

## چکیده

هدف از انجام این تحقیق بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر اشتراک‌گذاری دانش در سازمان پست و مخابرات شهر شیراز می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان پست و مخابرات شهر شیراز به تعداد ۲۱۰ نفر بوده است. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است، که با توجه به تعداد جامعه، حجم نمونه موردنیاز پژوهش ۱۳۲ نفر تعیین شده است. از آنجائی که این تحقیق در یک ارگان واقعی صورت گرفته است و از نتایج آن می‌توان به صورت عملی استفاده کرد این تحقیق از نوع هدف کاربردی و از نظر روش در زمره تحقیقات توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد که بیشترین جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه با متغیرهای اشتراک‌گذاری دانش و توانمندسازی حاصل شده است که از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. جهت بررسی روایی از روایی سازه و پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰,۷۹۹، تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی کارکنان بر اشتراک‌گذاری دانش در سازمان پست و مخابرات شهر شیراز دانش تاثیر معنی‌دار دارد.

کلید واژه:

توانمندسازی- اشتراک‌گذاری دانش- سازمان پست و مخابرات

## مقدمه

امروزه شاهد تغییرات سریع در فناوری و شدت پیچیدگی محیط هستیم. بینش و شناخت کافی از وضعیت کنونی مدیران را قادر می‌سازد تا واقعیت‌های بازار و قوانین آن را تشخیص دهند و همچنین به آن‌ها کمک می‌کند که راهبردهای جدید و ارزشمند را ایجاد کنند [۱]. در چنین شرایطی، ایجاد مزیت رقابتی نیازمند نوع جدیدی از سازمان‌هاست که قابلیت ایجاد و مدیریت دانش را داشته باشند. دانش تنها دارایی است که وقتی به اشتراک گذاشته می‌شود، ارزشمندتر می‌شود. اشتراک‌گذاری دانش باعث ایجاد مزیت رقابتی از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت می‌شود. برای اینکه بتوان مدیریت دانش را در سازمان پیاده کرد، باید برخی از شرایط مهیا شده باشند. این شرایط که به توانمندسازی مدیران دانش معروف است، فرهنگ، ساختار، نیروی انسانی و فناوری اطلاعات را شامل می‌شود. نیروی انسانی یکی از عواملی است که بایستی از آمادگی لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها بهره‌مند باشد. توانمندسازی‌های نیروی انسانی باعث پرورش افرادی می‌شود که فرآیند مدیریت دانش را در سازمان بر عهده دارند. با توجه به اهمیت نقش سرمایه انسانی در مدیریت دانش، توجه پژوهشگران به افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها معطوف شده است. از این رو توانمندسازی بعدی مهم و حائز اهمیت در ایجاد زمینه برای اشتراک‌گذاری دانش برای یک شرکت در نظر گرفته می‌شود، همچنین می‌توان گفت در سال‌های اخیر، اشتراک‌گذاری دانش به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده است [۲]. بنابراین توانمندسازی مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به‌کارگیری ابزارهای کار گروهی، مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت براساس صداقت است. شرکت‌ها

بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر  
اشتراک‌گذاری دانش در سازمان پست و  
مخابرات شهر شیراز

سعید سعید اردکانی (نویسنده مسئول)

استاد دانشگاه یزد

dr.saeida@yazd.ac.ir

مهدی تاج پور

دانشجوی دکتری دانشگاه تهران

tajpour@ut.ac.ir

الهه حسینی

دانشجوی دکتری دانشگاه یزد

elahe.hosseini@stu.yazd.ac.ir



امروزه در بازار جهانی و محیطی پرتلاطم فعالیت می‌کنند و باید در برابر فشار هم از طرف تولیدکننده یا عرضه‌کننده و هم از طرف خدمات، محصولات و فناوری‌های جدید مقاومت کنند؛ به همین دلیل مدیریت سازمان به اطلاعات رقبا و بازار نیاز دارد و باید آن‌ها را مدیریت و به‌طور بهینه بکار گیرد [۳]. در بازارهای شلوغ، شرکت‌ها سعی در دستیابی به یک موقعیت تجاری منحصر به فرد دارند که می‌تواند آن‌ها را از رقیبان موجود در ذهن مصرف‌کنندگان متمایز سازد [۴]. افزایش رقابت در بازار جهانی سازمان‌ها را نیازمند به توسعه یک مزیت رقابتی با افزایش اشتراک‌گذاری دانش در سازمان می‌سازد [۵]. همچنین ویژگی نامحسوس بودن خدمات در سازمان‌های خدماتی آن‌ها را وادار به رشد پایدار می‌کند [۶]. بنابراین افرادی که سطح مهارت انسانی بالایی دارند، فرصت‌های کسب و کار بیشتری را در یک دوره زمانی شناسایی می‌نمایند [۷]. امروزه نقش و اهمیت سرمایه انسانی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. در بین عوامل تولید (زمین، سرمایه انسانی، تکنولوژی، سرمایه) بارزترین، کمیاب‌ترین، نادرترین عامل نیروی انسانی است عدم توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل نه تنها باعث کاهش کارآیی و اثربخشی در سازمان می‌گردد، بلکه باعث افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌شود [۸]. در علم مدیریت استفاده از واژه توانمندسازی، تداعی‌کننده دوره سیستم‌های انسان‌گرایی و درگیری کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و مشارکت سازمان است [۹]. توانمندسازی کارکنان شامل مجموعه‌ای از سیستم‌ها، روش‌ها و اقدامات کاربردی از طریق توسعه قابلیت‌ها و صلاحیت‌های افراد به منظور افزایش بهره‌وری و رشد سازمان و منابع انسانی بر اساس هدف سازمانی است [۱۰]. توانمندسازی فرآیند تقسیم قدرت بین کارکنان سازمان است [۱۱]. یکی از اهداف اصلی مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها، بهبود تسهیم دانش بین افراد در سازمان و همچنین بین افراد و سازمان به منظور ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد [۱۲]. باید اشاره کرد که در تمایل برای اشتراک‌گذاشتن دانش، اشتراک‌گذاری اطلاعات از اطلاعات غیرارادی متمایز است. اشتراک‌گذاری دانش به‌طور مشابه نشان‌دهنده یک عمل ارادی، از ارائه دیگران با دسترسی به دانش و تخصص خود فرد است [۱۳]. اشتراک‌گذاری دانش یک فعالیت مهم است که منجر به افزایش توانایی فرد برای بازیابی داده‌های جدید و منابع به‌منظور یادگیری، حل مسئله و بهبود فردی می‌گردد [۱۴]. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل تضمین‌انتهشار بهترین روش‌های کاری مسائل و مشکلات خود می‌نماید [۱۵]. اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یک فعالیت دانش‌محور، اساسی‌ترین ابزاری است که از طریق آن کارکنان می‌توانند دانش خود را به‌صورت دوجانبه مبادله کنند و در به‌کارگیری، نوآوری دانش و نهایتاً در مزیت رقابتی سازمانی سهیم شوند [۱۶]. جست‌جوی اینکه چه عواملی موجب توانمندسازی کارکنان بر اشتراک‌گذاری دانش می‌شود در اداره‌ها و سازمان‌های مختلف اهمیت دارد، از این‌رو در این پژوهش اداره پست و مخابرات شهر شیراز برای جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند. در تبیین علت انتخاب کارکنان این اداره به‌منزله جامعه مطالعه شده می‌توان گفت اداره پست و مخابرات شهر شیراز در بخشی از گزارش عملکرد سالانه‌اش به ارتقای نظام پیشنهادی در راستای ضرورت اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری به‌منزله ابزار تحقق اهداف نظام جمهوری اسلامی پرداخته است و در مسیر نیل به این هدف توجه خود را بر ویژگی‌هایی چون ایجاد حس معناداری، مهم بودن و اشتراک‌گذاری دانش معطوف کرده است. با توجه به مطالب ذکر شده در این مقاله سعی داریم تاثیر توانمندسازی کارکنان بر اشتراک‌گذاری دانش در سازمان پست و مخابرات شهر شیراز را بررسی کنیم.

## ۱. ادبیات نظری:

### ۱.۱. توانمندسازی کارکنان:

توانمندسازی کارکنان فرایند بهبود مستمر عملکرد سازمان از طریق توسعه و گسترش اختیار و مهارت‌های شخصی کارکنان در جنبه‌های مختلف است [۱۷]. توانمندسازی قدرت تصمیم‌گیری و استقلال را به کارکنان می‌دهد تا از طریق آن اهداف خود را به صورت خودتنظیم مدیریت کنند [۱۸]. در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام‌شده در مورد توانمندسازی تا به امروز، اسپریتزر (۱۹۹۹) چهار بعد (عامل) شناختی را برای توانمندسازی شناسایی کرده است [۱۹]. ما بر مبنای پژوهش میشر (۱۹۹۲) یک بعد را به مدل او اضافه کردیم. در ادامه، این پنج بعد کلیدی توانمندسازی توضیح داده می‌شود. برای اینکه مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند. توانمندسازی موفقیت‌آمیز به معنای ایجاد ویژگی‌های زیر است: احساس شایستگی (خود اثربخشی)؛ احساس داشتن حق انتخاب (خودسامانی)؛ احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)؛ احساس معنی‌دار بودن یا مهم بودن (ارزشمند بودن)؛ احساس داشتن اعتماد. هنگامی که مدیران بتوانند این پنج ویژگی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند. افراد توانمند شده نه تنها می‌توانند وظایف خود را انجام دهند، درباره خودشان نیز به‌گونه‌ای متفاوت می‌اندیشند. این پنج بعد آن تفاوت را توصیف می‌کنند [۲۰].



احساس معناداری<sup>۲</sup>: احساس بامعنی بودن یعنی باارزش بودن اهداف شغلی و علاقه‌درونی شخص به شغل<sup>[۲۱]</sup>. افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند، آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس است، فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود، درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی خود مایه می‌گذارند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردارند و در نتیجه اشتغال در آن فعالیت پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند، بنابراین، مهم بودن به نگرشی ارزشی معطوف است. اسپریتزر بر این باور است که معنی‌دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها ارزش‌ها و رفتارها است<sup>[۲۲]</sup>. مک دائل<sup>۳</sup>(۲۰۱۱) بیان می‌کند معنی‌دار بودن فرصتی که افراد اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معنی که احساس می‌کنند وقت و نیروی آنان باارزش است. معنی‌داری<sup>۴</sup> این شناخت، اشاره به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده آل‌ها و استانداردهای فرد دارد<sup>[۲۳]</sup>. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند آن وظیفه دارای ویژگی معنی‌داری است. سالونووا و چاویلی<sup>۵</sup>(۲۰۰۸) بیان می‌کنند که سود شخصی معنی‌دار بودن را تضمین نمی‌کند. برای مثال خدمت کردن به دیگران ممکن است هیچ پاداش شخصی در پی نداشته باشد. با وجود اینکه ممکن است بسیار معنادارتر از کاری باشد که پرداختی هنگفت را باعث می‌شود از طرف دیگر اشتغال در فعالیت‌های بی‌معنا، ناسازگاری، آزادی و نوعی احساس دل‌زدگی از کار پدید می‌آورد. افراد دل‌تنگ یا خسته می‌شوند، داعیه‌های دیگری مانند مقررات نظارت، سرپرستی یا پرداخت اضافی لازم است تا آنان به سرمایه‌گذاری در کار وادار شوند<sup>[۲۴]</sup>. افراد در زمینه شغل‌های که احساس می‌کنند معنادار است، نیروی زیادتری متمرکز می‌کنند و در پیگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتری از خود نشان می‌دهند. به علت اینکه کار معنادار با احساس اهمیت شخصی و خود ارزشی افراد همراه است، آنان در اشتغال بدان هیجان و شوق بیشتری دارند. همچنین افرادی که با احساس معنادار بودن شغل توانمند شده‌اند، نوآورتر، در رده‌های بالاتر، تاثیرگذارتر و شخصا کارا تر از کسانی هستند که از لحاظ معنادار بودن شغل امتیازات پایین‌تری دارند.

احساس خود اثربخشی<sup>۶</sup>: شایستگی یا خودکارآمدی؛ اعتقاد فرد به داشتن توانایی و قابلیت‌های لازم برای انجام‌دادن موفقیت‌آمیز وظایف را شامل می‌شود. در ادبیات روان‌شناسی این مفهوم به نظریه شناخت اجتماعی باندورا (۱۹۹۷)، و مفاهیم خودکارآمدی، تسلط شخصی و انتظار تلاش عملکرد برمی‌گردد. خود اثربخشی در حقیقت احساس افراد در توانایی انجام وظایفشان بامهارت بالاست<sup>[۲۵]</sup>. وقتی افراد توانمند می‌شوند احساس خود اثربخشی می‌کنند و احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن موفقیت‌آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد کنند. نثو و همکاران<sup>۷</sup>(۲۰۱۷) معتقدند که افراد توانمند وظایف خود را به طور شایسته و موثر انجام می‌دهند<sup>[۲۶]</sup>. آنان احساس تسلط شخصی می‌کنند و معتقدند که در روبرویی با چالش‌های جدید می‌توانند بیاموزند و رشد کنند. پژوهشگران بر این باورند که احساس شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محول شده را به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد<sup>[۲۲]</sup>.

احساس خود تعیینی<sup>۸</sup>: این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده‌اند، از بیرون کنترل می‌شوند، یا اینکه اجتناب‌ناپذیر و همیشگی هستند، خود را به منزله کانون کنترل می‌بینند. افرادی که احساس توانمند بودن می‌کنند، به احتمال بسیار زیاد کانون کنترل درونی دارند؛ یعنی احساس می‌کنند بر آنچه برای آن‌ها اتفاق می‌افتد، کنترل دارند<sup>[۲۷]</sup>. احساس خودسامانی در افراد توانمند بروز می‌کند<sup>[۲۸]</sup>. درحالی‌که خود اثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد، خودسامانی به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است. خودسامان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت‌های مربوط به خود است. هنگامی که افراد به جای اینکه به اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و آگاهانه در وظایف خویش درگیر می‌شوند، احساس می‌کنند در کار حق انتخاب دارند. فعالیت‌های آنان در حقیقت پیامد آزادی و اقتدار شخصی است اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خود احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند. خودسامانی، با احساس داشتن حق انتخاب درباره روش‌های مورد استفاده برای انجام دادن وظیفه، مقدار تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار و چارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود، پیوستگی بسیار مستقیمی دارد افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند، زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند در حقیقت داشتن حق انتخاب جز اصلی خودسامانی بشمار می‌رود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که احساس داشتن



حق انتخاب، با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح عملکرد بالاتر، فعالیت کارآفرینانه خلاق بیشتر، سطوح درگیری شغلی بالاتر و فشار کاری کمتر همراه است [۲۹].

احساس مؤثر بودن ۹: افراد نمی‌خواهند فقط به وسیله سازمان مورد بهره‌برداری قرار گیرند، بلکه آن‌ها می‌خواهند احساس کنند که دارای نقش فردی مهمی هستند. مؤثر بودن یا پذیرش نتیجه شخصی، درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. گرین برگر معتقد است که احساس مؤثر بودن، عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد نتایج بهتر. توانمند شدن به افراد کمک می‌کند تا شمار فعالیت‌هایی را که می‌توانند کنترل کنند، افزایش دهند. اغلب این کار به همان مقدار که به توانایی تشخیص حوزه‌هایی بستگی دارد که در آن‌ها می‌توان از تاثیر و نفوذ برخوردار بود، به توانایی اراده و تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن نیز بستگی دارد. محققان معتقدند این یک اعتقاد راسخ است که شخص با فعالیت‌های خود می‌تواند بر آنچه اتفاق می‌افتد تاثیر بگذارد. بنابراین احساس پذیرفتن شخصی نتیجه به ادراک رابطه شغلی ۱۰ معطوف است. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کنند بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد. این اصطلاح در قالب عناوینی چون "کانون کنترل" مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهشگران در پژوهش خود نشان دادند افرادی که دارای کانون کنترل درونی هستند از سطح بالایی از احساس عام مؤثر بودن برخوردارند. برخی دیگر بر این باورند که حتی از دست دادن اندکی از کنترل شخصی می‌تواند از لحاظ جسمی و عاطفی زیان‌آور باشد. برای مثال معلوم شده است که فقدان کنترل به افسردگی، فشار روانی، نگرانی، روحیه پایین، رخوت و ناتوانی در یادگرفتن و حتی افزایش نرخ مرگ منتهی می‌شود [۳۰].

احساس داشتن اعتماد به دیگران ۱۱: افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند؛ مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند، افراد توانمند باز هم به گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند؛ به بیان دیگر، اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به‌طور ضمنی دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب‌پذیری قرار می‌دهند، با این‌همه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه نخواهد شد [۳۱]. پژوهشگران معتقدند که افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند و اطمینان دارند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می‌شود. این افراد باور دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتایج نهایی کارهای آنان نه تنها آسیب و زیان نخواهد داشت بلکه درست و خوب خواهد بود. آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد. با وجود این حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند افراد توانا باز هم گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند. به عبارت دیگر اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به‌طور ضمنی دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب‌پذیر قرار می‌دهند. در نتیجه افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد [۳۲].

اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود. اعتماد کردن به دیگران به افراد اجازه می‌دهد که با اعتماد به نفس و با روشی درست بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود، برای برملا کردن روش‌های پنهان یا سیاست‌بازی تلاش کنند. به علت اینکه محیط‌های اعتماد کننده به افراد اجازه می‌دهند تا آنان فرهیخته شوند، توانمندسازی به شدت با احساس اعتماد به دیگران پیوند می‌خورد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توانمندی در افراد هستند [۳۳]. اعتماد کردن به دیگران به افراد اجازه می‌دهد که با اعتماد به نفس و با روشی درست بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود، برای برملا کردن روش‌های پنهان یا سیاست‌بازی تلاش کنند به علت اینکه محیط‌های اعتماد کننده به افراد اجازه می‌دهند تا آن‌ها فرهیخته شوند. توانمندسازی به شدت با احساس اعتماد به دیگران پیوند می‌خورد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توانمندی در افراد است. خلاصه اینکه احساس اعتماد به دیگران، به افراد توانایی می‌بخشد تا احساس امنیت کنند.



## ۲.۰۱. اشتراک‌گذاری دانش:

اشتراک‌گذاری دانش به فرایندی اشاره دارد که با استفاده از آن دانش به شکلی تبدیل شود که از سوی دیگران فهم، جذب و استفاده گردد [۳۴]. تسهیم دانش پلی میان دانش افراد و دانش سازمان است که می‌تواند ظرفیت جذب و نوآوری را بالا برده و بدین ترتیب منجر به ایجاد مزیت رقابتی شود [۱۵]. اشتراک‌گذاری دانش انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و تجربیات اکتسابی به سایر افراد است. به بیان دیگر اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان اقدامی تعریف می‌شود که افراد طی آن اطلاعات مربوط را میان دیگران منتشر می‌کنند. اشتراک‌گذاری دانش به فرایندی اشاره دارد که با استفاده از آن دانش به شکلی تبدیل شود که از سوی دیگران فهم، جذب و استفاده گردد [۱۲]. اشتراک‌گذاری دانش پلی میان دانش افراد و دانش سازمان است که می‌تواند ظرفیت جذب و نوآوری را بالا برده و بدین ترتیب منجر به ایجاد مزیت رقابتی شود [۱۵]. هدف از بررسی اهمیت و انتقال دانش به دست آوردن نتایج مثبت در سازمان‌ها به ویژه مطالعه شرایطی که منجر به دستیابی عملکرد سازمانی مثبت کمک می‌کند [۳۵]. اشتراک‌گذاری دانش هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی روی می‌دهد. در سطح فردی می‌تواند به معنای صحبت با همکاران برای کمک کردن به آنان در جهت عملکرد بهتر، سریع‌تر و مؤثرتر باشد. در سطح سازمانی، به معنی جذب، سازمان‌دهی، استفاده مجدد و انتقال دانش حاصل از تجربه است [۳۶]. همچنین، اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند میان همکاران درون یک واحد سازمانی یا بین واحدهای مختلف متعلق به یک سازمان و یا حتی در سطح کالان میان سازمان‌های مختلف اتفاق افتد [۳۷]. اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند طی فرآیند برونی‌سازی و ترکیب، دانش فردی و گروهی را به دانش سازمانی برگرداند. وجود فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش در کل سازمان برای حفظ میراث ارزشمند سازمانی، یادگیری تکنیک‌های جدید، حل مسائل، ایجاد قابلیت‌های محوری و آغاز موقعیت‌های جدید بسیار مهم است [۱۲]. دانش آمیخته‌ای از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات و نگرش‌های تخصصی نظام‌مند است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربه‌ها و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. چنین دانشی سبب سطح بالایی از حفظ مشتری و کاهش هزینه به صورت قابل توجهی می‌شود [۳۸]. دانش را می‌توان به دودسته صریح و ضمنی دسته‌بندی کرد. از یک‌سو، دانش صریح را می‌توان به راحتی ضبط، طبقه‌بندی و ذخیره کرد و انتقال آن در یک‌زبان رسمی، ساده و آسان است. از سوی دیگر، دانش ضمنی به‌صورت پنهان در اقدامات روزمره و مدل‌های ذهنی افراد ریشه دارد. تسهیم دانش به‌عنوان یک فعالیت دانش‌محور، اساسی‌ترین ابزاری است که از طریق آن کارکنان می‌توانند دانش خود را به‌صورت دوجانبه مبادله کنند و در به‌کارگیری، نوآوری دانش و نهایتاً در مزیت رقابتی سازمانی سهیم شوند [۱۶].

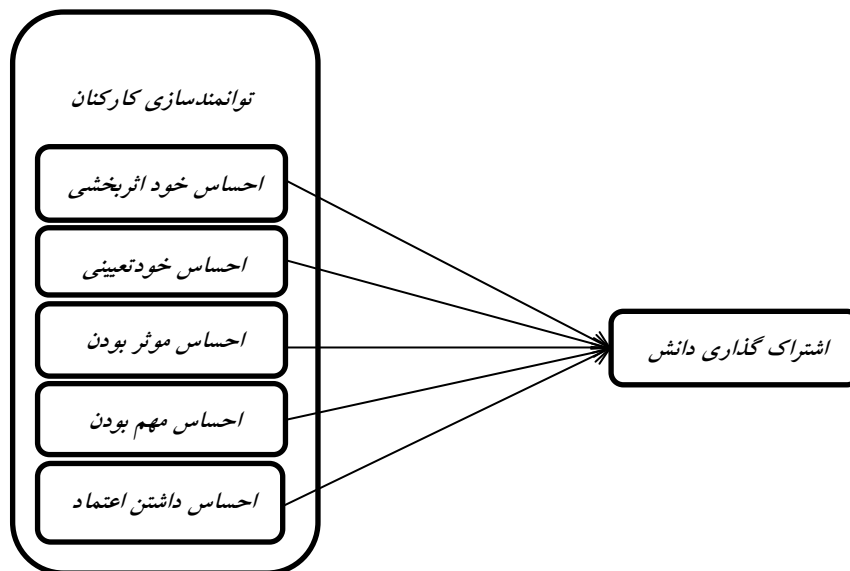
تسهیم دانش، با فرآیند درونی‌سازی و اجتماعی‌سازی، دانش سازمانی را به دانش افراد یا گروه‌ها تبدیل می‌کند. از طرف دیگر، تسهیم دانش می‌تواند طی فرآیند برونی‌سازی و ترکیب، دانش فردی و گروهی را به دانش سازمانی برگرداند [۳۹]. وجود فرهنگ تسهیم دانش در کل سازمان برای حفظ میراث ارزشمند سازمانی، یادگیری تکنیک‌های جدید، حل مسائل، ایجاد قابلیت‌های محوری و آغاز موقعیت‌های جدید بسیار مهم است [۱۲]. شایان‌ذکر است که اشتراک‌گذاری دانش ضمنی، پایه و اساس اجتماعی‌سازی است؛ هم‌چنین فرآیندهای برونی‌سازی و درونی‌سازی، در تحول هر دو نوع دانش، هم تسهیم دانش صریح و هم اشتراک‌گذاری دانش ضمنی، نقش کلیدی ایفا می‌کنند. اشتراک‌گذاری دانش صریح اغلب همه اشکال اشتراک‌گذاری دانش را که در سازمان نهادینه شده‌اند در بر می‌گیرد. به این دلیل شیوه‌های اشتراک‌گذاری دانش صریح در محیط، رایج‌تر به نظر می‌رسد و دانش صریح می‌تواند به‌سادگی کسب، تدوین و منتقل شود. سازوکارهای مدیریتی از قبیل رویه‌ها، زبان رسمی، دفتر راهنما، و سیستم فناوری اطلاعات از جمله ابزارهایی هستند که موجب تسهیل تمایل به اشتراک‌گذاری دانش صریح کارکنان می‌شوند [۵]. با توجه به موارد ذکر شده یکی از مباحث غیرقابل‌انکار در سازمان‌های امروزی، این مسئله است که دانش به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک دارایی مهم مورد توجه است و در بخش‌های خصوصی و دولتی جهت ایجاد مزیت رقابتی مدیریت می‌شود [۴۰].

حجم زیادی از تحقیقات بر زمینه انتقال و اشتراک‌گذاری دانش تمرکز داشته‌اند، اما جین و آناند (۲۰۱۴) پنهان کردن دانش را حوزه‌ای می‌دانند که هنوز به آن پرداخته نشده است و چارچوبی نظری برای توضیح رابطه میان تیپ شخصیتی و رفتار پنهان کردن دانش ارائه می‌دهد. در این راستا با مرور تحقیقات بر ابعاد شخصیتی (مبتنی بر مدل پنج ویژگی شخصیت) رابطه میان تیپ شخصیتی و رفتار پنهان کردن دانش را نشان می‌دهند. با این‌همه، نیاز به بررسی تجربی و تحقیق بیشتر این رابطه را مطرح می‌کنند و معتقدند بررسی این رابطه برای یادگیری سازمانی نکات مفیدی در بردارد [۴۱]. کانلی، زوایگ، ویستر و تروگاکوس (۲۰۱۱) پنهان کردن دانش را به‌صورت کوشش



آگاهانه از سوی یک فرد به منظور نگه‌داشتن و یا پنهان کردن دانش موردنیاز شخصی دیگر تعریف می‌کنند. از دید سایر پژوهشگران، پنهان کردن دانش تنها عدم اشتراک‌گذاری دانش نیست. گرچه مقایسه‌ای میان اشتراک‌گذاری و پنهان کردن دانش نشان می‌دهد افراد دانش خود را اشتراک‌گذاری و یا پنهان می‌کنند، این دو متغیر، لزوماً متضاد یکدیگر نیستند بلکه دو ساخت کاملاً متمایز از حیث مفهوم می‌باشند [۴۲]. پنهان کردن دانش همواره فریبکارانه نیست و می‌تواند نیت‌های مثبتی داشته باشد (مثلاً، حفظ اطلاعات محرمانه یا محافظت از منافع فرد یا سازمان) و به‌طورکلی منفی نیست. یک نظرسنجی عمومی نشان می‌دهد ۷۶ درصد کارکنان، دانش خود را از همکاران پنهان می‌کنند. تسهیم دانش استراتژیک زمانی رخ می‌دهد که یک گروه، مسئولیت کاری که به‌ندرت اتفاق می‌افتد یا یک پروژه استثنایی را بر عهده می‌گیرد و می‌خواهد از تجربه دیگران در درون سازمان - که کار مشابهی را انجام داده‌اند - استفاده کند. در این سازوکار، اغلب مدیران سطح عالی سازمان شرکت دارند و نوع دانش موردنیاز برای انجام کار را تعیین می‌کنند. نوع دانشی که منتقل می‌شود، می‌تواند هم پنهان و هم آشکار باشد [۱۵]. حسنی و شیخ اسلامی در تحقیقی با عنوان مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در آموزش عالی به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبت معناداری وجود دارد. این نتایج همچنین، نشان می‌دهد که مدیریت دانش به‌عنوان یک پیش‌بینی کننده خوب در ابعاد توانمندسازی کارکنان می‌باشد [۳۲]. امیری و همکارانش در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین تسهیم دانش و توانمندسازی کارکنان به این نتیجه رسیدند که بین تسهیم دانش و توانمندسازی کارکنان در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان رابطه معناداری وجود دارد [۴۳]. کلاچاهی و جهانی (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان تاثیر مدیریت دانش روی توانمندسازی اساتید تربیت‌بدنی دانشگاه شمال غرب تهران نشان دادند که ارتباط معنی‌داری بین ابعاد مدیریت دانش و توانمندسازی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بعد کاربرد دانش، تاثیر مثبتی روی توانمندسازی دارد. اما ابعاد ایجاد دانش، تسهیم دانش و حفظ دانش تاثیر معنی‌داری روی توانمندسازی ندارد [۴۴]. خان شریفان و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر بجنورد نشان دادند که بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد. نتایج تحقیق شاه‌حسینی و پیری (۲۰۱۵) با عنوان نقش مدیریت دانش در توانمندسازی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی نشان داد که ارتباط معنی‌دار و مثبتی بین ابعاد توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش وجود دارد [۴۵]. اسیا چو و گگورزیس (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان آیا کارکنان توانمند، دانش را جذب می‌کنند؟ یک بررسی تجربی از تاثیر ابعاد توانمندسازی روی ظرفیت جذب نشان داد که هر چهار مولفه توانمندسازی تاثیر قوی روی ظرفیت جذب دانش دارد [۴۶]. باداح (۲۰۱۲) پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش و مدیریت اجرایی با بررسی کارکنان وزارت آموزش عالی و پژوهش‌های علمی اردن انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که درجه تکنیک مدیریت دانش، همچنین میزان توانمندسازی کارکنان بالابود. ارتباط مهم و معنی‌داری بین فرایند مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان وجود دارد [۴۷]. جیانگ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود به ارائه مدلی جهت نشان دادن تاثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش پرداختند. در مدل این پژوهش توانمندسازی تاثیر مستقیم بر تسهیم دانش داشته و همچنین نشان‌دهنده تاثیر تسهیم دانش بر عملکرد می‌باشد. در مدل این مقاله تاثیر توانمندسازی بر تعارض بین گروهی نیز نشان داده شد [۲].

با توجه به ادبیات موردبررسی مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌های تحقیق تدوین گردید.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

## ۰۲. فرضیه‌های پژوهش:

- احساس خود اثربخشی بر اشتراک‌گذاری دانش تاثیر معنادار دارد.
- احساس خود تعیینی بر اشتراک‌گذاری دانش تاثیر معنادار دارد.
- احساس موثر بودن بر اشتراک‌گذاری دانش تاثیر معنادار دارد.
- احساس مهم بودن بر اشتراک‌گذاری دانش تاثیر معنادار دارد.
- احساس داشتن اعتماد بر اشتراک‌گذاری دانش تاثیر معنادار دارد.

## ۰۳. روش تحقیق:

تحقیق حاضر در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد، روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی و از نوع پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان سازمان پست و مخابرات شهر شیراز به تعداد ۲۱۰ نفر می‌باشد. با استفاده از جدول مورگان نمونه ۱۳۲ برآورد شده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، تصادفی ساده می‌باشد. قلمرو موضوعی این پژوهش در حیطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشد که به بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر اشتراک‌گذاری دانش در سازمان پست و مخابرات شهر شیراز می‌پردازد. قلمرو زمانی پژوهش پاییز ۱۳۹۶ می‌باشد و قلمرو مکانی سازمان پست و مخابرات شهر شیراز می‌باشد. پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه سرنیت بخش اول پرسشنامه شامل متغیرهای جمعیت شناختی و بخش دوم حاوی ۲۴ سوال مرتبط با متغیرهای پژوهش از پرسشنامه سرنیت و همکاران ۱۵، ۲۰۱۲؛ دیکسون و همکاران، ۲۰۰۱؛ اسپریتز، ۱۹۹۵ می‌باشد، که بر اساس مقیاس لیکرت تنظیم شده است. جهت روایی پرسش‌نامه از روایی سازه و برای پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است. در این پژوهش توانمندی کارکنان متغیر مستقل و اشتراک‌گذاری دانش متغیر وابسته می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار آماری اس پی اس و اسمارت پی ال اس استفاده شده است.





۴. یافته‌ها:

آمار توصیفی این پژوهش توسط نرم‌افزار SPSS و آمار استنباطی توسط نرم‌افزار PLS تحلیل شده است.

جدول (۱): ویژگی جمعیت شناختی گروه نمونه

درصد فراوانی	فراوانی نسبی			
۴۹,۲۴	۶۵	زن	جنسیت	
۵۰,۷۶	۶۷	مرد		
۱۸,۱۸	۲۴	مجرد	وضعیت تاهل	
۸۱,۸۲	۱۰۸	متاهل		
۱۷,۴۲	۲۳	۳۰-۲۰	سن (سال)	
۵۵,۳۰	۷۳	۴۰-۳۰		
۲۳,۴۸	۳۱	۵۰-۴۰		
۳,۷۹	۵	بالتر از ۵۰		
۲۰,۴۵	۲۷	دیپلم و پایین‌تر	سطح تحصیلات	
۹,۸۵	۱۳	فوق‌دیپلم		
۲۸,۶۴	۵۱	کارشناسی		
۲۶,۵۱	۳۵	کارشناسی ارشد		
۴,۵۴	۶	دکتری		
۲۸,۷۹	۳۸	۵-۱	سابقه کار	
۳۱,۸۲	۴۲	۱۰-۵		
۲۸,۰۳	۳۷	۱۵-۱۰		
۱۱,۳۶	۱۵	بیش از ۱۵		

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بررسی‌ها نشان می‌دهد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه سازه‌ها بیشتر از حداقل قابل قبول یعنی ۷/ می‌باشد؛ لذا سازه‌های این مطالعه به‌گونه‌ای مطلوب دارای پایایی می‌باشند.

جدول (۲): ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا

سازه	آلفای کرونباخ	آلفای ترکیبی	AVG
توانمندسازی کارکنان	۰,۷۴۲	۰,۸۲۱	۰,۵۴۱
اشتراک‌گذاری دانش	۰,۹۳۲	۰,۹۵۱	۰,۸۲۹

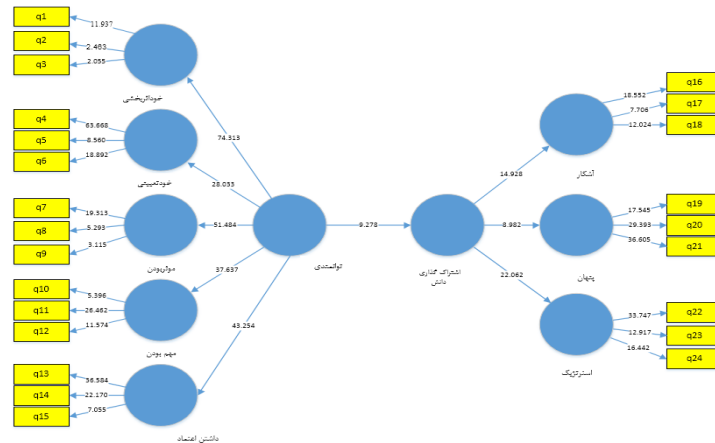
بر اساس نظریه فورنل و لارکر (۱۹۸۱) در بررسی روایی واگرایی سازه‌ها، جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه با ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مقایسه می‌شود [۴۸]. همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، اعداد پررنگ که در قطر اصلی جدول قرار دارند عبارت‌اند از جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند. بررسی هر یک از این ارزش‌ها برای هر سازه در مقایسه با همبستگی بین سازه مذکور با سایر سازه‌ها نشان می‌دهد که جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، برای تمامی سازه‌ها بالاتر از همبستگی بین سازه مربوطه با سایر سازه‌ها می‌باشد. لذا تمامی سازه‌ها از نظر روایی واگرایی اعتبار مناسب می‌باشند.

جدول (۳): روایی واگرا

متغیرهای تحقیق	اشتراک‌گذاری دانش	توانمندسازی کارکنان
اشتراک‌گذاری دانش	۰/۷۳۵۵	۰/۰۰۰
توانمندسازی کارکنان	۰/۴۶۱	-/۹۱۰۴



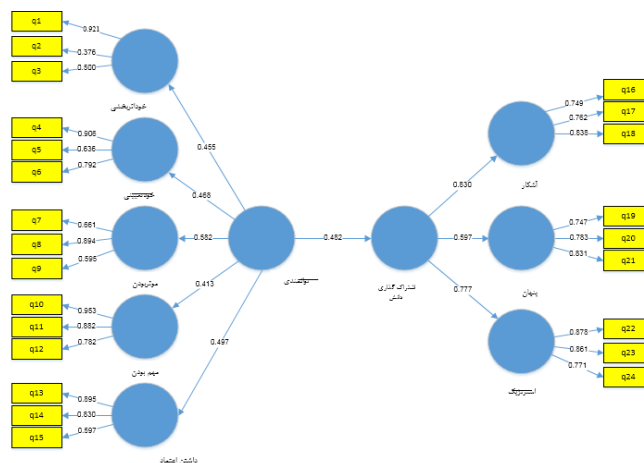
این امر در مورد تمام سازه‌های پژوهش صدق می‌کند و نشان از تأیید روایی واگرا دارد. بر اساس مطالب عنوان‌شده و نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار *Smart PLS* در جداول فوق نشان‌دهنده این است که مدل‌های اندازه‌گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار می‌باشد.



شکل (۲): میزان ضرایب معناداری آزمون تی

با توجه به نتایج حاصل از نرم‌افزار معادلات ساختاری میزان آماره تی برای فرضیه اول که تاثیر خود اثربخشی بر اشتراک‌گذاری دانش مقدار ۷۴,۳۱۳ و برای فرضیه دوم تاثیر خود تعیینی بر اشتراک‌گذاری دانش ۲۸,۰۳۳ و برای فرضیه سوم تاثیر موثر بودن بر اشتراک‌گذاری دانش میزان ۵۱,۴۱۴ و فرضیه چهارم تاثیر مهم بودن بر اشتراک‌گذاری دانش مقدار ۳۷,۶۳۷ و برای فرضیه پنجم تاثیر اعتماد داشتن بر اشتراک‌گذاری دانش میزان ۴۳,۲۴۵ را نشان می‌دهد.

با توجه به نتیجه معادلات ساختاری به‌دست‌آمده ضریب تاثیر فرضیه اول که تاثیر خود اثربخشی بر اشتراک‌گذاری دانش را نشان می‌دهد برابر با ۰,۴۵۵ و فرضیه دوم تاثیر خود تعیینی بر اشتراک‌گذاری دانش ۰,۴۶۸ و فرضیه سوم تاثیر موثر بودن بر اشتراک‌گذاری دانش



شکل (۳): میزان ضرایب تاثیر بارهای عاملی

برابر با ۰,۵۸۲ و ضریب تاثیر فرضیه چهارم که تاثیر مهم بودن بر اشتراک‌گذاری دانش برابر با ۰,۴۱۳ و برای فرضیه پنجم که اعتماد داشتن بر اشتراک‌گذاری دانش تاثیر دارد ضریب تاثیر برابر با ۰,۴۹۷ می‌باشد که ضرایب تاثیر برای این فرضیات نشان می‌دهد که موثر بودن بر اشتراک‌گذاری دانش بیشترین تاثیر را دارد. در نهایت میزان آماره آزمون تی و ضریب تاثیر فرضیات در جدول زیر خلاصه‌شده است.



جدول (۴): نتایج بررسی مسیرهای مدل با روش معادلات ساختاری

ردیف	مسیر	ضریب تاثیر	آزمون T- Value	آزمون فرضیه
۱	احساس خود اثربخشی - اشتراک‌گذاری دانش	۰,۴۵۵	۷۴,۳۱۳	تائید فرضیه
۲	احساس خود تعیینی - اشتراک‌گذاری دانش	۰,۴۶۸	۲۸,۰۳۳	تائید فرضیه
۳	احساس موثر بودن - اشتراک‌گذاری دانش	۰,۵۸۲	۵۱,۴۱۴	تائید فرضیه
۴	احساس مهم بودن - اشتراک‌گذاری دانش	۰,۴۱۳	۳۷,۶۳۷	تائید فرضیه
۵	احساس اعتماد داشتن - اشتراک‌گذاری دانش	۰,۴۹۷	۴۳,۲۴۵	تائید فرضیه

### نتیجه‌گیری:

در این مرحله از تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری، استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری، مدلی آماری برای بررسی روابط بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است. در این پژوهش از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس بکار گرفته شده است. در ابتدا مدل اولیه با تمام جزئیات رسم گردید. سپس ضرایب بارهای عاملی تمامی اجزا بررسی شده تا در سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری مورد استفاده قرار گیرند. طبق بررسی‌ها، ضرایب بارهای عاملی تمامی سؤالات و روابط بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۴ بود [۴۹]. که این مسئله حاکی از مناسب بودن معیارها است. در مرحله دوم، به برازش مدل ساختاری پژوهش و بررسی متغیرهای مکنون (سازه‌ها) همراه با روابط میان آن‌ها پرداخته می‌شود. بدین منظور از اولین و اساسی‌ترین معیار یعنی همان مقدار  $T$ - $values$  استفاده شده است. همان‌گونه که در شکل ۲ و جدول ۴ مشاهده می‌شود، ضریب  $T$  مربوط به پنج رابطه از پنج رابطه موجود در مدل، بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ که این مسئله بیانگر صحت و معناداری رابطه بین سازه‌ها بوده و در نتیجه نشان از تائید فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد را دارد. در گام بعدی، جهت مشخص کردن میزان تاثیر متغیرهای برون‌زا بر متغیرهای درون‌زا، به بررسی ضرایب استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرهای هر یک از فرضیه‌ها پرداختیم. این ضرایب بیانگر این است که تغییرات متغیرهای وابسته تا چه میزان (درصد) توسط متغیرهای مستقل مطرح شده در مدل تبیین می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه سازه‌ها بیشتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۷ می‌باشد؛ لذا سازه‌های این مطالعه به‌گونه‌ای مطلوب دارای پایایی می‌باشند. موفقیت و خوشبختی یک انسان براساس رفتار و کردار نیک او شکل کی گیرد و کردار نیک بر مبنای پندار نیک استوار است. نگرش انسان می‌تواند موجب شکست یا موفقیت او شود [۵۰]. در راستای مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پیشینه داخلی و خارجی پژوهش می‌توان گفت، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های قلی پور و همکاران (۱۳۹۴) نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن پیش‌بینی‌کننده معناداری برای به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان است به عبارت دیگر توانمندسازی روان‌شناختی بر اشتراک‌گذاری دانش کارکنان اثرگذار است که مطابق با نتیجه پژوهش حاضر است [۵۱]. همچنین موسوی و همکاران (۱۳۹۳) نیز نشان دادند که مدیریت دانش و ابعاد آن، توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان همبستگی مثبت و معناداری دارند که همسو با نتایج پژوهش حاضر است [۵۲]. در پژوهش دامغانیان (۱۳۹۲) نیز میان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و مدیریت دانش نیز ارتباطی مستقیم یافت شد که با نتیجه پژوهش فعلی همخوانی دارد [۵۳]. همچنین نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی تحقیق سنجر سلاقی و همکاران (۱۳۹۲) نشان می‌دهد که بین توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن با مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج پژوهش عسگری و همکاران (۱۳۹۲) نیز بیانگر آن است که همه ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی بر ظرفیت خلق دانش در سازمان تأثیری معنادار و مثبت دارند که با نتایج پژوهش حاضر هم سو است [۵۴]. پژوهش جیانگ و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد توانمندسازی تاثیر مستقیم بر اشتراک‌گذاری دانش داشته و همچنین نشان‌دهنده تاثیر اشتراک‌گذاری دانش بر عملکرد می‌باشد. نتایج تحقیق صادقی و همکاران (۲۰۱۳) نیز حاکی از وجود ارتباط معنادار میان مدیریت دانش و همچنین اشتراک‌گذاری دانش با توانمندسازی کارکنان بوده است که مطابق نتایج پژوهش حاضر است. ژو و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند که توانمندسازی رهبری بر رفتار اشتراک‌گذاری دانش اعضای گروه تاثیر دارد. یافته‌های تحقیق سرواستاوا و همکاران (۲۰۰۶) نیز نشان داد که توانمندسازی رهبری به صورت مثبتی با تسهیم دانش، سودمندی و ثمربخشی گروه در ارتباط است، که در برگشت، هردوی آن‌ها به صورت مثبتی با عملکرد مرتبط هستند که همسو با نتایج پژوهش حاضر است. نتایج پژوهش نیز با نتایج حسنی و شیخ اسماعیلی (۲۰۱۶)، امیری و همکاران (۲۰۱۴)، کلاجاهی و جهانی (۲۰۱۵)، آسیاچوگورزیس (۲۰۱۴) و باداح (۲۰۱۲) سازگار و همسو می‌باشد.



با توجه به نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، با توجه به فرضیاتی که مورد تأیید قرار گرفتند تا جای امکان پیشنهادهایی مطرح می‌گردد: سازمان پست و مخابرات شهر شیراز مسئله اشتراک‌گذاری دانش را جدی گرفته و برای آن برنامه‌ریزی کرده و سرمایه‌گذاری لازم را انجام دهند. سازمان پست و مخابرات شهر شیراز بایستی اجزاء مختلف اشتراک‌گذاری دانش را مورد مطالعه قرار داده و وضعیت خود را از نظر وضعیت مؤلفه‌های سازمان پست و مخابرات شهر شیراز دانش بررسی نمایند و مشخص باشند. نمایند در کدام بخش ضعیف و در کدام یک قوی می‌باشد. سازمان پست و مخابرات شهر شیراز باید مشخص نمایند برای پیاده‌سازی اشتراک‌گذاری دانش به چه چیزی احتیاج دارند یا به عبارتی چه عواملی بایستی مهیا شود تا پیاده‌سازی اشتراک‌گذاری دانش به بهترین شکل ممکن، مقدور باشد. با توجه به اینکه ثابت شده است که یکی از مهم‌ترین عوامل در اشتراک‌گذاری دانش، نیروی انسانی توانمند می‌باشد بایستی در خصوص توانمندسازی کارکنان برنامه‌ریزی نمود و سرمایه‌گذاری لازم را انجام داد. تقویت احساس خودمختاری و احساس اعتماد در کارکنان. داشتن اختیار انتخاب و تصمیم‌گیری (خودسامانی) موجب می‌شوند کارکنان دانشی بتوانند ضعف‌ها و قوت‌های خود را بشناسند، ضعف‌ها را برطرف و قوت‌ها را تقویت کنند. در این صورت توانایی آن‌ها برای خلاقیت و ارائه ایده‌های جدید افزایش خواهد یافت. وجود روابط دوستانه، تشویق کارکنان در کمک به حل مشکلات یکدیگر، تشویق رفتارهای صادقانه، تأکید بر عمل کردن به قول‌ها و تعهدات، توجه بیشتر به شایسته‌سالاری در سازمان، برخورد با رفتارهای سیاسی مخرب در سازمان، مدیریت مؤثر تعارضات سازمانی، می‌تواند اعتماد موردنیاز برای همکاری را در بین اعضای سازمان تقویت کنند. از بین بردن موانع اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان لازم است که برای همه افرادی که نیازمند کسب دانش هستند، دسترسی به منابع دانش داخلی و خارجی فراهم شود. برگزاری دوره‌های آموزشی و آشناسازی مدیران و کارکنان با مفاهیم اشتراک‌گذاری دانش، یادگیری مشارکتی الکترونیک و توانمندسازی روان‌شناختی و مزایا و فوایدی که بروز این‌گونه رفتارها برای خود افراد و سازمان در پی دارند. کمک به خود تصمیم‌گیری کارمندان و ایجاد گروه‌های خود‌گرا. محدودیت زمانی انجام پژوهش و کوتاه بودن دوره نمونه‌گیری از جمله محدودیت‌های هر پژوهش دانشگاهی است، که دقت مطالعه را کاهش می‌دهد و پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنا نبوده است.

#### منابع:

- Tajpour, M.H., Elahe.; Moghaddam, Atefe, *The Effect of Managers Strategic Thinking on Opportunity Exploitation. Scholedge Int. J. Multi. Allied Stud*, 2018. 5(2): p. 68-81.
- Jiang, X., et al., *The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. International Journal of Conflict Management*, 2016. 27(1): p. 62-87.
- Woods, J.A. and J. Cortada, *The knowledge management yearbook 2000-2001*. 2013: Routledge.
- ۴ Yip, M.W., et al., *Education and training is a key success factor of knowledge management implementation: A case study*. 2012.
- ۵ Hussein, A.T.T., et al., *Knowledge sharing enablers, processes and firm innovation capability. Journal of Workplace Learning*, 2016. 28(8): p. 484-495.
- ۶ Tseng, M.-L., et al., *Using a hybrid method to evaluate service innovation in the hotel industry. Applied Soft Computing*, 2015. 28: p. 411-421.
- ۷ Chitsaz, E., et al., *The Effect of Human and Social Capital on Entrepreneurial Activities: A Case Study of Iran and Implications. Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 2019. 6(3): p. 1393-1403.
- ۸ Sahay, B., *Multi-factor productivity measurement model for service organisation. International Journal of Productivity and Performance Management*, 2005. 54(1): p. 7-22.
- ۹ Yang, J., et al., *The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. Applied Nursing Research*, 2014. 27(3): p. 186-191.
- ۱۰ Azeem, M.M., et al., *Impact of organizational justice and psychological empowerment on perceived organizational performance: The mediating role of organizational citizenship behaviour. American Journal of Industrial and Business Management*, 2015. 5(05): p. 272.
- ۱۱ Rapp, A., et al., *The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. International Journal of Research in Marketing*, 2006. 23(3): p. 279-293.



- ۱۲ Hong, D., E. Suh, and C. Koo, *Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. Expert systems with Applications*, 2011. ۳۸(۱۲): ۱۴۴۱۷-۱۴۴۲۷.
- ۱۳ Mogotsi, I.C., J.H. Boon, and L. Fletcher, *Knowledge sharing behaviour and demographic variables amongst secondary school teachers in and around Gaborone, Botswana. South African Journal of Information Management*, 2011. ۱۳(۱): ۱-۶.
- ۱۴ Din, N. and S. Haron, *Knowledge sharing as a culture among Malaysian online social networking users. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012. 50: p. 1043-1050.
- ۱۵ Cao, Y. and Y. Xiang, *The impact of knowledge governance on knowledge sharing. Management Decision*, 2012. ۵۰(۴): ۵۹۱-۶۱۰.
- ۱۶ Wang, S. and R.A. Noe, *Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human resource management review*, 2010. 20(2): p. 115-131.
- ۱۷ Villegas, B.S., *Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015. 176: p. ۴۷۵-۴۶۶.
- ۱۸ Naqshbandi, M.M., I. Tabche, and N. Choudhary, *Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. Management Decision*, 2019. 57(3): p. 703-723.
- ۱۹ Spreitzer, G.M. and D. Doneson, *Musings on the past and future of employee empowerment. Handbook of organizational development*, 2005. 4: p. 5-10.
- ۲۰ Tan, S., et al., *Developing a preliminary framework for knowledge management in organizations. AMCIS 1998 Proceedings*, 1998: p. 211.
- ۲۱ Thomas, K.W. and B.A. Velthouse, *Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. Academy of management review*, 1990. 15(4): p. 666-681.
- ۲۲ Liebowitz, J. and M. Frank, *Knowledge management and e-learning*. 2016: CRC press.
- ۲۳ McDonnell, B.H., *Strategies for an employee role in corporate governance. Wake Forest L. Rev.*, 2011. 46: p. 429.
- ۲۴ Huang, X., et al., *The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. Asia Pacific Journal of Management*, 2006. 23(3): p. 345-367.
- ۲۵ Sigler, T.H. and C.M. Pearson, *Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. Journal of quality management*, 2000. 5(1): p. 27-52.
- ۲۶ Noe, R.A., et al., *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. 2017: McGraw-Hill Education New York, NY.
- ۲۷ Ergeneli, A., G.S.I. Ari, and S. Metin, *Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. Journal of business research*, 2007. 60(1): p. 41-49.
- ۲۸ Fawzy, C. and B. Shore, *The Inclusive Management Strategy: Engineering Culture Change for Employees with DisAbilities*. 2019 Emerald Publishing Limited.
- ۲۹ Hancer, M. and R.T. George, *Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. International Journal of Hospitality Management*, 2003. 22(1): p. 3-16.
- ۳۰ Wang, Z. and N. Wang, *Knowledge sharing, innovation and firm performance. Expert systems with applications*, ۲۰۱۲. ۳۹(۱۰): ۸۸۹۹-۸۹۰۸.
- ۳۱ Xue, Y., J. Bradley, and H. Liang, *Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. Journal of knowledge management*, 2011. 15(2): p. ۳۱۲-۳۹۹.
- ۳۲ Hasani, K. and S. Sheikhesmaeili, *Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions. Kybernetes*, 2016. 45(2): p. 337-355.
- ۳۳ Mishra, A.K., *Organizational responses to crisis: The role of mutual trust and top management teams*. 1992.
- ۳۴ Hong, P., et al., *Knowledge sharing and strategic fit in integrated product development projects: An empirical study. International Journal of Production Economics*, 2011. 132(2): p. 186-196.



- ۳۵ Trequattrini, R., et al, Knowledge transfer and managers turnover: impact on team performance. *Business Process Management Journal*, 2019. 25(1): p. 69-83.
- ۳۶ Lin, H.-F., H.-S. Lee, and D.W. Wang, Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach *Journal of Information Science*, 2009. 35(1): p. 25-44.
- ۳۷ Huang, T.-T., L. Chen, and R.A. Stewart, The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 2010. 8(4): p. 285-306.
- ۳۸ Dewnarain, S., H. Ramkissoon, and F. Mavondo, Social customer relationship management: An integrated conceptual framework. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2019. 28(2): p. 172-188.
- ۳۹ Naeem, A., et al, HRM practices and faculty's knowledge sharing behavior: mediation of affective commitment and affect-based trust. *Studies in Higher Education*, 2019. 44(3): p. 499-512.
- ۴۰ Sabokro, M.T., Mehdi.; Hosseini, Elahe, Investigating the knowledge management effect on managers' skills improvement. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 2018. 3(2): p. 125-132.
- ۴۱ Fred, A., et al., Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management: 6th International Joint Conference, IC3K 2014, Rome, Italy, October 21-24, 2014, Revised Selected Papers. Vol. 553. 2015: Springer.
- ۴۲ Atkinson, C.L., Theme-Based Book Review: Boundary Spanning. 2019, Taylor & Francis.
- ۴۳ AMIRI, A., M. POURKIANI, and R. POURRASHIDI, Elucidating the Relationship between Knowledge Sharing and Employee's Psychological Empowerment in Executive Organizations. *International Journal of Modern Management and Foresight*, 2014. 1(4): p. 121-132.
- ۴۴ Kalajahi, M., & Janani, Hamid, Effect of the Knowledge Management on Empowering Physical Education Teachers in Universities of Northwestern of Iran. *International Journal of Sport Studies*, 2015. 5(8): p. 921-924.
- ۴۵ Shahhosseini, S., & Piri, Morteza, Investigation the Role of Knowledge Management in Staff Empowerment (Case Study: General Department of Education, Western Azerbaijan Province. 2015.
- ۴۶ Siachou, E. and P. Gkorezis, Do empowered employees absorb knowledge? An empirical investigation of the effects of psychological empowerment dimensions on absorptive capacity. *Management Research Review* :۲۰۱۴. ۲۷(۲): p. ۱۳۰-۱۵۱.
- ۴۷ Badah, A., Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific research-Jordan. *European Scientific Journal, ESJ*, 2۰۱۲. ۲۸(۸).
- ۴۸ Fornell, C. and D.F. Larcker, Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 1981. 18(1): p. 39-50.
- ۴۹ Hulland, J., Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*, 1999. 20(2): p. 195-204.
- ۵۰ یعقوبی، نورمحمد؛ کوهی خور، محمد؛ کمالیان، امین رضا؛ تاج پور، مهدی. بررسی تاثیر رفتارهای قلدری سازمانی بر نگرش شغلی و سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، ۲۰۱۸. ۶(شماره ۲ (پیاپی ۲۲)): ۱۱۷-۱۳۶. p.
- ۵۱ قلی پور، رحمت الله؛ صمدی میارکلایی، حسین؛ صمدی میارکلایی، حمزه. بررسی تأثیر توانمندسازی روان شناختی بر فرهنگ اشتراک گذاری دانش مورد مطالعه: کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران مطالعات رونشناختی زنان، ۱۳۹۴. ۱۳(۴): ۱۸۱- p. ۲۰۳.
- ۵۲ موسوی، سیدجعفر؛ صفانیا، علی محمد؛ شیروانی، سمیه. بررسی تأثیر مدیریت دانش و توانمندسازی روان شناختی بر خلاقیت کارکنان. پژوهشهای معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۳۹۳. ۴(۷).
- ۵۳ دامغانیان، حسین؛ زارعی، عظیم؛ روزبان، فرنازفرزان. بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش با میانجی گری توانمندسازی در شرکت ملی حفاری ایران. مدیریت فن آوری اطلاعات، ۱۳۹۲. ۱۰۲-۸۵. p.
- ۵۴ عسگری، ناصر؛ خیراندیش، مهدی؛ غلامی، مهدی؛ خلعتبری معظم، مریم. تأثیر توانمندسازی روان شناختی کارکنان بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان. فصلنامه فناوری اطلاعات، ۱۳۹۲. ۱(۵): ۱۲۶-۱۰۷. p.



پی نوشت

- <sup>۱</sup> - Spreitzer
- <sup>۲</sup> - meaningful feeling
- <sup>۳</sup> - McDonnell
- <sup>۴</sup> - Meaning
- <sup>۵</sup> - Salanova & Schaufeli
- <sup>۶</sup> - sense of competence
- <sup>۷</sup> - Noe & et al
- <sup>۸</sup> - Self-determination
- <sup>۹</sup> - sense of effectiveness
- <sup>۱۰</sup> - Job relationship
- <sup>۱۱</sup> - feeling of trusting others
- <sup>۱۲</sup> - Siachou & Gkorezis
- <sup>۱۳</sup> - Badah
- <sup>۱۴</sup> - Jiang & et al
- <sup>۱۵</sup> - Černaitė et al