

نقش استقرار سازمان یادگیرنده در میزان هوش سازمانی در مراکز استان‌های صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

کامران محمدخانی^۱

رضا رجایی^۲

چکیده

زمینه: سازمان‌های امروزی برای حفظ بقای خود در برابر تهاجمات روزافزون رقبا، از خلاقیت و انعطاف‌پذیری ناگزیر هستند و باید پیوسته به دنبال یادگیری مستمر باشند.

هدف: بررسی نقش استقرار سازمان یادگیرنده در میزان هوش سازمانی در مراکز استان‌های

صداوسیما جمهوری اسلامی ایران.

روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان مراکز استانی صداوسیما ج.ا.ا. بودند. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای و حجم نمونه ۲۶۵ نفر بود. ابزار گردآوری داده‌ها عبارت بود از: پرسش‌نامه آلبرخت (۲۰۰۳) - برای هوش سازمانی - و نیز پرسش‌نامه دنتون (۱۹۹۸) - برای سازمان یادگیرنده. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه‌ها، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که برای پرسش‌نامه هوش سازمانی ۰/۷۷ و برای پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده ۰/۸۱. به دست آمد.

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه دکتری مدیریت آموزش

عالی (نویسنده مسئول) k.kamran@srbiau.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت فن آوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد

علوم و تحقیقات تهران reza_rajae22@yahoo.com

یافته‌ها: یافته‌ها حاکی از وجود رابطه‌ای معنادار و مستقیم و به میزان ۰/۷۸ بین هوش سازمانی و استقرار سازمان یادگیرنده بود. آزمون تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که مؤلفه‌های کیفیت، ساختار منعطف، خلق و انتقال دانش و کار تیمی بیشترین تأثیر را بر هوش سازمانی داشتند. نتیجه‌گیری: در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و بین‌المللی امروز، همه نیروهای سازمانی باید در جهت بهره‌گیری و ارتقاء میزان هوش سازمانی و نیز استقرار سازمان یادگیرنده تلاش کنند. تأکید بر این امر، برای مراکز استان‌های صداوسیما ج.ا. ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

کلیدواژه (گان): هوش سازمانی، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، مدیریت رسانه، صداوسیما.

مقدمه

سازمان‌های امروزی برای حفظ بقای خود در برابر تهاجم‌های روزافزون رقبا، ناگزیر از خلاقیت و انعطاف‌پذیری روزافزون بوده و باید پیوسته به دنبال یادگیری مستمر باشند؛ بنابراین ضرورت دارد که دانش سازمان‌ها که ارزشمندترین سرمایه آن‌ها در عصر اقتصاد دانش‌محور است، به‌طور مرتب به‌روز شده و در مقابله با محیط متلاطم و رقابتی سرسخت، به‌گونه‌ای مؤثر و کارآمد ایفای نقش نماید. بدیهی است در صورتی که یادگیری دائمی نباشد، دانش سازمانی روزآمد نخواهد بود و در نتیجه برای سازمان نمی‌تواند ارزشمند باشد. همچنین در عصر حاضر بدون بهره‌گیری از نظام‌های هوشمند، امکان مدیریت، خلق دانش و بهره‌گیری مؤثر از دانش سازمانی فراهم نخواهد شد. به باور دیکسون^۱ سازمان یادگیرنده پاسخی است به محیط کاری متغیر، پویا و غیرقابل‌پیش‌بینی. ماهیت سازمان یادگیرنده در واقع استفاده از توانایی ذهنی خارق‌العاده افراد سازمان است برای ایجاد عملکردهایی که باعث بهبود وضعیت سازمان می‌شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۲، ص. ۴۹).



1. Dixon

از سوی دیگر سازمان‌های نوین برای این که بتوانند در عرصه کسب‌وکار باقی بمانند ناگزیرند که انواع هوشمندی را مورد توجه قرار داده و در سیستم کاری خود آن‌ها را بکار گیرند. این هوشمندی در سازمان‌ها باعث دگرگونی‌های عمیقی شده و کسب‌وکار را از حالت سنتی و قدیمی به شکل مدرن و نوین در آورده است و هرروزه نیز بر حجم این تغییرات افزوده می‌شود و با همه گیر شدن بهره‌گیری از نظام‌های هوشمند در محیط‌های کسب‌وکار، آن‌هایی که از غافله هوشمندی عقب بمانند از دایره بازی خارج شده و به‌سوی اضمحلال پیش خواهند رفت. به بیان دیگر به کارگیری نظام‌های هوشمند یک انتخاب نیست بلکه یک ضرورت است برای بقا! با عنایت به این که محیط‌های کسب‌وکار روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شوند و فرآیندهای کاری و کنش و واکنش‌های رقبا نیز پیچیده‌تر و هوشمندانه‌تر از گذشته می‌شود، به کارگیری محاسبات هوشمند به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند بتوانند موضوعات غیرقابل پیش‌بینی را با شرایط کسب‌وکار خود وفق داده و ریسک تصمیم‌گیری‌ها در سطوح مختلف و به‌ویژه در سطح استراتژیک سازمان خود را کاهش دهند (اسلامبولی، ۱۳۸۸، صص. ۱۶-۱۷).

آلبرخت (2002) معتقد است که هوش سازمانی، قابلیت یک سازمان در تحرک بخشیدن به توانایی ذهنی خود و تمرکز بخشیدن به این توانایی در جهت تحقق رسالت سازمانی است. هوش سازمانی، ترکیبی از تمام مهارت‌های لازم برای سازمان است که مهارت‌هایی چون قابلیت سازگاری با تغییر، سرعت در کنش و واکنش، انعطاف‌پذیری و توانایی نوسازی را در برمی‌گیرد.

در دهه گذشته در خصوص هوش سازمانی، مطالعات زیادی انجام گرفته است اما در خصوص رابطه بین استقرار سازمان یادگیرنده و میزان هوش سازمانی پژوهش قابل توجهی صورت نگرفته. با این حال اگر توجه مدیران به توانمندی‌های هوشمندانه متمرکز گردد، می‌توانند سریع‌تر از دیگران تحولات محیطی را درک کرده و یاد بگیرند که چگونه خود را با این تغییرات هماهنگ نمایند.

امروزه رسانه‌های جمعی و خصوصاً رادیو و تلویزیون با نفوذ و گسترش بی‌سابقه‌ای که در جوامع و در تمامی ابعاد زندگی اجتماعی پیدا کرده‌اند، به منبع غالب شکل‌گیری واقعیت‌های اجتماعی مبدل شده‌اند. تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که رسانه‌های جمعی بر اشاعه یک رفتار و تکرار و عادت شدن آن تأثیر بسزایی دارند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۶، ص. ۱۰۳). فناوری‌های جدید، امکان انتشار پیام‌های فرامرزی را از طریق شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی فراهم ساخته است، رسانه‌های جمعی در سراسر دنیا به دنبال جذب مخاطب در ورای مرزهای جغرافیایی هستند. براین اساس، سازمان صداوسیما رقابتی بی‌شماری در نقاط مختلف دنیا دارد که باید با تکیه بر ابزارهای نوین در محیط متغیر و پویای دنیای امروز سازمان‌ها، با دیگر شبکه‌های رادیو تلویزیونی، ماهواره‌ای و رسانه‌های تعاملی همچون شبکه‌های اجتماعی و سایت‌های اینترنتی و رادیو و تلویزیون‌های اینترنتی به رقابت بپردازد. بر این مبنا در هر نظام مدیریت رسانه‌ای، استقرار سازمان یادگیرنده، به احتمال زیاد می‌تواند منجر به افزایش هوش سازمانی شده و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای رقابت و مقابله رسانه‌ای ایفای نقش نماید.

به‌طور کلی می‌توان سازمان یادگیرنده را سازمانی دانست که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت داشته و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید به‌دست آمده، عمل می‌کند. به‌زعم پیترسنگه^۱ سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند. در آنجاست که الگوهای جدید تفکر رشدیافته، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی باهم آموختن را می‌آموزند. سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیر دیگر می‌توان سازمان‌های دانش آفرین نامید (سنگه، ۱۳۸۴، صص. ۲-۱). گاروین^۲ نیز معتقد است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار

1. Senge
2. Garvin

خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد (گاروین، 1993، ص. ۹۱). هابر^۱ سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهایش متحول می‌شود (هابر، 1991، ص. ۹۰). در سازمان یادگیرنده، یادگیری چگونه یاد گرفتن، از یادگیری هر نوع دانش و اطلاعات دیگری مهم‌تر بوده و خلاقیت و نوآوری نیز از سازگاری و ثبات با ارزش‌تر است (قهرمانی، ۱۳۸۰، ص. ۷۹). پدلر^۲ و همکاران نیز معتقدند که سازمان یادگیرنده، یادگیری همه اعضای خود را تسهیل کرده و به‌طور مستمر خود را متحول می‌سازد (پدلر، 2000، ص. ۵۴) در نگاه کوو^۳ سازمان یادگیرنده همان سازمان دانشی است (کوو، ۲۰۰۱، ص. ۱۹۷) سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند تا به نتایجی که موردنظر است دست یابند. سازمان یادگیرنده جایی است که در آنجا الگوهای جدید تفکر رشد یافته، اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شوند و افراد چگونه آموختن را به‌اتفاق یکدیگر می‌آموزند. بدین ترتیب سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردش متحول می‌شود (سنگه، ۱۳۸۴، ص. ۱۰).

مدل استفاده‌شده در این تحقیق برای استقرار سازمان یادگیرنده، مدل ۹ وجهی دنتون (1998) است که ابعاد زیر را در برمی‌گیرد:

۱. راهبرد یادگیری^۴: راهبرد یادگیری، بستر یا چارچوبی است که برای عملی ساختن تفکر یادگیری و هدایت عملیاتی که منجر به آموختن در سازمان می‌شود، مورد استفاده قرار می‌گیرد (صائبی، ۱۳۷۳، صص. ۳۸-۴۰).

۲. ساختار سازمانی منعطف^۵: ساختار سازمانی عبارت است از چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، نظام‌ها و فرآیندهای عملیاتی افراد و گروه‌هایی که برای نیل به اهداف سازمانی تلاش

-
1. Haber
 2. Peddler
 3. Coo
 4. Learning strategy
 5. Flexible structure

می‌کنند. به عبارت دیگر، ساختار سازمانی، مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخصی تقسیم نموده و هماهنگی میان آن‌ها را فراهم می‌کند. یکی از شرایط استقرار سازمان یادگیرنده در هر سازمانی این است که ساختار سازمان برای یادگیری، انعطاف‌پذیر باشد.

۳. فرهنگ عاری از ملامت^۱: در فرهنگ عاری از ملامت، پرسیدن ارزشمند است و نه تنها هیچ ملامتی برای شخص سؤال‌کننده وجود ندارد بلکه از هر سؤال، ایده، نظر، انتقاد و پیشنهادی، ولو اشتباه باروی گشاده استقبال می‌شود.

۴. آرمان مشترک^۲: به زعم پیتر سنگه، آرمان مشترک نیرویی است در درون قلب مردم که همچون قدرتی عظیم آن‌ها را وادار به عمل می‌کند. آرمان مشترک پاسخ به این سؤال است که ما چه چیزی را می‌خواهیم خلق کنیم؟ آرمان مشترک آرمانی است که اکثر اعضای یک سازمان به آن احساس تعلق دارند زیرا در واقع آن را آرمان شخصی خود محسوب می‌کنند (زارعی متین، ۱۳۸۲، صص. ۵۴-۵۵).

۵. آگاهی‌های خارجی^۳: فرایندی است که طی آن، اشخاص قادر خواهند بود که اطلاعات موردنیاز خود را که از منابع درون‌سازمانی امکان کسب آن‌ها وجود ندارد، از محیط بیرون از سازمان به دست آورند.

۶. خلق و انتقال دانش^۴: فرایندی است که به واسطه آن سازمان در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری و نیز توزیع و انتقال دانش مهارت‌هایی را کسب می‌کند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۵۶).

۷. کیفیت^۵: واژه‌ای آشنا و متداول است که از مفهوم و کاربرد آن تفاسیر مختلفی به عمل می‌آید، اما وجه مشترک همه این تعاریف، سازگاری کالا یا خدمت با نیازها و انتظارات

1. Blame-free culture
 2. Common ideal
 3. External information
 4. Creation and transfer of knowledge
 5. Quality

مشتری است. معمولاً کیفیت را بر اساس تطابق‌پذیری محصول با ویژگی‌های مدنظر مشتری و یا میزان برآورده کردن انتظارات مشتری، تعریف می‌کنند (حسینی و قادری، ۱۳۸۹، ص. ۹۱).

۸. جو سازمانی پشتیبان^۱: ویژگی‌های درونی که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز ساخته و روی افراد آن تأثیر جوّ سازمانی نامیده می‌شود. جوّ سازمانی به‌وسیله ادراکات کارکنان و توصیف آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود (هالپین و کرافت به نقل از گودرزی و گمینان، ۱۳۸۱، صص ۴۰-۴۱). جوّ سازمانی پشتیبان ضرورت اجتناب‌ناپذیر برپائی و حفظ سازمان یادگیرنده است.

۹. کار گروهی^۲: در دنیای پیچیده امروزی، سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود نیازمند همیاری و همکاری کارکنان با یکدیگر هستند. کار تیمی موجب تسهیم دانش و بهره‌مند شدن افراد از دانش دیگران شده، سازوکارهای منعطف انجام کارها را برای طرح ایده‌های جدید و بزرگ فراهم نموده و خلق دانش جدید را تسهیل می‌کند (قربانی زاده، ۱۳۸۷، صص. ۱۰۱ و ۱۰۳)

هوش سازمانی عبارت است از عاملی که سبب می‌شود سازمان تغییرات را درک کند و اطلاعات را جمع‌آوری کند، یادگیری و بهبود را در دستور کار خود قرار داده، به خلق دانش پردازد و در عمل بر اساس دانش تولیدشده، خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی با محیط خارجی منطبق سازد. هوش سازمانی اساساً شامل یادگیری، دانش، پیش‌بینی و حل مسئله است. مدل هوش سازمانی مورداستفاده در این تحقیق مدل کارل آلبرخت (۲۰۰۲) است. هوش سازمانی از نظر آلبرخت به‌عنوان ظرفیت و استعداد یک سازمان در بسیج کردن تمام توانایی ذهنی خود و تمرکز این توانایی در جهت دستیابی به رسالت سازمانی تعریف می‌شود (آلبرخت، ۲۰۰۲، ص. ۱۰)

1. Climate support
2. Teamwork

مدل کارل آلبرخت که دارای ۷ بعد است به نظر می‌رسد به نسبت سایر مدل‌های ارائه شده برای هوش سازمانی کامل تر باشد. ابعاد ۷ گانه مدل آلبرخت عبارت‌اند از:

۱. چشم‌انداز راهبردی^۱: هر سازمانی نیازمند وجود یک نظریه، یک مفهوم، یک اصل سازمان دهنده و یا تعریفی است از آنچه در جستجو و تحقق آن است.
۲. سرنوشت مشترک^۲: این سرنوشت مشترک هنگامی احساس می‌شود که تمام افراد ذینفع در یک سازمان مانند تأمین‌کنندگان و شرکا و گاهی خانواده اعضای سازمان و یا اکثریت آن‌ها می‌دانند که رسالت سازمان چیست. آن‌ها احساس می‌کنند هدف مشترکی دارند و تک‌تک افراد موفقیت سازمان را درک می‌کنند.
۳. تمایل به تغییر^۳: در سازمان‌های هوشمند، تغییر بیانگر یک چالش و موقعیتی برای تجربیات جدید و هیجان‌انگیز به‌منظور رسیدن به چیزی نو قلمداد می‌گردد. تمایل به تغییر، نیازمند آن است که آن‌قدر بزرگ باشیم که بتوانیم انواع تغییرات را در چشم‌انداز راهبردی مدیریت کنیم.
۴. روحیه^۴: این عنصر جدای از سرنوشت مشترک، به معنی رضایت برای انجام چیزی بیش از استانداردهای تعیین شده کاری است.
۵. همسویی و تجانس^۵: بدون وجود یک سلسله قوانین جهت اجرا، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و گروه‌ها باید خود را برای تحقق اهداف و رسالت سازمان، سازمان‌دهی نموده، مسئولیت‌ها و مشاغل را تقسیم کنند و یک سری قوانین را برای تعامل و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط، وضع نمایند.

1. Strategic Vision
 2. Common fate
 3. Desire to change
 4. Spirit
 5. Alignment and congruence

۶. کاربرد دانش^۱: امروزه اقداماتی که به پیروزی یا شکست در یک سازمان منجر شده‌اند بر پایه استفاده یا عدم استفاده مؤثر از دانش، اطلاعات و داده‌ها بوده است. فعالیت هر سازمانی به شدت به دانش کسب‌شده و تصمیم‌های درست آنی وابسته است.

۷. فشار عملکردی^۲: دغدغه اصلی مدیران نباید صرفاً عملکرد کارکنان باشد. در یک سازمان هوشمند، هر یک از مجریان باید در موضع اجرایی خود قرار گرفته و مسئولیت عملکرد خود را به عهده داشته باشند. رهبران سازمان‌ها هم می‌توانند مفهوم اهرم اجرایی را ترویج داده و از آن پشتیبانی کنند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران، کارشناسان و برنامه‌سازان مراکز استانی صداوسیما سیمای جمهوری اسلامی ایران تشکیل می‌دهند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای یا متناسب، استفاده شده است. بدین ترتیب که به نسبت تعداد آن‌ها در جامعه آماری به صورت تصادفی و با مراجعه به جداول معتبر، نمونه‌ای به حجم ۲۶۵ انتخاب شد.

در پژوهش حاضر، استقرار سازمان یادگیرنده متغیر مستقل و هوش سازمانی متغیر وابسته تحقیق است که برای اندازه‌گیری آن‌ها به ترتیب از پرسش‌نامه‌های آزمون‌شده ۳۶ سؤالی دنتون و ۴۹ سؤالی آلبرخت بر اساس طیف نگرش سنجی لیکرت با ۴ درجه خیلی کم=۱، کم=۲، زیاد=۳ و خیلی زیاد=۴ استفاده گردید.

جهت سنجش میزان اعتبار پرسش‌نامه، از نظرات و پیشنهادهای چند تن از متخصصان و صاحب‌نظران استفاده گردید. همچنین جهت آزمون پایایی ابزار، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه به‌طور تصادفی بین ۳۰ نفر توزیع شد و پس از جمع‌آوری، با استفاده از نرم‌افزار اسپاس و روش

1. Application of knowledge
2. Operating pressure

آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفتند. ضریب آلفای کلی محاسبه شده برای پرسش نامه (شرایط لازم برای استقرار سازمان یادگیرنده) ۰/۸۱ و برای ابعاد تشکیل دهنده این پرسش نامه عبارتند از: راهبرد یادگیری ۰/۸۳، ساختار منعطف ۰/۷۹، فرهنگ عاری از ملامت ۰/۸۴، آرمان مشترک ۰/۷۹، آگاهی های خارجی ۰/۷۷، خلق و انتقال دانش ۰/۸۶، کیفیت ۰/۸۴، جو سازمانی ۰/۷۳، کار تیمی ۰/۸۳. هم چنین ضریب آلفای کلی محاسبه شده برای پرسش نامه (هوش سازمانی) ۰/۷۷ و برای ابعاد تشکیل دهنده این پرسش نامه عبارتند از: چشم انداز راهبردی ۰/۷۶، سرنوشت مشترک ۰/۸۱، تمایل به تغییر ۰/۷۷، روحیه ۰/۷۲، همسویی و تجانس ۰/۷۴، کاربرد دانش ۰/۸۳ و فشار عملکردی ۰/۷۳.

یافته های پژوهش

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شاخص های مربوط به متغیر استقرار سازمان یادگیرنده در مراکز استان های صداوسیما ج.ا.ا. مندرج در جدول شماره ۱ نشان می دهد که میانگین به دست آمده برابر ۲/۳۴ و از میزان میانگین نظری (۲/۵) پایین تر است؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که شرایط لازم برای استقرار سازمان یادگیرنده در مراکز استان های صداوسیما ج.ا.ا. وجود ندارد. همچنین مؤلفه «فرهنگ عاری از ملامت» به میزان ۲/۵۶ بالاترین و مؤلفه «جو پشتیبانی» به میزان ۱/۹۴، کمترین مقدار را نشان می دهد.

از سوی دیگر نتایج حاصل از بررسی شاخص های مربوط به متغیر «هوش سازمانی» در مراکز استان های صداوسیما ج.ا.ا. مندرج در جدول شماره ۲ نشان می دهد که هوش سازمانی جامعه آماری مورد مطالعه با میانگین ۲/۵۳ در مقایسه با میانگین نظری (۲/۵) از حد متوسط بالاتر است. همچنین مؤلفه «تمایل به تغییر» به میزان ۲/۶۰ بالاترین و مؤلفه «سرنوشت مشترک» به میزان ۲/۴۶، کمترین مقدار را دارد.

جدول ۱. نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین نمرات کارشناسان و مدیران مراکز استانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در استقرار سازمان یادگیرنده با مقدار ثابت ۲/۵

مؤلفه‌ها	T	درجه آزادی	سطح معنادار	میانگین مشاهده شده	اختلاف از میانگین	انحراف معیار
راهبرد یادگیری	-۲/۲۶۲	۲۶۲	۰/۰۳۴	۲/۴۲	۰/۰۸	۰/۵۸۷
ساختار منعطف	-۴/۳۴۲	۲۶۲	۰/۰۰۰	۲/۳۱	۰/۱۹	۰/۶۷۳
فرهنگ عاری از ملامت	۱/۴۶۸	۲۶۱	۰/۱۴۳	۲/۵۶	۰/۰۶	۰/۶۲۷
چشم‌انداز مشترک	-۱/۷۶۲	۲۶۱	۰/۰۷۹	۲/۴۳	۰/۰۷	۰/۶۰۸
آگاهی خارجی	-۱۳/۱۱۷	۲۵۹	۰/۰۰۰	۲/۰۳	۰/۴۷	۰/۵۶۹
خلق و انتقال دانش	-۵/۴۰۰	۲۶۱	۰/۰۰۰	۲/۳۳	۰/۱۷	۰/۴۹۵
کیفیت	-۲/۳۰۵	۲۶۱	۰/۰۲۲	۲/۴۰	۰/۱۰	۰/۷۰۶
جو پشتیبانی	-۱۴/۳۰۸	۲۵۸	۰/۰۰۰	۱/۹۴	۰/۵۶	۰/۶۳۱
کار تیمی	-۶/۷۶۹	۲۶۱	۰/۰۰۰	۲/۲۸	۰/۲۲	۰/۵۰۷
شرایط لازم برای استقرار سازمان یادگیرنده	-۶/۰۳۰	۲۶۱	۰/۰۰۰	۲/۳۴	۰/۱۶	۰/۴۲۶

جدول ۲. نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین نمرات کارشناسان و مدیران مراکز استانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در زمینه هوش سازمانی با مقدار ثابت ۲/۵

مؤلفه‌ها	T	درجه آزادی	سطح معنادار	میانگین مشاهده شده	اختلاف از میانگین	انحراف معیار
چشم‌انداز راهبردی	۰/۸۰۷	۲۶۴	۰/۴۲۱	۲/۵۲	۰/۰۲	۰/۵۴۲
سرنوشت مشترک	۱/۱۹۳	۲۶۳	۰/۱۶۵	۲/۴۶	۰/۰۴	۰/۵۱۲
میل به تغییر	۲/۸۹۱	۲۶۴	۰/۰۰۴	۲/۶۰	۰/۱۰	۰/۵۶۳
روحیه	۱/۵۱۵	۲۶۴	۰/۱۳۱	۲/۵۵	۰/۰۵	۰/۵۴۶
همسویی و تجانس	۰/۴۵۱	۲۶۴	۰/۴۳۷	۲/۴۸	۰/۰۲	۰/۷۲۰
کاربرد دانش	۲/۵۷۸	۲۶۴	۰/۰۱۰	۲/۵۹	۰/۰۹	۰/۵۶۳
فشار عملکرد	۱/۳۲۹	۲۶۱	۰/۱۸۵	۲/۵۴	۰/۰۴	۰/۵۲۷
هوش سازمانی	۱/۲۸۷	۲۶۴	۰/۱۹۹	۲/۵۳	۰/۰۳	۰/۴۴۹

آزمون تحلیل رگرسیون^۱

به منظور برآورد خط پیش‌بینی میزان هوش سازمانی مراکز استانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بر اساس مؤلفه‌های استقرار سازمان یادگیرنده، کلیه مؤلفه‌های ۹ گانه آن با استفاده از مدل رگرسیون گام‌به‌گام، تجزیه و تحلیل گردید. نتایج همان‌طور که در ادامه به تفصیل ارائه خواهد شد، نشان می‌دهد که مؤلفه‌های کیفیت، ساختار منعطف، خلق و انتقال دانش، کار تیمی، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر «هوش سازمانی» دارند و با استفاده از این مؤلفه‌ها می‌توان مدلی قابل اتکا ارائه نمود (پنج مؤلفه باقیمانده به دلیل اینکه بر اساس این مدل تأثیر ناچیزی بر متغیر وابسته «هوش سازمانی» دارند، در معادله وارد نمی‌شوند). تحلیل رگرسیونی گام‌به‌گام به صورت زیر است:

گام اول: در اولین مرحله متغیری که وارد معادله می‌شود، مؤلفه تمایل به تغییر است که بیشترین تأثیر ($R = 0/545$, $R^2 = 0/3$, $R_{AD}^2 = 0/297$) را بر متغیر وابسته داشته است و مقدار F حاصل از تجزیه واریانس معنادار ($F = 101/238$ و $\text{sig} = 0/000$) بوده و مدل قابل اتکا است. بر این اساس مؤلفه «کیفیت» به تنهایی حدود ۳۰٪ از تغییرات متغیر وابسته «هوش سازمانی» را ایجاد می‌کند.

گام دوم: در دومین مرحله مؤلفه «ساختار منعطف» وارد معادله می‌شود. در این مرحله نتایج ضریب همبستگی ($R = 0/652$, $R^2 = 0/425$, $R_{AD}^2 = 0/425$) است و مقدار F حاصل از تجزیه واریانس معنادار ($F = 105/173$ و $\text{sig} = 0/000$) بوده و مدل قابل اتکا است. بر این اساس مؤلفه «کیفیت» بعلاوه مؤلفه «ساختار منعطف» حدود ۴۲٪ از تغییرات متغیر وابسته «هوش سازمانی» را تبیین می‌کنند. در واقع ورود مؤلفه «ساختار منعطف» به معادله ۱۲٪ به توان مدل اضافه می‌نماید.

گام سوم: در سومین مرحله مؤلفه سرنوشت مشترک وارد معادله می‌شود. در این مرحله نتایج ضریب همبستگی ($R = 0/670$, $R^2 = 0/45$, $R_{AD}^2 = 0/448$) است و مقدار F از تجزیه

1. regression test

واریانس معنادار ($F = ۷۴/۱۰۸$ و $sig = ۰/۰۰۰$) بوده و در نتیجه مدل قابل اتکا است. بر این اساس مؤلفه «کیفیت» بعلاوه مؤلفه «ساختار منعطف» بعلاوه مؤلفه «خلق و انتقال دانش» حدود ۴۵٪ از تغییرات متغیر وابسته «هوش سازمانی» را تبیین می کنند. در واقع ورود مؤلفه «خلق و انتقال دانش» به معادله ۳٪ به توان مدل اضافه می نماید.

گام چهارم: در چهارمین مرحله، مؤلفه «همسویی و تجانس» وارد معادله می شود. در این مرحله نتایج ضریب همبستگی ($R_{AD}^2 = ۰/۴۶۱$ ، $R^2 = ۰/۴۶۰$ ، $R = ۰/۶۷۸$) است و مقدار F حاصل از تجزیه واریانس معنادار ($F = ۶۳/۳۴۴$ و $sig = ۰/۰۰۰$) بوده و بنابراین مدل قابل اتکا است. بر این اساس مؤلفه های «کیفیت»، «ساختار منعطف»، «خلق و انتقال دانش» و «کار تیمی» حدود ۴۶٪ از تغییرات متغیر وابسته «هوش سازمانی» را تبیین می کنند. در واقع ورود مؤلفه «کار تیمی» به معادله ۱٪ به توان مدل اضافه می نماید.

جدول ۵. نتایج ضرایب مدل رگرسیون چندگانه گام به گام بین استقرار سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های آن با هوش سازمانی در مراکز استانی صداوسیما ج.ا.

گام	متغیر وارد شده به معادله	برآورد ضرایب	خطای برآورد	ضریب همبستگی جزئی	t	سطح معناداری	شاخص تولرنس	عامل تورم واریانس
اول	مقدار ثابت	۰/۷۳۶	۰/۱۲۳		۶/۲۹۱	۰/۰۰۰		
	کیفیت	۰/۵۴۵	۰/۰۴۶	۰/۶۳۲	۱۳/۰۸۰	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
	مقدار ثابت	۰/۵۳۷	۰/۱۲۶		۴/۲۶۵	۰/۰۰۰		
دوم	کیفیت	۰/۳۶۱	۰/۰۶۲	۰/۴۰۰	۶/۱۶۲	۰/۰۰۰	۰/۵۰۵	۱/۹۸۲
	ساختار منعطف	۰/۳۰۹	۰/۰۶۲	۰/۳۲۹	۵/۰۶۵	۰/۰۰۰	۰/۵۰۵	۱/۹۸۲
	مقدار ثابت	۰/۳۸۶	۰/۱۳۲		۲/۹۱۷	۰/۰۰۴		
سوم	کیفیت	۰/۲۷۱	۰/۰۶۷	۰/۳۰۶	۴/۳۵۵	۰/۰۰۰	۰/۴۱۷	۲/۳۹۸
	ساختار منعطف	۰/۲۵۲	۰/۰۶۲	۰/۲۷۷	۴/۲۰۲	۰/۰۰۰	۰/۴۷۴	۲/۱۱۰
	مقدار ثابت	۰/۲۸۲	۰/۱۳۵		۲/۱۶۹	۰/۰۳۱		
چهارم	خلق و انتقال دانش	۰/۲۰۶	۰/۰۶۵	۰/۲۰۱	۳/۲۳۹	۰/۰۰۱	۰/۵۳۵	۱/۸۶۰
	کیفیت	۰/۲۵۴	۰/۰۶۷	۰/۲۸۰	۴/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۴۱۰	۲/۴۴۲
	ساختار منعطف	۰/۱۸۹	۰/۰۶۶	۰/۲۱۰	۳/۰۲۸	۰/۰۰۳	۰/۴۱۷	۲/۳۹۸
	خلق و انتقال دانش	۰/۱۸۲	۰/۰۶۴	۰/۱۸۲	۲/۹۵۳	۰/۰۰۳	۰/۵۲۸	۱/۸۹۲
	کار تیمی	۰/۱۴۵	۰/۰۵۴	۰/۱۶۰	۲/۷۸۱	۰/۰۰۶	۰/۶۰۵	۱/۶۵۲

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از بررسی شاخص‌های مربوط به شرایط لازم برای استقرار سازمان یادگیرنده در مراکز استان‌های صداوسیما ج.ا.ا. مندرج در جدول یک نشان می‌دهد که میانگین به‌دست آمده برای شرایط لازم برای استقرار سازمان یادگیرنده ۲/۳۴ است که از میزان میانگین نظری (۲/۵) پایین‌تر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت میزان شرایط لازم برای استقرار سازمان یادگیرنده در مراکز استان‌های صداوسیما ج.ا.ا. پایین‌تر از حد متوسط است که با یافته‌های پژوهش خوشنویس (۱۳۸۸) در معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران و تحقیق بجانی (۱۳۸۶) انجام شده در دانشگاه‌های تهران و تبریز و پژوهش صفاری (۱۳۸۶) انجام گرفته در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش و تحقیق دمیچی (۱۳۸۱) انجام شده در دانشگاه شهید بهشتی تهران و پژوهش خلیلی جعفرآباد (۱۳۸۹) انجام گرفته در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران همسو است. درعین حال، یافته‌های پژوهش حاضر نتایج حاصل از تحقیق نوری یالقوز آغاجی (۱۳۸۶) را که سطح شرایط لازم برای استقرار سازمان یادگیرنده را بیشتر یا مساوی متوسط ارزیابی کرده بود تأیید نمی‌کند که علت تفاوت را به احتمال زیاد باید در جامعه آماری و ترکیب جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان جستجو نمود.

همچنین نتایج حاصل از بررسی شاخص‌های مربوط به متغیر «هوش سازمانی» نشان می‌دهد که هوش سازمانی جامعه آماری مورد مطالعه با میانگین ۲/۵۳ در مقایسه با میانگین نظری (۲/۵) از حد متوسط بالاتر است. نتایج تحقیق با مطالعه انجام شده توسط لفتی و همکاران (۲۰۰۸) در شرکت‌های رومانی و تراب زاده کاشی (۱۳۸۹) در شرکت سایپا مطابقت دارد اما مخالف نتایج تحقیقات آلبرخت (۲۰۰۳) در استرالیا و فقیهی (۱۳۸۷) در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی است که سطح هوش سازمانی را پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی کرده بودند.

نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد رابطه بین متغیر «هوش سازمانی» و «استقرار سازمان یادگیرنده» در مراکز استانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران معنادار ($F=0/783$) و

($\text{sig}=0/000$) بوده که نشان‌دهنده همبستگی مستقیم و بالایی است؛ اما از آنجایی که آزمون همبستگی ساده فقط همبستگی خطی ساده بین یک متغیر با متغیر دیگر را می‌سنجد در این قسمت از پژوهش تلاش گردیده تا با استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه خطی میزان تأثیر مؤلفه‌های هوش سازمانی بر شرایط استقرار سازمان یادگیرنده آزمون شود و مدلی قابل‌اتکا برای پیش‌بینی میزان فراهم بودن شرایط لازم برای استقرار سازمان یادگیرنده بر اساس داده‌های مربوط به هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن ارائه گردد. به‌منظور برآورد خط پیش‌بینی میزان «هوش سازمانی» مراکز استانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بر اساس مؤلفه‌های شرایط لازم برای استقرار سازمان یادگیرنده، کلیه مؤلفه‌های آن با استفاده از مدل رگرسیون گام‌به‌گام، تجزیه و تحلیل گردید. نتایج این آزمون، نشان می‌دهد که مؤلفه‌های «کیفیت، ساختار، خلق و انتقال دانش، کار تیمی، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر «هوش سازمانی» دارند و با استفاده از این چهار مؤلفه، می‌توان مدلی قابل‌اتکا ارائه نمود. مؤلفه‌های باقیمانده به دلیل اینکه بر اساس این مدل تأثیر ناچیزی بر متغیر وابسته «هوش سازمانی» داشتند، در معادله وارد نشدند.

بر اساس ضریب همبستگی جزئی، مؤلفه «کیفیت» با مقدار $0/297$ نسبت به سایر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده دارای بیشترین همبستگی جزئی با هوش سازمانی است. بدین معنا که مؤلفه «کیفیت» تبیین‌کننده مناسبی برای هوش سازمانی بوده و می‌توان جهت ارتقای هوش سازمانی از این مؤلفه استفاده نمود. به عبارت دیگر، بهبود محصولات و تشویق کارکنان برای تولید باکیفیت محصولات رسانه‌ای و رشد و هماهنگ شدن محصولات و خدمات با تغییرات محیط و میل و نیاز مخاطبان (مشتریان) باعث ارتقای سطح هوش سازمانی در مراکز استان‌های صداوسیما ج.ا. می‌گردد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران روش‌های انجام کارها را مورد بازنگری قرار دهند و همواره سعی شود که بهترین روش‌ها برای انجام کارها برای تولید باکیفیت در جهت رضایت مشتریان، مدنظر قرار گیرد. در سازمانی که کیفیت محصولات مهم باشد تغییرات محیطی و میل مخاطب همواره مورد توجه قرار می‌گیرد. سازمان همواره باید تولید هوشمندانه و متناسب با تغییرات محیطی را در نظر داشته باشد تا کیفیت محصولات همواره در

بالاترین سطح ارائه گردد. توجه داشتن به این موضوع باعث می‌شود که کارشناسان و مدیران سازمان همواره در پی شناسایی نقاط ضعف و قوت محصولات بوده و با غنیمت شمردن فرصت‌ها، محصولات رسانه‌ای تازه‌ای را با تأکید بر کیفیت ارائه نمایند. این توجه به نقاط ضعف و قوت و استفاده بهینه از فرصت‌ها میزان هوشمندی رسانه را افزایش خواهد داد.

در گام بعد، وقتی مؤلفه «ساختار» وارد معادله رگرسیون می‌شود، مقدار قابل توجهی یعنی به میزان ۰/۱۲۵ به توان مدل برای تبیین «هوش سازمانی» می‌افزاید. در سازمان‌هایی که یک ساختار انعطاف‌پذیر دارند، افراد از محیط بیرونی به‌خصوص از مشتریان می‌آموزند که بتوانند نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده سازند. وجه تمایز سازمان‌های موفق از سایر سازمان‌ها آن است که این‌گونه سازمان‌ها از توانایی بیشتری برای پاسخ‌گویی سریع به چالش‌های تکان‌دهنده محیط در حال تحول امروز برخوردارند. ساختار انعطاف‌پذیر در سازمان رسانه‌ای باعث نگاه داشتن بوروکراسی در پایین‌ترین سطح ممکن شده و به حداقل رسیدن بوروکراسی نیز به‌نوبه خود باعث تشویق کارکنان برای تغییر، رشد و هماهنگ‌شدن محصولات و خدمات با تغییرات محیطی می‌شود. در این حالت روش‌های انجام کار بهبودیافته و در نتیجه هوشمندی سازمان به‌صورت چشمگیری افزایش می‌یابد.

مؤلفه‌های بعدی که به ترتیب در گام‌های سوم و چهارم به معادله رگرسیون وارد می‌شوند مؤلفه‌های «خلق و انتقال دانش» و «کار تیمی» هستند. مهم دانستن خلق و گسترش دانش باعث می‌شود که کارکنان همواره در پی کسب دانش مفید برای سازمان بوده و علاوه بر اینکه به تحصیل علم مشغول هستند به تسهیم دانش با دیگر اعضای سازمان نیز پرداخته و دانش سازمانی را ارتقاء دهند؛ بنابراین مدیران شبکه‌های استانی صداوسیما بایستی به این واقعیت پی ببرند که دانش سازمانی مهم‌ترین دارایی هر سازمان رسانه‌ای است و مدیریت صحیح بر آن باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان و در نهایت پیروز شدن بر رقبای فضای رسانه‌ای دنیای کنونی خواهد شد. همچنین اهمیت دادن به کار تیمی باعث هم‌افزایی در سازمان می‌گردد. در چنین فضایی اهداف فردی و گروهی کارکنان با اهداف کلی سازمان همسو شده و کارکنان در

گروه‌های کاری همواره سعی خواهند نمود که برای نیل به اهداف سازمانی تلاش نمایند. کار گروهی محیطی امن را برای تبادل اطلاعات بین کارکنان فراهم می‌سازد. بنا بر آنچه گفته شد، اصولاً بقای سازمان‌های امروز در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و بین‌المللی، در گرو خلاقیت و نوآوری است. در چنین شرایطی همه نیروهای سازمانی باید برای ایجاد و حفظ این عوامل بنیادین در سازمان‌ها فعالیت نمایند. لازمه این امر نیز بی‌تردید در گرو بهره‌گیری از هوش سازمانی است. ارتقاء میزان هوش سازمانی برای مراکز استان‌های صداوسیما ج.ا.ا. ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

منابع

- ابطحی، سید حسین؛ و صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). *مدیریت دانش در سازمان*. تهران: انتشارات پیوند نو.
- اسلامبولی، حسین. (۱۳۸۸). *چشم‌انداز ۲۰۲۰ نوآوری در فناوری و دگرگونی در کسب‌وکار*. تهران: انتشارات نص.
- بجانی، حسین. (۱۳۸۶). *بررسی مقایسه‌ای میزان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دو دانشگاه تهران و تبریز*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- تراب زاده کاشی، ملیحه. (۱۳۸۹). *بررسی هوش سازمانی در شرکت پلاسکو کار سایا با استفاده از مدل هفت بعدی آلبرخت*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران.
- حسینی، میرزا حسن؛ و قادری، سمیه. (۱۳۸۹). *عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات بانکی*. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۳۶، پاییز.
- خوشنویس، شهره. (۱۳۸۸). *بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران؛ از دیدگاه کارکنان با اقتباس از الگوی پیتز سنگه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشکده صداوسیما جمهوری اسلامی ایران.
- خلیلی جعفرآباد، معصومه. (۱۳۸۹). *تعیین میزان قابلیت سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور استان تهران.

- دمیرچی، فریبا. (۱۳۸۱). بررسی وضعیت دانشگاه شهید بهشتی بر اساس اصول سازمان یادگیرنده (پیترسنج) از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۸۲). مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده. مجله علمی ترویجی مجتمع آموزش عالی قم، شماره ۲.
- سنگه، پیترو. پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر. ترجمه کمال حافظ و محمد روشن هدایت. (۱۳۸۴). انتشارات سازمان مدیریت صنعتی تهران.
- صفاری، مرجان. (۱۳۸۶). مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.
- فرهنگی، علی اکبر؛ ساروخانی، باقر؛ قلی پور، آریز؛ روشن دل اربطانی، طاهر (۱۳۸۶). طراحی و تبیین مدل نهادی کردن برنامه‌های راهبری جامعه از طریق رسانه‌های جمعی، مجموعه مقالات مدیریت و رسانه به کوشش عبدالرضا عالی زاده، ۱۳۸۸، انتشارات آسیا.
- فقیهی، علیرضا. (۱۳۸۷). بررسی وضعیت هوش سازمانی وزارت آموزش و پرورش و ارائه چهارچوب‌های مفهومی مناسب. رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات.
- قربانی زاده، وجه اله. (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش. تهران: انتشارات بازتاب.
- قهرمانی، محمد. (۱۳۸۰). سازمان‌های یادگیرنده برآیند نیم قرن تجربه، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت و توسعه، ۳ (۹)، ۷۹-۸۹.
- کوبین، جیمز براین؛ مینتزرگ، هنری؛ و جیمز، رابرت. مدیریت استراتژیک: فرآیند استراتژی. ترجمه محمد صائبی. (۱۳۷۳). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گودرزی، اکرم؛ و گمینیان، وجیهه. (۱۳۸۱). اصول، مبانی و نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی. اصفهان: جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

نوری یالقوز آغاجی، ایمان. (۱۳۸۶). بررسی دانشگاه ارومیه بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده (ویک و لئون) از دید هیئت علمی دانشگاه. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی.

- Albrecht, K. (2002). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. USA: American Management Association.
- Albrecht, Karl. (2003). Organizational Intelligence Survey Preliminary Assessment Provided by: Karl Albrecht international. Retrieved, 2013, 27 Jan., from <http://www.karl-albrecht.com>
- Coo, C. W. (2001). *The Knowing Organization, How Organization Use Information to Create Knowledge and Make Decisions*. UK: Oxford University Press.
- Denton, John. (1998). *Organizational Learning and Effectiveness*. London: Routledge
- Garvin, D. (1993). Building Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, (July-August).
- Gephardt, M. A., Marsick, V. J. (1996), Learning Organization Come Alive. *Training and Development Journal*, 50 (2), PP35-45.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. (1991), pp. 88-115.
- Lefter, V. Prejmerean, M. & Vasilache, S. (2008). The Dimension of Organizational Intelligence in Romanian Companies -A Human Capital Perspective. *Academy of Economic Studies*, Bucharest.
- Peddler, M. and Aspinall, K. (2000), "A concise to the learning organization", *The Learning Organization Journal*, Vol. 7, No. 1.