



## بررسی تأثیر جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندسازی روانی و سازمانی و کارکنان جهت ارائه مدل

منوچهر نوروزی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.  
رضا یوسفی سعیدآبادی: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران، (\* نویسنده مسئول)  
rezayusefi2022@gmail.com  
مریم تقوایی یزدی: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

جو سازمانی،  
مدیریت دانش،

توانمندسازی روانی و سازمانی  
کارکنان،  
آموزش و پرورش استان مازندران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۹

تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۶/۱۹

**زمینه و هدف:** توانمندسازی روانی و سازمانی کارکنان یکی از اهداف مهم در هر سازمان و جامعه می‌باشد. لذا هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندسازی روانی و سازمانی کارکنان جهت ارائه مدل در ادارات آموزش و پرورش استان مازندران بود.

**روش کار:** جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان منتخب سازمان آموزش و پرورش استان مازندران بود، حجم نمونه در بخش کیفی با در نظر گرفتن قانون اشباع به تعداد ۲۰ نفر تعیین شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل کارکنان ادارات آموزش و پرورش ۳۲ منطقه و شهرستان استان مازندران بود که حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۳۲۰ نفر تعیین شد. ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته، که سؤالات آن برگرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندسازی روانی و سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد ۷۴ درصد مدیریت دانش به ابعاد و مولفه‌های جو سازمانی با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندسازی روانی و سازمانی کارکنان وابسته است. یا به عبارتی عناصر و مولفه‌های جو سازمانی با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندسازی روانی و سازمانی کارکنان در مدیریت دانش ۷۴ درصد موثر هستند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که ادارت آموزش و پرورش استان مازندران در راستای تحقق این مقولات گام‌به‌گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به‌منظور جامعه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی ضرورت دارد.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Noruzi M, Usefi Saeidabadi R, Taghvaei Yazdi M. Investigating the Effect of Organizational and Psychological Climate on Knowledge Management With the Mediating Role of Employees' Organizational Empowerment Mechanisms to Provide a Model. Razi J Med Sci. 2023;30(6): 416-426.

\*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با 3.0 CC BY-NC-SA صورت گرفته است.



Original Article

## Investigating the Effect of Organizational and Psychological Climate on Knowledge Management With the Mediating Role of Employees' Organizational Empowerment Mechanisms to Provide a Model

**Manuchehr Noruzi:** PHD student of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

**Reza Usefi Saeidabadi:** Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. (\* Corresponding author) rezayusefi2022@gmail.com

**Maryam Taghvae Yazdi:** Associate Professor of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

### Abstract

**Background & Aims:** Psychological and organizational empowerment of employees is one of the important goals in every organization and society. The need for management in guiding organizations and the importance of appropriate and good leadership in the success of educational organizations to achieve goals is undeniable. In this regard, a lot of research has been done, which shows the importance of the role of managers in guiding educational organizations. Although research in this field has shown the relationship between leadership styles and organizational climate to some extent, it is not always clear how managers should lead in different situations to improve the organizational climate. Effective leadership should provide a way to direct the efforts of all employees to achieve the organization's goals. Without choosing an effective and efficient leadership style on the part of management, the link between individual and organizational goals may be weakened or broken. Therefore, the current research aimed to investigate the effect of organizational climate on knowledge management with the mediating role of psychological and organizational empowerment mechanisms of employees to provide a model in education departments of Mazandaran province.

**Methods:** The combined research method and the research design is also a type of exploratory mixed research design (qualitative-quantitative). The statistical population of the research in the qualitative part includes the selected experts of Mazandaran Education Organization with experience in management and policy making, in order to reach a consensus in the Delphi method. In the quantitative part of the statistical population, there are 1929 employees of education departments in 32 regions and cities of Mazandaran province. The sample size in the qualitative section was determined by considering the saturation law of the number of 20 people. In the qualitative approach, the purposeful sampling method of "samples containing rich information" was used, and the researcher selected those from the range of potential people for observation, who could enrich the required data treasury in the process of collection. In the quantitative part, the sample size was determined to be 320 people according to the statistical population and based on the table of Karjesi and Morgan. A simple random sampling method was used to select the sample. According to the stages of the research, the most suitable method for gathering the required information was interviewing experts (20 experts selected from Mazandaran Education Organization with management and policy-making experience). The reason for choosing this method as an information-gathering method is to increase the accuracy and reliability of the final research model. In the quantitative part, according to the objectives of the research and its nature, the most suitable method to collect the required information, to determine the final model of the research, is to use the completion of closed questionnaires among the selected samples from among the members of the target community. The reason for choosing this method as an information-gathering method was the necessity of the research goal and the need to obtain valid information. The measuring tool in the

### Keywords

Organizational Atmosphere, Knowledge Management, Psychological and Organizational Empowerment of Employees, Education and Training of Mazandaran Province

Received: 18/04/2023

Published: 10/09/2023

quantitative section includes a researcher-made questionnaire, the questions of which were taken from the data obtained from the interview. To analyze the data, the structural equation modeling method of SPSS and LISREL software was used.

**Results:** The findings showed that organizational climate has a significant effect on knowledge management with the mediating role of psychological and organizational empowering mechanisms of employees. Also, the results showed that 74% of knowledge management is dependent on the dimensions and components of the organizational atmosphere with the mediating role of the psychological and organizational empowerment mechanisms of the employees. In other words, the elements and components of the organizational atmosphere with the mediating role of the psychological and organizational empowerment mechanisms of employees are 74% effective in knowledge management. In Table 2, the effect of organizational climate on knowledge management with the mediating role of psychological and organizational empowering mechanisms of employees is shown through the estimation of standard path coefficients (t value) along with the factor loading of each of the variables, and as it is known, all the loadings A factor has a favorable condition and has the ability to measure dimensions. The results of Table 2 show that based on the results of the structural model, the organizational climate variable on knowledge management with the mediating role of the organizational empowerment mechanisms of employees has a significant path coefficient of 0.72. Which has a t value of 13.29 (according to the rule of one percent error in rejecting the null hypothesis for values above 1.96 in each model parameter), above 1.96 was calculated. Considering the significance and positivity of these coefficients, it can be stated that the organizational climate has a positive and significant effect on knowledge management with the mediating role of psychological and organizational empowering mechanisms of employees.

**Conclusion:** Results showed that Mazandaran province's education department should act step by step and gradually according to a road map and long-term strategic plan and in order to implement it, developing a letter Operation is necessary. Investigating the effect of organizational climate on knowledge management with the mediating role of psychological and organizational empowerment mechanisms of employees in the current research shows that the variable "organizational climate" has six dimensions: 1. care and attention, 2. rules and regulations, 3. criteria, 4. instrumental, 5. efficiency, 6. independent. The variable "knowledge management" has three dimensions: 1. Knowledge creation, 2. Knowledge application, 3. Knowledge preservation. And the variable "psychological and organizational enabler of employees", has four dimensions: 1. Individual characteristics 2. Citizenship skills are 3. decision-making 4. cooperation. Having a paradigmatic approach with a local and regional perspective also helps to realize it. Of course, these variables are not among the linear variables, therefore, in the field of providing a comprehensive model, this issue has been investigated, and the model presented by experts in the field of management, such categories are distantly related, and the model presented by experts in the field Management and training have a direct relationship with the citizenship of the organization, in some cases it is necessary, in other places it may have an indirect effect on the citizenship behavior of the organization due to the variable of leadership. In some cases, in some concepts, these variables may overlap.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Noruzi M, Usefi Saeidabadi R, Taghvaei Yazdi M. Investigating the Effect of Organizational and Psychological Climate on Knowledge Management With the Mediating Role of Employees' Organizational Empowerment Mechanisms to Provide a Model. Razi J Med Sci. 2023;30(6): 416-426.

\*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

## مقدمه

نیاز به مدیریت در هدایت سازمان‌ها و اهمیت رهبری مناسب و خوب در موفقیت سازمان‌های آموزشی جهت دستیابی به اهداف، امری انکارناپذیر است. در همین راستا تحقیقات زیادی انجام شده است که نشان‌دهنده اهمیت نقش مدیران در هدایت سازمان‌های آموزشی است (۱). اگرچه تحقیقات در این زمینه تا حدی ارتباط میان سبک‌های رهبری و جو سازمانی را نشان داده‌اند اما همیشه روشن نیست که مدیران در موقعیت‌های مختلف در جهت بهبود جو سازمانی چگونه باید رهبری کنند. رهبری موثر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون انتخاب سبک رهبری موثر و کارآمد از طرف مدیریت ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود (۲). جو سازمانی اصطلاح وسیعی است که به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار در سازمان اطلاق شده و متأثر از سازمان رسمی، غیر رسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است (۳). به‌طور ساده‌تر، مجموعه‌ای از خصوصیات داخلی سازمان که موجب تمایز سازمان‌ها از یکدیگر شده و در رفتار اعضا آن‌ها تأثیر دارد جو سازمانی نامیده می‌شود در واقع جو یک سازمان تقریباً می‌تواند شخصیت سازمان در نظر گرفته شود؛ یعنی نسبت جو به سازمان، مثل شخصیت به فرد است (۴). بنابراین جو سازمانی به منزله یک پل عمل می‌کند که در یک طرف آن جنبه‌های عینی و محسوس سازمان قرار دارد و در طرف دیگر آن پل، رفتار کارکنان واقع شده است. می‌توان با تغییر جو حاکم بر سازمان به سوی بالندگی و توسعه سازمان در راستای پذیرش اصل مدیریت مشارکتی امیدوار بود. در جو سازمانی مطلوب و دلپذیر، معلمان احساس نقش جرأت بیان اندیشه و عقاید، بروز خلاقیت و نوآوری و رفتارهای هم‌راستا با توسعه سازمان را بیشتر خواهند داشت (۵).

یکی از متغیرهایی که می‌تواند در تحقق جو سازمانی نقش اساسی ایفا کند مدیریت دانش است. امروزه مدیریت دانش و خلاقیت، در مطالعات اجتماعی و سازمانی مشهود است و اهمیت خلاقیت در سازمان، اتکای خلاقیت بر دانش، افزایش استفاده از سیستم

اطلاعات به عنوان دانش سازمانی پشتیبان، همگی از اهمیت تحقیق در زمینه ارتباط بین دانش و خلاقیت در سازمان خبر می‌دهد. سازمان‌ها برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود دارای منابع و دارایی‌های متعدد می‌باشند. دانش برای تمام سازمان‌ها از جمله این منابع و دارایی‌ها است، به‌طوری که صاحب‌نظران علم مدیریت، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می‌دانند (۶). در واقع مدیریت دانش کلیدی‌ترین عنصر در بحث تفاوت سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی شناخته شده است (۷). امروزه دانش پایه اصلی رقابت است و در حال حاضر، کلید اصلی در رقابت‌پذیری سازمان‌ها تلقی شده است (۸). لذا سازمان‌ها همواره برای توسعه دانش به عالی‌ترین سطح به منظور دستیابی به اهداف سازمانی خود تلاش می‌کنند. به‌طور کلی، دانش این توانایی را دارد که از طریق پاسخ‌گویی مناسب سازمان به موقعیت‌های جدید بر ارتقای ارزش سازمان نیز تأثیر بگذارد. در همین راستا، شواهد بیانگر این است که سازمان‌ها پیوسته به دنبال سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش و استقرار سامانه‌های مدیریت دانش هستند تا از این طریق بتوانند در کسب و بهره‌برداری هرچه بهتر از این منبع از رقبا پیشی بگیرند (۹).

بر این اساس، نقش مدیریت دانش به یک مسئله مهم در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تاکتیکی، یادگیری پویا، حل مسئله و تحقق بخشیدن پتانسیل کامل دارایی‌های سازمان تبدیل شده است. فقدان سازوکارهای صحیح پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش این نوع سرمایه‌گذاری را در ذهن مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل کرده است. از این‌رو؛ سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند و در ایجاد بسترسازی و شناسایی مکانیزم‌های توانمندساز برای پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان بکوشند (۱۰). توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آن‌ها مؤثر است، یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آن‌ها را به عمر تبدیل کنند. توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب‌وکار در دنیای نو است. اهدافی مانند نزدیک‌تر شدن به

از طرفی، ویژگی اصلی توانمندسازی روانی کارکنان، همسو کردن اهداف فردی و سازمانی است. به هر حال، توانمندسازی را می‌توان در برگیرنده مجموعه تدابیر و رویه‌هایی دانست که به کمک آن، رفتار کارکنان را دچار تغییر نموده، آن‌ها را تادر می‌سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهتری تصمیمات را اتخاذ و با ارائه خلاقیت در قالب فعالیت‌های تیمی، سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت کند. از طرف دیگر، یکی از عوامل مؤثر اثربخشی سازمانی در محیط‌های ورزشی، نیروی انسانی ماهر و کارآمد است (۴). به نظر می‌رسد، جو سازمان از دیگر مؤلفه‌های مؤثر بر مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی باشد و طبق مطالعات گذشته، جو سازمانی نیز تحت تأثیر مدیریت دانش و ابعاد آن قرار می‌گیرد؛ از این‌رو، در این پژوهش سعی می‌شود تا مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر مکانیزم‌های توانمندساز روانی و سازمانی کارکنان از طریق متغیرهای جو سازمانی و ابعاد مدیریت دانش تدوین شود.

### روش کار

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است که در کمیسیون کد اخلاق دانشگاه آزاد اسلامی احد ساری با کد IR.IAU.SARI.REC.1402.071 به تصویب رسید. روش پژوهش ترکیبی و طرح پژوهش نیز از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان منتخب سازمان آموزش و پرورش استان مازندران با سابقه مدیریت و سیاست‌گذاری، جهت اتفاق نظر در روش دلفی می‌باشند. در بخش کمی جامعه آماری، شامل کارکنان ادارات آموزش و پرورش ۳۲ منطقه و شهرستان استان مازندران به تعداد ۱۹۲۹ نفر می‌باشند. حجم نمونه در بخش کیفی با در نظر گرفتن قانون اشباع به تعداد ۲۰ نفر تعیین شد. در رویکرد کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند "نمونه‌های حاوی اطلاعات غنی" استفاده شد، و پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، کسانی را انتخاب کرد، که بتوانند در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند. در بخش کمی حجم نمونه با توجه به تعداد جامعه آماری

مشتری، بهبود خدمات، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان‌هایی به دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمندسازی ساخت کارکنانشان یافته‌اند (۱۱).  
توانمندسازی محرک جدیدی برای محیط‌های سازمانی در حال رشد است که منجر به تحرک و خلاقیت کارکنان می‌گردد. از طرف دیگر به دلیل رشد سریع فناوری و تغییر ماهیت کارها و هم‌چنین جایگزین رایانه‌ها، رباط‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار در مشاغل، توانمندسازی راهبردی مهم برای توسعه سازمان‌های مختلف در جهت تطابق با تغییرات خارجی و یکی از مسائل اصلی سازمان‌ها است (۱۲). نتایج مطالعات نشان داد که بین مؤلفه‌های توانمندسازی روانی کارکنان و تعهد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد (۱۳). کلاسن (Klassen) و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه خود نشان دادند که عوامل سازمانی توانمندسازی و انگیزه در افزایش تعهد کارکنان نقش دارد. هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد که احساسات و درک مثبت کارمندان از جنبه‌های مختلف شغلی و شغلی آن‌ها منجر به تعهد سازمانی بالاتری می‌شود که نشان می‌دهد این توانایی روانی یک کارمند است که به ذات مربوط می‌شود (۷).  
آفلی (Afeli) و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان درک رهبری و توانمندسازی روانی در محل کار انجام دادند. نتایج نشان داد که همبستگی نظر کارگران با رهبر و سطح درک شده از توانمندی آن‌ها وجود دارد (۱۰). کارمن (Kármén) و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه خود نشان داد که بین ایجاد توانمندسازی روانی منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان ارتباط جدی وجود دارد هم‌چنین بین مولفه‌های توانمندسازی منابع انسانی با عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد (۶). نتایج مطالعه توکی (Tucci) و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که بین توانمندسازی روانی کارکنان و رضایت شغلی رابطه وجود دارد. هم‌چنین کارکنان توانمند به احتمال زیاد احساسات انگیزشی خود را افزایش می‌دهند که این موضوع به آن‌ها کمک می‌کند تا قدرت و کنترل لازم را کسب کرده و دانش و مهارت‌های لازم را برای رسیدگی به نیازهای مشتریان به دست آورند (۹).

پایایی مرکب (CV)، پایایی هر سؤال (IR)، متوسط واریانس استخراجی (AVE)، حداکثر واریانس مشترک (MSV) و متوسط واریانس مشترک (ASV) برای تعیین روایی هم‌گرا و واگرا (تشخیصی) بر اساس مدل نهایی و مطابق مدل پیشنهاد فرنل و لارکر (۱۹۸۱) محاسبه شد.

### یافته‌ها

به ابعاد چهار گانه متغیر «جو سازمانی»، در پایان مرحله یک دلفی و بر اساس نظر خبرگان، یک بعد بشرح "مراقبت و توجه" اضافه گردید که شامل پنج بعد شد. از ابعاد پنج گانه متغیر «جو سازمانی»، در پایان مرحله دوم، یک بعد بشرح "هوش اجتماعی" حذف گردید که شامل چهار بعد شد. از ابعاد چهارگانه متغیر «جو سازمانی»، در پایان مرحله سوم، دو بعد بشرح "قوانین و مقررات" و "ضوابط"، اضافه شد که شامل شش بعد شد. در نهایت متغیر «جو سازمانی»، بعد از انجام سه مرحله تکنیک کیفی دلفی در مرحله چهارم (تصمیم و تصویب)، دارای شش بعد بشرح: ۱. مراقبت و توجه، ۲. قوانین و مقررات، ۳. ضوابط، ۴. ابزار، ۵. کارایی ۶. مستقل می‌باشد.

به متغیر «مدیریت دانش»، در پایان راند یک دلفی و بر اساس نظر خبرگان، یک بعد بشرح "خلق دانش" اضافه گردید که شامل یک بعد شد. از ابعاد تک گانه متغیر «مدیریت دانش»، در پایان راند دوم، یک بعد بشرح "به کارگیری دانش" اضافه گردید که شامل دو بعد شد. از ابعاد دو گانه متغیر «مدیریت دانش»، در پایان راند سوم، یک بعد بشرح "حفظ و نگهداری دانش" اضافه گردید که شامل سه بعد شد. در نهایت متغیر «مدیریت دانش»، بعد از انجام سه راند تکنیک کیفی دلفی در راند چهارم (تصمیم و تصویب)، دارای سه بعد بشرح: ۱. خلق دانش، ۲. به کارگیری دانش ۳. حفظ و نگهداری دانش می‌باشد. به تک بعد متغیر «توانمندساز روانی و سازمانی کارکنان»، در پایان مرحله یک دلفی و بر اساس نظر خبرگان، یک بعد بشرح. بعد «تصمیم‌گیری» اضافه گردید که دو بعد گردید. از ابعاد دو گانه متغیر «توانمندساز سازمانی

و بر اساس جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۳۲۰ نفر تعیین شد، برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. با توجه به مراحل انجام تحقیق، مناسب‌ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، مصاحبه با خبرگان (۲۰ نفر خبرگان منتخب سازمان آموزش و پرورش استان مازندران با سابقه مدیریت و سیاست گذاری) بوده است. در بخش کمی نیز با توجه به اهداف پژوهش و ماهیت آن، مناسب‌ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، برای تعیین مدل نهایی تحقیق، استفاده از تکمیل پرسشنامه‌های بسته بین نمونه‌های انتخاب شده از بین اعضای جامعه هدف بوده است. علت انتخاب این روش به عنوان یک روش جمع‌آوری اطلاعات، اقتضای هدف پژوهش و لزوم کسب اطلاعات معتبر بود. طبق مدل ثانویه تحقیق، بررسی تأثیر جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندساز روانی و سازمانی کارکنان شامل ۱۳ بعد بشرح:

متغیر «جو سازمانی»، دارای شش بعد بشرح: ۱. مراقبت و توجه، ۲. قوانین و مقررات، ۳. ضوابط، ۴. ابزاری، ۵. کارایی ۶. مستقل می‌باشد. متغیر «مدیریت دانش»، دارای سه بعد بشرح: ۱. خلق دانش، ۲. به کارگیری دانش ۳. حفظ و نگهداری دانش می‌باشد. متغیر «توانمندساز روانی و سازمانی کارکنان»، دارای چهار بعد بشرح: ۱. ویژگی‌های فردی ۲. مهارت‌های شهروندی، ۳. تصمیم‌گیری ۴. همکاری می‌باشد. این پرسشنامه شامل دو بخش می‌باشد: سؤالات عمومی که شامل اطلاعات دموگرافیک آزمودنی شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت، سمت شغلی و نوع استخدام آزمودنی‌ها خواهد بود. سؤالات تخصصی که شامل ۶۲ گویه در مورد سنجش وضعیت هر یک از متغیرها و ابعاد مدل تحقیق، بر طبق مدل ثانویه ارائه شده می‌باشد.

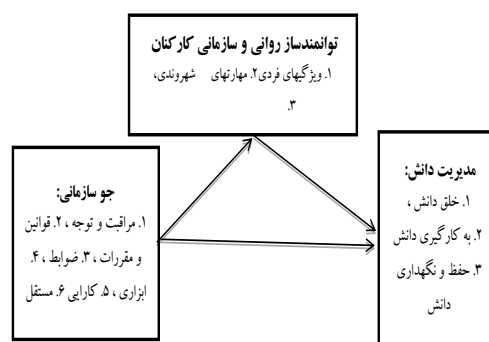
پس از جمع‌آوری داده‌ها و ورود آنها به رایانه، داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای لیزرل و نرم افزار SPSS تحلیل شدند. از نرم افزار SPSS برای تعیین پایایی همسانی درونی استفاده شد. از نرم افزار لیزرل جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد و در نهایت

تا ۳۰ سال بوده است. بنابراین بیشترین فراوانی مربوط به سابقه خدمت کمتر از ۵ سال می باشد. نتایج فراوانی مدرک تحصیلی پاسخ‌گویان نشان داد که ۲۲ نفر (۶/۹ درصد) از پاسخ‌گویان دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۲۳۳ نفر (۷۲/۸ درصد) دارای مدرک لیسانس، ۶۳ نفر (۱۹/۷ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و ۲ نفر (۰/۶ درصد) مدرک تحصیلی شان دکتری بوده است. علاوه بر این، نتایج این تحقیق بیانگر این است که مدرک تحصیلی اکثریت پاسخ‌گویان لیسانس بوده است. نتایج فراوانی سن پاسخ‌گویان نشان داد که ۷۰ نفر از پاسخ‌گویان (۲۱/۹ درصد) سنشان بین ۲۰ تا ۲۹ سال، ۱۰۳ نفر (۳۲/۲ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۳۳ نفر (۴۱/۶ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۴ نفر (۴/۴ درصد) سن شان بین ۵۱ تا ۶۰ سال بوده است. بنابر این بیشترین فراوانی به گروه سنی ۵۰-۴۱ سال تعلق می گیرد. از نظر نوع استخدام ۲۵۸ نفر از پاسخ‌گویان (۸۰/۶ درصد) در استخدام رسمی و ۲۹ نفر (۹/۱ درصد) استخدام پیمانی و ۷ نفر (۲/۲ درصد) استخدام قرار دادی و ۲۶ نفر (۸/۱ درصد) مشمول سایر موارد بوده‌اند. بنابراین بیشترین فراوانی پاسخ‌گویان مربوط به کارکنان استخدام رسمی بوده است.

در جدول ۱، نتایج حاصل از شاخص کام او و آزمون بارتلت روی شاخص‌های موجود و شناسایی شده برای متغیرهای مدل پژوهش را می‌توان مشاهده کرد. براساس نتایج به دست آمده، شاخص (KMO) بزرگتر از ۰/۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی بود. سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ برای آزمون بارتلت نیز نشان‌دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی بود.

کارکنان»، در پایان مرحله دوم، یک بعد بشرح «مهارت‌های شهروندی» اضافه گردید. از ابعاد سه گانه متغیر «توانمندساز سازمانی کارکنان»، در پایان مرحله سوم، یک بعد بشرح «همکاری»، اضافه گردید. در نهایت متغیر «توانمندساز سازمانی کارکنان»، بعد از انجام سه مرحله تکنیک کیفی دلفی در مرحله چهارم (تصمیم و تصویب) دارای چهار بعد بشرح: ۱. ویژگی‌های فردی ۲. مهارت‌های شهروندی، ۳. تصمیم‌گیری ۴. همکاری می‌باشد. در شکل ۱ مدل اصلاحی (ثانویه) تحقیق، نشان داده شده است.

در بخش توصیفی جمعیت شناختی پژوهش متغیرهایی نظیر (جنسیت، سن، میزان تحصیلات و



شکل ۱- مدل اصلاحی (ثانویه) تحقیق

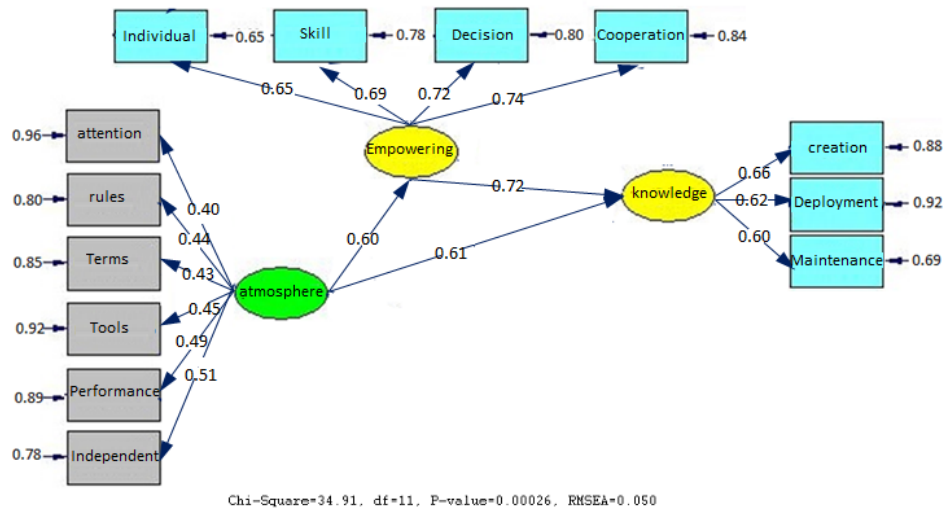
سابقه خدمت، سمت شغلی و نوع استخدام) مورد بررسی قرار گرفتند نتایج فراوانی جنسیت پاسخ‌گویان نشان داد بیشترین فراوانی در این جدول مربوط به پاسخ‌دهندگان مرد بوده است. نتایج فراوانی سابقه خدمت پاسخ‌گویان نشان داد که ۷۴ نفر از پاسخ‌گویان (۲۳/۱ درصد) سابقه استخدامی کمتر از ۵ سال، ۵۷ نفر (۱۷/۸ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۶ نفر (۱۱/۳ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۵ نفر (۱۰/۹ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۵۸ نفر (۱۸/۱ درصد) بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۶۰ نفر (۱۸/۸ درصد) سابقه خدمتشان بین ۲۶

جدول ۱- نتایج آزمون (کام او) و بارتلت

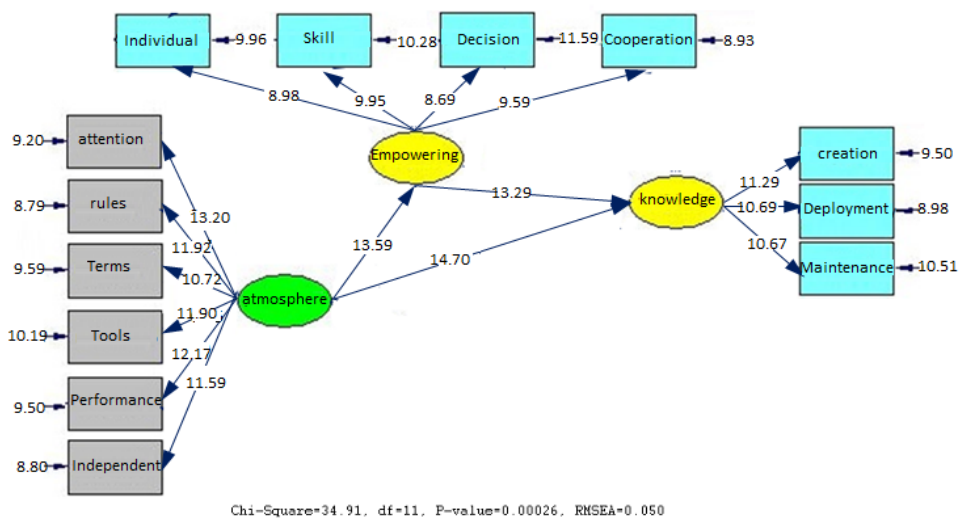
نتایج	آزمون	
۰/۹۹۵	ضریب کفایت نمونه‌گیری (KMO)	بررسی تاثیر جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندساز روانی سازمانی کارکنان جهت ارائه مدل
۷۴۲۵۹۶/۰۶۰	کای اسکوتز	
۵۵۹۰	درجه آزادی	آزمون کرویت بارتلت
**۰/۰۰۲	سطح معناداری	

اندازه‌گیری ابعاد را دارند. نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که بر اساس نتایج مدل ساختاری متغیر جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندسازی سازمانی کارکنان دارای ضریب مسیر معنادار ۰/۷۲

با توجه به اینکه در مدل ارائه شده، مسیرهای بین متغیرها همان موثر بودن عوامل مورد نظر هستند. در شکل ۲ برآورد بار عاملی و شکل ۳ ضرایب  $t$  هر یک از متغیرها نشان شده است.



شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین بارهای عاملی



شکل ۳- مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب  $t$

است. که دارای مقدار  $t$ ، ۱۳/۲۹ (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است. با توجه به معنی‌داری و مثبت بودن این ضرایب می‌توان بیان نمود که جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندسازی روانی و سازمانی کارکنان تأثیر

در جدول ۲ تأثیر جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندسازی روانی و سازمانی کارکنان از طریق برآورد ضرایب استاندارد مسیرها (مقدار  $t$ ) به همراه بار عاملی هر یک از متغیرها نشان داده شده است و همانطور که مشخص است، تمام بارهای عاملی از وضعیت مطلوبی برخوردار بوده و قابلیت

**جدول ۲- ضرایب مسیر مورد مطالعه و معنی داری پارامترهای برآورد شده**

مسیر	ضریب مسیر	t-value	معناداری	وضعیت
جو سازمانی	مراقبت و توجه<--->	۰/۴۰	۱۳/۲۰	پذیرش
	قوانین و مقررات<--->	۰/۴۴	۱۱/۹۲	پذیرش
	ضوابط<--->	۰/۴۳	۱۰/۷۲	پذیرش
	ابزاری<--->	۰/۴۵	۱۱/۹۰	پذیرش
	کارایی<--->	۰/۴۵	۱۲/۱۷	پذیرش
	مستقل<--->	۰/۵۱	۱۱/۵۹	پذیرش
مدیریت دانش	<---> خلق دانش	۰/۶۶	۱۱/۲۹	پذیرش
	<---> به کارگیری دانش	۰/۶۲	۱۰/۶۹	پذیرش
	<---> حفظ و نگهداری دانش	۰/۶۰	۱۰/۶۷	پذیرش
توانمندساز روانی و سازمانی کارکنان	<---> ویژگی‌های فردی	۰/۶۵	۹/۹۶	پذیرش
	<---> مهارت‌های شهروندی	۰/۶۹	۹/۹۵	پذیرش
	<---> تصمیم‌گیری	۰/۷۲	۸/۶۹	پذیرش
	<---> همکاری	۰/۷۴	۹/۵۹	پذیرش
جو سازمانی <---> مدیریت دانش	۰/۶۱	۱۴/۷۰	۰/۰۰۰۱**	۰/۰۰۰۱**
جو سازمانی <---> توانمندساز روانی و سازمانی کارکنان <---> مدیریت دانش	۰/۷۲	۱۳/۲۹	۰/۰۰۰۱**	۰/۰۰۰۱**

**جدول ۳- شاخص های نیکویی برازش مدل تأیید عاملی بر اساس مدل اصلی**

شاخص	مقدار کسب شده	مقدار قابل قبول	وضعیت
GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۲	GFI>90%	قبول
AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰/۹۳	AGFI>90%	قبول
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۶	0.90<CFI<1	قبول
CMIN/df	۱/۳۸	مقدار کمتر از ۳	قبول
RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)	۰/۰۸۵	RMSEA<0.1	قبول

### بحث

این پژوهش تحت عنوان تاثیر جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندساز روانی و سازمانی کارکنان جهت ارائه مدل در ادارات آموزش و پرورش استان مازندران، دارای پنج بخش اصلی است. چارچوب مفهومی مدل فلسفه، چشم‌انداز، مراحل اجرایی و نظام ارزشیابی بازخورد با طرح سؤالاتی تحلیل و بررسی شد. در بخش مبانی نظری، تاثیر جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندساز روانی و سازمانی کارکنان، بکار رفته که از ادبیات و پیشینه پژوهش استخراج شده است. بررسی تاثیر جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندساز روانی و سازمانی کارکنان در

مثبت و معنی‌داری دارد. شاخص های نیکویی برازش مدل تأیید عاملی بر اساس مدل اصلی در جدول ۳ نشان داده شده است. بر اساس نتایج مدل برازش یافته در نمونه مورد مطالعه معادله ساختاری استخراج شده به شرح زیر خواهد بود.

$$\text{atmosphere, } R^2 = .072 * \text{knowledge, } R^2 = .074 *$$

بر این اساس مشخص می‌شود که ۷۴ درصد مدیریت دانش به ابعاد و مولفه‌های جو سازمانی با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی کارکنان وابسته است. یا به عبارتی عناصر و مولفه‌های جو سازمانی با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی کارکنان در مدیریت دانش ۷۴ درصد موثر هستند.

در پاره‌ای از موارد در برخی مفاهیم این چند متغیر ممکن است رابطه همپوشانی نیز برقرار باشد. لذا پیشنهادهای در همین راستا عنوان می‌گردد:

۱- برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت در قالب کارگاه‌های مختلف به منظور آموزش قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان. ۲- به مدیران، معاونین در مورد جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندسازی سازمانی کارکنان آگاهی کامل داده شود و بیشتر آن‌ها مورد توجه قرار گیرند. ۳- توجه به مکانیزم‌های توانمندسازی روانی و سازمانی کارکنان با ارائه کارگاه‌های پژوهشی ارزشیابی مداوم. ۴- با استفاده از تقویت علاقه مندی فردی و سازمانی و نیز داشتن مهارت‌های حرفه‌ای می‌توان بستر شکل‌گیری رفتار احترام آمیز و فضیلت مدنی را در کارکنان به لحاظ خودکارآمدی ارتقا نمود. ۵- با توجه به اینکه مدل ارائه شده از نظر صاحب‌نظران دارای اعتبار بالایی می‌باشد با اجرای این مدل در دیگر سازمان‌ها می‌توان تأثیر جو سازمانی بر مدیریت دانش با نقش میانجی مکانیزم‌های توانمندسازی روانی و سازمانی کارکنان را بهبود بخشید.

### محدودیت‌ها

سه محدودیت این تحقیق عبارت بود از: اجرای تدریجی و گام‌به‌گام برنامه‌های استراتژیک ممکن است به دلیل تغییرات در سیاست‌ها یا مدیریت با مشکل مواجه شود، که می‌تواند منجر به انحراف از نقشه راه یا تأخیر در رسیدن به اهداف شود. منابع مالی و انسانی مورد نیاز برای تدوین و اجرای برنامه عملیاتی ممکن است به‌طور کامل در دسترس نباشد، که این موضوع می‌تواند بر کیفیت و اثربخشی برنامه‌ها تأثیر بگذارد. تغییرات اجتماعی و فرهنگی در استان مازندران ممکن است بر پذیرش و موفقیت برنامه‌های آموزشی تأثیر بگذارد، زیرا برخی از افراد یا گروه‌ها ممکن است به‌طور کامل با تغییرات همراه نشوند یا مقاومت کنند.

### پیشنهادهای

پیشنهاد اول این است که یک کارگروه ویژه در ادارات آموزش و پرورش مازندران تشکیل شود تا به‌طور منظم

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که متغیر «جو سازمانی»، دارای شش بعد بشرح: ۱. مراقبت و توجه، ۲. قوانین و مقررات، ۳. ضوابط، ۴. ابزاری، ۵. کارایی، ۶. مستقل می‌باشد. متغیر «مدیریت دانش»، دارای سه بعد بشرح: ۱. خلق دانش، ۲. به‌کارگیری دانش، ۳. حفظ و نگهداری دانش می‌باشد. و متغیر «توانمندسازی روانی و سازمانی کارکنان»، دارای چهار بعد بشرح: ۱. ویژگی‌های فردی، ۲. مهارت‌های شهروندی، ۳. تصمیم‌گیری، ۴. همکاری می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعه اوندا لوپز (Unda-López) و همکاران (۲۰۲۲) (۸)، تائو (Tao) و همکاران (۲۰۲۱) (۳) همسو است. توانمندسازی روانی کارکنان، روش جدیدی است که به منظور افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و برعکس مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد و این شیوه ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. توانمندسازی، راهی متفاوت برای کارکردن افراد با یکدیگر است و هدف اصلی آن تغییر ساختار مدیریت از شکل سنتی و هرمی به ساختار مشارکتی است (۱۲). توانمندسازی نه تنها نوعی انگیزه‌کاری درونی است، بلکه یک گرایش انگیزشی فعال نیز می‌باشد (۴). لازم به ذکر است ادارات آموزش و پرورش استان مازندران در راستای تحقق این مقولات گام‌به‌گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به‌منظور جامعه‌عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی ضرورت دارد (۹).

داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه‌ای نیز به تحقق آن کمک می‌کند (۵). البته این متغیرها از جمله متغیرهای برخطی نیستند لذا در حوزه ارائه مدلی جامع متناسب به بررسی این موضوع پرداخته است و مدل ارائه شده توسط صاحب‌نظران حوزه مدیریت از این دست مقولات ارتباط دوری با هم دارند و مدل ارائه شده توسط صاحب‌نظران حوزه مدیریت و آموزش ارتباط مستقیم با شهروندی سازمان دارد در برخی موارد به اقتضا در جای دیگر ممکن با توجه به متغیر رهبری به شکل غیرمستقیم نیز بر رفتار شهروندی سازمان تأثیر داشته باشد (۱۳).

undergraduate students attending different educational forms. *Procedia Soc Behav Sci*. 2015;187:45-9.

7. Klassen RM, Klassen JRL. Self-efficacy beliefs of medical students: a critical review. *Perspect Med Educ*. 2018;7(2):76-82.

8. Unda-López A, Osejo-Taco G, Vinueza-Cabezas A, Paz C, Hidalgo-Andrade P. Procrastination during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review. *Behav Sci (Basel)*. 2022;12(2):38.

9. Tucci M, Tong K, Chia K, DiVall M. Curricular and Co-curricular Coverage of Leadership Competencies and the Influence of Extracurricular Engagement on Leadership Development. *Am J Pharm Educ*. 2019;83(2):6535.

10. Afeli SA. Academic accommodation strategies for pharmacy students with learning disabilities: What else can be done? *Curr Pharm Teach Learn*. 2019;11(8):751-756.

11. Matteucci MC, Soncini A. Self-efficacy and psychological well-being in a sample of Italian university students with and without Specific Learning Disorder. *Res Dev Disabil*. 2021;110:103858.

12. Janke KK, Nelson MH, Bzowycy AS, Fuentes DG, Rosenberg E, DiCenzo R. Deliberate Integration of Student Leadership Development in Doctor of Pharmacy Programs. *Am J Pharm Educ*. 2016;80(1):2.

13. Commodari E, La Rosa VL, Sagone E, Indiana ML. Interpersonal Adaptation, Self-Efficacy, and Metacognitive Skills in Italian Adolescents with Specific Learning Disorders: A Cross-Sectional Study. *Eur J Investig Health Psychol Educ*. 2022;12(8):1034-1049.

پیشرفت برنامه استراتژیک را بررسی و به روزرسانی کند. این کارگروه می‌تواند با استفاده از داده‌های عملکردی و بازخوردها، گام‌های لازم برای بهبود و تطبیق برنامه عملیاتی را مشخص کند. پیشنهاد دوم این است که از فناوری‌های نوین مانند پلتفرم‌های آموزشی آنلاین و ابزارهای مدیریت پروژه برای پیگیری دقیق‌تر اجرای برنامه‌ها و تسهیل هماهنگی میان ادارات و مدارس استفاده شود. این کار باعث افزایش شفافیت، بهره‌وری و سرعت در اجرای استراتژی‌ها خواهد شد.

### نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که جو سازمانی (محیط کاری و فرهنگ حاکم بر سازمان) تأثیر مستقیمی بر مدیریت دانش دارد، اما این تأثیر از طریق مکانیزم‌های توانمندساز روانی و سازمانی کارکنان تقویت می‌شود. به عبارت دیگر، وقتی کارکنان از لحاظ روانی و سازمانی توانمند می‌شوند، جو سازمانی می‌تواند نقش مؤثرتری در مدیریت و تسهیم دانش در سازمان داشته باشد. این امر به بهبود فرآیندهای انتقال دانش و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند.

### References

1. Guo J, Meng D, Ma X, Zhu L, Yang L, Mu L. The impact of bedtime procrastination on depression symptoms in Chinese medical students. *Sleep Breath*. 2020;24:1247-55.
2. Stegers-Jager KM, Cohen-Schotanus J, Themmen AP. Motivation, learning strategies, participation and medical school performance. *Med Educ*. 2012;46(7):678-88.
3. Tao X, Hanif H, Ahmed HH, Ebrahim NA. Bibliometric Analysis and Visualization of Academic Procrastination. *Front Psychol*. 2021;12:722332.
4. Grunschel C, Patrzek J, Fries S. Exploring reasons and consequences of academic procrastination: An interview study. *Eur J Investig Health Psychol Educ*. 2013;28(3):841-61.
5. Svartdal F, Dahl TI, Gamst-Klaussen T, Koppenborg M, Klingsieck KB. How Study Environments Foster Academic Procrastination: Overview and Recommendations. *Front Psychol*. 2020;11:540910.
6. Kármén D, Kinga S, Edit M, Susana F, Kinga KJ, Réka J. Associations between academic performance, academic attitudes, and procrastination in a sample of