



## The effect of social capital on promoting organizational resilience: explanation of the mediating role of knowledge sharing related to Covid-19 crisis

Abdolbaset Moradzadeh<sup>1</sup> Korosh Zarei<sup>2</sup> Hamed Heydarian<sup>3</sup>

### Abstract

The Covid Crisis has affected many sections of human society, including organizations, because they are home to so many people. Due to the emergence of this crisis, access to the right knowledge and information can lead to a principled and safe exposure to these conditions. On the other hand, the exchange and sharing of information in such situations can depend on the quality of communication and interaction of people in the organization. The purpose of this study has been to investigate the mediating role of knowledge sharing, in the relationship between social capital and organizational resilience; associated with Corona crisis. It is an applied research with a descriptive correlational research method in terms of data collection. The statistical population of this study includes the staff of Zahedan Municipality. The sample size is set at 196 people. The data collection tool of this research is, Napahit and Goshal social capital questionnaire and the organizational knowledge sharing questionnaire is Chang et al. Also, the organizational resilience questionnaire is Meh Manus and Chou et al. Cronbach's Alpha is in the acceptable range for all variables. The validity and reliability of the questionnaires is also confirmed by confirmatory factor analysis. The Gof index is obtained 0/635 which indicates the good desirability of the structural model. Research hypotheses were tested using path analysis in Lysol Software. The results showed that social capital has a positive effect on knowledge sharing and through knowledge sharing has a positive effect on employee resilience. Therefore, the need to pay attention to employee resilience in crisis situations is determined by the knowledge sharing approach through social capital enhancement.

**Keywords:** Social Capital, Organizational Resilience, Knowledge Sharing, Covid 19 Disease.

---

<sup>1</sup> Corresponding Author: Assistant Professor of Management, Velayat University, Iranshahr, Iran  
Ab.moradzadeh@gmail.com

<sup>2</sup> PhD student in public Administration, Islamic Azad University, Isfahan, Iran  
Kurooshz@gmail.com

<sup>3</sup> Master of Accounting, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran  
Hamed\_Heidaryan@yahoo.com

شاپا چاپی: ۴۲۶۲ - ۲۶۴۵  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۴۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
«مدیریت راهبردی دانش سازمانی»  
پاییز ۱۳۹۹، سال سوم، شماره ۱۰: صص: ۸۷-۱۱۲



## تأثیر سرمایه اجتماعی بر ارتقای تاب‌آوری سازمانی:

### تبیین نقش میانجی تسهیم دانش مرتبط با بحران کووید-۱۹

عبدالباسط مرادزاده\*، کورش زارعی\*\*، حامد حیدریان\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۰

#### چکیده:

بحران کووید-۱۹ بسیاری از بخش‌های جوامع بشری و از جمله سازمان‌ها را به دلیل اینکه محل تجمع و مراوده افرادی زیادی هستند، تحت تأثیر قرار داده است. به دلیل نوپدید بودن این بحران، دسترسی به دانش صحیح و اطلاعات درست، می‌تواند منجر به مواجهه اصولی و ایمن با این شرایط شود. از سویی، مبادله و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در چنین شرایطی می‌تواند به کیفیت ارتباطات و تعاملات افراد در سازمان، بستگی داشته باشد. بر همین اساس، هدف این پژوهش بررسی نقش میانجی تسهیم دانش در رابطه بین سرمایه اجتماعی و تاب‌آوری سازمانی مرتبط با بحران کروناویروس بوده است. روش تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از حیث شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه کارکنان شهرداری زاهدان بوده است. حجم نمونه معادل ۱۹۶ نفر تعیین شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های این تحقیق، پرسشنامه سرمایه اجتماعی ناهایت و گوشال و پرسشنامه تسهیم دانش سازمانی چانگ و همکاران و پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی مک مانوس بود. آلفای کرونباخ برای همه متغیرها در دامنه قابل قبول قرار داشتند. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی احراز شد. شاخص GOF، ۰.۶۳۵ به دست آمد که بیان‌گر مطلوبیت خوب مدل ساختاری است. فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار PLS آزمون شد. نتایج پژوهش نشان داد سرمایه اجتماعی بر تسهیم دانش مرتبط با بحران کووید-۱۹ تأثیر مثبت داشته و از طریق تسهیم دانش، بر تاب‌آوری کارکنان اثر مثبت دارد. لذا لزوم توجه به تاب‌آوری کارکنان در شرایط بحران با رویکرد تسهیم دانش از طریق ارتقای سرمایه اجتماعی مشخص می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** سرمایه اجتماعی، تاب‌آوری سازمانی، تسهیم دانش، بیماری کووید-۱۹

Ab.moradzadeh@velayat.ac.ir

\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دانشگاه ولایت، ایرانشهر، ایران

Kurooshz@gmail.com

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، ایران

\*\*\* کارشناس ارشد حسابداری دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ایران

Hamed\_Heidaryan@yahoo.com

## مقدمه:

امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر روبه‌رو هستند و به‌منظور بقا و حفظ پویایی خود مجبورند آمادگی سازگاری و مدیریت تغییرات را در خود ایجاد کنند (سبک‌رو و همکاران، ۱۳۹۷). این محیط علی‌رغم اینکه می‌تواند فرصت‌های قابل توجهی برای موفقیت و رشد سازمان‌ها فراهم کند، می‌تواند تهدیدات و چالش‌های مهمی را نیز ایجاد کند. انواع رویدادها مانند خطرات طبیعی، ناآرامی‌های سیاسی، بی‌ثباتی اقتصادی و خطاهای انسانی می‌توانند به شدت بر عملکرد سازمانی تهدید جدی وارد کنند. در نتیجه، برای غلبه بر این رویدادها پیچیده و مخرب، نیاز به توسعه تاب‌آوری در سیستم‌های سازمانی و زیربنایی، برجسته می‌شود. تاب‌آوری سازمانی<sup>۱</sup> به‌عنوان توانایی سازمان در پیش‌بینی، اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی تعریف می‌شود. این توانایی، ترکیبی از ظرفیت سازمانی برای بازگرداندن کارایی پس از اختلال و ایجاد قابلیت‌های لازم قبل از پاسخ به بحران است (برنارد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). در این میان، شیوع ویروس جدید کرونا موسوم به کووید ۱۹، دولت‌ها، ملت‌ها و سازمان‌ها را با شوک و غافل‌گیری بزرگی مواجه نمود. این پدیده که در اواخر سال ۲۰۱۹ از ووهان<sup>۳</sup> چین شروع و در مدت کوتاهی، تمام دنیا را در نوردید (سازمان جهانی بهداشت<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰) پیامدهای گسترده‌ای بر تمام ابعاد زندگی بشری و به‌ویژه سازمان‌ها ایجاد کرده است. کرونا ویروس در ایران نیز شیوع پیدا کرد و به سرعت، سلامتی روانی و جسمی را به خطر انداخت. تا زمان نگارش این مقاله (مهر ۱۳۹۹)، ۳۴.۴۸۱.۶۶۹ نفر در سراسر دنیا به کرونا مبتلا و ۱.۰۲۷.۶۵۳ نفر فوتی و در ایران نیز تعداد مبتلایان ۴۶۱.۰۴۴ نفر و تعداد فوتی‌ها ۲۶.۳۸۰ نفر اعلام شده است<sup>۵</sup>. اگر چه آمار دقیقی وجود ندارد، اما بخش عمده‌ای از مبتلایان در سراسر دنیا را کارکنان سازمان‌ها

<sup>1</sup> Organizational resilience

<sup>2</sup> Burnard, et al.

<sup>3</sup> Wuhan

<sup>4</sup> World Health Organization

<sup>5</sup> <https://covid19.who.int/>

تشکیل می‌دهند. بنابراین، علاوه بر پیامدهایی که کرونا بر ساختار، نقش‌ها، منابع و چشم‌انداز سازمانی ایجاد نموده، پیامد مخرب‌تر آن، ایجاد فضای ملتهب روانی، استرس و اضطراب در میان مجموعه اعضای سازمان‌هاست و این موضوع علاوه بر تأثیرات منفی کوتاه‌مدت، در بلندمدت نیز بهره‌وری سازمانی را تحت‌الشعاع قرار خواهد داد.

اضطراب در مورد کرونا و ویروس شایع است و به نظر می‌رسد بیشتر به دلیل ناشناخته بودن و ایجاد ابهام شناختی در افراد درباره این ویروس است. ترس از ناشناخته‌ها، ادراک ایمنی را در انسان کاهش می‌دهد و همواره برای بشر اضطراب‌زا بوده است. درباره این بیماری، اطلاعات کم علمی نیز، این اضطراب را تشدید می‌کند (بجاما و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) در چنین شرایطی، افراد به دنبال اطلاعات بیشتر برای رفع اضطراب خود هستند. اضطراب می‌تواند باعث شود افراد نتوانند اطلاعات درست و غلط را تشخیص دهند، بنابراین ممکن است آن‌ها در معرض اخبار نادرست قرار بگیرند (تو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

بنابراین برای غلبه بر این رویدادهای پیچیده و مخرب، نیاز به توسعه تاب‌آوری در سیستم‌های سازمانی و زیربنایی، برجسته می‌شود. یکی از مؤلفه‌هایی که می‌تواند بر بهبود تاب‌آوری سازمانی تأثیرگذار باشد سرمایه اجتماعی است (ملکان و همکاران، ۱۳۹۹). در این میان، سرمایه اجتماعی بر بهبود فرایند یادگیری سازمانی نیز تأثیرگذار است (کوانگ و اوبرت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). از آنجایی که بیماری کرونا، پدیده‌ای جدید بوده و تاکنون بسیاری از ابعاد و پیامدهای آن ناشناخته مانده است، ضرورت دارد برای کنترل و مدیریت آن، متخصصان حوزه‌های مختلف وارد عمل شده و از تمام ظرفیت‌ها و امکانات برای شناخت عمیق ابعاد مختلف آن بهره‌گیری نمایند. در این میان، متخصصان سازمانی نقش بسیار مهمی دارند. چرا که سازمان‌ها بدنه اصلی هر جامعه‌ای را تشکیل

---

<sup>1</sup> Bajema et al.

<sup>2</sup> To et al

<sup>3</sup> Quang & Aubert

داده و با مختل شدن روند آن، عملکرد جوامع در ابعاد مختلف نیز تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. آنچه در شرایط کنونی دارای اهمیت می‌باشد، ایجاد سازوکارهایی برای ارتقای توان، مقاومت و تاب‌آوری کارکنان (به‌ویژه ذهنی) در ایام بحران کرونا و همچنین سایر بحران‌هایی است که در آینده ممکن است پدیدار شود.

در این راستا پژوهش حاضر در تلاش است با توجه به اهمیت موضوع یادشده، به این سؤال پاسخ دهد که ظرفیت سرمایه اجتماعی سازمانی چگونه می‌تواند بر ارتقای تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با بحران بیماری کرونا مؤثر باشد؟ از طرفی با توجه به نوپدید بودن این بیماری، هر چه شناخت کافی و کیفی از ابعاد، پیامدها و روش‌های مقابله با آن بیشتر باشد، کارکنان، بهتر و با اطمینان بیشتر به فعالیت‌های سازمانی ادامه داده و همچنین ضمن حفظ سلامت روان، برای مواجهه با آن، آمادگی بیشتری خواهند داشت. لذا با عنایت به اینکه اشتراک دانش نقش مهمی در فرایند یادشده دارد، محققان برای رسیدن به نتایج بهتر، متغیر تسهیم دانش را نیز در رابطه بین سرمایه اجتماعی و تاب‌آوری وارد نموده تا نقش میانجی این متغیر در رابطه مذکور مورد بررسی قرار گیرد.

## ادبیات نظری پژوهش:

### سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی را جمع منابع بالقوه و بالفعل موجود در درون سازمان، قابل دسترس و ناشی شده از شبکه روابط یک فرد یا یک واحد اجتماعی می‌دانند. ناهاپیت و گوشال، سرمایه اجتماعی سازمانی را دارای سه بُعد ساختاری، شناختی و ارتباطی می‌دانند. بعد ساختاری، نشان‌دهنده شبکه‌ای از روابط به‌عنوان یک کل است و کلیت پیکربندی‌های غیرشخصی از ارتباطات بین بازیگران را توصیف می‌کند. سرمایه ساختاری وابسته به شدت روابط (حدی که بازیگران از روابطشان برای تعامل استفاده می‌کنند) و عدم تمرکز (الگوی توزیع تعاملات) است. بعد شناختی،

اشاره دارد به منابعی که معنی ضمنی، تفسیری و سامانمند را در میان گروه‌ها ایجاد می‌کنند و باعث تسهیل یادگیری و انتقال دانش در میان افراد برای به اشتراک گذاشتن فرایندهای تفکر یکدیگر می‌شوند و بعد رابطه‌ای، به ماهیت و کیفیت روابط متقابل میان افراد اشاره دارد که از طریق سابقه تعاملاتشان، توسعه یافته‌اند. همچنین این بُعد، به نوع ارتباطات بین افراد و سطح اعتماد ایجاد شده اشاره دارد (کیم و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). از سویی، برخی از نویسندگان بیان می‌کنند که سرمایه اجتماعی در میان اعضای گروه، سبب شکل‌گیری شخصیت گروه می‌شود و انسجام و یکپارچگی را در میان اعضا ارتقاء می‌دهد. گروهی با سرمایه اجتماعی بالا، داده‌ها و اطلاعات را در میان خود سریع‌تر به جریان در می‌آورد و گردش دانش و تجربیات اعضا، در نتیجه ارتباطات مستمر و پایدار مبتنی بر اعتماد، سبب تبدیل دانش ضمنی به آشکار و تسهیل و ارتقاء یادگیری سازمانی می‌شود (پیتر و داسکالوپو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

## تاب‌آوری سازمانی

محیط‌های ناپایدار، باعث ایجاد چالش‌های مکرر می‌شوند. در این قبیل محیط‌ها، صرفاً سازمان‌های انعطاف‌پذیر، چابک و پویا با موفقیت به فعالیت خود ادامه می‌دهند (لنگنیک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین، جستجو و شناسایی نقاط قوت خود، نقطه شروع مهمی در درک تاب‌آوری است (نینان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). سازمان‌ها به‌طور روزافزون با انواع مختلف اختلالات مواجه می‌شوند که می‌توانند به‌صورت جداگانه یا هم‌زمان رخ دهند (صاحب‌جام‌نیا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). مقابله با این اختلالات، نیازمند تاب‌آوری سازمانی است. تاب‌آوری سازمانی، ظرفیت مقاومت و بازیابی از

<sup>1</sup> Kim & Lee

<sup>2</sup> Petrou & Daskalopoulou

<sup>3</sup> Lengnick et al

<sup>4</sup> Neenan

<sup>5</sup> Sahebjamnia et al

حوادث، شوک‌ها یا بلایایی طبیعی است که می‌تواند بر یک سازمان یا یک سیستم، به صورت داخلی یا خارجی تأثیر بگذارد (آنارلی و نونینو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). تاب‌آوری سازمانی<sup>۲</sup> به‌عنوان توانایی سازمان در پیش‌بینی، اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی تعریف می‌شود. این توانایی، ترکیبی از ظرفیت سازمانی برای بازگرداندن کارایی پس از اختلال و ایجاد قابلیت‌های لازم قبل از پاسخ به بحران است (برنارد<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

یک سیستم در صورتی تاب‌آور است که بتواند کارکرد خود را قبل، در خلال و یا پس از رویدادها تنظیم کند و در نتیجه، عملیات مورد نیاز را هم در شرایط مورد انتظار و هم در شرایط غیرمنتظره، حفظ کرده (دی‌گالیزیا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶) یا به جایگاه قبل از بحران برگردد (وودز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). تحقیقات پیشین در مورد تاب‌آوری، بر اساس دو دیدگاه مختلف شکل گرفته‌اند: یکی دیدگاه ایستا و دیگری دیدگاه پویا. مکتب فکری ایستا، تاب‌آوری را توانایی احیا کردن و تجدید نیرو، جایی که فرد بعد از موقعیت استرس‌زا و پیش‌بینی نشده باز می‌ایستد، در نظر می‌گیرد. این دیدگاه درباره تاب‌آوری، شبیه توانایی یک ماده در بازیابی شکل و خصیصه‌های اصلی‌اش پس از کشیده شدن است. مکتب فکری پویا، که نگرشی ماورای ترمیم ساده بعد از شوک‌ها دارد، در عوض بر هماهنگی مستمر با تغییر، و ایجاد فرصت‌های جدید تأکید دارد. بنابراین، از نظر این مکاتب، توانایی تاب‌آوری سازمانی چیزی است که نه تنها معضلات حاضر را حل می‌کند، بلکه توانایی سازمان را به اتخاذ اعمالی در جهت پیکربندی مجدد<sup>۶</sup> به‌طور اثربخش و بیشتر شدن منابع سازمانی ارتقاء می‌دهد. تاب‌آوری، به خودی خود، مفهومی

<sup>1</sup> Annarelli & Nonino

<sup>2</sup> Organizational resilience

<sup>3</sup> . Burnard, et al.

<sup>4</sup> . De Galizia et. al

<sup>5</sup> . Woods

<sup>6</sup> . Deformation

تدریجی و توسعه‌ای است که در طول زمان شکل گرفته است که در آن، تجربیات و یادگیری متقابل به تدریج، قابلیت اداره مشکلات و استرس را فراهم می‌کنند (ریچتر و لافستن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

### تسهیم دانش

با تغییر شعار «دانش قدرت است» به شعار «اشتراک گذاری دانش قدرت است»، اشتراک گذاری دانش و توسعه آن در سازمان و همچنین در بین سازمان‌ها و سیستم‌های گوناگون، به فرایندی محوری و جهت‌گیری اصلی سازمان‌ها در مدیریت دانش تبدیل شده (پورسراجیان و همکاران، ۱۳۹۲) و یک دارایی مهم اجتماعی برای سازمان‌هاست که از طریق آن بتوانند به بهبود عملکرد شغلی کارکنان پرداخته و ضریب موفقیت سازمان را ارتقاء دهند (ماساده و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ رازمریتا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

تسهیم دانش عبارت است از فعالیت انتقال و توزیع دانش (آشکار و پنهان) از یک شخص، گروه یا سازمان به شخص، گروه یا سازمان دیگر. از طریق تسهیم دانش اثربخش، سازمان‌ها می‌توانند کارآیی خود را بهبود بخشیده و هزینه‌های آموزشی و مخاطره‌های ناشی از عدم اطمینان را کاهش دهند. بارتول، تسهیم دانش را این‌گونه تعریف می‌کند: «تسهیم دانش عبارت است از اشتراک اطلاعات مناسب، فکرها، پیشنهادها و تخصص‌ها با دیگران در یک سازمان. تسهیم دانش مجموعه‌ای از رفتارهاست که مستلزم مبادله اطلاعات یا کمک به دیگران است». در تعریف دیگری، تسهیم دانش را به‌عنوان یک فرهنگ اجتماعی متقابل، شامل تبادل دانش کارکنان، تجربیات و مهارت‌های آن‌ها از طریق تمامی بخش‌های سازمان بیان می‌کنند (هان و یون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

---

<sup>1</sup> . Rchtner & Lofsten

<sup>2</sup> Masadeh et al

<sup>3</sup> Razmerita et al

<sup>4</sup> Han & Yoon



## توسعه و تدوین فرضیه‌ها و طراحی مدل مفهومی پژوهش

### سرمایه اجتماعی و تاب‌آوری

سرمایه اجتماعی از این موضوع نشأت می‌گیرد که در یک سازمان، ارتباطات بین کارمندان، کارگران و مدیران با یکدیگر و با اهداف سازمان، همچون یک سرمایه و شبکه‌ای قدرتمند عمل می‌کند. این سرمایه شامل مؤلفه‌های رفتار خانواده‌گونه، تیم‌سازی اثربخش، توجه به کیفیت زندگی کاری و غیرکاری، هم‌دلی و رفتار شهروندی است. وقتی مدیران سازمان، افراد را به‌عنوان یک خانواده بدانند و رفتار آن‌ها نیز مثل اعضای خانواده باشد، برای رسیدن به یک هدف و هنگام بحران‌ها و مشکلات، در کنار یکدیگر خواهند بود تا به اهداف تعیین شده دست یابند. همچنین تیم‌سازی اثربخش کمک می‌کند تا این سرمایه، با رفتارهای گروهی و تیمی، بهبود یابد تا بتواند به علل تاب‌آوری و اجرای آن‌ها کمک نماید (محمدی شهرودی و همکاران، ۱۳۹۸). در پژوهش‌های شهرودی و همکاران (۱۳۹۸) و ملکان و همکاران (۱۳۹۹) بر تأثیر مثبت مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی بر تاب‌آوری افراد تأکید شده است. بنابراین، فرضیه اول پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

*H1: سرمایه اجتماعی بر ارتقای تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با بحران کرونا تأثیر دارد.*

### تسهیم دانش و تاب‌آوری

سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند تا تاب‌آور باشند، به‌طور طبیعی منابع دانش خود را برای ارتقاء سازگاری سازمانی، ارزش و رقابت‌پذیری، جمع‌آوری می‌کنند (مافابی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). از آنجایی که تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان توانایی سازمان در انطباق‌پذیری، ارائه خدمات رقابت‌پذیر و ایجاد ارزش سازمانی تعریف می‌شود می‌توان گفت که مدیریت دانش منجر به تاب‌آوری سازمانی می‌شود (مک مانوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ چو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ مور و مور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

<sup>1</sup> Mafabi et al

<sup>2</sup> McManus

<sup>3</sup> Cho et al

و وگاس و ساتکلیف<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، تسهیم دانش و روابط را به عنوان شرایط ایجاد تاب‌آوری در سطح سازمانی توصیف کردند. این شرایط توانمند، فرایندهایی هستند که ذهنیت آگاه، دیدگاه‌های تحلیلی متنوع در مورد فرایندهای سازمان و تعامل احترام‌آمیز را که موجب غنی‌سازی مبادله و پردازش اطلاعات می‌شود، تشویق می‌کنند (امانس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۹۵). در واقع، تسهیم دانش می‌تواند به صورت هم‌زمان بر توانمندی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی اثر گذاشته و به تقویت توانمندی سرمایه‌های فکری سازمان در حوزه سرمایه‌های انسانی و سازمانی منجر شود (علامه و همکاران، ۱۳۹۵). لذا، تعامل میان افراد با دانش متفاوت، توانایی سازمان را در نوآوری بهبود بخشیده (ویکرامسینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) و از روند سازگاری مثبت حمایت می‌کند. بنابر پژوهش مافابی و همکاران (۲۰۱۲) حمایت از سازگاری مثبت و نوآوری عملیات کسب و کار، به عنوان راهی برای تاب‌آوری سازمانی است. تحقیقات امانس (۲۰۱۳) نیز مشخص کرد، ۸ نوع مختلف از ارتباطات تسهیم دانش (مانند رابطه‌ها، همکاران، تسهیل‌کننده‌ها، مریبان، تأثیرگذاران، متحدین، اشاعه‌دهندگان و سخن‌گویان) در هنگامی که با یک فرآیند سازگاری مثبت ترکیب و به کار روند، پتانسیل توانایی فرد را برای تأثیرگذاری بر عملکرد، پایداری و تاب‌آوری سازمانی توسعه می‌دهد (حسینی و جعفری بازیار، ۱۳۹۸). در همین راستا، فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر تعریف می‌شود:

*H2: فرایندهای تسهیم دانش در سازمان، منجر به ارتقای تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با بحران کرونا می‌شود.*

### سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش

تسهیم دانش مستلزم برقراری ارتباطات اثربخش است و سرمایه اجتماعی، شکلی از سرمایه است که سبب تسهیل در برقراری ارتباطات اثربخش سازمانی و دسترسی به اطلاعات و منابع حیاتی

<sup>1</sup> Moore & Moore

<sup>2</sup> Vegas & Sutcliffe

<sup>3</sup> Emmons

<sup>4</sup> . Vicram Singh

به منظور ارتقاء عملکرد و استفاده مناسب از فرصت‌های محیطی می‌گردد. سازمانی با سرمایه اجتماعی نیرومند، قادر به دسترسی سریع با زمان‌بندی مناسب، به مجموعه متنوعی از اطلاعات به منظور خلق عملکرد نوآورانه است. این سرمایه، نوعی از دارایی ناملموس برای سازمان‌ها به شمار می‌آید و در این میان، موفق‌ترین شرکت‌ها، آن‌هایی هستند که از این دارایی به نحو مطلوب و در سری‌ترین زمان ممکن استفاده کنند (کریمی و رجایی‌پور، ۲۰۱۳). در این میان سرمایه اجتماعی بر بهبود فرایند یادگیری سازمانی نیز تأثیرگذار است (کوانگ و آبرت، ۲۰۱۷). و در همین راستا، ون دن هوف و هویسمان (۲۰۰۹)، عنوان نمودند که سرمایه اجتماعی از سه طریق بر فرایندهای تسهیم دانش اثر می‌گذارد: ۱) از طریق فراهم نمودن دسترسی افراد به دانش مرتبط و مورد نیاز؛ ۲) از طریق ایجاد یک حس مشترک و فضای اعتماد متقابل و درک با ارزش بودن دانش برای یکدیگر و ۳) از طریق تسهیم قابلیت درک، تفسیر و ارزیابی دانش برای دیگران (ون دن هوف و هویسمان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). از آنجایی که تسهیم دانش، شامل تعاملات اجتماعی میان کارکنان می‌شود (لین، ۲۰۰۷؛ چو و چان، ۲۰۰۸) و چنین تعاملاتی تحت تأثیر روابط بین افراد می‌باشد (ناهایت و گوشال<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸)، سرمایه اجتماعی کارکنان به عنوان عاملی که نقش عمده‌ای در تسهیم دانش میان آن‌ها دارد، شناخته شده است (چانگ و چوانگ، ۲۰۱۱؛ هائو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). علاوه بر این، تحقیقات تجربی اخیر در حوزه مدیریت دانش نیز سرمایه اجتماعی را به عنوان یک تسهیل‌گر کلیدی خلق و تسهیم دانش سازمانی معرفی نموده‌اند (چو و چان، ۲۰۰۸؛ یانگ و فارن، ۲۰۰۹؛ چانگ و چوانگ، ۲۰۱۱). به عنوان مثال، چو و چان (۲۰۰۸)، برای بررسی نقش سرمایه اجتماعی در تسهیم دانش، آثار عوامل سرمایه اجتماعی را بر قصد تسهیم دانش کارکنان بررسی نمودند. در تحقیقات حسن‌زاده و صادقی (۱۳۹۴)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۸)، حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)، احمدی طاهری و همکاران (۱۳۹۵) و مرادی (۱۳۹۹)، بر نقش مؤثر سرمایه اجتماعی در تسهیم

<sup>1</sup> . Van Den Hoof & Hoisman

<sup>2</sup> . Nahapiet and Ghoshal

<sup>3</sup> . Hao et al

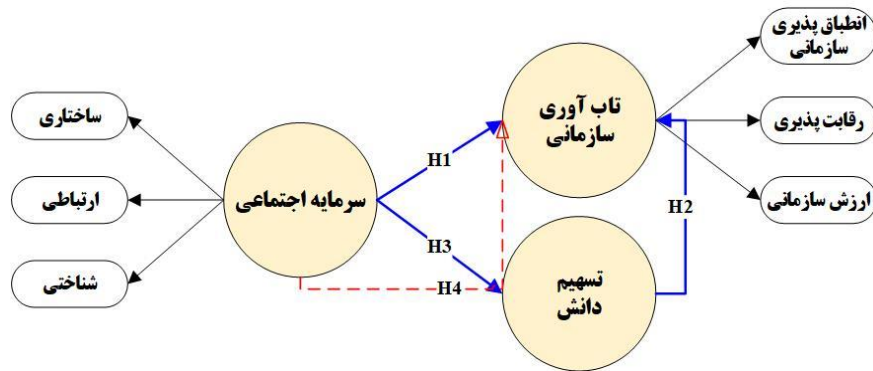
دانش بین افراد و مجموعه‌های سازمانی تأکید شده است. لذا فرضیه سوم پژوهش، به صورت زیر تعریف شده است:

*H3: سرمایه اجتماعی تأثیر معناداری بر گسترش تسهیم دانش بین اعضای سازمان در مواجهه با بحران کرونا دارد.*

### سرمایه اجتماعی، تسهیم دانش و تاب‌آوری

همان‌گونه که در پشتوانه‌های نظری سه فرضیه قبلی تبیین شد، سرمایه اجتماعی به عنوان یکی از متغیرهای مهم در پیش‌بینی میزان تاب‌آوری افراد در مجموعه‌های مختلف معرفی شده است. در اکثر پژوهش‌های اشاره‌شده، به این موضوع اذعان شده است که سطح بالای سرمایه اجتماعی تا حدود زیادی به استحکام تاب‌آوری افراد در بحران‌های پیرامونی و کنترل و مدیریت آن‌ها کمک می‌نماید. از آنجایی که بحران کووید ۱۹ نوپدید بوده و به همین دلیل اطلاعات و دانش راجع به آن، از یک ساخت و چارچوب شفاف برخوردار نیست، لذا این موضوع سبب آشفتگی ذهنی و روانی افراد و به تبع آن، فشارهای روانی و تحلیل تاب‌آوری می‌شود. بر همین اساس، در این پژوهش متغیر تسهیم دانش در رابطه بین سرمایه اجتماعی و تاب‌آوری مورد آزمون قرار می‌گیرد تا به فهم این مسأله برسیم که آیا سرمایه اجتماعی می‌تواند در جامعه مورد نظر، تمایل افراد را به تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش مفید، پیرامون این بحران بیولوژیک ارتقا داده و سطح تاب‌آوری آن‌ها را ارتقاء دهد. بنابراین، فرضیه چهارم بدین صورت ارائه می‌شود:

*H4: سرمایه اجتماعی از طریق ارتقای تمایل به تسهیم دانش، بر تاب‌آوری افراد در مواجهه با بحران کرونا اثر دارد.*



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شهرداری زاهدان به تعداد ۴۰۰ نفر تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده و حجم نمونه توسط فرمول کوکران ۱۹۶ تعیین شد. در این پژوهش ابتدا بر پایه مطالعات کتابخانه‌ای به مطالعه عمیق موضوع پرداخته شده و سپس برای تکمیل آن از پرسشنامه استفاده شده است. نهایتاً داده‌های کمی لازم جمع‌آوری و الگوی تحقیق بررسی و برازش آن مشخص شد. ابزار تحقیق شامل سه پرسشنامه استاندارد بود:

- ۱) پرسشنامه سرمایه اجتماعی ناهایت و گوشال (۱۹۹۸) که دارای سه بعد ساختاری، ارتباطی و شناختی بوده و دارای ۱۵ گویه است. ۲) پرسشنامه تسهیم دانش سازمانی چانگ و همکاران (۲۰۱۳) که دارای ۱۰ گویه بوده و ۳) پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی مک مانوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) با سه مؤلفه انطباق‌پذیری سازمانی با ۵ گویه، رقابت‌پذیری با ۵ گویه و ارزش سازمانی با ۶ گویه. سپس با استفاده از نرم‌افزار PLS تجزیه و تحلیل انجام و روایی و پایایی پرسشنامه‌ها نیز به‌دست آمد.

<sup>1</sup> McManus

روش PLS از دو مرحله اصلی تشکیل شده است: (۱) بررسی برازش مدل ساختاری. (۲) آزمون روابط میان سازه‌ها.

### یافته‌های پژوهش:

۱۹۰ پرسشنامه صحیح، گردآوری و تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد بیشترین میانگین، به تاب‌آوری با مقدار ۳۸۷ تعلق دارد. دامنه تغییرات از ۱ تا ۴ در نوسان است. سرمایه اجتماعی بیشترین انحراف معیار را دارد. میانه و مد نشان می‌دهند که بیشترین پاسخ‌دهندگان، گزینه ۳ و ۴ (متوسط و زیاد) را انتخاب کرده‌اند. برای آزمون نرمال بودن داده‌ها در سطح معناداری ۵٪، از فن کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد.

براساس نتایج جدول (۱)، در تمامی موارد، مقدار معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ به دست آمده است؛ بنابراین توزیع داده‌های سنجش هر یک از ابعاد، نرمال است.

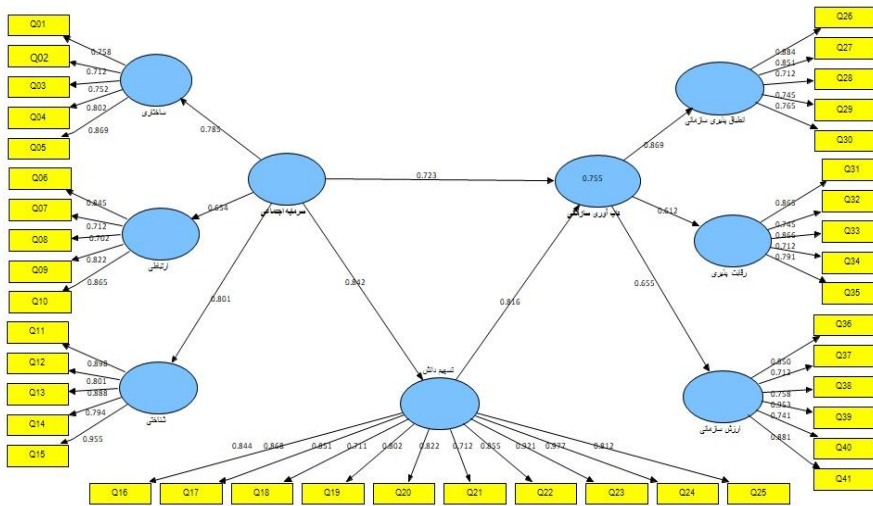
جدول ۱. آزمون نرمال بودن داده‌ها

تاب‌آوری سازمانی	تسهیم دانش	سرمایه اجتماعی	
۱۹۰	۱۹۰	۱۹۰	N
۳/۸۷	۳/۸۴	۳/۸۲	میانگین
۰/۴۰۲	۰/۴۶۴	۰/۵۱۴	انحراف معیار
۱/۲۳۴	۱/۷۸۴	۱/۴۳۵	کولموگروف-اسمیرنوف
۰/۰۶۱	۰/۰۷۶	۰/۲۸۷	معناداری

نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول (۲) ارائه شده است. همچنین برای سنجش سرمایه اجتماعی از ۱۵ متغیر D1-D15، برای سنجش تسهیم دانش از ۱۰ متغیر D16-D25 و برای سنجش تاب‌آوری سازمانی از ۱۶ متغیر D26-D41 استفاده شده است (شکل ۲). بار عاملی تأییدشده در تمامی موارد، مقداری بالاتر از ۰/۳ دارد که بیان‌گر همبستگی قابل قبول است.

جدول ۲. تحلیل عاملی تأییدی

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی هم‌گرا
ارزش سازمانی	۰/۷۵۶	۰/۸۰۷	۰/۵۸۵
انطباق‌پذیری سازمانی	۰/۸۹۷	۰/۷۴۷	۰/۵۹۷
ارتباطی	۰/۷۷۳	۰/۷۶۳	۰/۵۲۴
رقابت‌پذیری سازمانی	۰/۷۰۶	۰/۷۴۶	۰/۵۹۷
ساختاری	۰/۸۴۵	۰/۷۵۶	۰/۵۴۱
سرمایه اجتماعی	۰/۷۵۳	۰/۷۵۷	۰/۶۶۷
شناختی	۰/۷۷۸	۰/۷۹۲	۰/۵۳۹
تاب‌آوری سازمانی	۰/۸۵۶	۰/۸۱۲	۰/۵۹۲
تسهیم دانش	۰/۸۳۳	۰/۸۰۴	۰/۵۷۸

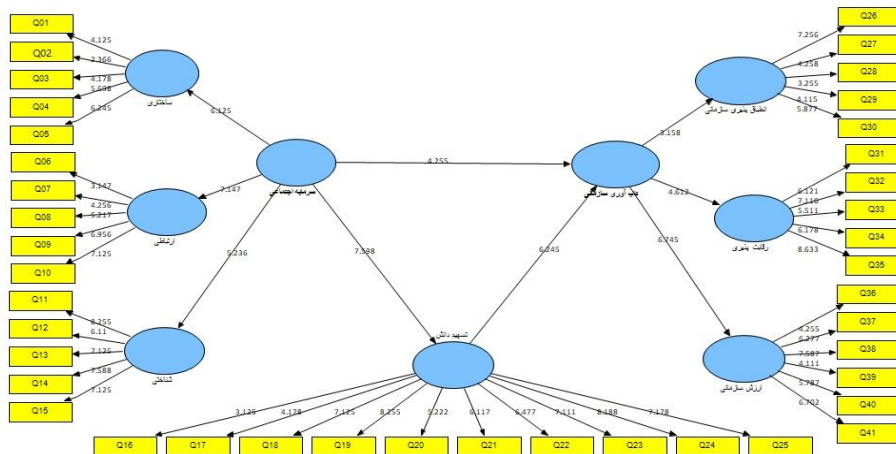


شکل ۲. تحلیل عاملی

**مدل ساختاری (T-values):** ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری  $t$  است. در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$  بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان  $95\%$  است (داوری، ۱۳۹۲). یافته‌های این بخش در جدول (۳) و شکل (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج مدل ساختاری

فرضیه	بار عاملی	معناداری	نتیجه
H1	۰/۷۲۳	۴/۲۵۵	تأیید
H2	۰/۸۱۶	۶/۲۴۵	تأیید
H3	۰/۸۴۲	۷/۵۹۸	تأیید
H4	۰/۸۴۲-۰/۸۱۶	۶/۲۴۵-۷/۵۹۸	تأیید



شکل ۳. مدل ساختاری



**آزمون سوبل (Z-value):** برای آزمون تأثیر یک متغیر میانجی، از آزمون سوبل استفاده شده است. مقدار Z-value در صورت بیشتر شدن از ۱/۹۶ در سطح ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید می‌کند.

$$Z\text{-value} = \frac{0.723 * 0.816}{\sqrt{(0.816^2 * 0.456^2_{0.723}) + (0.723^2 * 0.410^2_{0.816}) + (0.456^2_{0.723} * 0.410^2_{0.816})}}$$

**معیار R squares یا R<sup>2</sup>:** معیاری است برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری. R<sup>2</sup> تنها برای سازه‌های درون‌زا (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار صفر است. هر چه قدر مقدار R<sup>2</sup> مربوط به سازه‌های درون-زای یک مدل بیشتر باشد نشان از برازش بهتر مدل است (داوری، ۱۳۹۲) مقدار این معیار برای متغیر تاب‌آوری سازمانی ۰/۷۵۵ می‌باشد.

**معیار Redundancy:** این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی (Communality) سازه‌ها در مقادیر R<sup>2</sup> مربوط به آن‌ها به دست می‌آید و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چند سازه برون‌زا تأثیر می‌پذیرد (داوری، ۱۳۹۲).

**جدول ۴. معیار Redundancy**

عوامل	Communality
ارزش سازمانی	۰/۵۸۵
انطباق‌پذیری سازمانی	۰/۴۹۷
ارتباطی	۰/۵۲۴
رقابت‌پذیری سازمانی	۰/۴۹۷
ساختاری	۰/۴۵۶
سرمایه اجتماعی	۰/۶۶۷
شناختی	۰/۴۳۳

۰/۵۹۲	تاب آوری سازمانی
۰/۵۷۸	تسهیم دانش

**برازش کلی مدل (GOF<sup>1</sup>):** این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تنهاس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

وتزلس و همکاران سه مقدار ۰/۰۱-۰/۲۵-۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند.

$$communalities = \frac{0.585 + 0.497 + 0.524 + 0.497 + 0.456 + 0.667 + 0.433 + 0.592 + 0.578}{9} = 0.535$$

$$GOF (\text{مدل کلی برازش}) = \sqrt{0.755 \times 0.535} = 0.635$$

بر اساس نتایج، مقدار به‌دست‌آمده GOF شاخص‌های نقش سرمایه اجتماعی در ارتقای تاب آوری سازمانی: تبیین نقش میانجی تسهیم دانش مرتبط با بحران کووید ۱۹، نشان‌دهنده قوی بودن و صحیح بودن مدل ساختاری و اندازه‌گیری در تأیید فرضیات می‌باشد.

<sup>1</sup> Goodness Of Fit

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

با شیوع ویروس کرونا (COVID-19) در جهان، در کنار چالش‌های پیش‌آمده، فرصت‌های جدی‌تری پیش روی دولت‌ها و ملت‌ها قرار گرفته و آزمون جدی، اما برابری را در مقابل آن‌ها رقم زده است. شیوع کرونا پیش از آنکه صرفاً به‌عنوان یک بیماری در مقایسه با سایر بیماری‌های پزشکی مهم باشد، به‌عنوان یک پدیده چند وجهی دارای اهمیت است که دارای ویژگی‌های پویایی، پیچیدگی، گستردگی، تنوع، ژرفا و عمق می‌باشد و می‌تواند تسریع‌کننده یا کندکننده روندهای کلان جهانی از جمله کلان روندهای مجازی‌سازی هوشمند جهان توسط شرکت‌های چند ملیتی نخبگانی (نه توسط دولت‌ها) برای تحقق دهکده جهانی باشد (تولایی، ۱۳۹۹).

با توجه به اهمیت مسئله تاب‌آوری در مقابله با بحران نوپدید کرونا، در این پژوهش نقش سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش در ارتقای این متغیر مورد واکاوی قرار گرفت. بر اساس مطالعه مبانی نظری پژوهش و نتایج تحقیقات گذشته، مشخص شد که در شرایط مواجهه با بحران‌های عمومی، سرمایه اجتماعی می‌تواند نقش بسیار مهمی در مدیریت و کنترل بار روانی حاصل از بحران ایفاء نماید. از سویی، با توجه به ابعاد ناشناخته و مبهم این بیماری، بسیاری از اطلاعاتی که پیرامون آن در فضای مجازی منتشر می‌شود از صحت و سقم کافی و وزن علمی برخوردار نیست. این موضوع باعث شده است بسیاری از افراد جامعه دچار آشفتگی و سردرگمی اطلاعاتی راجع به این پدیده باشند. کما اینکه، به‌ویژه در اوایل شیوع بیماری، بسیاری از هم‌وطنان در شهرهای مختلف به دلیل استفاده نابه‌جا از برخی داروها و مواد شیمیایی، دچار خسارت‌هایی جبران‌ناپذیر و حتی فراتر از بیماری کرونا شدند. لذا یکی از مهم‌ترین متغیرهایی که در شرایطی این‌چنینی می‌تواند به فهم مسئله کمک بیشتری نموده و ابعاد آن را شفاف‌تر نماید، ارائه اطلاعات درست و طبقه‌بندی‌شده در بخش‌های مختلف جامعه است. این موضوع در محیط‌های سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است چرا که کارکنان فعال در این بخش‌ها، بنا به اقتضای شرایط مکرراً در طول روز با افراد متعددی مواجه شده و از این‌رو، ریسک ابتلای به بیماری در این محیط، به‌ویژه اگر روش‌های کنترل و محافظت آموزش داده نشده باشند، بیشتر می‌شود. از سویی، صرف وجود

اطلاعات و دانش کافی در رابطه با این قبیل پدیده‌ها کفایت نمی‌کند. در بسیاری از مواقع، دانش کافی و لازم وجود دارد، اما گردش، تسهیم و اشتراک‌گذاری آن به‌درستی صورت نمی‌گیرد و به همین دلیل، دانش و آگاهی موجود، عملاً عقیم شده و از کارآیی لازم برخوردار نخواهد بود. تسهیم دانش، زمانی به نحو مؤثر صورت خواهد گرفت که در میان مجموعه، همدلی، اعتماد و انسجام کافی وجود داشته باشد. لذا بر اساس این موضوع، در پژوهش حاضر، فرض اصلی این بود که تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش مفید و مرتبط، چه نقشی در ارتقای تاب‌آوری کارکنان خواهد شد و برای کیفی‌سازی این فرایند، جایگاه سرمایه اجتماعی در این رابطه چه می‌تواند باشد.

نتایج حاصل بیانگر این بود که سرمایه اجتماعی، متغیر پیش‌بینی‌کننده مهمی برای ارتقای تاب‌آوری کارکنان است. هر چه وزن سرمایه اجتماعی در سازمان بیشتر باشد، تحمل شرایط سخت عمومی بیشتر خواهد بود. این موضوع در پژوهش‌های دیگری نیز مورد تأکید قرار گرفته است. در پژوهش منطقی و همکاران (۱۳۹۵) نیز این موضوع بدین صورت اشاره شده که سرمایه اجتماعی با ایجاد همبستگی بین افراد، به‌عنوان منبع کنش‌های اجتماعی، در عرصه‌های مختلف در سطح خرد و کلان مطرح می‌شود و می‌تواند موجبات تاب‌آوری بالاتر کارکنان را فراهم کند. این یافته با نتایج برخی از پژوهش‌های دیگر، لیندسی و همکاران (۲۰۱۸)، پایول (۲۰۱۸) و سواری و عبدشاهی (۱۳۹۸) مبنی بر تأثیرپذیری تاب‌آوری از سرمایه اجتماعی مطابقت دارد.

آزمون فرضیه دوم پژوهش نیز نشان داد که تسهیم دانش می‌تواند نقش مهمی در ارتقای تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با این پدیده، ایفاء نماید. با توجه به نوپدید بودن مسأله، هر چه اطلاعات درست و دقیق، به نحو مناسب‌تری در سازمان جریان داشته باشد، بار روانی و سردرگمی و آشفتگی ذهنی کارکنان کاهش یافته و استرس مخرب کاهش یافته و بر سطح تاب‌آوری افزوده می‌شود. در پژوهش‌های دیگری نیز، مشابه این نتیجه حاصل شده است. در پژوهش‌های حسینی و همکاران (۱۳۹۵)، اصلانی افراشته و دهدشتی شاهرخ (۱۳۹۸) و حسینی و جعفری بازیار (۱۳۹۸) این موضوع مورد تأکید قرار گرفته است. بدین مفهوم که هر چه دانش صحیح و مرتبط با بحران

پیش‌آمده، در یک قالب و ساختار صحیح و ارائه و جریان یابد، سطح تاب‌آوری افراد افزایش می‌یابد.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه سوم نشان داد که سرمایه اجتماعی می‌تواند نقش مؤثری در تمایل به تسهیم دانش در بین کارکنان و سازمان داشته باشد. هر چه سطح اعتماد، همدلی و انسجام در بین مجموعه سازمان بیشتر باشد، افراد تمایل و انگیزه بیشتری خواهند داشت تا اطلاعات درست و صحیح را بین خود به اشتراک بگذارند. نتایج این فرضیه با یافته‌های علامه و همکاران (۱۳۹۵)، حسن‌زاده و صادقی (۱۳۹۴)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۸) و احمدی طاهری و همکاران (۱۳۹۵) انطباق دارد. در پژوهش‌های یادشده نیز این موضوع مورد اشاره قرار گرفته که هر چه سرمایه اجتماعی قوی‌تر باشد، میل به اشتراک‌گذاری دانش بیشتر خواهد بود و افراد تمایل بیشتری خواهند داشت تا ضمن تلاش بیشتر برای کسب دانش، نسبت به آگاه‌سازی دیگران نیز مبادرت ورزند.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه چهارم نیز نشان‌گر آن است که برای اینکه تاب‌آوری کارکنان به نحو مؤثری ارتقاء یابد، ضروری است ابهام اطلاعاتی کارکنان در مورد پدیده کاهش یافته و شرایط برای دسترسی افراد به اطلاعات منسجم، طبقه‌بندی شده و علمی فراهم شود. از طرفی، ایجاد شرایط مذکور، مستلزم وجود حد مناسبی از ظرفیت سرمایه اجتماعی بین اعضای سازمان است. زمانی که سرمایه اجتماعی کافی وجود داشته باشد، حس همدلی در سازمان بیشتر جریان یافته و اعضاء برای ارتقای ذخیره دانشی، پیرامون موضوع یادشده انگیزه بیشتری خواهند داشت و به تبع آن، بار فشار روانی کاهش یافته و بر سطح تاب‌آوری افزوده خواهد شد.

بنابراین، در راستای نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- مدیران سازمان‌ها در اولین گام نسبت به ارتقای ظرفیت ابزارها و سامانه‌های مجازی و الکترونیک در سازمان اقدام نمایند. این موضوع روند تبادل تجربیات و تسهیم دانش را تسهیل خواهد نمود.

- ایجاد و ارتقای یک شبکه اجتماعی درون سازمانی به گونه‌ای که منجر به تسهیل روابط و تسهیم دانش و تبادل تجربیات کارکنان شود، نقش مهمی در اشتراک گذاری دانش در درون سازمان خواهد داشت.
- از متخصصان حوزه‌های مختلف پزشکی، روانشناسی و ... دعوت شود تا از طریق جلسات مجازی برای اعضای سازمان کارگاه‌های آموزشی برگزار شده و دانش افراد در موضوعات مرتبط ارتقاء یابد.
- کارکنانی را که در زمینه نشر اطلاعات درست و صحیح پیرامون بحران ایجاد شده اقدام و فعالیت می‌نمایند، شناسایی و مورد تقدیر قرار دهند.
- ساختار سازمانی بیشتر به سمت افقی و با ماهیت کار گروهی و مشارکتی حرکت نموده و تلاش شود از ظرفیت گروه‌های غیررسمی سازمان، در مسیر همدلی و یکپارچگی در این ایام بیشتر استفاده شود.
- در شرایط بحران که امکان برگزاری مراسم‌های حضوری مقدور نیست، مسئولان سازمان‌ها تلاش نمایند، با استفاده از ظرفیت فضای مجازی، نسبت به برگزاری برنامه‌ها و مراسم‌ها اقدام نمایند.
- به‌ویژه در این ایام، با رصد موقعیت کارکنان نسبت به ارسال پیام‌های تبریک (سالگرد تولد، سالگرد ورود به سازمان، موفقیت فرزندان، تولد فرزند و ....) اقدام نمایند.
- کارکنانی که مبتلا به بیماری می‌شوند به‌طور ویژه از طرف سازمان مورد حمایت قرار گیرند و برای پیگیری وضعیت آن‌ها، کارگروه و یا مسئولی از طرف سازمان تعیین شود.

## منابع

- احمدی طاهری، مریم؛ قلیچ لی، بهروز؛ حاتمی، امیر. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی سازمانی بر تسهیم دانش در سازمان‌های رسانه‌ای، مورد مطالعه: مرکز رسانه‌های نوین سازمان صدا و سیما، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۲۱-۱.
- پور سراجیان، داریوش؛ سلطانی علی‌آبادی، مژگان؛ اولیاء، محمد صالح. (۱۳۹۲). تعیین اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، مطالعه موردی: مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)، نشریه رشد فناوری، سال نهم، شماره ۳۴، صص ۴۳-۳۴.
- تولایی، روح‌الله. (۱۳۹۹). چرخه مدیریت دانش سازمانی در پدیده چند وجهی کرونا، نشریه علمی مدیریت راهبرد دانش سازمانی، سال سوم، شماره ۸، صص ۴-۱.
- حسن‌زاده، محمد صادق؛ صادقی، سارا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی در تمایل به تسهیم دانش (مورد مطالعه: کارکنان شرکت‌های صنایع دارویی استان گیلان)، نشریه مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۲، شماره ۳، صص ۳۶۵-۳۴۷.
- حسن‌زاده، محمد؛ علیپور ایرانق، سکینه؛ زندیان، فاطمه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش در مرکز ملی اطلاعات ایران، نشریه تعامل انسان و اطلاعات، دوره ۱، شماره ۱، صص ۴۳-۲۷.
- حسینی، ابوالحسن و جعفری بازیار، فاطمه. (۱۳۹۸). تاب‌آوری سازمانی از منظر کارکنان و مدیران سازمان، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هشتم، شماره ۹۱، صص ۳۰-۹.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش. (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- سبک‌رو، مهدی؛ صفری‌شاد، فرانک؛ رحیمی، ابراهیم؛ عباسی‌رستمی، نجیبه. (۱۳۹۷). بررسی هوش تجاری بر ساختار نوآوری باز، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، شماره ۱۱۳ (۲): ۳۲-۲۱.
- سلیمی، قاسم؛ ترک‌زاده، جعفر؛ دهقان فارسی، زهره. (۱۳۹۸). اثر سرمایه اجتماعی بر تسهیم دانش در تیم‌های تولید دانش در یک دانشگاه دولتی، دوره ۲، شماره ۱، شماره پیاپی ۳، صص ۹۵-۷۹.

علامه، سید محسن؛ طبائیان، ریحانه‌السادات و توکلی، هدی. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی بر تسهیم و سرمایه فکری، فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال بیست و پنجم، شماره ۸۰، صص ۱۱۸-۱۰۱.

محمدی شهرودی، حامد؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ ملک‌زاده، غلام‌رضا؛ خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۸). ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد داده‌بنیاد، نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال دوازدهم، شماره ۴۳، صص ۱۳۴-۱۱۱.

مرادی، سعید. (۱۳۹۹). تبیین رابطه سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای تسهیم دانش در اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلام‌شهر، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۴۲، صص ۲۳۰-۲۱۵.

ملکان، احمد؛ دادور خانی، فضیله؛ دربان آستانه، علیرضا؛ مطیعی لنگرودی، سید حسن. (۱۳۹۹). تحلیل نقش سرمایه اجتماعی بر ارتقای تاب‌آوری در برابر خشک‌سالی (مورد مطالعه: روستاهای شهرستان کنگاور)، فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، انتشار آنلاین از تاریخ ۲۹ فروردین ۹۹.

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(3), 1-18.

Bajema K.L., Oster A.M., McGovern O.L. (2020). Persons Evaluated for 2019 Novel Coronavirus —United States, *MMWR Morb Mortal Wkly Rep.* ePub: February 7, 2020. DOI: [dx.doi.org/10.15585/mmwr.mm6906e1](https://doi.org/10.15585/mmwr.mm6906e1).

Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organisational resilience: four configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 1-42.

Chang, H.H. and Chuang, S.S. (2011), Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), 9-18.

Cho, S., Mathiassen, L., & Robey, D. (2007). "Dialectics of resilience: a multi-level analysis of a telehealth innovation". *Journal of Information Technology*, 22(1), 24-35.

Cho, S., Mathiassen, L., & Robey, D. (2007). "Dialectics of resilience: a multi-level analysis of a telehealth innovation". *Journal of Information Technology*, 22(1), 24-35.

Chow, W.S. and Chan L.S. (2008), Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465.



- De Galizia, A., Simon, C., Weber, P., Iung, B., Duval, C., & Serdet, E. (2016). Markers and patterns of organizational resilience for risk analysis. *IFAC Papers On Line*, 49(19), 432-437.
- Emmons, C. B. (2013). Improving organizational performance: Building organizational resilience and sustainability through knowledge-sharing relationships. Doctoral dissertation, Walden University, College of Management and Technology.
- Han, S., & Yoon, D. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149.
- Hau, Y.S., Kim, B., Lee, H. and Kim, Y.G. (2013), the effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366.
- Karimi, F. & Rajaeipour, S. (2013). Structural Model of Relationships between Social Capital and Organizational Learning Capabilities with Employee Innovation. *Productivity management (beyond management)*, 7(27), 153-169. [in Persian].
- Kim, T., & Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance: What structural relationship do they have in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality*, 25(5), 683-704.
- Lengnick-Hall, C.A. & Beck, T. E. & Lengnick-Hall M. L. (2011). Developing a capacity for
- Lin, H.F. (2007), Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Mafabi, S., Munene, J., & Ntayi, J. (2012). Knowledge Management and Organisational Resilience: Organisational Innovation as a Mediator in Uganda Parastatals. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 57-80.
- Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *The Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- McManus, S.T. (2008), "Organisational resilience in New Zealand", PhD thesis, University of Canterbury, Christchurch.
- McManus, S.T. (2008), "Organisational resilience in New Zealand", PhD thesis, niversity of Canterbury, Christchurch.
- Moore, G. W., & Moore, M. H. (2005). "Creating public value through state arts agencies.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Neenan, M. (2009). *Developing Resilience a Cognitive Behavioural Approach*. This edition published in The Taylor & Francis e-Library.

- Petrou, A., & Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69.
- Quang, N., & Aubert, B. (2017). Intellectual capital, organizational learning capability, and erp implementation for strategic benefit. Paper presented at the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225-1246.
- Richtner, A., & Löfsten, H. (2014). "Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity". *R&D Management*. Vol 44. No 2. pp 137-151.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261-273.
- Van den Hooff, B. and Huysman, M. (2009), managing knowledge sharing: emergent and engineering approaches. *Information & Management*, 46(1), 1-8.
- Weeks, R. (2008). "Nurturing a culture and climate of resilience to navigate the whitewaters of the South African dual economy". *Journal of contemporary management*, 5(1), 123-136.
- Wickramasinghe, V. (2015). Knowledge Sharing and Service Innovativeness in Offshore Outsourced Software Development Firms. *VINE*, 45(1), 2-21.
- Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 5-9.
- World Health Organization. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) situation report-34. Geneva, Switzerland: World Health Organization. [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200223-sitrep-34-covid-19.pdf?sfvrsn=44ff8fd3\\_2pdf icon](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200223-sitrep-34-covid-19.pdf?sfvrsn=44ff8fd3_2pdf icon).
- Yang, S.C., and Farn, C.K. (2009), Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing: A multi-informant design. *International Journal of Information Management*, 29(3), 210-218.