

# معادلات ساختاری سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی با به کارگیری مدیریت دانش و هوش عاطفی در اداره شهرداری

عمر محمودی<sup>۱</sup>

مطالعات دانش‌شناسی

سال چهارم، شماره ۱۶، پاییز ۹۷، ص ۴۷ تا ۸۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۶/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۱۵

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه متغیرهای سرمایه اجتماعی با یادگیری سازمانی با به کارگیری مدیریت دانش و هوش عاطفی است. جامعه آماری کلیه کارکنان شهرداری شهر مریوان است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی است. برای جمع‌آوری مبانی نظری تحقیق از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری داده‌های پژوهش از روش میدانی با استفاده از پرسشنامه استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از خبرگان و به طریق محتوایی و پایایی آن‌ها از طرق آزمون آماری آلفای کرونباخ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که مدل پژوهش با مقادیر  $RMSEA=0.071$ ،  $\chi^2 / Df = 2.78$  و  $Chi-square = 511.98$  به صورت مناسب برازش شده است. همچنین برای بررسی فرضیات پژوهش و میزان روابط متغیرهای پژوهشی از قسمت t-value خروجی لیزرل استفاده شد. نتایج نشان داد که رابطه سرمایه اجتماعی با مدیریت دانش (۵.۱۷) و هوش عاطفی (۳.۲۷) مثبت و معنادار و رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی (۹.۴۹) رابطه هوش هیجانی با یادگیری سازمانی (۵.۲۵) معنادار و مثبت ولی رابطه سرمایه اجتماعی با یادگیری سازمانی (-۰.۷۵) غیر معنادار بود و تأیید نشد. به علاوه نتایج پژوهش بیانگر آن بود سرمایه اجتماعی به صورت مستقیم باعث ایجاد یادگیری سازمانی نمی‌شود ولی با دخالت متغیرهای مدیریت دانش و هوش عاطفی رابطه میان آن‌ها به صورت مثبت تعدیل شده است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که سرمایه اجتماعی با بهره‌گیری از مدیریت دانش و هوش اجتماعی منجر به یادگیری سازمانی می‌شود.

واژگان کلیدی: سرمایه اجتماعی، شهرداری مریوان، مدیریت دانش، هوش عاطفی، یادگیری سازمانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مریوان، Omar.mahmoudi1363@gmail.com

## مقدمه

سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در فضای پرقابته و پویای کنونی به حیات خود ادامه و رشد کنند بیش از گذشته نیاز دارند که ظرفیت یادگیری خود را ارتقاء دهند. با وجود کمبود فزاینده مهارت‌ها، دو برابر شدن دانش در هر دو تا سه سال؛ رقابت جهانی با قدرتمندترین سازمان‌های دنیا، طراحی و بازسازی مجدد سازمان‌ها، پیشرفت فراگیر نوین و فناوری پیشرفته و پیچیده شدن نیاز سازمان‌ها برای انطباق اشاره کرد (جمالزاده و همکاران، ۱۳۸۸). این شرایط محیط کسب‌وکار را به محیطی رقابتی و چالشی تبدیل کرده است و نیاز به پارادایم‌های جدید را می‌طلبد. در پارادایم‌های جدید کسب‌وکار بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی، یادگیری است. از این رو سازمان‌های موفق هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند (حاجی پور، ۱۳۸۹).

انتقال دانش و یادگیری سازمانی مستلزم برقراری ارتباطات اثربخش است که این ارتباطات از طریق بهبود در سرمایه اجتماعی سازمان امکان‌پذیر است. سرمایه اجتماعی شکلی از سرمایه است که سبب تسهیل در دسترسی به اطلاعات و منابع حیاتی به منظور ارتقاء عملکرد و استفاده مناسب از فرصت‌های محیطی می‌گردد (جانسون<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۱۳؛ به نقل از هرندی، ۱۳۹۳). تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان موجب ایجاد و استحکام پیوندهای مرئی و نامرئی اجتماعی می‌شود و حس مشارکت و اعتماد اجتماعی را در سازمان افزایش می‌دهد (ناظم و صادقی، ۱۳۹۴). سرمایه اجتماعی از کیفیت ارتباطات اعضای سازمان با همدیگر برای به اشتراک گذاشتن دانش و کاهش موانع یادگیری سازمانی استفاده می‌کند. این ارتباطات می‌تواند با عوامل متعددی در جهت یادگیری سازمانی تعدیل شود. یک از این عوامل که کمتر مورد توجه قرار گرفته است هوش هیجانی یا هوش عاطفی است (دانایی‌فرد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). هوش هیجانی را توانایی بازشناسی معنای عواطف و ارتباطات شمردند که فرد را قادر می‌سازد تا مشکلاتش را حل کند (مایر<sup>۳</sup> و

1. Johnson
2. Danaeefard
3. Mayer

همکاران، ۲۰۰۰؛ به نقل از لطفی کاشانی، ۱۳۸۵). اشخاصی که از هوش عاطفی بالایی برخوردار هستند، در زمینه شناخت هیجانات خود و دیگران و کنترل این هیجانات نسبت به دیگران، در سطح بالایی قرار دارند. حال اگر این اشخاص، کارکنان سازمان‌ها باشند، با استفاده از این مزیت می‌توانند در جهت کسب اهداف سازمان و مدیریت هرچه بهتر آن و در نتیجه ارائه عملکرد بالا نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کنند (الماسی و همکاران، ۱۳۸۹). هوش عاطفی توانایی ارزیابی و ابراز عاطفه مربوط به خود فرد و دیگران، مهارت در کنترل و تنظیم هیجانات مربوط به خود فرد و دیگران و بهره‌برداری از عاطفه در حل مسائل است (گلمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). مفهوم هوش عاطفی را به‌مثابه چیزی می‌دانند که توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و بین فردی گسترده‌ای را تحت پوشش خود قرار می‌دهد که به‌طور معمول به مهارت‌های نرم‌افزاری مشهور گردیده‌اند (گلمن، ۱۳۸۳). درک و اداره مؤثر هوش عاطفی ضمن این که راهکار جدیدی را برای انگیزش افراد ارائه می‌کند، امکان می‌دهد تا ارتباط با سازمان و اداره آن به شکل سازنده‌ای عمل شود و شاید باعث بهبود عواملی مانند یادگیری سازمانی شود (دیسانیکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

علاوه بر هوش هیجانی عوامل دیگری می‌تواند بر یادگیری سازمانی تأثیر داشته باشد یکی از این عوامل مدیریت دانش است که باعث بهبود شایستگی و صلاحیت کارکنان، انتقال دانش به درون سازمان و یادگیری مستمر سازمانی می‌شود (پتروس و داسکالاپولو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). مدیریت دانش فرایند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان بکار برد (هافمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). هدف از فعالیت‌های دانش در سازمان اطمینان از رشد تداوم فعالیت‌ها در جهت حفظ دانش حیاتی در تمام سطوح، به کارگیری دانش موجود در تمام چرخه‌ها، ترکیب دانش در جهت هم‌افزایی، کسب مداوم دانش مربوطه، توسعه دانش جدید از طریق یادگیری مداوم که به‌وسیله تجارب درونی و دانش بیرونی ایجاد می‌شود (بازبرا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷ نقل از گودرزی و همکاران، ۱۳۸۸).

1. Goleman
2. Dissanayaka
3. Petrou & Daskalopoulou
4. Hoffman
5. Bozbura

پژوهش‌های زیادی در مورد تأثیر سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی انجام گرفته است اما پژوهش خاصی که به بررسی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی در کشور با به کارگیری هوش هیجانی و مدیریت دانش صورت نگرفته است این پژوهش قصد دارد با انجام این کار زمینه جدید و الگوی بهتری را برای یادگیری سازمانی فراهم آورد. بررسی عواملی که باعث یادگیری در سازمان می‌شود منجر به بهبود عملکرد، بهره‌وری و رسیدن به اهداف تعیین شده سازمانی می‌شود بنابراین با وجود چنین مطالعه‌ای الگوی جدیدی برای یادگیری سازمانی ترسیم می‌کند و می‌توان زمینه رشد بیشتر سازمان و کارکنان را فراهم کرد.

سیرت و مارچ<sup>۱</sup> (۱۹۶۳)؛ اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را مطرح کردند. آنان معتقد بودند تلاش سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه‌های که سازمان را برای رسیدن به اثربخشی بیشتر یاری می‌رساند (هابر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). سنچ<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) نظریه پرداز سازمانی مفهوم کلی یادگیری سازمانی را توسعه داد، او بر این باور است که سازمان‌های امروزی باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم برای نیل به موفقیت را داشته باشند. به بیان بهتر، سازمان‌ها باید به سازمان‌های آموزنده (یادگیر یا یادگیرنده) تبدیل شوند (رحمان سرشت، ۱۳۸۶) و برای حفظ موجودیت واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبای باشند. زیرا در قرن نوزدهم تنها چیزی که می‌تواند سازمان را از سایر رقبای جلوتر بیندازد یادگیری سریع و بهتر است. به عقیده سنچ یادگیری سازمانی عبارت است از روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازمان‌دهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌ها و همچنین بهبود کارایی سازمان از طریق به کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کار توسعه یابد یا مجموعه اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و غیرآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد (تمپلتون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). پیتز سنچ مهارت‌های پنج‌گانه‌ای را برای ایجاد یادگیری سازمانی لازم و ضروری می‌داند:

1. Cyert & March
2. Huber
3. Senge
4. Templeton

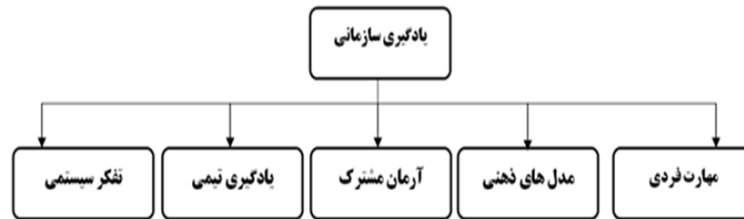
الف: مهارت فردی: بیانگر سطح بالایی از حرفه‌ای بودن در یک موضوع یا در حوزه‌ای از مهارت ویژه است. مهارت فردی مستلزم تعهد بلندمدت به یادگیری است که منجر به تخصص، تبحر ویژه و جذاب در زمینه‌ای وظایف یا مسئولیت سازمانی فرد می‌شود (مارکوب<sup>۱</sup>، ۱۳۸۵).

ب: مدل‌های ذهنی: بیانگر تصورات و نگرش عمیق افراد درباره‌ی جهان، کار، خانواده و رویدادهاست که بر درک افراد از جهان و چگونگی رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد (هیز فیلد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

ج: آرمان مشترک: توانایی ایجاد یک تصور و آرمان مشترک از آینده‌ای که در پی آن هستیم (سنج، ۱۳۸۶). آرمان مشترک به کارکنان کمک می‌کند تا حول یک هویت و حس مشترک حرکت کنند زیرا کارکنان را با دلیل قاطع و مجاب‌کننده برای یادگیری آماده می‌کند.

د: یادگیری تیمی: سنج بر این باور است که گروه‌ها و نه افراد پایه و اساس یادگیری در سازمان مدرن هستند. اعضای تیم از راه گفتگو به کسب نتایج مهمی نائل می‌شود که این نتایج منجر به رشد و توسعه سازمان می‌گردد (هیز فیلد، ۲۰۰۰). تیم‌ها همچنین از راه گفتگو و تمرین، تفکر خود را تغییر داده، یاد می‌گیرند که انرژی‌شان را برای دست یافتن به هدف‌های مشترک آماده نمایند و به توانایی و آگاهی بیشتری از مجموع استعداد اعضا دست می‌یابند (گرودل و هاستد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

ه: تفکر سیستمی: اصل بنیادین سازمان یادگیرنده و ابزاری بسیار قوی برای تسهیل یادگیری سازمانی است. تفکر سیستمی راه و روشی برای کل‌نگری است. جوهره‌ی اصلی تفکر سیستمی، تغییر در نگرش است. به بیان تفکر سیستمی، چهارچوب مفهومی برای ایجاد الگوهای روشن‌تر ارائه نموده و تعیین می‌کند که چگونه آن‌ها به گونه‌ای اثربخش تغییر می‌کند (مارکوب، ۱۳۸۵). شکل ۱ مدل یادگیری سازمانی سنج را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل یادگیری سازمانی (پیتر سنچ، ۱۹۹۲)

مدیریت دانش. اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند در قرن ۲۱، تأکید بر دانش و اطلاعات است. دانش ابزاری قدرتمندی است که می‌تواند تغییرات را در جهان به وجود آورد و نوآوری‌ها را ممکن سازد (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۸۷). هدف از فعالیت‌های دانش در سازمان اطمینان از رشد تداوم فعالیت‌ها در جهت حفظ دانش حیاتی در تمام سطوح، به‌کارگیری دانش موجود در تمام چرخه‌ها، ترکیب دانش در جهت هم‌افزایی، کسب مداوم دانش مربوطه، توسعه دانش جدید از طریق یادگیری مداوم که به‌وسیله تجارب درونی و دانش بیرونی ایجاد می‌شود (بازبر، ۲۰۰۷). در الگوی سنتی، سازمان‌ها، مدیران و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تبادل دانش نداشتند زیرا به‌جای اینکه به دانش به‌عنوان منبع سازمانی نگاه کنند به دانش به‌منزله منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقای درجه خود، اهرم نفوذ و امن استمرار شغل خود می‌نگرند و تمایلی ندارند آن را با دیگران سهیم کنند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش میان کارکنانشان حمایت می‌کند بیشتر می‌تواند فرایندهای مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود ببخشد. در سازمانی با فرهنگ تبادل دانش، افراد ایده‌ها و پیشنهادهای خود را با دیگران تبادل می‌کنند زیرا به‌جای اینکه مجبور به کار باشند آن را فرایندی طبیعی می‌دانند. بنابراین باید در بین اعضای سازمان این انگیزه را به وجود آورد که بدون ترس از دادن موقعیت خود به تبادل دانش در سازمان پردازند (عسگری، ۱۳۸۴). سازمان باید قادر باشد اطلاعات را ذخیره، بازیابی و آنگاه با در میان گذاشتن با کارکنان خود دانش را گسترش دهد. مدیریت دانش به تلاش‌های اشاره دارد که به‌طور منظم برای یافتن، سازمان‌دهی و قابل‌دسترسی نمودن سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان

است. بسیاری از سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری بر مدیریت دانش به دنبال استفاده از مزایای آن هستند (شی و چیانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

داونپورت<sup>۲</sup> مدیریت دانش را رویکردی منظم می‌داند که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، سازمان‌دهی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به‌منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. اما بورک<sup>۳</sup> عقیده دارد، مدیریتی که کمک می‌کند تا اطلاعات مناسب در زمان مناسب برای تصمیم‌گیری‌های درست در اختیار افراد مناسب قرار بگیرد مدیریت دانش است. از طرف دیگر پروست<sup>۴</sup> عقیده دارد که مدیریت دانش، یکسری مداخلات منسجم که از فرصت‌ها به نحو احسن استفاده می‌کند و پایگاه دانش را شکل می‌دهد. پایگاه دانش سازمانی، شامل دارایی دانش فردی و گروهی است که سازمان در انجام فعالیت‌های خود می‌تواند از آن‌ها استفاده کند (آتشک و ماه زاده، ۱۳۸۶).

در مورد مدیریت دانش مدل‌های فراوانی برای ارزیابی وجود دارد که به‌اختصار در مورد تعدادی از آن‌ها توضیح می‌دهیم. مدل نوناکا و تاکایوچی<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) بازنمودن مفهومی سطح بالا از مدیریت دانش را نشان می‌دهد و مدیریت دانش را به‌عنوان فرایند خلق دانش تلقی می‌کند. بر اساس این مدل دانش از عناصر عینی و ضمنی تشکیل شده است. دانش ضمنی، دانش غیرلفظی، ذاتی و بیان‌نشده است. دانش عینی دانش اظهارشده از طریق نوشته‌ها، طرح‌ها، نقشه‌ها، برنامه‌های کامپیوتری و ... است. در این مدل فرض شده است که دانش ضمنی می‌تواند از خلال فرایند جامعه‌نگری به دانش ضمنی فرد دیگری منتقل شده و در فرایند برونی‌سازی به دانش عینی تبدیل شود همچنین بر اساس این مدل دانش عینی می‌تواند از طریق فرایند درونی‌سازی به دانش ضمنی تبدیل شود و از طریق ترکیب شدن و انتشار می‌تواند به دانش عینی دیگری تبدیل شود (هدلاند و نوناکا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳ به نقل از هیسکوک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). مدل بویسوت<sup>۸</sup>

1. Shih & Chiang
2. Thomas Davenport
3. Mike Burk
4. Peter Probst
5. Nonaka & Takeuchi
6. Hedlund & Nonaka
7. Hiscock
8. Boisot

(۱۹۹۷) که بر اساس این مدل دانش سازمانی به دانش تدوین‌شده، تدوین‌نشده و منتشرنشده و منتشرشده تقسیم کرده است (هیسکوک، ۲۰۰۴). مدل لاستری<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بیانگر این است که دانش فردی نقطه آغاز خلق دانش است. اطلاعات ماده خام دانش فردی است که اساس دانش سازمانی است. دانش فردی باید به افراد دیگر انتقال یابد تا دانش سازمانی بهبود یابد. انتقال دانش فردی به دانش سازمانی با جامعه‌پذیری، برون‌سازی، درون‌سازی و ترکیب اتفاق می‌افتد. دامرسیت<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) بر چهار بعد کلیدی مدیریت دانش تأکید دارد ۱- ساختار دانش در سازمان، این ساختار تنها به اطلاعات علمی موجود در سازمان محدود نمی‌شود بلکه ساختار اجتماعی مدیریت دانش را نیز شامل می‌شود. ۲- پیش‌فرض مدل این است که ساختار دانش موجود در سازمان تنها از خلال برنامه‌های عینی فراهم نمی‌آید بلکه می‌تواند حاصل فرایند تبادل اجتماعی نیز باشد. ۳- فرایند پشتیبانی‌کننده‌ای از اشاعه دانش در سازمان و محیط سازمانی موجود است ۴- استفاده اقتصادی دانش از بروندهای سازمانی. در این مدل هدف اصلی مدیریت دانش استفاده است. دامرسیت استفاده را تولید ارزش تجاری برای مشتری توصیف کرده است (مک‌آدام و مک‌گریدی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). درحالی‌که ویلکنسون و ویلموت<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) بیان می‌کنند که روش‌های بهبود تجارت باید توسعه یابد تا به اهداف دوجانبه در رابطه با تجارت توسعه یافته و بهره‌وری کارکنان دست یابد. همچنین مدل‌های زیاد دیگری مانند مدل مفهومی چندمرحله‌ای از لی و کیم<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)، مدل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش از چیت<sup>۶</sup> (۱۹۹۹)، مدل انتشار نظام مدیریت دانش از محمد قدوس<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) و مدل استیوهالس<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) وجود دارد.

اما یکی از مدل‌های اخیر مدیریت دانش که در تحقیقات زیادی مورد توجه قرار گرفته است الگوی سنج بنای مدیریت دانش توسط پروبست<sup>۹</sup> و همکاران او، در سال ۲۰۰۰

1. Lustrri
2. Damrsyt
3. Mc Adam & MC Creedy
4. Wilkinson and Wilmot
5. Li & Kim
6. Chit
7. Mohammad Quds
8. Stevehals
9. Probst

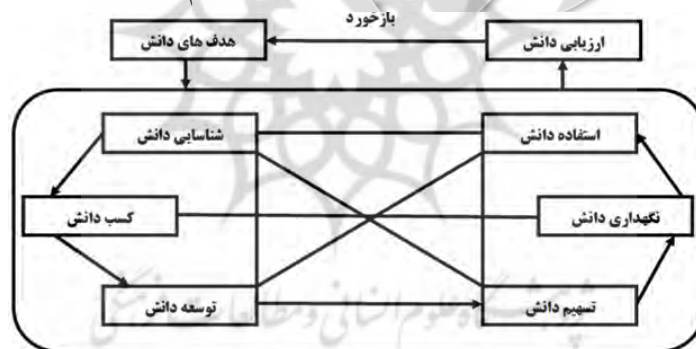


طراحی شده است که مبنای کار تحقیقاتی این پژوهش قرار گرفته است که در ذیل به صورت مختصر توضیح داده شده است. جنبه‌های کاربردی الگو، آن را به عنوان الگوی نسبتاً کاملی که نکات مثبت همه الگوها را تقریباً دربرمی گیرد - مطرح ساخته است. طراحان الگوی یادشده مدیریت دانش را به صورت چرخه‌ای پویا می‌بینند که در چرخش دائم است. سیکل‌های درونی و بیرون مدیریت دانش بر مبنای مدل پروبست. مراحل این الگو شامل هشت جزء متشکل از دو جزء درونی و بیرونی است. چرخه درونی: به وسیله بلوک‌های کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره‌برداری) و نگهداری از دانش ساخته می‌شود. چرخه بیرونی: شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی آن سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نماید. کامل‌کننده این دو چرخه بازخورد است که در شکل ۳ الگوی مذکور نشان داده شده است.

الف. سیکل بیرونی: ۱. تعیین هدف‌های دانشی: هدف‌های مدیریت دانشی باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند. ۲. ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخورد، برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط می‌شود.

ب. سیکل درونی: ۱. شناسایی دانش: دانش بیرونی عبارت است از تجزیه و تحلیل کردن و شرح دادن دانش محیطی ۲. کسب دانش: بسیاری از شرکت‌ها قسمت قابل توجهی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می‌کنند. ارتباط با مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا و شرکا در کارهای تعاونی و مشارکتی ظرفیت قابل توجهی برای فراهم نمودن دانش به همراه دارد. ۳. توسعه دانش: چگونه می‌توان تخصص جدیدی ایجاد کرد؟ توسعه دانش سنگ بنایی است که فرایند کسب دانش است. تمرکز اصلی آن بر روی ایجاد مهارت‌های جدید، محصولات جدید و ایده‌های بهتر و فرایندهای کارا تر است. ۴. اشتراک و توزیع دانش: چگونه می‌توان دانش را در محل درست خود قرارداد؟ شرط‌های اساسی برای تبدیل اطلاعات و تجارب جداگانه به چیزی است که کل سازمان بتواند از آن استفاده نماید در این مرحله پیش شرط‌های اساسی عبارت است از؟ هرکس باید چه مقدار دانش را و با چه سطحی، در مورد مسئله‌ای بداند و قادر به انجام آن باشد. - چگونه می‌توان اشتراک و تسهیم دانش را

تسهیل کرد- ضرورتی ندارد که همه چیز را همگان بدانند. بنابراین اصل تقسیم قابلیت‌های افراد در محدوده توزیع و اشتراک دانش باید به صورت معناداری تعریف شود مهم‌ترین گام در این اینجا چگونگی انتقال دانش از فرد به گروه و سازمان است. ۵. به کارگیری دانش: چگونه می‌توان مطمئن شد که دانش به کار برده می‌شود؟ مفهوم کلی مدیریت دانش کسب اطمینان از این مسئله است که دانش موجود در یک سازمان به صورت مؤثر و پرباری به نفع کل سازمان به کار گرفته می‌شود. ۶. نگهداری دانش: چگونه ما مطمئن می‌شویم که ما دانش را از دست نمی‌دهیم؟ توانایی‌های به دست آمده برای همیشه در دسترس نخواهد بود. نگهداری و گزینش اطلاعات، اسناد و تجارب نیازمند مدیریت است. سازمان‌ها اغلب از این نکته گلیایه دارند که سازمان‌دهی مجدد باعث شده آن‌ها بخشی از حافظه‌ی خود را از دست بدهند لذا فرایندهای مربوط به انتخاب، ذخیره و به روز کردن منظم دانشی که در آینده ارزشمند خواهد بود به دقت کامل سازمان‌دهی شود. اگر این کار انجام نگیرد تخصص‌های ارزشمند به طور ناخواسته کنار گذاشته می‌شود (پروبیست و روم هارت، ۲۰۰۰) شکل ۲.



شکل ۲. سنگ بنای مدیریت دانش (پروبیست و همکاران، ۲۰۰۰)

سرمایه‌ی اجتماعی از مفاهیم نوینی است که امروزه در بررسی‌های اقتصادی و اجتماعی، جامعه‌شناسی و مدیریت مطرح و به صورت گسترده‌ای در جوامع مدرن، مورد توجه و استفاده قرار گرفته است. منظور از سرمایه‌ی اجتماعی، روابط اجتماعی است

که افراد از آن‌ها برای به دست آوردن منابعی استفاده می‌کنند که کسب آن‌ها مستلزم صرف سرمایه‌ی مالی یا انسانی است (کیم و هاوارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

سرمایه‌ی اجتماعی عبارت است از دانش، ادراک، هنجارها، قوانین و انتظارات مشترک درباره‌ی الگوهای تعاملات که گروهی از افراد در برخورد با مسائل پیچیده‌ی اجتماعی و موقعیت‌های کنش جمعی با خود به سازمان می‌آورند و به عبارتی دیگر این مفهوم به پیوندها و ارتباط‌های میان اعضای شبکه به‌عنوان منبع باارزش اشاره دارد که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود (فرانسیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). فرانسیس فوکویاما سرمایه اجتماعی را مجموعه هنجارهای موجود در سیستم‌های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه گردیده است (فوکویاما<sup>۳</sup>، ۱۳۷۹).

یکی از مشهورترین مدل‌ها در مورد سرمایه اجتماعی مدل سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال است که داری سه بعد است بعد ساختاری، بعد رابطه‌ای و بعد شناختی (ناهاپیت و گوشال<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

بعد ساختاری سرمایه‌ی اجتماعی: به پیوندها و تعاملات اجتماعی اشاره دارد و عبارت است از مقدار تعاملات اجتماعی میان شخص و افراد دارای روابط اجتماعی با وی (ناهاپیت و گوشال، ۱۹۹۸). بعد ساختاری از سه عنصر روابط شبکه‌ای، پیکربندی شبکه و تناسب سازمانی تشکیل می‌شود. ناهاپیت و گوشال (۱۹۸۸)، بعد ساختاری سرمایه‌ی اجتماعی را الگوهای کلی اتصالات میان افراد، یعنی آن‌هایی که باهم در یک شبکه در ارتباط هستند تعریف می‌کنند. این بعد، الگوی کلی روابطی را که در اجتماع یافت می‌شود در نظر دارد. به عبارت دیگر، این بعد میزان ارتباطی که افراد با یکدیگر برقرار می‌کنند را دربرمی‌گیرد (بولینو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

بعد رابطه‌ای سرمایه‌ی اجتماعی: ماهیت روابط در یک اجتماع را دربرمی‌گیرد و به انواع روابط فردی می‌پردازد که افراد در طول تعاملات خود ایجاد می‌کنند و بر اعتماد

1. Kim & Howard
2. Francis
3. Fukuyama
4. Nahapiet & Ghoshal
5. Bolino

کردن و قابل اعتماد بودن در ارتباطها تأکید دارد. این بعد دربرگیرنده‌ی مؤلفه‌هایی چون اعتماد، هنجارها، تعهدات، روابط متقابل و تعیین هویت مشترک است. کانون توجه بعد رابطه‌ای سرمایه‌ی اجتماعی بر روابط خاصی از قبیل احترام، اعتماد، امانت‌داری، مهربانی و صمیمیت استوار است که افراد در برخورد با دیگران به نمایش می‌گذارند. به عبارت دیگر، درحالی که بعد ساختاری بر این امر متمرکز است که آیا افراد باهم در ارتباط هستند یا خیر، بعد رابطه‌ای بر ماهیت و کیفیت این روابط متمرکز می‌شود (بولینو و همکاران، ۲۰۰۲).

بعد شناختی سرمایه‌ی اجتماعی: به هنجارهای مشترک می‌پردازد و محور آن شناخت، یعنی فعالیت‌های ذهنی و عقلی و اندیشه‌ای است و با استفاده از زبان مشترک، بینش مشترکی از اهداف و ارزش‌ها را برای اعضای شبکه فراهم می‌آورد و مقدمه‌ی فعالیت بهینه‌ی آنان را در نظام اجتماعی فراهم می‌کند. از نظر ناهایت و گوشال، بعد شناختی سرمایه‌ی اجتماعی به آن منابعی اطلاق می‌شود که اظهارات، برداشتها و سیستم‌های معانی مشترک در میان اعضای گروه را فراهم می‌کند. بعد شناختی سرمایه‌ی اجتماعی شامل زبان و کدهای مشترک و معانی مشترک است (ناهایت و گوشال، ۱۹۸۸) (شکل شماره ۳).



شکل ۳. مدل سرمایه اجتماعی (ناهایت و گوشال، ۱۹۸۸)

هوش عاطفی. در دهه‌های پایانی سده بیستم و در آغاز هزاره‌ی سوم موضوعی که نظر پژوهشگران مدیریت را به خود جلب نموده است، این است که ضریب هوشی تنها عامل موفقیت و بهبود عملکرد مدیران نیست، بلکه عوامل دیگری در این مورد نقش دارند که آن را هوش هیجانی یا عاطفی نامیده‌اند (گلمن، ۱۹۸۸). هوش عاطفی یا هیجانی به دوره‌ی

آغاز حرکت‌های مربوط به بررسی و مطالعه‌ی هوش انسان مرتبط است. ثوروندایک<sup>۱</sup> ۱۹۲۰، استاد روان‌شناسی در دانشگاه کلمبیا یکی از اولین کسانی است که هوش هیجانی را شناخت و آن را هوش اجتماعی<sup>۲</sup> نامید. او هوش اجتماعی را توانایی درک و مدیریت کردن مردان و زنان، پسران و دختران برای تعامل و ایجاد روابط انسانی برشمرد. وکسلر<sup>۳</sup> در سال ۱۹۵۲ بر این عقیده تأکید نمود که عواملی غیر از ضریب هوشی وجود دارند که در افزایش اثربخشی و عملکرد فرد دخالت دارند. آنچه از مطالعات گذشته به دست می‌آید این است که بررسی‌ها و مطالعات در مورد هوش عاطفی به‌عنوان موضوعی جدید و مهم به‌صورتی جدی و مستمر از اواخر سده‌ی بیستم با پژوهش‌های بار - آن<sup>۴</sup> آغاز گردیده است که هنوز ادامه دارد.

سده‌ی بیستم تا به امروز پژوهشگران مختلف مدل‌های متفاوتی را در مورد هوش عاطفی بکار بردند که مدل بار- آن (۱۹۸۸)، سالوی و میر<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) و گلن (۱۹۹۸) نمونه‌ای مشهوری از هوش عاطفی‌اند. که در زیر تعاریفی از هوش هیجانی آورده شده است. گلن (۱۹۹۵): هوش هیجانی، شامل ظرفیت فرد برای قبول واقعیات، گشودگی به تجربه، توانایی حل مشکلات هیجانی، توانایی مقابله با استرس و تکانه‌هاست و یا او هوش هیجانی را جنبه‌ی دیگری از هوش، معرفی کرد که شامل آگاهی از احساس‌ها و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی و توانایی تحمل ضربه‌های روانی و مهار آشفته‌گی‌های روانی است. به اعتقاد او هوش هیجانی نوعی از مهارت اجتماعی است. او با فراهم ساختن فهرستی بلند، خویشتن‌داری، پشتکار، توانایی مهار تکانه‌ها، به تأخیر انداختن ارضای نیازها، تنظیم خلق، مهار اضطراب‌ها به‌منظور تسهیل در اندیشیدن و تفکر درباره‌ی احساس‌های خود و دیگران را، توانایی‌های موجود در هوش هیجانی برشمرد.

سالووی و مه‌یر (۱۹۹۰): هوش هیجانی را توانایی بازشناسی معنای عواطف و ارتباطات شمرند که فرد را قادر می‌سازد تا مشکلاتش را حل کند آن‌ها به راین باور شدند که

1. Thorndik
2. social intelligence
3. Wechsler
4. Bar- on
5. Salovay & Mayer

هرگاه فردی از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشد، در چهار زمینه‌ی شناسایی، کاربرد، فهم مدرک و تنظیم هیجان‌ها مهارت خواهد داشت.

بار-ان (۱۹۹۷): مدلی چندعاملی برای هوش هیجانی تدوین کرد و هوش هیجانی را نظامی از مهارت‌ها و کارایی‌های مشخص دانست که بر توانایی او برای موفقیت با بحران و رویارویی‌های محیطی تأثیر می‌گذارد. او با معرفی ۱۵ بعد هوش هیجانی، مدعی شد که هوش هیجانی، مهارت‌های هیجانی و اجتماعی در طی زمان، رشد و تغییر می‌کنند و می‌توان از طریق آموزش و برنامه‌های اصلاحی و درمانی، آن‌ها را افزایش داد.

اما یکی از مشهورترین مدل‌های که زمینه عاطفی یا هیجانی را نوعی توانایی اکتسابی به شمار می‌آورد که می‌تواند عملکرد فرد را بهبود بخشد مدل هوش عاطفی گلمن است. وی به جمع‌بندی نظر دانشمندان قبل از خود پرداخته و آن را با زبانی ارائه کرد که برای همگان قابل فهم بود. تحقیقات وی توجه دانشمندان زیادی را به سمت هوش هیجانی جلب کرد و تا به امروز تحقیقات فراوانی در این زمینه صورت گرفته که نتایج گران‌بهایی از آن به‌دست آمده است. نظریه هوش هیجانی گلمن جامع‌ترین و معتبرترین نظریه در میان مدل‌های هوش هیجانی است که در تحقیق حاضر نیز از مدل شایستگی‌های گلمن استفاده شده است که اجزاء تشکیل‌دهنده آن به شرح ذیل آمده است

- خودآگاهی<sup>۱</sup>، یعنی افراد باید احساسات خود را در هر لحظه تشخیص دهند، بهترین آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها بکار گیرند و با ارزیابی واقع‌بینانه از توانایی‌های خود حس اعتمادبه‌نفس را در خود ایجاد کنند. (شامل: خودآرزیابی و اعتمادبه‌نفس است)

- خودتنظیمی<sup>۲</sup>، یعنی افراد باید، احساسات و عواطف خود را کنترل کنند، با استفاده درست از آن‌ها، کارهای خود را ساده‌تر و راحت‌تر انجام دهند و به‌جای ارضای امیال و هوس‌های خود، در جهت اهداف خود حرکت نمایند. (شامل: خویشترداری و قابل اعتماد بودن، وجدان، سازگاری، انگیزه پیشرفت و ابتکار).

- انگیزش<sup>۱</sup>، یعنی افراد باید در جهت دستیابی به اهداف خود، به عمیق‌ترین ارزش‌ها و علایق خود توجه کنند و از آن‌ها برای بهبود عملکرد و مقاومت در برابر مشکلات استفاده نمایند.
- همدلی<sup>۲</sup>، یعنی افراد باید بتوانند آنچه را دیگران احساس می‌کنند، حس کنند، دیدگاه آن‌ها را درک نمایند، روابط خود را با دیگران گسترش دهند و با تعداد بیشتری از مردم روابط دوستانه برقرار کنند.
- مهارت‌های اجتماعی<sup>۳</sup>، یعنی افراد باید ضمن کنترل بر احساسات خود، متناسب با موقعیت‌های پیش‌آمده به راحتی با دیگران ارتباط برقرار کنند، هنگام شرکت در کارهای گروهی، به جای برخورد با دیگران با آن‌ها به مذاکره بپردازند و با همکاری آن‌ها به نتایج بهتری دست یابند (شامل: توان تأثیرگذاری، رهبری، مدیریت تعارض، ایجاد رابطه گروهی و غیره (گلمن ۱۹۹۸)).



شکل ۴. مدل هوش عاطفی (گلمن، ۱۹۹۸)

حیدری (۱۳۹۰)، به این نتیجه رسید، سرمایه اجتماعی دارای رابطه مثبت، مستقیم با یادگیری سازمانی هست. بیرانوند (۱۳۹۲)، به این نتیجه رسید که سرمایه اجتماعی با مدیریت دانش رابطه معناداری دارد اما با عملکرد مالی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری ندارد و مدیریت دانش با عملکرد مالی رابطه معناداری ندارد اما با یادگیری سازمانی رابطه معناداری دارد؛ همچنین یادگیری سازمانی با عملکرد مالی رابطه معناداری دارد. آقا احمدی و ردایی (۱۳۹۴)، به این نتیجه رسیدند که اگر در سازمان مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی ارتقاء یابد آنگاه شرایط برای ارتقا یادگیری سازمانی کارکنان فراهم خواهد گردید. هدایتی ولوکلا و همکاران (۱۳۹۵)، نتیجه گرفتند که در دانشگاه علوم پزشکی بابل نوآوری سازمانی زمانی

1. self - motivation
2. empathy & social awareness
3. social skills

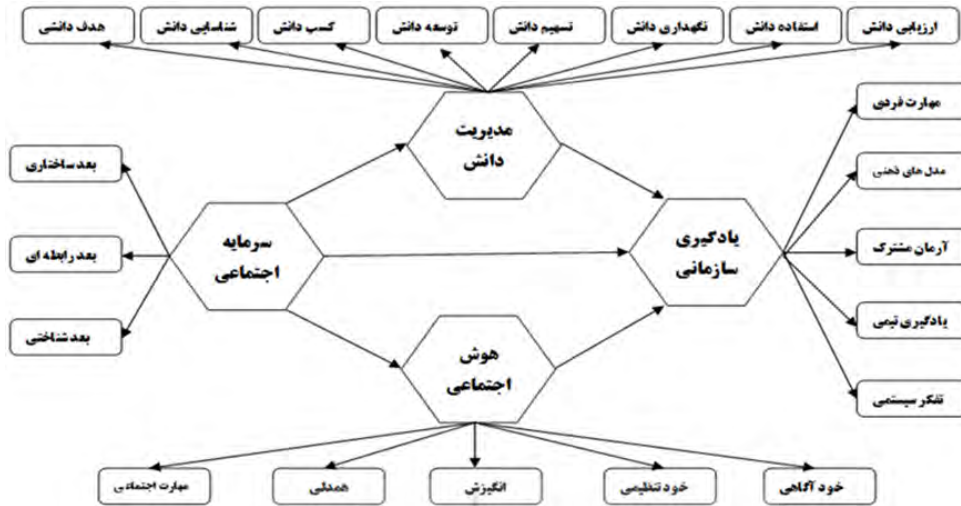
که مدیریت دانش در سازمان حاکم باشد از فرهنگ یادگیری تأثیر می‌پذیرد. زارعی و همکاران (۱۳۹۵)، به این نتیجه رسیدند که تأثیر مستقیم و معنادار هوش سازمانی بر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی و تأثیر مستقیم و معنادار مدیریت دانش توسط هوش سازمانی به صورت غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی نقش دارد. سرداری و همکاران (۱۳۹۵)، به این نتیجه رسیدند که سرمایه اجتماعی سازمانی با به کارگیری مدیریت دانش رابطه مستقیم دارد از طرف دیگر مشخص شد همه ابعاد سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش با همدیگر رابطه مستقیم دارد. چراغعلی و همکاران (۱۳۹۴)، به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. و کلیه ابعاد متغیرها نیز باهم رابطه دارد. هرندی (۱۳۹۳)، به این نتیجه رسید که سرمایه اجتماعی و انتقال دانش بر یادگیری سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی موثر است. سنجقی و همکاران (۱۳۹۳)، به این نتیجه رسیدند که هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم ندارد اما به طور غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. حسن‌زاده ثمرین (۱۳۹۳)، به این نتیجه رسید که سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان تأثیر مثبت و معنادار دارد. جدیدی و همکاران (۱۳۹۲)، به این نتیجه رسیدند که میان مدیریت دانش با سطوح یادگیری سازمانی و نیز بین مدیریت دانش و هر یک از سطوح یادگیری سازمانی رابطه معنادار و مثبت برقرار وجود دارد. به علاوه میان مؤلفه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی باهم دیگر ارتباط مثبت برقرار است. یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، به این نتیجه رسیدند که چون نمره یادگیری سازمانی مدیریت دانش در کارکنان ضعیف است و شاهد تغییرات بسیار وسیع در حوزه‌های مختلف علم و فن‌آوری هستیم مدیران بیمارستان‌ها مورد مطالعه بایستی برنامه‌های در جهت ایجاد یادگیری و دانش و نشر و انتقال آن در سازمان داشته باشند.

مک‌گراز و سپارکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، در یک تحقیق کیفی - تحلیلی سرمایه اجتماعی و سرمایه دانشی به طور تحلیلی مورد بررسی قرار گرفت و ارتباط آن با یادگیری سازمانی



بررسی شد در انتها نتایجی برای بهبود یادگیری سازمانی ارائه شد. رهدر پور و شیخی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، به این نتیجه رسیدند که میان سرمایه اجتماعی با یادگیری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و سرمایه فکری و هوش عاطفی میانجی مناسبی برای این دو متغیر هستند. نفی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در تحقیقی توصیفی-همبستگی در بانک‌های دولتی عربستان سعودی به این نتیجه رسید که رابطه مستقیم و مثبتی میان مدیریت دانش و یادگیری سازمانی وجود دارد. علاوه بر آن میان مؤلفه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی روابط معنادار حاکم بود. سانچز<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، در تحقیق تحلیلی - مفهومی به صورت مفهومی انواع تعاریف از مدیریت دانش و یادگیری سازمانی آمده است و به بررسی عواملی که باعث ایجاد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی پرداخته شده است در انتها رابطه احتمالی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بررسی شدند. دیسانیکا و همکاران (۲۰۱۰)، در بانک‌های دولتی کشور سریلانکا به این نتیجه رسیدند که هوش هیجانی تأثیر مثبت و معناداری روی ابعاد یادگیری سازمانی در بانک‌های کشور سریلانکا وجود دارد و این رابطه بسیار بالا و شدید است. پترو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، در بخش خدمات شرکت‌های تجاری اروپا به این نتیجه رسیدند که سرمایه اجتماعی در میان اعضای گروه سبب شکل‌گیری شخصیت گروه می‌گردد و انسجام و یکپارچگی را در میان اعضا ارتقاء می‌دهد که سبب کمک به یکدیگر و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. و این باعث افزایش اعتماد سازمانی و تبدیل دانش ضمنی به صریح می‌شود. لی و لو<sup>۵</sup> (۲۰۱۱)، در یک تحقیق کیفی - تحلیلی به این نتیجه رسید که سرمایه اجتماعی با متغیر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت که عملکرد به دو صورت رفتار نوآورانه و عملکرد مالی مورد ارزیابی قرار گرفت بعد متغیر یادگیری سازمانی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به مبانی نظری پژوهش و پیشینه پژوهش چهارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل ۵ است.

1. Rahdarpour & Sheykhi
2. Nafei
3. Sanchez
4. Petrou
5. Li & Luo



شکل ۵. چهارچوب مفهومی پژوهش (برگرفته از مدل‌های سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال (۱۹۸۸)؛ مدل مدیریت دانش گیلبرت پرویست و همکاران (۲۰۰۰)؛ مدل هوش عاطفی دانیل گلمن (۱۹۹۸)؛ مدل یادگیری سازمانی پیتر سنچ (۱۹۹۲)).

فرضیه‌های پژوهش از قرار زیر است:

- رابطه سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش معنادار است.
- رابطه سرمایه اجتماعی و هوش عاطفی معنادار است.
- رابطه سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی معنادار است.
- رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی معنادار است.
- رابطه هوش عاطفی و یادگیری سازمانی معنادار است.
- مدیریت دانش روابط میان سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی را تعدیل می‌کند.
- هوش عاطفی روابط میان سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی را تعدیل می‌کند.

## روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع پژوهش مقطعی است. قلمرو زمانی تحقیق در مرداد ۱۳۹۶ و قلمرو مکانی تحقیق استان کردستان، شهر مریوان است. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان سازمان شهرداری شهر مریوان است. با توجه به گزارش گرفته‌شده از سازمان مربوطه شهرستان، این سازمان دارای ۱۱۰ کارمند (قراردادی، رسمی و پیمانی) است که به دلیل محدود بودن جامعه آماری همه جامعه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند (از روش سرشماری استفاده شد). اطلاعات موردنیاز برای انجام این پژوهش از دو روش جمع‌آوری شده است ۱. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات و پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شده است. ۲. به‌علاوه برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه و توزیع آن بین نمونه آماری، داده‌های موردنیاز جمع‌آوری شد. پرسشنامه مدیریت دانش محقق ساخته است بر مبنای مدل پروبست و همکاران که دارای ۴۰ سؤال است. ۴ سؤال هدف‌های دانشی، ۴ سؤال ارزیابی دانشی، ۴ سؤال شناسایی دانش، ۵ سؤال کسب دانش، ۵ سؤال توسعه دانش، ۵ سؤال استفاده از دانش، ۷ سؤال نگهداری دانش و ۶ سؤال تسهیم دانش بود این پرسشنامه دارای طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴، خیلی زیاد=۵) بود. پرسشنامه سرمایه اجتماعی بر مبنای مدل ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) که ۴۰ سؤال دارد تنظیم شد و دارای سه بعد ساختاری (پیوندهای شبکه، وضعیت شبکه، سازمان مناسب) ۹ سؤال، بعد رابطه‌ای (اعتماد، هنجارها، الزام‌ها، هویت و تعهد) ۲۶ سؤال، بعد شناختی شامل زبان و کدهای مشترک است که ۵ سؤال داشت که دارای طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) بود. پرسشنامه استاندارد هوش عاطفی سبیریا شرینگ که بر مبنای مدل گلמן ساخته شده است که دارای ۳۳ سؤال و پنج مؤلفه؛ ۸ سؤال خودآگاهی، ۷ سؤال خودکنترلی، ۷ سؤال خود انگیزی، ۶ سؤال همدلی و ۵ سؤال مهارت‌های اجتماعی است که به‌صورت طیف پنج‌تایی لیکرت (همیشه=۵، اغلب اوقات=۴، گاهی اوقات=۳، بندرت=۲، هیچ‌وقت=۱) بود. پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی نیفه

(۲۰۰۱) که دارای ۲۴ سؤال بود. ۶ سؤال مهارت فردی، ۶ سؤال مهارت‌های ذهنی، ۴ سؤال آرمان مشترک، ۴ سؤال یادگیری تیمی و ۴ سؤال تفکر سیستمی بود که دارای طیف پنج‌تایی لیکرت (کاملاً=۵ تا کاملاً مخالفم=۱) بود. جهت تعیین روایی پرسشنامه از نظر گروه خبرگان استفاده شد (سؤالات پرسشنامه علاوه بر تائید اساتید دانشگاهی به چند تن از مدیران اداره شهرداری مریوان ارسال شد). برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آماری آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج نشان داد برای پرسشنامه سرمایه اجتماعی (۰.۸۸)؛ پرسشنامه مدیریت دانش (۰.۷۵)؛ پرسشنامه هوش عاطفی (۰.۹۲) و پرسشنامه یادگیری سازمانی (۰.۸۴) به دست آمد که نشان دهند پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها است. (چون مقدار به دست آمده بیشتر از ۰.۷۰ است؛ پایایی ابزار اندازه‌گیری قابل قبول تلقی می‌گردد (کلاتری، ۱۳۸۷)). برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸.۵۰ اصلی استفاده شد.

### یافته‌ها

جهت بررسی مناسب مدل مفهومی و شاخص‌های به کاررفته در پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون نیکویی برازش توسط نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط «مدل خطی کلی» است. که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد.

جدول ۲. شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی پژوهش

عبارت‌های آماری	$\chi^2 / Df$	RMSEA	P-value	Df	Chi-square
مقدار به دست آمده	۲.۷۸	۰.۰۷۱	۰.۰۰۲۳	۱۸۴	۵۱۱.۹۸
مقدار استاندارد	$2 \times \chi^2 / df$	$0.5 \times RMSEA$	$0.05 \times P\text{-Value}$	-	$3 \times \chi^2$
مقدار قابل قبول	$3 \times \chi^2 / df$	$0.08 \times RMSEA$	-	-	$2 \times \chi^2$

با توجه به خروجی (جدول ۲) RMSEA مقدار ۰.۰۷۱ هست. از آنجا که مقدار RMSEA کمتر از ۰.۰۸ است، در نتیجه مدل دارای برازش خوبی است یا نشان‌دهنده مناسب بودن مدل پژوهش است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده ۵۱۱/۹۸

هست وجود  $\chi^2$  پایین نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. زیرا هر چه مقدار  $\chi^2$  کمتر باشد، مدل ارائه‌شده مدل مناسب‌تری است. عبارت  $X^2/df$  که کمتر از ۳ است، (۲.۷۸) نشان‌دهنده قابل قبول بودن مدل است. از طرف دیگر، مقدار بار عاملی متغیرها اگر بیشتر از ۰.۳ است که گویای ارتباط بین متغیرها و میزان اثری است که یک متغیر آشکار روی یک متغیر پنهان دارد.

جدول ۳. ضریب مسیرهای اصلی و فرعی متغیرهای پژوهش در حالت استاندارد و غیراستاندارد

ردیف	مسیرهای متغیرهای پژوهش	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد	نتیجه ضرایب
ضرایب متغیر سرمایه اجتماعی				
۱	سرمایه اجتماعی ← سرمایه ساختاری	۰.۵۴	۰.۵۱	مناسب
۲	سرمایه اجتماعی ← سرمایه رابطه‌ای	۰.۶۹	۰.۵۵	مناسب
۳	سرمایه اجتماعی ← سرمایه شناختی	۰.۴۹	۰.۴۵	مناسب
ضرایب متغیر مدیریت دانش				
۱	مدیریت دانش ← هدف داش	۰.۷۵	۰.۶۴	مناسب
۲	مدیریت دانش ← شناسایی دانش	۰.۵۳	۰.۴۹	مناسب
۳	مدیریت دانش ← کسب دانش	۰.۷۴	۰.۵۷	مناسب
۴	مدیریت دانش ← توسعه داش	۰.۵۵	۰.۴۸	مناسب
۵	مدیریت دانش ← تسهیم داش	۰.۵۷	۰.۵۶	مناسب
۶	مدیریت دانش ← نگهداری داش	۰.۸۵	۰.۷۱	مناسب
۷	مدیریت دانش ← استفاده داش	۰.۶۱	۰.۵۹	مناسب
۸	مدیریت دانش ← ارزیابی داش	۰.۷۰	۰.۵۷	مناسب
ضرایب متغیر هوش عاطفی				
۱	هوش عاطفی ← مهارت اجتماعی	۰.۵۶	۰.۳۶	مناسب
۲	هوش عاطفی ← همدلی	۰.۷۶	۰.۵۸	مناسب
۳	هوش عاطفی ← انگیزش	۰.۶۹	۰.۵۹	مناسب
۴	هوش عاطفی ← خودتنظیمی	۰.۸۲	۰.۶۴	مناسب
۵	هوش عاطفی ← خودآگاهی	۰.۵۵	۰.۶۲	مناسب
ضرایب متغیر یادگیری سازمانی				
۱	یادگیری سازمانی ← مهارت فردی	۰.۷۲	۰.۶۳	مناسب

ردیف	مسیرهای متغیرهای پژوهش	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد	نتیجه ضرایب
۲	یادگیری سازمانی ← مدل‌های ذهنی	۰.۸۸	۰.۶۵	مناسب
۳	یادگیری سازمانی ← آرمان مشترک	۰.۸۲	۰.۶۴	مناسب
۴	یادگیری سازمانی ← یادگیری سازمانی	۰.۶۲	۰.۶۴	مناسب
۵	یادگیری سازمانی ← تفکر سیستمی	۰.۶۰	۰.۵۶	مناسب
ضرایب متغیرهای اصلی پژوهش				
۱	سرمایه اجتماعی ← مدیریت دانش	۰.۸۷	۰.۸۱	مناسب
۲	سرمایه اجتماعی ← هوش عاطفی	۰.۶۳	۰.۵۹	مناسب
۳	سرمایه اجتماعی ← یادگیری سازمانی	۰.۲۳	۰.۲۱	نامناسب
۴	مدیریت دانش ← یادگیری سازمانی	۰.۹۲	۰.۸۵	مناسب
۵	هوش عاطفی ← یادگیری سازمانی	۰.۷۵	۰.۶۹	مناسب

نتایج در جدول ۳ نشان می‌دهد. کلیه متغیرها (به‌غیر از سرمایه اجتماعی به یادگیری سازمانی) دارای بار عاملی مناسب است و نشان از برازش خوب مدل است یا نشان می‌دهد متغیرهای پژوهش دارای ارتباط سازگار با همدیگر هستند. برای بررسی فرضیات از مدل تحلیل عاملی در حالت ضریب معناداری استفاده کردیم. قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده مدل اندازه‌گیری بعدهای پژوهش را نشان می‌دهد. عددی معنادار است که بزرگ‌تر از ۱.۹۶ یا کوچک‌تر از ۱.۹۶- باشد.

جدول ۴. ضریب مسیرهای اصلی متغیرهای پژوهش در حالت ضریب معناداری

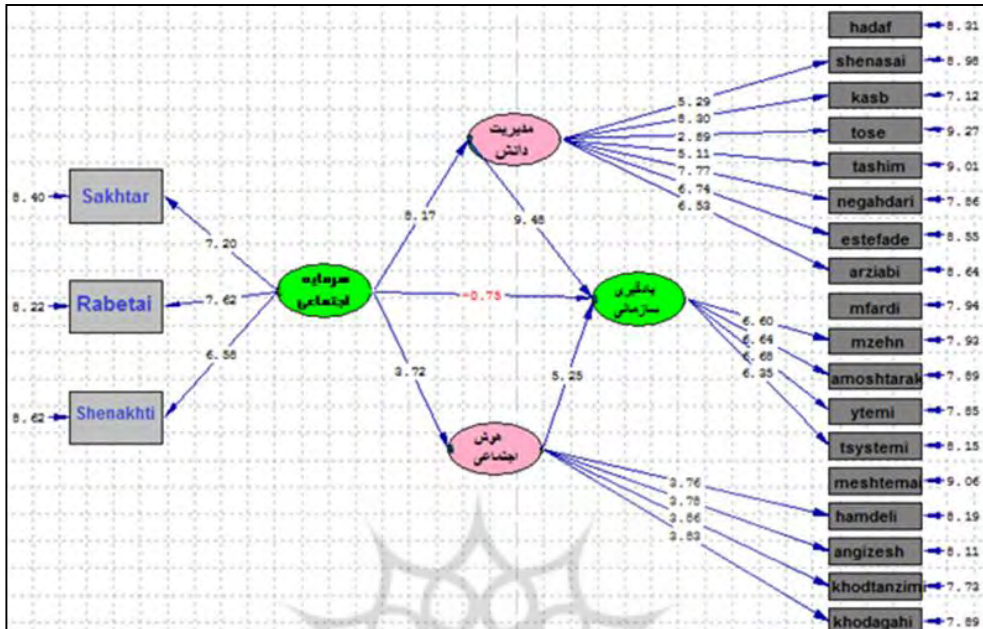
ردیف	مسیرهای متغیرهای پژوهش	t-value	نتیجه آزمون فرضیه
فرضیات			
۱	سرمایه اجتماعی ← مدیریت دانش	۵.۱۷	تائید
۲	سرمایه اجتماعی ← هوش عاطفی	۳.۷۲	تائید
۳	سرمایه اجتماعی ← یادگیری سازمانی	-۰.۷۵	رد
۴	مدیریت دانش ← یادگیری سازمانی	۹.۴۹	تائید
۵	هوش عاطفی یادگیری سازمانی	۵.۲۵	تائید
۶	سرمایه اجتماعی ← مدیریت دانش ← یادگیری سازمانی	۵.۱۷ ← ۹.۴۹	تائید
۷	سرمایه اجتماعی ← هوش عاطفی یادگیری سازمانی	۳.۲۷ ← ۵.۲۵	تائید

برای بررسی فرضیات پژوهش از روش معادلات ساختاری در حالت ضریب معناداری استفاده کردیم (جدول شماره ۴). همان گونه که جدول ۴ مشخص کرده است. رابطه سرمایه اجتماعی با مدیریت دانش و رابطه سرمایه اجتماعی با هوش عاطفی معنادار و مثبت است زیرا مقادیر از ۱/۹۶ بیشتر است. از طرف دیگر مدیریت دانش با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد ولی رابطه سرمایه اجتماعی با یادگیری سازمانی رابطه معناداری نیست زیرا مقدار t-value در بازه ۱/۹۶ منفی و ۱/۹۶ مثبت قرار دارد همچنین رابطه هوش عاطفی و یادگیری سازمانی مثبت و معنادار است.

به علاوه رابطه سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی که دارای مقدار ۰/۷۵- است معنادار نیست. ولی در زمانی که متغیر مدیریت دانش وارد معادله می شود رابطه سرمایه اجتماعی با یادگیری سازمانی رابطه ای مثبت برقرار می کند. این مقدار از مقدار ۵/۱۷ به ۹/۴۹ افزایش پیدا کرده است. این فرایند شامل هوش عاطفی نیز می شود به این معنا که با وارد شدن متغیر هوش عاطفی به رابطه میان سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی از مقدار ۳/۲۷ به ۵/۲۵ افزایش پیدا کرده است. به عبارت دیگر با ورود متغیر مدیریت دانش و هوش عاطفی به رابطه میان سرمایه اجتماعی و هوش عاطفی ضریب از ۰/۷۵- به مقدار ۰/۶۸۸ برای ورود مدیریت دانش و ۰/۴۰۷ برای هوش عاطفی بهبود یافته و رابطه را معنادار کرده است (جدول ۵). سایر روابط در حالت ضریب معناداری در شکل ۶ نشان داده است که این مقادیر بیشتر از ۱/۹۶ است که نشان دهنده رابطه مثبت میان متغیرهای پژوهش است.

جدول شماره ۵: ضریب کل مسیرهای اصلی پژوهش

ضریب کل	مسیر فرضیات پژوهش با نقش میانجی
۰/۸۱ * ۰/۸۵ = ۰/۶۸۸	۱. رابطه سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی از طریق مدیریت دانش
۰/۵۹ * ۰/۶۹ = ۰/۴۰۷	۲. رابطه سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی از طریق هوش عاطفی



شکل ۶. مدل تحلیل عاملی در حالت ضریب معناداری

علاوه بر خروجی‌های که در بالا اشاره شد، سایر مقادیر خروجی لیزرل در جدول شماره ۶ نشان داده شده است که نشان از برازش مطلوب و مناسب مدل مفهومی پژوهش دارد.

جدول ۶. سایر شاخص‌های برازندگی

پژوهش مدل برازش	قابل قبول برازش	خوب برازش	برازندگی شاخص
۰.۰۷۹	$SRMR \leq 0.10$	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	SRMR
۰.۹۱	$0.90 \leq NNFI$	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	NNFI
۰.۹۳	$0.90 \leq CFI$	$0.95 \leq CFI \leq 1$	CFI
۰.۸۳	$0.80 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI \leq 1$	GFI
۰.۸۱	Close to GFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	AGFI

### بحث و نتیجه‌گیری

محیط امروز، محیطی پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است و سازمان‌ها به‌طور مداوم با توسعه اجتماعی نظیر اجتماعی شدن، پیشرفت تکنولوژی و افزایش رقابت جهانی مواجه هستند. در



این محیط بعضی از سازمان‌ها موفق شدند و کارشان رونق گرفت و بعضی دیگر شکست خوردند و از صحنه رقابت حذف شدند بر این اساس می‌توان گفت که توانایی یادگیری سریع‌تر تنها مزیت و راه چاره برای سازمان‌ها باشد. یادگیری سازمان‌ها فرصت‌های را فراهم می‌آورد تا بتوانند موفقیت‌های گذشته را تکرار کنند و روش‌های نوینی ایجاد شود در واقع یادگیری سازمانی راهی است برای دستیابی به مزیت مناسب و دستیابی به اهداف سازمانی است. پیتز سنج معتقد است شکست در یادگیری باعث مرگ زودرس سازمان می‌شود. با توجه به پیشرفت علم و فن‌آوری هر سازمانی برای یادگیری بهتر، نیازمند استفاده از منابع سرمایه‌ای مناسب است در این میان سازمانی می‌تواند به یادگیری سازمانی بهتر نائل شود که بتواند از این منابع سرمایه‌ای خود به بهترین شکل استفاده کند. یکی از این منابع سرمایه‌ای، سرمایه اجتماعی است که در سالیان اخیر اهمیت فراوانی پیدا کرده است. تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی از دانش ذهنی افراد، توسعه قابلیت‌های فردی افراد، عملکرد آن‌ها و فرایند یادگیری سازمانی حمایت کرده است. وجود عواملی دیگر همانند مدیریت دانش منجر به شناسایی، ارزیابی، سازمان‌دهی، ذخیره و به کارگیری دانش حاصل از سرمایه اجتماعی منجر می‌شود که باعث به وجود آمدن یادگیری بیشتر برای سازمان می‌شود و باعث تأمین نیازهای آموزش و توسعه فردی و گروهی در سازمان می‌شود ولی علاوه بر مدیریت دانش؛ امروزه ثابت شده است که وجود عاطفه برای عاقلانه فکر کردن و به کارگیری دانش اهمیت دارد و باور قدیمی که عاطفه و منطق را رودرروی هم قرار می‌داد، کاملاً بی‌اثر شده است. بنابراین همان‌گونه که در تمامی فعل و انفعالات مربوط به تفکر و استدلال، منطق و عاطفه به صورت تعاملی و هم‌پوشی عمل می‌کنند، بر همین قیاس هوش عقلی و هوش عاطفی هم به صورت تعاملی برای رشد و پیشرفت آدمی در تمامی امور مربوط به زندگی به کار می‌روند. هوش عاطفی به عنوان یک ویژگی شخصیتی برافزایش ظرفیت یادگیری سازمانی مؤثر است.

پس با توجه به اهمیت یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن در این پژوهش به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی؛ با نقش میانجی مدیریت دانش و هوش عاطفی پرداختیم. نتایج نشان داد که میان سرمایه اجتماعی با یادگیری سازمانی رابطه معنادار وجود

ندارد، ولی سرمایه اجتماعی با مدیریت دانش و هوش عاطفی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد سرمایه اجتماعی با پرداختن به پیوندهای ارتباطی میان، اعضای یک شبکه یا یک گروه به عنوان منبع باارزش، خلق هنجارها، ایجاد اعتماد متقابل منجر به بهبود دانش سازمانی و تقویت احساسات و عواطف افراد و گروهها در سازمان می‌شود.

به‌علاوه نتایج نشان داد که مدیریت دانش با یادگیری سازمانی ارتباط دارد به عبارت دیگر با ایجاد رویکردی منظم که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، سازمان‌دهی، ذخیره و به کارگیری دانش فراهم کند منجر به یادگیری سازمانی می‌شود. همچنین نتایج دیگر تحقیق نشان داد که هوش عاطفی با یادگیری سازمانی ارتباط دارد. به عبارت دیگر هوش عاطفی با توانایی‌هایی چون برقراری ارتباط، شناخت نقاط قوت و ضعف خود و سایرین مرتبط بوده و از اهمیت ویژه‌ای برای سازمان به‌ویژه در زمینه بهره‌وری، بهبود عملکرد و یادگیری سازمانی بر عهده‌دارند. اشخاصی که از هوش عاطفی بالایی برخوردار هستند، در زمینه شناخت هیجانات خود و دیگران و کنترل این هیجانات نسبت به دیگران، در سطح بالایی قرار دارند. حال اگر این اشخاص، کارکنان سازمان‌ها باشند، با استفاده از این مزیت می‌توانند در جهت کسب اهداف سازمان و مدیریت هرچه بهتر آن و در نتیجه ارائه عملکرد بالا نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کنند. در ادامه پژوهش به بررسی نقش تعدیل‌کننده مدیریت دانش و هوش عاطفی پرداخته شد؛ نتایج نشان داد که میانجی‌گری مدیریت دانش و هوش هیجانی به عنوان متغیر تعدیل‌کننده در ارتباط میان سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی بسیار خوب عمل کرده است و منجر به بهبود یادگیری سازمانی شده است. نتیجه قابل توجه در این تحقیق این است زمانی که متغیرهای مدیریت دانش و هوش عاطفی به عنوان میانجی وارد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی می‌شوند این رابطه را مثبت و معنادار می‌کنند یعنی این دو متغیر باعث تعدیل مثبت رابطه سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی می‌شوند این در حالی است که رابطه مستقیم سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی معنادار نبود.

این پژوهش با پژوهش‌های آقا احمدی و ردایی (۱۳۹۴)؛ حیدری (۱۳۹۰)؛ چراغعلی و همکاران (۱۳۹۴) و حسین زاده ثمرین (۱۳۹۳) که نتیجه گرفته بودند میان سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت وجود دارد هیچ همسویی وجود ندارد. به‌علاوه با نتیجه

پژوهش بیرانوند (۱۳۹۲) که میان سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد همسویی کامل دارد. با پژوهش هدایتی و لوکلا و همکاران (۱۳۹۵)؛ جدیدی و همکاران (۱۳۹۲) و نفی (۲۰۱۴) که نتیجه گرفته بودند میان مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه دارد هم سو است. این پژوهش با پژوهش سرداری و همکاران (۱۳۹۵)؛ که عنوان کرده بودند میان سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد همسویی کامل دارد. با پژوهش زارعی و همکاران (۱۳۹۵)؛ دیسانیکا و همکاران (۲۰۱۰) که نتیجه گرفته بودند هوش عاطفی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت وجود دارند همسویی دارد ولی با نتیجه پژوهش سنجقی و همکاران (۱۳۹۳) که میان هوش عاطفی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت وجود ندارد همسویی ندارد. همچنان این تحقیق با پژوهش هرندی (۱۳۹۳) که نتیجه گرفته بود مدیریت دانش میانجی مؤثری برای رابطه میان سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی است همسویی دارد. به علاوه این پژوهش با پژوهش رهدر پور و شیخی (۲۰۱۶) که نتیجه گرفته بود هوش هیجانی میانجی مؤثری برای رابطه میان سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی است همسویی دارد.

پس می توان نتیجه کلی و یا حاصل پژوهش جاری این گونه بیان کرد که سرمایه اجتماعی به عنوان متغیری که باعث ایجاد روابط اجتماعی بین افراد سازمان در هر سه بعد ساختاری (مقدار تعاملات اجتماعی میان شخص و افراد)، بعد رابطه ای (ماهیت روابط در یک اجتماع را در برمی گیرد) و بعد شناختی (به هنجارهای مشترک می پردازد) می شود به یادگیری سازمانی منجر نشده است؛ منظور از یادگیری سازمانی، بهبود کارایی سازمان از طریق به کارگیری مهارت های گسترده نیروی کار و به وسیله ایجاد و توسعه مهارت فردی؛ ایجاد مدل های ذهنی جدید و کاراتر؛ تدوین آرمان مشترک اعضای سازمان؛ بهبود یادگیری تیمی و یا کار تیمی؛ ایجاد تفکر سیستمی در بین اعضای سازمان است. ولی با وارد شدن متغیر مدیریت دانش که از طریق تعیین هدف، ارزیابی، کسب، توسعه، توزیع، نگهداری و به کارگیری دانش که ناشی از ارتباطات گسترده سرمایه اجتماعی است منجر به سازمان دهی این ارتباطات شده و باعث تقویت و بهبود یادگیری سازمانی می شود از طرف دیگر وجود ارتباطات و تعاملات عمیق ناشی از سرمایه اجتماعی اگر باعث بهبود هوش هیجانی شود،

یعنی تعاملات مناسب در سازمان اگر باعث خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و بهبود مهارت‌های اجتماعی کارکنان سازمان شود منجر به یادگیری سازمانی یا بهبود مهارت‌های گوناگون نیروی کار در سازمان می‌شود. هرگاه فردی از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشد، در چهار زمینه‌ی شناسایی، کاربرد، فهم مدرک و تنظیم هیجان‌ها مهارت خواهد داشت که این عوامل باعث بهبود یادگیری در سازمان می‌شود.

در ادامه پیشنهادهایی برای بهبود مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، هوش عاطفی و یادگیری سازمانی ارائه می‌شود.

- برای آشنایی بیشتر کارکنان با مفاهیم مربوط به هوش عاطفی و ابعاد آن دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت (آموزش همدلی و ایجاد ارتباط، برنامه آموزش چگونگی غلبه بر تعارض و حل آن، کنترل استرس، خودمدیریتی و ...) در سازمان برگزار شود.
- کارکنانی که دارای هوش هیجانی بالای هستند را برای انجام امور حساس در سازمان بکار بگیرید.
- هرچند وقت یک‌بار از کارکنان آزمون هوش (هیجانی یا سایر تست‌های هوش) بگیرید و نتایج آن را به کارکنان بازخورد دهید تا کارکنان از نحوه عملکرد خود در سازمان آگاهی پیدا کنند.
- پیشنهاد می‌شود سازمان در هنگام استخدام کارکنان خود به ابعاد هوش عاطفی و سرمایه اجتماعی توجه نماید و آن‌ها را در مراحل گزینش و انتخاب خود قرار دهد.
- برای بهبود خودآگاهی کارکنان عملکرد و رفتارهای آن‌ها را با تذکر نقاط قوت و ضعفشان ارزیابی و درباره آن بازخورد دهید.
- به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود در برخورد با کارکنان نهایت دقت را داشته باشند و به نظرات و دیدگاه‌ها، احساسات و عواطف آن‌ها احترام گذاشته شود.
- برای بهبود ارتباطات در سازمان مدیران می‌توانند از جلسات خارج از زمان کاری برای ارتباط با کارکنان استفاده کند و کارکنان را برای مشارکت در کارهای گروهی، مشارکت در جلسات توجیهی، شرکت در تیم‌های کاری و تفریحی و ایجاد انجمن‌های سازمانی تشویق و ترغیب کند.
- برای تقویت سرمایه اجتماعی به مدیران توصیه می‌شود حس همکاری و کمک به همدیگر را در سازمان برای انجام امور تشویق کند و هرچند وقت یک‌بار جلسات گروهی را با کارکنان برگزار کند تا از مشکلات رفتاری و کاری کارکنان آگاهی یابد.

- برای تبادل اطلاعات و تجربیات کارکنان در سازمان پیشنهاد می‌شود که تالار گفتگو و اتاق فکر در سازمان راه‌اندازی شود.
- برای بهبود بیشتر امور سازمانی بهتر است کارکنان را به تبادلات بیشتر و بازخورد به همدیگر ترغیب و تشویق کرد و برای کسانی که به مشارکت بیشتر برای انجام امور سازمان تمایل دارند مزایای بیشتری قائل شد.
- برای بهبود سرمایه اجتماعی در سازمان بهتر است از نظرات و پیشنهادهای ارباب رجوع و سایر متخصصان برون سازمانی استفاده کرد.
- مدیران سازمانی با ارائه برنامه کاری مشترک و ارائه کارهای تیمی به افراد سازمان تعاملات میان گروهی و درون گروهی را ارتقاء و تشویق کنند.
- برای تسهیم دانش در سازمان تبادلات و ارتباطات در میان مدیران با یکدیگر و بین مدیران و کارکنان به صورت جلسات توجیهی و پرسش و پاسخ در سازمان ایجاد شود.
- آموزش تکنیک‌های ارتباطی و فنون مذاکرات میان کارکنان.
- ایجاد اعتماد با نشان دادن تعهد به مشارکت و برخورد عادلانه و مساوی با همه.
- ایجاد کمیته‌های مشورتی و برگزاری نشست‌های آموزشی مشارکتی میان کارکنان و مدیران در سازمان.
- در جهت توسعه سرمایه اجتماعی تشکل‌های اجتماعی در زمینهٔ صیانت از حقوق کارکنان توسط مدیران ارشد سازمان حمایت شود.
- اگر مدیران سازمان ترغیب‌کننده و تسهیل‌کننده شبکه روابط باشند، دوستی‌ها و ارتباطات غیررسمی کارکنان را تشویق کنند می‌توان با واسطه تأمین ارتباطات، تراوش اطلاعات و حمایت اجتماعی گسترش یابد و موجبات توسعه سرمایه فکری را فراهم نماید.
- اعتماد بین کارکنان برای ایجاد دانش در شرایط ابهام و عدم اطمینان امری ضروری است بنابراین با ایجاد برنامه‌های کاری و تشویق مشارکت و مداخله کارکنان در تصمیم‌گیری‌های شرکت زمینه ایجاد تعهد و اعتماد را فراهم سازند.
- مدیر، دانش موجود در سازمان را شناسایی و سازمان‌دهی کند و به‌منظور قابلیت دست‌یابی و استخراج بهتر باید با ایجاد زمینه گسترش تعاملات انسانی و روابط بین شبکه‌ها، دانش ضمنی موجود در لایه‌های پنهان ذهن دانش‌گران را کشف و استخراج نماید.

- تلاش به منظور ایجاد یک فرهنگ حمایتی از طریق طراحی سیستم‌های تشویقی و انگیزشی برای تقویت خلاقیت و نوآوری، یادگیری و توسعه منابع انسانی سازمان.
- مدیر باید به ارزیابی بهره‌وری منابع انسانی و برنامه‌ریزی جهت بهبود آن در سطح سازمان بپردازد. مدیر باید انجمن‌ها، تعاونی‌ها، باشگاه‌های ورزشی و... را تقویت نماید تا کنش افقی شدیدی را ایجاد نماید. هر چه این شبکه‌ها در سازمانی متراکم‌تر باشند احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنانشان در جهت منافع متقابل همکاری کنند.
- مدیران سعی کنند در سازمان تالارهای گفتگو، گردهمایی و کارگاه‌های آموزشی برای تقویت سرمایه اجتماعی و تسهیم هر چه بیشتر دانش و یادگیری سازمانی فراهم کنند و برای شرکت افراد در این نو جلسات پاداش مناسب تعیین کنند.
- مدیران باید زمان زیادی برای اعتمادسازی در سازمان ایجاد کنند زیرا این موضوع به یادگیری سازمانی کمک می‌کند.

## منابع

- آتشک، محمد و ماه زاده، پریسا. (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم، یافته‌ها، کاربردها. مجموعه مقالات ارائه شده در همایش منطقه‌ای محیط‌های مجازی در هزاره سوم. رودهن.
- آقا احمدی، قربانعلی؛ ردایی، سنبله (۱۳۹۴). رابطه بین سرمایه اجتماعی و قابلیت یادگیری سازمانی کارکنان در شرکت مخابرات غرب استان مازندران. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت - اقتصاد و حسابداری، تهران.
- بیرانوند، طاهره (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی با مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و عملکرد مالی شرکتهای تولیدی در استان خوزستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی.
- جدیدی، مهرداد و همکاران (۱۳۹۲). تبیین رابطه بین مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی در شعب بانک‌های منتخب در استان لرستان. پژوهش‌های پولی و بانکی، ۶(۱۵).
- جمال‌زاده، محمد؛ غلامی، یونس؛ سیف، محمدحسن (۱۳۸۸). بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد

- اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقای یادگیری سازمانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۲)، ۶۳-۸۶.
- چراغعلی، محمود رضا؛ معطوفی، علیرضا؛ ایوبی، رقیه (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی با اثر میانجی گری سرمایه اجتماعی در شرکت آب و فاضلاب استان گلستان. چهارمین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آزادشهر.
- حاجی پور، بهمن؛ نظر پور، حامد (۱۳۸۹). اولویت‌بندی انواع فرهنگ‌سازمانی طبق مدل کوئین بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۴(۱)، ۱۸۱-۲۰۱.
- حسین زاده ثمرین، تورج؛ حسن‌زاده، محمدصادق؛ قلی‌زاده بی‌بالانی، تورج (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان). مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱(۱).
- حیدری، رسول (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی منطقه دو شهرداری تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۶). تئوری‌های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی (دوران تجددگرایی، مدرنیسم). ج ۱ تهران: انتشارات دوران.
- زارعی، عظیم؛ مقدم، علیرضا؛ مهمان‌نوازان، سهیلا؛ شهریاری، مهری (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵(۴)، ۳۲-۱.
- سرداری، احمد؛ سیلاوی، عیسی؛ سیلاوی، یوسف (۱۳۹۵). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی سازمانی با به‌کارگیری مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش خوزستان. دو فصلنامه مشارکت و توسعه اجتماعی، ۱(۲)، ۸۱-۹۵.
- سنج، پیتر (۱۳۸۶). پنجمین فرمان خلق سازمان یادگیرنده. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

- سنجقی، محمدابراهیم؛ غضنفری، سید محمدجواد؛ سعیدی زاده، افسانه. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی با تأکید بر نقش فرهنگ مشارکتی (مطالعه موردی: یک سازمان دولتی). نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری، ۳(۱)، ۱۰۱-۱۲۴.
- عسگری، ناصر (۱۳۸۴). بررسی عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی). وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیری دانش، پایان‌نامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، فوکویاما، فرانسیس (۱۳۷۹). پایان نظم سرمایه اجتماعی و حفظ آن. ترجمه غلام عباس توسلی. تهران: انتشارات جامعه ایرانیان.
- کلانتری، خلیل (۱۳۸۹). پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی و اقتصادی با استفاده از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس. فرهنگ صبا، تهران.
- گلمن، دانیل (۱۳۸۳). دل‌آگاهی (هوشمندی احساسی و دلایل برتری آن بر بهره‌مندی). ترجمه پریچهر فرجاری، تهران، انتشارات آئین تفاهم.
- گودرزی، محمود و همکاران (بی‌تا). ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی و سازمان تربیت‌بدنی. نشریه مدیریت ورزشی، ۱(۲)، ۲۰۱-۲۱۴.
- لطفی کاشانی، فرح (۱۳۸۴). هوش هیجانی: واقعیت‌ها و ادعاها. مجله روانشناسی کاربری، ۳(۲)،
- مارکوب، مایکل (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده. ترجمه محمدرضا زالی، تهران: دانشگاه تهران.
- الماسی، حسن و همکاران (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش عاطفی با عملکرد کارکنان. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، شماره ۵.
- محمدی فاتح، اصغر. محمدصادق، سبحانی و داریوش محمدی (۱۳۸۷). مدیریت دانش (رویکردی جامع). تهران: پیام پویا.
- ناظم، فتاح؛ صادقی، ام‌البنین (۱۳۹۴). ارائه الگوی ساختاری بهره‌وری بر اساس سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری در آموزش و پرورش. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶(۲۲)، ۱۶۴-۱۴۷.



هدایتی ولو کلا، آتنا؛ جمشیدی، لاله؛ امین بیدختی، علی اکبر (۱۳۹۵). نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل. *پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی*، ۸(۱۵).

هرندی، عطاء اله (۱۳۹۳). تبیین نقش سرمایه اجتماعی و انتقال دانش در یادگیری سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان، *مدیریت توسعه فن‌آوری*. ۱(۴)، ۱۶۱-۱۸۲.

یعقوبی، مریم و همکاران (۱۳۸۹). رابطه‌ای بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کارکنان بیمارستان‌های منتخب شهر اصفهان. *مدیریت سلامت*، ۱۳(۴۲).

Bar-On, R. (1988). *The development of a concept of psychological well-being* (Doctoral dissertation, Rhodes University).

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), 505-522.

Danaeefard, H., Salehi, A., Hasiri, A., & Noruzi, M. R. (2012). How emotional intelligence and organizational culture contribute to shaping learning organization in public service organizations. *African Journal of Business Management*, 6(5), 1921-1931.

Dissanayaka, D. R., Janadari, M. P. N., & Chathurani, R. A. I. (2010). Role of emotional intelligence in organizational learning: An empirical study based on banking sector in Sri Lanka.

Francis, P. (2002). Social capital at the World Bank: Strategic and operational implications of the concept. *Social Development Strategy Paper, Washington DC: World Bank*.

Fukuyama, F. (1999). Social Capital and Civil Society/The Institute of Public Policy. *George mason university*, 1.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.

Gruidl, J., & Hustedde, R. (2003). Evaluation of capacity-building programs: A learning organization approach. *Journal of Extension*, 41(5), 130-152.

Heathfield, S. M. (2000). Make Learning Matter: Become a Learning Organization. *News letter of Human Resources*. [Online] [http://www.humanresources.about.com/od/education\\_general/a/learning\\_org.htm](http://www.humanresources.about.com/od/education_general/a/learning_org.htm).

Hiscock, J. (2004). Developing knowledge management awareness in public relations students. *Public relations review*, 30(1), 107-115.

Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 93-100.

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of management*, 39(1), 232-262.
- Kim, P. H., & Aldrich, H. E. (2005). Social capital and entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 1(2), 55-104.
- Li, Z., & Luo, F. (2011). Research on the relationship among Social Capital, Organizational Learning and Knowledge Transfer Performance. *JSW*, 6(9), 1763-1770.
- Lustri, D., Miura, I., & Takahashi, S. (2007). Knowledge management model: practical application for competency development. *The Learning Organization*, 14(2), 186-202.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. *RJ Sternberg (ed.)*.
- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The learning organization*, 6(3), 91-101.
- McGrath. R. Sparks. W (2006), Knowledge, Social Capital and Organizational Learning the Impact of the Physical Environment on Innovation. *International journal of the Management*. 5(9): 125- 129
- Nafei, W. (2014). Knowledge management and organizational learning from the employee perspectives: a study from Saudi Arabia context. *Journal of Management and Strategy*, 5(1), 73-87.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Petrou, A., & Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69.
- Probst, G., Romhardt, K., & Raub, S. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. J. Wiley.
- Rahdarpour, J., & Sheykhi, A. (2016). Relationship between Organizational Intelligence, Organizational Learning, Intellectual Capital and Social Capital Using SEM (Case Study: Zabol Organization of Medical Sciences). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)ISSN 2356-5926*, 2(4), 2076-2086.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sanchez, R. (2005). Knowledge management and organizational learning. *Fundamental Concepts for Theory and Practice*.

- Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26(6), 582-603.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of management information systems*, 19(2), 175-218.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*. 140: 227- 235
- Tunc Bozbura, F. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(2), 209-221.

