بررسی ابعاد توانمندسازی و ارتباط آنها با مدیریت بهینه دانش (مطالعه موردی: شرکت پست)

علی سامانی[۱]
مریم شریعتی[۲]

چکیده

بی‌گمان عصر حاضر دوران رویارویی سازمان‌ها با پدیده انقلاب دانش است و سازمان‌های امروزی می‌توانند با تکیه بر مدیریت بهینه دانش در فضای بشدت رقابتی موجود، بقای بلندمدت خود را تضمین نمایند. از سوی دیگر، با تغییر نگرش به نیروی انسانی از یک هزینه ثابت به یک سرمایه توسعه‌پذیر، لزوم حرکت به سمت پرورش و توانمندسازی این سرمایه گرانقدر و تبدیل کارکنان ایستا به نیروهایی فعال و دانشی، امری انکارناپذیر است. بر همین اساس این تحقیق در پی یافتن رابطه بین این دو مقوله یعنی توانمندسازی و مدیریت دانش در شرکت پست استان تهران است و در این راه جهت جمع‌آوری اطلاعات، از روش کتابخانه‌ای بهره گرفته است. این تحقیق کاربردی از روش پیمایشی استفاده نموده و از دو پرسشنامه مدیریت دانش (مارشال) و توانمندسازی (میشرا) که روایی آن‌ها از طریق صوری و پایایی آنها با بدست آمدن آلفای کرونباخ ۰/۸۲ و ۰/۸۵ به اثبات رسیده است، به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها بهره گرفته است. جامعه آماری این تحقیق ۵۹۹۸ نفر است که با کمک فرمول کوکران ۳۶۱ نفر از آنان به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار می‌گیرند. در تجزیه تحلیل داده‌ها، پس از اثبات غیرنرمال بودن داده‌ها، از آزمون اسپیرمن و فریدمن استفاده شده است و نتایج حاصله حاکی از وجود ارتباط مستحکم بین دو متغیر پژوهش می‌باشد.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، توانمندسازی، نوآوری، مزیت رقابتی

مقدمه

از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است (چن[۳]، ۲۰۱۰). آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم، جز با اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی، مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. سازمان‌های امروز نسبت به سازمان‌های گذشته دچار تغییراتی اساسی شده‌اند. امروزه دانش سازمانی بعنوان یک مزیت اجتناب‌ناپذیر، چهره سازمان‌ها را تغییر داده است. در دنیای سازمانی نوین تعداد کارکنان و بزرگی ساختمان‌ها، موفقیت سازمانی را رقم نمی‌زند و این دانش بکارگیری آن در سازمان است که به یکی از مهم‌ترین مسایل و دغدغه‌های سازمانی در راه موفقیت بدل شده است (آخترو[۴]، ۲۰۱۳). اما در این راه پیش‌زمینه‌هایی نیز لازم است. نکته اینجاست که بدون وجود کارکنان توانمندی که بتوانند و بخواهند در فرایند ارزشمند استقرار

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه پیام نور.ali.samani1363@gmail.com
۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز .mshariati1064@yahoo.com

3. Chen
4. Akhtero

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مدیریت دانش نقشی مؤثر داشته باشند، هرگز نمی‌توان موفقیت چنین فرایندی را تضمین نمود. لذا لزوم توانمندسازی کارکنان بر هیچ کس پنهان نیست. شرکت پست نیز بعنوان یک سازمان کلیدی که نقش بزرگی در اقتصاد و تراکنش‌های مالی کشور برعهده دارد، از این قائده مستثنی نیست. امروزه این شرکت پست در مواجهه با مشکلات بزرگی در مسیر استفاده بهینه و مدیریت دانش سازمانی است. عدم توانایی کارکنان در هم راستا شدن با این پدیده، موجب عدم مشارکت آنان و حمایت ناکافی مدیران گردیده است. بنابراین استقرار بهینه مدیریت دانش بر این شرکت پست، با اقبال و موفقیت چندانی مواجه نشده است. از این‌رو این تحقیق درصدد یافتن موانع موجود در مسیر استقرار دانش در این شرکت پست است و سوال اساسی که شرکت پست در این راستا با آن مواجه است این است که حقیقتاً در این شرکت رابطه‌ای بین استقرار مدیریت دانش وتوانمندسازی کارکنان وجود دارد؟ در صورت وجود، این رابطه به چه صورتی است؟

سازمان‌هایی که دانش خود را مدیریت می‌کنند، به سطح بالایی از بهره‌وری دست می‌یابند. سازمان‌ها با دسترسی بیشتر به دانش کارکنان خود می‌توانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند، فرآیندها را بهینه‌سازی کنند، از تکرار کارها کاسته و برنوآوری‌ها بیفزایند و در نهایت، یکپارچگی و همکاری درون سازمانی را ارتقاء بخشند (بالتازارد[1]، ۲۰۱۳). به عبارت دیگر، در بخش دولتی اعمال مدیریت دانش هزینه انجام کارها را کاهش داده وخدمات به ارباب رجوع را اعتلاء می‌بخشد. مدیریت دانش بر این اندیشه استوار است که ارزشمندترین منبع هر سازمان دانش کارکنان آن است. این تمرکز از نرخ بالای تغییرات درسازمان‌های امروزی و کل جامعه نشأت می‌گیرد. مدیریت دانش بر این اصل تأکید دارد که امروزه همه کارها دانشی است و همه کارکنان به نوعی کارکنان دانشی به حساب می‌آیند. این بدین معنی است که شغل افراد بیشتر به دانش تا مهارت‌های دستی آن‌ها متکی است. اما اهمیت اساسی این پژوهش از آنجا آشکار می‌گردد که بدون وجود کارکنان توانمندی که بتوانند فعالانه و داوطلبانه در این فرایند شرکت جویند، هرگونه اقدام در جهت پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش، امری غیرممکن تلقی می‌گردد یا حداقل به نتایج مطلوبی نخواهد انجامید (چو[2]، ۲۰۱۳).

هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه مدیریت دانش وتوانمندسازی کارکنان در شرکت پست است.

اهداف فرعی:

۱. تعیین رابطه ابعاد فرعی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان شرکت پست ملی.

۲. اولویت‌بندی ابعاد متغیرها

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هر چند مدیریت دانش یکی از علوم نوپا در عرصه رشد، بهبود وتوسعه سازمان محسوب می‌گردد، اما بدلیل ماهیت ویژه و استراتژیک آن، محققین عرصه مدیریت و سازمان، بطور فزاینده به این مقوله توجه داشته‌اند و از این‌رو تعاریف بسیاری در این مورد ارائه گردیده است که در اینجا به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌گردد.

مکینتاش[3] (۱۹۹۷)؛ مدیریت دانش را تجزیه وتحلیل دانش موجود و دانش مورد نیاز به‌منظور برنامه‌ریزی و کنترل توسعه دارایی‌های دانشی برای نیل به هدف‌های سازمانی می‌داند (بالتازارد[4]، ۲۰۱۳).

مالهوترا (۱۹۹۸)؛ مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که سازمان‌از طریق آن در زمینه اکتساب، کدگذاری، توزیع و انتقال دانش، مهارت کسب می‌کند (دالکر[5]، ۲۰۱۳).

امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است، به‌گونه‌ای که برای بیشتر سازمان‌ها این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آن‌هاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرات مستمر می‌کند (داونپورت[6]، ۲۰۱۳).

دانشمندان بسیاری در بیان ابعاد مدیریت دانش سخن رانده‌اند. در این میان مارشال و همکارانش[7] در سال ۲۰۰۴ مدلی نسبتاً جامع و کاربردی معرفی نمودند.

آنان شش بعد اساسی برای مدیریت دانش در سازمان عنوان می‌نمایند:

۱. خلق دانش: همه سازمان‌ها در قالب عملکردها و فعالیت‌های سازمانی، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. خلق دانش به توانایی سازمان در بسط ایده‌ها و راه حل‌های نوین و مفید اشاره دارد. سازمان با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی و از طریق روش‌های مختلفی به خلق واقعیت‌ها و معناهای جدید می‌پردازد. میزان نو بودن دانش بستگی به این دارد که این دانش تا چه حد به‌طور اثربخش به حل مسائل کمک می‌کند و منجر به نوآوری در بازار موجود می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از تقلید، تکرار و جایگزینی، قطعات دانش موجود را دوباره پیکربندی و از ترکیب آن شکل جدیدی از دانش را در سازمان ایجاد کنند.

۲. ارزشیابی دانش: منظور از ارزشیابی دانش، تعیین میزان اثربخشی دانش بر محیط سازمانی موجود است.

۳. عرضه دانش: عرضه دانش حاکی از شیوه‌های عرضه دانش به اعضای سازمان است. به‌طورکلی هر سازمانی می‌تواند رویه‌های متفاوتی برای پیکربندی پایگاه‌های معرفتی خود به‌کار گیرد. با

1. Baltazard
2. Choo
3. Makintash
4. Malhutra
5. Dulkeer
6. Danpourt
7. Marsha etal

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

وجود این، دانش سازمانی در موقعیت‌های مختلف پراکنده است، رویه‌های مختلفی را در بر دارد و به شکل‌های گوناگون چاپی و الکترونیکی ذخیره شده است. از این‌رو برای عرضه آن شیوه‌های متفاوتی وجود دارند.

۴. توزیع دانش: لازم است دانش در سطح کل سازمانی توزیع شود. ساختار سازمانی مبتنی بر دستور و کنترل، تعامل بین فناوری، فنون و افراد را محدود می‌سازد و فرصت‌های توزیع دانش را کاهش می‌دهد. ساختار افقی سازمان و سیاست درهای باز جریان دانش را در میان بخش‌ها و افراد سرعت می‌بخشد. استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی، بولتن و گروه‌های خبری توزیع دانش را آسان می‌کند.

۵. کاربرد دانش: منظور از کاربرد دانش، فعال‌سازی و مربوط‌سازی دانش در ایجاد ارزش‌های سازمانی است. دانش سازمانی باید در تولیدات، فرآیندها و خدمات سازمان به‌کار گرفته شود. اگر سازمان نتواند دانش صحیح را در محل مناسب آن به‌کار گیرد، نمی‌تواند در موقعیت‌های رقابتی موفقیت لازم را کسب کند.

۶. انتقال دانش: عمدتاً یک فعالیت اساسی است. دانش سازمان بر خلاف دانش فردی پویا است و با نیروهای مختلف جا به جا می‌شود. انتقال دانش مستلزم بر داشتن دو گام است. ارسال، فرستادن یا عرضه دانش به گیرنده‌ای بالقوه وجذب آن توسط شخص یا گروه گیرنده دانش. اگر جذب نشود انتقالی رخ نمی‌دهد. منظور از انتقال دانش افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالا بودن ارزش آن است (دلنگ[1]، ۲۰۱۳).

از سوی دیگر، باید توجه داشت که هرگونه اقدام در جهت استقرار مدیریت دانش بدون توجه وتکیه بر کارکنانی توانمند ناممکن است.

امروزه لزوم نگریستن به کارکنان بعنوان سرمایه‌های ارزشمند سازمانی موجب گردیده است تا مدیران توجه ویژه‌ای به این امر مبذول نمایند. بی‌گمان وجود کارکنان دانشی و توانمند می‌تواند بزرگ‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی باشد. برهمین اساس توانمندسازی پرسنل اولین قدم در پرورش نیروی کارا و موثر برای حرکت در جهت اهداف استراتژیک سازمانی است. تاکنون تعاریف بسیاری از مفهوم توانمندسازی ارائه گردیده است و بعنوان نمونه به برخی از این تعاریف می‌پردازیم:

- توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی عملکرد کمک می‌شود (چوی[2]، ۲۰۱۳). به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (داونپورت، ۲۰۱۳).

- توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است (آخترو[3]، ۲۰۱۳).

در دو دهه گذشته نگرش سازمان‌ها به انسان به شدت تغییر یافته است. انسان در سازمان‌های امروزی معادل با کارگر نیست و صرفاً انرژی مکانیکی آنان مورد نظر نیست. سازمان‌ها برای حفظ و توسعه موفقیت‌های خود به یک باور بزرگ دست یافته‌اند و آن باور به انسان است. شاید بتوان اذعان داشت که انسان، مجدداً در سازمان‌ها کشف شده است. بطوری‌که کارکنان سازمان‌های حرفه‌ای به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند، بنابراین نه تنها مدیران باید از مهارت‌های رهبری برخوردار باشند، بلکه کارکنان نیز باید روش‌هایی را بیاموزند که به سمت خودراهبردی پیش روند (دالکر[4]، ۲۰۱۳). برای دستیابی به این ویژگی‌ها، سازمان‌ها باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی انسان را توانمند سازد (چو، ۲۰۱۳). بکارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت، منجر به سلب حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کاری و محدودیت برای آنان می‌گردد. آزادی کامل کارکنان نیز منجر به بی‌نظمی و لجام‌گسیختگی در امور می‌شود. حاصل هر دو حالت این است که از منابع مادی و معنوی سازمان استفاده مطلوب صورت نپذیرفته و سازمان به اثر بخشی مدنظر دست نمی‌یابد (چن، ۲۰۱۳).

توانمندسازی یکی از نوید بخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوع روز تبدیل گشته است. اما علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فرآیند توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است و هر چند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند؛ اما متاسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (کامبل[5]، ۲۰۱۳).

وتن و کمرون[6] معتقد هستند توانمندسازی به معنی قدرت بخشیده می‌باشد. بدین معنی که به افراد کمک می‌کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی خود غلبه کنند (ریان[7]، ۲۰۱۳). توماس و ولتهوس[8] (۲۰۱۳)، توانمندسازی روان‌شناختی را یک عامل انگیزش درونی می‌دانند که منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان می‌باشد و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت قائل شده‌اند. آن‌ها با تأکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی، برای آن چهار بعد شناختی: احساس

1. Delang
2. Choo
3. Akhtero
4. Dulkeer
5. Kambel
6. Veten & Kamroon
7. Rayan
8. Thomas & Velhots

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب و احساس موثر بودن را ذکر می‌کنند. وتن و کامرون (۱۹۹۸) بر اساس تحقیق میشرا[1] (۱۹۹۲)، بعد اعتماد را به ابعاد فوق اضافه کردند (ریان،۲۰۱۳). بنابراین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، بر اساس تحقیقات گذشته را می‌توان در پنج بعد: احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن (ارزشمند بودن)، احساس خودمختاری (حق انتخاب) و احساس اعتماد خلاصه نمود.

۱. احساس مؤثر بودن: تأثیرگذاری یا پذیرش پیامد شخصی درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (هافمن[2]، ۲۰۱۳). تأثیرگذاری، عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است (اسپریتز[3]، ۲۰۱۳). افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی، فعالیت‌های آن‌ها را کنترل می‌کنند، بلکه بر این باورند که موانع را می‌توان کنترل کرد. در واقع آن‌ها احساس کنترل فعال دارند (ریان[4]، ۲۰۱۳).

۲. حق انتخاب: حق انتخاب یک نیاز روانی است (اسپریتز،۲۰۱۳) و به معنای آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (توماس[5]، ۲۰۱۳). توانمندسازی زمانی تسهیل می‌شود که افراد، رفتار خودتعیینی را در پیش بگیرند. خودتعیینی به درگیر شدن در کار به صورت فعالانه و اعتقاد به این که عملکرد فردی کارکنان به موفقیت آن‌ها می‌انجامد، بستگی دارد (اسپریتز[6]، ۲۰۱۳).

۳. احساس شایستگی: شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد، اشاره دارد (اسپریتز،۲۰۰۷). وقتی افراد توانمند می‌شوند، آن‌ها احساس خودکارآمدی می‌کنند، یا این که احساس می‌کنند، قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز یک کار را دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند (ریان،۲۰۱۳). شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند که می‌تواند وظایف محول شده را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (توماس،۲۰۱۳).

۴. احساس معنادار بودن: معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. آن‌ها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است (اسپریتز،۲۰۱۳). افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. آنها برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل هستند. آرمان‌ها و استانداردهای آنها با آن چه در حال انجام دادن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود، افراد توانمند درباره آن چه انجام می‌دهند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند (اسپریتز،۲۰۱۳).

۵. احساس اعتماد به دیگران: توانمندسازی با اعتماد مرتبط است. اعتماد، محیطی برای توانمندسازی خلق می‌کند و خود نیز نیازمند ارزش‌هایی از قبیل انسجام و بلوغ است (توماس ،۲۰۱۳). اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان اشاره دارد. اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (اسپریتز ،۲۰۱۳). افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آن‌ها منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد (اسپریتز،۲۰۱۳).

توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

فرضیه اصلی

بین استقرار مدیریت دانش وتوانمندسازی کارکنان در شرکت پست رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیات فرعی

فرضیه فرعی ۱. بین خلق دانش و توانمندسازی کارکنان در شرکت پست رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲. بین ارزیابی دانش و توانمندسازی کارکنان در شرکت پست رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳. بین عرضه‌ی دانش و توانمندسازی کارکنان در شرکت پست رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۴. بین توزیع دانش و توانمندسازی کارکنان در شرکت پست رابطه معنی‌داری وجود دارد.

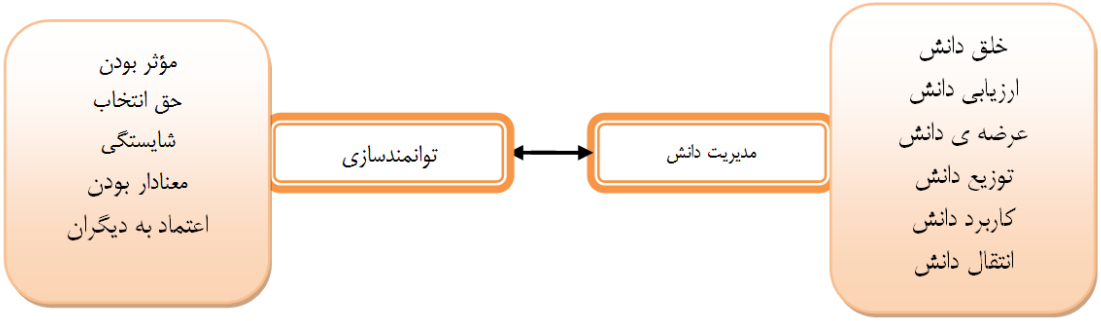
فرضیه فرعی ۵. بین کاربرد دانش و توانمندسازی کارکنان در شرکت پست رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۶. بین انتقال دانش و توانمندسازی کارکنان در شرکت پست رابطه معنی‌داری وجود دارد.

1. Misra
2. Hafman
3. Spritz
4. Rayan
5. Thomas
6. Spritz

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مدل تحقیق مدیریت دانش مارشال (۲۰۰۴) توانمندسازی (میشرا،۲۰۰۸)



روش شناسی

این تحقیق از حیث هدف، کاربردی است و در آن از روش تحقیق میدانی استفاده شده است. تحقیق حاضر به دلیل ماهیت آن و فرضیه‌های مزبور، از جمله تحقیقات توصیفی- پیمایشی است. در این تحقیق به بررسی شرایط موجود و آنچه که وجود دارد پرداخته می‌شود و برای بهبود راه‌حل ارائه می‌دهیم. چون فرضیات و مدل تحلیلی تحقیق براساس سنجش روابط بین متغیرها نهاده شده است، پس این تحقیق از نوع همبستگی است.

ابزار گردآوری شامل ۲ سری پرسشنامه استاندارد است که مورد اول پرسشنامه توانمندسازی کارکنان میشرا با ۳۴ سوال و مورد دوم پرسشنامه مدیریت دانش مارشال با ۴۵ سوال می‌باشد. بعلاوه در این تحقیق از روش کتابخانه‌ای و مراجعه به اسناد و مدارک نیز در جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. به منظور سازمان‌بندی، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه، از آمار توصیفی و در بخش آمار استنباطی نیز از آزمون‌های کولموگروف – اسمیرنف (برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها)، آزمون رتبه‌ای اسپیرمن (برای بررسی رابطه میان متغیرها)، بهره‌گیری شده است. پرسشنامه مدیریت دانش استاندارد بوده یعنی از کتاب پرسشنامه‌های معتبر جهانی که دکتر مقیمی و رمضان ترجمه و منتشر کرده‌اند، استفاده شده است، سپس توسط تنی چند از اساتید فن مورد بررسی و بازبینی کامل قرار گرفت. پس از لحاظ کردن نظرات آنان، پرسشنامه نهایی مجدداً به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسید. بنابراین می‌توان گفت که ابزارگردآوری اطلاعات این تحقیق دارای روایی مناسب و قابل قبولی می‌باشند.

برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده شد. این مقدار برای دو پرسشنامه مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان پس از اصلاحات (مدیریت پرسشنامه با ۲۵ سوال و توانمندسازی با ۲۰ سوال)، به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۸۲ بدست آمد. از آنجا که این مقادیر بیشتر از ۰/۷ می‌باشد، بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها تائید می‌شود (جدول۱ و ۲).

جدول شماره ۱ : آزمون پایایی پرسشنامه مدیریت دانش

تعدادسوالات	آلفای کرونباخ
۲۵	۰/۸۴

جدول شماره ۲ : آزمون پایایی پرسشنامه توانمندسازی

تعدادسوالات	آلفای کرونباخ
۲۰	۰/۸۲

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جامعه آماری عبارت است از همه اعضای فرضی یا واقعی که علاقمندی به تعمیم یافته‌های پژوهش به آن‌ها وجود دارد. جامعه آماری یعنی کلیه افراد یا اشیایی که تحقیق بر روی آنها صورت می‌گیرد و همگی در یک صفت مشترک باشند. براساس فرمول کوکران، از حجم ۵۹۸۸ نفری کارکنان شرکت پست استان تهران، تعداد ۳۶۱ نفر به عنوان نمونه مدنظر قرار می‌گیرد؛ شایان ذکر است باتوجه به همگن بودن جامعه آماری، در بخش نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است.

جامعه آماری N=۵۹۸۸

احتمال وجود صفت مشترک ۰/۵ =P۰ عدم احتمال وجود صفت مشترک ۰/۵ =q۰

حدود اطمینان در سطح ۱/۹۶ = Z خطای قابل قبول ۰/۰۵ =d

$$n = \frac{Nt^2pq}{Nd^2 + t^2pq} = \frac{5988 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{5988 \times (0.05)^2 (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 361$$

تحلیل داده‌ها

سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها

جدول۳ (سنجش نرمال بودن داده ها)

متغیر	Z	سطح معنی داری	نتیجه
H:داده‌های متغیر توانمندسازی از توزیع نرمالی برخوردارند. H: داده‌های متغیر توانمندسازی از توزیع نرمالی برخوردار نیستند.	۱/۵۷	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
H: داده‌های متغیر مدیریت دانش از توزیع نرمالی برخوردارند. H: داده‌های متغیر مدیریت دانش از توزیع نرمالی برخوردار نیستند.	۱/۷۰	۰/۰۰۳	رد فرضیه صفر

از آنجا که معیار تصمیم در همه متغیرها، کمتر از ۰/۰۵ است (در سطح اطمینان ۰/۹۵)، در نتیجه فرضیه صفر که مبنی بر نرمال بودن داده‌ها است، رد می‌شود.(جدول۳)

با توجه به اینکه هر دو متغیر مورد نظر در هر فرضیه از توزیع غیرنرمال برخوردار هستند و با در نظر گرفتن هدف از آزمون، در مورد فرضیات که از نوع سنجش رابطه‌اند، از آزمون اسپیرمن استفاده شده است.

آزمون فرضیه اصلی

بین استقرار مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در شرکت پست رابطه معنی‌داری وجود دارد.

H۰: بین استقرار مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

H۱: بین استقرار مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، برای بررسی این فرضیه از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است و ضریب همبستگی اسپیرمن (r=۰/۸۳۰) است و این نشان‌دهنده آن است که رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در شرکت پست شعب تهران، در سطح P< ۰/۰۱ وجود دارد و فرضیه صفر رد می‌شود. پس می‌توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ هرچه میزان مدیریت دانش در این سازمان بیشتر باشد، توانمندسازی نیز بالاتر خواهد رفت. همچنین همبستگی ۰/۸۳۰ حاکی از آن است که این رابطه مثبت و در سطح بسیار بالایی است (جدول ۴).

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول ۴ (همبستگی بین مدیریت دانش وتوانمندسازی)

شاخص‌ها / متغیرها	نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی
مدیریت دانش وتوانمندسازی	اسپیرمن	۰/۸۳۰**	مثبت

جدول ۵ (همبستگی بین ابعاد مدیریت دانش وتوانمندسازی)

شاخص‌ها / متغیرها	نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی
خلق دانش وتوانمندسازی	اسپیرمن	۰/۶۰۰**	مثبت
ارزیابی دانش وتوانمندسازی	اسپیرمن	۰/۸۴۴**	مثبت
عرضه دانش وتوانمندسازی	اسپیرمن	۰/۳۱۲**	مثبت
توزیع دانش وتوانمندسازی	اسپیرمن	۰/۳۱۲**	مثبت
کاربرددانش وتوانمندسازی	اسپیرمن	۰/۵۶۷**	مثبت
انتقال دانش وتوانمندسازی	اسپیرمن	۰/۴۱۲**	مثبت

همان‌گونه که مشاهده می‌شود برای بررسی این فرضیه از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است و ضرایب همبستگی اسپیرمن بدست آمده نشان‌دهنده آن است که در سطح P< ۰/۰۱ رابطه مثبت و معنی‌داری بین ابعاد مدیریت دانش وتوانمندسازی کارکنان در شرکت پست استان تهران وجود دارد و فرضیه صفر رد می‌شود. پس می‌توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹ هرچه میزان ابعاد مدیریت دانش در این سازمان بیشتر باشد، توانمندسازی نیز بالاتر خواهد رفت (جدول ۵).

بحث و نتیجه گیری

باتوجه به ضرایب همبستگی بالای بدست آمده، تمامی فرضیات پژوهش به اثبات می‌رسند(جدول۶)

جدول۶ : (نتایج بررسی فرضیات)

متغیر	فرضیات	نتیجه
مدیریت دانش وتوانمندسازی	بین مدیریت دانش وتوانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد	تایید
خلق دانش وتوانمندسازی	بین خلق دانش وتوانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد	تایید
ارزیابی دانش وتوانمندسازی	بین ارزیابی دانش وتوانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد	تایید
عرضه دانش وتوانمندسازی	بین عرضه دانش وتوانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد	تایید
توزیع دانش وتوانمندسازی	بین توزیع دانش وتوانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد	تایید
کاربرددانش وتوانمندسازی	بین کاربرد دانش وتوانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد	تایید
انتقال دانش وتوانمندسازی	بین انتقال دانش وتوانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد	تایید

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بنا بر نتایج فرضیات پژوهش پیشنهاد می‌گردد

۱. شرکت پست که در فضایی به شدت رقابتی به سر می‌برد، ریسک‌های معقول را پاداش داده و کارکنان را به خلاقیت بیشتر رهنمون سازد.

۲. این شرکت می‌تواند با طراحی اتاق فکر موجب ظهور وخلق ایده‌ها و راهکارهای جدید شود.

۳. با خلق فضای همفکری و با تکیه بر مدیریت مشارکتی می‌توان ایده‌ها و راهکارهای حاصل از تفکرات گروهی را ایجاد نمود.

۴. به‌طور دوره‌ای مهارت‌ها و دانش پرسنل را بیازمایید و دوره‌های آموزشی مرتبط و متناسب با آن‌ها طراحی کنید.

۵. با یک تجزیه و تحلیل بهینه و با کمک فنون مدیریت استراتژیک، نقاط قوت و ضعف در مسیر مدیریت استراتژیک دانش را جستجو کنید.

۶. از آنجا که کار شرکت پست باجه‌ای است، دوره‌های ارتباط با مشتریان بیشتری تدارک دیده شود و فرصت برای شرکت همه کارکنان مهیا شود تا با افزایش عرضه دانش، کارکنان هر چه تواناتر شده و بهتر و مفیدتر در راه اهداف سازمانی گام بردارند.

۷. دانش سازمانی را متناسب با مشاغل افراد بین آنها توزیع کنید. توزیع بهینه دانش بدین‌گونه میسر است که مثلاً به کارکنانی که با مشتریان ارتباط مستقیم دارند اصول تکریم ارباب رجوع و به کارکنان بخش بازاریابی دوره بازاریابی ارائه گردد.

۸. به‌جای تکیه بر توزیع دانش از طریق آموزش، بر یادگیری عملی و فنی آنان همت بگمارید.

۹. واحد پژوهش این شرکت پست، موضوعات و مسائل پیش روی شرکت پست را جستجو نموده و در قالب طرح‌های پژوهشی در اختیار فعالان علمی و دانشجویان قرار دهد تا بتواند ریشه مسائل را کشف و با بکارگیری نتایج بدست آمده از اینگونه پژوهش‌ها، راه پیشرفت شرکت پست هموار گردد.

۱۰. از تجربیات کارکنان توانا و باسابقه خود مدارک، کتب و جزوات آموزشی و کاربردی استخراج کنید و آنها را در جهت توانمندسازی و آموزش کارکنان تازه وارد بکارگیرید.

۱۱. با استفاده از شیوه مربی‌گری، دانش سازمانی موجود را به شیوه‌ای کاربردی به دیگر کارکنان بیاموزید.

۱۲. با تکیه بر اصول علمی الگویابی، بهینه‌کاوی و مهندسی مجدد و بنچ مارکینگ الگوها و روش‌های نوین و به‌روز شرکت پست‌داری در فضای مجازی را شناسایی نموده و این دانش را به سازمان خود انتقال دهید.

۱۳. با توانمندسازی کارکنان و آموزش و افزایش مهارت‌های آنان، مسیر انتقال بهینه دانش موجود در فضای رقابتی شرکت پست‌داری امروز را هموار سازید.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

منابع

Akhterov, A., Borisevich, V., Lezina, O., Minina, O. &Fedorov, I. (2013). Pedagogical Knowledge Management System in a department of Technical University. Joint International IGIP-SEFI Annual Conference. Moscow Automobile and Road Construction State Technical University.
- Balthazard, Pierre and et al. (2013). "Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior continuum ". Intertional conference on system sciences, Hawaii.
-Chen, Jin and Guo, Aifang and Mo, Yan, (2013) "Forms of knowledge and operation pattern of virtual GUI platform an analysis of China Zhejiang Online Technology Market", Journal of Technology Management in China, Vol. 3 No.1, pp. 82-93
- Choo, C. (2013): The knowing organization: how organizations use information to construct meaning create knowledge and make decision; International Journal of Information Management, Vol. 16, No. 5, pp. 329-40
- Chou, S. (2013) Knowledge Creation: Absorptive Capacity Organizational mechanisms and Knowledge Storage /Retrieval capabilities. Journal of Information Seince, Vol.31 No.6, pp.453-465
- Dalkir, K. Knowledge management in theory and practice, Elsevier, oxford, London. 2005, p137.
- Davenport T., Prusak L. (2013). "Working Knowledge: Managing What Your Organisation Knows"; Harvard Business School Press; Boston, MA.
- Davenport T., Prusak L. (2013) "Knowledge: Managing"; Harvard Business School Press; Boston.
- Delong, D.W., & Fahey, L (2013). Diagnosing cultural barriers to knowledge management, journal of Academy of Management Executive, p, 113-27.
- Constance combell. R & Mark, martinko J. (2013), " An Integrative attribution al perpective of empoverment: multi method field study", Journal of Management, vol 2, No2
- Evans, James.R, "The management and control of Qualhty," fifth edition2007.
- Hoffman James, Mark L. Hoelscher& Karma Sherif «Social capital, knowledge management and sustained superior performance» Journal of Knowledge Management, 2005, Vol. 9, No. 3, p.93-100.
- Ryan, M. R.; Deci, E. L. (2013)."Selfdetermination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being", American Psychologist, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.
- Spreitzer, G. M. "Taking stock: Are view of more than twenty years of research on empowerment at work", The Hand Book of Organizational Behavior, sage Publication. 2007.
- Spreitzer, G. M. (2013),"Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation", Academy of Management Journal. Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
- Thomas, K.W; Velthhouse, B. A. (2013),"Cognitive Elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation", Academy of Management Journal, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.
- Spreitzer, G. M, (2013) Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, Academy of Management Journal, 38.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]