

## بررسی تأثیر نوع دوستی و تعارض در رابطه بر قابلیت یادگیری سازمانی در کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی

حسین رحمان سرشت<sup>۱</sup>، محمدحسین شجاعی<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۵/۰۲ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۱۵

### چکیده

نوع دوستی یا دیگر خواهی از نیروهای توسعه اخلاقی و بقا و رفاه انسان است که در دهه‌های اخیر محل توجه روان شناسان اجتماعی و جامعه شناسان قرار گرفته است. این پژوهش باهدف بررسی پیشایندهای قابلیت یادگیری سازمانی همانند نوع دوستی و تعارض در رابطه انجام شده است. در این راستا، از روش پژوهش پیمایشی- تحلیلی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ستادی دانشگاه علامه طباطبائی واقع در پردیس مرکزی، تشکیل داد که از میان آن‌ها ۱۶۷ نفر بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه آماری به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شد. گردآوری داده‌های پژوهش حاضر از طریق پرسشنامه نوع دوستی ارگان (۱۹۸۸) و پرسشنامه تعارض در رابطه کوکس (۱۹۹۸) و پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی چیوا و همکاران (۲۰۰۷) انجام شد. روایی و پایایی پرسشنامه‌های یادشده، به ترتیب با استفاده از روایی صوری، روایی سازه و همچنین محاسبه آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. به علاوه، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری و آزمون فریدمن با بهره گیری از نرم افزارهای Amos و Spss استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد نوع دوستی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت معنادار دارد و نوع دوستی بر تعارض در رابطه تأثیر منفی معنادار دارد. به علاوه تعارض در رابطه نیز بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر منفی معنادار دارد. همچنین تعارض در رابطه، رابطه میان نوع دوستی و قابلیت یادگیری سازمانی را میانجی گری می کند.

**واژگان کلیدی:** تعارض در رابطه، قابلیت یادگیری سازمانی، یادگیری سازمانی، نوع دوستی، سازمان یادگیرنده

۱. استاد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی [brahmanseresht2007@gmail.com](mailto:brahmanseresht2007@gmail.com)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی [mh.shojaee@atu.ac.ir](mailto:mh.shojaee@atu.ac.ir)

## مقدمه

در محیط رقابتی امروز که ویژگی‌های همانند جهانی شدن بازار، پیچیدگی بیشتر و تغییر فزاینده را دارد، یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از ابزارهای استراتژیک برای دستیابی به موفقیت سازمانی بلندمدت و به‌عنوان شاخصی برای اثربخشی سازمان و ظرفیت سازمان برای رشد و نوآوری قلمداد می‌شود (چیوا و آلگرا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). به‌علاوه، سازمان‌هایی که قابلیت یادگیری دارند، موقعیت بهتری برای حس کردن، اقدام در مقابله و در انطباق با تغییرات سریع و محیط پویا را خواهند داشت (چیوا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ کامپس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)، هرچه تغییرات در محیط پیچیده‌تر باشند، سازمان‌ها نیاز بیشتری به آگاهی گسترده از عوامل بیرونی دارند، تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیطی تطبیق دهند. به‌عبارت‌دیگر یادگیری سازمانی موجب می‌شود که سازمان در شرایط نو، رفتاری جدید و متناسب با آن داشته باشد (اسماعیلی<sup>۴</sup>، ۱۳۹۴). به‌علاوه، قابلیت یادگیری سازمانی<sup>۴</sup> مبتنی بر فرهنگ یادگیری است که در آن اکتساب، خلق و به اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان ارزشی بنیادی ترویج می‌شود (کامپس و رودریگز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). توسعه دانش جدید نشأت گرفته از یادگیری سازمانی است که احتمال اینکه شایستگی‌های سازمان قدیمی و منسوخ شود را کاهش می‌دهد و شایستگی را قادر می‌سازد که پویا بماند و به بهبود عملکرد کمک کند (گارسیا مورالس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین یکی از مهم‌ترین موضوعات برای سازمان‌ها چگونگی ایجاد محیطی است که قابلیت بالایی برای یادگیری سازمانی داشته باشد. به‌علاوه، فقدان پایداری، افزایش نابرابری، افزایش مسائل محیطی، بحران مالی جهانی فعلی و رشد وابستگی متقابل در جهان، ضرورت تفکر مجدد درباره استراتژی کسب‌وکار موجود را با رویکرد نوع‌دوستانه<sup>۷</sup> ایجاد کرده است. در نتیجه، بعضی

- 
- 1.Chiva & Alegre
  - 2.Chiva et al
  - 3.Camps et al
  - 4.Organizational learning capability
  - 5.Camps and Rodriguez
  - 6.Garcia-Morales et al
  - 7.Altruistic approach

از پژوهشگران توجه به جابه‌جایی پارادایمی در علوم سازمانی و مدیریت در چند سال اخیر را متذکر شده‌اند این جابه‌جایی پارادایمی در مدیریت شامل تغییر از تمرکزگرایی به وابستگی متقابل و حرکت از خودخواهی به خدمات و کارآموزی می‌شود.

در نظریه‌های مدیریت کنونی که عمدتاً از اقتصاد تأثیر پذیرفته‌اند، اساساً نظریه‌های نئوکلاسیک از ماهیت انسان تأثیر زیادی داشته‌اند. بر اساس این، نظریه‌های مدیریت اقتصاد بنیان، انسان را به‌عنوان موجودی مادی و حداکثر کننده سود فرض می‌کنند برای نفع فردی در مقابل نفع گروهی و نفع اجتماعی ارزش بیشتری قائل است. در این حالت، انسان اقتصادی فقط به شیوه تبادلی با دیگران ارتباط برقرار می‌کند برای اینکه علایق خود را ارضا سازد و این‌گونه به فردی تبدیل می‌شود که برای لذت‌های کوتاه‌مدت ارزش قائل است و اغلب به‌طور فرصت‌طلبانه‌ای برای بیشینه‌سازی نفع شخصی عمل می‌کند.

اگرچه، اکتشاف‌های علمی جدید نظریه‌های تجدید شده و رویکردهای فلسفی احیاشده به پژوهشگران توصیه می‌کنند تا درباره رفتار و انگیزش انسان اقتصادی ارزیابی مجددی داشته باشند. در این رابطه، به‌عنوان پارادایم رقیبی برای پارادایم اقتصادی، بعضی از پژوهشگران پارادایم انسانی را توصیه کرده‌اند. در مقابل نظریه‌هایی که از مدیریت اقتصاد بنیان نشأت گرفته‌اند، پارادایم انسانی، فرد را به‌عنوان شخص رابطه‌ای می‌بیند که به‌طور درونی برای خدمت به انسانیت از طریق کنش‌های خودش برانگیخته می‌شود و فرض می‌شود که انسان‌ها فقط از طریق بیشینه‌سازی نفع شخصی خود برانگیخته نمی‌شوند بلکه بر اساس ایجاد توازن و تعادل میان علایق شخصی با علایق دیگر افراد عمل می‌کنند (گیونت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

طبق این تغییر پارادایمی، رویکرد نوع‌دوستانه توجه خود را معطوف به دیگر خواهی یا مراقبت از دیگران که تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد، کرده است. درواقع، بعضی از مطالعات تأیید می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> که یکی از ابعادش نوع‌دوستی است،

1. Guinot et al

2. Organizational citizenship behavior

تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد (چانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ سومچ و دراج زهاوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهایی اشاره دارد که ذاتاً داوطلبانه یا اختیاری است که بخشی از الزامات رسمی شغل کارمند محسوب نمی‌شود اما باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهایی مثل کمک به دیگران یا فراتر رفتن از انتظارات رسمی شغل می‌شود (ارگان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

از سوی دیگر، نوع دوستی<sup>۴</sup> به عنوان یکی از مهم‌ترین مانع‌های تعارض در رابطه<sup>۵</sup> شناخته می‌شود (ادلستون و کلرمنس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). اگرچه، این موضوع بیشتر در سازمان‌های خانوادگی تأیید شده است. طبق پژوهش کلرمنس و ادلستون (۲۰۰۴)، این موضوع به این معنی است که تأثیر نوع دوستی بر تعارض در رابطه ممکن است در سازمان‌های غیر خانوادگی تأیید نشود. بنابراین پژوهشگران باید تحقیقات بیشتری را برای اثبات این رابطه در سازمان‌های غیر خانوادگی انجام دهند. پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که رفتارهای نوع‌دوستانه پیوند عاطفی و احساسی میان افراد ایجاد می‌کند که تعارضات و ناسازگاری‌های شخصی را کاهش می‌دهد. در نتیجه، نوع دوستی می‌تواند تعارض در رابطه را کاهش دهد. در واقع، تعارض در رابطه، برای رفتارهای مشخصی که برای توسعه یادگیری در سازمان ضروری‌اند، ایجاد مانع می‌کند (کلرمنس و ادلستون، ۲۰۰۴). نگارندگان پیش‌بینی می‌کنند که تعارض در رابطه می‌تواند تأثیر معکوسی بر پنج مؤلفه‌ای بگذارد که در این پژوهش برای ظرفیت یادگیری سازمانی ملاحظه شده‌اند. بنابراین، اگر تعارض در رابطه در سازمان وجود نداشته باشد، کارکنان بیشتر تمایل دارند تا تجربه‌گری داشته باشند، ریسک‌پذیر باشند، با محیط در تعامل باشد، با دیگر کارکنان گفتگو کند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کند. برای فهم این شرایط ویژه که نوع دوستی بر قابلیت

- 
- 1.Chang et al
  - 2.Somech and Drach-Zahavy
  - 3.Organ et al
  - 4.Altruism
  - 5.Relationship conflict
  - 6.Eddleston and Kellermanns

یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد، تعارض در رابطه می‌تواند به‌عنوان متغیر میانجی گر در نظر گرفته شود تا تبیین بهتری از این رابطه ایجاد شود.

با این منطق، نگارندگان قصد دارند تا چگونگی تأثیر نوع دوستی در سازمان بر قابلیت یادگیری سازمانی را توضیح دهند و اینکه چطور این رابطه توسط تعارض در رابطه میانجی‌گری می‌شود را تبیین کنند. علی‌رغم اهمیت فزاینده تئوریک مفاهیمی همانند تعارض و قابلیت یادگیری سازمانی، شواهد تجربی ثابت‌شده‌ای که رابطه هم‌زمان این متغیرها با نوع دوستی را نشان دهد، وجود ندارد. بنابراین، بررسی نوع دوستی در بافت سازمانی مورد غفلت قرار می‌گیرد. در مطالعه کانونگو کانگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳، ص ۳۷)، در کسب و کار رقابت حرف اول را می‌زند و کمتر انتظار می‌رود افراد نوع دوست باشند. در سیستم ارزشی که تحت مکتب فلسفی سرمایه‌داری و فایده‌گرایی عمل می‌کند، فردگرایی و خودخواهی ترویج می‌شود و طبق این باورها موفقیت وابسته به مقدار فردگرایی و رقابت فردی دارد و نوع دوستی به‌عنوان موضوع مهم یا سودآور در دنیای کسب و کار شناخته نمی‌شود (کانونگو کانگر، ۱۹۹۳). در نتیجه، مطالعه مفهوم نوع دوستی در مبانی نظری به حاشیه رانده شده است و نتیجه این موضوع این شده است که رابطه میان جنبه‌های فردی و سازمانی نوع دوستی به‌طور شفاف تعریف نشده است (هلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). از این رو پژوهش حاضر می‌کوشد تا با بررسی تأثیر نوع دوستی بر قابلیت یادگیری سازمانی و تبیین نقش تعارض در رابطه، نحوه ارتباط میان متغیرهای یادشده را شناسایی کند.

نوع دوستی. توجه علمی به نوع دوستی در انسان از دهه ۱۹۶۰ شروع به رشد کرد (فیگین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). تیموس (۱۹۷۱)، نوع دوستی را به‌عنوان رویکردی اجتماعی-سازمانی بیان کرد. بدین منظور رفتارهای نوع دوستانه در سه سطح اصلی: فردی، جامعه و سازمانی آشکار می‌شود. نوع دوستی در سطح فردی اغلب در فعالیتهای اختیاری با نمود مهربانی و میل به همکاری خودانگیخته تعریف می‌شود و در سطح سازمانی به‌عنوان رفتار شهروندی

- 
1. Kanungo and Conger
  2. Healy
  3. Feigin et al

سازمانی و به‌عنوان رفتاری فردی و داوطلبانه و نه دستوری تعریف می‌شود که با نظام پاداش رسمی شناسایی نمی‌شود اما برای عملکرد کارآمد و اثربخش سازمان مفید است (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶).

تعاریف جامعه‌شناسان، زیست‌شناسان اجتماعی، اقتصاددانان و روان‌شناسان اجتماعی از نوع‌دوستی متفاوت است. جامعه‌شناسانی مانند ویلسن<sup>۱</sup> نوع‌دوستی را رفتاری خودویرانگر می‌دانند که برای سود دیگران انجام می‌شود، اما زیست‌جامعه‌شناسان، رفتاری را نوع‌دوستانه می‌دانند که به کنش گر کمتر از آنچه دریافت می‌کند، سود برساند. اقتصاددانان وقتی کنشگری بتواند برای سود خود کاری انجام دهد، اما انتخابی انجام دهد که سود آن به دیگران برسد، آن را رفتار نوع‌دوستانه می‌دانند. همه این تعاریف بر هزینه‌های عمل نوع‌دوستانه تأکید دارند، نه بر انگیزه‌های آن‌ها. اما روان‌شناسان اجتماعی علاوه بر هزینه یا سود عمل بیشتر بر مقاصد عمل تأکید می‌کنند. بارتال<sup>۲</sup> چند ویژگی را برای عمل خیرخواهانه نام برده است: اول اینکه عمل باید به دیگری سود برساند، دوم اینکه باید داوطلبانه باشد، سوم اینکه باید با قصد و نیت انجام شود، چهارم اینکه باید سود رساندن به دیگری هدف اصلی آن باشد و ویژگی آخر اینکه باید بدون انتظار پاداش انجام شود (سروش، ۱۳۹۱). نوع‌دوستی که ضرورتاً به معنای قرار دادن دیگر اشیا قبل از دارایی ما است، به‌طور مفصل در علوم مختلفی همانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد و مدیریت بررسی شده است.

کانونگو مندونسا (۱۹۹۶) نوع‌دوستی را هر رفتاری که به دیگران منفعت برساند بدون نظر به اینکه آن رفتار نفعی را برای کنشگر آن داشته باشد، تعریف کرده‌اند. همچنین اسمیت و همکاران (۱۹۸۳)، نوع‌دوستی را به‌عنوان اقدام جمع‌گرایانه در قبال دیگر اعضای سازمان تعریف کرده‌اند که شامل کمک به دیگران در انجام وظایف کاری زیاد، هدایت کارکنان تازه استخدام‌شده و کمک به افرادی که از کار غیبت کرده‌اند، می‌شود. درباره اینکه نوع‌دوستی بر منفعت رساندن به دیگران تمرکز دارد و اینکه نوع‌دوستی پایان

---

1. Wilson  
2. Bar-tal

رفتارهای خودخواهانه است، توافق گسترده‌ای وجود دارد. کیالدینی و همکاران (۱۹۹۷) تأکید دارد که تمایز آشکار میان بین خود و دیگران، ویژگی نوع دوستی است (سینق و کریشنان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

اگرچه به لحاظ فلسفی مفهوم نوع دوستی موضوعی دارای پیشینه است اما این موضوع به صورت گسترده در کسب و کار استفاده نشده است. اینکه در رابطه با دیگران خودخواه نباشید با آرمان‌های سرمایه‌داری<sup>۲</sup> همانند کارایی اقتصادی و حداکثر سازی سود که در کسب و کارهای معاصر رایج است، سازگاری ندارد. اخیراً نقش کسب و کار از توجه صرف به حداکثر سازی سود به مسئولیت‌های گسترده‌تر نسبت به جامعه تغییر کرده است. این تغییر با افزایش پذیرش نسبت به مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی توصیه شده است. اگرچه در دهه گذشته بحث درباره نقش اجتماعی و اخلاقی کسب و کار به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است، اما پژوهش‌ها درباره انسان دوستی در شرکت‌ها<sup>۳</sup> خیلی پراکنده است. نوع دوستی دیدگاهی است که بیان می‌کند که یک اقدام باید برای پیشبرد منافع و خیر دیگر افراد انجام شود. مفهوم اساسی بسیاری از تعاریف نوع دوستی این است که اقدامات ما نسبت به دیگران هنگامی خودخواهانه نیست که آن اقدام به علت منافع بالقوه برای کنشگر آن برانگیخته نشده باشد.

شخص نوع دوست، کسی است که منافع دیگران را بر منافع خودش مقدم بدارد. بنابراین هنگامی که کسی اقدامی را با اهداف خودخواهانه انجام دهد، نمی‌تواند نوع دست قلمداد شود. طبق این تعریف، نوع دوستی با ویژگی‌هایی همانند حس وظیفه یا انجام اعمال خوب نسبت به دیگران تعریف می‌شود. بنابراین اگر ما اقدامی را با رویکرد اخلاق وظیفه‌گرا<sup>۴</sup> نوع دوستانه بدانیم، ویژگی ضروری آن نیت اقدام کننده است (لهدسمکی و تاکالا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

- 
1. Singh & Krishnan
  2. Capitalism
  3. Corporate philanthropy
  4. deontological ethics
  5. Lahdesmaki & Takala

نوع دوستی و خودخواهی در وضعیت انگیزشی متفاوت هستند و تمایزشان در جهت انگیزش رفتار معطوف به هدف است که خودخواهی خود فرد و در نوع دوستی دیگران به عنوان رفتار معطوف به هدف لحاظ می‌شوند.

پژوهشگران برای تبیین انگیزه‌های رفتار نوع دوستانه، از دو رویکرد نوع دوستانه و رویکرد شبه نوع دوستانه<sup>۱</sup> استفاده کرده‌اند. به طور کلی در همه نظریه‌هایی که در رویکرد نوع دوستانه قرار می‌گیرند، ویژگی اساسی نوع دوستی شامل اقدامی است که داوطلبانه و با قصد و نیت و باهدف اصلی منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شود. بسیاری از نظریه‌های روان‌شناختی اولیه، همانند نظریه‌هایی که مبتنی بر روان‌کاوی هستند از این باور که همه انگیزه‌های انسان خودخواهانه یا خودپسندانه هستند، تأثیر پذیرفته‌اند. فروید بر این باور بود که همه اقدامات انسان باهدف نهایی ارضای نیازهای فردی انجام می‌شود.

اما نظریه‌های دیگری نیز در مخالف با نظریه‌های خودخواهانه شکل گرفته‌اند که بر این باور هستند که در رفتار انسان انگیزه‌های غیر خودخواهانه‌ای نیز وجود دارد که باهدف نفع رساندن به دیگران انجام می‌شود و به انگیزه‌های خیرخواهانه فرد مرتبط است. رویکرد شبه نوع دوستانه، در نظریه‌های روان‌شناسی، رویکرد غالب است. طبق این رویکرد رفتارهایی که نوع دوستانه خوانده می‌شوند باهدف غایی خودخواهی فرد برانگیخته می‌شوند و هدف نهایی از این رفتارها رفاه خود فرد است. نظریه‌های یادگیری اجتماعی، نظریه هنجاری<sup>۲</sup>، رویکرد نظری مرحله‌ای<sup>۳</sup>، مدل تسکین وضعیت منفی و کاهش انگیزش<sup>۴</sup>، مدل هزینه-پاداش<sup>۵</sup> و مدل تصمیم‌گیری مداخله تماشاگران<sup>۶</sup> در رویکرد شبه نوع دوستانه قرار می‌گیرند. طبقه‌بندی دوم از نظریه‌های معاصر نوع دوستی، رویکرد نوع دوستانه<sup>۷</sup> است. در این رویکرد انگیزش در جهت هدف غایی افزایش رفاه دیگران و

- 
- 1.Pseudo-altruistic approach
  - 2.Normative theory
  - 3.Stage theoretic approach
  4. Arousal-reduction and negative state relief models
  5. Cost-reward model
  6. Decision model of bystander intervention
  - 7.altruistic approach



هرگونه احساسی که به خود فرد پاداش می‌دهد یا اضطراب شخصی را تسکین می‌دهد، تحریک می‌شود. نظریه همدلی، نظریه نوع دوستی خودمختار<sup>۱</sup>، فرضیه نوع دوستی همدلانه<sup>۲</sup> در رویکرد نوع دوستانه قرار می‌گیرند (فیگین و همکاران، ۲۰۱۴).

قابلیت یادگیری سازمانی. قابلیت یادگیری سازمانی را به‌عنوان ویژگی مدیریتی و سازمانی تعریف کرده‌اند که فرآیند یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند و شرایطی را فراهم می‌کند که سازمان بتواند به یادگیری پردازد، به این ترتیب، پنج عامل تسهیل‌گر برای تشریح مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی وجود دارد: آزمایش‌گری<sup>۳</sup>، ریسک‌پذیری<sup>۴</sup>، تعامل با محیط بیرونی<sup>۵</sup>، گفتگو<sup>۶</sup> و تصمیم‌گیری مشارکتی<sup>۷</sup>.

قابلیت یادگیری سازمانی مبتنی بر فرهنگ یادگیری است که در آن اکتساب، خلق و به اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان ارزشی بنیادی ترویج می‌شود. توسعه دانش جدید نشأت گرفته از یادگیری سازمانی است که احتمال اینکه شایستگی‌های سازمان قدیمی و منسوخ شود را کاهش می‌دهد و شایستگی را قادر می‌سازد که پویا بمانند و به بهبود عملکرد کمک کنند. بنابراین یکی از مهم‌ترین موضوعات برای سازمان‌ها چگونگی ایجاد محیطی است که قابلیت بالایی برای یادگیری سازمانی داشته باشد (گیونت و همکاران، ۲۰۱۵). به‌علاوه، هسو فانگ<sup>۸</sup> (۲۰۰۹)، قابلیت یادگیری سازمان را توانایی سازمان برای جذب، تبدیل و دگرگون‌سازی دانش جدید و استفاده از آن برای توسعه سریع محصول جدید به‌منظور کسب مزیت رقابتی، تعریف کرده‌اند (هسو فانگ، ۲۰۰۹). مؤلفه آزمایش به درجه یا میزانی که ایده‌ها و پیشنهادها جدید مورد توجه قرار می‌گیرد، اشاره دارد. مؤلفه ریسک‌پذیری نیز به میزان تحمل ابهام، عدم اطمینان و اشتباه‌ها گفته می‌شود. به‌علاوه مؤلفه تعامل با محیط بیرونی به میزان ارتباطات با محیط بیرونی اشاره دارد. همچنین مؤلفه گفتگو

- 
1. Autonomous altruism
  2. Empathy-altruism hypothesis
  3. Experimentation
  4. Risk-taking
  5. Interaction with the environment
  6. Dialogue
  7. Participative decision-making
  8. Hsu & Fang

به معنای بررسی جمعی و پایدار فرآیندها و فرضیات بوده و به وجود آورنده تجربه روزانه افراد است. تصمیم‌گیری مشارکتی نیز به سطح نفوذ و دخالت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری اشاره دارد (چیوا و همکاران، ۲۰۰۷).

تعارض در رابطه. تعارض‌های محیط کار وقتی ایجاد می‌شوند که یکی از واحدهای سازمان ادراک کند که واحد دیگر با ارزش‌ها، نظرات و اهداف آن‌ها مخالفت می‌کند. در سازمان، تعارضات و مخالفت‌های ادراک‌شده معمولاً پیرامون موضوعات مرتبط با کار یا پیرامون موضوعات عاطفی-اجتماعی و رابطه‌ای ایجاد می‌شود. بنابراین مبانی نظری مرتبط با تعارض تمایز آشکاری میان تعارض در وظیفه یا شناختی و تعارض در رابطه یا عاطفی قائل شده است. تعارض در رابطه نوعی از تعارض است که تشکیل شده از عوامل عاطفی و شخصی است که ویژگی‌اش اصطکاک و تفاوت‌های شخصیتی میان افراد همانند سبک بین فردی، نگرش‌ها و ترجیحات و شخصیت است (گیونت و همکاران، ۲۰۱۵). طبق تعریف رایبیز و جاج، تعارض در رابطه، بر روابط بین فردی تأکید دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تعارض در رابطه تقریباً همواره به کژ کارکردی منجر می‌شود. چنین به نظر می‌آید که اصطکاک و خصومت‌های بین فردی ذاتی در تعارض در روابط، تصادمان شخصیتی را افزایش و تفاهم را کاهش می‌دهد و این موضوع در انجام وظایف سازمانی اختلال ایجاد می‌کند (رایبیز و جاج، ۲۰۱۳). مطالعات نشان می‌دهد که تعارض در رابطه از توانایی شناختی افراد برای ارزیابی اطلاعات جدید و پردازش اطلاعات پیچیده جلوگیری می‌کند. اعضای گروهی که دارای تعارض در رابطه باشند، احساس تهدید و خطر می‌کنند و به احتمال کمتری به اعضای گروه دیگر برای پردازش اطلاعات اطمینان و اعتماد می‌کنند (موسویان و همکاران، ۱۳۸۸).

طبق نظر پژوهشگران، نوع دوستی می‌تواند ما را در فهم دیدگاه‌ها و تصمیم‌های دیگران کمک کند. در نتیجه، نوع دوستی در سازمان می‌تواند ما را در اطمینان از اینکه دیدگاه‌ها و تصمیم‌های کارکنان محاسبه می‌شوند، کمک کند و سطح نفوذ کارکنان در فرآیند

تصمیم‌گیری را افزایش دهد. بنابراین ممکن است نوع دوستی سیستم تصمیم‌گیری دموکراتیک و مشارکتی را ترویج کند که می‌تواند یادگیری را تسهیل کند (گیونت و همکاران، ۲۰۱۵).

از سوی دیگر، پیلیاوین و چارنگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۰، ص ۳۳) ادعا دارند که شواهدی وجود دارد که تمایل به ریسک‌پذیری ممکن است با تمایل به انجام کنش‌های نوع‌دوستانه ارتباط داشته باشد. این پژوهشگران شواهدی را فراهم کرده‌اند تا نشان دهند که چگونه افراد نوع‌دوست برای پذیرش ریسک مستعدتر هستند. آن‌ها مثال‌هایی ارائه داده‌اند که نشان می‌دهد که این افراد روحیه ماجراجویی دارند و تمایل بیشتری برای پذیرش ریسک نسبت به افراد غیر نوع‌دوست دارند. افراد نوع‌دوست به دنبال افزایش رفاه و نفع دیگران هستند، حتی اگر این کار موجب هزینه یا قربانی کردن سود شخصی آنان شود و انتظار پاداش نیز ندارند (مونرو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶؛ سیمونس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱). بنابراین، نوع‌دوستی به دیگران نفع می‌رساند و اغلب شامل پذیرش ریسک و یا قربانی کردن منافع شخصی خودش است (کاپلان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). پس نوع‌دوستی به معنی آماده بودن برای قربانی کردن منافع خود برای نفع رساندن به دیگران است و پذیرش ریسک‌هایی است که نفعی برای خود فرد ندارد و حتی هزینه‌هایی ممکن است در این تبادل به فرد تحمیل شود. قربانی شخصی برای دیگران شامل تلاش کردن و پذیرش ریسک برای خدمت کردن به دیگران است (ففر و میندل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵). بنابراین افراد نوع‌دوست مشتاقانه ریسک‌ها را می‌پذیرند که دیگران سعی در اجتناب از آن دارند و تمایل بیشتری به انجام رفتارهای ریسکی دارند. پس نوع‌دوستی در سازمان می‌تواند با تمایل به پذیرش ریسک رابطه داشته باشد به این معنی که اشخاصی که به‌طور نوع‌دوستانه‌ای رفتار می‌کنند استعداد بیشتری برای پذیرش ریسک دارند.

- 
1. Piliavin and Charng
  2. Monroe
  3. Simmons
  4. Kaplan
  5. Puffer and Meindl

به‌علاوه، نوع دوستی شامل رفتارهای خودانگیزانه‌ای است که کمک می‌کند تا فرد در سازمان وظایف خود را انجام دهد نوع دوستی شامل فراتر رفتن از الزامات شغلی می‌شود برای اینکه به کسانی که با آن‌ها در تعامل هستیم، کمک کنیم و شامل فعالیت‌های همانند کمک داوطلبانه به همکاران در پروژه‌هایی که مستقیماً در آن همکاری نداریم، کمک به همکارانی که کار زیادی دارند، کمک به دیگران در انجام کارهایشان و داوطلب شدن برای انجام وظایف اضافی می‌شود. بنابراین، نوع دوستی باعث می‌شود کارکنان فعالیت‌هایی را انجام دهند که فراتر از الزامات رسمی شغلشان است و افراد را قادر می‌سازد تا فرآیندها یا رفتارهای جدید را تجربه کنند. افراد نوع دوست، وقتی که با دیگران در سازمان همکاری دارند به‌طور داوطلبانه به آن‌ها در وظایفشان کمک می‌کنند بنابراین نوع دوستی شامل ارتباط شخصی و همکاری میان واحدها است. تعامل‌های شخصی و تعاونی توسط نوع دوستی برانگیزنده می‌شود و تبادل اطلاعات میان همکاران را تسهیل می‌کند. در حقیقت، مبانی نظری نشان می‌دهد که نوع دوستی با همکاری، تبادل اطلاعات و ارتباطات رابطه مثبتی دارد. در نتیجه، پیش‌بینی می‌شود که با ترویج تعاملات و روابط با دیگران، جو نوع دوستی در سازمان ممکن است گفتگو ارتباطات میان افراد را تقویت کند و همچنین قابلیت تعامل با محیط خارجی که برای یادگیری سازمانی ضروری است را باز کند (گیونت و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، نوع دوستی در سازمان ارتباط زیادی با مؤلفه‌هایی دارد که قابلیت یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کنند. به نظر می‌رسد جو نوع دوستی ارتقادهنده ریسک‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی، تجربه‌گری، تعامل یا محیط و گفتگو باشد و بر این اساس نگارندگان پیش‌بینی می‌کنند که نوع دوستی می‌تواند باعث افزایش قابلیت یادگیری سازمانی شود.

به‌علاوه پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که از آنجایی که نوع دوستی موجب ایجاد پیوند عاطفی میان کارکنان سازمان می‌شود، پس می‌تواند باعث شود تا کارکنان ناسازگاری‌ها و

تعارضات شخصی را کمتر ادراک کنند و موجب کاهش تعارض در رابطه در سازمان شود (گیونت و همکاران، ۲۰۱۵؛ ایسلام و همکاران، ۲۰۱۲).

در مقابل، تعارض در رابطه با ایجاد مانع در ارتباطات باز، خلق ایده‌های جدید، جذب و پردازش اطلاعات و همکاری و مشارکت فعال و شنیدن و ایجاد گفتگو میان افراد می‌تواند برای یادگیری سازمانی مشکل ایجاد کند (گیرر و همکاران، ۲۰۰۸؛ پانتلی و ساکالینگم، ۲۰۰۵). برعکس، فقدان تعارض در رابطه میان افراد می‌تواند رفتارهای خاصی را که موجب تسهیل قابلیت یادگیری سازمانی شود را ترویج کند این رفتارها شامل رفتارهایی همانند ریسک‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی، تجربه‌گری، تعامل با محیط و گفتگو می‌شود (چیوا و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین، نوع دوستی می‌تواند موجب کاهش تعارض در رابطه شود درحالی‌که افزایش نوع دوستی در سازمان، قابلیت یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد.

همچنین، نوع دوستی از حالت هوشیاری ناشی می‌شود که ما می‌فهمیم که با یکدیگر در ارتباط متقابل هستیم که تعاملات ما تأثیر مثبت یا منفی بر دیگران می‌گذارد و نوع دوستی، روابط را تقویت می‌کند درحالی‌که خودخواهی و قوم‌گرایی باعث تخریب روابط می‌شود. بنابراین نوع دوستی مستلزم باور به اهمیت رفاه و تعامل منصفانه با دیگران می‌شود و فرد نوع دوستی دیدگاه‌های دیگران را با طور همدلانه‌ای دریافت می‌کند. به علاوه، اگر فردی متوجه شود که شما با او همدلانه برخورد کرده‌اید، محتمل است تا تعلق و پیوند عاطفی میان شما و آن فرد تقویت شود. بنابراین، همدلی و درک علایق دیگران که در نوع دوستی وجود دارد، احتمال ایجاد پیوند عاطفی با دیگران را افزایش می‌دهد. ناسازگاری‌ها و خصومت‌های شخصی نیز کمتر احتمال وقوع دارند وقتی که پیوند عاطفی و احساسی میان ما و دیگران شکل گرفته است. پس رفتارهای نوع‌دوستانه، می‌تواند از افزایش تعارض در رابطه جلوگیری کند (گیونت و همکاران، ۲۰۱۵).

- 
1. Islam et al
  2. Greer et al
  3. Panteli and Sockalingam

به‌علاوه، طبق مبانی نظری افرادی که درگیر با تعارض در رابطه می‌شوند ممکن است کمتر با دیگران همکاری کنند (گریفس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). همچنین، تعارض در رابطه موجب تقویت بدبینی، فشار روانی منفی و طفره‌روی و ارتباطات ضعیف می‌شود که در تضاد با ارتباطات باز و یادگیری است (پانتلی و ساکالینگم، ۲۰۰۵). بنابراین، تعارض در رابطه می‌تواند موجب محدود شدن یادگیری سازمانی شود.

بر این اساس، نگارندگان پیش‌بینی می‌کنند که تعارض در رابطه ممکن است با مؤلفه‌های قابلیت یادگیری سازمانی شامل تجربه‌گری، ریسک‌پذیری، گفتگو، تعامل با محیط بیرونی و تصمیم‌گیری مشارکتی که توسط چویا (۲۰۰۷) ارائه شده است، رابطه منفی داشته باشد، به دلیل اینکه، اولاً، افرادی که نسبت به یکدیگر بی‌تفاوت و ناراحت هستند، تمایل به مشارکت در انواع بحث‌هایی که برای ترکیب دیدگاه‌های متفاوت ضروری است، ندارند (آماسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). به‌علاوه آماسون و همکاران (۱۹۹۵) تأیید می‌کنند که وقتی تعارض‌ها، شخصی شوند، افراد از مشارکت فعال در فرآیند تصمیم‌گیری دست می‌کشند. بنابراین، تعارض‌ها میان فردی برای مشارکت فعال افراد که برای اخذ تصمیم‌ها نیاز است، مانع ایجاد می‌کند و در نتیجه، بی‌میلی یا اختلاف‌های میان فردی موجب می‌شود تا فرآیند تصمیم‌گیری کمتر مشارکتی باشد. بنابراین نبود تعارض در رابطه در سازمان‌ها می‌تواند موجب افزایش تصمیم‌گیری مشارکتی که برای یادگیری سازمانی ضروری است، شود (چویا و همکاران، ۲۰۰۷).

به‌علاوه، وقتی که افراد ادراک تعارض و ناسازگاری کنند، تمایل‌ها و خواسته‌های ناسازگار باهم ایجاد می‌شود که می‌تواند تعامل خصمانه و رقابت طلبانه را میان اعضای گروه ایجاد کند (چویانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). وقتی این وضعیت ایجاد شود، افرادی که درگیر تعارض شده‌اند تمایل کمتری برای تعامل خواهند داشت و در نتیجه، گفتگو ارتباط میان آن‌ها آسیب می‌بیند. بنابراین، نبود تعارض در رابطه در جو سازمانی می‌تواند تمایل

---

1. Griffith et al  
2. Amason et al  
3. Chuang et al

بیشتر به ارتباطات باز و گفتگو میان کارکنان را تقویت کند که این موضوع به عنوان یکی از عوامل یا مؤلفه‌های تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. به علاوه، تعارض در رابطه باعث می‌شود که اعضای سازمان از تمرکز بر محیط بیرونی و ایجاد رابطه و تعامل با آن بازمانند. بنابراین نبود تعارض در جوسازمانی ممکن است موجب شود تا افراد آسان‌تر با محیط بیرونی و بلاواسطه تعامل برقرار کنند. پس تعارض در رابطه می‌تواند موجب افزایش تعامل‌هایی شود که از سازمان برای تعامل با محیط خارجی نگهداری می‌کند و برای یادگیری سازمانی نیز ضروری است (چیوا و همکاران، ۲۰۰۷).

طبق پژوهش جهن و بندرسکای<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، تعارض میان فردی موجب می‌شود اعضای گروه تمایل کمتری به پذیرش ایده‌های دیگر اعضا داشته باشند. بنابراین، تعارض در رابطه پردازش شناختی را محدود می‌کند و توانایی اعضای گروه برای ارزیابی اطلاعات فراهم‌شده توسط اعضای دیگر را کاهش می‌دهد (جهن و بندرسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). بنابراین نبود تعارض در رابطه در محیط کاری ممکن است فرصت‌های تجربه رویه‌ها و فرآیندها جدید را افزایش دهد یا ممکن است فضای راحت‌تری را برای کارکنان برای به کارگیری ایده‌های جدید ایجاد کند. بنابراین کاهش دادن این نوع تعارض‌ها در سازمان‌ها می‌تواند یادگیری سازمانی را تحریک کند به عنوان اینکه تجربه گری، وضعیتی ضروری برای سازمان‌ها است برای اینکه یادگیری داشته باشند.

به علاوه، کارکنانی که احساس امنیت کنند و با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، ریسک‌پذیری راحت‌تری دارند همانند اینکه چیزهای جدید را امتحان می‌کنند یا ایده‌های جدید را ابراز می‌کنند. در مقابل، اگر آنان ناسازگاری و اختلاف میان فردی را ادراک کنند، آن‌ها از ریسک‌پذیری اجتناب خواهند کرد با این عنوان که اگر اشتباه بکنند، دیگران واکنش منفی نشان خواهند داد (مثلاً انتقاد می‌کنند یا مسخره می‌کنند). بنابراین، جو نارضایتی میان فردی و احساس ناسازگاری میان فردی می‌تواند روابط کاری خصومت‌آمیز و استرس‌زا را ایجاد کند که در این وضعیت افراد برای ریسک‌پذیری و

---

1. Jehn and Bendersky

2. Jehn and Bendersky

پذیرش اشتباه‌ها راحت نیستند. بنابراین، نگارندگان پیشنهاد می‌دهند که فقدان تعارض در رابطه در سازمان موجب می‌شود تا ریسک‌پذیری که جزء ضروری برای یادگیری سازمانی اثربخش است، افزایش یابد (چیوا و همکاران، ۲۰۰۷).

فرضیه‌های پژوهش حاضر با توجه به روابط تائید شده در مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه نوع دوستی، قابلیت یادگیری سازمانی و تعارض در رابطه که به آن‌ها اشاره شد، تدوین شده است که عبارت‌اند از:

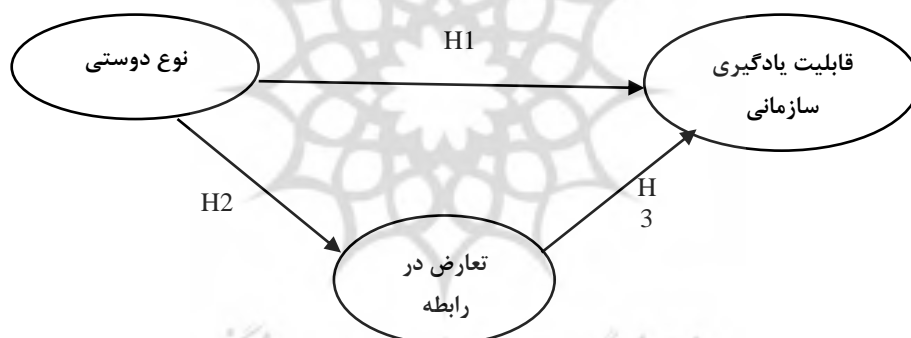
فرضیه ۱: نوع دوستی کارکنان بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر منفی معنادار دارد.

فرضیه ۲: نوع دوستی کارکنان بر تعارض در رابطه تأثیر منفی معنادار دارد.

فرضیه ۳: تعارض در رابطه بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر منفی معنادار دارد.

فرضیه ۴: رابطه میان نوع دوستی کارکنان و قابلیت یادگیری سازمانی توسط تعارض در

رابطه میانجی‌گری می‌شود.



مدل مفهومی پژوهش (گیونت و همکاران، ۲۰۱۵)

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و با توجه به اینکه به توصیف تأثیر نوع دوستی و تعارض در رابطه بر قابلیت یادگیری سازمانی می‌پردازد از نظر روش از نوع توصیفی-همبستگی محسوب می‌شود. به علاوه، از آنجاکه داده‌ها در یک مقطع زمانی از طریق نمونه‌گیری گردآوری شده است، پژوهشی پیمایشی از نوع مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان پردیس مرکزی دانشگاه علامه طباطبائی است که در مجموع



متشکل از ۲۹۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه، جدول مورگان مورد استفاده قرار گرفت و بر اساس آن ۱۷۵ پرسشنامه توزیع شد که از میان آن‌ها ۱۶۷ پرسشنامه قابل استفاده جمع‌آوری شد. برای سنجش نوع دوستی کارکنان از پرسشنامه ارگان<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) با ۵ گویه و برای تعارض در رابطه از پرسشنامه کوکس<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) با ۵ گویه و برای قابلیت یادگیری سازمانی از پرسشنامه چیوا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) با ۱۴ گویه استفاده شد. سپس اقدامات لازم جهت بررسی روایی و پایایی پرسشنامه‌ها به عمل آمد. برای سنجش روایی صورتی پرسشنامه‌ها از نظرات خبرگان استفاده شد و بر اساس آن اصلاحات لازم صورت گرفت. بعلاوه، تحلیل عاملی گویه‌های هر متغیر نیز برای تعیین روایی سازه پرسشنامه‌ها انجام شد که در این مرحله به علت اینکه همه گویه‌ها دارای بار عالمی بالاتر از ۰.۶ بودند، هیچ گویه‌ای برای مدل نهایی حذف نشد. پایایی پرسشنامه‌ها و سؤالات مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها نیز با روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید. همان‌طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، آلفای کرونباخ برای کل متغیر نوع دوستی ۰.۸۶، برای تعارض در رابطه ۰.۸۹ و برای قابلیت یادگیری سازمانی ۰.۹۲ است که نشان می‌دهد همه متغیرها در محدوده قابل قبول، یعنی بیشتر از ۰.۷ قرار دارند.

جدول ۱. شاخص پایایی ابزار گردآوری داده‌های پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌های حذف شده
آزمایش‌گری	۰.۷۹	۰
ریسک‌پذیری	۰.۷۴	۰
تعامل با محیط بیرونی	۰.۷۶	۰
توانمندی	۰.۸۱	۰
تصمیم‌گیری مشارکتی	۰.۸۶	۰
نوع دوستی	۰.۸۷	۰
تعارض در رابطه	۰.۸۹	۰

1. Organ
2. Cox s
3. Chiva et al

توصیف آماری نمونه مورد مطالعه با استفاده از متغیرهای جمعیت شناختی که در جدول شماره ۲ ارائه شده است حاکی از آن است که تعداد پاسخ‌دهندگان زن بیش از پاسخ‌دهندگان مرد است (۵۸ درصد در مقابل ۴۲ درصد) و بخش اعظمی از پاسخ‌دهندگان از سابقه کار بالای ۵ سال در سازمان برخوردار هستند (۷۸.۸ درصد). بعلاوه اکثر پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات بالاتر از کارشناسی هستند (۸۸.۷ درصد).

جدول ۲. مشخصات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

درصد	تعداد (نفر)		
۲۳.۹	۴۰	۵ تا ۱۰ سال	سابقه کاری
۲۴.۵	۴۱	۱۰ تا ۱۵ سال	
۱۸.۵	۳۱	۱۵ تا ۲۰ سال	
۱۱.۹	۲۰	بیش از ۲۰ سال	
۴۲	۷۰	مرد	جنسیت
۵۸	۹۷	زن	
۱۱.۳	۱۹	دیپلم	تحصیلات
۵۴.۴	۹۱	کارشناسی	
۲۹.۳	۴۹	ارشد	
۴.۷	۸	دکتری	

در پژوهش حاضر، نرمال بودن توزیع فراوانی متغیرها با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، نتایج این آزمون نشان داد در سطح معناداری ۵ درصد، توزیع داده‌های مربوط به متغیر قابلیت یادگیری سازمانی و متغیر نوع دوستی و متغیر تعارض در رابطه نرمال است. بنابراین، برای آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جدول ۳. نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیرها	نتیجه آزمون	عدد معناداری
قابلیت یادگیری سازمانی	نرمال است	۰.۱۲۴
نوع دوستی	نرمال است	۰.۲۰۷
تعارض در رابطه	نرمال است	۰.۱۰۳

## یافته‌ها

جدول ۴، شاخص‌های برازش مدل پژوهش حاضر را به نمایش می‌گذارد. بررسی کلی شاخص‌های ارائه‌شده، برازش خوب مدل را مورد تأیید قرار می‌دهد. افزون بر مقادیر نشان داده‌شده در جدول، شاخص ملاک تطبیقی آکائیک<sup>۱</sup> برای مدل برابر با ۶۵۱.۹ محاسبه شد. با توجه به این که مقدار شاخص مذکور از مقدار مدل استقلال (۳۴۳۵.۶) کمتر است، شاهد دیگری برای صحت برازش خوب مدل محسوب می‌شود.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدار شاخص	حد مجاز
(کای دو بر درجه آزادی یا برازش صرفه‌جو)	۲.۱۲۵	کمتر از ۵
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰.۰۴۷	کمتر از ۰.۰۵
PNFI (برازندگی نرمال شده مقتصد)	۰.۷۱۱	بالاتر از ۰.۵
PCFI (برازندگی تعدیل شده مقتصد)	۰.۷۹۳	بالاتر از ۰.۵
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰.۹۱۸	بالاتر از ۰.۹
IFI (برازندگی توسعه یافته)	۰.۹۰۷	بالاتر از ۰.۹
NNFI (شاخص برازش هنجار نشده)	۰.۹۲۱	بالاتر از ۰.۹

جدول ۵، نتایج مدل یابی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. محتوای جدول حاکی از تأیید چهار فرضیه پژوهش است. ضریب استاندارد مسیر از متغیر نوع دوستی به متغیر قابلیت یادگیری سازمانی در سطح معناداری ۰.۰۰۱، مقدار ۰.۲۴۶ است که زمینه تأیید فرضیه ۱ را فراهم کرده است. فرضیه ۲ که وجود رابطه منفی معنادار بین نوع دوستی و تعارض در رابطه را پیشنهاد می‌کند در سطح معناداری ۰.۰۰۳ با ضریب استاندارد مسیر ۰.۳۵۷- مورد تأیید قرار گرفته است. فرضیه ۳، مدعی وجود تأثیر منفی معنادار بین تعارض در رابطه و قابلیت یادگیری سازمانی است. نتایج مدل یابی معادلات ساختاری در سطح معناداری ۰.۰۰۱، ضریب استاندارد مسیر بین این دو متغیر را ۰.۶۰۲- نشان داده است. فرضیه ۴ نیز که

## 1. Akaike Information Criterion (AIC)

نقش میانجی‌گری تعارض در رابطه در رابطه میان نوع‌دوستی و قابلیت یادگیری را پیشنهاد می‌دهد در سطح معناداری ۰.۰۰۶ و ضریب استاندارد مسیر ۰.۲۱۵، تأیید شد.

جدول ۵. مدل یابی معادلات ساختاری

فرضیه	جهت مسیر	ضریب استاندارد مسیر	مقدار P	نتیجه
H1	نوع‌دوستی	←	۰.۲۴۶	تأیید
H2	نوع‌دوستی	←	-۰.۳۵۷	تأیید
H3	تعارض در رابطه	←	-۰.۶۰۲	تأیید
H4	نوع‌دوستی	←	۰.۲۱۵	تأیید

### بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر، پژوهشگران نیاز به تغییر پارادایم در روش مدیریت و رهبری سازمان‌ها را توصیه کرده‌اند. در تقابل با در جریان نئوکلاسیک در انگیزش انسان‌ها که فرض می‌گیرد که انسان‌ها فقط از طریق تأمین منابع شخصی خود برانگیخته می‌شوند، این تغییر پارادایم به انسان‌ها به‌عنوان افرادی که به‌طور درونی برای کمک به دیگران از طریق کنش‌هایشان برانگیخته می‌شوند، توجه می‌کند (گیونت و همکاران، ۲۰۱۵).

هدف از تحقیق حاضر بررسی تأثیر نوع‌دوستی و تعارض در رابطه بر قابلیت یادگیری سازمان بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده از کارکنان پردیس مرکزی دانشگاه علامه طباطبائی بوده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شده‌اند.

بررسی فرضیه اول نشان داد که نوع‌دوستی بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت معنادار دارد. به‌بیان‌دیگر نوع‌دوستی کارکنان ۲۴٪ از تغییرات متغیر قابلیت یادگیری سازمانی را تبیین می‌کند. این یافته با تحقیقات مونرو<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) و سیمونس<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) و ارگان<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) همخوانی دارد. طبق پژوهش‌های ایشان، نوع‌دوستی می‌تواند ما را در

1. Monroe  
 2. Simmons  
 3. Organ

درک نظرات دیگران کمک کند و بنابراین در اتخاذ تصمیمات مؤثر است و در نتیجه فرآیند تصمیم‌گیری عمدتاً مشارکتی می‌شود. به علاوه، وقتی که فردی نوع دوستانه رفتار می‌کند، او تمایل خواهد داشت تا خود را قربانی دیگران کند و ضرر شخصی را بپذیرد (مونرو، ۱۹۹۶؛ سیمونس، ۱۹۹۱). بنابراین، شخص نوع دوست تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری دارد. همچنین نوع دوستی شامل رفتار کردن به طریقی است که فراتر از الزامات رسمی هر شغل است (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶). بنابراین، نوع دوستی کارکنان را تشویق می‌کند تا فرآیندها یا فعالیت‌های جدید را تجربه کنند. نوع دوستی موجب تعامل میان فردی و روابط شخصی می‌شود که احتمال ارتباطات و تبادل اطلاعات را افزایش می‌دهد. پس نوع دوستی موجب تشویق گفتگو تعامل با محیط بیرونی سازمان می‌شود. نوع دوستی در سازمان تجربه‌گری، ریسک‌پذیری، گفتگو، تعامل با محیط بیرونی و تصمیم‌گیری مشارکتی را افزایش می‌دهد و در نتیجه یادگیری در سازمان را افزایش می‌دهد. بنابراین، جو نوع دوستی در سازمان، مؤلفه‌های ضروری برای فرآیند یادگیری سازمانی را ارتقا می‌دهد.

فرضیه دوم، درباره رابطه بین نوع دوستی کارکنان و تعارض در رابطه آن‌ها بود. نتایج تحقیق نشان داد که نوع دوستی کارکنان ۳۵٪- از تغییرات متغیر تعارض در رابطه را پیش‌بینی می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رفتارهای نوع دوستانه موجب کاهش تعارض در رابطه در سازمان می‌شود. این یافته با پژوهش‌گینات و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) همخوانی دارد. بنابراین، رفتارهای نوع دوستانه که شامل درک نظرات دیگران و احساس توجه و همدردی به رفاه دیگران می‌شود می‌تواند به ایجاد ارتباطات عاطفی و اثربخش آسان‌تر با دیگران کمک کند و ایجاد روابط کاری سالم را تشویق کند که در این حالت تعارضات و ناسازگاری‌های بین فردی کمتر امکان ظهور و بروز دارند.

فرضیه سوم، مبنی بر تأثیر منفی معنادار تعارض در رابطه بر قابلیت یادگیری سازمانی بود که مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که تعارض در رابطه ۶۰٪- از تغییرات

متغیر قابلیت یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. یافته‌های این فرضیه نیز با تحقیق گینات و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. یافته‌های این فرضیه را می‌توان این‌طور تبیین کرد که تعارض در رابطه، محیط کاری خصومت‌آمیزی ایجاد می‌کند که افراد در آن احساس محرومیت می‌کنند و هنگامی که در اقدامات یا رفتارهایی همانند تجربه‌گری، ریسک‌پذیری، گفتگو، تعامل با محیط و تصمیم‌گیری که موجب بهبود یادگیری سازمانی می‌شوند مشارکت کنند، احساس ناامنی می‌کنند. در مقابل، هنگامی که تعارض در رابطه در سازمان وجود ندارد، محیط کاری دوستانه و سالم که در آن افراد می‌توانند احساس راحتی و اعتماد می‌کنند ایجاد می‌کند و افراد می‌توانند با یکدیگر تعامل کنند و می‌توانند به طریقی رفتار کنند که سازمان را قادر به یادگیری سازد.

فرضیه چهارم نیز نقش میانجی‌گری تعارض در رابطه در رابطه میان نوع دوستی کارکنان و قابلیت یادگیری سازمانی را آزمون کرد و این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که این رابطه با ضریب استاندارد مسیر ۰.۲۱٪ معنادار است. بنابراین تعارض در رابطه به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند چگونگی بهبود یادگیری سازمانی توسط نوع دوستی را تبیین کند. بنابراین، نوع دوستی در سازمان می‌تواند قابلیت یادگیری سازمانی را نه تنها به‌طور مستقیم بلکه همچنین از طریق کاهش تعارض در رابطه، کاهش دهد.

پس از آنجا که تأیید شد که نوع دوستی می‌تواند قابلیت یادگیری سازمانی را افزایش دهد، برای افزایش نوع دوستی در سازمان، پیشنهادهای زیر توصیه می‌شود:

- استخدام کارکنانی که تمایل ذاتی به کمک و خدمت‌رسانی به دیگران دارند.
- آموزش تشریک‌مساعی و همکاری میان کارکنان
- مدیران سازمان از ایجاد جو رقابت و خودمحوری در سازمان اجتناب کنند.
- مدیران سازمان، پاداش‌ها و مزایا را به‌صورت گروهی پرداخت کنند، تا علاقه به همکاری میان کارکنان افزایش یابد.
- تقویت تعامل و مشارکت و اعتماد میان کارکنان

- توجه به تقویت کنش‌های نوع‌دوستانه در آموزش و فرآیندهای آموزشی کارکنان

### منابع

- اسماعیلی، محمود رضا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی اصفهان)، نشریه مدیریت فردا، ۴۴، ۱۱۷-۱۲۸
- سروش، مریم (۱۳۹۱). احساس مسئولیت فردی و اجتماعی، دیگرخواهی و اعتماد اجتماعی مطالعه نوجوانان شیراز، جامعه‌شناسی کاربردی، ۴۶(۲)، ۱۹۳-۲۱۱
- شجاعی، محمدحسین (۱۳۹۵). نقش رهبری تحول‌آفرین در تعدیل رفتارهای کاری مخرب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی
- موسویان، امیر؛ پاکزاد، آوا و میرزاده، اکبر (۱۳۸۸). تأثیر تعارض بر اعتماد در محیط کاری، توسعه انسانی پلیس، ۶(۲۶)، ۷۳-۸۷
- Amason, A., Thompson, J., Hochwarter, W., & Harrison, A. (1995). Conflict: an important dimension in successful management teams. *organizational dynamics*, 24(2), 20-35.
- Camps, J., & Rodriguez, H. (40 (4), 423-442). Transformational leadership, learning, and employability: effects on performance among faculty members. *Personal Review*.
- Camps, J., Alegre, J., & Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: a study among faculty members. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 687-703.
- Chang, C., Tsai, M., & Tsia, M. (2011). The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning. *international journal of trade, economics and finance*, 2(1), 61-66.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: an empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Chuang, Y., Church, R., & Zikic, J. (2004). organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team performance management*, 10(1/2), 36-34.

- Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of business venturing*, 22(4), 545-565.
- Feigin, S., Owens, G., & Goodyear-smith, G. (2014). Theories of human altruism: a systematic review. *Annals of Neuroscience and Psychology*, 1, 1-10.
- Garcia-Morales, V., Jimenez-Barrionuevo, M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2010). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Greer, L., Jehn, K., & Mannix, E. (2008). Conflict transformation a longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small group Research*, 39(3), 278-302.
- Griffith, T., Mannix, E., & Neale, M. (2003). Conflict and virtual teams. In C. Gibson, & S. Cohen, *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 335-352). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallen, F. (2015). The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning. *International Journal of Conflict management*, 26(1), 85-112.
- Healy, K. (2004). Altruism as an organizational problem: the case of organ procurement. *American sociological review*, 69(3), 387-404.
- Hsu, Y.-H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 664-677.
- Jehn, K., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational Behavior*, 25, 187-242.
- kanungo, R., & conger, J. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *the academy of management executive*, 7(3), 37-48.
- Kaplan, S. (2000). New way to promote proenvironmental behavior: human nature and environmentally responsible behavior. *Journal of social issues*, 56(3), 491-508.
- Kellermanns, F., & Eddleston, K. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(3), 209-228.



- Lahdesmaki, M., & Takala, T. (2012). Altruism in business ° an empirical study of philanthropy in the small business context. *Social Responsibility Journal*, 8(3), 373-388.
- Monroe, K. (1996). *the Heart of Altruism; perceptions of a common Humanity*. Princeton: Princeton university Press, NJ.
- Organ, D., Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision support systems*, 39(4), 599-617.
- Piliavin, J., & Charng, H. (1990). Altruism: A Review of Recent Theory and Research. *Annual Review of sociology*, 16, 25-65.
- Puffer, S., & Meindl, J. (1995). Volunteers from corporations: work cultures reflect values similar to the voluntary organizations. *Nonprofit management and leadership*, 5(4), 359-375.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*, 14/E. Pearson Education India. London: Pearson Education.
- Simmons, R. (1991). Altruism and sociology. *Sociological Quarterly*, 32(1), 1-22.
- Singh, N., & Krishnan, V. (2008). Self-sacrifice and transformational leadership: mediating role of altruism. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 261-274.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: the relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(3), 281-298.