

## بررسی ارتباط بین هوش هیبریدی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران

حسین درگاهی<sup>۱</sup> / فرشته ویسی<sup>۲</sup>

چکیده

**مقدمه:** در قرن جدید اعتقاد بر این است که مدیران برای کسب موفقیت در سازمانها نیازمند هوش هیبریدی هستند. بالا بودن هوش هیبریدی مدیران می تواند بر روی تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار باشد. لذا این مطالعه باهدف تعیین ارتباط هوش هیبریدی مدیران با تعهدسازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی بود که در سال ۹۷-۱۳۹۶ در واحدهای ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد. تعداد ۱۱۲ نفر از مدیران سطوح ارشد و میانی بود که بصورت سرشماری و همچنین تعداد ۱۸۱ نفر از کارکنان براساس جدول کرجسی و مورگان بعنوان نمونه پژوهش تعیین شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته هوش هیبریدی مشتمل بر ۱۷۴ گویه و پرسشنامه تعهدسازمانی Allen و Mayer بود که روایی صوری و محتوی و پایایی آن به تأیید رسید. برای تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS، استفاده شد و نتایج توصیفی بصورت میانگین و انحراف معیار و نتایج تحلیلی با استفاده از آزمونهای استنباطی ارائه گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد هوش هیبریدی مدیران با امتیاز ۶۵۱/۹۱ در سطح مطلوب و تعهد سازمانی کارکنان با امتیاز ۷۶/۱۲ در سطح متوسط روبه بالا قرار دارد. بین هوش هیبریدی مدیران با بعد هنجاری تعهد سازمانی کارکنان همبستگی معنی داری مشاهده شد ( $P=0/005$ ). با استفاده از تحلیل رگرسیون مشخص شد هوش هیبریدی مدیران بمیزان ۹۷٪ بر روی تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار است.

**نتیجه‌گیری:** انجام آزمون هوش هیبریدی در انتخاب و انتصاب مدیران و همچنین تقویت و توسعه آن از طریق آموزشهای توانمندسازی می تواند به افزایش تعهدسازمانی کارکنان کمک نماید.

**کلیدواژه‌ها:** هوش هیبریدی، مدیران، تعهد سازمانی، کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی تهران.

۱- استاد، گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: hdargahi@sina.tums.ac.ir

۲- کارشناس ارشد گروه مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

## مقدمه

مهم‌ترین هدف هر سازمان دست‌یابی به بالاترین سطح ممکن بهره‌وری است [۱]. به عبارتی؛ سازمان‌ها از دیرباز تاکنون، همواره به دنبال کسب امتیاز برای پیشی گرفتن از رقبای خود بوده‌اند [۲] و در این راه مصمم هستند به طور اثر بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند [۳]. در واقع، رمز موفقیت و بقای هر سازمان، درگرو نیروی انسانی متعهد و توانمند است [۴].

"تعهد سازمانی" یکی از عوامل مهم انگیزشی است که بر اساس آن کارکنان در سازمان مشارکت بیشتری داشته و از عضویت در آن لذت می‌برند [۵]. تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش‌ها و اهداف یک سازمان است [۶]. در سازمان‌هایی که کارکنان آنها تعهد سازمانی بالایی دارند معمولاً از عملکرد بهتر برخوردارند، و فراتر از وظایف خود تلاش می‌کنند [۷]. تعهد سازمانی از دیدگاه Allen & Mayer به سه مولفه تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری تقسیم شده است. "تعهد عاطفی" بیانگر پیوستگی عاطفی کارکنان با ارزش‌ها و اهداف سازمان است. لذا کارکنانی که دارای تعهد عاطفی بالا هستند عضویت خود را در سازمان حفظ می‌کنند و به فعالیت کارآمد خود ادامه می‌دهند [۸]. تعهد عاطفی نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان است [۹]. "تعهد مستمر" نیز یعنی ادامه فعالیت و نبود تمایل به ترک سازمان و احساس نیاز به ماندن و کار کردن در سازمان‌ها است [۱۰]. در "تعهد هنجاری" یا "تکلیفی" نیز کارکنان فعالیت و انجام کار را در سازمان‌ها وظیفه خود می‌دانند و از احساس مسئولیت، و تعهد اخلاقی در سازمان و به بیان دیگر الزام به باقی ماندن در سازمان برخوردارند [۱۱ و ۱۲].

از سوی دیگر، در رویکرد جدید مدیریت، استفاده از هوش هیبریدی اهمیت خاصی پیدا کرده است که شامل بهره‌وری یا هوش منطقی، هوش هیجانی، سیاسی، فرهنگی، معنوی و اخلاقی است. هوش هیبریدی یا هوش مدیریتی بالا نزد مدیران، موجب افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی و مهارت‌های

مدیریتی مدیران می‌شود [۱۳]. هوش هیبریدی یا مدیریتی باعث تقویت مدیریت سازمان‌ها می‌شود و در نتیجه نگاه جامع‌تری در مدیریت سازمان ایجاد می‌شود [۱۴]. طبق پژوهش به عمل آمده ذهن افراد از مولفه‌های متفاوت هوشمندی تشکیل شده است که این مولفه‌ها در هر فردی متفاوت از فرد دیگر می‌باشد. این مولفه‌ها موجب تفکیک آن‌ها در حوزه‌های موفقیت فردی و سازمانی و مدیریتی می‌شود [۱۵].

در سال‌های اخیر مفهوم هوش تنها شامل هوش ریاضی یا بهره‌هوشی (IQ) نمی‌شود. Goldman و Sternberg و همکاران عقیده دارند که هوش ریاضی تضمین‌کننده فقط ۳۰-۲۰ درصد موفقیت مدیران در سازمان‌ها است و این افراد برای موفق بودن به ابعاد دیگر هوش نیاز دارند [۱۷ و ۱۸].

سازمان‌های امروزی به منظور باقیماندن در محیط رقابتی همراه با تغییرات سریع محیطی و ایجاد انگیزه جهت دست‌یابی به اهداف توسعه سازمان، نیازمند درجه بالایی از حرفه‌ای‌گرایی، قضاوت صحیح، بلوغ عاطفی و توسعه دانش می‌باشند. توسعه ظرفیت و عملکرد منابع انسانی در مهارت‌های مربوط به مشاغل جدید و ارتقاء مهارت بعد از استخدام و بکارگیری، چالش اصلی در سازمان‌ها به شمار می‌رود. لذا مدیران سازمان امروزی برای جذب و استخدام کارکنان با مهارت بالا نیازمند داشتن هوش مدیریت استخدام و کارمندیابی می‌باشند. این نوع مدل هوش مدیریتی یا هیبریدی به مدیران با طراحی سطوح مختلفی از مداخلات آموزشی و برنامه‌های یادگیری پرسرعت (ALPs) به مدیران این امکان را می‌دهد تا بهترین دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها به سرعت در حوزه‌های صنعت، کسب و کار جذب کنند [۱۸].

اگرچه تعهد سازمانی بالا در میان کارکنان نیز از دیدگاه Sturges و همکاران پیش‌بینی‌کننده فعالیت‌های حرفه‌ای مدیریت در سازمان‌ها است و تعهد سازمانی پایین کارکنان نیز در ارتباط نزدیکی با درجه حرفه‌گرایی مدیریت در خارج از سازمان دارد. به منظور حفظ شرایط رقابتی سازمان‌ها در عصر تغییرات سریع

ویژگی‌های دموگرافیک مدیران را نیز از طریق پرسشنامه جداگانه اخذ گردید. در نهایت از بین ۱۱۲ مدیر تعداد ۸۶ پرسشنامه با نرخ پاسخ دهی ۷۷٪ بطور کامل تکمیل و عودت داده شد.

روایی صوری پرسشنامه هوش هیبریدی توسط تعداد ۷ نفر از نخبگان و صاحب نظران علوم مدیریتی، رفتاری، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی دانشگاه علوم پزشکی تهران تایید گردید. هم چنین برای تعیین روایی پرسشنامه از روش نسبت روایی محتوی (CVR) توسط تعداد ۸ نفر از نخبگان و صاحب نظران و سیاست‌گذاران علوم مدیریت خدمات بهداشتی درمانی استفاده شد و از آنها خواسته شد تا در دو نوبت با فاصله ۱۵ روزه نظر خود را به صورت بسیار ضروری، ضروری، مفید اما غیرضروری، و غیر ضروری درباره سوالات پرسشنامه بیان کنند. در این ارتباط افراد مزبور توانستند پرسشنامه هوش هیبریدی را از نظر شفافیت، سادگی و مرتبط بودن هریک از سوالات بر مبنای مقیاس چهارگزینه ای لیکرت ارزیابی کنند. در نتیجه امتیاز نهایی برابر ۸۰٪ بدست آمد. جهت تعیین پایایی پرسشنامه مذکور با استفاده از روش آلفای کرونباخ نتیجه بدست آمده برابر ۷۸٪ حاصل گردید. هم چنین از روش آزمون-بازآزمون (Test-retest) به منظور بدست آوردن ضریب همبستگی درونی (ICC) پرسشنامه با بهره برداری از تعداد ۱۵ نفر از مدیران که در نمونه پژوهش حضور نداشتند استفاده لازم به عمل آمد که در نتیجه مقدار آن برابر ۸۵٪ گزارش گردید. برای نمره‌گذاری این آزمون، از طیف پنج درجه ای لیکرت شامل کاملاً موافقم = ۵ تا کاملاً مخالفم = ۱ استفاده شد، بطوری که کسب امتیاز بیشتر در این آزمون نشانه بالاتر بودن میزان هوش هیبریدی در میان مدیران ستادی دانشگاه بود.

جهت ارزیابی تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه ۲۴ سوالی تعهد سازمانی Allen و Mayer [۳۲] که در مطالعات پیشین نیز در ایران از آن استفاده شده است [۲۱ و ۱۰]، استفاده گردید که ضرایب پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی در مطالعه مزبور به ترتیب

و تشویق کارکنان به دستیابی به اهداف سازمانی، مدیران سازمانی در حال حاضر نیاز به داشتن درجه بالایی از حرفه‌ای‌گرایی و هوش مدیریتی دارند تا مهارت‌های خود را به منظور تقویت تعهد سازمانی کارکنان بکار گیرند. بنابراین، برخورداری مدیران از دیگر ابعاد هوش به صورت هیبریدی یا هوش مدیریتی می‌تواند بر روی تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار باشد و موجب نظم‌پذیری بیشتر در کارها شود و کارکنان با تعهد بیشتری به ارائه خدمات بپردازند [۲۱-۱۸]. لذا پژوهش حاضر با هدف تعیین ارتباط بین هوش هیبریدی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران تهیه شده است.

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی بود که بصورت مقطعی در سال ۹۷-۱۳۹۶ اجرا شد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران بود. تعداد ۱۱۲ نفر مدیر به صورت سرشماری و تعداد ۱۸۱ نفر از کارکنان بر اساس جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان به عنوان نمونه تعیین شدند. معیارهای ورود مدیران ستادی دانشگاه به مطالعه دارای حداقل ۵ سال سابقه کار مدیریتی در سطوح ارشد و میانی و تمایل به شرکت در مطالعه و معیار خروج از مطالعه نیز نبود تمایل پاسخ دهندگان به شرکت در مطالعه مزبور بود. کارکنان ستادی دانشگاه نیز در صورت گذراندن کلیه دوره های بدو خدمت و داشتن حداقل دو سال سابقه کار با وضعیت قراردادی، پیمانی و رسمی و تمایل به همکاری به این پژوهش وارد شدند و افرادی که تمایل به شرکت در مطالعه مزبور را نداشتند از مطالعه خارج شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته هوش هیبریدی مشتمل بر ۱۷۴ سوال بود که در ابعاد مختلف ریاضی، معنوی، سیاسی، فرهنگی، اخلاقی، معنوی و با استفاده از منابع مرتبط [۳۱-۲۲] طراحی گردید و از مدیران ستادی دانشگاه درخواست شد به سوالات این پرسشنامه پاسخ دهند. هم چنین

(۲۶/۸۳) و کمترین آن مربوط به تعهد هنجاری یا تکلیفی (۲۳/۸۶) است.

با در نظر گرفتن نتایج جدول ۳ و به منظور مقایسه میانگین هوش هیبریدی مدیران با سطح مدرک تحصیلی، با استفاده از آزمون‌های آنالیز واریانس یک‌طرفه و کروسکال - والیس، نتایج به دست آمده مشخص کرد اختلاف معناداری بین هوش هیبریدی مدیران با سطح مدرک تحصیلی آنها بدست آمد؛ بطوری که مدیران ستادی با سطح تحصیلی دکتری بیشترین هوش هیبریدی را داشته‌اند. همچنین اختلاف معناداری بین تعهد سازمانی کارکنان ستادی و ابعاد آن با سطح تحصیلی آنها دیده شد؛ بطوری که کارکنان با سطح تحصیلی پائین‌تر، تعهد سازمانی بیشتری را نشان دادند.

به منظور مقایسه میانگین هوش هیبریدی مدیران بین گروه‌های سنی، از آزمون‌های آنالیز واریانس یک طرفه و کروسکال - والیس استفاده شد که نتایج به دست آمده نشان داد بین هوش هیبریدی مدیران با گروه‌های سنی کارکنان اختلاف معنی‌داری وجود نداشت. همچنین اختلاف معناداری بین تعهد سازمانی و ابعاد آن نیز با گروه‌های سنی مشاهده نشد. اگرچه تعهد هنجاری در گروه‌های سنی بالاتر دارای میانگین بیشتری بود.

همچنین بین هوش هیبریدی با سابقه کار مدیران اختلاف معنی‌داری مشاهده نشد. اگرچه بین تعهد سازمانی و ابعاد آن با سابقه کاری کارکنان اختلاف معنی‌داری وجود داشت؛ بطوری که کارکنان با سابقه کاری بیشتر میانگین تعهد سازمانی بیشتری داشتند. (جدول ۳)

نتایج حاصل از جدول ۳ مربوط به انجام آزمون همبستگی پیرسون بین هوش هیبریدی با تعهد سازمانی و ابعاد آن با یکدیگر حاکی از آن بود که ارتباط بین هوش هیبریدی با تعهد هنجاری ( $P=0/004$ )، هوش ریاضی با تعهد هنجاری ( $P=0/01$ )، و هوش مدیریتی با تعهد هنجاری ( $P=0/005$ ) ارتباط معنادار و مثبت داشتند. در سایر موارد ارتباط معنی‌داری به دست نیامد.

برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با ۰/۸۵، ۰/۷۹ و ۰/۸۳ بدست آمد [۳۲]. شیوه نمره گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت از ۱ تا ۵ به صورت کاملاً موافقم: ۵، موافقم: ۴، نظری ندارم: ۳، مخالفم: ۲، کاملاً مخالفم: ۱ انجام شد. پرسشنامه مزبور در بین ۱۸۱ نفر از کارکنان ستادی توزیع گردید و در نهایت همین تعداد پرسشنامه تکمیل شده با نرخ پاسخ دهی ۱۰۰٪ به دست آمد.

برای تحلیل داده‌ها بعد از تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ استفاده شد و نتایج توصیفی به صورت میانگین و انحراف معیار، و برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، و برای نشان دادن نتایج تحلیلی از آزمون‌های آنالیز واریانس یک طرفه، کروسکال والیس و همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده گردید.

## یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نشان داد اکثریت مدیران ستادی مورد مطالعه مونث (۵۶٪؛ ۶۵/۱٪)، بیش از ۲۰ سال سابقه کار (۲۷٪؛ ۳۱/۴٪)، سن ۴۰-۵۰ سال (۴۲٪؛ ۴۸/۸٪) و دارای مدرک تحصیلی کارشناسی (۵۵٪؛ ۶۴٪) بودند.

همچنین بیشتر کارکنان ستادی مونث (۱۰۹؛ ۶۰/۲٪)، سابقه کاری ۱۰-۵ سال (۶۲٪؛ ۳۴/۳٪) و در دامنه سنی ۳۰-۴۰ سال (۹۷٪؛ ۵۳/۶٪) و دارای مدرک تحصیلی کارشناسی (۷۹٪؛ ۴۳/۶٪) بودند. (جدول ۱)

با توجه به کمترین نمره هوش مدیریتی با ۴۷۶/۹ و بیشترین آن با ۷۸۴/۱، مشاهده شد که امتیاز هوش هیبریدی مدیران ستادی دانشگاه برابر با ۶۵۱/۹۱ است که در وضعیت مطلوب قرار دارد. (جدول ۲).

با توجه به نتایج جدول ۲ مشخص شد که میانگین تعهد سازمانی در میان کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران برابر ۷۶/۱۲ است که در حد متوسط رو به بالا قرار دارد. همچنین بیشترین میانگین در بین مولفه‌های تعهد سازمانی مربوط به تعهد عاطفی

دارد. درگاهی و همکاران [۳۲] در مطالعه خود بر روی دانشجویان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران اعلام کردند میانگین هوش هیبریدی در میان این دانشجویان در سطح مطلوب قرار داشت که با نتایج مطالعه حاضر هم خوانی دارد.

نتایج مطالعه حاضر در خصوص تعهد سازمانی کارکنان مشخص کرد کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران از تعهد عاطفی و تعهد مستمر و در نهایت از تعهد سازمانی مطلوبی برخوردار هستند. اگرچه میانگین تعهد هنجاری در مقایسه انواع عاطفی و مستمر از حد پایین تری برخوردار بود. درگاهی و سادات طهرانی [۳۳] نشان دادند که کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران از تعهد سازمانی بالایی برخوردار هستند. اگرچه رجب نژاد و همکاران [۳۴] اعلام کردند که وضعیت تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران در سطح متوسط قرار دارد. علاوه بر این، وضعیت تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران توسط رعذآبادی و همکاران [۳۵] در حد متوسط ارزیابی شد. درگاهی و مرشدی [۳۶] نیز تعهد سازمانی پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران را در حد پایین اعلام کردند.

در مطالعه حاضر مشخص گردید ارتباط معنی داری بین تعهد سازمانی با جنس و سن کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران وجود نداشت. اگرچه رابطه تعهد عاطفی با جنس و تعهد هنجاری با سن در این مطالعه به اثبات رسید و کارکنان با گروه های سنی بالاتر به دلیل تعهدپذیری و احساس مسئولیت پذیری بالاتر از تعهد هنجاری بیشتری برخوردار بودند و کارکنان مونث نیز در مقایسه با کارکنان مذکر تعهد عاطفی بالاتری را به دلیل وابستگی عاطفی و احساسی بیشتر نسبت به اهداف سازمان و روابط بین فردی و درون گروهی بالاتر نشان دادند. بین تعهد سازمانی با سابقه کاری و میزان تحصیلات کارکنان نیز ارتباط معنی داری وجود داشت و کارکنان با سابقه کار بیشتر، تعهد سازمان بالاتری را نشان دادند. همچنین کارکنان دارای مقطع

به منظور بررسی تأثیر میانگین هوش هیبریدی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان، از روش تحلیل رگرسیون استفاده شد. بدین منظور میانگین هوش مدیریتی، سن، جنسیت، سابقه کاری و سطح تحصیلات مدیران ستادی دانشگاه به عنوان متغیر مستقل و تعهد سازمانی کارکنان به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد که نتیجه آن در جدول ۴ آمده است. (جدول ۴)

در جدول ۴ مشاهده گردید که از بین متغیرهای هوش هیبریدی، سن، جنسیت، سابقه کاری و سطح تحصیلات مدیران ستادی، تنها هوش هیبریدی به عنوان متغیر اثرگذار با شدت اثرگذاری ۰/۸۱ بر تعهد سازمانی کارکنان معنادار شناخته شد و متغیرهای دموگرافیک تأثیر معناداری را نشان ندادند. بنابراین چنانچه نمره هوش هیبریدی مدیران یک واحد افزایش یابد، با ثابت نگه داشتن سایر متغیرها، میانگین تعهد سازمانی کارکنان به اندازه ۰/۸۱ افزایش خواهد داشت. (جدول ۵)

همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می شود هوش هیبریدی به عنوان متغیر اثرگذار با ضریب اثرگذاری ۰/۹۷ بر متغیر تعهد سازمانی کارکنان معنادار شناخته شد. بنابراین چنانچه نمره هوش هیبریدی مدیران یک واحد افزایش یابد، با ثابت نگه داشتن سایر متغیرها، نمره تعهد سازمانی کارکنان به اندازه ۰/۹۷ افزایش خواهد داشت. به عبارتی متغیر هوش هیبریدی می تواند حدود ۹۷٪ از تغییرات تعهد سازمانی کارکنان را توجیه کند. همچنین با استفاده از روش تحلیل رگرسیون مشاهده گردید که از بین ابعاد هوش هیبریدی، متغیرهای هوش هیجانی، هوش اخلاقی، هوش سیاسی و هوش ریاضی به عنوان متغیر مستقل به ترتیب با شدت اثرگذاری ۰/۳۹، ۰/۳۰ و ۰/۲۱ بر متغیر تعهد سازمانی کارکنان اثر معناداری داشتند.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج بدست آمده از مطالعه حاضر مشخص کرد وضعیت هوش هیبریدی در میان مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران در وضعیت مطلوبی قرار

Minhas (۱۹) و همکاران [۲۰] و همچنین سفاروندی و ذیحی [۲۱] ارتباط هوش مدیریتی یا هیبریدی را با تعهد سازمانی نشان دادند که با نتایج ما تاحدودی سازگار است.

علاوه بر این، در مطالعه حاضر مشخص شد هوش هیبریدی مدیران ستادی در مقایسه با عوامل دموگرافیک کارکنان مانند جنس، سن، سابقه کاری و سطح تحصیلات، در صورت ثابت نگه داشتن این متغیرها در آزمون رگرسیون بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر گذار است. در مدل تهیه شده Potrides و Furnham [۴۱] در مطالعه بر روی تعداد ۸۷ نفر از کارکنان زن در کشور انگلستان مشخص شد که سن و جنس بر روی متغیرهای شغلی مانند تعهد سازمانی، کنترل شغلی، دسترسی شغلی و رضایت شغلی اثر معکوس داشته در حالی که هوش هیبریدی بطور خاص تاثیر مثبتی بر رفع مشکلات فوق ایفا کرده است. Ling و Min-Li [۴۲] نیز نشان دادند اثر میانجی جنسیت بر هوش هیبریدی در جهت نقض قراردادهای کارکنان صنعت بیمه ارزش معنی داری نداشت، در حالی که داشتن هوش هیبریدی به تنهایی اثر ارزشمندی بر نقض قراردادهای بیمه ای توسط کارکنان از نظر روان شناختی داشت. همچنین نتایج حاصل از مطالعه حاضر نشان داد هوش هیبریدی مدیران در صورت ثابت نگهداشتن سایر متغیرها بر روی تعهد سازمانی کارکنان تاثیر گذار است. درگاهی و همکاران [۴۳ و ۴۴] با مطالعه بر روی مدیران دانشگاه علوم پزشکی تهران و همچنین مدیران آزمایشگاههای بالینی مشخص کردند ارتباط ارزشمندی بین هوش هیبریدی با رهبری تحول گرا، هنر مدیریتی، ملاحظات اخلاقی و خلاقیت کارکنان و دیگر متغیرهای شغلی کارکنان مانند تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد.

در نهایت این که از میان ابعاد هوش هیبریدی، هوش هیجانی، هوش اخلاقی و هوش سیاسی و هوش ریاضی یا منطقی به عنوان متغیر مستقل تاثیر خود را بر تعهد سازمانی کارکنان به اثبات رساندند. Owen [۴۵]

تحصیلات پایین تر تعهد سازمانی بیشتری داشتند. رجب‌نژاد و همکاران [۳۱] اعلام کردند تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران با سن، جنس، میزان تحصیلات و سابقه خدمت آنها ارتباط معنی داری نداشت که با نتایج مطالعه حاضر تاحدودی مغایرت دارد. انتخاب نمونه پژوهش و سال انجام پژوهش و وجود شرایط محیطی داخل و خارج سازمانی در مقاطع مختلف می تواند دلیل ناسازگاری بعضی نتایج باشد. اگرچه یعقوبی و همکاران [۳۷]، دلگشایی و همکاران [۳۸] نیز نشان دادند که بین تعهد سازمانی کارکنان با میزان تحصیلات آن ها رابطه معنی داری وجود نداشت که نتایج آن با نتایج مطالعه حاضر نیز انطباق ندارد. Avolio و همکاران [۳۹] نیز اعلام کردند با افزایش سن و سابقه کار، میزان تعهد سازمانی کارکنان با افزایش روبرو خواهد بود. با وجود این، Salamy [۴۰] رابطه ای بین عوامل دموگرافیک با تعهد سازمانی کارکنان گزارش نکرد.

دیگر نتایج حاصل از مطالعه حاضر نشان داد بین هوش هیبریدی مدیران ستادی با سطح مدرک تحصیلی آنها ارتباط معنی داری وجود دارد. هم چنین هوش هیبریدی مدیران ستادی با گروه های سنی، جنسیت و سابقه کار آنها اختلاف معنی داری را نشان نداد. درگاهی و همکاران [۳۲] نیز در مطالعه خود درخصوص دانشجویان رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران مشخص کردند اختلاف معنی داری بین هوش هیبریدی دانشجویان با سطح تحصیلی این افراد وجود دارد که با نتایج مطالعه حاضر سازگاری دارد، اگرچه با جنسیت آن ها اختلاف معنی داری مشاهده نشد.

نتایج حاصل شده از مطالعه حاضر مشخص کرد که هوش هیبریدی مدیران فقط با مولفه هنجاری تعهد سازمانی همبستگی معنی داری را نشان داد که می تواند به دلیل شدت بالای اثرگذاری متغیرهای هوش هیجانی، هوش اخلاقی، هوش ریاضی و هوش سیاسی بر روی هوش مدیریتی یا هیبریدی و از طریق آن بر روی مولفه هنجاری تعهد سازمانی باشد. اگرچه

از طریق آموزش‌های توانمندسازی می‌تواند به انجام این امر کمک نماید.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان این مقاله وظیفه خود می‌دانند از کلیه مدیران و کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران که در راه انجام این پژوهش نهایت همکاری و کمک و مساعدت خود را مبذول داشتند، تشکر و قدردانی نمایند. مقاله حاضر حاصل از طرح پژوهشی با کد اخلاق IR.TUMS.VCR.REC.1396.3689 و کد مالی ۲۵۹۸۰ تحت حمایت معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی تهران قرار دارد. نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند هیچ گونه تعارض منافع با یکدیگر در نگارش و چاپ این مقاله ندارند.

نیز گزارش کرد هوش مدیریتی از سه عنصر IQ، EQ و احساسات و سیاست PQ تشکیل شده است [۴۵]. اگرچه در مطالعه حاضر هوش اخلاقی نیز به عنوان بعد چهارم همراه با هوش هیجانی، هوش سیاسی و هوش ریاضی بر هوش هیبریدی تاثیر دارد که از آن می‌توان به عنوان یک مدل جدید نام برد.

مطالعه حاضر علیرغم وجود ویژگی‌های جدید و استفاده از متغیرهای فراوان که خود از مزیت‌های این مطالعه به شمار می‌رود، اما دارای محدودیت‌هایی نیز می‌باشد. اولاً ارزیابی هوش هیبریدی در میان مدیران و تعهد سازمانی در میان کارکنان توسط پرسشنامه خود ارزیابی انجام شده است. ثانياً این مطالعه در یک مقطع زمانی خاص انجام شده است که احتمال دارد اجرای مجدد آن در زمان دیگر مشابه با نتایج حاضر نباشد. ثالثاً این مطالعه صرفاً در میان مدیران و کارکنان حوزه‌های ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است که در نتیجه یافته‌های آن نمی‌تواند برای تمامی کشور قابل تعمیم باشد.

نتایج به دست آمده از مطالعه حاضر از نظر نتیجه‌گیری نهایی دارای زوایای مختلفی است. اولاً در قرن جدید و با توسعه و تغییر بسیاری از ساختارها، فرآیندها و روش‌ها، مدیریت سازمان‌ها نیازمند استفاده از یک رویکرد جدید به نام هوش هیبریدی است که خود از ابعاد مختلف تشکیل شده و استفاده از این ابزار به ویژه در سطوح ارشد و راهبردی مدیریتی و رهبری یک ضرورت به حساب می‌آید و لذا برای توسعه و ارتقاء متغیرهای شغلی کارکنان از جمله تعهد سازمانی لازم و ضروری است. وجود شاخص‌های متنوع در هر یک از انواع ابعاد هوش هیبریدی و ترکیب آنها با یکدیگر، قابلیت‌ها و ظرفیت‌هایی به مدیران خواهد داد تا بتوانند تعهد سازمانی کارکنان را به عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای سازمانی را ارتقا دهند. انجام آزمون هوش هیبریدی در هنگام استخدام، آموزش‌های بدو ضمن خدمت و ضمن خدمت در زمان انتخاب و انتصاب کارکنان در موقعیت‌های مختلف مدیریتی و ارزیابی هوش هیبریدی مدیران به صورت مقطعی و تقویت آن

جدول ۱ - یافته های توصیفی هوش هیبریدی در میان مدیران ستادی دانشگاه

امتیاز	میان	مد	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
۶۵۱/۹۱	۶۵۳/۸۵	۶۳۳/۹	۵۹/۸۱	۴۷۶/۹	۷۸۴/۱

جدول ۲ - یافته های توصیفی تعهد سازمانی در میان کارکنان ستادی دانشگاه

مولفه های تعهد سازمانی	امتیاز	میان	مد	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
تعهد عاطفی	۲۶/۸۳	۲۷	۳۰	۵/۲۲	۱۲	۳۸
تعهد مستمر	۲۵/۴۳	۶	۲۶	۴/۲۳	۱۵	۳۵
تعهد هنجاری و یا تکلیفی	۲۳/۸۶	۲۴	۲۴	۳/۵۸	۱۴	۳۴
تعهد سازمانی کل	۷۶/۱۲	۷۶	۷۵	۱۰/۱۲	۴۹	۱۰۴

جدول ۳ - نتیجه آزمون همبستگی بین هوش هیبریدی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان

متغیر	تعهد سازمانی	عاطفی	مستمر	هنجاری
	(n=۸۶)	(n=۸۶)	(n=۸۶)	(n=۸۶)
هوش هیبریدی	همبستگی R	۰/۱۶	-۰/۱	-۰/۳
	P-value	۰/۱۶	۰/۳۴	۰/۰۰۵

جدول ۴ - نتیجه آزمون رگرسیون خطی رابطه بین هوش هیبریدی و ویژگیهای فردی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان

متغیر	خطای انحراف استاندارد	ضریب رگرسیونی استاندارد شده ( $\beta$ )	آماره T	P-Value
جنسیت	۲/۵۱	-۰/۰۷	۱/۲۸	-۰/۲
سن	۲/۹	-۰/۰۸	-۰/۷۴	۰/۴۶
سابقه کاری	۱/۵۳	۰/۱	۱/۴	۰/۱۶
سطح تحصیلی	۱/۹۴	۰/۰۹	۰/۸۵	۰/۳۹
هوش مدیریتی	۰/۰۱	۰/۸۱	۶/۵۷	<۰/۰۰۱

جدول ۵ - نتیجه آزمون رگرسیون خطی رابطه بین هوش هیبریدی مدیران و هر یک از ابعاد آن با تعهد سازمانی کارکنان

متغیر	خطای انحراف استاندارد	ضریب رگرسیونی استاندارد شده ( $\beta$ )	آماره T	P-Value
هیجانی	۰/۰۵	۰/۳۹	۲/۱۶	۰/۰۳۴
معنوی	۰/۱۴	۰/۱۸	۱/۲۱	۰/۲۳
فرهنگی	۰/۲۴	-۰/۰۶	-۰/۴۲	۰/۶۷
اخلاقی	۰/۱۶	۰/۳۰	۱/۶۹	۰/۰۴
سیاسی	۰/۲۷	۰/۰۳	۰/۲۶	۰/۰۳۸
ریاضی	۰/۰۵	۰/۲۱	۲/۴۶	۰/۰۱۶
مدیریتی یا هیبریدی	۰/۰۰۲	۰/۹۷	۶۰/۱۳	۰/۰۰۱



**Reference:**

- 1- Singhal TK, Gang B, Saxena D. Organizational productivity through emotional intelligence. *The Journal of Management Awareness*, 2014; 17(1): 47-55.
- 2- Nahar Al-Rfou A. Competition and organizational performance: empirical evidence from Jordanian firms. *Journal of Economics*, 2012; 3(1): 13-17. doi.org/10.1080/097765239.2012.11884947.
- 3- Boyne CA, Meier KJ. Environmental change, human resources, and organizational turn around. *Journal of Management Studies*, 2009; 46(5): 835-63. doi.org/10.1111.j.1467-6486.2008.00813.x.
- 4- Humphreys J, Brunsen B, Davis D. Emotional structure and commitment: implications for health care management. *Journal of Health and Management*, 2005; 19(2): 120-29.
- 5- Khalid Bhatti K, Nawab S, Akbar A. Effect of direct participation on organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2011; 2(9): 15-23.
- 6- Lines R. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 2004; 4(3): 193-215. doi.org/10.1080/149701042000221696.
- 7- Ali I, Rehman K, Ali SS, Yousef J, Zia M. Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 2010; 4(12): 2796-2801.
- 8- Meyer JP, Herscovitch L. Commitment in the workplace, toward a general model. *Human Resource Management Review*, 2001; 11: 122-130.
- 9- Salami SO. Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *The Antropologist*, 2008; 10(1): 31-38. doi.org/10.1080/09720073.2008.11891026.
- 10- Sanagoo A, Nikravesh M, Dabbaghi F. Organizational commitment from nursing & midwifery faculty members' perspective. *Razi Journal of Medical Sciences*, 2006; 13(52): 83-92. [In Persian]
- 11- Yousef DA. Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change. *International Journal of Public Administration*, 2016; 40(1): 77-88. doi.org/10.1080/019900692.2015.1072217.
- 12- Shafiq M, Akram Rana R. Relationship of emotional intelligence to organizational commitment of college teachers in Pakistan. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2016; 62: 1-14. doi.org, 10.14689/ejar.2016.62.1.
- 13- Anonymous. Managerial quotient. Available at: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com). [Cited 2019].
- 14- Baradaran M. Managerial quotient. Available at: [dr-baradaran.ir](http://dr-baradaran.ir). [Cited 2019].
- 15- Dulewicz V, Higgs M, Slaski M. Measuring emotional intelligence and occupational stress among professional staff in Newzealand. *International Journal of Organizational Analysis*, 2006; 14(3): 186-203.
- 16- Coleman DD. Emotional intelligence. What it can matter than IQ. *Leaving*, 1996; 24(6): 49-50.
- 17- Jordan P, Ashkanasy N, Hartel C, Hooper G. Workgroup emotional intelligence: scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 2002; 12(2): 195-214.

- 18- Narula AV, Aithal PS. Employability skill traits management quotient [ESMQ]: Conceptual model proposal. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 2018; 2(1): 1-30.
- 19- Minhas LS. Relation of managerial creativity and emotional intelligence to employee motivation commitment and performance. *Journal of Psychological Research*, 2017; 12(2): 255-64.
- 20- Sturges J, Guest D, Conway N, Mackenzie Dary K. A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years of work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2002; 23(6): 731-43.
- 21- Sagarvandi S, Zabihi M. Spiritual intelligence and organizational commitment. *Journal of Public Management Perspective*, 2013; 3(12): 107-26. [In Persian]
- 22- Megreya AM. Emotional intelligence and criminal behavior. *Journal of Forensic Sciences*, 2014; 60(1): 19-26.
- 23- Samoui R, Kamali F, Alavi M, Yazdi M. Comparison of management capabilities of health services management students and medical students based on indicators of emotional intelligence in Isfahan University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Medical Education*, 2011; 10(5): 1209-15. [In Persian]
- 24- Ghaderi M, Shamsi A. The correlation between emotional intelligence and mental health among students of Jiroft City, Iran. *Journal of Health Promotion Management*, 2015; 5(1): 62-72. [In Persian]
- 25- Early PC, Mosakowski E. Toward culture intelligence: turning cultural differences into a workplace advantage. *Academy of Management*, 2004; 18(3): 44-52.  
doi.org/10.5465/ame.2004.28561784.
- 26- Lennick D, Kiel F. Moral intelligence, enhancing business performance and leadership success. USA, Newjersey: Wharton School of the University of Pennsylvania and Pearson Education. Inc; 2011: 13-20.
- 27- Martin DE, Austin B. Validation of moral competency inventory measurement instrument: content, construct, convergent and discriminant approaches. *Management Research Review*, 2010; 33(5): 437-51.
- 28- Arasteh HR, Jafarirad A, Azizi Shamami M, Mohammadi Jahromi N. Investigation of moral intelligence of students. *Culture Strategy* 2011; 10-11: 201-14. [In Persian]
- 29- Raisi M, Ahmari Tehrani H, Bakouei S, Jafarbegloo M, Momenian S, Abedini Z. Relation between spiritual intelligence, happiness and academic achievement in student of Qom University of Medical Sciences. *Journal of Education and Ethics in Nursing*, 2016; 5(3): 9-16. [In Persian]
- 30- King DB, DeCicco TL. A viable model and self – report measure of spiritual intelligence. *The International Journal of Transpersonal Studies*, 2009; 28: 68-58.
- 31- Semyari H, Heravi Karimooi M, Nasiri M, Arabi F. Spiritual intelligence in dental students of Tehran Universities 2013-2014. *Journal of Nursing Education*, 2015; 3(4): 48-57. [In Persian]
- 32- Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*; 1990; 63: 1-18.
- 33- Dargahi H, Sadat Tehrani GH. The relationship between management

- ethics and organizational commitment among employees of Tehran University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Ethics and Medical History*, 2013; 7(1): 43-52. [In Persian]
- 34- Rajabnezhad Z, Dargahi H, Reshadatjo H. The relationship between spiritual quotients of managers with organizational commitment of staffs in Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Payavard Salamat*, 2017; 11(3): 308-317. [In Persian]
- 35- Raadabadi M, Mojbafan A, Rajabi Vasokolaei GH, Dargahi H. The relationship of organizational commitment and political behavior tendency among the employees of Tehran University of Medical Sciences. *Asian Social Sciences*, 2017; 11(21): 62-70. doi.org/10.5539/ass.v11n21p62.
- 36- Dargahi H, Morshedi Torabi M. The relationship of organizational citizenship behaviour with job satisfaction and organizational commitment of nurses among public hospitals of Tehran University of Medical Sciences. *Manage Start Health System*, 2017; 2(3): 234-46. [In Persian]
- 37- Yaghoubi M, Karimi S, Javadi M, Hassanzadeh A. A survey on relationship between job stress and three dimensions of organization commitment among nursing managers. *Journal of School of Hamedan Nursing and Midwifery*, 2010; 18(2): 5-15. [In Persian]
- 38- Delgushayi B, Toufighi SH, Kermani B. Relationship between organizational climate and organizational commitment among Iran University of Medical Sciences teaching hospitals. *Ofogh Danesh*, 2009; 14(4): 60-68. [In Persian]
- 39- Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 2004; 25(8): 951-68.
- 40- Salmay SO. Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *Anthropologist*, 2008; 10(1): 31-38.
- 41- Petrides KV, Furnham A. The role of emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 2006; 36(2): 552-569. doi.org/10.1111/j.0021-9029-2006.00019.x.
- 42- Pao-Ling C, Min-Li H. Psychological contract breach and turnover intention: the moderating roles of adversity quotient and gender. *Social Behavior and Personality: an international Journal*, 2013; 41(5): 843-59. doi.org/10.2224/sbp.2013.41.5-843.
- 43- Dargahi H, Rahmani H, Bigdeli Z, Javadi Ghale E, Yousefzadeh N. Managerial quotient: systematic review from among medical laboratory managers. *Laboratory & Diagnosis*, 2015; 27: 11-24. [In Persian]
- 44- Dargahi H, Rahmani H, Bigdeli Z, Javadi Ghaleh E, Yousefzadeh N. Managerial quotient: a systematic review among managers of Tehran University of Medical Sciences. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2016; 6: 462-79. doi.org/10.4236/ajibm.2016.64043.
- 45- Owen J. How to manage. Art of making things happen. 3<sup>rd</sup> Edition. England: Prentice Hall. Inc; 2006: 45-60.

## Investigation of Relationship between Hybrid Quotient of Managers and Employees' Organizational Commitment in Staff Departments of Tehran University of Medical Sciences

Dargahi H<sup>1</sup>, Veysi F<sup>2</sup>

### Abstract

**Introduction:** In the new century, managers need high hybrid quotient. The high hybrid intelligence of managers can affect the organizational commitment of staffs. Therefore, this research is aimed to determine the relationship between managers' hybrid quotient and employees' organizational commitment of Tehran University of Medical Sciences, staff departments.

**Methods:** this research was a descriptive and analytical study induced in staff departments at 2017-2018. 112 middle and senior managers selected by census technic and also 181 employees as sample size induced by Krejcie and Morgan table. The research tool was research-instructed hybrid quotient questionnaire including 174 questions and Allen & Mayer Organizational commitment questionnaire that confirmed the validity and reliability of these questionnaires. The data was analyzed by SPSS and the descriptive results was presented by average and standard deviation, and using inferential statistics for presentation of analytical results.

**Results:** The results showed that hybrid quotient of managers was desired with score of 651.91, and employees' organizational commitment were medium upward with score of 76.12. There was positive correlation between managers' hybrid quotient and normative aspect of staffs organizational commitment ( $P= 0.005$ ). Using regression analysis, it was indicated that managers' hybrid quotient has 97% impact on organizational commitment of staffs.

**Conclusion:** Conducting a hybrid intelligence test in selection and appointment of managers as well as enhancement of this quotient through empowerment training can help the improvement of employees' organizational commitment.

**Keywords:** Hybrid Quotient, Managers, Organizational Commitment, Employees, Tehran University of Medical Sciences.

---

1- Professor, Department of Health Management and Economics, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran, (Corresponding Author), hdargahi@sina.tums.ac.ir

2- Master of Management and Health Economics, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran