

# بررسی هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و ارائه چارچوب مفهومی مناسب

دکتر علیرضا فقیهی\*

دکتر پروش جعفری\*\*

## چکیده

ارتقای توانایی سازمان در پاسخگویی به نیازهای رو به رشد و متغیر محیطی و افزایش قابلیت آنها در بهره‌گیری مؤثر از تمامی سرمایه‌های فکری موجود و در دسترس از هدفهای کلیدی مدیران و رهبران در هزاره سوم است. هوش سازمانی با تکیه بر هوش انسانی ظرفیت نامحدودی است که می‌تواند هدفهای آرمانی بشر را در دست یافتن به قله‌های معرفت با بهره‌گیری از امکانات بالقوه و بالفعل فراهم سازد. هدف این پژوهش شناسایی هوش سازمانی و عناصر تشکیل‌دهنده آن بوده است که با روش توصیفی-پیمایشی و تهیه ابزاری مناسب، هوش سازمانی را در جامعه‌ای مشخص (سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی وزارت آموزش و پرورش) بررسی کرده است تا بر اساس یافته‌های آن و با بهره‌مندی از نظرات متخصصان و صاحب‌نظران، چارچوبی مفهومی را برای آن سازمان ارائه نماید.

به این منظور با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی نمونه‌ای به حجم ۲۱۵ نفر از میان مدیران، کارشناسان مسئول و کارشناسان آموزش و پرورش انتخاب شده و با استفاده از پرسشنامه که روایی و پایایی (۰/۹۷۷) آن مورد تأیید قرار گرفته مورد سنجش قرار گرفته است. بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش، عناصر و مؤلفه‌های هوش سازمانی عبارتند از: تغییرگرایی، مدیریت دانش و یادگیری، سرنوشت مشترک، بینش راهبردی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، ساختار سازمانی، روحیه و عملکرد سازمانی که با استفاده از ۹۵ سؤال سنجیده شده‌اند. در مجموع نمره حاصل از اندازه‌گیری هوش سازمانی در جامعه مورد مطالعه در حد متوسط (۳) و پایین‌تر بوده است. در پایان بر اساس نتایج به دست آمده چارچوب پیشنهادی تنظیم و پس از نظرخواهی از متخصصان به صورت نهایی ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** هوش سازمانی، چارچوب مفهومی هوش سازمانی، مؤلفه‌های هوش سازمانی

دریافت مقاله: ۸۸/۲/۱۲ پذیرش نهایی: ۸۸/۹/۹

\*. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک Faghihialireza@yahoo.com

\*\* استادیار واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی pjaafari@yahoo.com

## مقدمه

نظام تعلیم و تربیت، یکی از عوامل مؤثر در پیشرفت و توسعه جوامع، به شمار می‌آید. آموزش و پرورش یکی از بنیادی‌ترین نظام‌های اجتماعی است که کودکان و نوجوانان بخشی از بهترین سالهای زندگی خود را در آن سپری می‌کنند. «شهروندانی که خواستار اشتغال به کار و خدمت در جامعه و خواهان برخورداری از مزایای زندگی اجتماعی هستند، مجبورند سالیان قابل ملاحظه‌ای از عمر خود را در مراکز آموزش و پرورش رسمی بگذرانند (علاقه‌بند، ۱۳۸۴). آموزش و پرورش محور توسعه و از طرفی بخشی از تمامی پروژه‌های توسعه است» (گلشن فومنی، ۱۳۸۲).

برخورداری از آموزش و پرورش کارآمد و بالنده که سبب فراهم شدن فرصتهای مناسب برای پرورش و شکوفایی استعدادهای دانش‌آموزان شود از مهمترین مسائلی است که فکر برنامه‌ریزان و اندیشمندان را به خود مشغول کرده است. به ویژه در دنیای امروز که سازمانها با تغییرات سریع و حیرت‌انگیزی مواجه‌اند و بقای آنها بستگی به توانایی انطباق با تغییرات دارد (مگیل کریست، ۲۰۰۴). توانایی انعطاف‌پذیری و انطباق و همچنین برخورداری از توانایی فردی و سازمانی برای بهره‌گیری از تجربه‌ها از جمله عناصر حائز اهمیت در استراتژیهای سازمانهاست. همان‌طور که تغییر به سرعت در جریان است، بقا و عملکرد یک سازمان نیز مستلزم سرعت بخشیدن به یادگیری و توسعه دانش است (استون هوس و پمبرتون، ۱۹۹۹).

کاربرد مؤثر دانش به شکل‌گیری سازمانهای هوشمند می‌انجامد، اما این امر، مستلزم کاربرد خلاقانه دانش است. لذا سازمانهای آموزشی باید به دانش‌آموزان، دانش، مهارت، کارآیی و بهره‌گیری از دانش را توأمآ بیاموزند تا استعدادهای بالقوه آنها را تقویت کنند. بنابراین هوش سازمانی<sup>۳</sup> مهمترین توانایی برای تحقق بخشیدن به این امر است (مگیل کریست، ۲۰۰۴).

با توجه به نقش بنیادی برنامه‌ریزی درسی در نظامهای آموزشی و با عنایت به تمرکز این فعالیت در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، چنانچه زمینه لازم برای ارتقای هوش سازمانی این نهاد فراهم شود، سازمان یاد شده با صرف انرژی و منابع کمتر، اما هوشمندی افزون‌تر، عمل خواهد کرد. به بیانی دیگر کارایی و اثربخشی یا بهره‌وری آن ارتقا خواهد یافت.

---

1. Magilchrist  
2. Stonehouse & Pemberton  
3. Organizational intelligence

## بیان مسئله و اهمیت آن

نظام تعلیم و تربیت کشورمان متمرکز است و وزارت آموزش و پرورش مسئولیت برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و نظارت بر امور آموزش و پرورش دوره‌های پیش دبستانی، راهنمایی تحصیلی، متوسطه و مراکز وابسته را در سراسر کشور بر عهده دارد (صافی، ۱۳۸۴). این وظایف را شوراهای، معاونتها و سازمانهای وابسته پیگیری می‌کنند. یکی از سازمانهای وابسته به آموزش و پرورش که به منظور تحقیق و بررسی در مسائل کیفی آموزش و پرورش و تنظیم برنامه‌های تحصیلی و تألیف کتب درسی تأسیس شده است، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و درسی است. در واقع این سازمان یکی از کلیدی‌ترین و مهمترین نهادهای تصمیم‌گیری و اجرایی در حوزه آموزش و پرورش است که برنامه‌های آموزشی و درسی مقاطع و سطوح مختلف را طراحی می‌کند. مجریان این برنامه‌ها در سراسر کشور معلمان هستند و انتظار می‌رود که تغییرات مورد نظر در دانش‌آموزان نهادینه گردد. بنابراین سازمان یاد شده ملزم است که به طور مستمر، به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف، سرعت بخشیدن به اقدامات و بهبود کیفیت فرایندهای آموزشی اقدام مناسب را به عمل آورد.

در محیطهای پویا، سازمانها با یک سلسله از مسائل و موقعیتهای پیش‌بینی نشده روبه‌رو هستند که کنترل آنها توسط یک فرد بسیار دشوار است. اما یک سازمان می‌تواند با به کارگیری الگوهای تعاملی میان اعضا، فناوریها و فرهنگ با شرایط دشوار روبه‌رو شود (هاچینز، ۱۹۹۱). «ویک» و «روبرتس» این الگوهای تعاملی را مجموعه عقلهای سازمان نامیده‌اند. به این معنا که کارهای پیچیده در یک سازمان را یک فرد انجام نمی‌دهد، بلکه تعامل میان فناوریها، فنون و افراد است که سازمان را در انجام دادن وظایف خطیر خود یاری می‌کند.

هوش سازمانی با تمرکز بر درک دانش و یادگیری، موجب خلق سازمان هوشمند می‌شود. سازمانی که یاد می‌گیرد دانش را هوشمندانه مدیریت کند (استون‌هاوس و پمبرتون، ۱۹۹۹). یادگیری سازمانی جزء کلیدی هوش سازمانی است. برای این‌که هوش سازمانی افزایش یابد، سازمان باید قادر باشد که یاد بگیرد و خود را با شرایط جدید انطباق دهد. اما فقط با داشتن توانایی یادگیری و قابلیت انطباق نمی‌توان رشد هوش سازمانی را تضمین کرد. عوامل دیگری مانند برنامه‌ریزی استراتژیک یا مدیریت‌کردن میان کارکنان، فرهنگ مشارکت و مواردی دیگر از اجزای اساسی و ضروری برای یادگیری سازمانی و هوش سازمانی است (لایبویتز، ۱۹۹۹).

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 و سازگاری و ارتقای هوش سازمانی می‌شود (استون هاوس و پمبرتون، ۱۹۹۹).

میزان هوش سازمانی سازمانها، مانند انسانها، متغیر و متفاوت است. یعنی مجموعه‌ای از عوامل درونی و بیرونی در بروز و رشد آن تأثیر می‌گذارد. سازمانها نیز همانند انسانها، درجه‌ای از هوشمندی را به نمایش می‌گذارند. برخی از سازمانها بسیار کند ذهن هستند. آنها حتی نمی‌توانند سیگنالهای بسیار قوی تغییرات محیط خود را تشخیص دهند و در پاسخ به این محرکها بسیار ناتوانند. این سازمانها به آرامی یاد می‌گیرند و بدون هیچ‌گونه درک و بینش، اشتباهات قبلی خود را تکرار می‌کنند.

عدم تبحر اجرایی، جنگهای اداری، مبارزات سیاسی در همه سطوح، فقدان هدایت، سازماندهی نامطلوب، قوانین و شیوه‌های بی‌معنی، همه هم پیمان می‌شوند تا از به کارگیری همه توان مغزی یک مؤسسه که برای آن هزینه شده است، جلوگیری کنند. چیزی که به آن حماقت دسته جمعی گفته می‌شود. ممکن است انسانها خیلی باهوش و توانمند برای انجام کارهای بزرگ باشند، اما نیروی جمعی مغز آنها به هدر می‌رود (آلبرشت، ۲۰۰۳).

ملاحظه می‌شود که هوش سازمانی با تکیه بر هوش انسانی، منبعی نامحدود از سرمایه‌های فکری است که اگر به درستی شناسایی و مدیریت شود، توانایی انعطاف‌پذیری سازمان را در انطباق با نیازهای بومی، ملی و جهانی افزایش می‌دهد. همچنین با فراهم کردن زمینه مناسب، شرایط لازم را برای خلق مدیریت دانش و یادگیری سازمانی فراهم می‌کند و توانایی ایده‌پردازی، خلاقیت و نوآوری را ارتقا می‌بخشد. به بیان دیگر در صورتی که زمینه لازم برای ارتقای هوش سازمانها را فراهم شود، سازمانهای ما با صرف انرژی و منابع کمتر اما با اقدامات هوشمندانه تحقق یافتن اهداف را تسریع و تسهیل می‌کنند، یعنی کارایی و اثربخشی یا بهره‌وری آنها ارتقا می‌یابد. همچنین به دلیل افزایش قدرت سازگاری آنها با محیط و تأثیرگذاری بر محیط، دوام و بقای آنها نیز تضمین می‌شود.

دی‌هاک ۲ پایه‌گذار ویزا ۳ دیدگاه خردمندانه‌ای را عنوان می‌کند: سازمان باید قابل انطباق و پاسخگو در شرایط متغیر باشد، به طوری که انسجام و یکپارچگی اهداف را تضمین کند. این موضوع تناقض اساسی است که در سازمانها وجود دارد. اما در موجودات زنده و دنیای طبیعی

وجود ندارد (مک مستر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). هوش سازمانی سبب می‌شود که سازمانها به عنوان موجوداتی زنده تلقی گردند. شناخت هوش سازمانی به تعیین نقاط قوت و ضعف یک سازمان کمک می‌کند. همچنین راهنما و تسهیل‌کننده توسعه سازمان می‌شود تا بر طراحی برنامه‌های آموزشی و تطبیقی مرکز کنند (شکیر و آدا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). بنابراین، نظر به جایگاه برجسته و کلیدی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی، در حکم متولی برنامه‌ریزی آموزشی و درسی در کلیه مقاطع تحصیلی از ابتدایی تا پیش دانشگاهی و تربیت معلم، یافته‌های حاصل از این پژوهش به این سازمان کمک خواهد کرد تا تصویری از وضع هوش سازمانی خود به دست آورد. یعنی قدرت پیش‌بینی تغییرات و انطباق خلاق با آنها، توانایی حل مشکلات فراروی سازمان، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و... خود را ارزیابی کند و با شناسایی نقاط قوت و ضعف خود در هر یک از ابعاد، برای بهبود و ارتقای هوشمندی خود برنامه‌ریزی نماید.

به دلیل اهمیت موضوع یاد شده، در پژوهش حاضر تلاش شده است که ضمن شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های هوش سازمانی، وضعیت هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، ارزیابی و چارچوبی مفهومی برای بهبود آن ارائه شود.

### پرسشهای تحقیق

هدف کلی از انجام دادن این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های هوش سازمانی، ارزیابی هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و ارائه چارچوب مفهومی مناسب برای ارتقای آن بوده است. به همین منظور پرسشهای زیر مطرح شده است:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های هوش سازمانی کدامند؟
۲. وضعیت هوش سازمانی در آموزش و پرورش چگونه است؟
۳. چه چارچوب مفهومی را می‌توان برای تقویت هوش سازمانی در آموزش و پرورش ارائه داد؟
۴. درجه تناسب چارچوب مفهومی ارائه شده از نظر متخصصان چگونه است؟

### هوش سازمانی

درباره هوش سازمانی تعاریف متفاوت ارائه شده است. برخی هوش سازمانی را ظرفیت یک سازمان برای بسیج تمامی توانایی هوشی که در دسترس آن قرار دارد و متمرکز کردن آن برای

دستیابی به مأموریت‌هایش (آبرشت، ۲۰۰۲) تعریف کرده‌اند. این ظرفیت تلفیقی از توانایی‌های فنی و انسانی است که از آنها با عناوین هوش انسانی و هوش ماشینی یاد می‌کنند. هوش فنی توانایی سازمانی را برای پردازش دانش و اطلاعات رایانه‌ای نشان می‌دهد. این امر تأثیری فوق‌العاده در تبدلات سازمان‌های امروزی دارد. اما هوش انسانی بسیار مهم‌تر از هوش فنی در نظر گرفته می‌شود، زیرا بهره‌گیری موفق از فناوری اطلاعات بستگی به هوش انسانی یعنی مهارت‌های فکری دارد (ماتسودا<sup>۱</sup> ۱۹۹۲، سیمیک<sup>۲</sup> ۲۰۰۵). به زعم برخی از صاحب‌نظران ایده و مفهوم هوش سازمانی، انگاره‌های جزئی دیگری همچون یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را در بر می‌گیرد (یلز به نقل از لیوویتس، ۱۹۹۹). مک مستر هوش سازمانی را قابلیت جهت‌یابی، معقول بودن و عمل به شیوه‌های انعطاف‌پذیر، خلاق و انطباقی تعریف کرده است (مک مستر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). لیوویتس نیز هوش سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: مجموعه تمام هوش‌مندی‌هایی که به منظور ایجاد دیدگاهی مشترک، فرایند بازنگری و بازبینی و هدایت کل سیستم مورد استفاده قرار می‌گیرد (لیوویتس، ۱۹۹۹).

از نظر ماتسودا، هوش سازمانی عبارت است از مجموعه‌های پیچیده، تعاملی، انباشته و هماهنگ کننده از هوش انسانی و ماشینی سازمان به عنوان کل. همچنین اظهار می‌دارد که هوش سازمانی شامل دو مفهوم است: ۱. به منزله یک فرآیند ۲. به منزله یک محصول. هوش سازمانی به منزله یک محصول، چگونگی طراحی سیستم‌های اطلاعات را با توجه به نیازهای هوش سازمانی در نظر می‌گیرد. هوش سازمانی به منزله یک فرآیند، به معنی تجزیه و تحلیل، طراحی و عملکرد مؤثر دانش سازمانی و فرآیندهای اطلاعاتی و حل مشکلات سازمانی است. هوش سازمانی به منزله یک فرآیند با سه ویژگی تعریف می‌شود: تعامل، انباشته شدن و هماهنگ کردن.

فرآیند هوش سازمانی طبق نظر ماتسودا به پنج جز تقسیم می‌شود:

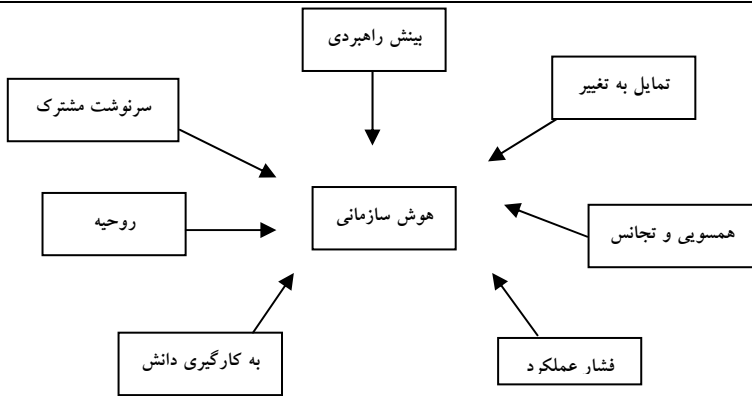
۱. شناخت سازمانی، ۲. حافظه سازمانی، ۳. یادگیری سازمانی، ۴. ارتباط سازمانی، ۵. تعقل سازمانی.

این پنج فرآیند فرعی، ابزاری قدرتمند برای تحلیل کردن و پیشرفت فرآیندهای اتخاذ و تصمیم در سازمان است.

کارل آبرشت هوش سازمانی را شامل هفت مؤلفه می‌داند که در شکل زیر نشان داده شده است:

---

1. Matsuda  
2. Simic  
3. Macmaster



شکل شماره ۱. هفت شاخص هوش سازمانی از نظر کارل آلبرشت ۲۰۰۲

\* ایوان سیمیک نیز هوش سازمانی را به ترتیب زیر تعریف کرده و عناصر آن را مشخص نموده است. از نظر وی هوش سازمانی عبارت است از: توانایی فکری یک سازمان به منظور حل مشکلات سازمانی که تمرکز آن بر تلفیق تواناییهای فنی و انسانی برای حل مشکلات است. از نظر وی هوش سازمانی را می‌توان از دو جنبه دیگر مورد بررسی قرار داد. هوش سازمانی به مثابه یک فرآیند و هوش سازمانی به مثابه نتیجه یک فرآیند. هوش سازمانی به مثابه فرآیند شامل: حافظه سازمانی، دانش سازمانی، یادگیری سازمانی، ارتباط سازمانی و نتیجه‌گیری سازمانی عنوان شده است. با جمع‌بندی تعاریف ارائه شده می‌توان گفت:

- هوش سازمانی یک قابلیت یا توانایی کلی است (هلال، ۱۹۹۷؛ مک‌مستر، ۱۹۹۸؛ آلبرشت، ۲۰۰۲؛ کورتیکا، ۲۰۰۴).
- هوش سازمانی تلفیقی از هوش ماشینی و انسانی است که هوش انسانی از اهمیت بیشتر برخوردار است (ماتسودا، ۱۹۹۲؛ سیمیک، ۲۰۰۵).
- هوش سازمانی توانایی سازگاری و انطباق با محیط به صورت خلاق است (هلال، ۱۹۹۷؛ مک‌مستر، ۱۹۹۸؛ آلبرشت، ۲۰۰۲؛ کورتیکا، ۲۰۰۴).
- هوش سازمانی توانایی حل مسائل سازمان و عامل تحقق یافتن مأموریتهاست (آلبرشت، ۲۰۰۲).
- توانایی یادگیری، خلق و به کارگیری دانش از عناصر مهم آن است (یلز، ۲۰۰۰؛ آلبرشت، ۲۰۰۲؛ کورتیکا، ۲۰۰۴).

## پیشینه موضوعی و پژوهشی

هوش سازمانی مفهومی جدید در عرصه ادبیات سازمان و مدیریت است. پیشینه موضوعی هوش سازمانی به دهه ۱۹۹۰ بر می‌گردد و ریشه‌های آن را باید در نظریه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی جستجو کرد. هوش سازمانی را در سال ۱۹۹۲ به برای نخستین بار ماتسودا در مقاله‌ای با عنوان «هوش سازمانی، اهمیت آن به منزله یک فرایند و فرآورده» در کنفرانس بین‌المللی اقتصاد در توکیو مطرح کرده است. در این مقاله ضمن تشریح معنا و مفهوم هوش سازمانی، فرآیند هوش سازمانی را متشکل از پنج عنصر دانسته فرآورده هوش سازمانی را در قالب طراحی سیستمهای اطلاعات معرفی کرده است.

پس از آن به تدریج صاحب‌نظران دیگر ضمن بررسی این موضوع، پژوهشهایی در این زمینه انجام دادند و مقالات و کتابهایی و هم نوشتند. گلین<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۶ با انتشار مقاله‌ای، سه مدل از هوش سازمانی ارائه کرده است. مدل تجمع یا انباشتگی، مدل سطح تلاقی و مدل توزیعی یا پراکنشی. گلین هوش سازمانی را به سه رده طبقه‌بندی کرد که عبارتند از: (۱) تجمع هوش فردی، (۲) رابطه متقابل و درهم تنیدگی هوش فردی، (۳) هوش سازمانی به عنوان یک سیستم بزرگتر. همچنین از نظر گلین هوش سازمانی شامل: کارکردهای پردازش اطلاعات است که امکان سازگاری با تقاضای محیط را فراهم می‌آورد و وابسته به شروع نوآوری و اجرای آنهاست.

ویلیام هلال در سال ۱۹۹۷ در زمینه هوش سازمانی چارچوبی ارائه کرده است که در آن به طور منسجم زیرساختها و سیستمهای شناختی هوش سازمانی را نشان داده است. همچنین در این چارچوب یکی دیگر از مؤلفه‌های آن یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای است که به معنی کسب دانش و بهبود و اصلاح سیستم است. همچنین متذکر می‌شود که امروزه سازمانها سیستمهای یادگیری هوشمندی هستند که از افرادی آموزش دیده تشکیل شده‌اند که این افراد از شبکه‌های اطلاعاتی پیچیده برای سازگاری با دنیای پیچیده استفاده می‌کنند.

لیووتیس (۱۹۹۹)، با انتشار کتابی با عنوان «ایجاد هوش سازمانی، نخست مدیریت دانش» به تشریح هوش سازمانی پرداخته است. وی هوش سازمانی را مستلزم کارکردهای مدیریت دانش می‌داند و هوش سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: مجموعه تمام هوشمندیا که به منظور ایجاد یک دیدگاه مشترک، فرایند نوسازی و هدایت کل سیستم را مورد استفاده قرار می‌دهد.



مارکوس شوانینگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) کتابی با عنوان نظامهای پژوهش و علوم رفتاری، چارچوبی در هم تنیده منتشر کرده و با ارائه مدل‌های گوناگون در قالب چارچوبی منسجم به تبیین هوش سازمانی پرداخته است. در چارچوب پیشنهادی وی، فعالیتها، ساختار و رفتار سه رکن اساسی هوش سازمانی قلمداد شده و رکن چهارم هویت و بینش در نظر گرفته شده است. شوانینگر مطرح می‌کند که ناب بودن، سریع بودن و قوی بودن برای سازمانها کافی نیست، مسئله مهم هوشمندتر شدن است. به نظر وی قابلیتها و تواناییهای لازم برای هوشمندتر شدن عبارتند از: سازگاری، یادگیری و خودتحویلی.

کارل آلبرشت این مفهوم را در سال ۲۰۰۲ در کتاب «قدرت اذهان در کار» (هوش سازمانی در عمل) بیان کرده است. وی با ۲۵ سال تجربه در زمینه حرفه مشاوره مدیریت و کار در ارتش آمریکا به عنوان افسر اطلاعات، مدیریت برنامه غیرنظامی دولت فدرال آمریکا، مدیر بازاریابی یک شرکت فضانوردی ... قانونی را تحت عنوان قانون آلبرشت در عرصه مسائل سازمان و مدیریت در کتاب فوق مطرح می‌کند که نتیجه سالها تجربه و پژوهش خودش است. قانون آلبرشت می‌گوید: هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع می‌شوند به سوی کندذهنی و کم‌هوشی جمعی گرایش می‌یابند. آلبرشت در مدل هوش سازمانی هفت مشخصه را مطرح می‌کند که شامل: میل به تغییر، سرنوشت مشترک، کاربرد دانش، فشار عملکرد، همسویی و تجانس، بینش راهبردی و روحیه است. آلبرشت هوش سازمانی را ظرفیت یک سازمان برای بسیج تمامی توانایی هوشی که در دسترس آن قرار دارد و متمرکز کردن آن برای دستیابی به مأموریت‌هایش تعریف کرده است.

پژوهشی با عنوان "بررسی هوش سازمانی مدیران استرالیا- سنجش مقدماتی" در سال ۲۰۰۳ انجام شده است. این گزارش نظرات یک نمونه 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 که در کتاب «قدرت ذهن در کار»<sup>۲</sup> ارائه شده است، توسط آلبرشت آموزش دیده‌اند. سپس هر یک از مدیران با استفاده از پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت، سازمان خود را ارزیابی کرده است.

---

1. Schwaninger  
2. The power of mind at work

در این سمینار بیش از دویست مدیر و مدیرعامل شرکت داشته که و ۱۲۸ پرسشنامه را تکمیل کرده‌اند. پرسشنامه متشکل از هفت بخش و هر بخش دارای هفت سؤال است.

برای تحلیل پاسخها، میانگین هر سؤال و در نهایت هر مؤلفه جداگانه محاسبه شده است. به نظر آلبرشت در مجموع امتیازات به دست آمده 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 با عنوان "ابعاد هوش سازمانی در شرکتهای رومانیایی، دورنمای سرمایه انسانی" انجام شده است (لFTER، پرمین، واسیلاخه، ۲۰۰۸). هدف اصلی پژوهش یاد شده ارائه نمایی کلی از موقعیت کارکنان شرکتهای رومانیایی با توجه به هفت بعد هوش سازمانی آلبرشت بوده است. همچنین این پژوهش درصدد بررسی تفاوت‌های موجود میان سازمانهای بزرگ با بیش از ۱۵۰ کارمند و سازمانهای کوچک بوده است. با این فرض که منابع انسانی و تفاوت‌های موجود فرهنگ سازمانی و رهبری میان دو طبقه می‌تواند تأثیری قابل ملاحظه بر نحوه درک ابعاد هوش سازمانی و عملکرد آنها داشته باشد.

نتایج تحقیق نشان داده است که فقط ۱۳ درصد از کارکنان شرکتهای بزرگ و متوسط با مفهوم هوش سازمانی آشنا بوده‌اند و کارکنان شرکتهای کوچک اصلاً این مفهوم را نمی‌شناخته‌اند. با این حال تحلیل داده‌های به دست آمده نشان داده 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 (چکیر و آدا، ۲۰۰۸). هدف پژوهش تعیین تأثیر تحلیل استراتژیک (نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها)<sup>۲</sup> بر هوش سازمانی است. روش تحقیق از نوع تجربی با بهره‌گیری از پیش‌آزمون و پس‌آزمون و جامعه آماری یک مدرسه ابتدایی، با نمونه‌ای شامل ۴۰ معلم و دو مدیر بوده است. برای سنجش هوش سازمانی از "مقیاس چند بعدی هوش سازمانی"<sup>۳</sup> که ارجحیت<sup>۳</sup> و دیگران ارائه کرده‌اند، استفاده شده است. این ابعاد عبارتند از:

۱. چالاک‌ی در عمل و عکس‌العمل
۲. سازگاری با شرایط مختلف
۳. حفظ آرامش و انعطاف‌پذیری به هنگام نقش‌آفرینی
۴. استفاده از قدرت تخیل

---

1. Lefter & Prejmerean & Vasilache  
2. SWOT  
3. Ercetin

۵. پیش‌بینی

۶. برقراری ارتباط مؤثر با همکاران

۷. یافتن راه‌حل برای مشکلات در حال بروز

برای اندازه‌گیری ابعاد یاد شده پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۵۸ سؤال بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای تنظیم شده است. نتایج تحقیق تفاوتی قابل ملاحظه را در هوش سازمانی، قبل و پس از کارگاه نشان می‌دهد. فقط در مورد "ارتباط مؤثر با همکاران" تفاوت قابل توجه مشاهده نشده است.

در ایران نیز در سال ۱۳۸۶ ستاری قهفرخی پژوهشی را با عنوان "بررسی رابطه بین زیر سیستم مدیریت دانش و هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن در شرکت ذوب آهن اصفهان" انجام داده است. هدف این پژوهش بررسی رابطه میان زیرسیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن در شرکت ذوب آهن اصفهان بوده است. استراتژیهای زیرسیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده از نظر مارکوارت و مؤلفه‌های هوش سازمانی از نظر آلبرشت مورد استفاده قرار گرفته است.

نتایج تحقیق نشان داده است که میان زیرسیستم مدیریت دانش و تمامی مؤلفه‌های هوش سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

## روش‌شناسی

نوع تحقیق بر اساس اهداف آن کاربردی است، زیرا براساس اطلاعات به دست آمده چارچوبی مفهومی برای ارتقای هوش سازمانی ارائه شده است. همچنین روش تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی است.

جامعه مورد مطالعه سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی نمونه‌ای از مدیران اجرایی در سطوح متفاوت و کارشناسان (متخصصان) با در نظر گرفتن مدارک تحصیلی متفاوت انتخاب شده است. برای برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بوده است. در این پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شماره یک با توجه به مبانی نظری، ادبیات و پیشینه پژوهشی درباره ابعاد و مؤلفه‌های هوش سازمانی شده که نسخه اول آن، شامل ۱۲۲ سؤال و بر اساس نمره ۱ تا ۵ بوده است که نمره یک مبین پایین‌ترین سطح هوش سازمانی، نمره سه در حد متوسط و پنج بالاترین سطح هوش سازمانی بود، اما پس از بررسی روایی صوری و محتوایی به سؤالات ۹۵

سؤال تقلیل یافت. پایایی پرسشنامه نیز پس از اجرا در یک گروه نمونه ۳۰ نفری بررسی شده و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۷۷) به دست آمده است.

چارچوب پیشنهادی هوش سازمانی با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده هوش سازمانی حاصل از نتایج پرسشنامه شماره یک و تحلیل عاملی نتایج آن تدوین و در قالب پرسشنامه شماره ۲ مشتمل بر ۱۱۵ سؤال برای متخصصان ارسال شده است. منظور از متخصصان عده‌ای از اساتید رشته مدیریت آموزشی، دانشجویان رشته دکتری مدیریت آموزشی و مسئولان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور تعیین وضعیت موجود از نظر عوامل مورد مطالعه و ارائه چارچوب پیشنهادی روشهای آماری گوناگون به کار گرفته شده است. با استفاده از نرم‌افزار SPSS به تحلیل توصیفی و استنباطی داده‌ها پرداخته شده است. در پاسخ به سؤالات پژوهشی از فراوانی، درصد، میانگین و نمودار، آزمون t یک سویه و تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

"ابعاد و مؤلفه‌های هوش سازمانی کدامند؟"

به منظور شناسایی مؤلفه‌ها از تحلیل عاملی استفاده شده است، مفروضه اول (حداقل داده‌های گمشده<sup>۱</sup> کمتر از ۰/۰۲ در هر آزمودنی و در هر متغیر)، مفروضه دوم (حجم نمونه مکفی)، مفروضه سوم (حاصل شدن توزیع نرمال چند متغیری یا کرویت) و مفروضه چهارم (میزان اشتراک هر سؤال با کل آزمون بیش از ۰/۴) به دست آمده و تمامی این مفروضات، معرف انجام فرایند تحلیل عاملی است.

پنجمین مفروضه تحلیل عاملی، پراکندگی تبیین شده بالاتر از ۰/۶۰ است. با مراجعه به جدول پراکندگی تبیین شده و مراجعه به ستونهای ارزش ویژه اصلی و مجموع مجذور بارهای عاملی استخراج شده، می‌توان عنوان کرد که حداکثر، ۸ عامل استخراج شده که از این ۸ عامل، عامل اول از پراکندگی تبیینی بالایی برخوردار است. پس از اینکه جدول ماتریس مؤلفه‌ها، به گونه‌ای دقیق بررسی شد، از روش چرخش استفاده می‌شود تا از این طریق بار عاملی هر سؤال، با تأکید بر قرار گرفتن هر سؤال در یکی از هشت عامل، تعیین گردد. با تأکید بر اینکه در این تحقیق، از روند تحلیل عامل اکتشافی پیروی شده و روش مؤلفه‌های اصلی از استخراج عوامل به کار رفته است، روش چرخش حداکثر پراکنش<sup>۲</sup> به کار برده می‌شود که به طور خلاصه در جدول شماره ۱ ارائه شده است و با توجه به ماهیت سؤالات، هر عامل، به شرح جدول نام‌گذاری شده است.

1. Missing  
2. Varimax

جدول شماره ۱. واریانس کل تبیین شده

عامل	مقادیر ویژه پس از چرخش	درصد تراکمی واریانس تبیین شده پس از چرخش
تغییرگرایی	۴۵/۶۰۰	۱۱/۳۱۰
مدیریت دانش و یادگیری	۴/۱۶۹	۲۲/۴۵۱
سرنوشت مشترک	۳/۶۳۷	۳۲/۸۷۴
بینش راهبردی	۳/۱۹۹	۴۲/۵۳۴
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲/۶۶۹	۵۱/۱۶۵
ساختار سازمانی	۲/۴۹۳	۵۹/۰۸۸
روحیه	۱/۹۱۵	۶۲/۳۱۶
عملکرد سازمانی	۱/۸۲۳	۶۵/۵۰۴

وضعیت هوش سازمانی وزارت آموزش و پرورش چگونه است؟

جدول شماره ۲. آزمون t تک گروهی مرتبط با بررسی وضعیت موجود متغیر «هوش سازمانی»

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

میانگین نظری	میانگین تجربی	میزان t	درجه آزادی	سطح معناداری
۳	۲/۸۲	-۳/۳۶	۲۱۴	۰/۰۰۱

با توجه به جدول شماره ۲ و با تأکید بر میزان t به دست آمده ( $t = -۳/۳۶$ )، می‌توان مطرح نمود که تفاوتی معنادار (در سطح  $\alpha=۰/۰۱$ ) میان میانگین تجربی و میانگین نظری در «هوش سازمانی» وجود دارد. از این‌رو، با رجوع به میانگینها و با تأکید بر اینکه میزان میانگین تجربی از میانگین نظری پایین‌تر است، عنوان می‌شود میزان هوش سازمانی سازمان مورد مطالعه، کمتر از حد متوسط است.

جدول شماره ۳. آزمون t تک گروهی مرتبط با بررسی وضعیت موجود دیدگاه نمونه‌های تحقیق نسبت به هر یک

از مؤلفه‌های هوش سازمانی

مؤلفه‌ها	میانگین نظری	میانگین تجربی	میزان t	درجه آزادی	سطح معناداری
تغییرگرایی	۳	۲/۶۶	-۵/۶۳	۲۰۸	۰/۰۰۱
مدیریت دانش و یادگیری	۳	۲/۷۳	-۴/۹۸	۲۱۰	۰/۰۰۱
سرنوشت مشترک	۳	۲/۹۹	-۰/۰۴	۲۰۸	۰/۹۶۲
بینش راهبردی	۳	۳/۱۷	۳/۱۰	۲۰۷	۰/۰۰۲
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳	۲/۷۳	-۴/۹۴	۲۱۲	۰/۰۰۱
ساختار سازمانی	۳	۲/۶۶	-۶/۲۲	۲۱۲	۰/۰۰۱
روحیه	۳	۲/۶۹	-۵/۰۴	۲۱۱	۰/۰۰۱
عملکرد سازمانی	۳	۲/۷۳	-۴/۴۸	۲۱۰	۰/۰۰۱

با توجه به داده های موجود در جدول شماره ۳ عملکرد سازمان مورد مطالعه در مؤلفه سرنوشت مشترک در حد متوسط و در مؤلفه بینش راهبردی از متوسط بالاتر بوده است. اما در سایر مؤلفه ها میانگین به دست آمده از حد متوسط پایین تر بوده است و نشان می دهد که سازمان مورد نظر در سایر مؤلفه ها عملکردی مطلوب نداشته است.

جدول شماره ۴. اولویت بندی عوامل مرتبط با هوش سازمانی

اولویت بندی	میانگین	عوامل
اول	۳/۱۷	بینش راهبردی
دوم	۲/۹۹	سرنوشت مشترک
سوم	۲/۷۳	مدیریت دانش و یادگیری
چهارم	۲/۷۳	فناوری اطلاعات و ارتباطات
پنجم	۲/۷۳	عملکرد سازمانی
ششم	۲/۶۹	روحیه
هفتم	۲/۶۶	ساختار سازمانی
هشتم	۲/۶۶	تغییرگرایی

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میانگینهای به دست آمده، می توان عنوان نمود که بالاترین میزان را «بینش راهبردی» با میانگین ۳/۱۷ و پس از آن «سرنوشت مشترک» با میانگین ۲/۹۹، به خود اختصاص داده است. همان گونه که مشاهده می شود، تنها در مؤلفه «بینش راهبردی»، میانگین به دست آمده از حد متوسط یا مورد انتظار ( $\mu = 3$ ) بالاتر است و پس از آن «سرنوشت مشترک» که میانگین آن تفاوت چندانی را با حد متوسط یا مورد انتظار نشان نمی دهد؛ در دیگر مؤلفه ها، تمامی میانگینها کمتر از ۳ بوده و این نشان دهنده آن است که میزان هوش سازمانی در تمامی مؤلفه ها غیر از دو عامل مطرح شده، کمتر از حد متوسط است.

**چارچوب مفهومی مناسب هوش سازمانی وزارت آموزش و پرورش چیست و درجه تناسب آن از نظر متخصصان چگونه است؟**

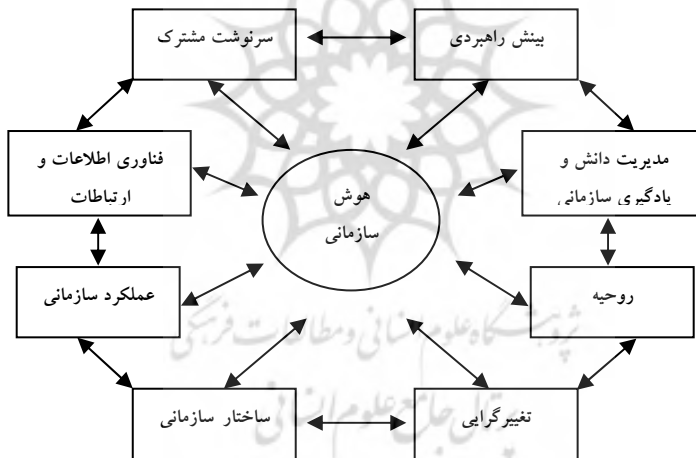
چارچوب نظری مجموعه ای از مفروضات، مفاهیم، اندیشه ها و اعمالی است که راه دیدن واقعیت را تشکیل می دهد. چارچوب نظری، الگویی است که فرد پژوهشگر بر اساس آن درباره روابط میان عواملی که در ایجاد مسئله مهم تشخیص داده شده اند، نظریه پردازی می کند. چارچوب نظری یک شبکه منطقی، توسعه یافته، توصیف شده و کامل میان متغیرهایی است که از طریق فرآیندهایی مانند مصاحبه، مشاهده و بررسی ادبیات موضوع فراهم آمده است (خاکی، ۱۳۸۳).

چارچوب پیشنهادی برای هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی در پژوهش حاضر از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، بررسی تطبیقی چارچوبهای نظری موجود در متون علمی و نظرخواهی از متخصصان طراحی شده است.

جدول شماره ۵. درجه تناسب چارچوب از نظر متخصصان

حجم نمونه	میانگین	درصد تناسب	ضریب پایایی پرسشنامه	واریانس	انحراف استاندارد
۳۲	۴/۷۷	۹۴/۲۲	۰/۷۹۱	۸۱/۰۳۲	۹/۱۰۰

همچنان که ملاحظه می‌گردد درجه تناسب چارچوب پیشنهادی برای تقویت هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی از نظر متخصصان بررسی و مورد تأیید قرار گرفته است. ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۷۹۱، میانگین آن ۴/۷۷ و درجه تناسب آن ۹۴/۲۲ درصد بوده است که از نظر متخصصان چارچوب ارائه شده از درجه تناسب بسیار بالا برخوردار بوده است. چارچوب مورد نظر در شکل شماره ۲ ارائه شده است.



شکل شماره ۲. چارچوب مفهومی هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

## بحث و نتیجه‌گیری

قابلیت و توانایی سازمانهای ما چگونه است؟ از تواناییهای هوشی در دسترس خود چگونه و به چه میزان استفاده می‌کنند؟ توانایی انطباق و قابلیت سازگاری آنها با تغییرات محیط چگونه است؟ پاسخ سؤالات فوق و برخی سؤالات دیگر نشان‌دهنده هوش سازمانی است. آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین نهادهای اجتماعی، از نظر هوش سازمانی چه وضعیتی دارد؟

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که علی‌رغم تلاشهایی که به منظور بهبود آموزش و پرورش برداشته شده است، اما هنوز ناکافی است و از نظر هوش سازمانی وضعیت رضایت‌بخش نیست. این در حالی است که سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی به عنوان مغز متفکر آموزش و پرورش، مجموعه‌ای از افراد با تجربه و بسیار کارآمد را جذب کرده است که به احتمال قوی از بهره‌های هوشی بالایی نیز برخوردار هستند. اما ساختارها و فرایندهای کاری به گونه‌ای است که از توانایی هوشی آنها به خوبی استفاده نمی‌شود و ارزیابی هوش سازمانی جامعه مورد مطالعه در مجموع نشان‌دهنده حد خوبی نبوده است.

به منظور بررسی دقیق‌تر وضعیت هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی لازم است هر یک از مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های هوش سازمانی که شناسایی و تقویت آنها می‌تواند در بهبود هوش سازمانی و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان مؤثر باشد، مورد کنکاش و بررسی قرار گیرد. تغییرگرایی از جمله عواملی است که در تحلیل عاملی بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است که نشان‌دهنده اهمیت این عامل است. همچنین در اکثر تعاریف و طبقه‌بندیهای ارائه شده از عناصر هوش سازمانی تغییرگرایی مورد توجه قرار گرفته است (هلال ۱۹۹۸، مک مستر ۱۹۹۸، گلین ۱۹۹۶، آلبرشت ۲۰۰۲) و نتایج این تحقیق با آنها همسویی دارد. در سالهای اخیر حرکت‌های خوبی در جهت تغییر و تحول در آموزش و پرورش آغاز شده است. تغییر انواع گوناگون دارد: تغییر در محصولات و خدمات، تغییر در ساختار و سیستمها، تغییر در تکنولوژی و تغییر در انسان که مشکل‌ترین نوع تغییر است (اعرابی و پارسایان، ۱۳۷۴). نتایج تحقیق نشان می‌دهد که از نظر پذیرش ایده‌ها و اطلاعات جدید، همچنین تغییر روشها و فرایندها و تولید برنامه‌های درسی متناسب با تغییرات محیطی عملکردی بهتر داشته‌ایم. اما هنوز جو سازمان و ساز و کارهای اجرایی برای شنیدن و به کار بستن نظرات از شرایطی مطلوب برخوردار نیست. گرچه آموزش و پرورش میل به تغییر دارد و از نظرات جدید استقبال می‌کند، اما سیستم منسجم، یکپارچه و هوشمندی برای این کار طراحی نکرده است. موهانتی و یاداف<sup>۱</sup> مبانی تغییر را فرهنگ، مدیریت کیفیت جامع، تیم‌سازی و رهبران کارآمد عنوان می‌کنند. اما نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبران و مدیران آموزشی مستعد و آماده تغییر نیستند.

مدیریت دانش و یادگیری سازمانی که با اکثر نظریه‌ها و پژوهشهای انجام شده صاحب‌نظرانی مانند هلال ۱۹۹۷، مک مستر ۱۹۹۸، کارتیکا ۲۰۰۴، هلال و کال ۱۹۹۸، سیمیک ۲۰۰۵، آلبرشت



۲۰۰۲ و پروژه وریارد<sup>۱</sup> ۲۰۰۴ همسویی و مطابقت دارد، یکی دیگر از مؤلفه‌های هوش سازمانی است.

دانپورت و پروساک (۱۹۹۸)، توضیح می‌دهند که اگر سازمانها با تمرکز بر یادگیری به مدیریت دانایی نزدیک شوند مطلوب خواهد بود. پیتر سنگه<sup>۲</sup> نیز اظهار می‌دارد: یادگیری قابلیت ما را بالا می‌برد تا دانایی را از طریق عمل اثربخش افزایش دهیم (بابایی، ۱۳۸۳). نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از این نظر آموزش و پرورش خوب شروع کرده است. چرا که طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای حمایت از یادگیری مستمر و توسعه شغلی کارکنان تنها زیر مؤلفه‌ای است که امتیاز بالاتر از میانگین را به دست آورده است. اما موفقیت این کار در گرو آن است که سایر زیر مؤلفه‌های مربوط به یادگیری از جمله آموختن از تجربه‌های گذشته، اطلاع مدیران از دانش، مهارت و صلاحیت کارکنان و به کارگیری انواع یادگیری نیز مورد توجه قرار گیرد. چرا که بقا و عملکرد یک سازمان به سرعت یادگیری و توسعه دانش آنها بستگی دارد (استون هاوس و پمبرتون، ۱۹۹۹).

حافظه سازمانی که به نظر ماتسودا برای هر نوع هوش سازمانی اعم از انسانی و فنی لازم و ضروری است در آموزش و پرورش اصلاً رضایت‌بخش نبوده است، چرا که تجربیات سازمان به شکلی قابل دسترسی ذخیره نمی‌شود و کارکنان قادر نیستند از شکستها و موفقیت‌های گذشته کسب تجربه کنند و یاد بگیرند. برای حافظه سازمانی مدل‌های متفاوت ارائه شده است از جمله مدل والش و آنگسون<sup>۳</sup> یا سیستم دانش مورد محور<sup>۴</sup> (جعفری مقدم، ۱۳۸۱) که نه تنها مدل‌های یاد شده که حتی مدل‌های ساده و ابتدایی هم طراحی نشده است. لذا به نظر می‌رسد که مدیریت آموزش و پرورش از نظر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نیازمند مطالعات بیشتر و توجه جدی‌تر است.

مشارکت در اداره امور از دیرباز مورد توجه بوده است و ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. سرنوشت مشترک امته‌ها و اقوام نمونه‌ای از مشارکت است. یکی دیگر از مؤلفه‌های هوش سازمانی که در این پژوهش شناسایی شده و با نتایج پژوهشهای آلبرشت (۲۰۰۲) همسویی دارد، سرنوشت مشترک است. از این نظر آموزش و پرورش نسبت به سایر مؤلفه‌ها شرایط بهتری داشته و عملکرد آن در حد متوسط بوده است. در زیر مؤلفه کمک کارکنان به یکدیگر عملکرد سازمان از حد متوسط بالاتر بوده است، اما در زیر مؤلفه سهیم شدن در آموخته‌ها با یکدیگر از

1. Veryard- Projects

2. Peter senge

3. Valsh & angson

4. CBRS(case based reasoning systems)

متوسط پایین‌تر عمل کرده است. شاید این موضوع بیانگر این است که کارکنان حاضر نیستند که به سهولت اطلاعات خود را در اختیار دیگران قرار دهند.

بینش راهبردی یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش است که با نظرات بسیاری از صاحب‌نظران همسویی دارد (آلبرشت ۲۰۰۲، لیبوییتس ۱۹۹۹، مک‌مستر ۱۹۹۸، هلال ۱۹۹۷، پروژه وریارد ۲۰۰۴). تدوین استراتژی، مستلزم نگاهی عمیق و علمی به الگوها و تحولات محیطی است تا فرصت‌های شناسایی شوند و با بهره‌گیری از نقاط قوت سازمان، نوع کار مناسب انتخاب شود و شیوه‌های رقابتی و اهرم‌های تحول در سازمان تدوین گردد (حیدری، یوسفی، خدیوی ۱۳۸۱). پس از تدوین سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در آموزش و پرورش نیز اقداماتی در زمینه تهیه سند چشم‌انداز آغاز شده است. گرچه هنوز سند چشم‌انداز آموزش و پرورش در مرحله تکوینی است، اما سازمان پژوهش از این نظر وضعیت خوبی داشته است. توجه بیشتر به مواردی چون ایجاد توافق گروهی درباره چشم‌انداز یا بازنگرایی راهبردها با توجه به تغییرات می‌تواند در بهبود هر چه بیشتر آن مؤثر باشد. یکی از موارد قابل توجه در این زمینه وجود ساز و کارهای مشخص برای شناسایی و پرورش مدیران و متفکران راهبردی است که از این نظر آموزش و پرورش عملکرد خوبی نداشته است. نمونه بارز آن فرار مغزها و افراد با تحصیلات عالی از آموزش و پرورش و عدم وجود راهکارهای لازم و مناسب برای نگهداشت آنان است.

ویلیام هلال (۲۰۰۲)، ماتسودا (۱۹۹۷)، ایوان سیمیک (۲۰۰۵) فناوری اطلاعات و ارتباطات را به عنوان یکی از زیرساخت‌های اصلی و مهم هوش سازمانی عنوان کرده‌اند. ماتسودا و سیمیک حتی هوش سازمانی را شامل هوش فنی و انسانی تعریف کرده‌اند. با این حال ضمن اینکه در این پژوهش نیز فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یکی از مؤلفه‌های هوش سازمانی شناخته شده اما امتیاز خوبی کسب نکرده و امتیاز هیچ یک از زیرمؤلفه‌ها در حد متوسط نیز نبوده است. فناوری اطلاعات و ارتباطات موجب می‌شود تا سازمان بتواند با شرایط دشوار به خوبی مواجه شود (هاتچنیز، ۱۹۹۱)، این سیستمها که با پردازشگران قوی و حمایت طراحان همراه هستند، موجب توسعه هوش سازمانی می‌شوند (هلال، ۱۹۹۸). وجود سیستمهای اطلاعاتی که بتوانند نیازهای جامعه و دانش‌آموزان را شناسایی، طبقه‌بندی، پردازش و به برنامه‌ریزان ارائه کنند، نقشی مؤثر در عملکرد سازمان خواهد داشت. در بررسی به عمل آمده از نظر امکانات سخت‌افزاری وضعیت نسبتاً بهتر بوده است. البته گرچه وجود امکانات سخت‌افزاری شرط لازم است، اما در صورتی از اثربخشی برخوردار است که پاسخگویی نیازهای اطلاعاتی کارکنان باشد.

نتایج به دست آمده در زمینه ساختار سازمانی نشان می‌دهد که این سازمان در مقایسه با پژوهش آلبرشت امتیازی کمتر کسب کرده و در مجموع از حد متوسط پایین‌تر بوده است. به زعم صاحب‌نظران، ساختارهای سلسله‌مراتبی، برای خلق فرهنگ یادگیری یا خلق دانش مشکل‌ساز هستند، اما ساختارهای مسطح و شبکه‌ای این فرایند را تسهیل می‌کنند (استون هاووس و پمبرتون، ۱۹۹۹). همچنین تصمیم‌گیری غیرمتمرکز موجب تقویت هوش سازمانی می‌شود (هلال، ۱۹۹۷).

برنز و استاکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، نیز با تقسیم‌بندی سازمانها به مکانیکی و ارگانیکی، سیستمهای ارگانیکی را سیستم‌هایی پویا معرفی کرده‌اند، که کارکنان آن سیستم، معمولاً به صورت گروهی کار می‌کنند و حالت مشارکتی دارند آموزش و پرورش برای اصلاح و بهبود ساختار باید به تدریج به سمت سیستمهای ارگانیکی حرکت کند. چرا که سیستمهای آموزشی ماهیتاً ارگانیکی و زنده هستند.

یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش روحیه است. از این نظر میان پژوهش حاضر و پژوهش انجام شده در رومانی همبستگی وجود دارد و در هر دو روحیه در حد پایین ارزیابی شده است، اما با نتایج پژوهش انجام شده در استرالیا تفاوت دارد. مدیران استرالیایی روحیه را در حد بالاتر از متوسط ارزیابی کرده‌اند. روحیه ترکیب جامع عناصر موجود در سازمان است که وضعیت متعادل و سالمی را ایجاد می‌کند که در آن افراد می‌توانند با عزت‌نفس و با در اختیار داشتن فرصت رشد فردی کار کنند (دانایی‌فرد، ۱۳۷۵). روحیه موجب می‌شود تا کارکنان و مدیران با اشتیاق، خوش‌بینی و علاقه بیشتر کار کنند. در آموزش و پرورش که یک سازمان انسانی است، روحیه به منزله یک مایع حیاتی و انرژی‌بخش در فعالیتها قلمداد می‌شود.

از نظر عملکرد سازمانی که آلبرشت آن را فشار عملکردی نامیده است، میان این پژوهش و تحقیق آلبرشت تفاوت چندانی مشاهده نشده است و هر دو از حد متوسط پایین‌تر هستند. اما پژوهش لفتنر و همکاران شرکتهای رومانیایی از این نظر وضع بهتری داشته است. نیلی، گرگوری و پلتس<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، عملکرد را میزان اثربخشی و کارایی عملیات تعریف کرده‌اند. ماتسودا (۱۹۹۲)، هلال (۱۹۹۷)، پروژه وریارد (۲۰۰۴) و ایوان سیمیک (۲۰۰۵) نیز عملکرد سازمانی را یکی از عناصر هوش سازمانی عنوان کرده‌اند. همان‌طور که انتظار می‌رود هر انسان هوشمند باید از بروز مشکلات جلوگیری کند یا قدرت فائق آمدن بر مشکلات را داشته باشد، انتظار می‌رود که یک سازمان هوشمند نیز این قابلیتها را داشته باشد.

---

1. Burns & Stalker

2. Neely & Gregory & Platts

اعتقاد کارکنان بر عادلانه نبودن پاداش و ارتقای شغلی از جمله عواملی بوده که از نظر کارکنان آموزش و پرورش کمترین امتیاز را کسب کرده است. بر فرض اینکه کارکنان این مورد را با توجه به نگرش و ادراکات خود و ناشی از ستیز و تعارض عنوان کرده باشند، عدم تلاش برای اصلاح آن موجب کاهش روحیه و عملکرد سازمانی می‌شود. ارائه بازخورد عملکرد کارکنان و اقدام سریع برای حل مشکلات کاری کارکنان از جمله عواملی است که می‌تواند در ارتقای عملکرد سازمانی آموزش و پرورش مؤثر باشد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش به منظور بهبود هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- تقویت روحیه تغییرگرایی در کارکنان و پرورش مهارت‌های مدیریت تغییر و تحول در مدیران و مسئولان سازمان از طریق آموزش‌های کوتاه مدت.
- فراهم ساختن ساز و کارهای مناسب برای بازنگری، اصلاح و تغییر روشها و فرایندهای کاری.
- تغییر مواد و برنامه‌های آموزشی و درسی متناسب با تغییرات در سطوح مختلف محلی، ملی و بین‌المللی.
- پرورش روحیه انتقادپذیری در کارکنان و مدیران و آموزش شیوه‌های تفکر انتقادی.
- تقویت حافظه سازمانی با استفاده از مدل‌های موجود به منظور ثبت و ضبط وقایع و رویدادهای سازمان و امکان بازیابی و استفاده به موقع از دانش موجود.
- ایجاد مدیریت دانش در سطوح متفاوت سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی به دلیل حساسیت و اهمیت این سازمان به منظور شناسایی، خلق، اعتباربخشی، توزیع و به کارگیری دانش سازمانی.
- ایجاد امکانات لازم برای برقراری ارتباطات چند جانبه با کارکنان، معلمان، دانش‌آموزان و افراد علاقه‌مند در طراحی برنامه‌های آموزشی و درسی و سهمیم کردن آنها در تولید برنامه‌ها.
- شناسایی و تربیت نیروی متفکر و راهبردی برای به کارگیری در سمت‌های کلیدی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
- نهادینه کردن سند چشم‌انداز سازمان با نظرخواهی از کلیه کارکنان و ایجاد وفاق جمعی و بازنگری‌های دوره‌ای در راهبردها از طریق برگزاری نشست‌های منظم و مستمر.
- بازنگری در ساختار سازمان و طراحی ساختار مسطح و شبکه‌ای به منظور افزایش یادگیری سازمانی، قابلیت انطباق و سازگاری در سازمان و تسهیل تصمیم‌گیری

## منابع

- بابایی، ایازاله (۱۳۸۳). تلفیق دانایی و یادگیری سازمانی، ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر، شماره ۱۴۶.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۱). فرآیند مدیریت دانش از یادگیری سازمانی تا حافظه سازمانی، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۱۲، ص ۷۹-۹۶.
- حیدری تفرشی، غلامحسین؛ یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ خدیوی، اسدالله (۱۳۸۱). نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران، فراشناختی اندیشه.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۳). روش تحقیق در مدیریت، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- دائمی فرد، حسن (۱۳۷۵). مقاله‌هایی درباره نقش روحیه در افراد، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- ستاری قهفرخی، مهدی (۱۳۸۶). رابطه بین زیرسیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و هوش سازمانی و مؤلفه‌های هوش سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان)، در اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- صافی، احمد (۱۳۸۴). سازمان و قوانین آموزش و پرورش ایران، تهران، انتشارات سمت.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۴). مدیریت عمومی، تهران، نشر روان.
- گلشن فومنی، محمدرسول (۱۳۸۲). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، تهران: نشر روان.
- موهانتی، آرپی و یاداو، او پی (۱۳۸۵). شناخت مبانی مدیریت تغییر، مترجم: سازمان مدیریت صنعتی ایران.
- Albrecht, karl (2002). *The power of Mind At Work: Organizational Intelligence In Action*. Newyork: Amacom.
- Albrecht, karl (2003). *organizational intelligence survey preliminary assessment*, provided by: karl Albrecht international Retrieved 2006 From <http://www.karlAlbrecht.com>
- Burns, T & G. M. stalker (1994). *The Management of innovation*, New york, oxford university press.
- Cakir, Rahman & Ada, suku (2008). can the organizational intelligence Be developed in schools by inservice training?. *world Applied Sciences Journal* 4(1):24-30. 2008.
- Glynn, M. A (1996). Innovative Genius: A Framework for Relating Individuale and organizational Intelligences to Innivation, *Academy of management review*, 21,4.
- Halal, William, E & kull, Michael D (1998). Measuring organizational intelligence. Retrieved December. 18, 2007 From <http://www.Bah.com>
- Halal, William. E (1997). *organizational intelligence: what is it, and how can manager use it?* Retrieved December. 18, 2007 From <http://www.Bah.com>
- Hutchins, E (1991), The social organiz ation of distributed Cognition, in Resnick, L. B, Levine, J. M. and Teasley, S. D. - (*Perspectives of Socially shared Cognition*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 283-07.
- kurtyka, jerry (2004). managing Informed channels with Business intelligence DM Direct special report. Retrieved 2007 From <http://www.dmreview.com>
- Liebowitz, Jay (1999). *Building organizational intelligence knowledge Management primer*. CRC press. Boca paton London New york Washington. D.C.
- Lefter. V & Prejmerean. M & Vasilache.S (2008). *The Dimension of Organizational intelligence in Romaniancompanies-AHuman Capital perspective*. Academy of Econimic Studies, Bucharest. Retrieved 2008 From <http://www.ectap.ro/articole/339.pdf>

- Matsuda, T (1992). organizational intelligence: its significance as a process and as a product. proceedings of the *international conference on Economics/ Management and information technology*. Tokyo. Japan. Retrieved 2008 From <http://www.Indianjournals.com>
- McMaster, Michael D (1998). *organizational intelligence, managing director, knowledge Based perelement*, Ltd. December 12. Retrieved November. 17. 2006 From. <http://www.parshift.com/speakers/speak011.htm>.
- Macgilchrist, B, K. Myers and, J. Reed (2004). *The Intelligent school*, London: Paul Chapman publishing.
- Neely, A. D, Gregory, M, plats, K. W (1995), performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda, *International Journal of operation s and production Management*, vol. 15, No. 4, pp 80-116.
- Simic, Ivan (2005). organizational learning As a component of organizational intelligence, *journal: information and marketing aspects of the economically*, university of national and world Economy, sofia, Bulgaria. Retrieved 2007 From <http://unwe.acad.bg/repec/sources/5c2005.pdf>
- Schwanager , markus.(2001). *Systems Research and Behavioral Science*. Copyright by John wiley and Sons , ltd .
- Stonehouse, George, H. and Pemberton, Jana tan, D (1999) Learning and knowledge management in the intelligent management in the intelligent organization. Participation & Empowerment: *An International Journal*. Vol. 7. No. 5. PP. 131-144.
- "Toward organizatiional intelligence" (2004). *veryard projects ltd*. Retrieved 2007 From <http://www.Veryard.com/kmoi/orgint.htm>

