

## رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با رویکرد

### ارتقای یادگیری سازمانی؛ مطالعه موردی

(درویش. حسن) <sup>۱</sup>. (فلاحی. سهیلا) <sup>۲</sup>. (مصطفوی. غلامعلی) <sup>۳</sup>

۱- دانشیار بخش اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور واحد تهران غرب، تهران، ایران

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور واحد تهران غرب، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۲/۳۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۵/۱۵)

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر تهران انجام گردید. شیوه انجام تحقیق، توصیفی - همبستگی بود. حجم نمونه ۲۰۰ نفر برآورد شد که از کارکنان اداری و دبیران هر سه مقطع با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه یادگیری سازمانی پیتر سنگه (۲۰۰۰) و هوش سازمانی آلبرشت (۲۰۰۳) استفاده شد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS از روش آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی کندال و اسپیرمن و پیرسون) و روش رگرسیون چندگانه به روش ورود جمعی و سپس ورود مرحله‌ای، متغیرها تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که همه ابعاد هوش سازمانی (سرنوشت مشترک، بینش استراتژیک، تمایل به تغییر، کاربرد دانش، فشار عملکرد، روحیه و اتحاد و توافق) با مؤلفه اصلی یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند. در بین این متغیرها، دو متغیر روحیه و بینش استراتژیک، نسبت به سایر متغیرها درصد بیشتری از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده‌اند. اما با وجود همبستگی بسیار قوی بین زوج متغیرهای یادگیری و هر یک از مؤلفه‌های هوش سازمانی به‌علت وجود هم‌خطی بسیار بالا، سایر مؤلفه‌ها در مدل وارد نشدند.

واژگان کلیدی: هوش سازمانی، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده

## ۱- مقدمه

امروزه، یادگیری سازمانی در سازمان‌های علاقه‌مند به موضوعات مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی، مورد توجه خاصی قرار گرفته است. شرکت‌های امروزی با چالش‌هایی مواجه هستند که تا حدود زیادی به یادگیری سازمانی مرتبط است، از آن جمله می‌توان به کمبود فزاینده مهارت‌ها، افزایش دانش در هر دو تا سه سال، رقابت جهانی با قدرتمندترین شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا، طراحی و بازسازی مجدد سازمان‌ها، پیشرفت فراگیر استفاده از فناوری و پیچیده شدن نیاز سازمان‌ها برای انطباق با تغییر اشاره کرد. با وجود چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های امروز، توجه به فرآیند هوش سازمانی برای تقویت عملکرد و انطباق با تغییرات محیطی از طریق به‌کارگیری مؤثر دانش به‌صورت خلاقانه که به شکل‌گیری سازمان‌های هوشمند می‌انجامد، امری ضروری به‌نظر می‌رسد.

هوش سازمانی<sup>۱</sup> با تمرکز به درک دانش و یادگیری موجب خلق سازمان هوشمند می‌شود؛ سازمانی که یاد می‌گیرد دانش را هوشمندانه مدیریت کند [۳۸]. ویلیام هلال<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) معتقد است، هوش سازمانی ظرفیت یک سازمان در جهت خلق دانش و به‌کارگیری راهبردی آن به‌منظور هماهنگی و تطابق با محیط اطرافش است. یادگیری سازمانی جزء کلیدی هوش سازمانی است، برای اینکه هوش سازمانی افزایش یابد، سازمان باید قادر به یادگیری بوده و خود را با شرایط جدید انطباق دهد. زیرساخت‌های مربوط به فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات که موجب حمایت ساختارهای شبکه‌ای می‌شود، همچنین طراحی ساختارهای مسطح و شبکه‌ای، موجب افزایش یادگیری سازمانی و قابلیت انطباق، سازگاری و ارتقای هوش سازمانی می‌گردد [۳۸].

نظام آموزش و پرورش کشور به‌عنوان متولی اصلی تربیت نیروی انسانی و سرمایه‌های فکری جامعه، در کنار آموزش عالی، باید در نهادهای مختلف ارزش و اهمیت مدیریت دانش و ترویج یادگیری خلاق، پویا و سازنده پیشگام باشد. به‌همین دلیل، در پژوهش حاضر تلاش می‌شود تا رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی، در سازمانی همچون آموزش و پرورش، به‌عنوان یکی از سازمان‌های مؤثر در جامعه، بررسی و چارچوب مناسبی برای ارتقای یادگیری در آن ارائه شود.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- هوش سازمانی

امروزه سازمان‌ها با شرایط دائماً متغیری در محیط اقتصادی، فنی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی مواجه هستند. واکنش موفقیت‌آمیز و پویای سازمان‌ها به توانایی آنها در ارائه اطلاعات مرتبط و یافتن به‌موقع راه‌حل مناسب برای مشکلات فرا روی آنها بستگی دارد. با توجه به این امر، توجه نظریه‌پردازان سازمانی، بر طراحی توانایی‌های فکری سازمان و از جهتی دیگر بر یکپارچگی فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی متمرکز است و نتیجه این روند، مفهوم جدیدی در تئوری سازمانی است که از آن به‌عنوان هوش سازمانی یاد می‌شود [۳۷].

هوش سازمانی مفهومی جدید در عرصه ادبیات سازمان و مدیریت است. هوش سازمانی تلفیقی از هوش ماشینی و انسانی است که در آن هوش انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است [۳۲ و ۳۷]. هوش سازمانی توانایی سازگاری و انطباق با محیط به‌صورت خلاق است [۱۵ و ۲۳]. کیرن<sup>۳</sup> هوش سازمانی را یک چارچوب کاری شامل فرآیندها، ابزارها و فناوری‌های مختلف می‌داند که برای تبدیل داده‌ها به اطلاعات و اطلاعات به دانش مورد نیاز هستند [۲۶]. اما به‌عقیده نگارندگان، دیدگاه آلبرشت، یکی از جامع‌ترین دیدگاه‌های موجود پیرامون هوش سازمانی است. از دیدگاه آلبرشت؛ به ظرفیت یک سازمان برای استفاده از توان فکری کارکنانش در جهت نیل به مأموریتش، هوش سازمانی اطلاق می‌شود. از نظر وی، هوش سازمانی از هفت بعد زیر تشکیل شده است؛

۱- بینش راهبردی؛ هر سازمانی به نوعی تعریف از مقصدی نیاز دارد که در پی برآورده کردن آن است. این بعد هوش سازمانی یا ویژگی بینش راهبردی دارای این فرض است که رهبران می‌توانند مفهوم موفقیت را به‌وضوح بیان کرده، شکل دهند و در صورت ضرورت و نیاز آن را بازآفرینی کنند. به‌عبارتی دیگر، سازمان توانایی پذیرش چالش‌ها، مشکلات، بحران‌ها و انجام اقدامات لحظه‌ای ضروری، بدون از دست رفتن چشم‌انداز آینده و در هماهنگی با افق این چشم‌انداز را دارد.

۲- سرنوشت مشترک؛ هنگامی که اکثر کارکنان یک سازمان، بدانند رسالت سازمان چیست و احساس کنند مقصود مشترکی دارند و سهم خود را در محاسبه موفقیت سازمان درک کنند، می‌توانند به‌طور هم‌افزایی در دستیابی به بینش مشترک اقدام نمایند.

۳- اشتیاق به تغییر؛ در بعضی از فرهنگ‌های سازمانی، تغییر به‌عنوان یک چالش و فرصتی برای تجربه‌های جدید مطرح می‌شود که شانس درگیر شدن با چیزی تازه را برای افراد فراهم می‌کند. افراد در این محیط‌ها نیاز به بازآفرینی الگوها را به‌عنوان یک فرصت خوشایند و محرک و شانس برای یادگیری روش‌های جدید موفقیت می‌نگرند. اشتیاق به تغییر به‌حدی لازم است که با انواع تغییرات مورد نظر در بینش راهبردی مطابقت کند.

۴- روحیه؛ جدا از عنصر سرنوشت مشترک، عنصر «روحیه» نشان‌دهنده اشتیاق افراد در کار کردن فراتر از استانداردها است. در سازمانی که عنصر روحیه، کم باشد یا وجود نداشته باشد، اعضای سازمان فقط همان شغل خود را انجام می‌دهند.

۵- اتحاد و توافق؛ هر ساختار سازمانی را که در نظر بگیرید محدودیت‌ها، موانع و هم‌چنین همکاری‌هایی را بر کارکنان تحمیل می‌کند، در یک نظام به‌هم ریخته و آشفته، اجرای کار به‌صورت هوشمندانه و اثربخش دشوار است. در یک سازمان هوشمند، همه سیستم‌ها به‌گونه‌ای تعریف شده و گرد هم می‌آیند تا کارکنان آن بتوانند به رسالت سازمان دست‌یابند. طراحان و راهبران سازمان اغلب موانع ساختاری را در جهت قضایای ارزشی حذف می‌کنند و همسویی انرژی افراد را در جهت اهداف مشترک، ترویج نموده و ارتقاء می‌بخشند.

۶- استقرار و کاربرد دانش؛ امروزه، موفقیت سازمانی بر اساس استفاده مؤثر از دانش، اطلاعات و داده‌هاست. ظرفیت خلق، انتقال، سازماندهی، به اشتراک گذاشتن و به‌کارگیری دانش، به‌طور فزاینده به جنبه حیاتی رقابت تبدیل می‌شود. بنابراین، لازم است هوش سازمانی دربردارنده تشویق و پشتیبانی از ایده‌های جدید، نوآوری‌ها و پرسش‌های بی‌طرف و روشن‌گر درباره وضعیت موجود باشد.

۷- فشار عملکرد؛ در یک سازمان هوشمند، هر فردی دارای پیشنهاد یا طرحی برای عملکرد است، یعنی این احساس را دارد که باید چه چیزی به‌دست آید و به‌معتبر بودن مقاصد سازمان باور دارد. رهبران سازمان می‌توانند حس فشار عملکرد را ترویج و از آن پشتیبانی کنند. این امر زمانی بیشترین تأثیر را خواهد داشت که توسط همه اعضای سازمان، به‌عنوان انتظارات دوجانبه‌ای که خود آن‌ها بر خودشان تحمیل کرده‌اند، پذیرفته شود [۱۳و۶].

## ۲-۲- یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی<sup>۴</sup> برای اولین بار در سال ۱۹۶۳، توسط مارچ تعریف شد و از اوایل دهه ۱۹۹۰ که ویک و رابرتس تعریف جدیدی از آن ارائه کردند، مورد بحث و تجزیه و تحلیل صاحب‌نظران مدیریت است [۱۴]. به اعتقاد پابر و لیپشتیز<sup>۵</sup> یادگیری سازمانی، نوعی ضرورت برای زنده ماندن در محیط‌های رقابتی و شدیداً متغیر است و هر سازمانی برای بقا باید به‌طور مستمر در حال یادگیری باشد؛ به این معنی که تغییرات را در محیط خود احساس کرده و خود را با آن سازگار نماید. فایول و لایلس معتقدند که یادگیری سازمانی فرآیند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر است [۱۹]. الگرا و چپوا، یادگیری سازمانی را به‌عنوان فرآیندی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد. این یادگرفتن به‌معنی هرگونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان منجر شود [۱۷]. داجسون، یادگیری سازمانی را به‌عنوان روشی که سازمان‌ها برای ایجاد، تکمیل و سازماندهی دانش و جریان‌های عادی کار استفاده می‌کنند، تعریف می‌کند [۲۷]. در جای دیگری آرجریس، یادگیری سازمانی را در گرو تسهیم دانش، باورها و مفروضات در میان افراد و تیم‌ها می‌داند [۲۲]. ژارونین<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) معتقد است از اصول و سازوکارهای یادگیری می‌توان برای بهبود و توسعه سازمان استفاده کرد. لمسا<sup>۷</sup> (۲۰۰۸)، لی و چوی<sup>۸</sup> (۲۰۰۳)، گاه و گوآن‌گان<sup>۹</sup> (۲۰۰۶)، مگدادی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵)، کنی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) و توماس<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) نیز به‌نتایج مشابهی دست یافتند.

یادگیری مفهومی پویا است که به‌تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می‌یابد. به‌دلیل نیاز سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات محیطی، مفهوم سازمان یادگیرنده به‌طور روزافزونی شهرت یافته است. سازمان یادگیرنده<sup>۱۲</sup>، سازمانی است که در آن، افراد به‌طور مستمر توانایی خود را افزایش می‌دهند تا به‌نتایج مورد نظر دست یابند؛ در این نوع سازمان‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است و هر فردی در آن، انسانی خلاق و دانش‌آفرین است [۳۶]. پیتر سنگه که خود یکی از افراد صاحب‌نام و از کسانی است که نقش عمده‌ای در ابداع نظریه سازمان‌های یادگیرنده داشته است، این ایده را بر پنج اصل بنیان نهاده است که عبارتند از قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی. او این پنج اصل را به‌عنوان پنج جزء فناوری می‌داند که در حال هم‌گرایی هستند تا سازمان‌های یادگیرنده را به یک نوآوری تبدیل کنند [۳۶].

قابلیت‌های شخصی: قابلیت‌های شخصی به این معنی است که در سازمان‌های یادگیرنده، باید افراد به توانمندی‌های خود واقف شوند و آنها را توسعه و بهبود بخشند و زندگی خود را غنی‌تر سازند [۳]. زمانی که چنین انسان‌هایی در سازمان پرورش یافتند و چهره سازمان با وجود آنان شکل گرفت، گام مهمی در یادگیری سازمانی برداشته شده است [۹].

مدل‌های ذهنی: افراد برای ساده‌سازی واقعیت‌های اطراف خود تصویرها و مدل‌هایی در ذهن خود شکل می‌دهند که اساس رفتار و اعمال آنها قرار می‌گیرند. برخورداری از مدل‌های ذهنی صحیح سبب می‌گردد که افراد درک روشنی از فاصله بین واقعیت‌ها و آرمان خود داشته باشند و قابلیت‌های شخصی، تلاش خلاقانه برای کاهش این فاصله را در پی خواهد داشت [۱۰].

آرمان مشترک: منظور از آرمان مشترک این است که می‌خواهیم بدانیم، سازمان می‌خواهد به کجا برسد؟ آیا این آرمان مشترک را همه اعضا می‌شناسند؟ اگر آرمان سازمان، آرمان تک تک افراد باشد، تلاش آنان برای رسیدن به آرمان را در پی خواهد داشت. پس آرمان واقعی از بطن یک سازمان بر می‌خیزد و در واقع خواسته تمام افراد آن است. هرچند که ممکن است آرمان‌های افراد دقیقاً آرمان سازمان نباشد، ولی در راستای آن قرار خواهد داشت و در نهایت به تأمین اهداف سازمان منجر می‌گردد. در واقع نقش آرمان، ایجاد تعهد است، یعنی چیزی که با معیارهای کمی سنجیده نمی‌شود [۵].

یادگیری جمعی: یادگیری جمعی عبارت است از فرآیندی که طی آن، ظرفیت اعضاء گروه توسعه داده شده و به‌گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصل از آن چیزی باشد که همگان، واقعاً طالب آن بوده‌اند. پیتر سنگه دو مؤلفه عمده برای یادگیری تیمی ذکر می‌کند که اولین آنها گفتگو است. دومین مؤلفه، دربردارنده یادگیری تمرین است [۳۶].

تفکر سیستمی: یک سازمان یادگیرنده با تفکر سیستمی می‌تواند به توسعه همکاری و مشارکت در سازمان اقدام نموده و به ایجاد تغییراتی بپردازد که برای کل سیستم مؤثر است. همچنین، با اعتقاد به سیستم باز، می‌تواند به‌طور دائم، با توجه به تغییرات محیطی، تغییرات لازم را در سازمان ایجاد کرده و موجبات بقای آن را فراهم نماید [۹].

### ۳-۲- یادگیری سازمانی و هوش سازمانی؛ تحقیقات پیشین و مدل مفهومی

ماتسودا (۱۹۹۰) در مقاله‌ای با عنوان "هوش سازمانی، اهمیت آن به‌منزله یک فرآیند و فرآورده"، ضمن تشریح معنا و مفهوم هوش سازمانی، فرآیند هوش سازمانی را متشکل از پنج عنصر دانسته و هوش سازمانی را در قالب طراحی سیستم‌های اطلاعاتی معرفی کرده است. گلین<sup>۱۳</sup> در سال ۱۹۹۶ با انتشار مقاله‌ای، سه مدل از هوش سازمانی را ارائه کرده است. مدل تجمع یا انباشتگی، مدل سطح تلاقی و مدل توزیعی یا پراکنشی. گلین، هوش سازمانی را به سه رده طبقه‌بندی کرده است که عبارتند از (۱) تجمع هوش فردی (۲) رابطه متقابل و درهم تنیدگی هوش فردی و (۳) هوش سازمانی به‌عنوان یک سیستم بزرگ‌تر. هم‌چنین از نظر گلین، هوش سازمانی شامل کارکردهای پردازش اطلاعات است که امکان سازگاری با تقاضای محیط را فراهم می‌آورد و به شروع نوآوری و اجرای آنها وابسته است. ویلیام هلال (۱۹۹۷) در زمینه هوش سازمانی چارچوبی ارائه کرده است که در آن به‌طور منسجم زیرساخت‌ها و سیستم‌های شناختی هوش سازمانی را نشان داده است. یکی دیگر از مؤلفه‌های این چارچوب، یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای به‌معنی کسب دانش و بهبود و اصلاح سیستم است. لیوویتس (۱۹۹۹) در کتابی با عنوان "ایجاد هوش سازمانی، نخست مدیریت دانش" هوش سازمانی را به کارکردهای مدیریت دانش وابسته می‌داند. آلبرشت (۲۰۰۳) این مفهوم را در کتاب "قدرت اذهان در کار" (هوش سازمانی در عمل) بیان کرده است. وی قانونی را تحت عنوان قانون آلبرشت در عرضه مسائل مدیریت و سازمان مطرح می‌کند. قانون آلبرشت می‌گوید؛ هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع می‌شوند به‌سوی کند ذهنی و کم‌هوشی جمعی گرایش می‌یابند. آلبرشت در مدل هوش سازمانی، مؤلفه‌های را مطرح می‌کند؛ که شامل میل به تغییر، سرنوشت مشترک، کاربرد دانش، فشار عملکرد، همسویی و تماس، بینش راهبردی و روحیه است.

پژوهشی با عنوان "بررسی هوش سازمانی مدیران استرالیا-سنجش مقدماتی" در سال ۲۰۰۳ انجام شده است. این پژوهش نظرات گروهی از مدیران استرالیایی را درباره "هوش سازمانی" مربوط به سازمان و تشکیلات آنها خلاصه کرده است. این مدیران در سمیناری یک روزه مدل هوش سازمانی را بر اساس کتاب قدرت اذهان در کار فرا گرفتند. سپس هر یک از مدیران با استفاده از پرسش‌نامه هوش سازمانی آلبرشت، سازمان خود را ارزیابی کردند. در این سمینار بیش از دویست مدیر و مدیرعامل شرکت داشتند که ۱۲۸ پرسش‌نامه را تکمیل نموده‌اند. پرسش‌نامه شامل هفت بخش و هر

بخش دارای هفت سؤال است. برای تحلیل پاسخ‌ها، میانگین هر سؤال و در نهایت، هر مؤلفه جداگانه محاسبه شد. به نظر آلبرشت، در مجموع امتیازات حاصله، پایین بوده است. یعنی کمتر از نیمی از سؤالات امتیاز ۳ یا بالاتر را از ۵ نمره کسب کرده‌اند (۲۶ سؤال کمتر از میانگین بوده است).

پژوهشی دیگر در سال ۲۰۰۸ با عنوان "ابعاد هوش سازمانی در شرکت‌های رومانیایی، دورنمای سرمایه‌های انسانی" انجام شده است [۲۸]. هدف اصلی این پژوهش، ارائه نمایی کلی از موقعیت کارکنان شرکت‌های رومانیایی با توجه به ابعاد هفت‌گانه هوش سازمانی آلبرشت و بررسی تفاوت‌های موجود میان سازمان‌های بزرگ با بیش از ۱۵۰ کارمند و سازمان‌های کوچک بود. نتایج تحقیق نشان داد که فقط ۱۳ درصد از کارکنان شرکت‌های بزرگ و متوسط با مفهوم هوش سازمانی آشنا بودند و کارکنان شرکت‌های کوچک اصلاً این مفهوم را نمی‌شناختند. همچنین تحلیل داده‌های حاصله نشان داد که هوش سازمانی در حد متوسط و بالاتر بوده است.

پژوهش دیگری با عنوان "آیا می‌توان هوش سازمانی مدرسه را از طریق آموزش ضمن خدمت توسعه داد"، در کشور ترکیه انجام شده است [۱۸]. هدف پژوهش تعیین تأثیر تحلیل راهبردی (توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) بر هوش سازمانی با روش تحقیق تجربی و استفاده از پس‌آزمون و پیش‌آزمون بود. برای اندازه‌گیری ابعاد هوش سازمانی پرسش‌نامه‌ای شامل ۵۸ سؤال بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای تنظیم شد. نتایج تحقیق، تفاوت قابل ملاحظه‌ای را در هوش سازمانی قبل و پس از کارگاه نشان می‌داد. فقط در مورد ارتباط مؤثر با همکاران، تفاوت قابل توجهی مشاهده نشد.

ستاری قه‌فرخی (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین زیرسیستم مدیریت دانش و هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن در شرکت ذوب آهن اصفهان" انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که میان زیرسیستم مدیریت دانش و تمامی مؤلفه‌های هوش سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

احمدی در سال ۱۳۷۹، در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی" به تأیید وجود تفاوت معنی‌دار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و طراحی مدل‌های خاص برای هر یک از ابعاد اساسی یادگیری مدیران اشاره نموده است. نتایج پژوهشی که علی‌رضا نادری خورشیدی در سال ۱۳۸۲، با عنوان "قابلیت یادگیری سازمانی: رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان‌ها" در شرکت ایران‌خودرو انجام داد، حاکی از آن است که بین شرایط موجود و

مطلوب این شرکت از لحاظ قابلیت سازمانی جهت ورود به موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.

میرسپاسی و دانش فرد در سال ۱۳۸۲، پژوهشی با عنوان "طراحی و تبیین الگوی به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران" به انجام رساندند. نتایج پژوهش نشان داد که از میان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، آماده‌ترین عامل، دیدگاه سیستمی و ضعیف‌ترین عامل مهارت‌های فردی است که مانع یادگیرندگی سازمان‌ها می‌شود. بشری معینی (۱۳۸۲)، پژوهشی با عنوان "بررسی و مقایسه میزان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیرانتفاعی شهر قم" انجام داد؛ نتایج بررسی‌های وی نشان داد که مدارس غیرانتفاعی در کلیه ویژگی‌ها نسبت به مدارس دولتی شرایط مطلوب‌تری داشتند. سید مجتبی محمودزاده (۱۳۸۴)، در مطالعه‌ای، با عنوان "میزان آمادگی سازمان‌های آموزش و پرورش کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده" می‌گوید آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از آمادگی لازم برخوردار هستند و می‌توانند مراحل اجرایی تبدیل به سازمان یادگیرنده را آغاز نمایند [۴].

پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقا یادگیری سازمانی" توسط محمد جمال‌زاده و همکارانش انجام شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در بین هر دو گروه از آزمودنی‌ها، همه ابعاد هوش سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری با یادگیری سازمانی دارند، اما در بین آنها متغیرهای سرنوشت مشترک، میل به تغییر و روحیه به ترتیب در هر گروه درصد بیشتری از واریانس مربوط به یادگیری را تبیین کرده‌اند [۷]. عرفانی خانقاهی و جعفری، پژوهشی تحت عنوان "بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری تحولی، فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (منطقه هشت)" انجام دادند. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که متغیرهای نهفته سبک رهبری تحولی، یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر هوش سازمانی تاثیر می‌گذارند و هرچه سبک رهبری، ویژگی‌های تحول‌گرایی بیشتری داشته باشد و جو مناسبی برای یادگیری وجود داشته باشد، احتمال افزایش هوش سازمانی بیشتر است و این عوامل باید در برنامه‌ریزی جهت هوشمندسازی دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرند [۱۳].

با توجه به موارد پیش‌گفته مدل مفهومی پژوهش حاضر بر اساس ارتباط مؤلفه‌های هوش سازمانی (شامل بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، اشتیاق به تغییر، هم‌سویی و هماهنگی روحیه، فشار عملکرد و استقرار و کاربرد دانش) و مؤلفه یادگیری سازمانی (شامل قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان‌های مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) تنظیم شده است.

### ۳- روش تحقیق

این تحقیق از نوع، توصیفی - همبستگی است. حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۲۰۰ نفر برآورد شده است و نمونه‌ها از کارکنان اداری و دبیران هر سه مقطع آموزش و پرورش شهر تهران انتخاب گردیده‌اند.

برای گردآوری داده‌ها نیز از پرسش‌نامه یادگیری سازمانی پیتر سنگه (۲۰۰۰) و هوش سازمانی آلبرشت (۲۰۰۳) استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل شش سؤال جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، تحصیلات، شغل، واحد سازمانی، سابقه) است و ۲۴ گویه مربوط به یادگیری سازمانی بر اساس مقیاس هفت‌گانه به ترتیب "کاملاً مخالفم، مخالفم، تاحدودی مخالفم، نظری ندارم، تاحدودی موافقم، موافقم و کاملاً موافقم" مشخص شده است و پنج مؤلفه دارد. مؤلفه‌های این پرسش‌نامه شامل مهارت فردی (سؤال ۱ تا ۶)، مدل‌های ذهنی (سؤال ۷ تا ۱۲)، چشم‌انداز مشترک (سؤال ۱۳ تا ۱۶)، یادگیری تیمی (سؤال ۱۷ تا ۲۰) و تفکر سیستمی (سؤال ۲۱ تا ۲۴) می‌باشد. پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۵ محاسبه شده است.

پرسش‌نامه هوش سازمانی شامل ۴۹ گویه و هفت مؤلفه و بر اساس طیف پنج‌گانه لیکرت به ترتیب "کاملاً مخالفم، مخالفم، تا حدودی موافقم، موافقم و کاملاً موافقم" تشکیل شده است. پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۶۸ محاسبه شده است. روایی تحقیق نیز به دلیل استفاده از پرسش‌نامه استاندارد مورد تأیید می‌باشد. با این وجود، پرسش‌نامه حاضر با نظر اساتید متخصص اصلاح و برای پاسخ‌دهندگان قابل فهم‌تر گردید.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی کندال و اسپیرمن و پیرسون و روش رگرسیون چندگانه به روش ورود جمعی و سپس ورود مرحله‌ای متغیرها) و نرم‌افزار SPSS استفاده گردید.

## ۴- یافته‌های پژوهش

## ۴-۱- یافته‌های توصیفی

در تحقیق حاضر، ۲۰۰ نفر از کارکنان و دبیران هر سه مقطع آموزش و پرورش شهر تهران مورد بررسی قرار گرفتند که از این تعداد ۴۱/۵٪ مرد و ۵۸/۵٪ زن، همچنین ۶۶٪ دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۱۸٪ فوق‌لیسانس و بالاتر و ۱۶٪ فوق‌دیپلم و پایین‌تر و سابقه ۴۷/۵٪، ۲۰٪ سال به بالا، ۴۵/۵٪ بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۷٪ زیر ۵ سال بودند. در ضمن از بین پاسخ‌گویان، ۹/۵٪ مدیر، ۹٪ کارکنان اداره، ۳۶٪ دبیر دبیرستان، ۳۲٪ دبیر راهنمایی و ۱۳/۵٪ معلم ابتدایی بودند.

## ۴-۲- یافته‌های مبتنی بر فرضیات تحقیق

فرضیه اول: بین ابعاد هوش سازمانی و یادگیری سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱- همبستگی نمونه‌های زوجی

sig	همبستگی	تعداد	T-Test
۰/۰۰۰	۰/۷۱۵	۲۰۰	یادگیری سازمانی و هوش سازمانی

بر اساس جدول ۱، ضریب همبستگی دو مؤلفه اصلی هوش سازمانی و یادگیری سازمانی، ۰/۷۱۵ در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ و با  $Sig = ۰/۰$  می‌باشد که حاکی از وابستگی بسیار بالای این دو مؤلفه می‌باشد.

## جدول ۲- نتایج ضرایب همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و یادگیری سازمانی

سطح معناداری	میزان همبستگی	متغیرهای هوش سازمانی
۰/۰۱	۰/۷۰۵	بینش استراتژیک
۰/۰۱	۰/۶۶۰	سرنوشت مشترک
۰/۰۱	۰/۶۱۶	تمایل به تغییر
۰/۰۱	۰/۷۲۱	روحیه
۰/۰۱	۰/۶۰۸	اتحاد و توافق
۰/۰۱	۰/۵۷۲	کاربرد دانش
۰/۰۱	۰/۶۱۵	فشار عملکرد

براساس جدول ۲، متغیر بینش استراتژیک، سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد، به ترتیب با ضرایب همبستگی ۰/۷۰۵، ۰/۶۶۰، ۰/۶۱۶، ۰/۷۲۱، ۰/۶۰۸، ۰/۵۷۲، ۰/۶۱۵ در سطح معنی داری ۰/۰۱ با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

در بررسی همبستگی بین مؤلفه‌های فرعی "هوش سازمانی" با مؤلفه اصلی "یادگیری سازمانی" نتایج گویای همبستگی بسیار قوی همه متغیرها با یادگیری سازمانی در سطح معنی داری ۰/۰۱ است (ضرایب همبستگی همگی بالای ۰/۶ هستند). که بیشترین همبستگی مربوط به مؤلفه روحیه و کمترین همبستگی مربوط به مؤلفه کاربرد دانش است، بنابراین براساس این ضرایب و توسط آزمون T-Test فرضیه اول تحقیق پذیرفته می‌شود؛ یعنی بین همه ابعاد "هوش سازمانی" و "یادگیری سازمانی" رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم در راستای ایجاد مدلی برای پیش‌بینی یادگیری سازمانی از طریق مؤلفه‌های هوش سازمانی طرح شده است.

### جدول ۳- ضریب همبستگی بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی براساس تحلیل رگرسیون دو متغیره

مدل	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی: $R^2$	مجذور ضریب تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۷۴۹ <sup>a</sup>	۰/۵۶۱	۰/۵۴۴	۰/۶۲۸۳۲

a. Predictors: (Constant), کاربرد دانش، روحیه، اتحاد و توافق، سرنوشت مشترک، بینش، استراتژیک، تمایل به تغییر

در مدل‌بندی مؤلفه اصلی یادگیری سازمانی، بر اساس شاخص‌های مربوط به "هوش سازمانی" مدل رگرسیون حاصل شده با  $R = ۰/۷۵$  (ضریب همبستگی) و  $R^2 = ۰/۵۶$  (ضریب تعدیل) نشان‌دهنده آن است که مدل نسبتاً قوی حاصل شده است.

جدول ۴- ضرایب استاندارد شده و استاندارد نشده یادگیری سازمانی براساس هوش سازمانی با مدل رگرسیون جمعی

معناداری	مقدار t	ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد		مدل
		بتا		خطای معیار	B	
۰/۰۰۰	۷/۳۵۹	-		۰/۲۳۱	۵۶۴/۱	مقدار ثابت
۰/۰۰۵	۲/۸۳۰	۰/۳۰۲		۰/۱۳۵	۰/۳۸۲	بینش استراتژیک
۱/۳۵۱	۰/۹۳۵	۰/۰۹۷		۰/۱۳۴	۰/۱۲۶	سرنوشت مشترک
۰/۱۳۲	-۱/۵۱۲	-۰/۱۶۴		۰/۱۲۳	-۰/۱۸۶	تمایل به تغییر
۰/۰۰۰	۴/۶۸۶	۰/۴۶۲		۰/۱۲۲	۰/۵۷۰	روحیه
۰/۵۰۳	-۰/۶۷۲	-۰/۰۶۷		۰/۱۲۹	-۰/۰۸۷	اتحاد و توافق
۰/۳۰۱	۱/۰۳۸	۰/۰۸۱		۰/۰۷۵	۰/۰۷۸۱	کاربرد دانش
۰/۳۳۲	۰/۹۷۳	۰/۰۸۲		۰/۱۰۰	۰/۰۹۷	فشار عملکرد

a. یادگیری سازمانی: Dependent Variable

جدول ۵- تحلیل واریانس رگرسیون گام به گام بین یادگیری سازمانی با مؤلفه‌های هوش سازمانی

سطح معنی داری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	مدل
۰/۰۰۰ <sup>a</sup>	۲۱۰/۸۰۱	۸۸/۲۳۷	۱	۸۸/۲۳۷	رگرسیون
-	-	۰/۴۱۹	۱۹۵	۸۱/۶۲۳	باقیمانده
-	-	-	۱۹۶	۱۶۹/۸۵۹	مجموع
۰/۰۰۰ <sup>b</sup>	۱۱۸/۱۳۱	۴۶/۶۳۶	۲	۹۳/۲۷۲	رگرسیون
-	-	۰/۳۹۵	۱۹۴	۷۶/۵۸۸	باقیمانده
-	-	-	۱۹۶	۱۶۹/۸۵۹	مجموع

a. Predictors: مقدار ثابت مدل، روحیه

b. Predictors: مقدار ثابت مدل، روحیه، بینش استراتژیک

c. یادگیری سازمانی، متغیر وابسته

جدول ۴ و ۵ نشان می‌دهند که به شیوه گام به گام، دو مؤلفه هوش سازمانی، یعنی "روحیه" و "بینش استراتژیک"، از هفت مؤلفه مطرح شده توان پیش‌بینی "یادگیری سازمانی" را بیش از بقیه دارا می‌باشند.

جدول ۶- ضرایب استاندارد شده و استاندارد نشده یادگیری سازمانی براساس هوش سازمانی درمدل رگرسیونی گام به گام

سطح معنی داری	مقدار t	ضرایب استاندارد شده		ضرایب غیراستاندارد شده		مدل
		بتا	خطای معیار	B		
۰/۰۰۰	۹/۹۵۶		۰/۱۸۷	۱/۸۶۴	مقدار ثابت مدل	۱
۰/۰۰۰	۱۴/۵۱۹	۰/۷۲۱	۰/۰۶۱	۰/۸۸۹	روحیه	
۰/۰۰۰	۸/۸۳۸		۰/۱۸۹	۱/۶۷۴	مقدار ثابت مدل	۲
۰/۰۰۰	۵/۳۳۳	۰/۴۶۳	۰/۱۰۷	۰/۵۷۱	روحیه	
۰/۰۰۰	۳/۵۷۱	۰/۳۱۰	۰/۱۱۰	۰/۳۹۳	بینش استراتژیک	

یادگیری سازمانی: متغیر وابسته: a

چنانچه در جدول ۶ ملاحظه می‌شود در گام اول رگرسیون، مؤلفه "روحیه" توان پیش‌بینی معناداری برای "یادگیری سازمانی" داشته و در گام دوم مؤلفه "بینش استراتژیک" توانسته است به مدل وارد شود.

بتای استاندارد برای متغیرهای روحیه و بینش استراتژیک به ترتیب معادل ۰/۵۷ و ۰/۴ و عدد ثابت نیز معادل ۱/۶۷۴ محاسبه شده است. بر این اساس، معادله رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی یادگیری سازمانی بر اساس هوش سازمانی به صورت زیر خواهد بود:

$$Y(\text{یادگیری سازمانی}) = ۱/۶۷۴ + ۰/۵۷(\text{روحیه}) + ۰/۴(\text{بینش استراتژیک})$$

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر اساس نتایج تحقیق مؤلفه‌های هوش سازمانی تبیین‌کننده مناسبی برای یادگیری سازمانی هستند، که این نتیجه با نظریه‌ها و پژوهش‌های صاحب‌نظرانی مانند هلال (۱۹۹۷)، سیمیک (۲۰۰۵)، آلبرشت (۲۰۰۲) و پروژه وریاد (۲۰۰۴) مطابقت دارد. از بین مؤلفه‌های هوش سازمانی عامل روحیه بیشترین همبستگی را با یادگیری سازمانی دارد، از این نظر میان پژوهش حاضر و پژوهش انجام شده در استرالیا مطابقت وجود دارد. ولی با نتایج پژوهش انجام شده در کشور رومانی متفاوت است. عنصر «روحیه» نشان‌دهنده اشتیاق افراد در کار کردن بیش از حد استانداردها است. در سازمانی که عنصر روحیه کم باشد یا وجود نداشته باشد، اعضای سازمان صرفاً به انجام مسئولیت‌های شغلی خود اکتفا می‌نمایند؛ اما در سازمانی که روحیه بالا باشد افراد از کار کردن در آن احساس غرور و افتخار می‌کنند و تمام تلاش خود را برای موفقیت و پیش‌برد هر چه بیشتر اهداف آن صرف خواهند نمود. بنابراین در آموزش و پرورش که نوعی سازمان انسانی است، روحیه به‌منزله یک مایع حیاتی و انرژی‌بخش در فعالیت‌ها قلمداد می‌شود. این مهم با نظر آلبرشت (۲۰۰۳) و لیبوویتز (۲۰۰۰) تطابق دارد.

عامل مؤثر بعدی بینش استراتژیک است که بیشترین همبستگی را با یادگیری سازمانی دارد و این امر نشان‌دهنده آن است که استراتژی و برنامه‌ریزی صحیح می‌تواند به یادگیری بیشتر منجر گردد. بینش استراتژیک، مبین مقصدی است که قصد رسیدن به آن وجود دارد و اگر سازمان مقصد خود را تعیین نکند، امید اندکی وجود دارد تا بتوان بقیه ابعاد هوش سازمانی را برای ارتقا یادگیری بسیج نمود. با یک بینش درست می‌توان کارمندان را در جهت رسیدن به هدف مورد نظر هماهنگ و یک‌سو نمود. تدوین استراتژی، مستلزم نگاهی عمیق و علمی به الگوها و تحولات محیطی است تا فرصت‌ها شناسایی شوند و با بهره‌گیری از نقاط قوت سازمان، نوع کار مناسب انتخاب شود و شیوه‌های رقابتی و اهرم‌های تحول در سازمان تدوین گردد [۸]. این نیز با نظر آلبرشت (۲۰۰۳)، لیبوویتز (۱۹۹۹)، هلال (۲۰۰۰)، ماتسون و ماتسون (۲۰۰۱)، و پروژه وریاد (۲۰۰۴) همسو می‌باشد.

سرنوشت مشترک یکی دیگر از مؤلفه‌های هوش سازمانی است که با یادگیری سازمانی همبستگی دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های آلبرشت (۲۰۰۲) همسویی دارد.

تغییرپذیری یکی دیگر از مؤلفه‌های موثر در یادگیری سازمانی است که با تعاریف و طبقه‌بندی‌های ارائه شده توسط صاحب‌نظرانی مانند؛ استون هاوس و پمبرتون (۱۹۹۹)، مک مستر (۱۹۹۸)، هلال (۱۹۹۷)، آلبرشت (۲۰۰۲) و لیوویتز (۲۰۰۰) همسویی دارد.

مؤلفه فشار عملکرد نیز از مؤلفه‌های دیگر هوش سازمانی است که با یادگیری سازمانی همبستگی دارد. از یک سازمان هوشمند انتظار می‌رود که توانایی جلوگیری از بروز مشکلات یا قدرت فائق آمدن بر مشکلات را داشته باشد تا کارکنانش بتوانند بدون در نظر گرفتن مشکلات، به امر یادگیری بپردازند. این یافته با نظرات لیوویتز (۲۰۰۰)، ماتسودا (۱۹۹۲)، هلال (۱۹۹۷)، پروژه وریارد (۲۰۰۴) و سیمیک (۲۰۰۵) تطابق دارد.

در بین مؤلفه‌های هوش سازمانی، کاربرد دانش کمترین همبستگی را با یادگیری سازمانی دارد. امروزه استفاده مؤثر از دانش و فناوری اطلاعات، یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آید و موجب می‌شود تا سازمان بتواند نیازهای کارکنان را شناسایی، طبقه‌بندی و پردازش کند و با در اختیار گذاشتن تجربه‌های همکاران و مهارت‌های کسب شده در زمینه‌های مورد نیاز به توسعه دانش و یادگیری مستمر بپردازد. یافته‌های پژوهش‌های صاحب‌نظرانی همچون استون هاوس و پمبرتون (۱۹۹۹)، لیوویتز (۲۰۰۰)، کیرن (۲۰۰۷)، ماری آن گلاین (۱۹۹۶)، هلال (۲۰۰۲) و سیمیک (۲۰۰۵) نیز با نتیجه این تحقیق همراستا می‌باشند.

با توجه به موارد فوق، پیشنهادهای زیر می‌تواند مد نظر مسئولین قرار گیرد؛

- با توجه به نتایج تحقیق و نگرش مثبت کارکنان نسبت به تأثیرگذاری هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی، زمینه لازم جهت آگاهی کارکنان به‌خصوص دبیران، نسبت به هوش سازمانی صورت گیرد.

- ایجاد بصیرت مشترک در بین معلمان و کارکنان نسبت به اهداف سازمان، از طریق برگزاری دوره‌ها یا آزمون‌های ضمن خدمت، در زمینه چشم‌انداز سند تحول نظام آموزش و پرورش کشور.

- ایجاد روحیه همکاری و هم‌فکری در بین کارکنان با انجام کارها به‌صورت گروهی.

- فراهم نمودن فرصت‌های مناسب برای یادگیری و پیشرفت تمام کارکنان، با تشکیل کلاس‌های ضمن خدمت هدف‌دار در جهت ارتقای سطح دانش و تخصص در هر رشته و همچنین ایجاد تسهیلات لازم برای ادامه تحصیل کارکنان در رشته‌های مورد نیاز آموزش و پرورش.

- ایجاد انگیزه برای کارکنان؛ این کار می‌تواند به‌وسیله تشویق کارکنان، به‌صورت مادی یا معنوی، براساس شایستگی‌های آنان باشد.

- اهمیت‌دادن به نظرات و ایده‌های جدید و کاربردی کارکنان و به‌کارگیری نظرات سودمند.

- نگهداری و استفاده هرچه بیشتر از تجربیات مفید کارکنان.

- هوشمندسازی مدارس و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای به‌کارگیری روش‌های جدید در تدریس.

- تغییر و تدوین کتاب‌های درسی با در نظر گرفتن تغییر و تحولات محیطی، به‌گونه‌ای که سبب یادگیری خلاق گردد.

#### ۶- پی‌نوشت‌ها

۱- Organizational Intelligence

۲- William Halal

۳- Kim, S.

۴- Organizational Learning

۵- Popper & Lipshitz

۶- Jarvinen, P.

۷- Lee, H; Choi, B

۸- Goh Guan Gan

۹- Migdadi, M.M.,

۱۰- Kenny, J.

۱۱- Thomas, K

۱۲- Learning Organization

۱۳- Glynn, M.A.

#### ۷- منابع

[۱] آذر، عادل؛ مومنی، منصور، "آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱"، تهران، چاپ پنجم، انتشارات سمت، ۱۳۸۰.

[۲] آذر، عادل؛ مومنی، منصور، "آمار و کاربرد آن در مدیریت ۲"، تهران، چاپ پنجم، انتشارات سمت، ۱۳۸۰.

[۳] الوانی، سیدمهدی، "سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های کامپیاب و دانش‌آفرین"، مجله مدیریت دولتی،

شماره ۲۶ و ۲۷، ۱۳۷۸.

[۴] بحرانی، عطیه، "بررسی میزان انطباق ادارات آموزش و پرورش با مدل سیستمی سازمان یادگیرنده (SLOM) (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهرستان خوی)"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۷.

[۵] تصویری، میثاق؛ پور اصغری، نرگس، "سازمان یادگیرنده دور یا نزدیک؟"، فصلنامه صنایع، شماره ۲۴، ۱۳۷۹.

[۶] جعفری، پیروش؛ فقیهی، علیرضا، "بررسی هوش سازمانی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و ارائه چهارچوب مفهومی مناسب"، نشریه تعلیم و تربیت، شماره ۱۰۰، صفحه ۴۸-۲۷، ۱۳۸۸.

[۷] جمال‌زاده، محمد؛ غلامی، یونس؛ سیف، محمد حسن، "بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقا یادگیری سازمانی"، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال سوم، شماره ۲، ۱۳۸۸.

[۸] حیدری تفرشی، غلام‌حسین؛ یوسفی سعید آبادی، رضا؛ خدیوی، اسدالله، "نگرشی نوین به نظریات سازمان مدیریت در جهان امروز"، تهران، فراشناختی اندیشه، ۱۳۸۱.

[۹] زارعی متین، حسن، "دوازده ویژگی سازمان یادگیرنده"، مجله مجتمع آموزش عالی قم، شماره ۱۰، ۱۳۸۰.

[۱۰] زارعی متین، حسن، "شناسایی ویژگی‌ها و چگونگی سنجش ظرفیت یادگیری در شرکت‌ها"، مجله مجتمع آموزش عالی قم، ش ۱۳، ۱۳۸۱.

[۱۱] ستاری قه‌فرخی، مهدی، "رابطه بین زیرسیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های هوش سازمانی (مورد مطالعه؛ شرکت ذوب آهن اصفهان)"، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۳۸۶.

[۱۲] عرفانی خانقاهی، معصومه؛ جعفری، پیروش، "هوش سازمانی و ارتقا آن در دانشگاه"، تهران، چاپ اول، انتشارات فراشناختی اندیشه، ۱۳۸۹.

[۱۳] عرفانی خانقاهی، معصومه؛ جعفری، پیروش، "بررسی اثرات مستقیم و غیر مستقیم سبک رهبری تحولی، فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (منطقه هشت)"، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۱، ۱۳۸۵.

[۱۴] قهرمانی، محمد، "سازمان یادگیرنده برآیند نیم قرن تحولات سازمانی"، مجله مدیریت و توسعه، ۱۳۸۰.

[۱۵] Albrecht, Karl. "The power of Mind At Work: organizational Intelligence In Action", Newyork: Amacom. pp۱-۲۰, ۲۰۰۳.

- [۱۶] Albrecht, Karl. "Organization intelligence & knowledge management the executive perspective", ۲۰۰۲.
- [۱۷] Alegra, J. & Chiva, R. "Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test", *Technovation* ۲۸: ۳۱۵-۳۲۶, ۲۰۰۸.
- [۱۸] Cakir, R., Ada, S. "Can the organizational intelligence be developed in schools by in-service training?". *World Applied Sciences Journal* ۴(۱):۲۴-۳۰, ۲۰۰۸.
- [۱۹] Fiol, C; Lyles, M.A. "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. ۱۰, No. ۴, PP. ۸۰۳-۸۱۳, ۱۹۸۵.
- [۲۰] Glynn, M.A. "Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", *Academy of Management Review*, Vol. ۲۱ No. ۴, pp. ۱۰۸۱-۱۱۱, ۱۹۹۶.
- [۲۱] Goh Guan Gan. "Knowledge Management Practices in Multimedia Super Corridor Status Companies in Malaysia", *University of Southern Queensland*, PP. ۱-۱۶۴, ۲۰۰۶.
- [۲۲] Graham, C.M. "Organizational Learning, Entrepreneurship and Evaluative Inquiry Mechanisms of Small-Size Business Enterprises". *University of Arkansas*, Thesis, PP. ۱۳-۱۶, ۲۰۰۶.
- [۲۳] Halal, W.E., "Organizational Intelligence". Melcrum publishing ltd, ۲۰۰۶.
- [۲۴] Jarvinen, P. "On Organizational Learning-Many Problems and Some Solutions", Department of Computer Sciences, University of Tampere, PP. ۲۰۵-۲۱۶, ۲۰۰۴.
- [۲۵] Kenny, J. "Strategy and The Learning Organization: a maturity model for the formation of strategy, School of Education, University of Tasmania", *Launceston, Tasmania, Australia*, Vol. ۱۳, No. ۴, PP. ۳۵۳-۳۶۸, ۲۰۰۶.
- [۲۶] Kim, S. "What is organizational intelligence". Research Report of The Institute of Business Informatics, No ۴۰, ۲۰۰۷.
- [۲۷] Lamsa, T. "Knowledge Creation and Organizational Learning in Communities of Practice: an empirical analysis of a healthcare organization". University of Oulu Thesis, PP. ۱۰-۲۰, ۲۰۰۸.
- [۲۸] Lefter, V., Prejmerian, M., & Vasilache, S. "Romanian companies-a human capital perspective". *Academy of economic studies, Bucharest*, ۲۰۰۸.
- [۲۹] Lee, H; Choi, B. "Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Knowledge", an integrative view and empirical investigation, *Journal of Management Information Systems*, Vol. ۲۰, No. ۱, PP. ۱۷۹-۲۲۸, ۲۰۰۳.
- [۳۰] Liebowitz, J. "Building organizational intelligence knowledge management primer". *CRC press, Boca Paton London New York Washington. D.C.*, ۱۹۹۹.

- [۳۱]Matsuda, T. “*Organizational intelligence: its significance as a process and as a product*”, ۱۹۹۲.
- [۳۲]Matheson, David; Matheson, James. “Smart Organization perform better”, *research technology management journal*, ۱۲(۲), p. ۷., ۲۰۰۱.
- [۳۳]Migdadi ,M.M. “*An Integrative View and Empirical Examination of the Relationships among Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance in Australian Enterprises*”. Published Doctoral Dissertation .Australia : University of Wollongong, ۲۰۰۵.
- [۳۴]Retrieved, From.<http://www.karlAlbrecht.com>, ۲۰۰۶.
- [۳۵]Schein, E. H. “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning”. *Sloan Management Review* , ۹-۲۰, ۱۹۹۶.
- [۳۶]Senge, P. “*The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization. New York: Doubleday Dell*”, ۱۹۹۰.
- [۳۷]Simic,I. “Undergraduate psychology Major: organizational learning As a component of organizational Intelligence. Information and marketing Aspect of the Economically Development of the balkman Countries Journal: ISBN۹۴۵-۹۰۲۷۷-۸-۳ (university of National and word Economy, Sofia, Bulgaria), ۲۰۰۵.
- [۳۸]Stonehouse ,Georg.Pemberton,Janatan. ”Learning and knowledge management in the intelligent organization”. *Participation &empowerment: An international journal* .Vol.۷, No.۵.pp:۱۳۱-۱۴۴, ۱۹۹۹.
- [۳۹]Thomas , K. “*The Learning Organization: a meta-analysis of themes in literature, School of Business*”, The University of New South Wales at the Australian, Vol .۱۳ , No .۲ , PP.۱۲۳-۱۳۹, ۲۰۰۶.
- [۴۰]Veryard,Richrd.”*on intelligence.Component-Based Business background material*”, ۲۰۰۰.