

تبیین نقش بالندگی کارکنان بر تسهیم دانش (مورد مطالعه: سازمان
سنجش آموزش کشور)

Investigating the Role of Staff Capability in Knowledge Sharing
(Case Study: National Organization for Educational
Measurement)

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۰۸/۱۴

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۰۶/۱۹

Arasteh Hosseinzadeh

Sana Safarei

آراسته حسین زاده*

ثنا صفری**

Abstract: This applied descriptive survey was an attempt to gauge the role of staff capability in knowledge sharing in the National Organization for Educational Measurement. Regarding the data collection tools, it was attempted to make use of Standard Questionnaire on Staff Capability (Damirchi et al, 2016) and Knowledge Sharing Questionnaire, Dixon, 2001). Validity of the questionnaires was confirmed in terms of content validity and their reliability was confirmed using Cronbach's Alpha method (Knowledge Sharing Questionnaire $\alpha = 0.89$ and Standard Questionnaire on Staff Capability $\alpha = 0.87$). The statistical population of this study included all staff of the National Organization for Educational Measurement (N=590). The sample size was determined as 233 staff using the Cochran's Table. It should be noted that the sampling method was simple random sampling. The research data were analyzed using descriptive statistics (frequency and dispersion indices) and inferential statistics (structural equations and Friedman Test). Findings indicated that the individual, organizational and professional capability had a positive and significant impact on knowledge sharing. In addition, the results of Friedman Test indicated that the ranking of factors affecting the knowledge sharing at 95% confidence level from the first to third ranks were possessed by the organizational capability, organizational capability and professional capability, respectively.

Key words: Organizational capability, individual capability, professional capability, knowledge sharing, National Organization for Educational Measurement.

چکیده: در پژوهش حاضر، نقش بالندگی کارکنان بر تسهیم دانش در سازمان سنجش آموزش کشور مطالعه شده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی، پیمایشی بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد (بالندگی کارکنان دمیرچی و همکاران، ۱۳۹۵ و پرسشنامه تسهیم دانش دیکسون، ۲۰۰۱) بود. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روایی محتوایی و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش کرونیخ (پرسشنامه تسهیم دانش $\alpha = 0.89$ و پرسشنامه بالندگی کارکنان $\alpha = 0.87$) به دست آمد. جامعه آماری این پژوهش، همه کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور به تعداد ۵۹۰ نفر بوده است. حجم نمونه با استفاده از جدول کوکران ۲۳۳ نفر تعیین شد و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های آماری توصیفی (فراوانی و شاخص‌های پراکندگی) و استنباطی (معادلات ساختاری و آزمون فریدمن) تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که بالندگی فردی و سازمانی و حرفه‌ای بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. به علاوه، بر اساس آزمون فریدمن رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سطح اطمینان ۰/۹۵ رتبه‌های اول تا سوم به ترتیب مربوط به بالندگی فردی، بالندگی سازمانی و بالندگی حرفه‌ای بوده است.

واژگان کلیدی: بالندگی سازمانی، بالندگی فردی، بالندگی حرفه‌ای، تسهیم دانش، سازمان سنجش آموزش کشور

* کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول: roz21555@yahoo.com)

** استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور

مقدمه

با تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع بالندگی کارکنان در کانون توجه مدیران قرار گرفته است؛ چراکه سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و باانگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند (ژانگ^۱، ۲۰۱۲). ایجاد بالندگی، سالم‌ترین روش سهم کردن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت (سیگلر و پیرسون^۲، ۲۰۰۵). بنابراین، استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد به‌منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان فراهم خواهد شد (مسمر-مگناس و همکاران^۳، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، در بیشتر سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران نمی‌توانند ظرفیت بالقوه آنها را به کار گیرند؛ به این دلیل که قادر به شناخت توانایی‌های کارکنان نیستند یا در محیط سازمان عملاً زمینه لازم برای بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان را فراهم نمی‌کنند (آبتین و همکاران، ۱۳۹۰). برای رفع این مشکلات و چالش‌های پیش روی منابع انسانی از قبیل؛ جهانی شدن، کمبود نیروی کار متعهد و ماهر، هرم تصمیم‌گیرنده، شناخت نداشتن از نیاز کارکنان، نبود برنامه مناسب، نبود شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، نبود انگیزه کافی، مشارکت نداشتن کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان و فراهم آوردن وضعیتی به‌منظور حداکثر بهره‌وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهای افراد، بحث جدیدی با عنوان توانمندسازی مطرح شد که به‌سرعت به مهم‌ترین و نویدبخش‌ترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شد. اهمیت توانمندسازی به‌گونه‌ای است که آن را کلید اثربخشی سازمان‌ها می‌دانند. همچنین شناسایی وضعیت ابعاد توانمندسازی می‌تواند تصویری روشن به‌منظور برنامه‌ریزی و جلوگیری از هدررفت منابع انسانی را در سطح مدیران عالی و تصمیم

1. Zhang

2. Sigler & Pearson

3. Mesmer-Magnus et al

تصمیم‌گیرندگان ارائه کند. بنابراین می‌توان به‌سادگی بیان کرد که بدون افراد کارآمد، اجرای اثربخش استراتژی و دستیابی به هدف‌های سازمانی غیرممکن است. متخصصان مدیریت به‌منظور کارایی بیشتر کارکنان، مفهوم توانمندسازی را مطرح کردند (موغلی، حسن‌پور و حسن‌پور، ۱۳۸۸).

یکی از مشکلات اساسی دستگاه‌های اجرایی، کمبود منابع انسانی ورزیده و ماهر است. با این حال، امروزه یکی از چالش‌های اساسی مدیریت، واداشتن افراد برای به اشتراک گذاشتن آنچه می‌دانند و تسهیم دانش است (ژانگ، ۲۰۱۲). چرا افراد باید دانشی را که به‌سختی به دست آورده‌اند در اختیار دیگران قرار دهند درحالی‌که این دانش از عوامل کلیدی مزیت فردی آنها در سازمان تلقی می‌شود؟ در برخی از سازمان‌ها، تسهیم دانش امری طبیعی است اما در برخی دیگر هنوز این نگرش قدیمی که دانش قدرت است، حکم‌فرمایی می‌کند. در این سازمان‌ها، دانش ضمنی از دانش صریح سخت‌تر بین کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود (ریچاو و ویزبرگ^۱، ۲۰۱۰، ۴۷). بسیاری از سازمان‌های روشنفکر، استراتژی‌هایی را با هدف تغییر این نگرش‌های منسوخ شده، آغاز کرده‌اند. آنها عوامل انگیزشی متنوعی از جمله انگیزش کارکنان را به کار گرفته‌اند تا نشان دهند در زمینه تسهیم دانش در سازمان خود مصمم و جدی هستند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). از آنجاکه عمدتاً افراد از بعد دانش نظری، مشکلی ندارند ولی فرصت مناسب برای کاربرد عملیاتی آن دانش به‌ندرت فراهم می‌شود، آموزش منابع انسانی و افزایش مهارت‌های شغلی برای انجام وظایف پس از ورود به سازمان، شاید یکی از مهم‌ترین راهکارهایی است که می‌توان برای بالندگی نیروی انسانی در سازمان به کار گرفت (آرتوس و لئونیدس^۲، ۲۰۱۵).

همچنین با وجود اهمیت و ضرورت بالندگی کارکنان در بهبود تسهیم دانش سازمان، نتایج بسیاری از پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که بسیاری از سازمان‌ها در رسیدن به این هدف ناتوان بوده‌اند؛ بنابراین، توسعه فرایند بالندگی کارکنان در سازمان، بهبود استراتژی تسهیم دانش و وجود فضای رقابتی در سازمان‌های خدماتی، آموزشی و پژوهشی و لزوم شناسایی نیازها و خواسته‌های جدید کارکنان و تأمین مطلوب آن، اهمیت و ضرورت این‌گونه مطالعات و بررسی‌ها را دوچندان می‌کند. با

1. Reychav & Weisberg

2. Arturs & Leonids

این وجود، مسئله اساسی در سازمان‌هایی که دارای رسالت آموزش و تحقیق و توسعه هستند، این است که در جهت توجه به بالندگی کارکنان، روش منطقی و درستی برای اجرای تسهیم دانش ارائه نشده است؛ چراکه اگر شاخص خوبی معرفی شده بود می‌توانستند به هدایت نیروهای خود به‌طور اخص و هدایت بخش‌ها در جهت هدف‌های استراتژیک دانش سازمانی به‌طور اعم اقدام کنند.

سازمان سنجش آموزش کشور نیز سازمانی است که اتکای فراوانی بر تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش خود دارد و پیوسته به دنبال عللی است که این معلول را تقویت می‌کنند. مدیران این مجموعه یکی از مسیرهای نیل به این هدف را در بالندگی کارکنان دنبال می‌کنند. آنها بر این باورند که بالندگی کارکنان می‌تواند نقشی کلیدی در تقویت استقرار نظام تسهیم دانش در این سازمان داشته باشد. بنابراین بسیار حائز اهمیت است که سازمان سنجش آموزش کشور با استراتژی جامع و بلندمدت بکوشد تا با بهبود و بهسازی منابع انسانی در جهت بالندگی کارکنان و توجه به اجرای اثربخش تسهیم دانش، هدف‌های استراتژیک و بقای بلندمدت سازمانی خود را تضمین کند. از این‌رو، اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر ناشی از اهمیت فزاینده‌ای است که این دو عامل شناخته شده در ارزش واقعی سازمان‌ها و عملکرد آموزشی و پژوهشی آنها و به تبع آن در موفقیت و شکست آنها در محیط رقابتی و پیچیده امروزی دارد. با این وجود، مدیران سازمان سنجش آموزش کشور در سال‌های گذشته به انواع مختلف نشان داده‌اند که به اهمیت تأثیر بالندگی کارکنان بر به‌کارگیری اثربخش استراتژی تسهیم دانش در سازمان واقف هستند اما اینکه آیا رویکرد فعلی با تکیه بر منابع فکری سازمان به بهبود عملکرد منجر شده و مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند نکته‌ای پراهمیت و دغدغه اصلی مدیران این سازمان است.

از این‌رو، هدف اصلی از اجرای این پژوهش، بررسی این رابطه به‌منظور ارائه تحلیل‌ها و پیشنهادهایی به مدیران این سازمان و سازمان‌های مشابه است. در واقع، در این پژوهش به پرسش‌های زیر پاسخ داده می‌شود:

- بالندگی کارکنان چه نقشی در تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش دارد؟
- ابعاد بالندگی کارکنان به‌نوبه خود چه نقشی در تسهیم دانش دارند؟
- نوع و شدت این نقش‌ها چه نتایج ضمنی‌ای برای مدیران این سازمان و دیگر سازمان‌های مشابه دارد؟
- نوع و شدت این نقش چه راه‌آوردهایی برای عرصه علم مدیریت دارد؟

مبانی نظری پژوهش

برای پی بردن به اهمیت بالندگی سازمانی و رسالتی که این جنبش نویدبخش دارد شایسته است که ریشه و خاستگاه آن را از پیدایش «انقلاب صنعتی» آغاز کنیم. از آغاز قرن ۱۹ رشته دگرگونی‌هایی در روش‌های صنعتی و شیوه‌های کارگردانی سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی در انگلستان پدید آمد. این دگرگونی‌ها را فردی به نام «جروم آدولف بلانکی»^۱ در سال ۱۸۳۷ انقلاب صنعتی نامید. انقلاب صنعتی در معنای عام به مجموعه‌ای از دگرگونی‌ها گفته می‌شود که بر گرد شماری از فراگردها و سازمان‌های تولیدی و ساخت متمرکز است و بر گذر از اقتصاد کشاورزی و سنتی و کار دستی به اقتصادی که در آن صنعت و دستگاه حاکم است، اشاره دارد. در این زمان برای بهره‌گیری از یافته‌های علمی در صنعت، به‌سختی تلاش شد. در ریسندگی و بافندگی، نوآوری به وجود آمد به‌طوری‌که نساجی را نو کرد، بازدهی را بالا برد و هزینه تولید را کاهش داد. استفاده از دستگاه‌ها به تولید انبوه منجر شد و تولید انبوه، مصرف انبوه را به دنبال داشت. در نتیجه شرکت‌های بزرگ صنعتی، بازرگانی به وجود آمد و تولید سازمان یافت. کارگران و کارکنان بر پایه دستورهای ویژه در این کارخانه‌ها و شرکت شرکت‌ها به خدمت گرفته شدند و مدیریت علمی و دیوان‌سالاری در قرن بیستم پدیدار شد (دانشمندی، ۱۳۹۱).

بالندگی فردی: سرچشمه پیدایش و رواج عبارت «بالندگی فردی» کاملاً آشکار نیست. ولی بر اساس تجربه‌ای که در شرکت جنرال میلز^۲ برای دگرگونی سازمان پدید آمد رابرت بکهارت چنین نوشته است: «در آن زمان می‌خواستیم برای برنامه‌ای که در جنرال میلز به کار گرفته شده بود، عنوان مناسبی برگزینیم. ما به‌راستی نمی‌خواستیم آن را «پرورش مدیریت» بخوانیم، زیرا کاری که صورت گرفته بود تلاشی سراسری در سازمان بود. نمی‌خواستیم آن را «بهرتر کردن سازمان» بنامیم زیرا این عنوان را دارای سرشتی ایستایی پنداشتیم. بنابراین، ما آن را «بالندگی سازمانی» نام نهادیم که به تلاش دگرگونی در سراسر سازمان اشاره داشت». بالندگی سازمانی گونه‌ای از تلاش برنامه‌ریزی شده برای پدید آوردن نوعی از دگرگونی است که هدف آن یاری دادن به اعضای سازمان‌هاست تا بتوانند کارهایی را که موظف به انجام دادن آن هستند به

1. Jerome Adolf Blankey

2. General Mills

صورتی بهتر از پیش به انجام برسانند. بدین سان بالندگی فردی وسیله‌ای برای بهبود و پیشرفت سازمانی است.

بالندگی سازمانی: در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ نوعی از آموزش یکپارچه پدید آمد که به نام بالندگی سازمانی خوانده شد. بالندگی سازمانی، یک راهبرد دخالت است که از فراگردهای گروهی برای توجه سرراست و ژرف بر همه فرهنگ یک سازمان به‌منظور پدید آوردن دگرگونی برنامه‌ریزی استفاده می‌کند. بالندگی سازمانی می‌کوشد تا باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، ساختارها و روحیه‌ها را دگرگون کند به‌گونه‌ای که سازمان بتواند خود را بهتر با فن‌شناسی سازگار سازد و با آهنگ تیزگام دگرگونی زندگی کند. بالندگی سازمانی در پاسخ به نیازها پدید آمد. روش‌های آموزشی متعارف برای پدید آوردن رفتار سازمانی بهتر اغلب کامیابی محدود به بار آورده‌اند، بنابراین به روش تازه‌ای نیاز بود (اجتهادی، قورچیان، جعفری و شفیع‌زاده، ۱۳۹۰). برخی از تعاریف و مفاهیم بالندگی سازمانی در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱) تعاریف و مفاهیم بالندگی سازمانی

ردیف	نویسنده	تعاریف و مفاهیم بالندگی سازمانی
۱	آلسنت (۲۰۰۰)	بالندگی سازمانی در پاسخ به نیازها پدید آمد روش‌های آموزشی متعارف برای پدید آوردن رفتار سازمانی بهتر اغلب کامیابی محدود به بار آورده‌اند، بنابراین به روش تازه‌ای نیاز بود.
۲	لیپت (۲۰۰۲)	بالندگی سازمانی نیرومند کردن آن فراگردهای انسانی در سازمان‌هاست که کارکرد نظام زنده را برتری می‌بخشد تا آن سازمان بتواند به هدف‌های خود دست پیدا کند.
۳	کریس آرمبریس (۲۰۰۵)	در کانون بالندگی سازمانی اندیشه زنده ساختن، کارمایه دادن، به‌راستی رساندن، فعال کردن و نوتوان‌سازی سازمان‌ها از راه منابع منفی و انسانی جای گرفته است.
۴	سیانگ و همکاران (۲۰۱۴)	در کانون بالندگی سازمانی اندیشه زنده ساختن، کارمایه دادن، به‌راستی رساندن، فعال کردن و نوتوان‌سازی سازمان‌ها از راه منابع منفی و انسانی جای گرفته.

دو دلیل عمده، بالندگی سازمانی را بایسته ساخت. نخست آنکه ساختار پاداش در کار به اندازه کافی آموزش متعارف را تقویت نمی‌کرد، بنابراین نتیجه آموزش در شغل پدیدار نمی‌شد. بسیاری از برنامه‌های آموزشی درست طراحی شده با شکست روبرو شدند، زیرا پیرامون شغلی پشتیبانی نابسندگی برای آنها فراهم می‌آورد. در چنین اوضاعی گام منطقی بعدی آن بود که همه سازمان دگرگونی یابد تا بتواند از آموزش پشتیبانی کند. این درست همان کاری است که بالندگی سازمانی در پی انجام دادن آن است. دلیل دوم، آهنگ شتاب خود دگرگونی است که می‌سازد سازمان‌ها برای پایایی و نیک‌فرجامی باید بی‌اندازه نرمش‌پذیر و منعطف باشند. بالندگی سازمانی می‌کوشد همه سازمان را پرورده سازد تا بتواند به گونه‌ای سراسری و توانمندانه به دگرگونی پاسخ دهد. بالندگی سازمانی می‌کوشد تا با افزایش مقدار درستی اطلاعات از راه پویایی‌شناسی گروه و رویارویی با دشواری، خطوط ارتباط و اطلاع‌رسانی را بگشاید. به سخن کوتاه، هدف کلی بالندگی سازمانی دگرگون کردن همه بخش‌های سازمان است تا در نتیجه آن سازمان در پاسخگویی‌های خود انسانی‌تر، کارآمدتر و در نوسازی خویش تواناتر شود (صالحیان، ۱۳۸۳).

تسهیم دانش: امروزه یکی از چالش‌های اساسی مدیریت، واداشتن افراد برای به اشتراک گذاشتن آنچه می‌دانند و تسهیم دانش است. بسیاری از سازمان‌های روشن روشن‌فکر، استراتژی‌هایی را با هدف تغییر این نگرش‌های منسوخ شده، آغاز کرده‌اند. آنها عوامل انگیزشی متنوعی را از جمله انگیزش کارکنان به کار گرفته‌اند تا نشان دهند در زمینه تسهیم دانش در سازمان خود مصمم و جدی هستند. دیوید شیرم^۱ (۲۰۰۳) مدیریت دانش را این‌گونه تعریف کرده است: مدیریت آشکار و نظام‌مند دانش اساسی و فرایندهای خلق، گردآوری، سازمان‌دهی، پخش و استفاده و بهره‌برداری مرتبط با آن است که مستلزم انتقال دانش شخصی به دانش سازمان است تا بتواند به‌طور گسترده در سرتاسر سازمان به اشتراک گذاشته شده و به کار برده شود (وو و ژو^۲، ۲۰۱۲).

1. David Sherman

2. Wu & Zhu

پیشینه تحقیق تجربی

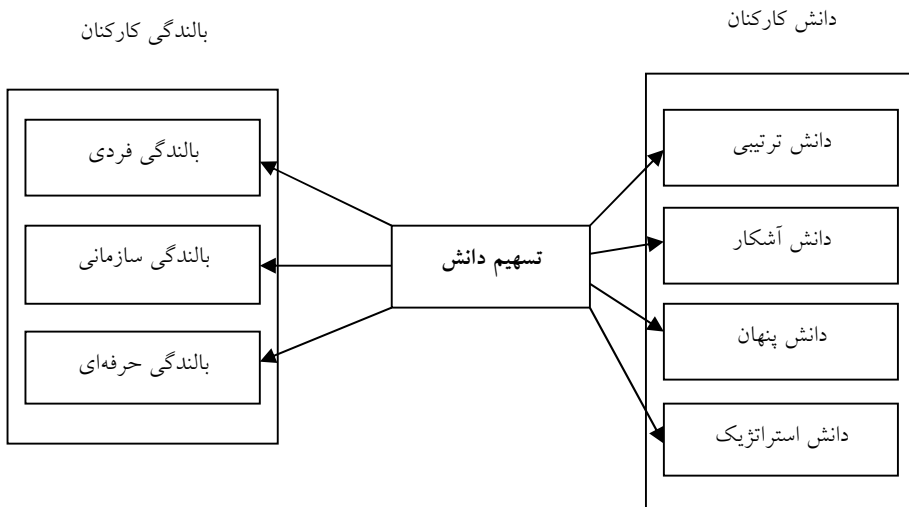
خلیل‌نژاد و مهری (۱۳۹۵) نقش مدیریت دانش در توسعه (بالندگی) منابع انسانی بررسی کردند. آنها در این کار نشان دادند که شناسایی، کسب، توسعه و تسهیم دانش بر توسعه (بالندگی) دانشی، نگرشی، رفتاری و مهارتی سرمایه انسانی مؤثر است. آنها دریافته‌اند که یکی از نتایج مورد انتظار از توسعه نظام مدیریت دانش می‌تواند بالندگی سرمایه انسانی در تمامی ابعاد باشد و همچنین، یکی از ابزارهای بالندگی منابع انسانی استقرار نظام مدیریت دانش است. دعائی و یعقوبی (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان «اکتشاف مؤلفه‌ها و ابعاد مؤلفه‌های توانمندسازی و بالندگی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد» اجرا کردند. آنها این ابعاد را به همراه مؤلفه‌های مربوط به پرسشنامه توانمندسازی و بالندگی منابع انسانی شامل معنی‌دار بودن، شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، اعتماد و بالنده‌سازی در نمونه‌ای به حجم ۲۱۵ نفر از کارکنان مناطق ۱۳گانه شهرداری مشهد بررسی کردند. یافته‌های آنها نشان داد که بین ابعاد توانمندسازی و بالندگی منابع انسانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. پژوهان (۱۳۹۳) با بررسی ارتباط بالندگی سازمانی با عزت نفس و ابعاد آن در کارکنان دانشگاه پیام نور استان کردستان نشان داد که عزت نفس از متغیرهای مهم و تعدیل‌کننده بالندگی سازمانی به‌شمار می‌رود. در نتیجه، به‌منظور دستیابی به بالندگی سازمانی مطلوب، آموزش‌های مناسب برای افزایش عزت نفس در میان کارکنان می‌تواند از اولویت‌های مداخله‌ای محسوب شود.

دانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۷) ارتقای خلاقیت کارکنان از طریق بالندگی مهارت‌های فردی و به اشتراک‌گذاری دانش تیمی را بررسی کردند. آنها در این کار نشان دادند که رهبری تحول‌گرای فردی از طریق بالندگی مهارت‌های فردی تأثیر مثبت و غیر مستقیمی بر خلاقیت فردی دارد؛ درحالی‌که رهبری تحول‌گرای تیمی تا حدودی بر خلاقیت تیمی، با تأثیرگذاری در اشتراک‌گذاری دانش تیمی، اثر گذاشت. ما همچنین دریافتیم که تسهیم دانش، ارتباط بین رهبری تحول‌گرای تیمی و فردی، بالندگی مهارت و خلاقیت فردی را تعدیل می‌کند. نایم و لنکا^۲ (۲۰۱۷) ارتباط اشتراک‌گذاری دانش، بالندگی شایستگی و تعهد عاطفی را بررسی کردند. آنها در این پژوهش نشان

1. Dong et al

2. Naim & Lenka

دادند که به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی بر بالندگی شایستگی کارمندان دارد که به به‌نوبه خود باعث تأثیرگذاری مثبت بر تعهد عاطفی می‌شود. سیانگ^۱ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی، رابطه بالندگی (توسعه) کارکنان، استاندارد شغلی و رفتار نوآورانه را مطالعه و بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد بین توانمندسازی کارکنان و رفتار نوآورانه، رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. ولی ارتباط بین استاندارد شغلی با رفتار نوآورانه تأیید نشد. همچنین تحلیل رگرسیون نشان داد که رفتار نوآورانه پیش‌بینی بهتری برای متغیر ملاک یعنی توانمندسازی کارکنان است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش (با اقتباس از پان چائو^۲، ۲۰۱۵ و کلیر، ۲۰۱۴)^۳

روش‌شناسی تحقیق

جدول (۲) خلاصه‌ای از ابعاد و جوانب مختلف روش‌شناسی مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

1. Hsiang-Fei Luoh

2. Pan Chao

3. Clier

جدول (۲) روش‌شناسی پژوهش

رکن پژوهش	انتخاب پژوهش
فلسفه	اثبات باوری
نوع	به لحاظ هدف کاربردی / به لحاظ نتیجه تبیینی / به لحاظ رویکرد کمی
استراتژی	پیمایشی
قلمرو	مکانی: سازمان سنجش کشور زمانی: نیمه اول سال ۱۳۹۶
جامعه آماری	کارکنان سازمان سنجش کشور
حجم نمونه	$n = \frac{590 \cdot (1/96)^2 \cdot 0/5 \cdot (1 - 0/5)}{(0/05)^2 \cdot (590 - 1) + (1/96)^2 \cdot 0/5 \cdot (1 - 0/5)} @233$
روش گردآوری داده‌ها	- مطالعه کتابخانه‌ای شامل کتاب و مقاله‌های علمی و پژوهشی، وبسایت‌های اینترنتی - مرتبط، اسناد مرتبط با سازمان سنجش کشور - پرسشنامه استاندارد تسهیم دانش (۱۴ پرسش) و بالندگی کارکنان (۱۷ پرسش)
روش تحلیل داده‌ها	- تحلیل آماری توصیفی - تحلیل آماری استنباطی (با کمک نرم‌افزار SPSS و LIZREL) - بررسی نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف - تحلیل روابط بین متغیرها از طریق آزمون معادلات ساختاری - آزمون برازش مدل از طریق آزمون معادلات ساختاری - آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی متغیرها
ارزیابی ابزار گردآوری	- روایی محتوای و صوری (با استفاده از نظر صاحب‌نظران و بهره‌گیری از پرسشنامه استاندارد) - روایی سازه (با اتکا بر تحلیل عاملی تأییدی: بار عاملی در تمامی موارد) بیش از ۰/۳ حاصل تقسیم Chi-Squre درجه آزادی از ۳ کوچک‌تر و میزان ریشه میانگین مربعات خطا کوچک‌تر از ۰/۰۵ است. - پایایی (با اتکا بر ضریب آلفای کرونباخ) - تسهیم دانش، ۰/۸۹ و بالندگی کارکنان، ۰/۸۷

لازم به ذکر است که پرسشنامه پژوهش شامل دو بخش است؛ پرسشنامه استاندارد بالندگی کارکنان (دمیرچی و همکاران، ۱۳۹۵) و پرسشنامه استاندارد تسهیم دانش

(دیکسون^۱، ۲۰۰۱). روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روایی محتوایی و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش کرونباخ (پرسشنامه تسهیم دانش $\alpha=0/89$ و پرسشنامه بالندگی کارکنان $\alpha=0/87$) به دست آمده است. گویه‌های بالندگی کارکنان با زیرمؤلفه‌های «بالندگی فردی»، «بالندگی سازمانی» و «بالندگی حرفه‌ای» و تسهیم دانش در مقیاس پنج‌امتیازی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱، مخالفم=۲، نظری ندارم=۳، موافقم=۴، کاملاً موافقم=۵) سنجیده شده‌اند.

بررسی توصیفی متغیرهای پژوهش

در این پژوهش چهار متغیر اصلی انتخاب شده است که بر اساس یک مدل مفهومی، بررسی می‌شود. توصیف متغیرها از آن جهت دارای اهمیت است که نتایج آزمون (معرفی شده در جدول ۲ قسمت تحلیل داده‌ها) فرضیه‌های پژوهش بر اساس داده‌ها و شاخص‌های این متغیرها استخراج می‌شود. داده‌های تحقیق دارای مقیاس فاصله‌ای هستند. برای توصیف متغیرهای پژوهش از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی استفاده شده است (جدول ۳).

جدول (۳) شاخص‌های توصیفی برای ابعاد متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
بالندگی فردی	۲/۹۵۵	۰/۱۹۰۹	-۰/۳۳۵	۰/۱۲۲
بالندگی سازمانی	۲/۹۱۶	۰/۲۲۸۵۴	-۰/۱۵۷	-۰/۵۶۵
بالندگی حرفه‌ای	۲/۹۹۲	۰/۲۲۷۵۹	-۰/۱۵۳	-۰/۳۰۲
تسهیم دانش	۲/۸۹۷	۰/۲۴۳۴۲	-۰/۲۵۲	۱/۴۲۵

داده‌های درج شده در جدول (۳) مقادیر مؤلفه‌های مربوط به متغیرها را نشان می‌دهد. بیشترین میانگین نمره‌ها به مؤلفه بالندگی حرفه‌ای، با میانگین ۲/۹۹۲۷ مربوط است. کمترین میانگین نمره گویه‌های این بعد به مؤلفه تسهیم دانش، با میانگین ۲/۸۹۷۱ مربوط است. با توجه به میزان ضرایب چولگی و کشیدگی هر یک از

^۱. Dexon

شاخص‌های این متغیر، از آنجاکه ضرایب چولگی در بازه ۳- تا ۳ و ضرایب کشیدگی در بازه ۷- تا ۷ است، بنابراین تمام مؤلفه‌های پژوهش از نظر قرینگی و کشیدگی همانند توزیع نرمال است.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا و پیش از هر تحلیلی لازم است نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی شود. بدین منظور از آزمون کولموگروف اسمیرنوف بهره گرفته شد. این آزمون فرض صفر نرمال بودن داده‌ها را منعکس می‌کند. نتایج به دست آمده در جدول (۴) ارائه شده است؛ توزیع داده‌های استخراج شده نرمال است.

جدول (۴) نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیرهای مورد مطالعه	آماره کولموگروف اسمیرنوف	سطح معنی‌داری	فرض نرمال بودن
بالندگی فردی	۰/۹۳۸	۰/۳۴۳	نرمال است
بالندگی سازمانی	۰/۹۰۶	۰/۳۸۴	نرمال است
بالندگی حرفه‌ای	۱/۲۹۷	۰/۰۶۹	نرمال است
تسهیم دانش	۱/۰۳۴	۰/۵۲۰	نرمال است

همان‌طور که در جدول (۴) دیده می‌شود، توزیع داده‌های استخراج شده نرمال است. در ادامه، یافته‌ها به دو بخش کلی دسته‌بندی شده‌اند؛ دسته اول یافته‌ها به روایی و پایایی سازه‌ها و معرف‌ها اختصاص دارد. در روش حداقل مربعات جزئی برای ارزیابی پایایی سازه‌ها به‌طور معمول از دو ابزار میانگین واریانس استخراج شده^۱ و روایی همگرا^۲ استفاده می‌شود. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برآورد سخت‌گیرانه تری از پایایی درونی متغیرها ارائه می‌دهد، در مدل‌های مسیری حداقل مربعات جزئی از سنج پایایی مرکب استفاده می‌شود. البته، اهمیتی ندارد کدام ضریب پایایی به کار می‌رود، در هر صورت، مقدار آلفای کرونباخ باید بیشتر از ۰/۷ باشد. با توجه به جدول (۵)، روایی همگرا و آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۷ است.

1. Average Variance Extracted (AVE)

2. Convergent Validity (CR)

جدول (۵) نتایج بررسی اعتبار متغیرها

متغیر	AVE	آلفای کرونباخ	CR
بالندگی فردی	۰/۶۳۶	۰/۸۵۲	۰/۸۶۰
بالندگی سازمانی	۰/۶۳۹	۰/۸۲۵	۰/۸۵۲
بالندگی حرفه‌ای	۰/۶۶۶	۰/۸۹۹	۰/۸۰۹
تسهیم دانش	۰/۶۳۲	۰/۸۴۷	۰/۸۲۰

همچنین با توجه به اعداد محاسبه شده برای شاخص‌ها در جدول (۵) دیده می‌شود که همه مقادیر CR بزرگ‌تر از $0/7$ و مقدار میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از $0/6$ است بنابراین شاهد پایایی ترکیبی یا سازه هستیم و روایی همگرا و پایایی سازه‌ای نیز با توجه به اعداد جدول تأیید می‌شود.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

دسته دوم یافته‌ها به آزمون الگوی ساختاری و فرضیه‌های پژوهش اختصاص دارد. بدین منظور از ضریب مسیر و ضریب تعیین استفاده شده است؛ ضریب مسیر سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک را نشان می‌دهد. ضریب تعیین نیز نشان‌دهنده واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. در پژوهش حاضر از نرم‌افزار لیزرل^۱ $8/8$ استفاده شده است.

آزمون فرضیه اصلی

جدول (۶) نتایج مدل ساختاری فرضیه اصلی و فرعی پژوهش، در حالت تخمین استاندارد و همچنین ضرایب معنی‌داری را نشان می‌دهد.

¹. linear structural relations (LISREL)

جدول (۶) نتایج آزمون ارتباط بالندگی کارکنان سازمان سنجش کشور و ابعاد آن بر تسهیم دانش

نتیجه آزمون	کمیت t	برآورد استاندارد	فرضیه	
تأیید	۹/۲۹	۰/۸۰	تأثیر ابعاد بالندگی کارکنان بر تسهیم دانش	اصلی
تأیید	۴/۳۹	۰/۷۰	بالندگی فردی بر تسهیم دانش	فرعی
تأیید	۷/۵۳	۰/۶۶	بالندگی سازمانی بر تسهیم دانش	
تأیید	۳/۰۷	۰/۵۴	بالندگی حرفه‌ای بر تسهیم دانش	

بنا بر نتایج مشاهده شده در جدول (۶) می‌توان فرضیه‌های پژوهش را به صورت زیر تحلیل کرد:

• **فرضیه اصلی:** ابعاد بالندگی کارکنان بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

اگر مقدار آماره t در بازه $1/96$ تا $-1/96$ قرار داشته باشد، مقدار واریانس تبیین شده، بی‌معنی محسوب می‌شود. نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار t (۹/۲۹) برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه $1/96$ تا $-1/96$ هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. بنابراین، فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر (۰/۸۰) می‌توان گفت بالندگی کارکنان بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

• فرضیه‌های فرعی

با توجه به خروجی نرم‌افزار و جدول (۴)، تمام ضرایب در مسیرهای فرعی با رقمی بیشتر از $1/96$ ایجاد شده و از نظر آماری قابل قبول‌اند. بنابراین، رابطه علی تأثیر ابعاد بالندگی (بالندگی فردی، بالندگی سازمانی و بالندگی حرفه‌ای) بر تسهیم دانش توضیح داده می‌شود.

Ø مؤلفه بالندگی فردی بر تسهیم دانش تأثیر دارد.

مقدار t (۴/۳۹) برای این پارامتر خارج بازه برآورد شده است. پس فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر (۰/۷۰) می‌توان

گفت بالندگی فردی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. مؤلفه بالندگی سازمانی بر تسهیم دانش تأثیر دارد.

Ø مؤلفه بالندگی حرفه‌ای بر تسهیم دانش تأثیر دارد

مقدار $t (7/53)$ برای این خارج بازه برآورد شده است. بنابراین، فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر (۰/۶۶) بالندگی سازمانی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. برازش مدل: جدول (۷) نتایج شاخص‌های نیکویی برازش مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۷) شاخص‌های نیکویی برازش مدل پژوهش

نتیجه	مقدار مطلوب	مقدار الگو	شاخص برازش
برازش مناسب	$< 3/100$	۲/۴	χ^2/df
برازش مناسب	$> 0/90$	۰/۹۵	\sqrt{GFI}
برازش مناسب	$> 0/7$	۰/۹۱	\sqrt{AGFI}
برازش مناسب	$< 0/05$	۰/۰۱۱	\sqrt{RMR}
برازش مناسب	$> 0/90$	۰/۹۱	\sqrt{NFI}
برازش مناسب	$> 0/90$	۰/۹۵	\sqrt{IFI}
برازش مناسب	$> 0/90$	۰/۹۵	\sqrt{CFI}
برازش مناسب	$> 0/08$	۰/۰۷۴	RMSEA

بر اساس جدول ۷ و مقادیر تمامی شاخص‌ها می‌توان گفت که مدل از تناسب خوبی برخوردار است زیرا همان‌طور که دیده می‌شود نسبت کای‌دو بر درجه آزادی، کمتر از ۳، مقدار شاخص \sqrt{RMSEA} کمتر از ۰/۰۸، مابقی مقادیر شاخص‌ها نیز در

1. Goodness of Fit Index
2. Adjusted Goodness of Fit Index
3. Root Mean square Residual
4. Normed Fit Index
5. Incremental Fit Index
6. Comparative Fit Index
7. Root Mean Square Error of Approximation

سطح قابل قبولی هستند که بیانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری است؛ به بیان دیگر، مدل و چهارچوب کلی این پژوهش، معنی دار و قابل پذیرش است.

آزمون فریدمن

به منظور اولویت بندی متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شده است. آزمون فریدمن برای اولویت بندی و رتبه بندی متغیرها بر اساس بیشترین تأثیر بر متغیر وابسته است. این آزمون در واقع برای مقایسه چند گروه از نظر میانگین رتبه های آنها است. در این پژوهش از این آزمون استفاده شده تا متغیرهای مستقل (بالندگی کارکنان) بر اساس متغیر وابسته (اشتراک گذاری دانش) اولویت بندی شوند.

فرض صفر و فرض یک در این آزمون به صورت زیر است:

H_0 : میانگین رتبه ها یکسان است

H_1 : حداقل، دو رتبه دارای میانگین متفاوتی است.

نتیجه آزمون فریدمن، شامل دو خروجی است. خروجی اول (جدول ۸) به ترتیب تعداد داده های هر متغیر، مقدار آماره کای دو، درجه آزادی و سطح معنی داری است.

جدول (۸) بررسی شاخص های آزمون فریدمن

حجم نمونه	درجه آزادی	آماره کای دو	سطح معنی داری
۳۸۹	۱	۱۳۰/۹۱۳	۰/۰۰۰۱

به دلیل اینکه سطح معنی داری کمتر از پنج صدم است، بنابراین فرض صفر (اولویت های ابعاد یکسان است) رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) این زیرمؤلفه ها پذیرفته نمی شود.

خروجی دوم (جدول ۹) آمار توصیفی است که میانگین رتبه های هر متغیر را نشان می دهد.

جدول (۹) بررسی شاخص‌های آزمون فریدمن

نتایج آزمون فریدمن		
رتبه	میانگین به دست آمده	متغیر
۱	۴/۷۴	بالندگی فردی
۲	۴/۵۹	بالندگی سازمانی
۳	۳/۷۰	بالندگی حرفه‌ای

بر اساس آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی نسبت به متغیر وابسته عوامل مؤثر بر تسهیم دانش، در سطح اطمینان ۹۵ درصد رتبه‌های اول تا سوم به ترتیب مربوط به بالندگی فردی، بالندگی سازمانی و بالندگی حرفه‌ای است.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هدف از اجرای این پژوهش، نشان دادن اهمیت تأثیر ابعاد بالندگی کارکنان بر تسهیم دانش در سازمان سنجش آموزش کشور بوده است. بر اساس آزمون‌های انجام گرفته می‌توان خلاصه نتایج را به شرح زیر بیان کرد: فرضیه اول پژوهش این بود که «ابعاد بالندگی کارکنان بر تسهیم دانش تأثیر دارد» و با توجه به آزمون‌های صورت گرفته این فرضیه تأیید شد. نتایج این پژوهش در ارتباط با این یافته با پژوهش دعائی و همکاران (۱۳۹۴) و مدهوشی و همکاران (۱۳۹۴) مطابقت دارد. بنابراین می‌توان گفت بالندگی کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در جهت بهبود تسهیم دانش بوده است که به‌عنوان یک ابزار قوی، مؤثر و کارآمد در تمام جنبه‌های عملکرد به کار می‌رود. فرضیه دوم این مطالعه، «مؤلفه بالندگی فردی بر تسهیم دانش تأثیر دارد» نیز تأیید شد. نتایج این فرضیه نیز با مطالعات آرتوس و لئونید (۲۰۱۵)، سیگلر و پیرسون (۲۰۰۵) و دعائی و همکاران (۱۳۹۴) مطابقت دارد. با این حال می‌توان گفت بالندگی فردی به یکپارچگی رفتار مدیران در توسعه تسهیم دانش اشاره دارد. همچنین این توجیه گنجایش توجهات بالندگی فردی که باعث فعالیت‌های توسعه تسهیم دانش می‌شود را تقاضا دارد. فرضیه سوم پژوهش، «مؤلفه بالندگی سازمانی بر تسهیم دانش تأثیر دارد» نیز پس از انجام محاسبات تأیید شد و نتایج آن با مطالعات سیگلر و پیرسون (۲۰۰۵)، دعائی و همکاران (۱۳۹۴) و مدهوشی و همکاران (۱۳۹۴) همسویی دارد. این امر نشان می‌دهد که بالندگی سازمانی، ارتباط واضح و روشن وظایف

کارکنان و مدیران با مبحث تسهیم دانش از نظر مدیران و کارکنان قابل قبول بوده و بر نتایج تسهیم دانش تأثیر معنی‌دار داشته است. فرضیه بعدی «مؤلفه بالندگی حرفه‌ای بر تسهیم دانش تأثیر دارد» هم تأیید شد. نتایج این فرضیه نیز با مطالعات عابسی و کرد (۱۳۸۸) و سیانگ و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد.

بنابراین می‌توان گفت بررسی و درک بالندگی حرفه‌ای، نتیجه تصمیمات اتخاذ شده مدیران با توجه به توانمندی رقابتی و ساختار حاکم در توجه به تسهیم دانش است و از آنجاکه بالندگی کارکنان نقش مهمی برای توسعه سازمان‌های مختلف در به روزآمدی و تطبیق با تغییرات داخلی و خارجی است، تسهیم دانش می‌تواند با توسعه توانایی افراد برای یادگیری و نیز جذب، حفظ و نگهداری کارکنان دانش محور و پرورش آنها در این مقوله بسیار سودمند باشد. با این حال، این نتیجه انسجام درون‌سازمانی در قبال استراتژی مطلوب تسهیم دانشی را قوت می‌بخشد. بنابراین بر اساس یافته‌های پژوهش موارد زیر به مدیران سازمان سنجش آموزش کشور پیشنهاد می‌شود:

- به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود با اشتراک گذاشتن اطلاعات مشتریان با کارمندان خود و کمک کردن واحدهای سازمان به یکدیگر به منظور ارائه اندیشه‌های تازه و نوآورانه و ابتکار عمل در تصمیم‌گیری‌های شخصی، تسهیم دانش را در سازمان افزایش دهند.

- فرصت‌های کافی برای ابتکار عمل و تصمیم‌گیری در کارهای سازمانی همچنین امکانات کافی برای ترفیع کارکنان پیش‌بینی شود.

- پیشنهاد می‌شود طرح‌های بالندگی حرفه‌ای تا آنجا که امکان‌پذیر است، مبتنی بر تسهیم دانش باشد و جنبه بهبود مستمر در آموزش را داشته باشد. این طرح‌ها با مشارکت سطوح گوناگون سازمان تهیه شود و بیانگر هدف‌ها، برنامه‌ها و بخش‌های گوناگون سازمان باشند. همچنین مدیریت با ایجاد فرصت کسب دانش و یادگیری صحیح برای اعضای سازمان تلاش کنند تا کارکنان به یادگیری اقدام کنند.

- مدیران از کارکنان برای ارتقای سطح بالندگی در مورد تسهیم دانش سازمانی، کارهای چالشی و مطالعاتی درخواست کنند. در این راستا، در رابطه با مهارت‌های کارکنان، کارگاه‌های آموزشی، دایر و امکان شرکت در سمینارها، کنگره‌ها، کنفرانس‌ها و گردهمایی‌های علمی فراهم شود. خدمات و تسهیلات ویژه به کارکنان برای تهیه تجهیزات، لوازم و منابع ضروری ارائه شود.

منابع

- اجتهادی، مصطفی؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریش و شفیع‌زاده، حمید (۱۳۹۰). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی به‌منظور ارائه یک مدل مفهومی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۷ (۶۲)، ۲۱-۴۶.
- پژوهان، ایوب (۱۳۹۳). ارتباط بالندگی سازمانی با عزت نفس و ابعاد آن در کارکنان دانشگاه پیام نور استان کردستان. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲ (۴)، ۷۷-۹۴.
- خلیل‌نژاد، شهرام و مهری، بهرام (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۴ تهران). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳ (۹)، ۶۷-۸۸.
- دانشمندی، سمیه (۱۳۹۱). امکان‌سنجی به‌کارگیری مربی‌گری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- دعائی، حبیب‌اله و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۴). اکتشاف مؤلفه‌ها و ابعاد مؤلفه‌های توانمندسازی و بالندگی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان شهرداری مشهد. دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی. صالحیان، علیرضا (۱۳۸۳). بالندگی سازمانی. مجله مدیریت، ۱۳ (۹۱-۹۲).
- عبدالعزیز، آبتین؛ یاراحمدزهی، محمدحسین و توماج، یحیی (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی کسب و کارهای کوچک و متوسط. ماهنامه کار و جامعه، ۴، ۴۴-۵۸.
- مدهوشی، مهرداد؛ طبیبی، محمدرضا و نورنژاد ونوش، وحید (۱۳۹۴). بررسی تأثیر استراتژی‌ها، توانمندسازها و قابلیت‌های فرایند مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان: مورد مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط شرق استان مازندران. مدیریت اجرایی، ۷ (۱۳)، ۱۳۸-۱۶۰.
- عباسی، سعید و کرد، باقر (۱۳۸۸). شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت، ۲ (۳)، ۷۵-۹۴.
- موغلی، علی‌رضا؛ حسن‌پور، اکبر و حسن‌پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. مدیریت دولتی، ۱ (۲)، ۱۱۹-۱۳۳.

- Arturs, Zepša; Leonids, Ribickis (2015). Strategy Development and Implementation – Process and Factors Influencing the Result: Case Study of Latvian Organizations. Original Research Article Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 213, Pages 931-937
- Dong. Y.; Bartol. K. M.; Zhang. Z. X. & Li. C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (3), 439-458.
- Hsiang-Fei, Luoh; Sheng-Hsiung, Tsaur & Ya-Yun, Tang (2014). Empowering employees: job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (7), 1100-1117. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0153>.
- Mesmer-Magnus. J. R. & DeChurch. L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 535–546.
- Naim. M. F. & Lenka. U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, (just-accepted), 00-00.
- Reychav, I. & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14, 285-300.
- Sigler. T. H. & Pearson. C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5 (1), 27-52.
- Wu. Y. & Zhu. W. (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours. *Kybernetes*, 41 (10), 1462-1482.
- Zhang. P. & Ng. F. F. (2012). Analysis of knowledge sharing behaviour in construction teams in Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 30 (7), 557-574.