به‌عنوان مثال گیکاس<sup>۱</sup> به این نتیجه رسید که احساس شایستگی منجر به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی خواهد شد. آزادی عمل کارکنان در شغل‌شان باعث واکنش سریع آنها در برابر موانع و مشکلات خواهد شد. از جنبه‌ی انگیزشی، توماس و تایوون دریافتند که توانمندسازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه‌ی لازم برای بهبود عملکرد را در آنها به‌وجود می‌آورد. همچنین، اشفورت<sup>۲</sup> بر این باور است که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی، این احساس را در افراد به‌وجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌های‌شان در سازمان وجود دارد (Spreitzer, 1992).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

خلق دانش یکی از اقدامات کلیدی مدیریت دانش است که تأثیر بسیار زیادی بر توان رقابت‌پذیری و نوآوری سازمان دارد. نقش عامل انسانی در خلق دانش بسیار تعیین‌کننده و غیرقابل جایگزین است. از این‌رو، افزایش توانمندی‌های کارکنان می‌تواند قابلیت آنها را برای خلق دانش به‌گونه‌ای قابل توجه ارتقا دهد. افزایش احساس شایستگی، معنادار بودن شغل، داشتن اختیار انتخاب و تصمیم‌گیری و همچنین احساس تأثیرگذار بودن در کار و وجود اعتماد بین افراد در سازمان، می‌تواند ظرفیت خلق دانش به‌وسیله‌ی کارکنان را ارتقا دهد.

احساس شایستگی موجب تقویت حس اعتمادبه‌نفس فرد برای درگیر شدن در مسائل کاری و تلاش برای بهبود و تغییر می‌شود. وجود چنین احساسی در فرد موجب می‌شود، فرد دانش ضمنی و تجارب خود را ارزشمند بداند و تلاش کند آن را برای بهبود عملکرد خود به‌کار گیرد. این کار، خلق از نوع ترکیب به‌شمار می‌رود که در آن از دانش ضمنی موجود، گونه‌های جدیدی از دانش ضمنی خلق می‌شود. همچنین وجود احساس شایستگی در فرد باعث می‌شود که وی باور داشته باشد دانش و تجربه‌ی ارزشمندی برای یاد دادن به دیگران در اختیار دارد و انجام این کار به معنای خلق دانش جدید از راه اجتماعی‌سازی است.

احساس معنادار بودن شغل موجب ایجاد نوعی انگیزه‌ی درونی در کارکنان می‌شود. از جمله مهم‌ترین عوامل انگیزش درونی می‌توان به احساس داشتن شغلی مهم و باارزش و همراهی‌تایی ارزش‌های فردی با ارزش‌های شغلی اشاره کرد. این انگیزه موجب تلاش کارکنان دانشی برای

---

1. Gecas  
2. Ashforth

خلق دانش از راه درونی‌سازی (تبدیل دانش آشکار به ضمنی) و ترکیب (تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی جدید) و در نتیجه، ارتقای عملکرد آنها می‌شود.

داشتن اختیار انتخاب و تصمیم‌گیری (خودسامانی) موجب می‌شوند کارکنان دانشی بتوانند ضعف‌ها و قوت‌های خود را بشناسند، ضعف‌ها را برطرف و قوت‌ها را تقویت کنند. در این صورت توانایی آنها برای خلاقیت و ارائه‌ی ایده‌های جدید افزایش خواهد یافت. همچنین مهم‌ترین نتیجه‌ی خودسامانی، اجازه‌ی انجام اشتباه و ناپسند ندانستن اشتباه‌کردن در انجام امور شغلی است. ترس از پیامدهای شکست و سرزنش ناشی از آن، اغلب مانع تمایل به جست‌وجو و آزمودن راه‌های جدید می‌شود؛

باور کارکنان به تأثیرگذار بودن، احساس برخورداری از توانایی لازم برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب و نیز تأثیرگذاری بر شرایط موجود و نتایجی که تولید می‌شوند را تقویت خواهد کرد. این باور سبب می‌شود که فرد نسبت به کار خود و نتایج آن احساس وابستگی و مالکیت کند و همواره دغدغه بهبود عملکرد خود را داشته باشد. در این صورت، امکان تلاش فرد برای خلق دانش از راه هر چهار حالت مدل نوناکا افزایش خواهد یافت.

خلق دانش، به‌ویژه از راه اجتماعی‌سازی، به وجود سطح بالایی از همکاری و مشارکت بین افراد نیاز دارد و این همکاری و مشارکت نیز در صورتی انجام می‌شود که اعتماد زیادی بین افراد وجود داشته باشد. وجود روابط دوستانه، تشویق کارکنان در کمک به حل مشکلات یکدیگر، تشویق رفتارهای صادقانه، تأکید بر عمل کردن به قول‌ها و تعهدات، توجه بیشتر به شایسته‌سالاری در سازمان، برخورد با رفتارهای سیاسی مخرب در سازمان، مدیریت مؤثر تعارضات سازمانی، می‌توانند اعتماد مورد نیاز برای همکاری را در بین اعضای سازمان تقویت کنند.

به‌طور کلی می‌توان گفت، هرچه کارکنان از توانمندی‌ها و شایستگی‌های بیشتری برخوردار باشند، ظرفیت خلق دانش در سازمان توسعه خواهد یافت. کارکنانی که از دانش، مهارت، تجربه و خبرگی بیشتری برخوردارند، توانایی بیشتری در خلق و کاربرد دانش دارند و از تجربه‌های کاری ارزشمندتری نیز برخوردارند که می‌توانند آن را با دیگران تسهیم کنند و به‌گونه‌ای فزاینده خلق و کاربرد دانش را در سازمان افزایش خواهند داد. هرچه کارکنان توانمندی و شایستگی‌های بیشتری داشته باشند، بیشتر می‌توانند اجرای مدیریت دانش را در سازمان تسهیل کنند. دانش در ذهن افراد خلق می‌شود؛ بنابراین افراد دارای شایستگی‌ها و توانمندی‌های بیشتر، از منابع غنی‌تری از دانش ضمنی برخوردارند و با قدرت تجزیه و تحلیل و بینشی که دارند، بهتر می‌توانند به خلق دانش جدید کمک کنند.



در نتیجه تلاش سازمان برای افزایش توانمندی‌ها و انگیزه‌های درونی کارکنان، می‌تواند عاملی تسهیل‌کننده‌ی مهمی برای توسعه‌ی ظرفیت خلق دانش در سازمان و در نتیجه، افزایش قدرت نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان به‌شمار رود.

بنابر نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، می‌توان برای ارتقای ظرفیت خلق دانش از راه توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران و دیگر سازمان‌های نوآور پیشنهادهای کاربردی زیر را بیان کرد:

- تلاش مدیریت سازمان برای کاهش قوانین و مقررات و رویه‌های رسمی و مکتوب در مورد چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی، مشارکت‌دادن کارکنان در فرایندهای حل مسئله، تشویق رفتارهای نوآورانه، دادن اختیارات بیشتر به کارکنان، می‌تواند احساس تأثیرگذاری و خودسامانی کارکنان را تقویت کنند. وجود چنین روحیه‌ای در مدیران، دانش‌گرایی را در کارکنان سازمان ترغیب می‌کند. همچنین می‌تواند به ایجاد احساس معنی‌داری شغلی در کارکنان سازمان کمک کند.

- افزایش روابط و تعاملات غیررسمی در سازمان، افزایش تفویض اختیار به کارکنان در مورد نحوه‌ی انجام وظایف‌شان، افزایش میزان آزادی‌عمل و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان در مورد کارشان، تسهیل جریان ارتباطات میان واحدهای مختلف سازمان، دادن اختیار تصمیم‌گیری در هر سطحی که به بهترین اطلاعات دسترسی دارند، تشکیل جلسات منظم به منظور تبادل اطلاعات بین مسئولین و کارکنان و افزایش امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات و اسناد و مدارک، می‌تواند کارکنان را به این باور برساند که توانایی انجام کار را دارند، تلاش مؤثر خواهد بود و مانعی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت. این باورها جوهره‌ی احساس شایستگی را تشکیل می‌دهند و می‌تواند به ایجاد احساس خودسامانی، تأثیرگذار بودن و معناداری شغلی در کارکنان کمک کند.

- کارکنان دانشی از تخصصی حرفه‌ای برخوردارند. این نوع تخصص، تعهدزاست. ابزار کنترل این افراد باید بر کنترل درونی مبتنی باشد. باید پذیرفت توانمندی زیاد با کنترل نزدیک ناسازگار است. با استفاده از این کنترل‌های درونی در مورد کارکنان دانشی، می‌توان تعهد حرفه‌ای آنها را تقویت کرد و سبب تقویت احساس خودسامانی در آنها شد.

- مدیران سازمان باید زمینه‌ای فراهم کنند که کارکنان، دانش و تجربه‌های خود را در اختیار دیگران قرار دهند و همزمان اطمینان ایجاد کنند که با این کار، موقعیت شغلی آنان به خطر نمی‌افتد. مدیران باید الگوسازی فرهنگی کنند که "تسهیم دانش قدرت است، نه احتکار آن". در این راستا انجام اقدامات ذیل می‌تواند مفید باشد: تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربه‌هایشان

با یکدیگر، تشکیل نشست‌های گروهی به منظور تبادل ایده‌ها، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، تهیه‌ی بولتن‌ها، بحث گروهی برای تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسئولان و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم است. انجام اقداماتی که می‌توانند احساس تأثیرگذاری و اعتماد را میان کارکنان تقویت کنند.

- تدارک شرایطی برای شناخت کافی و قابل قبول اعضای سازمان از یکدیگر، تأکید بر شفافیت، درک متقابل، گشودگی و پذیرش در تعاملات میان اعضای سازمان، ایجاد جو همکاری و همدلی دوجانبه در میان اعضای سازمان، پایبندی به صداقت، تبادل دیدگاه‌ها و ارزش‌ها در سازمان، رعایت عدالت میان کارکنان، یکسان‌سازی ادعا و عمل، تسهیل و تشویق تبادل اطلاعات و استفاده از آموزه‌های دینی و اعتقادی برای ایجاد بستر مناسب اعتماد میان اعضای سازمان، می‌توانند احساس اعتماد را در میان اعضای سازمان تقویت کنند.

## منابع

۱. آقایار، س. (۱۳۸۲). توانمندسازی: روشی نوین در محیط رقابتی. *ماهنامه‌ی تدبیر*، شماره ۱۳۵: ۲۸-۳۳.
۲. انواری، ع. ا. و شهایی، ب. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. *نشریه‌ی مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱ (۲): ۳-۱۸.
۳. بابایی، ع. ا. (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین. *ماهنامه‌ی تدبیر*، شماره ۱۶۹: ۸۶-۹۷.
۴. جعفری قوشچی، ب. (۱۳۸۰). راههای تواناسازی کارکنان. *ماهنامه‌ی تدبیر*، شماره ۱۱۹: ۳۶-۳۹.
۵. رابینز، ا. (۱۳۷۶). *تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها*. ترجمه‌ی سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار.
۶. رحمانپور، ل. (۱۳۸۱). توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها. *نشریه‌ی توسعه‌ی مدیریت*، شماره ۴۱: ۳۳-۳۸.
۷. رضاییان، ع. (۱۳۷۴). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات سمت.
۸. رهنورد، ف. و محمدی، ا. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. *نشریه‌ی مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱ (۳): ۳۷-۵۲.
۹. ساعدی، م. و یزدانی، ح. (۱۳۸۸). ارائه‌ی مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو. *نشریه‌ی مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱ (۲): ۶۷-۸۴.

۱۰. شامی، م. (۱۳۸۸). *شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه‌ها*. رساله‌ی دکترای، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران.
۱۱. عسگری، ن. (۱۳۹۰). *ارائه‌ی مدلی از تأثیر عوامل انسانی - اجتماعی بر اقدامات مدیریت دانش*. رساله‌ی دکترای، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران.
۱۲. کلانتری، خ. (۱۳۸۸). *مدل معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی*. انتشارات مهندسين مشاور طرح و منظر.
۱۳. منوریان، ع. و عسگری، ن. (۱۳۸۸). *سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۴. وتن، د. و کمرون، ک. ا. (۱۳۸۳). *تواناسازی و تعویض اختیار*. ترجمه‌ی بدرالدین اورعی یزدانی، تهران: نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۱۵. هیسلوپ، د. (۱۳۹۱). *مدیریت دانش در سازمان*. ترجمه‌ی عباس منوریان و ناصر عسگری. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
16. Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood cliffs, N. J., Prentice – Hall.
17. Barney, J. (1991). types of competition and the theory of strategy: towards an integrative approach. *Academy of management review*, 11 (14): 791-800.
18. Benins, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New york: Harper & Row.
19. Chennemaneni, A. (2008). *Determinants of knowledge sharing behavior: developing and testing a theoretical model*. The University of Texas.
20. Davenport, T., Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
21. Dover, K. (1999). avoiding empowerment traps. *Management review*, 88: 51-55.
22. Hansen, M. T., Nohria, N., Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77 (2): 106-18.
23. Hislop, D. (2002). Linking Human Resource Management and Knowledge Management: A Review and Research Agenda. *Employee Relations*, 25 (2): 182-202.

24. Horowitz, F., & Heng, C., & Quazi, H. (2003). Finders Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4): 23-44.
25. McDonald, D., Makin, P. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21(2): 84-91.
26. Mishra, A. K., (1992). *Organizational response of crisis: the role of mutual trust and top management teams*. Ph.D. Dissertation, university of Michigan.
27. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1): 14-37.
28. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese 218 companies create dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
29. O'Neill, B., Adya, M. (2007). Knowledge Sharing and the Psychological Contract: Managing Knowledge Workers Across Different Stages of Employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4): 411-436.
30. Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1): 39-49.
31. Robertson, M., & O'Malley Hammersley, G. (2000), Knowledge Management Practices within a Knowledge- Intensive Firm: The Significance of the People Management Dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2-4): 241-253.
32. Soliman, F. and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4): 337-45.
33. Spreitzer, G. M. (1992). *When organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work place*. Ph.D. dissertation, University of Michigan.
34. Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Sharing Knowledge in Knowledge – Intensive Firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2): 60-75.
35. Vogt, J. F., and Murrell, K. I. (1990). *Empowerment in organizations*. San Diego: University associates.