

بررسی رابطه متقابل مؤلفه‌های مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شرکت نفت مناطق مرکزی ایران

سیروس امیرقدسی*

دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی

دانشگاه علم و صنعت ایران

علی بنیادی نایینی

استادیار دانشگاه علم و صنعت ایران

DOI: 10.22067/pmt.v11i1.69617

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی رابطه متقابل مؤلفه‌های مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شرکت نفت مناطق مرکزی ایران با استفاده از روش دیمتل پرداخته است. نوع تحقیق، کاربردی بوده و از بُعد روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را صاحب‌نظران شرکت نفت مناطق مرکزی ایران تشکیل می‌دهند و حجم نمونه با استفاده از روش حد اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر در نظر گرفته شده است. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه ماتریسی دیمتل بوده است. به‌منظور بررسی پایایی از آزمون مجدد استفاده شده است که ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، مقدار 0.87 / 0 محاسبه گردیده و پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است. برای شناسایی و نهایی‌سازی مؤلفه‌ها از نظر خبرگان استفاده شده و علاوه بر آن از آنجا که در روش مقایسات زوجی ارتباطات تمامی عوامل با هم سنجیده می‌شوند، پرسشنامه از روایی قابل قبولی برخوردار است. بررسی نتایج نشان داد که در تأثیرگذاری با شدت تأثیر بالای 70 درصد، تأثیرگذارترین عامل کاربرد دانش است. از نظر شدت تأثیرگذاری مؤلفه‌های مدیریت دانش، به ترتیب مؤلفه‌های کاربرد دانش و ایجاد دانش بوده‌اند که بیشترین تأثیرگذاری را داشته‌اند. همچنین در میان مؤلفه‌های مدیریت دانش، مؤلفه کاربرد دانش مؤثرترین مؤلفه بوده و بیشترین تعداد تأثیرگذاری را نیز بر مؤلفه‌های ایجاد، پالایش و انتشار دانش داشته است. دو متغیر توانمندسازی و ثبت دانش با اینکه در رده متغیرهای تأثیرگذار هستند، ولی در دامنه تأثیرگذاری بسیار بالا قرار نداشته‌اند. به‌علاوه متغیر توانمندسازی و مؤلفه ثبت دانش بر مؤلفه پالایش دانش به ترتیب با شدت $2/514$ و $2/602$ دارای تأثیرگذاری نسبتاً بالایی هستند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، توانمندسازی روان‌شناختی، روش دیمتل، صنعت نفت.

sirous_a@yahoo.com

*نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۲۸

مقدمه

تغییرات سریع در محیط امروزی، شرکت‌ها را به اکتساب و به‌روز رسانی دانش به‌منظور کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است (Ale, Toledo, Chiotti, & Galli, 2014, p.74). دانش به سازمان‌ها امکان می‌دهد به پیش‌بینی ماهیت و پتانسیل تجاری بالقوه تغییرات بپردازند. توانایی اکتساب، سازماندهی و انتشار دانش، به سازمان‌ها در کیفیت تصمیم‌گیری، کارایی هزینه‌ها، رضایت مشتریان و کنترل هزینه‌ها کمک می‌کند (Lin, Wu & Yen, 2012, p.10). از این رو، شرکت‌های موفق دنیا، مدیریت دانش سازمانی را به‌مثابه نیاز ضروری و برنامه اولویت‌دار برای پیشگامی در عرصه رقابت‌پذیری، در کانون توجه قرار داده‌اند (O'Brien, 2013, p.94)؛ بنابراین کسانی که مدیریت دانش را به‌عنوان مخاطره تلقی می‌کنند، مزایای حاصل از به‌کارگیری آن را از دست خواهند داد. دیدگاه‌های مبتنی بر دانش بر این نکته اشاره دارند که منابع فکری به‌عنوان دارایی‌های کلیدی سازمان‌ها، منجر به نوآوری و پایداری مزیت رقابتی می‌شوند (Choi, Simon & Joseph, 2008, p.235). مدیریت دانش را می‌توان رویکردی راهبردی و نظام‌مند برای ارزشمند کردن آنچه سازمان می‌داند، تعریف کرد (Dorasamy, Raman, & Kaliannan, 2013, p.1835). از طرف دیگر، نیروی انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شود و نقش نیروی انسانی ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمانی بدیهی و انکارناپذیر است. بر همین اساس، توانمندسازی نیروی انسانی می‌تواند سازمان‌ها را در مواجهه با شرایط متحول کنونی آماده و موفق کند. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و به وجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان، فرصت بهبود توانایی‌ها و مهارت‌ها را برای کارکنان ایجاد می‌کند تا موجبات اثربخشی خود را فراهم کنند. از سوی دیگر، توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا، به مدیران امکان خواهد داد در برابر پویایی‌های محیط رقابتی سریع‌تر و مناسب‌تر واکنش نشان دهند (Korkmaz, 2012, p.46). امروزه بیش از ۷۰ درصد سازمان‌هایی که بررسی شده‌اند، نوعی از پیش‌قدمی‌های توانمندسازی را در بخش‌هایی از نیروی کار خود به کار گرفته‌اند که اهمیت توانمندسازی روان‌شناختی را ثابت می‌کند (Casey, Saunders, & O'Hara, 2010, p.37). پژوهشگران بیان می‌کنند که توانمندسازی روان‌شناختی مجموعه‌ای از شناخت‌های تجربه شده است که به‌صورت احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری، اثرگذاری و اعتماد جلوه‌گر می‌شود. توانمندسازی روان‌شناختی به معنای افزایش انگیزش شغلی درونی است که جهت‌گیری شخصی نسبت به نقش کاری را منعکس می‌کند و با انواع مختلف از پیامدهای مثبت کاری کارکنان سازمان در رابطه است (Dewettinck & Van Ameijde, 2011, p.287). توانمندسازی روان‌شناختی، به‌عنوان عامل انگیزش داخلی در نظر گرفته شده است که نقش فعال کارکنان در سازمان را منعکس می‌کند (Allameh,)

(Heydari, & Davoodi, 2012, p.225). کانگر و کانگو (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که توانمندی، بعد اساسی اثربخشی سازمانی و مدیریتی است (Aksel, Serinkan, Kiziloglu, & Aksoy, 2013, p.70). به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌تواند بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیرگذار باشد (Ghalavandi & Salim Kandi, 2017, p.124). از سوی دیگر، با رویکرد توسعه‌ای نسبت به اهمیت و جایگاه مدیریت منابع انسانی به‌عنوان دارایی ارزشمند در سازمان‌ها، می‌توان به این نکته پی برد که موجودیت سازمان‌ها چیزی بیش از نمودارهای سازمانی، منابع مادی و اطلاعاتی است. واقعیت این است که سازمان‌ها به‌خوبی می‌دانند که اگر بخواهند در اقتصاد و بازار کار پیش‌تاز باشند و از عرصه رقابت عقب نمانند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق، توانمند و بانگیزه بالا برخوردار باشند و توانمندسازی، تکنیکی مؤثر جهت دستیابی به این هدف از طریق بهره‌گیری از توان کارکنان می‌باشد که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که یکی از این عوامل مدیریت دانش است (Ahmadi, Malek Avarzman, & Sheikhlor, 2017, p.11). از سوی دیگر با توجه به جایگاه خاص صنعت نفت، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع تأمین‌کننده انرژی کشور و همچنین زمینه ساز ایجاد درآمدهای اقتصادی، تحقیق و پژوهش در فرایندهای مختلف این صنعت از اولویت و اهمیت بالایی در ارتقای عملکرد سازمانی برخوردار است. از جمله مهم‌ترین نیازهای پژوهشی این صنعت، حوزه منابع انسانی است؛ بنابراین نیاز در به کارگیری شیوه‌های ارتقاء و توسعه منابع انسانی در صنعت نفت و نیز کارایی مفاهیم توانمندسازی جهت توسعه و بهبود سرمایه‌های انسانی، اهمیت هر چه بیشتر مطالعه توانمندسازی را در این صنعت نشان می‌دهد. با توجه به وابستگی نسبی صنعت نفت کشور از بعد تکنولوژیکی به کشورهای غربی و وجود سنگ اندازی‌ها و عدم همکاری مناسب این کشورها، لزوم توانمندسازی منابع انسانی متخصص بیش از پیش برای تمامی شرکت‌های صنعت نفت الزامی و ضروری می‌باشد. امروزه همچنان بسیاری از سرمایه‌های نفتی و گازی کشور به دلیل نبود تکنولوژی و دانش تخصصی بهره‌برداری به هدر می‌رود و برای حل این نقیصه توجه به مدیریت دانش در سازمان از یک سو و از سوی دیگر توانمندسازی

پرسنل متعهد و متخصص بسیار حائز اهمیت می‌باشد. از آنجا که در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران سیستم مدیریت دانش پیاده سازی نگردیده است، به منظور نمایش اهمیت به کارگیری هرچه سریع تر مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی عمده در این سازمان و دادن توصیه‌های مدیریتی به مدیران ارشد سازمان، هدف اصلی این تحقیق نشان دادن تأثیر گذاری و تأثیر پذیری متقابل مؤلفه‌های متغیر مدیریت دانش با متغیر توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان یک موجودیت یکپارچه و تأثیرگذار بر کارایی سازمان بوده است؛ بنابراین با شناسایی سمت بالاتر تأثیرگذار می‌توان در جهت بومی سازی مدیریت دانش در سازمان و کمک گرفتن از متغیر توانمندسازی در جهت تسریع این فرایند، دانش محور کردن این شرکت را تحقق بخشید. بنابر آنچه بیان شد، در این پژوهش تلاش می‌شود تأثیر گذاری و تأثیر پذیری مؤلفه‌های مدیریت دانش با متغیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران، با استفاده از روش دیمتال بررسی شود. جنبه تمایز پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش‌های قبلی، توجه به تأثیر گذاری و تأثیر پذیری مؤلفه‌های مدیریت دانش با متغیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با استفاده از روش دیمتال است که در تحقیقات گذشته مورد بررسی قرار نگرفته است. لذا مهم ترین سؤالی که در این تحقیق مطرح می‌شود این است که بررسی رابطه متقابل مؤلفه‌های مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شرکت نفت مرکزی ایران با استفاده از روش دیمتال چگونه است؟

مبانی نظری

مدیریت دانش

نوناکا در دهه هشتاد میلادی، دانش را به مثابه دارایی استراتژیک و شایستگی مطرح کرد، اما نظر وی در دهه نود به شکوفایی رسید و توجه به آن، در ادبیات مدیریت راهبردی سازمان‌ها نیز پدیدار شد. دانش سازمانی را می‌توان نتیجه سال‌ها فعالیت سازمان دانست که در آن دانش افراد و دانش جمعی با یکدیگر ترکیب می‌شوند (King & Marks, 2008, p.132). به بیان دیگر، مدیریت دانش فرایند ساخت یافته شامل اهداف دانش، شناسایی دانش، فراگیری و اکتساب دانش، توسعه دانش، توزیع و انتشار دانش، به کار بردن دانش و اندازه گیری و ارزیابی دانش سازمانی است (Subramanian & Soh, 2009, p.48).

کارل ویگ (۱۹۹۵) بیان می‌کند که مدیریت دانش، گروهی از فرایندها و روش‌های مشخص تعریف شده هستند که دانش حیاتی میان عملیات مختلف را آشکار و مدیریت می‌کند. هدف آن، شناختن محصولات و استراتژی‌های جدید و بالا بردن مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد (Liu, 2011, p.10697). مدیران تلاش می‌نمایند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان

را استخراج نموده و آن را در میان تمام افراد تسهیم نمایند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی گشته و مزیت رقابتی جهت سازمان فراهم می‌نماید (Huysman, 2006, p.42). گاندهی (۲۰۰۴) اهمیت کاربرد مدیریت دانش را شامل موارد زیر می‌داند:

- ۱) افزایش همکاری.
 - ۲) بهبود بهره‌وری.
 - ۳) تشویق نوآوری.
 - ۴) غلبه بر اطلاعات زیاد و ارائه آن چیزی که مورد نیاز است.
 - ۵) تسهیل جریان دانش از تولیدکننده به گیرنده، بدون محدودیت زمانی و مکانی.
 - ۶) تسهیل تسهیم دانش میان کارکنان.
 - ۷) ثبت دانش کارکنان، قبل از آنکه آن‌ها سازمان را ترک کنند.
 - ۸) افزایش آگاهی سازمانی از طریق شکاف‌های دانش سازمانی
 - ۹) توسعه خدمات (Khodabakhshi, Kamali, & Shiargar, 2013, pp.1386-1387).
- 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^۱، ثبت دانش^۲، پالایش دانش^۳، انتشار دانش^۴، کاربرد دانش^۵ (Bose, 2004, p.458). سازمانی که به‌خوبی پنج بعد فرایند مدیریت دانش را مدیریت کند، سازمانی دانش محور یا دانشی است (Mehrra, Razaghi, Moosavi, & Hajizadeh, 2012, p.10657). در ادامه به توضیح هر یک از ابعاد مدیریت دانش پرداخته می‌شود:
- ۱- ایجاد دانش: سازمان‌ها در قالب عملکردها و فعالیت‌های سازمانی، دانش را ایجاد و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها نیاز دارند که به ارزش سرمایه‌های عقلانی خود پی برند و اهمیت دانش مربوط به سیستم‌های بازخورد و ارزیابی کارکنان سازمان را مورد توجه قرار دهند و بر مشارکت کارکنان در فرایند ایجاد دانش نیز تأکید نمایند (Bose, 2004, p.458).

1. Knowledge Creation

2. Knowledge Capture

3. Knowledge Refinement

4. Knowledge Dissemination

5. Knowledge Application

۲- ثبت دانش: دانشی که ایجاد شده است نیازمند آن است که به شکل اولیه‌اش در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شود. بسیاری از سازمان‌ها از انواع مختلف منابع جهت ضبط و نگهداری دانش استفاده می‌کنند (Bose, 2004, p.458).

۳- پالایش دانش: دانش جدید باید در زمینه‌ای قرارگیرد که عملی شود. جایی که بینش‌های بشر یا دانش ضمنی ضبط شده، همراه با دانش صریح اصلاح گردد (Bose, 2004, p.458).

۴- انتشار دانش: دانش باید در دسترس هر کسی در سازمان قرار گیرد تا در هر زمان و مکانی که نیاز دارد مورد استفاده قرار دهد. فن‌آوری‌های جدید مانند کارهای گروهی، اینترنت، اینترنت و دیگر فن‌آوری‌ها به انتشار دانش کمک می‌کنند (Bose, 2004, p.458).

۵- کاربرد دانش: به‌طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرایند سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی نتواند به‌راحتی شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد (Bose, 2004, p.458).

توانمندسازی روان‌شناختی

انسان‌ها بیشتر زمانی به توانمندسازی احساس نیاز پیدا می‌کنند که با شرایطی مواجه شوند که در آن شرایط احساس تهدید، موقعیت غیر شفاف، فراتر از حد کنترل خود و یا اجبار نمایند (Andam, 2017, p.62). نیروی انسانی به‌عنوان منبعی باارزش و مهم در نظر گرفته شده است. بدون وجود نیروی انسانی کارا و توانمند، دسترسی به اهداف سازمانی برای یک سازمان امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین، نیروی انسانی نقش مهم و اساسی را در موفقیت و شکست سازمان بازی می‌کند. از نظر محققین سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که توجه خاصی به منابع انسانی خود نموده‌اند (Mostajeran, 2011, p.1961). توانمندسازی روان‌شناختی اشاره به مجموعه‌ای از حالات روانی مورد نیاز در اجرای وظایف و کنترل اقدامات دارد و تحت این شرایط، عمده تمرکز کارشناسان بر روش‌های مدیریتی و کنترل کارکنان بر سطوح مختلف است. از سوی دیگر، بعد روان‌شناختی بر تجارب کارکنان در محیط کار تکیه دارد. بر طبق بعد روان‌شناختی، توانمندسازی اشاره به باورهای فردی کارکنان نسبت به نقش‌های سازمانی دارد (Spreitzer, 2008, p.35). توانمندسازی کلیدی برای نفع بردن از همه توانمندی‌های منابع انسانی در سازمان است. توانمندسازی به‌عنوان یک فرایند، فرایند یادگیری فردی است و به‌عنوان یک نتیجه، به سطح تجارب و توانمندی در زندگی افراد اشاره می‌کند. اگر به کارکنان فرصت برای درک و اصلاح قدرت و نقششان در ارائه خدمات سازمان داده شود، قادر به اداره احساساتشان در محیط کاری خواهند بود (Mokhtarian & Mohammadi, 2011, p.786). وتن و کمرون (۱۹۹۸)، توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به

کارکنان می‌دانند. بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند و برای انجام دادن فعالیت‌ها به آن‌ها نیرو و انگیزه درونی بدهیم (Conger & Kanungo, 1998, p.473). توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند، بدین معنی که به آن‌ها کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند، همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم و انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج کنیم. توانمندسازی کارکنان به‌عنوان توانایی یا قدرت کارکنان برای تصمیم‌گیری جهت حل مشکلات به‌وسیله خودشان است (Ahmadi, Daraei, Khodaie, & Salmanzadeh, 2012, p.9). باون و اسپینر (۱۹۸۵) بیان می‌کنند که کارکنان توانمند بهتر قادرند خدمات باکیفیتی برای مشتری فراهم کنند؛ بنابراین برای به دست آوردن مزیت رقابتی و متفاوت شدن یک شرکت از شرکت‌های دیگر، کارکنان توانمند، کلیدی برای موفقیت در دنیای رقابتی هستند (Ghaffari, Saki, & Savari, 2014, p.37).

خلاء پژوهش

به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان به افزایش دانش و آگاهی‌های کارکنان و نیز غنی‌تر شدن محتوای مشاغل کمک زیادی می‌کند و دانش کارکنان موجب تسلط حرفه‌ای آن‌ها بر سازمان می‌شود. از طرفی به‌کارگیری مدیریت دانش علاوه بر اینکه روی محیط کار تأثیر می‌گذارد، موجب به وجود آمدن رقابت بین سازمان‌ها می‌شود و موجب توسعه و بهینه‌سازی عملیات داخلی سازمان‌ها و کاهش هزینه‌های داخلی و تسریع در انجام کارها می‌گردد. نیروی انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهم‌ترین ابزارها برای رسیدن به هدف‌های سازمان است، زیرا نیروی انسانی نقش مهمی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان دارد، یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار گردد اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید. با توجه به این که نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد نیز روبه افزایش است. یکی از مباحثی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، بحث توانمندی است (Esfandiari & Adabi, 2016, p.12).

پیشینه پژوهش

اندام (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان توانمندسازی روان‌شناختی: شناسایی ارتباط آن با تسهیم دانش، به انجام رسانده است. نتایج تحقیق نشان داد که احساس مؤثر بودن بر تسهیم دانش دارای تأثیر معناداری می‌باشد. همچنین بین احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس معناداری، احساس

اعتماد و تسهیم دانش با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی (جنسیت، سن، پست سازمانی و تحصیلات) تفاوت معناداری وجود دارد (Andam, 2017, p.62). حسنی و شیخ اسماعیلی (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان مؤسسات آموزش عالی انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. مدیریت دانش، جنبه‌های توانمندی کارکنان مؤسسات آموزش عالی را پیش‌بینی می‌کند (Hasani, & Sheikhesmaeili, 2016, p.337). منگک و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش میانجی‌گری و تعدیل‌گراییه توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین ساختار سازمانی و فرسودگی شغلی به انجام رسانده‌اند. نتایج این تحقیق نشان دهنده نقش میانجی‌گری این متغیر در رابطه بین ساختار سازمانی و فرسودگی شغلی بوده است، ولی این متغیر نقش تعدیل‌گراییه را در رابطه بین دو متغیر فوق‌دارا نبوده است (Meng, Jin, & Guo, 2016, p.104). امیرخانی و حیدری (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان نقش به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی نشان دادند که دانش ضمنی تأثیر مثبت و معناداری روی همه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن اعتماد)، دارد (Amirkhani & Heydari, 2015, p.167). نتایج تحقیق پور اسدی و فروغ (۲۰۱۵) با عنوان ارتباط بین بحث مدیریت دانش و توانمندسازی پرسنل نشان داد که همه ابعاد مدیریت دانش (ایجاد دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش، ذخیره دانش) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی کارکنان دارند (Por Asadi & Fough, 2015, p.1437). حقیقی و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود نشان دادند که ارتباط مثبتی بین فرایندهای مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی وجود دارد (Haghighih, Tabarsa, & Kameli, 2014, p.122). نتایج تحقیق آسیاچو و گکورزیس (۲۰۱۴) نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن تأثیر قوی روی ظرفیت جذب دانش دارد (Siachou & Gkorezis, 2014, p.130). صادقی و حسنی (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت 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. به هر حال مدیریت دانش، جنبه‌های توانمندسازی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند (Sadeghi Boroujerdi & Hasani, 2013, p.195). سلاجقه و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان بررسی توانمندسازی روان‌شناختی و ارتباطشان با مدیریت دانش نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن تأثیر معناداری بر مدیریت دانش دارند. همچنین نتایج آزمون رگرسیون چندمتغیره نشان

داد که جدا از تأثیر متغیر توانمندسازی روان‌شناختی بر مدیریت دانش، از بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، بعد خودمختاری بیشترین تأثیر و بعد معناداری کمترین تأثیر را بر مدیریت دانش دارد (Salajeghe, PourRashid, & Mousaei, 2013, p.245). نتایج تحقیق بداح (۲۰۱۲) نشان داد که بین فرایند مدیریت دانش و توانمندی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد (Badah, 2012, p.191). نتایج تحقیق اوزبیک و کیلیکارلن توپولو (۲۰۱۱) نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی روی رفتار تسهیم دانش تأثیر گذار است (Ozbebek, Kilicarslan Toplu, 2011, p.69). دان‌هام و برت (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان حافظه سازمانی و توانمندی بیان می‌کنند که ارتباط معنی داری بین حافظه سازمانی و تقاضا برای تسهیم دانش و توانمندی وجود دارد (Dunham & Burt, 2011, p.250). احمدی و همکاران در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نشان دادند که مدیریت دانش بر همه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی تأثیری معنادار و مثبت دارد (Ahmadi, Malek Avarzman & Sheikhlor, 2017, p.11). فلاوندی و اشرفی سلیم‌کندی در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی در کارکنان دانشگاه ارومیه نشان دادند که بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این مؤلفه‌های اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش می‌توانند به صورت مثبت و معنی دار، ابعاد توانمندسازی کارکنان شامل معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودسامانی، پذیرفتن شخصی نتیجه و احساس مشارکت با دیگران را پیش بینی کنند (Ghalavandi & Ashrafi Salim, Kandi, 2017, p.123). اسفندیاری و آدابی در مطالعه خود با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در شهرداری تهران به این نتیجه رسیدند که از میان مؤلفه‌های مدیریت دانش، مؤلفه‌های ایجاد دانش، ثبت دانش و انتشار دانش با شدت تأثیر ۰/۹۵، بیشترین تأثیر را بر متغیر توانمندسازی روان‌شناختی دارا می‌باشند (Esfandiari & Adabi, 2016, p.11) عسکری و همکاران در پژوهشی تحت عنوان تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان، نشان دادند 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 شده است (Asgari, Kheiandish, Gholami, Kha'atbary Moazam, 2012, p.107). قربانی زاده و خالقی نیا در پژوهشی تحت عنوان نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان نشان دادند که رابطه معنی دار بین متغیرهای پژوهش وجود دارد. به این معنی که بین انتقال دانش ضمنی از یک سو و توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری، پذیرش مسئولیت

تصمیم‌گیری از سوی کارکنان، دسترسی کارکنان به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجرا و در نهایت، پذیرش مسئولیت پیامدهای تصمیم از سوی کارکنان از دیگر سو، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (Ghorbanizadeh & Khaleghoni, 2009, p.87).

مدل مفهومی تحقیق

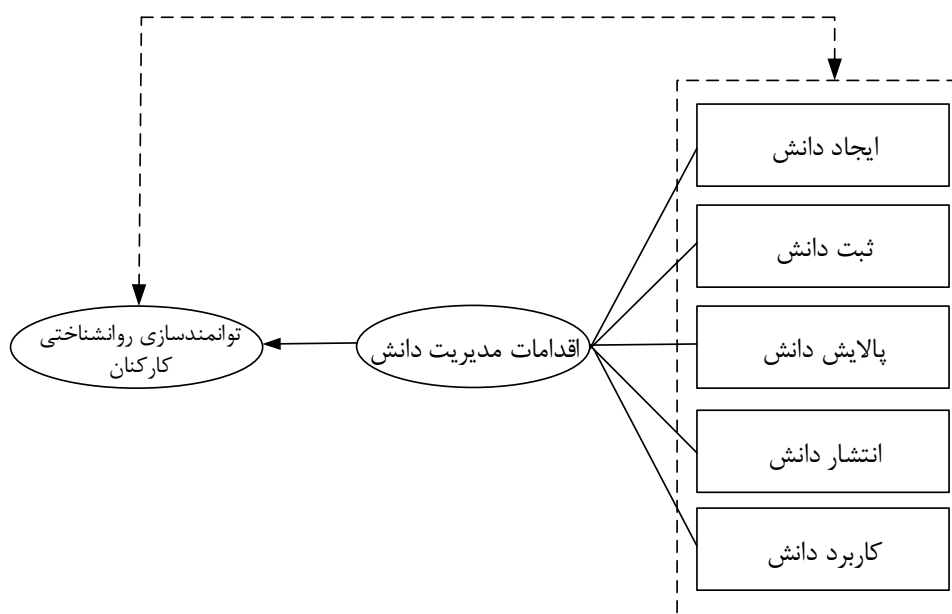
مدل مفهومی تحقیق حاضر که در شکل ۱ قابل مشاهده می‌باشد، حاصل مطالعه مبانی نظری تحقیق و شناسایی مدل‌های موجود در زمینه تحقیق (ارائه شده در جدول ۱) می‌باشد که پس از شناسایی مدل‌های تحقیق، ابعاد و شاخص‌های مدل روابط متقابل مؤلفه‌های مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی، استخراج گردیدند. در جدول ۱ منابع مورد بررسی برای شناسایی متغیرهای مدل تحقیق ارائه شده است:

جدول (۱): منابع مورد استفاده در تدوین مدل مفهومی پژوهش

متغیر	منابع	فراوانی
ایجاد دانش	Hasani & Sheikhesmaeili (2016) Sadeghi Boroujerdi & Hasani (2013) Ahmadi, et al., (2012) King, et al., (2008) Hsia, et al., (2006) Lee, Choi (2003) Alavi & Leidner (2001) Bhatt (2001) عسگری و دیگران (۲۰۱۳) خاکی (۲۰۱۱) تقی زاده و دیگران (۲۰۱۰) شاکری و دیگران (۲۰۱۰) فتحیان و احسانی (۲۰۰۶)	۱۳
ثبت (ذخیره) دانش	Amirkhani & Heydari (2015) Sadeghi, et al., (2013) King, et al., (2008) Hsia, et al., (2006) Alavi & Leidner (2001) Bhatt (2001) خاکی (۲۰۱۱) تقی زاده و دیگران (۲۰۱۰) شاکری و دیگران (۲۰۱۰) فتحیان و احسانی (۲۰۰۶)	۱۰

ادامه جدول (۱) از صفحه قبل:

۱۱	<p>Pour Asadi & Fough (2015) Salajeghe, et al., (2013) Sadeghi, et al., (2013) Ahmadi, et al., (2012) King, et al., (2008) Hsia, et al., (2006) Alavi & Leidner (2001) Bhatt (2001)</p> <p>خاکی (۲۰۱۱) تقی زاده و دیگران (۲۰۱۰) فتحیان و احسانی (۲۰۰۶)</p>	انتقال دانش
۷	<p>Kalajahi & Janani (2015) Haghighi, Tabarsa & Kameli (2014) King, et al., (2008) Hsia, et al., (2006)</p> <p>خاکی (۲۰۱۱) شاکری و دیگران (۲۰۱۰) فتحیان و احسانی (۲۰۰۶)</p>	پالایش دانش
۱۳	<p>Khansharifan, Soleimanpour Omran & Askarzadeh (2015) Salajeghe, et al., (2013) Sadeghi, et al., (2013) Ahmadi, et al., (2012) King, et al., (2008) Hsia, et al., (2006) Alavi & Leidner (2001) Bhatt (2001)</p> <p>خاکی (۲۰۱۱) شاکری و دیگران (۲۰۱۰) فتحیان و احسانی (۲۰۰۶) تقی زاده و دیگران (۲۰۱۰)</p>	کاربرد دانش
۱۶	<p>Ghaffari, et al., (2014) Salajeghe, et al., (2013) Sadeghi, et al., (2013) Ahmadi, et al., (2012) Siachou, et al., (2012) Badah (2012) Mostajeran (2011) Ozbebek, et al., (2011) Allahyari, et al., (2011) Safari, et al., (2011) Chang, Lin (2008) Ugboro (2006)</p> <p>عابسی و کرد (۲۰۱۰) بودلایی و دیگران (۲۰۱۲) علی احمدی و دیگران (۲۰۱۱)، عسگری و دیگران (۲۰۱۳)</p>	توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

سؤال‌های تحقیق

سؤال اول: با استفاده از روش دیمتل رابطه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مؤلفه‌های مدیریت دانش و متغیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان چگونه است؟

سؤال دوم: با استفاده از روش دیمتل از میان مؤلفه‌های مدیریت دانش و متغیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان کدام عامل بااهمیت‌تر است؟

مواد و روش

پژوهش حاضر از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. همچنین از آنجا که در مطالعات توانمندسازی روان‌شناختی و ارتباط آن با مؤلفه‌های مدیریت دانش با توجه به بررسی‌های صورت پذیرفته در مطالعات داخلی و خارجی، تاکنون از روش دیمتل استفاده نشده و این پژوهش می‌تواند در فرایند استفاده از اطلاعات و به‌منظور حل مشکلات سازمان نیز کاربرد داشته باشد، از این رو نوع تحقیق کاربردی - توسعه‌ای است. متغیرهای پژوهش عبارت‌اند از: مؤلفه‌های مدیریت دانش (ایجاد دانش، ثبت دانش، پالایش دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش) و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. جامعه آماری پژوهش را صاحب‌نظران شرکت نفت مناطق مرکزی ایران تشکیل داده است که حجم نمونه با استفاده از

روش حد اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر در نظر گرفته شده است. در روش اشباع نظری نمونه گیری تا زمانی ادامه خواهد یافت که طبقه‌ای به اشباع برسد (Corbin & Strauss, 2014). طبق یک تعریف، زمانی که تمام منابع اطلاعاتی اطلاعات مشابهی را در اختیار بگذارند به اشباع رسیده‌ایم. در این مرحله ورود افراد جدید، تصمیم پژوهشگر و جمع بندی نهایی را تغییر نمی‌دهد (Grady, 1998). ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه ویژه روش دیمتل محقق ساخته بوده است. به منظور تعیین پایایی نیز از روش آزمون مجدد استفاده شده است، به همین منظور ضمن توزیع پرسش نامه‌ها ما بین ۱۰ نفر از افراد جامعه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی حداقل دو هفته و استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن، ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، مقدار 0.87 / 0 محاسبه شده و پایایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. در مورد روایی پرسشنامه علاوه بر اینکه در شناسایی و نهایی سازی شاخص‌ها از نظرات خبرگان استفاده شده است باید به این نکته اشاره نمود که به دلیل آنکه در روش مقایسات زوجی و من جمله پرسش‌نامه‌های استاندارد روش دیمتل، ارتباطات تمامی عوامل با یکدیگر سنجیده می‌شوند، در نتیجه تمام احتمالات مرتبط با یک معیار یا سؤال، در نظر گرفته شده و روایی پرسشنامه برقرار است. خبرگان در واقع می‌بایستی ماتریسی را تکمیل کنند که در خانه‌های آن تأثیر هر سطر به تمامی ستون‌های ماتریس با استفاده از پنج نماد "بدون تأثیر"، "تأثیر کم"، "تأثیر متوسط"، "تأثیر زیاد" و "تأثیر خیلی زیاد" مشخص می‌گردد که به ترتیب دارای امتیاز تأثیرگذاری ۰، ۱، ۲، ۳ و ۴ می‌باشند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش دیمتل انجام پذیرفته است. در ادامه نمونه ماتریس خام روش دیمتل در جدول ۲ ارائه می‌شود:

جدول (۲): نمونه خام ماتریس روش دیمتل

	ایجاد دانش	ثبت دانش	پالایش دانش	انتشار دانش	کاربرد دانش	توانمندسازی روان‌شناختی
ایجاد دانش	۰					
ثبت دانش		۰				
پالایش دانش			۰			
انتشار دانش				۰		
کاربرد دانش					۰	
توانمندسازی روان‌شناختی						۰

در ادامه به بیان مراحل روش دیمتل پرداخته می‌شود:

گام اول- تهیه ماتریس روابط مستقیم^۱: آنچه در قدم اول روش دیمتل نیازمندیم ماتریسی از تأثیرات متقابل بین شاخص‌ها یا اجزاء مسئله است. از این رو و به منظور سنجش روابط میان فاکتورها به کمک نظر افراد خبره، نیازمند یک مقیاس مقایسه‌ای سنجش تأثیرات هستیم. این مقیاس که در توصیف میزان روابط فاکتورها بر هم به کار می‌رود به ترتیب عبارت‌اند از: ۰ (بی تأثیر)، ۱ (تأثیر بسیار کم)، ۲ (تأثیر کم)، ۳ (تأثیر زیاد) و ۴ (تأثیر بسیار زیاد). پس از دریافت نظر خبرگان، ماتریس میانگین نظرات خبرگان را با نماد و مؤلفه‌های آن را با Z_{ij} نمایش می‌دهیم. هر عضو Z بیانگر درجه تأثیری است که معیار i بر معیار j دارد.

گام دوم- نرمال کردن ماتریس روابط مستقیم: برای ادامه تحلیل به کمک روش (دیمتل) از طریق فرمول‌های ۱ و ۲ ماتریس روابط مستقیم Z را به ماتریس نرمال روابط مستقیم تبدیل می‌کنیم. ماتریس X در جدول ۴ آمده است.

$$X = s.Z \quad (۱)$$

$$s = \text{Min}[1/\text{Max}_{1 \leq i \leq n} \sum_{i=1}^n Z_{ij}, 1/\text{Max}_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n Z_{ij}] \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (۲)$$

گام سوم- تشکیل ماتریس روابط کلی^۲: هنگامی که ماتریس X ، یعنی ماتریس نرمال شده ماتریس روابط مستقیم محاسبه شد، ماتریس روابط کلی یا ماتریس T با استفاده از رابطه ۳ محاسبه می‌شود که در آن I ماتریس یکه و یا همانی^۳ است. ماتریس روابط کلی T مطابق جدول ۵ به دست می‌آید.

$$T = X(I-X)^{-1} \quad (۳)$$

گام چهارم- تهیه نمودار علی^۴: مجموع عناصر سطرها و ستون‌های ماتریس T به ترتیب و به صورت بردارهای R و J نام‌گذاری می‌شوند که از طریق فرمول‌های ۴ تا ۶ محاسبه خواهند شد. سپس، مقدار محور افقی نمودار که "محور اهمیت" نامیده شده و نشان دهنده درجه اهمیتی است که معیار مربوطه داراست از طریق جمع بردارهای R و J ، $(R+J)$ ، محاسبه می‌شود. به همین ترتیب، محور عمودی نمودار که "محور

¹. Direct Relation Matrix

². Total Relation Matrix

³. Identity Matrix

⁴. Causal Diagram

وابستگی " نامیده می‌شود از طریق فرمول (R-J) محاسبه می‌شود. به کمک این محور قادر خواهیم بود تا معیارها را به دو گروه علت و معلول تقسیم کنیم. به‌طور کلی، هنگامی که (R-J) مثبت است، معیار مربوطه متعلق به گروه علت و در غیراین صورت، معیار مربوطه به گروه معلول تعلق دارد؛ بنابراین، نمودار علی از طریق رسم نقاطی با مختصات (R+J و R-J) قابل دستیابی است که فراهم کننده اطلاعات ارزشمندی برای تصمیم‌گیری است (Asghar pour, 2005, p.53).

$$(۴) T = [t_{ij}]_{n \times n}, i, j = 1, 2, \dots, n$$

$$(۵) J = [\sum_{j=1}^n t_{ij}]_{n \times 1} = [t]_{n \times 1}$$

$$(۶) R = [\sum_{i=1}^n t_{ij}]_{1 \times n} = [t_j]_{1 \times n}$$

در انتها نیز اقدام به تعریف حد آستانه شده و بررسی تأثیرگذاری و تأثیر پذیری مؤلفه‌ها با توجه به آن صورت خواهد پذیرفت.

نتایج

در این مرحله از روش دیمتل استفاده شده است که مراحل آن توضیح داده شد. اساس کار این روش بر اساس نظریه گراف‌های جهت دار است، گراف‌های جهت دار مفاهیم پایه‌ای موجود در روابط بین عناصر را توصیف نموده و به‌طور عددی مقادیر تأثیر را نشان می‌دهند. نتیجه روش دیمتل، تقسیم عوامل موجود به دو گروه علت و معلول است. در ابتدا ماتریس میانگین نظرات نمونه تحقیق در جدول ۳ ارائه می‌شود:

جدول (۳): ماتریس میانگین نظرات خبرگان

کاربرد دانش	انتشار دانش	پالایش دانش	ثبت دانش	ایجاد دانش	توانمندسازی	
۲ / ۵۷۱	۲ / ۵۷۱	۲ / ۵۷۱	۲ / ۵	۳ / ۰۷۱	۰ / ۰۰۰	توانمندسازی
۲ / ۸۵۷	۲ / ۹۲۹	۳ / ۰۰۰	۲ / ۷۸۶	۰ / ۰۰۰	۲ / ۵	ایجاد دانش
۲ / ۷۸۶	۳ / ۰۰۰	۳ / ۱۴۳	۰ / ۰۰۰	۲ / ۶۴۳	۲ / ۱۴۳	ثبت دانش
۲ / ۷۱۴	۲ / ۷۱۴	۰ / ۰۰۰	۲ / ۳۵۷	۲ / ۵۷۱	۲ / ۰۷۱	پالایش دانش
۲ / ۹۲۹	۰ / ۰۰۰	۲ / ۷۸۶	۲ / ۵۷۱	۲ / ۷۸۶	۲ / ۶۴۳	انتشار دانش
۰ / ۰۰۰	۳ / ۰۷۱	۳ / ۰۷۱	۲ / ۷۱۴	۳ / ۰۰۰	۲ / ۷۱۴	کاربرد دانش

در گام دوم اقدام به نرمال سازی ماتریس میانگین نظرات خبرگان در این مرحله می‌شود که در ادامه نتایج به دست آمده در جدول ۴ ارائه می‌شود:

جدول (۴): ماتریس نرمال شده روابط مستقیم در روش دیمتل

توانمندسازی	ایجاد دانش	ثبت دانش	پالایش دانش	انتشار دانش	کاربرد دانش
۰/۰۰۰	۰/۲۱۱	۰/۱۷۲	۰/۱۷۶	۰/۱۷۶	۰/۱۷۶
۰/۱۷۲	۰/۰۰۰	۰/۱۹۱	۰/۲۰۶	۰/۲۰۱	۰/۱۹۶
۰/۱۴۷	۰/۱۸۱	۰/۰۰۰	۰/۲۱۶	۰/۲۰۶	۰/۱۹۱
۰/۱۴۲	۰/۱۷۶	۰/۱۶۲	۰/۰۰۰	۰/۱۸۶	۰/۱۸۶
۰/۱۸۱	۰/۱۹۱	۰/۱۷۶	۰/۱۹۱	۰/۰۰۰	۰/۲۰۱
۰/۱۸۶	۰/۲۰۶	۰/۱۸۶	۰/۲۱۱	۰/۲۱۱	۰/۰۰۰

در گام سوم اقدام به تشکیل ماتریس روابط کلی می‌شود. هنگامی که ماتریس X ، یعنی ماتریس نرمال شده ماتریس روابط مستقیم محاسبه شد، ماتریس روابط کلی D یا ماتریس T مطابق جدول ۵ به دست می‌آید.

جدول (۵): ماتریس روابط کلی برای متغیرهای تحقیق در روش دیمتل

توانمندسازی	ایجاد دانش	ثبت دانش	پالایش دانش	انتشار دانش	کاربرد دانش
۲/۰۱۵	۲/۴۶۴	۲/۲۸۲	۲/۵۱۴	۲/۴۷۵	۲/۴۱۷
۲/۲۵۹	۲/۴	۲/۳۹۹	۲/۶۵	۲/۶۰۵	۲/۵۴۱
۲/۱۹۴	۲/۵	۲/۱۸۹	۲/۶۰۲	۲/۵۵۵	۲/۴۸۵
۲/۰۳	۲/۳۱۵	۲/۱۵۹	۲/۲۳۶	۲/۳۵۶	۲/۳۰۱
۲/۲۲۳	۲/۵۱۲	۲/۳۴۳	۲/۵۸۸	۲/۳۸۷	۲/۴۹۶
۲/۳۳۲	۲/۶۴۲	۲/۴۶۲	۲/۷۲۶	۲/۶۸۴	۲/۴۴۷

با توجه به میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرهای مدل تحقیق، برای شفاف سازی و حذف تأثیرهای ضعیف بین متغیرها، اقدام به تعریف حد آستانه^۱ شده است؛ بنابراین حداقل نمره و حداکثر نمره به دست آمده در ماتریس روابط کلی را از یکدیگر تفریق کرده و ضمن تقسیم فاصله میانی حداقل تا حداکثر به ۴ پله، مقادیر موجود در دامنه ۰/۷ تا ۱ را به عنوان تأثیر قابل توجه انتخاب می‌نماییم. لازم به ذکر است که دامنه ۰/۷ تا ۱ برای شدت تأثیرگذاری بالا، دامنه ۰/۵ تا ۰/۷ برای دامنه تأثیرگذاری متوسط، دامنه ۰/۳ تا ۰/۵ برای دامنه تأثیرگذاری ضعیف و در نهایت دامنه ۰ تا ۰/۳ برای دامنه تأثیرگذاری خیلی ضعیف در نظر گرفته شده است. با توجه به محاسبات انجام شده برای تأثیرگذاری با شدت بالای ۷۰ درصد،

^۱. Threshold Value

مشخص شد که دامنه قابل قبول ۵۱۳ / ۲ تا ۷۲۶ / ۲ می‌باشد و مابقی شدت تأثیرهای به دست آمده خارج از این دامنه، از ماتریس روابط کلی حذف می‌شوند. لذا جدول خلاصه شده روابط در دامنه تأثیرگذاری بالا به صورت جدول ۶ به دست آمده است:

جدول (۶): ماتریس روابط کلی برای متغیرهای تحقیق در روش دیمتل پس از تعریف حد آستانه

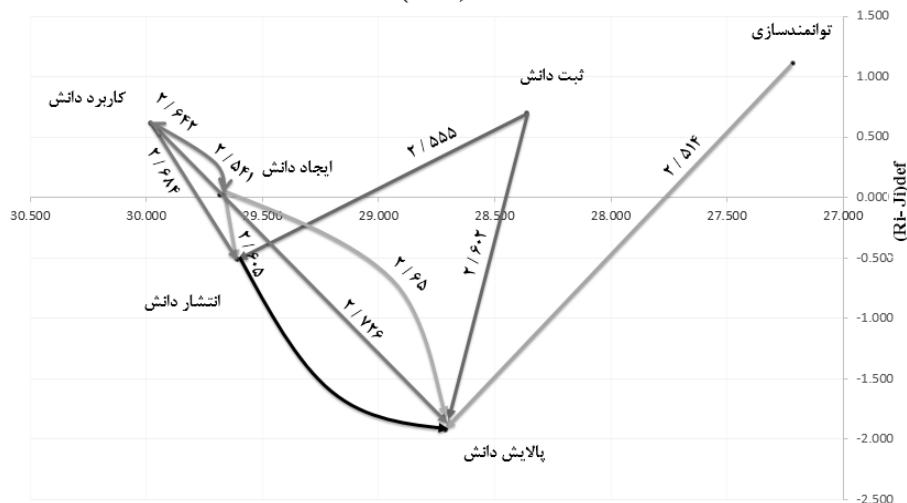
توانمندسازی	ایجاد دانش	ثبت دانش	پالایش دانش	انتشار دانش	کاربرد دانش
توانمندسازی			۲ / ۵۱۴		
ایجاد دانش			۲ / ۶۵	۲ / ۶۰۵	۲ / ۵۴۱
ثبت دانش			۲ / ۶۰۲	۲ / ۵۵۵	
پالایش دانش					
انتشار دانش			۲ / ۵۸۸		
کاربرد دانش	۲ / ۶۴۲		۲ / ۷۲۶		۲ / ۶۸۴

گام چهارم- تهیه نمودار علی: مجموع عناصر سطرها و ستون‌های ماتریس T به ترتیب و به صورت بردارهای R و J نام‌گذاری می‌شوند که از طریق فرمول‌های ۴ تا ۶ محاسبه شده است. سپس، مقدار محور افقی نمودار که "محور اهمیت" نامیده شده و نشان دهنده درجه اهمیتی است که معیار مربوطه دارا می‌باشد، از طریق جمع بردارهای R و J، $(R+J)$ ، محاسبه می‌شود. به همین ترتیب، محور عمودی نمودار که "محور وابستگی" نامیده می‌شود از طریق فرمول $(R-J)$ محاسبه می‌شود. به کمک این محور قادر خواهیم بود تا معیارها را به دو گروه علت و معلول تقسیم کنیم. به‌طور کلی، هنگامی که $(R-J)$ مثبت است، معیار مربوطه متعلق به گروه علت و در غیر این صورت، معیار مربوطه به گروه معلول تعلق دارد؛ بنابراین، نمودار علی از طریق رسم نقاطی با مختصات $(R+J)$ و $(R-J)$ قابل دستیابی است که فراهم‌کننده اطلاعات ارزشمندی برای تصمیم‌گیری است و در جدول ۷ نمایش داده شده‌اند:

جدول (۷): ماتریس نهایی در روش دیمتل

R-J	ترتیب واقع شدن عناصر	R+J	ترتیب واقع شدن عناصر	بیشترین مجموع ستونی J	ترتیب واقع شدن عناصر	بیشترین مجموع ردیفی R	ترتیب واقع شدن عناصر
۱ / ۱۱	توانمندسازی	۲۹ / ۹۸	کاربرد دانش	۱۵ / ۳۱۶	پالایش دانش	۱۵ / ۲۹۳	کاربرد دانش
۰ / ۶۹	کاربرد دانش	۲۹ / ۶۹	ایجاد دانش	۱۵ / ۰۶۲	انتشار دانش	۱۴ / ۸۵۴	ایجاد دانش
۰ / ۶۱	ثبت دانش	۲۹ / ۶۱	انتشار دانش	۱۴ / ۸۳۲	ایجاد دانش	۱۴ / ۵۴۸	انتشار دانش
۰ / ۰۲	انتشار دانش	۲۸ / ۷۱	پالایش دانش	۱۴ / ۶۸۷	کاربرد دانش	۱۴ / ۵۲۷	ثبت دانش
-۰ / ۵	ایجاد دانش	۲۸ / ۳۶	ثبت دانش	۱۳ / ۸۳۴	ثبت دانش	۱۴ / ۱۶۵	توانمندسازی
-۱ / ۹	پالایش دانش	۲۷ / ۲۲	توانمندسازی	۱۳ / ۰۵۳	توانمندسازی	۱۳ / ۳۹۶	پالایش دانش

نمودار علی و معلولی و اولویت بندی در روش دیمتل



شکل ۲: نمودار علی و معلولی در روش دیمتل

با توجه به شکل ۲، مؤلفه کاربرد دانش بیشترین تعداد تأثیرگذاری بالا را بر سایر مؤلفه‌ها دارا می‌باشد (بر مؤلفه‌های ایجاد دانش با شدت ۲/۶۴۲، انتشار دانش با شدت ۲/۶۸۴ و پالایش دانش با شدت ۲/۷۲۶) که این امر نشان دهنده نیاز توجه بیشتر مدیران به این مؤلفه است. در بین متغیرهای موجود در مدل، متغیر پالایش دانش تأثیرپذیرترین متغیر با تأثیرپذیری از متغیرهای توانمندسازی، ایجاد دانش، ثبت دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش است.

همان‌طور که گفته شد محور افقی نشانگر اهمیت می‌باشد و با بررسی نتایج دیمتل مشاهده می‌شود که در بین متغیرهای تأثیرگذار، متغیر توانمندسازی با میزان اهمیت ۲۷/۲۲ اهمیت کمتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها داشته و مؤلفه کاربرد دانش با میزان اهمیت ۲۹/۹۸ بیشترین اهمیت را دارا می‌باشد. به همین صورت، در بین متغیرهای تأثیرپذیر، پالایش دانش با میزان اهمیت ۲۸/۷۱ کم‌اهمیت‌ترین و مؤلفه انتشار دانش با میزان اهمیت ۲۹/۶۱ بیشترین اهمیت را دارد.

با توجه به شکل ۲ و تعریف حد آستانه صورت پذیرفته، در خصوص تأثیرگذاری با شدت بالای ۷۰ درصد، مشاهده می‌شود که مؤلفه ایجاد دانش بر مؤلفه‌های پالایش دانش با شدت ۲/۶۵ و انتشار دانش با شدت ۲/۶۰۵ تأثیر داشته است. مؤلفه کاربرد دانش بر مؤلفه‌های ایجاد دانش با شدت ۲/۶۴۲، پالایش دانش با شدت ۲/۷۲۶ و انتشار دانش با شدت ۲/۶۸۴ دارای تأثیرگذاری بوده است. همچنین در بین روابط

ذکر شده در بالا و در حد آستانه بالایی، شدیدترین تأثیرگذاری مربوط به مؤلفه کاربرد دانش بر پالایش دانش با شدت ۲/۷۲۶ می‌باشد و ضعیف‌ترین تأثیرگذاری (در دسته تأثیرهای شدید) مربوط به تأثیرگذاری کاربرد دانش بر ایجاد دانش با شدت ۲/۶۴۲ می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس توضیحات بخش روش تحقیق میزان اهمیت و تعامل هر شاخص در جدول ۷، در ستون R+J سنجیده شده است که ترتیب اهمیت هر شاخص بر حسب تعامل با سایر شاخص‌ها به ترتیب به این صورت می‌باشد: کاربرد دانش، ایجاد دانش، انتشار دانش، پالایش دانش، ثبت دانش و توانمندسازی. از سویی دیگر ستون R-J نیز روابط علی و معلولی شاخص‌ها را تعیین می‌کند؛ که به ترتیب شاخص‌های علی عبارت‌اند از: توانمندسازی، کاربرد دانش، ثبت دانش و انتشار دانش. شاخص‌های معلول نیز عبارت‌اند از: ایجاد دانش و پالایش دانش؛ بنابراین برای بهبود متغیرهای ایجاد دانش و پالایش دانش باید بر متغیرهای علی که شامل توانمندسازی، کاربرد دانش، ثبت دانش و انتشار دانش می‌باشند تمرکز داشت، در ادامه به تفکیک برای هر یک از متغیرهای مدل بحث ارائه شده است.

در بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، مؤلفه کاربرد دانش دارای تأثیرگذاری بر سه مؤلفه ایجاد دانش، پالایش و انتشار دانش می‌باشد. مشاهده می‌شود توالی شدت تأثیرگذاری این مؤلفه بر مؤلفه‌های پالایش دانش، انتشار دانش و ایجاد دانش به ترتیب برابر با ۲/۷۲۶، ۲/۶۸۴ و ۲/۶۴۲ است. اهمیت کاربرد دانش را می‌توان در این دانست که نتیجه تمامی مراحل فرایند مدیریت دانش می‌باشد و در صورت عدم کاربردی بودن دانش تولید شده، عملاً کل فرایند حتی با بالاترین اثربخشی، هیچ‌گونه دستاوردی برای سازمان در پی نخواهد داشت و صرفاً سازمان را با هزینه هنگفتی مواجه می‌کند. روند این تحقیق نیز این منطق را دنبال می‌کند که نتیجه فرایند مدیریت دانش که کاربرد دانش می‌باشد، به گونه‌ای بر مراحل اولیه فرایند دارای تأثیرگذاری می‌باشد. چرا که در صورت عدم کاربردی بودن دانش تولید شده، تأثیر منفی بر مراحل نخستین فرایند مدیریت دانش را نیز در پی خواهد داشت و بر عکس کاربرد هرچه بیشتر دانش به وجود آمده در سازمان باعث تقویت این چرخه یعنی: تولید، ثبت، پالایش، کاربرد و انتشار می‌شود. در بین سه مؤلفه ذکر شده، کاربرد دانش بیشترین تأثیر را بر مرحله پالایش دانش دارا می‌باشد.

ایجاد دانش دارای تأثیرگذاری بر مؤلفه‌های انتشار دانش، کاربرد دانش و پالایش دانش می‌باشد. با توجه به فرایند مدیریت دانش، مشاهده می‌شود که ایجاد دانش اولین مرحله این فرایند می‌باشد؛ بنابراین برای ایجاد سیستم مدیریت دانش قدرتمند در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران که یکی از چهار شرکت اصلی

زیر مجموعه شرکت ملی نفت ایران بوده و اهمیتی استراتژیک در اقتصاد کشور دارد، باید با تأکید بر مؤلفه ایجاد دانش، برنامه‌ریزی پایه‌ای و مناسبی انجام شود تا دانش‌های ضمنی و آشکار مورد نیاز به‌صورت مؤثر و کارا، شناسایی و ایجاد شوند. در این برنامه‌ریزی بی‌شک باید به مؤلفه ایجاد دانش توجه ویژه‌ای مبذول گردد.

مؤلفه ثبت دانش دارای تأثیر بر دو مؤلفه پالایش و انتشار دانش به ترتیب با شدت $2/602$ و $2/555$ می‌باشد. شدت تأثیرگذاری مؤلفه ثبت دانش در بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، در حد پایین‌تر از متوسط (در دامنه آستانه بالا) قرار دارد. علت پایین بودن تأثیرگذاری این مؤلفه که در دنیای امروزی و شرکت‌های موفق، یکی از اهداف مورد تأکید بالا بوده و مدیران ارشد سازمانی اهمیت بسیار بالایی به مستندسازی دانش و تجارب کارکنان می‌دهند را می‌توان در عدم اعتقاد مدیران و کارشناسان ارشد این شرکت نسبت به ثبت و مستندسازی دانش دانست که تبدیل به فرهنگ غالب در این شرکت شده است.

مؤلفه پالایش دانش تأثیرپذیرترین مؤلفه است و در سطح 70 درصد از هر 4 مؤلفه ایجاد دانش و کاربرد دانش، ثبت دانش و همچنین انتشار دانش تأثیرپذیر است. در این خصوص واضح است که بدون ایجاد دانش در سازمان، پالایش آن بی‌معنی است. همچنین کاربرد دانش به همراه نتایج به دست آمده از آن‌ها ابزاری هستند که از طریق آن می‌توان به سودمندی و یا عدم سودمندی دانش موجود در سازمان پی برده و دست به پالایش آن زد. واضح است که پالایش دانش بدون ثبت و انتشار آن به‌منظور در معرض داوری قرار گرفتن از سوی متخصصین بی‌معنی خواهد بود. در این راستا بدیهی است برای ارتقاء مؤلفه پالایش دانش کافی است با به کار بستن تمهیدات لازم که به برخی از آن‌ها در این تحقیق اشاره گردید، من جمله برگزاری کلاس‌های آموزشی و استقرار سیستم اینترنت قوی و دوسدار کاربر به تقویت مؤلفه‌های ایجاد دانش، کاربرد دانش، ثبت دانش و انتشار دانش در سازمان اقدام نماییم.

با توجه به یافته‌های جدول شماره ۵، مشاهده می‌شود متغیر توانمندسازی به ترتیب دارای تأثیرگذاری بر مؤلفه‌های پالایش دانش، انتشار دانش، ایجاد دانش، کاربرد دانش و در نهایت ثبت دانش به ترتیب با مقادیر $2/514$ ، $2/475$ ، $2/464$ ، $2/417$ و $2/282$ می‌باشد. از سویی دیگر، میزان تأثیرپذیری این متغیر نسبت به مؤلفه‌های مدیریت دانش به ترتیب با مؤلفه‌های کاربرد دانش، ایجاد دانش، انتشار دانش، ثبت دانش و پالایش دانش با میزان شدت $2/332$ ، $2/259$ ، $2/223$ ، $2/194$ و $2/03$ می‌باشد. با مقایسه شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این متغیر با مؤلفه‌های مدیریت دانش، می‌توان چنین استنباط کرد که توانمندسازی در

مجموع متغیری تأثیرگذار بوده است تا اینکه تأثیرپذیر باشد، چرا که هیچ کدام از مقادیر تأثیرپذیری این متغیر از مؤلفه‌های مدیریت دانش در دامنه حد بالا قرار ندارند.

با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان چنین نتیجه گرفت که توانمندسازی می‌تواند مدیریت دانش را تقویت کند. برای پیاده سازی موفق توانمندسازی کارکنان در سازمان گام اول این است که شرکت تمامی پرسنل سازمانی خود را برای اجرای این تغییر آماده سازند؛ هدایت کنندگان سازمانی در این فرایند نقش اصلی را بازی می‌کنند و باید بدانند که توانمندسازی با دستور دادن قابل اجرا نیست، بلکه با در اختیار گذاشتن اطلاعات به زیردستان و دادن فرصت‌هایی در جهت آزادی عمل در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد محیطی که نتایج عملکردشان را ببینند، می‌توان قابلیت پویایی و انعطاف پذیری کارکنان را تقویت کرد و احساس توانمند شدن را به آنان القا کرد.

با بررسی شکل شماره ۲، همچنین می‌توان چنین جمع بندی کرد که در بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، مؤلفه‌ای که دارای بیشترین تعامل سازنده با سایر مؤلفه‌ها باشد را می‌توان مؤلفه انتشار دانش دانست. چرا که این مؤلفه از سه مؤلفه ایجاد دانش، کاربرد دانش و ثبت دانش تأثیر پذیرفته و بر مؤلفه پالایش دانش تأثیر گذار است. این در حالی است که سایر مؤلفه‌ها دارای این میزان تعامل نمی‌باشند. لذا، مدیران منابع انسانی و مدیران فناوری اطلاعات باید با ایجاد سامانه شبکه دانش درون سازمانی نسبت به انتشار و ایجاد فرایند مدیریت دانش به صورت عملیاتی اقدام کنند. دو مؤلفه ایجاد دانش و کاربرد دانش دارای وضعیتی مشابه می‌باشند. به این صورت که هر دو متغیر بر متغیرهای انتشار دانش و پالایش دانش تأثیرگذار هستند و یک رابطه متقابل بین دو متغیر وجود دارد. این رابطه متقابل نشان دهنده نیازمندی به کاربردی بودن دانش‌های تولیدی و ایجاد شده توسط پرسنل، می‌باشد.

پیشنهادها

برای کاربردی کردن دانش، ابتدا کارکنان باید دانش‌های ایجاد شده متناسب با حوزه کاری خود را دانسته و در جهت استفاده آن در محل کار اقدام کنند؛ بنابراین با وجود دانش‌های کاربردی برای تمامی کارکنان، در بلند مدت آن‌ها نیز به عنوان کارمندانی که تجربه کسب می‌کنند، اقدام به پالایش دانش کرده و دانش‌های غنی و ضمنی را تبدیل به دانش آشکار می‌کنند. بنابر آنچه گفته شد، مدیران منابع انسانی می‌توانند در بازه‌های زمانی مختلف، با معرفی کارکنان برتر در زمینه تولید دانش کاربردی و تقدیر از آن‌ها، سایر کارکنان را نسبت به این امر ترغیب نمایند. از سویی دیگر می‌توان با دعوت از اساتید مجرب در زمینه مدیریت دانش در صنعت نفت و یا در صنایع مرتبط و دارای زمینه دانشی مشابه، اطلاعات

کاربردی و تکنیک‌های تولید دانش و تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار را به‌عنوان راهکاری مطلوب در اختیار کارکنان قرار داد.

برای بهبود مؤلفه ایجاد دانش پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد سازمانی با ایجاد مشوق‌های مناسب کارکنان را در ایجاد دانش تشویق کنند. تشویق و ارائه پاداش لازم به کارکنانی که به فرایند مدیریت دانش کمک می‌کنند باید در اولویت بوده و توجه خاصی به آن شود. برای مثال به افرادی که دانش و آموزش‌های فراگرفته شده را به همکاران خود انتقال می‌دهند و یا دانش ضمنی خود را بدون هیچ چشم داشتی منتقل می‌نمایند پاداش مقتضی و متناسب داده شود. همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، این مؤلفه با کاربرد دانش دارای تأثیرگذاری متقابل می‌باشد؛ بنابراین می‌توان به‌نوعی از هم افزایی این ارتباط دو طرفه، نهایت بهره را برد. لذا این توانمندی باید در بین کارکنان افزایش داده شود تا در زمان ایجاد دانش نسبت به کاربردی بودن آن برای سازمان و افزایش بهره‌وری سازمانی بررسی‌های لازم به عمل آمده و با صرف کمترین میزان هزینه دانش‌های کاربردی از سوی کارکنان ایجاد شود. همچنین بیشترین شدت تأثیرگذاری برای این مؤلفه بر مؤلفه پالایش دانش می‌باشد؛ بنابراین توالی تأثیرگذاری بر پالایش دانش (شدت تأثیرگذاری ۲/۶۵)، انتشار دانش (با شدت تأثیرگذاری ۲/۶۰۵) و کاربرد دانش (شدت تأثیرگذاری ۲/۵۴۱)، می‌تواند دیدگاه خوبی برای مدیران سیستم‌های اطلاعاتی و مدیران منابع انسانی به‌منظور آموزش کارکنان در جهت تسریع در بومی سازی و فرهنگ سازی مدیریت دانش در سازمان فراهم آورد. مدیران سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند پس از گذشت مدت زمانی، کارکنان مستعد و علاقه‌مند در زمینه مدیریت دانش را شناسایی کرده و با ایجاد تیم‌های دانشی، از این کارکنان به‌عنوان پرسنل دانشی سازمان استفاده کرده و با آموزش تخصصی این افراد، دانش‌های موجود در سازمان که ممکن است با بی‌توجهی سایر کارکنان همچنان مغفول مانده باشند را ایجاد کرده و بانک اطلاعاتی سازمان را غنی کنند.

برای بهبود مؤلفه ثبت دانش الگو بودن خود مدیران به‌عنوان بخش مهمی از فرهنگ‌سازی و همچنین تشویق افراد موفق در ثبت دانش، می‌تواند مد نظر قرار داده شود. در واقع ایجاد و نمایش الگوی رفتاری صحیح و تمایز و تشویق افراد دارای رفتار هم‌سو با اهداف مدیریت دانش و سازمان، در تکرار و بهبود مؤلفه‌های مدیریت دانش به‌ویژه ثبت دانش حائز اهمیت است. پیشنهاد می‌شود با ایجاد سامانه دانش سازمانی و تعریف شناسه کاربردی برای تمامی پرسنل، ارزیابی افراد فعال در سامانه در فواصل زمانی منظم و ارائه بازخورد به آن‌ها باعث ترغیب ثبت دانش در پرسنل شده و در کارکنان برای ادامه کار انگیزه ایجاد نمود.

ایجاد برنامه‌های آموزشی در شرکت‌ها من جمله شرکت نفتی مورد مطالعه می‌تواند بسیاری از تعارض‌های بالقوه را قبل از اینکه این تعارض‌ها به‌طور جدی اثر مخرب روی سازمان داشته باشد، هموار سازد. سرپرستان باید آموزش داده شوند که بتوانند با دادن اطلاعات کافی به زیردستان آنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده، ایده‌های نوین و مناسب را حمایت کرده و به پیامدهای کار اعتماد داشته باشند، چرا که ممکن است بسیاری از تصمیمات و ایده‌های زیردستان نسبت به نظرات آن‌ها ارجحیت داشته باشد. همچنین کارکنان در سطوح پایین باید آموزش داده شوند که بتوانند با اعتماد کامل به کار خود و القا حس توانمندی در شرایط بحرانی، تصمیمات مقتضی را اخذ نمایند. متأسفانه مشاهده می‌شود که در برخی شرکت‌ها، آموزش‌ها صرفاً در جهت نمایش سازمانی است و نه منفعت‌سازمانی؛ و هنگامی که سازمان با کسری بودجه مواجه شد، برنامه‌های آموزشی نیز کاهش پیدا کرده و یا حذف می‌گردد. سازمانی که می‌خواهد و انتظار دارد که کارکنان توانمندی داشته باشد، باید برنامه‌های آموزشی را به‌طور مستمر اجرا نماید. برای این منظور هماهنگی با نظام پرداخت‌های حقوق و دستمزد از مهم‌ترین اقداماتی است که منجر به تشویق کارکنان می‌گردد. در واقع، سازمان‌های یادگیرنده کارکنانشان را تشویق می‌کنند که مهارت‌های فردی، گروهی و کیفیت کار خود را بهبود دهند. آن‌ها از تجربیات خودشان و دیگران که ممکن است مفید یا منفی باشد، استفاده می‌کنند. در این‌گونه سازمان‌ها افراد با مهارت‌ها و ارزش‌های کارشان مورد تحسین واقع می‌شوند و تمام عقاید و پیشنهادهای قابل توجه و احترام است.

References

- Abesi, S., & Kord, B. (2010). Identifying and explaining empowerment model of employees in governmental organizations of Iran on employees of governmental organizations of Yazd province, *Management Researches*, 2(3). 75-94. (in Persian)
- Ahmadi, A. A.; Daraei, M. R.; Khodaie, B., & Salmanzadeh, Y. (2012). Structural equation modeling of relationship between psychological empowerment and knowledge management practices (a case study: social security organization staff of Ardabil province, Iran), *International Business Management*, 6(1). 8-16.
- Ahmadi, A. A.; Malek Avarzaman, A., & Sheikhlou, M. (2017). The Effect of knowledge management on psychological empowerment of employees (case study: Islamic culture and communication organization), *Journal of Development management and evolution*, 28(2). 11-22. (in Persian)
- Aksel, I.; Serinkan, C.; Kiziloglu, M., & Aksoy, B. (2013). Assessment of teachers' perceptions of organizational citizenship behaviors and psychological

empowerment: an empirical analysis in Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 69-73.

Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, 25(1). 107-136.

Ale, M. A.; Toledo, C. M.; Chiotti, O., & Galli, M. R. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management, *Science of Computer Programming*, 95(1). 73-92.

Ali Ahmadi, A.; Ahmadi, S. A. A., & Hatami Naghani, F. (2011). Relationship of organizational learning with the empowerment of employees of the pension funds staff of the Iranian Oil industry, *Management of Tomorrow*, 25(9). 67-82. (in Persian)

Allahyari, R.; Shahbazi, B.; Mirkamali, M., & Kharazi, K. (2011). Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning, *Social behavioral sciences*, 30. 1549-1554.

Allameh, S. M.; Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31. 224-230.

Amirkhani, A. H., & Heydari, H. (2015). The study on the role of sharing tacit knowledge in psychological empowerment of medical staff of the social security organization, *Journal of Management Scienc*, 1(8). 167-174.

Andam, F. (2017). Psychological empowerment: exploring the links to knowledge sharing, *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 6(1). 62-71.

Asgari, N.; Kheiandish, M.; Gholami, M., & Kha'atbary Moazam, M. (2012). Effect of psychological empowerment on capacity development, knowledge creation in organizations, *Journal of Technology Management*, 5(14). 107-126. (in Persian)

Asghar pour, M. R. (2005). *Multi-criteria decision-making*. Tehran University Press. Tenth Edition. (in Persian)

Badah, A. (2012). Relationship between the knowledge management process and the administrative empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific Research-Jordan, *European Scientific Journal*, 8(28). 191-209.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, *Journal of Knowledge Management*, 5(1). 68-75.

Bose, R. (2004). Knowledge management metrics, *Industrial Management & Data Systems*, 104(6). 457-68.

Boudlaei, H. A.; Koshki Jahromi, A. R., & Satari Nasab, R. (2012). Organizational learning and trust, moderating rings between psychological empowerment and organizational commitment, *Journal of Management and Development Process*, 24(1). 67-93. (in Persian)

Casey, M.; Saunders, J., & O'Hara, T. (2010). Impact of critical social empowerment on psychological empowerment and job satisfaction in nursing and midwifery settings, *Journal of Nursing Management*, 18(1). 24-34.

Chang, L. C., & Lin, C. H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: a cross-sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 45. 1442-1448.

Choi, B.; Simon, K. P., & Joseph, G. D. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach, *Omega*, 36(2). 235 – 251.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13(3). 471-482.

Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage publications.

Dewettinck, K., & Van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes behavioral intentions testing the mediating role of psychological empowerment, *Personnel Review*, 40(3). 284-305.

Dorasamy, M.; Raman, M., & Kaliannan, M. (2013). Knowledge management systems in support of disasters management: a two decade review, *Technological Forecasting and Social Change*, 80(9). 1834-1853.

Dunham, A. H., & Burt, C. D. B. (2011). Organizational memory and empowerment, *Journal of Knowledge Management*, 15(5). 851-868.

Esfandiari, M. J., & Adabi, H. R. (2016). Investigating the relationship between knowledge management and psychological empowerment of human resources in the municipality of Tehran, *Journal of Urban Management Studies*, 25(8). 12-24.

Fathian, M., & Ehsani, M. (2006). *A framework for applying knowledge management in research and development organizations of the country*, Fourth International Management Conference, 1-15. (in Persian)

Ghaffari, H.; Saki, S. & Savari, M. (2014). Investigating relationship between psychological empowerment and organizational learning among the staff of education organization Karaj province, *European Journal of Zoological Research*, 3(1). 37-41.

Ghalavandi, H., & Ashrafi Salim Kandi, F. (2017). The Relationship between Knowledge Management and Empowerment among Urumieh University Employees, *Journal of Educational Management Innovations*, 12(2). 124-137. (in Persian)

Ghorbanizadeh, V., & Khaleghonia, SH. (2009). The role of tacit knowledge transfer in employee's improvement, *Journal of research in Human Resources Management*, 1(2), 85-100. (in Persian)

Grady, M. P. (1998). *Qualitative and action research: A practitioner handbook*. Phi Delta Kappa International.

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.

Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment: a study of higher education institutions, *Kybernetes*, 45(2). 337 – 355. (in Persian)

Hsia, T. L.; Lin, L. M.; Wu, J. H., & Tsai, H. T. (2006). A framework for designing nursing knowledge management systems, *Interdisciplinary Journal of Information Knowledge Management*, 1. 13-22.

Huysman, M. (2006). Knowledge management: an organizational capabilities perspective, jour IT to support knowledge sharing in communities: towards a social capital analysis, *Jornal of Information Technology*, 21(3). 40-51.

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.

Khaki, N. (2011). *The Relationship between Knowledge Management Components and Human Resources Productivity in Selected Higher Education Centers*. M. A. Thesis of University of Tehran. (in Persian)

Khansharifan, A.; Soleimanpour Omran, M., & Askarzadeh, H. (2015). Investigating the relationship between knowledge management and employee empowerment (case study: education organization of Bojnourd city). *Management Research Report*, 3(2). 502-512.

Khodabakhshi, F.; Kamali, S. & Shiargar, M. (2013). The impact of knowledge management on innovation with the mediating role of empowerment, *Life Science Journal*, 10(2). 1385-1390.

King, W. R., & Marks JR, P. V. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system, *Omega*, 36(1). 131-146.

King, W. R.; Chung, T. R., & Haney, M. H. (2008). Knowledge management and organizational learning, *Omega*, 36(2). 167-172.

Korkmaz, O. (2012). Differences in employees' perception of employee empowerment practices, *European Journal of Social Sciences*, 34(1). 43-57.

Lin, C.; Wu, J. C., & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages, *Information & Management*, 49(1).10-23.

Liu, L. P. (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.

Meng, L.; Jin, Y., & Guo, J. (2016). Mediating and/or moderating roles of psychological empowerment, *Applied Nursing Research*, 30, 104–110.

Mokhtarian, F., & Mohammadi, R. (2011). Effective factors on psychological aspects of employee empowerment. Case Study: employee's point of views in one of the sub-organizations of Iranian Ministry of Science, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 786–790.

Mostajeran Gortani, A. (2011). Study of some effective factors on empowerment of the experts in educational institutions, *Procardia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1960– 1964.

O'brien, J. (2013). The need for a robust knowledge assessment framework: discussion and findings from an exploratory case study, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1). 93-106.

Ozbebek, A., & Kilicarslan Toplu, E. (2011). Empowered employee's knowledge sharing behavior, *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2). 69-76.

Pour Asadi1, M., & Fough, S. E. (2015). Discussion relation between knowledge management and personnel empowerment of Iranian dam construction

enterprise, *Uropean Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1). 1437-1445.

Sadeghi Boroujerdi, S., & 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.

Safari, K.; Salim Haghighi, A.; Rastegar, A., & Jamshidi, A. (2011). The relationship between psychological empowerment and organizational learning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30. 1147–1152.

Salajeghe, S.; PourRashid, R., & 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.

Shakeri, F.; Mir Ghafouri, H. A., & Shakeri, M. (2010). The Process of knowledge-specialized knowledge management in the research, trench, and utility (case study: agriculture sector in Yazd Province), *Journal of Agricultural Economics and Development (Science and Technology)*. 24(4). 479-490. (in Persian)

Siachou, E., & Gkorezis, P. (2014). Do empowered employees absorb knowledge? an empirical investigation of the effects of psychological empowerment dimensions on absorptive capacity, *Management Research Review*, 37(2).130-151.

Spreitzer, G. M. (2008). *Taking stock: areview of more than twenty years of research on empowerment at work*, Inc. cooper & J. Barling (Eds.). The sage handbook of organizational behavior. Thousand Oaks, CA: sage publications.

Subramanian, A. M., & Soh, P. H. (2009). Contributing knowledge to knowledge repositories: dual role of inducement and opportunity factors, *Information Resource Management Journal*, 22(1). 45-62.

Taghi Zadeh, H.; Soltani Fafandis, Gh. R., & Mahdi Lou, R. (2010). A Survey on the application of knowledge management process in a service organization, *Journal of Farasouye Modiriat*, 3(12). 33-48. (in Persian)

Turban, E., & Mclean, E. (2002). *Information technology for management*, 3rded, John Wiley & Sons Inc.

Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment job redesign employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 232-257.