

Role of organizational intelligence in social empowerment and individual and collective intelligence promotion based on the Albrecht model

M. Beheshtizad^{1*}, M. Kordi², R. Beheshtizad³ & N. Mohammadi⁴

Received: 22 December 2015; received in revised form 04 June 2016;
accepted 07 June 2016

Abstract

Aim: The purpose of this study was to determine the role of organizational intelligence social empowerment and the promotion of individual and group intelligence, based on the Albrecht model. **Method:** A descriptive exploratory study was designed where the population consisted of all managers and experts from the department of social welfare in the city of Shahrood in north east Iran in spring of 2015. This included 55 participants. Instruments used were the Albrecht organizational intelligence test (2003) and a researcher made hierarchical questionnaire designed for weighting factors based on factor analysis. **Results:** The findings from the analysis of 50 completed questionnaires, showed that organizational intelligence was above average ($t=9.673$, $P=0.0001$). Weights for each component were as follows: Common fate = 0.243, strategic insight = 0.220, morale = 0.155, unity and consensus = 0.124, willingness to change = 0.108, application of knowledge = 0.107 and pressure to perform = 0.043. **Conclusion:** These results indicate that the Albrecht organizational intelligence scale is suitable for use in research in industrial and organizational psychology and managers can use this scale in order to identify and achieve the mission and goals set by their respective organization. It is obvious that significantly more importance should be attached to components with higher weights since these components play a more salient role in promoting individual and group performance in educational, occupational and social functioning.

Key words: *Albrecht model, organizational intelligence, social empowerment*

-
- 1*. Corresponding author, M.A. in governmental management, Islamic Azad University, Shahrod, Iran, maryambeheshtizad@gmail.com
 2. Assistant professor of governmental management, Azad University, Shahrod, Iran
 3. M.A. in governmental management, Welfare office emergency psychology expert Shahrood, Iran
 4. M.A. in governmental management, Expert status of disabled persons welfare office, Shahrod, Iran

نقش هوش سازمانی در توانمندسازی اجتماعی و ارتقاء هوش فردی و گروهی بر اساس الگوی آلبرشت

مریم بهشتی‌زاد^{۱*}، مراد کردی^۲، روشنک بهشتی‌زاد^۳ و نسرین محمدی^۴

دریافت مقاله: ۹۴/۱۰/۰۱؛ دریافت نسخه نهایی: ۹۵/۰۴/۱۵؛ پذیرش مقاله: ۹۵/۰۴/۱۸

چکیده

هدف: هدف پژوهش تعیین سهم هوش سازمانی در توانمندسازی اجتماعی و ارتقاء هوش فردی و گروهی بر اساس ارائه الگوی آلبرشت بود. **روش:** روش پژوهش توصیفی-اکتشافی و جامعه آماری شامل تمامی مدیران و کارشناسان اداره بهزیستی شاهرود در بهار ۱۳۹۴ به تعداد ۵۵ نفر و نمونه‌گیری به صورت تمام شمار بود. ابزار پژوهش پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت (۲۰۰۳) و پرسشنامه محقق ساخته سلسله‌مراتبی برای وزن‌دهی عامل‌ها بر اساس تحلیل عاملی بود. **یافته‌ها:** یافته‌های حاصل از تحلیل ۵۰ پرسشنامه تکمیل شده، نشان داد هوش سازمانی کارکنان بالاتر از سطح متوسط ($t = 9/673$)، $P = 0/001$ و مولفه‌های آن به ترتیب با وزن‌های زیر برای سرنوشت مشترک = $0/243$ ، بینش راهبردی = $0/220$ ، روحیه = $0/155$ ، اتحاد و توافق = $0/124$ ، تمایل به تغییر = $0/108$ ، کاربرد دانش = $0/107$ و فشار عملکرد = $0/43$ محاسبه شد. **نتیجه‌گیری:** این نتایج موید آن است که مقیاس هوش سازمانی آلبرشت ابزاری مناسب جهت اقدام‌های پژوهشی است و مدیران و روان‌شناسان صنعتی و سازمانی می‌توانند با استفاده از این مقیاس در راستای شناسایی عوامل و دست‌یابی به رسالت و هدف‌های تعیین‌شده سازمان خود گام بردارند. بدیهی است توجه به مولفه‌های دارای وزن عاملی بالاتر ارتقاء فردی و گروهی بیش‌تری را برای افراد در کارکردهای آموزشی، شغلی و اجتماعی به‌دنبال خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها: الگوی آلبرشت، توانمندسازی اجتماعی، هوش سازمانی

*۱. نویسنده مسئول، کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران
Email: maryambeheshtizad@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، کارشناس روان‌شناسی اورژانس اجتماعی بهزیستی، شاهرود، ایران

۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، کارشناس امور معلولین بهزیستی شاهرود، ایران

مقدمه

محیط یکسان و تسهیل‌کننده توانایی‌ها، قابلیت تغییر مثبت و رشد حداقل ویژگی‌های انعطاف‌پذیری را در کل زندگی فراهم می‌سازد (کارلو، نایت، مک‌گینلی و هیز، ۲۰۱۱). رفتار نوع‌دوستانه، با گستره‌ای از شاخص‌های روانی-اجتماعی مثبت مانند کفایت اجتماعی با همسالان، مهارت‌های بین‌فردی، کفایت در حل تعارض و سطح بالای همدلی و تنظیم هیجانی مرتبط است و رفتار داوطلبانه‌ای است که به دیگران سود برساند یا روابط هماهنگ با دیگران را ارتقاء ببخشد (آیزنبرگ، فابز و اسپینراد، ۲۰۰۶). بهسازی نیروی انسانی باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و مهارت‌های بیش‌تر کارکنان در اجرای وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌شود. در دهه‌های اخیر به‌دنبال تأکید و توجه بر منابع انسانی، نظریه‌پردازان، محور اساسی پژوهش‌های خود را توجه به نیازهای روحی و روانی کارکنان قرار داده‌اند و روان‌شناسان هوش را به‌عنوان توانایی عملکرد موثر در زندگی تعریف کرده‌اند. مردمان هوشمند کسانی هستند که با کسب دانش و مهارتی که از طریق تجربه حاصل شده، مدیریتی کارآمد در کلیه امور زندگی دارند. یکی از جنبه‌های بسیار مهم هوش پذیرفتن تغییرات پویای جهانی، تغییر محیط زیست، و نیز مهارت‌ها و دانش حاصل از تجارب گذشته، غیرقابل انکار و چالش‌انگیز است. محیط کار از مهم‌ترین محیط‌هایی است که فرد از بزرگ‌سالی بخش اعظمی از وقت خود را در آن جا سپری می‌کند (رائوف و دهیلان، ۲۰۰۶). کار بخش مهمی از زندگی هر فرد است. زیرا از یکسو می‌تواند بسیاری از نیازهای اساسی انسان همچون پرورش روح و جسم، برقراری ارتباط اجتماعی، ایجاد حس ارزشمندی، اعتماد به‌نفس و شایستگی را برآورده سازد؛ و از سوی دیگر توانایی افراد برای کاهش استرس و سازگاری مناسب با موقعیت‌های استرس‌آور را افزایش دهد (لیندن، ۲۰۰۵).

امروزه صحبت از انواع مختلف هوش است. در هر مورد، هوش به توانایی دریافت، درک و کاربرد نماها و سمبل‌ها که نوعی توانایی انتزاعی است، اشاره دارد. هوش اجتماعی به‌عنوان قابلیت شناخته می‌شود که به فرد اجازه می‌دهد رفتار مناسب را جهت دستیابی به هدفی مشخص داشته باشد. این‌طور به‌نظر می‌رسد که هوش اجتماعی به‌معنای با هوش بودن در رابطه‌ها است نه درباره رابطه‌ها (کراون، ۲۰۰۹). هوش سازمانی^۱، فرد را برای تصمیم‌گیری سازمانی توانمند می‌سازد؛ و به معنی داشتن دانشی فراگیر از همه عواملی است که بر سازمان موثر است (ابزری، ۱۳۸۵). سازمانی که هوش سازمانی را با تکیه بر هوش انسانی شناسایی و مدیریت کند، قادر خواهد بود تا توانایی انعطاف‌پذیری سازمان را در انطباق با نیازهای بومی، ملی

1. organization intelligence

نقش هوش سازمانی در توانمندسازی اجتماعی و ...

و جهانی ارتقا دهد. کارکنان جدید، ارزش‌ها و منش‌های بیرون سازمان را با خودشان به‌داخل سازمان می‌آورند و در مقابل، سازمان‌ها تلاش می‌کنند آن‌ها را با ارزش‌ها و منش‌های درونی آشنا و سازگار کنند (اعتباریان و خلیلی، ۱۳۸۷).

بسیاری از پژوهشگران از نظریه توانایی ذهنی کلی حمایت می‌کنند که می‌تواند به‌عنوان توانایی مقابله با پیچیدگی‌ها تعریف شود (گانفردسون، ۲۰۰۶). این پژوهشگران، معمولاً با نظریه‌های چندگانه مخالفند (آبرشت، ۲۰۰۶). این نظریه مورد حمایت دیگر پژوهشگرانی است که باور دارند هوش می‌تواند به‌عنوان یک مجموعه مکانیسم محاسباتی نیمه خودکار تعریف شود (گاردنر، ۲۰۰۶). بنابراین هوش‌های متفاوت از یک‌دیگر مجزا نیستند، بلکه بر یک‌دیگر تاثیرگذارند (موران، کورن‌هاب و گاردنر، ۲۰۰۶). بدیهی است ارتقاء این قابلیت‌ها نقش اساسی در کارکردهای آموزشی، شغلی و اجتماعی افراد در زندگی خواهد داشت (سلگی و علی‌پور، ۱۳۹۱). عملکرد هر فرد در هر موقعیتی نشان‌دهنده بینش و آگاهی آن شخص به آن موقعیت و یا مساله‌ای ویژه است که در مورد آن ارزیابی می‌شود و با توجه به این‌که هوش سازمانی افراد، نشان‌دهنده آگاهی و اطلاعات افراد در رابطه با عوامل موثر بر سازمان است. بنابراین هوش سازمانی یکی از عوامل موثر بر عملکرد فرد در داخل سازمان خواهد بود (بیک‌زاد، علانی و اسکندری، ۱۳۸۹).

آبرشت (۲۰۰۳) بیان می‌دارد که وقتی افراد باهوش در یک سازمان استخدام می‌شوند، تمایل به کندذهنی دسته جمعی^۱ یا حماقت گروهی پیدا می‌کنند. هریک از این افراد می‌خواهند رو به بالا روند و به سطح ریاست برسند، از این‌رو اغلب به‌صورت انفرادی عمل می‌کنند. نادری، خداپناهی و صالح‌صدق‌پور (۱۳۸۸) نتیجه گرفتند که فرد دارای هوش هیجانی بالا چه در طبقه بالای اجتماعی باشد و چه در طبقه پایین، از شیوه‌سازی یافته، بیش‌تر استفاده می‌کند. بنابراین آموزش و افزایش مهارت‌های هوش می‌تواند به بهبود واکنش فرد کمک کند.

آبرشت ۲۰۰۳ در مقابل کندذهنی، از واژه هوش سازمانی استفاده می‌کند (خدادادی، ۱۳۸۹). از نظر آبرشت (۲۰۰۳) هوش سازمانی دارای هفت بُعد بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق سیستم‌ها، ساختار و قوانین، گسترش دانش و فشار عملکرد است. او می‌گوید سازمانی که در جهت پتانسیل نهایی خویش در حرکت است، برای توسعه همه جانبه باید به‌طور مداوم در هر هفت بُعد کلیدی پیشرفت کند. به‌همین منظور در پژوهش حاضر الگوی ارتقای هوش سازمانی در اداره بهزیستی شهرستان شاهرود ارائه شد. از سوی دیگر خودپنداره^۲ متغیر شخصیتی است که در ادبیات روان‌شناسی جدید به نوع ویژه‌ای می‌تواند ارزیابی شود.

1. stupidity collective

2. self-concept

خودپنداره بیانگر الگویی سازمان‌یافته و پایدار از ادراکات است که با تجربه فرد و تفسیر دیگران از آن تجربه شکل می‌گیرد و متحول می‌شود (دیهل و های، ۲۰۱۰). عبارت خودپنداره به عواملی هم‌چون خشنودی از زندگی و خودارزشمندی مرتبط است که نگرش‌ها و رفتارهای خود فرد را توصیف و ارزیابی می‌کند. عزت‌نفس با تخمین فرد از توانایی‌ها، اتکا به نفس، احساس ارزشمندی و تصور از خود ارتباط دارد. لذا فرد توانایی خود در برخورد با مشکلات را ارزیابی می‌کند (محمدی، رفاهی و سامانی، ۱۳۹۲). پژوهش حسینی‌یزدی، مشهدی، کیمیای و عالمی (۱۳۹۴) نشان داد که برنامه مداخله بر بهبود خودپنداره تغییری در آن ایجاد نکرد. در حالی که نظریه هوش سازمانی به دنبال آن است که با سنجش وضعیت هوشمندی سازمان‌ها، توانایی‌ها و ضعف‌های آن‌ها را شناسایی و راه‌کارهای لازم را برای توانمندسازی اجتماعی و ارتقا هوش فردی و گروهی برای بهبود عملکرد سازمان ارائه کند.

با بررسی مؤلفه‌های هوش سازمانی می‌توان وضعیت سازمان را از لحاظ میزان هوشمندی، یعنی توانایی سازگاری و قابلیت انطباق با محیط^۱، چشم‌اندازها، یادگیری و به‌کارگیری دانش، ساختار و عملکرد سازمانی، روحیه، فناوری اطلاعات و ارتباطات و حافظه سازمانی^۲ شناسایی و با تمرکز بر توانایی‌ها و برنامه‌ریزی برای رفع ضعف‌ها، بهره‌گیری از کارایی و اثربخشی سازمان را ارتقاء بخشید (جعفری و فقهی، ۱۳۸۸). با توجه به این‌که هوش سازمانی این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا با به‌کارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیش‌رو بهره‌برداری کند و هم اکنون نیز موضوع هوش سازمانی به‌عنوان یک نیاز شناخته می‌شود؛ بنابراین نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران و روان‌شناسان صنعتی و سازمانی و کارشناسان و برنامه‌ریزان سازمان‌ها کاربرد داشته باشد تا با استفاده از این مقیاس‌ها در راستای شناسایی عوامل و ارتقای هوش سازمانی و دستیابی به رسالت و هدف‌های تعیین‌شده سازمان خود گام بردارند. هدف این پژوهش برای ارائه الگوی ارتقای هوش سازمانی در اداره بهزیستی شاهرود، از یک‌سو جلب توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان به مقوله هوش سازمانی و ابعاد آن؛ و از سوی دیگر بهبود بخشیدن عملکرد مجموعه مذکور با توجه به ابعاد هوش سازمانی بود. نوآوری این پژوهش، تعیین نقش هوش سازمانی در توانمندسازی اجتماعی و ارتقا هوش با وزندهی به مؤلفه‌های هوش بر اساس تحلیل سلسله مراتبی و تعیین اولویت‌بندی مؤلفه‌ها بود؛ بنابراین سوال‌های زیر آزمون شد.

۱. الگوی مناسب جهت ارتقای هوش سازمانی در اداره بهزیستی شهرستان شاهرود چیست؟

۲. وزن ابعاد هوش سازمانی با استفاده از الگوی آلبرشت در کارکنان اداره بهزیستی شهرستان شاهرود چیست؟

1. environment

2. organizational memory

نقش هوش سازمانی در توانمندسازی اجتماعی و ...

۳. وضعیت هر یک از مؤلفه‌های هوش سازمانی در کارکنان اداره بهزیستی شهرستان شاهرود چگونه است؟

۴. وضعیت هوش سازمانی کارکنان اداره بهزیستی شهرستان شاهرود چگونه است؟

روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی با طرح توصیفی-اکتشافی به روش دلفی در سال ۱۹۹۶ در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان از طریق توزیع پرسشنامه‌هایی در بین این افراد و بازخورد کنترل‌شده پاسخ‌ها و نظرهای دریافتی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارشناسان و مدیران اداره بهزیستی شهرستان شاهرود در بهار ۱۳۹۴ به تعداد ۵۵ نفر بود. برای تعیین دقیق نمونه آماری این پژوهش، با توجه به متغیرهای سابقه، تحصیلات و سن کلیه مدیران و کارشناسان اداره بهزیستی شهرستان شاهرود ۵۰ نفر انتخاب شد.

ابزار پژوهش

۱. پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت. این پرسشنامه توسط آلبرشت (۲۰۰۳) طراحی شده و شامل ۴۹ گویه است. بر اساس طیف ۵ گانه لیکرت، ۷ مولفه، چشم‌انداز راهبردی با سوال‌های شماره ۲، ۳، ۱۵، ۱۷، ۲۲، ۴۲ و ۴۸؛ سرنوشت مشترک با سوال‌های شماره ۴، ۹، ۱۹، ۳۳، ۳۶، ۴۴ و ۴۷؛ میل به تغییر با سوال‌های شماره ۱۳، ۱۴، ۲۴، ۲۸، ۳۴، ۴۳ و ۴۵؛ روحیه با سوال‌های شماره ۱، ۵، ۶، ۱۰، ۲۵، ۳۷ و ۴۰؛ اتحاد و توافق با سوال‌های شماره ۱۲، ۱۸، ۲۰، ۲۶، ۳۸، ۳۹ و ۴۱ و کاربرد دانش با سوال‌های شماره ۷، ۲۱، ۲۳، ۲۹، ۳۰، ۳۱ و ۳۵ اندازه‌گیری می‌شود. این پرسشنامه توسط کهن‌سال در سال ۱۳۸۸ به فارسی ترجمه و روایی آن بررسی شد و تعداد سوال‌ها از ۴۹ سوال به ۳۶ سوال کاهش پیدا کرد. پایایی این ابزار توسط طهماسبی، باقرزاده، قنواتی، جباری و کهن‌سال در سال ۱۳۸۹ بررسی شد، که به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۹۲، ۰/۹۵، ۰/۹۳ و ۰/۸۹ به دست آمد. روایی این ابزار در تمام پژوهش‌های ذکر شده، مورد تایید استادها و متخصصان قرار گرفته است. شیوه نمره‌گذاری هر مورد، مستقیم و به صورت، کاملاً موافقم = ۵، موافقم = ۴، نظری ندارم = ۳، مخالفم = ۲، کاملاً مخالفم = ۱ است. نحوه امتیازبندی هوش سازمانی در چهار طبقه زیر تقسیم می‌شود: ۹۷-۴۹ هوش سازمانی ضعیف، ۱۴۶-۹۸ متوسط، ۱۹۵-۱۴۷ زیاد، ۲۴۵-۱۹۶ بسیار زیاد (کهن‌سال، ساعت‌چی، و جاویدی، ۱۳۸۹). در این پژوهش به منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۳ محاسبه شد. اعتبار درونی پرسشنامه با محاسبه زیر مقیاس‌های مختلف هوش سازمانی به ترتیب برای مقیاس

چشم‌انداز راهبردی = $0/75$ ، سرنوشت مشترک = $0/77$ ، میل به تغییر = $0/71$ ، روحیه = $0/83$ ، اتحاد و توافق = $0/81$ و کاربرد دانش = $0/75$ به‌دست آمد.

۲. **فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی**^۱، توماس ساعتی^۲ (۱۹۸۱) برای اولین بار فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی را معرفی و از آن برای تصمیم‌گیری چند شاخصه استفاده کرد. تصمیم‌گیری چند شاخصه رویکردی کیفی و نیازمند اطلاعاتی در زمینه اولویت‌بندی بین معیارها و بین گزینه‌های موجود است. هدف تصمیم‌گیری چند شاخصه بیان گزینه بهینه‌ای است که بالاترین درجه ارضای معیارها را داشته باشد. به این منظور از پرسشنامه تحلیل سلسله‌مراتبی با توجه به سطوح مختلف هدف، معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌های هوش سازمانی کارکنان اداره بهزیستی شاهرود استفاده شد. این پرسشنامه به‌صورت ماتریس مقایسه زوجی $n \times n$ بوده که n تعداد مولفه‌های هوش سازمانی است که مورد مقایسه قرار می‌گیرد. تخصیص امتیازهای عددی با اهمیت مطلق امتیاز عددی ۹ = اهمیت خیلی قوی، ۷ = اهمیت قوی، ۵ = اهمیت ضعیف، ۳ = اهمیت یکسان = ۱ و ترجیحات بین فواصل فوق ۲، ۴، ۶، ۸ بوده است. نرم‌افزار تصمیم‌گیری چند معیاره یکی از نرم‌افزارهای قوی و قابل اعتماد برای ارزیابی الگوهای چند شاخصه‌ای است و دارای قابلیت‌های فراوانی از جمله تصمیم‌گیری چند شاخصه‌ای است که می‌تواند با مقایسه‌های زوجی و ترکیب و تلفیق نظرات گروه ضریب اهمیت شاخص‌ها را تعیین و در نهایت ارجحیت گزینه‌ها را بیان نماید و توانایی محاسبه نرخ ناسازگاری را دارد (اصغری‌پور، ۱۳۸۷).

شیوه اجرا. پس از گفتگو با کارشناسان و مدیران اداره بهزیستی شاهرود در مورد هوش سازمانی و مولفه‌های موثر در آن و تکمیل پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت و پرسشنامه تحلیل سلسله‌مراتبی، ۵۵ پرسشنامه جمع‌آوری و از بین آن‌ها ۵۰ پرسشنامه که ملاک‌های هوش سازمانی را داشتند انتخاب و از کارکنانی که همواره با مددجویان و افراد تحت حمایت بهزیستی ارتباطی فعال داشتند خواسته شد در زمان مشخص در بخش مداخله در بحران بهزیستی شاهرود حضور یابند. ابتدا با کارشناسان بهزیستی در مورد مولفه‌های هوش سازمانی صحبت شد. موازین اخلاقی شامل در نظر گرفتن رضایت شرکت‌کنندگان و اخذ مجوز و تاییدهای لازم از مسئولان ذیربط قبل از اجرای پژوهش، محرمانه نگهداشتن اطلاعات پرسشنامه‌ها و توضیح این مطالب به آزمودنی‌ها از طریق قرار دادن راهنمای تکمیل پرسشنامه در ابتدای پژوهش طی برگزاری یک جلسه ۱ ساعته رعایت شد. در این پژوهش ابتدا به وزن‌دهی مولفه‌ها و ارائه الگوی ارتقاء هوش سازمانی در اداره بهزیستی شاهرود پرداخته شد. پایایی پرسشنامه که شامل ماتریس

1. analytic hierarchy process
2. Thomas Saaty

نقش هوش سازمانی در توانمندسازی اجتماعی و ...

مقایسه زوجی بود توسط نرخ ناسازگاری بیان شد، در تمام ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی نرخ ناسازگاری پرسشنامه کم‌تر از ۰/۱ بود. که این موضوع نشان داد، پایایی پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی نیز در حد قابل قبولی است. در این پژوهش از نرم‌افزار دیگری به نام لیزرل که یک نرم‌افزار تخصصی برای تجزیه و تحلیل فرایند سلسله‌مراتبی، وزن دهی و الویت‌بندی عوامل است، استفاده شد که از دقیق‌ترین نرم‌افزارهای موجود در تحلیل آماری است. از کاربردهای این نرم‌افزار انجام تحلیل اکتشافی الگوسازی است (نگهبان و مستجابی، ۱۳۸۴).

یافته‌ها

۳۶ درصد از آزمودنی‌ها مرد و ۶۴ درصد زن بودند. ۱۰ درصد مدرک فوق دیپلم، ۶۴ درصد لیسانس، ۲۴ درصد فوق لیسانس و ۲ درصد دکتر؛ هم‌چنین ۳۶ درصد سابقه کاری زیر ۱۰ سال، ۴۶ درصد بین ۱۹-۱۰ و ۱۲ درصد بین ۲۹-۲۰ و ۶ درصد بالای ۳۰ سال داشتند و نیز در چهار گروه سنی ۲۰ تا ۲۹، ۳۰ تا ۳۹، ۴۰ تا ۴۹، ۵۰ تا ۵۹، ۴۰-۵۰ سال قرار داشتند.

جدول ۱. نتایج آزمون t تک متغیره هوش سازمانی کارکنان اداره بهزیستی شهرستان شاهرود

مؤلفه‌ها	میانگین مشاهده شده	انحراف معیار	میانگین آماری	مقدار آماره t	درجه آزادی
بینش راهبردی	۳/۰۴۸۶	۰/۱۰۶۴	۳	۰/۴۵۶*	۴۹
سرنوشت مشترک	۳/۴۳۷۱	۰/۱۱۷۹	۳	۳/۷۰۸**	۴۹
تمایل به تغییر	۳/۴۵۷۱	۰/۰۸۲۰	۳	۵/۵۷۲**	۴۹
روحیه	۳/۴۹۷۱	۰/۱۰۹۳	۳	۴/۵۴۸**	۴۹
اتحاد و توافق	۳/۷۳۴۳	۰/۰۹۸۹	۳	۷/۴۱۹**	۴۹
کاربرد دانش	۳/۶۸۸۶	۰/۰۹۰۵	۳	۷/۶۰۸**	۴۹
فشار عملکرد	۳/۵۲۵۷	۰/۰۹۸۱	۳	۵/۳۵۵**	۴۹
هوش سازمانی	۳/۴۸۴۱	۰/۰۵	۳	۹/۶۷۳**	۴۹

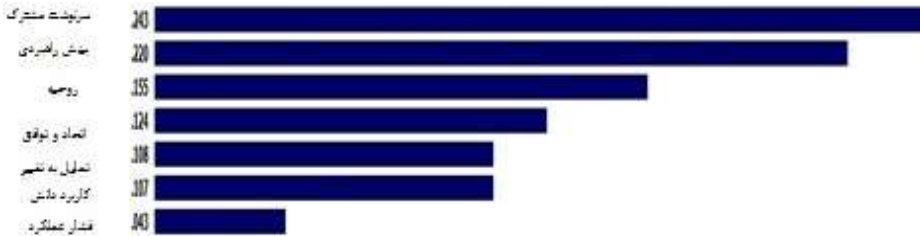
* $P < 0.05$ ** $P < 0.01$

بر اساس جدول ۱ هوش سازمانی کارکنان معادل ۹/۶۷۳ و بالاتر از متوسط است ($P < 0.05$). بینش راهبردی ($P < 0.05$)، سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد آن‌ها نیز بالاتر از متوسط است ($P < 0.01$).

جدول ۲. میانگین معیارهای شناسایی شده بر اساس طیف لیکرت ۱۰ گزینه‌ای

میانگین	تعداد نمونه مورد بررسی	متغیر وابسته
۷/۳۰	۵۰	چشم‌انداز راهبردی
۷/۲۲	۵۰	سرنوشت مشترک
۷/۲۴	۵۰	میل به تغییر
۷/۱۴	۵۰	روحیه
۷/۵۲	۵۰	اتحاد و توافق
۷/۵۰	۵۰	کاربرد دانش
۷/۶۲	۵۰	فشار عملکرد

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که عوامل شناسایی شده، مورد تأیید کارشناسان و مدیران است و تمام عوامل با میانگین بالاتر از ۷ ارزیابی شده است. نتایج نشان داد که همه گویه‌ها از میزان همبستگی بالایی برخوردارند، پس از اطمینان از کارایی گویه‌های مقیاس جهت ساختار سلسله‌مراتبی، روایی هوش سازمانی از راه تحلیل سلسله‌مراتبی مطالعه و بررسی شد.



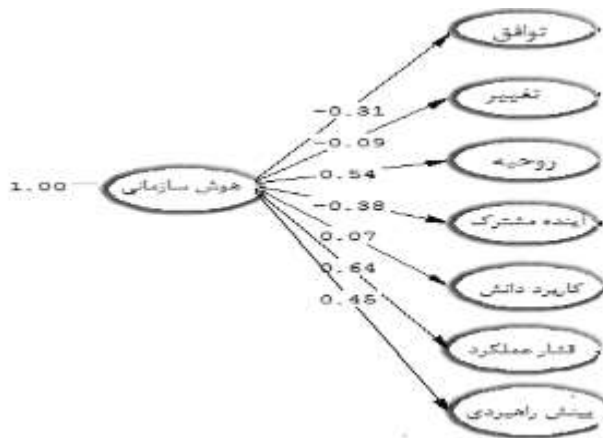
نمودار ۱. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر هوش سازمانی

نمودار ۱ بر اساس یافته‌ها، با استفاده از نرم‌افزار تصمیم‌گیری چندمعیاره ارائه شد. در تحلیل سلسله‌مراتبی مولفه‌های اصلی مشخص شد و نتایج نشان داد، عامل نخست، سرنوشت مشترک با ارزش ویژه ۰/۲۴۳ بیش‌ترین وزن عاملی را تبیین می‌کند.

جدول ۳. مقایسه اهمیت روابط با توجه به هدف هوش سازمانی

اولویت	ارزش
چشم‌انداز راهبردی	۰/۲۲
سرنوشت مشترک	۰/۲۴۳
میل به تغییر	۰/۱۰۸
روحیه	۰/۱۵۵
اتحاد و توافق	۰/۱۲۴
کاربرد دانش	۰/۱۰۷
فشار عملکرد	۰/۰۴۳
کل	۱

نتایج جدول ۳ ارزش‌عامل‌های اولیه هوش سازمانی را با استفاده از نرم‌افزار تصمیم‌گیری چند معیاره نشان می‌دهد که به‌ترتیب سرنوشت مشترک، چشم‌انداز راهبردی و روحیه بیش‌ترین ارزش را دارند.



نمودار ۲. الگوی ارائه شده بر اساس الگوی آلبرشت

نمودار ۲ بر اساس یافته این پژوهش با استفاده از داده‌های پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت و نرم‌افزار تحلیل عاملی ارائه شد. نمودار ۲ الگوی ساختاری هوش سازمانی و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد. عامل‌هایی که بار عاملی بالا دارند، و اعتبار صوری آن‌ها نیز مطلوب است، خصیصه مکنون را اندازه‌گیری می‌کنند. در یک ساختار عاملی آرمانی هر یک از متغیرها بار عاملی بالا (بزرگ‌تر از ۰/۵) روی یکی از عامل‌ها و بار عاملی پایین (کم‌تر از ۰/۲) روی سایر عامل‌ها قرار دارند. در این نمودار فشار عملکرد، روحیه و بینش راهبردی به ترتیب بیش‌ترین بارعاملی را دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به‌دست آمده در پژوهش حاضر با تاکید بر هوش سازمانی در اداره بهزیستی شاهرود متشکل از ابعاد ساختاری، فرهنگی، راهبردی، ارتباطی، اطلاعاتی، رفتاری، فرایندی و محیطی سازمان و از طریق این ابعاد و مولفه‌های مربوط به هر یک از آن‌ها، می‌توان قابلیت سازمان را برای دستیابی به اهداف و مقاصد افزایش داد و ظرفیت حل مشکلات توسط فرایندهای آگاهانه را در سازمان ایجاد و افزایش داد.

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیران امروز چگونگی ایجاد نسلی نوین از سازمان‌های باهوش است. سازمان‌هایی که هوش سازمانی در آن‌ها عامل تعیین‌کننده است و بهره‌گیری مناسب از آن می‌تواند باعث افزایش چشم‌گیر بهره‌وری سازمان شود و غفلت و عدم توجه به آن می‌تواند هر سازمانی را از گردونه رقابت و ادامه بقا حذف کند. پژوهش مدنی، باقی و سوادکوهی (۱۳۹۴) نشان داد که سه مولفه هوش سازمانی کاربرد دانش، میل به تغییر و فشار عملکرد بر عملکرد کارکنان شرکت توزیع برق اصفهان رابطه مثبت و معناداری داشته است. در پژوهش حاضر در

توانمندسازی اجتماعی و ارتقا هوش فردی و گروهی یافته‌های به‌دست آمده از تحلیل مولفه‌ها گویای روایی سازه این مولفه‌ها بود و عوامل وزن‌دهی شده در این مقیاس مشابه با عوامل موجود در نسخه اصلی بود. در پی بررسی هوش سازمانی با استفاده از تحلیل عوامل به‌روش مولفه‌های اصلی و تحلیل فرایند سلسله‌مراتبی مشخص گردید که هفت مولفه سرنوشت مشترک، بینش راهبردی، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد بار عاملی مناسب را دارند و همبستگی بالای مولفه‌های هفت‌گانه با کل مقیاس نشان از همگرایی مناسب آن‌ها است. بنابراین در مقایسه با نتایج آلبرشت (۲۰۰۳) که برای این مقیاس، هفت مولفه با هفت گویه در نظر گرفته است، می‌توان اولویت‌بندی بر اساس وزن‌دهی به‌روش سلسله‌مراتبی را بر اساس نمودار ۱ در اداری بهزیستی شاهرود ارائه داد. ضرایب آلفای کرومباخ مولفه‌ها و نمره کل مقیاس حاکی از پایایی بالا و قابل قبول آن است که در مقایسه با ضرایب گزارش شده آلبرشت (۲۰۰۳) وضعیت بسیار مناسبی را نشان می‌دهد. می‌توان گفت این مقیاس از همسانی درونی مناسبی برخوردار است و می‌تواند ابزار مناسبی برای اقدامات پژوهشی باشد. با استفاده از این مولفه‌ها می‌توان در پژوهش‌های آتی، توانمندسازی فردی و گروهی را در جهت هدف‌های تعیین‌شده سازمان ارتقا داد.

محیط اجتماعی اقتصادی بر جهت‌گیری فرد برای دستیابی به موفقیت، ادامه تحصیلات، انتخاب شغل، نگرش به محیط اطراف، هنجارها، کنش‌های اجتماعی، استفاده از نظام‌های نمادین و تفکر تحلیلی (ژانگ و پاستی گلیون، ۲۰۰۷) مشکلات روان‌پزشکی (براون، ۱۹۹۵) و متغیرهای روان‌شناختی دیگر اثر می‌گذارد. پژوهش حاضر نشان داد که حضور نقش هوش سازمانی در توانمندسازی اجتماعی اثرگذار است. پس می‌توان چنین تحلیل کرد که سرنوشت مشترک چه سازمان در بخش خصوصی اداره شود یا بخش دولتی، در توانمندی فردی و گروهی نقش موثری دارد.

مقایسه همبستگی مولفه‌های هوش سازمانی در توانمندسازی اجتماعی در کارکنان اداره بهزیستی نشان داد که فقط همبستگی میان ۷ مولفه و هر مولفه شامل ۷ گویه در ارتقا هوش فردی و گروهی، بار عاملی متفاوت معناداری داشته است. این یافته با نتایج پژوهش محمدی و فرح‌بخش (۱۳۹۲)، سلگی و علی‌پور (۱۳۹۱)، کهن‌سال، ساعت‌چی و جاویدی (۱۳۸۹)، جعفری و فقیهی (۱۳۸۸) و نیک‌نامی و زارع مویدی (۱۳۹۲)، هم‌سو است. در مطالعه آن‌ها هوش به‌عنوان عاملی برای سازگاری تمرکز بر مساله و متمرکز بر هیجان و حمایت اجتماعی مورد بررسی بود. در پژوهش حاضر مولفه‌های هوش سازمانی برای ارتقا قابلیت‌های اساسی در کارکردهای آموزشی، شغلی و اجتماعی، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شد. همچنین هوش به‌عنوان یک توانایی و مهارت اجتماعی هوش سازمانی شامل اطلاعات و هیجان‌های فردی و گروهی است

نقش هوش سازمانی در توانمندسازی اجتماعی و ...

که شامل ظرفیت درک، شناخت، کاربرد و مدیریت هیجان‌ها در خود و دیگران و به‌عنوان توانایی مرتبط و همبسته با هوش اجتماعی است که این‌ها نیازمند مهارت‌های پیچیده است. بنابراین بر اساس نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود از آن‌جا که سرنوشت مشترک، بینش راهبردی و روحیه به‌ترتیب متغیرهای هستند که در توانمندسازی اجتماعی از طریق ارتقا هوش فردی و گروهی افراد سازمان از کاربرد بیش‌تری برخوردارند بیش‌تر مورد توجه قرار گیرند. به‌عبارت دیگر هنگامی که نقش مولفه‌های هوش سازمانی مورد توجه قرار گیرد ارتقا در مهارت‌های فردی و گروهی امکان‌پذیر می‌شود. در این پژوهش مولفه‌های هوش سازمانی پیش‌بینی‌کننده خوبی برای خودپنداره^۲ کارکنان بهزیستی بود. کمک به کارکنان برای شناسایی توانمندی‌ها و ابراز درست آن‌ها می‌تواند تاثیر به‌سزایی در افزایش شناخت خود و شکل‌گیری خودپنداره داشته باشد که تاثیر به‌سزایی در توانمندسازی کارکنان جهت ارتقاء هوش فردی و گروهی در کارکردهای آموزشی، شغلی و اجتماعی آن‌ها دارد.

از محدودیت پژوهش این بود که سازمانی که پژوهش در آن انجام شد قبلاً دولتی بوده و طی سال‌های اخیر بخش‌های از آن به سازمان‌های خصوصی انتقال یافته است؛ به همین دلیل در تعمیم یافته‌های حاصل از آن به سازمان‌های که از ابتدا خصوصی بوده‌اند، لازم است احتیاط لازم انجام شود. علاوه بر این سازمان مورد مطالعه از گستردگی فراوانی در سطح کشور برخوردار است، بنابراین تنوع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان از جمله قومیت، فرهنگ، زبان و سایر مشخصه‌های اجتماعی ممکن است بر متغیرهای مورد مطالعه پژوهش تاثیرگذار باشد.

منابع

- ابزری، مهدی، اعتباریان، اکبر، و ستاری قهفرخی، مهدی. (۱۳۸۵). هوش سازمانی و جلوگیری از کندذهنی سازمانی. *ماه‌نامه مدیریت دانش سازمانی*، ۲(۱۰ پیاپی ۲۲): ۱۱-۲۵.
- اعتباریان، اکبر، و خلیلی، مسعود. (۱۳۸۷). رابطه کیفیت زندگی کاری و ابعاد آن با جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان سازمان تامین اجتماعی اصفهان. *فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۱۰(۱۱ پیاپی ۳۵): ۸۱-۱۰۶.
- اصغرپور، محمدجواد. (۱۳۸۷). *تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره*. چاپ ششم. انتشارات دانشگاه تهران: تهران.
- بیک‌زاد، جعفر، علائی، محمدباقر، و اسکندری، کریم. (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران با عملکرد آن‌ها در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی. *مجله پژوهش‌های مدیریت*، ۷(۳ پیاپی ۲۹): ۱۶۳-۱۴۳.

جعفری، پرپوش، و فقیهی، علی‌رضا. (۱۳۸۸). میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان). *فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی برنامه‌ریزی درسی*، ۶(۳ پیاپی ۲۳): ۴۸-۵۲.

جعفری، پرپوش، و عرفانی‌خانقاهی، معصومه. (۱۳۸۹). بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری تحولی، فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (منطقه هشت). دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۳(۳ پیاپی ۱۱): ۴۹-۶۵.

حسینی‌یزدی، سیده عاطفه، مشهدی، علی، کیمیایی، سیدعلی، و عاصمی، زهرا. (۱۳۹۴). اثربخشی برنامه مداخله ویژه کودکان طلاق بر بهبود خودپنداره و تاب‌آوری کودکان. *فصلنامه روان‌شناسی کاربردی*، ۹(۱ پیاپی ۳۳): ۲۱-۷.

خدادادی، محمدرسول، کاشف، میرمحمد، و صالح‌زاده، کریم. (۱۳۸۹). رابطه هوش سازمانی با بهره‌وری ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی. *مجله مدیریت ورزشی*، ۲(۱ پیاپی ۴): ۱۶۸-۱۵۵.

سلگی، زهرا، و علی‌پور، احمد. (۱۳۹۱). مقایسه هوش اجتماعی و هوش هیجانی دانشجویان با توجه به دست برتری آن‌ها. *فصلنامه روان‌شناسی کاربردی*، ۸(۴ پیاپی ۲۴): ۱۱۹-۱۰۳.

کهن‌سال، هاجر، ساعت‌چی، محمود، و جاویدی، حجت‌اله. (۱۳۸۹). کفایت شاخص‌های روان‌سنجی مقیاس هوش سازمانی. *مجله روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی*، ۱(۳): ۱۱۸-۱۰۵.

محمدی، طاهره، و فرح‌بخش، سعید. (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری هوشمند و بهداشت روانی دبیران با تعدیل‌گری مدیریت استرس شغلی در مدارس متوسط دوم شهر خرم‌آباد. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۶(۱ پیاپی ۲۱): ۱۱۲-۹۵.

محمدی، کیامرث، رفاهی، ژاله، و سامانی، سیامک. (۱۳۹۲). واسطه‌گری عزت نفس بر کیفیت زندگی و رفتارهای پرخطر در بین دانشجویان. *مجله روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی*، ۴(۲ پیاپی ۱۴): ۴۳-۲۹.

مدنی، سیدمصطفی، باقی، مجتبی، و سوادکوهی، علی‌رضا. (۱۳۹۴). پیش‌بینی عملکرد ادراک‌شده کارکنان با استفاده از مولفه‌های هوش سازمانی در شرکت توزیع برق استان اصفهان. *فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۱۶(۲ پیاپی ۶۲): ۱۰۵-۹۶.

نادری، آذر، خدائپناهی، محمدکریم، و صالح‌صدق‌پور، بهرام. (۱۳۸۸). مقایسه شیوه‌های مقابله‌ای دانش‌آموزان دارای هوش هیجانی بالا و پایین در طبقات مختلف اجتماعی-اقتصادی. *فصلنامه روان‌شناسی کاربردی*، ۳(۳ پیاپی ۱۱): ۴۸-۵۹.

نگهبان، علی‌رضا، و مستجابی، فریدا. (۱۳۸۴). *راهنمای روش تحقیق به کمک پرسشنامه*. چاپ دوم، انتشارات جهاد دانشگاهی تهران: تهران.

نقش هوش سازمانی در توانمندسازی اجتماعی و ...

نیک‌نامی، مصطفی، و زارع‌مویدی، حسین. (۱۳۹۲). هوش سازمانی و نقش آن در ارتقاء توانمندسازی کارکنان. *مجله پژوهش‌های علوم انسانی*، ۸(۳ پیاپی): ۱۷۴-۱۵۵.

Albrecht, K. (2003). *Organizational intelligence and knowledge Management: Thinking outside the silos*. The Executive Perspective Retrieved from: www.karelAlbrecht.Com.

Ablerch, K. (2006). Social intelligence. *Journal of leadership Excellence*, 23(1): 17-18.

Brown, G. W. (1995). Social class and psychiatric disturbance among women. *Journal of sociology*, 9(1): 225-254.

Carlo, G., Knight, G.P., McGinley, M., & Hayes, R. (2011). The roles of parental inductions, moral emotions, and moral cognitions in prosocial tendencies among Mexican American and European American early adolescents. *Journal of Early Adolescence*, 31(1): 757-781.

Crowne, K.A. (2009). The relationship among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Journal Organization Management*, 6(3): 148-163.

Diehl, M., & Hay, E. (2010). Risk and resilience factors in coping with daily stress in childhood: the role of age, self-concept incoherence, and personal control. *Developmental psychology*, 46(4): 32-46.

Eisenberg, N., Fabes, R. A., & Spinrad, T. L. (2006). Prosocial development. In N.Eisenberg (Vol.Ed.), W. Damon & R.M.Lerner (Series Eds.), *Handbook of child psychology: Social, emotional, and personality development*, 3(6):646-718.

Gardner, H. (2006). On Failing to Grasp the Core of MI theory: A response to Visser et al. *Jornal of Intelligence*, 34(5): 503-505.

Gottfredson, L.S. (2002). Where and why g matter: Not a mystery. *Human Performance*, 15(1): 24-46.

Jafari, P. & Faghihi, A.R. (2010). The intelligence component in the research and educational planning. *Journal of Leadership and Training Management*, 4(3): 63-86 (in Persian)

Jamalzade, M., & Gholami, Y. (2009). Analysis of relationship between Organizational intelligence and Organizational learning in Azad University employees. *Journal of Leadership and Training Management*, 3(2): 63-68 (in Persian).

Kohansal, H. & Saatchi, M. (2010). Adequacy indicators psychometric intelligence scale. *Jurnal of the Methods and Psychological Models*, 1(1): 105-118 (in Persian).

Linden, W. (2005). Stress management: from basic science to better practice. *Philadelphia*, 15(1): 83-85.

Raouf, A., & Dehilon, BS. (2006). Translate by Mohammadfam I. *Quantitative assessment of safety*. Entesharate Fannavarar.

جدول توزیع تناظر سوال‌های پرسشنامه هوش سازمانی با شاخص‌ها

شماره سوال	شاخص‌ها
۴۸-۴۲-۲۲-۱۷-۱۵-۳-۲	بینش راهبردی
۴۷-۴۴-۳۶-۳۳-۱۹-۹-۴	سرنوشت مشترک
۴۵-۴۳-۳۴-۲۸-۲۴-۱۴-۱۳	تمایل به تغییر
۴۰-۳۷-۲۵-۱۰-۶-۵-۱	جرات و شهامت
۴۱-۳۹-۳۸-۲۶-۲۰-۱۸-۱۲	اتحاد و توافق
۳۵-۳۱-۳۰-۲۹-۲۳-۲۱-۷	کاربرد دانش
۴۹-۴۶-۳۲-۲۷-۱۶-۱۱-۸	فشار عملکرد

پرسشنامه هوش سازمانی

سوال‌ها	کاملاً موافق	مخالف	کاملاً مخالف	موافق	مخالف
۱. کارکنان از خود کوشش مضاعف نشان می‌دهند.	۵	۴	۳	۲	۱
۲. استراتژی‌های سازمان هر ساله مورد بازنگری قرار می‌گیرد.	۵	۴	۳	۲	۱
۳. بیانیه اهداف سازمان روشن و شفاف است.	۵	۴	۳	۲	۱
۴. کارکنان با یکدیگر روابط مداوم و پایداری دارند.	۵	۴	۳	۲	۱
۵. کارکنان به سازمان محل کار خود افتخار می‌کنند.	۵	۴	۳	۲	۱
۶. نگرش مدیران معطوف به کار است.	۵	۴	۳	۲	۱
۷. مدیران دانش را ارج می‌نهند.	۵	۴	۳	۲	۱
۸. کارکنان به یکدیگر کمک می‌کنند.	۵	۴	۳	۲	۱
۹. تمام کارکنان در برنامه‌ها و دستاوردهای سازمان سهیم هستند.	۵	۴	۳	۲	۱
۱۰. کیفیت زندگی کاری مورد توجه است.	۵	۴	۳	۲	۱
۱۱. بازخوردها به کارکنان انتقال پیدا می‌کند.	۵	۴	۳	۲	۱
۱۲. ساختار سازمان با فرایند انجام کار تناسب دارد.	۵	۴	۳	۲	۱
۱۳. فرایند انجام کار تکاملی است.	۵	۴	۳	۲	۱
۱۴. جو سازمانی آمادگی پذیرش تغییر را دارد.	۵	۴	۳	۲	۱
۱۵. همکاران درباره استراتژی‌های سازمان با یکدیگر بحث می‌کنند.	۵	۴	۳	۲	۱
۱۶. کارکنان انتظارات سازمان را درک می‌کنند.	۵	۴	۳	۲	۱
۱۷. مبانی ارزشی در سازمان وجود دارد.	۵	۴	۳	۲	۱
۱۸. خط‌مشی‌های عملیاتی از رسالت سازمان حمایت می‌کنند.	۵	۴	۳	۲	۱
۱۹. کارکنان به موفقیت اعتقاد دارند.	۵	۴	۳	۲	۱
۲۰. سیستم‌های اطلاعاتی قدرتمند و توانا هستند.	۵	۴	۳	۲	۱
۲۱. یادگیری و رشد حرفه ای کارکنان در سازمان مورد توجه است.	۵	۴	۳	۲	۱
۲۲. تحولات محیطی با دقت مورد نظر قرار می‌گیرد.	۵	۴	۳	۲	۱
۲۳. مدیران از مهارت‌های کارکنان سازمان قدردانی می‌کنند.	۵	۴	۳	۲	۱
۲۴. امکان نقد منصفانه در مورد سازمان وجود دارد.	۵	۴	۳	۲	۱
۲۵. رفتار مدیران بیاتگر الگوی تعهد سازمانی هستند.	۵	۴	۳	۲	۱
۲۶. ارزشمند بودن مشتری برای سازمان یک اصل است.	۵	۴	۳	۲	۱
۲۷. مدیران اهداف سازمانی را به کارکنان انتقال می‌دهند.	۵	۴	۳	۲	۱

۵	۴	۳	۲	۱	۲۸. پیشرفت شغلی تشویق می‌شود.
۵	۴	۳	۲	۱	۲۹. مدیران جدید ترین روش‌های علمی را برای اداره سازمان به کار می‌گیرند.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۰. فرهنگ سپیم شدن در دانش وجود دارد.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۱. حد و مرزی برای خلق ایده پردازی وجود ندارد.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۲. ارتقاء کارکنان مبتنی بر شایستگی است.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۳. گروه نقش تسهیل کننده ای در فرایندهای سازمانی دارد.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۴. رهبران اشتباهات را می‌پذیرند.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۵. اطلاعات درباره عملکرد سازمان به آسانی در دسترس است.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۶. کارکنان حس تعلق سازمانی دارند.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۷. کارکنان از صمیم قلب به سازمان علاقمند هستند.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۸. رویه‌های انجام امور تسهیل کننده است.
۵	۴	۳	۲	۱	۳۹. رسالت‌های سازمان منظم و شفاف است.
۵	۴	۳	۲	۱	۴۰. فرصت‌های پیشرفت شغلی در سازمان وجود دارد.
۵	۴	۳	۲	۱	۴۱. تفویض اختیار در سازمان انجام می‌شود.
۵	۴	۳	۲	۱	۴۲. از بیانیه‌های اهداف سازمان برای انجام کار استفاده می‌شود.
۵	۴	۳	۲	۱	۴۳. نوآوری در سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد.
۵	۴	۳	۲	۱	۴۴. کارکنان در سازمان ایده‌های جدید و خلاق را درک می‌کنند.
۵	۴	۳	۲	۱	۴۵. کاغذ پرانی ^۱ در سازمان در حداقل است.
۵	۴	۳	۲	۱	۴۶. سازمان مدیران غیر کارآمد را تحمل نمی‌کند.
۵	۴	۳	۲	۱	۴۷. کارکنان از حس مشارکت بالایی برخوردارند.
۵	۴	۳	۲	۱	۴۸. سازمان در تلاش برای شناسایی رهبران آینده است.
۵	۴	۳	۲	۱	۴۹. مدیران مسائل و مشکلات عملکردی سازمان را حل می‌کنند.
