



## بررسی تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی با تأکید بر نقش فرهنگ مشارکتی (مطالعه موردی یک سازمان دولتی)

محمد ابراهیم سنجقی<sup>۱\*</sup>، سید محمد جواد غضنفری<sup>۲</sup>، افسانه سعیدی زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۲/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۵/۲۶

### چکیده

پژوهش‌های زیادی در دهه اخیر، تأثیر هوش هیجانی بر متغیرهای مختلف را بررسی کرده‌اند. در این میان تنها پژوهش‌های معدودی به بررسی تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی (به عنوان عامل مهم ایجاد تحول و سازگاری با محیط) پرداخته‌اند و همچنین ارتباط هر سه متغیر هوش هیجانی، یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است. پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط سه متغیر یاد شده در یک سازمان انفورماتیک دولتی انجام شد. به این منظور مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای طراحی گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. نمونه آماری مورد بررسی، ۱۲۰ نفر از کارکنان سازمان مورد بررسی بودند که به صورت تصادفی انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل ۸.۸ انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان دادند که هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم ندارد، اما به طور غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین پژوهش حاضر، یک مدل مفهومی جدید برای تبیین ارتباط هوش هیجانی و یادگیری سازمانی از طریق فرهنگ مشارکتی ارائه داده است.

واژگان کلیدی: هوش هیجانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و فرهنگ مشارکتی

## ۱- مقدمه

سازمان‌ها برای بقا در محیط پویا و رقابتی عصر حاضر، ناگزیر به ایجاد تحول و سازگاری با محیط هستند و تطابق و سازگاری جز از راه یادگیری میسر نمی‌شود. سازمان‌ها برای آنکه بتوانند در چنین فضایی به بقا خود ادامه دهند، رقابت کنند و رشد نمایند، نیاز دارند که بیش از گذشته ظرفیت یادگیری خود را ارتقاء دهند. عوامل متعددی بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارند و یکی از مهمترین این عوامل که کمتر مورد توجه واقع شده، هوش هیجانی است که بر رفتار سازمانی افراد تأثیر می‌گذارد. هوش هیجانی اغلب پرورش می‌یابد و می‌تواند برای اهداف مختلفی از قبیل آموزش، برنامه‌ریزی و شیوه رفتار توسعه پیدا کند (Danaeefard, Salehi, Hasiri, & Noruzi, 2012) (Emotional Intelligence, 2014).

بنابراین هوش هیجانی به عنوان یک ویژگی شخصیتی بر افزایش ظرفیت یادگیری سازمانی مؤثر است. از سویی دیگر، از آنجا که در سازمان‌های مشابه سازمان هدف، اغلب فرهنگ تداوم رویه و در نتیجه آن فضای بسیار رسمی حاکم است، این سازمان‌ها با وجود هوش هیجانی بالای کارکنان خود، کمتر قادرند از این ظرفیت جهت ارتقاء یادگیری سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان و افزایش مزیت رقابتی بهره‌برداری نمایند. بنابراین به نظر می‌رسد برای آنکه هوش هیجانی منجر به یادگیری سازمانی شود، فرهنگ سازمانی به عنوان زمینه‌ساز می‌تواند نقش آفرین باشد.

پژوهش‌های زیادی در دهه اخیر، تأثیر هوش هیجانی بر متغیرهای مختلف را بررسی کرده‌اند. اما در این میان، نه تنها تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی بسیار کم مورد بررسی قرار گرفته، بلکه در هیچ پژوهشی به بررسی ارتباط هر سه متغیر هوش هیجانی، یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی پرداخته نشده است.

مرور پژوهش‌های قبلی در حوزه هوش هیجانی نشان می‌دهد که کارملی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، چپوا و الگره (۲۰۰۸)، هفرنان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، ابوزکی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، آلستون<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، مؤمنی (۲۰۰۹)، اسکاتلاد و چان<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)، لویز و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۴)، اسویانتک<sup>۷</sup> (۲۰۰۳)، فیرهرم<sup>۸</sup> (۲۰۰۲)، کر و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۰۶)، کرنباچ و اسکات<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵)، کینگ و گاردنر<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶)، واکلا و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۴) و جردن و تروت<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴) تأثیر هوش هیجانی را بر سلامت ذهنی، رضایت شغلی، عملکرد، پیامدهای توسعه مدیریت، متدهای رهبری، جو سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، رفتار سازمانی، عملکرد گروهی، اثربخشی رهبری، رضایت مشتری، فشارهای عصبی حرفه‌ای، گرایش به تغییرات سازمانی،

تعامل اجتماعی، ساختار شخصیتی، هویت قومی، زمینه سازمانی، حل مسأله و گرایش کارآفرینی بررسی کرده‌اند (Danaeefard, Salehi, Hasiri, & Noruzi, 2012). لباف و همکاران (۲۰۱۱)، تأثیر هوش هیجانی را بر ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه اصفهان مورد بررسی قرار دادند. نتایج بدست آمده نشان دهنده تأثیر مثبت و معنادار هوش هیجانی بر ابعاد سازمان یادگیرنده بوده است (Labbaf, Ansari, & Masoudi, 2011). دستگردی و افشاری (۲۰۱۲)، رابطه میان هوش هیجانی و یادگیری سازمانی را بررسی کرده‌اند و نشان دادند که هوش هیجانی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری دارند (Azimi Dastgerdi & Afshary, 2012). دانایی فرد و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای نشان دادند که چگونه هوش هیجانی و فضای سازمانی، منجر به شکل‌گیری سازمان یادگیرنده می‌شوند (Danaeefard, Salehi, Hasiri, & Noruzi, 2012). دیسانایاکا و همکاران (۲۰۱۰)، نقش هوش هیجانی در سازمان یادگیرنده را بررسی کرده‌اند (Dissanayaka, Janadari, & Chathurani, 2010). سعیدی پور و همکاران (۲۰۱۲)، تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی را مورد کاوش قرار دادند (Saeidipour, Akbari, & Marati Fashi, 2012).

همانطور که نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد، پژوهشی که تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی را همزمان با در نظر گرفتن نقش واسطه فرهنگ سازمانی بررسی کرده باشد، وجود ندارد. از این‌رو، در این پژوهش سعی شد تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی بررسی گردد و به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

۱. آیا هوش هیجانی به‌طور مستقیم بر یادگیری سازمانی در شرکت هدف تأثیر می‌گذارد؟
۲. آیا هوش هیجانی بر فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم در شرکت هدف تأثیر می‌گذارد؟
۳. آیا فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی به‌طور مستقیم در شرکت هدف تأثیر می‌گذارد؟
۴. آیا هوش هیجانی از طریق فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی در شرکت هدف تأثیر می‌گذارد؟

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- هوش هیجانی

معیار ارزیابی هوش هیجانی<sup>۴</sup>، ضریب هوش هیجانی<sup>۵</sup> می‌باشد و به توانایی، ظرفیت یا مهارت ادراک،

سنجش و مدیریت هیجان‌ها خود و دیگران، دلالت دارد (Emotional Intelligence, 2014).

اگرچه دو دهه از ظهور مفهوم هوش هیجانی گذشته است، اما تعریفی که مورد پذیرش همگان باشد برای آن ارائه نشده است. در جدول (۱) تعریف‌های هوش هیجانی از دیدگاه صاحب نظران مختلف، به صورت خلاصه درج شده است.

مرور این تعریف‌ها که از منظرهای گوناگون و توسط اندیشمندان و صاحب نظران حوزه هوش هیجانی بیان شده‌اند، نشان‌دهنده ابعاد و گویه‌های مختلفی برای این مفهوم است. در این پژوهش بر اساس مدل گلمن و بویاتزیس (۲۰۰۷)، چهار گویه خودآگاهی، مدیریت خود، آگاهی اجتماعی و مدیریت اجتماعی برای مفهوم هوش هیجانی در نظر گرفته شده است (Halal, 2006) (Altman & Altman, 2010) که عبارتند از:

#### ۱. خودآگاهی

خود آگاهی، تشخیص هر احساس به همان صورتی است که بروز می‌کند و سنگ بنای هوش هیجانی است. توانایی نظارت بر احساسات در هر لحظه برای به دست آوردن بینش روان شناختی و ادراک خویشتن نقشی تعیین کننده دارد.

#### ۲. مدیریت خود

مدیریت خود، به توانایی بهره بردن از هیجان‌ها برای هدایت رفتار خویشتن اشاره دارد. در واقع این توانایی شامل چگونگی عکس‌العمل نشان دادن در موقعیت‌ها و شرایط هیجانی متفاوت است.

#### ۳. آگاهی اجتماعی

آگاهی اجتماعی، توانایی دیگری است که به درک آنچه که دیگران فکر و احساس می‌کنند، اشاره دارد و بر توانایی خود آگاهی متکی و اساس مهارت ارتباط با دیگران است.

#### ۴. مدیریت اجتماعی

مدیریت اجتماعی عبارتست از توانایی بهره‌برداری از شناخت هیجان‌های دیگران برای مدیریت، کنترل و تعامل موفقیت آمیز با آنها. بخش عمده‌ای از هنر برقراری ارتباط، مهارت کنترل عواطف دیگران است.

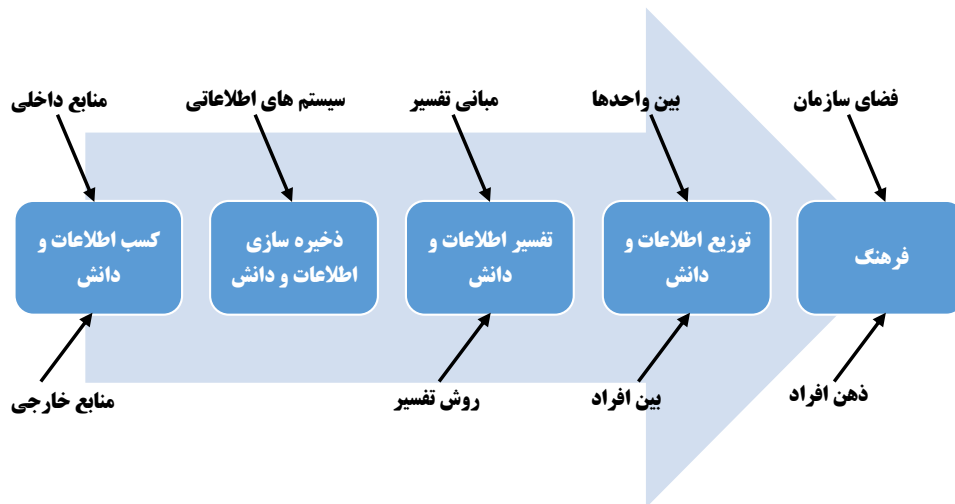
#### ۲-۲- یادگیری سازمانی

پژوهشگران مختلف با رویکردهای متفاوتی به تحلیل یادگیری سازمانی پرداخته‌اند. از جمله این رویکردها، می‌توان به رویکرد روانشناسی (سیرت و مارچ<sup>۱۴</sup>، ۱۹۶۳؛ دافت و ویک<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۴)، رویکرد مطالعات اجتماعی

جدول (۱): تعریف‌های هوش هیجانی از دیدگاه صاحب نظران مختلف

نویسنده	تعریف
سالوی و مایر <sup>۱۶</sup> ۱۹۹۰	ظرفیت ادراک، ابراز، شناخت، کاربرد، مدیریت هیجان‌ها در خود و دیگران که توجه به احساسات، آشکارسازی احساسات و بازسازی خلق را شامل می‌شود. (Emotional Intelligence, 2014)
ماریتینز <sup>۱۷</sup> ۱۹۹۷	مجموعه‌ای از مهارت‌های غیرشناختی و توانایی‌هایی که فرد را در مقابل فشارهای بیرونی مقاوم می‌کنند (Moshabaki & Shojaei, 2010) (Azimi Dastgerdi & Afshary, 2012)
گلمن <sup>۱۸</sup> ۱۹۹۸	توانایی برانگیختن خود و ایستادگی در مقابل ناامیدی و کنترل انگیزه‌های ناگهانی؛ همدلی و امیدواری (Danaeefard, Salehi, Hasiri, & Noruzi, 2012)
مایر و همکاران <sup>۱۹</sup> ۲۰۰۰	توانایی درک و ابراز هیجان‌ها، تلفیق هیجان‌ها در تفکر، ادراک و استنباط با هیجان‌ها و کنترل هیجان‌های خود و دیگران (Altman & Altman, 2010)
ویزینگر <sup>۲۰</sup> ۲۰۰۰	استفاده هوشمند از عواطف و هیجان‌ها (Danaeefard, Salehi, Hasiri, & Noruzi, 2012) (Labbaaf, Ansari, & Masoudi, 2011)
بردبری و گریوز <sup>۲۱</sup> ۲۰۰۲	ارتباط میان آنچه که فرد درباره خود و دیگران می‌بیند و انجام می‌دهد (Moshabaki & Shojaei, 2010) (Azimi Dastgerdi & Afshary, 2012)
جلالی ۲۰۰۲	توجه به هیجان‌ها و کاربرد مناسب آنها در روابط انسانی، درک هیجان‌های خود و دیگران و مدیریت آنها، همدلی با دیگران و استفاده مثبت از احساسات (مشبکی، خلیلی شجاعی، ۱۳۸۸)
دالویکز و همکاران <sup>۲۲</sup> ۲۰۰۳	آگاه بودن از احساسات و هیجان‌های خود و اداره کردن آن، نفوذپذیری و تأثیرگذاری بر دیگران، تداوم و توازن بخشیدن به انگیزه خود و تحریک آن از طریق حس، رفتار اخلاقی و وجدانی (Moshabaki & Shojaei, 2010)
واکلا <sup>۲۳</sup> ۲۰۰۴	توانایی تشخیص هیجان‌های خود و دیگران، برانگیختن خود، اداره کردن هیجان‌ها و کنترل روابط (Azimi Dastgerdi & Afshary, 2012)
بار- آن <sup>۲۴</sup> ۲۰۰۶	ترکیبی از توانایی‌های غیرشناختی، مهارت‌ها و شایستگی‌های مؤثر بر توانایی فرد در سازگاری با نیازها و فشارهای محیطی (Azimi Dastgerdi & Afshary, 2012) (Labbaaf, Ansari, & Masoudi, 2011)
کرازشل <sup>۲۵</sup> ۲۰۰۶	توانایی‌های متمایز ادراکی شامل همدلی، مدیریت زمان، تصمیم‌گیری و کارگروهی (Azimi Dastgerdi & Afshary, 2012)
گلمن: ویویاتزیس <sup>۲۶</sup> ۲۰۰۷	توانایی شناخت و مدیریت احساسات و عواطف خویشتن و درک و کنترل احساسات و عواطف دیگران (Altman & Altman, 2010)
لاندا و همکاران <sup>۲۷</sup> ۲۰۰۸	پیامد یک تعامل انطباقی میان هیجان و ادراک که شامل توانایی درک کردن، وفق دادن، فهمیدن و لمس نمودن هیجان‌ها خود و استعداد پیدا کردن و تفسیر کردن هیجان‌ها دیگران (Moshabaki & Shojaei, 2010)
نوکا و آهیازو <sup>۲۸</sup> ۲۰۱۰	توانایی کنترل هیجان‌ها خود، به کارگیری آن در گرفتن تصمیم‌های خوب و کار کردن مؤثر (Danaeefard, Salehi, Hasiri, & Noruzi, 2012)
کوت و همکاران <sup>۲۹</sup> ۲۰۱۰	مجموعه‌ای از توانایی‌های مرتبط با پردازش هیجان‌ها و اطلاعات هیجانی (Danaeefard, Salehi, Hasiri, & Noruzi, 2012)
جهانیان ۲۰۱۱	استعداد شناخت، ابراز، تشخیص، استفاده و مدیریت عواطف و هیجان‌ها در خود و دیگران که شامل توجه به احساسات، تمیز دادن احساسات و تجدید خلق آن‌هاست. (سموعی، طیبانی، & متقی، ۱۳۹۲)

(نلسون و وینتر<sup>۳۰</sup>، ۱۹۸۲؛ لویت و مارچ<sup>۳۱</sup>، ۱۹۸۸) و دیدگاه نظریه سازمانی (کانگوسی و دیل<sup>۳۲</sup>، ۱۹۶۵؛ نوناکا<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۴؛ هوبر<sup>۳۴</sup>، ۱۹۹۹؛ گومز و همکاران<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۵) اشاره کرد (Moshabaki & Shojaei, 2010). ریچارد سیرت و جیمز مارچ، اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار دادند و یادگیری را به عنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کردند (Templeton, Lewis, & Snyder, 2002). برخی از مهمترین تعریف‌های یادگیری سازمانی در جدول (۲) درج شده است. به اعتقاد پیتر سینگه، تعریف‌های گوناگون یادگیری سازمانی از زوایای مختلف موضوع یادگیری را مورد بحث قرار داده‌اند و همه آن‌ها یادگیری سازمانی را نوعی فرآیند تعریف کرده‌اند که شامل چند مرحله است (Malik, Danish, & Munir, 2012). در این پژوهش پس از جمع‌بندی تعریف‌های ارائه شده، مدل پنج مرحله‌ای نشان داده شده در شکل (۱) برای فرآیند یادگیری سازمانی در نظر گرفته شده است که تمامی مراحل یادگیری سازمانی را پوشش می‌دهد. پنج مرحله که عبارتند از: کسب اطلاعات و دانش، ذخیره‌سازی اطلاعات و دانش، تفهیم اطلاعات و دانش، توزیع اطلاعات و دانش، بین‌افراد و فضای سازمان فرهنگ.



شکل (۱): فرآیند یادگیری سازمانی

#### ۱. کسب اطلاعات و دانش

هر گونه تلاش سازمان برای به دست آوردن دانش، خواه از منابع درونی و خواه از منابع بیرونی است و به نقل از داجسون یادگیری زمانی رخ می‌دهد که سازمان دانش لازم را کسب کند. (عباسی & حجازی، ۱۳۸۹)

جدول (۲): تعریف‌های یادگیری سازمانی

نویسنده	تعریف
سیرت و مارچ ۱۹۶۳	رفتار انطباقی سازمان در طول زمان (Moshabaki & Shojaei, 2010)
کانگولوسی و دیل ۱۹۶۵	مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمان است (Moshabaki & Alegria & Chiva, 2008) (Shojaei, 2010).
آرجریس و شون <sup>۳۳</sup> ۱۹۷۸	فرآیندی است که طی آن اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن‌ها اقدام می‌کنند (Moshabaki & Templeton, Lewis, & Snyder, 2002) (Shojaei, 2010).
فایول و لایلز <sup>۳۴</sup> ۱۹۸۵	فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر است (Schein E., 1993).
لویت و مارچ ۱۹۸۸	تدوین تجربه‌ها و استنتاج‌های قبلی در مورد امور روزمره سازمان، که منجر به هدایت رفتار سازمان می‌شود (خورشید & پاشازاده، ۱۳۹۱)
هور ۱۹۹۱	یک عامل یا نهاد یاد می‌گیرد اگر با پردازش اطلاعات رفتارهای بالقوه‌اش تغییر کند و یا یک سازمان یاد می‌گیرد اگر هر کدام از واحدهایش کسب دانش کنند، این یک قابلیت بسیار مفید برای هر عامل یا نهاد یا سازمان محسوب می‌شود. به عبارت ساده‌تر فرآیند کسب و توسعه دانش (Venkatesh & Balaji, 2012).
سویرینگا <sup>۳۵</sup> ۱۹۹۲	واژه‌ای که به تغییر در رفتار سازمانی اشاره دارد و یک فرآیند یادگیری جمعی است (Schein E., 1993).
کیم <sup>۳۶</sup> ۱۹۹۳	افزایش ظرفیت سازمان برای انجام اقدامات مؤثر (Saeidipour, Akbari, & Marati Fashi, 2012) (سیدکلان، صوری، ملکی آوارسین، ۱۳۹۲).
داجسون <sup>۴۰</sup> ۱۹۹۳	روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌ها و همچنین بهبود کارایی سازمان از طریق به‌کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کار توسعه یابد (Moshaba- & Templeton, Lewis, & Snyder, 2002) (ki & Shojaei, 2010).
سینگه و همکاران <sup>۴۱</sup> ۱۹۹۴	آزمون مداوم و مستمر تجربه‌ها و تبدیل آن‌ها به دانشی که برای همه سازمان در دسترس است و در راستای هدف اصلی سازمان باشد (Malik, Danish, & Munir, 2012).
اسلاتر و نارور <sup>۴۲</sup> ۱۹۹۵	توسعه دانش و ادراک جدید که ظرفیت تأثیر بر رفتار را داشته باشد. یادگیری تغییر در رفتار را تسهیل بخشیده و منجر به بهبود عملکرد می‌گردد (Schein E., 1993).
تمپلتون و همکاران ۲۰۰۲	مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و غیرآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد (Templeton, Lewis, & Snyder, 2002).
ریل و همکاران <sup>۴۳</sup> ۲۰۰۶	یک منبع بالقوه مزایای رقابتی به عنوان نتیجه ظرفیت‌های مختلف شرکت برای یادگیری و جذب دانش است. بررسی یادگیری سازمانی به چالش‌های محیط متغیر و پویا پاسخ می‌دهد و به سازمان کمک می‌کند که با دشواری‌های بقا در طولانی مدت مواجه شود (حاجی پور & نظری پور کاشانی، ۱۳۸۹).
مورالز و همکاران <sup>۴۴</sup> ۲۰۰۶	فرآیندی که باعث گسترش دانش، مهارت‌های جدید و بهبود ظرفیت سازمان در انجام اقداماتی می‌شود که نتایج کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد (Scott-Ladd & Chan, 2004).
الگرا و چیوا ۲۰۰۸	فرآیندی که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یادگرفتن به معنی هر گونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان شود (Alegria & Chiva, 2008).
ژنگ و همکاران <sup>۴۵</sup> ۲۰۰۹	فرآیندی است که در آن سازمان پیوسته از انتقادات استقبال و خروجی‌های فرآیندها و سیستم‌های موجود را واکاوی می‌کند و موقعیت راهبردی را برای بکارگیری الگوهای مختلف تشریح می‌نماید و به نتایج رقابتی مناسبی دست می‌یابد (Scott-Ladd & Chan, 2004).
سیمسک و همکاران <sup>۴۶</sup> ۲۰۰۹	یک سازوکار مرکزی در سازمان، که مزیت انعطاف‌پذیری را از طریق روح کارآفرینی متحد تضمین می‌کند (Malik, Danish, & Munir, 2012).

## ۲. ذخیره‌سازی اطلاعات و دانش

استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای ذخیره اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام پژوهش‌ها، اجرا، آموزش و مانند این‌ها در این مرحله صورت می‌گیرد.

## ۳. تفسیر اطلاعات و دانش

برای آن که اطلاعات به‌طور مشترک مورد استفاده قرار گیرد، باید تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات، معانی قابل فهم مشترکی پیدا می‌کند.

## ۴. توزیع اطلاعات و دانش

توزیع اطلاعات به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن، سازمان به‌طور مشترک با واحدها و اعضای خود در اطلاعات کسب شده شریک می‌شود و از این طریق یادگیری ارتقا می‌یابد و دانش و آگاهی جدید ایجاد می‌گردد.

## ۵. فرهنگ

فرهنگ به نهادینه‌سازی و استمرار یادگیری سازمانی اشاره دارد. بخشی از آن به فضای سازمانی مرتبط می‌شود که باید به گونه‌ای باشد که از یادگیری سازمانی حمایت کند و همچنین بخشی از آن به ذهن افراد اشاره دارد که بر اساس تجربه خود به کسب دانش نائل شده‌اند و باید این دانش کسب‌شده را با سازمان به اشتراک گذارند.

## ۲-۳- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. تاکنون تعریف‌های زیادی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. در جدول (۳) برخی از تعریف‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه اندیشمندان مختلف درج شده‌اند.

در هر یک از این تعریف‌ها، نکته‌های قابل توجهی مطرح می‌شود. از این‌رو، این مسأله سبب شد تا الگوهای گوناگونی برای معرفی فرهنگ سازمان‌ها به وجود آید. در جدول (۴) الگوهای فرهنگ سازمانی که تاکنون توسط اندیشمندان و صاحب‌نظران این عرصه طراحی و تبیین شده است، به‌طور خلاصه مرور می‌گردد. از میان مدل‌های یادشده مدل دنیسون، به دلیل سازگاری با سازمان مورد مطالعه و مبنای رفتارگرایی این مدل و کامل بودن آن از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی، به‌عنوان



### جدول (۳): تعریف‌های فرهنگ سازمانی

نویسنده	تعریف
هافستد ۱۹۸۰	برنامه‌ریزی مشترک ذهن - مجموعه‌ای متمایز، شامل سطوح مختلفی مانند ارزش‌های اصلی، هنجارها، باورها، آرمان‌ها، رفتارها و موارد دست‌ساز بشر (Hofstede & Geer, 1980)
شاین ۱۹۸۵	الگویی است از پیش‌فرض‌های بنیادی که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف و یا ایجاد کرده‌اند. الگویی که کارکرد خوب داشته، کسب اعتبار نموده است و می‌توان به‌عنوان راهی درست به اعضا آموزش داده شود، تا همه از همان زاویه و در همان قالب بیندیشند و احساس نمایند (Schein E. , 1993).
اوریلی و همکاران ۱۹۹۱ <sup>۴۷</sup>	ارزش‌هایی است که رفتارهای اجتماعی قابل قبول را تعیین می‌کند و به اعتقادات هنجاری که رفتارها را در سازمان هدایت می‌کند، رسمیت می‌بخشد (Schein E. , 1997)
گوردن ۱۹۹۶ <sup>۴۸</sup>	قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که ترکیبی از تعهدات، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضاء سازمان می‌باشد و برای راهنمایی کارکنان در انجام وظایفشان استفاده می‌شود (بوزجانی، سنجی، ۱۳۸۸).
مارتینز ۲۰۰۳ <sup>۴۹</sup>	نظمی از معانی مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ و موجب تمایز سازمان از دیگر سازمان‌ها شود (Barent, 2005)
آرنولد ۲۰۰۵ <sup>۵۰</sup>	هنجارها، باورها، اصول و شیوه‌های رفتاری که با هم ترکیب شده‌اند و شخصیتی مجزا به سازمان می‌دهند (مشبکی & خلیلی شجاعی، ۱۳۸۸)
ورنر ۲۰۰۷ <sup>۵۱</sup>	به شیوه‌ای اطلاق می‌شود که اعضای سازمان به ویژگی‌های آن می‌اندیشند (نه این که آیا آن‌ها را دوست دارند یا ندارند). به عبارتی، فرهنگ سازمانی یک واژه توصیفی است (Schein E. , 1993).

### جدول (۴): گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی (سموعی، طیبانی، متقی، ۱۳۹۲)

تعریف				نویسنده
سلسله‌مراتبی	توافق و مشارکت	ایدئولوژیک	عقلایی	کوئین ۱۹۸۵ <sup>۵۲</sup>
فرهنگ ماکو	فرهنگ فرآیندی	فرهنگ شرطی	فرهنگ کار	دیل و کندی ۱۹۸۸ <sup>۵۳</sup>
سنگری	گروهی	باشگاهی	علمی	سونن فیلد ۱۹۸۹ <sup>۵۴</sup>
تداوم رویه	مشارکتی	مأموریتی	انعطاف‌پذیر	دانیل دنیسون ۱۹۹۵ <sup>۵۵</sup>
اصالت وجود	وظیفه‌گرایی	ایفای نقش	باشگاهی	چارلز هندی ۱۹۸۱ <sup>۵۶</sup>
-	تهاجمی / تدافعی	انفعالی/تدافعی	سازنده	کوک و لافرتی ۱۹۸۳ <sup>۵۷</sup>
یادگیرنده	مشارکتی	رقابتی	بوروکراتیک	هلریگل و اسلوکوم ۱۹۹۶ <sup>۵۸</sup>
سلسله‌مراتبی	رقابتی	کارآفرینی	خانوادگی	کامرون و کوئین ۲۰۰۶ <sup>۵۹</sup>
گلخانه‌ای	هدف محور	بورکراتیک	قبیله‌ای	ترامپنارس ۲۰۰۵ <sup>۶۰</sup>
شبکه‌ای	تکه تکه	سربازی	گروهی	رابینز و لانگتن ۲۰۰۱ <sup>۶۱</sup>
تصادفی	هماهنگ	سامانه‌بسته	سامانه‌باز	اسلوبودنیک ۲۰۰۱ <sup>۶۲</sup>
قانون‌گرا	تحول‌گرا	تعالی‌گرا	آرمان‌گرا	سلطانی ۲۰۱۰

مدل نظری پژوهش انتخاب شد. در این پژوهش، با توجه به همپوشانی برخی ابعاد فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی، تنها فرهنگ سازمانی مشارکتی مورد بررسی قرار گرفت و بر همین اساس تنها به بیان تعریف فرهنگ مشارکتی بسنده می‌شود (فرهی بوزجانی & سنجقی، ۱۳۸۸) (فرهی بوزجانی ب.، سنجقی، بازرگانی، & سلطانی، ۱۳۹۲) (فرهی بوزجانی & سنجقی، ۱۳۸۸).

تاکید نخستین این فرهنگ، دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظاراتی در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است و هدف سازمان در این حالت پاسخگویی تند به محیط و افزایش بازدهی است. در این فرهنگ بر حاکمیت کار گروهی و مشارکتی و توجه به ابعاد انسان‌مداری، تأکید می‌شود (Denison D., 2004) (Denison D., 1995).

در انتها، شایان ذکر است که در خصوص اندازه‌گیری متغیرهای هوش هیجانی و یادگیری سازمانی از یک پرسشنامه خاص استفاده نشده، بلکه پس از بررسی پرسشنامه‌های مختلف در مورد هر متغیر و تلفیق و خلاصه‌سازی آن‌ها، پرسشنامه موردنظر توسط پژوهشگر تهیه و تدوین گردیده است.

## ۲-۴- هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی

یودر در سال ۲۰۰۳، از آزمون هوش هیجانی مایر و همکاران (۲۰۰۲)، برای بررسی تأثیر رهبری با هوش هیجانی بالا (آگاهی، ارزیابی و ابراز هیجان‌ها، تسهیل هیجانی تفکر، درک و تحلیل هیجان‌ها، به‌کارگیری دانش هیجانی، قواعد بازتابنده هیجان‌ها برای ارتقاء رشد عقلی و هیجانی) بر فرهنگ سازمانی استفاده کرده است. نتایج نشان می‌دهد که رهبری با هوش هیجانی، برای ایجاد فضای کاری که در آن افراد تشویق شوند تا بهترین باشند، بسیار کلیدی است. در نتیجه رهبری با هوش هیجانی، تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی است (Yoder, 2003).

رید، ارتباط بین هوش هیجانی، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی را بررسی کرده است. او دریافت که هوش هیجانی تأثیر مثبت و قوی بر فرهنگ سازمانی دارد، حل مسأله و تصمیم‌گیری‌های سازمانی را هدایت می‌کند و شرط ضروری برای فرهنگ باز است. بر اساس نظر او، هوش هیجانی رهبران سازمانی، نقشی قوی و تعیین‌کننده در فرهنگ سازمانی دارند (Reed, 2005).

برنت، در پژوهشی، نشان داد تمام ابعاد هوش هیجانی بر فرهنگ سازمانی مؤثر است (Barent, 2005). به علاوه، مؤمنی ارتباط بین ابعاد هوش هیجانی (خودآگاهی، مدیریت خود، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های

اجتماعی) و فرهنگ سازمانی را تحلیل کرد. وی بیان نموده است که ارتباط مثبتی بین همه ابعاد هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی وجود دارد و خودآگاهی و آگاهی اجتماعی بیشترین تأثیر را بر فرهنگ سازمانی دارند. همچنین سموعی و همکاران (۱۳۹۱)، ارتباط مثبت و معنادار هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی را اثبات کردند (بابایی زکیلی & مومنی، ۱۳۸۵). بابایی و مؤمنی، نیز ارتباط هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی را تأیید کردند (سموعی، طیبانی، & متقی، ۱۳۹۲).

## ۲-۵- هوش هیجانی و یادگیری سازمانی

لباف و همکاران (۲۰۱۱) تأثیر هوش هیجانی را بر ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه اصفهان مورد بررسی قرار دادند که نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار هوش هیجانی بر ابعاد سازمان یادگیرنده بود (Labbaf, Ansari, & Masoudi, 2011). دستگردی و افشاری (۲۰۱۲) رابطه میان هوش هیجانی و یادگیری سازمانی را بررسی کردند و نشان دادند که هوش هیجانی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری دارند (Azimi Dastgerdi & Afshary, 2012). دانایی فرد و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند که چگونه هوش هیجانی و جو سازمانی، منجر به شکل‌گیری سازمان یادگیرنده می‌شوند (Danaeefard, Salehi, Hasiri, & Noruzi, 2012). دیسانایاکا و همکاران (۲۰۱۰) نقش هوش هیجانی در سازمان یادگیرنده را بررسی نمودند (Dissanayaka, Janadari, & Chathurani, 2010). سعیدی پور و همکاران (۲۰۱۲)، تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی را مورد کاوش قرار دادند (Saeidipour, Akbari, & Marati Fashi, 2012). سید کلان و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که از میان چهار مؤلفه هوش هیجانی تنها مدیریت اجتماعی، پیش‌بینی‌کننده خوبی برای یادگیری سازمانی محسوب می‌شود (سیدکلان، صوری، & ملکی آوارسین، ۱۳۹۲).

الفاوری (۲۰۱۱) تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری فناوری را بررسی کرد. نتیجه مطالعه او نشان می‌دهد هوش هیجانی و فرآیند یادگیری رابطه مثبت و معناداری دارند (AlFaouri, 2011). همچنین در پژوهش‌های ونکاتش و بالاجی (۲۰۱۲)، شاطالی و همکاران (۲۰۱۲)، ملیک و همکاران (۲۰۱۲)، حقیقت‌طلب و حقیقت‌منفرد (۲۰۱۲)، ناظم (۱۳۸۹)، مشبکی و شجاعی (۱۳۸۸)، سین (۲۰۰۷)، اسکات لاد و چان (۲۰۰۴) و خورشید و پاشازاده (۱۳۹۱) نیز تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی بررسی و اثبات شده است (Venkatesh & Balaji, 2012) (Shatalebi, Sharifi, Saeedian, & Javadi, 2012).

(Malik, Danish, & Munir, 2012) (Haghighat Talab & Haghighat Monfared, 2012) (مشبکی & خلیلی شجاعی, ۱۳۸۸) (Scott-Ladd & Chan, 2004) (Singh, 2007) (خورشید، ص & ع, ۱۳۹۱) (عباسی & حجازی, ۱۳۸۹) (حاجی پور & نظریور کاشانی, ۱۳۸۹).

## ۲-۶- فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی

رابطه میان فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در پژوهش‌هایی مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این پژوهش‌ها نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار میان فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی وجود دارد. زالی (۱۳۷۸) در مقاله‌ای با عنوان تعامل فرهنگ و یادگیری سازمانی، نشان داد که میان فرهنگ و یادگیری سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد (زالی, ۱۳۷۸). حجازی و عباسی (۱۳۸۹) در پژوهشی ثابت کردند بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (عباسی & حجازی, ۱۳۸۹). حاجی پور و نظریور کاشانی (۱۳۸۹)، نیز رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی را اثبات کرده‌اند (حاجی پور & نظریور کاشانی, ۱۳۸۹).

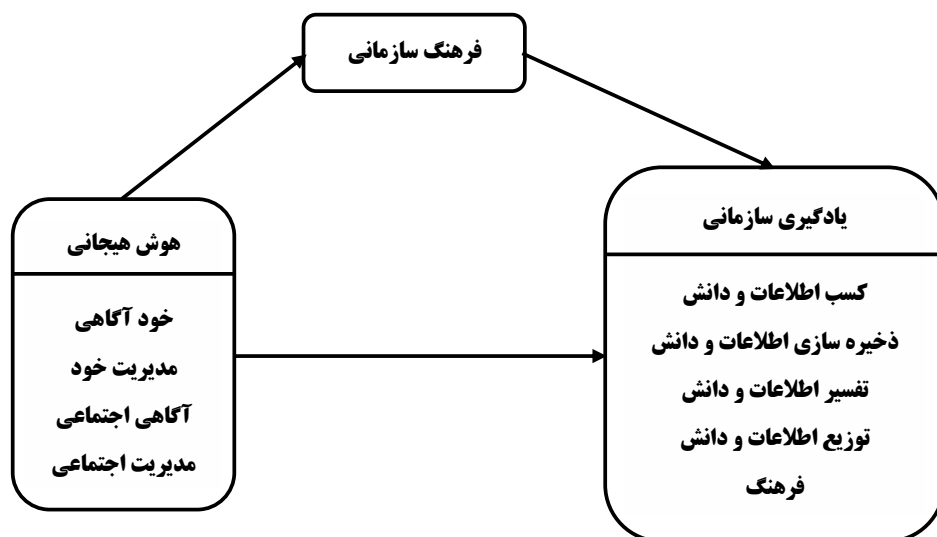
## ۲-۷- مدل مفهومی

زمانی که افراد و کارکنان یک سازمان، هوش هیجانی بالایی داشته باشند، در برقراری تعاملات با یکدیگر موفق هستند و از طریق مشارکت و تعامل با یکدیگر می‌توانند در امر انتقال دانش به یکدیگر و یادگیری جمعی و در نتیجه خلق ایده‌های جدید و هم‌افزایی در سازمان نقش به‌سزایی داشته باشند و در نهایت باعث افزایش و ارتقاء یادگیری سازمانی گردند. با وجود تأثیر بالای هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی که در سایر پژوهش‌ها به اثبات رسیده است، پژوهش حاضر نشان می‌دهد در جامعه هدف به دلیل حاکمیت فرهنگ تداوم رویه این رابطه نقض شده است. در اینجا می‌توان با استقرار فرهنگ مشارکتی، نسبت به برقراری این رابطه اهتمام ورزید و از توان بالقوه و ظرفیت هوش هیجانی افراد در راستای ارتقاء یادگیری سازمانی بهره گرفت. بنابراین فرهنگ سازمانی مشارکتی، به عنوان بستری برای بروز و تبلور هوش هیجانی افراد، نقش بسیار حیاتی دارد و از طرفی زمینه‌ساز و از الزامات ارتقاء یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. لازم به ذکر است که اگرچه بررسی رابطه بین هوش هیجانی و یادگیری سازمانی دارای پیشینه‌ای نسبتاً

طولانی است، اما بررسی همزمان این رابطه به همراه عامل واسطه‌ای فرهنگ سازمانی، ترکیب منحصر به فردی را در اختیار خواهد گذاشت که تا کنون مورد بررسی قرار نگرفته است. از این رو، در پژوهش حاضر، مدل مفهومی جدیدی برای تبیین ارتباط بین هوش هیجانی و یادگیری سازمانی از طریق فرهنگ مشارکتی ارائه گردیده است (شکل (۲)).

بر این اساس، فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

- فرضیه ۱: هوش هیجانی به‌طور مستقیم بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد.  
 فرضیه ۲: هوش هیجانی به‌طور مستقیم بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد.  
 فرضیه ۳: فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد.  
 فرضیه ۴: هوش هیجانی از طریق فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد.



شکل (۲): مدل مفهومی

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، کمی و به لحاظ روش، توصیفی - همبستگی و از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها پیمایشی است. بر اساس مرور ادبیات و مدل ارائه شده، پرسشنامه‌ای

برای بررسی ارتباط بین سه متغیر یادشده، توسط پژوهشگر طراحی شد. جهت دستیابی به اعتبار و روایی لازم در طراحی و استفاده از پرسشنامه، پس از مطالعه مقدماتی درباره موضوع، به بررسی کامل پژوهش‌های انجام شده در این زمینه و نتایج آن‌ها پرداخته شد. همچنین پرسشنامه برای ۱۰ خبره حوزه مدیریت ارسال گردید و نظرات آن‌ها در خصوص اعتبار گویه‌ها دریافت و اصلاحات لازم در پرسشنامه لحاظ شد.

همچنین پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. به این منظور، پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۴۰ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان هدف قرار داده شد و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و محاسبه مقدار آلفای کرونباخ ۰٫۹۶۴ به دست آمد، که نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است (جدول (۵)).

جدول (۵): محاسبه ضریب آلفای کرونباخ

	Scale Mean if Item deleted	Scale Variance if Item deleted	Correctem Item-Total correlation	Cronbach,s Alpha if Item deleted
OLA	۳۷٫۲۳۸۳	۲۴٫۸۷۱	۰٫۶۶۳	۰٫۸۹۶
OLS	۳۷٫۵۸۷۵	۲۳٫۶۷۶	۰٫۷۲۸	۰٫۸۹۳
OLI	۳۷٫۵۹۵۴	۲۴٫۳۸۷	۰٫۶۵۹	۰٫۸۹۶
OLD	۳۷٫۶۵۰۸	۲۳٫۷۲۶	۰٫۷۱۴	۰٫۸۹۳
OLC	۳۷٫۳۰۳۶	۲۳٫۵۸۶	۰٫۶۱۵	۰٫۹۰۱
COC	۳۷٫۵۵۹۲	۲۲٫۴۱۷	۰٫۷۶۴	۰٫۸۹۱
SA	۳۶٫۶۲۲۵	۲۷٫۴۷۲	۰٫۳۴۴	۰٫۹۰۹
SM	۳۶٫۹۲۱۴	۲۵٫۱۳۹	۰٫۶۱۱	۰٫۸۹۹
SOA	۳۶٫۶۴۴۴	۲۷٫۱۰۴	۰٫۴۲۵	۰٫۹۰۶
SOM	۳۶٫۶۵۷۸	۲۶٫۱۹۸	۰٫۵۷۸	۰٫۹۰۱
OL	۳۷٫۴۷۵۱	۲۳٫۸۵۸	۰٫۹۰۸	۰٫۸۸۵
EI	۳۶٫۷۱۱۵	۲۶٫۳۸۱	۰٫۶۶۴	۰٫۸۹۹

در نهایت، پرسشنامه مشتمل بر ۷۱ گویه، شامل چهار بعد برای هوش هیجانی بر اساس مدل گلمن، پنج بعد برای یادگیری سازمانی طراحی شده توسط پژوهشگر و هفت گویه برای بعد فرهنگ مشارکتی بر

اساس مدل دنیسون، در جامعه هدف توزیع گردید.

### ۳-۱- جامعه آماری و نمونه

در این پژوهش، مطالعه موردی در یکی از سازمان‌های دولتی در حوزه انفورماتیک انجام شده که تعداد اعضای آن و یا جامعه آماری مشتمل بر ۲۵۰ نفر است. با استفاده از رابطه (۱) (حبیبی، ط، ۱۳۹۰)، از این تعداد، ۱۲۰ نفر به صورت تصادفی جهت مطالعه انتخاب شدند. مشخصات نمونه آماری مورد بررسی در جدول (۶) درج شده است.

جدول (۶): تحلیل نمونه آماری

متغیر	دسته بندی	درصد (%)
جنسیت	مرد	۶۴,۲
	زن	۳۵,۸
	جمع کل	۱۰۰
سن	۲۰-۲۹ سال	۵۲,۵
	۳۰-۳۹ سال	۴۲,۵
	۴۰-۴۹ سال	۳,۳
	۵۰ سال و بیشتر	۱,۷
	جمع کل	۱۰۰
تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۴,۲
	لیسانس	۵۵,۸
	فوق لیسانس	۴۰
	جمع	۱۰۰
تجربه در سازمان	کمتر از ۱ سال	۲۵
	۱-۵ سال	۱۸,۳
	۵-۱۰ سال	۳۶,۷
	۱۰-۱۵ سال	۱۵
	۱۵-۲۰ سال	۴,۲
	بیشتر از ۲۰ سال	۰,۸
	جمع کل	۱۰۰
جایگاه سازمانی	کارشناس	۸۳,۳
	مدیر	۱۶,۷
	جمع کل	۱۰۰

$$n = \frac{NZ^2\alpha/2\sigma^2}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2\alpha/2\sigma^2} \quad (1)$$

### ۳-۲- ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، با استفاده از نرم‌افزارهای LISREL 8.5 و SPSS 16 از طریق شاخص‌های توصیفی و آمار استنباطی، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پیش از آنکه روابط بین متغیرها آزموده شود، لازم است نرمال بودن داده‌ها بررسی گردد. برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن در جدول (۷) آورده شده است.

جدول (۷): نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

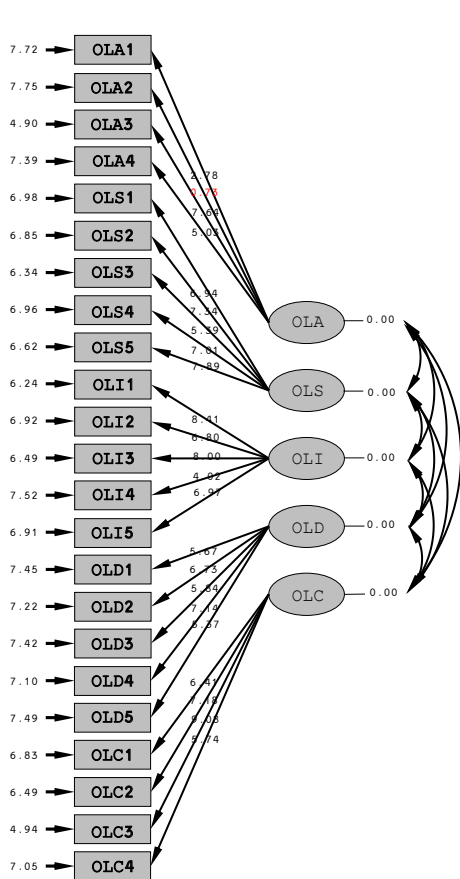
متغیر	مقدار معنی‌داری	کولموگروف اسمیرنوف
هوش هیجانی	۰,۰۸۵	۱,۲۵۶
یادگیری سازمانی	۰,۱۱۴	۱,۱۹۷
فرهنگ سازمانی	۰,۶۹۶	۰,۷۰۹

نتایج این آزمون نشان می‌دهد که سطح معناداری تمامی متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰,۰۵ است و در نتیجه نرمال بودن متغیرها مورد تایید قرار می‌گیرد.

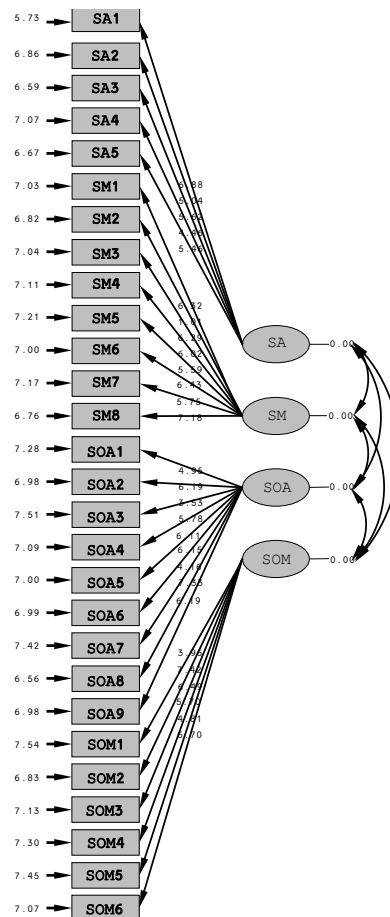
پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرها و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی، فرضیه‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون شدند.

به منظور مطالعه برازش مناسب مولفه‌ها و بررسی همبستگی بین متغیرهای اصلی و عوامل آن‌ها، پیش از بررسی شاخص‌های نیکویی برازش، مقادیر بارعاملی و مقدار ضرایب معناداری مطالعه شد. شکل‌های (۳)، (۴) و (۵) خروجی نرم افزار هستند که بار عاملی مربوط به هر متغیر در آنها نشان داده شده است.





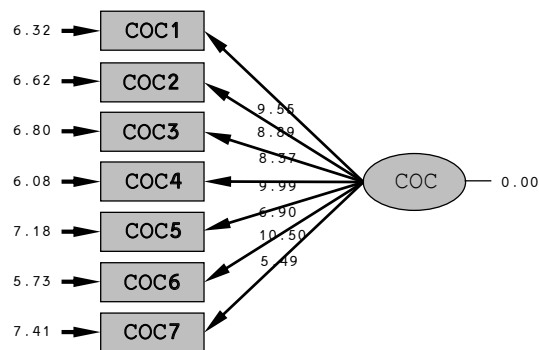
Chi-Square=461.90, df=220,  
P-value=0.00000, RMSEA=0.066



Chi-Square=857.96, df=344,  
P-value=0.00000, RMSEA=0.012

شکل (۳): مدل اندازه گیری ابعاد هوش هیجانی با شکل (۴): مدل اندازه گیری ابعاد یادگیری سازمانی استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

همانطور که در این شکل‌ها مشاهده می‌شود، در مدل ابعاد هوش هیجانی در حالت معناداری مقدار ضرایب معنی‌داری هر متغیر بزرگتر از ۲ و کوچکتر از -۲ می‌باشد، بنابراین عضویت کلیه عوامل بررسی شده تایید گردید، همچنین در مدل ابعاد یادگیری سازمانی در حالت معناداری نیز عضویت تمامی عوامل بررسی شده به جز عامل OLA2 تایید شد. در مدل ابعاد فرهنگ سازمانی در حالت معناداری نیز عضویت کلیه عوامل بررسی شده مورد تایید قرار گرفت.



Chi-Square=27.38, df=14, P-value=0.00002, RMSEA=0.067

شکل (۵): مدل اندازه‌گیری ابعاد فرهنگ سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معناداری

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری، به منظور ارزیابی مدل مفهومی پژوهش و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرها و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در شکل (۶) منعکس و در جدول (۸) شرح داده شده‌اند.

جدول (۸): شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی پژوهش

شاخص	نام شاخص	ضرایب استاندارد	ضرایب آزمون	نتیجه آزمون
RMSEA	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	$RMSEA \geq 0.05$	۰,۰۷۹	تأیید آزمون
GFI	شاخص برازندگی	$GFI > 0.9$	۰,۹۲	تأیید آزمون
CFI	شاخص برازندگی تطبیقی	$CFI > 0.9$	۰,۹۲	تأیید آزمون
NFI	شاخص برازندگی نرم‌شده	$NFI > 0.9$	۰,۹۱	تأیید آزمون
NNFI	شاخص برازندگی نرم‌نشده	$NNFI > 0.9$	۰,۹۰	تأیید آزمون
$X^2/df$	نسبت مجذور کای بر درجه آزادی	$X^2/df \geq 0.05$	۱,۷۶	تأیید آزمون

برای بررسی فرضیه‌ها ابتدا همبستگی بین متغیرهای مستقل، واسطه‌ها، و وابسته مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای بررسی رابطه علی میان متغیرهای مستقل و وابسته و تأیید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شد. جدول (۹) ضریب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.

جدول (۹): نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	معداداری	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
رد	۰.۱۶	۰.۰۱	هوش هیجانی در شرکت تاثیر مثبت و معنی داری بر یادگیری سازمانی دارد.
تأیید	۰.۲۵	۰.۵۴	هوش هیجانی در شرکت هدف تاثیر مثبت و معنی داری بر فرهنگ سازمانی دارد.
تأیید	۷.۲۸	۰.۹۳	فرهنگ سازمانی در شرکت هدف تاثیر مثبت و معنی داری بر یادگیری سازمانی دارد.

در فرضیه اول ادعا شده بود که هوش هیجانی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد. تجزیه و تحلیل آماری میان این دو نشان می‌دهد که این فرضیه رد شده است. بنابراین هوش هیجانی تأثیر مستقیمی بر یادگیری سازمانی ندارد.

در فرضیه دوم ادعا شده بود که هوش هیجانی تاثیر مثبت و معنی‌داری بر فرهنگ سازمانی دارد که بر اساس تجزیه و تحلیل آماری، این فرضیه مورد تایید قرار گرفت.

در فرضیه سوم ادعا شده بود که فرهنگ سازمانی، تاثیر مثبت و معنی‌داری بر یادگیری سازمانی دارد که نتیجه تجزیه و تحلیل آماری برای این فرضیه نشان می‌دهد که این فرضیه نیز مورد تایید قرار می‌گیرد. در فرضیه چهارم ادعای تأثیر غیرمستقیم هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی در سازمان هدف مطرح گردید. برای تجزیه و تحلیل رابطه غیر مستقیم از اثر کل استفاده شد. در جدول (۱۰) این اثر را نشان داده شده است.

جدول (۱۰): اثر کل رابطه متغیرهای فرضیه اول

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی	۰.۰۱	$۰.۹۳ \times ۰.۵۴$	$۰.۵۱ = ۰.۰۱ + (۰.۹۳ \times ۰.۵۴)$
تأثیر هوش هیجانی بر فرهنگ سازمانی	۰.۹۳	-	۰.۹۳
تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی	۰.۵۴	-	۰.۵۴

از آنجایی که اثر کل بالاتر از ۰.۳ است، می‌توان نتیجه گرفت که هوش هیجانی، با توجه به نقش فرهنگ سازمانی، بر یادگیری سازمانی تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معناداری دارد. بنابراین فرضیه چهارم به‌عنوان فرضیه اصلی این

پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

## ۵- جمع‌بندی

پژوهش حاضر در پی آن بود که به بررسی تأثیر هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی در شرکت هدف بپردازد. برای این منظور چهار فرضیه مطرح شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، مبنی بر اینکه هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی فاقد تأثیر مستقیم است و از طریق فرهنگ مشارکتی بر آن تأثیر غیر مستقیم دارد و با توجه به نتایج یافته‌های پژوهش‌های پیشین که ارتباط مستقیم و مثبت هوش هیجانی و یادگیری سازمانی را تأیید نموده‌اند، باید خاطر نشان کرد، به دلیل حاکمیت فرهنگ تداوم رویه و فضای رسمیت‌گرایی شدید در سازمان مورد مطالعه، امکان تبادل دانش بین افراد و در نتیجه یادگیری سازمانی در سطح پایینی قرار دارد. از این رو به نظر می‌رسد، که نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها، با نتایج پژوهش‌های پیشین فاصله داشته و به همین دلیل، تأثیر مستقیم هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی رد شده است.

از طرف دیگر، در مورد فرهنگ تداوم رویه باید خاطر نشان کرد، حتی اگر در سازمان، افراد هوش هیجانی بالایی داشته باشند، به دلیل شرایط و فضای بسیار رسمی سازمان، قادر به شکوفایی این قابلیت و ظرفیت نخواهند بود. در مورد فرهنگ مأموریتی نیز، تنها بر جهت‌گیری‌های سازمان تأکید می‌شود و در این پژوهش، جای طرح ندارد. در خصوص فرهنگ نوآورانه، باید افزود که به دلیل هم‌پوشانی برخی ابعاد این گونه فرهنگ سازمانی و فرآیند یادگیری سازمانی، امکان دارد در تحلیل یافته‌ها خدشه ایجاد شود. در خصوص فرهنگ مشارکتی، از آنجایی که تأکید بر مشارکت و دخالت دادن تک تک افراد سازمان در تصمیم‌گیری‌های کلیدی، است و کارهای گروهی مورد تشویق قرار می‌گیرد، افراد اگر هوش هیجانی بالایی داشته باشند، قادر خواهند بود در گروه‌های کاری خوش بدرخشند و تعاملات و ارتباطات مؤثر و موفق با یکدیگر برقرار نمایند. از این رو در پژوهش حاضر تنها فرهنگ مشارکتی مورد بررسی قرار گرفته است.

نتایج و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که میزان هوش هیجانی کارکنان شرکت هدف در سطح بالایی قرار دارد. این بدین معناست که این افراد توانایی درک هیجان‌ها و عواطف خود و دیگران اعم از همکاران

و مدیران خویش، مهارت کنترل عواطف خود و توانایی برقراری ارتباط و مهارت کنترل عواطف دیگران را دارند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی در این شرکت در سطح متوسطی قرار دارد. از این رو می‌توان از ظرفیت و توان بالقوه موجود برای خلق ایده‌های جدید، پیاده‌سازی آن‌ها و نیل به اهداف مطلوب سازمان و ذخیره آن‌ها جهت بهره برداری آینده بهره برد. اگر افراد هوش هیجانی بالایی داشته باشند می‌توانند در یافتن راه‌های جدید برای حل مسائل فعال‌تر عمل کنند.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده تأثیر غیرمستقیم هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی از طریق فرهنگ مشارکتی باشند و نیز بیان‌گر این مطلب هستند که اگر فرهنگ سازمانی به سمت فرهنگ مشارکتی سوق پیدا کند، از آنجایی که افراد در این شرکت هوش هیجانی بالایی دارند و در برقراری تعاملات با یکدیگر موفق هستند، از طریق مشارکت و تعامل با یکدیگر می‌توانند در امر انتقال دانش به یکدیگر و یادگیری جمعی و در نتیجه خلق ایده‌های جدید و هم‌افزایی در سازمان مؤثر باشند و در نهایت باعث افزایش و ارتقاء یادگیری سازمانی گردند.

برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی، داشتن ایده‌های نوآورانه حیاتی است. بنابراین، کارکنان سازمان باید نسبت به اهداف و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان آگاه باشند و گرایش به تعالی و بهبود داشته باشند و نسبت به تغییرات، قابلیت انطباق‌پذیری داشته باشند. از این رو مدیران می‌توانند با توجه به هوش هیجانی بالای افراد روح کار گروهی و مشارکتی بین افراد ایجاد نمایند و در نتیجه افراد، الهام‌بخش یکدیگر بوده و ایجاد انگیزه کنند و در نتیجه یادگیری سازمانی را افزایش داده و با کسب مزیت رقابتی در بازار پیشرو باشند.

همچنین، با توجه به یافته‌های این پژوهش مبنی بر تأثیر غیرمستقیم هوش هیجانی بر یادگیری سازمانی، سازمان‌ها می‌توانند برای ارتقاء یادگیری سازمانی و در نتیجه کسب مزیت رقابتی در بازار، بر بهبود مهارت‌های هیجانی افراد تمرکز کنند و از سرمایه‌گذاری جهت برآوردن نیازهای افراد در زمینه افزایش هوش هیجانی آنها و برگزاری آموزش‌های مربوط به کسب مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی غفلت ننمایند.

## ۶- پیشنهادها

برای ارتقاء فرهنگ سازمانی مشارکتی در سازمان هدف می‌توان پیشنهادهایی را به شرح ذیل ارائه نمود:

- ترسیم چشم‌انداز نوید بخش از آینده سازمان و بسیج کارکنان برای تحقق آن
- برپایی تالارهای گفتگو
- ایجاد شبکه‌های دانشی بین نیروها و کانون‌های دانشی جهت تبادل مؤثر و پر سرعت اطلاعات
- برقراری گردهمایی و کارگاه‌های آموزشی
- افزایش کار گروهی
- کاهش حجم بوروکراسی‌ها
- توسعه فرهنگ نشر دانش
- ایجاد پاداش مناسب برای همکاری‌های جمعی

## References

## ۶- منابع

- Alegra, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(3), 315-326.
- AlFaouri, A. (2011). Investigating the impact of emotional intelligence on technology learning. *International Journal of Engineering & Technology*, 11(3), 12-28.
- Altman, L., & Altman, G. (2010). Emotional intelligence as an organizational asset. 95th ISM Annual International Supply Management Conference.
- Azimi Dastgerdi, P., & Afshary, H. (2012). The effect of emotional intelligence and organizational learning among administrative staff. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11).
- Barent, J. (2005). Principals' levels of emotional intelligence as an influence on school culture. Montana: Montana State University.
- Danaeefard, H., Salehi, A., Hasiri, A., & Noruzi, M. (2012). How emotional intelligence and organizational culture contribute to shaping learning organization in public service organizations. *African Journal of Business Management*, 6(5), 1921-1931.
- Denison, D. (1995). *Corporate culture and organizational effectiveness*. N.Y., U.S.A.: John Wiley.
- Denison, D. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1).
- Dissanayaka, D., Janadari, M., & Chaturani, R. (2010). Role of emotional intelligence in organizational learning: An empirical study based on banking sector in Sri Lanka. Sri Lanka: University of Kelaniya.
- Emotional Intelligence. (2014, May 16). Retrieved from wikipedia: <http://fa.wikipedia.org>

- Haghighat Talab, F., & Haghighat Monfared, J. (2012). The relationship between emotional intelligence and organizational learning. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), 31-52.
- Halal, W. (2006). *Organizational intelligence*. Melcrom: Melcrom Publishing Ltd.
- Hofstede, & Geer. (1980). *Cultures consequences*. Sago Beverly Hills.
- Labbaif, H., Ansari, M., & Masoudi, M. (2011). The impact of the emotional intelligence on dimensions of learning organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 112-124.
- Malik, M., Danish, R., & Munir, Y. (2012). The role of transformational leadership and leader, s emotional quotient in organizational learning. *World Applied Sciences Journal*, 16(6), 814-818.
- Moshabaki, A., & Shojaei, V. (2010). The relationship of emotional intelligence of managers and organization climate with organizational learning (Case study: National Iranian Oil Company). *Journal of Applied Sociology the University of Isfahan*, 16(3), 52-74.
- Nazem, F. (2011). Correlation of emotional intelligence of the managers and organizational learning in IAU. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*, 2(5), 45-63.
- Reed, G. (2005). *Elementary principal emotional intelligence, leadership behavior and openness : An exploratory study*. Ohio: Ohio State University.
- Saeidipour, B., Akbari, P., & Marati Fashi, M. (2012). Study the effect of emotional intelligence on organizational learning staff, Case study: Jihad Agriculture Organization of Isfahan. *Management Science Letters* 2, 2501–2510.
- Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 28(5), 52-62.
- Schein, E. (1997). *Organizational culture & leadership*. Sanfransisco: Jossey Bass.
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: Strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(3), 95–105.
- Shatalebi, B., Sharifi, S., Saeedian, N., & Javadi, H. (2012). Examining the relationship between emotional intelligence and learning styles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31(5), 95 – 99.
- Singh, S. (2007). Role of emotional intelligence in organizational learning: An empirical study. *Singapore Management Review*, 14(3), 61-79.
- Templeton, G., Lewis, B., & Snyder, C. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
- Venkatesh, D. J., & Balaji, M. (2012). Emotional intelligence develops organizational learning capabilities. *Zenith International Journal of Business Economics & Management Research*, 3(2), 102-126.
- Yoder, D. (2003). *Organizational climate and emotional intelligence: An appreciative inquiry into a “Leaderful” community college*. Austinin: University of Texas at Austinin.

بابایی زکیلی، م.، & مومنی، ن. (۱۳۸۵). پژوهشی درباره رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی. رهیافت، ۶۲-۳۵.

حاجی پور، ب.، & نظریور کاشانی، ح. (۱۳۸۹). اولویت بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آنها بر یادگیری

- سازمانی (مطالعه موردی: شرکت های زیرمجموعه هولدیگ سرمایه گذاری غدیر). اندیشه مدیریت راهبردی، ۴(۱)، ۲۰۸-۱۸۱.
- حبیبی، ط. (۱۳۹۰). آموزش کاربردی نرم افزار لیزرل مدلیابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی. تهران: سایت پارس مدیر.
- خورشید، ص.، & پاشازاده، ع. (۱۳۹۱). تاثیر هوش سازمانی بر قابلیت های عاطفی و یادگیری سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۶۹(۲۲)، ۵۲-۲۵.
- سرمه، ز. بازرگان، ع. حجازی، ا. (۱۳۸۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- زالی، م. (۱۳۷۸). تعامل فرهنگ و یادگیری سازمانی. فصلنامه مصباح، ۸(۳۱)، ۱۳۷-۱۱۳.
- سموعی، ر.، طیبانی، ط.، متقی، ن. (۱۳۹۲). رابطه بین هوش هیجانی و نگرشهای فرهنگی سازمانی در کارکنان دانشکده ها و حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۰(۳)، ۴۰-۲۳.
- سیدکلان، م. صوری، ص.، ملکی آوارسین، ص. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و یادگیری سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان های مغان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۴)، ۴۶-۳۰.
- عباسی، ع.، & حجازی، ی. (۱۳۸۹). نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده های کشاورزی ایران. مجله پژوهش در برنامه ریزی آموزش عالی، ۵۶(۱۳)، ۷۹-۶۱.
- فرهی بوزجانی، ب.، & سنجقی، ا. (۱۳۸۸). ارزیابی گونه شناسی های شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی. راهبرد دفاعی، ۷(۲۵)، ۴۶-۳۲.
- فرهی بوزجانی، ب.، & سنجقی، ا. (۱۳۸۸). ارزیابی و تحلیل روش های شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی. راهبرد فرهنگ، ۲(۵)، ۶۱-۴۵.
- فرهی بوزجانی، ب.، سنجقی، ا.، بازرگانی، م.، & سلطانی، م. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی. راهبرد فرهنگ، ۶(۲۱)، ۲۱-۱۲.
- مشبکی، ا.، & خلیلی شجاعی، و. (۱۳۸۸). رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی با فرهنگ سازمانی یادگیری. سامانه نشریات دانشگاه اصفهان، جامعه شناسی کاربردی، ۲۰(۳)، ۷۴-۵۱.

- |                                |                          |                           |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 1. Carmely et al.              | 22. Bradberry & Greaves  | 43. Real et al.           |
| 2. Heffernan et al.            | 23. Dulewicz et al.      | 44. Garcia-Morales et al. |
| 3. AbuZaki et al.              | 24. Bar-On               | 45. Zhang et al.          |
| 4. Alston                      | 25. Chrusciel            | 46. Simsek et al.         |
| 5. ScottLadd and Chan          | 26. Goleman & Boyatzis   | 47. O'Reilly et al.       |
| 6. Lopes et al.                | 27. Landa et al.         | 48. Gordon                |
| 7. Svyantek                    | 28. Nwokah & Ahiauzu     | 49. Martins               |
| 8. Feyerherm                   | 29. Cote et al.          | 50. Arnold                |
| 9. Kerr et al.                 | 30. Nelson & Winter      | 51. Werner                |
| 10. Kernbach and Schutte       | 31. Levit & March        | 52. Quinn                 |
| 11. King and Gardner           | 32. Cangelosi & Dill     | 53. Deal & Kennedy        |
| 12. Vakola et al.              | 33. Nonaka               | 54. Sonnen field          |
| 13. Jordan and Troth           | 34. Huber                | 55. Denison               |
| 14. Cyert & March              | 35. Gomez et al.         | 56. Charles Handy         |
| 15. Daft & Weick               | 36. Argyris & Schon      | 57. Coock & Lafferty      |
| 16. Emotional Intelligence(EI) | 37. Fiol & Lyles         | 58. Hellrigel & Slocum    |
| 17. Emotional Qoutient (EQ)    | 38. Swieringa & wierdsma | 59. Cameron & Quinn       |
| 18. Salovey & Mayer            | 39. Kim                  | 60. Trompenaars           |
| 19. Martins                    | 40. Dajson               | 61. Robinse & Lungthan    |
| 20. Goleman                    | 41. Senge et al.         | 62. Slobodnik             |
| 21. Weisinger                  | 42. Slater & Narver      |                           |