

## تبیین مؤلفه‌های هوش سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال غرب ایران

یعقوب بدری آذرین<sup>۱</sup>، محمدرسول خدادادی<sup>۲</sup>، معصومه اعلمی کاشکی<sup>۳\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۰۸

## چکیده

هدف از این پژوهش بررسی میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی به عنوان ابزاری قدرتمند برای تجمع قوای فکری در راستای اهداف سازمانی می‌باشد. پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی، از نظر روش، تحلیلی و به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های شمال غرب ایران (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل) بوده، و نمونه آماری ۲۰۴ نفر از این جامعه که به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه روا و پایایی هوش سازمانی می‌باشد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس و آمار استنباطی شامل آزمون تی تک‌گروهی و آنوا استفاده شد. نتایج نشان داد که هوش سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان با میانگین تجربی ۳/۰۹ از میانگین نظری ۳ بالاتر است. بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه سرنوشت مشترک و پایین‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه میل به تغییر می‌باشد. همچنین در مؤلفه‌های چشم‌انداز استراتژیک و کاربرد دانش تفاوت میانگین تجربی و میانگین نظری معنادار نیست، ولی بین میانگین تجربی و میانگین نظری مؤلفه‌های سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد و توافق، فشار عملکرد و میل به تغییر تفاوت معناداری وجود دارد. بررسی هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن در سه استان شمال غرب تفاوت معناداری نشان نداد. در نهایت، ارتقاء هرچه بیشتر هوش سازمانی و ابعاد آن در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های شمال غرب به عنوان فرصت یا نقطه قوتی در سیاست‌گذاری خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: هوش سازمانی، کارکنان، ادارات ورزش و جوانان

## The Components of Organizational Intelligence in Iran's northwest of sport and youth offices

Yaghub Badriazarin, Mohammad Rasoul Khodadadi, Masoumeh Alami Koshki

## Abstract

The purpose of this study is the components of organizational intelligence as a powerful tool for gathering the mental faculties in line with organizational goals. The research is descriptive and is performed in a field method. The statistical population includes managers and staffs at sport and youth offices (East Azerbaijan, West Azerbaijan and Ardabil) and 204 members of this population are selected as sample for this research. The data were collected by standard organizational intelligence questionnaire. Also one sample test (t) and ANOVA were used. The result showed that staffs OI of North-western provinces of Iran's with the experimental average (3.09) is above the theoretical average (3). The highest average is to shared fate and the lowest average to appetite for change. Also, there is not a significant difference between experimental average and theoretical average in strategic vision and knowledge deployment of sport and youth staffs but there is a significant difference between experimental average and theoretical average in shared fate, appetite for change, sprit, alignment and congruence and performance pressure of sport and youth staffs. There is not a significant difference in the components of OI between staffs in three provinces of East Azerbaijan, west Azerbaijan and Ardebil. Finally, to further enhance in organizational intelligence and its dimensions will be an opportunity or the strength of the policy making in the northwestern provinces of youth and sport office staffs.

**Key Words:** Organizational intelligence, Staffs, sport and youth departments.

۱ - دانشیار دانشگاه تبریز

۲ - استادیار دانشگاه تبریز

۳ - کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز (نویسنده مسئول)

## مقدمه

در حال حاضر توفیق سازمان‌ها به‌طور مستقیم به استفاده مؤثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی بستگی دارد. از این رو نگرش جدیدی که در ادبیات مربوط به مدیریت به انسان شده‌است، نگرش راهبردی نسبت به این معناست که انسان هم عامل کار و هم خالق آن است. بنابراین نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد (الوانی، ۱۳۸۰). موتور محرک تغییرات جهانی، ظهور قدرت فکری<sup>۱</sup> در برابر قدرت منابع مادی خواهد بود. در واقع، نظریه اقتصاد کلاسیک در زمینه مزیت رقابتی نیاز به اضافه کردن قدرت فکر به مجموعه‌اش داشت. در ۳۰ سال گذشته کاهش معنی‌داری در قیمت مواد اولیه مشاهده می‌گردد و نظریه جدید مزیت رقابتی بیش از آنکه بر پایه منابع مادی استوار باشد، بر پایه قدرت ذهن<sup>۲</sup> استوار است (اسچوانینگر، ۲۰۰۵).

دراکر<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آن‌ها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهند نه سهم بیشتری از منابع طبیعی را. بر این اساس آلبرخت<sup>۵</sup> جهت موفقیت در کسب و کار<sup>۶</sup> به داشتن سه عامل انسان هوشمند<sup>۷</sup>، تیم‌های هوشمند<sup>۸</sup> و سازمان‌های هوشمند<sup>۹</sup> اشاره می‌نماید. آلبرخت برای جلوگیری از کندذهنی گروهی<sup>۱۰</sup> از عنوان هوش سازمانی<sup>۱۱</sup> استفاده می‌نماید (ایزری و همکاران، ۱۳۸۵). هوش سازمانی به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت قدرت ذهنی‌اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف می‌شود (آلبرخت، ۲۰۰۳). از دیدگاه آلبرخت، هوش سازمانی دارای هفت بعد (مؤلفه) می‌باشد که عبارتند از: ۱. چشم‌انداز استراتژیک<sup>۱۲</sup>: به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می‌شود؛ ۲. سرنوشت مشترک<sup>۱۳</sup>: زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان درگیر کار شدند می‌دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، احساس داشتن هدف مشترک می‌نمایند و تک تک افراد به صورت جبری موفقیت سازمان را درک می‌نمایند؛ ۳. میل به تغییر<sup>۱۴</sup>: تغییر نشان دهنده چالش، کسب تجارب جدید و مهیج است و به عبارت دیگر شناسی برای شروع کار و فعالیتی جدید است. میل به تغییر و تحول نیازمند این نکته است که به همه تغییراتی که برای تحقق چشم‌انداز استراتژیک لازم است

سازگار باشد؛ ۴. روحیه<sup>۱۵</sup>: جدای از عنصر سرنوشت مشترک، عنصر روحیه با میل به اعطای بیش از حد استاندارد درگیر است. روانشناسان سازمانی به تلاش‌های دلخواه<sup>۱۶</sup> به عنوان انرژی اعضای سازمان در سطح بالاتر از آنچه که قرار است انجام بشود اشاره دارند؛ ۵. اتحاد و توافق<sup>۱۷</sup>: افراد و گروه‌ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند. مسؤولیت‌ها و مشاغل را تقسیم نمایند و یک سری قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط وضع نمایند؛ ۶. کاربرد دانش<sup>۱۸</sup>: این روزها بیش از پیش، اقداماتی که منجر به پیروزی یا شکست در یک سازمان شده‌اند اساساً به دانش کسب شده، تصمیم‌های درست آنی، قضاوت و ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد، خود به اندازه صحت اطلاعات کاربردی که در هر دقیقه با ساختار سازمان عجین شده، وابستگی دارد. با نگاهی فراتر از تحولات جاری فناوری اطلاعات در راستای مدیریت دانش، کاربرد دانش مرتبط است با ایجاد فرهنگ استفاده از منابع ارزشمند فکری و اطلاعاتی؛ ۷. فشار عملکرد<sup>۱۹</sup>: این کافی نیست که مدیران صرفاً درگیر عملکرد (اجرا) باشند مانند کسب موضوعات استراتژیک نامعین و نتایج ماهرانه آن. در یک سازمان هوشمند هر یک از مجریان بایستی موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند. اما این امر زمانی بیش‌ترین اثر را دارد که تحت عنوان یک مجموعه خود تحمیل<sup>۲۰</sup> از انتظارات متقابل و الزام عملیاتی برای موفقیت مشترک باشد (ایزری و همکاران، ۱۳۸۵). آلبرخت تعریف خود را مبتنی بر این استدلال (قانون آلبرخت) می‌داند که هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع می‌شوند به سوی کندذهنی و کم‌هوشی جمعی گرایش پیدا می‌کنند. او هوش سازمانی را به عنوان استعداد و ظرفیت در حرکت بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمان تعریف می‌نماید. نتیجه چنین بحثی موفق‌تر شدن سازمان در محیطش می‌باشد (آلبرخت، ۲۰۰۳).

همان‌گونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسان‌هائی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار باشند. بی‌تردید این انسان‌ها با بهره‌گیری از هوش خدادادی خود خواهند توانست برمسائل و مشکلات زندگی خود فائق آیند (گلمن، ۱۳۸۰). بنابراین با اطمینان کامل می‌توان ادعا کرد که استفاده از راه‌حل هوش سازمانی می‌تواند قدرت رقابت‌پذیری یک سازمان را افزایش دهد و از دیگر سازمان‌ها متمایز نماید. این راه‌حل این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا با به‌کارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره‌برداری نمایند (آلبرخت، ۲۰۰۳). این راه امکان درک بهتر تقاضاها و نیازمندی‌های مشتریان و مدیریت ارتباط با آنان را میسر می‌سازد. ادارات ورزش و جوانان نیز به عنوان یک سازمان دولتی که وظیفه توسعه و تعمیم ورزش و تقویت روحیه سالم در افراد، تعلیم و تربیت مربی و معلم ورزش، تأسیس و تجهیز و اداره

1 Intellectual Power

2 Brain Power

3 Schwaninger

4 Drucker

5 Albrecht

6 Business Success

7 Smart People

8 Smart Teams

9 Smart Organizations

10 Stupidity Collective

11 Organizational intelligence

12 Strategic Vision

13 Shared Fate

14 Appetite For Change

15 Sprit

16 Discretionary Efforts

17 Alignment and Congruence

18 Knowledge Deployment

19 Performance Pressure

20 Self – Imposed

ورزشگاه‌ها و ... را برعهده دارد، در تلاش است تا با اصلاح و بهسازی ساختارها و فرایندهای خود بتواند نقش خود را در توسعه ورزش‌ها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی در کشور و جامعه به نحوی مؤثر و موفقیت آمیز ایفا نماید. هوش سازمانی یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند در شرایط موجود به ارتقاء هر چه بیشتر سطح عملکرد و موفقیت این سازمان کمک کند (کاشف و همکاران، ۱۳۸۸).

ایجاد هوش سازمانی مناسب برای کارکنان امری ضروری است و زمانی که این امر مهم محقق گردد، افکار و قوای ذهنی افراد مانند سیلی خروشان در سازمان جاری شده و هم‌چون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود. نیروی انسانی ارزشمندترین سرمایه سازمان می‌باشد، و مدیریت با توجه به این نکته، باید بکوشد تا این سرمایه‌ها را به‌درستی شناخته، توان و استعدادهای بالقوه آنها را پرورش داده و به نحو مؤثری آن را در پیشبرد هدف‌های سازمان بسیج کند. لذا آگاهی مدیران از ویژگی‌های فردی نیروهای انسانی و سرمایه‌های اصلی خود بازویی توانمند در راستای هدف‌ها خواهد بود (خدادادی، ۱۳۸۷).

ظرفیت و استعداد بالای سازمانی برای حرکت قوای فکری سازمان در راستای اهداف و رسالت خود به قدری مهم و حیاتی است که در صورت پایین بودن میزان این ویژگی، سازمان به طرف هرج و مرج و خارج شدن از مسیر اصلی حرکت می‌کند و در نهایت در رسیدن به اهداف خود دچار شکست‌های پی‌در پی می‌شود که ادارات ورزش و جوانان کشور نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. بنابراین ضرورت دارد که پژوهشی در ادارات ورزش و جوانان انجام شود تا ضمن بررسی وضعیت کارکنان ادارات ورزش و جوانان در متغیر هوش سازمانی و دادن بازخورد لازم در این زمینه، در راستای نتایج به‌دست آمده بتواند پیشنهادهایی را برای مدیریت بهتر و صحیح‌تر در ادارات ورزش و جوانان شمال غرب کشور ارائه نماید. محقق در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال کلی است که آیا هوش سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های شمال غرب (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل) ایران در وضعیت مطلوبی قرار دارد؟

پژوهش‌های انجام شده در مورد هوش سازمانی در سازمان‌های ورزشی اندک بوده که جهت اشراف بیشتر در موضوع به خلاصه‌ای از آنها اشاره می‌شود. از آن جمله: خدادادی (۱۳۸۷) در پژوهش خود بر روی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی آذربایجان شرقی نشان داد که بین پنج مؤلفه سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق و کاربرد دانش با فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. جعفری و فقیهی (۱۳۸۸) در بررسی میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی، بر اساس نتایج پژوهش نشان دادند که هوش سازمانی جامعه مورد مطالعه با میانگین تجربی ۲/۸۲ از میانگین نظری ۳ پایین‌تر است. بالاترین میانگین به دست آمده مربوط به مؤلفه بینش راهبردی با ۳/۱۷ و کمترین مربوط به ساختار سازمانی و تغییرگرایی با ۲/۶۶ بوده است. با توجه به یافته‌های تحقیق راهکارهایی برای بهبود هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی ارائه شده است. اصغری (۱۳۸۸) نشان داد که بین تمامی مؤلفه‌های هوش سازمانی و بهره‌وری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. جمال‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی

1 Glynn

2 Matheson & Matheson

3 Halal

4 Yolles

5 Akgun

6 Gidden

7 Lefter, Prejmerean & Vasilache

## روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی، از نظر روش تحلیلی و به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری مشتمل بر کلیه مدیران و کارکنانی است که به صورت رسمی، پیمانی و قراردادی و حداقل با یک سال سابقه خدمت و دیپلم در استخدام ادارات ورزش و جوانان استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل بوده‌اند و تعداد جامعه آماری پژوهش ۴۶۰ نفر بوده است (سایت رسمی ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل). لذا به علت وسعت جغرافیایی استان‌ها، پراکندگی نسبی جامعه، صرف وقت و هزینه زیاد، با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و جدول تعیین حجم نمونه مورگان<sup>۱</sup>، ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه به صورت تصادفی از بین خوشه‌های مربوط به هر شهرستان در استان‌های شمال غرب انتخاب شد. با توجه به این که در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده می‌شد احتمال آن می‌رفت کارکنانی که دارای تحصیلات پایین هستند در درک و تفهیم و پاسخ‌گویی سوالات دچار مشکل و اشتباه شوند. بنابراین برای انتخاب نمونه، افرادی در نظر گرفته شدند که میزان تحصیلاتشان دیپلم و بالاتر بوده است. بعد از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها با مخدوش یا ناقص بودن ۶ پرسشنامه از ۲۱۰ پرسشنامه، تعداد ۲۰۴ پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. پرسش‌نامه هوش سازمانی بوده که شامل ۳۵ گویه بوده و روایی و پایایی آن در پایان نامه کارشناسی ارشد ستاری (۱۳۸۵) مورد تأیید قرار گرفته است. هم‌چنین روایی صوری این پرسش‌نامه در پایان‌نامه خدادادی (۱۳۸۷) به تأیید اساتید فن در رشته مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی رسیده و پایایی پرسش‌نامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ و اجرا بر روی یک گروه ۳۰ نفری از مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی عدد ۰/۸۴۱ بدست آمده است. پرسش‌نامه مذکور دارای همان مؤلفه‌های هفت‌گانه هوش سازمانی و هر مؤلفه دارای ۵ گویه می‌باشد. این پرسش‌نامه بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده است و نمره‌گذاری برای گزینه "کاملاً مخالفم" نمره ۱، گزینه "مخالفم" نمره ۲، "نظری ندارم" نمره ۳، "موافقم" نمره ۴ و "کاملاً موافقم" نمره ۵ می‌باشد. بدیهی است نمره هر فرد پاسخ‌دهنده به پرسش‌نامه ۳۵ سوالی عددی بین ۳۵ تا ۱۷۵ می‌باشد. بر این اساس نمره بین ۶۹-۳۵ نشان دهنده وضعیت نامطلوب سازمان از نظر هوش سازمانی، نمره بین ۱۰۴-۷۰ نشان دهنده وضعیت ضعیف، نمره بین ۱۳۹-۱۰۵ نشان دهنده وضعیت قابل قبول و نمره بین ۱۷۵-۱۴۰ نشان دهنده وضعیت مطلوب سازمان از نظر هوش سازمانی می‌باشد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS ۱۹ استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد و میانگین و آمار استنباطی شامل آزمون t تک‌گروهی و تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) استفاده شده است ( $p \leq 0.05$ ).

## یافته‌ها

با توجه به جدول ۲ و با تأکید بر میزان t به دست آمده ( $t = 3/09$ ) مشاهده می‌شود که بین میانگین تجربی و میانگین نظری هوش سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال غرب ایران در سطح ( $\alpha = 0.05$ ) تفاوت معنادار وجود دارد. از این رو با رجوع به میانگین‌ها و با تأکید بر این که میزان میانگین تجربی از میانگین نظری بالاتر است، عنوان می‌شود میزان هوش سازمانی کارکنان مورد مطالعه بیشتر از حد متوسط است. هم‌چنین مشاهده می‌شود که وضعیت کارکنان ادارات ورزش و جوانان در مؤلفه‌های میل به تغییر و کاربرد دانش پایین‌تر از متوسط و در مؤلفه‌های سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد و توافق، فشار عملکرد و چشم‌انداز استراتژیک به ترتیب از متوسط بالاتر بوده و کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال غرب ایران به غیر از دو مؤلفه میل به تغییر و کاربرد دانش در سایر مؤلفه‌ها وضعیت مطلوبی دارند. پایین‌ترین میانگین به دست آمده مربوط به مؤلفه میل به تغییر با میانگین ۲/۸۴ و بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه سرنوشت مشترک با میانگین ۳/۲۲ است. آزمون آماری انجام شده نیز نشان می‌دهد که این تفاوت در مؤلفه‌های چشم‌انداز استراتژیک و کاربرد دانش معنادار نیست و بین میانگین تجربی و میانگین نظری به دست آمده در کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال غرب ایران تفاوت معناداری وجود ندارد. ولی بین میانگین تجربی و میانگین نظری مؤلفه‌های سرنوشت مشترک، روحیه، اتحاد و توافق، فشار عملکرد و میل به تغییر تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج به دست آمده در جدول ۳ نشان می‌دهد که تفاوت معناداری در هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال غرب ایران به تفکیک استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل وجود ندارد و به علت عدم وجود تفاوت آماری معنادار، از آزمون‌های تعقیبی استفاده نگردید. در نهایت در جدول ۳ نیز میانگین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال غرب ایران به تفکیک استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل نشان می‌دهد.

جدول ۱. میانگین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان ادارات ورزش و جوانان به تفکیک استان‌ها

متغیر	آذربایجان شرقی	آذربایجان غربی	اردبیل
هوش سازمانی	۳/۱۳	۳/۰۹	۳/۹۷
چشم‌انداز استراتژیک	۲/۹۹	۳/۰۳	۳/۰۹
سرنوشت مشترک	۳/۱۸	۳/۲۹	۳/۲۱
میل به تغییر	۲/۷۵	۲/۸۹	۲/۹۳
روحیه	۳/۱۸	۳/۲۵	۳/۲۰
اتحاد و توافق	۳/۲۳	۳/۲۱	۳/۱۴
کاربرد دانش	۳/۲۵	۳/۱۹	۳/۱۷
فشار عملکرد	۳/۹۷	۳/۹۹	۳/۰۱

<sup>1</sup> Morgan

جدول ۱. آزمون t تک‌گروهی مرتبط با وضعیت موجود هوش‌سازمانی و هر یک از مؤلفه‌های هوش‌سازمانی

مؤلفه‌ها	میانگین نظری	میانگین تجربی	میزان t	درجه آزادی	سطح معناداری
هوش سازمانی	۳	۳/۰۹	۲/۰۲۶	۲۰۳	۰/۰۴۰
چشم‌انداز استراتژیک	۳	۳/۰۴	۰/۷۱۲	۲۰۳	۰/۴۷۷
سرنوشت مشترک	۳	۳/۲۲	۳/۷۵۴	۲۰۳	۰/۰۰۱
میل به تغییر	۳	۲/۸۴	-۲/۸۵۱	۲۰۳	۰/۰۰۵
روحیه	۳	۳/۲۱	۴/۰۹۸	۲۰۳	۰/۰۰۱
اتحاد و توافق	۳	۳/۱۹	۲/۲۴۲	۲۰۳	۰/۰۰۱
کاربرد دانش	۳	۲/۹۸	-۰/۴۱۸	۲۰۳	۰/۶۷۲
فشار عملکرد	۳	۳/۱۱	۲/۴۲۸	۲۰۳	۰/۰۱۶

جدول ۲. آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه مرتبط با بررسی تفاوت هوش‌سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال غرب ایران

متغیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
هوش سازمانی	بین گروه‌ها	۲	۰/۱۱۳	۰/۱۴۶	۰/۱۶۴
	درون گروه‌ها کل	۲۰۱	۷۷/۵۰۵		
چشم‌انداز استراتژیک	بین گروه‌ها	۲	۰/۳۱۵	۰/۲۸۰	۰/۷۵۶
	درون گروه‌ها کل	۲۰۱	۱۱۳/۱۶۲		
سرنوشت مشترک	بین گروه‌ها	۲	۰/۴۵۰	۰/۳۰۶	۰/۷۳۶
	درون گروه‌ها کل	۲۰۱	۱۴۷/۷۰۷		
میل به تغییر	بین گروه‌ها	۲	۰/۷۷۹	۰/۵۶۹	۰/۵۶۷
	درون گروه‌ها کل	۲۰۱	۱۳۷/۴۴۷		
روحیه	بین گروه‌ها	۲	۰/۱۸۹	۰/۱۷۴	۰/۸۴۱
	درون گروه‌ها کل	۲۰۱	۱۰۹/۳۴۷		
اتحاد و توافق	بین گروه‌ها	۲	۰/۱۶۷	۰/۱۷۰	۰/۸۴۴
	درون گروه‌ها کل	۲۰۱	۹۹/۲۶۰		
کاربرد دانش	بین گروه‌ها	۲	۰/۰۲۵	۰/۰۲۸	۰/۹۷۳
	درون گروه‌ها کل	۲۰۱	۹۰/۹۳۷		
فشار عملکرد	بین گروه‌ها	۲	۰/۱۵۳	۰/۱۸۸	۰/۸۲۸
	درون گروه‌ها کل	۲۰۱	۸۱/۵۵۵		

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش بررسی میزان مؤلفه‌های هوش‌سازمانی به عنوان ابزاری قدرتمند برای تجمع قوای فکری در راستای اهداف سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان‌های شمال غرب ایران بود. در نتایج حاصل از پژوهش، مؤلفه چشم‌انداز استراتژیک با میانگین تجربی ۳/۰۴، نشان می‌دهد که کارکنان ادارات ورزش و جوانان شمال غرب ایران در این مؤلفه در حد متوسط می‌باشند و معنادار نبودن آزمون تی تک‌گروهی بر این نتیجه صحت می‌گذارد. باید توجه داشت که فهم کامل اهداف سازمان توسط کارکنان یک چشم‌انداز استراتژیک در کارکنان سازمان به‌وجود خواهد آورد که نتیجه آن افزایش عملکرد اثربخش سازمان می‌باشد. این نتیجه با یافته جعفری و فقیهی (۱۳۸۸) که میزان این مؤلفه را در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی بالاتر از متوسط دانسته و تفاوت معناداری با

میانگین فرضی داشته، هم‌خوانی ندارد. شاید علت این مغایرت، تفاوت کارکنان به جهت ارائه خدمات متفاوت باشد که در پژوهش حاضر کارکنان ادارات ورزش و جوانان با ارائه خدمات به ورزشکاران و عموم مردم فرصت کمتری جهت مرور اهداف سازمان و به‌دست آوردن دیدی استراتژیک داشته باشند. با توجه به این که چشم‌انداز استراتژیک به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می‌شود و در یک کلام چشم‌انداز استراتژیک در پی آن است که بگوید می‌دانیم به کجا می‌رویم؛ بنابراین بالا بودن این مؤلفه در کارکنان ادارات ورزش و جوانان می‌تواند در هم‌سو کردن کارکنان با مأموریت‌های اصلی سازمان مفید باشد. در این خصوص نیز لزوم توجه مدیران سازمان به شرکت دادن کارکنان در تفکرات جمعی و استراتژیک سازمان برای بالا بردن دید استراتژیک ضروری به نظر می‌رسد.

خود جذاب‌تر می‌دانند؛ وظیفه هر یک از افراد تکمیل‌کننده وظیفه همکاری است و این رابطه را کارکنان به‌طور واضح حس می‌کنند.

بررسی مؤلفه ششم هوش سازمانی (کاربرد دانش) نشان داد که این مؤلفه میانگین تجربی (۲/۹۸) پایین‌تری از میانگین نظری (۳/۰۰) دارد. ولی این مقدار آن قدر نیست که از نظر آماری معنادار باشد. این روزها بیش از پیش، پیروزی یا شکست سازمان‌ها مبتنی بر استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات و داده‌هاست و توانایی کاربرد دانش در محیط پیچیده سازمان‌ها به یک جنبه از رقابت‌های اساسی تبدیل شده است (جعفری و فقیهی، ۱۳۸۸)، از طرفی کاربرد دانش با فعالیت بیشتر و مؤثرتر و فراتر از وظایف کاری در سازمان‌ها توسط کارکنان، نمودی از جریان داشتن دانش در سازمان است و این مهم باید مورد توجه مدیران سازمان قرار گیرد. این نتیجه نیز با یافته جعفری و فقیهی (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد و حاکی از پایین بودن میانگین مؤلفه کاربرد دانش در جامعه مورد مطالعه است.

با توجه به اطلاعات به‌دست آمده از پژوهش در مؤلفه هفتم، مؤلفه فشار عملکرد میانگین تجربی بالاتری از میانگین نظری دارد و نتیجه آزمون تی تک‌گروهی نیز تفاوت آماری معناداری را نشان می‌دهد. این نتیجه با یافته ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، کاشف و همکاران (۱۳۸۸) و خدادادی و همکاران (۱۳۸۸) (تحدودی هم‌خوان است. ولی با نتیجه پژوهش جعفری و فقیهی (۱۳۸۸) هم‌خوانی ندارد. درگیری صرف افراد با عملکرد (اجرا) مانند کسب موضوعات استراتژیک نامعین و نتایج ماهرانه آن، کافی نیست. در یک سازمان هوشمند هر یک از مجریان بایستی موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند؛ مانند این که مفهوم چه چیزی باید استنباط شود و اعتقاد در اهداف معتبر. مدیران می‌توانند مفهوم فشار عملکرد را ترویج داده و از آن پشتیبانی نمایند. اما این امر بیشترین اثر را زمانی دارا می‌باشد که تحت عنوان یک مجموعه خود تحمیل از انتظارات متقابل و الزام عملیاتی برای موفقیت مشترک باشد.

بررسی میانگین هوش سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان حاکی از میانگین تجربی (۳/۰۹) بوده که تفاوت آماری معناداری را با میانگین نظری (۳/۰۰) نشان می‌دهد. نتیجه این یافته نیز با نتایج ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، خدادادی (۱۳۸۷)، خدادادی و همکاران (۱۳۸۸)، سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) و جعفری و فقیهی (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. هوش سازمانی نیز طبق تعریف آلبرخت ظرفیت یک سازمان است در حرکت قدرت ذهنی‌اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان. خاستگاه هوش سازمانی ذهن است و ذهن خواسته یا ناخواسته تحت تأثیر فرهنگ است. چارچوب‌های آزادی عمل ذهن همان محدودیت‌ها و ارزش‌های فرهنگی در هر سازمان و جامعه‌ای می‌باشد و شاید دلیل هم‌خوانی با سایر پژوهش‌ها همین باشد.

در نهایت بررسی هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن در سه استان آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل تفاوت معناداری نشان نداد و حاکی از عدم تفاوت وضعیت هوش سازمانی و ابعاد آن در ادارات ورزش و جوانان این سه استان کشور است. بنابراین ارتقاء هر چه بیشتر هوش سازمانی و ابعاد آن در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های شمال غرب به‌طور هم‌زمان و مستمر مورد تأکید است. این نتیجه هم‌چنین

بررسی هدف دوم پژوهش حاکی از میانگین تجربی ۳/۲۲ مؤلفه سرنوشت مشترک در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های شمال غرب ایران بود که این نتیجه نیز با یافته جعفری و فقیهی (۱۳۸۸) که میزان این مؤلفه را در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی پایین‌تر از متوسط دانسته اند و مؤلفه تفاوت معناداری با میانگین فرضی نداشته است، هم‌خوانی ندارد. نتیجه آزمون تی یک‌سویه در این مؤلفه بین میانگین نظری (۳/۰۰) و میانگین تجربی (۳/۲۲) تفاوت آماری معناداری داشت. زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان درگیر کار شدند و می‌دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، احساس داشتن هدف مشترک می‌نمایند و تک تک افراد موفقیت سازمان را درک می‌نمایند و در پی رسیدن به موفقیت با هدف مشترک هستند. البته این نتیجه تاحدودی با نتایج یافته‌هایی هم‌چون ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، خدادادی (۱۳۸۷)، خدادادی و همکاران (۱۳۸۸)، اصغری (۱۳۸۸) و سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) هم‌خوان است و بیانگر اهمیت این مؤلفه در تجمع قوای فکری سازمان در جهت اهداف سازمانی است.

بررسی مؤلفه میل به تغییر در ادارات ورزش و جوانان، میانگین تجربی آن را ۲/۸۴ نشان داد که با پایین بودن این میانگین از میانگین نظری (۳/۰۰)، تفاوت آماری معناداری در آزمون تی تک‌گروهی می‌باشد. نتیجه به‌دست آمده با پژوهش جعفری و فقیهی (۱۳۸۸) هم‌خوان بوده و در هر دو پژوهش میانگین تجربی در نمونه‌های مورد بررسی پایین‌تر از میانگین نظری است. البته همچنان که از ادبیات مربوط به تغییر در سازمان‌ها برمی‌آید، هر تغییری در سازمان با مقاومت‌هایی روبرو است. ولی این که کارکنان به هیچ وجه تمایلی به تغییر در سازمان ندارند نیز بیان نشده است.

در مؤلفه چهارم، بین میانگین تجربی (۳/۲۱) و میانگین نظری (۳/۰۰) مؤلفه روحیه در کارکنان ادارات ورزش و جوانان تفاوت معناداری وجود دارد. در یک سازمان با روحیه پائین، کارکنان به میزان اصولی و منطقی به شغل و وظیفه‌شان عمل نمی‌نمایند، و در نقطه مقابل آن داشتن روحیه بالا عملکردی بهتر و مؤثرتر را از کارکنان نشان می‌دهد. یافته فوق با نتایج پژوهش محققانی چون ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، خدادادی (۱۳۸۷)، خدادادی و همکاران (۱۳۸۸)، اصغری (۱۳۸۸) و سلاسل و همکاران (۱۳۸۸) تاحدودی هم‌خوانی دارد. ولی این هم‌خوانی با پژوهش جعفری و فقیهی (۱۳۸۸) ناهم‌خوان است.

بررسی هدف پنجم پژوهش حاکی از معنادار بودن میانگین تجربی (۳/۱۹) با میانگین نظری (۳/۰۰) در مؤلفه اتحاد و توافق است. در تعریف اتحاد و توافق آمده است که "افراد و گروه‌ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند" (آلبرخت، ۲۰۰۳)، بنابراین زمانی که کارکنان سازمان عملکردی موافق و هم‌سو با همکاری یکدیگر از خود نشان دادند، نتایج مؤثری را برای سازمان خود به‌دست‌آوردند. این یافته نیز با نتایج حاصل شده از پژوهش ابزری و ستاری (۱۳۸۵)، خدادادی (۱۳۸۷)، اصغری (۱۳۸۸) و خدادادی و همکاران (۱۳۸۸) تاحدودی هم‌راستا است. کارکنان ادارات ورزش و جوانان با ارائه خدماتی با همکاری یکدیگر، عامل اتحاد و توافق را در رسیدن به اهداف و رسالت سازمانی خود قبول دارند و تلاش بیشتر را برای

18. Albrecht, Karl (2003b). *Organizational intelligence and Knowledge Management: Thinking Outside the Silos*, available at: [www.karlalbrecht.com](http://www.karlalbrecht.com)
19. Albercht, Karl (2002). *Organizational Intelligence Profile*, available at: [www.karlalbrecht.com](http://www.karlalbrecht.com)
20. Carmeli, Abraham., Josman, Zvi E. (2006). *The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors*, *HUMAN PERFORMANCE*, 19(4), 403-419. Copyright © 2006, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
21. Halal, William E. (2005). *Organizational Intelligence: What is it and how can managers use it? The new management*, 3(2): 12-13, Berretkoehler.
22. Harris, Michael M, Lievence, Filip (2004). *Selecting Employees for Global Assignment: Can Assessment center Measur cultural Intelligence?* <http://www.findarticles.com>.
23. Kerfoot, Karlene (2003). *Organizational Intelligence/Organizational Stupidity: The Leaders Challenge*, *Nursing Economics*.
24. Lefter, V., Prejmerean, M., & Vasilache, S. (2008), *The dimension of organizational intelligence in Romanian companies-a human capital perspective*. *Academy of economic studies*, Bucharest.
25. Liebowitz, Jay (2000). *Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*. CRC Press, Florida.
26. Lock, A. (2005). *The relationship between individualistic/collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style*. *Work Organization and Management Faculty of Social Sciences Erasmus University Rotterdam*.
27. Matheson, David; Matheson, James (2001). "Smart Organization perform better", *research technology management journal*, 12(2), p. 7.
28. McMaster, Michael D. *The Intelligence Advantage: Organizing for complexity*. Butterworth-Heinemann, Boston, (1996).
29. Matsuda, T (1993). *Organizational intelligence: theory of collectively intelligent behaviors and engineering of effective information systems in the complex organizations*, Sanno Coll., Isehara, Location: Le Touquet, France, ISBN: 0-7803-0911-1).
30. Prasad, Baba (2006). *Innovation through Oganizational Inteligance Newsletter*, available at: [www.corpexcellence.com](http://www.corpexcellence.com)
31. Prejmerean, Mihaela. Vasilache, Simona (2007). *Standards and markets for university-originated organizational intelligence*, *Academy of Economic Studies*, Bucharest.
32. Simic, Ivana (2007). *Organizational Learning as a Component of Organizational Intelligence*, *Nish, Faculty of Economic*, Serbia.
33. Schwaninger, Markus (2005). *A Cybernetic Model to Enhance Organizational Intelligence*, *Journal Artikel*, available at: <http://www.alexandria.unisg.ch>.
34. Siliv, Richard. Cuganesan, Suresh. (2006). *Investigative the management of Knowledge for competitive advantage*. *Journal of Intelligence Capital*. V7, N3, pp. 309-323, available at: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
35. Tan, Joo-seng (2004). *Cultural Intelligence and the Global Economy*, *LIA*, vol24, numbers 5, November/December, pp19-21.
36. *Towards Organizational Intelligence (2004)*, Veryard Projects Ltd, available at: <http://www.veryard.com/kmoi/orgint.htm>.
37. Yolles, Maurice (2005). "Organizational intelligence". *The Journal of Workplace learning*. V17, N1/2, 99-114.

ماهیت یکسان و تجانس بیشتر قوای فکری ادارات ورزش و جوانان این سه استان را نیز متذکر است و استفاده بهینه از این هم‌سویی را به عنوان فرصت یا نقطه قوتی در سیاست‌گذاری ادارات نمایان گر است.

## منابع

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، چاپ سی و چهارم، تهران، انتشارات نشر نی.
۲. ایزری، م. اعتباریان، ا. ستاری قهفرخی، م. (۱۳۸۵). هوش سازمانی و جلوگیری از کندذهنی جمعی. ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره ۲۲.
۳. ایزری، م. ستاری قهفرخی، م. (۱۳۸۶). رابطه هوش سازمانی با فرهنگ سازمانی در شرکت مبارکه فولاد اصفهان. مجموعه مقالات کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش.
۴. جعفری، پ. فقیهی، ع. (۱۳۸۸). بررسی میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی، دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان. شماره ۲۳. پاییز. صص ۶۶-۴۵.
۵. جمال‌زاده، م. غلامی، ی. سیف، م. (۱۳۸۸). بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقاء یادگیری سازمانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال سوم. شماره ۲. تابستان. صص ۸۶-۶۳.
۶. خدادادی، م. (۱۳۸۷). ارتباط بین هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده ادبیات و علوم انسانی. دانشگاه ارومیه.
۷. خدادادی، م. کاشف، م. صالح‌زاده، ک. شیرمحمدزاده، م. خوشنویس، ف. (۱۳۸۹). رابطه بین هوش سازمانی و بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی. نشریه علمی پژوهشی حرکت دانشگاه تهران. مدیریت ورزشی. شماره ۴. صص ۱۶۸-۱۵۵.
۸. رایبیز، ا. (۱۳۸۸). مبانی رفتار سازمانی ترجمه: علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، چاپ بیست و هشتم، تهران. صص ۱۰۶ و ۱۰۷.
۹. ستاری قهفرخی، م. (۱۳۸۶). رابطه بین زیر سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده و مؤلفه‌های هوش سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان). اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، ۱۳ و ۱۴ بهمن.
۱۰. سلاسل، م. کامکار، م. گلپور، م. (۱۳۸۸). رابطه بین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت احیاء گستران اسپادان. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی. سال یازدهم. شماره چهل. تابستان.
۱۱. کاشف، م. سیدعامری، ح. خدادادی، م. (۱۳۸۸). ارتباط بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی و غربی. فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی. شماره بیست و چهارم. پاییز. تهران.
۱۲. گلمن، د. (۱۳۸۰). هوش هیجانی. ترجمه: پارسا، نسرین، انتشارات رشد.
۱۳. عرفانی خانقاهی، م. جعفری، پ. (۱۳۸۹). 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. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال چهارم. شماره ۱. بهار ۱۳۸۹. صص ۶۶-۴۹.
۱۴. ملک‌زاده، غ. (۱۳۸۸). هوش سازمانی؛ ابزاری قدرتمند در مدیریت شرکت‌های دانش محور. رشد فناوری. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد. شماره ۲۲.
۱۵. نوری؛ ا. (۱۳۸۴). مقایسه تأثیر هوش علمی و هوش عاطفی بر شخصیت. فصلنامه آموزه، شماره ۱۸. صص ۷۳.
16. Akgun, Ali E. Byrne, John. Keskin, Halit. (2006). *Organizational Intelligence: a structuration view, the current issue and full text archive of this journal is available at: [www.emeraldinsight.com/0935-4814.htm](http://www.emeraldinsight.com/0935-4814.htm)*.
17. Albrecht, Karl. (2003a). "The power of minds at work: organizational intelligence in action". Amacom, New York.