

## مدل ساختار تفسیری هم افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در شرکت ملی نفت

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۰۱/۲۴  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰

علی عباسی\*  
پروانه گلرد\*\*  
سید احمد حسینی گل افشانی\*\*\*

### چکیده

هدف از این مقاله، طراحی مدل هم افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در شرکت ملی نفت براساس مدل سازی ساختاری تفسیری است. در دنیای امروز، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند که در عرصه‌های رقابتی و نوآوری، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در چنین محیط‌هایی، توانایی آن‌ها در یادگیری و به‌کارگیری دانش به‌دست‌آمده است. این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر رویکرد، کیفی است. در این پژوهش، با مصاحبه ۱۵ خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. از روش گلوله برفی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون، اطلاعات استخراج شده از متون و مصاحبه‌ها دسته‌بندی و تحلیل شدند. با توجه به اهداف موردنظر، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی متون براساس استراتژی تحلیل مضمون برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. در نهایت به ۷۳ کد پایه ۱۰ مضمون پایه در قالب ۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند به دست آمد. که در نهایت براساس روش مدل سازی ساختاری تفسیری الگوی نهایی به دست آمد. همچنین امید است که نتایج این تحقیق بتواند به سیاست‌گذاران و مدیران سازمان کمک کند تا با درک بهتر از روابط میان سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی، استراتژی‌های مناسبی را برای تقویت فرهنگ یادگیری و همکاری در سازمان‌های خود طراحی و اجراء نمایند.

**واژگان کلیدی:** هم افزایی، سرمایه اجتماعی، یادگیری سازمانی

---

\* گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، ایران.  
\*\* (نویسنده مسئول) گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، ایران. mrkazemi@ut.ac.ir  
\*\*\* کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، ایران.  
\*\*\*\* گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، ایران.

## مقدمه

در جهان امروز، سازمان‌ها در محیط‌های بسیار پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند که نیازمند توانمندی‌های نوآورانه، انعطاف‌پذیری و سرعت در پاسخگویی به تغییرات است (ثابت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌های بزرگ و پیشرو، به ویژه در صنایع حیاتی همچون نفت و گاز، با چالش‌هایی مانند فشارهای اقتصادی، رقابت‌های جهانی، و نیاز به بهبود مستمر در عملکرد و بهره‌وری مواجه هستند. در چنین شرایطی، نقش سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی به عنوان دو عامل کلیدی در بهبود و توسعه ظرفیت‌های سازمانی برای مواجهه با تغییرات و چالش‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد. سرمایه اجتماعی با ایجاد روابط مؤثر و تعاملات سازنده میان افراد و گروه‌ها، بستری مناسب برای تبادل دانش، هم‌افزایی تلاش‌ها و ایجاد محیطی همکارانه فراهم می‌آورد (مولیادی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). در عین حال، یادگیری سازمانی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از تجربیات گذشته خود و دیگران بهره ببرند، دانش جدید کسب کنند، و به طور مستمر به بهبود و توسعه فرآیندها و عملکردهای خود بپردازند (دیاس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

در شرکت‌های فعال در حوزه انرژی، به ویژه شرکت‌های نفت و گاز، استفاده بهینه از سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی می‌تواند عاملی تعیین‌کننده در بهبود کارایی، بهره‌وری و نوآوری باشد. شرکت ملی نفت ایران، به عنوان یکی از بزرگترین شرکت‌های نفتی جهان، و شرکت نفت فلات قاره ایران، که به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های این شرکت، در استخراج نفت از میادین دریایی و فلات قاره فعالیت می‌کند، با چالش‌های متعددی از جمله کاهش ذخایر نفتی، نیاز به بهینه‌سازی فرآیندهای تولید، و رقابت‌های جهانی در این صنعت مواجه است. در چنین شرایطی، هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی می‌تواند راهکاری مؤثر برای غلبه بر این چالش‌ها و بهبود عملکرد سازمانی باشد (آنامالا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). سرمایه اجتماعی به عنوان مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌های به وجود آمده از طریق شبکه‌های اجتماعی و روابط میان اعضای یک سازمان، می‌تواند موجب بهبود ارتباطات، افزایش اعتماد متقابل و تسهیل تبادل دانش و اطلاعات میان کارکنان شود. در واقع، سرمایه اجتماعی با ایجاد پیوندهای قوی میان افراد و گروه‌ها، می‌تواند زمینه‌ساز هم‌افزایی در تلاش‌های سازمانی باشد. این پیوندها و روابط متقابل، امکان تبادل سریع‌تر و مؤثرتر دانش و تجربیات را فراهم می‌آورند و از این طریق، به بهبود فرآیند یادگیری سازمانی کمک

می‌کنند (این‌تاوونگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

یادگیری سازمانی نیز به عنوان فرایندی که طی آن سازمان‌ها از تجربیات گذشته خود و دیگران می‌آموزند و به طور مستمر به بهبود و توسعه توانمندی‌های خود می‌پردازند، می‌تواند نقش حیاتی در بهبود عملکرد و نوآوری ایفا کند. یادگیری سازمانی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از تغییرات محیطی بهره‌برداری کنند، دانش جدید کسب کنند و به طور مداوم به بهبود و ارتقای فرآیندها و عملکردهای خود بپردازند. در شرکت‌های نفتی مانند شرکت نفت فلات قاره ایران، که با محیط‌های پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی دریایی سروکار دارند، استفاده از یادگیری سازمانی می‌تواند به بهبود کارایی و بهره‌وری در عملیات استخراج و تولید نفت کمک کند (ژانگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). با این وجود، هم‌افزایی میان سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی یکی از ابعاد کمتر مورد توجه قرار گرفته در پژوهش‌های سازمانی است. بررسی اینکه چگونه این دو عامل می‌توانند به صورت هم‌افزا عمل کنند و با یکدیگر تعامل داشته باشند، می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی در زمینه بهبود عملکرد سازمانی ارائه دهد. از طرف دیگر، پژوهش‌های موجود عمدتاً به بررسی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی به صورت مجزا پرداخته‌اند و کمتر به تعامل این دو عامل و اثرات متقابل آن‌ها بر عملکرد سازمانی توجه شده است (گرمکی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

از آنجا که صنعت نفت یکی از صنایع حیاتی و استراتژیک در اقتصاد کشور محسوب می‌شود، نتایج این پژوهش می‌تواند تأثیرات مهمی در بهبود عملکرد این صنعت و ارتقای رقابت‌پذیری آن در سطح جهانی داشته باشد. همچنین، یکی از دلایل اهمیت این تحقیق، شرایط ویژه شرکت نفت فلات قاره ایران است. این شرکت با توجه به موقعیت جغرافیایی و نوع فعالیت‌های خود در محیط‌های دریایی و فلات قاره، با چالش‌های متفاوتی نسبت به سایر شرکت‌های نفتی مواجه است. عملیات استخراج نفت در فلات قاره به دلیل شرایط محیطی خاص، نیازمند استفاده از فناوری‌های پیشرفته و شیوه‌های مدیریتی خاصی است. در این شرایط، استفاده بهینه از سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود کارایی و بهره‌وری داشته باشد. از طرفی، این شرکت به دلیل نوع فعالیت‌هایش، دارای شبکه‌های اجتماعی و روابط بین‌فردی پیچیده‌ای است که می‌تواند به عنوان منبعی ارزشمند برای تقویت سرمایه

اجتماعی و تسهیل فرآیند یادگیری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. در نهایت، با توجه به اهمیت هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها، به ویژه در شرکت‌های فعال در صنعت نفت، این پژوهش می‌تواند به ارائه مدل جامعی در این زمینه کمک کند و راهکارهایی عملی برای استفاده بهینه از این دو عامل کلیدی در ارتقای بهره‌وری و نوآوری ارائه دهد. این مدل نه تنها به مدیران و تصمیم‌گیران شرکت‌های نفتی کمک خواهد کرد تا از سرمایه‌های انسانی و اجتماعی خود به بهترین نحو بهره‌برداری کنند، بلکه به ایجاد بستری مناسب برای یادگیری مستمر و نوآوری در این شرکت‌ها نیز منجر خواهد شد. با توجه به این که در ادبیات پژوهش و مطالعات پیشین تلاش زیادی برای ادغام مفاهیم ارائه مدل سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی انجام نشده است، سؤال اصلی پژوهش این است که مدل هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در شرکت ملی نفت ایران با روش ساختار تفسیری چگونه است؟

## مبانی نظری

### سرمایه اجتماعی

در حالی که مشترکات معنایی برای سرمایه اجتماعی در مطالعات گوناگون وجود دارد، تفاوت‌های قابل توجه و گیج‌کننده‌ای وجود دارد. شاید یکی از دلایلی که محققان به طور کلی در مورد تعریف سرمایه اجتماعی توافق نکرده‌اند این باشد که تعاریف به پاسخ به این سوال محدود نمی‌شود: سرمایه اجتماعی چیست؟ در تعاریف گذشته پاسخ‌هایی به سوالاتی از قبیل: سرمایه اجتماعی کجاست؟ چگونه می‌توان از سرمایه اجتماعی استفاده کرد؟ و چگونه می‌توان سرمایه اجتماعی را تغییر داد؟ به عنوان مثال، یکی از تعاریف‌های سرمایه اجتماعی این است: «...انتظارات برای اقدام در یک مجموعه که بر اهداف اقتصادی و رفتار هدف جویی اعضای آن تأثیر می‌گذارد، حتی اگر این انتظارات معطوف به حوزه اقتصادی نباشد» (شارما و فیلیپس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). به نظر می‌رسد که این تعریف ترکیبی از سرمایه اجتماعی (انتظارات برای اقدام در یک مجموعه) با آنچه سرمایه اجتماعی می‌تواند برای دستیابی به آن (بر اهداف اقتصادی و رفتار هدف جویی اعضای آن تأثیر بگذارد) را ترکیب می‌کند.

لی با یادآوری نظریه کلمن (۱۹۹۰)، در مطالعه‌ای، بیان داشت: سرمایه اجتماعی را

می توان به عنوان انواع موجودات مختلف با دو ویژگی مشترک تعریف کرد. یعنی جنبه‌ای از ساختار اجتماعی و توانایی تسهیل اعمال معین افراد درون ساختار. این نهادها شامل تعهدات، انتظارات، اعتماد و جریان اطلاعات است (لی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). اگرچه، در اواخر دهه ۱۹۹۰، سرمایه اجتماعی به شدت توسعه یافت و تحقیقات مرتبط با آن تقریباً تمام حوزه‌های علوم اجتماعی مانند اجتماعی، سیاسی، مدیریتی، اقتصادی، بازار و غیره را در بر می‌گیرد (فیاض و العبرشی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

### مزایای سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی مزایای زیادی دارد و به همین دلیل محبوبیت دارد. این به گروهی از مردم کمک می‌کند تا نگرانی‌های خود را بیان کنند، اطلاعات را به اشتراک بگذارند و روابط و اعتماد ایجاد کنند. علاوه بر این، شبکه‌های اجتماعی می‌تواند به بهبود تماس‌های افراد و کمک به آنها در آینده کمک کند. به خصوص در یک سازمان، می‌تواند به افزایش بهره‌وری کارکنان و تسهیل ارتباطات باز کمک کند. به طور مشابه، در مناطق غیرحرفه‌ای، مانند محله‌ها یا جوامع مسکونی، می‌تواند امنیت و نگرانی‌های یک جامعه را تضمین کند (فلمینگ-کلینک، مک کیب و روزن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

از سویی، اهمیت و مزیت نظریه سرمایه اجتماعی از متون با بسیاری از مطالعات تجربی که مدعی نشان دادن اهمیت سرمایه اجتماعی برای مجموعه بسیار گسترده‌ای از پدیده‌های اجتماعی-اقتصادی است آشکار است.

آدام و رونسویچ<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) بیان کردند که سرمایه اجتماعی علی‌رغم مشکلاتی که در تعریف و همچنین عملیاتی شدن آن وجود دارد و علی‌رغم ویژگی (تقریباً) استعاری آن، مجموعه‌ای از تحقیقات تجربی و بحث‌های نظری بسیار مهم را تسهیل کرده است که بازنگری در اهمیت روابط انسانی، شبکه‌ها و ... را برانگیخته است. اشکال سازمانی برای کیفیت زندگی و عملکرد توسعه در مطالعه (گریجز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳) پیشنهاد کرد که مزیت سرمایه اجتماعی در این است که چندین مفهوم مهم جامعه‌شناختی مانند حمایت اجتماعی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی را گرد هم می‌آورد. این دیدگاه توسط پشتیبانی می‌شود که بیان کرد که قدرت واقعی نظریه سرمایه اجتماعی ترکیب ساختارهای تاریخی کلان جامعه شناختی با مکانیسم‌های علی سطح خرد است که یک

ویژگی نادر در علوم اجتماعی است. سرمایه اجتماعی دارای طیفی از اثرات سودمند بالقوه است از جمله: تسهیل سطوح بالاتر و رشد تولید ناخالص داخلی. تسهیل عملکرد کارآمدتر بازارهای کار؛ سطوح پایین تر جرم؛ و بهبود در اثربخشی نهادهای دولتی (سلام زاده و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۲). سرمایه اجتماعی، سلامت عمومی، حکمرانی جامعه و مشکلات اقتصادی متغیر مهمی در پیشرفت تحصیلی است. و همچنین یک عنصر مهم در تولید است. عملکرد اقتصادی و تجاری در هر دو سطح ملی و زیر ملی نیز تحت تأثیر سرمایه اجتماعی است (ناوراراتا<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

### یادگیری سازمانی

همانطور که می‌دانیم، مفهوم یادگیری سازمانی به این معناست که تیم یا سازمان یک رفتار یادگیری کلی در سطح کلان از خود نشان داده است، از یادگیری فردی ناشی می‌شود. به طور کلی، یادگیری سازمانی فرآیند و ابزارهای دانش از سطح فردی به سطح سازمانی، از جمله کسب، هضم و جذب دانش است. با این حال، یادگیری سازمانی یک فرآیند شناختی ساده نیست، بلکه یک فرآیند اجتماعی پیچیده است. مفهوم یادگیری سازمانی را می‌توان به تحقیقات پیشگام آرگریس و شون<sup>۱۶</sup> (۱۹۷۸) نسبت داد که یادگیری سازمانی عبارت است از توسعه و گسترش دانش و ظرفیت موجود در سازمان برای پاسخگویی به تقاضاهای رقابتی و به کارگیری این دانش و توانایی در کنش سازمانی. مطالعه بعدی زمینه آنها عموماً از دیدگاه آنها پیروی می‌کند، اما محققان بر اساس سطح تحقیقاتی و عرض جغرافیایی خود در تعریف یادگیری سازمانی پیشرفت‌هایی انجام می‌دهند. و بر اساس دیدگاه شبکه‌های اجتماعی، معتقدم یادگیری سازمانی در بافت اجتماعی نهفته در سازمان رخ می‌دهد و همچنین فرآیند ساخت انتقال، کاربرد و ایجاد دانش از طریق تعامل گروهی است. علاوه بر این، محققان در مورد نحوه و فرآیند یادگیری سازمانی نیز کاوش‌های زیادی داشته‌اند. برای مثال، آرگریس (۱۹۹۷) یادگیری تک حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای را پیشنهاد کردند (شوهبرت، تیز و پکلنر، ۲۰۲۳).

شون یادگیری از نوع تعاملی و یادگیری تحول آفرین را پیشنهاد کرد (آرگریس و شون، ۱۹۹۷) و پیترسنگ جی یادگیری تطبیقی و یادگیری مولد را پیشنهاد

کرد (ژو<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۲). در فرآیند شهود، یادگیری از ضمیر ناخودآگاه کارمند شروع می شود، زیرا بینش های جدید بارها تفسیر می شوند و این بینش های متبلور نقشه های شناختی را تشکیل می دهند که به سهام تک تک کارکنان تبدیل می شوند (بونتیس<sup>۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). سازمان ها این درک مشترک را نهادینه می کنند و شکل نهایی یادگیری سازمانی را ارائه می کنند که از طریق اعمال، روال ها و ساختار سازمانی آنها منعکس می شود (ورا و کراسان<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۴). به طور خاص، یادگیری سازمانی «فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و درک بهتر» است (فیولند لایلز<sup>۲۰</sup>، ۱۹۸۵: ۸۰۳). یادگیری از محیط بیرونی همچنین باعث می شود که کارکنان از نیازهای مشتریان و توانایی های رقبا آگاه شوند. به منظور حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید، یادگیری رفتارها می تواند به سازمان ها در ایجاد محصولات جدید و افزایش حجم تولید کمک کند. زمانی که تولیدکنندگان از تامین کنندگان خود یاد می گیرند و پیشنهادات آنها را در خصوص بهبود فرآیندهای تولید یا محصولات اتخاذ می کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که تامین کنندگان تلاش کنند تا سفارشات تولیدکنندگان را در سریع ترین زمان ممکن تحویل دهند. شرکت هایی که در ایجاد سیستم های یادگیری سازمانی با حمایت تامین کنندگان خود نقش دارند، شاهد چرخه های سفارشی کوتاه و کارآمد خواهند بود (هالت<sup>۲۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). هوی<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۹) استدلال کرده است که برای شرکت هایی که با محیطی پویا رو به رشد روبرو هستند، انرژی عاطفی منعکس کننده یک منبع عظیم بهره برداری نشده است و سازمان ها را قادر می سازد تا یک کشش استراتژیک را درک کنند. این پژوهش موافق است که یادگیری اکتشافی را پیشنهاد کرد که با کشف، آزمایش و نوآوری و یادگیری بهره برداری مشخص می شود که با پالایش، اجرا و انتخاب مشخص می شود. تفاوت اساسی بین این دو نگرش افراد نسبت به دانش فعلی سازمان است. در حالی که یادگیری اکتشافی تمایل به بهره برداری و توسعه دانش جدید در سازمان بر اساس دانش فعلی دارد، یادگیری بهره برداری با هدف مطالعه کافی و استفاده مجدد از دانش فعلی سازمانی است. این روش تقسیم مارس مربوط به استفاده و افزایش ذخایر دانشی است که سازمان پردازش می کند. و پیشنهاد سازمان برای انتقال موثر دانش این است که ذخایر دانش اولیه خود را افزایش دهد و از طریق ادغام مؤثر بین دانش اصلی و دانش جدید حاصل از انتقال، سازمان بتواند آن را به اشتراک بگذارد

و امکان استفاده از آن را فراهم کند و در نهایت سازمان بتواند قابلیت نوآوری خود را افزایش دهد. بنابراین، برخی از مبانی نظری است که مقاله ما دیدگاه سرمایه اجتماعی را به عنوان نقطه شروعی برای مطالعه رویکرد یادگیری سازمانی موثر بر عملکرد انتقال دانش مطرح می‌کند در هر صورت در جدول ذیل سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد که به مرور زمان به وسیله متفکران مدیریت و متخصصان بهبود سازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شده است (ژو<sup>۳۳</sup>، ۲۰۲۲).

#### - هم‌افزایی

واژه هم‌افزایی در فرهنگ اصطلاحات مدیریتی دارای معانی بسیاری است. مهمترین این معانی عبارتند از: هم‌کوشی، هم‌نیروزایی، همیاری، فعالیت مشترک توأم با همکاری توسط دو یا چند نفر که در نهایت بسیار با ارزش‌تر از فعالیت‌های فردی و مستقل است. اثر مضاعف، هم‌کنشی و خاصیت فزونی نیز از معانی واژه هم‌افزایی است؛ که برخی به آن اشاره کرده‌اند.

هم‌افزایی زمانی است که یک گروه تلاش می‌کند تا نقاط قوت و دیدگاه‌های فردی هرکس را گرد هم بیاورد تا چیزی بزرگتر و مهمتر از آنچه به تنهایی می‌تواند شکل دهد؛ اما دستیابی به هم‌افزایی به معنای چیزی فراتر از همکاری خوب با یکدیگر است و این امر مستلزم آن است که تیم‌ها به طور فعال و مداوم نقاط قوت و ضعف فردی خود را ارزیابی کنند تا بفهمند چگونه می‌توانند از هر یک از اعضا به بهترین شکل استفاده کنند، کاستی‌های آنها را جبران کنند و به طور منسجم‌تر به سمت چیزی بزرگتر از خودشان بسازند (دومنیک<sup>۳۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

در واقع، هم‌افزایی زمانی است که دو یا چند چیز - سازمان‌ها، بخش‌ها یا حتی تیم‌ها - با هم کار می‌کنند تا چیزی با ارزش تولید کنند (ژائو<sup>۳۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در ادبیات ادغام و تملک، هم‌افزایی معمولاً به هم‌افزایی مالی اشاره دارد که از طریق ادغام کنگلومراها به دست می‌آید در حالی که در ادبیات اقتصاد صنعتی، ویژگی‌های هم‌افزایی در زمینه اقتصادهای مقیاس که منجر به صرفه جویی در هزینه می‌شود (سرگار<sup>۳۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

وانگ<sup>۲۷</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، هم افزایی را این گونه تعریف می‌کند: «مفهومی که ترکیب دو یا چند کسب و کار، فعالیت یا فرآیند متفاوت ارزش کلی ایجاد می‌کند که بیشتر از مجموع فرد است. قطعات».

فرآیند پدیده هم‌افزایی، از مباحثی است که در حوزه‌های مختلف قابل بررسی است؛ زیرا نه تنها در علوم رفتاری و انسانی؛ بلکه این خاصیت، در حوزه‌های زیستی و سایر پدیده‌های طبیعی نیز به اشکال مختلف وجود دارد. در علوم پزشکی و یا دارویی موادی را می‌شناسیم که هرگاه با هم ترکیب می‌شوند دارای توانی تصاعدی می‌شوند و اثرشان، بیش از توان عددی آن‌ها در شرایط مصرف غیر ترکیبی است (چکوتیاشویلی<sup>۲۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

### پیشینه پژوهش

**علی اکبر اصفهانی و همکاران (۱۴۰۱)**، در مطالعه‌ای تحت عنوان «نقش ابعاد دانش سازمانی در تأثیر سرمایه اجتماعی بر تسهیم دانش در یک بیمارستان نظامی» به تعیین رابطه سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش به عنوان قلب مدیریت دانش در بیمارستان نظامی پرداختند و ابعاد دانش سازمانی به عنوان یک عامل سازمانی مؤثر در فرآیند مدیریت دانش به عنوان نقش میانجی در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفت. سرمایه اجتماعی بر تسهیم دانش تأثیر معنی‌داری داشت. یافته‌های پژوهش بر افزایش فرهنگ دانش سازمان، رهبری دانش، تقویت منابع دانش، اهمیت دادن به پورتال‌های دانش و توجه به ساختار و فرآیندهای دانش مناسب برای دسترسی آسان به دانش تاکید کرد. از یافته‌های مطالعه میتوان نتیجه گرفت که ابعاد دانش سازمانی نقش بسیار مؤثری در افزایش تسهیم دانش دارد و علاوه بر تأثیر مستقیم بر افزایش تسهیم دانش، تأثیر سرمایه اجتماعی بر تسهیم دانش را نیز افزایش می‌دهد، بنابراین اهمیت ابعاد دانش در افزایش تسهیم دانش. در مراکز نظامی باید مورد توجه قرار گیرد.

**احمدی و بارانی (۱۴۰۰)**، در مطالعه‌ای تحت عنوان «تأثیر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران» به بررسی نقش یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد یادگیری سازمانی بر

توسعه حرفه‌ای کارکنان و تحول سازمانی تأثیر مستقیم داشته و توسعه حرفه‌ای کارکنان در رابطه بین یادگیری سازمانی و تحول سازمانی نقش میانجی معناداری دارد.

**جاوری و همکاران (۱۴۰۰)**، در مطالعه‌ای تحت عنوان «طراحی الگوی مفهومی مزیت رقابتی پایدار در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران با تکیه بر ابعاد سرمایه» پرداختند که بر اساس نتایج مطالعه، مدل مفهومی مزیت رقابتی پایدار با محوریت سرمایه روان-شناختی مثبت و میانجی‌گری ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی، سرمایه فکری (رابطه‌ای)، مدیریت دانش و رفتار کاری نوآورانه، طراحی و ارائه شد. در نتیجه، برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، سرمایه روان‌شناختی مثبت به‌عنوان عامل محوری برای سایر سرمایه‌های مرتبط با حوزه منابع انسانی عمل می‌کند و با ایجاد بانک اطلاعاتی از سرمایه روان‌شناختی مثبت کارکنان و تمرکز استراتژی‌های توسعه منابع انسانی می‌توان به قابلیت پویا برای کسب مزیت رقابتی پایدار دست یافت.

**شیرانی و همکاران (۱۴۰۰)**، در مطالعه‌ای تحت عنوان «طراحی مدل یادگیری سازمانی برای شرکت گاز استان البرز» روش پژوهش، تئوری مبتنی بر داده و مطالعات کتابخانه‌ای، مدلی را پیشنهاد دادند. یافته‌های پژوهش با استفاده از نظریه زمینه‌ای شامل مقولاتی همچون عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، عوامل روان‌شناختی، عوامل محیطی، کاربردی کردن آموخته‌ها و عوامل فراسازمانی می‌باشند.

**نادعلی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)**، در مطالعه‌ای تحت عنوان «مطالعه اثربخشی یادگیری سازمانی در حوزه نفت و گاز» به بررسی وجود یا عدم وجود مطالعه اثربخشی یادگیری سازمانی در حوزه نفت و گاز و مقایسه نظرات هریک از دوگروه کارشناسی نفت و اداری پرداختند. اساس تحقیق بر مهارت‌های پنجگانه یادگیری سازمانی بود: تفکر سیستمی، شایستگی فردی، مدل‌های ذهنی، یادگیری خود هدایتی و گفتگو. در نهایت پژوهشگر به این نتیجه رسید که یادگیری سازمانی از بعد مهارت در این شرکت موجود می‌باشد. همچنین اختلاف معناداری بین نظرات دو بخش اداری و کارشناسی نفت در دو مهارت تفکر سیستمی و مدل‌های ذهنی مشاهده گردید.

**شرما<sup>۲۹</sup> و همکاران (۲۰۲۳)**، در مطالعه‌ای تحت عنوان «رسانه‌های اجتماعی سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی: اثر تعدیل واسطه‌ای سرمایه اجتماعی و یادگیری غیررسمی» پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که رسانه‌های اجتماعی سازمانی می‌تواند

یکی از این ابزارها برای ارتقا و جذب یادگیری غیررسمی کارکنان باشد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی نقش مهمی در پیش‌بینی میزان یادگیری غیررسمی کارکنان با استفاده از رسانه‌های اجتماعی سازمانی دارد و در نتیجه یادگیری سازمانی را ایجاد می‌کند. این نتیجه نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید تلاش‌های آگاهانه و هماهنگ برای ایجاد سرمایه اجتماعی کارکنان انجام دهند.

**راس<sup>۳۰</sup> و همکاران (۲۰۲۳)**، در مطالعه‌ای تحت عنوان «مدل سازی سیستم‌های پویا تطبیقی تغییر سازمانی تحول آفرین با تمرکز بر فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی» پرداختند که نتایج شبیه‌سازی‌های انجام‌شده با ارائه یادگیری مکرر و مؤثر و تغییرات در فرآیندهای سازمانی، وقوع یک تغییر تحول سازمانی را به سمت فرهنگ یادگیری ثابت تأیید کرد. مشاهدات در مورد فعل و انفعالات و تأثیرات مختلف مکانیسم انجام شده است، و آنها نشان می‌دهند که پذیرش اشتباهات به عنوان بخشی از فرهنگ یادگیری، تغییرات دگرگونی را تسهیل می‌کند و ممکن است تغییرات پایدار را در درازمدت تقویت کند. علاوه بر این، مدل تأیید کرد که رویکرد مدل شبکه خود مدل سازی برای دیدگاه سیستمی پویا از سازمان‌ها و دیدگاه سیستمی تغییر سازمانی اعمال می‌شود. مدل ایجاد شده مبنایی را برای ایجاد بیشتر مدل‌های شبکه خود-مدل سازی در حوزه تغییر سازمانی تحول آفرین ارائه می‌دهد و مکانیسم‌های ترجمه‌شده این مدل را می‌توان در کاوش آکادمیک آتی در این زمینه استخراج و دوباره استفاده کرد.

**ایزا و موافی<sup>۳۱</sup> (۲۰۲۲)**، در مطالعه‌ای تحت عنوان «سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی و اثرات آن بر رفتار و عملکرد نوآورانه کارکنان بانک» پرداختند که نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که (۱) سرمایه انسانی بر عملکرد کارکنان و رفتار نوآورانه تأثیر مثبت دارد، (۲) یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد، (۳) رفتار نوآوری تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و (۴) رفتار نوآورانه تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان را واسطه می‌کند اما نمی‌تواند سرمایه انسانی را بر عملکرد کارکنان واسطه کند.

**خان<sup>۳۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱)**، در مطالعه‌ای تحت عنوان «سرمایه اجتماعی بر نوآوری مدل کسب و کار در مسیر نقش واسطه‌ای قابلیت‌های یادگیری سازمانی و نقش تعدیل‌کننده جهت‌گیری کارآفرینی تأثیر می‌گذارد. در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط» پرداختند که یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که قابلیت‌های یادگیری

سازمانی واسطه ارتباط بین سرمایه اجتماعی و BMI است. علاوه بر این، جهت‌گیری کارآفرینی قوی تر ارتباط بین قابلیت‌های یادگیری سازمانی و BMI را افزایش می‌دهد. این مطالعه با ارائه بینش‌هایی در مورد تأثیر سرمایه اجتماعی، قابلیت‌های یادگیری سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر BMI شرکت‌های کوچک به مطالعات اضافه می‌کند. این تحقیق با آزمایش نقش واسطه‌ای قابلیت‌های یادگیری سازمانی بین پیوند SC-BMI، دانش موجود را غنی می‌کند و بنابراین، با تمرکز بر رابطه بین سرمایه اجتماعی، قابلیت‌های یادگیری سازمانی، BMI و جهت‌گیری کارآفرینی، افزوده مهمی به دانش موجود در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط‌ها می‌کند.

با توجه به تئوری‌های موجود در این حوزه و مدل‌های به کار رفته و همچنین پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی بررسی گردید. نکته قابل توجه در رابطه با هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی این است که علی‌رغم اینکه تحقیقاتی در این حوزه صورت گرفته است؛ اما تاکنون پژوهش‌های زیادی برای ارائه مدل در رابطه با هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی و اینکه مؤلفه‌های آن چیست انجام نشده است. چه در مطالعات داخلی و چه در تحقیقات خارجی، اغلب محققان به بیان اثرات یادگیری سازمانی پرداخته‌اند بدون اینکه یک الگوی منسجم از اینکه «هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی» چیست ارائه دهند. این شکاف تحقیقاتی در واقع مهم‌ترین و واضح‌ترین خلأیی است که در ادبیات و پیشینه پژوهش مشاهده می‌شود. در اندک تحقیقات انجام شده جهت مفهوم‌سازی هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی نیز از رویکردهایی بسیار محدود استفاده شده و می‌توان بیان کرد که عملاً مدلی جامع و کامل در شکل‌گیری یک مدل هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی شده وجود ندارد؛ به عبارت دیگر مهم‌ترین شکاف تحقیقاتی، کمبود مدل‌های جامع در رابطه با مفهوم هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی است. اغلب تحقیقات با روش کمی و یا کیفی صورت گرفته‌اند و تحقیقی کیفی با روش ساختار تفسیری (ISM) که به بررسی موضوع پرداخته باشد به چشم نمی‌خورد. در همین خصوص این تحقیق سعی کرده تا این خلأها را پوشش دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، اکتشافی (به دنبال ساخت مفاهیم الگوها و چارچوب‌ها) است. از نظر جهت‌گیری، بنیادی، از لحاظ فلسفه پژوهش، تفسیری و راهبرد اصلی آن نیز کثرت‌گرایی روش‌شناختی با بهره‌گیری هم‌زمان از دو راهبرد است و مبتنی بر رویکرد کیفی و با تلفیق دو روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری صورت گرفته است. در بخش نخست با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، مضامین اصلی مرتبط با مفهوم هم افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی استخراج می‌شوند. سپس در گام بعد مضامین استخراج شده طبق فرایند توصیه شده در روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری سطح‌بندی و مدل روابط بین مضامین اصلی استخراج شده است. داده‌های موردنیاز برای یک طرح پژوهشی را می‌توان هم از طریق روش‌های کتابخانه‌ای و بررسی متون و هم از طریق روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه، مصاحبه و ... گردآوری کرد. برای گردآوری اطلاعات در بخش تحلیل مضمون پژوهش حاضر، از مصاحبه خبرگان و در بخش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. با توجه به هدف پژوهش پرسشنامه متناسب با موضوع پژوهش در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران قرار گرفته است بنابراین جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت دولتی است. در پژوهش حاضر، در بخش تحلیل مضمون پژوهش، از مصاحبه با خبرگان که براساس روش اشباع نظری و به روش گلوله برفی استفاده شد که تعداد آن ۱۷ نفر بوده است. حد اشباع نظری یعنی جایی که مطالب جدید از سوی مصاحبه‌شوندگان ارائه نمی‌شود و در واقع بعد از آن اطلاعات و داده‌ها تکراری خواهند بود. همچنین برای اجرای روش‌شناسی مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، پرسشنامه میان خبرگان توزیع شد که در نهایت ۱۵ پرسشنامه دریافت شده و مبنای این پژوهش قرار گرفت. پژوهشگران کیفی به دلیل افزایش اعتبار پژوهش، خود باید حداقل از دو راهبرد بهره بگیرند (عاقلی<sup>۳۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در پژوهش حاضر برای نیل به این هدف اقدامات ذیل صورت گرفته است: تطبیق اعضا: نظرهای دو نفر از اساتید و دو نفر از دانشجویان دکتری رشته مدیریت دولتی درباره گزارش فرایند و داده‌های پژوهش دریافت شد و عناوین تعدادی از مفاهیم مطابق نظرهای اصلاحی ایشان بازبینی شد.

درگیری طولانی مدت با موضوع پژوهش: به دلیل جذابیت موضوع و همچنین کنکاش دقیق پژوهشگر در مفاهیم مورد بحث فرایند بررسی متون زمان به نسبت زیادی به طول انجامید. کثرت گرایی: به منظور ایجاد تنوع در متون مورد بررسی تلاش شده است تا همه انواع داده‌های متنی از جمله کتب، مقالات، طرح‌ها و تحلیل‌های منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی گوناگون تحلیل قرار شوند.

همچنین بنا به نظر کرسول (۲۰۰۳) برای حصول اطمینان از پایایی پژوهش نیز از دو روش زیر استفاده شد: الف) یادداشت‌برداری مفصل و دقیق، ب) کدگذاری ناشناس به کمک کدگذاری که جزء تیم پژوهش نیست.

تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون بر فرایند کدگذاری مبتنی است. مضمون یا تم، بیانگر مفهوم الگوی موجود در داده‌ها و مرتبط با پرسش‌های پژوهش است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی (حاصل از مصاحبه) است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). شبکه مضامین بر اساس رویه‌ای مشخص، طی چهار مرحله دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب، تحلیل اطلاعات کیفی و در نهایت مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت سازمان یا فرهنگ مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند: مضامین پایه کدها (و نکات کلیدی موجود در مصاحبه)

- مضامین سازمان‌دهنده (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه)
- مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل)

سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین مهم هر یک از سه سطح نام برده، همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود. شبکه مضامین، رویه‌ای برای تهیه مقدمات یا ارائه نتایج پایانی تحلیل نیست بلکه راهکاری برای شکستن متن و یافتن نکات معقول و برجسته درون آن است. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با هم در یک مدل نظام‌مند جامع ساختار بندی می‌شوند. این روش ذیل علوم ریاضی، تئوری گراف، علوم اجتماعی، تصمیم‌گیری گروهی و کامپیوتر قرار می‌گیرد. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک

سیستم و تشخیص روابط درونی متغیرها کمک کرده و تکنیکی مناسب برای تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر است این روش به عنوان روشی تفسیری به دنبال آن است که قضاوتی از تصمیم گروهی درباره ارتباطات متغیرها ارائه کند. مدل سازی ساختاری - تفسیری یک مدل تفسیری است، زیرا این قضاوت گروه است که تعیین می کند کدامیک از عناصر با هم رابطه دارند و این رابطه چگونه است. از سویی دیگر نیز مدلی ساختاری است، به این معنا که در آن بر مبنای روابط موجود، ساختاری کلی از مجموعه پیچیده عناصر استخراج می شود. در انتها نیز روابط عناصر و ساختار کلی یافت شده در یک مدل گرافیکی مجسم و ارائه می شود.

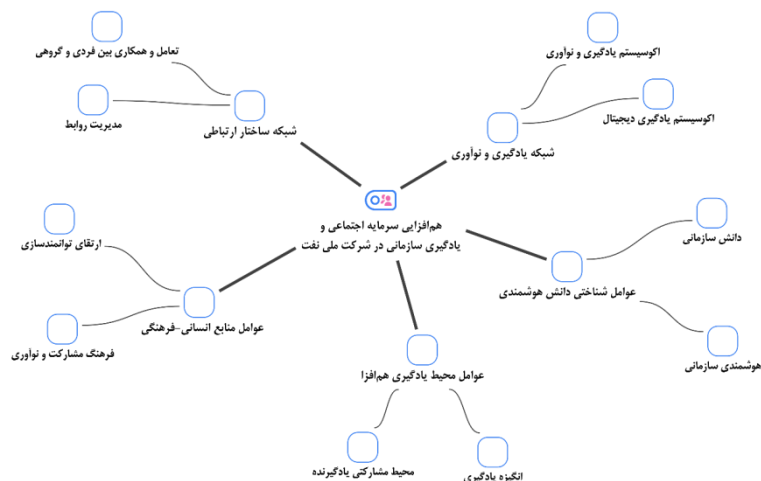
### یافته‌های پژوهش

#### تعیین ابعاد / عناصر

در گام نخست برای آشنایی با داده‌ها کلیه داده‌های حاصل از مصاحبه در خصوص نگرش کارکنان از لحاظ امنیت شغلی در مواجهه با بلاکچین بازخوانی شد. پس از بازخوانی‌های مکرر در گام دوم ۹۳ کد اولیه استخراج شد و در گام بعدی مضامین پایه از تحلیل و ترکیب جملات یادداشت‌گذاری شده بروز و ظهور یافتند پس از آن و در گام چهارم با توجه به شکل‌گیری ۷۳ کد پایه ۱۰ مضمون پایه در قالب ۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر تعیین شد. در گام پنجم نیز با توجه به مضامین سازمان‌دهنده و همچنین ذهنیت شکل گرفته پژوهشگر طی پژوهش، تعداد هفت مضمون فراگیر مشخص شد تم‌ها و الگوهای درون داده‌ها به یکی از دو روش استقرایی (پایین به بالا) یا روش نظری - قیاسی (بالا به پایین) شناسایی می‌شوند. در رویکرد استقرایی تم‌های شناسایی شده بیشتر به خود داده‌ها مرتبط می‌شوند و از داده‌های گردآوری شده به دست می‌آیند در حالی که در رویکرد نظری - قیاسی داده‌ها از علاقه نظری پژوهشگر به موضوع ناشی می‌شوند و از طریق پیشینه پژوهش و زمینه کاری وی بیرون می‌آیند. معمولاً هنگامی در رابطه با موضوعی به پژوهش پرداخته می‌شود که در باب موضوع مدنظر، کمتر نظریه‌ای ظاهر شده باشد. در این‌گونه موارد بهتر است رویکرد استقرایی در پیش گرفته شود. بنابراین در این پژوهش برای استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر از روش استقرایی استفاده شده است که در جدول زیر ارائه شده‌اند.

جدول ۱. نتایج تحلیل مضمون به همراه فراوانی کدها

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد اولیه
هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در شرکت ملی نفت ایران	شبکه ساختار ارتباطی	تعامل و همکاری بین فردی و گروهی	شبکه‌های ارتباطی قوی/ تعاملات سازمانی/ اعتماد متقابل/ اشتراک دانش/ ایجاد تیم‌های مشترک/ هماهنگی درون‌سازمانی/ تبادل اطلاعات بین واحدها/ همکاری‌های بین‌بخشی/ ایجاد تیم‌های چند تخصصی
		مدیریت روابط	تقویت روابط بین سازمانی/ استفاده از ارتباطات غیررسمی/ ایجاد روابط بلندمدت/ برقراری ارتباطات قوی در داخل و خارج از سازمان
	عوامل منابع انسانی-فرهنگی	ارتقای توانمندسازی	برنامه‌های آموزشی مداوم/ توسعه مهارت‌های نوین/ ارزیابی عملکرد آموزش/ بهبود مهارت‌های فنی و مدیریتی/ مشارکت در تصمیم‌گیری/ ارتقای شغلی/ تقویت خودمختاری در کار/ بهبود مدیریت منابع انسانی/ شناسایی و توسعه استعدادها/ برنامه‌های رشد فردی/ فرصت‌های یادگیری و توسعه/ استعدادیابی سازمانی/ ارتقای عملکرد کارکنان
		فرهنگ مشارکت و نوآوری	ایجاد هویت مشترک/ تقویت تعهد سازمانی/ حفظ وفاداری کارکنان/ ارتقاء انگیزه‌های شغلی/ تعاملات مثبت با سایر کارکنان/ ایجاد اعتماد سازمانی/ احترام متقابل/ شفافیت در تصمیم‌گیری/ اعتماد به رهبری/ ایجاد فضای باز برای تبادل ایده‌ها
	شبکه یادگیری و نوآوری	اکوسیستم یادگیری و نوآوری	فرهنگ یادگیری/ تجربه‌آموزی از شکست‌ها/ اشتراک‌گذاری دانش/ نوآوری سازمانی/ یادگیری از پروژه‌های جدید/ ایجاد فضای نوآورانه/ پذیرش ایده‌های جدید/ بهبود فرآیندهای کاری/ کاربرد فناوری‌های نوین/ ارتقاء کیفیت و بهره‌وری
		اکوسیستم یادگیری دیجیتال	استفاده از ابزارهای یادگیری دیجیتال/ ایجاد پلتفرم‌های یادگیری آنلاین/ تحلیل داده‌ها برای بهبود یادگیری/ استفاده از تکنولوژی‌های نوین در آموزش و یادگیری
	عوامل شناختی دانش هوشمندی	دانش سازمانی	مستندسازی دانش/ ذخیره‌سازی تجربیات سازمانی/ ایجاد بانک اطلاعاتی/ مدیریت اطلاعات کارکنان/ سیستم‌های مدیریت دانش/ سبک‌های رهبری مبتنی بر دانش/ تسهیل جریان دانش/ ترویج فرهنگ یادگیری/ بهره‌گیری از دانش در تصمیم‌گیری‌ها
		هوشمندی سازمانی	جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها/ استفاده از اطلاعات در تصمیم‌گیری/ به‌کارگیری بهترین شیوه‌ها/ به‌روزرسانی دانش در تصمیمات استراتژیک/ بهره‌گیری از تخصص‌ها
	عوامل محیط یادگیری هم‌افزا	محیط مشارکتی یادگیرنده	ایجاد فضای مشارکتی/ ترویج فرهنگ یادگیری/ فرهنگ اعتمادساز/ تشویق رفتارهای نوآورانه/ حمایت از نوآوری
		انگیزه یادگیری	پاداش‌های مالی و معنوی/ ایجاد فرصت‌های رشد/ تشویق مشارکت در یادگیری/ انگیزه‌های توسعه فردی و گروهی



شکل ۱. الگوی پژوهش کیفی

### تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

ماتریس خودتعاملی ساختاری نخستین ماتریس در مدل سازی ساختاری-تفسیری است. از این ماتریس برای شناسایی روابط درونی شاخص‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس به دست آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تأثیر دارد و از کدام متغیرها تأثیر می‌پذیرد. به‌طور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهایی مانند جدول ۲ استفاده می‌شود.

جدول ۲. حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

نماد	V	A	X	O
رابطه	متغیر i بر j تأثیر دارد	متغیر j بر i تأثیر دارد	رابطه دوسویه	عدم وجود رابطه

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله براساس متد مدل سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل می‌گردد (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به علائم مندرج در جدول ۳ ماتریس خودتعاملی ساختاری به‌صورت جدول ۳ خواهد بود.





### تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

- مجموعه دست‌یابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید.
- مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید.

جدول ۶: مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

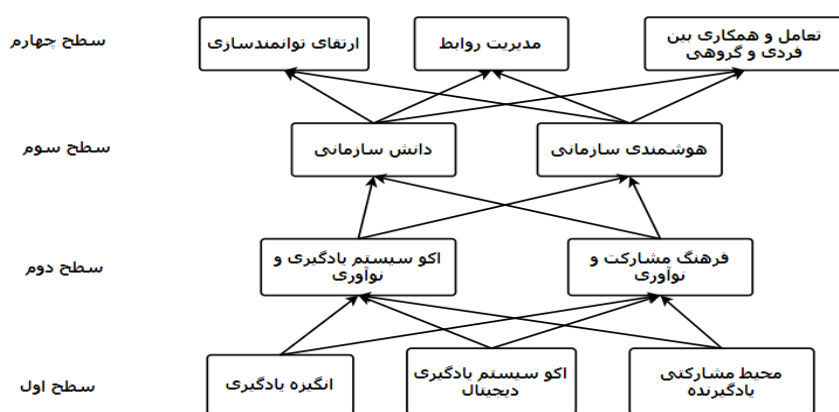
متغیرها	نماد	خروجی: اثرگذاری (سطرها)	ورودی: اثرپذیری (ستون‌ها)	اشتراک	سطح
انگیزه یادگیری	C01	C01, C02, C11, C12, C13	C01, C04,	C01	۱
اکو سیستم یادگیری دیجیتال	C02	C02, C05, C09	C01, C02, C03, C04, C13, C14	C02	۱
محیط مشارکتی یادگیرنده	C03	C02, C03, C06, C07	C06, C10, C11, C12	C06	۱
اکو سیستم یادگیری و نوآوری	C04	C01, C02, C03, C04, C08,	C04, C08, C10, C11	C04, C08	۲
فرهنگ مشارکت و نوآوری	C05	C03, C05, C09	C01, C02, C04, C05, C06, C07, C09, C10, C13	C05, C09	۲
دانش سازمانی	C06	C01, C02, C03, C05, C06, C07, C08	C04, C06, C07, C08, C10, C13	C06, C07, C08	۳
هوشمندی سازمانی	C07	C02, C04, C05, C06, C07, C09, C11, C13	C01, C03, C04, C07, C08, C10, C13	C04, C07, C13	۳
ارتقای توانمندسازی	C12	C03, C09, C12, C01, C11	C01, C09, C11, C12, C13	C09, C12, C01, C11	۴
مدیریت روابط	C13	C01, C02, C03, C04, C06, C08, C09, C10, C11	C04, C06, C11, C13	C04, C06, C11, C13	۴
تعامل و همکاری بین فردی و گروهی	C14	C02, C04, C06, C08, C11, C12, C14	C04, C06, C11, C13, C14	C04, C06, C11, C14	۴

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد.

مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دوطرفه معیارها مشخص می‌شود. برای متغیر  $C_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر  $C_i$  می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها می‌توان به متغیر  $C_i$  رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است.

### ترسیم الگوی / مدل مضامین

پس از تعیین سطح عوامل و برای فهم بهتر روابط میان آن‌ها می‌توان روابط نامبرده را در قالب یک مدل و به صورت گرافیکی نمایش داد (شکل ۲)



شکل ۲. طراحی مدل براساس ابعاد و مؤلفه‌ها

- سطح اول: انگیزه یادگیری، اکو سیستم یادگیری دیجیتال، محیط مشارکتی یادگیرنده
- سطح دوم: اکو سیستم یادگیری و نوآوری، فرهنگ مشارکت و نوآوری
- سطح سوم: دانش سازمانی، هوشمندی سازمانی
- سطح چهارم: ارتقای توانمندسازی، مدیریت روابط، تعامل و همکاری بین فردی و گروهی

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت پایدار، نیازمند بهره‌گیری از منابع و قابلیت‌های متنوعی هستند. یکی از مهم‌ترین این منابع، سرمایه اجتماعی است که به مجموعه‌ای از روابط، شبکه‌ها و اعتماد بین افراد یک سازمان اطلاق می‌شود. از سوی دیگر، یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی مداوم و جمعی، نقش کلیدی در ارتقاء عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند. همچنین شرکت ملی نفت ایران به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دولتی کشور، نقش محوری در اقتصاد ایران ایفا می‌کند.

همچنین برای ارائه مدل از روش مدل‌سازی ساختار-تفسیری استفاده شده بود. مدل‌سازی ساختار تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی ارائه مدل در رشته مدیریت بود که ایده اولیه آن توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح و توسط سیچ (۱۹۷۷) معرفی گردید. رویکرد ISM خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه شد. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی بود که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام‌مند و جامع، ساختاردهی می‌شوند در واقع با استفاده از این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی شد. از این‌رو می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را براساس قدرت نفوذ و

میزان وابستگی طبقه‌بندی نمود.

در سطح نخست، می‌توان بیان کرد که انگیزه یادگیری، اکو سیستم یادگیری دیجیتال، محیط مشارکتی یادگیرنده به‌عنوان پایه‌های اصلی و تأثیرگذار بر اکو سیستم یادگیری و نوآوری، فرهنگ مشارکت و نوآوری در شرکت ملی نفت ایران شناخته می‌شوند. می‌توان گفت که انگیزه یادگیری، این عامل نه تنها به‌عنوان یک محرک اساسی برای کارکنان در راستای بهبود مهارت‌ها و دانش خود عمل می‌کند، بلکه همچنین منجر به افزایش توانمندی‌های فردی و جمعی در سازمان می‌شود. با افزایش انگیزه یادگیری، کارکنان تمایل بیشتری به شرکت در دوره‌های آموزشی و فعالیت‌های یادگیری دارند که به نوبه خود به تقویت نوآوری و خلاقیت در سازمان کمک می‌کند. همچنین اکوسیستم یادگیری دیجیتال به ایجاد یک محیط یادگیری دیجیتال مؤثر، بستری را فراهم می‌آورد که در آن کارکنان می‌توانند به راحتی به منابع آموزشی دسترسی پیدا کنند، تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و از یادگیری هم‌تایان خود بهره‌مند شوند. این اکوسیستم با استفاده از فناوری‌های نوین، به تسهیل یادگیری و توسعه فردی در سطوح مختلف کمک می‌کند و می‌تواند به تسریع نوآوری در فرآیندها و محصولات سازمان منجر شود. همچنین محیط مشارکتی یادگیرنده این محیط شامل ساختارهای حمایتی است که به کارکنان امکان می‌دهد تا به تبادل ایده‌ها و تجربیات بپردازند. فرهنگ مشارکتی در سازمان می‌تواند به کاهش موانع ارتباطی و افزایش همکاری بین تیم‌ها کمک کند. به این ترتیب، سازمان می‌تواند از پتانسیل‌های جمعی برای نوآوری و حل مسائل استفاده کند. به‌طور کلی، این سه عامل با هم ترکیب می‌شوند تا زمینه‌ای قوی برای یادگیری و نوآوری فراهم کنند. به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و پیچیده مانند شرکت ملی نفت ایران، ایجاد یک فرهنگ یادگیری و نوآوری مستمر می‌تواند به تحقق اهداف استراتژیک و بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود. این تعاملات و هم‌افزایی‌ها، نه تنها به افزایش کارایی و بهره‌وری کمک می‌کند، بلکه به افزایش رضایت شغلی کارکنان و ایجاد یک محیط کاری مثبت و نوآور نیز منجر می‌شود. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون شرما و همکاران (۲۰۲۳)، راس و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی و هم‌راستاست.

در سطح دوم، اکو سیستم یادگیری و نوآوری، فرهنگ مشارکت و نوآوری به‌عنوان

عوامل کلیدی شناخته می‌شوند که به‌طور هم‌زمان بر دانش سازمانی، هوشمندی سازمانی در شرکت ملی نفت ایران تأثیر بسزایی دارند. می‌توان گفت که همچنین اکوسیستم یادگیری و نوآوری، این اکوسیستم به ایجاد فضایی کمک می‌کند که در آن یادگیری و نوآوری به‌صورت یکپارچه و مستمر در سازمان انجام می‌شود. با فراهم کردن منابع آموزشی، فرصت‌های همکاری و تبادل نظر، کارکنان می‌توانند از تجربیات یکدیگر بهره‌مند شوند و ایده‌های نو را پرورش دهند. این اکوسیستم، امکان تطابق سریع با تغییرات بازار و تکنولوژی را فراهم می‌کند و به سازمان کمک می‌کند تا در برابر چالش‌ها و فرصت‌های جدید به‌سرعت واکنش نشان دهد. همچنین فرهنگ مشارکت و نوآوری به ایجاد فرهنگی که در آن مشارکت و نوآوری تشویق می‌شود، باعث افزایش احساس مالکیت و مسئولیت در میان کارکنان می‌شود. این فرهنگ به کارکنان این امکان را می‌دهد که آزادانه ایده‌ها و پیشنهادات خود را ارائه دهند و در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت کنند. به این ترتیب، سازمان می‌تواند از تجارب و دیدگاه‌های متنوع بهره‌برداری کند و به نوآوری‌های اثربخش و پایدار دست یابد. این دو عامل به‌عنوان پیوندهای کلیدی در تقویت دانش سازمانی عمل می‌کنند. دانش سازمانی نه تنها شامل اطلاعات و مهارت‌های موجود در سازمان است، بلکه همچنین شامل قابلیت‌های یادگیری و به‌کارگیری دانش جدید در شرایط متغیر است. در این راستا، اکوسیستم یادگیری و نوآوری و فرهنگ مشارکت، به ایجاد و بهبود دانش سازمانی کمک می‌کنند و در نتیجه هوشمندی سازمانی را ارتقاء می‌بخشند. هوشمندی سازمانی، به‌عنوان توانایی یک سازمان برای تحلیل اطلاعات، پیش‌بینی روندها و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه، در نتیجه تعامل و هم‌افزایی این عوامل تقویت می‌شود. در نهایت، با ایجاد یک اکوسیستم یادگیری مؤثر و فرهنگ نوآوری، شرکت ملی نفت ایران می‌تواند به دستاوردهای برجسته‌ای در زمینه بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری دست یابد.

در سطح سوم، متغیرهای دانش سازمانی، هوشمندی سازمانی به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر ارتقای توانمندسازی، مدیریت روابط، تعامل و همکاری بین فردی و گروهی در شرکت ملی نفت ایران اثر می‌گذارند. می‌توان گفت که دانش سازمانی شامل مجموعه‌ای از اطلاعات، تجربیات، و مهارت‌های موجود در سازمان است که می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و حل مسائل کمک کند. با ارتقاء دانش سازمانی،

کارکنان می‌توانند توانمندی‌های خود را در زمینه‌های مختلف توسعه دهند و به تبادل دانش و تجربیات با یکدیگر بپردازند. این امر به افزایش اعتماد به نفس و احساس مسئولیت در بین کارکنان منجر می‌شود و باعث می‌شود که آن‌ها بیشتر تمایل به همکاری و تعامل با یکدیگر داشته باشند. همچنین هوشمندی سازمانی به توانایی سازمان در تحلیل و استفاده از داده‌ها و اطلاعات موجود اشاره دارد. هوشمندی سازمانی به مدیران و کارکنان این امکان را می‌دهد که تصمیمات بهتری بگیرند و با شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، روابط بهتری را با ذینفعان داخلی و خارجی برقرار کنند. این هوشمندی همچنین می‌تواند به مدیریت مؤثرتر روابط و تعاملات بین فردی و گروهی کمک کند و به افزایش همکاری و هم‌افزایی میان تیم‌ها منجر شود. در نتیجه، تقویت دانش سازمانی و هوشمندی سازمانی می‌تواند به ارتقای توانمندسازی کارکنان و بهبود مدیریت روابط منجر شود. این امر نه تنها به افزایش کیفیت همکاری‌های بین فردی و گروهی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود محیط کار و فرهنگ سازمانی نیز منجر شود. به این ترتیب، شرکت ملی نفت ایران می‌تواند با بهره‌گیری از این عوامل، توانمندی‌های خود را در زمینه‌های مختلف تقویت کند و به دستیابی به اهداف استراتژیک خود نزدیک‌تر شود. در نهایت، این دو متغیر به‌عنوان پیوندهای اساسی در توسعه یک محیط همکاری مؤثر و تقویت ظرفیت‌های سازمانی عمل می‌کنند و به ارتقای تعاملات میان کارکنان و گروه‌ها کمک می‌نمایند. با توجه به این عوامل، سازمان می‌تواند به بهینه‌سازی عملکرد خود و افزایش رضایت کارکنان دست یابد و در عین حال به ایجاد یک فرهنگ سازمانی خلاق و نوآور کمک کند.

از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون ایزا و موافی (۲۰۲۲)، خان و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی و هم‌راستاست.

در نهایت، در سطح چهارم این سلسله‌مراتب، متغیرهای ارتقای توانمندسازی، مدیریت روابط، تعامل و همکاری بین فردی و گروهی به‌عنوان عوامل پایانی و مهمی شناخته می‌شوند که می‌توانند تأثیرات قابل توجهی در شرکت ملی نفت ایران داشته باشند. می‌توان گفت که ارتقای توانمندسازی به توانایی کارکنان در به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش خود به‌طور مؤثر اشاره دارد. با ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس قدرت و مسئولیت کنند، توانمندسازی می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری و خلاقیت در سازمان

شود. کارکنانی که توانمندی‌های خود را به‌خوبی شناسایی و به‌کار می‌برند، نه‌تنها به بهبود عملکرد فردی خود کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند به ارتقاء کیفیت کار تیمی و بهبود نتایج سازمانی نیز کمک نمایند. همچنین مدیریت روابط به مدیریت مؤثر روابط به برقراری ارتباطات کارآمد و مؤثر میان کارکنان، تیم‌ها و ذینفعان کمک می‌کند. این امر به نوبه خود می‌تواند منجر به بهبود همکاری و هم‌افزایی در بین بخش‌های مختلف سازمان شود. مدیریت روابط خوب می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش تعارض‌ها در سازمان منجر شود و فضای مثبت‌تری را برای کار ایجاد کند. همچنین تعامل و همکاری بین فردی و گروهی، نه‌تنها باعث بهبود کیفیت کار و افزایش بهره‌وری می‌شود، بلکه به ارتقای روحیه کار تیمی و هم‌افزایی در سازمان نیز کمک می‌کند. این همکاری می‌تواند به تقویت فرهنگ سازمانی و ایجاد حس تعلق و تعهد در کارکنان منجر شود. به‌طور کلی، این سه متغیر به‌عنوان عوامل کلیدی در پیشرفت و توسعه شرکت ملی نفت ایران شناخته می‌شوند. با تقویت توانمندسازی، مدیریت روابط و همکاری‌های بین فردی و گروهی، سازمان می‌تواند به بهینه‌سازی عملکرد و افزایش توانایی در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های جدید دست یابد. در نهایت، این عوامل می‌توانند به شکل‌گیری یک محیط کاری مثبت و نوآورانه کمک کنند که در آن کارکنان به رشد و یادگیری مستمر تشویق شوند و به تأمین اهداف استراتژیک سازمان کمک کنند. این امر به نوبه خود، می‌تواند به تقویت موقعیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران در صنعت نفت و گاز و دستیابی به موفقیت‌های پایدار منجر شود. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون راس و همکاران (۲۰۲۳)، ایزا و موافی (۲۰۲۲) همخوانی و هم‌راستاست.

میتوان نتیجه گرفت که در سطح نخست، انگیزه یادگیری، اکوسیستم یادگیری دیجیتال و محیط مشارکتی یادگیرنده به‌عنوان پایه‌های اصلی و تأثیرگذار شناسایی شدند. این متغیرها به‌عنوان عوامل اساسی در ایجاد فضای یادگیری مؤثر و نوآورانه در سازمان عمل می‌کنند. در سطح دوم، اکوسیستم یادگیری و نوآوری و فرهنگ مشارکت و نوآوری به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند که تأثیر بسزایی بر دانش سازمانی و هوشمندی سازمانی دارند. این دو عامل به توسعه دانش و توانایی تحلیل اطلاعات در سازمان کمک می‌کنند و به‌همین دلیل برای افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و واکنش به

تغییرات محیطی حائز اهمیت هستند. در سطح سوم، دانش سازمانی و هوشمندی سازمانی به عنوان عوامل تأثیرگذار بر ارتقای توانمندسازی، مدیریت روابط و تعامل و همکاری بین فردی و گروهی شناخته شدند. تقویت این متغیرها به افزایش اعتماد به نفس کارکنان و بهبود محیط همکاری در سازمان منجر می‌شود.

در سطح چهارم، ارتقای توانمندسازی، مدیریت روابط و تعامل و همکاری بین فردی و گروهی به عنوان عوامل کلیدی شناخته شدند که می‌توانند تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد و کارایی شرکت ملی نفت ایران داشته باشند. این عوامل به ایجاد فضای کاری مثبت، افزایش بهره‌وری و رشد خلاقیت در سازمان کمک می‌کنند. در نهایت، توجه به این متغیرها و تقویت آن‌ها می‌تواند به پیشرفت و توسعه مستمر شرکت ملی نفت ایران کمک کند و آن را در مسیر دستیابی به اهداف استراتژیک و موفقیت‌های پایدار قرار دهد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های یادگیری برای کارکنان به منظور ارتقای مهارت‌ها و دانش آن‌ها. این دوره‌ها می‌توانند شامل آموزش‌های تخصصی در حوزه‌های فنی و مدیریتی باشند.
۲. راه‌اندازی پلتفرم‌های دیجیتال برای تبادل دانش و تجربیات، که در آن کارکنان بتوانند به راحتی محتواهای آموزشی و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند.
۳. ایجاد فضایی که در آن ایده‌ها و نوآوری‌ها مورد تشویق و حمایت قرار گیرند.
۴. برگزاری مسابقات و جوایز برای ایده‌های نوآورانه می‌تواند انگیزه‌بخش باشد.
۵. برنامه‌ریزی برای پروژه‌های مشترک میان دپارتمان‌ها که نیاز به همکاری و تعامل دارند، به منظور ارتقای هم‌افزایی و به اشتراک‌گذاری دانش.
۶. پیاده‌سازی سیستم‌های مؤثر برای جمع‌آوری و ذخیره‌سازی دانش و تجربیات در سازمان، به گونه‌ای که دسترسی به آن برای همه کارکنان آسان باشد.
۷. برگزاری دوره‌های آموزشی برای بهبود مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی کارکنان به منظور تقویت روابط کاری و بهبود تعاملات.
۸. تشکیل گروه‌های کاری با اعضای از دپارتمان‌های مختلف که به منظور حل

- مسائل خاص یا توسعه پروژه‌های نوآورانه تشکیل می‌شوند.
۸. توسعه برنامه‌های توانمندسازی برای کارکنان به منظور افزایش احساس مالکیت و مسئولیت در کار و تقویت اعتماد به نفس آن‌ها.
  ۹. ایجاد کانال‌های مؤثر برای جمع‌آوری نظرات و بازخوردهای کارکنان در مورد فرآیندها و پروژه‌ها به منظور بهبود مستمر.
  ۱۰. توجه به بهبود محیط کار و فرهنگ سازمانی به گونه‌ای که کارکنان احساس تعلق و راحتی کنند و بتوانند به خوبی با یکدیگر همکاری کنند.

### پی‌نوشت‌ها

- |                                    |                        |
|------------------------------------|------------------------|
| 1. Sabet                           | 2. Muliadi             |
| 3. Dias                            | 4. Annamalah           |
| 5. Inthavong                       | 6. Zhang               |
| 7. Garmaki                         | 8. Sharma & Phillips   |
| 9. Lee                             | 10. Fayad & El Ebrashi |
| 11. Fleming-Klink, McCabe, & Rosen | 12. Adam & Rončević    |
| 13. Grages                         | 14. Salamzadeh         |
| 15. Navarra                        | 16. argyris & Schou    |
| 17. Zhou                           | 18. Bontis             |
| 19. Vera & Crossan                 | 20. Fiol & Lyles       |
| 21. Hult                           | 22. Huy                |
| 23. Zhou                           | 24. Dominic            |
| 25. Zhao                           | 26. Siregar            |
| 27. Wang                           | 28. Chkhutiashvili     |
| 29. Sharma                         | 30. Rass               |
| 31. Isa & Muafi                    | 32. Khan               |
| 33. Agheli                         | 34. Transitivity       |
| 35. Euler                          | 36. Boolean Rule       |

### منابع

احمدی، منیژه، بارانی، صمد. (۱۴۰۰). تأثیر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان (مورد مطالعه: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران). In فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. (Vol. 28, Issue 1, pp. 26–43).

<https://doi.org/10.52547/istd.31217.8.28.26>

شیرانی، نعمت اله، عبدالهی، بیژن، جعفری نیا، سعید، عباسیان، حسین. (۱۴۰۰). طراحی مدل محیطیادگیری سازمانی برای شرکت گاز استان البرز. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۲ (۴۷): ۷۶-۹۱.

نادعلیزاده، ف.، دشمن زیاری، ا. (۱۴۰۰). مطالعه اثربخشی یادگیری سازمانی در حوزه نفت و گاز (مورد مطالعه: شرکت نفت و گاز پارس). In ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی (pp. 16-19). <https://civilica.com/doc/1223150>

علی اکبر اصفهانی، علی، موحدی فر، عرفان، جعفری، امیر. (۱۴۰۰). نقش ابعاد دانشی سازمان در تأثیر سرمایه اجتماعی بر تسهیم دانش در یک بیمارستان نظامی. مجله طب دریا. ۴ (۴): ۲۳۱-۲۳۹

- Agheli, M., NikMenesh, Sh., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). Training on thesis writing and scientific article writing. first edition, Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persion)
- Sabet, N. S., & Khaksar, S. (2024). The performance of local government, social capital and participation of villagers in sustainable rural development. *The Social Science Journal*, 61(1), 1-29.
- Muliadi, M., Muhammadijah, M. U., Amin, K. F., Kaharuddin, K., Junaidi, J., Pratiwi, B. I., & Fitriani, F. (2024). The information sharing among students on social media: the role of social capital and trust. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(4), 823-840.
- Dias, G. P., Silva, M. E., & Viana, F. L. E. (2024). Contributions of social capital to supply chain sustainability practices: Conceptual framework and propositions. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 100151.
- Annamalah, S., Paraman, P., Ahmed, S., Dass, R., Sentosa, I., Pertheban, T. R., ... & Singh, P. (2023). The role of open innovation and a normalizing mechanism of social capital in the tourism industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100056.
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9.(5)
- Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122114.
- Garmaki, M., Gharib, R. K., & Boughzala, I. (2023). Big data analytics capability and contribution to firm performance: the mediating effect of organizational learning on firm performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(5), 1161-1184.
- Ding, Z., Li, M., Yang, X., & Xiao, W. (2023). Ambidextrous organizational learning and performance: absorptive capacity in small and medium-sized

- enterprises. *Management Decision*, (ahead-of-print).
- AlSaied, M. K., & Alkhoraif, A. A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization*, 31(2), 205-226.
- Adam, Frane, and Borut Rončević. 2003. "Social Capital: Recent Debates and Research Trends." *Social science information* 42(2): 155-83.
- AlSaied, M. K., & Alkhoraif, A. A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization*.
- Argyris, Ch, and Donald A Schön. 1997. "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective." *Reis* (77/78): 345-48.
- Birasnav, M., Chaudhary, R. & Scillitoe, J. Integration of Social Capital and Organizational Learning Theories to Improve Operational Performance. *Glob J Flex Syst Manag* 20,141155 (2019). <https://doi.org/10.1007/s40171-019-00206-9>
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- de Bruin, Anne. 1998. "Cultural Capital." *Encyclopedia of Political Economy*, London: Routledge: 169-71.
- Chkhutiashvili, Lela V, Nana V Chkhutiashvili, Alexander M Gubin, and Galina F Golubeva. 2023. "Synergetic Approach in Public Administration." In *Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management*, Springer, 115-21.
- Dominic, M. L., Venkateswaran, P. S., Reddi, L. T., Rangineni, S., Regin, R., & Rajest, S. S. (2024). The synergy of management information systems and predictive analytics for marketing. In *Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success* (pp. 49-63). IGI Global.
- Esfahani, Ali Ali Akbar, Erfan Movahedifar, and Amir Jafari. 2023. "The Role of Organizational Knowledge Dimensions in the Effect of Social Capital on Knowledge Sharing in a Military Hospital." *Journal of Marine Medicine* 4(4): 231-39.
- Fayad, Yasmin, and Raghda El Ebrashi. 2022. "Social Capital and Corporate Entrepreneurship: The Role of Absorptive Capacity in Emerging Markets." *Management Decision* (ahead-of-print).
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fleming-Klink, Isaiah, Brian J McCabe, and Eva Rosen. 2023. "Navigating an Overburdened Courtroom: How Inconsistent Rules, Shadow Procedures, and Social Capital Disadvantage Tenants in Eviction Court." *City & Community*: 15356841221141888.

- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Nichols, E. L. (2003). Organizational learning as a strategic resource in supply management. *Journal of Operations Management*, 21(5), 541–556.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Acad. Manag. Rev.* 24, 325–345. doi: 10.2307/259085
- Isa, Eka Safitri Apriliani Isa, and Muafi Muafi. 2022. “Human Capital, Organizational Learning and Their Effects on Innovation Behavior and Performance of Banking Employees.” *International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486)* 11(1): 1–18.
- Khan, Samar Hayat, Abdul Majid, Muhammad Yasir, and Asad Javed. 2021. “Social Capital and Business Model Innovation in SMEs: Do Organizational Learning Capabilities and Entrepreneurial Orientation Really Matter?” *European Journal of Innovation Management* 24(1): 191–212.
- Lee, Chun-Chang, Wen-Chih Yeh, Zheng Yu, and Chih-Min Liang. 2023. “Impacts of Social Capital on Housing Prices: The Case of Special Relationship-Based Transactions.” *International Journal of Strategic Property Management* 27(1): 21–34.
- Navarra, Melissa Quetulio et al. 2018. “History and Institutions in the Rebuilding of Social Capital after Forced Resettlement in the Philippines and Indonesia.” *The Journal of Development Studies* 54(8): 1392–1405.
- Rass, Lars, Jan Treur, Wioleta Kucharska, and Anna Wiewiora. 2023. “Adaptive Dynamical Systems Modelling of Transformational Organizational Change with Focus on Organizational Culture and Organizational Learning.” *Cognitive Systems Research*: 85–108.
- Salamzadeh, Yashar, Taofeek Adeyemi Sangosanya, Aidin Salamzadeh, and Vitor Braga. 2022. “Entrepreneurial Universities and Social Capital: The Moderating Role of Entrepreneurial Intention in the Malaysian Context.” *The International Journal of Management Education* 20(1):100609.
- “Synergy.” Merriam-Webster.com Dictionary, Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/synergy>. Accessed 8 Apr. 2024.
- Sharma, Pujja, and Peter W B Phillips. 2023. “Social Capital in Large-Scale Competitions.” *Studies in Research Design*: 72.
- Siregar, Nurafrina. 2022. “The Synergy Model of Entrepreneurship Development Through SMEs in Samosir (Triple Helix Model).” In *2nd International Conference of Strategic Issues on Economics, Business and, Education (ICoSIEBE 2021)*, Atlantis Press, 254–61.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Wang, Mengcen, Ke Zheng, and Yangcen Dong. 2023. “The Impact Paths of BMI on Growth Stage Enterprises in Sichuan China: A Perspective of Environment-

- Strategy Synergy.” *Technology Analysis & Strategic Management*: 1–14.
- Zhao, Li, and Brian Detlor. 2023. “Towards a Contingency Model of Knowledge Sharing: Interaction between Social Capital and Social Exchange Theories.” *Knowledge Management Research & Practice* 21(1): 197–209.
- Zhou, Rui. 2022. “Research on Performance Salary Management System of University Teachers Based on Learning Organization Theory.” *International Journal of Education and Humanities* 3(3): 52–55.
- Li, X., Qiang, Q., Huang, L., & Huang, C. (2023). How knowledge sharing affects business model innovation: an empirical study from the perspective of ambidextrous organizational learning. *Sustainability*, 14(10), 6157.
- Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, 104, 116-135.

## **Designing an Interpretive Structural Model of Synergy between Social Capital and Organizational Learning in the National Iranian Oil Company**

**Ali Abbasi<sup>1</sup>**

**Parvaneh Glard<sup>2</sup>**

**Ahmad Hosseini Golafshan<sup>3</sup>**

### **Abstract**

In today's world, organizations face numerous challenges, especially in competitive and innovative arenas. One of the key factors for success in such environments is the ability to learn and apply acquired knowledge. This research aims to design a model of synergy between social capital and organizational learning in the National Iranian Oil Company based on interpretive structural modeling. The study is exploratory in nature and qualitative in its approach. The research was conducted through interviews with 15 experts. A snowball method was used for data collection, and thematic analysis was employed to categorize and analyze the extracted data. Finally, the results were classified into 73 base codes, 10 core themes, 5 organizing themes, and 1 overarching theme. The final model was derived based on interpretive structural modeling. The hope is that the results of this research can help policymakers and managers understand the relationships between social capital and organizational learning, enabling them to design appropriate strategies to foster a learning and collaborative culture in their organizations.

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Email: p\_gelard@Azad.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.