

## رابطه بین زیر سیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان

دکتر محمود آقا حسینعلی شیرازی<sup>۱</sup>

حجت طاهری گودرزی<sup>۲</sup>

اکبر قنواتی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل رابطه بین زیرسیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان انجام شده است. مؤلفه های هفت گانه هوش سازمانی از نظر آلبرخت چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش، و فشار عملکرد به عنوان متغیر ملاک و تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با شاخص های چشم انداز استراتژیک، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و استراتژی به عنوان متغیر پیش بین در نظر گرفته شده است. بر مبنای روش تحقیق توصیفی از نوع هبستگی، در جامعه آماری (N=۲۱۳۲) با استفاده از جدول نمونه گیری مورگان حجم نمونه (n=۳۲۷) تعیین شده است. همچنین برای جمع آوری داده ها از دو پرسش نامه تحول سازمانی مارکوارت و پرسش نامه هوش سازمانی آلبرخت به ترتیب با ضریب پایایی ۰/۹۳ و ۰/۹۵. بر حسب آلفای کرونباخ استفاده شده است. داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و سایر ابزارها در حوزه آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بر اساس یافته های پژوهش می توان نتیجه گیری کرد که بین زیر سیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی، رابطه آماری معنی داری وجود دارد. ضمن اینکه اتحاد و توافق بالاترین و میل به تغییر کمترین اهمیت را در بین کارکنان شرکت مورد پژوهش نشان می دهد.

**واژه های کلیدی:** سازمان یادگیرنده، زیرسیستم تحول سازمانی، هوش سازمانی

<sup>۱</sup> - عضو هیئت علمی (استادیار) دانشگاه شهید بهشتی، تهران، گروه مدیریت، تهران-ایران m-shirazi@sbu.ac.ir

<sup>۲</sup> - عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بروجرد، دانشجوی دوره ی دکترای مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران

<sup>۳</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، مکاتبه کننده ghanavaty\_1353@yahoo.com

## مقدمه

ارزنده ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن است. یکی از مهمترین عوامل در ایجاد انگیزه و پویایی در کارکنان، یادگیری است. در واقع یادگیری کلید موفقیت و بقا در سازمان یادگیرنده است. به زعم دفت، «حوزه مدیریت در حال طی کردن مرحله گذار پارادایم سازمانی از مدرن به پسامدرن است». بسیاری از شرکت‌ها در حال گذار از مدیریت سنتی سلسله مراتبی به مدیریت مشارکتی هستند. دگرگونی و جابجایی در مدیریت بر اثر دو روند شتاب گیرنده به وقوع پیوسته است. اولین روند، نرخ فزاینده تغییری است که ارمغان رقابت جهانی می‌باشد. سازمان‌ها باید بتوانند سریع‌تر خود را با این تغییرات تطبیق دهند و در عرصه وسیع‌تری فعالیت کنند. روند دوم تغییر اصولی در فناوری‌های سازمانی است. سازمان‌های سنتی به گونه‌ای طراحی شده بودند که از تکنولوژی‌های ماشین محور استفاده کنند، اما سازمان‌های جدید از نوع سازمان‌های دانش محور هستند، به این معنی که آنها برای بکارگیری ایده‌ها و اطلاعات طراحی شده‌اند و هر کارمند در یک یا چند زمینه از فعالیت‌های ذهنی تخصصی تبحر دارد. هر کارمند به جای تلاش برای کارآیی، باید به صورت مداوم یاد بگیرد و قادر باشد تا مسائل مربوط به حوزه فعالیت خود را تعریف و حل کند. در این نظم جدید جهانی، مسولیت مدیریت، خلق قابلیت یادگیری سازمانی است (سبحانی نژاد و دیگران، ۱۳۸۵، ۱۱).

سازمان یک سیستم زنده است و برای ادامه حیات لازم است که به طور مداوم اطلاعاتی را کسب کند، آنها را پردازش نموده و در مواقع نیاز برای اتخاذ تصمیمات مناسب و سریع از آنها استفاده نماید، بنابراین اندازه‌گیری قابلیت یادگیری، درک و تفکر منطقی یک سازمان برای ارزیابی و بهبود عملکرد آن یک ضرورت است. هوش سازمانی نخستین بار در دهه ۹۰ در دانشگاه استانفورد با مطالعه ۱۶۴ سازمان در کشورهای مختلف و ارتباط آن با عملکرد سازمان‌ها معرفی گردید.

هوش سازمانی معیار کمی برای کارآمدی سازمان در انتشار اطلاعات، تصمیم‌گیری و اجرا می‌باشد. بهره‌های هوشی سازمان‌ها نیز همانند بهره‌های هوشی افراد قابل اندازه‌گیری است. سازمان‌های با هوش، توان ذهنی خود را نیز همانند توان فیزیکی‌شان افزایش می‌دهند (پیری، ۱۳۸۵، ۲۷۲).

امروزه یادگیری به عنوان منبع مزیت رقابتی مطرح است. "پیتر دراگر" اندیشمند شهیر مدیریت معتقد است که از حالا به بعد کلید موفقیت‌های سازمانی، دانش است و در جایی دیگر اضافه می‌کند که ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می‌شود و هر دو در گرو بکارگیری دانش است. از دهه ۱۹۹۰ یادگیری به عنوان یک توانایی، بر اساس پیشرفت و توانمندی رشد مطرح می‌شود که به ویژگی‌های خاص هر سازمان بستگی دارد، اما آنچه مشخص است، این است که انسان و دانش نقش تعیین‌کننده‌ای در این مسیر دارند (پورحسینی، ۱۳۸۵، ۵۲).

در میان مدل‌هایی که درباره‌ی سازمان یادگیرنده ارائه گردیده است؛ مدل سیستمی سازمان یادگیرنده‌ی مارکوارت مدلی متمایز است. مدل مفهومی جامع مارکوارت دارای پنج زیرسیستم می‌باشد که عبارتند از:

۱. زیر سیستم یادگیری (شامل مهارت‌های تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی، شایستگی‌های فردی، خودیادگیری، چشم‌انداز مشترک و گفت‌وگو)
۲. زیر سیستم توانمندسازی افراد (شامل کارکنان، مدیران و رهبران، جامعه، عرضه‌کنندگان و فروشندگان، شرکا و هم‌پیمانان کسب و کار و مشتریان)
۳. زیر سیستم تحول سازمانی (شامل چشم‌انداز، ساختار، استراتژی و فرهنگ)
۴. زیر سیستم مدیریت دانش (شامل کسب، به‌کارگیری و روایی، انتقال و توزیع، تحلیل و داده‌کاوی، ذخیره، و ایجاد)
۵. زیر سیستم فناوری (شامل کاربردی کردن مدیریت دانش، توسعه یادگیری)

با توجه به اهمیت تحول سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده در این پژوهش رابطه زیرسیستم تحول سازمانی با هوش سازمانی به صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفته است.

### زیر سیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده:

سازمان، فضا و چارچوبی است که یادگیری در آن رخ می‌دهد. سازمان یادگیرنده مستلزم تحول مهمی است. برای تبدیل شدن باید ساختار و استراتژی به طرق مختلف تغییر کند. این تغییرات باید در چهار بعد چشم انداز، فرهنگ، استراتژی و ساختار صورت گیرد (زالی، ۱۳۸۵، ۳۸).

۱. **چشم انداز:** شامل امیدها، اهداف و جهت‌گیری‌های آتی سازمان است. چشم انداز، تصویر سازمان است که در داخل شرکت ریشه دوانده و سپس به بیرون از آن منتقل می‌شود. اولین گام در ایجاد سازمان یادگیرنده، ایجاد بنیان محکمی مبتنی بر چشم انداز مشترک درباره یادگیری است (همان منبع، ۳۸).

۲. **فرهنگ:** به ارزش‌ها، باورها، اقدامات، شعایر و آداب و رسوم سازمان اشاره دارد. فرهنگ به شکل‌گیری رفتار و ادراکات رایج کمک می‌کند. در سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی، به گونه‌ای است که در آن یادگیری به طور مطلق به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت کسب و کار، شناخته می‌شود.

۳. **استراتژی:** به برنامه‌های عملی، متولوژی‌ها، تاکتیک‌ها و گام‌هایی که برای دستیابی به چشم انداز و اهداف شرکت برداشته می‌شود، مربوط است. در سازمان یادگیرنده، استراتژی‌ها، کسب، انتقال، و به کارگیری یادگیری در همه اقدامات و عملیات، شرکت را بهینه می‌کنند.

۴. **ساختار:** شامل بخش‌ها، سطوح و پیکربندی شرکت است. سازمان یادگیرنده، دارای ساختار منعطف، تخت و بدون مرز است که ارتباطات، یک جریان

اطلاعاتی، مسوولیت محلی و همکاری در داخل و خارج سازمان را به حداکثر می‌رساند (همان منبع، ۳۹).

دومین تغییری که در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود هوش سازمانی<sup>۱</sup> است: از سوی دیگر سندرسون معتقد است، موتور حرکت تغییرات جهانی، ظهور قدرت فکری در برابر قدرت منابع مادی خواهد بود. نظریه جدید مزیت رقابتی بیش از آنکه بر پایه منابع مادی استوار باشد بر پایه قدرت ذهن استوار است (Sanderson, 1998, p 9-13).

هلال هوش سازمانی را حاصل پنج زیرسیستم شناختی ساختار سازمانی، فرهنگ، روابط ذینفعان، مدیریت دانش و فرایندهای استراتژیک می‌داند (Lefter & et al, 2008, p 41).

هوش سازمانی مفهومی جدید در عرصه ادبیات سازمان و مدیریت در قرن ۲۱ می‌باشد. این مفهوم در سال ۲۰۰۲ توسط کارل آلبرخت در کتاب «قدرت اذهان در کار» مطرح شد (ابزری و دیگران، ۱۳۸۵، ۱۱). آلبرخت در تعریف هوش سازمانی می‌نویسد: هوش سازمانی استعداد و ظرفیت یک سازمان است در حرکت (بخشیدن به) توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمان (Allbrecht, 2003, p 15). در این مفهوم هوش سازمانی ابعاد هفت گانه ذیل را دارد که به اختصار توضیح داده می‌شوند:

۱. چشم انداز استراتژیک<sup>۲</sup>: به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می‌شود (Ibid, 44).

۲. سرنوشت مشترک<sup>۳</sup>: زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان درگیر کار شدند، می‌دانند که رسالت و ماموریت سازمان چیست، احساس داشتن هدف مشترک

<sup>1</sup> - Organizational Intelligence

<sup>2</sup> - strategic vision

<sup>3</sup> - shared fate

- می‌نمایند و تک تک افراد به صورت جبری موفقیت سازمان را درک می‌نمایند. آنها می‌توانند به طور هم‌افزایی برای رسیدن به چشم‌انداز عمل نمایند (Ibid,45).
۳. **میل به تغییر<sup>۱</sup>**: برخی فرهنگ‌های سازمانی توسط تیم‌های اجرایی پایه‌گذار خودشان هدایت می‌شوند. در این فرهنگ‌ها نحوه عملکرد، تفکر و واکنش مجدد نسبت به محیط آنقدر همسان شده است که هر نوع تغییر و تحول نشان دهنده چالش، کسب تجارب جدید و مهیج است و به عبارت دیگر شانس برای شروع کار و فعالیتی جدید می‌باشد. افراد در چنین محیط‌هایی نیاز به بازآفرینی مدل والگویی کسب و کار را به عنوان یک چالش مهیج و مطلوب که فرصتی برای یادگیری روش‌های کامیابی است به خوبی احساس می‌کنند (Ibid,45).
۴. **روحیه<sup>۲</sup>**: جدای از عنصر سرنوشت مشترک، عنصر روحیه با میل به اعطای بیش از حد استاندارد درگیر است. روانشناسان سازمانی به تلاش‌های دلخواه به عنوان انرژی اعضای سازمان در سطح بالاتر از آنچه که قرار است انجام بشود، اشاره دارند. در یک سازمان با روحیه پایین کارکنان به میزان اصولی و منطقی به شغل و وظیفه عمل می‌نماند (Ibid,45).
۵. **اتحاد و توافق<sup>۳</sup>**: بدون وجود یک سلسله قوانین جهت اجرا در حیطه آن، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکل فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و گروه‌ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند. مسئولیت‌ها و مشاغل را تقسیم نمایند و یک سری قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط وضع نمایند (Ibid,46).
۶. **بکارگیری دانش<sup>۴</sup>**: این روزها، بیش از پیش اقداماتی که منجر به پیروزی و شکست در یک سازمان شده‌اند، اساساً بر پایه استفاده موثر از دانش، اطلاعات

---

<sup>1</sup> - Appetite for change

<sup>2</sup> - Sprit

<sup>3</sup> - Alignment and congruence

<sup>4</sup> - Knowledge deployment

و داده ها بوده است. تقریباً فعالیت هر سازمانی شدیداً به دانش کسب شده، تصمیم های درست آنی، قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد، خود به اندازه صحت اطلاعات کاربردی که در هر دقیقه با ساختار سازمانی عجین شده، وابستگی دارد (Ibid,46).

**۷. فشار عملکرد<sup>۱</sup>:** این کافی نیست که فقط مدیران درگیر اجرا باشند، مانند تحقق اهداف استراتژیک نامعین و نتایج آن. در یک سازمان هوشمند هر یک از مجریان بایستی موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند. مانند اینکه مفهوم چه چیزی باید استنباط شود و اعتقاد در اهداف معتبر، رهبران می توانند مفهوم فشار عملکرد را ترویج داده و از آن پشتیبانی نمایند، اما این امر بیشترین اثر زمانی را دارا می باشد که تحت عنوان یک مجموعه خود تحمیل، از انتظارات متقابل و الزام عملیاتی برای موفقیت مشترک باشد (Ibid,47).

### سؤال های پژوهش:

پژوهش حاضر از دو سؤال اصلی و چهار سؤال فرعی تشکیل شده که همه سؤال ها به صورت دو دامنه (غیر جهت دار) تنظیم شده و عبارتند از:

---

<sup>1</sup> - performance pressure

**سؤال های اصلی:**

۱. آیا بین زیر سیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی رابطه وجود دارد؟

۲. کدامیک از ابعاد هوش سازمانی اهمیت بیشتری دارد؟

**سؤال های فرعی:**

۱. آیا بین فرهنگ با هوش سازمانی رابطه وجود دارد؟

۲. آیا بین ساختار با هوش سازمانی رابطه وجود دارد؟

۳. آیا بین استراتژی با هوش سازمانی رابطه وجود دارد؟

۴. آیا بین چشم انداز با هوش سازمانی رابطه وجود دارد؟

**روش پژوهش:**

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری در این پژوهش، ۲۱۳۲ نفر از کارکنان رسمی شاغل در شرکت سهامی مخابرات استان خوزستان بوده است که براساس جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۳۲۷ نفر در نظر گرفته شده و به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند.

**ابزار های پژوهش:**

۱. جهت سنجش و اندازه گیری هوش سازمانی از پرسش نامه استاندارد هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۳) که دارای ۴۹ گویه است، استفاده شده است و ضریب پایایی آن برابر با ۰/۹۵ بدست آمد.

۲. برای سنجش تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده از پرسش نامه نیمرخ سازمان یادگیرنده مارکوارت (ترجمه زالی، ۱۳۸۵) استفاده شده است که ضریب پایایی آن برابر ۰/۹۳ بدست آمده است.



### روش تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات :

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی از روش های آمار توصیفی و برای تعمیم نتایج از آمار استنباطی شده است. بدین ترتیب که برای پاسخ به سؤال فرعی اول با استفاده از آزمون فریدمن رابطه را می سنجد، برای پاسخ به سؤال اصلی دوم و به سؤال های فرعی دوم تا پنجم ابتدا از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت تعیین پیروی آنها از توزیع نرمال استفاده و سپس متناسب با نتایج آن برای پیدا کردن رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است .

### تجزیه و تحلیل داده ها:

#### تعیین وضعیت توزیع داده ها

برای انجام آزمون آماری مناسب ابتدا ضروری است مشخص گردد که داده های مورد تحلیل، مفروضه های لازم را برای استفاده از روش های آماری مناسب دارند. بدین منظور از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده نموده و فرض آماری این آزمون به صورت زیر است.

$$\begin{cases} H_0: \text{داده ها از توزیع نرمال پیروی می کنند} \\ H_1: \text{داده ها از توزیع نرمال پیروی نمی کنند} \end{cases}$$

جهت تعیین وضعیت نرمال بودن هوش سازمانی و زیر مجموعه های تحول سازمانی می توان به جدول (۱) مراجعه نمود.

جدول شماره ۱: وضعیت نرمال بودن متغیرها

هوش سازمانی	چشم انداز	ساختار	استراتژی	فرهنگ	
۳۲۷	۳۲۷	۳۲۷	۳۲۷	۳۲۷	حجم نمونه (n)
۱/۹۶۰۲	۲/۴۱۷۴	۱/۹۹۲۴	۲/۱۱۶۲	۲/۱۱۰۱	پارامتر نرمال (میاتکین)
۰/۸۸۳۵۳	۰/۷۱۵۵۳	۰/۸۸۱۳۵	۰/۹۲۵۷۱	۰/۷۹۰۴۸	انحراف معیار
۰/۱۸۸	۰/۰۷۳	۰/۱۸۳	۰/۱۷۴	۰/۱۵۳	مطلق
۰/۱۸۸	۰/۰۷۳	۰/۱۸۳	۰/۱۷۴	۰/۱۵۳	مثبت
-۰/۱۳۹	-۰/۰۴۳	-۰/۱۳۰	-۰/۱۱۴	-۰/۰۸۰	منفی
۳/۴۰۱	۱/۳۲۲	۳/۳۰۵	۳/۱۴۳	۲/۷۶۶	Z کولموگروف
۰/۰۰۰	۰/۰۶۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری دو طرفه

همان گونه که جدول شماره (۱) نشان می دهد از بین ۵ مؤلفه مورد بررسی فقط مؤلفه چشم انداز چون سطح معنی داری آن ( $\text{sig} = 0/061$ ) از ۵ درصد بزرگتر است از توزیع نرمال پیروی می کند، و بقیه مؤلفه ها از توزیع نرمال پیروی نمی کنند. بنابراین نمی توان از روش های آمار پارامتریک برای تحلیل داده ها استفاده نمود.

### ب. یافته های استنباطی

بررسی سؤال اصلی دوم: کدام یک از ابعاد هوش سازمانی اهمیت بیشتری دارد؟ به منظور پاسخ به سؤال اصلی دوم و تعیین اهمیت درجه متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شده است نتایج آزمون فریدمن در جداول شماره (۲) و (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: رتبه بندی متغیرها

نام متغیر	میاتکین رتبه ها
چشم انداز استراتژی	۳/۷۸
سرنوشت مشترک	۴/۵۸
میل به تغییر	۳/۴
روحیه	۳/۶۹
اتحاد توافقی	۴/۸۸
به کارگیری دانش	۳/۶۷
فشار عملکرد	۴/۰۱

با مراجعه به جدول شماره ۳ سطح معنی داری از ۵ درصد کمتر است که حکایت از رد فرض  $H_0$  دارد. به عبارت دیگر متغیرها دارای رتبه یکسان نمی‌باشند. همانطور که جدول ۲ نشان می‌دهد بالاترین رتبه مربوط به اتحاد و توافق با میانگین رتبه ای ۴/۸۸ و پایین ترین رتبه میل به تغییر با میانگین رتبه ای ۳/۴ است.

$H_0$ : متغیرها هم رتبه هستند

$H_1$ : متغیرها هم رتبه نیستند

جدول شماره ۳: آزمون فریدمن

۳۲۷	حجم نمونه (n)
۱۲۸/۸۷۱	مقدار کای - دو
۶	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

جدول شماره ۴:

بررسی سؤال اصلی اول و سؤال‌های فرعی بر اساس ضریب همبستگی اسپیرمن

شماره سؤال	رابطه مولفه‌ها	حجم نمونه	مقدار ضریب اسپیرمن	سطح معنی داری دو طرفه
اصلی اول	تحول سازمانی با هوش سازمانی	۳۲۷	۰/۵۲۱**	۰/۰۰۰
فرعی اول	فرهنگ با هوش سازمانی	۳۲۷	۰/۴۳۵**	۰/۰۰۰
فرعی دوم	ساختار با هوش سازمانی	۳۲۷	۰/۴۲۰**	۰/۰۰۰
فرعی سوم	استراتژی با هوش سازمانی	۳۲۷	۰/۴۹۳**	۰/۰۰۰
فرعی چهارم	چشم انداز با هوش سازمانی	۳۲۷	۰/۴۴۲**	۰/۰۰۰

\*\* همبستگی در سطح معنی داری ۱٪ است

از آنجا که سطح معنی داری حتی از یک درصد خطا نیز کمتر است. پس می‌توان بیان نمود که در سطح خطای یک درصد بین مولفه‌های فرهنگ، ساختار،

استراتژی و چشم انداز با هوش سازمانی رابطه مستقیم (مثبت) وجود دارد. یعنی هر قدر این مؤلفه‌ها در شرکت مخابرات افزایش یابد منجر به هوش سازمانی بالاتر در این شرکت خواهد شد. البته لازم به توضیح است که این مقدار از آنجا که کمی از ۰/۵ کمتر است می توان بیان نمود که رابطه متوسطی بین این دو مؤلفه برقرار است.

**بررسی سؤال اصلی اول: آیا بین تحول سازمانی با هوش سازمانی رابطه وجود دارد؟**  
برای بررسی سؤال اصلی اول دو راه وجود دارد. یکی از طریق بررسی تک تک سؤال های فرعی و دیگری رابطه کلی مؤلفه تحول سازمانی با هوش سازمانی می باشد.

همان طور که از جدول شماره (۴) می توان دریافت، بین تمامی زیرمجموعه های تحول سازمانی با هوش سازمانی رابطه مستقیم (مثبت) معنی داری وجود دارد و می توان بیان نمود که بین تحول سازمانی با هوش سازمانی رابطه مستقیم (مثبت) معنی داری وجود دارد.

#### **پ . یافته فرعی تحقیق**

یکی از مهمترین یافته های فرعی میزان هوش سازمانی کارکنان شرکت مخابرات استان خوزستان است. بر اساس امتیازات، محاسبه شده نمره هوش سازمانی کارکنان ۱۱۸/۴۵ بدست آمده است، با توجه جدول هوش آلبرخت حکایت از وضعیت هوش سازمانی ضعیف در شرکت مخابرات است. لازم به توضیح است که نمره هر یک از زیرمجموعه های هوش سازمانی در جدول شماره (۵) آمده است.

جدول شماره ۵: وضعیت هریک از زیر مجموعه های هوش سازمانی

نام زیر مجموعه	حداکثر نمره	حداقل نمره	نمره موجود
چشم انداز استراتژیک	۲۸	۷	۱۶/۶۴
سرنوشت مشترک	۲۸	۷	۱۶/۵۷
میل به تغییر	۲۸	۷	۱۶/۱۷
روحیه	۲۸	۷	۱۶/۷۴
اتحاد و توافق	۲۸	۷	۱۸/۹۴
به کارگیری دانش	۲۸	۷	۱۶/۴۳
فشار عملکرد	۲۸	۷	۱۶/۸۰

همان طور که جدول فوق نشان می دهد تمامی نمرات از میانگین نمرات

کمتر است مگر نمره مؤلفه اتحاد و توافق که کمی از  $\left(\frac{28 \times 7}{2}\right) = 17.5$  متوسط (۱۸/۹۴) بالاتر است.

### بحث و نتیجه گیری حاصل از یافته های پژوهش

فایول (۱۹۸۵) معتقد است که عوامل محیطی مانند محیط زندگی، ساختار، فرهنگ و فن آوری روی یادگیری سازمانی تاثیر می گذارد. انطباق ساختارهای معین و استراتژی ها، یادگیری را تشویق می کند. استراتژی با فراهم کردن یک مرز برای تصمیم گیری و یک محیط برای درک و تفسیر محیط اطراف، روی یادگیری تاثیر می گذارد. انتخاب فرصت های استراتژیک بستگی به ظرفیت یادگیری سازمانی دارد مقدار اطلاعاتی که بین واحدهای سازمانی و افراد جریان دارد و ردو بدل می شود و یادگیری را تعیین می کند. ارتباط ضعیف بین واحدهای سازمانی می تواند سد اصلی برای یادگیری و کیفیت پیشرفت باشد. فرهنگ سازمانی (عقاید، ایدئولوژی ها، ارزش ها و هنجارها) و مقدار منابع (پول و کارکنان) همچنین تعیین کننده کمیّت و کیفیت یادگیری می باشند (نکوئی مقدم و بهشتی فر، ۱۳۸۷، ۲۰۹).

از آنجا که مطالعات پژوهشی کمی در خصوص هوش سازمانی انجام گردیده است. بنابراین نمی توان اطلاعات حاصل از این پژوهش را با مطالعات دیگر مقایسه نمود. و فقط می توان یافته های این حاصل از این پژوهش را با مفاهیمی که توسط برخی از صاحب نظران این حوزه از علوم مدیریت بسط داده شده است مقایسه کرد. یافته های این پژوهش با مفاهیمی که هلال و همکاران مطرح می نمایند مبنی بر این که هوش سازمانی تابعی از پنج زیرسیستم شناختی است که ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فرایندهای استراتژی قسمتی از آنها می باشد همخوانی دارد. تنها در تحقیق داخلی آقای ستاری قهفرخی مشاهده می شود، رابطه ی مثبت و معنی داری بین فرهنگ سازمانی با هوش سازمانی وجود دارد و از این نظر نتیجه تحقیق حاضر تأیید کننده ی نتایج تحقیقاتی است که در گذشته در خصوص رابطه ی بین این دو متغیر در داخل کشور صورت گرفته است.

یافته های جدول شماره ۴ نشان داد که مولفه های هوش سازمانی در واقع این بخش از یافته ها، دارای توان پیش بینی معنی دار برای تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده هستند. در واقع شاخص هایی مانند فرهنگ، ساختار، استراتژی و چشم انداز از طریق نشر دانش و انطباق مهارت های گسترده نیری کار باعث توسعه کارایی سازمان شده و بر توانایی یادگیری سازمانی افراد جهت خلق یک فکر جدید در کارکنان و تلاش برای یافتن بهترین روش انجام کار، خوش بینی کارکنان نسبت به فرصت های ترقی و پیشرفت در شرکت، ایجاد فضای لازم برای پذیرش تغییر و ایده های جدید، از بین بردن زمینه های تعارض و تضاد بین کارکنان را بوجود آورد و در نهایت توانایی مواجهه با چالش های غیر منتظره محیطی را دارا می باشد. و در نهایت بهبود و تعالی زیرسیستم تحول سازمانی در راستای یک سازمان یادگیرنده موجب تحصیل و حفظ قدرت رقابتی سازمان می گردد.

ضمن این که نتایج بدست آمده از جدول شماره (۲) بیانگر این است ساختار، قوانین و سیاست‌های شرکت با رسالت و اولویت‌های کلیدی شرکت متناسب می باشد، سیستم های اطلاعاتی در شرکت از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده و اختیار و مسئولیت تا پایین ترین سطوح سازمانی تفویض گردیده است. این در حالی است که شرکت فاقد ابزار های حمایت از نوآوری و یافتن راه های بهتر انجام کارها می باشد، به همین دلیل کارکنان کمترین توجه و اشتیاق را نسبت به تغییر دارند.

### **پیشنادهای مبتنی بر نتایج :**

با توجه به یافته های پژوهش و همچنین اهمیت موضوع پژوهش، پیشنهادهایی به مدیران شرکت مخابرات استان خوزستان به صورت ذیل ارائه می گردد :

### **پیشنهاد به شرکت :**

بر اساس آنچه که عنوان ارتباط بین زیرمجموعه تحول سازمانی با مؤلفه های هوش سازمانی وجود دارد، و طبیعتاً تقویت این ارتباط می تواند به افزایش کارایی و اثربخشی بهتر کارکنان کمک نماید. پیشنهادهای مشروحه ی ذیل در این رابطه ارائه می شود :

۱- پیشنهاد می شود که مدیران شرکت همه استراتژی های تحول سازمانی و مؤلفه های هوش سازمانی را به صورت دوره ای مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند، نقاط ضعف و قدرت شرکت را به دست آورده و مورد توجه و عمل قرار دهند. به عنوان مثال اولین استراتژی، توسعه چشم انداز به عنوان نخستین گام حیاتی در ایجاد فضای یادگیری می باشد. برای شروع مدیران و کارکنان باید در حد امکان در ایجاد شرکتی به عنوان سازمان یادگیرنده مشارکت کنند. برای دومین استراتژی چشم انداز شرکت نیازمند حمایت مدیریت عالی می باشد. در واقع نکته ی مهم این است که چشم انداز و ارزش های مربوط به آن باید با استفاده از

شیوه‌هایی مانند تابلو اعلانات، پوسترها، خبرنامه در داخل و خارج شرکت گسترش یابد، از این رو باید منابع مالی و انسانی لازم را تعیین کنند. سومین استراتژی در این خصوص ایجاد محیط مناسب برای یادگیری از طریق توجه به یادگیری به عنوان کلید موفقیت شرکت، پرهیز از مخفی کردن خطاها و اشتباهات، توجه به پیشرفت کلی فرد می باشد. و در نهایت چهارمین استراتژی به عنوان یکی از مهمترین استراتژی‌ها وارد کردن جایگاه یادگیری در سیاست‌ها و رویه‌های شرکت است به عبارت دیگر رویکردهایی مانند یادگیری به عنوان مبنای استخدام و ارتقای کارکنان، مسئول بودن در برابر کسب و انتقال اطلاعات و آموزش عامل اساسی در یکپارچه سازی یادگیری به عنوان بخش اتوماتیک در کلیه ی عملیات تولید، بازاریابی، مدیریت، امور مالی، منابع انسانی و سایر فرایندها می باشد.

۲- با توجه به اهمیت رتبه پایین چشم‌انداز استراتژیک و میل به تغییر از مؤلفه‌های هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان بنابراین پیشنهاد می گردد از طریق بررسی محیط کسب و کار، بهبود مستمر فرآیندها، حمایت از بهبود انجام کار، پذیرش اشتباهات توسط مدیران و ایجاد فضای تغییر زمینه را جهت افزایش آگاهی‌های عمومی کارکنان نسبت به چشم‌انداز شرکت را ایجاد نموده و تمایل آنها را برای تغییر بالا برد.

۳- نتایج بیانگر آن است که زیرمجموعه سازمان یادگیرنده با شاخص‌های هوش سازمانی در شرکت مورد مطالعه رابطه دارد لیکن شدت این ارتباط در حدی ضعیف است، بنابراین پیشنهاد می گردد مدیران با استفاده از روش‌هایی مانند مهندسی مجدد، تمرکز مجدد بر ساختار غیرسنتی، انعطاف‌پذیری در شناسایی نیازهای بازار، یکپارچه سازی فعالیت‌ها، تشویق به یادگیری در همه ی سطوح فردی، گروهی و سازمانی به طوری که همه ی این سطوح یکدیگر را تکمیل نماید. همچنین با گسترش یادگیری تیمی و توجه به بهبود مستمر کیفیت



خدمات به عنوان نیروی محرکه به منظور جلب رضایت مشتری، زمینه های اصلاح ساختار سازمانی، فرهنگ سازی و در نهایت تقویت ارتباط بین شاخص های این متغیرها کوشش نمایند.

۴- بر اساس راهنمای تعیین میزان هوش سازمانی مدل آلبرخت (۲۰۰۲)، میزان هوش سازمانی کارکنان شرکت مورد مطالعه در حد ضعیف می باشد بنابراین پیشنهاد می گردد مدیران عالی شرکت از طریق برنامه های آموزشی، کمک و تشریک مساعی بخش ها به یکدیگر، نگرش مدیران به شغل و الگوی تعهد مدیران، داشتن ساختار سازمانی مناسب، مرزهای نفوذپذیر در برابر ایده ها و ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان به خاطر اهداف سازمانی، نسبت به داشتن سطح مطلوبی از هوش سازمانی تلاش نمایند.

۵- با توجه ارتباط مستقیم و معنی دار تحصیلات با هوش سازمانی و یادگیری در این پژوهش پیشنهاد می گردد که از طریق ایجاد فرصت های قابل توجه برای یادگیری نسبت به افزایش سطح علمی کارکنان شرکت توجه ویژه ای صورت گیرد به عبارت دیگر این فرصت ها می تواند شامل برنامه های آموزشی، سخنرانی ها، کنفرانس های ویدیویی، برنامه های ماهانه، و دوره های آموزشی ضمن خدمت باشد. که با تمرکز بر یادگیری مستمر می توان رابطه ی جدیدی با کارکنان ایجاد نمود و باورهای خود را به آنها و یادگیری شان نشان داد. و فضایی اطمینان بخش، حمایتی و جذاب ایجاد نمود. در چنین شرایطی، یادگیری مستمر موجب بروز عکس العمل ها، دیدگاه ها، عقاید و افکار جدیدی می شود که می تواند در سرتاسر شرکت به عمل تبدیل گردد.

**منابع:**

- پور حسینی، سید جواد (۱۳۷۸)، "سازمان های یادگیرنده ضرورت کسب و کار در دنیای امروز"، مقالات مدیریت، تهران
- پیری، زکیه (۱۳۸۵)، "مدلی برای هوش سازمانی، چهارمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی سراسر کشور"، تهران
- سبحانی نژاد، مهدی، شهائی، بهنام، یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵)، "سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)"، تهران، نشر یسپرون
- ستاری قهفرخی، مهدی، اعتباریان، اکبر، ابزری مهدی (۱۳۸۵)، "هوش سازمانی و جلوگیری از کند ذهنی جمعی"، تهران، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره ۲۲
- مارکوارت، مایکل جی (۱۳۸۵)، "ایجاد سازمان های یادگیرنده"؛ ترجمه زالی، محمدرضا، تهران، ناشر دانشگاه تهران
- Allbrecht, Kral, (2003), The Power of Minds at work: Organizational Intelligence in Action, New York, Amazon
- Lefter, Vioerl, Prejmerean, Mihaela, Vasilache, Simona, The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies—A Human Capital Perspective
- Sanderson, Stuart M, (1998), New approaches to Strategy :new ways of thinking for the millennium, Management Decision