

## ارزیابی تعارض های بین فردی کارکنان بر قصد به اشتراک گذاری دانش با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و اعتماد (مطالعه موردی: شهرداری تبریز)

یوسف عظیمی

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، کارشناس مسئول منابع انسانی شهرداری تبریز.  
azimiy901@gmail.com

شماره ۱۰۸ / پاییز ۱۴۰۴ (جلد سوم) صص ۲۶۲-۲۷۶  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره هشتم)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر تعارض های بین فردی کارکنان بر قصد به اشتراک گذاری دانش در شهرداری تبریز انجام شده است. در این مطالعه، نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی و اعتماد نیز مورد آزمون قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی شهرداری تبریز (حدود ۲۰۰۰ نفر) است که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبتی، نمونه ای به حجم ۳۲۲ نفر انتخاب شد. داده ها از طریق پرسشنامه های استاندارد جمع آوری و با نرم افزار SmartPLS و روش مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. یافته ها نشان داد که تعارض بین فردی تأثیر منفی و معناداری بر قصد به اشتراک گذاری دانش دارد. همچنین مشخص شد که توانمندسازی روان شناختی و اعتماد به عنوان متغیرهای میانجی، بخشی از این رابطه را واسطه گری می کنند؛ به گونه ای که تعارض بین فردی از طریق کاهش توانمندسازی روان شناختی و تضعیف اعتماد، قصد به اشتراک گذاری دانش را کاهش می دهد. نتایج حاکی از آن است که مدیران شهرداری تبریز می توانند با اجرای برنامه های کاهش تعارض، تقویت توانمندسازی روان شناختی و ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، زمینه به اشتراک گذاری دانش را در سازمان بهبود بخشند.

**کلیدواژه ها:** تعارض بین فردی، قصد به اشتراک گذاری دانش، توانمندسازی روان شناختی، اعتماد، شهرداری تبریز.

### مقدمه

در دنیای امروز که سازمان ها در بستر اقتصاد دانش محور فعالیت می کنند، دانش به عنوان یکی از مهم ترین منابع راهبردی سازمان ها شناخته می شود. توانایی سازمان ها در خلق، انتقال و تسهیم دانش، نقشی تعیین کننده در بهبود عملکرد، ارتقای کیفیت خدمات، افزایش یادگیری سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی ایفا می کند. در سازمان های خدماتی به ویژه بخش عمومی، اشتراک گذاری دانش میان کارکنان، زیربنای ارائه خدمات مؤثر، کاهش دوباره کاری ها و ارتقای پاسخگویی به شهروندان است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال، تحقق اشتراک گذاری دانش در عمل، همواره با موانع رفتاری و انسانی متعددی همراه است که یکی از مهم ترین آن ها تعارض های بین فردی در محیط کار به شمار می رود.

تعارض های بین فردی پدیده ای اجتناب ناپذیر در سازمان ها هستند و معمولاً از تفاوت در اهداف، ارزش ها، نگرش ها، ادراکات و سبک های کاری کارکنان سرچشمه می گیرند. این تعارض ها می توانند به شکل اختلاف نظرهای حرفه ای،

تنش‌های عاطفی، سوءتفاهم‌های ارتباطی یا حتی رقابت‌های ناسالم بروز یابند. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که تعارض‌های بین‌فردی، به‌ویژه زمانی که به‌درستی مدیریت نشوند، پیامدهای منفی متعددی برای رفتارهای سازمانی کارکنان به همراه دارند؛ از جمله کاهش رضایت شغلی، افزایش استرس شغلی، افت تعهد سازمانی و تضعیف رفتارهای همکاری‌محور نظیر اشتراک‌گذاری دانش (چن و همکاران، ۲۰۲۴).

قصد به اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یک متغیر رفتاری کلیدی، نشان‌دهنده تمایل آگاهانه کارکنان برای انتقال دانش، تجربیات و مهارت‌های خود به سایر اعضای سازمان است. پژوهش‌ها بیانگر آن است که حتی در صورت وجود زیرساخت‌های فناوریانه و سیستم‌های مدیریت دانش، بدون وجود قصد و انگیزه فردی کارکنان، جریان واقعی دانش در سازمان شکل نمی‌گیرد (ژو و همکاران، ۲۰۲۲). در این میان، تعارض‌های بین‌فردی می‌توانند با ایجاد فضای بی‌اعتمادی، کاهش تعاملات مثبت و تضعیف روابط کاری، تمایل کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش را به شدت کاهش دهند. کارکنانی که درگیر تعارض هستند، غالباً دانش را به‌عنوان ابزاری برای حفظ موقعیت فردی تلقی کرده و از به اشتراک گذاشتن آن خودداری می‌کنند (لی و همکاران، ۲۰۲۲).

شهرداری تبریز به‌عنوان یک سازمان بزرگ و پیچیده خدمات عمومی، نقش حیاتی در مدیریت امور شهری، ارائه خدمات به شهروندان و تحقق توسعه پایدار شهری ایفا می‌کند. این سازمان با داشتن حدود ۲ هزار کارمند رسمی در واحدهای متنوع اداری، فنی، خدماتی و اجرایی، به شدت متکی به همکاری بین‌بخشی و تبادل مستمر دانش تخصصی است. با این حال، ساختار سلسله‌مراتبی، تنوع وظایف، فشارهای کاری بالا و محدودیت منابع، زمینه بروز تعارض‌های بین‌فردی میان کارکنان و واحدهای مختلف شهرداری را فراهم می‌آورد. این تعارض‌ها در صورت تداوم، می‌توانند مانعی جدی برای شکل‌گیری فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری سازمانی در شهرداری تبریز باشند.

با وجود اهمیت این موضوع، پژوهش‌های نوین نشان می‌دهند که رابطه بین تعارض‌های بین‌فردی و قصد به اشتراک‌گذاری دانش، رابطه‌ای ساده و مستقیم نیست، بلکه تحت تأثیر سازوکارهای روانشناختی و اجتماعی پیچیده‌ای قرار دارد. یکی از این سازوکارهای مهم، توانمندسازی روانشناختی است. توانمندسازی روانشناختی به ادراک کارکنان از معناداری کار، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری اشاره دارد. کارکنانی که از سطح بالایی از توانمندسازی روانشناختی برخوردارند، احساس کنترل بیشتری بر کار خود دارند و با انگیزه درونی بالاتری در فعالیتهای سازمانی مشارکت می‌کنند (اسپریتزر و همکاران، ۲۰۲۳). شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که تعارض‌های بین‌فردی می‌توانند ادراک توانمندسازی روانشناختی را تضعیف کرده و به کاهش انگیزه کارکنان برای مشارکت در رفتارهای داوطلبانه، از جمله اشتراک‌گذاری دانش، منجر شوند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

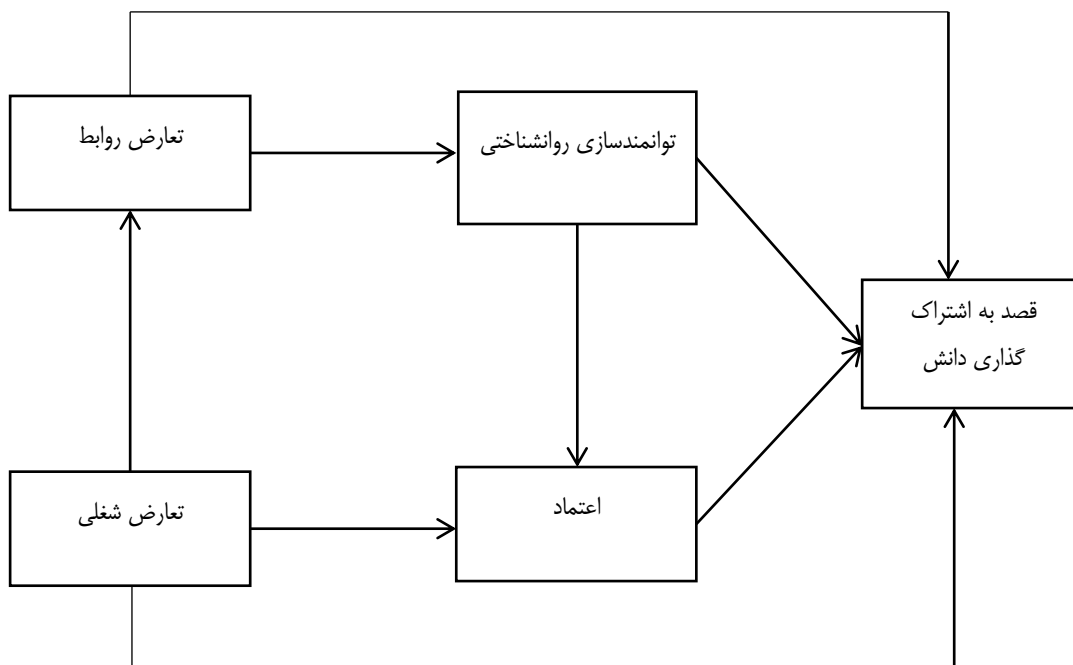
از سوی دیگر، اعتماد به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین سازه‌های روابط سازمانی، نقش کلیدی در تسهیل اشتراک‌گذاری دانش ایفا می‌کند. اعتماد بین‌فردی به این باور اشاره دارد که دیگران نیت‌های خیرخواهانه داشته و از دانش به‌اشتراک گذاشته‌شده سوءاستفاده نخواهند کرد. وجود تعارض‌های حل‌نشده و مکرر می‌تواند اعتماد میان کارکنان را تضعیف کرده و فضای روانی ناایمن ایجاد کند؛ فضایی که در آن کارکنان تمایلی به به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و تجربیات ارزشمند خود ندارند (کیم و همکاران، ۲۰۲۳). در مقابل، سطح بالای اعتماد می‌تواند اثرات منفی تعارض را کاهش داده و کارکنان را به تعاملات دانشی سازنده ترغیب کند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۲).

با توجه به مطالب مطرح‌شده، خلأ پژوهشی مشخصی در زمینه بررسی همزمان تعارض‌های بین‌فردی، توانمندسازی روانشناختی، اعتماد و قصد به اشتراک‌گذاری دانش، به‌ویژه در بستر سازمان‌های عمومی ایران، به چشم می‌خورد. اغلب مطالعات پیشین یا صرفاً به بررسی اثر تعارض بر پیامدهای فردی پرداخته‌اند، یا نقش متغیرهای روانشناختی و اجتماعی را به‌صورت مجزا بررسی کرده‌اند. این در حالی است که تحلیل یک مدل جامع با در نظر گرفتن نقش میانجی توانمندسازی

روانشناختی و اعتماد، می‌تواند درک عمیق‌تری از مکانیسم‌های اثرگذاری تعارض‌های بین‌فردی بر رفتار اشتراک‌گذاری دانش فراهم آورد (رضایی و همکاران، ۱۴۰۱).

بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش آن است که تعارض‌های بین‌فردی کارکنان شهرداری تبریز چه تأثیری بر قصد آنان برای اشتراک‌گذاری دانش دارد و این تأثیر تا چه اندازه از طریق توانمندسازی روانشناختی و اعتماد میانجی‌گری می‌شود. پاسخ به این پرسش، نه تنها به توسعه ادبیات نظری در حوزه مدیریت دانش و رفتار سازمانی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند راهنمای عملی ارزشمندی برای مدیران شهری در جهت مدیریت تعارض، تقویت توانمندسازی روانشناختی و ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد به منظور ارتقای اشتراک‌گذاری دانش و بهبود عملکرد سازمانی باشد.

## مدل مفهومی پژوهش



شکل (۱): منبع وانگ و همکاران، (۲۰۱۹)

### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی

- ✓ تعارض روابط بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری تبریز تأثیر دارد.
- ✓ تعارض شغلی بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری تبریز تأثیر دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

- ✓ تعارض روابط با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر دارد.
- ✓ تعارض شغلی با نقش میانجی اعتماد بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر دارد.
- ✓ تعارض روابط بر توانمندسازی روانشناختی در شهرداری تبریز تأثیر دارد.
- ✓ تعارض شغلی بر اعتماد در شهرداری تبریز تأثیر دارد.

- ✓ توانمندسازی روان‌شناختی بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری تبریز تأثیر دارد.
- ✓ اعتماد بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری تبریز تأثیر دارد.
- ✓ تعارض شغلی بر تعارض روابط در شهرداری تبریز تأثیر دارد.
- ✓ توانمندسازی روان‌شناختی بر اعتماد در شهرداری تبریز تأثیر دارد.

## ادبیات نظری

### توانمندسازی

اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به‌عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. گرو<sup>۱</sup> (۱۹۷۱)، به تعریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. گاندز<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم‌سازی کرد، ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گردهمایی کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی که جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. توانمندسازی از سال ۱۹۹۰ رواج یافت (ژو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی ریچارد کوتر از دو نوع توانمندسازی به شرح زیر نام می‌برد. اولین نوع توانمندسازی روان‌سیاسی است که باعث افزایش عزت‌نفس و احترام به خود شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می‌کند، به‌عبارت‌دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد به توقعات و مهم‌تر از آن توقع کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است. نوع دوم توانمندسازی روان‌نمادین است که علاوه برافزایش عزت‌نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌های غیرقابل تغییر می‌شود. در دهه ۹۰ توانمندسازی کارکنان جایگزین واژه دخالت یا درگیر کردن کارکنان در کار شد (فونگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

تعاریف گوناگونی از واژه‌های توانمندسازی توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران در این زمینه ارائه شده است عبارت‌اند از: توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند. توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزشی افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان بر عهده‌دارند توأم با کار آیی و اثربخشی. توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساختن سازمان به‌نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان. توانمندسازی عبارت است از ارتقاء توانایی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بصیرت در انجام کارهایشان و مشارکت کامل در تصمیم‌هایی که در زندگی آن‌ها اثر می‌گذارد. توانمندسازی عبارت است از آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز. توانمندسازی در مفهوم سازمانی عبارت است از تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی (محمد پور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۶).

<sup>1</sup> Gru

<sup>2</sup> Gandhis

<sup>3</sup> Lee

<sup>4</sup> Zhu

<sup>5</sup> Fong

اهمیت و نقش توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های امروزه توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی باعث می‌شود کارکنان، سازمان و شغل را از خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بی‌بالند. بدون توانمندسازی نه سازمان‌ها و نه مدیران نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهم‌ترین عامل در توانمندسازی کارکنان می‌باشند زیرا مدیر به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی ایجاد فرهنگ کارگروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند (شاه حیدری پور و همکاران، ۱۳۹۱).

### پیشینه توانمندسازی در جهان

در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی‌گردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان به خود نام گرفت.

توانمندسازی، مفهومی تازه نیست. این مفهوم به‌صورت‌های مختلف در سرتاسر منابع علمی جدید مدیریت آمده است؛ برای مثال در سال‌های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنانشان رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی). در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران می‌بایست در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت). در سال‌های دهه ۱۹۷۰، می‌بایست از کارکنان کمک می‌طلبیدند (درگیر کردن کارکنان) و در سال‌های دهه ۱۹۸۰، می‌بایست تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند (حلقه‌های کیفیت) (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

خلاصه این‌که برنامه‌های تحول اداری، تاکنون در چندین مرحله طرح‌شده‌اند که وضعیت نیروی انسانی را در نظام اداری دچار تغییر سازند؛ باوجوداین همچنان دخالت نیروی انسانی در نظام اداری و نحوه توسعه آن‌ها با ابهام و دشواری مضاعف روبرو است. نکته قابل توجه درباره توانمندسازی کارکنان، فقدان منابع علمی کافی و مناسب و نیز نبود الگوی قابل‌اعتماد در اجرای برنامه‌های توانمندسازی در سازمان‌هاست. انجام نشدن طرح‌های تحقیقی در این زمینه موجب شده است تا مدیران از ورود به این زمینه پرهیز کنند (ماینارد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

### تعارض میان گروهی و درون‌گروهی

هم‌چنین می‌توان به تعارض درون‌گروهی و میان‌گروهی اشاره کرد که در مورد اول منظور برخوردهای میان برخی از اعضای گروه با یکدیگر است که بر فرآیندهای درون‌گروهی اثر می‌گذارد و در مورد دوم برخورد و مخالفت گروه‌ها یا تیم‌های کاری یا بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر مدنظر است که می‌تواند زمینه بنیادی یا احساس داشته باشد و هماهنگی فعالیت‌های کاری را دشوار می‌سازد. این نوع تعارض رایج‌ترین آن در سطح سازمان‌هاست که گاهی بسیار شدید، کاهنده انرژی و پرهزینه است و هدایت آن برای مدیران مشکل است، زیرا ممکن است مدیر خود به یکی از گروه‌های در حال تعارض تعلق داشته باشد.

چنانچه سازمان‌های مختلف با یکدیگر در حال تعارض باشند به آن تعارض بین سازمانی می‌گویند که اغلب زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها در بازار رقابتی خواهان سهم بیشتری هستند و برای به دست آوردن سهم بیشتر از منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می‌کنند (جلالیان و همکاران، ۱۳۹۱).

<sup>1</sup> Maynard

## تعارض و مدیریت آن در مذاکره

مدیریتی که بتواند در شرایط تعارض به بهترین شکل سازمان را اداره کرده و بین کارکنان و سازمان تعادل ایجاد کند و تعارض ایجاد شده را از بین ببرد را مدیریت تعارض می گویند. به طور کلی مدیریت تعارض فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحریک آن‌ها برای اثربخشی سازمان است (یانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

بسیاری از افراد اساس فرض خود را بر این می‌گذارند که تعارض و تضاد بین گروه‌های رده پایین وضعیت به وجود می‌آید و می‌تواند برای گروه یا واحد سازنده و یا ویرانگر باشد. هنگامی که تعارض بسیار زیاد و یا بسیار کم باشد عملکرد کاهش پیدا می‌کند. سطح مطلوب از تعارض مربوط به موردی می‌شود که میزان آن به حدی است به جای اینکه مانعی از رکود، رخوت و درجا زدن شود موجب خلاقیت گردد و یا فرد بتواند بدان وسیله از میزان تنش یا روانی بکاهد موجب تغییراتی شود، ولی بدان حد نباشد که راه‌ها را مخدوش و مختل کند. در موارد زیر حالت رقابتی به خود گرفته، وضع اضطراری است، و باید اقدامی سریع و قاطع به عمل آورد، نوع کار عادی است و باید اجرا شود، شما میدانید که حق با شماست و مسئله منافع سازمان مطرح است. هنگامی که موضوع کم‌اهمیت است یا مسائل مهم‌تر در پیش رو است، باید از پدیده تعارض اجتناب نمود (متیو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

## اعتماد

مفهوم اعتماد از دیرباز در کانون توجه پژوهشگران بازاریابی بوده است. در دهه‌های ۵۰، ۶۰ محققان اهمیت اعتماد را در روابط تجاری شناسایی کرده‌اند. در دهه ۷۰ تلاش در شناسایی اهمیت اعتماد به صورت میدانی بوده است. در طی دهه ۸۰ اعتماد در زمینه‌های متعدد بسیاری وارد شد. بنابراین مفهوم اعتماد یک مفهوم بسیار قدیمی بوده و متون بسیاری پیرامون آن نوشته شده است. با این وجود هنوز هم کارهای بسیاری باقی مانده و زمینه‌های زیادی جهت تحقیق وجود دارد. بدیهی است که اعتماد در مبادلات تجاری، بازاریابی، روابط خریدار - عرضه‌کننده و نیز روابط شرکا دارای اهمیت بسزای است.

مورگان و هانت (۲۰۱۱)، ضرورت اعتماد را در شکل‌گیری تعهد رابطه‌ای بین مشتریان و سازمان‌ها بیان نمودند. اعتماد یکی از مفاهیم اساسی برای تعاملات اجتماعی بشر است. موضوع بسیاری از تحقیقات عملی بوده است از جمله: روانشناسی و جامعه‌شناسی و حتی نوروبیولوژی از آنجایی که اعتماد موضوع بسیاری از تحقیقات علمی بوده است یک تعریف کامل و جامع از اعتماد که تمام جوانب را نشان دهد وجود ندارد. در متون مختلف معانی متفاوتی برای اعتماد عنوان شده است. سونسون دست کم بیست معنی متفاوت از اعتماد که در متون مختلف آمده را ذکر کرده است از قبیل: اطمینان، قابلیت پیش‌بینی، توانمندی، شایستگی، تخصص، خیرخواهی، تمایل، حس تجاری، نوع دوستی، انسجام، وفاداری، ایمان، اجماع، سازگاری، شخصیت، مدیریت باز، علاقه، پذیرش، واقعیت و... (کولکوویت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

مورگان و هانت (۲۰۱۱)، اعتماد را به این شکل تعریف کرده‌اند: اعتماد زمانی وجود دارد که یک طرف مبادله به اعتبار و صداقت طرف مقابل اطمینان دارد. اساس مفاهیمی که این محققان ارائه دادند، درک این امر است که یک مشتری باید اطمینان داشته باشد که یک شرکت بهترین منافع وی را هنگام مصرف و استفاده از خدمات، مدنظر قرار داده است. این اطمینان تنها زمانی وجود دارد که مصرف‌کننده، ارائه‌دهنده‌ی خدمت را به‌عنوان یک گزینه قابل اعتماد و دارای صداقت بالا بداند. این دو خصوصیت اساسی، یعنی رابطه مبتنی بر اعتماد بین ارائه‌دهنده‌ی خدمت و مصرف‌کننده با خصوصیتی

<sup>1</sup> Yang

<sup>2</sup> Matthews

<sup>3</sup> Colquitt

مانند ثبات، شایستگی، صداقت، انصاف، مسئولیت‌پذیری و خیرخواهی رابطه‌ی تنگاتنگی دارد. اعتماد احساسی از امنیت است که در درجه اول بر مبنای این اعتقادات است که رفتار یک بخش از طریق خواسته‌های مطلوب بهترین تمایلات بخش دیگر، هدایت شده است. در درجه‌ی دوم به شایستگی یک کسب‌وکار در عمل به تعهداتش می‌باشد. بر اساس ماهیت عاطفی و احساسی وفاداری مشتری، اعتماد در قابلیت اطمینان و درستکاری ارائه‌دهنده‌ی خدمت خیلی اهمیت دارد.

در ادبیات علمی، اعتماد به‌عنوان انتظار از فرد یا گروهی از افراد به خاطر سخن یا قول آن‌ها تعریف شده است. اعتماد به‌عنوان توانایی پیش‌بینی شرکت برای ارضای منظم انتظارات مشتری و همین‌طور دوری از هر عاملی که ممکن است به مشتری آسیب برساند شناخته می‌شود. از نقطه‌نظر بازاریابی اعتماد در مدیریت روابط با مشتری اهمیت ویژه‌ای دارد. بنابراین اعتماد موضوع عمده‌ای در تحقیقات مصرف‌کننده در دهه‌ی اخیر بوده است و مشخص شده است که اعتماد مصرف‌کننده یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت سازمان در بازار بوده است. فوکویاما (۱۹۹۵)، اعتماد را انتظار وجود رفتارهای باقاعده، درست و همیاری دهنده، در یک جامعه که بر پایه‌ی معیارهای مشترک بخشی از اعضای آن جامعه، شکل می‌گیرد تعریف می‌کند. فوکویاما معتقد است که تحولات فناوریانه همواره نقش اعتماد را در درک رفتارهای تجاری مانند بازاریابی برجسته‌تر خواهد کرد. بر اساس یک تعریف دقیق‌تر؛ اعتماد به نام تجاری یعنی تمایل مشتری به اطمینان کردن به توانایی‌ها و قابلیت‌های نام تجاری در انجام وظایف تعیین شده (کولکویت و همکاران، ۲۰۰۷).

گوناریس (۲۰۱۱)، بیان می‌کند که اعتماد عنصری ضروری در هر رابطه‌ای است چون با توجه به هزینه‌هایی که خاتمه‌ی رابطه در بردارد وقتی اعتماد ایجاد می‌شود احتمال اینکه هر یک از شرکا به ارتباط خاتمه دهند کاهش می‌یابد. هرچه یک مشتری اعتماد بیشتری به تأمین‌کننده داشته باشد ارزش بیشتری برای ارتباطش قائل است و بنابراین شانس اینکه مشتری در ادامه‌ی رابطه پایبند باشد بیشتر است.

درواقع اعتماد یک وضعیت روان‌شناختی است که در مقایسه به پذیرش این‌چنین آسیب‌پذیری مبتنی بر انتظارات مثبت از تمایلات یا رفتارهای دیگران می‌باشد. اعتماد فی‌نفسه نه تنها یک رفتار است و نه یک انتخاب (در زمانی که ریسکی را می‌پذیریم). اما تحت شرایط واقعی از چنین فعالیت‌هایی حاصل می‌شود. اعتماد یک محرک مهم در جهت درک و بهبود روابطی است که ظاهراً موجب کاهش ریسک چشمگیر نسبت به سایر موارد می‌شود. در تعاریف فوق اعتماد، انتظار عمومی است در مورد اینکه به حرف دیگری می‌توان اعتماد کرد. این انتظار در روابط شخصی بسیار زیاد است. مانند خدمات مالی که به‌طور کلی مشاهده می‌شود، که موجب ارجحیت تصمیم‌گیری تجاری می‌شود (گفن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

## اشتراک دانش

امروزه دانش، به‌عنوان یک منبع بسیار مهم برای حفظ میراث ارزشمند، فراگیری موارد جدید، حل کردن مشکلات، دارای بالاترین قدرت خلق قابلیت‌ها و موقعیت‌های جدید برای افراد و سازمان‌ها در حال و آینده برای پیشروی در عصر دانایی و دانش‌محوری می‌باشد (هاو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). سازمان‌ها باید دانش را برای دستیابی به بهره‌وری نیروی انسانی، تواناسازی کارکنان، کاهش زمان تصمیم‌گیری، اثربخشی سازمانی، رضایت شغلی کارکنان، کاهش هزینه‌ها، مزیت رقابتی، افزایش خلاقیت و نوآوری نهادینه نمایند. در سال‌های اخیر تعداد انتشارات در خصوص دانش افزایش زیادی داشته است (گودرزوندچگینی و همکاران، ۱۳۹۶). محققان و متخصصان به‌طور گسترده‌ای در مورد خصوصیات دانش و طبقه‌بندی آن، مفاهیم، مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت دانش و سیستم‌های پشتیبانی تکنولوژی اطلاعات تحقیق

<sup>1</sup> Gefen

<sup>2</sup> Hau

کرده‌اند. این محققان اکنون به ما اطلاعات مفید و درک خوبی از تئوری‌های دانش داده‌اند. دانش یک مزیت رقابتی قوی ایجاد می‌کند در حالی که با سرعت تغییر محیط بیرونی ما نیز در حال تغییر باشیم. به خاطر بعضی از خصوصیات دانش که ضمنی، پویا، غیرقابل تقلیل و توسعه‌پذیر می‌باشد، سازمان‌ها می‌توانند مانعی را در برابر رقبای خود ایجاد کرده و نوآوری سازمانی در عملیات، محصولات و خدمات خود داشته باشند (بالدی و همکاران، ۱۳۹۶). امروزه دانش به‌عنوان یک منبع مهم استراتژیکی در شرکت‌ها ظهور کرده است. علاوه بر این، مزیت رقابتی ایجادشده به‌وسیله دانش به‌سختی کپی‌برداری می‌گردد. لذا دانش نقش مهمی در رقابت ایفا می‌کند. خصوصیات دانش شامل دیدگاه‌های مختلف از نظر فلسفه، علم شناختی، علم اطلاعات، علم سازمانی، ارتباطات و ... را تعیین کنیم. ادعاها از جنبه‌های زیادی از دانش ممکن است متفاوت و حتی متناقض باشد. دانش به‌عنوان یک عقیده در ذهن و یا موضوع خاصی به‌عنوان یک شی یا فرآیند قابل مدیریت مورد ملاحظه قرار می‌گیرد (لئوناردی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

## روش پژوهش

### طبقه‌بندی بر مبنای هدف

پیش از هر چیز باید توجه داشت که طبقه‌بندی تحقیقات بر اساس نوع هدفشان ضرورتاً به معنای وجود مرزهای مشخص و دقیقی بین انواع تحقیقات نیست، بلکه اکثر این تحقیقات در یک امتداد قرار دارند و باهم وابستگی‌های مفهومی دارند. این پژوهش از نظر هدف، تحقیقی کاربردی<sup>۲</sup> است. زیرا از نظریه‌ها، قوانین، اصول و فنونی که در تحقیقات تدوین شده است برای حل مسائل اجرایی و سازمانی واقعی در سازمان استفاده می‌کند.

### طبقه‌بندی بر مبنای روش

این تحقیق از نظر روش، تحقیقی میدانی است. زیرا که اگر تحقیق میدانی<sup>۳</sup> جزئی از روش‌های تحقیق به‌حساب آورده شود، می‌توان این تحقیق را به‌نوعی تحقیق میدانی نیز به‌حساب آورد. خاکی (۱۳۸۴، ۲۱۶)، معتقد است به‌طور کلی هر مطالعه علمی بزرگ یا کوچکی که روابط را به‌طور نظام‌یافته دنبال می‌کند، فرضیه‌ها را می‌آزماید و غیرآزمایشی است و در شرایط زندگی واقعی مانند سازمان‌ها و مؤسسات اجرا گردد، مطالعه‌ای میدانی تلقی می‌شود. این تحقیق نوعی تحقیق میدانی فرضیه‌آزمایی<sup>۴</sup> است زیرا فرضیه‌ها با استفاده از داده‌هایی که از جامعه آماری به‌دست‌آمده‌اند مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

## جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان رسمی شاغل در بخش‌های اداری، فنی و خدمات‌رسان شهرداری تبریز را شامل می‌شود که تعداد تقریبی آن‌ها بر اساس آخرین آمارها حدود ۲۰۰۰ نفر برآورد گردیده است. برای تعیین حجم نمونه، با توجه به حجم جامعه بزرگ و ضرورت اطمینان آماری مناسب، از فرمول کوکران استفاده شده است که حجم نمونه‌ای در حدود ۳۲۲ نفر را پیشنهاد می‌دهد؛ این حجم نمونه با در نظر گرفتن ضریب اطمینان ۹۵ درصد و حداکثر واریانس ممکن (۰.۵) محاسبه شده است. روش نمونه‌گیری انتخابی، تصادفی طبقه‌ای نسبی خواهد بود تا اطمینان حاصل شود که تمامی سطوح و حوزه‌های مختلف شغلی در شهرداری (مانند مناطق، معاونت‌ها و مشاغل تخصصی) به نسبت واقعی خود در

<sup>1</sup> Leonardi

<sup>2</sup> Applied Res.

<sup>3</sup> Field Res

<sup>4</sup> Hypothesis testing

نمونه نهایی حضور داشته باشند. جهت جبران احتمالی عدم بازگشت پرسشنامه‌ها، به حجم نمونه چند پاسخ اضافی اضافه خواهد شد.

## ابزار گردآوری اطلاعات

هر پدیده‌ای از نظر کمی و کیفی ویژگی‌هایی دارد که آگاهی در مورد این ویژگی‌ها، به ماهیت و نحوه دستیابی به آن‌ها وابسته است. هدف هر پژوهش اعم از توصیفی یا تبیینی، دستیابی به اطلاعات در مورد این تغییرات است. یافتن پاسخ و راه‌حل برای مسأله انتخاب‌شده در هر پژوهش، مستلزم دست یافتن به داده‌هایی است که از طریق آن‌ها بتوان پاسخ سوالات پژوهش را یافت (پاشا شریفی، ۱۳۸۰: ۲۴). ابزار اصلی پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات لازم پرسشنامه استاندارد بوده است که توسط وآنک و همکاران (۲۰۱۹)، طراحی گردید. پس از تأیید روایی ابزار پژوهش، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات به صورت میدانی توزیع شدند و ۳۲۲ پرسشنامه‌ها به صورت صحیح جمع‌آوری شده‌اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه‌ای شامل ۳ سؤال است که از این تعداد ۳ سؤال مربوط به تعارض روابط و ۴ سؤال مربوط به تعارض شغلی و ۱۰ سؤال مربوط به توانمندسازی روانشناختی و ۱۳ سؤال مربوط به قصد به اشتراک گذاری دانش می‌باشد.

جدول (۱): تقسیم‌بندی سؤالات پرسشنامه

مؤلفه	شماره سؤال	تعداد سؤالات
تعارض روابط	۱ الی ۳	۳
تعارض شغلی	۴ الی ۷	۴
توانمندسازی روانشناختی	۸ الی ۱۷	۱۰
قصد به اشتراک گذاری دانش	۱۸ الی ۳۰	۱۳

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و تبیین سؤالات/فرضیات

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. این آمارها در واقع خلاصه‌ای از برخی اندازه‌گیری‌ها را در خصوص نمونه ارائه می‌دهند و به ما اجازه می‌دهند تا بر اساس نتایجی که به دست آوردیم در مورد کل جامعه آماری قضاوت کنیم. با توجه به این نکته که مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه، طیف لیکرت بوده است، نسبت‌های مربوط به نظرات به منظور آزمون فرضیات با گزینه‌های مختلف مورد آزمون قرار گرفت. داده‌های حاصل از پرسشنامه از طریق نرم‌افزار smart pls مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## برازش مدل

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می‌کنیم.

## پایایی<sup>۱</sup>:

به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری تحقیق، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> می‌پردازیم.

<sup>1</sup> Reliability

<sup>2</sup> Composite Reliability

## آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سوالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد، که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول (۲): نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	متغیر
۰.۹۳	۰.۸۹	اشتراک دانش
۰.۹۷	۰.۹۷	اعتماد
۰.۹۵	۰.۹۲	تعارض شغلی
۰.۹۶	۰.۹۳	تعارض روابط
۰.۹۲	۰.۹۱	توانمندی روانشناختی

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰.۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود. معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سوالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

جدول (۳): نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

میانگین واریانس استخراجی	متغیر
۰.۷۶	اشتراک دانش
۰.۸۱	اعتماد
۰.۸۲	تعارض شغلی
۰.۸۸	تعارض روابط
۰.۵۵	توانمندی روانشناختی

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE<sup>۱</sup>، ۰.۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

### برازش مدل کلی

معیار GOF<sup>۲</sup>: برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

جدول (۴): میزان R<sup>۲</sup> و Communalities متغیرهای تحقیق

R2	Communality	متغیر
۰.۷۸	۰.۷۶	اشتراک دانش

<sup>۱</sup> - Average Variance Extracted

<sup>۲</sup> - Goodness of Fit

اعتماد	۰.۸۱	۰.۲۷
تعارض شغلی	۰.۸۲	
تعارض روابط	۰.۸۸	۰.۱۹
توانمندسازی روانشناختی	۰.۵۵	۰.۳۶

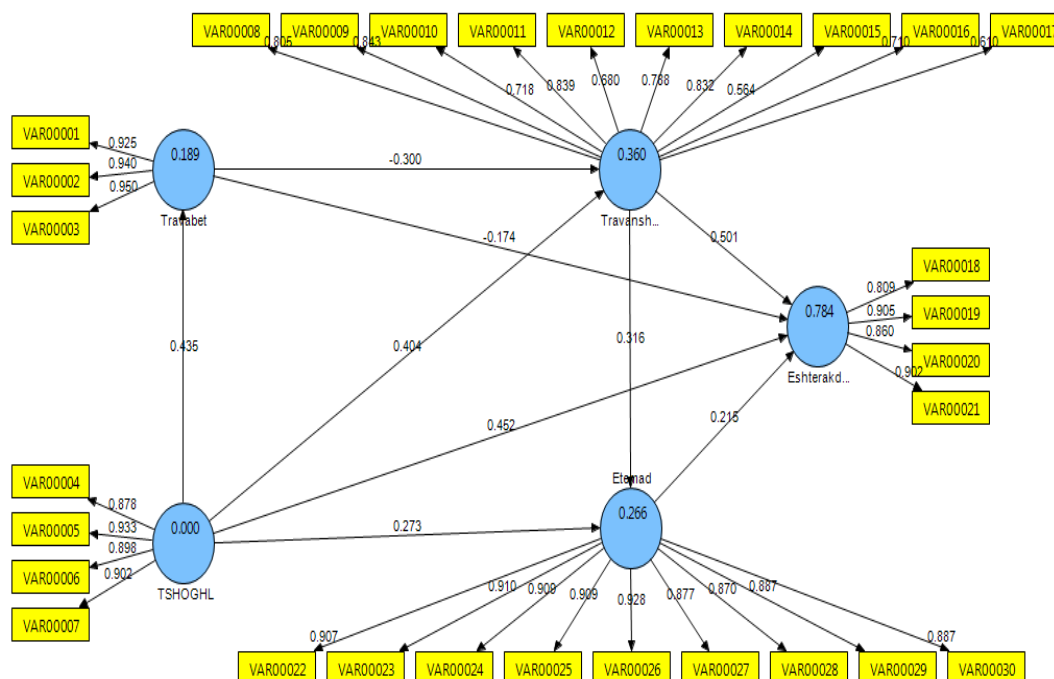
جدول (۵): نتایج برازش مدل کلی

GOF	$\bar{R}^2$	$\overline{\text{Communality}}$
۰/۵۵	۰/۴۰	۰/۷۶

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۵۵، برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

### آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS می‌پردازیم.



شکل (۲): مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی سئوالات

### نتایج آمار توصیفی

#### ویژگی‌های فردی

زنان ۲۵.۴ درصد و مردان ۷۴.۶ درصد از پاسخگویان را به خود اختصاص داده‌اند. گروه‌های سنی ۳۱ - ۴۰ سال و بالای ۵۱ سال با ۴۵/۱ و ۸.۵ درصد به ترتیب بالاترین و کمترین درصد از پاسخگویان را به خود اختصاص داده‌اند. تحصیلات

لیسانس با ۴۹.۳ درصد و زیر دیپلم با ۸.۵ درصد از پاسخگویان را به خود اختصاص داده‌اند. و ۲۱.۱ درصد از پاسخ دهندگان مجرد و ۷۸.۹ درصد از پاسخ دهندگان متاهل هستند.

### نتایج آمار استنباطی

**فرضیه اصلی اول:** تعارض روابط بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری تبریز تاثیر دارد. همان‌گونه که مشاهده شد، ضریب مسیر بین تعارض روابط (مستقل) و قصد به اشتراک‌گذاری دانش (وابسته)  $-0.17$  می‌باشد و مقدار تی این مسیر  $2.49$  است که این عدد از  $1/96$  بیشتر است ( $1.96 \leq t$ ). بر این اساس می‌توان پذیرفت که تعارض روابط به‌طور معکوس و معنی‌دار روی قصد به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری تبریز تاثیر دارد، بنابراین فرضیه اصلی اول تأیید می‌گردد.

**فرضیه اصلی دوم:** تعارض شغلی بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری تبریز تاثیر دارد. همان‌گونه که مشاهده شد، ضریب مسیر بین تعارض شغلی (مستقل) و قصد به اشتراک‌گذاری دانش (وابسته)  $0.45$  می‌باشد و مقدار تی این مسیر  $5.63$  است که این عدد از  $1/96$  بیشتر است ( $1.96 \leq t$ ). بر این اساس می‌توان پذیرفت که تعارض شغلی به‌طور مثبت و معنی‌دار روی قصد به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری تبریز تاثیر دارد، بنابراین فرضیه اصلی دوم تأیید می‌گردد.

**فرضیه فرعی اول:** تعارض روابط با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش تاثیر دارد. با توجه به Z-value حاصل از آزمون سوبل به مقدار  $-10.44$  می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد توانمندسازی روان‌شناختی بر رابطه میان تعارض روابط و قصد اشتراک‌گذاری دانش نقش میانجی منفی ایفا می‌کند. بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش معکوس و معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

**فرضیه فرعی دوم:** تعارض شغلی با نقش میانجی اعتماد بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش تاثیر دارد. با توجه به Z-value حاصل از آزمون سوبل به مقدار  $5.7$  می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد اعتماد بر رابطه میان تعارض شغلی و قصد اشتراک‌گذاری دانش نقش میانجی ایفا می‌کند. بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش معنادار می‌باشد و تأیید می‌شود.

**فرضیه فرعی سوم:** تعارض روابط بر توانمندسازی روان‌شناختی در شهرداری تبریز تاثیر مثبت و معناداری دارد. همان‌گونه که مشاهده شد، ضریب مسیر بین تعارض روابط (مستقل) و توانمندسازی روان‌شناختی (وابسته)  $-0.30$  می‌باشد و مقدار تی این مسیر  $3.96$  است که این عدد از  $1/96$  بیشتر است ( $1.96 \leq t$ ). بر این اساس می‌توان پذیرفت که تعارض روابط به‌طور مستقیم و معکوس و معنی‌دار روی توانمندسازی روان‌شناختی در شهرداری تبریز تاثیر دارد، بنابراین فرضیه فرعی سوم تأیید می‌گردد.

**فرضیه فرعی چهارم:** تعارض شغلی بر اعتماد در شهرداری تبریز تاثیر مثبت و معناداری دارد. همان‌گونه که مشاهده شد، ضریب مسیر بین تعارض شغلی (مستقل) و اعتماد (وابسته)  $0.27$  می‌باشد و مقدار تی این مسیر  $2.08$  است که این عدد از  $1/96$  بیشتر است ( $1.96 \leq t$ ). بر این اساس می‌توان پذیرفت که تعارض شغلی به‌طور مثبت و معنی‌دار روی اعتماد شهرداری تبریز تاثیر دارد، بنابراین فرضیه فرعی چهارم تأیید می‌گردد.

**فرضیه فرعی پنجم:** توانمندسازی روان‌شناختی بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری تبریز تاثیر مثبت و معناداری دارد. همان‌گونه که مشاهده شد، ضریب مسیر بین توانمندسازی روان‌شناختی (مستقل) و قصد به اشتراک‌گذاری دانش (وابسته)  $0.50$  می‌باشد و مقدار تی این مسیر  $4.78$  است که این عدد از  $1/96$  بیشتر است ( $1.96 \leq t$ ). بر این

اساس می‌توان پذیرفت که توانمندسازی روان‌شناختی به‌طور مثبت و معنی‌دار روی قصد به اشتراک‌گذاری دانش شهرداری تبریز تأثیر دارد، بنابراین فرضیه فرعی پنجم تأیید می‌گردد.

**فرضیه فرعی ششم:** اعتماد بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش در شهرداری تبریز تأثیر مثبت و معناداری دارد. همان‌گونه که مشاهده شد، ضریب مسیر بین اعتماد (مستقل) و قصد به اشتراک‌گذاری دانش (وابسته) ۰.۲۱ می‌باشد و مقدار تی این مسیر ۲.۵۷ است که این عدد از  $1/96$  بیشتر است ( $1/96 \leq t$ ). بر این اساس می‌توان پذیرفت که اعتماد به‌طور مثبت و معنی‌دار روی قصد به اشتراک‌گذاری دانش شهرداری تبریز تأثیر دارد، بنابراین فرضیه فرعی ششم تأیید می‌گردد.

**فرضیه فرعی هفتم:** تعارض شغلی بر تعارض روابط در شهرداری تبریز تأثیر مثبت و معناداری دارد. همان‌گونه که مشاهده شد، ضریب مسیر بین تعارض شغلی (مستقل) و تعارض روابط (وابسته) ۰.۴۳ می‌باشد و مقدار تی این مسیر ۵.۷۸ است که این عدد از  $1/96$  بیشتر است ( $1/96 \leq t$ ). بر این اساس می‌توان پذیرفت که تعارض شغلی به‌طور مثبت و معنی‌دار روی قصد به اشتراک‌گذاری دانش شهرداری تبریز تأثیر دارد، بنابراین فرضیه فرعی هفتم تأیید می‌گردد.

**فرضیه فرعی هشتم:** توانمندسازی روان‌شناختی بر اعتماد در شهرداری تبریز تأثیر مثبت و معناداری دارد. همان‌گونه که مشاهده شد، ضریب مسیر بین توانمندسازی روان‌شناختی (مستقل) و اعتماد (وابسته) ۰.۳۱ می‌باشد و مقدار تی این مسیر ۲.۹۲ است که این عدد از  $1/96$  بیشتر است ( $1/96 \leq t$ ). بر این اساس می‌توان پذیرفت که توانمندسازی روان‌شناختی به‌طور مثبت و معنی‌دار روی اعتماد شهرداری تبریز تأثیر دارد، بنابراین فرضیه فرعی هشتم تأیید می‌گردد.

## پیشنهادهات

- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان شهرداری تبریز با هدف آموزش مهارت‌های حل تعارض بین‌فردی. این کارگاه‌ها باید بر پایه‌ی مدل‌های رفتاری و ارتباطی طراحی شوند و به صورت عملی برگزار گردند.
- ✓ پیاده‌سازی سیستم ارزیابی چندمنبعی (۳۶۰ درجه) برای سنجش تعارض‌های بین‌فردی و سطح توانمندسازی روان‌شناختی. این سیستم به مدیران کمک می‌کند نقاط اصطکاک را شناسایی و مداخلات هدفمند انجام دهند.
- ✓ توسعه فضاهای گفت‌وگوی آزاد (مانند جلسات هفتگی بدون سلسله‌مراتب) برای کاهش تنش‌های بین‌فردی و افزایش اعتماد متقابل بین کارکنان و سرپرستان.
- ✓ اجرای برنامه‌های منظم (مانند کوچینگ فردی و گروهی) برای افزایش خودکارآمدی، استقلال عمل و احساس معناداری کارکنان. این برنامه‌ها باید بر اساس نیازسنجی دوره‌ای به‌روزرسانی شوند.
- ✓ راه‌اندازی سامانه‌ای که در آن کارکنان بتوانند تجربیات و دانش خود را به اشتراک بگذارند و در ازای مشارکت فعال، پاداش‌های مادی یا معنوی دریافت کنند.
- ✓ پیاده‌سازی پلتفرم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی (مانند چت‌بات‌های سازمانی) که امکان تبادل سریع اطلاعات و کاهش سوءتفاهم‌های ارتباطی را فراهم می‌کنند.
- ✓ انتشار راهنمای عملیاتی که مراحل رسمی حل تعارض، نقش ناظران بی‌طرف و مکانیسم‌های شکایت را به وضوح تعریف کند تا کارکنان بدانند در مواقع تنش چگونه عمل کنند.
- ✓ سازماندهی اردوها و کارگاه‌های عملی خارج از محیط اداری که بر تقویت همکاری، درک متقابل و ایجاد پیوندهای عاطفی بین اعضای تیم متمرکز باشند.
- ✓ تشکیل کمیته‌ای متشکل از نمایندگان کارکنان و مدیران که به صورت دوره‌ای شاخص‌های تعارض، توانمندسازی و اشتراک دانش را رصد کرده و گزارش‌های تحلیلی ارائه دهد.

✓ طراحی نظام پاداش دهی که نه تنها بر عملکرد فردی، بلکه بر میزان همکاری و انتقال دانش به دیگران تأکید کند تا انگیزه‌ی اشتراک‌گذاری دانش افزایش یابد.

### پیشنهاد‌های پژوهشی برای تحقیقات آتی

- ✓ مقایسه تأثیر تعارض‌های بین‌فردی بر اشتراک دانش در شهرداری‌های تهران، اصفهان، مشهد و تبریز برای شناسایی الگوهای مشترک و تفاوت‌های زمینه‌ای.
- ✓ تحلیل این که چگونه ارزش‌های جمع‌گرا یا فردگرا، سلسله‌مراتب اداری و سبک رهبری، رابطه بین تعارض و توانمندسازی روانشناختی را تقویت یا تضعیف می‌کنند.
- ✓ دنبال کردن نمونه‌ای از کارکنان شهرداری تبریز در بازه‌های ۶، ۱۲ و ۱۸ ماهه برای درک پویایی تغییرات تعارض، اعتماد و تمایل به اشتراک دانش در طول زمان.
- ✓ انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران میانی و کارکنان برای کشف سازوکارهای نهفته‌ای که در مدل‌های کمی قابل مشاهده نیستند، سپس آزمون این یافته‌ها با پیمایش گسترده.
- ✓ مطالعه نقش پلتفرم‌های همکاری مجازی (مانند Microsoft Teams، Slack) و شبکه‌های اجتماعی داخلی بر کاهش تعارض‌های ادراک شده و افزایش تمایل به اشتراک دانش در سازمان‌های دولتی.

### منابع

- ✓ احمدی، م، رضایی، ح، کریمی، س، (۱۴۰۲)، نقش اعتماد سازمانی در تسهیل اشتراک‌گذاری دانش کارکنان در سازمان‌های دولتی، فصلنامه مدیریت دانش، دوره ۹، شماره ۲، صص ۴۱-۶۲.
- ✓ بالدی، نجم، محمدرضا، حمیدی زاده، (۱۳۹۶)، بررسی تعیین ارتباط به اشتراک‌گذاری دانش با میزان خطای فنی نیروی انسانی در شرکت پیراحفاری ایران، کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون.
- ✓ جلالیان، ایران، رافعی، هما، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه تنظیم شناختی هیجان با فرآیند و محتوای خانواده و شیوه‌های مقابله با تعارض دانش‌آموزان دبیرستان‌های شیراز، پژوهش‌های نوین روانشناختی، دوره ۲۵، شماره ۷، صص ۴۳-۶۲.
- ✓ رضایی، ع، موسوی، م، اکبری، ن، (۱۴۰۱)، بررسی نقش میانجی سازه‌های روان‌شناختی در رابطه تعارض شغلی و رفتارهای دانشی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۷۷-۱۰۱.
- ✓ شاه‌حیدری‌پور، رضوان، کمالیان، امین‌رضا، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه‌ی عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی، مجله علمی، دوره ۱۰، شماره ۲۵، صص ۱۷۵-۲۰۱.
- ✓ قلی‌پور، رحمت‌الله، صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش مورد مطالعه: کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران، مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان، دوره ۱۳، شماره ۱۳، صص ۱۸۱-۲۰۳.
- ✓ محمدپورزندگی، حسین، فهیما، امیرکبیری، (۱۳۹۶)، بررسی نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نظام بانکی (مورد مطالعه: بانک شهر)، اقتصاد و مدیریت شهری، دوره ۵، شماره ۱۹، صص ۱۵-۲۷.

- ✓ Chen, X., Liu, Y., & Zhang, H. (2024). The impact of interpersonal conflict on cooperative employee behaviors in service organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 312–329.
- ✓ Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.
- ✓ Gefen, D., & Heart, T. (2006). On the need to include national culture as a central issue in e-commerce trust beliefs. *Journal of Global Information Management*, 14(4), 1–30.
- ✓ Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366.
- ✓ Kim, S., Park, J., & Lee, H. (2023). The role of interpersonal trust in mitigating the negative effects of workplace conflict. *Human Relations*, 76(5), 689–712.
- ✓ Leonardi, P. M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information systems research*, 25(4), 796-816.
- ✓ Li, Y., Zhang, L., & Chen, Z. (2022). Interpersonal conflict and knowledge hoarding in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1457–1474.
- ✓ Matthews, R. A., Del Priore, R. E., Acitelli, L. K., & Barnes-Farrell, J. L. (2006). Work-to-relationship conflict: Crossover effects in dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 228.
- ✓ Spreitzer, G. M., Dutton, J. E., & Sonenshein, S. (2023). Psychological empowerment and its behavioral outcomes in organizations. *Academy of Management Annals*, 17(1), 1–38.
- ✓ Wang, Q., Li, X., & Zhao, S. (2023). Knowledge sharing in public sector organizations: Challenges and strategies. *Public Management Review*, 25(4), 523–545.
- ✓ Yang, F., Chen, R., & Liu, X. (2024). Psychological consequences of interpersonal conflict on employee empowerment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 88–105.
- ✓ Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(5), 589-605.
- ✓ Zhou, T., Li, M., & Wang, Y. (2022). Factors influencing knowledge sharing intention in knowledge-based organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 215–228.
- ✓ Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 13(3).