



## Dimensions and Components of Managers' Psychological Empowerment to Establish Knowledge Management Based on Organizational Motivation in a Qualitative Method

Hossein Ali Eslami Harandi<sup>1</sup>

Rashid Zolfaghari Zafarani<sup>2</sup>

Reza Jafari Harandi<sup>3</sup>

(Received: 4 November 2019; Accepted: 6 December 2019)

### Abstract

**Aim:** Implementing knowledge management in schools requires the psychological empowerment of principals. In other words, for the implementation of knowledge management, given the importance it plays in the development of educational systems, the psychological empowerment of managers should be considered by educational system administrators and any effort should not be spared in this regard. The purpose of this study was to investigate the dimensions and components of managers' psychological empowerment in order to implement knowledge management based on organizational motivation.

**Methodology:** The method of qualitative research was content analysis. Scientific texts and documentation have been used as research tools. Information analysis, content analysis and coding have been open, axial, and selective method.

**Findings:** Based on the results of the research, The extracted contents were categorized in the open coding stage of 48 concepts, in the axial coding stage of 14 subdivisions and in the selective coding stage of 5 main dimensions.

**Conclusion:** Overall, the results showed that the main dimensions of managers' psychological empowerment to deploy knowledge management based on organizational motivation are: job involvement, organizational independence, organizational trust, organizational learning, and self-efficacy.

**Keyword:** Psychological Empowerment, Knowledge Management, Job involvement, Organizational independence, Organizational trust, Organizational motivation, Organizational learning, Self-efficacy.

1. Ph.D. Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Education & Consultation, Islamic Azad University, Roodehen Branch, Roodehen, Iran Iran. harandi90@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Education & Consultation, Islamic Azad University, Roudhen Branch, Roodehen, Iran (Corresponding Author). rashid\_zo@yahoo.com

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Qom University, Qom, Iran. rjafarih@gmail.com



## ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی مدیران به منظور استقرار مدیریت دانش با تکیه بر انگیزه سازمانی به روش کیفی\*

حسینعلی اسلامی هرندی<sup>۱</sup> / رشید ذوالفقاری زعفرانی<sup>۲</sup> / رضا جعفری هرندی<sup>۳</sup>  
(صفحات ۱۱-۴۰)

### چکیده

**هدف:** پیاده‌سازی مدیریت دانش در مدارس مستلزم توانمندسازی روانشناختی مدیران است. به عبارت دیگر، برای استقرار مدیریت دانش با توجه به اهمیتی که در رشد و توسعه نظام‌های آموزشی دارد، توانمندسازی روانشناختی مدیران بایستی مد نظر متولیان نظام آموزشی باشد و از هیچ کوششی در این زمینه فروگذار نکنند. هدف تحقیق حاضر، بررسی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی مدیران به منظور استقرار مدیریت دانش با تکیه بر انگیزه سازمانی است.

**روش:** روش تحقیق کیفی و به شیوه تحلیل مضمون بوده و ابزار تحقیق، متون و مستندات علمی است. شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات، تحلیل مضمون و کدگذاری به شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی می‌باشد.

**یافته‌ها:** براساس نتایج تحقیق، مضمون‌های مستخرج در مرحله کدگذاری باز ۴۸ مفهوم، در مرحله کدگذاری محوری ۱۴ بُعد فرعی و در مرحله کدگذاری انتخابی ۵ بُعد اصلی دسته‌بندی شد.

**نتیجه‌گیری:** به طور کلی نتایج تحقیق نشان داد، بُعد اصلی توانمندسازی روانشناختی مدیران به منظور استقرار مدیریت دانش با تکیه بر انگیزه سازمانی عبارتند از: درگیری شغلی، استقلال سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی، خودکارآمدی.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی روانشناختی، مدیریت دانش، درگیری شغلی، استقلال سازمانی، اعتماد سازمانی، انگیزه سازمانی، یادگیری سازمانی، خودکارآمدی.

\* تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۵.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.  
harandi90@gmail.com  
۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران (نویسنده مسئول)  
rashid\_zo@yahoo.com  
۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، قم، ایران.  
rjafarih@gmail.com

### مقدمه

توانمندسازی کارمندان، سازمان‌ها را قادر می‌سازد که منعطف‌تر باشند و به پیشرفت‌هایی در انجام کارهای سازمانی و همچنین شخصی کارکنان دست یابند (آقاویردی، مقدسی و شریف‌زاده، ۱۳۹۵، ص ۴۹). توانمندسازی کارکنان ضامن تلاش مستمر آنها در سازمان است. برخی از نظریه‌پردازان مدیریت، توانمندسازی را به عنوان مفهوم تسهیم قدرت بکار برده‌اند که در آن توانمندسازی را مترادف با اعطای قدرت سازمانی بیشتر به کارکنان، تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در محل کار می‌دانند (کارت‌ریث<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۳۱). با وجود انجام تحقیقات گسترده در زمینه شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان، بررسی‌ها نشانگر آن است که ضرورت دارد در رابطه توانمندسازی روانشناختی مدیران مدارس به منظور استقرار مدیریت دانش با تکیه بر انگیزه به شیوه کیفی مطالعه‌ای صورت پذیرد. برای استقرار مدیریت دانش با توجه به اهمیتی که در رشد و توسعه نظام‌های آموزشی دارد، باید توانمندسازی روانشناختی با رویکرد تقویت انگیزه سازمانی صورت پذیرد (گیجی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)، زیرا بدون داشتن انگیزه، توانمندسازی روانشناختی با هدف استقرار و توسعه مدیریت دانش در مدارس ممکن پذیر نیست

---

1. Cartwright

2. Gagne

(داوسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۲۱). از تحقیق (کانگر و کانگو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ص ۴۵۱) اغلب به عنوان نقطه شروع آثار رویکرد روانشناختی توانمندسازی یاد می‌شود. آنها اظهار کردند که توانمندسازی مستلزم مفهوم انگیزشی از کارایی شخصی است. توماس و ولت هاس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) نیز در توانمندسازی کارکنان به عامل تقویت انگیزه توجهی خاص داشته‌اند. آنها توانمندسازی را انگیزه کار درونی فزاینده تعریف کردند (کریسلی و کینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ص ۳۶۲). انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک‌سری فعالیت وامی‌دارد. تعریف دیگر انگیزه به این شکل می‌باشد: «میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدف‌های سازمان به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» (استیفن پی رابینز<sup>۵</sup>، ۱۳۷۷، ص ۴۷). انگیزش در سازمان، محرک مؤثری برای جلب توجه کارکنان به سازمان و اهداف آن است. با وجود انگیزه، کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی، تلاش می‌کنند که دانش سازمانی را کسب نمایند. از این‌رو است که استقرار مدیریت دانش می‌تواند پاسخگوی نیازهای سازمانی آنها باشد (قدس الهی و الهی، ۱۳۹۰، ص ۲۴۰). مدیریت دانش، تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی، برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها است و به این اشاره دارد که سرمایه‌گذاری در علم، بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد (آراسته و رزقی شيرسوار، ۱۳۸۹، ص ۷۰). آگاهی سازمان‌ها از عوامل موثر بر مدیریت دانش که موجب پذیرش و اجرای موفق آن می‌شود، موجب عملی شدن اهداف آنها خواهد شد (تاهیر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۳). سازماندهی دانش برای توانمندسازی افراد و خود سازمان در انجام مؤثر فعالیت‌ها لازم است (تقی‌زاده، سلطانی فسقندیس و مهدوی لوی، ۱۳۸۹، ص ۲۱). این تحقیق براساس نظریه‌های ذیل و تحقیقات مرتبط با هریک از آنها بنا شده است:

1. Dawson
2. Conger & Kanungo
3. Thomas & Velthouse
4. Greasley & King
5. Robins, Stephen P
6. Tahir

## نظریه درگیری سازمانی

کارکنان درگیر در کار، معمولاً بر انرژی و فعال هستند. به طور مثبتی با کار خود ارتباط برقرار کرده و سعی آنها بر این است که کارشان را به طور اثربخشی به انجام برسانند (کانونگو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ص ۴۷۵) از جمله مهمترین عوامل سازمانی که ممکن است درگیر شدن در کار را تحت تأثیر قرار دهد، میزان ادراک کارکنان از وجود عدالت در محیط کار است که در قالب نظریه مبادله اجتماعی قابل تبیین است. روابط کارکنان با رهبرانشان در سازمان‌ها همچون یک دادوستد غیررسمی بر طبق یک قرارداد روانی است. زمانی که سازمان توقعات و انتظارات کارکنان را برآورده سازند، کارکنان نیز انتظارات و توقعات سازمان را برآورده خواهند کرد (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۸۹).

نتایج تحقیق حسینیان، حیدری، صادقی و مقیم‌بیگی (۱۳۹۶)، با عنوان «ارتباط مدیریت دانش با انگیزش شغلی پرستاران مراکز آموزشی-درمانی شهر همدان در سال ۱۳۹۴» نشان داد، بین انگیزش شغلی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. تمام ابعاد انگیزش شغلی با ابعاد مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری داشتند، به جز ابعاد حقوق و دستمزد و امنیت شغلی با خلق دانش که رابطه معنی‌داری را نشان ندادند.

نتایج تحقیق درخشنده، ماشین‌چی و عسگری (۱۳۹۵) با عنوان «بررسی تاثیر مدیریت دانش بر انگیزش کارکنان سازمان اوقاف و امور خیریه استان هرمزگان» نشان داد، مدیریت دانش بر انگیزش کارکنان سازمان اوقاف و امور خیریه استان هرمزگان تاثیر معناداری دارد.

نتایج تحقیق اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲) با عنوان «ارائه مدل انگیزشی اشتراک دانش کارکنان در شرکت‌های تولیدی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)» نشان داد، عوامل انگیزشی درونی و بیرونی و همچنین بکارگیری روش‌های اشتراک دانش مورد علاقه کارکنان در بروز رفتار اشتراک دانش آنها موثر می‌باشد.

1. Kanungo  
2. Structural Equation Modeling

نتایج تحقیق رجایی پور، شعبانی و نیازپور زیلایی (۱۳۸۷)، با عنوان «عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران مدارس» نشان داد، عوامل انگیزشی مثل وضعیت و سمت سازمانی با یادگیری سازمانی و توانمندسازی رابطه دارد.

نتایج تحقیق گمینیان (۱۳۸۲)، با عنوان «توانمندسازی در آموزش و پرورش» نشان داد، پیشرفت آموزش و پرورش در توانمندسازی روانشناختی کارکنان است.

نتایج تحقیق سریرا تاناویر یا کول و ال دین<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) با عنوان «عوامل انگیزشی تسهیم دانش با بهره گیری از بحث پداکوژیگی (مورد مطالعه؛ دانش آموزان و مربیان)» نشان داد، عوامل انگیزشی تسهیم دانش مبتنی بر عوامل سازمانی مثل وضعیت ارتقاء و جایگاه شغلی قابل تبیین است.

نتایج تحقیق یوسمن و موسا<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، با عنوان «تأثیر به اشتراک گذاری دانش بر انگیزه کارکنان» نشان داد، کارکنان بسته به حدی که درگیر به اشتراک گذاری دانش در سازمان هستند، انگیزه فعالیت در سازمان را دارند.

براساس پژوهش‌های سید احسان و راولند<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، اینکه کارکنان برای به اشتراک گذاری دانش به انگیزاننده‌های قوی نیاز دارند، واقع بینانه نیست. مدیران باید به گونه‌ای نظام پاداش سازمان را طراحی کنند که مانع به اشتراک گذاری دانش در سازمان نشود، برای مثال بهتر است پاداش برای عملکرد تیمی و گروهی در نظر گرفته شود، نه کار فردی.

نوناکا و دایر<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، معتقدند از جمله ویژگی‌های یک سازمان دانش محور، یافتن سازوکاری برای انگیزش کارکنان و تشویق ایشان به تسهیم دانش است. بدون ایجاد فضایی که در آن تسهیم دانش مورد حمایت قرار گیرد و انگیزه‌های لازم برای تسهیم دانش در کارکنان به وجود آید، کارکنان اقدامی برای تسهیم دانش نخواهند داد.

1. Sriratanaviriyakul & El-Den

2. Usman & Musa

3. Seyed Ehsan & Roland

4. Nobeoka & Dyer

نتایج تحقیق کانگر و کانگر (۱۹۹۸) با عنوان «تأثیر پاداش در توانمندسازی کارکنان» نشان داد، نقش پاداش در فرایند توانمندسازی کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است.

### نظریه اعتماد سازمانی

گامبیتا<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، اولین تعریف از اعتماد سازمانی را به عنوان ارزیابی کلی قابلیت اطمینان یک سازمان که به وسیله کارمند ادراک می‌شود، ارائه می‌دهد. بنابراین، قابلیت اطمینان سازمانی، اعتقادی (به وسیله کارمند) محسوب می‌شود که سازمان اقدامی را انجام نخواهد داد که برای آنها مضر باشد. همچنین این اعتقاد کارکنان که سازمان از آسیب‌پذیری آنان سوءاستفاده نمی‌کند، اجزای اصلی تعریف اعتماد سازمانی را شکل می‌دهد. زالابک<sup>۲</sup> و همکاران اعتماد سازمانی را به عنوان «انتظاراتی که افراد درباره شبکه‌هایی از روابط و رفتارهای سازمانی دارند، تعریف نموده‌اند (دانایی‌فرد، رجب‌زاده و حصیری، ۱۳۸۸، ص ۶۴). از دید سرمایه اجتماعی، انباشت سرمایه اجتماعی مستلزم میزان قابل توجهی از اعتماد است که باید در بین تمام سطوح سازمان ایجاد شود. به ویژه اعتماد در بین همکاران از این جهت مهم است که آنان شبکه غیر رسمی را در سازمان تشکیل می‌دهند که از طریق آن جریان اطلاعات افقی را به شبکه ارائه می‌دهند. اعتماد بین اعضای یک تیم منجر به همکاری بیشتر در تیم‌های کاری می‌شود که احتمالاً نتیجه انباشت سرمایه اجتماعی است (جزنی و سلطانی، ۱۳۹۵، ص ۲۹). مطالعات مدیری، شکیبایی ثابت و رنگریز (۱۳۹۳)، با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل انگیزشی مؤثر بر تسهیم دانش بین کارکنان دانشی با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی (F-MCDM)»<sup>۳</sup> نشان داد، براساس نتایج رتبه‌بندی، «شاخص اعتماد به مدیریت»، با بیشترین وزن، رتبه اول را به خود اختصاص داده است. همچنین پس از بررسی میزان تأثیر هر یک از ۶۱ شاخص مذکور بر

1. Gambita

2. Zalabak

3. Fuzzy Multi Criteria Decision Making

چهار مرحله فرآیند تسهیم دانش، «درونی‌سازی» در حوزه مورد مطالعه، بیشتر از سایر مراحل فرآیند تسهیم دانش دارای اهمیت است.

بدرآبادی و محمدی مقدم (۱۳۹۰)، در پژوهشی تاثیر پاداش نقدی در برابر تسهیم دانش، امتیازات شغلی در برابر تسهیم دانش، کسب شهرت و اعتبار در برابر فعالیت‌های دانشی و کسب فرصت رشد شخصیت در برابر فعالیت‌های دانشی را به عنوان انگیزاننده تسهیم دانش مورد بررسی قرار دادند.

نتایج تحقیق گنجی‌نیا، سلیمی و قصاب سرایی (۲۰۱۴)، با عنوان «نقش مدیریت دانش در انگیزه کارکنان از طریق کنترل ناظر و حمایت سازمانی ادراک شده و اثر آن بر به اشتراک‌گذاری دانش در جمعیت هلال احمر استان گیلان» نشان داد، انگیزه‌های بیرونی اثرات قابل توجهی بر به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان دارد.

مطالعات چن هوانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، نشان داد، اعتماد بین فردی، سودمندی اشتراک دانش و مزیت‌های نسبی دریافت شده از اشتراک دانش بر تقویت انگیزه کارکنان برای مشارکت در مدیریت دانش اثرگذار است.

نتایج تحقیق چون و می<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، نشان داد، ادراک سودمندی دانش، اعتماد، مسئولیت‌پذیری و مشوق‌ها بر به اشتراک‌گذاری دانش اثرگذار می‌باشند.

### نظریه یادگیری سازمانی

بنا به نظریه سنگه<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، چهار عنصر اقدام، تأمل، ارتباط و تصمیم، عناصر اصلی یادگیری سازمانی است (سبحانی‌نژاد، شهابی و یوزباشی، ۱۳۸۵، ص ۵۱). یادگیری سازمانی توسعه دانش یا بینش‌های جدید است که به طور بالقوه می‌تواند رفتار را تحت تأثیر قرار دهد و این در حالی است که به عقیده برخی فرایند فهمیدن و کسب بینش‌های جدید در هسته مرکز یادگیری سازمانی قرار دارد. یادگیری سازمانی، ایجاد شرایطی در

1 . Chen Huang  
2 . Chun & Mei  
3 . sang



سازمان است که تک تک افراد آن شرایط و تغییرات به وجود آمده را می‌پذیرند و از آن به عنوان یک فرایند دائمی استقبال می‌کنند.

نتایج تحقیق احمدی، ملک آورزمان و شیخ‌لر (۱۳۹۶) با عنوان «بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی)» نشان داد، اجرای مدیریت دانش در سازمان با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری دارد.

نتایج تحقیق لی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، با عنوان «اثرات به اشتراک‌گذاری دانش بر خلاقیت فردی در مؤسسات آموزش عالی: دیدگاه فنی-اجتماعی»، نشان داد، بین به اشتراک‌گذاری دانش و خلاقیت فردی رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج تحقیق حقیقی، طبرسا و کاملی (۲۰۱۴)، با عنوان «رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی» نشان داد، بین فرایند مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی رابطه مثبت وجود دارد.

نتایج تحقیق امینی و همکاران (۲۰۱۴)، با عنوان «نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان اداره تربیت بدنی» نشان داد، انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان اثرگذار است.

نتایج تحقیق غفاری و همکاران (۲۰۱۴)، با عنوان «رابطه بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و یادگیری سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش استان کرج» نشان داد، یادگیری سازمانی کارکنان با توانمندسازی روانشناختی آنها در رابطه است.

مطالعات بروجردی و حسینی (۲۰۱۳)، با عنوان «رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان» نشان داد، بین همه جنبه‌های مدیریت دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج تحقیق الهیاری، میرکمالی و خرازی (۲۰۱۱)، با عنوان «بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان با یادگیری سازمانی» نشان داد، احساس ترکیب شدن با

1. Lee

دیگران و احساس شایستگی، یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. همچنین نتایج آنها نشان داد که بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی مدیران و کارمندان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

نتایج تحقیق گگنه<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، با عنوان «مدل انگیزشی به اشتراک‌گذاری دانش» نشان داد، عوامل پنجگانه شامل کارکنان، طراحی شغل، سیستم‌های عملکرد و جبران خسارت، سبک‌های مدیریتی و آموزش به عنوان عوامل انگیزشی در به اشتراک‌گذاری دانش باید مورد توجه قرار گیرند.

نتایج تحقیق مانولوپولوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، با عنوان «ارزیابی انگیزه کارکنان در بخش عمومی جامعه در یونان» نشان داد، یادگیری سازمانی کارکنان و پویا بودن آنها در فعالیت‌های سازمانی با انگیزه‌های شغلی آنها رابطه معناداری دارد. نتایج تحقیق لی، کیم و لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) با عنوان «اثرات انگیزه‌های مدیریتی و بلوغ جو سازمانی بر عملکرد مدیریت دانش: اعتبارسنجی تجربی» نشان داد، به روز بودن و در دسترس بودن فناوری اطلاعات برتر، عامل مؤثری بر حمایت کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش است.

نتایج تحقیق توماس و ولتهوس<sup>۴</sup> (۱۹۹۰)، با عنوان «عوامل شناختی توانمندسازی؛ یک مدل تفسیری انگیزش، وظیفه درونی» نشان داد، توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی وابسته به مجموعه‌ای از عوامل شناختی مثل تجارب زیسته و سابقه کاری و میزان تخصص کارکنان است. نتایج تحقیق استیل و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، با عنوان «یکپارچه‌سازی نظریه‌های انگیزش»، نشان داد، بهره‌گیری از نظریه‌های انگیزشی به طور یکپارچه در توسعه یادگیری سازمانی کارکنان اثرگذار است.

1. Gagne

2. Manolopoulos

3. Lee & Kim

4. Thomas & Velthouse

5. Steele et al

## نظریه خودکارآمدی

خودکارآمدی<sup>۱</sup> از نظریه شناخت اجتماعی<sup>۲</sup> آلبرت باندورا<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) روان‌شناس مشهور، مشتق شده است که به باورها یا قضاوت‌های فرد به توانایی‌های خود در انجام وظایف و مسئولیت‌ها اشاره دارد. نظریه شناخت اجتماعی مبتنی بر الگوی علی سه جانبه رفتار، محیط و فرد است. این الگو به ارتباط متقابل بین رفتار، اثرات محیطی و عوامل فردی (عوامل شناختی، عاطفی و بیولوژیک) که به ادراک فرد برای توصیف کارکردهای روان‌شناختی اشاره دارد، تأکید می‌کند. براساس این نظریه، افراد در یک نظام علیت سه جانبه بر انگیزش و رفتار خود اثر می‌گذارند. باندورا (۱۹۹۷) اثرات یک بعدی محیط بر رفتار فرد که یکی از فرضیه‌های مهم روان‌شناسان رفتارگرا بوده است را رد کرد. انسان‌ها دارای نوعی نظام خود کنترلی و نیروی خود تنظیمی هستند و توسط آن نظام، بر افکار، احساسات و رفتارهای خود کنترل دارند و بر سرنوشت خود نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند.

بندورا (۲۰۰۰)، خودکارآمدی را به عنوان باورهای افراد به توانایی‌های خود در انجام وظایف به گونه موفقیت‌آمیز تعریف کرده است. گیست و میتچل<sup>۴</sup> (۱۹۹۲)، کارآمدی را به عنوان پیامد فرایند مقایسه، ترکیب و ارزیابی داده‌ها در مورد توانایی‌های فرد تعریف کرده است که بر انتخاب و میزان تلاش او برای انجام وظایف اثر می‌گذارد. نتایج تحقیق شاری، رحمان و رجب<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، با عنوان «خودکارآمدی به عنوان عامل تعیین شده آگاهی برای به اشتراک گذاری دانش است» نشان داد، تفاوت معناداری بین تجارب پاسخگویان بر حسب رشته‌های تحصیلی برای به اشتراک گذاری دانش وجود دارد.

1. Self-efficacy  
2. Social cognition Theory.  
3. Bandura  
4. Gist & Mitchell  
5. Shaari, Rahman & Rajab.

نتایج تحقیق وان آکر، ورمیولن، کریجنز، لونگرینیک و ونبورن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، با عنوان «نقش به اشتراک گذاری دانش در رابطه با خودکارآمدی در تحقیقات آموزشی» نشان داد، خودکارآمدی عامل مؤثری برای پیش‌بینی به اشتراک گذاری دانش است.

نتایج تحقیق باعزت، افلاکی فرد و شهیدی (۱۳۹۵)، با عنوان «رابطه بین مدیریت دانش با خودکارآمدی و خلاقیت معلمان مراکز پیش دبستانی» نشان داد، بین تمام ابعاد مدیریت دانش با خودکارآمدی و خلاقیت معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، از بین ابعاد مدیریت دانش، بُعد سازماندهی دانش از قدرت پیش‌بینی معناداری برای خودکارآمدی معلمان و ابعاد سازماندهی و بکارگیری دانش از قدرت پیش‌بینی معناداری برای خلاقیت معلمان برخوردار بودند.

نتایج تحقیق هلمی، اداویاح و بانانی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، با عنوان «پیوند توانمندسازی روانشناختی، به اشتراک گذاری دانش و رفتار خلاقانه کارمندان در بنگاه‌های کوچک کسب و کار» نشان داد، توانمندسازی روانشناختی می‌تواند موجب ارتقای رفتار نوآورانه از طریق به اشتراک گذاری دانش شود. نتایج

تحقیق نیلی، نصر اصفهانی و تنهایی (۲۰۱۳)، با عنوان «به اشتراک گذاری دانش و اثر آن بر انگیزه کارکنان» نشان داد، ایجاد نگرش مثبت به اشتراک گذاری دانش از طریق ایجاد انگیزه کارکنان امکان‌پذیر است.

### نظریه استقلال سازمانی

احساس استقلال شغلی در افراد موجب می‌شود که آنها در سازمان احساس استقلال کنند. استقلال شغلی به احساس داشتن انتخاب و کنترل بر روی کار مربوط است (فوک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ص ۳۲۲). استقلال شغلی حدی است که مدیریت عالی اتخاذ تصمیمات ویژه را به پایین‌ترین سطح اختیار تفویض می‌کند (رایبیز، ۱۳۹۰، ص ۲۶).

1. Van Acker, Vermeulen, Kreijns, Lutgerink, & Van Buuren

2. Helmy, Adawiyah, & Banani

3. Fock

نتایج تحقیق قنبری، اسکندری و فرهادی (۱۳۹۵)، با عنوان «بررسی تأثیر استقلال شغلی کارکنان بر ارتقای عملکرد فردی و سازمانی با میانجی‌گری یادگیری فردی و یادگیری سازمانی» نشان داد، استقلال شغلی کارکنان بر یادگیری فردی و سازمانی اثرات مثبت دارد.

نتایج تحقیق هیندرکز<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، نشان داد، عوامل انگیزشی چون موفقیت، مسئولیت‌پذیری، به رسمیت شناختن، استقلال کاری، فرصت‌های ترفیع، چالش کاری در به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در سازمان اثرات معناداری دارد.

نتایج تحقیق گنگنه (۲۰۰۹) نیز نشان داد، استقلال کاری کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش مؤثر است.

نتایج تحقیق گنگنه، تیان، سو، ژانگ، هو و هوژ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، با عنوان «انگیزه‌های مختلف برای به اشتراک‌گذاری دانش و پنهان‌سازی آن: نقش ایجاد انگیزه در طراحی کار» نشان داد، بین شناخت شغل و استقلال شغلی با به اشتراک‌گذاری گزارشات دانش آینده، رابطه مثبت و معناداری دارد. وابستگی متقابل وظیفه به سه شکل پنهان کردن دانش (پنهان‌گریزی و عقلانی و بازی گنگ) از طریق مقررات بیرونی برای به اشتراک‌گذاری دانش در رابطه بود.

نتایج تحقیق شارما و بهاتی<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، با عنوان «نقش عوامل سازمانی توانمندسازی و انگیزش در تقویت تعهد کارکنان در صنعت اتومبیل‌سازی هندوستان» نشان داد، رابطه مثبتی بین عوامل سازمانی توانمندسازی و انگیزه و تعهد کارمندان وجود دارد. با توجه به آنچه گذشت، مسئله اصلی تحقیق حاضر عبارت است از اینکه ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی مدیران مدارس به منظور استقرار مدیریت دانش با تکیه بر انگیزه سازمانی کدامند؟ و الگوی مفهومی آن چگونه است؟

1 . Hendriks  
2 . Gagné, Tian, Soo, Zhang, Ho & Hosszu  
3 . Sharma & Bhati

### سوالات تحقیق

۱. ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی مدیران به منظور استقرار مدیریت دانش با تکیه بر انگیزه سازمانی کدامند؟
۲. شکل الگوی توانمندسازی روانشناختی مدیران به منظور استقرار مدیریت دانش با تکیه بر انگیزه سازمانی چگونه است؟

### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر کیفی به شیوه تحلیل مضمون بوده و ابزار تحقیق، متون و مستندات علمی است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات، به شیوه تحلیل مضمون‌های بدست آمده از متون علمی و مصاحبه‌های انجام شده بود که به شیوه کُد گذاری انجام شد. در مرحله کُد گذاری باز که اولین مرحله کُد گذاری بود، مضمون‌های مستخرج از مصاحبه‌ها و مقالات مطالعه شده، کُد گذاری گردید. در مرحله دوم، کُد گذاری محوری مفاهیم و مقوله‌هایی که در مرحله کُد گذاری باز صورت گرفته بود، انجام شد. در مرحله سوم، کُد گذاری انتخابی صورت گرفت. پس از تحلیل مضمون‌های مستخرج در مرحله کُد گذاری باز، ۴۸ مفهوم شامل نفوذ سازمانی مبتنی بر تجربه سازمانی، شایستگی‌ها و مهارت‌های سازمانی، بامعناسازی فعالیت‌ها در سازمان براساس تجربه، داشتن حق انتخاب، تعلق شغلی، درگیری شغلی، محرمانگی کارکنان براساس تجارب و دانش، خُبرگی کارکنان، احترام به کارکنان، شفاف‌سازی، دادن سِمَت براساس تجربه، مشاوره با کارکنان، ارتباط صمیمی با همکاران، ارتباط صمیمی با مدیر، وجود منابع، امید به آینده سازمان، امید به توسعه سازمان، استراتژیک بودن سازمان، اعتماد به جایگاه سازمان، داشتن سیاست‌های شفاف، تأکید بر یادگیری مهارت‌های مورد نیاز، تأکید بر کسب اطلاعات برای پیشرفت سازمانی، تلاش کارکنان برای کشف راز رشد سازمان‌های دیگر جهت رقابت‌پذیری با آنها، تشویق مدیر سازمان بر روزآمد بودن اطلاعات کارکنان، تحول‌مداری رهبری سازمان، گسترش مراوده‌های

سازمان با جامعه، محور بودن در حین انجام وظایف سازمانی، تعیین مسئولیتی که کارکنان برای پیشرفت سازمانی دارند، بیان انتظارات سازمانی از کارکنان، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت، اراده برای ارتقای سطح دانش فنی، حرکت به سمت فراهم‌سازی منابع کسب اطلاعات و دانش سازمانی، تصمیم برای برطرف کردن اشتباهات، بازسازی تجربیات و دانش منسوخ شده کارکنان، فراهم‌سازی و روزآمد کردن فناوری اطلاعات و ارتباطات، توسعه شبکه اطلاعاتی درون‌سازمانی، راه‌اندازی شبکه‌های اینترنتی پرسرعت، گرفتن حق تخصص و دانش فنی، نظارت بر امور سازمانی براساس تخصص، داشتن حق رأی، داشتن امکان ابتکار عمل برای حل مشکلات، داشتن حق تصمیم‌گیری نهایی در حوزه تخصص، ارزیابی تجارب زیسته، ارزیابی دانش مورد نیاز برای انجام کارها، تلاش برای سازگاری، آگاهی به علائق خود، ارزیابی میزان تسلط بر فرایندهای کاری، ارزیابی توانایی‌های پاسخ‌دهی و واکنش به محیط کاری، در مرحله کدگذاری محوری ۱۴ مقوله فرعی شامل شایستگی‌ها و مهارت‌ها، نفوذ سازمان، درگیری شغلی، اعتماد به مدیر، اعتماد به سازمان، اقدام، تأمل، تصمیم، ارتباط، حق تخصص، حق تصمیم‌گیری، پردازش مهارت‌های شناختی، پردازش مهارت‌های عاطفی، پردازش مهارت‌های روانی-حرکتی و در مرحله کدگذاری انتخابی ۵ مقوله اصلی شامل درگیری سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی، خودکارآمدی، استقلال سازمانی دسته‌بندی شد.

برای تعیین پایایی مضمون‌های مستخرج و ارتباط آن با هدف تحقیق، کمیته‌ای مرکب از ۳ نفر از اساتید تشکیل شد و ارتباط هر یک از مضمون‌ها با هدف تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد.

### یافته‌های تحقیق

جدول ۷-۴. کُدگذاری باز، محوری و انتخابی مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی روانشناختی مدیران مدارس به منظور استقرار مدیریت دانش مبتنی بر انگیزه سازمانی

شماره	کُدگذاری باز	کُدگذاری محوری	کُدگذاری انتخابی
۱	نفوذ سازمانی مبتنی بر تجربه سازمانی	شایستگی‌ها و مهارت‌ها	کُدگذاری انتخابی
۲	شایستگی‌ها و مهارت‌های سازمانی		
۳	بامعناسازی فعالیت‌های سازمان براساس تجربه		
۴	داشتن حق انتخاب براساس تجربه سازمانی	نفوذ سازمان	کُدگذاری انتخابی
۵	تعلق شغلی براساس تجربه سازمانی		
۶	درگیری شغلی براساس تجارب سازمانی		
۷	محرمانگی کارکنان براساس تجارب و دانش سازمانی		
۸	خبرگی کارکنان براساس تجارب سازمانی		
۹	احترام به کارکنان براساس تجارب شغلی و سازمانی		
۱۰	ایجاد شفاف‌سازی سازمانی برای کارکنان براساس تجربه سازمانی		
۱۱	کسب سمت سازمانی براساس تجارب سازمانی	درگیری شغلی	کُدگذاری انتخابی
۱۲	استفاده از مشاوره با کارکنان براساس تجارب سازمانی		
۱۳	ارتباط صمیمی با همکاران		
۱۴	ارتباط صمیمی با مدیر		
۱۵	وجود منابع سازمانی	اعتماد به سازمان	کُدگذاری انتخابی
۱۶	امید به آینده سازمان		



شماره	کُد گذاری باز	کُدگذاری محوری	کُدگذاری انتخابی
۱۷	امید به توسعه سازمان		
۱۸	استراتژیک بودن سازمان برای جامعه		
۱۹	اعتماد به جایگاه سازمان		
۲۰	داشتن سیاست‌های شفاف و روشن	اقدام	
۲۱	تأکید بر یادگیری مهارت‌های مورد نیاز		
۲۲	تأکید بر کسب اطلاعات برای پیشرفت سازمانی		
۲۳	تلاش کارکنان برای کشف راز رشد سازمان‌های دیگر جهت رقابت‌پذیری با آنها		
۲۴	تشویق مدیر سازمان به روزآمد بودن اطلاعات کارکنان	تأمل	یادگیری سازمانی
۲۵	تحول‌مداری رهبری سازمان		
۲۶	گسترش مراوده‌های سازمان با جامعه و سایر سازمان‌ها		
۲۷	محور قرار داشتن یادگیری در حین انجام وظایف سازمانی		
۲۸	تعیین مسئولیتی که کارکنان برای پیشرفت سازمانی دارند		
۲۹	بیان انتظارات سازمانی از کارکنان		
۳۰	برگزاری کارگاه‌های آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت		
۳۱	اراده برای ارتقای سطح دانش فنی		
۳۲	حرکت به سمت فراهم‌سازی منابع کسب اطلاعات و دانش سازمانی		
۳۳	تصمیم برای برطرف‌سازی اشتباهات		
۳۴	بازسازی تجربیات و دانش منسوخ شده کارکنان		
۳۵	فراهم‌سازی و روزآمد کردن فناوری اطلاعات و ارتباطات	ارتباط	
۳۶	توسعه شبکه اطلاعاتی درون سازمانی		
۳۷	راه‌اندازی شبکه‌های اینترنتی پرسرعت		

شماره	کُد گذاری باز	کُدگذاری محوری	کُدگذاری انتخابی
۳۸	گرفتن حق تخصص و دانش فنی	حق تخصص	استقلال کاری
۳۹	نظارت بر امور سازمانی براساس تخصص		
۴۰	داشتن حق رأی	حق تصمیم‌گیری	
۴۱	داشتن امکان ابتکار عمل برای حل مشکلات		
۴۲	داشتن حق تصمیم‌گیری نهایی در حوزه تخصص		
۴۳	ارزیابی تجارب زیسته		
۴۴	ارزیابی دانش مورد نیاز برای انجام کارها	خودکارآمدی	
۴۵	تلاش برای سازگاری		پردازش مهارت‌های عاطفی
۴۶	آگاهی به علائق خود		پردازش مهارت‌های روانی حرکتی
۴۷	ارزیابی میزان تسلط بر فرایندهای کاری		
۴۸	ارزیابی توانایی‌های پاسخ‌دهی و واکنش به محیط کاری		

براساس یافته‌های جدول فوق، ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان با هدف استقرار مدیریت دانش، شامل ۵ کُد انتخابی، ۸ کُد محوری و ۴۸ کُد باز بود.

### نتیجه‌گیری

پایه‌سازی مدیریت دانش در مدارس، وابسته به توانمندسازی روانشناختی متصدیان نظام‌های آموزشی است. منظور از توانمندسازی روانشناختی، مهیا کردن روحیه همه افرادی است که در فرایندهای آموزشی و ارتقای کیفیت آن، نقش چشمگیری ایفاء می‌کنند. یکی از عوامل روانشناختی، انگیزه سازمانی است. ارتقاء و موفقیت سازمان بدون داشتن نیروی انسانی با انگیزه میسر نیست. روانشناسان معتقدند که انگیزه، نیروی درونی است که افراد را به سمت هدفی مشخص سوق می‌دهد. فراهم‌سازی انگیزه سازمانی برای کلیه دست‌اندرکاران و مسئولانی که حرکت مدارس به سمت اهداف آموزشی را بر عهده دارند، موجب می‌شود تا در جهت خلق دانش، ذخیره‌سازی دانش، تبادل دانش و پردازش

دانش با یکدیگر به فعالیت پردازند. پیشرفت و ارتقای مدارس و نظام‌های آموزشی وابسته به فعالیت با محوریت دانش روز و مؤثر است. تلاش نظام‌های آموزشی بدون توجه به دانش و فناوری‌های روز موجب اضمحلال و عقب ماندگی آنها شده و از رسیدن به اهداف عالی مرتبه خود در دنیای رقابتی باز می‌مانند.

### نتایج تحقیق در رابطه با سؤال اول تحقیق

یافته‌های بدست آمده از تحلیل مضمون‌های مستخرج از مصاحبه‌ها و مستندات علمی نشان داد، ابعاد توانمندسازی روانشناختی با هدف استقرار مدیریت دانش مبتنی بر انگیزه سازمانی شامل ۵ بُعد اصلی بوده که در این قسمت به آنها پرداخته می‌شود.

براساس یافته‌های بدست آمده از تحقیق، یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر انگیزه، درگیری شغلی است. بدین معنا که کارکنان همواره با کار خود در ارتباط بوده و با انرژی برای تحقق اهداف سازمانی فعالیت نمایند. نتایج تحقیق با مطالعات حسینیان، حیدری، صادقی و مقیم بیگی (۱۳۹۶)، درخشنده، ماشین‌چی و عسگری (۱۳۹۵)، اخوان، امیران و رحیمی (۱۳۹۲)، رجایی‌پور، شعبانی و نیازپور زیلایی (۱۳۸۷)، گمینیان (۱۳۸۲)، سریراتان‌اویر یا کول و ال‌دین (۲۰۱۷)، یوسمن و موسا (۲۰۱۲)، سیداحسان و راولند (۲۰۰۴)، ناکا و دایر (۲۰۰۰)، کانگر و کانگر (۱۹۹۸) هم‌سو است. تحقیقات آنها بیانگر آن است که توانمندسازی کارکنان برای استقرار مدیریت دانش، وابسته به انگیزه‌هایی از قبیل احساس شایستگی و احترام در سازمان است که باید در آنها بوجود آید. مادامی که به شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان در سازمان بهاء داده شود و براساس تجاربی که دارند برای آنها سِمَت و پُست سازمانی تعیین شود، در چنین حالتی به این ادراک می‌رسند که به تجارب آنها اهمیت داده می‌شود و از بابت تجارب و مهارت‌هایی که دارند، در سازمان نفوذ داشته و می‌توانند اظهار نظر کنند. این بحث براساس نظریه تبادل اجتماعی قابل تبیین است، زیرا کارکنان در سازمان در برابر اهمیتی که در سازمان دارند و میزان توجهی که به آنها می‌شود، برای سازمان فعالیت کرده و درگیری شغلی و سازمانی دارند.

براساس یافته‌های بدست آمده از تحقیق، یکی دیگر از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر انگیزه سازمانی، ایجاد اعتماد در کارکنان است. بنابر مطالعات (جزنی و سلطانی، ۱۳۹۵، ص ۲۹)، اعتماد در بین همکاران از این جهت مهم است که آنان شبکه غیر رسمی‌ای را در سازمان تشکیل می‌دهند که از طریق آن جریان اطلاعات افقی را به شبکه ارائه می‌دهند. اعتماد بین اعضای یک تیم منجر به همکاری بیشتر در تیم‌های کاری می‌شود. نتایج تحقیق حاضر در این زمینه با مطالعات بدرآبادی و محمدی مقدم (۱۳۹۰)، مدیری، شکیبایی ثابت و رنگریز (۱۳۹۳)، چو و می (۲۰۰۹)، چن هوانگ (۲۰۱۰)، گنجی‌نیا، سلیمی و قصاب سرایی (۲۰۱۴) هم‌سو است. نتایج تحقیقات یاد شده نیز نشان داد، داشتن اعتماد به سازمان و همکاران با مسئولیت‌پذیری کارکنان در رابطه بوده و لذا وجود اعتماد موجب می‌شود تا در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود تلاش کنند.

براساس یافته‌های بدست آمده از تحقیق، یکی دیگر از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر انگیزه سازمانی، یادگیری سازمانی است. بنابر نظریه سنگه (۱۹۹۰)، چهار عنصر اقدام، تأمل، ارتباط و تصمیم، عناصر اصلی یادگیری سازمانی است (سبحانی‌نژاد، شهابی و یوزباشی، ۱۳۸۵، ص ۵۱). یادگیری سازمانی توسعه دانش یا بینش‌های جدید است. یادگیری سازمانی، ایجاد شرایطی در سازمان است که تک‌تک افراد آن شرایط و تغییرات به وجود آمده را می‌پذیرند و از آن به عنوان یک فرایند دائمی استقبال می‌کنند. نتایج تحقیق حاضر در این زمینه با مطالعات احمدی، ملک آورزمان و شیخ‌لر (۱۳۹۶)، لی، کیم و لی (۲۰۰۶)، مانولوپولوس (۲۰۰۸)، گگنه (۲۰۰۹)، الهیاری، میرکمالی و خرازی (۲۰۱۱)، بروجردی و حسنی (۲۰۱۳)، حقیقی، طبرسا و کاملی (۲۰۱۴)، امینی و همکاران (۲۰۱۴)، غفاری و همکاران (۲۰۱۴)، لی (۲۰۱۸) هم‌سو است. نتایج تحقیق پژوهش‌های مذکور نشان داد که اجرای مدیریت دانش در سازمان با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری دارد. براساس نظریه سنگه (۱۹۹۰)، برای یادگیری سازمانی باید به چهار عامل اقدام، تأمل، تصمیم و ارتباط توجه داشت. از این رو در بُعد اقدام باید در سازمان کارکنان را به یادگیری مهارت‌های مورد نیاز، پیشرفت

سازمانی و رقابت پذیری واداشت. در بُعد تأمل باید برای نحوه بیان انتظارات سازمانی، شیوه‌های انجام وظایف و نحوه روزآمدسازی اطلاعات و دانش کارکنان تدبیر کرده و اندیشید. در بُعد تصمیم باید در خصوص برطرف کردن ذهنیت اشتباه و اصلاح تجارب کارکنان تصمیمات مناسبی أخذ کرد. در بُعد ارتباط، باید مکانیزم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان را برای تسهیل روابط افراد با یکدیگر به منظور تحقق اهداف سازمانی فراهم کرد. با توجه به عوامل چهارگانه یاد شده می‌توان کارکنان را به یادگیری سازمانی واداشت و این امر در گسترش مدیریت دانش نقش مهمی ایفاء می‌کند.

براساس یافته‌های بدست آمده از تحقیق، یکی دیگر از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر انگیزه سازمانی، یادگیری سازمانی است. بنابر نظریه باندورا (۲۰۰۰)، خودکارآمدی به باورهای افراد، به توانایی‌های خود در انجام وظایف به گونه موفقیت آمیز اشاره دارد. افراد در سازمان بدون اینکه به توانایی خود در انجام وظایف سازمانی اطمینان داشته باشند، جسارت انجام وظایف را ندارند. لذا، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان وابسته به ادراک خودکارآمدی است. نتایج تحقیق حاضر در این زمینه با مطالعات باعزت، افلاکی فرد و شهیدی (۱۳۹۵)، نیلی، نصر اصفهانی و تنهایی (۲۰۱۳)، شاری، رحمان و رجب (۲۰۱۴)، وان آکر، ورمیولن، کریجنز، لوتگرینیک و ونبورن (۲۰۱۴)، هلمی، اداویاح و بانانی (۲۰۱۹) هم‌سو بود. نتایج این پژوهش‌ها نشان داد که بین تمام ابعاد مدیریت دانش با خودکارآمدی و خلاقیت کارکنان در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. حتی نتایج آنها بیانگر آن بود که خودکارآمدی عامل مؤثری برای پیش‌بینی به اشتراک گذاری دانش است.

براساس یافته‌های این تحقیق، یکی دیگر از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر انگیزه سازمانی، استقلال سازمانی است. بنابر نظر فوک، استقلال شغلی به احساس داشتن انتخاب و کنترل بر روی کار مربوط می‌باشد (فوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). مادامی که افراد در سازمان احساس کنند که در نقش خود استقلال داشته باشند و مدیریت متمرکزی در سازمان

1. Fock

حاکم نیست، با میل بیشتری برای سازمان تلاش می‌کنند. نتایج تحقیق با مطالعات قبلی، اسکندری و فرهادی (۱۳۹۵)، هیندرکز (۱۹۹۹)، گگنه (۲۰۰۹)، گگنه، شارما و بهاتی (۲۰۱۷)، تیان، سو، ژانگ، هو و هوژ (۲۰۱۹) هم‌سو است. نتایج تحقیق آنها نشان داد که بین شناخت شغل و استقلال شغلی با به اشتراک گذاری دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. توسعه مدیریت دانش در سازمانی وابسته به فراهم‌سازی استقلال شغلی و سازمانی برای کارکنان است. مادامی کارکنان در سازمان برای توسعه مدیریت دانش تلاش می‌کنند که به آنها استقلال و حق رأی و نظر داده شود. در چنین حالتی آنها چنین ادراک می‌کنند که برای دانش و تجربه آنها در سازمان ارزش قائل بوده و تجارب آنها برای مدیر و همکاران در سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، یافته‌ها نشان داد، شکل الگوی توانمندسازی روانشناختی مدیران به منظور استقرار مدیریت دانش با تکیه بر انگیزه سازمانی به صورت ذیل است.



شکل ۱. الگوی ابعاد توانمندسازی روانشناختی با هدف استقرار مدیریت دانش مبتنی بر انگیزه سازمانی

برای گسترش توانمندسازی روانشناختی کارکنان با رویکرد مدیریت دانش پیشنهاد می‌گردد تا بستری فراهم شود که افراد در سازمان‌ها هر روزه درگیر عملیات جاری شوند، فرایندها و عملیات جاری موسسات باید حامی و مشوق یادگیری باشند. انگیزه سازمانی عامل مؤثری در توانمندسازی کارکنان است، لذا، پیشنهاد می‌شود که سازماندهی دانش به منظور توانمندسازی افراد و خود سازمان در انجام مؤثر فعالیت‌ها به گونه‌ای صورت پذیرد که تمایل و علاقه کارکنان به سازمان برای تحقق اهداف مورد نظر تقویت گردد. سرانجام

به منظور گسترش توانمندسازی روانشناختی کارکنان براساس رویکرد مدیریت دانش باید کارکنان را با کلیه نرم‌افزارهای مدیریت دانش جهت مستندسازی الکترونیکی اطلاعات سازمانی آشنا کرد و بدین منظور برای آنها کارگاه‌های آموزشی مورد لزوم را برگزار نمود.



## منابع

۱. احمدی، ع؛ ملک آورزمان، ع؛ شیخ‌لر، م. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی). *مدیریت توسعه و تحول*، ۲۸: ۲۴.
۲. اخوان، پ؛ امیران، ح؛ رحیمی، ا. (۱۳۹۲). ارائه مدل انگیزشی اشتراک دانش کارکنان در شرکت‌های تولیدی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM). *مدیریت صنعتی (دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج)*، ۲۳(۲۳): ۱۷-۳۴.
۳. آراسته، ح؛ رزقی شیرسوار، ه. (۱۳۸۹). ارزیابی نظام آموزش عالی بر مبنای مولفه‌های مدیریت دانش. *دانش ارزیابی*، ۴: ۷۰.
۴. آقاوردی، ب؛ مقدسی، ع؛ شریف‌زاده، ف. (۱۳۹۵). عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی (مورد مطالعه: گمرک جمهوری اسلامی ایران). *مطالعات منابع انسانی*، ۵(۲۱): ۴۵-۷۰.
۵. باعزت، س؛ افلاکی فرد، ح؛ شهیدی، ن. (۱۳۹۵). رابطه بین مدیریت دانش با خودکارآمدی و خلاقیت معلمان مراکز پیش دبستانی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۲۸): ۱۸۴-۱۶۹.
۶. بدرآبادی، م؛ محمدی مقدم، ی. (۱۳۹۰). مدل نظری تبیین برنامه‌های انگیزشی در سازمان‌های دانش محور. *توسعه مدیریت منابع انسانی*، ۶(۲۲): ۳۷-۲۱.
۷. تقی‌زاده، ه؛ سلطانی فسقندیس، غ؛ مهدوی لوی، ر. (۱۳۸۹). بررسی میزان بکارگیری فرایند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی (مطالعه موردی). *فراسوی مدیریت*، ۳(۱۲): ۴۸-۳۳.
۸. جزئی، ن؛ سلطانی، ش. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در پرتو اعتماد سازمانی. *مدیریت تحول و توسعه*، ۲۵: ۲۷-۳۶.
۹. حسینیان، ز.م؛ حیدری، ع؛ صادقی، ا؛ مقیم‌بیگی، ع. (۱۳۹۶). ارتباط مدیریت دانش با انگیزش شغلی پرستاران مراکز آموزشی-درمانی شهر همدان در سال ۱۳۹۴. *مجله علمی دانشکده پرستاری و مامائی همدان*، ۲۵(۱): ۴۳-۳۵.
۱۰. خنیفر، ح؛ امیری، ع.ن؛ جندقی، غ؛ احمدی آزرهم، ه. (۱۳۸۹). درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۸(۲۱): ۲۰۰-۱۷۷.
۱۱. دانایی‌فرد، ح؛ رجب‌زاده، ع؛ حصیری، ا. (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران. *پژوهش‌های مدیریت*، ۲(۴): ۵۹-۹۰.
۱۲. درخشنده، ر؛ ماشین‌چی، ع.ا؛ عسگری، ا. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر انگیزش کارکنان سازمان اوقاف و امور خیریه استان هرمزگان. *مطالعات مدیریت و حسابداری*، ۲(۲): ۱۰۸-۱۰۱.
۱۳. رابینز، ا.پ. (۱۳۹۰). *تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: انتشارات صفار.
۱۴. رجایی‌پور، س؛ شعبانی، ا؛ نیازپور زیلابی، م. (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران مدارس. *پژوهشنامه مطالعات روانشناسی تربیتی*، ۵(۸): ۳۸-۲۳.

۱۵. سبحانی نژاد، م.؛ شهابی، ب.؛ یوزباشی، ع.ر. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش. تهران: یسپرون
۱۶. قدس الهی، ا.؛ الهی، ش. (۱۳۹۰). ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان جهت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش با رویکرد FMCDM: مطالعه موردی در بانک مرکزی ایران. *علوم و فناوری اطلاعات*، ۲۷(۱): ۲۶۱-۲۳۳.
۱۷. قنبری، س.؛ اسکندری، ا.؛ فرهادی، م. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر استقلال شغلی کارکنان بر ارتقای عملکرد فردی و سازمانی با میانجی‌گری یادگیری فردی و یادگیری سازمانی. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳(۸): ۹۵-۷۷.
۱۸. گمینیان، و. (۱۳۸۲). توانمندسازی در آموزش و پرورش. *مدیریت در آموزش و پرورش*، ۳۳(۲۵): ۱-۹.
۱۹. مدیری، م.؛ شکیبایی ثابت، م.؛ رنگریز، ح. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل انگیزشی مؤثر بر تسهیم دانش بین کارکنان دانشی با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی (F-MCDM). *مدیریت توسعه و تحول*، ۱۸: ۶۲-۴۹.
20. Allahyari, R. ; Mirkamali, S.M. & Kharazi, K. (2011). Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30: 1549-1554.
21. Amini, H. ; Imanzadeh, R. ; Rahmani, M. ; Afravi, N. ; Bay, M. & Sedaghat, M. (2014). The Role of Tacit Knowledge Transfer in Empowering the Employees of Physical Education Departments. *Biological Forum – An International Journal*, 6(2): 208-212.
22. Bandura, A. (2000). **Cultivate Self-Efficacy For Personal And Organization Effectiveness Handbook Of Principles Of Organization Behavior**. Oxford, Uk: Blackwell.
23. Boroujerdi, S.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 Behaviour and Human Resource Management*, 1(4):195.
24. Cartwright, R. (2002). **Empowerment**. Capstone, Paperback
25. Chun, L. & Mei, C. (2009). **Factors affecting teachers' knowledge sharing behaviors and motivation: System functions that work**. Taiwan: National Changsha University of Education.
26. Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Reviews*, 8(3): 471-482.
27. Dawson, G. (1998). Is empowerment increasing in your organization?. *Journal for Quality and Participation*, 21: 46-49.
28. Fock, H. ; Chiang, F.;Kevin, Y.A. & Hui, M.K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30: 319-328
29. Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4): 571-589.
30. Gagné, M. ; Tian, A.W. ; Soo, C. ; Zhang, B. ; Ho, K.S.B. & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7): 783-799.
31. Ganjinia, H. ; Salimi, M.S.B. & Ghasabsaraei, M.Y. (2014). Knowledge Management Role in Motivating Employees through Supervisory Control and Perceived Organizational Support and Its Impact on Knowledge Sharing in Red Crescent Society of Guilan Province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(2538): 1-9.
32. 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
33. Gist, M.E. & Mitchell, T.R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy Of Management Review*, 17(2):183-211.
34. Greasley, K. & King, N. (2005). Employee perception of empowerment. *Employee Relations*, 27(4): 354-368.
35. Haghghi, 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.

36. Helmy, I. ; Adawiyah, W.R. & Banani, A. (2019). Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees' Innovative Behavior in SMEs. *The Journal of Behavioral Science*, 14(2): 66-79.
37. Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2): 91-100.
38. Lee, J. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view. *Administrative Sciences*, 8(2): 21.
39. Lee, J.H. ; Kim, Y.G. & Kim, M.Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 19(3): 48-60.
40. Nili, M.N. ; Asr Isfahani, A. & Tanhaei, M.H. (2013). Knowledge Sharing and its Impact on Employees' Motivation. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2(3): 142-152.
41. Shaari, R. ; Rahman, S.A.A. & Rajab, A. (2014). Self-efficacy as a determined factor for knowledge sharing awareness. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(1): 39.
42. Sharma, M. & Bhati, M. (2017). The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 5(3): 29-37.
43. Sriratanaviriyakul, N. & El-Den, J. (2017). Motivational factors for knowledge sharing using pedagogical discussion cases: students, educators, and environmental factors. *Procedia Computer Science*, 124: 287-299.
44. Steel, P. & Konig, C.J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, 31(4): 889-913.
45. Syed-lhsan, S.O. & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2): 95-111.
46. Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15: 666-681.
47. Usman, U.M.Z. & Musa, M.A. (2012, March). **The influence of organizational knowledge sharing on employee motivation.** In: International Conference on Information Retrieval & Knowledge Management: 87-90.
48. Van Acker, F. ; Vermeulen, M. ; Kreijns, K. ; Lutgerink, J. & Van Buuren, H. (2014). The role of knowledge sharing self-efficacy in sharing Open Educational Resources. *Computers in Human Behavior*, 39: 136-144.

## References

1. Aghavirdi, B.; Moghadasi, A. & Sharifzadeh, F. (2016). Factors Influencing Human Resources Empowerment for Organizational Excellence (Case Study: Islamic Republic of Iran Customs). *Journal of Human Resources Studies*, 5(21): 70-45. [In Persian]
2. Ahmadi, A.; malekavarzaman, A. & Sheikhler, M. (2018). The Impact of Knowledge Management Measures on Employees' Psychological Empowerment (Case Study: Islamic Culture and Communications Organization Staff). *Quarterly Journal of Management Development*, 28: 24. [In Persian]
3. Akhavan, P. ; Amiran, H. & Rahimi, A. (2013). Presentation of Motivational Model of Employee Knowledge Sharing in Manufacturing Companies Using Structural Equation Modeling (SEM). *Journal of Industrial Management*, 8(23): 17-17. [In Persian]
4. Allahyari, R. ; Mirkamali, S.M. & Kharazi, K. (2011). Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30: 1549-1554.
5. Amini, H. ; Imanzadeh, R. ; Rahmanian, M. ; Afravi, N. ; Bay, M. & Sedaghat, M. (2014). The Role of Tacit Knowledge Transfer in Empowering the Employees of Physical Education Departments. *Biological Forum – An International Journal*, 6(2): 208-212.
6. Arasteh, H. & Rezghi Shirsavar, H. (2010). Evaluation of Higher Education System Based on Knowledge Management Components. *Evaluation Knowledge Quarterly*, 4: 70. [In Persian]
7. Ba Ezzat, S. ; Aflaki Fard, H. & Shahidi, N. (2017). The Relationship between Knowledge Management and Self-Efficacy and Creativity of Preschool Teachers. *New Approach in Educational Management*, 7(28): 184-169. [In Persian]

8. Badrabadi, M. & Mohammadi Moghaddam, Y. (2011). Theoretical Model of Explaining Motivational Plans in Knowledge-Based Organizations. *Human Resource Management Quarterly*, 6(22). 21-37. [In Persian]
9. Bandura, A. (2000). **Cultivate Self-Efficacy For Personal And Organization Effectiveness Handbook Of Principles Of Organization Behavior**. Oxford, Uk: Blackwell.
10. Boroujerdi, S.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 Behaviour and Human Resource Management*, 1(4): 195.
11. Cartwright, R. (2002). **Empowerment**. Capstone, Paperback
12. Chun, L. & Mei, C. (2009). **Factors affecting teachers' knowledge sharing behaviors and motivation: System functions that work**. Taiwan: National Changsha University of Education.
13. Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Reviews*, 8(3): 471-482.
14. Danaeifard, H. ; Rajabzadeh, A. & Hasiri, A. (2009). Promoting intra-organizational trust in the public sector: Investigating the role of managers' managerial competence. *Management Research*, 2(4):59-90. [In Persian]
15. Dawson, G. (1998). Is empowerment increasing in your organization?. *Journal for Quality and Participation*, 21: 46-49.
16. Derakhshandeh, R. ; Mashinchi, A. & Asgari, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Motivation of Endowment and Charity Staff of Hormozgan Province. *Journal of Management and Accounting Studies*, 2(2):108-101. [In Persian]
17. Fock, H. ; Chiang, F. ; Kevin, Y.A. & Hui, M.K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30: 319-328
18. Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4): 571-589.
19. Gagné, M. ; Tian, A.W. ; Soo, C. ; Zhang, B. ; Ho, K.S.B. & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7): 783-799.
20. Gaminian, V. (2005). Empowerment in Education. *Journal of Management in Education*, 33(25): 1-9. [In Persian]
21. Ganjini, H. ; Salimi, M.S.B. & Ghasabsaraci, M.Y. (2014). Knowledge Management Role in Motivating Employees through Supervisory Control and Perceived Organizational Support and Its Impact on Knowledge Sharing in Red Crescent Society of Guilan Province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(2538): 1-9.
22. 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
23. Ghanbari, C. ; Eskandari, A. & Farhadi, M. (2016). The Effect of Employee Job Independence on Personal and Organizational Performance Improvement by Mediating Individual Learning and Organizational Learning. *Journal of Human Resource Management & Development*, 3(8): 77-95. [In Persian]
24. Ghods Elahi, A. & Elahi, S.h. (2011). Evaluating Organizational Cultural Readiness for Successful Implementation of Knowledge Management with FMCDM Approach: A Case Study in the Central Bank of Iran. *Information Science and Technology*, 27(1): 233-261. [In Persian]
25. Gist, M.E. & Mitchell, T.R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy Of Management Review*, 17(2):183-211.
26. Greasley, K. & King, N. (2005). Employee perception of empowerment. *Employee Relations*, 27(4): 354-368.
27. Haghghi, 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.
28. Hassanian, Z.M. ; Heydari, A. ; Sadeghi, A. & Moghimbeigi, A. (2018). The Relationship between Knowledge Management and Job Motivation of Nurses in Hamadan Educational and Medical Centers in 2015. *Scientific Journal of Hamadan Nursing and Midwifery Faculty*, 25(1):43-35. [In Persian]
29. Helmy, I. ; Adawiyah, W.R. & Banani, A. (2019). Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees' Innovative Behavior in SMEs. *The Journal of Behavioral Science*, 14(2): 66-79.

30. Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2): 91-100.
31. Jazani, N. & Soltani, S.h. (2017). Investigating the Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment in the light of Organizational Trust. *Quarterly Journal of Management and Development*, 25: 36-27. [In Persian]
32. Khannifar, H. ; Amiri, A.; Jandaghi, G.h. & Ahmadi Azroum, H. (2010). Involvement in Work and Its Relationship with Organizational Justice in the Framework of Social and Cultural Exchange Theory. *Organizational Culture Management Eighth*, 21:177-200. [In Persian]
33. Lee, J. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view. *Administrative Sciences*,8(2): 21.
34. Lee, J.H. ; Kim, Y.G. & Kim, M.Y. (2006). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*,19(3): 48-60.
35. Modiri, M.; Shakibaesabet, M. & Rangriz, H. (2014). Identifying and Prioritizing Effective Motivational Factors on Knowledge Sharing among Knowledge Workers with Fuzzy Multi-criteria Decision Making Approach (F-MCDM). *Journal of Management Development & Evolution*, 18: 62-49. [In Persian]
36. Nili, M.N ; Asr Isfahani, A. & Tanhaei, M.H. (2013). Knowledge Sharing and its Impact on Employees' Motivation. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2(3): 142-152.
37. Rajaiipour, S.; Shaabani, A. & Niyazpourzilai, M. (2010). Factors Influencing School Principals' Empowerment. *Journal of Educational Psychology Studies*, 5(8): 38-23. [In Persian]
38. Robbins, S.P. (2011). **Organization Theory, Organizational Structure and Design**. Translated by Seyyed Mehdi Alvani and Hassan Danaeifard. Tehran: Saffar Publications. [In Persian]
39. Shaari, R. ; Rahman, S.A.A. & Rajab, A. (2014). Self-efficacy as a determined factor for knowledge sharing awareness. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(1): 39.
40. Sharma, M. & Bhati, M. (2017). The Role of Organizational Factors of Empowerment and Motivation in Enhancing Employees' Commitment in Indian Automotive Industry. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 5(3):29-37.
41. Sobhani Nejad, M. ; Shahabi, B. & Yuz Bashi, A.R. (2006). **Learning Organization (Theoretical Foundations, Realization and measurement patterns)**. Tehran: Yastarun. [In Persian]
42. Sriratanaviriyakul, N. & El-Den, J. (2017). Motivational factors for knowledge sharing using pedagogical discussion cases: students, educators, and environmental factors. *Procedia Computer Science*, 124: 287-299.
43. Steel, P. & Konig , C.J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, 31(4): 889-913.
44. Syed-Ihsan, S.O. & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2): 95-111.
45. Taqizadeh, H. ; Soltani Fasqandis, G.h. & Mahdavi Lui, R. (2010). Investigating the Application of Knowledge Management Process in a Service Organization (Case Study). *Beyond Management*, 3(12): 48-33. [In Persian]
46. Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment:an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy ofmanagement review*, 15: 666-681.
47. Usman, U.M.Z. & Musa, M.A. (2012, March). **The influence of organizational knowledge sharing on employee motivation**. In: International Conference on Information Retrieval & Knowledge Management: 87-90.
48. Van Acker, F. ; Vermeulen, M. ; Kreijns, K. ; Lutgerink, J. & Van Buuren, H. (2014). The role of knowledge sharing self-efficacy in sharing Open Educational Resources. *Computers in Human Behavior*, 39: 136-144.

DOI: 10.22091/stim.2020.4947.1353

استناد به این مقاله:

اسلامی هرندی، ح.ع؛ ذوالفقاری زعفرانی، ر؛ جعفری هرندی، ر. (۱۳۹۸). «ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی مدیران به منظور استقرار مدیریت دانش با تکیه بر انگیزه سازمانی به روش کیفی». *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۵ (۱۷)، ۱۳-۴۰.