

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و هوش سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

طاهره حسومی^۱

فرشته حسینی^۲

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۱

تاریخ دریافت: ۹۶/۵/۱

چکیده:

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین مدیریت دانش و هوش سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن می باشد. که به روش پیمایشی- توصیفی به انجام رسیده است. جامعه آماری در این تحقیق شامل ۳۲۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن است که تعداد ۱۷۵ نفر از آنان بر اساس جدول کرجسی و مورگان و به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده های مورد نیاز پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه ای که توسط جوزف حداد طراحی شده است که پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۷۹ بدست آمده که دارای ۲۱ مؤلفه می باشد و برای سنجش هوش سازمانی از پرسشنامه استاندارد که توسط البرخت (Alberechet, 2003). طراحی گردیده است. که این پرسشنامه شامل ۷ مؤلفه می باشد. پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ بدست آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار آماری SPSS استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که بین مدیریت دانش و هوش سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن از حد بالایی بوده است. براساس نتایج پژوهش می توان چنین نتیجه گرفت به کارگیری دانش، ثبت دانش، استقرار دانش و مشارکت دانش باعث حفظ بقا و حیات زمینه ساز ایجاد هوش سازمانی در دانشگاهها می باشد.

واژه های کلیدی: هوش سازمانی، مدیریت دانش، کارکنان، دانشگاه آزاد، رودهن

^۱. گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (مدیر مسئول).

F.hosyni2015@gmail.com

^۲. دانش آموخته رشته پژوهش علوم اجتماعی، دانشکده روانشناسی- علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

thasoomi@gmail.com

بی گمان هوش سازمانی به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان و از سوی دیگر پرورش خلاقیت، و استفاده از خلاقیت کارکنان بایستی مورد توجه مدیران سازمانها قرار گیرد. دردنیای متلاطم و پرشتاب امروز افرادی موفق و کارا هستند که از بهره هوشی بالا بهره‌مندند. چنین افرادی با بهره‌گیری از هوش خدادادی خود بر مسائل و مشکلات زندگی غلبه می‌کنند. در دنیای سازمانی نیز وضع به همین گونه است، به ویژه این که در عصر حاضر هرچه زمان به جلو تر می‌رود، با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها پیچیده‌تر و اداره آنها مشکل‌تر می‌شود. این مفهوم زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که بپذیریم علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، ابزار مکانیکی هوشمند نیز در روند عملکرد سازمان‌ها نقش دارند. بنابراین، در سازمان‌های پیچیده امروزی، هوش سازمانی برآیند هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی است (قربانی و همکاران، ۱۳۹۳).

هوش سازمانی می‌تواند یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت فرد در داخل سازمان باشد و از آن جا که در هر سازمان نقش مدیر آن سازمان به عنوان یکی از عوامل مهم رهبری و هدایت سازمان غیر قابل اغماض است، لذا ارزیابی عملکرد مدیر برای آگاهی از میزان موفقیت وی در انجام نقش رهبری، ضروری است (بیک زاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۴۳).

دانش، هم به عنوان یک نهاده و هم به عنوان یک منبع قدرت، برای افراد و سازمان‌ها اهمیت استراتژیک دارد. دانش، روش ایجاد رفاه برای یک فرد، سازمان یا حتی یک ملت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. موفقیت بلندمدت سازمان به کسب، ذخیره و اشتراک دانش بستگی دارد. استراتژی‌هایی که بر اساس انباشت دانش نیروی انسانی طراحی شوند کلید مزیت رقابتی اند. بنابراین مدیریت موفق دانش، مشخصه اصلی بقای یک سازمان است. نوآوری‌ها عصاره و نتیجه مدیریت دانش اند. در مواجهه با محیط متغیر، نوآوری‌ها سازمان را به انعطاف پذیری در برابر تغییر مجهز می‌کنند و کلید بقا و موفقیت اند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸). دانش یک دارایی می‌باشد و هوش یک ویژگی و هر دو در عمل از هم جدانشدنی نیستند. دانش و هوش اگر به طور درست و مناسب به کار گرفته شوند، می‌توانند ارزش‌های بی شماری را خلق کنند و تأثیر بیشتری را بر نوآوری سازمانی دارند (فلاح شمس و همکاران، ۱۳۹۱).

فناوری‌های نوین با سرعتی سرسام آور در حال پیشرفت هستند، به طوری که جوامع به صورت عام و بازار به صورت خاص با شتابی وصف ناپذیر به دنبال ترند‌هایی می‌گردند که بقای شان را در این عرصه آشفته و متلاطم تضمین کنند. سازمانها باید بپذیرند که فلسفه حیاتشان تغییر کرده است و دیگر زنده بودن به معنای رسیدن به وضعیت سوددهی مداوم نمی‌باشد و باید به دنبال رقابت و ابزار آن باشند، چرا که امروزه کمتر شرکتی در این عرصه به صورت سنتی و به دور از قواعد جدید بازی کسب و کار می‌کند و برای این که بتواند پا به پای رقبا باقی بماند یا شاید به سختی و با مهارت بسیار بتواند یک قدم از آنها پیش‌گرفت، و باید به قواعد بازی کاملاً مسلط باشد تا شاید روزی بتوان خود یک قاعده جدید انگاشت. بنابراین تسلط بر فناوریها و ابزارها جدید در کسب و کار یک الزام و ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود (Baghri, 2010). یکی از ابزارهای بی نظیر و جدید به منظور بقا در میان رقبای خویش استفاده از هوش سازمانی می‌باشد هوش سازمانی به عنوان راهبردی مهم و ضروری برای حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها و صنایع توسعه یافته و به عنوان یک ضروری برای دستیابی به بهره‌وری بیشتر در سازمان‌ها و صنایع کوچک و بزرگ مطرح شده است شناسایی هوش سازمانی این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند نیاز به

تغییرات را تشخیص دهد و امکان بهینه سازی فرایند و بهبود عملکرد خود و زیر مجموعه وابسته را فراهم سازد و با به کار گیری راه حل های هوش سازمانی می تواند میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان را افزایش داده و زمینه مناسبی جهت شکوفایی استعداد های بالقوه کارکنان و افزایش بهره وری در سازمان را فراهم نمایند. بررسی های محققان نشان داده است که هوش سازمانی تحت تاثیر یک سری عوامل تعیین کننده مانند مدیریت دانش، فرهنگ، استراتژی- های سازمانی و ساختار سازمانی می باشد. که توجه به آن ها می تواند گامی مهم در جهت بهبود کارایی و اثر بخشی و افزایش هوش سازمانی در سازمان باشد (Kohansal, 2009).

یکی از عوامل موثر و تاثیر گذار بر هوش سازمانی، مدیریت دانش می باشد. مدیریت دانش از طریق اطلاعات و دانش به برنامه ریزی، هدایت و تصمیم گیری صحیح در سازمان کمک می کند دانش می تواند در سازمان توزیع شود و مهمتر آن که برای اتخاذ تصمیمات مناسب باشد و از این طریق منجر به کسب رقابتی برای سازمان گردد و در نهایت میزان هوش سازمانی را به صورت چشمگیر افزایش دهد.

هوش سازمانی سبب می شود که سازمان ها آگاهتر در بازار رقابتی ظاهر شوند و همانند انسان ها که از طریق هوش خود با محیط ارتباط برقرار می کند و از دانش و تجربه خود برای حل مشکلات استفاده می کنند، سازمان ها نیز در کسب و کار از طریق ابزار ها، چهار چوب ها و روش های هوش سازمانی به صورت هوشمندانه به تطبیق با محیط، حل مشکلات، کاهش هزینه ها و افزایش سود می پردازد، سرمایه گذاری در این زمینه سبب کسب مزیت رقابتی برای سازمان می شود. از سوی دیگر مدیریت دانش به عنوان فرایندی منسجم دانش ضمنی و صریح را برای نیل به این هوشمندی فراهم می سازد و این تعامل به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم حاصل می گردد. مدیریت دانش از طریق گام های خود به صورت متمایز با چرخه هوشمندی سازمان ارتباط برقرار می کند و از طریق ایجاد و کسب دانش به هدایت و برنامه ریزی بهتر و دقیقتر هوشمندی کمک می کند در این مسیر، دانش صریح از کل سازمان گرد آوری و در اختیار برنامه ریزان و هدایتگران سازمانی قرار می گیرد. این دانش می تواند در قالب الکترونیکی به عنوان ورودی برای ابزار های سازمان باهوش مورد استفاده قرار گیرد (Foroozandeh and etall, 2010).

دانش و تجربه افراد در کنار هم، به ویژه در تنظیمات سازمانی موجب توسعه هوش سازمانی می شوند. هدف کلیدی هوش سازمانی نگهداشتن سازمان در وضعیت مناسب اطلاعاتی و ایجاد آمادگی برای سازمان در مقابل چالش ها است. اتحاد و هم افزایی میان هوش سازمانی و مدیریت دانش به تعیین جریان دانش و شکاف ها برای ارزیابی بهتر موقعیتی که سازمان در آن قرار دارد کمک می کند. مدیریت دانش از طریق مدیریت بهتر ایده ها، افزایش توانمندی و بهره وری کارکنان و رهبری موثر دانش می تواند منجر به افزایش هوش سازمانی گردد. بنابراین مدیریت دانش از طریق تزریق اطلاعات و دانش در سازمانها به هوش سازمانی در فرایند تصمیم گیری، برنامه ریزی، هدف گذاری کمک می کند (Tahrri, 2010).

هر چند در مورد رابطه بین مدیریت دانش و هوش سازمانی پژوهشگر با پژوهش های فراوانی و برونس، اما چون به طور دقیق نمی توان ادعا نمود که آیا بین مدیریت دانش و هوش سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه وجود دارد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخ برای این پرسش است که آیا بین مدیریت دانش و هوش سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه وجود دارد؟

مبانی نظری

وقتی افراد با هوش در یک سازمان استخدام می شوند، تمایل به بی علاقه‌گی دسته جمعی پیدا می کنند. عموماً سازمانها بیش از آنکه از رقابیشان آسیب می بینند، خودشان به خود آسیب می زنند. کم مهارتی در اجرا، جنگهای اداری، مبارزات سیاسی در همه سطوح، اختلال سازماندهی، قوانین و رویه های بی معنی و...، موانعی برای جلوگیری از یک کسب و کار موفق و به کارگیری همه نیروی مغزی است که سازمان برای آن پول می پردازد. ممکن است انسانها خیلی باهوش و توانا برای انجام کارهای بزرگ باشند، اما این نیروی تجمعی مغزی آنهاست که باعث انجام فعالیتهای بزرگ می شود. هوش سازمانی عبارت است از ظرفیت یک بنگاه برای به کارگیری همه نیروی مغزی اش و تمرکز آن نیروی مغزی بر انجام مأموریتش. از نظر ریاضی، هوش سازمانی عبارت است از:

$$\text{سینتروپی} + \text{آنتروپی} - \text{مجموع } IQ = \text{هوش خالص}$$

در این فرمول، سینتروپی عبارت است از افزایش نیروهای مغزی افراد در اثر هم افزایی.

برای عملیاتی کردن این ایده:

۱. ابتدا مدیران باید از خود سؤال کنند که چگونه می توانیم هوشمندانه تر عمل کنیم؟
 ۲. گام بعدی این است که به افراد اجازه دهیم که فکر کنند. شنیدن و توجه به ایده های کارکنان باعث به دست آوردن دانشی بیشتر از آنچه استخدام کرده ایم، می شود.
 ۳. گام سوم، یک حمله سیستماتیک، پیوسته و بی پایان به علل بی علاقه‌گی دسته جمعی است. باهوش ترین سازمانها باور دارند که: «هیچ وقت خوب، به اندازه کافی خوب نیست» (آلبرخت، ۲۰۰۳).
- از دیدگاه آلبرخت، هوش سازمانی دارای هفت بعد می باشد:
۱. چشم انداز راهبردی^۱: به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می شود. رهبران سازمان ها می بایست پاسخگوی این قبیل سوالات باشند. ما که هستیم؟ برای چه وجود داریم، فلسفه وجودی ما چیست؟ چرا باید دنیا ما را بپذیرد، سپاسگزار ما باشد و برای آنچه که انجام می دهیم پاداشی نصیب ما کند؟
 ۲. سرنوشت مشترک^۲: زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان درگیر کار شدند، می دانند که رسالت و ماموریت سازمان چیست، هدف مشترکی را احساس می کنند و تک تک افراد به صورت جبری موفقیت سازمان را درک می کنند.
 ۳. میل به تغییر^۳: در برخی فرهنگهای سازمانی که توسط تیم های اجرایی پایه گذار خودشان هدایت می شوند، هر نوع تغییر و تحول نشان دهنده نوعی بیماری و حتی آشوب محسوب می شود. در جایی دیگر تغییر نشان دهنده چالش، کسب و کار جدید و مهیج و به عبارت دیگر شانس برای شروع کار و فعالیت جدید است.

^۱. Strategic Vision

^۲. Shared Fate

^۳. Appetite For Change

۴. همسویی و سازگاری^۱: بدون وجود یک سلسله قوانین برای اجرا هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و تیم ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند، مسئولیت ها و مشاغل را تقسیم و یک مجموعه قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط وضع کنند. در یک سازمان هوشمند، نظامها - در یک تعریف کلی - دست به دست هم داده اند تا اینکه افراد را قادر به انجام مأموریت سازند (آلبرخت، ۲۰۰۲).

۵. رضایت باطنی^۲: جدا از عامل سرنوشت مشترک، عامل رضایت باطنی شامل رضایت برای انجام فعالیت بیش از استاندارد است. روانشناسان سازمانی به تلاش بصیرتی به عنوان مقدار انرژی که اعضای سازمان بیشتر و بالاتر از سطحی که لازم است به کار می گیرند اشاره کرد. در کاری که رضایت باطنی در آن نباشد یا کم باشد، کارکنان فقط براساس شرح وظایفشان کار انجام می دهند. در سازمانی که رضایت درونی در آن بالا باشد، رهبران به گونه ای سعی می کنند تا معیارهایی از تلاش بصیرتی را بدست آورند برای مثال، تمایل کارکنان برای رسیدن به چیزی بیش از انتظار، زیرا آنها موفقیت شان را با موفقیت سازمان تعریف می کنند

۶. گسترش دانش^۳: امروزه بیشترین موفقیت یا شکست یک سازمان براساس استفاده موثر از دانش، اطلاعات و داده ها است تقریباً هر سازمانی به شدت به دانش مورد نیاز، دانستن چگونگی، قضاوت، هوش و حس مشترک، صلاحیتی که افرادش دارا هستند، هم چنین، ارزش اطلاعات کاربردی که هر دقیقه از طریق ساختارش جریان می یابد وابسته است، توانایی ایجاد. تبدیل، انتقال، سازماندهی، و به کارگیری دانش، حیاتی ترین عامل رقابت در محیط های کسب و کار پیچیده است. فراتر از استفاده درست از ابزارهای IT برای «مدیریت دانش» باید با توجه به فرهنگ سازمانی از منابع اطلاعاتی و فکری قابل ارزش استفاده به عمل آید. به این ترتیب احتمالاً شایسته این است که گسترش دانش به جای یک موضوع ساختاری یا تکنولوژیکی به یک موضوع مربوطه انسان شناسی تبدیل شود. هوش سازمانی باید شامل جریان آزاد دانش در میان فرهنگ و تعادل دقیق بین نگهداری اطلاعات حساس و قابل دسترس بودن اطلاعات در نقاط کلیدی مورد نیاز و همچنین حمایت و تشویق برای ایده ها و ابداعات جدید باشد.

۷. فشار عملکردی^۴: این کافی نیست که مدیران صرفاً درگیر عملکرد (تحقق اهداف استراتژیک نامعین و نتایج آن) باشند. در یک سازمان هوشمند هر یک از مجریان باید در موضع اجرایی خود باشند.

ذکر این نکته ضروری است که هر گونه هوش منتسب به عامل فردی، تابعی از روان شناسی فردی است، در حالی که هوشی که به عامل جمعی نسبت داده می شود، تابع روان شناسی جمعی است. تفاوت اولیه بین این دو مفهوم این است که عامل فردی از خلال یک مجموعه توضیحات روان شناسی سنتی عمل می کند، در حالی که هوش در عامل جمعی به وسیله ساختارهای فرهنگی تغییر می کند، منطقی می شود و سپس توسط فرهنگ اجتماعی تجهیز یا محدود می گردد. (Akgun. & Keskin, 2007, 272).

تعریف مدیریت دانش: مدیریت دانش، جایگاه مهمی در نظریه و علم مدیریت پیدا کرده است. این مفهوم برای توصیف فراگردهایی مورد استفاده قرار می گیرد که از طریق آنها سازمان ها برای رسیدن به برتری رقابتی به تولید و

1. Alignment and Congruence

2. Heart

3. Knowledge Deploymen

4. Performance Pressure

سازماندهی دانش پرداخته و آن را در دسترس همه کارکنان قرار می دهند. به عبارت دیگر در حال حاضر مدیریت دانش به طور فزاینده ای به عنوان عنصری مهم و حیاتی در استراتژی سازمان ها در نظر گرفته می شود و سازمان هایی که به طور موفقیت آمیزی تسهیم دانش را در بین کارکنان خود تشویق می کنند، بهبود عملکرد سازمانی خود را تضمین می کنند (Argote and Ingram, 2000, 51). بنابراین همانطور که ملاحظه می کنید، مدیریت دانش فرایندهای متنوع و متفاوتی از قبیل: تولید دانش جدید، دستیابی به دانش از منابع خارجی، ارائه دانش در اسناد و پایگاه های داده ها، گنجاندن دانش در فرایندها، محصولات و خدمات، انتقال دانش موجود در سراسر سازمان، استفاده از دانش در دسترس برای تصمیمگیری، تسهیل رشد دانش از طریق فرهنگ و محرک ها، ارزیابی ارزش داراییهای دانشی و اثرات مدیریت دانش را دربرمی گیرد (Rowley, 2001, 227).

نیومن (۱۹۹۹) در مدل عمومی دانش، جریان دانش را از فعالیت عمده سازمان نشان می دهد که فعالیت های عمده اشاره شده عبارت اند از: خلق و اکتساب دانش؛ سازماندهی و ذخیره دانش؛ تسهیم و انتقال دانش؛ بهکارگیری دانش (اکبرپور و کاظمی، ۱۳۸۶).

- خلق دانش^۱: ایجاد و خلق دانش به توانایی سازمان به منظور ایجاد و خلق راه حل ها و ایده های کارآمد و جدید اشاره دارد. از طریق شکل دهی و ترکیب مجدد دانش جدید با دانش گذشته، سازمان قادر خواهد بود مفاهیم و واقعیت های جدیدی را خلق نماید (Bhatt, 2001).

- ذخیره دانش^۲: این مرحله مشتمل بر تبدیل نمودن دانش به شکل قابل فهم برای ماشین به منظور استفاده آتی از آن می باشد. به طور کلی این مرحله به مستند سازی دانش جدید و ذخیره سازی آن اشاره داشته و به گونه ای است که کلیه ذینفعان بتوانند به سادگی از این دانش بهره گیرند (طالبی، محمودی و رحیمی، ۱۳۸۶).

- تسهیم دانش^۳: تسهیم دانش و تجربه به مثابه اساسی ترین کارکرد مدیریت دانش است (نعمتی و جمشیدی، ۱۳۸۶). در این مرحله تعاملات و ارتباطات متعدد و مستمر بین تکنولوژی و فنون و مهارت های افراد لازم است تا سازمان بتواند به صورت اثر بخشی دانش را گسترش دهد (Lin and Lee, 2007).

- به کارگیری دانش: به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات را، خدمات و فرایند سازمانی به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد (Nahapiet and Ghoshal, 1998).

در رابطه با مدیریت دانش و هوش سازمانی تحقیقاتی انجام شده است که در اینجا به برخی از آنها می پردازیم:

- در تحقیقی که توسط فتاحی پور (۲۰۱۰)، تحت عنوان بررسی تاثیر مدیریت دانش بر هوش سازمانی در دانشگاه ازاد اسلامی واحد سنندج انجام گرفته شده است نتایج تحقیقات حاکی از رابطه بین مدیریت دانش و هوش سازمانی می باشد که با توجه به یافته ها می توان گفت که در عصر حاضر پرداختن به هوش سازمانی با استفاده از دانش موجود یک ضرورتی می باشد و استفاده از آن یکی از مهمترین مزیت های رقابتی کسب و کار محسوب می گردد (Fattahi poor, 2010).

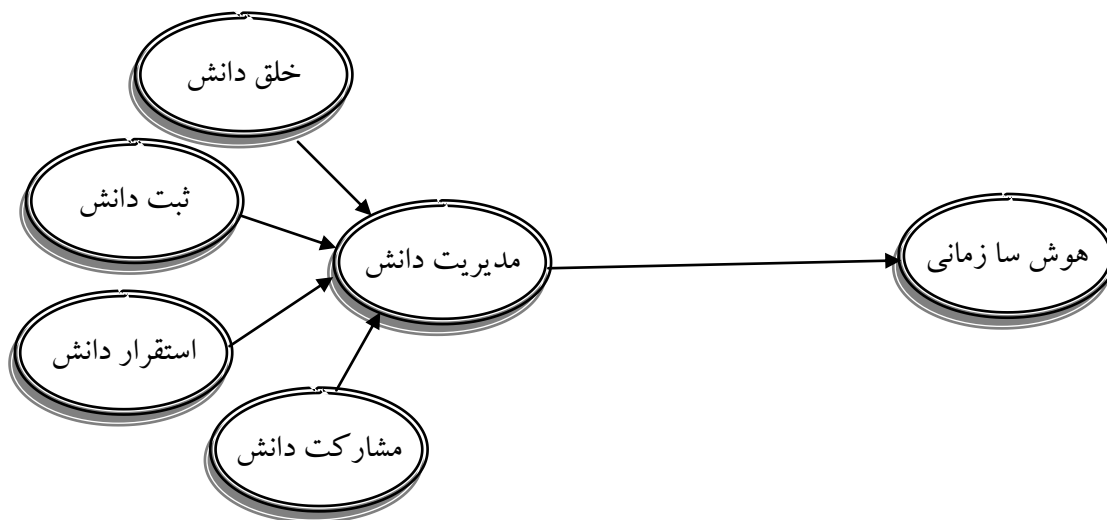
¹. Creating Knowledge

². Store Of Knowledge

³. Knowledge Sharing

- در تحقیقی که توسط طاهری (۲۰۱۰)، تحت عنوان جایگاه مدیریت دانش در هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد انجام گرفته شده فرایند تحلیل به صورت استقرایی و با استفاده از یافته های حاصل از مرور مبانی نظری در زمینه مدیریت دانش و هوش سازمانی می باشد نتایج حاصل از تحقیقات نشان می دهد که ارتباط تنگاتنگی بین مدیریت دانش و هوش سازمانی وجود دارد و به عبارتی مدیریت دانش یکی از مولفه های هوش سازمانی است (Tahrri, 2010).
- در تحقیقی که توسط خدادادی و همکاران (۲۰۱۰)، تحت عنوان ارتباط بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی اذربایجان شرقی و غربی انجام شده است. هدف از این پژوهش بررسی خرده سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و هوش سازمانی و مولفه های آن در ادارات تربیت بدنی اذربایجان شرقی و غربی بود نتایج تحقیقات نشان می دهد که بین تمام مولفه های هوش سازمانی و خرده سیستم مدیریت دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (khodadadi and etall, 2010).
- حقیقی که توسط مهدی ستاری قهفرخی در سال (۲۰۰۷)، در مورد رابطه بین زیر سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و مولفه های هوش سازمانی انجام گرفته نتایج زیر به دست آمده نتایج نشان داد که براساس ضریب همبستگی پیرسون علاوه بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین زیر سیستم مدیریت دانش و هوش سازمانی، بین زیر سیستم مدیریت دانش و تمام مولفه های هوش سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. در نهایت، نتایج رگرسیون گام به گام برای سرنوشت مشترک در سطح ۷۳/۵ نشان داده که از بین مولفه های هوش سازمانی، سرنوشت مشترک، کاربرد دانش و اتحاد و توافق قادر به پیش بینی معنادار زیر سیستم های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده هستند (Sattari Ghahfaroghe, 2007).
- در تحقیقی که توسط عزیزی (۲۰۰۷)، در مورد هوش سازمانی و مدیریت دانش انجام گرفته شده یافته های تحقیق امار مهمی بین هوش سازمانی و مدیریت دانش سازمانی را نشان می دهد و هم چنین بر اهمیت و ارتباط بیشتر بین شاخص های هوش سازمانی و مدیریت دانش سازمانی تاکید دارد. به طوری که میزان ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با ۰/۹۳ بوده و در سطح ۰/۰۱ معنادار شده است که همین امر بیانگر رابطه تنگاتنگ و نزدیک این دو متغیر است (Azizi, 2007).
- ماتورانا و والرا (۲۰۰۴)، در مقاله تحت عنوان مدیریت دانش و هوش سازمانی مطالبی به این شرح ارائه می دهند دانش یک دارایی است و هوش یک ویژگی و هر دو عمل از هم جداشدنی نیستند. دانش و هوش اگر به طور مناسب بکار گرفته شوند، می توانند ارزش های بیشماری را خلق کنند. دانش و هوش را از طریق تمرین می توان بهبود بخشید و با عدم انجام تمرینات از بین خواهد رفت (Motorana and Waler, 2004).
- در تحقیقی که توسط البرخت (۲۰۰۳)، درباره ارتباط هوش سازمانی و مدیریت دانش انجام داده حاصل این بررسی ارائه مدلی برای هوش سازمانی و مدیریت دانش بود. با ترکیب هوش جمعی مورد بحث البرخت و مدیران و رهبران هوشمند و متفکر، مدیران اجرایی قادرند قدرت ذهنی افراد جهت دستیابی سازمان به ماموریت هایش را به حرکت در آورند. این مساله حاصل چالش بین هوش سازمانی و مدیریت دانش است (Alberchet, 2003).

- در تحقیقی که توسط تزوکا و نیوا (۲۰۰۴)، در مورد بررسی تاثیر تقسیم و تبادل دانش در هوش سازمانی انجام داده به آن نتیجه رسیده که برای داشتن رابطه مبتنی بر همکاری نه تنها دسترسی به منابع بلکه تقسیم و تبادل اطلاعات و دانش بین اعضا سازمان ضروری است (Tzoka and Niva, 2004).
- هانگیا، هیلین و ام کلین (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان ابتکار مدیریت دانش، تعادل فرایندهای دانش، سرمایه اجتماعی و قابلیت های پویا به این نتیجه رسیدند که ابتکارهای مدیریت دانش می تواند نقش مهمی را در کمک به یکپارچه ساختن و تقویت سرمایه اجتماعی سازمانی ایفا نماید.



مدل مفهومی (۱). ابعاد مدیریت دانش و ارتباط آن با هوش سازمانی (Joseph Hadad: 2007)

روش شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیقات پیمایشی و همبستگی است جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان شاغل دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن بوده است. جامعه آماری در این تحقیق شامل ۳۲۰ نفر است که حجم نمونه متناسب با تعداد ۱۷۵ نفر با توجه به جدول کرجسی و مورگان و به روش تصادفی ساده انتخاب شده است. برای سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه ای که توسط جوزف حداد طراحی شده است که روایی این پرسشنامه ۷۹٪ بدست آمده که دارای ۲۱ مولفه بر اساس طیف لیکرت و مؤلفه های آن شامل خلق دانش، ثبت دانش، استقرار دانش و مشارکت دانش می باشد. و برای سنجش هوش سازمانی از پرسشنامه استاندارد که توسط البرخت (Alberechet, 2003). طراحی گردیده است. که این پرسشنامه شامل ۷ مؤلفه که شامل چشم انداز مشترک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق و کاربرد دانش است که این پرسشنامه روایی آن مورد تأیید اساتید و کارشناسان مجرب قرار گرفته است و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۹۳٪ بدست آمده است. دریافت و داده های مستخرج از همین تعداد پرسشنامه با استفاده از نرم افزار آماری SPSS20 تجزیه و تحلیل شد.

یافته ها

آزمون فرضیه اصلی

- بین مدیریت دانش و هوش سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه معنی داری وجود دارد. برای بررسی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می شود:

جدول (۱). ضریب همبستگی مدیریت دانش و هوش سازمانی

جدول ضریب همبستگی پیرسون		
مدیریت دانش	مدیریت دانش	
مدیریت دانش	همبستگی پیرسون	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۰
	کل	۱۷۹
هوش سازمانی	همبستگی پیرسون	۰/۵۵۴**
	سطح معناداری	۰/۰۰۰
	کل	۱۷۹

با توجه به جدول (۱). میزان همبستگی فرضیه $0/554^{**}$ می باشد و با توجه به اینکه سطح معنی داری در این آزمون برابر $sig=0/000$ شده است و به دلیل اینکه $(sig < \alpha)$ و $\alpha=0/01$ می باشد فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می شود که با اطمینان ۹۹ درصد معنی داری وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون تحلیل رگرسیون نیز استفاده می شود:

جدول شماره (۲). تحلیل رگرسیون مدیریت دانش و هوش سازمانی

ضریب R	ضریب تعیین یا R ²	ضریب تعیین اصلاح	انحراف معیار خطای معادله تخمین
۰/۵۵۴(a)	۰/۳۰۷	۰/۳۰۱	۰/۱۰۸۱۸

بر اساس جدول (۲) ضریب همبستگی $r=0/554^{**}$ و ضریب تعیین $R^2=0/307$ شده است و این معنی است که متغیر مدیریت دانش می تواند ۳۰ درصد از تغییرات متغیر هوش سازمانی کارکنان را پیش بینی کند.

جدول شماره (۳). تحلیل واریانس مدیریت دانش و هوش سازمانی

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
۶۵/۸۱۲	۱	۶۵/۸۱۲	۵۳/۵۹۰	۰۰۰/۰ (a)
۱۴۸/۵۹۵	۱۷۷	۱/۲۲۸		
۲۱۴/۴۰۷	۱۷۸			
				کل

با توجه به جدول (۳) مقدار F برابر با ۵۳/۵۹۰ گردیده که این مقدار با درجه آزادی ۱ در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار گردیده و این سطح از ۰/۰۱ کمتر می باشد بنابراین نتیجه می گیریم که مدیریت دانش و می تواند مدیریت دانش و هوش سازمانی را پیش بینی کند.

آزمون فرضیه فرعی اول

- بین خلق دانش و هوش سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه معنی داری وجود دارد. برای بررسی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می شود.

جدول شماره (۴). ضریب همبستگی خلق دانش و هوش سازمانی کارکنان

جدول ضریب همبستگی پیرسون		
هوش سازمانی	خلق دانش	
۰/۴۴۲**	۱	همبستگی پیرسون
۰/۰۰۰		سطح معناداری
۱۷۹	۱۷۹	کل
هوش سازمانی	خلق دانش	
۱	۰/۴۴۲**	همبستگی پیرسون
	۰/۰۰۰	سطح معناداری
۱۷۹	۱۷۹	کل

با توجه به جدول (۴). میزان همبستگی فرضیه $r = 0/442^{**}$ می باشد و با توجه به اینکه سطح معنی داری در این آزمون برابر $sig = 0/000$ شده است و به دلیل اینکه $(sig < \alpha)$ و $\alpha = 0/01$ می باشد فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می شود که با اطمینان ۹۵ درصد رابطه معنی داری وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون تحلیل رگرسیون نیز استفاده می شود:

جدول شماره (۵). تحلیل رگرسیون خلق دانش و هوش سازمانی کارکنان

ضریب R	ضریب تعیین یا R ²	ضریب تعیین اصلاح	انحراف معیار خطای معادله تخمین
۰/۴۴۲ (a)	۰/۱۹۶	۰/۱۸۹	۱/۱۹۳۸۳

بر اساس جدول (۵). ضریب همبستگی $r = 0/442$ و ضریب تعیین $R^2 = 0/196$ شده است و به این معنی است که متغیر خلق دانش کارکنان می تواند ۱۸ درصد از تغییرات متغیر هوش سازمانی کارکنان را پیش بینی کند.

جدول شماره (۶). تحلیل واریانس خلق دانش و هوش سازمانی کارکنان

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
۴۱/۹۵۵	۱	۴۱/۹۵۵	۲۹/۴۳۸	رگرسیونی

۰۰۰/۰ (a)		۱/۴۲۵	۱۷۷	۱۷۲/۴۵۱	باقیمانده
			۱۷۸	۲۱۴/۴۰۷	کل

با توجه به جدول (۶). مقدار F برابر با $۲۹/۴۳۸$ گردیده که این مقدار با درجه آزادی ۱ در سطح $۰/۰۰۰$ معنی دار گردیده و این سطح از $۰/۰۱$ کمتر می باشد بنابراین نتیجه می گیریم که خلق دانش می تواند هوش سازمانی کارکنان را پیش بینی کند.

آزمون فرضیه فرعی دوم

بین ثبت دانش و هوش سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه معنی داری وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می شود:

جدول شماره (۷). ضریب همبستگی ثبت دانش و هوش سازمانی کارکنان

جدول ضریب همبستگی پیرسون		
ثبت دانش	ثبت دانش	
ثبت دانش	هوش سازمانی	هوش سازمانی
	$۰/۶۲۳^{**}$	۱
	$۰/۰۰۰$	سطح معناداری
	۱۷۹	۱۷۹
هوش سازمانی	۱	$۰/۶۲۳^{**}$
	$۰/۰۰۰$	سطح معناداری
	۱۷۹	کل

با توجه به جدول (۷)، میزان همبستگی فرضیه $۰/۶۲۳^{**}$ می باشد و با توجه به اینکه سطح معنی داری در این آزمون برابر $\text{sig}=0/000$ شده است و به دلیل اینکه $(\text{sig} < \alpha)$ و $\alpha = 0/01$ می باشد فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می شود که با اطمینان ۹۵ درصد رابطه معنی داری وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون تحلیل رگرسیون نیز استفاده می شود:

جدول شماره (۸). تحلیل رگرسیون ثبت دانش و هوش سازمانی کارکنان

ضریب R	ضریب تعیین یا R2	ضریب تعیین اصلاح	انحراف معیار خطای معادله تخمین
$۰/۶۲۳ (a)$	$۰/۳۸۸$	$۰/۳۸۸$	$۱/۰۴۱۳۹$

بر اساس جدول (۸)، ضریب همبستگی $r = 0/623$ و ضریب تعیین $R^2 = 0/388$ شده است و به این معنی است که متغیر ثبت دانش کارکنان می تواند ۳۸ درصد از تغییرات متغیر هوش سازمانی کارکنان را پیش بینی کند.

جدول شماره (۹). تحلیل واریانس ثبت دانش و هوش سازمانی کارکنان

سطح معناداری	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰۰۰/۰(a)	۷۶/۷۰۲	۸۳/۱۸۳	۱	۸۳/۱۸۳	رگرسیونی
		۱/۰۸۴	۱۷۷	۱۳۱/۲۲۴	باقیمانده
			۱۷۸	۲۱۴/۴۰۷	کل

با توجه به جدول (۹)، مقدار F برابر با ۷۶/۷۰۲ گردیده که این مقدار با درجه آزادی ۱ در سطح ۰/۰۰۰ معنی دار گردیده و این سطح از ۰/۰۱ کمتر می باشد بنابراین نتیجه می گیریم که ثبت دانش می تواند هوش سازمانی کارکنان را پیش بینی کند.

آزمون فرضیه فرعی سوم

بین استقرار دانش و هوش سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه معنی داری وجود دارد. برای بررسی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می شود:

جدول شماره (۱۰). ضریب همبستگی استقرار دانش و هوش سازمانی کارکنان

جدول ضریب همبستگی پیرسون		
هوش سازمانی	استقرار دانش	
۰/۴۱۳**	۱	همبستگی پیرسون
۰/۰۰۰		سطح معناداری
۱۷۹	۱۷۹	کل
۱	۰/۴۱۳**	همبستگی پیرسون
		سطح معناداری
		کل
۱۷۹	۱۷۹	

با توجه به جدول (۱۰)، میزان همبستگی فرضیه $0/413^{**}$ می باشد و با توجه به اینکه سطح معنی داری در این آزمون برابر $sig = 0/000$ شده است و به دلیل اینکه $(sig < \alpha)$ و $\alpha = 0/01$ می باشد فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می شود که با اطمینان ۹۵ درصد رابطه معنی داری وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون تحلیل رگرسیون نیز استفاده می شود:

جدول شماره (۱۱). تحلیل رگرسیون استقرار دانش و هوش سازمانی کارکنان

ضریب R	ضریب تعیین یا R2	ضریب تعیین اصلاح	انحراف معیار خطای معادله تخمین
۰/۴۱۳ (a)	۰/۱۷۱	۰/۱۶۴	۱/۲۱۲۲۳

بر اساس جدول (۱۱). ضریب همبستگی $r = 0/413$ و ضریب تعیین $R^2 = 0/171$ شده است و به این معنی است که متغیر استقرار دانش کارکنان می تواند ۱۶ درصد از تغییرات متغیر هوش سازمانی کارکنان را پیش بینی کند.

جدول شماره (۱۲). تحلیل واریانس استقرار دانش و هوش سازمانی کارکنان

سطح معناداری	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	رگرسیونی
۰۰۰/۰ (a)	۲۴/۹۰۳	۳۶/۵۹۶	۱	۳۶/۵۹۶	
		۱/۴۷۰	۱۷۷	۱۷۷/۸۱۱	باقیمانده
			۱۷۸	۲۱۴/۴۰۷	کل

با توجه به جدول (۱۲)، مقدار F برابر با ۲۴/۹۰۳ گردیده که این مقدار با درجه آزادی ۱ در سطح ۰/۰۰۰ معنی دار گردیده و این سطح از ۰/۰۱ کمتر می باشد بنابراین نتیجه می گیریم که استقرار دانش می تواند هوش سازمانی کارکنان را پیش بینی کند.

آزمون فرضیه فرعی چهارم

بین مشارکت دانش و هوش سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن رابطه معنی داری وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می شود:

جدول شماره (۱۳). ضریب همبستگی مشارکت دانش و هوش سازمانی کارکنان

جدول ضریب همبستگی پیرسون		
مشارکت دانش	مشارکت دانش	
مشارکت دانش	همبستگی پیرسون	۱
	سطح معناداری	۰/۵۲۲**
	کل	۱۷۹
هوش سازمانی	همبستگی پیرسون	۰/۵۲۲**
	سطح معناداری	۰/۰۰۰
	کل	۱۷۹

با توجه به جدول (۱۳)، میزان همبستگی فرضیه $0/522^{**}$ می باشد و با توجه به اینکه سطح معنی داری در این آزمون برابر $sig=0/000$ شده است و به دلیل اینکه $(sig < \alpha)$ و $\alpha = 0/01$ می باشد فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می شود که با اطمینان ۹۵ درصد رابطه معنی داری وجود دارد. برای بررسی این فرضیه از آزمون تحلیل رگرسیون نیز استفاده می شود:

جدول شماره (۱۴). تحلیل رگرسیون مشارکت دانش و هوش سازمانی کارکنان

ضریب R	ضریب تعیین یا R^2	ضریب تعیین اصلاح	انحراف معیار خطای معادله تخمین
۰/۵۲۲ (a)	۰/۲۷۲	۰/۲۶۶	۱/۱۳۵۵۴

بر اساس جدول (۱۴)، ضریب همبستگی $r = 0/522$ و ضریب تعیین $R^2 = 0/272$ شده است و به این معنی است که متغیر مشارکت دانش کارکنان می تواند ۲۶ درصد از تغییرات متغیر هوش سازمانی کارکنان را پیش بینی کند.

جدول شماره (۱۵). تحلیل واریانس مشارکت دانش و هوش سازمانی کارکنان

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
۵۸/۳۸۲	۱	۵۸/۳۸۲	۴۵/۲۷۷	۰۰۰/۰ (a)
۱۵۶/۰۲۴	۱۷۷	۱/۲۸۹		
۲۱۴/۴۰۷	۱۷۸			
				رگرسیونی
				باقیمانده
				کل

با توجه به جدول (۱۵)، مقدار F برابر با ۴۵/۲۷۷ گردیده که این مقدار با درجه آزادی ۱ در سطح ۰/۰۰۰ معنی دار گردیده و این سطح از ۰/۰۱ کمتر می باشد بنابراین نتیجه می گیریم که مشارکت دانش می تواند هوش سازمانی کارکنان را پیش بینی کند.

بحث و نتیجه گیری

تمرکز اصلی هوش سازمانی بر دانش است. ایده هوش جمع نیز ناشی از این امر است که هوش سازمانی توانایی جمعی هوش افراد در سازمان است. هلال معتقد است که هوش سازمانی تابعی از پنج زیر سیستم شناختی، ساختار سازمانی، فرهنگ، روابط ذی نفعان، مدیریت دانش و فرایندهای استراتژیک می داند. در این تحقیق مدیریت دانش یکی از مولفه های هوش سازمانی تلقی شده است که می توان به صورت یک تابع مطرح کرد (مدیریت دانش)-F هوش سازمانی که متغیر مستقل یا درون زای آن مدیریت دانش و متغیر وابسته آن هوش سازمانی است مدیریت دانش، یک ابزار مدیریتی جهت دستیابی به اهداف سازمانی می باشد. پیاده سازی مدیریت دانش با در نظر گرفتن زیرساختهای فنی (فناوری

اطلاعات) و اجتماعی (فرهنگ، ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی) می تواند یک استراتژی موفق برای افزایش هوش سازمانی باشد به لحاظ اینکه مدیریت دانش، فرایند مدیریت سرمایه فکری است.

ارتقاء و بهبود هوش سازمانی با پیاده سازی مدیریت دانش مرتبط است. هوش سازمانی، توانایی یک سازمان درباره فرایندهای موثر، مبادله، سنجش و اندازه گیری مدیریت است. هوش سازمانی دانش و مهارت درباره داراییهای ملموس و غیرملموس سازمان برای همکاری در زمینه حل مسائل و تصمیم گیری سازمانی است و از سه نوع سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه روابط تشکیل می شود.

این پژوهش با هدف بررسی مدیریت دانش بر هوش سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن انجام رسیده است. یافته های پژوهش نشان داد که هوش سازمانی جامعه آماری مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط است. در کل مشاهده می شود که نتایج پژوهش حاضر با بیشتر یافته های پژوهش های مطرح شده در پیشینه، نظیر انتونیا هولوزکی (۲۰۰۳) و دنیسون (۲۰۰۰) و حسین نژاد (۱۳۸۱) و حسین نیکو (۱۳۸۲) همخوانی دارد. بنابراین نتایج حاصل از آن را می توان به کل جامعه آماری تعمیم داد. بر این اساس می توان پیشنهادات زیر را مطرح کرد.

منابع

فارسی

- بیک زاده، جعفر. باقر عالی، محمد. اسکندری، کریم. (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران با عملکرد آنان در سازمان های دولتی استان آذربایجان شرقی"، فصلنامه پژوهش های مدیریت، شماره ۸، ۱۶۳-۱۴۳.
- فلاح شمس، میر فیض؛ بوداقی خواجه نوبر، حسین و دلنواز اصغری، بیتا (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی در سال ۱۳۸۸، مجله فراسوی مدیریت، ۶ (۲۱)، ۱۴۹-۱۶۶.

انگلیسی

- Azizi, E. (2007), **intelligence organization and the relationship between intelligence organization and knowledge management development organization in agriculture organization of Farse province**, unpublished thesis of post graduation of governmental management mayor in Payam noor university of Shiraz,
- Albrecht, K., (2003), "The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action", American Management Association.
- Akgun, A.E., Byrne, J. & Keskin, H. (2007). **Organizational intelligence: A structuration view**. Journal of Organizational Change Management, 20(3): 272-289.
- Argote, L; Ingram, P. (2000), "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms". Org Behav Hum Decis, 82(1): 50-69
- Baghri, r, (2010), **orientation of organization intelligence knowledge in managemen**, knowledge managemen,

- Bhatt, G.(2001), **Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people**, Journal of Knowledge Management, 5.1, pp. 68-75.
- Foroozandeh , s.and etal , (2010) , **presenting a modele for the relation ships between intelligence business and knowledge management National forum of intelligence organization .**
- Fattahi poor , M, (2010) , **the study of the influence of knowledge management in intelligence organization**, cass study of Azad university of Sanandag National forum of intelligence organization.
- Lin, H. (2007). **Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study**. International Journal of Manpower, 28 (3/4), 315-332.
- Liao,S.H.; Fei,W.C.;& Liu ,C.T.(2008), **Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation**, Technovation, Vol. 28, pp: 183-195.
- Tahrri , P, 1(2010), **the study of orientation of knowledge management of cooperatton Ministry towards , intelligence organization National forum of intelligence organization .**
- Rowley J (2001), "**Knowledge management in pursuit of learning: the learning with knowledge cycle**". J Inf Sci, 27(4):227-37.
- Kohansal, H.(2009). **Reliability and Validity Assessment for theOrganizational Intelligence and Relationship it whit Organizational Commitment Staff of Shiraz Telecommunication Company**.Unpublished thesis, Islamic Azad University Marvdasht Branch.
- Sattari Ghahfaroghe .M , (2007) , **the relation ship between knowledge managemen subsystems in learners organization and organization intelligence factors**, (case study of steel factory of Isfahan), international forum center of Razi .
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998). **Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage**, Academy of Management Review, vol.23, No.2, p.242-266.