تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۰۲

بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با نقش تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت‌شناختی در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران

سیروس امیرقدسی[۱]- علی ملکی[۲]- علی بنیادی نایینی[۳]- محمدجواد اسفندیاری[۴]

چکیده

توانمندسازی روانشناختی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان است. توانمندسازی روانشناختی متأثر از عوامل مختلفی از جمله اقدامات مدیریت دانش می‌باشد. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با نقش تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت‌شناختی در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران می‌باشد. تحقیق حاضر از نوع کاربردی- توسعه‌ای بوده و از بعد روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری، کارکنان شرکت نفت مناطق مرکزی ایران به تعداد ۵۴۸۰ نفر بوده که با استفاده از فرمول کوکران ۳۵۹ نفر به طور تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد اقدامات مدیریت دانش خاکی(۱۳۹۰) و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی وتن و کمرون (۱۹۹۸) بوده است. ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی در ابزار پژوهش، به ترتیب برابر با ۰/۹۰۳ و ۰/۸۸۴ بوده و لذا، پایایی آنها مورد تایید قرار گرفت. نتایج نشان داد که اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی و مؤلفه‌های آن اثرگذار است. مدیریت دانش، به ترتیب با شدت ۰/۷۸۸، ۰/۷۷۲، ۰/۷۵۴، ۰/۷۴۲ و ۰/۷۰۳، دارای تأثیر بر مؤلفه های داشتن اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس خودمختاری و احساس معنی‌داری بوده است. نتایج آزمون همبستگی تفکیکی نشان‌دهنده عدم وجود نقش تعدیل‌کنندگی متغیرهای جمعیت‌شناختی در رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، توانمندسازی روانشناختی، منابع انسانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

۱. داشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشگاه علم و صنعت. نویسنده مسئول: (sirous_a@yahoo.com)

۲. استادیا ر پژوهشکده سیاست گذاری علم، فناوری و صنعت؛ دانشگاه صنعتی شریف.

۳ . استادیارگروه مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران.

۴. کارشناسی ارشد مدیریت شهری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مقدمه

یکی از مباحث غیرقابل انکار در سازمآن‌های امروزی، این مسئله است که دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان یک دارایی مهم مورد توجه است و در بخش‌های خصوصی و دولتی جهت ایجاد مزیت رقابتی مدیریت می‌شود. موفقیت سازمآن‌ها به طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چگونه به طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را در بین کارکنان سطوح مختلف سازمان جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند(Mumford and Licuanan, 2004). استفاده و توسعه مؤثر دانش به وسیله جوانب مثبت و منفی توانمندی‌های مدیریت دانش تعیین می‌شود. درک توانمندی‌های مدیریت دانش برای فراهم کردن مزیت رقابتی و افزایش عملکرد شرکت ضروری است (Tseng, 2014).

مدیریت دانش فرایند ایجاد، به ی، انتقال و حفظ دانش به روشی است که در سازمان به طور مؤثر استفاده شود (Haghighi, Tabarsa, and Kameli, 2014). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمآن‌ها جهت پیدا کردن، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و داشتن مهارت‌های لازم برای فعالیت‌هایی مانند حل مشکل، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری کمک می‌کند (Chidambaranathan and Swarooprani, 2015). مدیریت دانش، پیش شرطی برای حل مشکلات پیچیده درحال ظهور در سازمان‌ها است (Krenz and et al, 2014). از جمله مزایای مدیریت دانش، افزایش کارایی داخلی، هماهنگی، کیفیت سرویس‌دهی به مشتریان و افزایش بهره‌وری سازمان (Turban, Mclean, and Wetherbe 2002)، جلوگیری از افت دانش در سازمان، بهبود تصمیم‌گیری سازمانی، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری و افزایش مزیت رقابتی سازمان است (Odell and Grayson, 2009).

از سوی دیگر، توانمندسازی یکی از نویدبخش ترین مفاهیم دنیای کسب وکار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوع روز دنیا بدل گشته است. هر چند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند؛ با این وجود، تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند کم است. توانمندسازی به عنوان فرایند تقویت احساس خودکارآمدی[1] میان اعضای سازمان، از طریق شناخت شرایطی که ناتوانی را تقویت می‌کند و سپس حذف آن‌ها از فرایند فراهم کردن اطلاعات سودمند از طریق عملیات

1. Self-Efficacy

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

رسمی سازمانی و تکنیک‌های غیر رسمی است (Siachou and Gkorezis, 2014). اخیراً دانشمندان با اضافه نمودن رویکرد روانشناختی، گستره توانمندی را افزایش داده‌اند. توماس و ولتهوس معتقدند: توانمندسازی روانشناختی[1]، به عنوان مجموعه ای از حوزه‌های شناختی، انگیزشی است که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر را نیز شامل می‌شود. این سه حوزه عبارتند از: احساس خودمختاری (حق انتخاب)[2]، احساس معنی‌داری[3] و احساس مؤثربودن[4] (Thomas and Velthouse, 1990). اسپریترز نیز یک بعد دیگری را به مفهوم توانمندسازی اضافه می‌کند که شامل احساس شایستگی[5] و خود کفایتی[6] است (Spreitzer and Doneson, 2005). توانمندسازی روانشناختی به ادراک یا وضعیت شناختی کارکنان اشاره دارد (Meng, Jin, and Guo, 2016). از توانمندسازی به عنوان یکی از مهم ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر یاد می‌شود. مدیریت دانش می‌تواند به عنوان تسهیل کننده ای در توانمندسازی باشد و کیفیت نیروی انسانی را به واسطه ایجاد، تسهیل و به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات در میان کارکنان بهبود بخشد. درواقع، یکی از عواملی که منجر به توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌گردد، دانش است. بنابراین با جمع‌آوری دانش و مدیریت آن می‌توان افراد را توانمند کرد (Amirkhani et al., 2012).

شرکت‌های نفتی، به عنوان یکی از بزرگترین و اثرگذارترین شرکت‌های صنعتی کشور، تلاش دارند با بهره‌برداری مؤثر از منابع دانش سازمانی خود، در جهت تعالی بیشتر گام بردارند 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 ببرند. ماهیت مأموریت و فعالیت‌های این شرکت‌ها به گونه‌ای است که استفاده مؤثر از دانش فنی و تجربی، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد آن‌ها دارد. از این رو، توسعه و بهره‌برداری مؤثر از منابع دانشی سازمان به یکی از اهداف راهبردی این شرکت‌ها تبدیل شده است و بدین منظور به پژوهش و فناوری، مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان و غیره در راستای تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری توجهی ویژه دارند. تغییرات

1. Psychological Empowerment
2. Sense of Self-Determination
3. Sense of Meaning
4. Sense of Self-Efficacy
5. Sense of Competency
6. Self-Efficacy

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

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

از انجا که در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران سیستم مدیریت دانش پیاده‌سازی نگردیده و به صورت کامل و جدی فرهنگ‌سازی نشده است، به منظور نمایش اهمیت بکارگیری هرچه سریعتر مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی عمده در این سازمان و دادن توصیه‌های مدیریتی به مدیران ارشد، هدف اصلی این تحقیق نشان دادن تاثیرگذاری متغیر مدیریت دانش بر متغیر توانمندسازی روانشناختی به عنوان یکی از تاثیرگذارترین عوامل بر کارایی سازمان بوده است. بی شک افزایش کارایی سازمان که توانمندسازی کارکنان یکی از تاثیرگذارترین عوامل مؤثر بر آن می‌باشد همواره مورد نظر مدیران ارشد بوده و در صورت اثبات تاثیر مستقیم اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و در نتیجه اثرگذاری آن بر کارایی سازمان به صورت غیر مستقیم، بی شک مدیران ارشد در راستای پیاده‌سازی و فرهنگ‌سازی سیستم مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران، اقدامات لازم را انجام خواهند داد.

بنابر آنچه بیان شد، در این پژوهش تلاش می‌شود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با نقش تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت‌شناختی در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران به گونه‌ای منظم و قابل اتکا تشریح شده و بررسی شود که هر یک از ابعاد مدیریت دانش چگونه و تا چه میزان می‌توانند بر توانمندسازی روانشاختی کارکنان تأثیر داشته باشند. بخش‌های مهم و کلیدی مدیریت دانش، و رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در این مقاله مورد بررسی قرار می‌گیرد. جنبه تمایز پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش‌های قبلی، توجه به نقش تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت‌شناختی در ارتباط بین دو متغیر اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی است که در تحقیقات گذشته مورد توجه قرار نگرفته است. لذا مهم ترین سؤالی که در این تحقیق مطرح می‌شود این است که اقدامات مدیریت دانش چه تأثیری بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با نقش تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت‌شناختی در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران دارد؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مبانی نظری

مدیریت دانش فرایند سیستماتیک جست و جو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است. به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاصی بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرایند های مدیریت دانش در حل مسئله[۱]، یادگیری پویا[۲]، برنامه ریزی استراتژیک[۳]، تصمیم گیری[۴] و محافظت[۵] دارایی هوشی[۶] از فرسودگی و تباهی، به سازمان کمک می کند و منجر به انعطاف پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می شود (اعرابی و موسوی، ۱۳۸۹).

کارل ویگ[۷] (۱۹۹۵) بیان می‌کند که مدیریت دانش، گروهی از فرایندها و روش‌های مشخص تعریف شده‌ای می‌باشند که دانش حیاتی میان عملیات مختلف را آشکار و مدیریت کرده و هدف آن، شناختن محصولات و استراتژی های جدید و بالا بردن مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد (Liu, 2011). مدیریت دانش، پیش شرطی برای راه حل مشکلات پیچیده درحال ظهور در سازمان است (Krenz and et al, 2014).

به دلیل آنکه، دانش منبع استراتژیک کلیدی برای ایجاد ارزش شرکتی است، شرکت‌ها برای توسعه دانش و به منظور رسیدن به هدف های شرکت تلاش می کنند. باید توجه داشت که استفاده و توسعه مؤثر دانش به وسیله جوانب مثبت و منفی توانمندی های مدیریت دانش تعیین می شود. گلد و دیگران[۸]، مشخص می کنند که توانمدی های مدیریت دانش می تواند توانایی برای نوآوری، همکاری بهبود یافته تلاش‌ها و سرعت ارائه محصولات جدید را افزایش دهد. درک توانمندی های مدیریت دانش برای فراهم کردن مزیت رقابتی و افزایش عملکرد شرکت ضروری است(Tseng, 2014).

توانمندسازی از نظر کانگر وکاننگو (۱۹۹۸) عبارت است از: « فرایند افزایش احساس شایستگی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است» (Conger and Kanugo, 1998). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، توانمندسازی روان‌شناختی را حالتی روانی و فرایندی انگیزشی جهت انجام فعالیت‌های شغلی، به طور ذاتی معرفی نمودند (Thomas and Velthouse, 1990). ابعاد توانمندسازی روانشناختی

1. Problem Solving
2. Dynamic Learning
3. Strategic Planning
4. Decision-Making
5. Protection
6. Intellectual Property
7. Karl Wiig
8. Gold and et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

منابع انسانی در این تحقیق شامل پنج بعد (احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس خود مختاری، احساس مؤثربودن و احساس داشتن اعتماد[1]) می‌باشند و این ابعاد گرایشات نسبت به فعالیت‌های شغل را تسهیل می‌نمایند (Whetten and Cameron, 1998). اپلبام و هانگر (۱۹۹۸) احساس معنی‌داری را فرصتی می‌دانند که در آن افراد احساس می‌کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند (Appelbaum and Hongger, 1998). احساس شایستگی به باور شخصی افراد نسبت به توانایی (ظرفیت) خود برای انجام کامل کار، اشاره دارد (Siachou and Gkorezis, 2014). وقتی افراد توانمند می‌شوند احساس شایستگی می‌کنند یا احساس می‌کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کاری را دارند (Amichai, Katelyn, and Samuel, 2008). احساس خودمختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی‌عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود و زیردستان است (Siachou and Gkorezis, 2014) احساس مؤثربودن درجه ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی اثر بگذارد. افراد توانمند احساس می‌کنند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد. آن‌ها اطمینان دارند که صاحبان قدرت با آنان بی طرفانه رفتار خواهند کرد (Whetten and Cameron, 2011). به بیان دیگر، این اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (Tohidi and Jabbari, 2012).

عوامل متعددی بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی تأثیرگذار می‌باشند که یکی از آن‌ها، مدیریت دانش می‌باشد. در دنیای کسب وکار امروز، سازمآن‌ها روی مدیریت دانش به عنوان تعیین کننده اصلی برای موفقیت تمرکز می کنند (Ooi, 2014). محققان اغلب مدیریت دانش را به عنوان یک فرایند سیستماتیک شامل چندین مرحله به حساب می‌آورند. مدیریت دانش مجموعه ای از فرایندهایی است که ایجاد، انتشار و استفاده از دانش را کنترل می‌کنند (Dubitzky, 2011). مدل‌های مختلفی از مدیریت دانش توسط محققان ارائه شده‌اند که هر یک از آن‌ها به جنبه‌های مختلفی از دانش اشاره دارند. بر اساس مطالعات بوس (۲۰۰۴) مدیریت دانش شامل پنج بعد زیر می‌باشد: ایجاد دانش[2]، ثبت دانش[3]، پالایش دانش[4]، انتشاردانش[5]، کاربرد دانش[6] (Bose,

1. Sense of Trust
2. Knowledge Creation
3. Knowledge Capture
4. Knowledge Refinement
5. Knowledge Dissemination
6. Knowledge Application

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

2004). سازمانی که به خوبی پنج بعد فرایند مدیریت دانش را مدیریت کند، سازمانی دانش‌محور یا دانشی است (Mehrara et al., 2012).

پیشینه پژوهش

کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان تأثیر مدیریت دانش روی توانمندسازی اساتید تربیت بدنی دانشگاه‌های شمال‌غرب ایران نشان دادند که ارتباط معنی‌داری بین ابعاد مدیریت دانش و توانمندسازی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بعد کاربرد دانش، تأثیر مثبتی روی توانمندسازی دارد. اما ابعاد ایجاد دانش، تسهیم دانش و حفظ دانش تأثیر معنی‌داری روی توانمندسازی نداشتند. خان‌شریفان و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر بجنورد نشان دادند که بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد. نتایج تحقیق شاه‌حسینی و پیری (۲۰۱۵) با عنوان نقش مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی نشان داد که ارتباط معنی‌دار و مثبتی بین ابعاد توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش وجود دارد. نتایج تحقیق اسیاچو و گکورزیس (۲۰۱۴) نشان داد که توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن تأثیر قوی روی ظرفیت جذب دانش دارد. تسنگ (۲۰۱۴) در تحقیق خود نشان داد که توانمندی‌های مدیریت دانش روی عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد. صادقی و حسنی (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان ایران نشان دادند که ارتباط معناداری بین همه جنبه‌های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان وجود دارد. نتایج تحقیق سلاجقه و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که توانمندسازی روانشناختی و مؤلفه‌های آن تأثیر معناداری بر مدیریت دانش دارند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و فعالیت‌های انتقال دانش، سازماندهی دانش و بکارگیری دانش ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. نتایج تحقیق بداح (۲۰۱۲) نشان داد که بین فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق اوزبک و کیلیکارلن توپولو[1] (۲۰۱۱) نشان داد که توانمندسازی روانشناختی روی رفتار تسهیم

1. Ozbebek, Kilicarslan Toplu

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

دانش تاثیرگذار است. در نهایت در جدول شماره ۱، می توان خلاصه نتایج پژوهش‌های صورت پذیرفته مرتبط را مشاهده نمود:

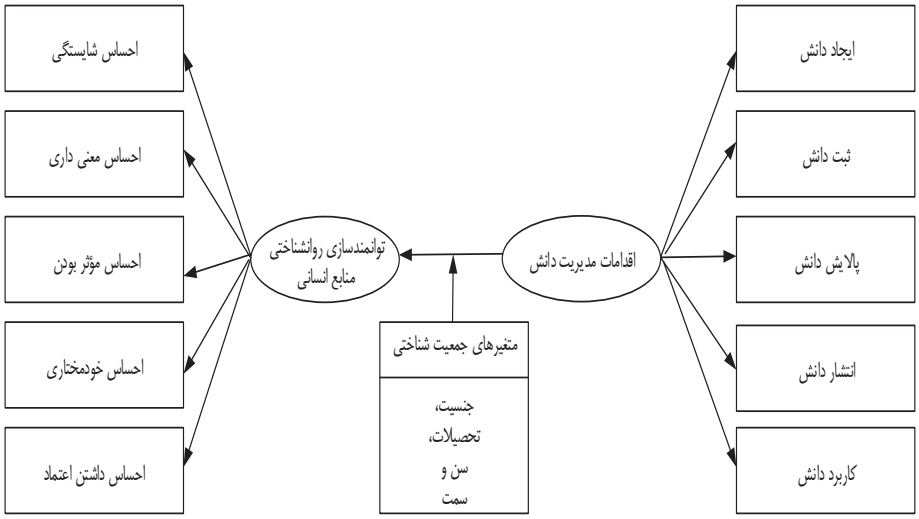
جدول ۱. خلاصه تحقیقات پیشین و نتایج حاصله از آن‌ها

ردیف	محقق /محققین	عنوان پژوهش	یافته های اصلی تحقیق
۱	کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)	تأثیر مدیریت دانش روی توانمندسازی اساتید تربیت بدنی دانشگاه‌های شمال‌غرب ایران	ارتباط معنی‌داری بین ابعاد مدیریت دانش و توانمندسازی وجود دارد. بعد کاربرد دانش، تأثیر مثبتی روی توانمندسازی دارد. اما ابعاد ایجاد دانش، تسهیم دانش و حفظ دانش تأثیر معنی‌داری روی توانمندسازی نداشتند.
۲	خان‌شریفان و همکاران (۲۰۱۵)	بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر بجنورد	بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۳	شاه‌حسینی و پیری (۲۰۱۵)	نقش مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی	ارتباط معنی‌دار و مثبتی بین ابعاد توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش وجود دارد.
۴	اسیاچو و گکورزیس(۲۰۱۴)	بررسی تاثیرگذاری توانمندسازی روانشناختی برروی ظرفیت‌جذب دانش	توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن تأثیر قوی در ظرفیت جذب دانش دارد.
۵	تسنگ (۲۰۱۴)	بررسی تاثیر توانمندی‌های مدیریت دانش روی عملکرد شرکت	توانمندی‌های مدیریت دانش روی عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد.
۶	صادقی و حسنی (۲۰۱۳)	ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان ایران	ارتباط معناداری بین همه جنبه‌های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان وجود دارد.
۷	سلاجقه و همکاران (۲۰۱۳)	بررسی تاثیرگذاری توانمندسازی روانشناختی بر مدیریت دانش	توانمندسازی روانشناختی و مؤلفه‌های آن تأثیر معناداری بر مدیریت دانش دارند.
۸	بداح (۲۰۱۲)	بررسی رابطه بین بین فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان	بین فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.
۹	اوزبیک و کیلیکارلن توپولو (۲۰۱۱)	بررسی تاثیرگذاری توانمندسازی روانشناختی روی رفتار تسهیم دانش	توانمندسازی روانشناختی روی رفتار تسهیم دانش تأثیرگذار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی تحقیق حاضر که در شکل ۱ نمایش داده شده است، حاصل مطالعه مبانی نظری تحقیق و شناسایی مدل‌های موجود در زمینه تحقیق از جمله مدل‌های کلاجاهی و جهانی، ۲۰۱۵؛ خان‌شریفان و همکاران، ۲۰۱۵؛ شاه‌حسینی و پیری، ۲۰۱۵؛ صادقی و حسنی، ۲۰۱۳؛ سلاجقه و همکاران، ۲۰۱۳؛ کینگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ هسیا و همکاران، ۲۰۰۶؛ بوس، ۲۰۰۴؛ بات، ۲۰۰۱؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱ است که پس از شناسایی مدل‌های تحقیق، ابعاد و شاخص‌های مدل تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی، استخراج گردیدند. سپس با بررسی، نقد و اصلاح شاخص‌های موجود به وسیله محقق، شاخص‌های مدل انتخاب شدند و تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی به عنوان نقش تعدیل‌گر نیز به ارتباط بین متغیرهای اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی افزوده شد. در نهایت مدل موجود در شکل ۱ با اجرای یک پنل دلفی دو مرحله ای مورد تایید خبرگان قرار گرفت.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

در ادامه به تعریف متغیرها و مؤلفه های مدل پرداخته می شود:

مدیریت دانش: مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندهایی است که ایجاد، انتشار و استفاده از دانش را کنترل می کنند. پنج مؤلفه مدیریت دانش عبارتند از: ایجاد دانش، ثبت دانش، پالایش دانش، انتشاردانش، کاربرد دانش (Dubitzky, 2011).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

ایجاد دانش: سازمان‌ها در قالب عملکردها و فعالیت های سازمانی، دانشی را ایجاد و از آن استفاده می‌کنند. در این مرحله اطلاعات در داخل توسط کارکنان دانشی[1] به وجود می آید، از بیرون و به طریق برون‌سپاری[2] کسب می شود و یا از منابع بیرونی خریداری می گردد (بروجرون، ۱۳۸۶). در واقع این مرحله در برگیرنده فعالیت هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است و شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می شود.

از نظر نوناکا این مرحله ازچهار فرایند فرعی زیر تشکیل شده است: الف) جامعه پذیری[3] ب) بیرونی سازی[4] ج) ترکیب[5] و د) درونی سازی[6] (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸).

ثبت دانش: دانشی که ایجاد شده است نیازمند آن است که به شکل اولیه اش در پایگاه های اطلاعاتی ذخیره شود. بسیاری از سازمان‌ها از انواع مختلف منابع جهت ضبط و نگهداری دانش استفاده می کنند.

پالایش دانش: دانش جدید باید در زمینه ای قرار گیرد که عملی شود، جایی که بینش های بشر یا دانش ضمنی ضبط شده، همراه با دانش صریح اصلاح گردد (نیک بخت و دیگران، ۱۳۸۹). پالایش دانش، یعنی فقط دانش مفید و قابل کاربرد اجازه ورود به سازمان را داشته باشد. آنچه در فرایند پالایش مهم است اطمینان از این مسئله است که تمام دانش مفید و ارزشمند انتخاب شده است (نیاآذری، بریمانی و حاجی قلیخانی، ۱۳۹۰).

انتشار دانش: اشاره به فعالیت هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفر دیگر می باشد (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸). این فعالیت به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکارانی در جهت دنبال کردن اهداف مشترک احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می‌کند (اعرابی و موسوی، ۱۳۸۹: ۱۹).

کاربرد دانش: شامل فعالیت‌هایی می شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی است (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸). کاربرد دانش به مفهوم فعال

1. Knowledge Workers
2. Outsourcing
3. Socialization
4. Externalization
5. Combination
6. Internalization

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

و متناسب‌سازی دانش برای شرکت‌ها در جهت خلق ارزش است، چراکه دانش سازمانی باید در محصولات، خدمات و فرایندهای شرکت بکار گرفته شود. منبع مزیت رقابتی به جای اینکه در خود دانش باشد در کاربرد آن نهفته است (Bhatt, 2001).

توانمندسازی روانشناختی: توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، توانمندسازی روان شناختی را حالتی روانی و فرایندی انگیزشی جهت انجام فعالیت‌های کار، به طور ذاتی معرفی نمودند (Thomas and Velthouse, 1990). توانمدسازی روانشناختی دربرگیرنده پنج بعد (احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثربودن، احساس داشتن اعتماد) می‌باشد و این ابعاد گرایشات نسبت به فعالیت‌های شغل را تسهیل می‌نمایند (Whetten and Cameron, 1998).

احساس شایستگی: احساس شایستگی به درجه مهارت افراد در انجام وظایف مهم اشاره دارد (Siachou and Gkorezis, 2014). در ادبیات روان‌شناختی این مفهوم به مفاهیم خودکارآمدی، تسلط شخصی و انتظار از عملکرد بر می‌گردد (Whetten and Cameron, 1998).

احساس معنی‌داری: اپلبام وهانگر (۱۹۹۸) احساس معنی‌داری را فرصتی می‌دانند که در آن افراد احساس می‌کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌نمایند (Appelbaum and Hongger, 1998). با معنی بودن به معنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل خود است (Siachou and Gkorezis, 2014).

احساس مؤثربودن: احساس مؤثربودن درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی اثر بگذارد (Siachou and Gkorezis, 2014). از نظر اسپریتزر کارکنانی که احساس می‌کنند می‌توانند بر نتایج سازمانی اثر گذار باشند باور دارند که می‌توانند با تحت تأثیر قراردادن محیطی که درآن کار می‌کنند، یا نتایجی که تولید می‌شود، تغییر ایجاد کنند (Spreitzer, 1995).

احساس خودمختاری: احساس خودمختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود و زیردستان است (Siachou and Gkorezis, 2014).

احساس داشتن اعتماد: افراد توانمند احساس می‌کنند که با آنان منصفانه رفتار خواهد شد. آنها اطمینان دارند که نتیجه‌ی نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، بلکه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

عدالت خواهد بود. به بیان دیگر، این اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است (Tohidi and Jabbari, 2012).

توسعه فرضیه‌ها

فرضیه های اصلی تحقیق:

۱. اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.
۲. متغیر جنسیت دارای نقش تعدیلگر در ارتباط بین دو متغیر اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد.
۳. متغیر تحصیلات دارای نقش تعدیلگر در ارتباط بین دو متغیر اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد.
۴. متغیر سن دارای نقش تعدیلگر در ارتباط بین دو متغیر اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد.
۵. متغیر سمت (پست سازمانی) دارای نقش تعدیلگر در ارتباط بین دو متغیر اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد.

فرضیه‌های فرعی تحقیق:

فرضیه۱-۱) اقدامات مدیریت دانش بر بعد شایستگی توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

فرضیه۱-۲) اقدامات مدیریت دانش بر بعد خودمختاری (حق انتخاب) توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

فرضیه۱-۳) اقدامات مدیریت دانش بر بعد معنی‌دار بودن توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

فرضیه۱-۴) اقدامات مدیریت دانش بر بعد تأثیرگذار بودن توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

فرضیه۱-۵) اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس اعتماد توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی- توسعه ای و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی- پیمایشی می‌باشد. متغیرهای پژوهش عبارتند از: مدیریت دانش، توانمندسازی روانشناختی و متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، تحصیلات، سن و سمت). جامعه آماری پژوهش، کارکنان شرکت نفت مناطق مرکزی ایران به تعداد ۵۴۸۰ نفر است. در این تحقیق برای انتخاب حجم نمونه از فرمول کوکران (درصد اطمینان برابر با ۹۵ درصد و میزان خطای تعمیم برابر با ۰/۵۰) استفاده شده است و تعداد ۳۵۹ نفر به روش تصادفی ساده با توجه به جامعه آماری مورد نظر، انتخاب شده‌اند. در این تحقیق، محقق برای اطمینان از دست‌یابی به حجم نمونه مورد نظر (۳۵۹)، تعداد ۵۰۰ پرسشنامه توزیع کرده است که ازاین مقدار، تعداد ۳۷۸ پرسشنامه سالم برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد اقدامات مدیریت دانش خاکی (۱۳۹۰) و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی وتن و کمرون (۱۹۹۸) است. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با توجه به استاندارد بودن آن‌ها حاصل بود ولی با این حال در مورد روایی از ۱۵ نفر از خبرگان در این زمینه نظرخواهی شد که صحت و روایی پرسشنامه‌ها را با استفاده از روش تحلیل محتوا تأیید نمودند. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به ترتیب برابر هستند با: ۹۰۳ / ۰ و ۸۸۴ / ۰. تجزیه و تحلیل‌های آماری در این پژوهش به دو صورت تحلیل توصیفی و تحلیل استنباطی بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نرم-افزارهای S.P.S.S و LISREL به کار برده شده‌اند.

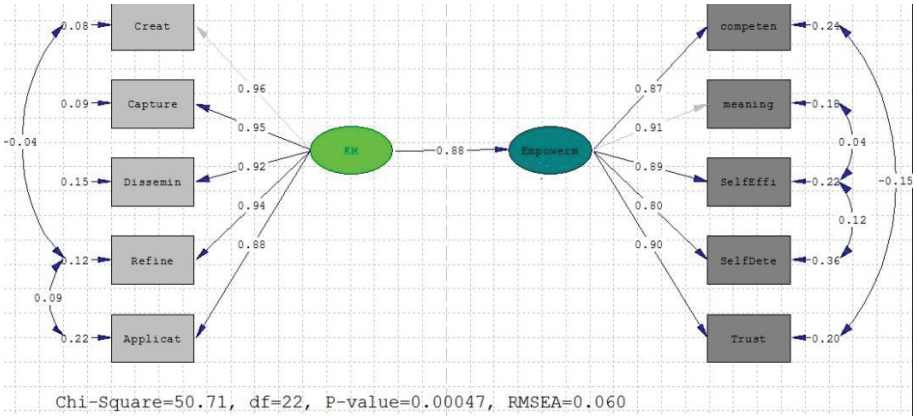
تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

قبل از بررسی فرضیه اصلی پژوهش با استفاده از نرم افزار معادلات ساختاری لیزرل، از تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش توانایی اندازه‌گیری مؤلفه‌های مدل توسط سئوالات پرسشنامه استفاده شده است که نتایج این آزمون نشان دهنده قابل قبول بودن روایی پرسشنامه بوده است. در ادامه با توجه به تایید پرسشنامه، به بررسی فرضیه اصلی پژوهش پرداخته می‌شود:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

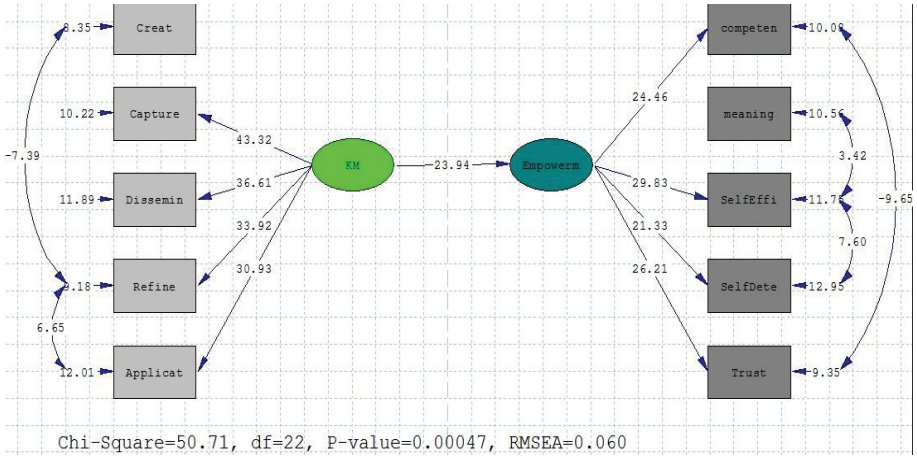
مدل سازی معادلات مدل تحقیق

مدل ساختاری نهایی تحقیق در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری نهایی تحقیق در حالت تخمین استاندارد

همچنین سطح معناداری روابط بین متغیرها در شکل ۳ قابل مشاهده می‌باشد:



شکل۳. مدل ساختاری نهایی تحقیق در حالت معناداری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

سایر مقادیر مدل نهایی در جدول ۲، مشاهده می‌شوند:

جدول۲. مقادیر مدل نهایی

روابط مفاهیم با شاخص‌ها در مدل	مقدار استاندارد شده (لاندا)	خطای استاندارد[1]	سطح معناداری[2]	مقدار واریانس تبیین شده[3]	سطح اطمینان	نتیجه
اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است؟	۰/۸۸	۰/۰۳۶	۲۲/۹۴	۰/۷۷	P<0.01	تأیید فرضیه

با توجه به جدول (۲)، نتیجه تحلیل فرضیه اصلی تحقیق با استفاده از نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری به شرح زیر است:

فرضیه اصلی: اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است. با توجه به مقدار برآورد استاندارد متغیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی که ۰/۸۸ می‌باشد و مقادیر T= ۲۲/۹۴ و ۰/۷۷ = R^2، می‌توان نتیجه گرفت در سطح اطمینان P<0.01، اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌گردد.

برازش مدل تحقیق

در مدل‌یابی معادلات ساختاری هنگامی می‌توان به برآوردهای مدل اعتماد کرد که مدل دارای برازش کافی باشد.

1. Standard Error
2. T-value
3. R2

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل نهایی

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
X^2/df [1]	X2/df ≤3	۲/۳۱	تایید مدل
RMSEA[2]	RMSEA<0.09	۰/۰۶	تایید مدل
GFI [3]	GFI>0.9	۰/۹۷	تایید مدل
AGFI [4]	AGFI>0.85	۰/۹۳	تایید مدل
CFI [5]	CFI>0.90	۰/۹۹	تایید مدل
IFI [6]	IFI>0.90	۰/۹۹	تایید مدل

بر اساس مقادیر جدول ۳، تمامی شاخص‌های برازش به کار رفته نشان می‌دهد که این مدل دارای برازش خوبی است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که مدل تحقیق توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیرهای اصلی تحقیق دارد. با توجه به استاندارد بودن مدل، یافته‌های لیزرل قابلیت اعتماد را دارد.

آزمون همبستگی تفکیکی

برای بررسی فرضیه‌های اصلی ۲ تا ۵ از آزمون همبستگی تفکیکی استفاده شده است که در آن نقش تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، تحصیلات، سن و سمت) بر ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی با استفاده از آزمون همبستگی تفکیکی بررسی می‌شود.

جدول ۴. نتایج آزمون همبستگی تفکیکی

ارتباط بین متغیرهای اصلی تحقیق	متغیرهای جمعیت‌شناختی	شدت تاثیر بدون حضور تعدیلگر	شدت تاثیر با حضور تعدیلگر
اثر مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی	جنسیت	۰/۸۴۶**	۰/۸۴۹**
	تحصیلات		۰/۸۳۹**
	سن		۰/۸۴۴**
	سمت		۰/۸۴۹**

1. Chi square divided to degree of freedom
2. Root Mean Square Error of Approximation
3. Goodness of Fit Index
4. Adiusted Goodness of Fit Index
5. Comparative Fit Index
6. Inceremental Fit Index

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

با توجه به سطح معناداری ۹۹ درصد (وجود دو ستاره در توان)، در جدول ۴ مشاهده می‌شود که هر چهار متغیر جمعیت‌شناختی (جنسیت، تحصیلات، سن و سمت) در ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی دارای تاثیر بسیار کمی می‌باشند و این ارتباط با اعمال نقش تعدیل‌گرانه این متغیرها تغییر چندانی نمی‌کند. بنابراین تمامی فرضیه‌های دوم تا پنجم مورد تأیید قرار نگرفته و متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، تحصیلات، سن و سمت) بر ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی دارای نقش تعدیل‌گرانه معناداری نمی‌باشند.

بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق

برای بررسی فرضیات فرعی تحقیق از رگرسیون تک متغیره استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۵ بیان گردیده است.

جدول ۵. تحلیل رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر ابعاد توانمندسازی روانشناختی

	مقدار F مشاهده شده	سطح معناداری	ضریب بتا	واریانس تبیین شده	دوربین واتسون
رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس شایستگی توانمندسازی روانشناختی	۴۷۰/۸۴۷	۰/۰۰۱	۰/۷۵۴	۰/۵۶۹	۱/۹۶۲
رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس خودمختاری توانمندسازی روانشناختی	۴۳۶/۹۱۳	۰/۰۰۱	۰/۷۴۲	۰/۵۵	۱/۸۹۷
رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس معنی‌داری توانمندسازی روانشناختی	۳۴۹/۳۵۹	۰/۰۰۱	۰/۷۰۳	۰/۴۹۵	۱/۹۰۴
رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس مؤثربودن توانمندسازی روانشناختی	۵۲۶/۷۶۱	۰/۰۰۱	۰/۷۷۲	۰/۵۹۶	۲/۱۹۹
رگرسیون اقدامات مدیریت دانش بر بعد داشتن اعتماد توانمندسازی روانشناختی	۵۸۳/۱۹۸	۰/۰۰۱	۰/۷۸۸	۰/۶۲	۱/۶۱۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

با توجه به میزان معناداری در سطح ۰/۰۰۱ با احتمال ۹۹ درصد تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌گردند. یعنی اقدامات مدیریت دانش بر ابعاد شایستگی، معنی‌داری، مؤثر بودن، خودمختاری و اعتماد از متغیر توانمندسازی روانشناختی مؤثر است. در بین مقادیر ضرایب بتا، مشاهده می‌شود که مؤلفه اعتماد با ضریب بتای ۰/۷۸۸ بیشترین میزان را دارا می‌باشد، بدین‌معنا که مدیریت دانش بر مؤلفه اعتماد بیشترین تاثیرگذاری را دارا می‌باشد. همچنین میزان ضریب تبیین واریانس مؤلفه اعتماد بیانگر آن است که ۰/۶۲ درصد از واریانس متغیر وابسته (بعد اعتماد توانمندسازی روانشناختی) توسط متغیر مستقل (اقدامات مدیریت دانش) تبیین می‌شود. نتیجه آزمون دوربین واتسون نشان داده است که ضریب این آزمون بین دامنه استاندارد ۱ / ۵ تا ۲ / ۵ قرار داشته و مورد تأیید قرار می‌گیرد.

آزمون فریدمن

در این بخش با استفاده از آزمون فریدمن اقدام به رتبه بندی اجزای مدل تحقیق می‌شود:

مدیریت دانش		توانمندسازی روانشناختی	
گویه‌ها	میانگین رتبه‌ها	گویه‌ها	میانگین رتبه‌ها
ایجاد دانش	۳ / ۷۴	احساس شایستگی	۳ / ۴۵
ثبت دانش	۲ / ۸	احساس معنی‌داری	۳ / ۵۵
پالایش دانش	۲ / ۸۷	احساس مؤثر بودن	۲ / ۷۴
انتشار دانش	۳ / ۰۶	احساس خودمختاری	۲ / ۸۹
کاربرد دانش	۲ / ۵۳	احساس داشتن اعتماد	۲ / ۳۶
P-value	۰ / ۰۰۰	**P-value**	۰ / ۰۰۰

همانطور که مشاهده می‌شود، سطح معناداری برای هر دو متغیر مدل تحقیق، کوچکتر از میزان خطا است، که نشان دهنده وجود تفاوت بین میانگین‌های مؤلفه‌های هر دو متغیر تحقیق می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود، برای متغیر مدیریت دانش، در بین پنج مؤلفه، بالاترین میانگین رتبه را مؤلفه ایجاد دانش با میزان میانگین ۳ / ۷۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

و مؤلفه کاربرد دانش پایین ترین میزان میانگین را به میزان ۵۳ / ۲ دارا هستند و دیگر مؤلفه ها به ترتیب انتشار دانش، پالایش دانش و ثبت دانش به ترتیب با میانگین هـا ی ۰۶ / ۳، ۸۷ / ۲ و ۸ / ۲ بوده اند. برای متغیر توانمندسازی روانشناختی، در بین پنج مؤلفه، بالاترین میانگین را مؤلفه احساس معنی‌داری با میزان میانگین ۵۵ / ۳ و پایین ترین میزان میانگین را مؤلفه احساس داشتن اعتماد به میزان ۳۶ / ۲ دارا هستند و دیگر مؤلفه ها به ترتیب احساس شایستگی، احساس خودمختاری و احساس مؤثر بودن به ترتیب ۴۵ / ۳، ۸۹ / ۲ و ۷۴ / ۲ بوده اند.

نتیجه گیری

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

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تاثیر ۰/۸۸ می‌باشد. از این رو، با اجرا و بهبود اقدامات مدیریت دانش که بی شک منجر به تمایل کارکنان سازمان مبنی بر دانش‌محور شدن خواهد شد، می توان تمایل آن‌ها نسبت به افزایش روحیه توانمندسازی را ارتقا داد. البته متغیرهای بسیاری را می‌توان در توانمندسازی کارکنان از بعد روانشناختی دخیل دانست، ولی شدت تاثیرگذاری مدیریت دانش در این تحقیق، نشان دهنده سهم بسیار بالای این متغیر در افزایش بیش از پیش توانمندسازی روانشناختی می‌باشد.

بر اساس شکل ۲ در بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، مؤلفه‌های ثبت دانش، کاربرد دانش و پالایش دانش بالاترین توانایی (به ترتیب لاندا برابر با ۹۱ / ۰، ۹ / ۰ و ۸۹ / ۰) در سنجش مدیریت دانش را داشته اند.

فرضیه‌های اصلی دوم تا پنجم نیز به بررسی نقش تعدیل‌گرانه متغیرهای جمعیت‌شناختی بر رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی پرداخته اند. نتایج آزمون نشان داد که متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، تحصیلات، سن و سمت) دارای نقش تعدیل کننده در رابطه بین دو متغیر توانمندی روانشناختی منابع انسانی و اقدامات مدیریت دانش نمی‌باشند و فرضیه‌های ذکر شده مورد تأیید قرار نگرفته‌اند. با توجه به نتیجه بدست آمده، می توان علت عدم نقش تعدیل کنندگی متغیرهای جمعیت‌شناختی بر رابطه بین متغیرهای مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی را در این دانست که با توجه به اینکه در تمامی سطوح مختلف سنی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

تحصیلاتی، پست سازمانی و جنسیتی ارتباط بین دو متغیر در حد بالا و قابل قبولی وجود دارد، با تغییر در گروه های مورد اشاره تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود.

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

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس شایستگی متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تأثیر ۰/۷۵۴ می‌باشد.

فرضیه فرعی دوم: اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس خودمختاری (حق انتخاب) متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس خودمختاری (حق انتخاب) از متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تأثیر ۰/۷۴۲ می‌باشد.

فرضیه فرعی سوم: اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس معنی‌دار بودن متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس معنی‌دار بودن توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تأثیر ۷۰۳ / ۰ می‌باشد.

فرضیه فرعی چهارم : اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس تأثیرگذار بودن متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

بر اساس شکل ۲، نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس تأثیرگذاربودن از متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تأثیر ۰/۷۷۲ می‌باشد.

فرضیه فرعی پنجم: اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس اعتماد متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.

نتیجه به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس اعتماد متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با شدت تأثیر ۰/۷۸۸ می‌باشد. در نهایت برای بیان همراستایی یافته های این پژوهش با پژوهش های پیشین می‌توان به جدول شماره ۶ توجه نمود:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۶. بررسی همراستایی / عدم همراستایی نتایج پژوهش با تحقیق های پیشین

شماره فرضیه	فرضیه	همراستایی / عدم همراستایی با تحقیق های پیشین
فرضیه اصلی اول	اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.	با پژوهش‌های خان‌شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، اسیاچو و گکورزیس (۲۰۱۴)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳) و بداح (۲۰۱۲) هم‌راستا می‌باشد.
فرضیه اصلی دوم	متغیر جنسیت دارای نقش تعدیلگر در ارتباط بین دو متغیر اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد.	عدم بررسی در پیشینه پژوهش.
فرضیه اصلی سوم	متغیر تحصیلات دارای نقش تعدیلگر در ارتباط بین دو متغیر اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد.	
فرضیه اصلی چهارم	متغیر سن دارای نقش تعدیلگر در ارتباط بین دو متغیر اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد.	
فرضیه اصلی پنجم	متغیر سمت (پست سازمانی) دارای نقش تعدیلگر در ارتباط بین دو متغیر اقدامات مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد.	
فرضیه فرعی اول	اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس شایستگی متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.	با پژوهش‌های کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)، خان‌شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، شاه‌حسینی و پیری(۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳) و بداح (۲۰۱۲) هم‌راستا می‌باشد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

شماره فرضیه	فرضیه	همراستایی / عدم همراستایی با تحقیق های پیشین
فرضیه فرعی دوم	اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس خودمختاری (حق انتخاب) متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.	با پژوهش‌های کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)، خان‌شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، شاه‌حسینی و پیری(۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳) و بداح (۲۰۱۲) هم‌راستا می‌باشد
فرضیه فرعی سوم	اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس معنی‌دار بودن متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.	با پژوهش‌های کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)، خان‌شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، شاه‌حسینی و پیری(۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳) و بداح (۲۰۱۲) هم‌راستا می‌باشد
فرضیه فرعی چهارم	اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس تأثیرگذار بودن متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است.	با پژوهش‌های کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)، خان‌شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، شاه‌حسینی و پیری(۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳) و بداح (۲۰۱۲) هم‌راستا می‌باشد
فرضیه فرعی پنجم	اقدامات مدیریت دانش بر بعد احساس اعتماد متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی اثرگذار است	با پژوهش‌های کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)، خان‌شریفان و همکاران (۲۰۱۵)، شاه‌حسینی و پیری(۲۰۱۵)، صادقی و حسنی (۲۰۱۳) و بداح (۲۰۱۲) هم‌راستا می‌باشد

پیشنهادهای کاربردی

تأثیر بسیار بالای مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان (شدت تأثیر ۸۸ / ۰)، اجرا، بررسی و ارزیابی مستمر سطح اقدامات مدیریت دانش در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران در برهه‌های زمانی معین را امری اجتناب ناپذیر می‌کند. همچنین برای بهبود کیفیت مدیریت دانش، الگوگیری از سازمان و شرکت‌های موفق و بکارگیری بهترین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

تجارب[1] برای افزایش کارایی اقدامات مدیریت دانش توصیه می‌شود. در این راستا، اجرای مناسب ابزارهای اطلاعاتی که از دانش هماهنگ و منسجم حمایت و به جمع‌آوری آن (که شامل مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان می‌شود) کمک می‌نماید، می‌تواند یکی از این اقدامات باشد. بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند (مانند هوش تجاری) برای ذخیره دانش‌های تولید شده و دسته‌بندی مناسب آن‌ها و ارائه اطلاعات به موقع و مفید به مدیران و کارکنان می‌تواند منجر به توانمندسازی آن‌ها در بلند مدت شود.

همانطور که بیان شد مؤلفه‌های ثبت دانش، کاربرد دانش و پالایش دانش از متغیر مدیریت دانش دارای بالاترین توانایی (به ترتیب لاندا برابر با ۹۱ / ۰، ۹ / ۰ و ۸۹ / ۰) در سنجش مدیریت دانش می باشندو برای بهبود مؤلفه ثبت دانش، الگوسازی رفتاری برای ذخیره سازی و کاربرد، انتقال و ایجاد دانش پیشنهاد می‌شود. الگو بودن خود مدیران به عنوان بخش مهمی از فرهنگ‌سازی و همچنین تشویق افراد موفق، برای این شرکت نفتی بسیار مهم خواهد بود. در واقع الگوی رفتاری و تمایز بین افراد دارای رفتار متناسب با اهداف مدیریت دانش و سازمان، در تکرار و بهبود اقدامات مدیریت دانش حائز اهمیت است. ایجاد سامانه‌های هوشمند ثبت دانش و رقابت‌پذیر کردن در جهت افزایش ثبت دانش‌های ضمنی در شرکت می‌تواند فرهنگ‌سازمانی را به سمت فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده سوق دهد، که در نتیجه توانمندسازی کارکنان را در پی خواهد داشت.

برای بهبود مؤلفه کاربرد دانش، باید در ابتدا کارکنان از مسیر شغلی خود کاملا آگاهی داشته باشند تا بتوانند متناسب با وضعیت شغلی خود در آینده اقدام به استفاده از دانش کنند. به این منظور، استقرار سیستم توسعه مسیر شغلی پیشنهاد می‌شود، تا بر اساس آن افراد ملزم باشند ماهانه اهداف و آرمان‌های خود را از فعالیت در شرکت مطرح کرده و مسیر شغلی که به فعالیت در آن تمایل دارند را مشخص نمایند. با این روش، پس از بررسی انطباق این اهداف با شرح شغل و اهداف سازمان، باید نسبت به برنامه-ریزی برای برگزاری دوره‌های آموزشی و کمک به افراد برای حصول به این اهداف اقدام شده و به افراد برای دست‌یابی به این اهداف از طریق بالا بردن دانش آنان در حوزه‌های مورد علاقه کمک نمود.

1. Best Practices

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

برای بهبود مؤلفه پالایش دانش، مدیران ارشد سازمانی باید از متخصصین در حوزه مدیریت دانش جهت فیلتر و شناسایی اطلاعات با اهمیت برای کارکنان و افراد درخواست کننده اطلاعات استفاده نمایند. استفاده از این متخصصین همچنین برای شناسایی، جمع‌آوری، طبقه‌بندی، خلاصه‌سازی و انتشار دانش نیز سودمند خواهد بود. در همین راستا لازم است شرکت نفت مناطق مرکزی ایران مسئله پالایش دانش را جدی گرفته و برای آن برنامه‌ریزی نموده و سرمایه‌گذاری لازم را در این خصوص انجام دهد.

بر اساس شکل ۲ مؤلفه احساس شایستگی از متغیر توانمندسازی روانشناختی، نسبت به سایر مؤلفه‌ها در رتبه اول (لاندا برابر با ۰/۹۶) می‌باشد و این مؤلفه در میان تمامی مؤلفه‌های متغیر توانمندسازی روانشناختی بیشترین توانایی را در سنجش این متغیر دارد. لذا، بهبود این مؤلفه دارای اهمیت بالایی می‌باشد. در این خصوص پیشنهاد می‌شود که ایجاد حس شایستگی در کارکنان از طریق القای صحیح روانی به افراد و ارائه اطلاعات و دانش لازم به آنان، در دستور کار قرار گیرد. مدیران این شرکت نفتی باید این حس را در کارکنان ایجاد کنند که آن‌ها تبحر کافی در انجام کار را دارا بوده و می‌توانند کارشان را با موفقیت به پایان برسانند. برگزاری دوره‌های آموزشی ان ال پی[1]، برقراری ارتباط مؤثر و مدیریت ارتباط با کارکنان از سوی اداره آموزش، برای مدیران و کارکنان و به ویژه برای مدیران عالی بسیار مفید خواهد بود. با ارزیابی دوره‌ای عملکرد کارکنان و انعکاس بی‌تاخیر آن به آن‌ها، می‌توان تلاش کارکنان در جهت بهبود در دوره‌های متمادی و در طول زمان را به موقع به آن‌ها انعکاس داده و تمایل به شایستگی را در آن‌ها ایجاد و بهبود بخشید. در این راستا، پیگیری مدیران ارشد در هر زمینه‌ای برای فرهنگ‌سازی می‌تواند عامل بسیار مهمی‌باشد.

مؤلفه احساس خودمختاری (حق انتخاب) از متغیر توانمندسازی روانشناختی نسبت به سایر مؤلفه‌ها در رتبه سوم قرار دارد و دارای لاندا برابر با ۰/۹۴ می‌باشد. لذا، برای بهبود بیش از پیش آن پیشنهاد می‌شود که مدیران با مهیا نمودن محیطی که در آن کارکنان احساس استقلال، آزادی‌عمل و خودکنترلی بیشتری داشته باشند، حس انتخاب یا استقلال عمل را در افراد سازمان ایجاد نموده و زنده نگاه دارند. در شرکت نفتی مورد مطالعه باید مدیران از کنترل های بیرونی کارکنان که از بی‌اعتمادی نسبت

1. NLP : Neuro Linguistic Programming

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

به افراد نشات می‌گیرد خودداری نمایند چرا که اینگونه کنترل‌ها و بی‌اعتمادی‌ها به شدت حس استقلال و شایستگی افراد را خدشه‌دار می‌نماید. راهکار دیگر، فراهم‌آوردن حمایت لازم از سوی مدیران و رهبران سازمان است. اگر قرار است افراد احساس توانمندی بکنند، مدیران باید از آنان تمجید به عمل آورند، آنان را تشویق کنند، با آزادی‌عمل بیشتر از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. پس به طور خلاصه حمایت مدیران و رهبران از آزادی‌عمل افراد راهکار اولیه است. از سویی دیگر، باید متناسب با میزان تخصص و سابقه افراد سعی در افزایش خودمختاری و کاهش کنترل در بیشتر زمینه ها شود. در این مسیر، صرفا با تعیین و تعریف شاخص‌های ارزیابی و بدون کنترل مستقیم، می توان احساس خودمختاری را متناسب با میزان تخصص و سابقه افراد افزایش داد.

مؤلفه احساس معنی‌دار بودن از متغیر توانمندسازی روانشناختی نسبت به سایر مؤلفه‌ها از نظر تاثیرگذاری بر این متغیر در رتبه دوم قرار داشته و دارای لاندا برابر با ۰/۹۵ می‌باشد. لذا بهبود این مؤلفه دارای اهمیت بالایی می‌باشد. تدوین اهداف و هم راستا کردن اقدامات در جهت اهداف و استراتژی‌های سازمان در ایجاد حس معنی‌دار بودن کارکنان مفید خواهد بود. ایجاد محیطی که در آن افراد بتوانند احساس توانمندی نمایند، نیازمند آن است که آنان با یک فکر اصلی، جامع و روشن هدایت شوند؛ بدانند که سازمان به کجا می‌رود و آنان به عنوان افراد آن سازمان چگونه می‌توانند در این هدف سهیم باشند. یکی از راه کارها برای حس معنی‌دار بودن، فرهنگ‌سازی در جهت تبیین و شناساندن اهداف شرکت نفت مناطق مرکزی ایران می‌باشد (تهیه بروشور- برگزاری سمینار و همایش‌ها /دوره‌های توجیهی در راستای شناخت اهداف سازمان و...). همچنین مدیران ادارات و بخش‌های مختلف می توانند در برهه‌های زمانی مشخص (مثلا در ابتدای هر سال کاری) با تشریح کامل اهداف سازمانی و جایگاه اقدامات بخش‌های مختلف سازمان در برآورده سازی این اهداف، احساس معنی‌داری و جزئی از کل بودن را برای کارکنان تداعی و تقویت کنند. با این روش، بی شک کارکنان به کارها و اقدامات خود در سازمان با دیدی اثربخش‌تر نگاه خواهند کرد.

مؤلفه احساس تاثیرگذار بودن از متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی نسبت به سایر مؤلفه‌ها در رتبه چهارم قرار داشته و دارای لاندا برابر با ۰/۹۲ بوده و باید برای بهبود این مؤلفه اقدامات لازم صورت پذیرد. در این راستا، پیشنهاد می‌شود بین کار فرد و نتایج و اثرات آن پیوند ایجاد شود، چرا که روشن کردن پیوندهای بین کار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

فرد و نتایج و اثرات آن‌ها توانمندی را به دو روش پرورش می دهد، یکی از طریق کمک به توسعه احساس خودسودمندی (آنان خود را لایق‌تر و متبحرتر احساس می‌کنند) و دیگری از طریق احساس نتیجه مشخص (نوعی احساس داشتن اثر شخصی). برای بهبود نمایش پیوند کار فرد با نتیجه و اثرات آن، واحد منابع انسانی شرکت مورد مطالعه می‌تواند با انتشار نتایج کاری شرکت و به تفکیک وظایف کاری بخش‌ها در قالب خبرنامه و مجلات تخصصی و عمومی، نتایج فعالیت کارکنان را به اطلاع برساند. از سویی دیگر، راه ویژه برای توانمندکردن افراد، الگوسازی یا نمایش دادن الگوی رفتاری صحیحی است که قرار است آن‌ها در پیش گیرند. مشاهده افراد موفق در فعالیت‌های چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران فراهم می‌آورد تا اعتقاد پیدا کنند که آنان نیز می‌توانند مؤثر واقع شوند. مدیران ارشد سازمانی باید با انعکاس مشکلات مرتبط با حوزه کاری کارکنان به آن‌ها، روحیه حل مشکلات را در آن‌ها ایجاد کرده و در صورت نیاز با دادن کمک‌های حداقلی به آن‌ها، کارکنان را در حل مشکلات سازمانی کمک کرده و احساس تاثیرگذاری را در آن‌ها افزایش دهند. در صورت استمرار این برنامه، کارکنان مشکلات سازمانی را مشکلات خود دانسته و با دیدن تاثیرگذار بودن خود در سازمان تمایل به افزایش توانمندسازی خود را پیدا می کنند.

مؤلفه احساس اعتماد از متغیر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی نسبت به سایر مؤلفه‌ها در رتبه آخر قرار گرفته و دارای لاندا برابر با ۰/۸۸ می‌باشد و این مؤلفه در میان تمامی مؤلفه‌های متغیر توانمندسازی روانشناختی کمترین توانایی را در سنجش این متغیر دارد. برای بهبود این مؤلفه پیشنهادهایی به قرار زیر ارایه می‌شود. توجه به انتقال دانش و اشاعه آن بین همکاران به عنوان شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مدیران شرکت از یک سو و ایجاد فرهنگ و الگوی مناسب در تسهیم و همچنین به کارگیری و ذخیره دانش در بین کارکنان از سوی مدیران شرکت از سوی دیگر، حس اعتماد لازم را بین کارکنان ایجاد می‌نماید تا اقدامات مدیریت دانش را با اعتماد و آسودگی بیشتری پیگیری نمایند. توجه ویژه به شاخص‌های تسهیم، ذخیره، کاربرد و خلق دانش در ارزیابی عملکرد از سوی مدیریت منابع انسانی به مرور زمان فرهنگ اعتماد به دیگران در انتقال دانش را گسترش خواهد داد. با توجه به وضعیت اشتغال در جامعه، تمرکز مدیران بر افزایش میزان اعتماد کارکنان و به ویژه کارکنان قرارداد موقت و پیمانکاری به سازمان، می‌تواند تمایل آن‌ها برای افزایش توانمندسازی خود را ارتقا دهد. در این راستا،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

متناسب با میزان تخصص کارکنان و با تعریف آموزش‌های طولی و عرضی می توان نسبت به بهبود مؤلفه حس اعتماد اقدام نمود.

صداقت، شفافیت و عدم وجود برنامه‌های پنهان از دیگر راه‌کارهای تقویت مؤلفه احساس اعتماد توانمندی روانشناختی کارکنان است. کارکنانی که پیوسته در اضطراب از وجود برنامه‌ها و تصمیمات پنهانی به سر می‌برند، نمی‌توانند از سلامت روانی برخوردار باشند.

پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی

با توجه به نتایج کاربردی تحقیق حاضر، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی به موارد زیر پرداخته شود:

- انجام مصاحبه با خبرگان روانشناسی و مدیریتی مسلط بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در جهت ارائه مدل‌های جدید برای این متغیرها با استفاده از نرم افزارهای مطالعاتی کیفی.
- طراحی الگویی مناسب برای ارتقای توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی.
- بررسی سایر متغیرهای تأثیرگذار بر روی توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی مانند سبک های رهبری، فرهنگ‌سازمانی و .....
- بررسی روش‌های پیمایشی، مصاحبه‌ای و مشاهده‌ای به صورت همزمان برای جمع‌آوری داده‌ها در جهت ارتقاء کیفیت نتایج بدست آمده.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

منابع:

۱. اعرابی، سید محمد؛ موسوی، سعید (۱۳۸۹)، «استراتژی دانش»، چاپ اول، تهران، انتشارات مهکامه.

۲. بروجرون، برایان (۱۳۸۶)، «مدیریت دانش»، چاپ اول، ترجمه غلامرضا ملک زاده، انتشارات نما.

۳. خاکی، ندا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین مؤلفه های مدیریت دانش و بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز آموزش عالی منتخب (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (پردیس قم)، ایران.

۴. قربانی‌زاده، وج الله؛ خالقی‌نیا، شیرین (۱۳۸۸)، نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال اول، شماره ۲، صص ۱۰۵-۸۵.

۵. نیاآذری،کیومرث؛ بریمانی، ابوالقاسم؛ حاجی قلیخانی، بی بی سعیده (۱۳۹۰)، بررسی نقش مدیریت دانش بر خلاقیت دبیران در مدارس متوسطه، فصلنامه مدیریت، سال هشتم، شماره ۲۱، صص ۸۷-۷۹.

۶. نیک بخت، اکرم؛ سیادت، سید علی؛ هویدا، رضا؛ مقدم، اعظم (۱۳۸۹)، رابطه ی بین مدیریت دانش با سبک های رهبری مدیران گروه های آموزشی از دیدگاه هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره هفتم، شماره ۲، صص ۲۲۴-۲۱۶.

7. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
8. Amichai, Y.H., Katelyn, Y.A.M., & Samuel, A. (2008). Assessment of organisational involvement in implementing empowerment. *Journal of Computers In Human Behavior, 14*, 34-49.
9. Amirkhani, A., Tajmirriahi, J., Mohammadi, M., & Dalir, M. (2012). Assessing the effectiveness of knowledge management in empowering and development of human resources: A case study on Ati Luleh Sepahan Company. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *3*(12), 131-147.
10. Appelbaum, S. H., & Honeggar, 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. *Empowerment in Organizations*, *6*(2), 29-50.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

11. Badah, A. (2012). Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific research-jordan. *European Scientific Journal*, *8*(28).
12. Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, *5*(1), 68-75.
13. Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, *67*(8), 1622-1629.
14. Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial management & data systems*, *104*(6), 457-468.
15. Chidambaranathan, K., & Swarooprani, B. S. (2015). Knowledge management as a predictor of organizational effectiveness: the role of demographic and employment factors. *The Journal of Academic Librarianship*, *41*(6), 758-763.
16. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, *13*(3), 471-482.
17. Dubitzky, W. (2011). Toward a system-centric global knowledge management approach to discovering (organizing and sharing) scientific knowledge from large-scale data. *Omics: a journal of integrative biology*, *15*(4), 243-246.
18. Gold, A. H., & Arvind Malhotra, A. H. S. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, *18*(1), 185-214.
19. Haghighi, M. A., Tabarsa, G. A., & Kameli, B. (2014). Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources. *Global Journal of Management Studies and Researches*, *1*(2), 122-130.
20. Hsia, T. L., Lin, L. M., Wu, J. H., & Tsai, H. T. (2006). A framework for designing nursing knowledge management systems. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, *1*(1), 13-22.
21. Kalajahi, M., & Janani, H. (2015). Effect of the Knowledge Management on Empowering Physical Education Teachers in Universities of Northwestern of Iran. *International Journal of Sport Studies, 5 (8)*, 921-924.
22. Khansharifan, A., Soleimanpour Omran, M., & Askarzadeh, H. (2015). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment (Case study: Education Organization of Bojnourd City). *MAGNT Research Report, 3 (2)*, 502-512.
23. King, W.R., Chung, T.R., & Haney, M.H. (2008). Knowledge Management and Organizational Learning. *Omega, 36 (2)*, 167-172.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

24. Krenz, P., Basmer, S., Buxbaum-Conradi, S., Redlich, T., & Wulfsberg, J. P. (2014). Knowledge management in value creation networks: establishing a new business model through the role of a knowledge-intermediary. *Procedia CIRP*, *16*, 38-43.
25. Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, *43*(2), 171-188.
26. Liu, P. L. (2011). Empirical study on influence of critical success factors on ERP knowledge management on management performance in high-tech industries in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, *38*(8), 10696-10704.Mehrara, A., Razaghi, M. E., Moosavi, S. J., & Hajizadeh, M. (2012). Study of Knowledge Management Efficiency on Employees Performance in Kerman Sport and Youth Offices. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, *2*(10), 10656-10662.
27. Meng, L., Jin, Y., & Guo, J. (2016). Mediating and/or moderating roles of psychological empowerment. *Applied Nursing Research*, *30*, 104-110.
28. Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The leadership quarterly*, *15*(1), 163-171.
29. O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, *40*(3), 154-174.
30. Ooi, K. B. (2014). TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Systems with Applications*, *41*(11), 5167-5179.
31. Ozbebek, A., & Kilicarslan, T. E. (2011). Empowered employees' knowledge sharing behavior. *International Journal of Business and Management Studies*, *3*(2), 69-75.
32. Sadeghi Boroujerdi, S., and Hasani, K. (2013). Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, *1(4)*, 195-209.
33. Salajeghe, S., Rashidi, R. P., & Mousaei, M. (2013). Analysis of Psychological Empowerment and its Relationship with Knowledge Management (The Case of Jam Petrochemical Company Located in South Pars Area, Iran). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, *3*(4), 245-253.
34. Shahhosseini, S., & Piri, M. (2015). Investigation the Role of Knowledge Management in Staff Empowerment (Case Study: General Department of Education, Western Azerbaijan Province). *Int. J. Rev. Life. Sci., 5(4)*, 163-168.
35. Siachou, E., & Gkorezis, P. (2014). Do empowered employees absorb knowledge? An empirical investigation of the effects of psychological

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

empowerment dimensions on absorptive capacity. *Management Research Review*, *37*(2), 130-151.
36. Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of Organizational Development. Thousand Oaks: Sage*.
37. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442-1465.
38. Tseng, S. M. (2014). The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance. *International Journal of Production Economics*, *154*, 39-47.
39. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, *15*(4), 666-681.
40. Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The aspects of empowerment of human resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *31*, 829-833.
41. Turban, E., Mclean, E., & Wetherbe, J. C. (2002). Information technology for management: transforming business in the digital economy. 3rd ed, John Wiley& Sons. Inc.
42. Whetten, D.A., and Cameron, K.S. (2011). *Developing management skills*. New York: (8 Edition), Prentice Hall.
43. Whetten, D.A., and Cameron, K.S. (1998). Developing Management Skills. New York, Addison –Wesley, Wheelan.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]