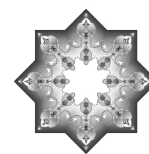


بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما .....

## بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



سید محمدرضا صالحی<sup>۱</sup>  
دکتر ناصر میرسپاسی<sup>۲</sup>  
دکتر علی اکبر فرهنگی<sup>۳</sup>

از صفحه: ۵۹ تا ۷۸  
تاریخ ارائه: ۹۳/۵/۸  
تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۱۵

### چکیده

هر سازمانی در هر نقطه‌ای از توسعه و یادگیری مرتبط با پتانسیل‌هایش از جمله بینش، دانش و توانایی می‌تواند به سمت یادگیری و یادگیرنده بودن گام بردارد. برای سازمان درک این موضوع که سازمان یادگیرنده یکی از عوامل تعیین‌کننده در کار سازمان است مهم می‌باشد.

با توجه به این که ایجاد سازمان یادگیرنده از استراتژی‌های اصلی سازمان صداوسیما در سند افق رسانه<sup>۴</sup> رسانه<sup>۴</sup> این سازمان است، هدف اصلی این پژوهش بررسی و شناخت وضعیت یادگیرندگی سازمانی در سازمان صداوسیما و ارائه پیشنهاداتی جهت تقویت آن می‌باشد. برای این منظور از روش پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان سازمان صداوسیما (در تهران) تشکیل داده‌اند. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، ۳۵۲ نفر از این جامعه انتخاب و به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی و تصادفی ساده مورد آزمون قرار گرفتند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل هر دو روش توصیفی و استنباطی بوده است. با به کارگیری آزمون‌های آماری استنباطی، آزمون دوجمله‌ای نشان داد که در این سازمان هر پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده مدل پیتر سنگه، «قابلیت شخصی»، «آرمان مشترک»، «مدل‌های ذهنی»، «یادگیری تیمی» و «تفکر سیستمی» در وضعیت مناسبی قرار نداشته و پایین‌تر از حد متوسط هستند. هم‌چنین بر اساس آزمون فریدمن ملاحظه شد که «یادگیری تیمی» مهم‌ترین مؤلفه از میان مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در سازمان صداوسیما بوده و پس از آن به ترتیب «مدل‌های ذهنی»، «تفکر سیستمی»، «قابلیت شخصی» و «آرمان مشترک» به ترتیب در رتبه‌های دوم تا پنجم قرار دارند. واژگان کلیدی: سازمان یادگیرنده، سازمان صداوسیما و مدل پیتر سنگه.

salehi\_smr@yahoo.com

۱. دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

۲. استاد دانشگاه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۳. استاد دانشگاه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۴- برنامه ریزی راهبردی سازمان صداوسیما در قالب مجموعه‌ای به نام «افق رسانه» مدون گردیده است.

## مقدمه

امروزه سازمان‌های بزرگ و عظیم گذشته دیگر کارساز نیستند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی، توان و انعطاف لازم جهت هم‌سویی با تغییرات محیط پیرامونی خود را ندارند. این سازمان‌ها برای بقای خود مجبورند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهم‌ترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایج هستند که به واقع طالب‌آند، جایی که الگوهای تازه فکرکردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. (حافظ کمال، ۱۳۷۷، ۱۰)

امروزه برکسی پوشیده نیست که تنها سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت برسند که با تصمیم شایسته فعالیت‌های خود را رهبری نمایند و تصمیم شایسته بدون دانش میسر نمی‌باشد و قطعاً مزیت رقابتی آینده " دانایی " می‌باشد. سازمان یادگیرنده می‌تواند نیازهای محیطی را تشخیص دهد و ابزار هماهنگی خود با آن‌ها را فراهم سازد و خود را به محل یادگیری تبدیل می‌نماید و یادگیری را جریان می‌دهد. سازمان یادگیرنده در پاسخ به تغییرات سریع محیطی، افزایش حساسیت رقابت، کسب دانش و اطلاعات لازم برای واکنش‌های سازمانی بوجود آمده است و به صورت یک چتر مفهومی در مدیریت تعدادی از موضوعات قابل بحث از جمله: تیم‌سازی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و مشارکت کارکنان را پوشش می‌دهد. سازمان یادگیرنده تفکر نیست که مشوق رویکرد سیستمی، ارتباطات و ارتقاء مهارت فردی می‌باشد. یادگیری بین اعضا را تسهیل می‌نماید و با کسب دانش و اطلاعات آنان را قادر می‌سازد، نسبت به تغییرات محیطی واکنش سریع و مؤثر نشان دهند. (دانش فرد و بهرام زاده ۱۳۸۵، ۲۴)

سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران نیز که با تنوع و نیازهای جدید مخاطبان، سلاقی، علاقه و گرایش‌های مخاطبان جدید و تغییرات تکنولوژی مواجه هستند از این امر مستثنی نبوده و باید با افزایش سطح یادگیرندگی خود را با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تطبیق دهند. البته تحقیقات اندکی پیرامون ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده در سازمان‌های رسانه‌ای انجام

## بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما .....

شده است. در این پژوهش سعی شده است تا با بررسی وضعیت موجود یادگیرندگی سازمانی در سازمان صدا و سیما، پیشنهادهای در راستای ایجاد سازمان یادگیرنده در این سازمان ارائه شود. یکی از استراتژی‌های کلان سازمان صدا و سیما که در مجموعه «افق رسانه» این سازمان آمده است ارتقاء سطح یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده می باشد. که شناخت وضع موجود سازمان از این حیث، ضروری به نظر می رسد.

### سازمان یادگیرنده

اولین سوالی که در خصوص مفهوم سازمان یادگیرنده ممکن است مطرح شود این است که سازمان یادگیرنده چیست؟ نتیجه نهایی و مناسب و مطلوب سازمان یادگیرنده چیست؟ برای تشویق و تقویت یادگیری سازمانی چه باید کرد؟ از کجا و چگونه تشخیص دهیم که سازمان ما یک سازمان یادگیرنده است؟ ویژگی‌های سازمان یادگیرنده چیست؟ و چگونه می توان آن ویژگی‌ها را بر افراد سازمان حاکم گردانید؟ آیا استراتژی اجرا وجود دارد؟ و ...

به طور صریح بحث از طریق دیدگاه مدیریتی روی این نکته است که چطور می توان سازمان یادگیرنده مورد نیاز در ادبیات راساخت. دیوید گاردین<sup>۱</sup> می گوید: ما نیاز داریم مدیران را مطلع سازیم که چگونه می توانند یک سازمان یادگیرنده را به وجود آورند. (فرهاد نژاد ۱۳۸۳، ۱۲)

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آنند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می یابد، محلی که خواسته و تمایلات گروهی محقق می شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. (سنگه ۱۳۷۷، ۱۰)

طبق بررسی دومین<sup>۲</sup> فلسفه سنگه بر این اصل مبتنی است که مدیران باید طرز تلقی و نگرش قبلی خود را کنار گذارند (مدل ذهنی)، یاد بگیرند که با دیگران چگونه راحت باشند (تسلط فردی) و سپس با دیگران جهت حصول به چشم اندازی مشترک کارکنند (یادگیری تیمی) (باران دوست رحمانی ۱۳۸۲، ۱۴).

<sup>1</sup> David Gardin

<sup>2</sup> Dumaine

خلیلی عراقی بیان می‌دارد: "سنگه معتقد است: در عصر حاضر سازمان‌ها بی‌موفق هستند که همه کارکنان برای بالا بردن سطح توانایی فرد بکوشند و وظیفه مدیران این است که شرایطی را ایجاد کنند که همه کارکنان به سوی بالا بردن توانایی خود حرکت کنند" (خلیلی عراقی ۱۳۸۲، ۶۷)

سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توان سازمان‌های دانش‌آفرین نامید، سازمان‌هایی که در آن‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی، کشف نظرات و افکارنو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند. (الوانی ۱۳۷۸، ۳۲۶)

سازمانی که از تجارب گذشته خود نتایجی بدست آورده و آن‌ها را مورد استفاده قرار می‌دهد سازمان یادگیرنده و به وجود آورنده دانش نامیده می‌شود. (لویت و مارچ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸، ۳۴۰-۳۱۴)

سازمان یادگیرنده در طول زمان یاد می‌گیرد و کارکردهای خود را تغییر می‌دهد. هنگامی که سازمانی به تواند به وسیله فرآیندهای کاری خود را تغییر داده و ارتقا پیدا کند می‌توان آن را سازمان یادگیرنده نامید. (هابر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، ۱۱۵-۸۸)

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که ساختارها و راهبردهایی را در راستای ارتقای یادگیری سازمانی بوجود می‌آورد. (دادسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳، ۳۹۴-۳۷۵)

سازمان یادگیرنده دانش را کسب کرده و انتقال می‌دهد و به گونه‌ای رفتار می‌کند که انعکاس دهنده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. (گاروین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳، ۹۱-۷۸)

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با قدرت و به طور جمعی یاد گرفته و خود را در راستای جمع‌آوری، اداره و استفاده از اطلاعات برای کامیابی سازمانی تغییر می‌دهد. (مارکوآرت<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶، ۲۴)

متداول‌ترین مواردی که در مورد سازمان یادگیرنده ذکر شده اند را می‌توان به صورت زیر عنوان کرد: تلاش‌های گروهی هماهنگ در راستای اهداف مشترک، تعهد فعال به بهبود مستمر و انجام

1 Levitt & Mavch

2 Huber

3 Dadgson

4 Garvin

5 Marquarat

## بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما .....

بهترین فعالیت‌ها در سراسر سازمان، شبکه‌های افقی از جریان اطلاعات برای گرد هم آوری تخصص‌ها و ارتباط با محیط بیرونی و توانایی درک، تحلیل و استفاده از سیستم پویا در محل کار. (کیتینگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ۲)

سازمان یادگیرنده فرهنگی است که هم افراد و هم خود سازمان از یادگیری و نوآوری‌ها پشتیبانی می‌نمایند. (ویگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳، ۳۲) محیطی است که فرهنگ یادگیری هم چنین جمعی از یادگیرنده‌ها را ارتقا داده و تضمین می‌کند که یادگیری افراد موجب غنی‌سازی و تعالی کل سازمان می‌شود. (بلادگود<sup>۳</sup> و سالیسبوری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ۳۱). فرآیند یادگیری نهایتاً باید به بخشی از فرهنگ و نه فقط راه حلی برای مسئله داده شده تبدیل شود. (شاین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴، ۵)

سازمان یادگیرنده یک الگوی تغییر یافته برای سازمان‌ها و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان در عصر دانش است. یک سازمان یادگیرنده دارای کم‌ترین سلسله مراتب اختیارات، پاداشی برابر در برابر عملکرد یکسان، فرهنگ مشترک و ساختاری انعطاف پذیر و سازشکار است که می‌توان بدان وسیله از فرصت‌ها استفاده کرد و بحران‌ها را از بین برد. (اخوان و جعفری<sup>۱۳۸۵</sup>، ۱۶)

سازمان یادگیرنده الگوی منحصر به فردی ندارد. سازمان یادگیرنده نوعی نگرش یا فلسفه درباره چیزی است که سازمان بدان گونه است و نگرش نقشی است که اعضای سازمان ایفا می‌کنند. سازمان یادگیرنده یک الگوی تغییر یافته است و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان می‌باشد. الهی و احمدی چنین بیان می‌دارند: "نوناکا بیان می‌دارد اولین قدم در ایجاد سازمان یادگیرنده ایجاد محیط مهیا برای یادگیری و کسب تجربه است. قدم دوم، برداشتن مرزها و تشویق به تبادل ایده‌ها و تجربیات بین افراد و گروه‌ها و سازمان‌هاست" (الهی و احمدی<sup>۱۳۷۹</sup>، ۵۵)

سازمان یادگیرنده به گونه‌ای سازماندهی شده که درون سازمانش بدنبال اطلاعات بوده، خودش اطلاعات بوجود آورده و افراد را تشویق کند که دانش را به صورت تیمی میان خودشان انتقال دهند. این امر باید با راهنمایی ساختار و چشم انداز که خود بوسیله رهبری استراتژیک سازمان هدایت می‌شود صورت پذیرد (جنسن<sup>۲۰۰۵</sup>). یادگیری درجه‌ای از درک روش‌هایی برای به اشتراک گذاشتن دیدگاه

<sup>1</sup> Keating

<sup>2</sup> Wiig

<sup>3</sup> Blodgood

<sup>4</sup> Schein

سازمان در تمام بخش‌های آن می‌باشد. در این رابطه ما باید تمام ایده‌ها و عقاید شرکت‌های کسب و کار را برای نوآوری به چالش بکشیم. سازمان یادگیرنده به عنوان پایه مستحکم کننده شرکت‌ها در رقابت مطرح می‌باشد. (دیویس و دبور<sup>۱</sup> ۲۰۰۵)

هر سازمانی در هر نقطه‌ای از توسعه و یادگیری مرتبط با پتانسیل‌هایش از جمله بینش، دانش و توانایی می‌تواند به سمت یادگیری و یادگیرنده بودن گام بردارد. برای سازمان درک این موضوع که سازمان یادگیرنده یکی از عوامل تعیین کننده در کار سازمان است مهم می‌باشد. (لوپز و مانوئل<sup>۲</sup> ۲۰۰۵، ۲۴۵-۲۲۷)

نیاز رویکرد اقتصادی در مدیریت، توانایی سازمان در نمایش رفتار جدید در شرایط جدید می‌باشد. به عبارت دیگر سازمان می‌تواند بیاموزد که در شرایط جدید باید الگوهای رفتاری جدیدی داشته باشد. یادگیری دانش (صریح و ضمنی) را تقویت کرده، موجب تغییر در روش تفکر، نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان به سوی رفتاری موثر در موقعیت‌های مختلف می‌شود. (استفانویچ<sup>۳</sup> و دیگران ۲۰۱۰، ۱۰۹-۹۷)

جوامع امروزی به سرعت در حال تغییر هستند برای موفقیت آمیز بودن تغییرات سریع در بازارها، سازمان‌ها باید به سرعت درس‌هایی را از کوچکترین چیزهای پیرامون خود بیاموزند. در گذشته دانشمندان ابراز می‌داشتند که یادگیری چهارچوب اصلی سازمان‌ها، رقابت و سود بوده و سازمان‌ها مسولیت خود را به سوی یادگیری موثر هدایت خواهند نمود. (بریتیس و فلمینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ۹).

## تفاوت میان سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

<sup>1</sup> Davis & Deborah

<sup>2</sup> Lopez & Manual

<sup>3</sup> Stefanovic

<sup>4</sup> Bridthistle & Fleming

## بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما.....

یادگیری سازمانی یک فرآیند است بدین معنا که یادگیری همواره مستمر بوده و پایانی ندارد. اما سازمان یادگیرنده یک محصول است. (مارکوارت ۱۹۹۶، ۲۵)

یادگیری سازمانی فعالیتی ویژه در سازمان بوده و سازمان یادگیرنده یک سازمان ویژه است. (تسنگ<sup>۱</sup> ۱۹۹۷، ۷۳-۸۹)

یادگیری باید در همه بخش های سازمان فزاینده باشد تا سازمان ها به توانند به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. (لو ایکس<sup>۲</sup>، آ، ۲۰۰۴)

اگر چه در ابتدا اصطلاحات یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده می توانستند جایگزین هم شوند اما در اوایل دهه ۹۰ این دو مفهوم کم کم به دو جریان مجزا تبدیل شدند. سازمان یادگیرنده یک جریان تجویزی است که به سمت فعالیت و عمل گرایش دارد. این دیدگاه برویژگی های سازمان که یادگیری را ارتقاء می دهد و خلق نوع مشخصی از سازمان را تسهیل می نماید متمرکز است. (سان و اسکات<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، ۲۱۵-۲۰۲). از سوی دیگر یادگیری سازمانی الگویی توصیفی است که بر فرآیند یادگیری در سازمان متمرکز است. ریشه های این مفهوم در روانشناسی اجتماعی و شناختی قرار دارند. (آرجیس و شان<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶، ۵۲)

برخی ابراز می دارند که سازمان یادگیرنده یک چشم انداز است. یادگیری سازمانی یک چرخه مستمر یادگیری است و هرگز با اعلام سازمان به عنوان یک سازمان یادگیرنده این یادگیری به پایان نمی رسد. (گورلیک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵، ۳۸۸-۳۸۳)

---

<sup>1</sup> Tsang

<sup>2</sup> Lu.X.A

<sup>3</sup> Sun & Scott

<sup>4</sup> Argyris

<sup>5</sup> Gorelick

### نظریه پیتز سنگه در مورد سازمان یادگیرنده (مدل به کار رفته در این تحقیق)

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آنند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. (حافظ کمال ۱۳۷۷، ۱۰)

سنگه پنج اصل را برای سازمان یادگیرنده معرفی می‌کند: (شکل شماره ۱)

۱- قابلیت‌های شخصی: تسلط و قابلیت‌های شخصی عبارت است از نظامی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره آن که واقعیات را منصفانه و بی‌غرض در می‌یابد. با چنین تعریفی تسلط و توانایی‌های شخصی یکی از ارکان اساسی سازمان‌های فراگیر است، رکن روحانی آن. تعهد و ظرفیت یک موسسه برای یادگیری نمی‌تواند بیشتر از ظرفیت و تعهد اعضاء آن باشد.

۲- مدل‌های ذهنی: مدل‌های ذهنی، انگاشت‌های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند. بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل‌های ذهنی خود و اثری که آن‌ها بر عملکرد ما می‌گذارند آگاهی کامل نداریم. مدل‌های ذهنی ناظر بر این‌که در موقعیت‌های مختلف مدیریتی چه کارهایی را می‌توان انجام داد و کدام را نمی‌توان، نیز در اعماق وجود ما پنهان شده‌اند. بسیاری از پیشنهادها و تمرینات، هرگز به مورد اجراء نگذاشته نمی‌شود چرا که با مدل‌های ذهنی عمیق در تضاد می‌باشند.

۳- آرمان‌مشترک: ایده‌ای که همواره الهام بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری بوده است، عبارتست از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم. به سختی می‌توان سازمانی را نام برد که به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد بدون آن که دارای اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌هایی باشد که عمیقاً در سطح موسسه پذیرفته شده باشند.

زمانی که یک تصویر واقعی وجود داشته باشد، افراد تلاش می‌کنند و فرا می‌گیرند، نه به خاطر این‌که از ایشان خواسته شده است که چنین کنند، بلکه به خاطر این‌که خود می‌خواهند. اما بسیاری از رهبران دارای تصاویری شخصی هستند که هرگز به تصویر گروهی که در برگیرنده موسسه باشد، بدل نخواهد شد. بسیاری از مواقع تصویر و آرمان گروهی



## بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما .....

حول توان و قدرت یک رهبر و یا حول بحرانی که به صورت موقت موسسه را فرا گرفته است ایجاد می شود. اما اگر به افراد حق انتخاب داده شود ایشان ترجیح می دهند که به دنبال یک هدف متعالی باشند، نه تنها در زمان بحران، بلکه در تمامی مواقع. آنچه ما فاقد آن هستیم عبارتست از نظمی که تصورات فردی را به تصورات گروهی تبدیل نماید، اصولی که بتوان تلاش ها را در این جهت یکسو نمود.

۴- یادگیری تیمی: مثال های بسیاری وجود دارد که در آن آگاهی تیم فراتر از آگاهی افرادی که در آن تیم هستند بوده است و تیم ها ظرفیت خارق العاده ای برای عملیات هماهنگ بروز داده اند. زمانی که تیم ها به واقع در حال یادگیری می باشند نه تنها نتایج فوق العاده ای به بار می آورند بلکه تک تک اعضای تیم نیز به گونه ای رشد می نمایند که به هیچ صورت دیگری ممکن نیست.

فراگیری تیمی حائز اهمیت بسیار است. چرا که تیم ها و نه افراد، سنگ بنای یادگیری در سازمان های مدرن را تشکیل می دهند. تا زمانی که تیم ها یاد نگیرند، سازمان نیز قادر به یادگیری نخواهد بود.

۵- تفکر سیستمی: سنگه تفکر سیستمی را به عنوان پنجمین فرمان معرفی می کند. این نظمی است که سایر قواعد را یکپارچه می سازد و آن ها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می سازد. تفکر سیستمی باعث می شود که سایر نظم ها، تدابیر مجزایی نباشند و مبدل به تازه ترین هوس مدیران نگردند. درغیاب یک نگرش نظام گرا، هیچ انگیزه ای برای بررسی نحوه ارتباط سایر قواعد با یکدیگر وجود نخواهد داشت. تقویت هر یک از نظم های دیگر، به صورت مستمرا این مطلب را به ما گوشزد می کند که توان کل مجموعه بیش از مجموع توان های اجزایش خواهد بود. به عنوان مثال، ارائه تصویری آرمانی از مجموعه، بدون بهره گیری از دیدی سیستمی منجر به ایجاد تصاویری زیبا از آینده خواهد شد، بدون درک نیروهایی که برای رسیدن از وضع موجود به مطلوب باید بر آن ها مسلط شویم. (سنگه ۱۳۷۷)



شکل ۱: ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه پیتز سنگه (اسلامی فر، ۱۳۸۴)

### فرضیه‌های تحقیق

- ۱- «قابلیت شخصی» در سازمان صداوسیما در وضعیت مناسبی قرار دارد.
- ۲- «مدل‌های ذهنی» در سازمان صداوسیما در وضعیت مناسبی قرار دارد.
- ۳- «یادگیری تیمی» در سازمان صداوسیما در وضعیت مناسبی قرار دارد.
- ۴- «آرمان مشترک» در سازمان صداوسیما در وضعیت مناسبی قرار دارد.
- ۵- «تفکر سیستمی» در سازمان صداوسیما در وضعیت مناسبی قرار دارد.

### روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی است. تحقیقات توصیفی شامل روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. در این تحقیق موقعیت و وضعیت فعلی یادگیرندگی سازمانی در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران همان‌طور که هست مورد بررسی قرار گرفته است.

**روش اسنادی یا کتابخانه‌ای:** در این تحقیق به منظور تحقق اهداف پژوهش و بررسی فرضیات و مبانی نظری موضوع با مراجعه به کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های مختلف، دیدگاه‌ها و نظریات اندیشمندان و صاحب‌نظران در رابطه با سازمان‌های یادگیرنده مورد بررسی قرار گرفته است و با توجه به منابع علمی معتبر پرسشنامه تنظیم و از طریق آن اطلاعات مورد نیاز گردآوری شده است.

## بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما .....

**روش پیمایشی:** در این تحقیق از روش پیمایشی استفاده شده و با استفاده از نظرات کارکنان بخش های مختلف سازمان صدا و سیما، ویژگی های سازمان یادگیرنده بر اساس الگوی پیتر سنگه مورد بررسی قرار گرفته است.

**ابزار گردآوری داده ها:** از آن جا که پرسشنامه پرکاربردترین تکنیک گردآوری داده های پیمایشی است در این پژوهش نیز از این ابزار برای جمع آوری داده ها استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۵ سوال عمومی مربوط به مشخصات فردی پاسخ دهندگان و ۲۵ گویه آن ویژگی های سازمان یادگیرنده (قابلیت های شخصی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) را می سنجد. گویه ها بر اساس طیف لیکرت طراحی گردیده است.

### بررسی اعتبار (روایی) و پایانی ابزار تحقیق

**اعتبار (روایی):** پرسشنامه ای دارای اعتبار است که همان چیزی را بسنجد که مورد نظر است. بنابراین اعتبار یک پرسشنامه به کاربرد آن برای سنجش مورد نظر بر می گردد.

باتوجه به وجود پرسشنامه های استاندارد در زمینه ابعاد و مولفه های سازمان های یادگیرنده اعتبار پرسشنامه ها به روش محتوا فراهم خواهد بود اما به منظور بررسی بیشتر روایی و اعتبار پرسشنامه ها، اعتبار آن ها به صورت صوری نیز مورد بررسی قرار گرفت. به این صورت که با توجه به نظرات و پیشنهاد های برخی اساتید از جمله اساتید محترم راهنما و مشاور، نقاط ضعف و کاستی های پرسشنامه ها شناسایی و اصلاح شدند و در نهایت اعتبار آن ها مورد تایید واقع شد. سپس تعدادی از پرسشنامه ها بین ۲۰ نفر از اعضای جامعه آماری توزیع شد و از پاسخ دهندگان خواسته شد ضمن پاسخ به آن، گویه های نامفهوم را مشخص نمایند. پس از جمع آوری پرسشنامه مشخص شد که گویه ها غالباً برای پاسخ دهندگان مفهوم است. پس از انجام اصلاحات جرئی، پرسشنامه بین کارکنان سازمان صدا و سیما توزیع شد.

**پایایی:** منظور از پایایی پرسشنامه میزان سازگاری نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه در دو محیط نسبتاً مشابه است. هر چه میزان این سازگاری بیشتر باشد پایایی پرسشنامه نیز بیشتر خواهد بود. با استفاده از نرم افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات پرسشنامه ۰/۹۰۷۳ بدست آمد. ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ بیانگر پایایی مناسب یک ابزار تحقیق است.

جامعه آماری: در این پژوهش کلیه کارکنان سازمان صداوسیما (معاونت های مستقر در مرکز) جامعه آماری این تحقیق می باشند.

**حجم نمونه:** در این تحقیق با توجه به اینکه جامعه مشخص و محدود است از فرمول کوکران استفاده شده است. حجم نمونه در این تحقیق ۳۵۲ نفر می باشد.

**روش نمونه‌گیری:** روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می باشد. در نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی، واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن‌تر هستند، گروه‌بندی می شوند تا تغییرات آن‌ها در درون گروه‌ها کمتر شود؛ بنابراین افراد جامعه آماری را بسته به خصوصیات که آن‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد به طبقات مختلف تقسیم کردیم، سپس با توجه به تعداد مورد نیاز نمونه، از هر یک از طبقات نمونه‌گیری مجددی به طریق تصادفی ساده یا سیستماتیک به عمل آوردیم. پرسنل معاونت های سازمان صداوسیما، طبقات این تحقیق هستند.

روش های تجزیه و تحلیل داده ها: در این تحقیق اطلاعات حاصل از کد گذاری با استفاده از نرم افزار SPSS آنالیز شده و به منظور بررسی میزان تناسب متغیرهای تحقیق از آزمون دو جمله ای و رتبه بندی مولفه های سازمان یادگیرنده از آزمون تحلیل و ارزیابی فریدمن استفاده شده است.

### بررسی آمار توصیفی در رابطه با متغیرهای تحقیق

جدول ۱: آماره های مهم شاخص های سازمان یادگیرنده

ردیف	شاخص های سازمان یادگیرنده	میانگین	واریانس	انحراف از معیار
۱	قابلیت شخصی	۲.۶۳۹۸	۰.۳۸۴	۰.۶۱۹۸۱
۲	مدلهای ذهنی	۲.۷۰۵۱	۰.۳۸۴	۰.۶۱۹۳۵
۳	آرمان مشترک	۲.۶۳۰۹	۰.۴۴۸	۰.۶۶۹۲۸
۴	یادگیری تیمی	۲.۷۰۷۲	۰.۳۵۷	۰.۵۹۷۷۲
۵	تفکر سیستمی	۲.۶۲۹۷	۰.۴۸۶	۰.۶۹۶۹۱

با توجه به جدول شماره ۱ مشاهده می شود که از میان شاخص های سازمان یادگیرنده، شاخص «یادگیری تیمی» بالاترین امتیاز و شاخص «تفکر سیستمی» پایین ترین امتیاز را کسب نموده اند.

بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما .....

### تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها

در این بخش به منظور بررسی وجود یا عدم وجود متغیرهای تحقیق و مولفه های آن ها از آزمون دو جمله ای، برای آزمون فرضیه ها و رتبه بندی مؤلفه های سازمان یادگیرنده از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است.

بررسی وجود یا عدم وجود متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون دو جمله ای: در تحقیق حاضر به منظور بررسی وجود یا عدم وجود متغیرهای تحقیق و مولفه های آن ها از آزمون دو جمله ای استفاده شده است. در آزمون دو جمله ای زمانی که احتمال مشاهده شده، بیشتر از احتمال آزمون باشد و سطح معنی داری نیز کمتر از میزان خطا باشد؛ فرض  $H_0$  تأیید و در غیر این صورت رد می گردد. در مورد مؤلفه های سازمان یادگیرنده، مطابق جدول شماره ۲ بر می آید با توجه به اینکه احتمال مشاهده شده کمتر از احتمال آزمون است و سطح معنی داری نیز کمتر از میزان خطا می باشد می توان نتیجه گرفت:

- در سازمان صدا و سیما، «قابلیت شخصی»، «مدل های ذهنی»، «آرمان مشترک»، «یادگیری تیمی» و «تفکر سیستمی» در وضعیت مناسبی قرار ندارد. (پایین تر از حد متوسط)

جدول ۲: نتایج آزمون دو جمله ای در رابطه با شاخص های یادگیرندگی سازمانی

ردیف	H	H <sub>0</sub>	احتمال مشاهده شده	احتمال آزمون	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۱	«قابلیت شخصی» وضعیت مناسبی دارد.	«قابلیت شخصی» وضعیت مناسبی ندارد.	۰/۲۱	۰/۵۰	۰	۰/۰۵	تأیید H <sub>0</sub>
۲	«مدلهای ذهنی» وضعیت مناسبی دارد.	«مدلهای ذهنی» وضعیت مناسبی ندارد.	۰/۳۰	۰/۵۰	۰	۰/۰۵	تأیید H <sub>0</sub>
۳	«آرمان مشترک» وضعیت مناسبی دارد.	«آرمان مشترک» وضعیت مناسبی ندارد.	۰/۱۹	۰/۵۰	۰	۰/۰۵	تأیید H <sub>0</sub>
۴	«یادگیری تیمی» وضعیت مناسبی دارد.	«یادگیری تیمی» وضعیت مناسبی ندارد.	۰/۲۷	۰/۵۰	۰	۰/۰۵	تأیید H <sub>0</sub>
۵	«تفکر سیستمی» وضعیت مناسبی دارد.	«تفکر سیستمی» وضعیت مناسبی ندارد.	۰/۲۴	۰/۵۰	۰	۰/۰۵	تأیید H <sub>0</sub>

رتبه بندی مؤلفه های سازمان یادگیرنده با استفاده از آزمون تحلیل واریانس فریدمن: به منظور رتبه بندی مؤلفه های سازمان یادگیرنده از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده می شود. برای رتبه بندی ابعاد این متغیرها این تحقیق فرضیات آماری زیر را مورد بررسی قرار می دهیم:

H<sub>0</sub>: رتبه میانگین هر یک از مؤلفه های سازمان یادگیرنده با هم برابر هستند.

H: حداقل رتبه میانگین یک زوج از مؤلفه های سازمان یادگیرنده با یکدیگر تفاوت معنی دار دارند.

با بکار گیری آزمون تحلیل واریانس فریدمن درمورد مؤلفه های سازمان یادگیرنده نتیجه زیر حاصل می شود:

بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما .....

جدول ۳: نتایج آزمون فریدمن در مورد مؤلفه های سازمان یادگیرنده

کای دو محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۶.۳۰۶	۴	۰.۰۰۰	۰.۰۵	$H_0$ رد

از آنجا که سطح معنی داری (۰.۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۰.۰۵) است بنابراین فرض  $H_0$  مردود می شود و به عبارت دیگر حداقل رتبه میانگین یک زوج از ابعاد فرهنگ سازمانی با یکدیگر تفاوت معنی دار دارند. جدول شماره ۴ رتبه بندی مؤلفه های سازمان یادگیرنده را نشان می دهد.

جدول ۴: رتبه بندی مؤلفه های سازمان یادگیرنده

رتبه	رتبه میانگین	مؤلفه های سازمان یادگیرنده
چهارم	۲.۹۴	قابلیت شخصی
دوم	۳.۰۸	مدل های ذهنی
پنجم	۲.۸۹	آرمان مشترک
اول	۳.۱۳	یادگیری تیمی
سوم	۲.۹۵	تفکر سیستمی

ملاحظه می شود که «یادگیری تیمی» مهم ترین مؤلفه از میان مؤلفه های سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما می باشد. پس از آن به ترتیب «مدل های ذهنی»، «تفکر سیستمی»، «قابلیت شخصی» و «آرمان مشترک» به ترتیب در رتبه های دوم تا پنجم قرار دارند.

### نتیجه گیری

در این تحقیق نتایج حاصل از آزمون دوجمله ای برای متغیرهای سازمان یادگیرنده نشان داد که هر پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده یعنی «یادگیری تیمی»، «مدل های ذهنی»، «تفکر سیستمی»، «قابلیت شخصی» و «آرمان مشترک» در وضعیت مناسبی قرار نداشته و زیر حد متوسط هستند. هم چنین در این تحقیق برای رتبه بندی کردن مؤلفه های سازمان یادگیرنده از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج این آزمون نشان داد که در این سازمان از میان مؤلفه های سازمان یادگیرنده، مؤلفه «یادگیری تیمی» در وضعیت بهتری نسبت به ابعاد دیگر قرار دارد. پس از آن مؤلفه های «مدل های ذهنی»، «تفکر سیستمی»، «قابلیت شخصی» و «آرمان مشترک» به ترتیب در رتبه های دوم تا پنجم قرار دارند.

### پیشنهاد های مبتنی بر یافته ها

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران برای پاسخگویی به تغییرات محیطی، انطباق سریع با خواسته های مخاطبان خود و تقویت توان حل مسئله باید استفاده از عنصر یادگیری راسرلوحه کار خود قرار داده و با در راستای یادگیرندگی سازمانی گام بردارد. این سازمان باید برای افزایش پویایی های یادگیری، برنامه های یادگیری را توسعه داده و توانایی افراد را برای یادگیری چگونه یادگیری افزایش دهد، فضای ارتباطات مناسب برای گفتمان ایجاد نماید، برنامه های خود-پرورشی را طراحی کرده و هریک از کارکنان را در برابر دستیابی به اهداف یادگیری خود، مسئول قرار دهد، مهارت های یادگیری تیمی را ایجاد کند، تفکر سیستمی را تشویق و اجرا کند، از طریق آموزش، ارتباطات مدیریتی و اقدام مستمر به کارکنان کمک کند که آگاهی بیشتری از مدل های ذهنی خود داشته و ابزارهایی برای ارزیابی، انعکاس و آزمایش بهتر آن ها کسب کنند. مدیران و رهبران باید علاقه خود به یادگیری را به وسیله گرایش ها و رفتارهای خود نشان دهند. مدیران باید از کارکنان بیاموزند و به ایده های آن ها به طور جدی توجه کنند. آن ها باید فضای باز برای تبادل اطلاعات، ایجاد و حفظ نمایند. فضایی باید در سازمان حاکم شود که کارکنان اهمیت یادگیری را درک کنند و این اطمینان را به آن ها داده شود که از فعالیت های مربوط به یادگیری آن ها



## بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما .....

پشتیبانی می‌شود. در سازمان استراتژی‌های مختلفی برای یادگیری تدوین شود. از جمله این استراتژی‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: فراهم کردن فرصت و وقت کافی برای یادگیری کارکنان، پاداش دادن به افراد و واحدهایی که یاد می‌گیرند و یاد می‌دهند، به طور مرتب گوشزد کردن اهمیت دستیابی به اطلاعات و ایجاد برنامه زمان‌بندی منظم برای جلسه‌های مبادله اطلاعات. مدیران سازمان می‌بایست محیط سازمانی را برای اظهار نظر صادقانه و آزادانه کارکنان درباره مسائل کاری فراهم نمایند. امکان پیاده‌سازی پیشنهادات و ایده‌های مناسب کارکنان فراهم گردد. محیط سازمانی به گونه‌ای از سوی مدیران سازمان شکل گیرد که امکان ابراز افکار و عقاید مختلف و سازنده فراهم باشد. تشکیل جلسات و گردهمایی‌ها با حضور کارکنان بخش‌های مختلف و بحث و تبادل نظر در خصوص موضوعات مورد نظر می‌تواند این فضا را بوجود آورد. با اعطای امتیازات ویژه همچون پاداش، ارتقاء و افزایش دامنه کارکنان به تبادل تجربیات و اطلاعات ترغیب گردند. به کارکنانی که دانش و مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند اختیارات لازم داده شود. در قالب اتاق‌های فکر، گروه‌های حل مسئله گروه‌های ویژه تشکیل گردد. در سازمان سازوکاری فراهم شود تا خلاقیت و نوآوری و نیز ریسک‌پذیری مورد تشویق قرار گیرد و به افراد خلاق و نوآور نیز پاداش داده شود. یادگیری مورد توجه ویژه اعضای سازمان قرار گیرد و کارکنان به سهولت بتوانند با یکدیگر به تبادل اطلاعات بپردازند. افراد واحدهای مختلف سازمان باید در شکل‌گیری دیدگاه‌های کلی در این سازمان سهیم باشند. می‌بایست سعی شود تا میزان توافق عمومی را در مورد حل مسائل و مشکلات و نیز توافق در مورد اهداف کلی سازمان افزایش داد. و یک هماهنگی میان واحدهای مختلف سازمان حاکم باشد.

- ۱- اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی (۱۳۸۵). سازمان‌های یادگیرنده ضرورت عصر دانایی، مجله تدبیر، شماره ۱۶۹، خرداد ۸۵.
- ۲- اسلامی فر، عبدالکریم (۱۳۸۴). روش ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.
- ۳- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۳). سازمان‌های کامیاب امروز، سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۶، ۲۷، زمستان ۱۳۷۳.
- ۴- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). مدیریت عمومی، تهران: نشرنی.
- ۵- الهی و احمدی (۱۳۷۹). مستند سازی تجربیات در فرآیند مدیریت استراتژیک، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۸ و ۴۹.
- ۶- باران دوست، رامبد، رحمانی، شادی (۱۳۸۲). بررسی رابطه تطبیقی مدیریت کیفیت جامع و سازمان‌های یادگیرنده، مجله تدبیر، شماره ۱۳۴، تیر ۱۳۸۲.
- ۷- حافظ کمال، هدایت؛ روشن، محمد (۱۳۷۷). ترجمه: پنجمین فرمان، پیتز سنگه؛ تهران.
- ۸- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری (برزو فرهیو زنجانی و شمس‌الدین نجفی، مترجمان) (ویرایش اول). تهران: سیمای جوان (نشر اثر اصلی بی تا).
- ۹- فرهاد نژاد، حاجی علی ایرانی (۱۳۸۳). به سوی سازمان‌های یادگیرنده، مجله تدبیر شماره ۱۰۹، خرداد ۱۳۸۰.
11. Akhavan. P, Jafari. M. (2006). "Critical issues for knowledge management implementation at a national level" VINE, Vol. 36, No. 1.
12. Argyris, c ; and Schon, D.A (1987). Organizational learning: A. Reading, MA: Addison Wwsley
13. Blodgood J.M , Salisbury W.D. (2001) , Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. Decision Support Systems 31.
14. Bridthistle, Naomi and Fleming Patricia, 2005. Creating learning organization within the Family business: an Irish perspective, J. European Industrial Training, 29(9).
15. Davis, Deborah, 2005. The Learning Organization and it Dimensions as Key Factors in Firm Performance. (Doctoral Dissertation, university of Wisconsin - Milwaukee), From <http://www.Proquest.UMI.com>

16. Dodgson, M., 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literature, *Organization Studies*, 14(3).
17. Garvin, D., 1993. Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 71(4).
18. Gillespie A. M., Denison D., Haaland S., Smerek R. and Neale W. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries, *European Journal of work and organizational psychology*.
19. Gorelick, C., (2005). Organizational learning Vs the learning organization: a conversation with a practitioner. *The Learning Organization* Vol.12, No.4.
20. Huber, G.P., 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literature *Organization Sci.*, 2(1).
21. Hung, C.Y. et al. (2005). "Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry". *Industrial management and data systems*. Vol. 105, No. 4.
22. Jensen, P.E., (2005). A Contextual Theory of Learning and the Learning Organization. *Knowledge and Process Management*.
23. Keating, D. (1995). *The learning society in the information age*. Toronto: Canadian Institute for Advanced Research Program in Human Development, Working Paper No.2.
24. Levitt, B. and J.G. March, 1988. Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14.
25. Lin C. and Tseng S-M. (2005). "The implementation gaps for the knowledge management system" 2005 *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 105, No. 2, PP: 208-222 q Emerald Group Publishing Limited
26. Lu, X.A., 2004. Surveying the concept of the learning organization. *J. rganizational Learning and Leadership*, from <http://www.leadingtoday.org>.
27. Marquardt, M.J., 1996. *Building The Learning Organization*. New York: Mc Graw-Hill.
28. Perez Lopez, S., & Manuel, J. (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, *The learning Organization*, Vol. 2, No. 3.
29. Redding, J. (1994). *Strategic readiness: The making of the Francisco* : Jossey-Bass. Learning.

30. Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and Leadership*. (3rd edition) John Wiley & Sons, Inc., ISBN: 0-7879-6845-5.
31. Stefanovic, I., Damnjanovic, P., Jaško, O. (2010) The analysis of the contemporary environment impact upon organizational operations, *Serbian Journal of Management* 5 (1).
32. Sun P, Scott J. (2003), Exploring the divide – organizational learning and learning organization,
33. Susana Perez L. et al. (2004). “Managing knowledge: the link between culture and organizational learning”. *Journal of knowledge management* Vol 8, No.
34. Tsang, E.W.K., 1997. Organizational learning and the learning organization: A Dichotomy between Descriptive and Perspective Research. *Human Relations*, 51(1).
35. Wiig K.M. (1993), *Knowledge Management Foundations – Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and use Knowledge*. Schema Press LTD

Archive of SID