

## بررسی تاثیر قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی

### مطالعه موردی: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران

#### Effect of Emotional Capability of or Ganization on Organizational Learning

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۵/۱۵، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۳/۶/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۸/۱۱

A. Mohammadi., (Ph.D) & M. Tajik., (Ph.D Student)

علی محمدی<sup>۱</sup> و مهدی تاجیک<sup>۲</sup>

**Abstract:** In recent years, the role of Emotions in organization as an influential factor on organizational behavior has been taken into consideration and its effect on variables such as organizational innovativeness, organizational performance and group dynamics has been surveyed. The aim of this study is to investigate the effect of "emotional capability" of organization involving the dynamics of "encouragement", "playfulness", "displaying freedom", "reconciliation", "identification" and "experiencing" on organizational learning consisting of knowledge "acquisition", "interpretation", "distribution" and "storing" dimensions. The statistical population of this study is the Iran Chamber of Commerce employees. After testing validity and reliability of questionnaires by first and second order Factor Analysis and Cronbach test, the data analyzed by structural equation model, linear regression and Pierson correlation test. The results indicate that the structural model is fitted well and the emotional capability has positive effect on organizational learning. In addition the multilateral relations of emotional dynamics have been confirmed.

**Key words:** emotional capability, emotional dynamics, organizational learning

چکیده: در سال‌های اخیر، نقش احساسات در سازمان به- عنوان یک عامل تاثیرگذار بر رفتارهای سازمانی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و تاثیر آن بر متغیرهایی چون نوآوری سازمانی، عملکرد سازمانی و پویایی‌های گروه بررسی شده است. در این پژوهش با هدف بررسی تاثیر وضعیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی، از الگوی قابلیت احساسی سازمان متشکل از شش مولفه پویایی احساسی "ترغیب"، "آزادی"، "تجربه"، "سازگاری"، "نشاط" و "شناسایی هویت" و همچنین الگوی یادگیری سازمانی شامل چهار مولفه؛ "کسب دانش"، "توزیع دانش"، "تفسیر دانش" و "ذخیره دانش" استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران بودند. پس از بررسی روایی سازه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم، تاثیر قابلیت احساسی و پویایی‌های آن بر یادگیری سازمانی با استفاده از مدل معادلات ساختاری و تحلیل رگرسیون مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج آزمون‌ها نشان می‌دهد که مدل مفهومی از برازش مناسبی برخوردار است و سازه قابلیت احساسی بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر آن ارتباط متقابل پویایی‌های احساسی با یکدیگر و تاثیرشان بر یادگیری سازمانی تایید شده است.

**کلید واژه‌ها:** قابلیت احساسی سازمان، پویایی احساسی، یادگیری سازمانی

۱. دانشیار بخش مدیریت دانشگاه شیراز

۲. نویسنده مسول: دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها دانشگاه شیراز

## مقدمه

در رویکرد کلاسیک تئوری‌های سازمان و مدیریت، سازمان‌ها را واحدهای اجتماعی در نظر می‌گیرند که در جهت پیگیری اهداف مشخصی در فعالیت بوده و از ساختار سازمانی با رسمیت زیادی برخوردار هستند. در این واحدهای اجتماعی تشریک مساعی بین افراد آگاهانه و انتخابی است و کارکنان سازمانی رفتاری عقلایی از خود به نمایش می‌گذارند (اهرنجانی، ۱۳۸۷). در این چارچوب احساسات و خلق و خوی کاری کارکنان، به‌عنوان عوامل مزاحم تصادفی شناخته می‌شوند که با تاثیرگذاری بر منطق، سازمان را از مسیر دستیابی به اهدافش منحرف می‌سازند (فاینمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

با این تعریف، رویکرد کلاسیک قادر به توضیح پویایی‌های درونی سازمان نمی‌باشد چرا که مفاهیمی اساسی چون شخصیت افراد و پیچیدگی‌های روانی آن‌ها، احساسات و پویایی‌های گروه و عوامل اجتماعی مانند سنت‌ها و هنجارهای رفتاری مورد توجه پژوهشگران متعلق به این مرحله فکری قرار نگرفته است. با این وجود این عوامل، تشکیل‌دهنده قابلیت‌های پویای یک سازمان هستند و به آن، این امکان را می‌دهند تا منابع داخلی و خارجی خود را در جهت پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی یکپارچه و سازماندهی نماید (تیسسه<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۷).

پژوهشگران متاخر، احساسات را به‌عنوان یکی از عوامل اصلی انگیزش افراد معرفی نموده‌اند و بر نقش مهم آن در فرایند شناختی افراد تاکید نموده‌اند. احساسات تاثیر به‌سزایی بر ارتباطات بین فردی داشته و نمی‌توان تصور کرد که ساختار و عملکرد سازمان بدون توجه به روابط متعدد بین فردی قابل توضیح باشند (موستاکالیو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ اسلومان<sup>۴</sup>، ۱۹۸۲). احساسات لزوماً به بروز رفتارهای غیرعقلایی و غیرکارا در سازمان منجر نمی‌شوند، بلکه آن‌ها می‌توانند سازگاری افراد در سازمان را افزایش داده و قابلیت‌های شناختی آن‌ها را بهبود بخشند (بلس و فیدلر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). به دیگر سخن احساسات، کیفیت ویژگی‌های شخصیتی و روابط بین‌فردی می‌توانند تاثیرات قابل توجهی بر پویایی‌ها، رشد و سطح رقابت‌پذیری سازمان داشته باشند (فورگاس و جرج<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱).

مرور پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که تاثیر احساسات در سازمان بر متغیرهایی چون نوآوری فرایندی، نوآوری محصول و عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اما تاکنون

- 
1. Fineman
  2. Teece
  3. Mustakallio
  4. Sloman
  5. Bless, Fiedler
  6. Forgas, George

بررسی تاثیر قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی...

پژوهشی که ارتباط بین عامل احساسی سازمان و یادگیری سازمانی را مورد بررسی قرار دهد، صورت نپذیرفته است. لذا در این پژوهش با بهره‌گیری از الگوی قابلیت احساسی سازمان که در پژوهش‌های گذشته مورد استفاده قرار گرفته است، به بررسی ارتباط پویایی‌های احساسی سازمان و یادگیری سازمانی در اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران (اتاق ایران) پرداخته شده است.

اتاق ایران، به‌عنوان یک نهاد مدنی و در قالب مشاور سه قوه فعالیت می‌کند. از راهبردهای اتاق ایران می‌توان به "کمک به توسعه نظام اقتصادی کشور"، "کمک به ارتقای جایگاه بخش خصوصی"، "کمک به ایجاد فضای مساعد کارآفرینی و رفع موانع کسب و کار"، "کمک به ارتقای جایگاه جهانی ایران در حوزه اقتصاد" و "هدایت و ساماندهی تشکلهای فعالان اقتصادی کشور" اشاره نمود. اتاق ایران نزدیک به ۱۲۰ سال در عرصه اقتصادی کشور فعال بوده و در حال حاضر دارای حدود ۳۰۰ پرسنل می‌باشد. با توجه به اهمیت و نقش مقوله یادگیری سازمانی و همچنین کیفیت روابط بین فردی پرسنل در دستیابی اتاق به مأموریت و اهدافش، کارکنان این نهاد مردم نهاد به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شده است.

بنابراین در بخش نخست مقاله، ادبیات مربوط به نقش احساسات در سازمان مرور گردیده و سپس به بررسی مطالعات حوزه یادگیری سازمانی می‌پردازیم. پس از آشنایی با مفاهیم کلیدی، پیشینه پژوهش با محوریت ارتباط نقش احساسات و تاثیر آن بر یادگیری سازمانی بررسی و فرضیات پژوهش تبیین می‌گردند. در بخش بعد روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش معرفی شده و براساس آن‌ها به تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از جامعه آماری پرداخته می‌شود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش احساسات در سازمان

بررسی نقش احساسات در سازمان در دو دهه گذشته مورد توجه محققان حوزه مدیریت و سازمان قرار گرفته و از ابعاد مختلفی بررسی شده است. هرچند این موضوع هنوز به شکلی کامل توسعه نیافته است، ولی می‌تواند در درک رفتار افراد در سازمان‌ها موثر باشد (آکگو و همکاران، ۲۰۰۹). می‌توان اولین کار پژوهشی در این زمینه را اثر هخشیلد<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) با نام "نیروی کار احساسی" عنوان کرد. این اثر زمینه ظهور آثار مرتبط بعدی را فراهم نمود (فیشر و آشکانزی<sup>۲</sup>،

1. Hochschild
2. Fisher & Ashkanasy

۲۰۰۰). به عنوان مثال تاثیر احساسات در محیط کاری بر متغیرهایی چون رضایت شغلی و رفتار کارکنان مورد بررسی قرار گرفت (استاو و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶؛ ایسن و بارن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱).

وایس و کروپازانو<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) تئوری وقایع احساسی را توسعه دادند. در این تئوری به نقش خلق و خوی<sup>۴</sup> و احساسات در دو بعد علت و پیامد در محیط کار پرداخته شده است. به زعم ایشان تجربیات احساسی افراد بر ابعاد احساسی نگرش افراد مانند رضایت شغلی تاثیرگذار است و گاهی اوقات به رفتارهایی چون ترک شغل می انجامد.

می توان گفت که احساسات جزئی از زندگی سازمانی است، چراکه سازمان ها از انسان ها تشکیل شده اند و انسان ها نیز دارای احساس هستند. سازمان ها وسایلی هستند که از طریق آن ها افراد احساسات خود را ابراز، کنترل و یا انکار می کنند و از سوی دیگر این توانایی را دارند که احساسات افراد را هدفمند، تعدیل و یا تشدید نمایند (لوین، ۲۰۰۱؛ آکگو، ۲۰۰۹).

فرس (۲۰۰۴) بیان می دارد که وجود روابط مبتنی بر احساسات می تواند بر سطح اعتماد افراد تاثیرگذار باشد و از این طریق کارایی فعالیت های جمعی را بهبود بخشد. وجود وابستگی های احساسی افراد در سازمان بر میزان مسوولیت پذیری آن ها تاثیرگذار است، به شکلی که از میزان رفتارهای سودجویانه کارکنان در سازمان می کاهد (براون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶).

از منظر روان شناسی، اهمیت عنصر احساسی در تولید و پردازش دانش، تصمیم گیری و اجرای تصمیمات درون سازمانی غیرقابل چشم پوشی است و باید مورد توجه قرار گیرد. به عبارتی تصمیمات از طریق گفتمان های اجتماعی و آمیخته با احساسات اتخاذ می شوند و عامل احساسات در اولویت بندی راه حل ها، تبدیل غیرممکن ها به ممکن و حل و فصل چالش ها نقش بسیار موثری دارد (فاینمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰).

وضعیت خلق و خو و احساسات افراد می تواند نقش تنظیم کننده در مسیر جریان اطلاعات درون سازمان داشته و درک عمیق تر از اطلاعات را میسر می سازد و می تواند فرایند حل مساله به شکل گروهی را بهبود بخشد (ایسن<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹؛ بلس و فیدلر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵).

صاحب نظران مدیریت معتقدند سازمان ها می توانند با مدیریت و تنظیم احساسات در سازمان، به عملکرد بهتری دست یابند از این روی مدیریت احساسات در سازمان به عنوان یک قابلیت

- 
1. Staw, Bell, & Clausen
  2. Isen & Baron
  3. Weiss & Cropazano
  4. Mood
  5. Brown
  6. Fineman
  7. Isen
  8. Bless & Fiedler

بررسی تاثیر قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی...

سازمانی می‌تواند برای آن‌ها خلق مزیت رقابتی نماید و از آن‌جا که این قابلیت طبیعی ضمنی دارد، تقلید از آن مشکل بوده و منبع ارزشمندی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. قابلیت احساسی سازمان، (۱) احساسات کارکنان را در راستای ارتقاء خلاقیت جهت‌دهی می‌کند، (۲) احساسات گوناگون درون سازمان را هماهنگ می‌سازد، (۳) مدیران را قادر می‌سازد تا به موقع وضعیت احساسی کارکنان و میزان رضایتشان را متوجه شوند (آکگو و همکاران، ۲۰۰۹).

هووی (۱۹۹۹) معتقد است که قابلیت‌های سازمانی تنها شامل قابلیت‌های دانشی و فناورانه نمی‌شود و بلکه احساسات به‌عنوان قابلیت‌های کاملاً ضمنی نیز جزو آن‌ها قرار می‌گیرد. بعد احساسی شایستگی‌های سازمان بیانگر توانایی سازمان در درک، کنترل، تنظیم و استفاده از احساسات کارکنان در قالب فرایندها و ساختارهای سازمانی است. به دیگر سخن قابلیت احساسی سازمان عبارت از فعالیت‌های مربوط به مدیریت احساسات در سازمان است. به‌زعم وی این قابلیت بر وضعیت‌های<sup>۱</sup> احساسی متمرکز است که می‌توان آن‌ها را در قالب ۶ پویایی احساسی در نظر گرفت:

- پویایی احساسی ترغیب<sup>۲</sup>: توانایی سازمان برای برانگیختن امید بین کارکنان
  - پویایی احساسی نشاط<sup>۳</sup>: توانایی سازمان برای ایجاد زمینه تجربه‌کردن چیزهای جدید توسط کارکنان بدون ترس از شکست
  - پویایی احساسی آزادی<sup>۴</sup>: توانایی سازمان برای تسهیل بروز احساسات مختلف توسط افراد
  - پویایی احساسی سازگاری<sup>۵</sup>: توانایی افراد برای پذیرش ارزش‌های متضاد دیگران
  - پویایی احساسی شناسایی<sup>۶</sup>: میزان وفاداری افراد به سازمان و داشتن حس تعلق به اهداف و ارزش‌های سازمانی
  - پویایی احساسی تجربه<sup>۷</sup>: توانایی کارکنان در درک احساسات یکدیگر
- این شش بعد، نشان می‌دهند که چه‌طور افراد در تعامل با دیگران، احساسات را درک، ارزیابی و ابراز می‌کنند. هم‌چنین با در نظر گرفتن این شش بعد سازمان‌ها می‌توانند فرایندها و سازوکار-هایی را در جهت تهییج، تعدیل و در مجموع مدیریت احساسات طراحی و پیاده‌سازی نمایند.

- 
1. State
  2. Emotional dynamics of encouragement
  3. Emotional dynamics of playfulness
  4. Emotional dynamics of displaying freedom
  5. Emotional reconciliation
  6. Emotional dynamics of identification
  7. Emotional dynamics of experiencing

هووی (۲۰۰۵) بیان می‌دارد که میزان توانایی سازمان و افراد در اجرای این شش بعد، سطح قابلیت احساسی سازمان را نشان می‌دهد. همچنین این ۶ بعد خاصیتی تکرارشونده<sup>۱</sup> دارند به طوری که هر کدام در توسعه دیگری نقش دارد. به عبارتی ایجاد بستری که تجربه کردن را تشویق نماید، در قبال اشتباهات افراد تحمل داشته باشد و امید و شادابی را در افراد ایجاد کند، ارتباط بالایی با چگونگی تسهیل بروز احساسات توسط سازمان خواهد داشت.

## یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی از مفاهیم نوین سازمانی است، که به شکلی گسترده مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. یکی از دلایل اصلی این موضوع را می‌توان در افزایش اهمیت نقش محیط سازمانی و تغییرات پیرامونی دانست (ایستربی<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۸). به عبارتی در دنیای امروز سازمان‌ها بایستی دائماً با تغییرات محیطی همگام بوده و همگامی با تغییرات در گرو یادگیری سازمانی است (لوییز، ۲۰۰۶). یادگیری سازمانی ابزاری است برای تغییر سازمان‌ها با این هدف که موقعیت کنونی سازمان را ارتقا بخشیده، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کرده و به سازمان کمک می‌کند تا با تغییرات موجود، خود را منطبق سازد (نیوبری، ۲۰۰۸).

در بسیاری از مطالعات، یادگیری سازمانی به عنوان یک فرایند شناختی<sup>۳</sup> در نظر گرفته شده است و در برخی دیگر یادگیری سازمانی به عنوان یک تغییر رفتاری مورد توجه بوده است. برخی نیز به ترکیب هر دو بعد معتقدند و یادگیری سازمانی را، پدیده جمعی کسب و توسعه مهارت-های شناختی و رفتاری و دانش معرفی می‌کنند که می‌تواند بر راه و روشی که سازمان هدایت می‌شود تاثیر گذارد (لروی و رامانانتوزا<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷).

یادگیری سازمانی، جزو مدل‌های نظری‌ای است که توانسته هر دو بعد "ساختاری" و "اجتماعی" سازمان را هم‌زمان مورد توجه قرار دهد به عبارتی در این تئوری نظام‌ها و ساختار-های تصمیم‌گیری مانند تسهیم اطلاعات و داده‌ها و ابعاد تفسیری شامل معانی همراه با اطلاعات و داده‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد (فاسکه و ریبولد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). از این روی تعاریف متعددی با نگاه-های مختلف توسط پژوهشگران برای یادگیری سازمانی ارائه شده است. در تعریفی کلی یادگیری سازمانی به عنوان فرایند توسعه دانش و بصیرت<sup>۶</sup> حاصل از تجارب جمعی افراد در سازمان‌ها که

1. Iterative
2. Easterby
3. Cognitive
4. Leroy & Ramanantsoa
5. Fauske, Rebecca Raybould
6. insights

بررسی تاثیر قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی...

توانایی تاثیر بر رفتارها و بهبود قابلیت‌های سازمان را دارد، معرفی می‌گردد (فیول و لیس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵؛ اسلیتر و نارور<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵؛ سنگه<sup>۳</sup>، ۱۹۸۰).

پرز و همکاران (۲۰۰۴)، یادگیری سازمانی را فرایند توسعه دانش سازمانی براساس تجربیات حاصله افراد در داخل و خارج سازمان می‌داند که می‌تواند قابلیت‌های سازمان را بهبود ببخشد. بر این اساس ایشان زیر فرایندهای کسب دانش، تفسیر دانش، توزیع دانش و ذخیره‌سازی دانش را به‌عنوان زیر فرایندهای اصلی یادگیری سازمانی معرفی می‌کند. نتایج این فرایندها می‌تواند توسعه دانش سازمانی، توسعه مدل‌های ذهنی مشترک، توسعه پایگاه داده‌های سازمان و مدل‌های فرهنگی هدایتگر رفتارها باشند (اسلاتر و نارور، ۱۹۹۵).

آنچه که از تعاریف مختلف برمی‌آید، وجود عامل تعاملات بین فردی و اهمیت ارتباطات در توسعه یادگیری سازمانی است. با مشارکت افراد در سازمان و برقراری ارتباط با یکدیگر، دانش و اطلاعات ذخیره شده در حافظه افراد تسهیم شده و شبکه‌ای از مدل‌های ذهنی که شامل دانش، مفروضات، اعتقادات، احساسات و ارزش‌ها می‌باشد شکل گرفته و بر رفتارها و کنش‌های سازمانی تاثیر می‌گذارد. این تعاملات به درک جمعی افراد سازمانی در خصوص مسائل سازمانی منجر می‌شود (والز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). کلارک<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) این فرایند را یک فرایند احساسی می‌داند و به سه رویکرد در حوزه ارتباط بین یادگیری گروهی و توانمندی‌های احساسی اشاره می‌کند:

- ۱- شناسایی فرایند یادگیری اجتماعی به‌عنوان فعالیت احساسی
- ۲- تاکید بر نقش احساسات در فراشناخت<sup>۶</sup> و در توسعه هویت دگرگون ساز<sup>۷</sup> یادگیرنده
- ۳- تاکید در خصوص ارتباط مثبت بین هوش احساسی و قابلیت‌های اجتماعی

## مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

همان‌طور که در بخش قبل عنوان شد، احساسات می‌توانند نقش تاثیرگذار و قابل توجهی بر بسیاری از متغیرهای سازمانی داشته باشند. برای مثال آگنو و همکاران (۲۰۰۹) به بررسی تاثیر قابلیت‌های احساسی سازمان بر سطح نوآوری سازمان پرداختند. ایشان عامل عدم اطمینان محیطی را به‌عنوان یک متغیر میانجی در مدل خود لحاظ نمودند و نشان دادند که در حالتی که

- 
1. Fiol and Lyles
  2. Slater and Narver
  3. Senge
  4. Wals
  5. Clarke
  6. Metacognition
  7. Transformative

میزان عدم اطمینان محیطی بالاست، تاثیر پویایی تشویق به عنوان یک وضعیت احساسی در سازمان بر نوآوری نیز افزایش می‌یابد.

در پژوهشی دیگر، به بررسی ارتباط قابلیت احساسی سازمان و عملکرد سازمان پرداخته شده است. نتایج نشان می‌دهند که ارتباط معناداری بین این دو برقرار بوده و پویایی‌های محیطی شامل تغییرات در رقابت، صنعت و مشتریان بر این رابطه تاثیر گذارند (آگگو و همکاران، ۲۰۰۸). کلارک (۲۰۱۰) به بررسی تاثیر بالقوه قابلیت‌های هوش احساسی بر یادگیری در تیم پرداخت. این پژوهش به‌طور خاص بر این محور متمرکز بود که چگونه قابلیت‌های هوش احساسی در بسترهای تیمی ظهور یافته و چه‌طور آن‌ها با عکس‌العمل‌های اساسی و فرایندهای تیمی که با یادگیری در ارتباط هستند، مرتبط می‌شوند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که دو قابلیت آگاهی احساسی و مدیریت احساسات بر سه فرایند تیمی "تحلیل مساله، نظریه‌سازی در خصوص روابط علی و معلولی و برنامه‌ریزی اجرایی" تاثیر گذارند و با فعالیت‌هایی چون شناسایی، مشارکت اجتماعی، ارتباطات و مدیریت تعارضات رابطه معنی‌داری دارند.

در پژوهشی دیگر بررسی ارتباط هوش احساسی و رضایت شغلی با در نظر گرفتن قابلیت‌های یادگیری سازمانی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت‌های یادگیری سازمانی از جمله تجربه‌گرایی<sup>۱</sup>، ریسک‌پذیری، تعامل با محیط، گفتگو و تصمیم‌سازی مشارکتی بر ارتباط بین هوش احساسی و رضایت شغلی تاثیر گذارند (چیوا و همکاران، ۲۰۰۸).

فام و سویزک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه خود به بررسی تاثیر عوامل نرم سازمانی هم‌چون تعهدات رهبری، کیفیت تعاملات بین افراد و مشوق‌ها بر یادگیری سازمانی پرداختند. نتایج بررسی‌های آن‌ها نشان می‌دهد که تعهدات رهبری بر دو خروجی یادگیری سازمانی یعنی، عملکرد و جو سازمانی تاثیر مثبت داشته و هم‌چنین مشوق‌ها با عملکرد و تعاملات افراد با جو سازمانی دارای رابطه معناداری هستند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که لقاء بالای امید و آرزو و نشاط در سازمان، بر افزایش ویژگی جستجوگری، کنجکاوی و ریسک‌پذیری و کاهش استرس افراد تاثیر داشته و می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد (هریس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ یورکویز و گیاکالون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

- 
1. Experimentation
  2. Pham & Swierczek
  3. Harries
  4. Jurkiewicz & Giacalone



بررسی تاثیر قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی...

بالا بودن تحمل سازمان در قبال اشتباهات و خطاهای افراد، تمایل افراد برای ایده‌پردازی و به‌کارگیری ایده‌های جدید را بیشتر نموده و نگرش آن‌ها در قبال کار در سازمان و سطح انگیزششان برای بهبود عملکرد را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. از سوی دیگر امکان ابراز احساسات و نگرش‌ها به‌طور آزادانه در سازمان، موجب می‌شود تا افراد با دیدگاه‌های متعدد و متنوع آشنا شده و راه‌حل‌های مناسبی را برای حل و فصل مسائل ارائه دهند (آگنو و همکاران، ۲۰۰۸).

ادمونسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) دریافت که مهم‌ترین عامل تاثیرگذار بر یادگیری گروهی، وجود امنیتی روان‌شناختی است. به‌عبارتی فضایی که در آن افراد بتوانند بدون ترس و واکنش درخصوص اشتباهاتشان صحبت کنند. در چنین فضایی عامل احساسات فاصله بین افراد را کمتر کرده و تبادل اطلاعات بین افراد راحت‌تر می‌شود. این موضوع با تاثیرات مثبت احساسات بر توسعه روابط بین فردی همخوانی دارد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که قابلیت احساسی بر قابلیت‌های اجتماعی افراد تاثیرگذار بوده و از سوی دیگر قابلیت‌های اجتماعی در شکل‌گیری روابط عمیق‌تر بین افراد نقش مهمی ایفا می‌کند (لوپز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). روابط عمیق نیز به نوبه خود بر میزان و کیفیت تبادل دانش بین افراد یک گروه و نتیجتاً یادگیری موثر است (مادهوان و گروور<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸).

از این روی با مرور پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه احساسات در سازمان و یادگیری سازمانی، در این پژوهش قصد داریم تاثیر قابلیت احساسی سازمان و هر کدام از مولفه‌های آن‌را بر سازه یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار دهیم. از سوی دیگر براساس آن‌چه که به‌عنوان ویژگی بازخوردی و تکرارشوندگی پویایی‌های احساسی عنوان گردید، قصد داریم معناداری ارتباط بین این پویایی‌ها را نیز مورد آزمون قرار دهیم. بنابراین هدف این پژوهش بررسی فرضیه-های ۷ گانه به شرح زیر است:

فرضیه اصلی: قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.  
فرضیه فرعی ۱: پویایی احساسی ترغیب بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.  
فرضیه فرعی ۲: پویایی احساسی تجربه بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.  
فرضیه فرعی ۳: پویایی احساسی هیجان و نشاط بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

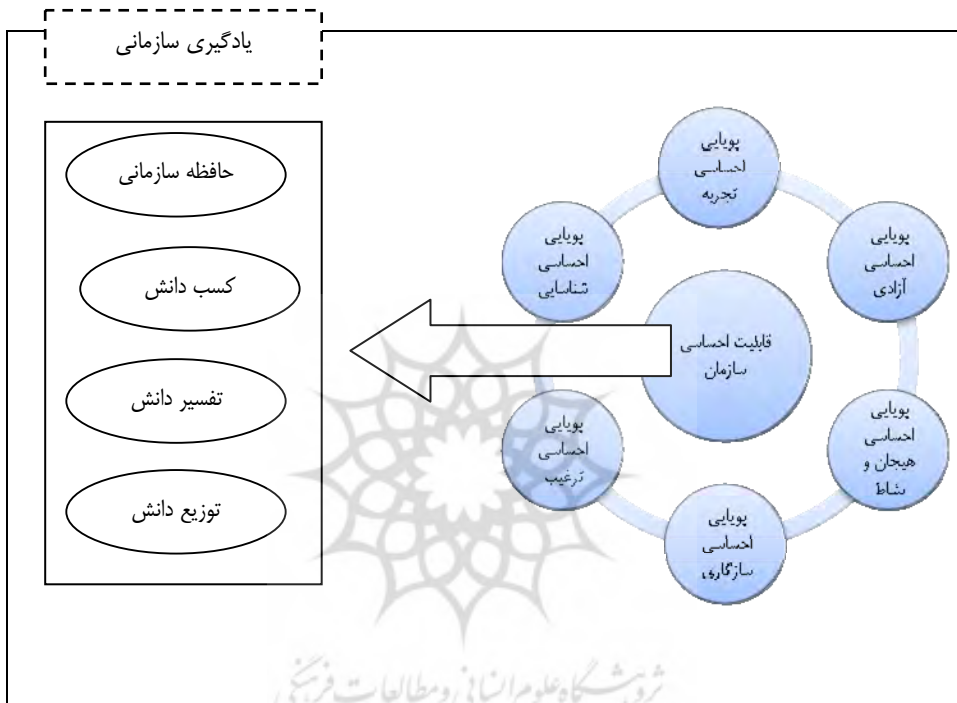
فرضیه فرعی ۴: پویایی احساسی سازگاری بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

- 
1. Edmonson
  2. Lopes
  3. Madhavan & Grover

فرضیه فرعی ۵: پویایی احساسی شناسایی هویت بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۶: پویایی احساسی آزادی بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۷: بین پویایی‌های احساسی سازمان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بر این اساس مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر خواهد بود:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، کاربردی - توسعه‌ای است و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی و از نوع همبستگی است که در آن داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده‌اند. پرسشنامه این پژوهش براساس مرور ادبیات و در دو بخش و در قالب طیف ۵ امتیازی لیکرت، توسط پژوهشگران طراحی شده است. بخش اول این پرسشنامه براساس الگوی قابلیت احساسی هووی (۱۹۹۹) که متشکل از ۶ سازه پویایی احساسی است، با ۲۷ سوال و بخش دوم نیز با ۱۸ سوال و براساس الگوی یادگیری سازمانی پرز و همکاران (۲۰۰۴) که یادگیری سازمانی را در قالب ۴ فرایند کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و ذخیره دانش تعریف نموده‌اند، طراحی شده

بررسی تاثیر قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی...

است. در این پژوهش از مدل معادلات ساختاری و معادلات رگرسیون و آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است  
تعداد سوالات طرح شده برای هرکدام از سازه‌ها به شرح زیر است:

جدول ۱. تعداد سوالات طرح شده در پرسشنامه		
ردیف	سازه	تعداد سوالات
قابلیت احساسی	پویایی احساسی ترغیب (DOE)	۴
	پویایی احساسی نشاط (DOP)	۵
	پویایی احساسی آزادی (DOF)	۴
	پویایی احساسی سازگاری (DOR)	۵
	پویایی احساسی شناسایی هویت (DOI)	۵
	پویایی احساسی تجربه (DOX)	۴
یادگیری سازمانی	کسب دانش (KA)	۵
	تسهیم دانش (KD)	۵
	تفسیر دانش (KI)	۴
	ذخیره سازی دانش (OM)	۴

پس از انجام تحلیل عاملی مرتبه اول، ۳ سوال مربوط به اندازه‌گیری سازه قابلیت احساسی و دو سوال مربوط به اندازه‌گیری سازه یادگیری سازمانی به دلیل پایین بودن بار عاملی‌شان حذف شدند.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش، شامل ۳۰۰ نفر و متشکل از کلیه کارکنان شاغل در اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران با سابقه همکاری بیش از یک سال بوده است. پرسشنامه طراحی شده برای تمامی اعضای جامعه ارسال گردید که از این تعداد، ۱۲۰ پرسشنامه به‌طور کامل تکمیل شده و دریافت گردید.

### روایی و پایایی

در این پژوهش برای سنجش پایایی سوالات پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای به‌دست آمده برای کل سوالات ۰/۹۲ به‌دست آمد که نشان از پایایی قابل قبول سوالات دارد.

به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شده است. از این رو پرسشنامه طراحی شده ابتدا در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه و صاحب نظران قرار گرفت و از لحاظ محتوا مورد بررسی قرار گرفت. پس از اعمال نظرات ایشان درخصوص برخی سوالات، با استفاده از نرم افزار SPSS و تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم، به اعتبارسنجی سازه‌ها به شرح زیر پرداخته شد.

### تحلیل عاملی مرتبه اول سوالات قابلیت احساسی

بر اساس آن چه در ادبیات پژوهش به آن اشاره گردید، انتظار می‌رفت تا سوالات پرسشنامه مربوط به قابلیت احساسی در تحلیل عاملی مرتبه اول در قالب ۶ سازه پویایی احساسی تلخیص گردند. جدول ۲ و ۳ نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول را برای این سوالات نشان می‌دهد. به منظور انجام تحلیل عاملی بایستی مقدار KMO به دست آمده بزرگ‌تر از  $0/6$  و سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از  $0/05$  است. همان‌طور که از جدول ۲ مشخص است، میزان KMO بزرگ‌تر از  $0/7$  و آماره بارتلت نیز معنادار است. بنابراین داده‌های مربوط به سوالات پویایی‌های احساسی جهت انجام تحلیل عاملی مناسب هستند. نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول نشان می‌دهد که این مجموعه از سوالات در قالب ۶ عامل قابل تلخیص بوده و بارعاملی هر کدام از سوالات نیز معنادار می‌باشد. لذا سوالات طرح شده برای بررسی پویایی‌های احساسی از روایی سازه برخوردار می‌باشند.

جدول ۲. نتایج آماره KMO و بارتلت برای تحلیل عاملی سوالات پویایی‌های احساسی

.744	KMO	
3926.493	Approx. Chi-Square	بارتلت
276	df	
.000	Sig.	

### تحلیل عاملی مرتبه دوم برای تعیین روایی سازه سوالات قابلیت احساسی

نتایج انجام تحلیل عاملی مرتبه دوم بر روی مولفه‌های ۶ گانه پویایی‌های احساسی، بیانگر مناسب بودن مولفه‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مرتبه دوم بوده (جدول ۳) و بر این اساس تنها یک سازه اصلی استخراج گردید. لذا بر اساس ادبیات موجود، این سازه قابلیت احساسی سازمان بوده که متشکل از ۶ مولفه اصلی "پویایی احساسی" است.

بررسی تاثیر قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی...

جدول ۳. نتایج آزمون KMO و بارتلت برای تحلیل عاملی مرتبه دوم قابلیت احساسی سازمان

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	164.798
	df	15
	Sig.	.000

همان‌طور که در جدول ۴ نیز مشخص است، نتایج انجام آزمون تحلیل عاملی مرتبه دوم، وجود یک سازه زیربنایی را تایید می‌نماید.

جدول ۴. ماتریس مولفه استخراج شده

بار عاملی	
۰/۷۳۸	پویایی احساسی ترغیب
۰/۶۱۰	پویایی احساسی آزادی
۰/۸۳۳	پویایی احساسی نشاط
۰/۷۴۱	پویایی احساسی تجربه
۰/۶۳۶	پویایی احساسی سازگاری
۰/۵۰۲	پویایی احساسی شناسایی
روش استخراج: تجزیه و تحلیل مولفه‌های اصلی؛ روش چرخش واریماکس	
تعداد مولفه استخراج شده: ۱	

تحلیل عاملی مرتبه اول برای تعیین روایی سازه سوالات یادگیری سازمانی

به‌منظور تبیین روایی سازه سوالات یادگیری سازمانی از تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم بهره‌گیری شده است. در تحلیل عاملی مرتبه اول انتظار می‌رفت تا سوالات در قالب ۴ مولفه تلخیص شوند. از این روی با انجام تحلیل عاملی و حذف ۲ سوال با بار عاملی غیرقابل قبول، جمعاً ۱۶ سوال با بار عاملی بالاتر از ۰/۷ در قالب ۴ سازه تلخیص شدند. آماره KMO و معناداری آزمون بارتلت، مناسب بودن سوالات را برای این آزمون نشان می‌دهند. نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که سوالات از روایی سازه برخوردار هستند (جدول ۵).

جدول ۵. آماره KMO و بارتلت برای تحلیل عاملی مرتبه اول سوالات یادگیری سازمانی

KMO		بارتلت
.747		
2223.018	Approx. Chi-Square	
120	df	
.000	Sig.	

### تحلیل عاملی مرتبه دوم مربوط به سازه‌های یادگیری سازمانی

از آنجایی که هدف از این پژوهش بررسی تاثیر سازه‌های پویایی احساسی بر سازه یادگیری سازمانی است، پس از مشخص شدن ۴ سازه یادگیری سازمانی مجدداً از آن‌ها در تحلیل عاملی مرتبه دوم استفاده گردید. آماره‌های KMO و سطح معناداری بارتلت مناسب بودن ۴ عامل را برای تحلیل عاملی مرتبه دوم تایید کرده و نتیجه تحلیل عاملی نیز وجود تنها یک سازه زیربنایی (یادگیری سازمانی) را نشان می‌دهد (جداول ۶ و ۷).

جدول ۶. آماره و بارتلت برای تحلیل عاملی مرتبه دوم سوالات یادگیری سازمانی KMO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	144.813
	df	6
	Sig.	.000

جدول ۷. ماتریس مولفه استخراج شده (یادگیری سازمانی)

بارهای عاملی	
۰/۶۷۱	تفسیر دانش
۰/۷۷۸	کسب دانش
۰/۸۲۴	ذخیره دانش
۰/۸۴۰	توزیع دانش
روش استخراج: تجزیه و تحلیل مولفه‌های اصلی؛ روش چرخش واریماکس	
تعداد مولفه استخراج شده: ۱	

بنابراین سوالات پرسشنامه به‌منظور اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به قابلیت احساسی و پویایی‌های احساسی، فرایندهای یادگیری سازمانی و در نهایت یادگیری سازمانی از اعتبار کافی برخوردار هستند.

### آزمون فرضیه‌ها

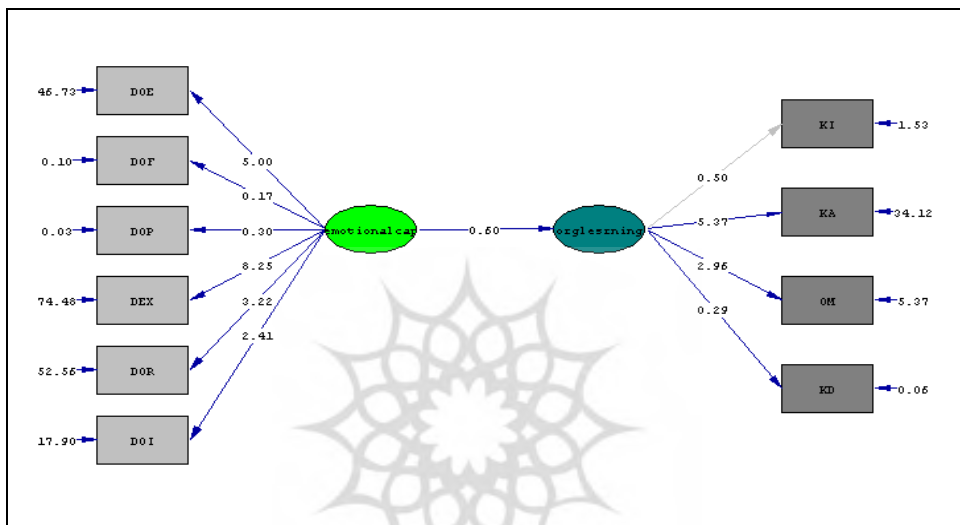
به‌منظور بررسی فرضیه اصلی پژوهش، مدل معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفته است. همان‌گونه که از جدول ۸ مشخص است، مدل مفهومی از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد. از آنجا که ضریب مسیر استخراج شده (۳/۲۹) در حالت معناداری بیشتر از ۱/۹۶ است، می‌توان

بررسی تاثیر قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی...

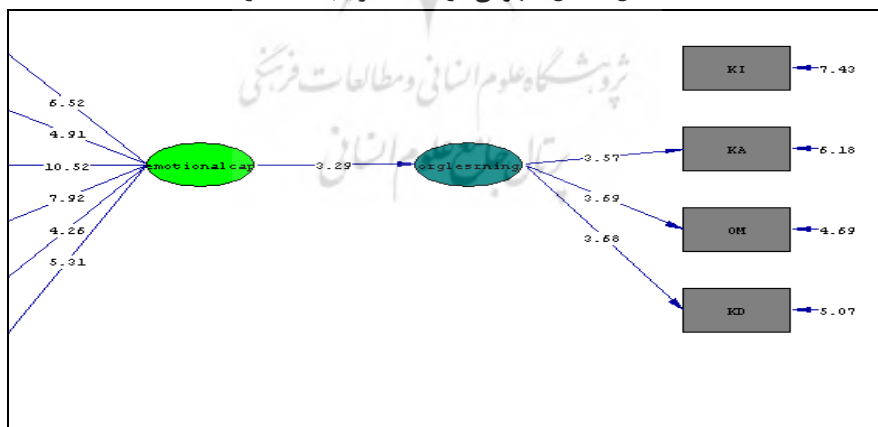
نتیجه‌گیری نمود که قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. لذا فرضیه اصلی پژوهش تایید می‌گردد.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل

RMSEA	Chi-Square	df	P-Value	GFI	NFI
۰/۰۹۸	۷۴/۵	۳۴	۰/۰۰۰۰۷	۰/۹۱	۰/۹۰



شکل ۲. مدل مفهومی در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل مفهومی در حالت معناداری

به منظور بررسی تاثیر پویایی‌های احساسی بر یادگیری سازمانی، از معادلات رگرسیون خطی بهره‌گیری شده است. ضرایب رگرسیونی مربوط به پویایی‌های احساسی و یادگیری سازمانی بیانگر آن هستند که تمامی سازه‌های پویای احساسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد دارای تاثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی هستند. لذا ۶ فرضیه فرعی اول پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرند (جدول ۹).

جدول ۹. ضرایب رگرسیونی بین پویایی‌های احساسی و یادگیری سازمانی

وضعیت فرضیه	فرضیه	آماره t	ضریب استاندارد	مدل	
تایید	اول	۲/۱۹	۰/۱۹۸	یادگیری سازمانی ← پویایی احساسی ترغیب	۱
تایید	دوم	۲/۷۱	۰/۲۴۳	یادگیری سازمانی ← پویایی احساسی آزادی	۲
تایید	سوم	۳/۹۴	۰/۳۴۱	یادگیری سازمانی ← پویایی احساسی نشاط	۳
تایید	چهارم	۴/۲۷	۰/۳۶۷	یادگیری سازمانی ← پویایی احساسی تجربه	۴
تایید	پنجم	۲/۹۷	۰/۲۶۴	یادگیری سازمانی ← پویایی احساسی سازگاری	۵
تایید	ششم	۲/۵۰	۰/۲۲۵	یادگیری سازمانی ← پویایی احساسی شناسایی هویت	۶

همان‌طور که در ادبیات موضوع اشاره گردید، هووی (۱۹۹۹) معتقد است که پویایی‌های احساسی در تعامل با هم بوده و ارتباطی معنادار با هم دارند. از این روی و به منظور بررسی فرضیه فرعی هفتم مبنی بر وجود ارتباط معنادار بین تمامی پویایی‌های احساسی از همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج اجرای این آزمون نشان می‌دهد که بین تمامی پویایی‌های احساسی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و همه روابط در سطح ۹۹ درصد مورد تایید قرار می‌گیرند (جدول ۱۰).



جدول ۱۰. ضرایب همبستگی پیرسون بین پویایی‌های احساسی

پویایی احساسی	پویایی احساسی آزادی	پویایی احساسی نشاط	پویایی احساسی تجربه	پویایی احساسی سازگاری	پویایی احساسی شناسایی	
۰/۳۳۲**	۰/۳۳۰**	۰/۴۰۳**	۰/۵۹۹**	۰/۲۹۱**	۱	پویایی احساسی ترغیب
۰/۲۶۳	۰/۲۹۹**	۰/۳۰۹**	۰/۴۳۵**	۱		پویایی احساسی آزادی
۰/۳۳۳**	۰/۴۱۲**	۰/۵۳۰**	۱			پویایی احساسی نشاط
۰/۳۸۹**	۰/۳۹۵**	۱				پویایی احساسی تجربه
۰/۳۰۷**	۱					پویایی احساسی سازگاری
۱						پویایی احساسی شناسایی

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

روابط مثبتی بر احساسات می‌تواند منابع و قابلیت‌های منحصر به فردی را برای سازمان به وجود آورد. وجود چنین ارتباطاتی یادگیری سازمانی را تقویت کرده و منبع دانش سازمان را توسعه می‌دهد (گنیوالی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). هم‌چنین وجود چنین روابطی می‌تواند بر سطح اعتماد افراد تاثیرگذار باشد و از این طریق کارایی فعالیت‌های جمعی را بهبود بخشد (فرس، ۲۰۰۴). نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده در این پژوهش، نشان می‌دهد که قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. به‌عبارتی توانمندی سازمان در سازماندهی و مدیریت احساسات افراد و ایجاد زمینه مساعد جهت بروز احساسات در سازمان که هووی (۱۹۹۹) آن را قابلیت احساسی سازمانی می‌نامد، می‌تواند سطح یادگیری سازمانی را ارتقاء دهد.

علاوه بر این تمام ۶ مولفه قابلیت احساسی سازمان نیز با یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارند. به‌عبارتی در محیط‌های کاری که میزان شور و نشاط، سطح امید، درک احساسات متقابل، میزان بروز احساسات، پذیرش آراء و نظرات مختلف و احساس تعلق سازمانی

1. Gnyawali

از وضعیت مساعدی برخوردار است، انتظار می‌رود یادگیری سازمانی به لحاظ کمی و کیفی بهتر و بیشتر صورت پذیرد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد، هر چند وجود ارتباط مثبت و معنادار بین همه عوامل احساسی با یادگیری سازمانی در این پژوهش مورد تایید قرار گرفت. اما "پویایی احساسی تجربه" با ضریب رگرسیون استاندارد ۰/۳۶۷ بیشترین تاثیر را بر یادگیری سازمانی دارد. به عبارتی درک متقابل احساسات توسط کارکنان سازمان زمینه را برای یادگیری جمعی در سازمان نسبت به دیگر متغیرهای احساسی بیشتر فراهم می‌کند. "پویایی احساسی نشاط" نیز با ضریب ۰/۳۴۱ در جایگاه بعدی قرار دارد و بیانگر این موضوع است که فراهم بودن زمینه مشارکت در فعالیت‌ها و اقدامات جدید بدون ترس و واهمه از شکست و سرزنش و تجربه‌اندوزی با فراغ‌بال از جمله عوامل مهمی هستند که بر یادگیری سازمانی تاثیر قابل توجهی دارند. توانایی درک احساسات دیگران افراد را قادر می‌سازد تا به شیوه کارا تر و مناسب‌تر در قبال حجم اطلاعات متنوع و هم‌چنین محرک‌های اجتماعی داخلی و خارجی سازمان از خود واکنش نشان دهند (هووی، ۲۰۰۵). بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با توجه ویژه به این عوامل بستری را فراهم آورند که در آن‌ها یادگیری در سطح سازمانی به شکلی موثر برقرار گردد.

دور از منطق و انتظار نیست که در سازمان‌هایی با قابلیت احساسی بالا، افراد تمایل بیشتری برای کسب مهارت‌ها و دانش جدید، تسهیم آموخته‌ها و یافته‌ها با دیگر همکاران و بحث و گفتگو در خصوص دانسته‌های خود داشته باشند. در چنین سازمان‌هایی به دلیل درک متقابل احساسات توسط افراد، سطح اعتماد بین فردی افزایش یافته و تبادل اطلاعات آسان‌تر می‌گردد. چرخش سریع‌تر اطلاعات در سازمان علاوه بر ایجاد هم‌افزایی، موجبات یادگیری جمعی و توسعه مدل‌های ذهنی مشترک را نیز فراهم می‌آورد.

از سوی دیگر در این سازمان‌ها، تجربه‌کردن و مخاطره‌پذیری ویژگی مهمی قلمداد شده و افراد با آسودگی بیشتری به کسب مهارت و اطلاعات می‌پردازند. در سازمان‌های با قابلیت احساسی بالا، امید و آرزو بین کارکنان از وضعیت مطلوبی برخوردار است و افراد انگیزه بیشتری برای رشد و ترقی دارند لذا با تمایل و رغبت بیشتری به کسب علم و دانش و مهارت می‌پردازند. از سوی دیگر امکان ابراز احساسات و نگرش‌ها به‌طور آزادانه در سازمان، موجب می‌شود تا افراد با دیدگاه‌های متعدد و متنوع آشنا شده و راه‌حل‌های مناسبی را برای حل و فصل مسائل ارائه دهند (آگو و همکاران، ۲۰۰۸). در این سازمان‌ها ظرفیت پذیرش آراء و دیدگاه‌های متعدد و متضاد فراهم بوده و افراد از امکان بیشتری در جهت کسب تجارب مختلف برخوردارند. به‌عبارتی امکان بروز دیدگاه‌های متضاد در چنین بستری زمینه را برای ارتقاء سطح خلاقیت فردی و یادگیری سازمانی فراهم می‌آورد.

بررسی تاثیر قابلیت احساسی سازمان بر یادگیری سازمانی...

تاثیر متقابل پویایی‌های احساسی بر یکدیگر، یکی دیگر از نتایج این پژوهش بوده است. به این معنا که انتظار می‌رود، ایجاد بستری که تجربه‌کردن را تشویق نماید، در قبال اشتباهات افراد تحمل داشته باشد و امید و شادابی را در افراد ایجاد کند، ارتباط بالایی با چگونگی تسهیل بروز احساسات توسط سازمان داشته باشد. از این روی سازمان‌های یادگیرنده بایستی توجهی همه جانبه به موضوع مدیریت احساسات در درون خود داشته باشند.

بنابراین و با توجه به نتایج به‌دست آمده در این پژوهش و پژوهش‌های مشابه که در بخش مرور ادبیات به آن‌ها اشاره شد، بایستی توجه به احساسات و مدیریت ابعاد احساسی در سازمان به‌عنوان یکی از برنامه‌های راهبردی سازمان موردتوجه مدیران قرار گیرد. چراکه در محیط پرتلاطم امروزی آنچه که بتواند بقاء و رشد سازمان‌ها را دربرداشته باشد، دارا بودن منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد است. در این میان آن قابلیت‌هایی از اهمیت بیشتری برخوردارند که ماهیتی نرم و ضمنی داشته و امکان ایجاد مزیت رقابتی پایدارتری را برای سازمان‌ها فراهم نمایند. قابلیت احساسی سازمان در زمره این قابلیت‌ها قرار داشته و تاثیر قابل توجهی بر دیگر فرایندها و پویایی‌های سازمان از جمله یادگیری سازمانی دارد. لذا می‌توان در این حوزه به پیشنهادهای کاربردی به شرح زیر را ارائه نمود:

- ایجاد فرایندها و سازوکارهایی که به‌واسطه آن‌ها افراد به راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار نموده و با یکدیگر تبادل نظر نمایند.

- تعریف چشم‌انداز شغلی به شکلی که حس امید و پیشرفت را در افراد زنده نگه دارد.

- فراهم نمودن بستری که در آن افراد بدون نگرانی و واهمه به ابراز احساسات خویش با یکدیگر بپردازند.

- ایجاد سازوکار مدیریتی در حوزه منابع انسانی از جمله نظام تشویق و پاداشی که حس تعلق سازمانی در افراد را تقویت نماید.

- تعریف و توسعه برنامه‌های ویژه مانند جشن‌ها و گردهمایی‌ها به نحوی که شور و نشاط را در افراد ارتقاء دهد.

- توجه به موضوع قابلیت احساسی سازمان به‌عنوان یکی از محورهای برنامه راهبردی سازمان.

- به‌کارگیری فرایندهای همکاری بین بخش و کارهای تیمی با این رویکرد که قابلیت همکاری و مشارکت در افراد ارتقاء یافته و ظرفیت پذیرش آراء و دیدگاه‌های متضاد در آن‌ها توسعه یابد.

## منابع

- اسکات، ریچارد (۱۳۹۲). سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، (ترجمه دکتر حسن میرزایی اهرنجانی)، تهران: سمت
- Akgu, A., Keskin, H., Byrne, J (2008) "The moderating role of environmental dynamism between firm emotional capability and performance", *Journal of Organizational Change Management* Vol. 21 No. 2, pp. 230-252.
- Akgu, A., Keskin, H., Byrne, J. (2009) "Organizational emotional capability, product and process", *J. Eng. Technol. Manage.* vol. 26. pp.103-130.
- Bless H., Fiedler K. (2005) "Mood and the regulation of information processing and behavior". *Paper for Sydney Symposium on Social Psychology*.
- Brown, R. (1996) "Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology". *Journal of Vocational Behavior* 49: 230-251.
- Chiva, R., Alegre, J., (2008) "Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability", *Personnel Review* Vol. 37 No. 6, pp. 680-701.
- Clarke, N., (2010). "Emotional intelligence and learning in teams", *Journal of Workplace Learning* Vol. 22 No. 3, pp. 125-145.
- Easterby-Smith, M. and Araujo, L. (1999), "Organizational learning: current debates and opportunities", in Easterby-Smith, M., Burgoyne, J.G. and Araujo, L. (Eds), *Organizational Learning and the Learning Organization*, Sage, London, pp. 1-21.
- Edmondson, A.C. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 350-83.
- Fauske, J., Raybould, R.(2005) Organizational learning theory in Schools , *Journal of Educational Administration* Vol. 43 No. 1, 2005 pp. 22-40.
- Ferres N., Connell J., Travaglione A. (2004) "Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes", *Journal of Managerial Psychology*, 19(6): 608-622.
- Fineman, S. (2000). "Emotional arena revisited". In S. Fineman (Ed.), *Emotions in organization*: 1-24. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fisher, C.D. and Ashkanasy, N.M. (2000) "The emerging role of emotions in work life: an introduction". *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), 123-129.
- Forgas J., George, J. (2001) "Affective Influences on Judgment, Decision Making, and Behavior in Organizations: An Interactional Approach". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 3-34.
- Gnyawali D. R. (1999) "Inter-organizational learning dynamics: roles of networks on knowledge creation" *3rd International Conference of Organizational Learning*, Lancaster University.
- Harries, C., (2003). "Correspondence to what? Coherence to what? What is good scenario-based decision making? ". *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 70, pp. 797-817.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Huy, Q. H., (2005). "An emotion-based view of strategic renewal", *Advances in Strategic Management*, vol. 22, pp.3-37.
- Huy, Q. H., (1999). " Emotional capability, emotional intelligence, and radical change". *Academy of Management Review* 24, 325-345.
- Isen, A. M., & Baron, R.A. (1991). "Positive affect as a factor in organizational behavior". *Research in Organizational Behavior*, 13, 1-53.

- Isen, A. (1999) "Positive affect and creativity". In: S Russ (ed.) *Affect, Creative Experience, and Psychological Adjustment*: 3–17. Philadelphia
- Jurkiewicz, C.L., Giacalone, R.A., (2004). "A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance". *Journal of Business Ethics* 49, pp. 129–142.
- Leroy, F., Ramanantsoa, B. (1997). "The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: an empirical study", *Journal of Management Studies* 34:6
- Levine, D.P., (2001). "The fantasy of inevitability in organizations". *Human Relations* 54, pp.1251–1265.
- Lopes, P.N., Brackett, M.A., Nezlek, J.B., Schutz, A., Sellin, I. and Salovey, P. (2004), "Emotional intelligence and social interaction", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 30, pp. 1018-34.
- Louise, Y. B. et al., (2006). Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective, *The Leadership Quarterly*, 17, pp.577–594.
- Madhavan, R. and Grover, R. (1998), "From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 1-12
- Mustakallio M., Autio E., Zahra S. (2002) "Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making". *Family Business Review*, 15(3).
- Newberry, D. B. (2008). Organizational learning, leadership & culture: a study of program managers in the department of defense, PhD dissertation in Capella university.
- Pe´rez Lo´pez, S., Montes Peo´n, J.M. and Va´zquez Orda´s, C.J. (2004), "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 6, pp. 93-104.
- Pham, N.T, Swierczek, F.W. (2006) "Facilitators of organizational learning in design The Learning Organization", Vol. 13 No. 2, pp. 186-201
- Senge, P.M. (1990), *the Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, London.
- Slater, S. and Narver, J. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 3, pp. 63-74.
- Sloman, A. (1982) "Towards a Grammar of Emotions". *New Universities Quarterly*, 36(3): 230-238.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- systems", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 73-85.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capability and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.
- Wals, A.E.J. (2007), "Social Learning: Towards a Sustainable World: Principles, Perspectives, and Praxis", Wageningen Academic.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work". *Research in Organizational Behavior*, 18, pp.1-74.