



## مدل هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی با روش تحلیل مضمون (شرکت ملی نفت)

علی عباسی<sup>۱</sup> - پروانه گلرد<sup>۲\*</sup> - سید احمد حسینی گل‌افشانی<sup>۳</sup>

### چکیده

در دنیای پویای امروز، سازمان‌ها برای بقا و رشد پایدار نیازمند بهره‌گیری از منابع و ظرفیت‌های درونی و بیرونی خود هستند. یکی از مهم‌ترین منابع درونی که تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها دارد، سرمایه اجتماعی است. از سوی دیگر، یادگیری سازمانی به‌عنوان فرایندی مستمر و پویاست که در آن سازمان‌ها از تجربیات گذشته خود و دیگران برای بهبود عملکرد بهره می‌برند و این به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌ها و تغییرات محیطی سازگار شوند. هدف، ارائه مدل هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در شرکت ملی نفت ایران است. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و از نظر هدف جزء پژوهش‌های کاربردی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. خبرگان شامل: اساتید هیئت‌علمی و همچنین مدیران ارشد بودند. مصاحبه‌شوندگان، ۱۵ نفر که به روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به سطح اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. برای اطمینان از روایی و پایایی، یافته‌ها به تأیید مصاحبه‌شوندگان رسید. به‌منظور تحلیل داده‌ها نیز از روش براون و کلارک با نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس کیودا انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه شامل ۱ مضمون فراگیر، ۵ مضمون سازمان‌یافته و ۱۰ مضمون پایه و ۷۳ کد اولیه شناسایی شدند. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران شرکت ملی نفت ایران در جهت ارتقای عملکرد سازمان و ایجاد یک محیط یادگیرنده کمک کند.

**واژگان کلیدی:** هم‌افزایی، سرمایه اجتماعی، یادگیری سازمانی، شرکت ملی نفت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی/ دانشگاه آزاد اسلامی/ واحد تهران جنوب، a00024781@gmail.com  
۲. دانشیار و عضو هیئت علمی، گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول) p\_gelard@azad.ac.ir  
۳. دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، sa\_hosseiniGolafshani@azad.ac.ir

## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها در محیط‌های بسیار پیچیده پویا فعالیت می‌کنند که نیازمند توانمندی‌های نوآورانه، انعطاف‌پذیری و سرعت در پاسخگویی به تغییرات است (Sabet et al., 2024). سازمان‌های بزرگ پیشرو، به‌ویژه 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 به‌عنوان 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 (Muliadi et al., 2024). همچنین، یادگیری سازمانی به سازمان‌ها امکان می‌دهد، از تجربیات گذشته خود و دیگران بهره ببرند، دانش جدید کسب کنند و به‌طور مستمر به بهبود، توسعه فرایندها و عملکردهای خود بپردازند (Dias et al., 2024). در شرکت‌های فعال در حوزه انرژی، به‌ویژه 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، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نفتی جهان و شرکت نفت فلات قاره ایران، نیز به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های آنکه در استخراج نفت از میداین دریایی و خشکی فعالیت می‌کند، با چالش‌های متعددی از جمله: کاهش ذخایر نفتی، نیاز به بهینه‌سازی فرایندهای 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 (Annamalah et al., 2023). سرمایه اجتماعی به‌عنوان مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌های به‌وجود 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 به بهبود فرایند یادگیری سازمانی کمک می‌کنند (Inthavong et al., 2023).

یادگیری سازمانی نیز به‌عنوان فرایندی که طی آن سازمان‌ها از تجربیات گذشته خود و دیگران می‌آموزند و به‌طور 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 به‌طور مداوم به بهبود و ارتقای فرایندها 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 (Zhang et al., 2023).

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 به‌صورت 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 به‌صورت مجزا پرداخته‌اند و کمتر به تعامل این دو عامل و اثرات متقابل آن‌ها بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند (Garmaki et al., 2023). 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 جزایر، با چالش‌های متفاوتی نسبت به سایر شرکت‌های نفتی مواجه است. عملیات استخراج نفت به‌دلیل شرایط محیطی خاص، نیازمند استفاده از فناوری‌های پیشرفته و شیوه‌های مدیریتی خاص 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 به‌دلیل نوع فعالیت‌هایش، دارای شبکه‌های اجتماعی و روابط بین‌فردی پیچیده‌ای است که می‌تواند به‌عنوان منبعی ارزشمند برای تقویت بنیه اجتماعی و تسهیل فرایند یادگیری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. درنهایت، با توجه به اهمیت هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها، به‌ویژه در شرکت‌های فعال در صنعت نفت، این پژوهش می‌تواند به ارائه مدل جامع در این زمینه کمک 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 برای بهترین نحو بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی و اجتماعی خود کمک خواهد کرد، بلکه به ایجاد بستری مناسب برای یادگیری مستمر و نوآوری در این شرکت‌ها نیز خواهد انجامید. با توجه به اینکه 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:

### مدل هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟

در حالی که مشترکات معنایی سرمایه اجتماعی در پژوهش‌های گوناگون وجود دارد، تفاوت‌های قابل توجه و گیج‌کننده‌ای نیز وجود دارد. شاید یکی از دلایلی که محققان به‌طور کلی در مورد تعریف سرمایه اجتماعی توافق نکرده‌اند این باشد که تعاریف به پاسخ به این سؤال محدود نمی‌شود: سرمایه اجتماعی چیست؟ در تعاریف گذشته پاسخ‌هایی به سؤالاتی از قبیل: سرمایه اجتماعی کجاست؟ چگونه می‌توان از سرمایه اجتماعی استفاده کرد؟ و چگونه می‌توان سرمایه اجتماعی را تغییر داد؟ به‌عنوان مثال، یکی از تعریف‌های سرمایه اجتماعی این است: «... انتظارات برای اقدام در یک مجموعه که بر اهداف اقتصادی و رفتار هدف‌جویی اعضای آن تأثیر می‌گذارد، حتی اگر این انتظارات معطوف به حوزه اقتصادی نباشد» (Sharma & Phillips, 2023). 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 هدف‌جویی اعضای آن تأثیر بگذارد) را ترکیب می‌کند. لی با یادآوری نظریه کلمن (Kolman, 1990)، در مطالعه‌ای، بیان داشت: سرمایه اجتماعی را می‌توان به‌عنوان 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 (Lee et al., 2023). اگرچه، در اواخر دهه ۱۹۹۰، سرمایه اجتماعی به‌شدت توسعه یافت و تحقیقات مرتبط با آن تقریباً تمام حوزه‌های علوم اجتماعی مانند اجتماعی، سیاسی، مدیریتی، اقتصادی، بازار و غیره را در بر می‌گیرد (Fayad & El Ebrashi, 2022).

مفهوم یادگیری سازمانی به این معناست که تیم یا سازمان یک رفتار یادگیری

کلی در سطح کلان از خود نشان داده است و از یادگیری فردی ناشی می‌شود. یادگیری سازمانی فرایند و ابزارهای دانش از سطح فردی به سطح سازمانی، از جمله: کسب، هضم و جذب دانش است؛ اما یادگیری سازمانی یک فرایند شناختی ساده نیست، بلکه یک فرایند اجتماعی پیچیده است. مفهوم یادگیری سازمانی را می‌توان به تحقیقات پیشگام آرگریس و شون (Argyris & Schou, 1978) نسبت داد که یادگیری سازمانی عبارت است از توسعه و گسترش دانش و ظرفیت موجود در سازمان برای پاسخگویی به تقاضاهای رقابتی و به‌کارگیری این دانش و توانایی در کنش سازمانی. مطالعه بعدی آن‌ها عموماً از این دیدگاه پیروی می‌کند، اما محققان براساس سطح تحقیقاتی و عرض جغرافیایی خود در تعریف یادگیری سازمانی پیشرفت‌هایی انجام داده‌اند. براساس دیدگاه شبکه‌های اجتماعی، یادگیری سازمانی در بافت اجتماعی نهفته سازمان رخ داده و فرایند ساخت، انتقال، کاربرد و ایجاد دانش از طریق تعامل گروهی است. علاوه‌براین، محققان در مورد نحوه و فرایند یادگیری سازمانی نیز کاوش‌های زیادی داشته‌اند. برای مثال، آرگریس (Argyris, 1997) یادگیری تک‌حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای را پیشنهاد کردند. واژه هم‌افزایی در فرهنگ اصطلاحات مدیریتی دارای معانی بسیاری است. مهم‌ترین این معانی عبارت‌اند از: هم‌کوشی، هم‌نیروزی، هم‌یاری، فعالیت مشترک توأم با همکاری توسط دو یا چند نفر که در نهایت بسیار بارزتر 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 به‌تنهایی 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 به‌طور فعال و مداوم نقاط قوت و ضعف فردی خود را ارزیابی کنند تا بفهمند چگونه می‌توانند از هریک از اعضا به بهترین شکل استفاده کنند، کاستی‌های آن‌ها را جبران کنند و به‌طور منسجم‌تر به سمت چیزی بزرگ‌تر از خودشان بروند (Dominic et al., 2024).

(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 به‌عنوان قلب مدیریت دانش در بیمارستان نظامی پرداختند و ابعاد دانش سازمانی به‌عنوان یک عامل سازمانی مؤثر در فرایند مدیریت دانش به‌عنوان نقش میانجی در این مطالعه موردبررسی 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 فرایندهای دانش مناسب برای دسترسی آسان به دانش تأکید 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 براساس نتایج مطالعه، مدل مفهومی مزیت رقابتی پایدار با محوریت سرمایه روانشناختی مثبت و میانجی‌گری ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی، سرمایه فکری (رابطه‌ای)، مدیریت دانش و رفتار کاری نوآورانه و طراحی 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 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 هستند. (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 دو گروه کارشناسی نفت و اداری پرداختند. اساس تحقیق بر مهارت‌های پنج‌گانه یادگیری سازمانی بود: تفکر سیستمی، شایستگی فردی، مدل‌های ذهنی، یادگیری خودهدایتی و گفتگو. درنهایت پژوهشگر به این نتیجه رسید که یادگیری سازمانی از بعد مهارت در این شرکت موجود است. همچنین اختلاف معناداری بین نظرات دو بخش اداری و کارشناسی نفت در دو مهارت تفکر سیستمی و مدل‌های ذهنی مشاهده شد. شرما و همکاران، در مطالعه‌ای تحت عنوان «رسانه‌های اجتماعی سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی: اثر تعدیل واسطه‌ای سرمایه اجتماعی و یادگیری غیررسمی» پرداختند (Sharma et al., 2023). 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 و همکاران، در مطالعه‌ای تحت عنوان «مدل‌سازی سیستم‌های پویا تطبیقی تغییر سازمانی تحول‌آفرین با تمرکز بر فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی» پرداختند (Rass et al., 2023). نتایج شبیه‌سازی‌های انجام شده با ارائه یادگیری مکرر مؤثر و تغییرات در فرایندهای سازمانی، وقوع یک تغییر و تحول سازمانی را به فرهنگ یادگیری ثابت، تأیید کرد. مشاهدات در مورد فعل‌وانفعالات و تأثیرات مختلف مکانیسم انجام شده و نشان می‌دهند که پذیرش اشتباهات به‌عنوان بخشی از فرهنگ یادگیری، تغییرات دگرگونی را تسهیل می‌کند و ممکن است تغییرات پایدار را در درازمدت تقویت کند. علاوه‌براین، مدل تأیید کرد که رویکرد مدل شبکه خود مدل‌سازی برای دیدگاه سیستمی پویا از سازمان‌ها و دیدگاه سیستمی تغییر سازمانی اعمال می‌شود. مدل ایجاد شده مبنایی را برای ایجاد بیشتر مدل‌های شبکه خود مدل‌سازی در حوزه تغییر سازمانی تحول‌آفرین ارائه می‌دهد و مکانیسم‌های ترجمه شده این مدل را می‌توان در کاوش آکادمیک آتی در این زمینه استخراج و دوباره استفاده کرد. ایزا و موافی در مطالعه‌ای تحت عنوان «سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی و اثرات آن بر رفتار و عملکرد نوآورانه کارکنان بانک» پرداختند (Isa & Muafi, 2022). 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 و همکاران در مطالعه‌ای تحت عنوان «سرمایه اجتماعی بر نوآوری مدل کسب‌وکار، شرکت‌های کوچک و متوسط در مسیر نقش واسطه‌ای قابلیت‌های یادگیری سازمانی و نقش تعدیل‌کننده جهت‌گیری کارآفرینی تأثیر می‌گذارد.» پرداختند (Khan et al., 2022). یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که قابلیت‌های یادگیری سازمانی واسطه ارتباط بین سرمایه اجتماعی و BMI است. علاوه‌براین، جهت‌گیری کارآفرینی قوی‌تر 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 با تمرکز بر رابطه بین سرمایه اجتماعی، قابلیت‌های یادگیری سازمانی، BMI و جهت‌گیری کارآفرینی، افزوده مهمی به دانش موجود در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط اضافه می‌کند. با توجه به تئوری‌های موجود در این حوزه و مدل‌های به‌کار رفته و همچنین پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی که بررسی شد، 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 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 الگویی جامع و کامل در شکل‌گیری یک 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 در شرکت نفت است. اغلب تحقیقات با روش کمی و یا کیفی صورت گرفته‌اند و تحقیقی کیفی با روش تحلیلی مضمون 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 از نظر هدف توسعه‌ای با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. روش تحلیل مضمون که با عناوین دیگری نظیر تحلیل موضوعی و تحلیل تماتیک نیز شناخته می‌شود، یکی از روش‌های متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است که مهارت‌های اساسی موردنیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را نیز فراهم می‌آورد. روش‌های رایج در تحلیل مضمون شامل قالب، مضامین ماتریس، مضامین شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای است که در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. در شبکه مضامین که استرلینگ (Stirling's, 2001) آن را توسعه داده است، مضامین براساس روندی مشخص و در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر نظام‌مند می‌گردند (عاقلی و همکاران، ۱۴۰۲). مراحل پژوهش تحلیل مضمون براساس الگوی (Braun & Kelark, 2006) به شرح زیر است: این گام شامل انتخاب موضوع، پژوهش بیان مسئله، بیان اهداف و سؤالات پژوهش، انتخاب طرح پژوهش، تعیین قلمرو، جامعه و نمونه است. همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مدل هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در شرکت ملی نفت ایران و ارائه الگوی جامعی از این مؤلفه‌ها براساس عوامل شناسایی شده صورت گرفته است.

### جدول ۱. مصاحبه‌شوندگان (در روش کیفی)

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	تحصیلات	سمت سازمانی	زمان مصاحبه (دقیقه)	میزان سابقه کار
11	۴۲	زن	دکتری	هیئت‌علمی	۴۲	بیشتر از ۱۰ سال
12	۳۹	زن	دکتری	هیئت‌علمی	۳۰	بیشتر از ۱۰ سال
13	۴۰	زن	دکتری	هیئت‌علمی	۴۰	۵ - ۱۰ سال
14	۴۴	زن	دکتری	هیئت‌علمی	۵۴	بیشتر از ۱۰ سال
15	۳۶	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	۳۵	۵ - ۱۰ سال
16	۵۴	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	۴۳	بیشتر از ۱۰ سال
17	۴۵	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	۴۶	بیشتر از ۱۰ سال
18	۴۶	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	۳۵	بیشتر از ۱۰ سال
19	۵۷	مرد	دکتری	هیئت‌علمی	۴۱	۵ - ۱۰ سال
110	۴۷	مرد	کارشناس ارشد	مدیران ارشد	۳۳	بیشتر از ۱۰ سال
111	۳۷	مرد	دکتری	مدیران ارشد	۴۷	۵ - ۱۰ سال
112	۵۶	مرد	دکتری	مدیران ارشد	۴۱	بیشتر از ۱۰ سال

بیشتر از ۱۰ سال	۳۴	مدیران ارشد	کارشناس ارشد	مرد	۳۷	I13
بیشتر از ۱۰ سال	۳۶	مدیران ارشد	کارشناس ارشد	مرد	۴۷	I14
بیشتر از ۱۰ سال	۴۶	مدیران ارشد	کارشناس ارشد	مرد	۵۱	I15

مشارکت‌کنندگان حاضر شامل ۹ نفر از استادان هیئت‌علمی رشته مدیریت دولتی و ۶ نفر مدیران ارشد شرکت نفت بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند با روش گلوله‌برفی انجام گرفت. معیار اصلی ورود به پژوهش داشتن تحصیلات دکتری و دانش تخصصی در حوزه مدیریت دولتی، داشتن سابقه کار و سابقه فعالیت پژوهشی در حوزه مربوطه بود که به‌صورت هدفمند و با توجه به اطلاعات به‌دست آمده از موارد قبلی انتخاب شدند.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان گردآوری شد. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. منظور از اشباع نظری آن است که نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که شباهت پاسخ‌های داده شده، منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدیدی در آن‌ها وجود نداشته باشد. در این مرحله پژوهشگر پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه برداشته است به مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها می‌پردازد و ایده‌های مستقل را در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاصی شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر می‌دهد و انتزاع شبکه مضامین را ترسیم می‌نماید. شبکه مضامین روابط میان مضامین را به‌صورت غیرخطی نشان می‌دهد. در این شبکه هیچ نوع سلسله‌مراتبی میان مضامین وجود ندارد و تأکید بر وابستگی و ارتباط میان اجزای شبکه است. پس از ترسیم شبکه مضامین، شبکه موردبررسی و تجزیه‌وتحلیل قرار می‌گیرد. البته محقق باید این نکته را در نظر داشته باشد که شبکه مضامین ابزار تحلیل است و نه خود تحلیل. پس از ترسیم شبکه مضامین به شکل رضایت‌بخش، پژوهشگر مجدداً به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه آن را تفسیر می‌نماید (عاقلی و همکاران، ۱۴۰۲). در بخش یافته‌های پژوهش به مضامین، شبکه مضامین و تفسیر شبکه به‌طور مفصل پرداخته شده است. در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین‌صورت که علاوه‌بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است محقق دیگری نیز به‌صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق را نشان

می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۵ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبول است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه‌بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرایند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید. در فرایند تحلیل مضمون ابتدا مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس با یادداشت‌هایی تکمیل شد که طی جلسات مصاحبه‌ها برداشته شده بود. در ادامه با مطالعه دقیق و مکرر، متون ابتدا برای هر مصاحبه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص داده شد. البته در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای قبلی به‌عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. درنهایت در این پژوهش کدهای اولیه استخراج شد پس از دستیابی به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله سعی شد تا با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین پایه مضامین انتزاعی‌تری حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی‌تری رهنمون شوند در این مرحله تعداد ۱۴ مضمون پایه در قالب ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر شناسایی شد که در قالب جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. نتایج تحلیل مضمون به همراه فراوانی کدها

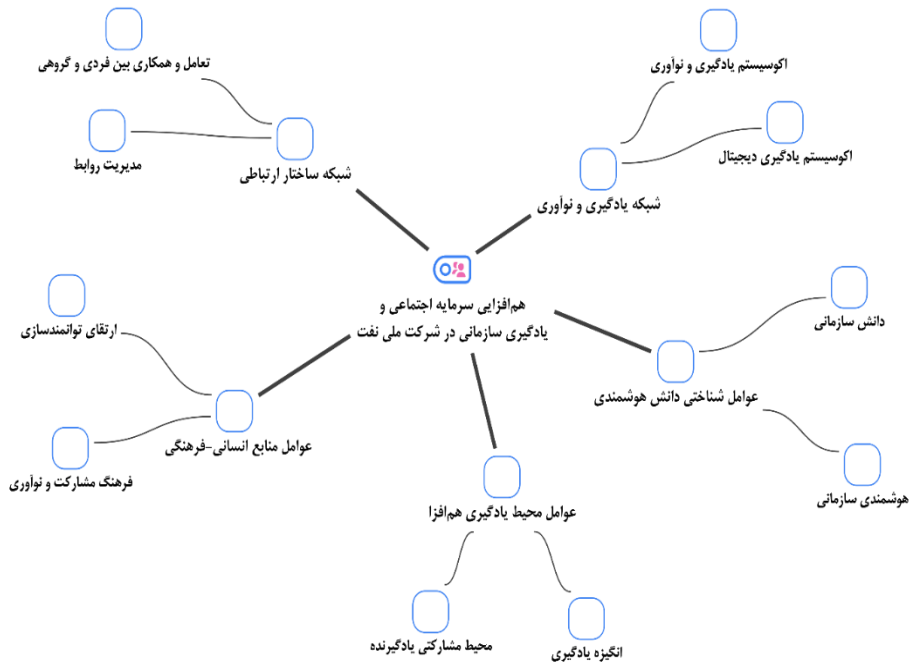
مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد اولیه
هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی در شرکت ملی نفت ایران	شبکه ساختار ارتباطی	تعامل و همکاری بین‌فردی و گروهی	شبکه‌های ارتباطی قوی / تعاملات سازمانی / اعتماد متقابل / اشتراک دانش / ایجاد تیم‌های مشترک / هماهنگی درون‌سازمانی / تبادل اطلاعات بین واحدها / همکاری‌های بین‌بخشی / ایجاد تیم‌های چند تخصصی
		مدیریت روابط	تقویت روابط بین‌سازمانی / 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

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد اولیه
			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 فرایندهای 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

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد اولیه
			رشد / تشویق مشارکت در یادگیری / انگیزه‌های توسعه فردی و گروهی

به‌منظور تبیین بهتر دستاورد مقاله مقوله‌بندی‌های صورت گرفته در شش دسته زیر قرار داده می‌شود. درنهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می‌شود. مدل کیفی تحقیق به‌صورت زیر ارائه می‌شود.

### شکل ۱. الگوی مفهومی اولیه مستخرج از بخش کیفی



- مضمون سازمان‌دهنده شبکه ساختار ارتباطی شامل مضمون پایه تعامل و همکاری بین فردی و گروهی، مدیریت روابط در شرکت ملی نفت ایران است.
- مضمون سازمان‌دهنده عوامل منابع انسانی فرهنگی شامل مضمون پایه ارتقای توانمندسازی، فرهنگ مشارکت و نوآوری در شرکت ملی نفت ایران است.
- مضمون سازمان‌دهنده شبکه یادگیری و نوآوری شامل مضمون پایه

اکوسیستم یادگیری و نوآوری، اکوسیستم یادگیری دیجیتال در شرکت ملی نفت ایران است.

- مضمون سازمان‌دهنده عوامل شناختی دانش هوشمندی شامل مضمون پایه دانش سازمانی، هوشمندی سازمانی در شرکت ملی نفت ایران است.
- مضمون سازمان‌دهنده عوامل محیط یادگیری هم‌افزا شامل مضمون پایه محیط مشارکتی یادگیرنده، انگیزه یادگیری در شرکت ملی نفت ایران است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز، سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی به‌عنوان دو مؤلفه کلیدی در بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها به‌ویژه در صنایع بزرگ و حساس مانند صنعت نفت، شناخته می‌شوند. شرکت ملی نفت ایران، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و مهم‌ترین شرکت‌های نفتی در خاورمیانه، با چالش‌های متعددی از جمله تحولات سریع بازار، تغییرات فناوری و نیاز به نوآوری مواجه است. در این راستا، توجه به سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی به‌عنوان ابزارهایی برای ایجاد هم‌افزایی و بهبود کارایی، بیش‌ازپیش ضروری به نظر می‌رسد. همچنین نتایج حاصل نشان داد که ۱ مضمون فراگیر، ۵ مضمون سازمان‌یافته و ۱۰ مضمون پایه و ۷۳ کد اولیه برای طراحی مدل شناسایی شده‌اند.

مضمون سازمان‌دهنده شبکه ساختار ارتباطی شامل مضمون پایه تعامل و همکاری بین‌فردی و گروهی، مدیریت روابط در شرکت ملی نفت ایران است. در تبیین نتایج می‌توان گفت که مضمون سازمان‌دهنده «شبکه ساختار ارتباطی» در شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان یک چارچوب ارتباطی گسترده و پیچیده عمل می‌کند که به تعامل و همکاری بین‌فردی و گروهی در این شرکت کمک می‌کند. مضمون پایه «تعامل و همکاری بین‌فردی و گروهی» به ارتباطات میان کارکنان در سطوح مختلف سازمان اشاره دارد که از طریق کانال‌های رسمی و غیررسمی شکل می‌گیرد. این تعاملات به بهبود روحیه همکاری و هم‌افزایی تیم‌ها کمک کرده و نقش مهمی در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند. «مدیریت روابط» در این شبکه نیز به معنای توسعه و نگهداری ارتباطات مؤثر در میان کارکنان، مدیران و تیم‌های کاری است که با هدف تسهیل فرایندهای تصمیم‌گیری، حل مسائل و چالش‌های سازمانی، و ارتقای عملکرد تیمی انجام می‌شود. این مدیریت روابط به‌ویژه در شرکت ملی نفت ایران که دارای ساختارهای

پیچیده و چندلایه است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ چرا که به هماهنگی میان واحدهای مختلف کمک کرده و تعاملات بین گروه‌های مختلف تخصصی و عملیاتی را تسهیل می‌کند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش (Sherma et al., 2023) و (Ras et al., 2023) همخوانی دارد و همراستاست.

مضمون سازمان‌دهنده عوامل منابع انسانی فرهنگی شامل مضمون پایه ارتقای توانمندسازی، فرهنگ مشارکت و نوآوری در شرکت ملی نفت ایران است. در تبیین نتایج می‌توان گفت که توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های هدفمند، توسعه مهارت‌ها و ایجاد فضایی که افراد بتوانند به صورت مستقل و با اعتماد به نفس به تصمیم‌گیری و اجرای وظایف خود بپردازند، باعث افزایش بهره‌وری و انگیزه در محیط کار می‌شود. فرهنگ مشارکت نیز به ایجاد یک محیط کاری دموکراتیک و مشارکتی کمک می‌کند که در آن کارکنان می‌توانند آزادانه ایده‌های خود را مطرح کرده و در فرایند تصمیم‌گیری سازمان سهیم باشند. این مشارکت نه تنها روحیه همکاری و همدلی را تقویت می‌کند، بلکه با ایجاد یک حس تعلق به سازمان، میزان رضایت شغلی و انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، نوآوری به عنوان یکی از نتایج مستقیم فرهنگ مشارکت و توانمندسازی، باعث می‌شود که سازمان بتواند به سرعت با تغییرات محیطی و فناوری‌های نوین سازگار شود و راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل پیچیده پیدا کند. به این ترتیب، عوامل انسانی فرهنگی در شرکت ملی نفت ایران بستری را فراهم می‌آورند که در آن بهره‌وری، خلاقیت و مشارکت کارکنان به حداکثر رسیده و به رشد پایدار سازمان کمک می‌کند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش ایزا و موافی (۲۰۲۲)، خان و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد و همراستاست.

مضمون سازمان‌دهنده شبکه یادگیری و نوآوری ملی شامل مضمون پایه اکوسیستم یادگیری و نوآوری، اکوسیستم یادگیری دیجیتال در شرکت ملی نفت ایران است. در تبیین نتایج می‌توان گفت که مضمون سازمان‌دهنده شبکه یادگیری و نوآوری ملی در شرکت ملی نفت ایران با محوریت اکوسیستم یادگیری و نوآوری، نقشی کلیدی در توسعه قابلیت‌های سازمانی و بهبود عملکرد ایفا می‌کند. این اکوسیستم، بستری برای تعامل و تبادل دانش بین کارکنان، واحدها و متخصصان داخلی و خارجی فراهم می‌آورد که به رشد و توسعه مهارت‌های جدید منجر می‌شود. اکوسیستم یادگیری و نوآوری، از طریق ایجاد فضاهای مشترک برای یادگیری و نوآوری، فرصت‌های متعددی برای تبادل تجربیات و ایده‌ها فراهم می‌سازد که در نهایت به افزایش خلاقیت و بهبود کارایی سازمان

منجر می‌شود. از سوی دیگر، اکوسیستم یادگیری دیجیتال، نقش محوری در تسریع فرایندهای یادگیری و نوآوری ایفا می‌کند. با استفاده از فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های آموزشی آنلاین، شرکت ملی نفت ایران می‌تواند به‌طور مداوم دانش و مهارت‌های کارکنان خود را به‌روز کرده و فرایندهای یادگیری را در سطح گسترده‌تری به اجرا درآورد. این اکوسیستم دیجیتال، امکان دسترسی به منابع آموزشی متنوع، ابزارهای یادگیری تعاملی و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را فراهم می‌کند که به کارکنان این امکان را می‌دهد تا در هر زمان و مکان به دانش و مهارت‌های جدید دسترسی داشته باشند. در نتیجه، شبکه یادگیری و نوآوری ملی با ترکیب ابزارهای دیجیتال و فرصت‌های نوآورانه، شرکت ملی نفت ایران را به یک سازمان پویا و پیشرو در زمینه یادگیری و نوآوری تبدیل می‌کند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش راس و همکاران (۲۰۲۳)، ایزا و موافی (۲۰۲۲) همخوانی دارد و همراستاست.

مضمون سازمان‌دهنده عوامل شناختی دانش هوشمندی شامل مضمون پایه دانش سازمانی، هوشمندی سازمانی در شرکت ملی نفت ایران است. در تبیین نتایج می‌توان گفت که مضمون سازمان‌دهنده عوامل شناختی دانش هوشمندی در شرکت ملی نفت ایران، بر اهمیت دانش سازمانی و هوشمندی سازمانی به‌عنوان دو رکن اساسی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارد. دانش سازمانی به مجموعه‌ای از اطلاعات، تجربیات و توانمندی‌هایی اشاره دارد که از طریق یادگیری، تعاملات و به اشتراک‌گذاری دانش در طول زمان در سازمان ایجاد و حفظ می‌شود. این دانش به‌عنوان یک دارایی ناملموس، به شرکت ملی نفت ایران کمک می‌کند تا به‌صورت سیستماتیک به چالش‌ها پاسخ دهد و راهکارهای بهینه‌ای برای مسائل پیچیده ارائه دهد. از سوی دیگر، هوشمندی سازمانی به توانایی سازمان در جمع‌آوری، تحلیل و بهره‌برداری از داده‌ها و اطلاعات برای پیش‌بینی روندهای آینده، شناسایی فرصت‌ها و مدیریت ریسک‌ها اشاره دارد. با استفاده از هوشمندی سازمانی، شرکت ملی نفت ایران می‌تواند به شکل مؤثرتری تصمیم‌گیری کند، استراتژی‌های نوآورانه‌تری را توسعه دهد و در محیط‌های پویا و رقابتی با موفقیت عمل کند. این هوشمندی همچنین به سازمان اجازه می‌دهد تا از فناوری‌های پیشرفته نظیر هوش مصنوعی و تحلیل‌های داده‌محور بهره‌برداری کند تا فرایندهای خود را بهینه‌سازی کرده و به مزیت رقابتی پایدار دست یابد. در نتیجه، ترکیب دانش سازمانی و هوشمندی سازمانی، شرکت ملی نفت ایران را به سمت یک سازمان یادگیرنده و پیشرو سوق می‌دهد که قادر به سازگاری با تغییرات

محیطی و دستیابی به اهداف بلندمدت خود است. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش شرما و همکاران (۲۰۲۳)، خان و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد و همراستاست.

مضمون سازمان‌دهنده عوامل محیط یادگیری هم‌افزا شامل مضمون پایه محیط مشارکتی یادگیرنده، انگیزه یادگیری در شرکت ملی نفت ایران است. در تبیین نتایج می‌توان گفت که مضمون سازمان‌دهنده عوامل محیط یادگیری هم‌افزا در شرکت ملی نفت ایران، به اهمیت ایجاد یک محیط مشارکتی یادگیرنده و انگیزه‌بخش برای توسعه کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان تأکید دارد. محیط مشارکتی یادگیرنده به فضایی اشاره دارد که در آن کارکنان به صورت فعالانه در فرایندهای یادگیری مشارکت می‌کنند و از طریق تبادل دانش، تجارب و ایده‌ها به رشد یکدیگر کمک می‌کنند. این نوع محیط با تقویت همکاری‌های بین‌فردی و گروهی، شرایطی را فراهم می‌آورد که یادگیری از یک فرایند فردی به یک تلاش جمعی تبدیل شود، به گونه‌ای که همگان در پیشبرد اهداف سازمان سهم داشته باشند. انگیزه یادگیری در چنین محیطی به‌عنوان یک محرک اصلی عمل می‌کند، به طوری که کارکنان با احساس تعلق به سازمان و بهره‌مندی از فرصت‌های یادگیری مستمر، به دنبال ارتقای دانش و مهارت‌های خود هستند. این انگیزه به‌ویژه زمانی تقویت می‌شود که کارکنان احساس کنند یادگیری آن‌ها نه تنها به رشد فردی، بلکه به موفقیت کلی سازمان نیز کمک می‌کند. از سوی دیگر، شرکت ملی نفت ایران با ایجاد فرصت‌های یادگیری متنوع و دسترسی به منابع آموزشی، نقش مهمی در تقویت انگیزه یادگیری ایفا می‌کند و زمینه‌ساز توسعه نوآوری، بهبود عملکرد و افزایش انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی می‌شود. در نتیجه، عوامل محیط یادگیری هم‌افزا به ایجاد یک سازمان یادگیرنده و پویا کمک می‌کند که قادر است به سرعت با چالش‌های جدید سازگار شده و به نوآوری و رشد پایدار دست یابد. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش راس و همکاران (۲۰۲۳)، خان و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد و همراستاست.

در نتیجه، عوامل مختلف مرتبط با یادگیری، نوآوری، و هوشمندی سازمانی در شرکت ملی نفت ایران نقش محوری در توسعه پایدار و افزایش بهره‌وری ایفا می‌کنند. ایجاد یک اکوسیستم یادگیری و نوآوری، به همراه استفاده از ابزارهای دیجیتال و فضای مشارکتی، سازمان را قادر می‌سازد تا به‌طور پیوسته دانش و مهارت‌های خود را به‌روز نگهدارد و در محیط‌های پیچیده و رقابتی، به سرعت واکنش نشان دهد. همچنین،

هوشمندی سازمانی و دانش سازمانی به‌عنوان دارایی‌های استراتژیک، به شرکت کمک می‌کنند تا تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و استراتژی‌های کارآمدتری را اتخاذ کنند. نقش کلیدی انگیزه یادگیری و محیط مشارکتی یادگیرنده در ایجاد فضایی که کارکنان به‌طور فعالانه در فرایندهای یادگیری و نوآوری مشارکت می‌کنند، بر اهمیت سرمایه‌گذاری در توانمندسازی و انگیزش منابع انسانی تأکید دارد. همچنین، شبکه ساختار ارتباطی قوی و مدیریت هوشمندانه روابط، تعاملات بین‌فردی و گروهی را بهبود می‌بخشد و به افزایش کارایی و همگرایی در سازمان منجر می‌شود. در مجموع، این عناصر کلیدی یکدیگر را تقویت کرده و شرایطی را فراهم می‌کنند که شرکت ملی نفت ایران بتواند به یک سازمان یادگیرنده، خلاق و نوآور تبدیل شود و در مواجهه با چالش‌های داخلی و خارجی، به نوآوری، رشد و موفقیت بلندمدت دست یابد.

## 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). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱۴۰۰؛ ۸ (۲۸): ۲۶-۴۳.

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

شیرانی، نعمت‌اله، عبدلهی، بیژن، جعفری‌نیا، سعید، عباسیان، حسین. (۱۴۰۰). طراحی مدل محیط یادگیری سازمانی برای شرکت گاز استان البرز. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۲ (۴۷): ۹۱-۷۶.

نادعلیزاده، فاطمه و دشمن زیاری، اسفندیار، ۱۴۰۰، مطالعه اثربخشی یادگیری سازمانی در حوزه نفت و گاز (مورد مطالعه: شرکت نفت و گاز پارس)، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی، تهران. جاوری، علیرضا، دهقان دهنوی، حسن، امراللهی بیوکی، ناهید، نایب‌زاده، شهناز، اسلامی، حسین. طراحی الگوی مفهومی مزیت رقابتی پایدار در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۴۰۰؛ ۱۲ (۴۸): ۳۰۴-۳۲۳.

علی‌اکبر اصفهانی، علی، موحدی‌فر، عرفان، جعفری، امیر. نقش ابعاد دانشی سازمان در تأثیر سرمایه اجتماعی بر تسهیم دانش در یک بیمارستان نظامی. *مجله طب دریا*. ۱۴۰۱؛ ۴ (۴): ۲۳۱-۲۳۹.

Agheli, M., NikMenesh, Sh., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). *Training on*

- thesis writing and scientific article writing*. first edition, Tehran: Dibakaran Book Institute. (In Persian)
- 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., Muhammadiyah, 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.
- Argyris, Ch, and Donald A Schön. 1997. "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective." *Reis (77/78)*: 345-48.
- 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.
- 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).
- 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.
- 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.
- Sharma, Puja, and Peter W B Phillips. 2023. "Social Capital in Large-Scale Competitions." *Studies in Research Design*: 72.

# Synergy Model of Social Capital and Organizational Learning with Thematic Analysis Method (National Oil Company)

Ali Abbasi<sup>1</sup> - Parvaneh Gelard<sup>2</sup> - Seyed Ahmad Hosseini Gol Afshani<sup>3</sup>

## Abstract

In today's changing and dynamic world, organizations need to use their internal and external resources and capacities for survival and sustainable growth. One of the most important internal resources that has a significant impact on the performance and effectiveness of organizations is social capital. On the other hand, organizational learning as a continuous and dynamic process in which organizations take advantage of their past experiences and others to improve their performance, helps organizations to adapt to challenges and environmental changes. Therefore, the aim is to present a synergistic model of social capital and organizational learning in National Iranian Oil Company. The current research was conducted with a qualitative approach and in terms of purpose, it is among applied researches and using thematic analysis method. The experts included professors and senior managers, as well as the interviewees included 15 people who were selected by purposeful sampling until reaching the theoretical saturation level. Data were collected using semi-structured interviews. To ensure validity and reliability, the findings were approved by the interviewees. In order to analyze the data, Brown and Clark's method was used with Max Quda qualitative data analysis software. The findings of the interview analysis included 1 overarching theme, 5 organized themes, 10 basic themes and 73 primary codes were identified. The results of this the research can help managers and policy makers of National Iranian Oil Company to improve the performance of the organization and create a learning environment.

## Keywords

synergy, social capital, organizational learning, National Iranian Oil Company

1. PhD Student in Public Administration, Islamic Azad University, South Tehran Branch, a00024781@gmail.com

2. Associate Professor and Faculty Member, Department of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Corresponding Author, P\_gelard@azad.ac.ir

3. Associate Professor and Faculty Member, Islamic Azad University, South Tehran Branch, sa\_hosseiniGolafshani@azad.ac.ir