

## بررسی نقش توسعه دانش در کاهش تعارض سازمانی و تعدیل بیگانگی شغلی (مطالعه موردی: اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)

امیرحسین امیرخانی<sup>۱</sup>، رقیه صفی خانی<sup>۲</sup>

**چکیده:** امروزه مدیریت و توسعه دانش، از اهداف سازمان‌های بزرگ به‌شمار می‌رود. این سازمان‌ها می‌دانند که استفاده پیوسته از دانش، آنها را در مدیریت بهتر منابع انسانی یاری می‌رساند و بدین ترتیب، می‌توانند به‌گونه‌ای اثربخش‌تر به کاهش و تعدیل آثار مخربی بپردازند که منابع انسانی با آن مواجه‌اند. هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر توسعه دانش بر کاهش تعارض شغلی و تعدیل بیگانگی شغلی است که در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی این وزارت است که شامل ۳۱۲ نفرند. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد و با پخش تعداد بیشتری پرسشنامه، در مجموع، ۲۰۰ پرسشنامه تحلیل شد. نتایج نشان داد توسعه دانش، سبب کاهش بیگانگی شغلی و تعارض سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** بیگانگی شغلی، تعارض سازمانی، توسعه دانش، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.

۱. دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۱۴

نویسنده مسئول مقاله: رقیه صفی خانی

E-mail: rsafikhani@yahoo.com

## مقدمه

مدیریت دانش، در سازمان‌های امروزی نقش مهمی را ایفا می‌کند. سازمان‌های دولتی و خصوصی، همواره با داشتن دانش که سرمایه اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شود، در تلاش‌اند که این دانش را مدیریت و ساماندهی کنند؛ زیرا انباشت دانش و بی‌بهره‌ماندن از مزایای آن، آسیب‌های بسیاری به سازمان وارد می‌کند. امروزه بعضی از سازمان‌ها در سطوح سازمانی، شرکت یا سازمانی که سیستم بهینه مدیریت دانش و بهره‌گیری مستمر را نداشته باشد، بدون عملکرد بهینه می‌دانند و مدیریت دانش را اصل اساسی بقای سازمان به‌شمار می‌آورند (هیسلوپ، ۲۰۱۳). مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های تولیدی و خدماتی عصر حاضر، دانشی است که به آن دسترسی دارند. سازمان‌هایی می‌توانند پیشرو و پیشتاز باشند که قادرند بیشترین، معتبرترین و بروزترین دانش را در حوزه کسب‌وکارشان در اختیار بگیرند و از آن به شکل بهینه استفاده کنند؛ هرچند باید توجه داشت مدیریت دانش در تئوری و عمل، تفاوت‌های ساختاری زیادی دارد و باید به این اصل توجه ویژه‌ای شود تا بدین‌وسیله بتوان آن را توسعه داد (دالکیر، ۲۰۱۳).

به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش و توسعه آن، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در شرایط رقابتی و عصر دانایی است. این مؤسسات، استقرار مدیریت دانش در سازمان را بخشی از راهبرد سازمان و اصلی بی‌بدیل در پایه‌ریزی سازمان می‌دانند (فولر، ۲۰۱۲). به‌طور کلی، به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان به این دلیل انجام می‌شود که مفاهیم یادگیری و پایه‌ریزی آن در سازمان مطرح شود. این مسئله ریشه ایجاد و توسعه دانش در سازمان‌های امروزی است (کیبل و ویلکینسون، ۱۹۹۹).

توسعه و مدیریت دانش، معمولاً به مدیریت تعارضات سازمانی منتج می‌شود؛ پدیده‌ای که بروز آن در فرایند توسعه ابعاد دانش در سازمان رخ می‌دهد (دی لاتنگ و سیمن، ۲۰۰۰). تعارض پدیده‌ای است که روی عملکرد افراد و سازمان‌ها آثار مثبت و منفی دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض، موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌شود و استفاده غیرمؤثر از آن، به کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان منجر می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض، مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروزه یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به‌شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها و بالطبع سازمان‌ها، نقش ارزنده‌ای دارد. تعارض‌های سازنده موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر، نوآوری و

تحول سازنده را در سازمان فراهم می سازند و درنهایت، به مدیر کمک می کنند تا به اهداف سازمانی خود- که مبتنی بر دانش است- دست یابد (توماس، ۱۹۹۲).

از سوی دیگر، توسعه دانش سبب دخیل کردن افراد در فرایند انتقال، ایجاد و... دانش می شود. رشد شبکه های دانشی متشکل از کارکنان، بر کاهش بیگانگی ها به خصوص بیگانگی های شغلی تأثیرگذار است (تمپست، ۲۰۰۹).

### **پیشینه نظری پژوهش**

#### **مدیریت و توسعه دانش**

مدیریت دانش، به معنای مدیریت فعالیت های دانشی و مدیریت اذهان و مستندات است. این مدیریت، لایه ای فراتر از فعالیت های دانشی است و بر اهداف و راهبردهایی متمرکز است که فعالیت های دانشی را بهبود می دهند. فعالیت های خلق، اشتراک، بهره برداری و... فعالیت های دانشی ای هستند که باید مدیریت شوند؛ برای مثال، اشتراک دانش، جزء مدیریت دانش نیست؛ بلکه موضوع آن است. نقش مدیریت دانش، ارتقای اشتراک دانش است، نه انجام دادن آن.

مدیریت دانش، مدیریت طیف وسیعی از فعالیت هاست که برای مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه های فکری در سطح کلان به کار می رود. این مدیریت، طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و... با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر یک از سه عنصر سرمایه فکری، یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می شود. مدیریت دانش، فرایندی است که به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را که حافظه سازمانی محسوب می شوند و به طور معمول به صورت سازمان دهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازمان دهی و منتشر کنند. این امر، مدیریت سازمان ها را به حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می سازد. علل پیدایش مدیریت دانش عبارتند از:

۱. دگرگونی مدل کسب و کار صنعتی. به طوری که سرمایه های یک سازمان اساساً سرمایه های قابل لمس و مالی بودند (امکانات تولید، ماشین، زمین و...) و به سازمان هایی تبدیل شدند که دارایی اصلی آنها غیرقابل لمس است و با دانش، خبرگی، توانایی و مدیریت برای خلاق سازی کارکنان آنها گره خورده است.
۲. افزایش فوق العاده حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات، به طور کلی بر ارزش دانش افزوده است؛ زیرا تنها از طریق دانش است که این اطلاعات ارزش پیدا می کند. دانش همچنین ارزش بالایی می یابد؛ زیرا به اقدام

نزدیک‌تر است. اطلاعات به‌خودی‌خود ایجاد تصمیم نمی‌کنند؛ بلکه تبدیل اطلاعات به دانش، مبتنی بر انسان‌هاست که به تصمیم و بنابراین، به اقدام می‌انجامد.

۳. تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی که در منابع کمی به آن اشاره شده است. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که حجم زیادی از دانش مهم آن‌ها در آستانه‌ی بازنشستگی است. این آگاهی فزاینده وجود دارد که اگر اندازه‌گیری و اقدام مناسب انجام نشود، قسمت عمده‌ی این دانش و خبرگی حیاتی به‌سادگی از سازمان خارج می‌شود.

۴. تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها نیز ممکن است انتقال یا اخراج کارکنان و در نتیجه، خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی را به‌همراه داشته باشد.

در بدو امر، به مدیریت دانش تنها از بعد فناوری نگاه می‌شد و آن را یک فناوری می‌پنداشتند، اما به تدریج سازمان‌ها دریافتند که برای استفاده واقعی از مهارت کارکنان، چیزی ماورای مدیریت اطلاعات مورد نیاز است. انسان‌ها در مقابل بعد فناوری و الکترونیکی، در مرکز توسعه، اجرا و موفقیت مدیریت دانش قرار می‌گیرند و همین عامل انسانی، وجه تمایز مدیریت دانش از مفاهیم مشابهی مانند مدیریت اطلاعات است. این مباحث نیاز به مدیریت دانش را مبین می‌سازند.

### تعارض شغلی

مطالعه تعارض اجتماعی در دوره‌های تاریخی مختلف، از جانب اساتید و صاحب‌نظران فلسفه، جامعه‌شناسی، اقتصاد، علوم سیاسی، انسان‌شناسی و روان‌شناسی، بر جنبه‌های مختلفی تأکید داشته است. سهم اولیه مطالعه تعارض اجتماعی، به فلاسفه و جامعه‌شناسان مربوط است. دانشمندان و صاحب‌نظران مدیریت، در سال‌های اخیر به این موضوع علاقه نشان داده‌اند (رحیم، ۲۰۰۱: ۱۴).

تعارض<sup>۱</sup>، واقعیتی سازمانی است. یکی از دلایل اجتناب‌ناپذیری تعارض این است که مدیران و سایر کارکنان سازمان، همیشه بر سر منابع کمیاب رقابت می‌کنند. در نتیجه، یکی از وظایف مهم مدیریت، حفظ سطح بهینه‌ای از تعارض است که به سازمان و اعضای آن، ویژگی منحصر به فردی بدهد (استوراج، نورت کراف و نال، ۲۰۰۲). تعارض پدیده‌ای اجتماعی است که در ساختار روابط اجتماعی ریشه دارد (کولب، ۲۰۰۸: ۴۲۸). هیچ راه‌حلی نهایی‌ای برای تضاد و تعارض سازمانی وجود ندارد. تعارض، خصلت پایدار و ثابت تمام سیستم‌های سازمانی است که

1. Conflict

به دست انسان ساخته شده‌اند (جافی، ۲۰۰۸: ۵۵). اگرچه انسان و تعارض، با هم به وجود آمده و رشد یافته‌اند و با همه قدمتی که تعارض در زندگی بشر دارد، تنها در چند دهه اخیر مورد توجه دانشمندان بوده است. در این میان، سازمان با ماهیتی که دارد، محیطی برای پرورش و رشد انواع تعارض و عدم توافق است. تحقیقات اشمیت نشان می‌دهد که تقریباً ۲۰ درصد از وقت مدیران، صرف رسیدگی به تعارض می‌شود. همچنین پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که در سطوح بالای سازمان، مدیریت تعارض، اهمیتی برابر یا حتی گاهی بیشتر از برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، ارتباطات، انگیزش و تصمیم‌گیری دارد. در پژوهش دیگری، از بین ۲۵ عامل موفقیت مدیران، مدیریت تعارض، به عنوان مهم‌ترین نقش در موفقیت مشخص شده است (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۹: ۲).

هر چند گاهی مدیران به دلیل ایجاد تعارض، مقصر شناخته می‌شوند، اغلب از آن‌ها انتظار می‌رود که آن را مدیریت کنند. از ده نقشی که مینزبرگ برای مدیران معرفی کرده است، سه نقش آشوب‌زدا<sup>۱</sup>، مذاکره‌کننده<sup>۲</sup> و تخصیص‌دهنده منابع<sup>۳</sup> با مدیریت تعارض ارتباط دارند. مری پارکر فالت (۱۹۸۲)، اولین نظریه‌پرداز مدیریتی بود که به اهمیت نقش تعارض در رفتار سازمانی پرداخت. مطالعات وی در دهه ۱۹۲۰ کاملاً مخالف دیدگاه مکانیکی افرادی مانند فردریک تیلور بود. تیلور و گروهی دیگر بر آن دسته از روش‌های طراحی ساختار سازمانی تمرکز داشتند که از تعارض اجتناب می‌کردند؛ در حالی که فالت معتقد بود تعارض اجتناب‌ناپذیر است و حتی برای اثربخشی سازمانی ضرورت دارد. اغلب نظریه‌های وی، هم‌اکنون به عنوان مبنایی برای دیدگاه‌های فعلی در مورد مدیریت تعارض در محیط کاری کاربرد دارند (استوراج، نورت کراف و نال، ۲۰۰۲: ۱۲۰).

تعارض در زندگی فردی و محیط سازمانی، به شکل‌های مختلفی بروز می‌یابد. سازمان‌ها متشکل از افرادی با شخصیت‌ها، نیازها، ارزش‌ها، باورها، انتظارات و ادراک‌های متنوع و متفاوت‌اند و همین امر وجود تعارض در آن‌ها را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (حقیقی، ۱۳۸۸: ۳۵۰). افزون‌بر آن، ویژگی‌های مختلف سازمان از قبیل ساختار، قوانین، مقررات و رویه‌ها، شرایط مناسبی را برای بروز تعارض فراهم می‌کند. هر چند ممکن است گروهی، تعارض را پدیده‌ای منفی بدانند، دیدگاه‌ها و پژوهش‌های اخیر، در این زمینه متفاوت‌اند. شناخت دقیق و مدیریت صحیح تعارض، آن را به پدیده‌ای سازنده و مثبت تبدیل می‌سازد.

1. Disturbance Handler
2. Negotiator
3. Resource Allocator

### بیگانگی شغلی

یکی از عارضه‌های مهم سازمانی در چند دهه اخیر - که سیر صعودی آن در هزاره سوم برای کارکنان و متصدیان اجرایی امر مدیریت کاملاً مشهود است - بیگانگی شغلی است. این مشکل، اغلب از بی‌ثباتی و ناپایداری‌های شدید محیطی و ظهور متغیرهای تنش‌زا و اضطراب‌آور نشئت می‌گیرد و عوارض مخرب آن مانند بی‌انگیزشی، ناامیدی، اضطراب و افسردگی، انواع بیماری‌های جسمی و روحی و صدها عارضه دیگر، بسیاری از کارکنان سطوح مختلف، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ را درگیر می‌سازد. این معضلات و عارضه‌ها زمانی تشدید می‌شوند که ساختار خشن، سخت و انعطاف‌ناپذیر و فرهنگ سازمانی نامناسبی مانند فرهنگ پرخاشگر/ دفاعی و رهبری ناشایستی نظیر رهبری زهرآگین، مثلث بیگانگی شغلی را ترسیم و ابعاد مختلف سوء کارکرد سازمانی را تکمیل کنند. در چنین مواقعی، اقتضاها، موقعیت و شرایط درونی سازمان در بدترین حالت قرار دارد و به‌گردابی تبدیل می‌شود که همه ارزش‌ها، اخلاقیات، نوآوری‌ها و اثربخشی‌های فردی، گروهی و سازمانی را از بین می‌برد. این درحالی است که در بلندمدت، جامعه نیز از این آسیب‌های سازمانی بی‌نصیب نمی‌ماند و دچار نابسامانی‌ها و نامالایمات بسیاری می‌شود؛ بنابراین، مقوله‌های مهمی مانند فرهنگ، ساختار و بیگانگی شغلی، مسائلی هستند که پژوهشگران سازمانی دغدغه آن را دارند و به‌راحتی از کنار آن عبور نمی‌کنند؛ بنابراین، در عصر فراصنعتی و پسامدرن که ارزش‌هایی مانند کارایی و فردگرایی دوباره اوج می‌گیرند و فرایندها و خواسته‌های متعالی کارکنان فراموش می‌شوند، آسیب‌شناسی جدی سازمانی بیش از هر زمان دیگری ضرورت می‌یابد. اینجاست که باید به‌عمد و با قدری چرخش از مفروضات ذهنی خوش‌بینانه مورد تأکید روان‌شناسان، این بار به‌طور استثنا نیمه‌آلی لیوان را دید و به‌جای تعریف از داشته‌ها و چگونگی آن‌ها، به تحلیل نداشته‌ها و چرایی این کمبودها پرداخت (الوداری، ۱۳۸۹: ۱۰۷).

### پیشینه تجربی

در این بخش، پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی می‌شود. با توجه به نبود پژوهش مشابه در داخل کشور، مطالعات نسبتاً مرتبط بررسی می‌شوند:

جعفری و اخوان (۱۳۸۵) به طراحی مدلی مفهومی برای مدیریت دانش پرداختند؛ ابعادی از قبیل درک و یادگیری کارکنان، غنی‌سازی شغلی، کار تیمی، مسائل مربوط به امنیت شغلی و انگیزشی، از جمله موارد مربوط به نیروی انسانی به‌شمار می‌روند. ابعاد سازمانی نیز شامل مواردی مانند ساختار سازمانی برای پذیرش سیستم مدیریت دانش، زیرساخت‌ها و چگونگی

یکپارچه سازی سیستم مدیریت دانش با سیستم جاری سازمان هستند و در نهایت، در بعد فرهنگ سازمانی، اعتماد، پذیرش فرهنگ یادگیری مستمر، ارتقای روحیه همکاری و ارتباطات بین افراد و ریسک پذیری، از موارد مهم این مقوله به شمار می‌روند. از طرفی، نقش و جایگاه ابعادی مانند آموزش، فناوری اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد در پژوهش آن‌ها بررسی شده است.

صداقتی فرد و عبدالله‌زاده (۱۳۸۸) در «بررسی بیگانگی شغلی و عوامل مؤثر بر آن در میان کارمندان» به بررسی عوامل مؤثر بر بیگانگی شغلی پرداختند. این مقاله با هدف شناسایی میزان احساس بیگانگی شغلی در میان کارمندان دولتی شهرستان گرمسار، در سال ۱۳۸۸ انجام شد. فرضیه‌های این پژوهش، درباره مفهوم بیگانگی در ادبیات جامعه‌شناسی و روان‌شناسی تدوین شد و پس از طراحی ابزار سنجش و گردآوری داده‌ها، به تحلیل آن و ارائه نتایج پایانی پرداخته شد. جامعه آماری این پژوهش، شامل کارکنان آموزش و پرورش و همچنین معلمان مقاطع مختلف تحصیلی در شهرستان گرمسار بود و ۱۰۱ نفر (۵۰ نفر از کارکنان و ۵۱ نفر از معلمان در سطوح و در مقاطع مختلف سنی و تحصیلی) به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بود که اعتبار و پایایی آن آزمایش شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که ارتباط مستقیمی میان درآمد اقتصادی حاصل از کار و احساس بیگانگی شغلی وجود دارد. همچنین میان ارتقای شغلی و احساس بیگانگی شغلی، ارتباط معناداری مشاهده شد. در عین حال، این فرض پذیرفته شد که تکراری بودن کار روزانه ادارات و مراکز دولتی، نقش مؤثری در ایجاد بیگانگی شغلی دارد.

نادی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی نقش واسطه‌ای ابعاد از خود بیگانگی شغلی در رابطه بین تناسب فرد- سازمان و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. مطابق نتایج، رابطه تناسب فرد- سازمان با از خود بیگانگی شغلی، منفی و معنادار و رابطه تناسب فرد- سازمان و رفتارهای شهروندی سازمانی معطوف به سازمان، همکاران و دانش‌آموزان، مثبت و معنادار است. شاخص‌های برآزش در هر سه مدل، آماره‌های قابل قبولی را نشان دادند و این امر، نقش واسطه‌ای ابعاد از خود بیگانگی در رابطه بین تناسب فرد- سازمان و رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد. از آنجاکه ادراک افراد از تناسب بیشتر با سازمان، بر رفتارهای فراتر از آن‌ها اثر مثبت دارد، تلاش سازمان در انتخاب این افراد در فرایند استخدام سودمند است و آثار منفی از خود بیگانگی شغلی افراد را کاهش می‌دهد.

رستگارخالد و همکاران (۱۳۹۲) به «بررسی عوامل جامعه‌شناختی مرتبط با بیگانگی شغلی» پرداختند؛ این مطالعه، پیمایشی و جامعه آماری آن شامل معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران، بالغ بر ۱۸۴۵۲ نفر، و حجم نمونه ۳۷۴ نفر بود. با توجه به پژوهش‌های پیشین و مبانی نظری موجود، اعتماد، مشارکت، حمایت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رضایت از زندگی، به عنوان عوامل

مرتبط با متغیر بیگانگی شغلی در نظر گرفته شدند. برای سنجش متغیرهای مستقل، از پرسشنامه محقق ساخته و برای متغیر بیگانگی شغلی، از پرسشنامه گانستر و واگنر استفاده شد و پایایی آن را ضریب آلفای کرونباخ تأیید کرد. در کنار عوامل فوق، متغیرهای زمینه ای مانند جنس، سن، وضعیت تأهل، سابقه شغلی، گذراندن دوره آموزش ضمن خدمت، تحصیلات و درآمد نیز مطالعه شدند. نتایج، رابطه ای معنادار را میان متغیرهای اعتماد، مشارکت، حمایت، مسئولیت پذیری و رضایت از زندگی با بیگانگی شغلی نشان داد. همچنین تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد همه متغیرهای این پژوهش، جز سن، رابطه ای معنادار با بیگانگی از کار دارند.

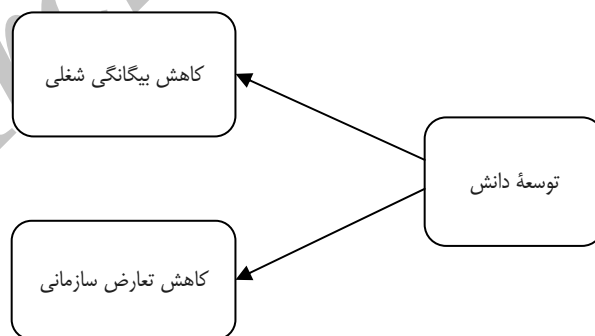
در زیر به تعدادی از پژوهش های خارجی اشاره می شود.

بهودا و مک فارلنه (۱۹۹۵) به این نتیجه رسیدند که دانش کارکنان، سبب ایجاد نوعی استرس و تنش می شود و این استرس، به وجود آورنده نوعی تعارض در میان کارکنان است. تیوریل (۲۰۰۲) عنوان کرد که توسعه اجتماعی سبب ایجاد بافت فرهنگی و کاهش تعارض می شود و اینکه یکی از موارد توسعه، مربوط به دانایی و دانش است.

چن (۲۰۰۴) به بررسی تأثیر خصوصیات دانش بر ویژگی های بیگانگی شغلی و ظرفیت کارکنان پرداخت. نتایج نشان داد که توسعه و انتقال دانش، سبب کاهش بیگانگی شغلی و بهبود عملکرد کلی سازمان می شود

کیند (۲۰۰۹) در مقاله ای، با رویکرد اکتشافی به بررسی نحوه کاهش تعارض در عرصه تربیت معلمان در انگلستان پرداخت و نشان داد که توسعه دانش در میان آنان، به کاهش تعارض و افزایش اعتماد به نفس کمک می کند. تمام این افراد، ۱۴ تا ۱۶ ساله بودند.

در انتهای این بخش، مدل مفهومی پژوهش به شکل ۱ ترسیم شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید و به‌لحاظ ارتباط میان متغیرها، از نوع علی است. روش پژوهش، پیمایشی است. مهم‌ترین مزیت پژوهش‌های پیمایشی، قابلیت تعمیم نتایج آن‌هاست (ضیائی، نرگسیان و آبیانغی اصفهانی، ۱۳۸۷). در انتخاب نوع روش پژوهش، حتماً باید در نظر داشت که چه کسانی در زمینه موضوع، تصمیم‌گیرنده به‌شمار می‌آیند و پژوهش برای چه افرادی و با چه دیدگاه‌هایی کاربرد دارد تا تحقیق، کارآمد شناخته شود.

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا نتایج آن در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری کاربرد دارد. همچنین براساس چگونگی به‌دست‌آوردن داده‌ها می‌توان آن را در زمره پژوهش‌های توصیفی و همبستگی به‌شمار آورد. پژوهش‌های توصیفی، شامل مجموعه‌روش‌هایی است که هدف آنها، توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است و رابطه میان متغیرهای آنها براساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود (رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۲).

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش، شامل اعضای هیئت‌علمی و غیرهیئت‌علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با مدرک تحصیلی فوق دیپلم به بالا است که در مجموع، شامل ۳۱۲ نفر است. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد؛ بدین‌منظور با لحاظ کردن میزان خطای ۰/۵، احتمال موفقیت ۰/۵ و جامعه هدف به حجم ۳۱۲ نفر، تعداد نمونه مورد نیاز برای این پژوهش ۱۷۲ تن تعیین شد که برای جبران ریزش احتمالی پرسشنامه، به میزان ۲۵ درصد بیشتر، پرسشنامه به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب پخش شد و در نهایت، ۲۰۰ پرسشنامه سالم به کار گرفته شد.

### روایی و پایایی پرسشنامه

اعتبار محتوای این پرسشنامه، با توجه به دیدگاه‌های استادان راهنما، مشاور و بهره‌گیری از نظرهای خبرگان منابع انسانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تعیین شد. بدین‌صورت که پرسشنامه در اختیار آنها قرار گرفت و پس از بررسی دقیق، اصلاحاتی برای آن در نظر گرفته شد. پرسشنامه پس از اعمال این اصلاحات، به تأیید آنها رسید؛ برای تعیین پایایی نمونه‌ای اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شده، به کمک نرم‌افزار آماری SPSS، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد که برای تمام متغیرها میزان آلفا بیشتر از ۰/۷ بود که مطلوب است.

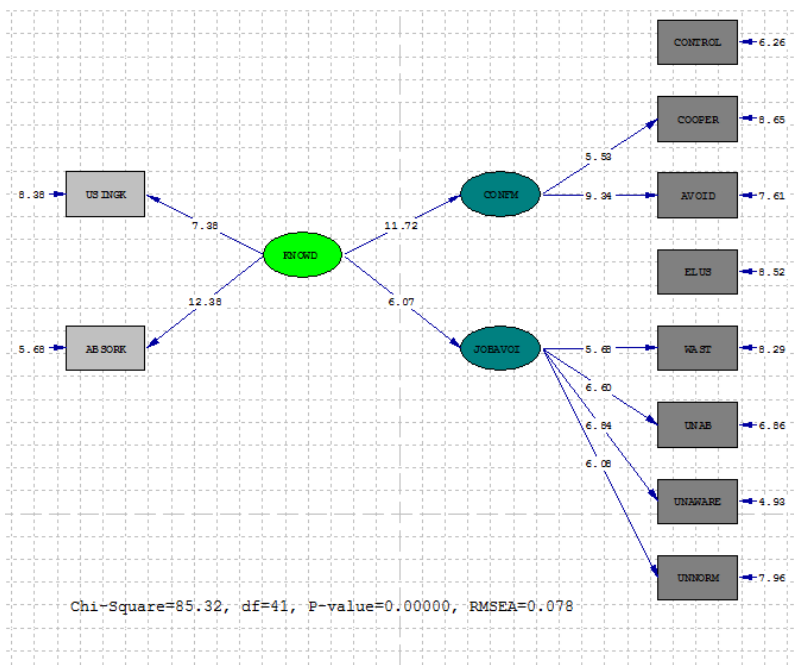
## یافته‌های پژوهش

### نتایج توصیفی

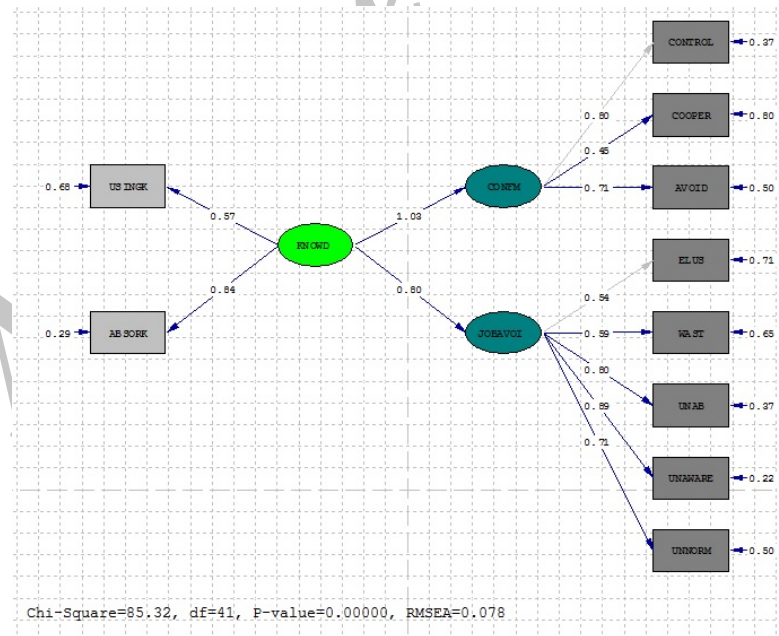
۱. با توجه به جنسیت، ۶۱/۵ درصد افراد نمونه مرد و ۳۸/۵ درصد زن هستند.
۲. از نظر رده سنی، ۱۲ درصد افراد نمونه زیر ۳۰ سال، ۴۳/۵ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۴/۵ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۰ درصد بالاتر از ۵۰ سال هستند.
۳. از نظر تحصیلات، ۱۱/۵ درصد نمونه مدرک فوق دیپلم، ۴۱ درصد کارشناسی، ۳۳/۵ درصد کارشناسی ارشد و ۱۴ درصد مدرک دکتری دارند.
۴. ۱۴/۵ درصد افراد نمونه دارای سابقه کاری زیر ۵ سال، ۲۶ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۹ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۵ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۵/۵ درصد بالاتر از ۲۱ سال هستند.
۵. از لحاظ سمت، ۲ درصد افراد نمونه مدیر ارشد، ۷/۵ درصد مدیر میانی، ۱۵/۵ درصد مدیر عملیاتی و ۷۵ درصد کارمندند.

### نتایج استنباطی داده‌ها

یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در پژوهش‌های علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چندمتغیره است؛ زیرا ماهیت این گونه موضوعات چندمتغیره است و نمی‌توان آنها را به شیوه دومتغیری - که در آن، هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود - حل کرد. از این رو، در این پژوهش، برای تأیید یا رد فرضیه‌ها، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر (مدل ساختاری)، تکنیکی است که هم‌زمان روابط میان متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. هدف از تحلیل مسیر، شناسایی علیت (تأثیر) بین متغیرهای مدل مفهومی پژوهش است. مدل ساختاری زیر، تأثیر متغیر مستقل توسعه دانش را بر کاهش بیگانگی شغلی و رفع تعارض سازمانی نشان می‌دهد. مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد، در شکل ۲ مشاهده می‌شود. در این پژوهش، KNOWD نشان‌دهنده توسعه دانش به‌عنوان متغیر مستقل، CONFEM مدیریت تعارض به‌عنوان متغیر وابسته و JOBAVOI بیگانگی شغلی به‌عنوان متغیر وابسته دیگر است؛ باید توجه کرد که تأیید یا رد فرضیه‌ها (روابط) در حالت معناداری مشخص می‌شود. به عبارت دیگر، چنانچه عدد معناداری، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد، فرضیه تأیید می‌شود. شکل ۲ مدل‌سازی معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد و شکل ۳ در حالت ضرایب معناداری را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل سازی معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد (تکنیک تحلیل مسیر)



شکل ۳. مدل سازی معادلات ساختاری در حالت ضرایب معناداری (قبول - رد فرضیه‌ها)

در آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری، دو نکته شایان ذکر است. نخست آنکه خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه‌هاست. نسبت  $\chi^2$  به df زیر ۳ است؛ بنابراین، مقدار ۲ مناسب و پایین است. میزان  $RMSEA = 0/078$  نیز نشان‌دهنده مناسب بودن برازش نسبی مدل معادلات ساختاری است. به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی بر مدل مفهومی پژوهش منطبق است. مقدار  $GFI$ ،  $AGFI$  و  $NFI$  به ترتیب، ۰/۹۰، ۰/۸۸ و ۰/۹۲ است که برازش مناسب مدل را نشان می‌دهد. دوم آنکه مقادیر ضریب مسیر و آماره تی به ترتیب، نشان‌دهنده شدت تأثیر و میزان معنادار بودن تأثیرند؛ برای مثال، توسعه دانش بر مدیریت تعارض تأثیری به اندازه ۱/۰۳ دارد و به اندازه ۱۱/۷۲ معنادار است. با توجه به داشتن عدد معناداری ۱۱/۷۲ فرضیه اول تأیید می‌شود. همچنین فرضیه دیگر، یعنی تأثیر توسعه دانش بر کاهش بیگانگی شغلی نیز تأیید شده است؛ زیرا هدف، کاهش بیگانگی شغلی است و جهت ضریب معناداری مثبت است (۰/۰۷+). بنابراین، توسعه دانش در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری موجب کاهش بیگانگی شغلی می‌شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش، فرضیه تأثیر توسعه دانش بر کاهش تعارض سازمانی تأیید می‌شود. براساس نتایج تحلیل مسیر و با توجه به عدد معناداری ۱۱/۷۲، فرضیه اول مورد تأیید است. با توجه به اینکه توسعه دانش فراتر از دانش است، باید توجه داشت که مدیریت دانش باید در درون سازمان به فرایندی تبدیل و آن‌چنان نهادینه شود که در نهایت، توسعه دانش را در پی داشته باشد. در این صورت می‌توان در این فرایند که از خلق تا توسعه دانش را دربردارد، تعارض را دخیل دانست (آهانوتو، ۱۹۹۸).

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی متعددی بر عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض، موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌شود و استفاده غیرمؤثر از آن، کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان را در پی دارد؛ زیرا در سازمان، اغلب دسته‌ها و گروه‌های مختلف کاری وجود دارند و گوناگونی دسته‌ها و پیچیدگی‌های سیستم مدیریت منابع انسانی به تعارض منجر می‌شود و بر عملکرد افراد تأثیر می‌گذارد (پلد، ایزنهاردت و اکسین، ۱۹۹۹).

استفاده مؤثر از تعارض، مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروزه یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به‌شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای

دارد. سازندگی تعارض‌ها موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شود و زمینه تغییر، نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازد و در نهایت، سبب می‌شود مدیر به اهداف سازمانی خود نائل آید. به بیان دیگر، پژوهش‌ها نشان می‌دهند تعارض و مدیریت آن، ارتباط و همسویی بسیاری با یکدیگر دارند (توماس، ۱۹۹۲). از سوی دیگر، مدیران برای رفع تعارض‌های سازمانی باید ضعف‌ها و شکاف‌های دانشی را شناسایی کنند و بر مبنای آن به برنامه‌ریزی بپردازند (روم، راون و مارتینیا، ۲۰۱۴) تا با بهره‌گیری مطلوب از دانش و تسهیم و توسعه آن به رفع تعارض‌های سازمانی مبادرت ورزند (محمدنظامی، مهدیه و فاطمی، ۲۰۱۴). پژوهش حاضر به نحوی با دو تحقیق اخیر همسویی دارد.

نتایج پژوهش، فرضیه دوم مبنی بر تأثیر مثبت توسعه دانش بر تعدیل بیگانگی شغلی را تأیید می‌کند. همچنین نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت به اندازه ۰/۸۰ و معنادار به اندازه ۶/۰۷ است که علاوه بر تأیید فرضیه دوم نشان می‌دهد با تغییر ۱ واحد یا ۱۰۰ درصد در توسعه دانش، تعدیل بیگانگی شغلی به اندازه ۰/۸ واحد یا ۸۰ درصد خواهد بود. این میزان، با ضریب بتا در رگرسیون تناسب دارد.

گفتنی است بسیاری از پژوهش‌ها در زمینه بیگانگی در ایران، به تبع نظریه مارکسیستی، عمدتاً به مطالعه بیگانگی با کار در محیط‌های کارگری پرداخته‌اند و با وجود پژوهش‌هایی که در محیط‌های اداری صورت گرفته، تحقیقی درباره بیگانگی با کار در محیط‌هایی با منظر آموزشی و توسعه‌دهنده دانش انجام نشده است.

بیگانگی و احساس جدایی کارکنان از شغل و وظایف شغلی و سازمانی، متأثر از عوامل مختلف تغییر می‌کند. یکی از این عوامل - که کاهش این احساس را به دنبال دارد - افزایش مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی شغلی و سازمانی است. از این طریق می‌توان احساس تعلق به شغل و سازمان و احساس حرمت و منزلت سازمانی را ارتقا بخشید و بیگانگی را کاهش داد. بر همین اساس، نظریه پردازان و محققان سازمان‌ها، اغلب مشارکت کارکنان را عنصری اساسی و ضروری برای بهبود اثربخشی سازمان و کیفیت کار کارکنان می‌دانند (کالبرگ، نشیم و اولسن، ۲۰۰۹). شکل‌دهی به توسعه دانش، از طریق مشارکت کارکنان قوت می‌گیرد (آوا، ۱۹۸۹؛ سندروسن و کیندون، ۲۰۰۴).

### **پیشنهاد‌های اجرایی مبتنی بر یافته‌های پژوهش**

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادهایی در راستای هر فرضیه ارائه می‌شود:

### پیشنادهای اجرایی مبتنی بر فرضیه اول

۱. مشارکت کارکنان در توسعه دانش سازمان برای تعدیل بیگانگی شغلی؛
۲. اعطای نقش‌های مختلف به کارکنان در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛
۳. افزایش تفویض اختیار از سوی مدیران به کارکنان در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، برای بروز رفتارهای دانش‌مدارانه از آنها؛
۴. ایجاد فرهنگ مشارکت‌پذیری در میان کارکنان با تشکیل جلسات و گروه‌های کانونی به منظور رفع بیگانگی شغلی.

### پیشنادهای اجرایی مبتنی بر فرضیه دوم

۱. توجه و کاهش تفاوت‌های سیستم حقوق و دستمزد در میان اعضای هیئت‌علمی و غیرهیئت‌علمی برای کاهش تعارض‌های سازمانی؛
۲. ایجاد راهبردهای مبتنی بر دانش در محیط سازمان برای بهبود درک کارکنان از تفاوت‌های اعضای هیئت‌علمی و غیرهیئت‌علمی به منظور رفع تعارض‌ها و چالش‌های سازمانی؛
۳. ایجاد سیستم پاداش‌دهی شناور برای بهره‌گیری حداکثری از دانش کارکنان؛
۴. استفاده از راهبردهای تسهیم دانش (تسهیم دانش ضمنی و صریح) در بهبود روابط کارکنان.

### محدودیت‌های پژوهش

نبود پژوهش‌های تخصصی در زمینه تأثیر توسعه دانش بر کاهش تعارض و رفع بیگانگی شغلی؛ بی‌علاقگی و بی‌انگیزگی در پاسخگویی به سؤالات از طرف بعضی از پاسخ‌دهندگان که اغلب در تحقیقات پرسشنامه‌ای مشاهده می‌شود؛ درضمن، گروهی از افراد ممکن است برای ارائه تصویر بهتر از خود، به بعضی از پرسش‌ها صادقانه پاسخ ندهند. نتایج این پژوهش، محدود به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است؛ بنابراین، در هنگام تعمیم آن به سایر سازمان‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد.

### References

- Ahanotu, N. D. (1998). A conceptual framework for modeling the conflict between product creation and knowledge development amongst production workers. *Journal of Systemic Knowledge Management*, 1(1).
- Alvedary, H. (2010). *The formulation of transformational leadership development at universities to modify the job alienation (Case Study: PNU)*, public

management, Organizational behavior tendency thesis, Tehran University, School of Management. (in Persian)

Alvedary, H. (2012). *Triangle work alienation, sides, roots and approaches*, Tehran: TV knowledge. (in Persian)

Awa, N. E. (1989). Participation and indigenous knowledge in rural development. *Science Communication*, 10(4): 304-316.

Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.

De Long, D. & Seemann, P. (2000). Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management. *Organizational dynamics*, 29(1): 33-44.

Fuller, S. (2012). *Knowledge management foundations*. Routledge.

Haghigi, M. A. (2009). *Management of Organizational Behavior*. Fifth Edition, Tehran: Cashmere. (in Persian)

Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.

Jaffee, D. (2008). *Conflict at work throughout the history of organizations*. In Carsten K.W De Drea & Michael J. Gelfand (Ed). *The psychology of conflict and conflict management in organization*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Kalleberg, A. L., Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2009). Is participation good or bad for workers, Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2): 99-116.

Keeble, D. & Wilkinson, F. (1999). Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe. *Regional studies*, 33(4): 295-303.

Kolb, D. M. (2008). *Making sense of an elusive phenomenon*. In Carsten K.W De Dreu and Michael J.Gelfand (Eds). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in organizations* (pp.425-433), New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Mohammadnezamy, E., Mahdieh, O. & Fatemi, A. (2014). The relationship between conflict management and the acquisition and sharing of knowledge. *Journal of Economics and Management*, 3(3): 9-29. (in Persian)

Omid, M. (2012). *A model for the interaction between communication, conflict and organizational culture and its relationship to performance*, organizational behavior and human resource management thesis business management orientation, Tehran: Allameh Tabatabai University, Faculty of Management and Accounting. (in Persian)

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1): 1-28.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organization*. 3<sup>rd</sup> Edition, London: Quorum Books.
- RaminMehr, H. & Charstad, P. (2013). *Quantitative research methods using structural equation modeling (LISREL software)*, Tehran: Cashmere. (in Persian)
- Roome, E., Raven, J., & Martineau, T. (2014). Human resource management in post-conflict health systems: review of research and knowledge gaps. *Conflict and Health*, 8(18), 2-12.
- Sanderson, E. & Kondon, S. (2004). Progress in participatory development: Opening up the possibility of knowledge through progressive participation. *Progress in Development Studies*, 4(2): 114-126.
- Stroh, L. K., North, C., Gregory, B. & Neal, M.A. (2002), *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 3<sup>rd</sup> Edition, Mahwah New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Tempest, S. (2009). Learning from the alien: Knowledge relationships with temporary workers in network contexts. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4): 912-927.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3): 265-274.
- Ziaee, M. S., Nargesian, D. P. & Aybaghy Isfahani, S. (2008). The role of spiritual leadership in Tehran University employee empowerment. *Public administration*, 1(1): 67-86. (in Persian)