

# بررسی تأثیر بکارگیری مدیریت دانش بر منازعات

## قدرت و سیاست در بخش دولتی

با نقش میانجی گروه‌های ذی‌نفوذ<sup>۱</sup>

(مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی)

رضا رسولی

اسکندر شیرازی

حامد مسعودی

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش ابعاد مدیریت دانش بر منازعات قدرت در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر روش توصیفی-پیمایشی و از لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق حاضر عبارتست از کلیه مدیران، سرپرستان و کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی و نواحی ستادی چندگانه تبریز که براساس اطلاعات و آمار اخذ شده تعداد آن برابر با ۱۷۵۰ نفر است. نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انجام شده و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران، برابر با ۳۸۰ نفر تعیین و بصورت تصادفی انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده و با استفاده از نرم‌افزار آموس اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌ها شده است. در بخش استنباطی، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون فرضیات و روش تحلیل مسیر برای آزمون مدل و سنجش اثر مستقیم و غیرمستقیم متغیرها استفاده شده است. نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بکارگیری مدیریت دانش بر تمامی ابعاد قدرت در سازمان مورد مطالعه تأثیرگذار بوده و در بین ابعاد قدرت، جایجایی منابع قدرت دارای بالاترین بار عاملی و کاهش انتصابات سیاسی دارای کمترین ضریب هستند. همچنین ابعاد دانش دارای تأثیر مستقیم ۰/۴۴ و تأثیر غیرمستقیم برابر با ۰/۵۷ و از طریق متغیر میانجی گروه‌های ذی‌نفوذ بر منازعات قدرت است.

**واژگان کلیدی:** ابعاد قدرت، مدیریت دانش، منازعات قدرت، گروه‌های ذی‌نفوذ

<sup>۱</sup> تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۸/۲۰؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱/۱۷

## مقدمه

دانش دارایی گرانبهایی است که سطح حرمت اجتماعی ما را تعیین می‌سازد. دانش تنها منبعی است که با بکارگیری آن، بصورت فزاینده‌ای افزایش می‌یابد (جی وارینگ و جی کاری، ۲۰۰۹: ۷۶۱). مقوله دانش و فرهنگ دانایی، رفته رفته جای خود را در سازمان‌ها باز می‌کنند. امروزه مدیران سازمان‌ها می‌دانند که ماشین‌آلات، تجهیزات و ساختمان را نمی‌توان اصلی‌ترین دارایی سازمان بحساب آورد. آنچه بعنوان دارایی مهم هر سازمانی به‌شمار می‌رود، فرهنگ دانایی و دانش سازمانی است و مدیریت صحیح آن باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان و در نهایت غلبه بر رقبا خواهد شد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که برای کسب موفقیت در دنیای پرچالش رقابتی، به نگرشی یکپارچه و سیستماتیک به دانش درون سازمان خود نیاز دارند. به همین دلیل طی سال‌های اخیر، تحقیقات خود را حول محورهایی از قبیل مدیریت بر فرایند کسب، حفظ و استفاده از دانش متمرکز کرده‌اند (مکینلی، ۲۰۰۷: ۱۲۴).

اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه به دقت مورد ارزیابی قرار بگیرد می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است (روبین توماس و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۳). در محیط پویا و پیچیده امروزی ضروری است که سازمان‌ها بطور مداوم دانش جدید را ایجاد و اعتباربخشی کرده و در محصولات و خدمات خود بکار گیرند. بنابراین، مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر و با اتخاذ تصمیمات معقول و مبتنی بر دانش، عملکردها را بهبود بخشند. از این رو، مدیریت دانش مقوله‌ای مهم محسوب می‌شود که سازمان‌ها با هدف تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی به کارکردها و مهارت‌های فردی و گروهی، باید به آن توجه ویژه داشته باشند (ویگ، ۲۰۱۰).

پدیده قدرت همه جا وجود دارد. بدون نفوذ و قدرت هیچ‌گونه همکاری و هیچ نوع جامعه‌ای را نمی‌توان متصور شد. بدون وجود رهبری و قدرت در فعالیت‌های سیاسی، فنی، مالی، پزشکی، معنوی و سازمانی، بشر نمی‌توانست دارای معیارها و شاخص‌های امروزی زندگی باشد. قدرت در عمل ممکن است شکل‌های متعددی از جمله شکل مثبت و منفی

به خود بگیرد. رهبری، تأثیرگذاری، تشویق و ترغیب، نمونه‌هایی از کاربردهای مثبت قدرت‌اند. تخریب، اجبار، صدمه، آسیب رساندن و زورگویی نیز نمونه‌هایی از کاربردهای منفی قدرت تلقی می‌شوند. ابعاد دوگانه قدرت (منفی و مثبت)، از جانب جان مک‌کلند (۱۳۹۰)، نیز مورد بررسی و تأکید قرار گرفته است. وی اظهار می‌دارد علت این که قدرت برای بیشتر افراد مفهوم ضمنی منفی در بر دارد، به نحوه بکارگیری آن مربوط است. به گفته وی، بُعد منفی قدرت بواسطه نوعی نیاز غیراجتماعی به داشتن تسلط بر سایر افراد سلطه‌پذیر، مشخص می‌شود. بُعد مثبت قدرت بر پیشگامی، تأثیرپذیری و رهبری تأکید دارد. هدف این بعد قدرت، توانمند ساختن دیگران جهت دستیابی به اهدافشان است و همین‌طور به شخص این امکان را می‌دهد که قدرت رسیدن به هدف خود را مورد آزمون قرار دهد. بُعد منفی قدرت در پی تسلط و اعمال کنترل بر دیگران است. بُعد مثبت قدرت در پی توانمندسازی صاحب قدرت و دیگر افراد است. به نظر می‌رسد که این مطلب دید خوبی در خصوص مفهوم قدرت و ضرورت بررسی آن بعنوان یکی از ابعاد تأثیرگذار بر رشد و توسعه سازمانی به ما می‌دهد. قدرت و نفوذ در سازمان و جریان‌های سیاسی آغشته به آن، در هر سازمانی بعنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت سازمان به‌شمار می‌رود که باید به خوبی مدیریت شده و کارایی و بهره‌وری سازمان را تضمین کند. در دنیای پیچیده و رقابتی عصر حاضر، دیگر نمی‌توان با دسترسی محدود به اطلاعات و نیروی انسانی، بدون ابزارها و فرآیندهای مدیریت مبتنی بر دانش جدید، سازمان‌ها را اداره کرد. از سویی دیگر، مقوله قدرت و سیاست، واقعیت‌های مسلّم زندگی اجتماعی و سازمانی ما هستند. بنابراین فردی که درصدد است در سازمان‌ها مؤثر و اثربخش باشد، ناگزیر باید اهمیت و نقش دو مفهوم دانش و قدرت را به درستی درک کند.

سوال اساسی که در این پژوهش قابل طرح است این است که، بکارگیری مدیریت دانش در سازمان چگونه می‌تواند منازعات منابع قدرت در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی را تحت تأثیر قرار دهد؟ بی‌شک اعمال مدیریت دانش بر روی منابع قدرت در سازمان اثرگذار است. چنانچه شکریان (۱۳۸۹)، در مطالعه خود تحت عنوان روش‌های استفاده مدیران از انواع قدرت نتیجه گرفت که مدیریت دانش بر منازعات قدرت در مدارس مؤثر بوده و می‌تواند ترتیب اهمیت پایگاه‌های قدرت را بر هم

زند. با توجه به مطالب یاد شده و اهمیت بالای مفاهیم قدرت در سازمان، انجام هر گونه تحقیق و تلاش برای بررسی تأثیرات ابعاد مدیریت دانش بر منابع قدرت از ضرورت بالایی برخوردار است.

### پیشینه پژوهش

یکی از مسائل مهم در هر سازمانی، کسب قدرت است. اهمیت این منبع در سازمان‌های دولتی به دلیل آغشته شدن بخش دولتی با سیاست دو چندان بوده، بطوری که نمی‌توان بین قدرت و سیاست در سازمان‌های دولتی مرز مشخصی تعیین کرد (بلوم گرین و واکس، ۲۰۱۵: ۷۸). قدرت یعنی توان نفوذ، منبعی است که رهبر را قادر می‌سازد دیگران را به فرمانبرداری یا قبول مسئولیت ترغیب کند اما با وجود اهمیت زیادی که این منبع در سازمان‌ها دارد ممکن است قدرت جنبه‌های ناخوشایندی نیز داشته باشد. رهبرانی که قدرت را می‌شناسند و می‌دانند که آن را چگونه بکار گیرند نسبت به کسانی که منابع و ابعاد آن را نمی‌دانند و با مبانی نظری و عملی آن آشنا نیستند یا از آن بصورت کارا و در راستای منافع سازمان نمی‌توانند بهره‌برند، اثربخش‌تر هستند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸: ص ۲۲۹).

بروز تحولات چشم‌گیر در دهه‌های گذشته در محیط سازمان‌های اجتماعی انکارناپذیر بوده و این امر علاوه بر این که مدیریت آن‌ها را با چالش‌های متنوعی روبرو کرده است، باعث ایجاد یک فضای رقابتی فشرده میان سازمان‌ها شده است. کسب موفقیت در چنین رقابتی مستلزم استفاده از منابع و روش‌های جدید است. بدین منظور، پژوهشگران نگرش جدیدی مبتنی بر دانش ارائه کرده‌اند که در آن دانش بعنوان منبع کلیدی و شاید تنها منبع سازمان در ایجاد مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته می‌شود. منابع دانش در یک سازمان حالت منحصر به فرد داشته و قابل نسخه‌برداری یا جایگزینی نیست. از این رو، بسیاری از سازمان‌ها به دانش بعنوان یکی از سرمایه‌های راهبردی نگاه می‌کنند و بمنظور استفاده بهینه از منابع فکری سازمانشان، برنامه‌های متنوعی را در سازمان اجرا می‌کنند (زاک، ۲۰۰۸: ص ۸۱).

مطالعه مبانی نظری مدیریت دانش نشان می‌دهد که بکارگیری مدیریت دانش در سازمان، روش‌های جدیدی را برای اداره علمی ارائه کرده و قدرت پیش‌بینی را بالا می‌برد؛ تعهد سازمانی را افزایش داده و در یادگیری سازمانی مؤثر است؛ ابزارها و فرایندها را اصلاح یا جایگزین می‌کند؛ و بطور کلی، بکارگیری مدیریت دانش باعث تقویت سیستم‌های سازمان برای مقابله با انواع تهدیدها بوده و در تقویت آن نقش بسزایی دارد و در درون سازمان راهکارهای جدیدی را به ما ارائه می‌دهد تا از آن طریق بتوانیم بصورت کارا عمل کرده و بهره‌وری سازمان را افزایش دهیم (وارینگ و کاری، ۲۰۰۹: ۷۷۵-۷۷۸).

در سازمان‌های اثربخش، قدرت بوسیله افراد هوشمند با ظرافت توسعه و پرورش می‌یابد و اعمال می‌شود (بومستر، ۲۰۱۳: ۴۳). قدرت را می‌توان در سازمان‌ها به مانند ابزاری بسیار اثربخش در اختیار گرفت. پژوهشگران قلمرو سازمان بطور فزاینده ارزش شناسایی و بکارگیری آن را در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی خاطر نشان می‌کنند و آن را از ابزار پدید اعمال زور، به ابزاری برای کنش مثبت دگرگون ساخته‌اند. به هر حال این واقعیت هنوز پابرجاست که رفتار پرخاشگرانه مبتنی بر قدرت می‌تواند برخورد ایجاد کند که اغلب مایه بروز نابسامانی است (روسیو و آوب، ۲۰۱۰: ۷۵۲).

برل (۱۹۹۹) به نقل از وارینگ و کاری، متذکر می‌شود که قدرت، یکی از اساسی‌ترین عناصر موجود در هر یک از سطوح سازمانی است. بدون قدرت، هیچ سازمان و هیچ دستوری وجود نخواهد داشت. اگر کسی یک بررسی جزئی‌نگرانه از مقوله قدرت داشته باشد، بدون شک در می‌یابد که قدرت، مرکزی‌ترین مکان را در سازمان داراست. با این حال هنوز در بررسی مطالعات سازمان و مدیریت، قدرت بعنوان یک متغیر فراموش شده و کم اهمیت در نظر گرفته می‌شود (نقل از هیکس و گولت، ۱۳۷۷: ۱۴). در این راستا مطالعه فوق با هدف بررسی تأثیر بکارگیری مدیریت دانش بر ابعاد قدرت در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، سعی در گسترش مفاهیم مذکور و انجام پژوهش کاربردی در این راستاست.

## مدیریت دانش

مدیریت دانش کلیه مراحل تولید و عرضه دانش را هماهنگ کرده و در جهت مناسب هدایت می‌کند (میرمیران، ۱۳۸۴: ۹). ویژگی عمده مدیریت دانش این است که می‌توان به کمک آن دانش کارکنان و مدیران سازمان (فردی یا گروهی) و همچنین نتیجه تصمیم‌گیری‌های آنان را ثبت و بایگانی کرد تا در موارد مشابه قابل دسترسی و بهره‌برداری باشند. (مکینلی، ۲۰۰۷: ۱۲۵).

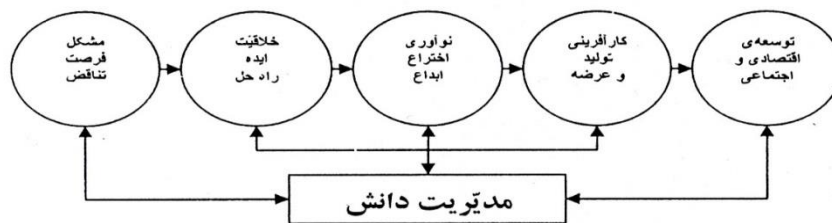
مدیریت دانش سیستمی است که دارایی دانش جمعی سراسر سازمان را اداره می‌کند و فرایندی است که شامل شناسایی، اعتبارسنجی، ذخیره و پالایش دانش برای دسترسی کاربران آن را در بر می‌گیرد (وارینگ و کاری، ۲۰۰۹: ۷۵۶). با توجه به این که مدیریت دانش امروزه بعنوان یک موضوع فراگیر مطرح بوده و بر این اساس از آن تعاریف گوناگونی ارائه شده است، در جدول ۱ به ذکر برخی از تعاریف آن می‌پردازیم.

جدول ۱: تعاریف مدیریت دانش از منظر دانشمندان مختلف

تعریف	محقق
مدیریت دانش ترکیب فرآیندهای اداره، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه، و اعمال قدرت دانش در سازمان است و هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند، دانش مورد نیاز خود را در زمان مقتضی بدست می‌آورد به گونه‌ای که توانایی تصمیم‌گیری درست و به موقع برای او ممکن شود	Daghfous (2003)
مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه‌ی فکری خود می‌پردازد.	Nonaka & Takechi (1995)
بهره‌برداری و توسعه داراییهای دانشی سازمان در جهت تحقق اهداف آن سازمان. "دانشی که مدیریت میشود، شامل هر دو نوع دانش عینی و ضمنی است. مدیریت این دانش شامل تمام فرآیندهای مرتبط با شناسایی، اشتراک و تولید دانش و مستلزم نظامی برای تولید و نگهداری از مخازن دانش و همچنین ترویج و تسهیل اشتراک دانش و یادگیری سازمانی است. سازمانهای موفق دانش را سرمایه‌های سازمانی دانسته و ارزشها و قوانین سازمانی را جهت‌تثبیت از تولید و اشتراک دانش توسعه میدهند.	Davenport & Prusak (1995)
مدیریت دانش رویکردی نظاممند، جهت یافتن، درک و استفاده از دانش جهت خلق ارزش میباشد.	O Dell (2000)

تعریف	محقق
مدیریت دانش عبارت است از یک فرآیند برای کسب، ویژه سازمانی و سیستمی سازماندهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح و ضمنی کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی.	Alavi & Leidner (2001)
ساز و کاری جهت ایجاد محیط کاری که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع شود و ایجاد شرایطی که دانش و اطلاعات بتواند در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد به گونه‌ای که آنها بتوانند بصورت موثرتر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند.	Smith & McLaughlin (2003)
ساز و کاری برای دستیابی به تخصص، دانش و تجربه که قابلیت‌های جدید را فراهم میکند،	Beckman (1999)
مدیریت دانش را یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده، و سهمیم شدن در تجربیات و تخصص های مدون و نامدون موجود در سازمان قلمداد میکند.	بارون به نقل از الوانی، ۱۳۸۸

مدیریت دانش کلیه مراحل تولید و عرضه دانش را هماهنگ کرده و در جهت مناسب هدایت می‌کند (میرمیران، ۱۳۸۴: ص ۹).



شکل ۱. مدیریت دانش (میرمیران، ۱۳۸۴، ص ۹)

غالباً مدیریت دانش به فرآیند بکارگیری و کسب و توضیح دانش تعبیر می‌شود و کشف دانش که ارزشمندترین رکن مدیریت دانش است، بخوبی مورد تأکید قرار نگرفته است. مدیریت دانش پوششی برای بهره‌گیری از دانسته‌ها و دانش، کشف و دریافت مجهولات و نادانسته‌ها است. دانش عنصر اصلی و رکن مهم مدیریت دانش است و مساعی مدیران باید معطوف به ایجاد و تولید دانش باشد (الوانی، ۱۳۸۸: ص ۴۱۶).

## قدرت

قدرت یعنی توان نفوذ و منبعی است که رهبر را قادر می‌سازد دیگران را به

فرمانبرداری یا قبول مسئولیت ترغیب کند (هرسی، بلانچارد، ۱۳۷۸: ص ۲۲۹؛ چارلت هالگرسون، ۲۰۱۲: ۴۵۶). قدرت به معنی توانایی واقعی یا بالقوه تأثیر گذاری بر دیگران در سمت و سوی مطلوب است. قدرت به معنی توانایی انجام کارها به شیوه دلخواه خویش است. «قدرت» بویژه در فرهنگ‌هایی که بر فردیت و برابری تأکید می‌ورزند، واژه‌ای سرشار از بار عاطفی است (شاوور و مزیاس، ۲۰۰۹: ۲۰۸). قدرت یک نیروی نامحسوس و نامشهود است. نمی‌توان آن را دید ولی می‌توان اثرات آن را احساس کرد. نمونه‌هایی از شاخص‌های درک قدرت در سازمان عبارتند از:

- ۱- در مقایسه با سایر واحدها بودجه بیشتری می‌گیرند.
- ۲- برای اعضا و کارکنان واحد خود افزایش حقوق بیشتری می‌گیرند.
- ۳- جدول تولید را به سلیقه خود تنظیم می‌کنند.
- ۴- در جلسات سیاست‌گذاری نکات مورد نظر خود را می‌گنجانند (ماری فرنس و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۱۹).

## نفوذ بر کارکنان

نفوذ اشاره به ظرفیت یک طرف (عامل)، برای جلب نظر طرف دیگر (هدف) دارد. نخستین تلقی که از نفوذ در سازمان‌ها به ذهن متبادر می‌شود، نفوذ مدیران بر زیردستان یا همان مفهوم رهبری است (کوستاس و کاریمان، ۲۰۱۳: ۳۹۷). اما پژوهشگران از دو نوع نفوذ در عرصه سازمانی سخن به میان آورده‌اند نفوذ جانبی بر هم‌تایان و نفوذ رو به بالا بر فرادستان. نفوذ رو به بالا پدیده‌ای است که طی آن زیردست عمدتاً و آگاهانه دست به انتخاب روش‌هایی برای نفوذ بر هدفی مقتدر و عموماً سرپرست می‌زند تا نگرش یا رفتار هدف را به نفع اهداف شخصی یا سازمانی تغییر دهد، در حالی که در نفوذ جانبی فرد سعی در جلب نظر هم‌تایان خود در سازمان دارد. روش‌های نفوذ، اقدامات مشخصی هستند که بازیگر سازمانی برای اعمال نفوذ انجام می‌دهد. پس می‌توان به اندازه تفاوت‌های موجود میان بازیگران، از روش‌های متفاوتی برای نفوذ استفاده کرد. ولی در کل با وجود تفاوت‌های نفوذ در افراد، می‌توان شباهت‌هایی را دریافت که ورای تفاوت‌های اندک،



راهبردهای یکسانی را تعقیب می‌کنند که می‌توان آن‌ها را راهبردهای نفوذ بیان کرد (روبینا توماس و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۳).

### افزایش اقتدار مدیر

برای افرادی است که دچار احساس کمبود در قدرت و اقتدار هستند و در گروه‌های دیگران راه داده نمی‌شوند. معمولاً کمبود مشروعیت، به دلیل نداشتن سابقه یا عدم درک دیگران اتفاق می‌افتد. یکی از راه‌های پیشنهادی لیون (۲۰۰۶) برای افزایش اقتدار، فراتر رفتن از انتظارات طرف مقابل و تمرکز روی اولویت‌های آن است. باید ترجیحات و علاقه‌مندی‌های طرف خود را بشناسید و همچنین فشارها و محدودیت‌هایی که سازمان یا افراد با آن‌ها روبرو هستند را بشناسید و سعی در حل مشکلات آن‌ها کنید. برای افزایش نفوذ و اقتدار ابتدا باید سعی کنید نقش حمایتی داشته باشید. یک مدیر می‌تواند پایه‌های اقتدار خود را با برداشتن بار از روی دوش دیگران بنا کند. اگر این کار را خوب انجام دهد، افراد قدرتمند به تدریج به آن به چشم متحدی با ارزش نگاه خواهند کرد. افرادی که بخشی از شبکه‌های کلیدی نیستند می‌توانند با زیر نظر گرفتن مسئولین اصلی و پیدا کردن بازیگران کلیدی راه خود را باز کنند. بارسو و بوکه (۲۰۰۴)، تأکید می‌کنند که، معمولاً یک فرد کلیدی برای تغییر نظر همه کافی است. اگر با استفاده از روش‌های مذکور موفق نباشید، باید سعی کنید استراتژی بازی را عوض کنید. باید سعی کنید تا انتظارات رئیس خود را تغییر داده و آن‌ها را دوباره بسازید. بارسو و بوکه اذعان دارند که بجای تبدیل شدن به یک بازیگر اصلی در شبکه موجود، فردی که می‌خواهد بازی را تغییر دهد باید رویکردی رادیکال‌تر در پیش گیرد و بعنوان لینک ارتباطی با شبکه‌های دیگر یا به زبان ساده‌تر، بعنوان یک بازی‌ساز عمل کند (ماری فرنس و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۱۸).

### کاهش انتصابات سیاسی

انتصاب عبارت است از بکار گماردن داوطلب در شغلی که بر مبنای اطلاعات بدست آمده، متناسب با آن شغل است و شعار معروف سپردن کار به کاردان در اینجا مصداق پیدا می‌کند. به تعبیر دیگر، انتصاب به معنی گماشتن، گماردن، نصب کردن، اعطا

و تفویض شغل یا منصبی به کسی در نظام اداری کشور است (چارلت هولگرسون، ۲۰۱۲: ۴۵۵). انتصاب با هر تعریف و مفهومی که مورد نظر باشد، از مباحث اساسی مدیریت منابع انسانی است و ضروری است مدیران عالی سازمان نسبت به طراحی فرآیند صحیح در این باره تدابیر لازم را اتخاذ نمایند و در اجرای دقیق فرآیند و اصول حاکم بر آن نظارت و کنترل جدی داشته باشند. گروه‌های ذی‌نفع سازمانی سعی دارند برای افزایش نفوذ خود در سازمان، انتصابات کلیدی را بدست گیرند تا بدین طریق منافع خود را در سازمان تضمین کنند. معمولاً گروه‌های سیاسی در سازمان‌های دولتی نفوذ زیادی دارند و سعی می‌کنند در انتصابات، منافع خود را در اولویت قرار دهند و این امر شانس ارتقاء را از افراد درون سازمانی کم کرده و رشد بر مبنای شایستگی را زیر سوال می‌برد. در انتصابات سیاسی، رشد بر مبنای روابط و تأمین‌کنندگان منافع سیاسی با رشد بر مبنای شایستگی جایگزین می‌شود و مدیریت دانش و استفاده از دانش سازمانی فرایندی را ایجاد می‌کند که نفوذ سیاسی را به حداقل رسانده و انتصابات را بعنوان فرایندی در جهت تأمین نیازها و اهداف سازمانی بکار گیرد (نایتس و تولبرت، ۲۰۱۱: ۳۸۸).

## مشروعیت مدیران

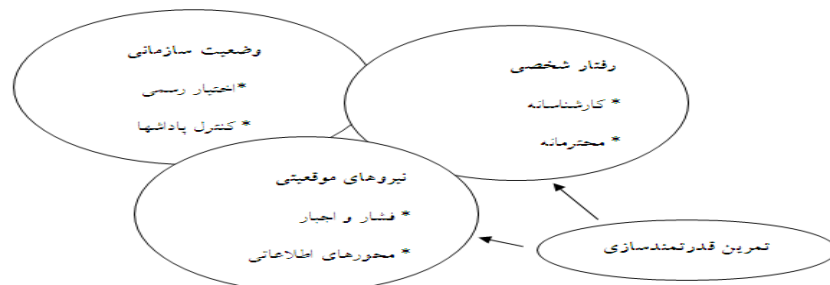
مشروعیت سازمانی مبین میزان محدودیت یا اعطای اختیار به افراد سازمان است. ارزش‌ها نقش بسیار مهمی در سازمان ایفا می‌کنند، آن‌ها موجب مشروعیت بخشی و نیز هدایت رفتار افرادی می‌شوند که به این ارزش‌ها پایبند هستند. دیدگاه‌های مختلفی در مورد مشروعیت سازمانی وجود دارد. برخی از مطالعات نشان می‌دهند که اعمال مدیران و سازمان‌ها، از جانب جامعه تحت بررسی قرار می‌گیرند. اگر مدیران و سازمان‌ها کارهای درست را انجام ندهند جامعه می‌تواند حکم مشروع بودن آن‌ها را پس بگیرد (فیلدمن، ۲۰۱۰: ۱۶۰). مشروعیت یکی از مفاهیم و منابعی است که سازمان باید از محیط خود بدست آورد. در واقع مشروعیت چیزی است که در درون سازمان رد و بدل می‌شود. پارسونز (۱۹۵۶)، به نقل از فیلدمن، بیان می‌کند که مشروعیت سازمانی، ارزیابی اجتماعی از منظر سودمندی سازمان و خروجی‌های آن است و معتقد است که سازمان برای تضمین مشروعیت خود اقدامات خاصی را انجام می‌دهد. مُورر (۱۹۷۱) نیز به نقل از نایتس و

تولبرت، بیان می‌کند که مشروعیت فرآیندی است که از طریق آن، سازمان به دنبال توجیه حق خود برای حضور در یک سیستم هم‌تراز یا برتر است. مدیریت دانش بطور قطع خروجی‌های هر سیستمی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و با بهبود و اصلاح انحرافات آن، ارزیابی اجتماعی از سیستم‌ها را بالا برده و مشروعیت سازمان را افزایش می‌دهد (نایتس و تولبرت، ۲۰۱۱: ۳۸۶).

### تغییر منابع قدرت

تقسیم‌بندی فرنچ و ریون یکی از اولین و مهمترین تقسیم‌بندی‌ها در رابطه با انواع منابع قدرت است که مبنای تحقیق جهت پژوهشگران سازمانی قرار گرفته است. آن‌ها به شش بنیان قدرت که شامل قدرت پاداش، قهریه، قدرت قانونی، مرجعیت، تخصص و اطلاعات هستند اشاره دارند (مانشی، ۲۰۱۴: ۷۵۷).

کوک و هانسکر (۲۰۰۱)، معتقدند که سه عامل در شکل‌گیری قدرت در سازمان‌ها ایفای نقش می‌کنند. رفتار شخصی، وضعیت سازمان و عوامل محیطی در تعامل با یکدیگر منابع قدرت را تعریف کرده و باعث می‌شوند که یک فرد نسبت به دیگری از قدرت بالایی برخوردار باشد. مدیریت دانش و بکارگیری آن در سازمان همه این سه منبع را تحت تأثیر قرار داده و می‌تواند تعادل آن‌ها را در سازمان بهم ریخته و تعادل جدیدی را بین تعامل این نیروها ایجاد کند که در این شرایط منابع قدرت تغییر پیدا می‌کنند. همپوشانی دوایر در شکل ۲ بر انحصاری بودن هر سه منبع تأکید دارد و یک شخص می‌تواند با استفاده از دو یا حتی هر سه مورد این منابع، قدرت خویش را بالا برد (کوک، هانسکر، ۲۰۰۱).



شکل ۲. منابع سه‌گانه قدرت (کوک و هانسکر، ۲۰۰۱)

چادری و آنگک در سال ۲۰۰۱ نسخه‌ای قابل توجه در مورد تلاش‌هایی در زمینه کسب دانش یافتند. به دلیل کمبود تجربیات سیستم دانش در مجموعه‌ای از مباحث گروهی با مدیران در شرکت‌ها، آن‌ها دریافتند که ۳۰ مورد از پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط با تولیدات و مشتریان بدون هیچ ارتباطی با هم برقرار هستند. این مطالعه با هدف استفاده و اجرای طبقه‌بندی شده شرکتی و هماهنگی بمنظور تسهیل تسهیم دانش در شبکه و دیگر خدمات سازمانی در شرکت صورت گرفته است.

نئو (۲۰۰۲)، در مطالعه‌ای در زمینه تجربیات تسهیم دانش در یک شرکت خبری در سنگاپور دریافت که فاکتورهای فرهنگی تأثیر بسزایی بر تصمیمات افراد در تسهیم یا احتکار دانش دارند. مطالعه او نشان داد که نبود انگیزه، حمایت‌های مدیریتی، اعتماد و روحیه کار گروهی، مانع عمده در مقابل تسهیم دانش بوده است و همچنین مشاهده حمایت‌های مدیریتی، اعتماد و روحیه کار گروهی، عوامل عمده تسهیم دانش بوده است. همچنین مشاهده شد که عبارت (علم... قدرت است)، از لحاظ ذهنی مانع بالا بردن فرهنگ تسهیم دانش در شرکت بود. مکانیزم‌های مشوق در فرهنگ سازمانی برای بوجود آوردن محیطی صمیمی، مطلوب و مساعد (کارآمد) هستند (نئو، ۲۰۰۲).

آنگک در سال ۲۰۰۲ بمنظور ارزیابی سطح تسهیم دانش در یکی از وزارتخانه‌های سنگاپور مطالعه‌ای را ترتیب داد که نشان داد کسب دانش خاص و مهارت‌های تکنیکی بعنوان منشأ قدرت شخصی در سازمان بشمار نمی‌رود. اجرای مکانیزم مشوق مناسب با شرایط کار بمنظور ایجاد جو اعتماد بین کارمندان پیشنهاد شد. فرستادن پیامی که ارزش کارمندان را با تمایل آن‌ها به تسهیم دانش با همکاران خود بالا ببرد، می‌تواند مؤثر و کارآمد باشد (آنگک، ۲۰۰۲).

لیم، تانگک و یانگک در سال ۲۰۰۴ عواملی را که رفتارهای تسهیم دانش افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند، در شرایط سازمانی و با تأکید بر تأثیر پاداش و رفتار سازمانی در تسهیم دانش مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها اظهار کردند که گرایش‌ها و تمایلات تسهیم دانش در شرایط مستقیم بیشتر از شرایط الکترونیکی مشهود است. کارمندان در شرایطی علاقمند به تسهیم دانش بودند که همراه با افزایش پاداش بود. این مطالعه افزایش سیستم پاداش و

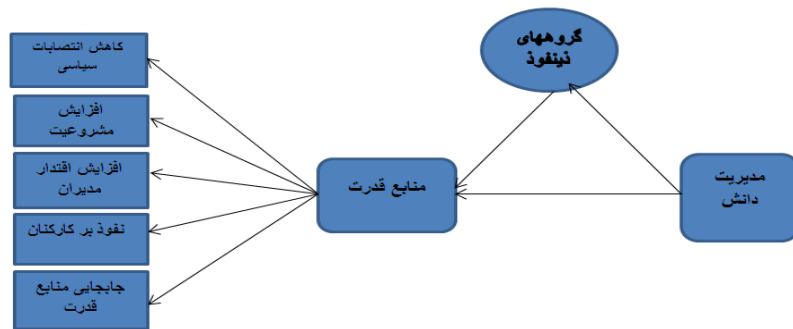
شرایط تسهیم دانش را برای تسهیل جریان دانش در امور خطیر توصیه می‌کند (لیم، تانگ و یانگ، ۲۰۰۴).

کرمی و اسفیدانی (۱۳۸۳) در پژوهش خود تحت عنوان «هشت سوال کلیدی در مدیریت دانش مشتری در کسب و کار الکترونیکی» به این نتیجه دست یافتند که دانش مشتری یک دارایی مهم برای همه کسب و کارهاست. این تحقیق که در بین شاغلین کسب و کار الکترونیکی انجام گرفته، قصد پاسخگویی به این سوال‌ها را دارد که چگونه دانش مشتری نیاز کسب و کارها را برآورده می‌کند (کسب و کارها چه احتیاجی به دانش مشتری دارند)؟ چگونه داده‌های مشتریان را می‌توان جمع‌آوری کرد؟ چالش‌های تبدیل داده‌ها به اطلاعات و دانش کدامند؟ آیا می‌توان فرهنگ‌های دانش را در اجتماعات مشتریان آنلاین جمع کرد؟ این دانش به چه کسی تعلق دارد؟ چگونه می‌توان این دارایی دانش را در سازمان‌های مجازی مورد شناسایی و مدیریت قرار داد؟ چگونه می‌توان دانش مشتری بدست آمده از کسب و کار الکترونیکی را با دانش بدست آمده از کانال‌های دیگر هماهنگ کرد؟ چه کسی به دانش مشتری نیاز دارد؟ و چگونه دانش و مدیریت آن می‌تواند به مؤلفه‌های دیگر مانند ارتقاء کیفیت خدمات و تولیدات و میزان نوآوری‌های کارکنان سازمان اثر بگذارد؟ ایشان در پاسخ به سوالات یاد شده به این نتیجه رسیدند که برای افزایش کیفیت کاری شرکت‌هایی که در زمینه کسب و کار الکترونیکی کار می‌کنند، از روش‌های ارائه پاداش و همچنین حمایت مدیریت استفاده شود و می‌توان با ارائه اطلاعات و دانش فنی در زمینه خدمات ارائه شده اعتماد مشتریان را به نتایج کار جلب کرد.

در تحقیق دیگری که با عنوان «بررسی نظرات مدیران و دبیران درباره نوع و میزان قدرت مدیران در مدارس متوسطه شهرستان میانه» توسط بهدردی (۱۳۸۲) انجام گرفته است، نتایج بدست آمده حاکی از این است که از نظر مدیران مدارس متوسطه، قدرت مرجعیت، مهمترین قدرت بوده و بقیه پایگاه‌های قدرت به ترتیب عبارتند از: قدرت پاداش، قدرت تخصص، قدرت مشروع و قدرت اجبار و از نظر دبیران هم قدرت مرجعیت در مقام نخست و بقیه پایگاه‌های قدرت به ترتیب شامل قدرت مشروع، قدرت پاداش، قدرت تخصص و قدرت اجبار هستند.

در تحقیق دیگری که به «بررسی رابطه اثربخشی قدرت مدیران در دبیرستان‌های شهر تهران» توسط نبوی رضوی (۱۳۸۰) پرداخته شده است نتایج حاصله بیانگر وجود رابطه معنی دار بین این متغیرها است.

شریعتی (۱۳۸۵) در تحقیق خود پس از بررسی رابطه بین استفاده مدیران از انواع قدرت با فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه پسرانه شهر شیراز به این نتیجه رسید که بین استفاده مدیران از پایگاه‌های قدرت و فرهنگ سازمانی مدارس رابطه معنی داری وجود دارد.



شکل شماره ۳-۳. مدل مفهومی تحقیق

این پژوهش شامل یک فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی به شرح زیر است:

### فرضیه اصلی

بکارگیری مدیریت دانش بر منازعات منابع قدرت در بین مدیران و کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار است.

### فرضیات فرعی

۱- بکارگیری مدیریت دانش بر کاهش انتصابات سیاسی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار است.

۲- بکارگیری مدیریت دانش بر افزایش مشروعیت مدیران آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار است.

- ۳- بکارگیری مدیریت دانش بر افزایش اقتدار مدیران آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار است.
- ۴- بکارگیری مدیریت دانش در نفوذ بر کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار است.
- ۵- بکارگیری مدیریت دانش بر جابجایی منابع قدرت در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار است.
- ۶- گروه‌های ذی‌نفوذ بر منازعات قدرت در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار هستند.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این که پژوهش حاضر قصد دارد بدون دستکاری در متغیرهای مورد نظر به شرح مفصلی از تأثیر بکارگیری مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر منازعات منابع قدرت بپردازد لذا از روش توصیفی پیمایشی استفاده کرده و از لحاظ هدف آن را می‌توان در طبقه تحقیقات کاربردی جای داد زیرا نتایج این پژوهش برای حل مشکلات و نارسائی‌های موجود در آموزش و پرورش قابل استفاده بوده و از نظریه‌ها، قانونمندی‌ها، اصول و فئونی که در تحقیق حاضر تدوین می‌شوند برای حل مسائل اجرایی و واقعی در آموزش و پرورش بکار گرفته می‌شود.

جامعه آماری تحقیق حاضر عبارت است از کلیه مدیران و کارکنان اداره آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی و ادارات شهرستان تبریز که براساس اطلاعات و آمار اخذ شده تعداد آن برابر با ۱۷۵۰ نفر است که از میان آن نمونه آماری بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران و سایر روش‌های نمونه‌گیری برآورد شده و حجم نمونه برابر ۳۸۰ نفر انتخاب شدند که بصورت روش نمونه‌گیری نسبی (طبقه‌ای) از میان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز که شامل چهار منطقه بوده و اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی انتخاب شدند. برای انتخاب حجم نمونه هر طبقه، به نسبت کارکنان هر اداره و سهم هر کدام در نمونه آماری حجم نمونه مشخصی تعیین شده و به همان میزان پرسشنامه در هر طبقه توزیع شده است بطوری که سهم مشارکت هر طبقه به میزان سهم آن

طبقه در جامعه آماری برآورد شده است و در داخل هر طبقات پرسشنامه‌ها بصورت تصادفی بین کارکنان، مدیران بخش‌ها، سرپرستان و مدیران عالی توزیع شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، محقق ابتدا با استفاده از روش مطالعات کتابخانه‌ای به مطالعه و بررسی منابع نظری پرداخته و پس از گردآوری مبانی نظری و بسط مدل مفهومی و فرضیات تحقیق، محقق برای انجام تحقیق با استفاده از ابزار پرسشنامه و به روش پیمایشی عمل کرده است. در این پژوهش محقق برای جمع‌آوری داده‌های عملیاتی از پرسشنامه محقق ساخته سنجش اثرات مدیریت دانش بر منازعات قدرت استفاده کرده است مؤلفه‌های مورد بررسی در پرسشنامه و تعداد سوال هر مؤلفه در جدول ۲ بطور خلاصه ارائه شده است.

**جدول ۲. تعداد سئوالات مرتبط با متغیرهای تحقیق**

تعداد سئوال	شماره سئوالات	ابعاد سئوالات	تعداد سئوال	شماره سئوالات	ابعاد سئوالات
۴	۱۹-۲۲	نفوذ بر کارکنان	۶	۱-۶	مدیریت دانش
۴	۲۳-۲۶	جابجایی منابع قدرت	۴	۷-۱۰	کاهش انتصابات سیاسی
۴	۲۷-۳۰	گروه‌های ذینفوذ	۴	۱۱-۱۴	افزایش مشروعیت مدیران
			۴	۱۵-۱۸	افزایش اقتدار مدیران

برای اجرای تحقیق در مرحله اول پیشینه نظری و ادبیات تحقیق گردآوری شده و سپس به جمع‌آوری داده‌های میدانی اقدام شده است. در مراحل طراحی پرسشنامه ابتدا برای اخذ روایی سنج، پرسش‌های مطرح شده در پرسشنامه با چند تن از اساتید در میان گذاشته شد. بنحوی که ابتدا با مشاوره چند تن اساتید و صاحب‌نظران این حوزه، سوالات مد نظر با سوالات پرسشنامه استاندارد فونگ و چوی ترکیب شده و در نهایت سوالات پرسشنامه طرح مذکور با استفاده از شاخص‌های مطرح شده در مدل مربوطه تعیین شدند، سپس پرسشنامه نهایی برای تأیید به اساتید دیگری نیز ارسال شد و پس از کسب نظرات آن‌ها و اخذ روایی، پرسشنامه آماده توزیع شد. لازم به توضیح است که در ساخت پرسشنامه از مدل متغیر، مؤلفه، شاخص مطرح شده کیوی و کامپنهود استفاده شده است.



برای تعیین قابلیت اعتماد ابزارهای اندازه‌گیری یا به عبارت دیگر، برای تعیین پایایی طرح مزبور، ابتدا پرسشنامه‌های آماده شده در بین ۳۰ نفر از کارکنان آموزش و پرورش توزیع و پیش‌آزمون صورت گرفت. همچنین پس از این که کلیه پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شد. پایایی تحقیق از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که در آن ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برابر با ۰/۸۹ بدست آمد و نشان از قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری در سطح بالایی داشت.

در نهایت پس از جمع‌آوری کلیه پرسشنامه‌های توزیع شده، همه آن‌ها بطور دقیق مورد بازبینی قرار گرفت تا پرسشنامه‌هایی که فاقد ارزش و اعتبار هستند یا به درستی تکمیل نشده‌اند، کنار گذاشته شوند و سپس با استفاده از روش ضریب همبستگی پیرسون برای رد یا تأیید فرضیات و روش معادلات ساختاری برای آزمون مدل و سنجش تأثیر مدیریت دانش بر هر یک از مؤلفه‌های منابع قدرت با استفاده از نرم‌افزار آموس<sup>۲</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای انجام این کار، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع متغیرها استفاده شد و در نهایت با استفاده از روش تحلیل مسیر به سنجش اثر مستقیم و غیرمستقیم هر یک از متغیرهای اصلی پرداخته شد.

### یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرضیات تحقیق و بررسی ادعای وجود همبستگی بین هر یک از متغیرهای مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی و منازعات منابع قدرت در آن سازمان، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. جدول ۳ نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون را بین دو متغیر اصلی تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۳: نتایج مربوط به معنی‌داری ضریب همبستگی برای فرضیه اصلی تحقیق

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی	متغیر
فرض صفر رد می‌شود. فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۷۴۴	ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای

<sup>۲</sup> Amos

مدیریت دانش با منازعات منابع قدرت		اول تأیید می شود.
-----------------------------------	--	-------------------

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فوق می توان ادعا کرد که چون  $\alpha < \alpha$  بنابراین فرضیه اصلی تحقیق با میزان  $\alpha = 0/05$  در سطح اطمینان  $0/95$  تأیید می شود و با توجه به این که سطح معنی داری در این آزمون کمتر از  $0/05$  است، در سطح اطمینان  $95$  درصد می توان گفت که متغیر مدیریت دانش بر منازعات منابع قدرت در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیر گذار است لذا در سطح اطمینان  $95$  درصد فرض صفر آزمون مبنی بر عدم رابطه بین دو متغیر مدیریت دانش با منازعات منابع قدرت در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رد و فرض مقابل مبنی بر وجود رابطه معنی دار بین این متغیرها تأیید می شود.

$$\begin{cases} H_0: \text{همبستگی معنی داری وجود ندارد} \\ H_1: \text{همبستگی معنی داری وجود دارد} \end{cases}$$

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

جدول شماره ۴ ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده برای فرضیات فرعی تحقیق را به تفکیک فرضیات تحقیق و نتایج آزمون نشان می دهد.

جدول ۴. نتایج مربوط به آزمون فرضیات فرعی تحقیق

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	متغیر
نتایج مربوط به معنی داری ضریب همبستگی برای فرضیه فرعی اول			
فرض صفر رد می شود. فرضیه فرعی اول تأیید می شود.	0/021	0/325	ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مدیریت دانش با کاهش انتصابات سیاسی
نتایج مربوط به معنی داری ضریب همبستگی برای فرضیه فرعی دوم			
ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مدیریت دانش با مشروعیت مدیران	0/700	0/001	فرض صفر رد می شود. فرضیه فرعی دوم تأیید می شود.
نتایج مربوط به معنی داری ضریب همبستگی برای فرضیه فرعی سوم			
همبستگی پیرسون بین متغیرهای مدیریت دانش با اقتدار مدیران	0/677	0/000	فرض صفر رد می شود. فرضیه فرعی سوم تأیید می شود.

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	متغیر
نتایج مربوط به معنی داری ضریب همبستگی برای فرضیه فرعی چهارم			
فرض صفر رد می شود. فرضیه فرعی چهارم تأیید می شود.	۰/۰۱۷	۰/۵۷۶	ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مدیریت دانش با نفوذ مدیران بر کارکنان
نتایج مربوط به معنی داری ضریب همبستگی برای فرضیه فرعی پنجم			
فرض صفر رد می شود. فرضیه فرعی پنجم تأیید می شود.	۰/۰۰۰	۰/۶۸۶	ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مدیریت دانش با تغییر منابع قدرت
نتایج مربوط به معنی داری ضریب همبستگی برای فرضیه فرعی ششم			
فرض صفر رد می شود. فرضیه فرعی ششم تأیید می شود	۰/۰۰۵	۰/۶۸۹	همبستگی پیرسون بین متغیرهای گروه‌های ذینفوذ با منازعات منابع قدرت

نتایج به دست آمده از آزمون فوق نشان می دهد که در تمامی فرضیات چون  $\alpha < \alpha$  بنابراین فرضیه اصلی تحقیق با میزان  $\alpha = ۰/۰۵$  در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می شود و با توجه به این که سطح معنی داری در این آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت بین تمامی مؤلفه‌های مطرح شده با مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی ارتباط معنی داری وجود دارد. لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر آزمون مبنی بر عدم رابطه بین مؤلفه‌های فوق با مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رد و فرض مقابل مبنی بر وجود رابطه معنی دار بین مؤلفه‌های مورد بحث تأیید می شود.

### آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در سطح اطمینان ۰/۹۵ استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۵ ارائه شده است.

**جدول ۵. سطح معناداری مستخرج از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف**

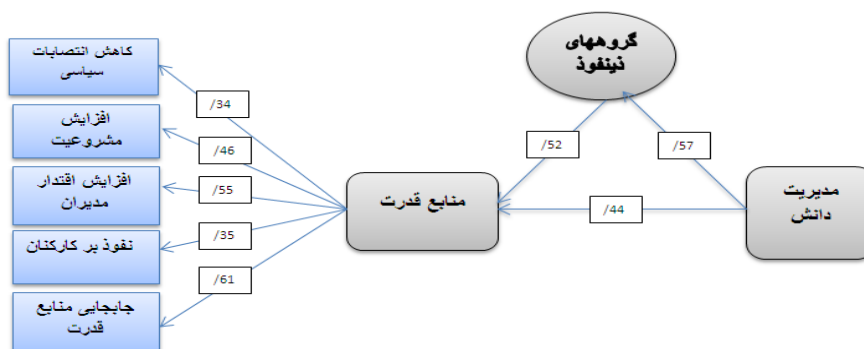
سطح معنی داری	متغیر
۰/۰۹۶	مدیریت دانش
۰/۶۵۷	گروه‌های ذینفوذ
۰/۲۶۳	کاهش انتصابات سیاسی
۰/۱۴۵	مشروعیت مدیران

متغیر	سطح معنی داری
افزایش اقتدار مدیران	۰/۱۰۱
نفوذ مدیران بر کارکنان	۰/۶۸۵
تغییر منابع قدرت	۰/۰۹۵

در آزمون کلموگروف-اسمیرنوف فرض نرمال بودن توزیع جامعه زمانی بدست می آید که احتمال اندازه یا سطح معنی داری بیشتر از ۰/۰۵ باشد در این صورت می توان فرض صفر را برای فرضیات تحقیق رد کرده و فرض مقابل (نرمال بودن توزیع جامعه) را در سطح اطمینان ۰/۹۵ بپذیریم. با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون زیر که در جدول شماره ۶ ارائه شده است توزیع کلیه متغیرها و مؤلفه های آنها بالاتر از ۰/۰۵ بوده و این نشان از نرمال بودن توزیع کلیه متغیرهای تحقیق دارد.

### مدل تحلیل مسیر

برای برآورد بار عاملی هر یک از مؤلفه ها در حالت معناداری و بررسی روابط بین متغیرها با استفاده از روش تحلیل مسیر به آزمون مدل کلی تحقیق پرداخته ایم. همچنین در استخراج مدل تحلیل مسیر، به برآورد اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثرات کل متغیرهای مستقل بر وابسته پرداخته شده است. برای انجام تحلیل فوق در حد توان تلاش شد کلیه متغیرهای درونی و بیرونی مؤثر در مدل پیش بینی شود و هیچ متغیر قوی از تحلیل حذف نشده باشد. شکل ۴ خروجی نرم افزار در حالت معناداری را نشان می دهد که دارای شاخص های برازش استاندارد و مطلوبی است.



شکل ۴. نتایج آزمون مدل در حالت معناداری و روابط بین متغیرها

در این مدل با رعایت پیش فرض‌ها، یعنی خطی بودن روابط، چک کردن مستقل بودن متغیرهای مستقل از طریق شاخص واریانس عامل تورم و فاصله‌ای بودن سطح سنجش متغیرها از طریق انجام رگرسیون چند متغیره، اثرات مستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته با توجه به جهت فلش‌ها در مدل تحلیلی تحقیق به روش ورودی تعیین شد. ضرایب بنای استاندارد شده در قسمت خروجی ضرایب بعنوان اثرات مستقیم متغیرهای مستقل گزارش شده‌اند. برای تعیین اثرات غیرمستقیم، ضرایب مسیر هر متغیر مورد نظر تا رسیدن به متغیر وابسته نهایی در هم ضرب و مجموع اثرها با هم جمع شدند. برای برآورد اثر کل، اثرات مستقیم و غیرمستقیم با هم جمع شدند. جدول ۶ اثرات مستقیم و غیرمستقیم مدیریت دانش بر منازعات قدرت را نشان می‌دهد.

جدول ۶: اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیر مستقل و میانجی بر منازعات منابع قدرت

متغیر مستقل	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	اثرات تحلیل شده	اثرات تحلیل نشده	خطا
مدیریت دانش	۰/۴۴	۰/۲۹	۰/۷۳	۰/۸۵	۰/۱۲	۰/۳
گروه‌های ذی‌نفوذ	۰/۵۲	-	۰/۵۲			

اثر مستقیم متغیر مدیریت دانش بر متغیر منازعات منابع قدرت ۰/۴۴ و از لحاظ آماری معنی‌دار است. و اثر غیرمستقیم متغیر مدیریت دانش بر متغیر منازعات منابع قدرت ۰/۲۹ و از لحاظ آماری معنی‌دار است. اثر مستقیم متغیر گروه‌های ذی‌نفوذ بر متغیر منازعات منابع قدرت ۰/۵۲ و از لحاظ آماری معنی‌دار است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر بکارگیری مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر منازعات منابع قدرت در این سازمان انجام شد. برای انجام این کار ابتدا داده‌های توصیفی مربوط به ادبیات تحقیق جمع‌آوری شده و سپس مدل مفهومی و فرضیات تحقیق بسط یافته و پرسشنامه نهایی تدوین شده و در میان حجم نمونه توزیع شد. داده‌های میدانی بدست آمده با استفاده از نرم‌افزار آموس با روش‌های آماری

ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل مسیر و با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

نتایج بدست آمده از آزمون تی، با دو نمونه مستقل یا تی دو نمونه‌ای برای بررسی تفاوت دیدگاه‌های کارمندان مجرد یا متأهل و زنان یا مردان کارمند در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی از نظر میانگین متغیرهای مدیریت دانش و منازعات قدرت استفاده شده بود و نشان‌دهنده عدم تفاوت معنی‌دار میانگین متغیرهای مدیریت دانش و منابع قدرت بین این دو گروه بود. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که بین کارکنان زن و مرد و مجرد و متأهل درباره دو متغیر تحقیق تفاوت دیدگاه وجود ندارد.

نتایج حاصل از آزمون آنووا که برای بررسی تفاوت دیدگاه‌های افراد با پست‌های سازمانی مختلف، افراد با سابقه خدمت مختلف، تفاوت افراد با تحصیلات مختلف، گروه‌های سنی متفاوت، افراد با ساعات آموزش ضمن خدمت مختلف و افراد با رشته‌های تحصیلی مختلف در زمینه متغیرهای منازعات قدرت و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی استفاده شده بود، نشان‌دهنده عدم تفاوت معنی‌دار میانگین در هر دو متغیر منازعات قدرت و مدیریت دانش در بین تمامی گروه‌های مختلف بود. بر این اساس می‌توان بیان کرد که دیدگاه‌های افراد با تحصیلات، گروه‌های سنی، پست سازمانی، میزان آموزش ضمن خدمت و رشته‌های مختلف تحصیلی در زمینه هر دو متغیر تحقیق دارای تفاوت معناداری نیست.

نتایج بدست آمده از ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر اصلی تحقیق، وجود ضریب  $0/744$  بین مدیریت دانش با منازعات منابع قدرت را تأیید می‌کند و مقدار ضریب بدست آمده حکایت از وجود رابطه قوی بین این دو متغیر اصلی دارد. در حوزه مؤلفه‌های مطرح شده برای منازعات قدرت و ارتباط آن‌ها با مدیریت دانش، نتایج بدست آمده از ضریب همبستگی پیرسون بین آن‌ها، نشان می‌دهد که افزایش مشروعیت مدیران دارای بیشترین ضریب و برابر با  $0/70$  و مؤلفه کاهش انتصابات سیاسی دارای کمترین ضریب همبستگی پیرسون و برابر با  $0/325$  با مدیریت دانش هستند.

داده‌های بدست آمده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف که برای توزیع نرمال بودن مؤلفه‌های تحقیق استفاده شده بود حکایت از نرمال بودن توزیع همه متغیرهای مستقل و

وابسته داشت. داده‌های بدست آمده از آزمون فوق همه بالاتر از ۰/۰۵ بوده و این به معنی تأیید همه فرضیات در سطح ۰/۹۵ اطمینان است. در بین مؤلفه‌ها، افزایش نفوذ مدیران دارای بالاترین معیار و جابجایی منابع قدرت دارای کمترین معیار هستند.

نتایج حاصل از برآورد مدل با استفاده از روش تحلیل مسیر نشان می‌دهد که متغیر منازعات قدرت بیشتر تحت تأثیر متغیر میانجی گروه‌های ذی‌نفوذ بوده است تا متغیر مدیریت دانش. همان‌طور که در شکل ۳ مشهود است، منابع قدرت در سازمان مورد مطالعه، بیشترین تأثیر را بصورت غیرمستقیم و از طریق گروه‌های ذی‌نفوذ پذیرا بوده و مؤلفه مدیریت دانش هم بیشترین تأثیر خود را از طریق همین متغیر بر منابع قدرت می‌گذارد. مدل تحلیل مسیر بدست آمده، وجود تأثیر مستقیم ۰/۴۴ و تأثیر غیرمستقیم ۰/۵۷ مدیریت دانش بر منابع قدرت را تأیید کرده و این در حالی است که گروه‌های ذی‌نفوذ در سازمان مورد مطالعه دارای بالاترین تأثیر و برابر با ۰/۵۲ بر منازعات منابع قدرت بوده و مدیریت دانش دارای تأثیری برابر با ۰/۴۴ بر منازعات قدرت بر سازمان مورد مطالعه هستند.

داده‌های بدست آمده از آزمون مدل در حالت استاندارد نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌های ابعاد دانش دارای ضرایب و بار عاملی بالاتر از ۰/۲ بوده و این حاکی از تأیید تمامی روابط مدل است. در بین روابط مندرج در مدل تحقیق، مؤلفه جابجایی منابع قدرت دارای بیشترین بار عاملی و مؤلفه کاهش انتصابات سیاسی دارای کمترین بار عاملی است. بر اساس ضرایب بدست آمده از تحلیل مدل نهایی در حالت استاندارد می‌توان مؤلفه‌های مطرح شده را به ترتیب جابجایی منابع قدرت، افزایش اقتدار مدیران، گروه‌های ذی‌نفوذ، افزایش مشروعیت مدیران، افزایش نفوذ مدیران بر کارکنان و کاهش انتصابات سیاسی رتبه‌بندی کرد.

گروه‌های ذی‌نفوذ بعنوان متغیر واسط مطرح شده در این پژوهش، بیشترین تأثیر را برابر با ۰/۵۲ بر منابع قدرت در سازمان‌های مورد مطالعه ما داشته است. این متغیر در آزمون ضریب همبستگی پیرسون دارای ضریبی معادل ۰/۶۸۹ بوده و این نشان از وجود یک رابطه مستقیم و بالاتر با منازعات قدرت است. بررسی ضرایب بدست آمده از آزمون مدل در حالت استاندارد و سایر آزمون‌ها نشان می‌دهد که سهم گروه‌های ذی‌نفوذ در منازعات

قدرت سازمان‌های مورد مطالعه ما، بیشترین سهم بوده و چنانچه در مدل تحلیل مسیر مشهود است، کل تأثیری که منابع قدرت از گروه‌های ذی‌نفوذ می‌پذیرد برابر با ۰/۵۲ بوده و ۰/۴۸ از اثر باقی مانده سهم مدیریت دانش و سایر عوامل ناشناخته در این تحقیق است. منابع قدرت در سازمان بعنوان یکی از وظایف اصلی مدیران بوده که باید مدیریت شوند. این وظیفه و اهمیت مدیریت صحیح آن در سازمان‌های دولتی به علت آغشته بودن آن‌ها با سیاست نقش بسزایی دارند. امروزه اداره منابع قدرت در سازمان‌ها اغلب در جهت برآورده ساختن منافع شخصی مدیران و بیشتر تحت تسلط منابع خارجی قرار دارد و این در حالی است که ادامه دادن این روش در سازمان، انگیزش کارکنان را از بین برده و بهره‌وری و کارایی کارکنان و در کل سازمان‌ها را از بین می‌برد. در این راستا پیشنهاد می‌شود که در درجه اول مدیران سازمان‌ها و بطور خاص، سازمان‌های دولتی، مدیریت منابع قدرت را جدی گرفته و بجای اتکا بر روابط شخصی و اداری بر منابع داخلی تأکید داشته باشند.

بکارگیری مدیریت دانش در سازمان علاوه بر این که منافع بیشماری برای سازمان به ارمغان می‌آورد باعث می‌شود مدیریت منابع قدرت در راستای اهداف سازمان و پیشبرد آن‌ها بصورت علمی انجام شده و همانطور که در نتایج تحقیق بیان شد، استفاده مجدد از دانش و حذف دانش بی‌اعتبار دارای بیشترین تأثیر در این حوزه هستند.

نتایج بدست آمده از پژوهش فوق، تأثیرپذیری منابع قدرت از گروه‌های ذی‌نفوذ را مورد تأیید قرار دادند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که دامنه گروه‌های ذی‌نفوذ را بخصوص در سازمان‌های دولتی، به سمت منابع داخل سازمانی سوق دهند زیرا تنها منبع خلق و ایجاد دانش و... و بطور کلی ایجاد پایگاه دانش، کارکنان سازمان‌ها بوده و بهتر است دانش بعنوان یکی از اصلی‌ترین منابع قدرت در سازمان‌ها مطرح شود.



## منابع

- Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, 107-136.
- Alvani, M. (1388). Public administration, the thirty-fourth edition, Ney publication, Tehran.pp.416. (In Persian).
- Ang, H. (2002). "Knowledge is Power" as a Barrier to Knowledge Sharing, Master's Thesis, Nanyang Technological University, Singapore. Pp21.
- Beckman, T., J. (1999). the Current State of Knowledge Managememe ,in the Knowledge Management Handbook, ed. J. Liebowitz, CRC Press...
- Behdari, D. (1382). The review of managers and teachers principals about the type and amount power of managers in Secondary School in mianeh city center. Master's thesis. Tehran University. (In Persian).
- Blanchard, H. P. (1378). *Organizational Behavior Management*. Translation Qasim Kabiri, Tehran: jahad daneshgahi enterprise. (Majid). The sixth edition.pp229. (In Persian).
- Blomgren, M., Waks, C. (2015). Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity, *Journal of Professions and Organization*, NO 2(1), PP. 78 – 102
- Chaudhry, A. and Ang, S. (2001). "Knowledge Sharing Practice, s in a Multinational Company in Singapore", I 3th Annual IRMA Conference. Toronto, Canada.
- Chua, W. (2002). "Kiasu Mentality as a Barrier to Knowledge Sharing", Master's Thesis, Nanyang Technological University, Singapore
- Cook, C.W., Hunsaker, ph. (2001), *Management and organizational Behavior*, Boston, Mc Grow, Hill, 3 .th. Edition.
- Costas, J. Karreman, D. (2013). Conscience as control - managing employees through CSR, *journal of Organization*, NO 20 (3), PP. 394 - 415.
- Daghfous, A. (2003). "How to make knowledge management a firms core apability", [www.tlinc.com](http://www.tlinc.com).
- Davenport, T. (1997). "Ten principle of km" knowledge and prossess management, Vol. 4 (3): 149-158.
- Feldman. M. S. (2010). Managing the Organization of the Future, *journal of Public Administration Review*, NO 70(3), PP. s159 - s163.
- Hicks, H., P., Ray Goulet, C. (1377). Theories of organization and management, translation of goel kohan, Tehran: etelet publisher. (In Persian)
- Karami, M., Mohammad Asfydany, (1383). Eight key questions in customer knowledge management and e-business, master's thesis, Tehran University. (In Persian).
- Karl, W. (2010). Knowledge Management: an emerging discipline rooted in a long history, *European Management journal*, Vol. 34(11).
- Knights, D. Tullberg.M. (2011). Managing masculinity /mismanaging the corporation, *Organization journal*, 19 (4), PP. 385 - 404.
- Lim Q., Tang, W. and Yang, H. (2004). Knowledge Sharing in the Workplace, Project Paper, Nanvang Business School, NTU. Singapore
- Lyon, F. (2006). Managing Co-operation: Trust and Power in Ghanaian Associations, *Organization Studies journal*, 27(1), PP.31 - 52.
- Mackland, J. (1390). Knowledge management, translation Badri nik fetrat. Tehran: management and quality enterprise. (In Persian).
- Marie, F. B., Turcotte, Slavka, A., Stewart, R. (2008). Power and learning in managing a multi-stakeholder organization: an initiative to reduce air pollution in Ontario, Canada, through trading carbon credits, *Journal of Power*, NO1 (3), PP. 317- 337.
- McKinley, W. (2007). Managing Knowledge in Organization Studies through Instrumentation, *Organization journal*, NO 14 (1), PP. 123- 146.
- Mellahi, K., Wilkinson, A. (2010). Managing and Coping with Organizational Failure: Introduction to the Special Issue, *journal of Group & Organization Management*, NO35 (5), PP. 531- 541.
- Mirmiran, S. J. (1384). Creativity and innovation, Printing. National Library of Iran.pp.9. (In Persian).
- Munshi, D. (2014). Metaphor and Dialectic in Managing Diversity: Book Review, *journal of Organization*, 21 (5), PP. 755 - 756.
- Myles Shaver, J. Mezas, M. (2009). Diseconomies of Managing in Acquisitions: Evidence from Civil Lawsuits, *Organization Science journal*, NO 20 (1), PP.206 - 222.
- Nonaka, I. & Takechi, H. (1995). The knowledge creating company, OXFORD UNIVERSITY, Press Oxford.
- North. D. C. (1991). Institutions, Institutional and Economic Performance, Cambridge University Press.
- O'Dell. C. (1996). A current review of knowledge management best practice, Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices, Business Intelligence, London.
- Onno, B. (2013). Consultant Jokes about Managing Uncertainty, *International Studies of Management and Organization journal*, NO 43 (3), PP. 41- 57.
- Robyn, T., Leisa, D., Sargent, C. H. (2011). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations, *Organization Science journal*, NO 22 (1), PP. 22 - 41.

- Rousseau, V., Aube, C. (2010). Team Self-Managing Behaviors and Team Effectiveness: The Moderating Effect of Task Routineness, *journal of Group & Organization Management*, NO 35 (6), PP.751-781.
- Sarlak, Mohammad Ali. (1387). organizations of knowledge area. Tehran. Payam Noor University. Pp.13-17. (In Persian).
- Shariati, j. (1385). Examine the relationship between utilize of power by managers and organizational culture of boys high school of Shiraz from the perspective of teachers, senior thesis, Tehran Tarbiat Modares University. (In Persian)
- Shokrian, A. (1389). The Relationship between utilized of power and public organizational and prioritizing level of use of power, master's thesis, bonab Azad University. (In Persian)
- Waring, J. Currie, G. (2009). Managing Expert Knowledge: Organizational Challenges and Managerial Futures for the UK Medical Profession, *journal of Organization Studies*, NO 30 (7), PP. 755-778.
- Zack. M., H. (2008). "Competing on knowledge", Hand book of Business strategy (New York: Faulkner & Gray), pp.81-88.