

## ارائه مدل ادراکی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران

**حسینعلی اسلامی هرندی:** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، واحد رودهن دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

**رشید ذوالفقاری زعفرانی\*:** عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

**رضا جعفری هرندی:** عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، قم، ایران.

**چکیده:** مدیریت دانش و استقرار آن در مدارس از جانب مدیران موجب پویایی و ارتقای سطح کیفیت عملکرد آن‌ها می‌شود. از اینرو توانمندسازی روانشناختی مدیران مدارس برای این منظور ضروری است. برای تدوین مدل ادراکی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش از روش تحقیق کیفی و کمی (آمیخته) استفاده بعمل آمده است. برای جمع‌آوری اطلاعات در دو بخش کیفی بصورت هدفمند و با صاحب‌نظران، خبرگان و اساتید فن رشته‌های مدیریت آموزشی مصاحبه صورت پذیرفته است و در بخش کمی با توزیع پرسشنامه بین مدیران دوره دوم متوسطه شهر تهران نظرخواهی انجام شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته است. بطور کلی نتایج تحقیق حاضر نشان داد، مدل ادراکی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش شامل ابعاد هشتگانه (یادگیری سازمانی، انگیزه سازمانی، مشارکت سازمانی، خودراهبری سازمانی، خلاقیت سازمانی، مهارتهای ارتباطی، حافظه سازمانی و مسؤلیت پذیری سازمانی) بوده است. برازش مدل مورد مطالعه مطلوب بوده است.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی روانشناختی، مدیریت دانش، مدیران دوره دوم متوسطه

\***نویسنده‌ی مسؤول:** عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

**Email: rashid\_zo@yahoo.com**

## مقدمه

مدیران مدارس مادامی از اثربخشی لازم برخوردارند که بتوانند اهداف نظام های آموزشی را تحقق بخشند. تحقق اهداف نظام های آموزشی مستلزم مشارکت کارکنان و اعضای سازمانهای آموزشی است. مشارکت کارکنان وابسته به اشتراک گذاردن دانش سازمانی با آنهاست. این به اشتراک گذاری دانش از طریق مدیریت دانش در نظام آموزشی میسر است. اودل و گری سون (۱۹۹۸) مدیریت دانش را به عنوان استراتژی تعریف می کند که باید در سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل شود که دانش به افراد مناسب در زمان مناسب می رسد و آن افراد آن دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات برای اصلاح عملکرد سازمان استفاده می کنند، تعریف می کند.

مدیریت دانش، رویکردی است که بهبود سازمان و تقویت قابلیت های فردی نیروی انسانی را از طریق تأکید بر یادگیری و تسهیم دانش دنبال می کند. به بیان ساده تر سازمان ها می توانند با طبقه بندی، انتخاب، استفاده و ذخیره سازی دانش، منافع و مزیت های رقابتی خود را ارتقاء بخشند. فرایند اجرای مدیریت دانش، مطابق مدل زنجیره دانش از پنج مرحله اصلی شامل کسب و گزینش دانش، تولید دانش، نگهداری دانش، نهادینه سازی دانش و اشاعه دانش تشکیل شده است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲). بنابه نظر نوناکا و تاکوچی در سازمان دو نوع دانش تولید شده و مابین افراد به اشتراک گذاشته می شود. یکی دانش صریح که به صورت دستور العمل، فرمول علمی، مستندات و مواردی از این قبیل یافت می شود و دیگری دانش ضمنی که به صورت نگرش، ایده و یا تجربه در اذهان افراد یا در فرهنگ سازمانی موجود است تبدیل دانش ضمنی به یک فرمت قاعده مند به راحتی ممکن پذیر نیست. به اعتقاد نوناکا و تاکوچی دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل پذیر است (صمیمی و آقایی، ۱۳۸۴).

از نظر بت (۲۰۰۱) مدیریت دانش، فرایند خلق، تأیید، ارائه و توزیع و کاربرد دانش است. بنا به نظرات (تیس، ۱۹۹۸؛ هالس، ۲۰۰۰؛ نوناکا، ۱۹۹۴) بخش بیشتر دانش

سازمانی به صورت پنهان بوده و آشکار نیست. مدیران باید با شناسایی آن دانش و به اشتراک گذاردن بین افراد در سازمان، توانمندی آنها بهبود بخشند. توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی افراد شروع می شود. بدین معنی که آنها باید به این باور دست یابند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام وظایف به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت ها را دارند و باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمندی را دنبال می کنند (عبدلهی، ۱۳۸۴). بنابه نظر اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی روانشناختی یک محرک داخلی است که به کارکنان اجازه می دهد تا احساسی را درک کنند که توانایی انجام کاری را دارند. این ادراک منجر به اثربخشی کار و رضایت شغلی می شود. توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک گروه از شرایط روحی توصیف کرده اند که باعث می شود که فرد بتواند با کار و مقتضیات آن رابطه برقرار نماید. به جای تمرکز بر شیوه های مدیریتی که قدرت را در میان کارکنان در سطوح مختلف به اشتراک می گذارند، توانمندسازی روانشناختی بر تجارب کاری کارکنان و ویژگی های آنها در رابطه با کار متمرکز است (واچراکیات، ۲۰۰۸). مهمترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیاریه پایین ترین سطوح سازمانی است. فرایند تصمیم گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروههای کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹). مطالعات (نتایج تحقیق رفیعی و سعیدیان، ۲۰۱۷؛ اندام، ۲۰۱۷؛ حسنی و شیخ الاسماعیلی، ۲۰۱۶؛ اسپا رو و گکورزی، ۲۰۱۴؛ تی سنگ، ۲۰۱۴؛ غفاری و همکاران، ۲۰۱۴؛ صادقی و حسنی، ۲۰۱۳؛ اوزبیک و کیلیکارلن توپولو، ۲۰۱۱؛ دان هام و برت، ۲۰۱۱؛ قلاوندی و اشرفی سلیم کندی، ۱۳۹۶؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ اسفندیاری و آدابی، ۱۳۹۵؛ موسوی و همکاران، ۱۳۹۳) نشان داده اند که

اسپریتز (۱۹۹۵) در سنجش مقیاس توانمندسازی روانشناختی، آن را به عنوان یک سازه انگیزشی تعریف کرده است که شامل چهار حوزه روانشناختی، یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنادار بودن، و حق انتخاب می شود (میر و هنکین، ۲۰۰۶؛ چو و همکاران، ۲۰۰۶).

نتایج تحقیق (گمینیان، ۱۳۸۲؛ رجایی پور و همکاران، ۱۳۸۷؛ سلیمانی و مطهری، ۱۳۸۸؛ صمدیان و همکاران، ۱۳۹۰؛ غفاری و همکاران، ۲۰۱۴؛ امینی و همکاران، ۲۰۱۴؛ صادقی و حسنی، ۲۰۱۳؛ الهیاری و همکاران، ۲۰۱۱؛ سریراتاناویریاکولا و ال-دین، ۲۰۱۷) نشان داد که بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر خودانگیختگی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. مؤلفه های اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش می توانند به صورت مثبت و معنی دار، ابعاد توانمندسازی کارکنان شامل معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودسامانی، پذیرفتن شخصی نتیجه، احساس مشارکت با دیگران را پیش بینی و تقویت کنند. نتایج تحقیق (رفیعی و سعیدیان، ۲۰۱۷؛ معافی مدنی و احمدی، ۲۰۱۵؛ شاه حسینی و پیری، ۲۰۱۵؛ امیراقدسی و همکاران، ۱۳۹۶) نشان دادند، رابطه مدیریت دانش با مؤلفه های اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس معنی داری و احساس خودمختاری معنادار بوده است.

توانمندسازی افراد موجب گسترش زمینه یادگیری سازمانی برای آنها می شود. یادگیری به عنوان یک تغییر همیشگی در تجربه و نتایج رفتارهای تکراری که منجر به عملکرد بهتر و انجام سریعتر میشود. از دیدگاه استراتژیک، یادگیری به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی است.

یادگیری سازمانی یعنی اینکه همه کارکنان در سطوح مختلف از تجارب روزمره یاد بگیرند، خودشان را اصلاح کنند و تحول فکری و ذهنی پیدا کنند. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرتها، دانش، تجربه و مدل های ذهنی اعضای سازمان حاصل می شود. به بیان دیگر، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا نهاده میشود و به مکانیسم هایی مانند خط

توانمندسازی روانشناختی با مدیریت دانش در رابطه است با توجه به هدف پژوهش و نتایج مطالعات صورت گرفته قبلی و با توجه به اینکه توانمندسازی روانشناختی مدیران مبتنی بر مدیریت دانش زمینه لازم را جهت اثربخشی مدیران و بهبود عملکرد سازمان فراهم می آورد، لازم است مولفه های مربوط به توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش شناسایی و مدل بومی آن تدوین گردد. بر این اساس سؤال اصلی این پژوهش آن است که چه مدل ادراکی را میتوان برای توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران ارائه داد؟ و میزان اعتبار آن تا چه اندازه است؟

یکی از ابعاد توانمندی های روانشناختی کارکنان که با مدیریت دانش در رابطه است، انگیزه سازمانی است. اسپکتور (۲۰۰۸) بیان می کند که مردم زمانی می توانند در مشاغل خود به خوبی عمل کنند که از توانایی و انگیزش لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره مند باشند. در واقع وی معتقد است که توانایی و انگیزش منجر به عملکرد شغلی مناسب می شوند. انگیزش در سازمان، عامل محرکه ای است که مدیران در اعضای سازمان خود ایجاد نموده تا بتوانند برای حصول به اهداف سازمان راه را هموار سازند (مانولوپولوس، ۲۰۰۸). یکی از نظریه هایی که در رابطه با انگیزه سازمانی مطرح است، نظریه فینکل اشتاین و پیر (۲۰۰۴) بوده که سه منبع انگیزش را برای رفتارهای سازمانی معرفی کردند. انگیزه های سازمانی که به تمایل شخص برای کمک به سازمان مربوط می شود، از غرور و هویت سازمانی سرچشمه می گیرد. انگیزه های ارزشی-اجتماعی که به تمایل فرد برای کمک به دیگران و پذیرش اجتماعی مربوط می شود؛ انگیزه های مدیریت که به تمایل فرد برای پذیرش به عنوان یک شخص مؤثر در به دست آوردن یا حفظ پاداشهای معین مربوط است (استیل و همکاران، ۲۰۰۶). بسیاری از مطالعات، توانمندسازی را به عنوان انگیزش برای انجام وظایف اصلی (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ کانگر و کانونگو، ۱۹۹۸) تعریف کرده اند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶).

خودراهبری، فرایند هدف دار کنترل رفتار است که از قصد شکوفایی فردی برخوردار است (هیستن، ۲۰۰۸). بر اساس نظر (نک و هاگتون، ۲۰۰۶) خودراهبری فرایند اثرگذاری بر خود است که به افراد اجازه می دهد تا به تنظیم و هدایت خود یا زندگی حرفه ای و شخصی شان به واسطه ی به کارگیری راهبردهای رفتاری، انگیزشی و شناختی بپردازند (جیمز، ۲۰۰۹). مطالعات (محمدی و ساکتی، ۱۳۹۲؛ اسکریبر و هاربو، ۲۰۰۴؛ گاگلیلمینو، ۲۰۰۸؛ فیشر و همکاران، ۲۰۱۰؛ چیانگ و تیسوئی، ۲۰۱۰؛ نواز کالیار و همکاران، ۲۰۱۱؛ گراور و میلر، ۲۰۱۴؛ سیمونز، ۲۰۱۵؛ گریسون، ۲۰۱۵) نشان داده اند که توانمندسازی روانشناختی بر اساس خودراهبری کارکنان در سازمان با بهره گیری از مدیریت دانش در رابطه است. مدیریت دانش فردی بر بهبود بهره وری فردی دانشگاهیان در محیط کاریشان متمرکز است و نسبت به این ایده که دانشگاهیان به طور فزاینده باید برای رشد و یادگیری خود مسئول باشند، واکنش نشان می دهد. خودراهبری کارکنان از طریق خودپرورشی، مدیریت زمان، مهارت های ارتباطی، مدیریت اسناد، برنامه ریزی رشد حرفه ای پدیدار است. خودراهبری کارکنان نقش مهمی در فرایندهای مدیریت دانش ایفا می کند. دراکر معتقد است که مدیریت یادگیری خویشتن موجب توسعه شبکه ی همیاران دانشی می شود (دراکر، ۱۳۸۰).

یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی، مسئولیت پذیری است که با مدیریت دانش در رابطه است. احساس مسئولیت یکی از ویژگیهای شخصیتی انسانهاست که عبارت است از قابلیت پذیرش، پاسخگویی و به عهده گرفتن، کاری که از کسی درخواست میشود و فرد حق دارد آن را بپذیرد یا نپذیرد. مسئولیت پذیری یک تعهد و الزام درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب کلیه فعالیتهاست که بر عهده وی گذاشته می شود (موسوی ده موردی، ۱۳۷۹). مطالعات (زارع و همکاران، ۱۳۹۶؛ لوتز و جوسی-رودریگو، ۲۰۰۹؛ آلوچنا، ۲۰۱۰، هاگ و دالبون، ۲۰۱۲) نشان داده اند، بین مسئولیت پذیری کارکنان و مدیریت دانش رابطه معناداری

مشکی ها، استراتژی ها و مدل هایی که بر روی ذخیره دانش متکی است (علوی، ۱۳۹۴). مطالعات (امیری، ۱۳۸۴؛ یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹؛ فلاوند و بزرگی، ۱۹۹۳؛ گروین، ۱۹۹۹؛ صالحی ساداتی و اردستانی، ۱۳۹۴؛ قاسم زاده علیشاهی و همکاران، ۱۳۹۴؛ بستان پیرا، ۱۳۹۵؛ الگری و چیوا، ۲۰۰۸؛ مقصود فینگان، ۲۰۰۹؛ تی سنگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ چوآن-پنگ و همکاران، ۲۰۱۷) نشان داده اند، توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر یادگیری سازمانی بر اساس مدیریت دانش بهبود می یابد.

خلاقیت به معنی توانایی تلفیق ایده ها به شیوه ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین ایده های مختلف میباشد. توجه سازمانها به موضوع خلاقیت سازمانی، از قرن نوزدهم، زمانی که روشهای خلاقیت ابداع شد، بیشتر شد. خلاقیت سازمانی یکی دیگر از توانمندی های روانشناختی است که با مدیریت دانش در رابطه است. خلاقیت سازمانی یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان برای افزایش بهره وری، افزایش تولیدات و خدمات. خلاقیت سازمانی موجب ارتقای سازمان به منظور کسب مزیت رقابت پذیری می شود (مرتضوی و منییان، ۱۳۹۴). خلاقیت دستیابی به نوآوری و بالا رفتن اثر بخشی و کارایی (بهره وری نیروی انسانی) بوده و میتواند جهت حرکت سازمان را نسبت به تغییرات جهانی هم محور و همسوی توسعه ملی بالنده هدایت سازد. به هر حال خلاقیت از به کار گیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید محسوب می شود (سید نقوی و عباس پور، ۱۳۹۰). خلاقیت سازمانی شامل شش بعد (تحمل شکست، پذیرش ابهام، تشویق نظریه های جدید، پذیرش تغییر، تحمل تضاد و کنترل بیرونی کم) است (حقیقی، ۱۳۸۲).

مطالعات (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹؛ بستان پیرا، ۱۳۹۵؛ رضایی و همکاران، ۱۳۹۶؛ رادفر و همکاران، ۲۰۱۴؛ مارتینز-کونیسو و همکاران، ۲۰۱۷) نشان داده اند، توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر خلاقیت سازمانی با مدیریت دانش در رابطه است.

کارکنان از بُعد مشارکت سازمانی توانمندسازی می شوند.

یک سیستم حافظه ی سازمانی که دانش سازمانی را به وظایف کاری مربوط نماید، از ضروریات یک سازمان برای بهره وری است (صدوقی و همکاران، ۱۳۹۰). حافظه سازمانی به مجموعه اطلاعات، قوانین، دستورالعمل ها و شیوه نامه ها، آیین نامه ها، ساختار سازمانی اطلاق می شود که یک سازمان برای اداره کردن امور به آنها نیاز مند است. حافظه سازمانی در واقع محل رجوع کلیه ذینفعان سازمان اعم از مالکان، مدیران، کارکنان و مشتریان است، به گونه ای که شناخت جامعی از سازمان و نحوه کسب و کار و تعاملات را تبیین می نماید. حافظه سازمانی به تناسب بزرگی سازمان می تواند از حجم و تنوع اطلاعاتی بالایی برخوردار باشد (کامه خوش و اسماعیلی، ۱۳۹۲). در صورتی که مدیران به استقرار مدیریت دانش در سازمان خود اقدام نمایند، می توانند حافظه سازمانی را تقویت و سازماندهی کنند که این از طریق توانمندسازی روانشناختی کارکنان میسر است. مطالعات (بیابانی، ۱۳۸۹؛ شفیع پور مطلق و مرادی، ۱۳۹۲؛ موسکات و دیبیری، ۲۰۱۷) نشان داده اند که توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر تقویت حافظه سازمانی با بهره گیری از مدیریت دانش در رابطه است. نتایج تحقیق (مرهبانی و شجری، ۲۰۱۳؛ رنجبر و همکاران، ۲۰۱۵؛ کلاجهی و جهانی، ۲۰۱۵؛ خان شریفان و همکاران، ۲۰۱۵؛ مقدم و همکاران، ۲۰۱۶؛ ورکی و نصرالهی، ۲۰۱۶) نشان داد، بین احساس صلاحیت، احساس خودمختاری، احساس تأثیر، احساس معنایی، احساس اعتماد، حس شایستگی، حس اثربخشی؛ احساس با ارزش بودن و اعتماد به نفس؛ توانمندسازی روانشناختی و به اشتراک گذاری دانش با توجه به ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان، اختلاف معنی داری وجود دارد.

#### مواد و روش ها

این پژوهش از حیث هدف، بنیادی و به لحاظ روش، آمیخته محسوب میشود. در بخش کیفی، با استفاده از مقالات موجود در رابطه با توانمندسازی روانشناختی با

وجود دارد. مدیران و دست اندرکاران سازمان آموزش و پرورش باید با اتخاذ روشهای مناسب و فراهم کردن امکانات لازم، تلاش نمایند با استقرار مدیریت دانش، مسئولیت پذیری کارکنان را بهبود بخشند.

یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی که با مدیریت دانش در رابطه است، داشتن مهارت برقراری ارتباط با همکاران در سازمان است. مهارتهای ارتباطی مدیران در سازمان ابعاد خودگشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، الهام بخشی و تحریک خردمندان با مؤلفه انتقال دانش، همبستگی معناداری مشاهده شده است. مطالعات (خوش نظر، ۱۳۸۸؛ عرضه و سید عامری، ۱۳۹۱؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۴؛ خالد و آقاتااس، ۲۰۰۷) نشان داده اند که توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر مهارتهای ارتباطی کارکنان در سازمان با بهره گیری از مدیریت دانش در رابطه است. مدیریت دانش فرصتی فراهم می کند تا کارکنان در سازمان با هدف انجام فعالیت های سازمانی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی که با مدیریت دانش در رابطه بوده، مشارکت سازمانی کارکنان است. مشارکت یک درگیری ذهنی عاطفی اشخاص در موقعیتهای گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا سازمان را برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. مدیریت مشارکتی پدیده ای است ذهنی و فرهنگی که باعث می شود کارکنان بی انگیزه و نظاره گر، به کارهای گروهی کشیده شوند و احساس مسئولیت نمایند. این شیوه باعث ارتقای میزان بهره وری، ابتکار، انضباط، تقلیل تنش ها و شکایات، افزایش تحرک، اجتناب از جزئی نگری، تصمیم گیری جمعی، انعطاف پذیری، جلوگیری از خودبینی می شود (اکرامی و همکاران، ۱۳۸۹). تحقیقات (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۳؛ رئیسیان، ۱۳۹۶؛ شائمی برزکی و همکاران، ۱۳۹۷) نشان داده که مشارکت کارکنان با مدیریت دانش در رابطه است و لذا در صورتی که مدیریت دانش در سازمان گسترش یابد،

مدیران بالاتر از کارشناسی و ۶۲٪ از آنها تا کارشناسی بودند. ۴۸٪ از آنها زن و ۵۲٪ از آنها مرد بودند. ۲۷٪ از مدیران دارای سابقه خدمت بالاتر از ۲۰ سال، ۴۶٪ از مدیران دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۷٪ از مدیران دارای سابقه خدمت تا ۱۰ سال بودند.

روش گردآوری بر دو نوع بوده است: ۱. روش کتابخانه‌ای: در این روش با مراجعه به منابع چاپی و الکترونیکی و سایت‌های علمی معتبر داخلی و خارجی، ادبیات نظری و پیشینه تحقیق جمع‌آوری و مطالعه شده است.

۲. روش میدانی: در این روش با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه مستخرج از مضمون‌های بدست داده شده از مطالعه مقالات و انجام مصاحبه با خبرگان، اطلاعات مورد نظر برای تجزیه و تحلیل جمع‌آوری شده است.

ابزار گردآوری در بخش تحقیق کیفی، منابع چاپی و الکترونیکی (مقالات) و نیز مصاحبه با خبرگان بوده که مضمون‌های مورد نظر استخراج شده است. در بخش کمی، پرسشنامه بوده که بر اساس مضمون‌های بدست آمده از مقالات و مصاحبه با خبرگان تهیه شده است. روایی مضمون‌های بدست آمده در قالب گدهای طبقه بندی شده مبتنی بر نظرات کارشناسان و خبرگان صورت پذیرفته است. نیز پایایی پرسشنامه تهیه شده به روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۲ بدست آمده است. مقیاس پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج‌گزینه بسیار زیاد تا بسیار کم از ۱ تا ۵ نمره گذاری شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو بخش آمار توصیفی (فراوانی، درصد) برای مطالعه میزان توافق خبرگان در رابطه با مضمون‌های بدست داده شده برای مدل مفهومی و در بخش آمار استنباطی (تحلیل عامل تأییدی و تحلیل مسیر) برای تعیین برازش مدل مفهومی بر اساس شاخصهای کلی برازش با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و Lisrel استفاده شده است.

رویکرد مدیریت دانش و همچنین مصاحبه عمیق با خبرگان و اساتید فن، مضمون‌های مورد نظر استخراج و انتخاب شده است. با مطالعه مقالات و منابع، نخست کدگذاری توسط پژوهشگر و سپس کدگذاری مستقل توسط چند نفر از اساتید فن انجام شده است. در بخش کمی با استفاده از گدهای استخراج شده از مقالات و نظرات خبرگان و اساتید فن، پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی مبتنی بر رویکرد مدیریت دانش تهیه شده است. این پرسشنامه دارای ۸ بُعد (یادگیری سازمانی ۹-۱، انگیزه سازمانی ۲۱-۱۰، مسؤلیت سازمانی ۳۴-۳۵، ۲۲-۴۵، مشارکت سازمانی ۴۶-۵۴، مهارتهای ارتباطی ۶۴-۵۵، مدیریت حافظه سازمانی، ۶۵-۷۰، خودراهبری سازمانی ۷۱-۷۸، خلاقیت سازمانی) و ۷۰ گویه بوده است.

در بخش کیفی، محیط پژوهش شامل کلیه صاحب‌نظران، خبرگان و اساتید فن که در حوزه موضوع این پژوهش دارای اثرات علمی و پژوهشی هستند، بوده است. در این تحقیق از اساتید رشته‌های مدیریت آموزشی به روش نظری اشباع به تعداد ۲۱ نفر برای تحقیق انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران دوره دوم متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بوده است که بر اساس آمار اعلام شده از طرف اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران ۱۲۱۲ نفر می‌باشند. تعداد نمونه در این پژوهش بر اساس جدول مورگان و کرجسی ۲۹۲ نفر تعیین شده است. در بخش کیفی در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه اشباع استفاده شده است. در بخش کمی، روش نمونه‌گیری بر اساس روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای بوده است.

بر اساس این روش ابتدا شهر تهران به ۵ خوشه شمال، جنوب، مشرق، مغرب و مرکز تقسیم شده و از هر خوشه یک منطقه بصورت تصادفی انتخاب شده است. تعداد افراد نمونه در هر منطقه متناسب با تعداد افراد کل (به تعداد ۲۹۲ نفر انتخاب شده اند. ویژگی‌های جمعیت شناختی آنها به این ترتیب بوده است: مدرک تحصیلی ۳۸٪ از

## یافته ها

## سؤال اول تحقیق

۱. ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش کدامند؟

بر اساس مطالعه مقالات و مصاحبه های انجام شده، مضامین بدست داده شده در خصوص مؤلفه های الگوی مطلوب توسعه توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش، در سه مرحله؛ ۱- کد گذاری های باز، ۲- کدگذاری محوری ۳- کدگذاری انتخابی به شرح زیر می باشد:

مرحله اول: کد گذاری باز

در این مرحله ۷۸ مولفه احصا شد که عبارتند از: ۱- اهداف دانش سازمانی، ۲- به اشتراک گذاری دانش سازمان، ۳- تغییر دانش سازمانی، ۴- تفسیر اطلاعات سازمانی، ۵- خط مشی های دانش سازمانی، ۶- نحوه بازسازی و به روزکردن دانش سازمانی، ۷- لایه های دانش سازمانی، ۸- نحوه بکارگیری دانش سازمانی، ۹- تولید دانش سازمانی، ۱۰- نفوذ سازمانی مبتنی بر تجربه سازمانی، ۱۱- شایستگی ها و مهارتهای سازمانی، ۱۲- با معنا سازی فعالیت های در سازمان بر اساس تجربه، ۱۳- داشتن حق انتخاب بر اساس تجربه سازمانی، ۱۴- تعلق شغلی بر اساس تجربه سازمانی، ۱۵- درگیری شغلی بر اساس تجارب سازمانی، ۱۶- محرمانگی کارکنان بر اساس تجارب و دانش سازمانی، ۱۷- خبرگی کارکنان بر اساس تجارب سازمانی، ۱۸- احترام به کارکنان بر اساس تجارب شغلی و سازمانی، ۱۹- ایجاد شفاف سازی سازمانی برای کارکنان بر اساس تجربه سازمانی، ۲۰- کسب سمت سازمانی بر اساس تجارب سازمانی، ۲۱- استفاده از مشاوره با کارکنان بر اساس تجارب سازمانی، ۲۲- مسئولیت جمع آوری دانش سازمانی، ۲۳- نقش کارکنان در توسعه دانش سازمانی کارآمد، ۲۴- نقش کارکنان در توسعه حافظه سازمانی، ۲۵- نقش کارکنان در توسعه دانش سازمانی رقابت ساز،

۲۶- نقش کارکنان در طراحی نقشه دانش سازمانی، ۲۷- حدود و دامنه فعالیت کارکنان بر اساس میزان حافظه دانش سازمانی، ۲۸- آزادی کاری کارکنان بر اساس تسلط بر دانش سازمانی، ۲۹- حدود میزان پاسخ دهی سازمانی بر اساس تسلط دانش سازمانی، ۳۰- امتیازدهی به کارکنان بر اساس میزان مرادده های درون سازمانی برای بهبود شبکه دانش، ۳۱- ایجاد دانش سازمانی تأثیرگذار بر کارکنان، ۳۲- فراهم سازی دانش سازمانی معنا دار برای کارکنان، ۳۳- فراهم سازی دانش سازمانی شایستگی ساز برای کارکنان، ۳۴- فراهم سازی دانش سازمانی به منظور توسعه حق انتخاب و اختیارات کارکنان، ۳۵- فراهم سازی فرصت پردازش دانش سازمانی برای کارکنان، ۳۶- تفویض اختیار به کارکنان برای بررسی راههای دستیابی به دانش مورد نیاز سازمان، ۳۷- تفویض اختیار به کارکنان برای بکارگیری دانش سازمانی در دسترس، ۳۸- فراهم سازی فرصت برای کارکنان جهت کشف شقوق مختلف دانش سازمانی، ۳۹- فراهم سازی فرصت برای کارکنان به منظور کشف نقائص و حلقه های مفقوده دانش سازمانی موجود، ۴۰- تفویض اختیار به کارکنان برای بررسی و استفاده از رویکردهای دانش سازمانی کارآمد، ۴۱- راه اندازی اطاق خلق ایده های سازمانی و پردازش آنها، ۴۲- توانایی به اشتراک گذاری از طریق شبکه، ۴۳- حمایت از طرحهای تحقیقاتی گسترش دانش سازمانی استراتژیک، ۴۴- مشارکت دادن کارکنان به منظور طراحی ساختار دانش سازمانی، ۴۵- مشارکت دادن کارکنان به منظور بررسی موانع دسترسی به دانش سازمانی، ۴۶- گشایش نیازهای اطلاعات سازمانی همکاران، ۴۷- حمایت از کارکنان از طریق توسعه اطلاعات سازمانی آنها، ۴۸- ایجاد فرصتی برای کارکنان جهت بازگویی عواطف و احساسات شخصی، ۴۹- ابراز همدلی و همدردی با کارکنان، ۵۰- نظم دهی اطلاعات کارکنان، ۵۱- ایجاد نگرش مثبت در

حمایت دانشی (کد ۴۹ تا ۵۴ باز)، ۱۳- طبقه بندی پایگاه داده ها (کد ۵۵ تا ۵۷ باز)، ۱۴- به اشتراک گذاری داده ها (کد ۵۸ تا ۶۴ باز)، ۱۵- خود پرورشی (کد ۶۵ تا ۶۷ باز)، ۱۶- خود یادگیری (کد ۶۸ و ۶۹ باز)، ۱۷- مدیریت زمان (کد ۷۰ و ۷۱ باز)، ۱۸- افزایش تحمل (کد ۷۲ و ۷۳ باز)، ۱۹- پذیرش تغییرات (کد ۷۴ الی ۷۶)، ۲۰- انطباق با موقعیت جدید (کد ۷۷ و ۷۸ باز).

مرحله سوم: کد گذاری انتخابی

در این مرحله، ۸ کد انتخابی از تلفیق ۷۸ مولفه ی کدگذاری باز و ۲۰ کد محوری بدست آمد که در ادامه بیان شده است.

۱- یاد گیری دانش سازمانی (شامل خط مشی های دانش، بکارگیری دانش، بازسازی و تولید دانش از محوری و کدهای ۱ تا ۹ از باز)، ۲- انگیزه سازمانی (شامل شایستگی ها و مهارتها، نفوذ سازمان، درگیری شغلی از محوری و کدهای ۱۰ تا ۲۱ از باز)، ۳- مسئولیت پذیری سازمانی (شامل توسعه دانش و پاسخدهی بر اساس دانش از محوری و کدهای ۲۲ تا ۳۴ از باز)، ۴- مشارکت سازمانی (شامل اختیارات بر اساس دانش و ساختار دسترسی به دانش شغلی از محوری و کدهای ۳۵ تا ۴۵ از باز)، ۵- مهارتهای ارتباطی (شامل تشریک مساعی و حمایت دانشی از محوری و کدهای ۴۶ تا ۵۴ از باز)، ۶- مدیریت حافظه سازمانی (شامل طبقه بندی پایگاه داده ها و به اشتراک گذاری داده ها از محوری و کدهای ۵۵ تا ۶۴ از باز)، ۷- خود راهبری سازمانی (خود پرورشی، خود یادگیری، مدیریت زمان از محوری و کدهای ۶۵ تا ۷۱ از باز)، ۸- خلاقیت سازمانی (شامل افزایش تحمل، پذیرش تغییرات، انطباق با موقعیت جدید از محوری و کدهای ۷۲ تا ۷۸ از باز می شود).

سؤال دوم تحقیق

کارکنان، ۵۲- کنترل عواطف و احساسات در شرایط نامطلوب، ۵۳- تشریک مساعی با کارکنان، ۵۴- بهبود تعهد کارکنان با نفوذ و الهام بخشی در آنها، ۵۵- تحریک خردمندانه کارکنان در رابطه با تلاش های روزافزون، ۵۶- رعایت ضوابط سازمانی در رابطه با همه کارکنان، ۵۷- آشنایی با فرایندهای کاری و اسناد سازمانی، ۵۸- آشنایی با پایگاه داده های سازمانی، ۵۹- آشنایی با نحوه دسترسی به منابع اطلاعاتی سازمانی، ۶۰- آشنایی با نیازهای اطلاعاتی هر وظیفه سازمانی، ۶۱- آشنایی با نحوه آرشو اطلاعات سازمانی، ۶۲- آشنایی با نحوه طبقه بندی فایل ها و به اشتراک گذاری آنها، ۶۳- آشنایی با ویروسهای اختلال ساز حافظه سازمانی، ۶۴- آشنایی با نرم افزارهای اطلاعاتی مورد نیاز سازمان، ۶۵- مهارت خود پرورشی، ۶۶- ایده سازی سازمانی، ۶۷- مهارت کاوشگری سازمانی، ۶۸- مهارت مدیریت یادگیری خود، ۶۹- حرکت بر اساس اهداف از پیش تدوین شده، ۷۰- مهارت مدیریت زمان، ۷۱- مدیریت اسناد، ۷۲- توانایی خودآموزی فرصتهای سازمانی، ۷۳- تحمل شکست، ۷۴- پذیرش ابهام، ۷۵- پذیرش تغییر، ۷۶- تحمل تضاد، ۷۷- کنترل بیرونی کم، ۷۸- تشویق نظریه های جدید

مرحله دوم: کد گذاری محوری

در این مرحله از تلفیق ۷۸ مولفه ی کدگذاری باز، ۲۰ کد محوری بدست آمد که در ادامه بیان شده است.

۱- خط مشی های دانش (کد ۱ و ۲ باز)، ۲- بکارگیری دانش (کد ۳ و ۴ باز)، ۳- بازسازی و تولید دانش (کد ۵ تا ۹ باز)، ۴- شایستگی ها و مهارتها (کد ۱۰ تا ۱۲ باز)، ۵- نفوذ سازمان (کد ۱۳ تا ۱۷ باز)، ۶- درگیری شغلی (کد ۱۸ تا ۲۱ باز)، ۷- توسعه دانش (کد ۲۲ تا ۲۵ باز)، ۸- پاسخ دهی بر اساس دانش (کد ۲۶ تا ۳۴ باز)، ۹- اختیارات بر اساس دانش (کد ۳۵ تا ۳۸ باز)، ۱۰- ساختار دسترسی به دانش (کد ۳۹ تا ۴۵ باز)، ۱۱- تشریک مساعی (کد ۴۶ تا ۴۸ باز)، ۱۲-



میانگین فراوانی ۵ نفر و میانگین درصد ۲۲/۸ و اساتیدی که نظر کم موافق داشته اند دارای میانگین فراوانی ۱ نفر و میانگین درصد ۴/۸ را شامل می شوند.

با توجه به آمار فوق می توان اذعان داشت که نظرات صاحب نظران، خبرگان و اساتید فن در مورد مولفه های الگوی توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش بسیار مطلوب بوده است.

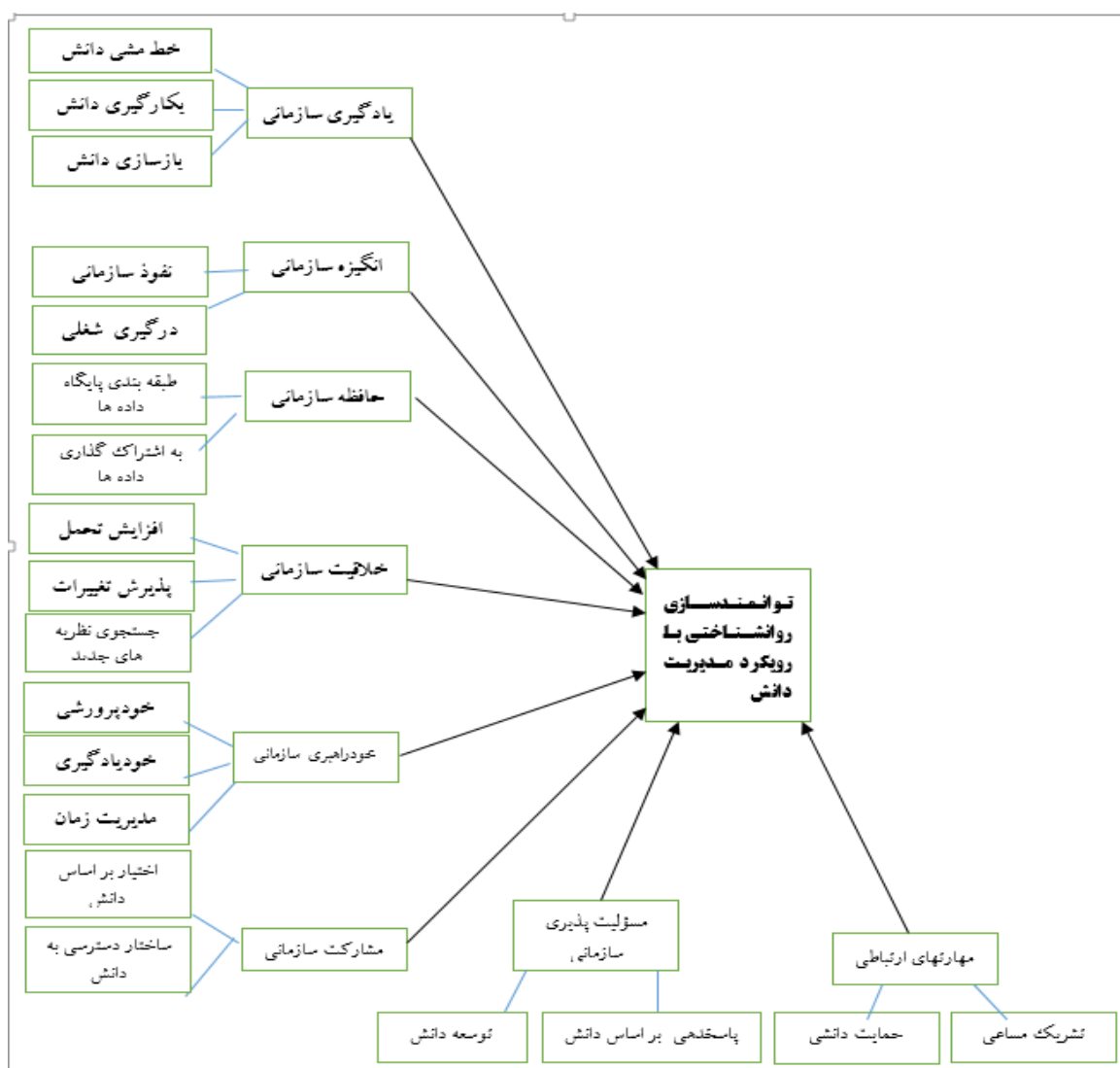
سؤال سوم

الگوی ادراکی پیشنهادی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش مدیران متوسطه کدام است؟

میزان توافق خبرگان در مورد مؤلفه های مدل توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش مدیران متوسطه کدام است؟

آراء احصاء شده از دیدگاه ۲۱ نفر از صاحب نظران، خبرگان و اساتید فن در مورد مطلوبیت ۷۸ مولفه باز مدل توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد دانش به شرح زیر است:

تعداد اساتیدی که در مورد مطلوبیت مولفه ها نظر خیلی موافق داده اند دارای میانگین فراوانی ۱۵ نفر و میانگین درصد ۷۱/۴، اساتیدی که نظر موافق داده اند دارای



شکل ۱. مدل ادراکی پیشنهادی توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش

سؤال چهارم

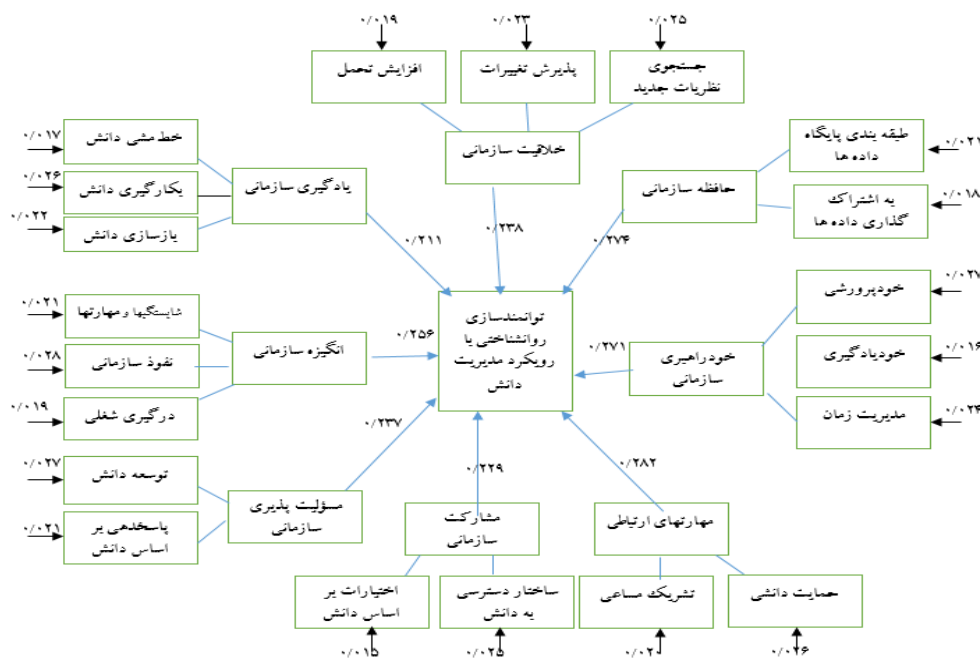
درجه تناسب (اعتبار بخشی) مدل ادراکی پیشنهادی تا چه میزان است؟

جدول ۱. روابط بین متغیرهای پژوهش در مدل معادلات ساختاری

روابط بین متغیرها	ضریب تأثیر	خطا	t	نتیجه
یادگیری سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش	۰/۲۱۱	۰/۰۴۲	۱۸/۳۳	+
انگیزه سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش	۰/۲۵۶	۰/۰۲۱	۱۲/۲۷	+
مسئولیت پذیری سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش	۰/۲۴۷	۰/۰۲۹	۲۳/۰۵	+
مشارکت سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش	۰/۲۲۹	۰/۰۳۲	۱۶/۸۴	+
مهارت های ارتباطی ← توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش	۰/۲۸۲	۰/۰۳۷	۱۹/۵۶	+
خلاقیت سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش	۰/۲۳۸	۰/۰۲۵	۲۷/۳۴	+
حافظه سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش	۰/۲۷۴	۰/۰۳۹	۲۰/۶۷	+
خودراهبری سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش	۰/۲۷۱	۰/۰۲۲	۲۸/۱۰	+

رویکرد مدیریت دانش برابر با (۰/۲۸۲)، اثر خلاقیت سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش برابر با (۰/۲۳۸)، اثر حافظه سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش برابر (۰/۲۷۴) و اثر تقویت خودراهبری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش برابر با (۰/۲۷۱) بوده که در سطح  $P < ۰/۰۵$  معنادار بوده است.

بر اساس یافته های جدول ۱ اثر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش برابر با (۰/۲۱۱)، اثر انگیزه سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش برابر با (۰/۲۵۶)، اثر مسئولیت پذیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش برابر با (۰/۲۴۷)، اثر مشارکت سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش برابر با (۰/۲۲۹)، اثر مهارت های ارتباطی بر توانمندسازی روانشناختی با



شکل ۲. مدل تجربی پیشنهادی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش

جدول ۲. برازندگی مدل توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت

دانش		
شاخص های برازندگی	برآورد	نتیجه
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۵	تأیید
شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI)	۰/۹۰	تأیید
ریشه استاندارد شده میانگین مجذور باقی مانده ها (RMSEA)	۰/۰۴۱۷	تأیید
مجذور کا ( $\chi^2$ )	۲۳۸/۸۲	تأیید
درجه آزادی (df)	۸۶	تأیید

بر اساس یافته‌های جدول ۲،  $GFI=0/95$ ،  $RMSEA=0/0417$ ،  $AGFI=0/90$ ،  $P(\text{value})=0/0421$ ،  $df=86$ ،  $\chi^2=238/82$  بوده و بیانگر این است که مدل مورد مطالعه از برازش نسبتاً مطلوبی برخوردار بوده است.

#### بحث

پیشرفت نظام ها و مراکز آموزشی وابسته به مدیریتی است که همه را با یکدیگر درگیر کرده و موجب رشد کارکنان و سازمان شود. مدیریت دانش، راهبردی است که از طریق آن می توان ضمن به روز کردن دانش سازمانی، سطح اطلاعات و دانش کارکنان را نیز بهبود بخشید و با افزایش دانش آنها، میزان انسجام و یکپارچگی را در سطح سازمان گسترش داد. اما استقرار مدیریت دانش وابسته به توانمندسازی روانشناختی کارکنان است. توانمندسازی روانشناختی زمانی تحقق می یابد که احساسات خوشایندی در کارکنان نسبت به سازمان بوجود آید. تحقیق حاضر، تلاش کرده است تا ابعاد و مؤلفه های مدل الگوی توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش را تدوین نماید.

براساس یافته های بدست آمده از تحقیق، یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش، یادگیری سازمانی است. نتایج این تحقیق در این رابطه با تحقیقات (قاسم زاده علیشاهی و همکاران،

۱۳۹۴؛ بستان پیرا، ۱۳۹۵؛ الگری و چیوا، ۲۰۰۸؛ مقصود فینگان، ۲۰۰۹؛ تی سنگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ چوان-پنگو همکاران، ۲۰۱۷) همخوانی دارد. بر اساس گدهای محوری بدست آمده، یادگیری سازمانی شامل خط مشی دانش، بکارگیری دانش، بازسازی دانش بوده است. سازمان ها نیز مانند ذهن انسان ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ سازمان ها درست مانند انسان ها از تجربه درس می گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده ای مانند پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسئله می شوند. لذا مدیریت سازمان ها برای توانمندسازی مدیران باید آنها را با خط مشی هایی که با استقرار مدیریت دانش پی گیری می شود، آشنا کنند. آشنایی مدیران از خط مشی ها موجب می شود که آنها بیشتر تلاش نمایند که در راستای پیاده سازی دانش جهت پیشبرد اهداف سازمانی حرکت کنند و گاهی که مدیران احساس می کنند که به دلیل گذشت زمان و پیشرفت فناوری ها، دانش سازمانی موجود برای سازمان مفید نبوده و کارآمدی خود را از دست داده است، به فکر بازسازی و بازنگری دانش و تجربه باشند.

براساس یافته های بدست آمده از تحقیق، یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش، انگیزه سازمانی است. نتایج این تحقیق در این رابطه با تحقیقات (صمدیان و همکاران، ۱۳۹۰؛ غفاری و همکاران، ۲۰۱۴؛ امینی و همکاران، ۲۰۱۴؛ صادقی و حسنی، ۲۰۱۳؛ الهیاری و همکاران، ۲۰۱۱؛ سریراتاناویریاکولا و ال-دین، ۲۰۱۷) همخوانی دارد. بر اساس گدهای محوری بدست آمده، انگیزه سازمانی شامل درگیری سازمانی و نفوذ شغلی بوده است. تجارب آنها نیز نشان داده است که ارتقاء و موفقیت سازمان بدون داشتن نیروی انسانی با انگیزه میسر نیست. روانشناسان معتقدند که انگیزه، نیروی درونی است که افراد به سمت هدفی مشخص سوق می دهد.

بهره گیری از مدیریت دانش در سازمان موجب می شود تا دانش در سطوح مختلف سازمان توزیع و بکارگرفته شود. مادامی که دانش سازمانی نزد مدیران افزایش یابد، درگیری سازمانی آنها بیشتر می شود زیرا با بالارفتن سطح اطلاعات آنها، میزان ارتباط کاری آنها با سازمان و محیط کاری خود افزایش می یابد و هر اندازه اطلاعات نزد مدیران کمتر باشد، درگیری سازمانی و شغلی آنها کمتر می شود. درگیری

شغلی مدیران منجر به این می شود که نفوذ شغلی آنها بهبود یابد. در واقع درگیری و نفوذ شغلی بر اساس تجاربی است که مدیران در فرایندهای کاری و طی زمان کسب کرده اند. گسترش تجارب افراد موجب تسلط آنها بر شغل و نقش سازمانی می شود. لذا مدیریت دانش در سازمان بستری فراهم می کند که مدیران با درگیری و نفوذ شغلی بیشتر، انگیزه قوی تری برای انجام فعالیت های سازمانی داشته باشند. براساس یافته های بدست آمده از تحقیق، یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش، مشارکت سازمانی است. نتایج این تحقیق در این رابطه با تحقیقات (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۳؛ رئیسیان، ۱۳۹۶؛ شامی برزکی و همکاران، ۱۳۹۷) همخوانی دارد. بر اساس گدهای محوری بدست آمده، مشارکت سازمانی شامل اختیارات بر اساس دانش و ساختار دسترسی به دانش بوده است. توسعه اختیارات مدیران در سازمان بر اساس دانش موجب می شود تا تلاش کنند که دانش سازمانی خود را بهبود بخشند و در این میان در صورتی که سازمان تلاش نماید تا مدیریت دانش را در سازمان گسترش دهد و از این طریق برای دسترسی به دانش سازمانی، ساختار و نظامی شکیل طراحی نماید به گونه ای که براساس نظم و انضباط سازمانی و بنابه سمت سازمانی مدیران بتوانند به دانش مورد نیاز دسترسی پیدا کنند، نگرش مثبتی در آنها نسبت به سازمان ایجاد شده و با احساسات خوبی در رابطه با محیط کاری خود پیدا می کنند، مشارکت سازمانی آنها بیشتر می شود.

براساس یافته های بدست آمده از تحقیق، یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش، تقویت مهارتهای ارتباطی در سازمان است. نتایج این تحقیق در این رابطه با تحقیقات (خوش نظر، ۱۳۸۸؛ عرضه و سید عامری، ۱۳۹۱؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۴؛ خالد و آلقاتاس، ۲۰۰۷) همخوانی دارد. بر اساس گدهای محوری بدست آمده، مهارتهای

بهره گیری از مدیریت دانش در سازمان موجب می شود تا دانش در سطوح مختلف سازمان توزیع و بکارگرفته شود. مادامی که دانش سازمانی نزد مدیران افزایش یابد، درگیری سازمانی آنها بیشتر می شود زیرا با بالارفتن سطح اطلاعات آنها، میزان ارتباط کاری آنها با سازمان و محیط کاری خود افزایش می یابد و هر اندازه اطلاعات نزد مدیران کمتر باشد، درگیری سازمانی و شغلی آنها کمتر می شود. درگیری شغلی مدیران منجر به این می شود که نفوذ شغلی آنها بهبود یابد. در واقع درگیری و نفوذ شغلی بر اساس تجاربی است که مدیران در فرایندهای کاری و طی زمان کسب کرده اند. گسترش تجارب افراد موجب تسلط آنها بر شغل و نقش سازمانی می شود. لذا مدیریت دانش در سازمان بستری فراهم می کند که مدیران با درگیری و نفوذ شغلی بیشتر، انگیزه قوی تری برای انجام فعالیت های سازمانی داشته باشند.

براساس یافته های بدست آمده از تحقیق، یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش، مسؤلیت پذیری سازمانی است. نتایج این تحقیق در این رابطه با تحقیقات (زارع و همکاران، ۱۳۹۶؛ لوتز و جوسی-رودریگو، ۲۰۰۹؛ آلوچنا، ۲۰۱۰) همخوانی دارد. بر اساس گدهای محوری بدست آمده، مسؤلیت پذیری سازمانی شامل توسعه دانش و پاسخدهی بر اساس دانش بوده است. شرط موفقیت هر سازمانی در راستای تحقق اهداف سازمانی و استفاده بهینه از منابع در دسترس، مسؤلیت پذیری سازمانی مدیران است. مسؤلیت پذیری مدیران وابسته به اطمینان بخشی در رابطه با سازمان است و اطمینان بخشی به مدیران زمانی بوجود می آید که آنها از وضعیت سازمان آگاهی و اطلاعات لازم را داشته باشند. مدیریت دانش و توسعه آن موجب می شود که مدیران از دانش و اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف و پاسخدهی مناسب و مؤثر به مراجعان

گدهای محوری بدست آمده، خودراهبری سازمانی شامل خودیادگیری، خودپرورشی و مدیریت زمان بوده است. خودراهبری سازمانی هدف مهم پرورشی دارد به گونه ای که مدیران بتوانند به رشد خود کمک نمایند. با توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش، مدیران در محیط سازمانی فعالیت کرده و از تجاربی که در فرایندهای کاری بدست می آورند، به دانش ارزشمندی در رابطه با امور سازمانی که در آن کار می کنند، می رسند. مدیران یاد می گیرند که از زمان حداکثر استفاده را کرده و آن را به هدر ندهند. برای تحقق اهداف فردی و سازمانی اولویت بندی می کنند و براساس برنامه ریزی های هوشمندانه و عالمانه، گامهای مؤثری برمی دارند.

براساس یافته های بدست آمده از تحقیق، یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی است. نتایج این تحقیق در این رابطه با تحقیقات (حقیقی، ۱۳۸۲؛ رضایی و همکاران، ۱۳۹۶؛ رادفر و همکاران، ۲۰۱۴؛ مارتینز-کونیسو و همکاران، ۲۰۱۷) همخوانی دارد.

بر اساس گدهای محوری بدست آمده، خلاقیت سازمانی مستلزم پذیرش تغییرات، افزایش تحمل و جستجوی نظریات جدید بوده است. مدیریت دانش کارآمد وابسته به این است که مدیران در پی ارتقای دانش سازمانی برای تغییر و بهبود سطوح سازمانی باشند که این امر از یکسو نیاز به افزایش سطح تحمل مدیران دارد و از سوی پی گیری نظریات و تئوری جدید سازمانی که ضامن وضعیت سازمان است. لذا در چنین حالتی مدیران سازمان به گونه ای خلاقانه برای ایجاد تغییرات کارآمد و انجام فعالیت های هدفمند و کارساز تلاش می کنند. مدبران با توانایی هایی که مبتنی بر خلاقیت سازمانی کسب می کنند، توانایی دیدن چالش ها، مشکلات و حلقه های مفقوده در سازمان را پیدا کرده و ضمن آگاهی از نحوه حل و برطرف سازی آنها بر اساس دانش سازمانی به آنها

ارتباطی شامل حمایت دانشی و تشریک مساعی بوده است. نتایج آنها نشان داد، مهارتهای ارتباطی مدیران در ابعادی مثل حمایتگری، همدلی، مهارتهای اجتماعی با مدیریت دانش در رابطه است. بقاء و حیات سازمانی مستلزم وجود شبکه ای از ارتباطات است که بین اعضای سازمان و مدیر بوجود می آید و این در صورتی پدیدار می شود که مدیریت دانش به منظور خلق، ذخیره سازی، انتقال و تسهیم دانش در سازمان ایجاد شده و گسترش یابد. با وجود گسترش مدیریت دانش، مدیران از بابت نیازهای اطلاعاتی مورد نیاز کاری حمایت شده و تشریک مساعی و همکاری های لازم بین آنها فراهم می شود.

براساس یافته های بدست آمده از تحقیق، یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش، تسلط بر حافظه سازمانی در آنهاست. نتایج این تحقیق در این رابطه با تحقیقات (بیابانی، ۱۳۸۹؛ شفیع پور مطلق و مرادی، ۱۳۹۲؛ موسکات و دبیری، ۲۰۱۷) همخوانی دارد. بر اساس گدهای محوری بدست آمده، حافظه سازمانی شامل به اشتراک گذاری داده ها و طبقه بندی داده ها بوده است. مطالعات آنها بیانگر آن است، در صورتی که مهارت کار کردن با حافظه سازمانی از طریق مدیریت دانش در کارکنان ایجاد شود، و در این رابطه توانمندی های آنها گسترش یابد، قابلیت های مدیران برای حفظ و نگهداری و انتقال اطلاعات بین همکاران و ذینفعان سازمان بهبود می یابد.

براساس یافته های بدست آمده از تحقیق، یکی از ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران با رویکرد مدیریت دانش، خودراهبری سازمانی بوده است. نتایج این تحقیق در این رابطه با تحقیقات (محمدی و ساکتی، ۱۳۹۲؛ اسکربر و هاربو، ۲۰۰۴؛ گاگلیلمینو، ۲۰۰۸؛ فیشر و همکاران، ۲۰۱۰؛ چیانگ و تیسوئی، ۲۰۱۰؛ نواز کالیار و همکاران، ۲۰۱۱؛ گراور و میلر، ۲۰۱۴؛ سیمونز، ۲۰۱۵؛ گریسون، ۲۰۱۵) همخوانی دارد. بر اساس

Petrochemical Information Institute. [in Persian]

Ahmadi A, Malek Avarzaman A, Sheikhler, M 2017, The Effect of Knowledge Management Measures on the Psychological Empowerment of Employees (Case Study: Employees of the Organization of Islamic Culture and Communication), *Quarterly of Management Development and Development*, Volume 28, p. 24. [in Persian]

Akrami M, Abkenar R, Shirnejad R (2010). Evaluation of employee participation in decision making of managers, *management and development process*, No. 74, Autumn and Winter, pp. 95-82. [in Persian]

Alegre J, Chiva R 2008, *Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test*. *Technovation*, 28(6), 315-326.

Allahyari R, Shahbazi B, Mirkamali S.M, et al 2011, Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30 (2011) 1549 – 1554.

Aluchna M 2010, Corporate social responsibility of the top ten; examples taken from the Warsaw Stock Exchange. *Social Responsibility Journal*, 6(4), 611-626

Amini H, Imanzadeh R, Rahmanian M, et al 2014, The Role of Tacit Knowledge Transfer in Empowering the Employees of Physical Education Departments, *Biological Forum – An International Journal*, 6(2): 208-212(2014)

AmirAghdasi S, Maleki A, Bonyadi Naeini A, Esfandiari M.J 2017, The Effect of KM Measures on Psychological Empowerment of Human Resources with the Moderating Role of Demographic Variables in the Central Iranian Oil Company, *Journal of*

بنابه مقتضیات و شرایط، پاسخ مناسبی می دهند. با استقرار مدیریت دانش، توانمندی های مدیران برای بکارگیری تمهیدات و راهبردهای خلاقانه و غیر کلیشه ای با هدف برخورد با چالش های سازمانی به شیوه های جدید و تازه گسترش می یابد. در صورتی که مدیران از دانش سازمانی لازم برخوردار نباشند، خلاقیت آنها در برابر مشکلاتی که با آنها در سازمان مواجه می شوند، به میزان قابل توجهی کاهش می یابد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد، مدل ادراکی پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار بوده است.

### نتیجه گیری

بر اساس یافته های بدست آمده از این تحقیق برای توانمندی سازی روانشناختی مدیران دوره دوم متوسطه باید از سوی آموزش و پرورش تلاش شود که از طریق کلاسهای آموزش ضمن خدمت و کارگاههای آموزشی این توانمندی های برای مدیران مهیا شود که عبارتند از یادگیری سازمانی، انگیزه سازمانی، مشارکت سازمانی، خودراهبری سازمانی، خلاقیت سازمانی، مهارتهای ارتباطی، حافظه سازمانی و مسئولیت پذیری سازمانی. با ایجاد توانمندی های یاد شده در مدیران مدارس، می توان سطح عملکرد و کیفیت کاری مدارس را بهبود بخشید.

### References:

Abdollahi B 2005, Psychological empowerment of employees: dimensions and validation based on structural equation model, *research and planning in higher education*, Spring and Summer, Volume 11, Issue 2-1, pp. 64-37. [in Persian]

Ahmadi A, Ahmadi M, Bradan B, et al 2015, The Relationship Between Communication Skills of Managers and Knowledge Management among Managers of High School Girls in Education in Tehran, *7th National Conference and 1st International Knowledge Management Conference*, Tehran, Oil, Gas, and

*Management Conference, Accounting, Educational Sciences, and Resistance Economics; Action and Practice, Sari, Research Co., Rain Thought. [in Persian]*

Cheong R.K. F, Tsui E 2010, The Roles and Values of Personal Knowledge Management: an Exploratory Study, *VINE*, Vol. 40: 204 – 227.

Cho I.H, Thamiz W, Sha Zh, Hong J 2006, The impact of developmental experience. Empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *Journal of Hospitality Management*, 25, 478-495.

Chuan-Peng Y, Zhen-Gang Z, He Sh 2017, The effect of organizational learning and knowledge management innovation on SMEs' technological capability, *EURASIA J. Math., Sci Tech. Ed* 2017;13(8):5475–5487 *DOI: <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00842a>*

Conger J. A, Kanungo R.N 1998, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice" *Academy of Management Reviews*, 8 (3), 471-482.

Drucker P 2001, *Management Challenges in the 21st Century*. Translation by Abdolreza Rezaee Nejad, Tehran: Faraz Publication. [in Persian]

Dunham A. H, Burt C. D. B 2011, Organizational memory and empowerment. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 5.

Esfandiari M.J, Adabi H.R 2016, The Relationship between Knowledge Management and Psychological Empowerment of Human Resources in Tehran Municipality, *Urban Management Studies*, Vol. 8, No. 25, Spring, pp. 24-12. [in Persian]

*Human Resource Management in the Oil Industry*, Pages 147-117. [in Persian]

Amiri Gh 2005, Organizational Knowledge and Knowledge Management, *Journal of Proceeding of Science and Technology Military*, Volume 2, Issue 4, Winter, pp. 23-6. [in Persian]

Andam F 2017, Psychological Empowerment: Exploring the Links to Knowledge Sharing, *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. Vol., 6 (1), 62-71, 2017 Available, online at <http://www.isicenter.org>.

Arzeh K, Seyed Ameri M 2012, Knowledge Management and Communication Skills of Managers of Iran's Physical Education Organization, *Sport Management Studies (Research in Sport Sciences)*, Spring, Vol. 4, No. 13, Pages 63-49. [in Persian]

Alawi S 2015, Organizational Learning and its Effective Factors, *Journal of Technical and Executive Directors* No. 24, pp. 75-66. [in Persian]

Bhatt G.D 2001, Knowledge Management in Organization: Examining the Interaction between Technology, Techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), pp.68-75.

Biabani Gh.H 2010, Management on Organizational Memory and Database, *Detective Magazine*, Spring, Third Year, No. 10, pp. 107-98. [in Persian] Haghghi M.A (1382). *Management of Organizational Behavior*, Tehran: Terme Publishing. [in Persian]

Bostan Pira M 2016, The Relationship between Knowledge Management Processes and Organization Learning and Organizational Performance in Afzali Hospital, Kerman, *1st International*

- Second, No. 7, Winter, pp. 141-125. [in Persian]
- Grover K, Miller M 2014, An Examination of the SelfDirected Learning Practices of ESL Adult Language Learners. *Journal of Adult Education* Volume 43, Number 2.
- Guglielmino L.M 2008, Why self-directed learning. *International Journal of Self-Directed Learning. Informal Learning of Kidney Recipient IJSDL\_5.1-2008*
- Haisten J.M 2008, Self-Leadership Skills in Academically Underprepared Students in a Florida Community College Setting, *Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Education*, Walden University.
- Hasani K, Sheikhesmaeili S, 2016, "Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions", *Kybernetes*, Vol. 45 Issue: 2, pp.337-355, <https://doi.org/10.1108/K-04-2014-0077>.
- Hoch J. E, Dulebohn J. H 2012, Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management systems implementation. *Human Resource Management Review*.
- James A.M 2009, Self-Leadership and Self-Regulated learning: An Investigation of Theoretical Relationships, *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*, Capella University.
- Jean-François H 2012, Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400-417
- Kalajahi M, Janani H 2015, Effect of the Knowledge Management on Empowering Fisher M, King J, Tague G 2010, The self-directed learning readiness scale for nursing education revisited a confirmatory factor analysis, *journal homepage.www.Elsevier.com. Available online at www.sciencedirect.com.*
- Gaminian V 2003, Empowerment in Education, *Management Quarterly in Education*, No. 36 & 35. [in Persian]
- Garvin D.A 1999, Learning in Action: A Guide toPutting the Learning Organization to Work. *Boston: Harvard Business Press.*
- 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).
- Ghalavand Z, Bozorgi A 2014, Investigating the relationship between organizational learning and knowledge management in the oil and gas exploitation company of Masjed Soleiman, *Journal of Information and Knowledge Management*, Volume 1, Issue 2, Pages 128-117. [in Persian]
- Ghalavandi H, Ashrafi Salim Kandi F (2012). The Relationship between Knowledge Management and Empowerment among Urumieh Employees, *Journal of Educational Management Innovations*, Volume 12, Issue 2, Issue 2, Serial No. 46, Spring, pp. 121-124. [in Persian]
- Ghasemzadeh Alishahi A, Kateb Mehdi, Heidarizadeh Z 2015, The Influence of Intellectual Capital and Culture on Learner's Organization on Organizational Learning Capacity and Knowledge Creation among Medical Staff of Imam Reza Hospital, Mashhad, *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*



- Martinez-Conesa I, Soto-Acosta P, Carayannis E.G 2017, On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553-570.
- Moafi Madani S.K, Ahmadi Gh 2015, Investigation of Relationship between Dimensions of Organizational Performance Promotion and Employees Empowerment, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 6 No 5, S2, September. pp. 610-614.
- Moghaddam A, Feiz D, Mikaeeli A 2016, Prioritizing Knowledge Management System Components Related to Empowerment of Personnel (Case Study: Iranian National Tax Administration), *International Journal of Humanities and Cultural Studies* ,ISSN 2356-5926
- Mohammadi M, Saketi P, Bagheri A 2013, Self-directedness and individual knowledge management of managers, *Two-issue of Human Resource Management Researches*, Imam Hossein University of Medical Sciences, Vol. 5, No. 2, Autumn Winter, pp. 107-125. [in Persian]
- Mortazavi M, Monirian F 2015, *Examination of the Effect of Knowledge Management on Organizational Creativity* (Case Study: Hamedan Telecommunication Company Employees), Issue 20, Pages 38-27[in Persian]
- Mousavi A 2000, *The relationship of job satisfaction; the motivation for progress with mental health and responsibility of male instructors*. Master's dissertation, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahwaz. [in Persian]
- Physical Education Teachers in Universities of Northwestern of Iran. *International Journal of Sport Studies*, 5 (8).
- Kameh Khosh M.T, Ismaili H 2013, The role of emotions and emotional memory in organizational memory, *Journal of Human Development in Police*, Summer, No 45, Academic-General, Pages 128-107. [in Persian]
- Khalid H, Fathalla A 2007, "Knowledge Management in a Virtual Community of Practice using Discourse Analysis" School of Management, Bradford University, UK, *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 1, pp 29 - 42,
- Khansharifan A, Soleimanpour O, Askarzadeh H 2015, Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment Dimensions on Absorptive Capacity. *Management Research Review*, 37 (2).
- Khoshnazar H 2009, *The Effect of Knowledge Management on Research Performance of High School Teachers from the Viewpoint of Managers of Saqez City*, MSc., Rudehen Azad University. [in Persian]
- Lutz P, José-Rodrigo C 2009, A knowledge management perspective of corporate social responsibility, *Journal of Business in Society* 9(4) DOI: 10.1108/14720700910985052
- Manolopoulos P 2008, An Evaluation of Employee Motivation in the extend Public Sector in Greece, *Journal of relation*, Vo 30,,nNo1.
- Maqsood Tayyab D, Fingan A 2009, A Knowledge management approach to innovation and learning in the construction industry, *international Journal of managing project in business*, vol 2. no2. pp 297-307.

- Knowledge Management Processes, *international Journal of Computer Science and Network*, Volume 3, Issue 2, April, pp. 2277-5420
- Rafiee M, Saeedian N 2017, Relationship between knowledge management and psychological empowerment with teachers' creativity, *Scinzer Journal of Accounting and Management*, Vol 3, Issue 4, (2017): 1-7 DOI: 10.21634/SJAM.3.4.17.
- Raisian M (1396). Determining the Relationship Between Social Responsibility of the Organization and the Impact of Human Resource Management Methods through the Knowledge Management System Model, *Shebak Magazine* No. 34, August, pp. 22-15. [in Persian]
- Rajaei Pour S, Shabani A, Niazpourzilaei M (2008). Effective factors on empowerment of school principals, *Research journal of educational psychology*, Volume 5, Issue 8, Winter, pp. 38-38. [in Persian]
- Rezaei N, Peyvasteh A, Imam Ali Zadeh A 2017, The Role of Knowledge Management in Promoting the Creativity and Innovation of Employees in Military Organizations, *Two Chapters of Human Resource Management*, Volume 7, Issue 1, Summer, pp. 48-17. [in Persian]
- Ranjbar M, Amiri N 2015, The Relationship between Knowledge Management and Employee Retention, *International Journal of Management and Applied Science*, Volume-1, Issue9, pp. 231-236.
- 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).
- Mousavi S.J, Safania A.M, Shirvani S 2014, The Effect of Knowledge Management and Psychological Empowerment on Personnel Creativity, *Contemporary Research in Sport Management*, Vol. 4, No. 7, Spring and Summer, pp. 95-81. [in Persian]
- Moye M.J, Henkin A.B 2006, Exploring Association between Employee Empowerment & Interpersonal Trust In Managers, *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Muskat B, Deery M 2017, Knowledge Transfer and Organizational Memory: An Events Perspective, *Event Management* 21(4):431-447
- Nawaz Kalyar M, Shahzad Chaudhry M, Rafi N2011, Effects of Self-leadership, Knowledge Management and Culture on Creativity, *European Journal of Business and Management*, Vol 3, No.8, pp.1-9.
- Neck C. P, Houghton J. D 2006, Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295. DOI: 10.1108/02683940610663097
- Nonaka I 1994, A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1): 134-139.
- O'Dell C, Grayson C 1998, If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, Vol. 41, No.3, pp 154-174.
- Ozbebek A, Kilicarslan T.E 2011, Empowered Employees 'Knowledge Sharing Behaviour. *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (2).
- Radfard S, Haghshenas M, Rostami A 2014, The Impact of Creativity on Organizational

of perceived responsiveness of organizational memory in higher education institutions: Faculty members of Islamic Azad University, Mahallat Branch, *6th Knowledge Management Conference*, Tehran, Oil and Gas Information Institute And petrochemicals. [in Persian]

Shahhosseini S, Piri M 2015, Investigation the Role of Knowledge Management in Staff Empowerment (Case Study: General Department of Education, Western Azerbaijan Province). *Int. J. Rev. Life. Sci.*, 5 (4)

Shahhosseini S, Nadi M.A 2015, Analyzing the Relationship of Organizational trust and Organizational Culture with Knowledge sharing behavior in teachers of second intermediate period, *academic Journals*, vol 10(6), March, pp. 722-727.

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).

Simons P. R.J 2015, Towards a constructivistic theory of self-directed learning. Utrecht University. Available in [www.researchgate.net/publication](http://www.researchgate.net/publication)

Spreitzer G.M 1995, Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, ۳۸(۵), 14-42.

Sriratanaviriyakula N, El-Den J 2017, Motivational Factors for Knowledge Sharing using Pedagogical Discussion Cases: Students, Educators, and Environmental Factors, *4th Information Systems International Conference 2017, ISICO 2017*, 6-8 November 2017, Bali, Indonesia.

Sadoughi F, Badi Fard A, Ahmadi M, et al. (2011). Process-oriented organizational memory model, prerequisite for implementation of knowledge management in medical records, *Health information management*, Eighth, Number Sixth, Bahman and Esfand, pp. 752-743. [in Persian]

Salajegheh S, Poorrashidi R, Mosayei M 2013, Analysis of Psychological Empowerment of Employees and Its Relationship with KM, *Management Studies (Improvement and Transformation)*, Volume 22, Issue 72, Winter, pp. 118-99. [in Persian]

Salehi Sadati Z, Ardestani M 2015, *The Use of Knowledge Management in Organizations: A Study on the Role of Organizational Learning*, 7th National Conference and the First International Knowledge Management Conference, Tehran, Oil, Gas, and Petrochemical Information Institute. [in Persian]

Salimi Gh, Keshavarzi F, Heidari E 2014, Empirical study on the relationship between the psychological empowerment and the maturity of the knowledge sharing behavior of dormitory students in Shiraz University, *New Approach Quarterly in Educational Management*, 5 (31), p. 22-1. [in Persian]

Schreiber T, Harbo K 2004, Information Literacy and Personal Knowledge Management, *In 12th Nordic Conference on Information and Documentation*, 106- 114.

Shaemi Barzaki A, Kianpour M, Shakeri F 2017, In-person process in knowledge sharing, *Quarterly Journal of Improvement Management Studies*, Seventh Year, No. 88, Summer, pp. 141-103. [in Persian]

Shafie Pour Motlagh F, Moradi F 2013, Modeling the structural equation of evaluating factors affecting the development

- Yaqoubi M, Karimi S, Javadi M, et al 2010, The Relationship Between Organizational Learning and Knowledge Management among Selected Hospital Staff in Isfahan (2009), *Journal of Health Management*, Vol. 13, No. 42, Winter, Pages 74-65. [in Persian]
- Zare S, Naser Jahromi R, Zeinalipour H, et al 2017, Assessment of the role of mediating responsibility in relation between knowledge management and communication skills of employees (Case study: Fars Educational Directorate), *Quarterly Journal Knowledge Studies*, Volume 3, Issue 10, Spring, pp. 20-1. [in Persian]
- Zimmerman M.A 1998, Psychological, Empowerment: Issues and illustrations , *Journal of Community Psychology* ۲۳ (۵), 581-599.
- Steel P, Konig C.J 2006, Integrating Theories of Motivation, *Academy of Management Review* 2006, Vol. 31, No. 4, 889-913.
- Thomas K. W, Velthouse, B. A 1990, Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic, Task Motivation, *Academy of Management Journal*, 15(4), 666-681.
- Tseng S. M, & Lee P. S 2014, The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Tseng S. M 2014, The Impact of Knowledge Management Capabilities and Supplier Relationship Management on Corporate Performance. *Int. J. Production Economics*, Vol. 154.

## Presentation of Psychological Empowerment Cognitive Model with Knowledge Management Approach among Socandary School Principals at Tehran City

**Hossein Ali Eslami Harandi:** Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Education & Consultation, Islamic Azad University, Roodehen Branch, Roodehen, Iran.

**Rashid Zolfaghari Zafarani\*:** Faculty Member, Department of Educational Sciences, Faculty of Education & Consultation, Islamic Azad University, Roudhen Branch, Roodehen, Iran.

**Reza Jafari Harandi:** Faculty Member, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Qom University, Qom, Iran.

**Abstract:** Knowledge management and its deployment in schools by managers lead to a dynamic and improve the quality of their performance. Therefore, psychological empowerment of school principals is essential for this purpose. To develop a cognitive model of psychological empowerment with the KM approach, quantitative and qualitative research was carried out. In order to collect information in two qualitative sections, the interviews were conducted with the experts, specialists and professors in the field of educational management. In the quantitative section, a questionnaire was distributed among the secondary managers of second school in Tehran. Then, data analysis was done in two sections: descriptive statistics and inferential statistics. In general, the results of this study showed that the perceptual model of psychological empowerment with the knowledge management approach included eight dimensions (organizational learning, organizational motivation, organizational partnership, organizational self-referral, organizational creativity, communication skills, organizational memory and organizational responsibility). Consequently, the fitting of the model was desirable.

**Keywords:** Psychological empowerment, Knowledge management, Secondary school

**\*Corresponding author:** Faculty Member, Department of Educational Sciences, Faculty of Education & Consultation, Islamic Azad University, Roudhen Branch, Roodehen, Iran.

**Email:** rashid\_zo@yahoo.com