

## بررسی نقش فرهنگ یادگیری سازمانی در توانمندسازی کارکنان با مطالعه نقش میانجی انتقال دانش ضمنی

طهمورث سهرابی\*، مرتضی محمدی\*\*

### چکیده

امروزه نیروی انسانی به‌عنوان یک دارایی باارزش و محوری برای سازمان‌ها شناخته می‌شود. سازمان‌ها به‌منظور کسب سطح بالاتری از عملکرد و موفقیت، همواره بهره‌گیری حداکثری از این دارایی ارزشمند سازمانی را مدنظر دارند؛ از این‌رو به‌دنبال توانمندسازی نیروی انسانی خود به‌عنوان یک اصل مهم برای بقا و رقابت در عرصه متغیر کسب‌وکار کنونی هستند. در این راستا هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری در سازمان و توانمندسازی کارکنان با در نظر گرفتن متغیر میانجی انتقال دانش ضمنی است. این پژوهش در میان استادان و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان و انتقال دانش ضمنی است که پایایی آن‌ها از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد و روش تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی به‌کار رفت. داده‌ها نیز با بهره‌گیری از همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی نقش بسزایی در فراهم کردن بستر مناسب برای توانمندسازی کارکنان از طریق انتقال دانش ضمنی دارد؛ از این‌رو پیشنهاد می‌شود همواره سازمان‌ها به‌دنبال دستیابی به فرهنگ و جوّی مطلوب و حمایت‌کننده از یادگیری باشند.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ یادگیری؛ توانمندسازی کارکنان؛ انتقال دانش ضمنی؛ مدیریت دانش؛ تسهیم دانش.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۶/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۸/۲۴.

\* استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.

\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز (نویسنده مسئول).

Email: mortezamohammady@gmail.com

## ۱. مقدمه

تغییرات رو به رشد فناوریانه، فناوری اطلاعات و مدل‌های نوین کسب‌وکار موجب شده است که سازمان‌ها برای بقا به دنبال سازگاری هر چه بیشتر با محیط جدید باشند (Wu & Lee, 2007)؛ علاوه بر این، سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی در محیط پرتلاطم کنونی ضرورت حرکت به سمت دانش را درک کرده‌اند (Wang et al., 2007; Wang & Chang, 2007). سازمان‌ها از دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی (Pan et al., 2007; Robey, 2002) و منبع راهبردی برای استفاده از فرصت‌های بازار و حل مسائل بهره‌گیری می‌کنند (عدلی، ۱۳۸۴)؛ از طرف دیگر، نیروی انسانی توانمند و کارا به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمانی همواره مطرح بوده است و تضمین‌کننده تحقق اهداف و راهبردهای سازمانی در زمینه‌های گوناگون، از جمله خلق و تسهیم دانش، توانایی حل مسئله، عملکرد شغلی بالا و سلامت و بهداشت روانی است (قربانی‌زاده و خالقی‌نیا، ۱۳۸۸). توانمندسازی موجب ایجاد حس تعلق به سازمان در میان کارکنان شده (عبدلهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵) و در نتیجه موجب کامیابی سازمان در دستیابی به اهداف و عملکرد بالا می‌شود؛ بنابراین توانمندسازی کارکنان یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمانی است. توانمندسازی، زمینه لازم را برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی افراد فراهم می‌کند.

یکی از عوامل اصلی در توانمندسازی کارکنان، دانش و یادگیری است (Bowen & Lawler, 1999; Hornetein, 2006). به‌اشتراک‌گذاری و تبادل اطلاعات و تجربه‌ها، علاوه بر حل مشکلات به‌صورت تشریک‌مساعی، موجب توانمندسازی کارکنان می‌شود (فروزنده و همکاران، ۱۳۸۸). یادگیری در محیط کار، علاوه بر بهبود عملکرد فردی و سازمانی، فرآیند تعامل بین فرد و محیط کاری را بهبود می‌بخشد (Doornbos et al., 2004). یادگیری سازمانی حاصل تسهیم دانش، تجربه‌ها و بینش کارکنان بوده و بر بهبود توانایی‌های فردی و سازمانی تأثیرگذار است (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011). دانش به دو صورت صریح و ضمنی به‌اشتراک گذاشته می‌شود. دانش ضمنی، دانش ناملموسی است که در نتیجه تجربه و باورها و ارزش‌های افراد حاصل می‌شود و جایگاه ارزشی بالاتری دارد (Nonaka & Takechi, 1995).

انتقال دانش و تجربه‌ها در سازمان، ضرورت اصلی در زمینه ایجاد و توسعه فرصت‌های یادگیری محسوب می‌شود. از آنجاکه فرهنگ، زمینه‌ای برای انطباق و انسجام افراد در سازمان‌ها و شیوه صحیح تفکر کردن است (Schein, 2004)، نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به یک دیدگاه مشترک و محیط حمایتی دارد. فرهنگ سازمانی که قابلیت حمایت از یادگیری و انتقال دانش را داشته باشد تضمین‌کننده فراهم کردن زمینه لازم برای توانمندسازی هر چه بهتر و بیشتر

کارکنان است. فرهنگ یادگیری سازمانی به واسطه یادگیری فردی و گروهی موجب افزایش سطح عملکرد کارکنان می‌شود (Yang, 2010). جو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، معتقد است فرهنگ یادگیری سازمانی، زمینه را برای توسعه منابع انسانی در زمینه‌های مختلف همچون یادگیری، عملکرد، رضایت، تغییر، خلاقیت، نوآوری، بهره‌وری و اثربخشی فراهم می‌کند (Zheng, Yang & McLean, 2009).

فرهنگ یادگیری سازمانی با ایجاد روحیه پرسشگری، صراحت و اعتماد در محل کار نقش بسزایی در ایجاد یک فرهنگ اشتراکی دارد که متضمن انتقال دانش، به‌ویژه تبادل دانش ضمنی است (Friedman et al., 2001). در این‌گونه سازمان‌ها کارکنان با انگیزه کافی بدون ترس از امنیت شغلی به تبادل دانش می‌پردازند (عسگری، ۱۳۸۴) و فرآیند تبادل دانش، تجربه‌ها، ایده‌ها و پیشنهادها یک فرآیند طبیعی و اختیاری است؛ بنابراین فرهنگ یادگیری سازمانی با فراهم کردن محیط مناسب و مطلوب زمینه توانمندسازی کارکنان را به واسطه انتقال دانش فراهم می‌کند. با توجه به اهمیت نیروی انسانی توانمند در دستیابی به اهداف سازمانی و پیشتازی در عرصه رقابت، ضرورت پژوهش‌های لازم در خصوص شناسایی شاخص‌های کلیدی و اصلی در دستیابی به نیروی انسانی توانمند همواره احساس می‌شود.

با توجه به اینکه پژوهش‌های اندکی در حوزه توانمندسازی، فرهنگ یادگیری سازمانی و انتقال دانش ضمنی انجام شده است و همچنین به دلیل تفاوت بافت فرهنگی و اجتماعی جامعه آماری مورد مطالعه با جوامعی که پژوهش‌هایی از این دست در آن‌ها صورت گرفته است، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این گپ پژوهشی است. از طرف دیگر، با توجه به بررسی‌های انجام شده، پژوهش‌های محدود صورت گرفته در این زمینه، تنها رابطه دوه‌دوی این متغیرها را بررسی کرده‌اند و پژوهشی که به بررسی توانمندسازی کارکنان در بستر فرهنگ یادگیری سازمانی و انتقال دانش ضمنی به صورت هم‌زمان پرداخته باشد، یافت نشد؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی سه متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی، توانمندسازی و انتقال دانش ضمنی در یک مدل، به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند بستر لازم را برای توسعه توانمندسازی کارکنان به واسطه انتقال دانش ضمنی فراهم کند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**فرهنگ یادگیری سازمانی.** در طول تاریخ، بشر همواره در تمامی عرصه‌های زندگی خود با چالش تغییر و تحول روبه‌رو بوده است. برای مقابله با این چالش، یادگیری و کسب دانایی جدید امری اجتناب‌ناپذیر است؛ به این معنا که نادیده گرفتن یادگیری و کسب دانش و اطلاعات

1. Joo

به‌معنای مغلوب‌شدن در عرصه تغییر و تحولات روبه‌رشد است. در این میان سازمان‌هایی قادر به رقابت و بقا در دنیای پرتغییر کنونی هستند که بر یادگیری تأکید دارند و به آن به‌مثابه یک ضرورت و توانمندی نگاه می‌کنند. از آنجاکه فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک بستر سازمانی، نقش کلیدی در موفقیت و تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان دارد، یکی از پیش‌نیازهای مهم سازمانی برای یادگیری، وجود فرهنگ سازمانی است که از مفهوم و زیرساخت‌های یادگیری حمایت می‌کند (Smet et al., 2015; Reich, Rooney & Boud, 2015; Ashton, 2004)؛ به‌گونه‌ای که بدون داشتن فرهنگ سازمانی اثربخش، فرآیند یادگیری محقق نمی‌شود (بهنامی، ۱۳۸۴). برای مثال، فرهنگ اشتراکی با ایجاد روحیه پرسشگری، صراحت و اعتماد در محل کار، عامل مهمی در زمینه احتمال وقوع یادگیری است (Friedman et al., 2001).

از لحاظ تئوریک، فرهنگ یادگیری سازمانی ناشی از مفهوم سازمان یادگیرنده است و بیانگر مفاهیم یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی است و در عمل فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند یک جنبه اساسی از فرهنگ سازمانی و درون‌مایه سازمان یادگیرنده باشد (Zheng et al., 2009). فرهنگ یادگیری سازمانی در پرتو حمایت فرهنگ سازمانی و تأکید بر یادگیری سازمانی از کسب اطلاعات، توزیع و تسهیم یادگیری حمایت می‌کند و از طریق تقویت یادگیری مستمر، پیشرفت عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (Bates & Khasawaneh, 2005; Yang, 2010) و بر تحول مثبت سازمانی اثرگذار است (Tempelton et al., 2007). در مفهوم فرهنگ یادگیری سازمانی، یادگیری یک عنصر حیاتی در موفقیت‌های تجاری است و نقش یادگیری در تمام وظایف سازمانی به چشم می‌خورد (Yang, 2010).

یادگیری سازمانی به‌واسطه توسعه دانش جدید، توانایی بالقوه‌ای برای تغییر رفتار در سطح فردی و سازمانی دارد (Slater & Narver, 1995; Murray & Donegan, 2003)؛ از این‌رو فرهنگ‌هایی که یادگیری سازمانی را ارتقا می‌دهند، در نتیجه بهبود یادگیری فردی، گروهی و سازمانی، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند (Egan et al., 2004). فرهنگ یادگیری سازمانی به‌واسطه مشارکت‌دادن کارکنان در فرهنگ‌سازی یادگیری با استفاده از پرسشگری، گفت‌وگو و سیستم ارتباطی یادگیری را در سازمان محقق می‌سازد (طاهری و همکاران، ۱۳۹۵).

یادگیری سازمانی فرآیندی پویا است که در همه سطوح سازمانی رخ می‌دهد (Rhodes et al., 2008) و زمانی محقق می‌شود که همه اعضا و گروه‌ها در سازمانی از طریق به‌اشتراک‌گذاری منابع دانش و تجربه به‌صورت دسته‌جمعی یاد بگیرند (Chan et al., 2004). آگر و چپوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، یادگیری سازمانی را فرآیندی معرفی می‌کنند که در آن یادگیری به‌معنای هر گونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان منجر می‌شود.

فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مستمر، روحیه پرسشگری و بحث و گفت‌وگو، تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی، توانمندی کارکنان به‌جانب دیدگاه مشترک، ایجاد نظام خلق و اشتراک‌گذاری یادگیری، تعامل سازمان با محیط پیرامون و رهبری راهبردی از جمله ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده است که به‌طور مستمر یاد می‌گیرد و خود را تغییر می‌دهد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲؛ Watkins & Marsick, 2003). پژوهشگران شاخص‌های متفاوتی برای سنجش فرهنگ یادگیری سازمانی ارائه کرده‌اند. در این میان واتکنیز و مارسیک (۲۰۰۳)، هفت شاخص را به‌عنوان زیرساخت فرهنگ یادگیری معرفی کرده‌اند:

۱. یادگیری مستمر: با توجه تغییر و تحولات مداوم، نیاز برای پاسخگویی و مطابقت با شرایط محیطی همواره احساس می‌شود (Pedler et al., 1991; Bates & Khasawneh, 2005); بنابراین توجه به یادگیری همواره به‌عنوان یک فرآیند مستمر و دائمی، امری ضروری است.

۲. ارتقای پرسش و پاسخ: وجود روحیه پرسشگری و صراحت زمینه‌ساز یادگیری است (Friedman et al., 2001).

۳. یادگیری گروهی: فرآیندی است که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به‌گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصل از آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند (Senge, 1990).

۴. ایجاد سامانه مشترک برای یادگیری: یادگیری سازمانی در نتیجه به‌اشتراک‌گذاری منابع دانش و تجربه حاصل می‌شود (Chan et al., 2004); بنابراین وجود سامانه‌ای برای به‌اشتراک‌گذاری دانش و سهولت دستیابی به آن ضروری است.

۵. توانمندسازی: ترغیب کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری برای یادگیری آنچه باید انجام دهند (Watkins & Marsick, 2003).

۶. ارتباط سازمان با محیط: از آنجاکه وجود فرهنگ یادگیری سازمانی به‌منظور توانمندی سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات روزافزون محیط خارجی ضروری است، بخشی از یادگیری سازمانی در نتیجه مواجهه‌شدن با تغییر و تحولات حاصل می‌شود. عکس‌العمل واقع‌بینانه به محیط خارجی نیازمند تعامل مناسب سازمان با محیط خارجی سازمان است (Montes et al., 2005; Hung et al., 2010).

۷. رهبری راهبردی: رهبران به افراد کمک می‌کنند تا به این بینش جمعی برسند که می‌توانند در قالب یک سازمان یادگیرنده در جهت رفع مشکلات با هم کار کنند (Watkins & Marsick, 2003).

**توانمندسازی کارکنان.** رقابت روبه‌رشد در عرصه اقتصادی از یک‌سو و توسعه فناوری و گسترش فناوری اطلاعات از سوی دیگر به بروز تغییراتی در نگرش سازمان‌ها به جایگاه کلیدی نیروی انسانی در موفقیت سازمانی منجر شده است و به‌عنوان سرمایه اصلی و شرکای اصلی در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود (Roy & sheena, 2005). سازمان‌ها با داشتن نیروی انسانی متعهد، باانگیزه، ماهر و توانمند، توانایی بیشتری برای حضور در عرصه رقابت خواهند داشت؛ از این‌رو سازمان‌ها به دنبال توانمندسازی نیروی انسانی خود به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت در شرایط رقابتی کنونی هستند (Ergenli et al., 2007). با به‌کارگیری تکنیک توانمندسازی، کارکنان احساس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی می‌کنند و به‌واسطه بهره‌گیری از این ویژگی‌ها، حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی، سطح عملکرد فردی و به‌تبع آن سطح عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد.

توانمندسازی با افزایش سطح مشارکت کارکنان به دنبال بهره‌گیری حداکثری از توان، دانش، نهفته، تجربه و انگیزه کارکنان در جهت ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی است. کارکنان توانمند از طریق مجموعه ظرفیت‌های لازم، قادر به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای کارا و اثربخش نقش و وظایفی هستند که در سازمان بر عهده دارند (بابایی و همکاران، ۱۳۸۱)؛ بنابراین توانمندسازی از طریق رفع نیاز کارکنان به ظرفیت‌های مختلفی همچون تفویض اختیار، آموزش، دسترسی به منابع مالی و دانش (Tubbs & Moss, 2000) و واگذاری اختیار تصمیم‌گیری (Rue & Byars, 2003) محقق می‌شود.

دانشمندان تعریف‌های مختلفی از توانمندسازی ارائه کرده‌اند. برخی آن را به‌عنوان انگیزشی برای انجام وظایف اصلی (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990) و یا تفویض اختیار (Scott & Jaffe, 1991; Tubbs & Moss, 2000) و یا طرحی مبتنی بر تعهد و مشارکت (Spreitzer, 1995) تعریف کرده‌اند. کوئین واسپریترز<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، با دو رویکرد متفاوت مفهوم توانمندسازی را ارائه کرده‌اند: ۱. رویکرد مکانیکی: توانمندسازی را شامل تفویض اختیار در تصمیم‌گیری در محدوده‌های مشخص و واگذاری مسئولیت در نظر گرفته است؛

۲. رویکرد ارگانیکی: توانمندسازی را شامل قدرت ریسک و خطرپذیری، درک نیاز کارکنان، ترغیب به فعالیت‌های گروهی و مشارکتی، توسعه و ایجاد تغییرات و تأیید عملکرد افراد می‌داند. با توجه به تعریف‌ها و ویژگی‌های ارائه‌شده برای توانمندسازی، سازمان‌ها به دنبال طراحی ساختار سازمانی خود به شکلی هستند که امکان کنترل، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتر و فرانش و یادگیری را نیز داشته باشند. پژوهشگران شاخص‌های متفاوتی را برای توانمندسازی

1. Quinn, Spreitzer

ارائه کرده‌اند که در این میان شورت و راینهارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، شش شاخص زیر را به‌عنوان زیرساخت توانمندسازی معرفی کرده‌اند:

۱. احترام: توجه و احترام به دیدگاه‌ها و نظرهای کارکنان موجب ترغیب آن‌ها برای تبادل آزاد اطلاعات و آزادی عمل بیشتر می‌شود (آقایار، ۱۳۸۳).

۲. رشد حرفه‌ای: فراهم کردن فرصت‌های لازم برای کسب دانش و یادگیری مهارت‌ها موجب پیشرفت حرفه‌ای کارکنان می‌شود و در توانمندشدن آن‌ها تأثیر بسزایی دارد (Short & Rinehart, 1992).

۳. خودکارآمدی: وجود سطح بالایی از خودکارآمدی موجب افزایش انگیزه برای انجام مسئولیت‌ها و وظایف می‌شود و در نتیجه آن، نیروی انسانی توانمند خواهد شد (Short & Rinehart, 1992).

۴. تأثیرگذاری: میزان توان فرد در اثرگذاری بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل (Whetten & Cameron, 1998) و به معنای برآورده شدن انتظارات شغلی است (Thomas & Velthouse, 1990).

۵. تصمیم‌گیری: یکی از ظرفیت‌های موردنیاز برای توانمندسازی کارکنان فراهم کردن امکان مشارکت در تصمیم‌گیری است که موجب پذیرش مسئولیت‌های بیشتر می‌شود (Quinn & Spreitzer, 1997; Rue & Byars, 2003).

۶. خودمختاری: احساس داشتن حق انتخاب و آزادی عمل و استقلال در تعیین فعالیت‌های موردنیاز برای انجام مسئولیت‌های شغلی است (Thomas & Velthouse, 1990). وجود چنین حسی باعث افزایش مشارکت داوطلبانه کارکنان در وظایف فرانشی می‌شود.

باوجوداین، توانمندسازی صرفاً واگذاری قدرت و اختیار نیست، بلکه فراگیری دانش، مهارت و کسب بینش در توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکردشان نقش برجسته‌ای دارد (Fernandez & Moldogaziev, 2013). فرهنگ یادگیری سازمانی یکی از عوامل زمینه‌ساز برای توانمندسازی در نظر گرفته می‌شود (Siegall & Gardner, 2000؛ طاهری و همکاران، ۱۳۹۵). در این زمینه، رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۹۰)، با پژوهش در زمینه تأثیر فرهنگ یادگیری بر یادگیری کارکنان در محیط کار به‌واسطه توانمندسازی، نشان دادند در پیشبرد یادگیری در محیط کار از طریق فرهنگ یادگیری، توانمندسازی نقش میانجی را دارد. آن‌ها همچنین تأکید کردند کارکنان توانمند با وجود فرهنگ یادگیری سازمانی توانایی بیشتری برای یادگیری دارند. در پژوهشی مشابه طاهری و همکاران (۱۳۹۵)، نشان دادند که فرهنگ یادگیری سازمانی عاملی زمینه‌ای برای توانمندسازی کارکنان است و تأثیر مثبت و بسزایی در تسهیل فرآیند توانمندسازی

1. Short, Rinehart

کارکنان دارد؛ از این رو فرهنگ یادگیری سازمانی با شاخص توانمندسازی به دنبال بهره‌گیری از ظرفیت‌های تصمیم‌گیری جمعی و مشارکتی و پذیرش مسئولیت‌ها به عنوان فرصتی برای یادگیری کارکنان است (Watkins & Marsick, 2003). به عبارتی دیگر، کارکنان به واسطه وجود فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از فرآیند یادگیری، توانایی بیشتری در کسب دانش، بینش، فهم هنجارهای سازمانی و بهره‌گیری از تجربه‌های دیگران دارند و در نتیجه آن فرصت و جو مناسب‌تر و مطلوب‌تری برای توانمندسازی کارکنان فراهم می‌شود. بر این اساس می‌توان ادعا کرد:

**فرضیه اول.** فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

**انتقال دانش ضمنی.** امروزه شرط پایداری، بقا و رقابت در دنیای کسب‌وکار کنونی درگرو تمرکز فعالیت‌های سازمان‌ها پیرامون محور علم و دانش است (قربانی‌زاده و خالقی‌نیا، ۱۳۸۸). دانش به عنوان یک شایستگی و منبع استراتژیک برای سازمان‌ها ارزشمند است. تبادل دانش، اطلاعات، دیدگاه‌ها و تجربه‌های مؤثر باعث ارتقای بهره‌وری در قسمت‌های مختلف سازمانی می‌شود.

نخستین بار پولانی<sup>۱</sup> (۱۹۶۶)، دانش را به دو دسته آشکار و پنهان تقسیم کرد. دانش آشکار یا صریح به آسانی به صورت مکتوب و شفاهی قابلیت به اشتراک‌گذاری دارد و شامل مواردی همچون اعداد، فرمول، مشخصات و دستورالعمل‌ها است؛ در حالی که دانش پنهان یا ضمنی در ذهن، اقدامات، تجربه‌ها و ارزش‌های افراد نهفته است و از طریق تسهیم تجربه‌ها، مشاهده و تقلید، قابلیت به اشتراک‌گذاری را دارد (ایزدیان و همکاران، ۱۳۹۲؛ Haldin-Herrgard, 2000).

در حقیقت دانش ضمنی در قالب مجموعه‌ای از تجربه‌ها و مهارت‌ها، دیدگاه‌ها و نظام ارزشی و ذهنی افراد است که جایگاه آن در ذهن آدمی است و فعالیت‌ها و جهت‌گیری‌های او را شکل می‌دهد. از آنجاکه دانش ضمنی، منبع وسیع و مهمی از تخصص و دانش در نظر گرفته می‌شود، برای کسب‌وکار ارزش ویژه‌ای دارد (Haldin-Herrgard, 2000). نوناکا و تاکوچی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌کنند: «کلید آفرینش دانش در بسیج و تبدیل دانش پنهان قرار دارد»؛ به این معنا که دانش پنهان / ضمنی زمینه اصلی برای خلق دانش جدید است؛ بنابراین چالش اصلی سازمان‌ها و بحث مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است. در حقیقت چرخه حیات دانش یک سازمان، عامل اصلی در موفقیت سازمانی شناخته می‌شود و درگرو تعامل دو نوع دانش ضمنی و صریح به وجود می‌آید (Nonaka, 1994).

1. Polany

2. Nonaka, Takeuchi



فرآیند انتقال دانش به دنبال تسهیم منابع باارزشی همچون اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادها و تجربه‌های کارکنان به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شده است (Bartol & Srivastava, 2002) که کارکنان به‌صورت ارادی از طریق انتقال این منابع امکان استفاده از آن برای دیگران را ممکن می‌سازند (Lee & Al-Hawamdeh, 2002) و زمینه توسعه توانمندی همکاران خود را فراهم می‌آورند؛ بنابراین انتقال و به‌اشتراک‌گذاری دانش، عاملی تأثیرگذار بر تقویت توانمندی‌ها و شایستگی‌های سرمایه انسانی سازمان‌ها است (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰).

قربان‌زاده و خالقی‌نیا (۱۳۸۸)، نشان دادند که انتقال دانش ضمنی نقش اساسی در توانمندسازی کارکنان در زمینه تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری دارد؛ به‌بیان‌دیگر در نتیجه انتقال دانش ضمنی سازمان‌ها از نیروی انسانی توانمندتری بهره‌مند خواهند شد. فیض و همکاران (۲۰۱۷)، با بررسی تأثیر تسهیم دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی در آموزش عالی به این نتیجه رسیدند که تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی در سطح آموزش عالی دارد. بر این اساس می‌توان ادعا کرد:

**فرضیه دوم.** انتقال دانش ضمنی تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

به‌دلیل پیچیدگی و نامشهود بودن دانش ضمنی، تبادل و تسهیم آن به‌آسانی صورت نمی‌گیرد و مستلزم یک فرآیند تعاملی است (Nonaka, 2006). فوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، بر اهمیت نقش اعتماد در تبادل دانش ضمنی تأکید کرده‌اند. آن‌ها شفافیت رابطه بین فرستنده و گیرنده را عامل اصلی در تسهیم دانش ضمنی می‌دانند. ارتباط مستمر و نزدیک و بر پایه اعتماد متقابل بین طرفین، فرآیند تبادل رسمی و غیررسمی اطلاعات را تسهیل می‌بخشد؛ بنابراین ایجاد شرایط و محیط مطلوب سازمانی به‌منظور اینکه کارکنان باانگیزه به دور از هرگونه ترس، نگرانی و ناامنی آمادگی تسهیم دانش را داشته باشند، امری ضروری است (عسگری، ۱۳۸۴). فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر با فراهم کردن محیط مطلوب برای یادگیری و تشخیص و برآورده کردن نیازهای یادگیری قادر است الگوی تعاملی میان کارکنان را تغییر دهد و از این طریق از مزایای ارزشمند مدیریت دانش بهره‌گیرد (Nonaka & Takeuchi, 1995).

سرکریکیتیکال و سینگتای<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، نشان دادند که فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر قوی و مثبتی بر تسهیم دانش کارکنان دارد. آن‌ها نشان دادند که وجود فرهنگ یادگیری سازمانی توانایی فراهم کردن محیطی حمایت‌کننده برای یادگیری را از طریق تسهیم دانش دارد. در

1. Foes

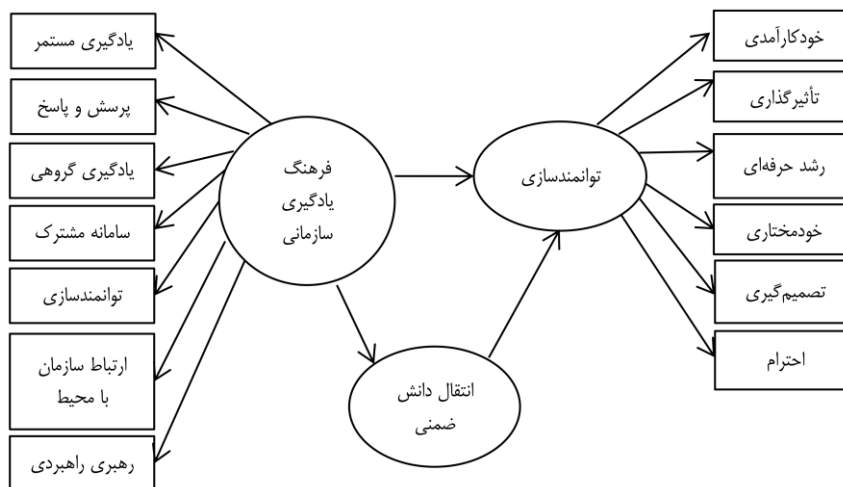
2. Sorakraikitikul, Siengthai

پژوهشی مشابه جو و جوو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، نشان دادند که در صورت وجود فرهنگ یادگیری سازمانی، کارکنان تمایل بیشتری برای تسهیم دانش دارند و در انتقال دانش و تجربه‌های پنهان و آشکار خود، مشارکت بیشتری خواهند داشت. سازمان‌ها با ایجاد فرهنگ حمایت‌کننده از تبادل دانش، زمینه مناسبی برای تسهیم ایده‌ها، پیشنهادهای و تجربه‌های نهفته کارکنان فراهم می‌کنند و پیامدهای مثبت آن در راستایی توسعه کارایی و اثربخشی فعالیت‌های سازمانی بهره‌مند می‌شوند. توجه سازمان‌ها به اهمیت فرآیند یادگیری در توسعه توانمندی و شایستگی کارکنان خود نشان‌دهنده نقش مهم انتقال دانش در این زمینه است؛ زیرا بخشی مهم و ارزشمندی از یادگیری کارکنان در نتیجه به‌اشتراک‌گذاری دانش و تجربه‌ها در سازمان حاصل می‌شود؛ از این‌رو حضور فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از یادگیری، نقش بسزایی در سهولت تبادل دانش دارد. با توجه بر مرور مبانی نظری پژوهشی می‌توان ادعا کرد:

**فرضیه سوم.** فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر انتقال دانش ضمنی دارد.

**فرضیه چهارم.** فرهنگ یادگیری سازمانی با میانجی‌گری انتقال دانش ضمنی تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

با توجه به مفاهیم ارائه‌شده و مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهشی، شکل ۱، به‌عنوان مدل پژوهشی ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

در شکل ۱، شاخص‌های فرهنگ یادگیری سازمانی، بر اساس مدل واتکنیز و مارسیک (۲۰۰۳)، مفهوم‌سازی شده است؛ همچنین در ارتباط با سنجش توانمندسازی کارکنان از مدل شورت و رینهارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، بهره‌گیری شده و در ارتباط با سنجش انتقال دانش ضمنی با بهره‌گیری از مدل جويا و لموس<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، مفهوم‌سازی شده است.

### ۳. روش‌شناسی

نتایج پژوهش پیش رو در پیشبرد اهداف سازمان‌های فعال در زمینه آموزشی مؤثر است؛ از این رو پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است. این پژوهش از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی به‌شمار می‌رود و به‌صورت پیمایشی انجام شده است؛ زیرا داده‌ها با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده است. نمونه آماری مورداستفاده در این پژوهش استادان و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی به تعداد ۲۲۰ نفر هستند که به‌صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. برای بررسی صحت پایایی ابزار، ابتدا آلفای کرونباخ محاسبه شد؛ سپس شاخص کفایت نمونه‌گیری و تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفت تا مشخص شود کدام یک از سؤال‌ها باید حذف شوند و به‌نوعی تأییدکننده روایی است.

درنهایت با استفاده از همبستگی و معادلات ساختاری همه فرضیه‌ها بررسی شدند. تحلیل‌های آماری به کمک نرم‌افزار Lisrel 8.80 SPSS18 انجام شده است. با توجه به بهره‌گیری از دیدگاه‌های خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت و آموزش و همچنین به‌کارگیری پرسشنامه‌های استاندارد در پژوهش، روایی محتوای آن تأیید شد.

### ابزار پژوهش

الف) پرسشنامه فرهنگ یادگیری سازمانی: شامل ۲۱ گویه در قالب مقیاس پنج‌گویه‌ای لیکرت است. این پرسشنامه بر اساس مدل واتکنیز و مارسیک<sup>۳</sup> (۲۰۰۳)، دارای هفت بُعد شامل یادگیری مستمر، ارتقای پرسش و گفت‌وگو، یادگیری گروهی، ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری، توانمندسازی، ارتباط سازمان با محیط و رهبری راهبردی است.

ب) پرسشنامه انتقال دانش ضمنی: با بهره‌گیری از ۱۳ گویه و در قالب مقیاس پنج‌گویه‌ای لیکرت بر اساس مدل جويا و لموس<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، انتقال دانش ضمنی از دو دیدگاه مدیران و کارمندان سنجیده شده است.

---

1. Short, Rinehart  
2. Joia, Lemos  
3. Watkins, Marsick  
4. Joia, Lemos

ج) پرسشنامه توانمندسازی کارکنان: شامل ۳۸ گویه در قالب مقیاس پنج‌گویه‌ای لیکرت است. این پرسشنامه بر اساس مدل شورت و راینهارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، شامل ابعاد شش‌گانه احترام، رشد حرفه‌ای، خودکارآمدی، تأثیرگذاری، تصمیم‌گیری و خودمختاری ارزیابی است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بررسی شاخص‌های پایایی، کفایت نمونه‌گیری و تحلیل عامل تأییدی. ضریب آلفای کرونباخ و شاخص کفایت نمونه‌گیری برای سه متغیر اصلی در جدول ۱، آمده است. با توجه به مقادیر جدول ۱، هر سه متغیر پژوهش دارای مقادیر مناسبی هستند که نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ، شاخص و KMO متغیرهای پژوهش

متغیر اصلی	آلفای کرونباخ	KMO
فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۹۱	۰/۸۴۲
توانمندسازی	۰/۷۸	۰/۷۸۰
انتقال دانش ضمنی	۰/۸۵	۰/۸۲۴

تحلیل عاملی به منظور سنجش روایی مقیاس‌های اندازه‌گیری به کار می‌رود (Carmines, Zeller, 1979). نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که همه شاخص‌های پژوهش از مقادیر  $t$  (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۵) مورد قبولی برخوردار هستند. شاخص‌های برازش حاصل از اجرای تحلیل عاملی تأییدی متغیرها، اعتبار مناسب ابزار را نشان می‌دهند (جدول ۲) و این موضوع تأییدکننده روایی پژوهش است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیرها	مرتبۀ تحلیل عاملی	$\frac{x^2}{df}$	RSMEA	P-value
فرهنگ یادگیری سازمانی	مرتبۀ اول	۳/۰۲	۰/۰۹	۰/۰۰۰۰۰
	مرتبۀ دوم	۲/۷۰	۰/۰۸۲	۰/۰۰۰۰۰
توانمندسازی	مرتبۀ اول	۱/۹۹	۰/۰۷۹	۰/۰۰۰۰۰
	مرتبۀ دوم	۱/۸۷	۰/۰۶۲	۰/۰۰۰۰۰
انتقال دانش ضمنی	مرتبۀ اول	۲/۳۰	۰/۰۸۷	۰/۰۰۰۰۰

1. Short, Rinehart

**آزمون همبستگی و آزمون فرضیه‌های فرعی.** با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، روابط ساده بین شاخص‌های تشکیل‌دهنده متغیرهای پژوهش بررسی می‌شود. همان‌طور که جدول ۳، نشان می‌دهد کلیه همبستگی‌های موجود معنادار است ( $P < 0/01$ ) و به این معنا است که این متغیرها همگی دوبه‌دو با هم رابطه دارند. بر اساس نتایج، همبستگی بین فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندسازی برابر با  $0/44$  و در سطح  $0/01$  معنادار است؛ همچنین همبستگی مشاهده‌شده بین انتقال دانش ضمنی و فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندسازی به ترتیب برابر  $0/64$  و  $0/54$  و در سطح  $0/01$  معنادار است؛ بنابراین با احتمال ۹۹ درصد بین سه متغیر پژوهش - فرهنگ یادگیری سازمانی، توانمندسازی و انتقال دانش ضمنی - رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳. میانگین و انحراف هر یک از متغیرها به همراه ضریب همبستگی بین آن‌ها

شاخص	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
۱. فرهنگ یادگیری سازمانی	۳/۴۲۱	۰/۷۲۵	-		
۲. توانمندسازی	۲/۶۳۸	۰/۷۴۸	۰/۴۴*	-	
۳. انتقال دانش ضمنی	۳/۷۵	۰/۸۵۲	۰/۶۴*	۰/۵۴*	-

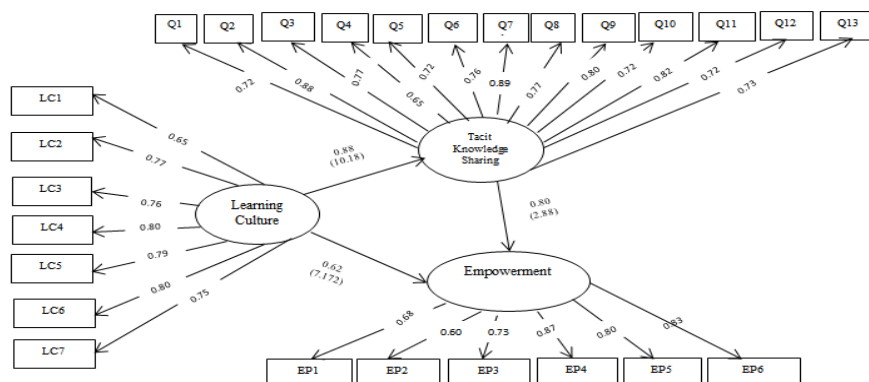
\*معنادار در سطح  $0/01$ 

**آزمون فرضیه‌های پژوهش.** با توجه به اینکه نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم اندازه‌گیری شد و نتایج نشان داد که هر دو سازه دارای روایی و پایایی لازم هستند، بنابراین در این بخش، ساختار کلی مدل مفهومی پژوهش با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری موردآزمون قرار می‌گیرد تا مشخص شود که آیا مدل پیشنهادی با داده‌های پژوهش برازش دارد و از روایی لازم برخوردار است یا خیر؟ شکل ۲، نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی در حالت استاندارد برابر با  $0/62$  و در حالت معناداری برابر با  $7/172$ ، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد (فرضیه اول).

بر اساس نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری، انتقال دانش ضمنی بر توانمندسازی در حالت استاندارد برابر با  $0/80$  و در حالت معناداری برابر با  $2/88$ ، تأثیر مثبت و معناداری دارد (فرضیه دوم). علاوه بر این نتایج نشان داد که تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر انتقال دانش ضمنی در حالت استاندارد برابر با  $0/88$  و در حالت معناداری برابر با  $10/18$  است که نشان می‌دهد فرضیه سوم پژوهش مبنی بر اینکه فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر انتقال دانش ضمنی دارد، تأیید می‌شود.

در نهایت با توجه به نتایج فرضیه‌های دوم و سوم و نتایج آزمون معادلات ساختاری فرضیه چهارم با ضریب استاندارد  $0/70$  و ضریب معناداری  $8/09$ ، تأیید می‌شود و نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی با میانجی‌گری انتقال دانش ضمنی، تأثیر مثبت و معناداری بر

توانمندسازی دارد؛ همچنین شاخص‌های برازش معادلات ساختاری در جدول ۴، نشان می‌دهد که مدل دارای برازش مناسبی است.



Chi-Square=305.02, df=102, P-Value=0.00000, RMSEA=0.079

شکل ۲. ضرایب تخمین استاندارد معادلات ساختاری (اعداد معناداری)

جدول ۴. شاخص‌های برازش معادلات ساختاری

نتیجه	مقدار مطلوب	شاخص
۲/۹۹	<3.0 Bollen(1989)	$\chi^2/df$
۰/۰۷۹	<0.08 MacCallum et al. (1996)	RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)
۰/۹۵	>0.9 Fornell, Larcker (1981)	NFI (Normed Fit Index)
۰/۹۳	>0.9 Bagozzi, Yi(1988)	NNFI (Non- Normed Fit Index)
۰/۸۵	>0.8 Etezadi-Amoli, Farhoomand (1996)	AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)
۰/۹۱	>0.9 Bagozzi, Yi(1988)	GFI(goodness of fit index)
۰/۹۷	>0.9 Hu, Bentler(1999)	CFI (Comparative Fit Index)

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آنجاکه نیروی انسانی توانمند، مهم‌ترین و باارزش‌ترین دارایی سازمان به‌شمار می‌رود، سازمان‌ها همواره به‌دنبال راهی برای دراختیارداشتن و بهره‌مندی از این مزیت رقابتی هستند. عامل اصلی که بستر لازم را برای دستیابی به نیروی انسانی توانمند فراهم می‌کند، وجود فرهنگی یادگیری سازمانی است که حمایت‌کننده یادگیری و انتقال دانش است تا از این طریق

فرآیند توانمندشدن کارکنان را تسهیل کند. در این راستا پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی در توسعه توانمندی کارکنان به واسطه انتقال دانش ضمنی بود. تمامی روابط یادشده از طریق همبستگی پیرسون و الگوی معادلات ساختاری آزمون شد. یافته‌های فرضیه اول پژوهش نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد که نشان می‌دهد به کارگیری رویکرد یادگیری در فرهنگ سازمانی نقش زیادی در توانمندکردن نیروی انسانی دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۹۰)، طاهری و همکاران (۱۳۹۵) و واتکنیز و مارسیک<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) هم‌خوانی دارد. در این راستا پیشنهاد می‌شود؛ سازمان‌ها بستر فرهنگی لازم را برای یادگیری مستمر فراهم کنند. توجه به پیش‌نیازهای لازم برای ترغیب تمایل کارکنان در جهت توانمندترشدن امری مهم است، فراهم‌آوری پیش‌نیازهایی همچون واگذاری اختیار تصمیم‌گیری و مسئولیت، ایجاد حس خودکارآمدی و حس آزادی کارکنان در پرسش و پاسخ و بیان پیشنهادها می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد.

نتایج بررسی فرضیه دوم پژوهش نشان داد که انتقال دانش ضمنی، تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد؛ به عبارت دیگر کارکنان به واسطه تسهیم دانش، تجربه‌ها، ارزش‌ها و باورهای خود (که نمایانگر دارایی نهفته‌شان است) می‌توانند بستر مناسبی برای توانمندشدن خود و همکارانشان فراهم کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌های قربان‌زاده و خالقی‌نیا (۱۳۸۸)، فیض همکاران (۲۰۱۷) و سهرابی و همکاران (۱۳۹۰) هم‌راستا است؛ بر این اساس پیشنهاد می‌شود از آنجاکه یکی از دارایی‌های دانشی ارزشمند سازمان‌ها دانش پنهان و ضمنی است، سازمان‌ها سعی کنند پیش‌شرط‌هایی همچون اعتماد و عدم ترس از دست‌دادن شغل را برای افزایش تمایل و مشارکت کارکنان در تسهیم این دارایی نهفته فراهم کنند و از این طریق موجب توسعه فرآیند توانمندسازی کارکنان شوند.

یافته‌های فرضیه سوم پژوهش نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر انتقال دانش ضمنی دارد. فرهنگ یادگیری سازمانی از طریق فراهم‌کردن جو سازمانی مطلوب سرشار از اعتماد و عدم‌نگرانی و ترس نسبت به امنیت شغلی، می‌تواند نقش بسزایی در ترغیب کارکنان برای به‌اشتراک‌گذاری دانش و تجربه‌های خود داشته باشد. این یافته با نتایج پژوهش سرکرکی‌تیکال و سینگتای<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و جو و جو<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) مشابه است. در این راستا، با توجه به اینکه دانش ضمنی ناملموس است و انتقال آن به‌سختی صورت می‌گیرد، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با اتخاذ رویکرد فرهنگی مناسب، موانع موجود بر سر راه

1. Watkins, Marsick

2. Sorakraikitikul, Siengthai

3. Jo, Joo

به‌اشتراک‌گذاری دانش ضمنی را رفع کرده و در نتیجه آن کارکنان فرصت مطلوبی برای توسعه توانمندی‌های خود کسب کنند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از معادلات ساختاری می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ یادگیری سازمانی با میانجی‌گری انتقال دانش ضمنی، تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد. سازمان‌ها با بهره‌گیری از مزیت فرهنگ یادگیری سازمانی قادرند سطح توانمندی کارکنانشان را از طریق فراهم‌آوردن بستر مناسب برای تسهیم دانش ضمنی توسعه دهند.

**محدودیت پژوهش.** با توجه به اینکه پژوهش حاضر در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است، برای تعمیم نتایج آن به دیگر سازمان‌ها لازم است که این مطالعه در بخش‌های مختلف سازمان با توجه به مشخصه‌ها و شرایط سازمانی آن و با نمونه‌های بیشتری انجام پذیرد. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، این است که داده‌ها از طریق پرسشنامه به‌دست آمده است. با توجه به این مطلب، احتمال ارائه پاسخ‌های غیرواقعی شرکت‌کنندگان، ناشی از درک نادرست از سؤال‌ها، می‌تواند نتایج را مخدوش سازد؛ البته سعی شد با توضیح‌دادن در این مورد و همچنین اختصاص وقت کافی برای پرکردن پرسشنامه‌ها از احتمال بروز آن کاسته شود.



## منابع

۱. ایزدیان، زینب؛ عبداللهی، بیژن و کیانی، مراد (۱۳۹۲). مدیریت دانش الگویی جهت مدیریت شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری، رشد فناوری. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ۱۰(۳۷)، ۶۴-۷۰.
۲. آقاپار، سیروس (۱۳۸۳). هرم توانمندسازی. نشریه تدبیر، ۱۵(۱۴۹)، ۸۳.
۳. بهنامی، ژوزف (۱۳۸۴). یادگیری سازمانی. نشریه تدبیر، ۱۶۱، ۱۹.
۴. بابایی، علی‌اکبر، خلیلی عراقی، مریم و یقین‌لو، مهرانگیز (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین، مجله تدبیر، ۱۲۹: ۸۶.
۵. رحیم‌نیا، بهروز؛ کریمی مزیدی، احمدرضا و اسلامی، قاسم (۱۳۹۰). تأثیر فرهنگ یادگیری بر یادگیری کارکنان در محیط کار به‌واسطه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی و اثربخشی مدیریتی. بهبود مدیریت، ۳(۱۴)، ۱۰۲-۱۲۱.
۶. سهرابی، بابک؛ فروزنده، سکینه و رئیسی وانانی، ایمان (۱۳۹۰). ارائه مدلی جامع برای ارزیابی تسهیم دانش در سازمان‌های پروژه محور دولتی بر مبنای عوامل انسانی، سازمانی، فنی. مجله مدیریت دولتی، ۷(۳)، ۹۵-۱۱۴.
۷. طاهری، مرتضی؛ نظری، ندا و غیائی، سعید (۱۳۹۵). فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی: پیش‌بینی کننده‌های یادگیری در محیط کار. مجله مطالعات آموزش و یادگیری، ۱۸(۲)، ۱۹-۳۶.
۸. عدلی، فریبا (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران.
۹. عسگری، ناصر (۱۳۸۴). بررسی رابط عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی)، وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش، پایان‌نامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۰. عبداللهی، بیژن و عبدالرحیم نوه، ابراهیم (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. چاپ دوم، تهران: موسسه نشر ویرایش.
۱۱. عباسی، عنایت؛ کابلی، نرجس و فرهادیان، همایون (۱۳۹۲). بررسی فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان حفاظت، محیط‌زیست: کاربرد مدل سازمان یادگیرنده. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۴۴(۲)، ۳۱۷-۳۲۸.
۱۲. فروزنده، سکینه؛ شفیق، محمدعلی؛ سهرابی، بابک؛ رئیسی وانانی، ایمان (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سازمان‌های پروژه محور، دومین اجلاس ملی مدیریت دانش.
۱۳. قربانی‌زاده، وجه‌اله و خالقی‌نیا، شیرین (۱۳۸۴). نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۲. ۸۵-۱۰۵.
14. Ashton, D. N. (2004). The impact of organizational structure and practices on learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8, 43-53.
15. Bartol K. M., Srivastava A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-76.

16. Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96-109.
17. Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992). *The Empowerment of Service Workers. What, Why, Who, When*, Sloan Management Review.
18. Bollen, K.A. (1989). *Structural Equation Models with Latent Variables*. New York: Wiley & Sons.
19. Bagozzi, Richard P. & Youjae Yi. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
20. Chan, C.C.A., Scott-Ladd, B. (2004). Organisational learning: Some considerations for human resource practitioners. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 336-347.
21. Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
22. Carmines, E., and Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage Publications, Beverly Hills, California.
23. Doornbos, A. J., Bolhuis, S., & Denessen, E. (2004). Exploring the relation between work domains and work-related learning: the case of the Dutch police force. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 174-190.
24. Ergenli, A, Saglam, G & Selin, M (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, *Journal of Business Research*, 60, 41-9.
25. Egan, T. M., Yang, B. M., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
26. Fornell, C., & Larcker, D.F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
27. Foos, T., Schum, G. & Rothenberg, S. (2006). Tacit Knowledge Transfer and the Knowledge Disconnect, *Knowledge Management*, 10(1), 6-18.
28. Feiz, D., Dehghani Soltani, M., & Farsizadeh, H. (2017). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory, *Studies in Higher Education*, 1-17 DOI: 10.1080/03075079.2017.1328595.
29. Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Admin Rev*, 73, 490-506. doi:10.1111/puar.12049.
30. Friedman, V. J., Lipshits, R. & Overmeer, W. (2001). *Creating conditions for organizational learning*. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Organizational learning and knowledge* (pp. 757-774). London, England: Oxford University.
31. Hornstein, H. (2006). Empowerment as a way to facilitate change. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9(1):1-13.
32. Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357-365.
33. Hung, R. Y., Yang, B., Lien, B. Y., McLean, G. N., & Kuo, Y. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of the World Business*, 45, 258-294.

34. Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
35. Jo, S.J., & Joo, B.K.B. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
36. Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64, 408-417.
37. Lee C. K., & Al-Hawamdeh S. (2002). Factors impacting knowledge sharing. *Journal of Information and Knowledge Management*, 1(1), 49-56.
38. Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132-151.
39. Murray, P., & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organizational learning. *The Learning Organization*, 10(1), 51-62.
40. Montes, F. J., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of sup poet Leadership and teamwork cohesion on Organizational learning, innovation and performance: an empirical examination, *Technovation*, 25, 1159-1172.
41. MacCallum, R.C., Browne, M.W., & Sugawara, H., M. (1996). *Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling*, Psychological Methods, 1(2), 130-49.
42. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company -How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Harvard Business Review.
43. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
44. Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Co.
45. Pan, S.L., Newell, S., Huang, J. & Galliers, R.D. (2007). Overcoming knowledge management challenges during ERP implementation. The need to integrate and share different types of knowledge. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 85(3), 404-419.
46. Pedler, M., Bourgoyne, J., & Boydell (1991). *The Learning Company: A Strategy of Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
47. Quinn, R.E. & G.M. Spreitzer (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider organizational dynamics. *Journal of Quality Management*, 26(2), 37-49.
48. Reich, A., Rooney, D. & Boud, D. (2015). Dilemmas in continuing professional learning: learning inscribed in frameworks or elicited from practice. *Studies in Continuing Education*, 37(2), 131-141.
49. Robey, D., Ross, J.W., & Boudreau, M.C. (2002). Learning to implement enterprise systems, An exploratory study of the dialectics of change. *Journal of Management Information Systems*, 19(1):17-46.
50. Rue, L., & Byars, L. (2003). *Management: 10th edition*, Mc Graw-Hill. P:150.
51. Roy, YJC & Sheena S (2005). Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations, *Research in Organizational Behaviors*, 27, 41-79.
52. Scott, C., Jaffe, D. (1991). *Empowerment*, First Edition, crisp.

53. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed. Vol. 1)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc Pub.
54. Siegall, M. & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29, 703-722.
55. Smet, K., De Witte, H. & Kyndt, E. (2015). Antecedents and outcomes of informal workplace learning: A systematic review. Congress of the European of Work and organizational psychology (EAWOP) edition: Oslo, Norway.
56. Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. *Educational & Psychological Measurement*, 52(4), 951.
57. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
58. Sorakraikitikul, M., & Siengthai, S. (2014). Organizational learning culture and workplace spirituality: Is knowledge-sharing behaviour a missing link? *The Learning Organization*, 21(3), 175-192.
59. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
60. Senge. P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization*. Doubleday Dell; New York.
61. Tubbs. S and Moss. S, (2000). *Human communication, eighth edition*, McGraw-Hill. P: 421.
62. Thomas, K.W & Velthouse. B.A. (1990). Cognitive element of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of management Review*, 15, 666-681.
63. Tempelton, Cary F., Lewis Brucer R., & Snuder Charles A. (2002). Development of a Measure for the Organization Learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
64. Wu, W.W., & Lee, Y. (2007). Selecting knowledge management strategies by suing analytic network process. *Expert system with applications*, 32(2), 841-847.
65. Wang, T., Chang, T. (2007). Forecasting the probability of successful knowledge management by consistent fuzzy preference relations. *Expert Systems with Application*, 32(3), 801-813.
66. Wang, E., Klein, G., & Jiang, J.J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2419-2434.
67. Whetten. David A & Cameron. Kim S, (2004). *Developing management skills*. Publishing as Prentice Hall.
68. Yang, J. (2010). The Knowledge Management Strategy and Its Effect on Firm Performance: A Contingency Analysis. *International Journal of Production Economics*, 125 (2), 215-223.
69. Zheng, W., Yang, B., & McLean, G.N. (2009). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.