

## بررسی رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران

### چکیده

هدف اصلی پژوهش بررسی رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با بهره‌وری ادارات آموزش و پرورش شهر تهران است که به روش همبستگی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران می‌باشد که از بین آنان با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۲۳ نفر، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده جهت جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ی هوش سازمانی کارل آلبرخت (۲۰۰۳)، یادگیری سازمانی زالی (۱۳۸۵) و بهره‌وری نیروی انسانی آچیو می‌باشد. روائی پرسش‌نامه‌ها توسط اساتید واحد رودهن مورد تأیید قرار گرفت و پایائی آنها نیز با اجرای اولیه در نمونه‌ای به تعداد ۳۰ نفر به ترتیب مذکور ۰/۹۰، ۰/۷۶، ۰/۸۴ محاسبه و تأیید شد. نتایج در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون) مورد بررسی قرار گرفتند.

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین هوش سازمانی و بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. بین یادگیری سازمانی و بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی، هوش سازمانی، بهره‌وری

## مقدمه

بشر از آغاز خلقت با محدودیت‌های خود از زمان و مکان و توان، درصدد این مهم است که از منابع مورد دسترس حداکثر استفاده را بنماید؛ لذا به طور مستمر به دنبال ساز و کارهای بهره‌گیری بهتر از این منابع با توجه به محدودیت‌های خویش بوده و ساختارهای اجتماعی و اقتصادی خود را در این جهت به طور متوالی متحول کرده است.

تاکید بر نیروی انسانی به منظور ارتقای عملکرد سازمانی در سالهای اخیر بیشتر شده است، به این دلیل که طبق تئوری منابع، نیروی انسانی سازمانها تنها منابعی هستند که کمیاب بوده و به راحتی نمی‌توانند توسط رقبا کپی برداری شوند، در نتیجه موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌گردند (برایمن، ۲۰۰۸، ص ۳۳).

اهمیت بهره‌وری و لزوم بررسی آن با گسترش سطح رقابت، پیچیدگی تکنولوژی، توجه به تنوع سلیقه‌ها، کمبود منابع، سرعت تبادل اطلاعات، بر کسی پوشیده نیست. بهره‌وری واژه‌ای است که در سطح کلان و سطح خرد قابل بررسی بوده و در طیفی از بهره‌وری جهانی تا بهره‌وری فردی قرار می‌گیرد. علیرغم این اهمیت گسترده، مفهوم بهره‌وری برای بسیاری از مدیران واژه روشن و مشخصی نیست و دیدگاه‌های ذهنی خود را محدود می‌کنند. همانگونه که سینک بیان داشته با اینکه بهره‌وری رایج ترین بحث محافل مدیریتی عصر حاضر است ولی متأسفانه کمتر از هر موضوع دیگری به مفهوم آن پی برده شده است (دستگردی، ۱۳۸۷).

به هر حال یافتن عواملی که موجب بهبود و پیشرفت بهره‌وری در سازمانها می‌شود یکی از اهداف اصلی دانشمندان و محققین بوده و به ویژه منبع اساسی و مهم منابع انسانی سازمانها که موجب بهبود بهره‌وری در هر سازمانی می‌شود (هنسر، جنورج، ۲۰۰۵).

برای ارتقای بهره‌وری باید قبل از هر چیز عوامل موثر بر بهره‌وری را به خوبی شناخت. عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را می‌توان در قالب تحصیلات، آموزش، تجارب نیروی کار، کیفیت مدیریتی، تکنولوژی و محیط اجتماعی دسته بندی کرد (حیدری، عسگریان، دوابی، ۱۳۸۹، ص ۷۱).

در مدل کانن عوامل موثر عبارتند از نظام شایسته سالاری، نظام پاداش و خدمت حقوق ماهانه مکفی، فوق العاده‌های شغلی و مزایای بازنشستگی، آموزش و بالنده کردن نیروی کار، بهبود اوضاع کاری و رفاه کارکنان، کارگروهی، نظام پیشنهادات، مشارکت و گردش شغلی کارکنان (کاکیر، آدا، ۲۰۰۸، ص ۲۸).

تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت خاصی را نمی‌توان ارائه نمود بلکه عنوان می‌کنند که ارتقاء بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست (تحصیلات، آموزش، تجارب نیروی کار، کیفیت مدیریتی، سرمایه گذاری در تجهیزات،

تکنولوژی و محیط اجتماعی) (لنتر، پرزمرین، ۲۰۰۸، ص ۴۴)

طبق نتایج حاصل از بررسی انجام شده توسط (بلیک ولینچ، ۲۰۱۱) که در ۶۰۰ شرکت آمریکایی پیرامون بهره‌وری نیروی کار انجام گرفت، سازماندهی مجدد محل کار مخصوصاً از طریق افزایش سطح تحصیلات و آموزش نیروی کار و افزایش سطح مهارت کارکنان و اشاعه‌ی فرهنگ استفاده‌ی درست از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و بهبود رویکردهای مدیریتی از جمله مدیریت تولید به هنگام (JIT) و مدیریت جامع در افزایش بهره‌وری نیروی کار مؤثر می‌باشد (سوسانتو، الی، ۲۰۰۶، ص ۳۳).

در هر سازمان بهره‌وری از جمله سازوکارهایی است که به طور مداوم باید مورد توجه و نظر سازمان باشد چرا که در بهره‌وری مزیت رقابتی حاصل می‌شود. آنچه که در سازمان اساس بهره‌وری است، انسانهای فرهیخته و دانش آفرین است که با درایت کامل و با استفاده از فکر و ایده نو محصول و خدمت مورد نیاز جامعه را ارائه می‌دهند. اساس بهره‌وری در سازمان، بهره‌وری از فکر و اندیشه است. اهمیت بهره‌وری با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی فناوری، سرعت تبادل اطلاعات، تنوع سلیقه‌ها بر کسی پوشیده نیست. امروزه بهره‌وری و کارایی جایگاه ارزشمندی در نزد مدیران دارد و همه در جستجوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند و تلاش آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پر رقابت تضمین کند (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۹، ص ۳۵).

نتایج تحقیقات حاکی از آن است که شاخص بهره‌وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و نیز شرق آسیا پایین است و این موضوع اهمیت انجام پژوهشهایی در زمینه بهره‌وری را نشان می‌دهد.

از سوی دیگر امروزه یادگیری سازمانی به طور فزاینده‌ای در میان سازمانهایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقمندند، مورد توجه ویژه قرار گرفته است و پژوهشگران مختلف از رویکردهای متفاوتی به تحلیل آن پرداخته‌اند.

الگرا و چیوا، یادگیری سازمانی را به عنوان فرایندی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یادگرفتن به معنی هر گونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان شود (الگرا و چیوا، ۲۰۰۸، ص ۳۲۱).

در مورد قلمرو یادگیری سازمانی در مباحث مدیریتی سه سطح متمایز اما مرتبط به هم وجود دارد. سطح اول یادگیری فردی است که اشاره به تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش، گرایش‌ها و ارزشها دارد و از طریق مطالعه شخصی، آموزش‌های مبتنی بر فناوری و مشاهده کسب می‌شود. سطح دوم یادگیری تیمی یا گروهی است و مربوط به افزایش دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که به کمک گروهها و با حضور در آنها به دست می‌آید. سطح سوم، یادگیری سازمانی است. این سطح بیانگر قابلیت‌های فکری و بهره

وری است که در نتیجه آن بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می شود. یادگیری در سطح شرکت و سیستم ها نه تنها بهترین فرصت را برای بقاء سازمان فراهم می کند بلکه موفقیت آن را نیز رقم می زند. چشم اندازی که یادگیری سازمانی مهیا می کند، چشم انداز مدیریت تغییر با استفاده از جهش های سریع است. هر جهش، فرصتی برای یادگیری است و این همان مفهوم بهبود مستمر می باشد. به واسطه یادگیری سریعتر نسبت به رقبا، پیشرفت سازمان نیز تسریع می گردد (مارکوآرت، ۲۰۰۲، ص ۱۸۳).

با توجه به دیدگاه های یادگیری سازمانی، و ویژگی های یادگیری سازمانی شامل: فرآیندی پیچیده، برنامه ریزی نشده، هوشیارانه و هدفمند، تعاملی و پویا، مستمر و مداوم، متحول و رشد یابنده، متأثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد می باشد. اما باید توجه داشت که شرکت های امروزی با چالش هایی مواجه هستند که تا حدود زیادی به یادگیری سازمانی مرتبط است که می توان به: کمبود فزاینده مهارت ها، دو برابر شدن دانش در هر دو تا سه سال، رقابت جهانی با قدرتمندترین شرکت ها و سازمان های دنیا، طراحی و بازسازی مجدد سازمان ها، پیشرفت فراگیر نوین و فناوری پیشرفته، پیچیده شدن نیاز سازمان ها برای انطباق با تغییر اشاره کرد.

هوش سازمانی در برگیرنده پارادایم یادگیری سازمانی است. در جهان در حال تغییر کنونی، یادگیری یک مزیت رقابتی به حساب می آید و سازمان هایی که بهتر از رقبا یاد می گیرند، موفق ترند و همین موضوع اهمیت توجه به موضوع یادگیری سازمانی را در دستیابی به بهره وری دو چندان می کند. یادگیری به سازمان ها کمک می کند که به تغییرات در محیط سازمانی پاسخ دهند و موجب بهبود عملکرد آنها می شود. باید توجه داشت که شرکت های امروزی با چالش هایی مواجه هستند که تا حدود زیادی به یادگیری سازمانی مرتبط است که می توان به: کمبود فزاینده مهارت ها، دو برابر شدن دانش در هر دو تا سه سال، رقابت جهانی با قدرتمندترین شرکت ها و سازمان های دنیا، طراحی و بازسازی مجدد سازمان ها، پیشرفت فراگیر نوین و فناوری پیشرفته، پیچیده شدن نیاز سازمان ها برای انطباق با تغییر اشاره کرد.

با وجود چالش های پیش روی سازمان های امروز، توجه به فرایند هوش سازمانی بر ای تقویت عملکرد و رشد بیشتر از طریق بررسی و ارتقاء چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد که از ابعاد هوش سازمانی هستند اقدامی ضروری است (جمال زاده، غلامی، سیف، ۱۳۸۸، ص ۸۱).

امروزه با اطمینان می توان ادعا کرد که استفاده از هوش سازمانی می تواند قدرت رقابتی یک سازمان را افزایش دهد و آنرا از دیگر سازمان ها متمایز سازد. هوش سازمانی این امکان را به سازمان می دهد تا با به کارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی بهره برداری کند و امکان درک تقاضای مشتریان و چگونگی برقراری ارتباط با آنان را میسر می سازد (آلبرخت، ۲۰۱۳، ص ۹۸).

ایده و مفهوم هوش سازمانی مهم است چرا که پارادایم های جزئی دیگری همچون یادگیری سازمانی و

مدیریت دانش را در بر می‌گیرد. دقیقاً به همان اندازه که هوش کودک در زمان پیازه بسیار مهم بود، هر آنچه استعاره ایده‌های هوش جمعی را در سازمان قابل کاربرد می‌کند، مهم خواهند بود. بررسی ساختارهای نامطلوب و فرآیندهای جمعی تنها قسمتی از نیاز به توسعه هوش سازمانی را تشکیل می‌دهند. تمرکز اصلی هوش سازمانی بر دانش است، اما حوزه‌های فراتر از آن را نیز در بر می‌گیرد. هوش سازمانی قابلیت یک سازمان به عنوان یک کل است، در افزایش اطلاعات، نوآوری، دانش عمومی و عمل موثر پایه ایجاد دانش می‌باشد، شانس عملکرد در سازمانهای هوشمند رادر مقایسه با سازمانهایی با بهره‌های هوشی سازمانی پایین‌تر، تقریباً ۵ برابر می‌دانند. اما آبرخت جهت موفقیت در کسب و کار به داشتن سه عامل انسان هوشمند تیم‌های هوشمند و سازمانهای هوشمند اشاره می‌کند. وی عنوان می‌کند هنگامی که افراد با هوش در یک سازمان جمع می‌شوند به‌سوی کندذهنی و کم‌هوشی جمعی گرایش پیدا می‌کنند. او برای پاسخگویی و جلوگیری از کندذهنی گروهی، از عنوان هوش سازمانی استفاده می‌کند. لذا بهره‌گیری از هوش سازمانی برای کاهش کندذهنی و کم‌هوشی جمعی ضروری است.

مسئله‌ای که وجود دارد این است که چگونه می‌توان با توسعه هوش سازمانی و حرکت به سمت یادگیری سازمانی به سمت عملکرد برتر گام برداشت و به بهره‌وری دست یافت؟ این مساله موجب شد که پژوهشگران به مطالعه و بررسی بپردازند و به‌طور علمی به این سوال پاسخ دهد که چه رابطه‌ای بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد؟

به‌طور کلی ضرورت و اهمیت اجرای پژوهش حاضر این است که دانش نظری در مورد موضوع پژوهش را افزایش می‌دهد و با ارائه راهکارها و پیشنهادهای مناسب که براساس یافته‌های پژوهش ارائه شده است، زمینه مناسب برای توسعه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی و افزایش بهره‌وری سازمانی فراهم می‌گردد. پژوهشهای متعددی در زمینه پژوهش حاضر انجام شده است که برخی از آنها به این شرح است. یافته‌های یوسفی سعیدآبادی، رضوی و مفیدیان (۱۳۹۳) نشان دادند مولفه کاربرد دانش با ضریب پیرسون ۵۹٪ بیشترین میزان همبستگی را با بهره‌وری دارا است و سرنوشت مشترک ۳۶٪ تمایل به تغییر ۳۸٪، فشار عملکرد ۳۹٪ اتحاد و توافق ۴۰٪ بینش استراتژیک ۴۴٪، جرات و شهامت ۳۱٪ تعیین شد. یافته‌های مجیدی و بارانی (۱۳۹۱) نشان داد که ابعاد هوش سازمانی (چشم‌انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، اتحاد و توافق، فشار عملکرد، کاربرد دانش و روحیه کارکنان) با یادگیری سازمانی رابطه معناداری و مثبت دارند. مولفه فشار عملکرد دارای بالاترین ضریب همبستگی و مولفه چشم‌انداز مشترک دارای کمترین ضریب همبستگی با یادگیری سازمانی بود. یافته‌های وثوقی نیری، شعبان مرادی؛ جوکار و نامدار، (۱۳۹۱) حاکی از تاثیر ابعاد مختلف یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان بوده و همچنین نشان دهنده تاثیر بیشتر یادگیری فردی و گروهی از یادگیری ارزیابی عملکرد، بر توانمندسازی است. کارکنان توانمند عملکرد

سازمانی مؤثرتری دارند و شرکتهایی که از این نوع سرمایه های انسانی برخوردارند، شاخصهای بالاتری از بهره وری را نسبت به رقبای خویش دارا می باشند. نتایج پژوهش محمدی و کشکر (۱۳۹۱) نشان می دهد که براساس ضریب همبستگی پیرسون بین بهره وری منابع انسانی و مؤلفه های هوش سازمانی و هوش سازمانی کل، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که از بین مؤلفه های هوش سازمانی، میل به تغییر و سرنوشت مشترک قادر به پیش بینی معنادار بهره وری منابع انسانی هستند و در نهایت آزمون Z فیشر نشان می دهد تفاوتی در رابطه مؤلفه های هوش سازمانی و بهره وری منابع انسانی در فدراسیون های ورزشی گروهی و انفرادی وجود ندارد. جمال زاده، غلامی و سیف (۱۳۸۸) نشان دادند که ابعاد هوش سازمانی (چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد، کاربرد دانش و فشار عملکرد) در هر دو گروه آزمودنی ها با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند. متغیرهای سرنوشت مشترک، میل به تغییر و روحیه به ترتیب در هر دو گروه درصد بیشتری از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند. خدای (۱۳۸۷) نشان داد که بین تمام مولفه های هوش سازمانی و هوش سازمانی کل و بهره وری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و در نهایت نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که از بین مولفه های هوش سازمانی، میل به تغییر و کاربرد دانش قادر به پیش بینی معنادار بهره وری هستند. یافته های مندفسون و زیگلر (۲۰۱۰) نقل از ستاری (۱۳۹۵) بیانگر این بود که هوش سازمانی تاثیر قوی بر عملکرد مالی سازمانها دارد. سازمانهایی که هوش سازمانی بالایی دارند، بهره وری و سود دهی بیشتری داشته اند. در این تحقیق رابطه هوش سازمانی با بهره وری منابع انسانی فدراسیونهای ورزشی بررسی شد تا ضمن آن استعداد و ظرفیت فدراسیونهای ورزشی در حرکت قدرت ذهنی و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان برای افزایش بهره وری تلاشی انجام دهد. ایسکومی وانگ فرمی ژی (۲۰۱۰) نقل از ستاری (۱۳۹۵) نشان دادند یادگیری سازمانی به عنوان فعالیت کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان می باشد و مدیریت دانش به عنوان ورودی یادگیری سازمانی در نظر گرفته می شود و نتیجه آن نیز نوآوری سازمانی می شود و در این میان فناوری اطلاعات می تواند منبعی مهم برای تشویق و تسهیل یادگیری سازمانی می باشد. ایراواجی (۲۰۰۶) نقل از ستاری (۱۳۹۵) نشان داد که شرکت هایی که هوش سازمانی بالاتری دارند سرمایه گذاری های بیشتری در زمینه فناوری اطلاعات انجام می دهند و از سطح بهره وری بالاتری برخوردارند.

### روش تحقیق

روش تحقیق در پژوهش حاضر از نوع کاربردی است زیرا از نتایج حاصله می توان برای افزایش بهره وری در آموزش و پرورش شهر تهران استفاده نمود. با توجه به موضوع، اهداف و فرضیات تحقیق، از نوع

توصیفی - همبستگی است زیرا رابطه بین متغیرها مورد بررسی و توصیف قرار گرفته شده است.

### جامعه و نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران بود که در سال ۱۳۹۵ در این ادارات مشغول به کار بوده‌اند و مدرک لیسانس و بالاتر داشتند. برای بدست آوردن حجم نمونه در این پژوهش از جدول کرجسی مورگان استفاده شد بعد از بررسی مشخص شد که تعداد نمونه برای جامعه‌ی مورد نظر ۳۳۵ نفر می‌باشد که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و بین این افراد پرسش‌نامه‌های پژوهش توزیع شد.

### ابزار پژوهش

ابزار گردآوری داده‌ها عبارت بود از: ۱- پرسشنامه بهره‌وری فردی مدل اچیو<sup>۱</sup>: این پرسشنامه توسط هرسی بلانچارد و گلدسمیت (۱۹۹۴) ابداع گردید که دارای ۳۲گزینه است. نحوه امتیازبندی بر مبنای طیف لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) بود. هرسی و گلد اسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده‌اند و با ترکیب حروف اول هر یک از متغیرهای عملکرد واژه هفت حرفی انگلیسی Achieve را جهت به خاطر سپردن مطرح نمودند. هفت واژه در برگزیده مدل اچیو عبارتند از: توانایی - وضوح - کمک - انگیزه - ارزیابی - اعتبار - محیط. اعتبار این پرسشنامه در سال ۱۳۸۴ توسط زهرا حقیقت جو ۰/۸۹/ محاسبه و گزارش شده است. در این پژوهش نیز برای برآورد اعتبار با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ابتدا پرسشنامه روی ۳۰ نفر اجرا شده است و میزان آلفای محاسبه شده ۰/۸۴/ محاسبه شد. برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسش‌نامه‌ای که توسط زالی، ۱۳۸۵ طراحی شده بود استفاده شد. پرسشنامه یادگیری سازمانی در یک طیف ۱ تا ۷ نمره‌ای تهیه شده بود که پس از انجام بررسی‌های لازم و مشاوره با محققان دانشگاهی به طیف پنج نمره‌ای لیکرت (کاملاً مخالف ۱، مخالف ۲، نظری ندارم ۳، موافقم ۴ کاملاً موافقم ۵) تبدیل گردید. این پرسشنامه با تعداد ۲۴ سوال در ابعاد زیر به ارزیابی یادگیری سازمانی می‌پردازد. سوالات ۱ تا ۳ (چشم‌انداز مشترک)، سوالات ۳ تا ۶ (فرهنگ سازمانی)، سوالات ۶ تا ۱۰ (کار و یارگیری تیمی)، سوالات ۱۰ تا ۱۳ (اشتراک دانش)، سوالات ۱۳ تا ۱۷ (تفکر سیستمی)، سوالات ۱۷ تا ۲۰ (رهبری مشارکتی) و سوالات ۲۰ تا ۲۴ (توسعه شایستگی‌های کارکنان). حداقل نمره در این پرسشنامه ۲۴ و حداکثر ۱۲۰ می‌باشد. در خصوص پایایی ابزار مورد نظر از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید و نتیجه آن ۰/۸۷/ گزارش شده است. در این پژوهش نیز برای برآورد اعتبار با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ابتدا پرسشنامه روی ۳۰ نفر اجرا شده است و میزان آلفا ۰/۷۶/ محاسبه شده است. برای

سنجش هوش سازمانی از پرسشنامه هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۳) ترجمه ایزری و ستاری قهفرخی (۱۳۸۵) استفاده شده است. مقیاس هوش سازمانی آلبرخت شامل ۴۹ گویه و ۷ بعد است و بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تهیه شده است. هفت بعد شامل چشم انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، اتحاد و توافق، روحیه، کاربرد دانش می باشد. حداقل نمره در این آزمون ۴۹ و حداکثر ۲۴۵ می باشد. پایایی این پرسشنامه توسط ایزری و ستاری قهفرخی (۱۳۸۵)، ۰/۹۳ گزارش شده است. پایایی ابزار در این پژوهش از طریق محاسبه آلفا ۰/۹۰ محاسبه شده است.

#### یافته‌ها

نتایج یافته‌های توصیفی پژوهش نشان دهنده این است که ۳/۲۹ درصد از آزمودنی‌ها در دامنه‌ی سنی ۲۰ تا ۲۵ سال، ۲۶/۲۶ درصد در دامنه‌ی سنی ۲۶ تا ۳۰ سال، ۳۴/۹۳ درصد در دامنه‌ی سنی ۳۱ تا ۳۵ سال، ۲۵/۳۸ درصد در دامنه‌ی سنی ۳۵ سال به بالا و ۱۰/۱۴ درصد ثبت نشده بوده‌اند. ۱۵۹ نفر از آزمودنی‌ها میزان تحصیلات خود را لیسانس، ۱۲۱ نفر میزان تحصیلات خود را کارشناسی ارشد و بالاتر ذکر کرده بودند و ۵۵ نفر میزان تحصیلات خود را ذکر نکرده‌اند. ۱۶/۴۱ درصد از آزمودنی‌ها سابقه‌ی کاری خودشان را ۵ سال و کمتر، ۳۳/۷۴ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۱۴/۹۳ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۲۱/۱۹ درصد نیز بیشتر از ۱۵ سال ثبت کرده و ۱۳/۷۳ درصد سابقه خود را ذکر نکرده‌اند. جنسیت ۲۵/۹۸ درصد از آزمودنی‌ها زن، ۶۰/۲۹ درصد مرد بوده است و ۱۳/۷۳ درصد جنسیت خود را ذکر نکرده‌اند.

جدول ۱: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

شاخص‌های آماری	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	میزان کولموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری
توانائی(مولفه بهره‌وری)	۳۰	۱۱/۷۷	۱/۶۷	۱/۴۹۰	۰/۰۵۶
وضوح(مولفه بهره‌وری)	۳۰	۱۱/۰۷	۲/۱۲	۱/۳۲۶	۰/۵۹
کمک(مولفه بهره‌وری)	۳۰	۱۱/۸۵	۱/۷۰	۱/۳۵۶	۰/۱۱۶
انگیزه(مولفه بهره‌وری)	۳۰	۹/۲۰	۱/۶۳	۱/۲۱۰	۰/۱۳۷
ارزیابی(مولفه بهره‌وری)	۳۰	۱۱/۷۷	۱/۸۸	۱/۳۱۷	۰/۱۲۰
اعتبار(مولفه بهره‌وری)	۳۰	۱۰/۷۰	۱/۵۵	۱/۱۳۹	۰/۱۴۹
محیط(مولفه بهره‌وری)	۳۰	۱۱/۳۷	۱/۵۳	۰/۷۲۷	۰/۶۶۶
چشم انداز مشترک(یادگیری)	۳۰	۱۸/۰۸۳۶	۲/۸۹۲۱۰	۲/۳۲	۰/۱۸۷
فرهنگ سازمانی(یادگیری)	۳۰	۱۱/۷۸۲۱	۲/۱۷۴۳۶	۱/۴۴۳	۰/۶۷
کار و بارگیری تیمی	۳۰	۱۲/۴۵۹۷	۲/۴۸۴۲۱	۲/۱۱۲	۰/۲۱۶
اشتراک دانش(یادگیری)	۳۰	۱۲/۳۵۲۲	۲/۰۹۶۷۹	۲/۴۴۳	۰/۲۳۱
تفکر سیستمی(یادگیری)	۳۰	۲۱/۶۷۱۶	۲/۴۲۲۳۸	۱/۲۲۱	۰/۱۱۳
رهبری مشارکتی(یادگیری)	۳۰	۲۱/۵۰۱۵	۲/۶۲۵۱۶	۱/۳۲۴	۰/۱۱۲



بررسی رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران □ ۱۲۱

۰/۳۳۱	۰/۳۳۴	۱/۵۳	۱۸/۷۵۸۲	۳۰	توسعه شایستگی‌های کارکنان
۰/۳۳۳	۲/۴۹۰	۲/۴۸۶۲۷	۲۱/۹۶۷۲	۳۰	سرنوشت مشترک(هوش)
۰/۱۱۲	۱/۹۹۳	۲/۵۵۲۶۸	۲۲/۶۰۰۰	۳۰	چشم انداز مشترک(هوش)
۰/۳۳۱	۱/۶۶۰	۳/۱۲۷۵۴	۲۳/۰۵۳۷	۳۰	کاربرد دانش(هوش)
۰/۱۱۳	۱/۳۴۲	۲/۸۲۱۷۰	۲۱/۸۲۹۹	۳۰	روحیه(هوش)
۰/۱۲۱	۱/۲۶۰	۳/۴۶۳۱۷	۲۴/۷۶۷۲	۳۰	اتحاد و توافق(هوش)
۰/۰۶۶	۲/۴۹۰	۲/۶۶۱۲۲	۱۸/۷۵۸۲	۳۰	میل به تغییر(هوش)

با توجه به بالا بودن میزان سطوح معناداری مشاهده شده از میزان  $0.05$  می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

**فرضیه اول:** بین هوش سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۲: نتایج ضریب همبستگی پیرسون(رابطه بین هوش سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران)

شاخص‌های آماری	بهره‌وری
ضریب همبستگی	$0.223^{**}$
سطح معناداری	$0.000$
درجه‌ی آزادی	335
ضریب همبستگی	$0.324^{**}$
سطح معناداری	$0.000$
درجه‌ی آزادی	335
ضریب همبستگی	$0.293^{**}$
سطح معناداری	$0.000$
درجه‌ی آزادی	335
ضریب همبستگی	$0.191^{**}$
سطح معناداری	$0.000$
درجه‌ی آزادی	335
ضریب همبستگی	$0.396^{**}$
سطح معناداری	$0.000$

335	درجه ی آزادی	
0.331**	ضریب همبستگی	<b>میل به تغییر</b>
0.000	سطح معناداری	
335	درجه ی آزادی	

نتایج به دست آمده در جدول ۲ رابطه ی بین هوش سازمانی و ابعاد آن با بهره وری را با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون نشان می دهد. نتایج به دست آمده نشان می دهد که :

- رابطه ی بین دو متغیر سرنوشت مشترک با بهره وری مثبت می باشد. یعنی با افزایش سرنوشت مشترک، میزان بهره وری افزایش می یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان ۰,۹۹ صدم و میزان احتمال خطای ۰,۰۱ صدم تایید می شود.
- رابطه ی بین دو متغیر چشم انداز مشترک با بهره وری مثبت می باشد. یعنی با افزایش چشم انداز مشترک، میزان بهره وری افزایش می یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان ۰,۹۹ صدم و میزان احتمال خطای ۰,۰۱ صدم تایید می شود.
- رابطه ی بین دو متغیر کاربرد دانش با بهره وری مثبت می باشد. یعنی با افزایش کاربرد دانش، میزان بهره وری افزایش می یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان ۰,۹۹ صدم و میزان احتمال خطای ۰,۰۱ صدم تایید می شود.
- رابطه ی بین دو متغیر روحیه با بهره وری مثبت می باشد. یعنی با افزایش یادگیری تیمی، میزان روحیه افزایش می یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان ۰,۹۹ صدم و میزان احتمال خطای ۰,۰۱ صدم تایید می شود.
- رابطه ی بین دو متغیر اتحاد و توافق با بهره وری مثبت می باشد. یعنی با افزایش اتحاد و توافق، میزان بهره وری افزایش می یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان ۰,۹۹ صدم و میزان احتمال خطای ۰,۰۱ صدم تایید می شود.
- رابطه ی بین دو متغیر میل به تغییر با بهره وری مثبت می باشد. یعنی با افزایش میل به تغییر، میزان بهره وری افزایش می یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان ۰,۹۹ صدم و میزان احتمال

بررسی رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران □ ۱۳۳

خطای ۰,۰۱ صدم تایید می‌شود.

**فرضیه دوم:** بین یادگیری سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

**جدول ۳:** نتایج ضریب همبستگی پیرسون (رابطه یادگیری سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران)

شاخص های آماری	بهره وری
چشم انداز مشترک	ضریب همبستگی ۰.091
	سطح معناداری ۰.098
	درجه ی آزادی 335
فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی ۰.107
	سطح معناداری ۰.051
	درجه ی آزادی 335
کار و یارگیری تیمی	ضریب همبستگی ۰.159**
	سطح معناداری ۰.004
	درجه ی آزادی 335
اشتراک دانش	ضریب همبستگی ۰.147**
	سطح معناداری ۰.007
	درجه ی آزادی 335
تفکر سیستمی	ضریب همبستگی ۰.332**
	سطح معناداری ۰.000
	درجه ی آزادی 335
رهبری مشارکتی	ضریب همبستگی ۰.126*
	سطح معناداری ۰.021
	درجه ی آزادی 335
توسعه شایستگی های کارکنان	ضریب همبستگی ۰.120*
	سطح معناداری ۰.034
	335

نتایج به دست آمده در جدول ۳ رابطه ی بین یادگیری سازمانی و ابعاد آن با بهره وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران را با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون نشان میدهد. نتایج به دست آمده نشان میدهد که :

- رابطه ی بین چشم انداز مشترک با بهره وری مثبت می باشد . یعنی با افزایش چشم انداز مشترک ؛ میزان بهره وری افزایش می یابد. اما میزان این رابطه از نظر آماری معنادار نمی باشد. چون در میزان ضریب همبستگی مشاهده شده ی  $0,091$ ، سطح معناداری مشاهده شده ی  $0,098$ ، بزرگتر از  $0,05$  صدم می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر تایید نمی شود.
- رابطه ی بین فرهنگ سازمانی با بهره وری مثبت می باشد . یعنی با افزایش فرهنگ سازمانی ؛ میزان بهره وری افزایش می یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می باشد .چون در میزان ضریب همبستگی مشاهده شده ی  $0,107$ ، سطح معناداری مشاهده شده ی  $0,005$ ، کوچکتر از  $0,05$  صدم می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان  $0,95$  صدم و میزان احتمال خطای  $0,05$  صدم تایید می گردد.
- رابطه ی بین کار و یارگیری تیمی با بهره وری مثبت می باشد . یعنی با افزایش کار و یارگیری تیمی ؛ میزان بهره وری افزایش می یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می باشد .چون در میزان ضریب همبستگی مشاهده شده ی  $0,159$ ، سطح معناداری مشاهده شده ی  $0,004$ ، کوچکتر از  $0,01$  صدم می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان  $0,99$  صدم و میزان احتمال خطای  $0,01$  صدم تایید می گردد.
- رابطه ی بین اشتراک دانش با بهره وری مثبت می باشد . یعنی با افزایش اشتراک دانش ؛ میزان بهره وری افزایش می یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می باشد .چون در میزان ضریب همبستگی مشاهده شده ی  $0,147$ ، سطح معناداری مشاهده شده ی  $0,004$ ، کوچکتر از  $0,01$  صدم می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان  $0,99$  صدم و میزان احتمال خطای  $0,01$  صدم تایید می گردد.
- رابطه ی بین تفکر سیستمی با بهره وری مثبت می باشد . یعنی با افزایش تفکر سیستمی ؛ میزان بهره وری افزایش می یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می باشد .چون در میزان ضریب همبستگی مشاهده شده ی  $0,332$ ، سطح معناداری مشاهده شده ی  $0,001$ ، کوچکتر از  $0,01$  صدم می باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان  $0,99$  صدم و میزان احتمال خطای  $0,01$  صدم تایید می گردد.
- رابطه ی بین رهبری مشارکتی با بهره وری مثبت می باشد . یعنی با افزایش رهبری مشارکتی ؛

میزان بهره‌وری افزایش می‌یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می‌باشد. چون در میزان ضریب همبستگی مشاهده شده ی ۰,۱۲۶، سطح معناداری مشاهده شده ی ۰,۰۲۱ کوچکتر از ۰,۰۵ صدم می‌باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان ۰,۹۵ صدم و میزان احتمال خطای ۰,۰۵ صدم تایید می‌گردد.

- رابطه ی بین توسعه شایستگی های کارکنان با بهره‌وری مثبت می‌باشد. یعنی با افزایش توسعه شایستگی های کارکنان؛ میزان بهره‌وری افزایش می‌یابد. همچنین میزان این رابطه از نظر آماری معنادار می‌باشد. چون در میزان ضریب همبستگی مشاهده شده ی ۰,۱۲۰، سطح معناداری مشاهده شده ی ۰,۰۳۴ کوچکتر از ۰,۰۱ صدم می‌باشد. بنابراین فرضیه ی محقق مبنی بر معناداری رابطه ی بین دو متغیر با میزان اطمینان ۰,۹۵ صدم و میزان احتمال خطای ۰,۰۵ صدم تایید می‌گردد.

### بحث و نتیجه گیری

فرضیه ی اول: بین هوش سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج یافته‌های یوسفی سعیدآبادی، رضوی و مفیدیان (۱۳۹۳)، محمدی و کشر (۱۳۹۱)، مندفسون و زیگلر (۲۰۱۰) نقل از ستاری (۱۳۹۵)، ایراواچی (۲۰۰۶) نقل از ستاری (۱۳۹۵)، خدادادی (۱۳۸۷) همخوانی دارد. نتایج یافته‌های پژوهشهای مذکور بیانگر ارتباط معنادار بین هوش سازمانی و بهره‌وری است لذا می‌توان چنین استنباط کرد، افرادی که از هوش سازمانی بالایی برخوردارند قادرند از منابع مالی، مادی، اطلاعاتی و انسانی به درستی و به موقع استفاده کنند از حداقل منابع حداکثر استفاده را می‌کنند، توانایی، اطلاعات، تجربه، دانش لازم را برای درک مسائل سازمانی دارند، وقتی مسایل را خوب درک کنند قادر خواهند بود راه حل درست و مناسبی برای آن‌ها ارائه دهند و اگر مسایل سازمان درست و صحیح انجام شود کارایی افزایش می‌یابد و از آن‌جا که درک درستی از مسایل دارند کارهای درست برای انجام امور انتخاب می‌کنند و موجب افزایش اثربخشی می‌شوند و زمینه مناسبی برای افزایش بهره‌وری فراهم می‌شود. در بررسی مولفه‌ها مشخص شد ابتدا روحیه و توافق سپس چشم انداز استراتژیک بیشترین همبستگی را با بهره‌وری سازمانی دارد لذا می‌توان چنین استدلال کرد که بدون وجود یک سلسله قوانین جهت اجرا در حیطه سازمان، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکل فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و گروهها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند. مسئولیت ها و مشاغل را تقسیم نمایند و یک سری قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط وضع نمایند. هر ساختار سازمانی که متصور شود، تنگناها و محدودیتهایی را که به هر حال جهت همکاری وضع شده اند تحمیل خواهد نمود. در یک سازمان هوشمند، نظامها در یک تعریف کلی - دست به دست هم داده‌اند تا اینکه افراد را

قادر به انجام مأموریت سازند. علائم کلیدی اتحاد و توافق شامل ساختار مناسب، حمایت سیاستها از رسالت، تسهیل فرآیندهای کاری، بهبود سیستمهای اطلاعاتی، ارتباط سیستمهای اطلاعاتی و خلق ارزش برای مشتری، انتقال مسئولیت تا پائین ترین سطح سازمان و هم راستایی مأموریتها و بخشی می باشد. به طور کلی اتحاد و توافق به معنای کمک قوانین و ابزارهای سازمان به موفق شدن می باشد. به اعتقاد پیترسنج (۲۰۰۹) مهارت های گفتگو و تفکر جمعی که طی آن گروهی از افراد می توانند هوش و توان فکری خود را افزایش دهند و لازم به ذکر است هوش و تواناییهای گروهی اعضا متفاوت با مجموع هوش و توان تک اعضا است. لذا به نظر می رسد وجود اتحاد و توافق می تواند موجب سینرژی و هم افزایی شود و این خود عاملی برای افزایش بهره‌وری است. از سوی دیگر چشم انداز استراتژیک به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می شود. علائم کلیدی چشم انداز استراتژیک شامل داشتن گفتمان استراتژیک در سازمان، بررسی محیط فعالیت سازمان، بازبینی استراتژیک سالانه، داشتن پیشنهاد ارزشمند در قبال بازار، بیانیه هدایت، کاربرد بیانیه مأموریت و ارتقاء مدیران آینده می باشد. در یک کلام چشم انداز استراتژیک در پی آن است که بگویند می دانیم به کجا می رویم و بیان اهداف و چشم‌اندازها نه تنها اولین گام بلکه یکی از مهم‌ترین مولفه‌های تاثیرگذار بر موفقیت سازمانی و افزایش دهنده بهره‌وری است.

### بحث و نتیجه گیری در مورد فرضیه ی دوم:

بین یادگیری سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهشهای وثوقی نیری و همکاران (۱۳۹۱) و ایسکاومی وانگ فرمی ژی (۲۰۱۰) نقل از ستاری (۱۳۹۵) همسو است. مطالعات وثوقی نیری و همکاران (۱۳۹۱) حاکی از تاثیر ابعاد مختلف یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان بوده و همچنین نشان دهنده تاثیر بیشتر یادگیری فردی و گروهی از یادگیری ارزیابی عملکرد، بر توانمندسازی است. کارکنان توانمند عملکرد سازمانی مؤثرتری دارند و شرکتهایی که از این نوع سرمایه‌های انسانی برخوردارند، شاخصهای بالاتری از بهره‌وری را نسبت به رقبای خویش دارا می باشند. همچنین نتایج پژوهش ایسکاومی وانگ فرمی ژی (۲۰۱۰) حاکی از آن بود که یادگیری سازمانی به عنوان فعالیت کلیدی موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود و مدیریت دانش به عنوان ورودی یادگیری سازمانی در نظر گرفته می‌شود و نتیجه آن نیز نوآوری سازمانی می‌شود و در این میان فناوری اطلاعات می‌تواند منبعی مهم برای تشویق و تسهیل یادگیری سازمانی باشد. باتوجه به یافته‌های پژوهش حاضر و سایر پژوهشهایی که به نتایج مشابهی دست یافته‌اند می‌توان چنین تفسیر نمود که کارکنان در فرایند یادگیری سازمانی از طریق اکتساب، خلق دانش، تعبیر و تفسیر، انتقال اطلاعات، به کارگیری اطلاعات، ایجاد دانش و نهادینه کردن دانش بایکدیگر به صورت سازمان یافته چگونگی یادگرفتن، انجام دادن، زیستن را می‌آموزند. مهارت‌ها و فرایندهای ایجاد و به‌کارگیری دانش در سازمان را موردبررسی قرار

می‌دهند، به کشف و اصلاح خطا در سازمان می‌پردازند، گاهی کارکنان از طریق کشف خطاها و اصلاح آن‌ها به محیط پاسخ می‌دهند؛ البته پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی با حفظ هنجارهای جاری سازمانی انجام می‌شود. مسائل فعلی را حل می‌کنند، به بهینه‌سازی روش‌های جاری می‌پردازند، گاهی این کارکنان در فرایند یادگیری نه تنها فرایندهای موجود را کنترل می‌کنند بلکه به اصلاح فرهنگ، خطامشی‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و ساختار سازمانی می‌پردازند که این فرایند مبتنی بر تفکر است و بهبود مستمر را به دنبال دارد و در آن روش‌های ناقص به کنار گذاشته می‌شود و شایستگی‌های ناکافی بهبود می‌یابد، در برخی مواقع نیز کارکنان در فرایند یادگیری اقدام به تغییر روش‌ها می‌کنند و روش‌های جدید و نو را جایگزین روش‌های قدیمی و غیرکارآمد می‌کنند و این فرایند منجر به سطح جدیدی از تفکر و خلق دانش می‌شود لذا از آن‌جا که در این فرایند افراد پیوسته در حال یادگیری و کشف و اصلاح خطاها و جایگزینی روش‌های کارآمد به جای روش‌های ناکارآمد هستند موجب می‌شود کارایی و اثربخشی یا همان بهره‌وری افزایش یابد. همچنین در بین مولفه‌های یادگیری سازمانی تفکر سیستمی بالاترین همبستگی مثبت را با بهره‌وری سازمانی دارد یعنی با افزایش تفکر سیستمی بهره‌وری سازمانی نیز افزایش می‌یابد. افرادی که دارای تفکر سیستمی هستند، از انعطاف، تعمق و جامعیت برخوردارند و همه متغیرهای تاثیرگذار بر یک فرایند یا مساله را به صورت همه جانبه مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهند و با مشورت با دیگران افکار و ایده‌های نو و کارآمد را بدون هیچ تعصبی می‌پذیرند و افراد توانمند را برای اجرای ایده منصوب می‌کنند. این مسایل موجب تصمیم‌گیری درست در امور مختلف سازمان می‌شود و وقتی تصمیمات درست اتخاذ و اجرا شود موجب افزایش کارایی و به دنبال آن بهره‌وری می‌شود.

### پیشنهادها

با عنایت به این‌که بین هوش سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد به مسولین آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود: برای حفظ بهره‌وری و حتی افزایش آن در ترسیم چشم‌انداز و اهداف آموزش و پرورش از نظرات و پیشنهادات کارکنان استفاده نمایند. اطلاعات و دانش مورد نیاز کارکنان را از طریق بروشور، بخشنامه و آیین‌نامه، نصب تراکت در سازمان و سایر روش‌ها در اختیار آن‌ها قرار دهند و زمینه مناسبی فراهم کنند تا بتوانند از دانش موجود در سازمان برای انجام امور و حل مسایل سازمان و حتی تولید دانش جدید استفاده کنند. محیط آرام و به‌دور از تنش فراهم کنند تا کارکنان با هم بحث و تبادل نظر کنند. با پرداخت حقوق و پاداش کافی و به موقع، برگزاری برنامه‌های شاد و مورد نیاز، فراهم کردن زمینه‌ای برای صحبت و همدلی کارکنان و.. روحیه کارکنان را افزایش دهند. مسئولیت‌ها و مشاغل را تقسیم نمایند و قوانین و مقررات وضع شده را در اختیار همه کارکنان قرار دهند تا همسویی در انجام امور و توافق و اتحاد بین کارکنان برقرار شود. از طریق اعمال تغییرات

تدریجی، مشارکت دادن اعضا برای انجام تغییرات، استفاده از نظر افراد خلاق برای متقاعد کردن افرادی که تغییر را نمی‌پذیرند به منظور پذیرش تغییر، اطمینان دادن به افراد که تغییر به ضرر آنها نیست، مقاومت کارکنان را برای ایجاد تغییر کاهش دهند و از افراد خلاق برای ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان استفاده کنند.

پیشنهاد‌های ارائه شده می‌تواند موجب تقویت مولفه‌های هوش سازمانی و در نهایت افزایش هوش سازمانی کارکنان و در نهایت افزایش بهره‌وری شود.

با عنایت به این‌که بین یادگیری سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد به مسولان ادارات آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود: زمینه مناسبی برای برقراری تعامل و ارتباطات بین اعضای گروه، بهبود مستمر فرایندها، گردش شغلی، تبادل اطلاعات و تجربه بین کارکنان، کسب دانش و ترویج جریان اطلاعات بین اعضای گروه فراهم نمایند. بر مهارت‌های فردی و گروهی در طراحی ساختارهای حامی یادگیری مستمر تمرکز نمایند و از مهارت افراد برای حل مسایل سازمان استفاده کنند. در تمامی سطوح سازمان جو مناسب یادگیری را خلق و تقویت نمایند. به خطاها و اشتباهات به منزله فرصت برای یادگیری نگریسته شود. جو صداقت و اعتماد عمومی در سراسر سازمان حاکم کنند. ایده‌های جدید را دریافت نموده و زمان کافی برای بازبینی فعالیت‌ها و اقدامات فراهم نمایند. نتایج فعالیت‌ها را سریع گزارش دهند. آموزش‌های ضمن خدمت در زمینه یادگیری سازمانی برگزار کنند. با همکاری و همفکری و مشارکت کارکنان چشمانداز و اهداف سازمان را طراحی و با مشارکت آنان نیز برنامه‌های عملیاتی جهت تحقق اهداف طراحی و اجرا کنند. از طریق آموزش زمینه مناسبی جهت تقویت و ترویج اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی، کار و یارگیری تیمی فراهم کنند و یادگیری سازمانی را به عنوان فرهنگ سازمانی غالب در سازمان رواج دهند. از طریق بهره‌گیری از مهارت‌های کارکنان، تشویق افراد صاحب‌نظر در سازمان، فراهم نمودن فرصت‌های مطالعاتی شایستگی‌های کارکنان را توسعه دهند. مسولین با اجرای پیشنهاد‌های فوق می‌توانند زمینه مناسبی برای تقویت و پرورش مولفه‌های یادگیری سازمانی فراهم نمایند و با ترویج یادگیری سازمانی بستر مناسبی برای افزایش بهره‌وری فراهم می‌نمایند.

## منابع و مآخذ

۱. جمال زاده، محمد، غلامی یونس و سیف، محمدحسن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و آرایه الگویی جهت ارتقا یادگیری سازمانی. نشریه: رهبری و مدیریت آموزشی. تابستان ۱۳۸۸، دوره ۳، شماره ۲ (مسلسل ۸)، صفحه ۶۳ - ۸۶.
۲. حیدری، ز.، عسکریان، م.، دوایی، م. (۱۳۸۹)، بررسی رابطه جو سازمانی و مدیریت تعارض، فصلنامه



- تازه‌های روانشناسی صنعتی / سازمانی، سال اول، شماره سوم، تابستان ۱۳۸۹، صص ۶۵-۷۴.
۳. خدادادی، محمد رسول. (۱۳۸۷). *رابطه هوش سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی*، نشریه حرکت، مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص ۱۶۸-۱۵۵.
۴. دستگردی، کاظم. (۱۳۸۷). ارتباط بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۵. ستاری، عباس. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی واحد رودهن.
۶. مجیدی، اکبر و بارانی، مهرداد. (۱۳۹۱). مطالعه رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در میان کتابداران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، مقاله ۳، دوره ۴۶، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۱، صفحه ۳۰-۱۳.
۷. محمدی، رزگار و کشکر، سارا. (۱۳۹۱). رابطه مؤلفه‌های هوش سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب. فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی. مقاله ۶، دوره ۱، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۱، صفحه ۹۷-۱۱۶.
۸. وثوقی نیری، عبدالله؛ شعبان مرادی آیدیشه؛ علی جوکار و حسین نامدار، ۱۳۹۱، یادگیری سازمانی نگرگاه توانمندسازی کارکنان و ارتقاء بهره‌وری و تولید ملی، دومین همایش ملی آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمانها، تهران، موسسه آفاق صنعت. دسترسی در:

i. [https://www.civilica.com/Paper-CORGEDU02-CORGEDU02\\_078.html](https://www.civilica.com/Paper-CORGEDU02-CORGEDU02_078.html)

۹. یوسفی سعیدآبادی، رضا، رضوی، سیدحمیدرضا و مفیدیان، روجا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و بهره‌وری کارکنان اداره ورزش و جوانان استان مازندران، سومین همایش ملی سالیانه علوم مدیریت نوین، گرگان، انجمن علمی و حرفه‌ای مدیران و حسابداران گلستان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول. دسترسی در:

[https://www.civilica.com/Paper-CMMS03-CMMS03\\_100.htm](https://www.civilica.com/Paper-CMMS03-CMMS03_100.htm)

1. Abtahi S, Kazemi B. (2010) "Productivity Tehran: Commercial Research and Studies Institute".P33-37
2. Albrecht, Karl. (2013). the power of minds at work: organizational intelligence in action. vol.4, no.2, pp: 83 - 138, New York.p14
3. Alegria, J.& Chiva, R.(2008) Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance : An Emprical Test , Technovation 28: 315-326.p6
4. Bryman, Key.G. & et al. (2008). Understanding empowerment froman employee perspective: What does it mean and do they want it? Team performance

- management, vol.14 no.1/2. 33.p5
5. Cakir, R., Ada, s. (2008). Can the organizational intelligence be developed in schools in-service training?, world applied sciences journal, 4(1).pp:24-30
  6. Hancer, M. George,R.T. Kim,B. (2005). An examination of dimensions of Psychological Empowerment scale for service employee. Psychological Reports, vol.97 no.2.22-34.p30 p;34-49.p56.P18-29
  7. Lrfter, V. Perjmerean, M., & Vasilache, S. (2008). The dimension of organizational intelligence in Romanian companies -a human capital perspective.Academy of economic studies, Bucharest. P;34-62.
  8. Marquardt, M.J.(2002).Five Elements of Learnin , Executive Excellence , Information and Management, PP.179-196.p21
  9. Susanto, Ely. (2006).emotional intelligence and conflict management styles, and job performance, A case of public organization in indonesia national university. P 33-45.p9