

## مقایسه تحلیلی هوش سازمانی در آموزش عالی: مطالعه‌ای موردی

ناصر میرسپاسی<sup>۱</sup> و بابک افقهی<sup>۲</sup>\*

### چکیده

رشد اقتصادی نوین حاصل گسترش علم و دانش و استفاده نظام‌مند و نهادمند از دانش است که عمدتاً حاصل تلاش مؤسسات آموزش عالی در کشورهاست و به توسعه مفهوم جدیدی با عنوان هوش سازمانی منجر شده است که به معنای توانایی فکری یک سازمان و نیز تأکید آن بر تلفیق نیروی انسانی و تواناییهای فنی برای حل مسائل و مشکلات سازمان است. هدف این پژوهش مقایسه تحلیلی هوش سازمانی در آموزش عالی از طریق مطالعه موردی در دو دانشگاه داخل ایران بود. برای گردآوری داده‌ها در این مطالعه تحلیلی-پیمایشی، ابتدا برای شناخت شاخصهای هوش سازمانی و عوامل موثر بر آن، مطالعه کتابخانه‌ای انجام و سپس، با استفاده از تحلیل عاملی کلیه شاخصها دسته بندی و پرسشنامه تحقیق تهیه شد. برای جامع تر بودن این بررسی در کشور، جامعه آماری پژوهش استادان و کارکنان دو دانشگاه شهید بهشتی و دانشگاه فردوسی مشهد بود. در مجموع، ۲۷۰ نفر برای نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. نتایج نشان داد که دانشگاه شهید بهشتی با موفقیت در شاخصهای تعلق سازمانی و ایجاد توافق و اعتماد در بین کارکنان و استادان خود، در هوش سازمانی وضعیت مناسب تری دارد. اما در ابعاد کاربرد دانش و میل به تغییر، دانشگاه فردوسی مشهد وضعیت به مراتب بهتری را دارا بود.

**کلید واژگان:** هوش سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، آموزش عالی، تحلیل تطبیقی.

### مقدمه

جهانی شدن و توسعه اقتصاد دانش محور تغییرات اساسی را در ساختار و وظایف آموزش در سراسر دنیا ایجاد کرده است. ارزش ملتها، بیش از منابع مادی در دسترس آنان، به افراد، مدیریت و دولتهای آنان بستگی دارد. آموزش موجب بهبود زیربنای علمی ملتها می‌شود و نقش اساسی در پیشبرد آینده آنها دارد. به طور کلی، توسعه پایدار مبتنی بر دانش و فناوری است و توسعه دانش و فناوری نیز بر پایه خلاقیت و نوآوری و بهنگام بودن صورت می پذیرد (Gill & Lashin, 2003).

۱. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران: info@mirsepassi.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

\* مسئول مکاتبات: bafghahi@yahoo.com

مک گرو و هلد معتقدند که جهانی شدن فرایندی گریزناپذیر است که در فضای سازمانی و روابط اجتماعی و کنشهای متقابل قدرت تحولی بنیادی ایجاد می‌کند (Sherehiy & Layer, 2007). در واقع، می‌توان گفت که هر چیزی پیوسته در حال تغییر است و سازمانها به‌عنوان نظامهای اجتماعی باز همواره تبلور دیدگاهها و رویکردهای فکری زمان خود بوده‌اند. از این رو، آنها متناسب با تغییرات محیطی به دگرگونی، اصلاح ساختار و روی آوردن به فلسفه‌های جدید همت می‌گمارند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای محیط باشند و به بقای خود ادامه دهند.

یکی از ویژگیهای سازمانهای جدید انباشتگی بیش از حد دانش است، به طوری که افزایش حجم اطلاعات در سازمانها و لزوم استفاده از آن در تصمیم‌های سازمانی در دو دهه اخیر باعث ظهور پدیده‌ای به نام مدیریت هوش سازمانی شده است (Halal, 2006). این امر ضرورت برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و پایش دانش سازمانی و همچنین، مدیریت فرایند دسترسی به دانش درست را، به‌گونه‌ای که کارایی و اثربخشی داشته باشد، نشان می‌دهد (Marr & Neely, 2002). از سوی دیگر، در عصر کنونی سازمانها دریافته‌اند که عمر آنها تداوم نخواهد داشت، مگر اینکه راهبردی برای مدیریت و ارزشگذاری هوش سازمانی خود داشته باشند و علاوه بر آن، بتوانند نقاط قوت و ضعف هوش سازمانی خود را از طریق روشهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی تعیین کنند و بدین ترتیب، از هرگونه تمرکز بی‌مورد بر نقاطی از سازمان، که نمی‌تواند تأثیری در بهبود آینده سازمان داشته باشد، اجتناب کنند (Akgun, Byrne & Keskin., 2007). در هر سازمان افزون بر منیع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، عوامل دیگری نیز در فرایند عملکرد سازمانها نقش مؤثری ایفا می‌کنند و این فقط کافی نیست که سازمانها تلاش کنند تا با استفاده از ابزارهای گوناگون سنجش هوش، افراد باهوش را شناسایی کنند و آنها را به‌کار بگمارند، زیرا ممکن است کارکنان یک سازمان باهوش و توانا باشند، اما هوش جمعی و سازمانی آنهاست که موجب فعالیتهای بزرگ می‌شود (Ruhan & Junichi Iijima, 2009).

هوش سازمانی معانی متفاوتی دارد که عموماً به معنای توانایی فکری یک سازمان به‌منظور حل مشکلات سازمانی و تأکید سازمان بر تلفیق انسان و تواناییهای فنی برای حل مسائل سازمان است و شامل مجموعه‌ای از داده‌ها، تجربه، دانش و درک مسائل سازمانی خواهد بود (Akgun et al., 2007). با تحولات رخ داده در عرصه جهانی، اکنون توجه مدیران و نظریه‌پردازان مدیریت بیش از پیش به داراییهای فکری سازمانها معطوف شده است و هوش سازمانی، طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، دانش‌نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری؛ یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود (Ruhan & Junichi Iijima, 2009). در حقیقت، هوش سازمانی به سازمانها به خصوص دانشگاهها و مراکز آموزش عالی کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارتهای مهم را، که به‌عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شوند و به‌طور معمول به‌صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشرکنند. این امر سازمان را به‌صورت کارا و مؤثر برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و

تصمیم‌گیریهایی پویا قادر می‌سازد (Brempong et al., 2006). هوش سازمانی بر شناسایی دانش و ارائه آن تأکید می‌ورزد، به روشی که بتوان آن را به صورت رسمی به اشتراک گذاشت و در نتیجه، دوباره از آن استفاده کرد (Malekzaeh, 2010). تمام موارد یادشده بدان معناست که بهبود سطح کیفیت هوش سازمانی می‌تواند عاملی تأثیرگذار بر رشد و تکامل سازمان باشد، اما متأسفانه، تاکنون تحقیقات اندکی در این خصوص صورت گرفته است و این بحث در میان تحقیقات دانشگاهی نسبتاً جدید است. از این رو، در این پژوهش تلاش شده است تا با سنجش هوش سازمانی در دو دانشگاه کشور، راهکارهای مناسبی برای الگوبرداری و بهبود شاخصهای آن ارائه شود.

**چارچوب نظری:** هوش سازمانی مفهومی جدید در عرصه متون سازمان و مدیریت است. پیشینه موضوعی هوش سازمانی به دهه ۱۹۹۰ برمی‌گردد و ریشه‌های آن را باید در نظریه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی جستجو کرد، اما موضوع هوش سازمانی از سال ۱۹۹۲ به‌طور آشکار در مقاله‌ای که ماتسودا با عنوان «هوش سازمانی، اهمیت آن به عنوان یک فرایند و فرآورده» در کنفرانس بین‌المللی اقتصاد در توکیو منتشر کرد، مطرح شده است. در این مقاله ضمن تشریح معنا و مفهوم هوش سازمانی، فرایند هوش سازمانی متشکل از پنج عنصر و فرآورده هوش سازمانی در قالب طراحی شبکه‌های اطلاعاتی معرفی شده است (Jafari & Faghihi, 2010)؛ پس از آن به تدریج صاحب‌نظرانی دیگر در باره این موضوع بررسی کردند و پژوهشهایی در این زمینه انجام شد و کتابها و مقالاتی نگارش یافت. برای مثال، گلین (Glynn, 1996) با انتشار مقاله‌ای سه مدل از هوش سازمانی شامل مدل تجمع یا انباشتگی، مدل سطح تلاقی و مدل توزیعی یا پراکنشی را ارائه و هوش سازمانی را به سه رده طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از: ۱. تجمع هوش فردی؛ ۲. رابطه متقابل و درهم تنیدگی هوش فردی؛ ۳. هوش سازمانی به‌عنوان یک نظام بزرگ‌تر. همچنین، از نظر گلین هوش سازمانی شامل کارکردهای پردازش اطلاعات است که امکان سازگاری با تقاضای محیط را فراهم می‌آورد و به شروع نوآوری و اجرای آنها بستگی دارد. از سوی دیگر، هلال (Halal, 1997) در خصوص هوش سازمانی چارچوبی ارائه کرده است که در آن به‌طور منسجم زیرساختها و روشهای شناختی هوش سازمانی نشان داده شده است. همچنین، در این چارچوب یکی دیگر از مؤلفه‌های آن یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای است که به معنای کسب دانش و بهبود و اصلاح روش است. همچنین، یادآوری می‌شود که امروزه، سازمانها نظامهای یادگیری هوشمندی هستند که از افراد آموزش دیده‌ای تشکیل شده‌اند که این افراد از شبکه‌های اطلاعاتی پیچیده برای سازگاری با دنیای پیچیده استفاده می‌کنند.

هدف اصلی پژوهشی با عنوان «ابعاد هوش سازمانی در شرکتهای رومانیایی، دورنمای سرمایه انسانی»، ارائه نمایی کلی از موقعیت کارکنان شرکتهای رومانیایی با توجه به هفت بعد هوش سازمانی آبرشت بوده است. همچنین، در این پژوهش تفاوت‌های موجود بین سازمانهای بزرگ با بیش از ۱۵۰ کارمند و سازمانهای کوچک بررسی شده است، با این فرض که نیروی انسانی و تفاوت‌های موجود فرهنگ

سازمانی و رهبری بین دو طبقه می‌تواند تأثیر چشمگیری بر نحوه درک ابعاد هوش سازمانی و عملکرد آنها داشته باشد. نتایج تحقیق نشان داده است که فقط ۱۳ درصد از کارکنان شرکت‌های بزرگ و متوسط با مفهوم هوش سازمانی آشنا بوده و کارکنان شرکت‌های کوچک اصلاً این مفهوم را نمی‌شناخته‌اند. با این حال، تحلیل داده‌های به‌دست آمده نشان داد که هوش سازمانی در حد متوسط و بالاتر بوده است (Lefter, Prejmerean & Vasilache, 2008).

پژوهش دیگری با عنوان «آیا می‌توان هوش سازمانی مدرسه را از طریق آموزش ضمن خدمت توسعه داد»، در کشور ترکیه انجام شده که هدف آن تعیین تأثیر تحلیل راهبردی (تواناییها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها) بر هوش سازمانی بوده است. روش تحقیق از نوع تجربی با استفاده از پیش‌آزمون و پس‌آزمون و جامعه آماری یک مدرسه ابتدایی با نمونه‌ای شامل ۴۰ نفر از معلمان و دو مدیر بوده است. برای سنجش هوش سازمانی از مقیاس چند بعدی هوش سازمانی استفاده شد که ابعاد آن عبارت‌اند از: چالاک‌گی در کنش و واکنش، سازگاری با شرایط مختلف، حفظ آرامش و انعطاف‌پذیری هنگام نقش آفرینی، استفاده از قدرت تخیل، پیش‌بینی، برقراری ارتباط مؤثر با همکاران و یافتن راه حل برای مشکلات در حال ظهور. برای اندازه‌گیری ابعاد یادشده پرسشنامه‌ای شامل ۵۸ سؤال بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای تنظیم شده است. نتایج تحقیق تفاوت بسیاری را در هوش سازمانی، قبل و بعد از کارگاه، نشان می‌دهد و فقط در خصوص ارتباط مؤثر با همکاران تفاوت چشمگیری مشاهده نشده است (Cakir & Ada, 2008).

در کشور ایران نیز پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین زیرسیستم مدیریت دانش و هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن در شرکت ذوب آهن اصفهان» انجام شده که هدف آن بررسی رابطه بین زیرسیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن در شرکت ذوب آهن اصفهان بوده است. در این پژوهش راهبردهای زیرسیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده از نظر مارکوارت و مؤلفه‌های هوش سازمانی از نظر آلبرشت بررسی شده و نتایج نشان داده است که بین زیر سیستم مدیریت دانش و تمام مؤلفه‌های هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (Sattari, 2007).

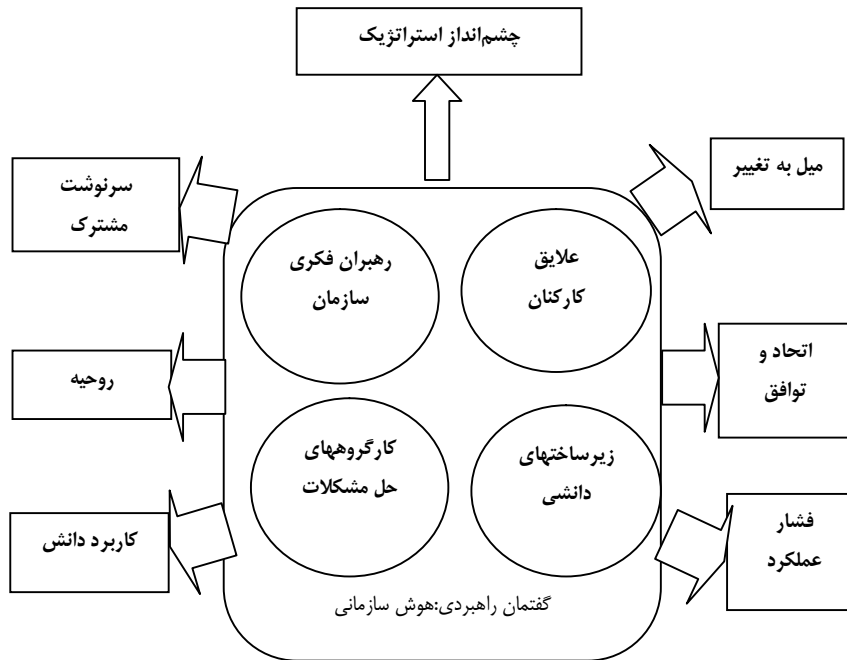
در مطالعه دیگری نیز میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی آموزش و پرورش بررسی شده است. روش مورد استفاده در این تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی بود و جامعه مورد مطالعه کارکنان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بودند. ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسشنامه محقق ساخته با ۹۵ سؤال بود که روایی صوری و محتوایی آن تأیید شد و پایایی آن معادل ۰/۹۷ درصد به‌دست آمد. نتایج تحقیق نشان داد که هوش سازمانی جامعه مورد مطالعه با میانگین تجربی ۲/۸۲ از میانگین نظری ۳ پایین‌تر است. بالاترین میانگین به‌دست آمده مربوط به مؤلفه‌های بینش راهبردی با ۳/۱۷ و کمترین آن مربوط به ساختار سازمانی و تغییرگرایی با ۲/۶۶ بوده است. با توجه به یافته‌های تحقیق راهکارهایی نیز برای بهبود هوش سازمانی در این سازمان ارائه شده است (Jafari & Faghihi, 2010).

در پژوهش جامع دیگری محققان رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی را در بین کارکنان و اعضای هیئت‌علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی بررسی و الگویی برای ارتقای یادگیری آنان ارائه کرده‌اند. نتایج این مطالعه نشان داد که ابعاد هوش سازمانی در هر دو گروه آزمودنیها با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند و متغیرهای سرنوشت مشترک، میل به تغییر و روحیه به ترتیب در هر دو گروه مورد آزمون درصد بیشتری از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده‌اند (Jamalzade & Gholami, 2009).

یکی دیگر از تحقیقات در زمینه هوش سازمانی، بررسی در باره کفایت شاخصهای روان‌سنجی مقیاس هوش سازمانی بوده است (Kohansal & Saatchi, 2010). هدف از این پژوهش تبیین شاخصهای مقیاس هوش سازمانی آلبرشت (Albrecht, 2003) بود که در یک بررسی مقطعی ۳۳۵ نفر از کارکنان (۲۸۰ مرد و ۵۵ زن) در مراکز هفده‌گانه مخابراتی شهر شیراز به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای- تصادفی انتخاب و با مقیاس هوش سازمانی ارزیابی شدند. نتایج تحلیل عوامل به شیوه مؤلفه‌های اصلی، ۳۶ گویه مقیاس هوش سازمانی را در هفت مؤلفه چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد تأیید کرد. نتایج بررسی ضریب آلفای کرونباخ نیز حاکی از همسانی درونی مناسب این مقیاس بود. به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان داد که مقیاس هوش سازمانی آلبرشت ابزاری مناسب برای اقدامهای پژوهشی است و مدیران، روانشناسان صنعتی و سازمانی و کارشناسان و برنامه‌ریزان سازمانها می‌توانند با استفاده از این مقیاس در جهت شناسایی عوامل و ارتقای هوش سازمانی و دستیابی به رسالت و هدفهای تعیین شده سازمان خود گام بردارند.

**مدل مفهومی پژوهش:** آلبرشت (Albrecht, 2003) در خصوص هوش سازمانی مدلی را ارائه کرده است که ضمن توصیف هوش سازمانی به یک گفتمان راهبردی<sup>۳</sup>، از هوش سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای یاد می‌شود که با مدیریت دانش در هم تنیده‌اند. وی معتقد است که هوش سازمانی دارای هفت بعد است که با چهار بعد تشکیل‌دهنده مدیریت دانش<sup>۴</sup> (رهبران فکری سازمان، علایق کارکنان، کارگروههای حل مشکلات و زیرساختهای دانشی) در تعامل است. ابعاد هفت‌گانه یادشده عبارت‌اند از: چشم‌انداز استراتژیک<sup>۵</sup>، سرنوشت مشترک<sup>۶</sup>، میل به تغییر<sup>۷</sup>، اتحاد و توافق<sup>۸</sup>، روحیه<sup>۹</sup>، کاربرد دانش<sup>۱۰</sup> و فشار عملکرد<sup>۱۱</sup> (شکل ۱).

3. Strategic Conversation
4. Knowledge Management
5. Strategic Vision
6. Shared Fate
7. Appetite for Change
8. Alignment and Ccongruence
9. Spirit
10. Knowledge Deployment



شکل ۱ - مدل آلبرشت در هوش سازمانی (Albrecht, 2003)

ابعاد الگوی هفت‌گانه مد نظر آلبرشت و این تحقیق به صورت زیر تعریف می‌شوند (Kohansal & Saatchi, 2010):

- چشم‌انداز استراتژیک: به معنای توانایی ساخت و ارائه اهداف مورد نظر در یک سازمان است.
- سرنوشت مشترک: برای رسیدن به اهداف مشترک همه ارکان یک سازمان، از عوامل اجرایی گرفته تا ذینفعان، تأمین‌کنندگان، شرکا و حتی مشتریان فصلی، باید اعتقاد داشته باشند که بدون هم‌افزایی یکدیگر نمی‌توانند در مسیر رسیدن به آن اهداف موفق شوند.
- میل به تغییر: هرگونه تغییری باید به صورت یک رویداد مثبت، که در برگیرنده تحولات مثبت است، تلقی شود. رخوت و سستی و فرار از تغییر باید با به استقبال رفتن تغییر و درگیر شدن با چالش‌های تغییر جدید محو شود. توانمند بودن و بزرگ شدن در یک سازمان شرط لازم برای بقاست، بقایی که تداوم حیات سازمان را در پی دارد.

- **روحیه:** به معنای احساس خوب کار کردن در یک سازمان و اشتیاق به انجام دادن وظیفه شغلی است و اینکه افراد با علاقه‌مندی تکالیف سازمانی خود را ادا کنند و در حل مسائل و مشکلات پیش روی سازمان مبادرت ورزند. در واقع، روحیه همان حس خوبی است که به انسانها خوش باوری و احساس خوشبختی را تزریق می‌کند.

- **اتحاد و توافق:** توافق بر سر تعامل و تعادل در رفتارهای سازمانی برای رسیدن به اهداف از جمله ابعاد متمایز گروههای انسانی است که دارای هوش سازمانی برجسته‌ای هستند. اینکه گروهها و افراد زیادی برای رسیدن به اهداف سازمانی خود با یکدیگر تعامل مسالمت‌آمیز و توافق مثال زدنی دارند و با وضع یک‌سری قوانین حتی نانوشته از هرگونه برخورد و تزاخم واحدی یا فردی جلوگیری می‌کنند، از مصادیق معروف اتحاد و توافق است.

- **کاربرد دانش:** بسیاری از سازمانها در دنیا با روی آوردن به علم و دانش به دنبال مسیرهای متفاوتی برای کسب موفقیت خود هستند. فارغ از درست یا اشتباه بودن رویکرد آنها در نحوه و نوع انتخاب دانش مورد نیازشان، در نگاه هوش سازمانی تأکید بعد کاربرد دانش بر رویکرد انسان شناختی دانش برای هم‌افزایی هر چه بیشتر است.

- **فشار عملکرد:** بعد فشار عملکرد تبیین کننده شناخت خودآگاهانه افراد یک سازمان از عملکرد خود است. در واقع، بعد فشار عملکرد به سازمانها کمک می‌کند تا الگوی خودکنترلی مبتنی بر عملکرد سازمانی افراد خود را تدوین و مطالعه کنند. اینکه مدیران و متخصصان اجرایی سازمان از عملکرد سازمان و رسیدن به اهداف راهبردی و خروجیهای تاکتیکی مطلع باشند، به تنهایی کفایت نمی‌کند. در یک سازمان هوشمند هرکس باید خودش گزاره‌ای برای عملکرد داشته باشد؛ یعنی این احساس را داشته باشد که به چه چیز باید برسد و به ماندگاری و روایی هدفهای خود آگاه باشد.

### فرضیه‌های پژوهش

۱. بین هوش سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد و دانشگاه شهید بهشتی تفاوت معناداری وجود ندارد.
۲. بین ابعاد هفت‌گانه هوش سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد با دانشگاه شهید بهشتی تفاوت معناداری وجود ندارد.

### روش پژوهش

نوع تحقیق در این مطالعه تحلیلی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد [که در زمان انجام یافتن تحقیق برابر با ۷۲۰ عضو هیئت علمی و ۱۷۴۰ کارمند بودند] و نیز کلیه اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه شهید بهشتی تشکیل داده است که شامل ۱۰۰۰ نفر عضو هیئت علمی (۵۷۵ عضو هیئت علمی و ۴۲۵ مدرس مدعو) و حدود

۱۱۰۰ نفر کارمند و در مجموع ۲۱۰۰ نفر بودند. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری محدود و قابل شمارش است، برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شد که در آن برای تعیین انحراف معیار جامعه از یک نمونه‌گیری مقدماتی استفاده و پرسشنامه تحقیق به صورت تصادفی بین ۳۰ نفر از استادان و کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد توزیع شد تا تعداد دقیق حجم نمونه مورد نیاز به دست آید.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2}$$

بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای ۱۴۶ نفر برای دانشگاه شهید بهشتی و ۱۲۴ نمونه برای دانشگاه فردوسی تعیین شدند. در این تحقیق ابتدا برای شناخت شاخصهای هوش سازمانی و عواملی که بتوان از طریق آنها سیستم مورد نظر را بررسی کرد، مطالعه کتابخانه‌ای انجام و سپس، کلیه شاخصها دسته‌بندی و گروه‌بندی شد و اقدامات لازم برای تهیه پرسشنامه تحقیق صورت گرفت. گر چه در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است، اما با توجه به جدید بودن جامعه آماری روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۸۱۱) تأیید شد. با توجه به اینکه در مقیاس استفاده شده در این تحقیق؛ یعنی مقیاس هفت بعدی هوش سازمانی آلبرشت (Albrecht, 2003) ذکر شده است که در اندازه‌گیری هوش سازمانی نظر کلیه مدیران و کارکنان دارای وزن برابر است، در این تحقیق نیز نظر استادان و کارکنان با وزن یکسان در نظر گرفته شد. پس از توزیع پرسشنامه نهایی در دو دانشگاه، ۱۵۳ پرسشنامه کامل شده در دانشگاه فردوسی مشهد و ۱۴۱ پرسشنامه کامل شده در دانشگاه شهید بهشتی مبنای تحلیل‌های این تحقیق قرار گرفت. آزمون آلفای کرونباخ برای اندازه‌گیری میزان پایایی پرسشنامه پژوهش صورت گرفته است که نتایج به دست آمده از این آزمون در جدول ۱ آمده است.



**جدول ۱- آزمون آلفای کروناخ (قابلیت اعتماد پرسشنامه)**

<b>سؤال</b>	آیا پرسشنامه پژوهش دارای قابلیت اطمینان قابل قبولی بوده است؟		
<b>فرضیات پژوهشی</b>	فرض صفر:	قابلیت اعتماد پرسشنامه پژوهش در حد قابل قبولی است.	
	فرض یک:	قابلیت اعتماد پرسشنامه پژوهش در حد قابل قبولی نیست.	
<b>فرضیات آماری</b>	فرض صفر:	$H_0: Alpha \geq 0.05$	
	فرض یک:	$H_1: Alpha < 0.05$	
<b>آزمون انجام شده</b>	<b>خلاصه بررسی آزمون</b>		
		ت	%
	اعتبار	۲۹۴	۱۰۰
	E	۰	۰
	جمع	۲۹۴	۱۰۰/۰
	<b>محاسبه آلفای کروناخ</b>		
	تعداد	آلفای کروناخ	
	۳۶	۰/۸۱۱	
<b>نتیجه آزمون</b>	با توجه به اینکه ضریب آلفای کروناخ محاسبه شده (Alpha = ۰/۸۱۱) بیشتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که فرض صفر تأیید می‌شود و این امر بدین معناست که قابلیت اعتماد پرسشنامه پژوهش در حد قابل قبولی است.		

**جدول ۲- برآورد آلفای کروناخ برای ابعاد هفت‌گانه**

چشم انداز استراتژیک	سرنوشت مشترک	میل به تغییر	روحیه	اتحاد و توافق	کاربرد دانش	فشار عملکرد
۰/۸	۰/۷۰۱	۰/۷۱	۰/۶۸۶	۰/۷۰۳	۰/۷۱۹	۰/۶۹۳

در این پژوهش برای سنجش روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی استفاده شد. گفتنی است که در صورتی می‌توان از تحلیل عاملی استفاده کرد که حداقل به تعداد پنج برابر شاخصها، پرسشنامه توزیع شود که در این تحقیق پرسشنامه توزیعی بیش از هشت برابر تعداد شاخصها بوده است. نتایج نهایی تحلیل عاملی تأییدی بیانگر آن است که مقدار شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) برابر ۰/۷۲۱ با مقدار آزمون ۴۱۲/۲ است (پیوست ۱). برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل همبستگی استفاده شد.

**یافته‌ها**

**فرضیه ۱. بین هوش سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد و دانشگاه شهید بهشتی تفاوت معناداری وجود ندارد.**

در جدول ۳ خلاصه نتایج تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای هوش سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد و دانشگاه شهید بهشتی نشان داده شده است.

نتایج تجزیه و تحلیل آزمون فرض آماری حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین امتیاز هوش سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی و فردوسی مشهد اختلاف معناداری وجود دارد،

به طوری که در پنج بعد از این ابعاد امتیاز هوش سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی بیش از دانشگاه فردوسی مشهد است. در واقع، می‌توان نتیجه گرفت فرض اول پژوهش رد می‌شود.

جدول ۳- یافته‌های برآمده از مقایسه هوش سازمانی در دو دانشگاه

ابعاد هوش سازمانی	میانگین امتیاز دانشگاه بهشتی	میانگین امتیاز دانشگاه فردوسی	آزمون مقایسه میانگین دو جامعه		
			اختلاف میانگین	آماره آزمون	درجه آزادی
چشم انداز استراتژیک	۵/۱۷	۶/۳۶	۱/۰۵	-۲/۲۴۳	۲۹۳
سرنوشت مشترک	۴/۱۰	۳/۵۷	۱/۲۳	-۲/۶۱۷	۲۹۳
میل به تغییر	۴/۰۲	۵/۳۶	-۰/۹۵	-۳/۰۱۴	۲۹۳
روحیه	۷/۸۷	۴/۰۲	-۰/۸۵	-۳/۲۴۳	۲۹۳
اتحاد و توافق	۴/۴۶	۴/۰۵	-۰/۵۱	-۳/۷۶۲	۲۹۳
کاربرد دانش	۳/۰۵	۵/۴۷	۱/۰۱	-۳/۴۵۰	۲۹۳
فشار عملکرد	۵/۲۲	۳/۴۷	۱/۵۵	-۲/۱۵۰	۲۹۳
کل	۴/۴۱	۴/۱۸	۱/۰۲	-۵/۸۴۳	۲۹۳
تصمیم‌گیری	اختلاف معنادار			-۵/۸۴۳	۲۹۳

فرضیه ۲. بین ابعاد هفت‌گانه هوش سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد با دانشگاه شهید بهشتی تفاوت معناداری وجود ندارد.

در جدول ۴ خلاصه نتایج تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای میانگین ابعاد هوش سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد و دانشگاه شهید بهشتی نشان داده شده است.

در واقع، می‌توان نتیجه گرفت در خصوص فرضیه دوم پژوهش، ابعاد هوش سازمانی بین کارکنان دو دانشگاه تفاوت معناداری وجود دارد و لذا، رد می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴- مقایسه ابعاد هوش سازمانی در دانشگاه‌های فردوسی مشهد و شهید بهشتی

ابعاد هوش سازمانی	میانگین امتیاز دانشگاه بهشتی	میانگین امتیاز دانشگاه فردوسی	آزمون مقایسه میانگین دو جامعه		
			اختلاف میانگین	آماره آزمون	درجه آزادی
چشم‌انداز استراتژیک	۵/۱۷	۶/۳۶	۱/۰۵	-۳/۲۴۳	۲۹۳
سرنوشت مشترک	۴/۱۰	۳/۵۷	۱/۲۳	-۲/۶۱۷	۲۹۳
میل به تغییر	۴/۰۲	۵/۳۶	-۰/۹۵	-۳/۰۱۴	۲۹۳
روحیه	۷/۸۷	۴/۰۲	-۰/۸۵	-۳/۲۴۳	۲۹۳
اتحاد و توافق	۴/۴۶	۴/۰۵	-۰/۵۱	-۳/۷۶۲	۲۹۳
کاربرد دانش	۳/۰۵	۵/۴۷	۱/۰۱	-۳/۴۵۰	۲۹۳
فشار عملکرد	۵/۲۲	۳/۴۷	۱/۵۵	-۲/۱۵۰	۲۹۳

با در اختیار داشتن درجه اهمیت و عملکرد هر یک از شاخصها از طریق توزیع پرسشنامه می‌توان شاخصهای هوش سازمانی را در قالب چهار گروه اصلی طبقه‌بندی کرد که در نمودارهای یک و دو به‌خوبی قابل مشاهده است. در تطبیق این راهبردها با مدل مفهومی پژوهش باید اذعان داشت هر اندازه ابعاد هوش سازمانی در موقعیتهای چهارگانه راهبردهای زیر وضعیت بهتری داشته باشند، به همان نسبت باید به ابعادی که در موقعیتهای نامناسب اهمیت و عملکرد قرار دارند، بیشتر توجه کرد. اینکه چشم‌انداز استراتژیک و به‌معنای دیگر، توانایی ساخت اهداف در یک سازمان تا چه اندازه از نظر عملکرد یا دارا بودن اهمیت نزد کارکنان در هر یک از موقعیتهای تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی یا تدافعی قرار بگیرد، خطوط راهنمای خوبی را برای ساماندهی ابعاد هوش سازمانی و ارتقای وضعیت آنها یا هزینه‌کرد برای بهبود آن به مدیران نشان می‌دهد. با توجه به مطالب بیان شده و لزوم تطبیق ابعاد با این موقعیتهای، در ادامه در باره هر کدام از این موقعیتهای که استراتژیهای متناسب را طلب می‌کند، توضیح داده شده است.

– **استراتژی تهاجمی:** مؤلفه‌هایی که در این بخش از ماتریس قرار دارند از بهترین عملکرد ممکن و درجه اهمیت برخوردارند. از آنجایی که این نقاط جزء نقاط قوت محسوب می‌شوند، نیازی به صرف منابع در این بخش احساس نمی‌شود.

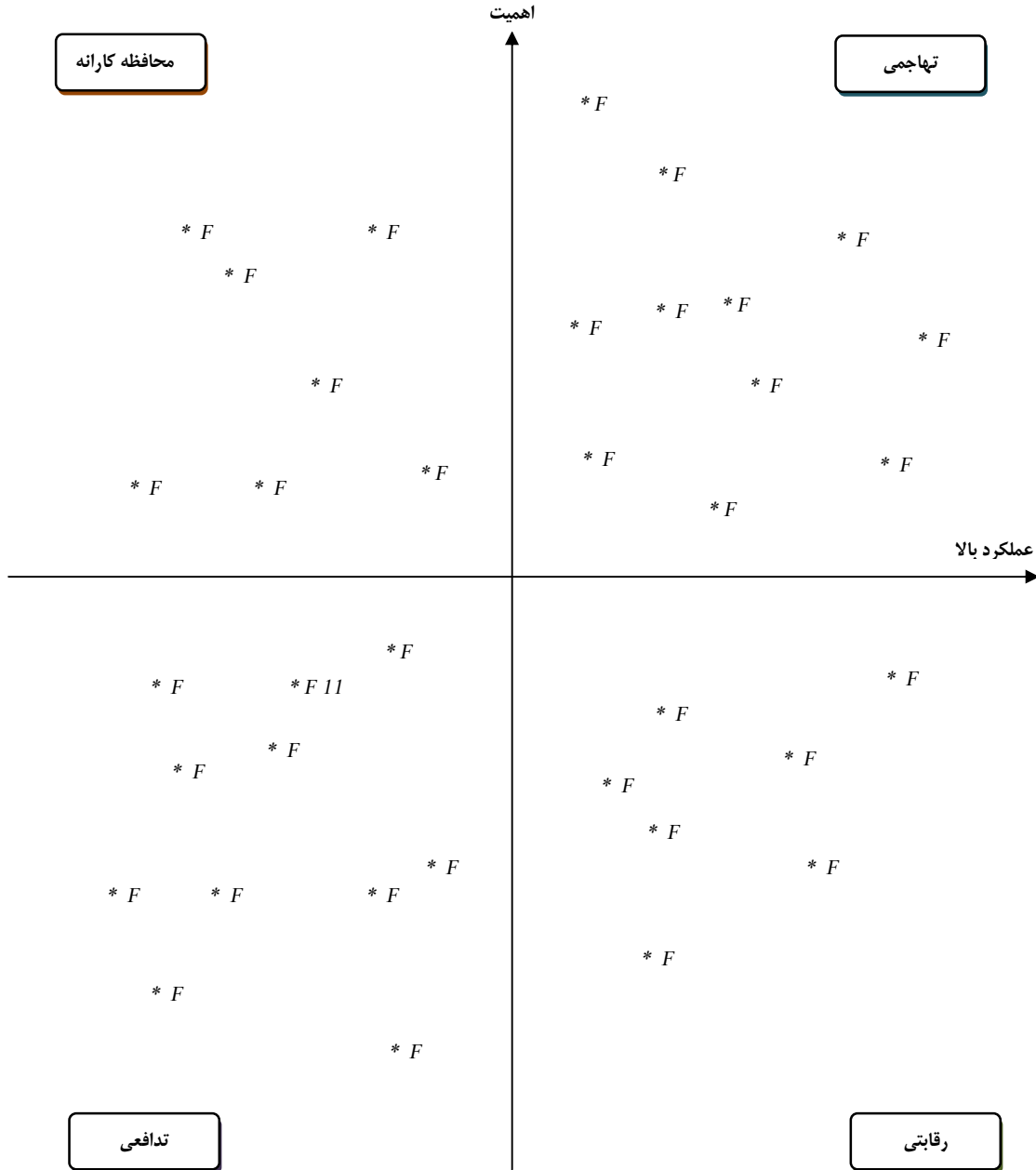
– **استراتژی محافظه کارانه:** در این بخش از ماتریس مؤلفه‌های هوش سازمانی دارای درجه اهمیت بالا و عملکرد پایین هستند و این بدان معناست که نقاط کلیدی که در اجرا و بهبود هوش سازمانی نقش اساسی ایفا می‌کنند، به‌عنوان مانعی در پیشبرد این سیاست تلقی می‌شوند. در نتیجه، رفع عوامل مؤثر در وضعیت نامطلوب این دسته عوامل را باید در زمره اولویتها دانست.

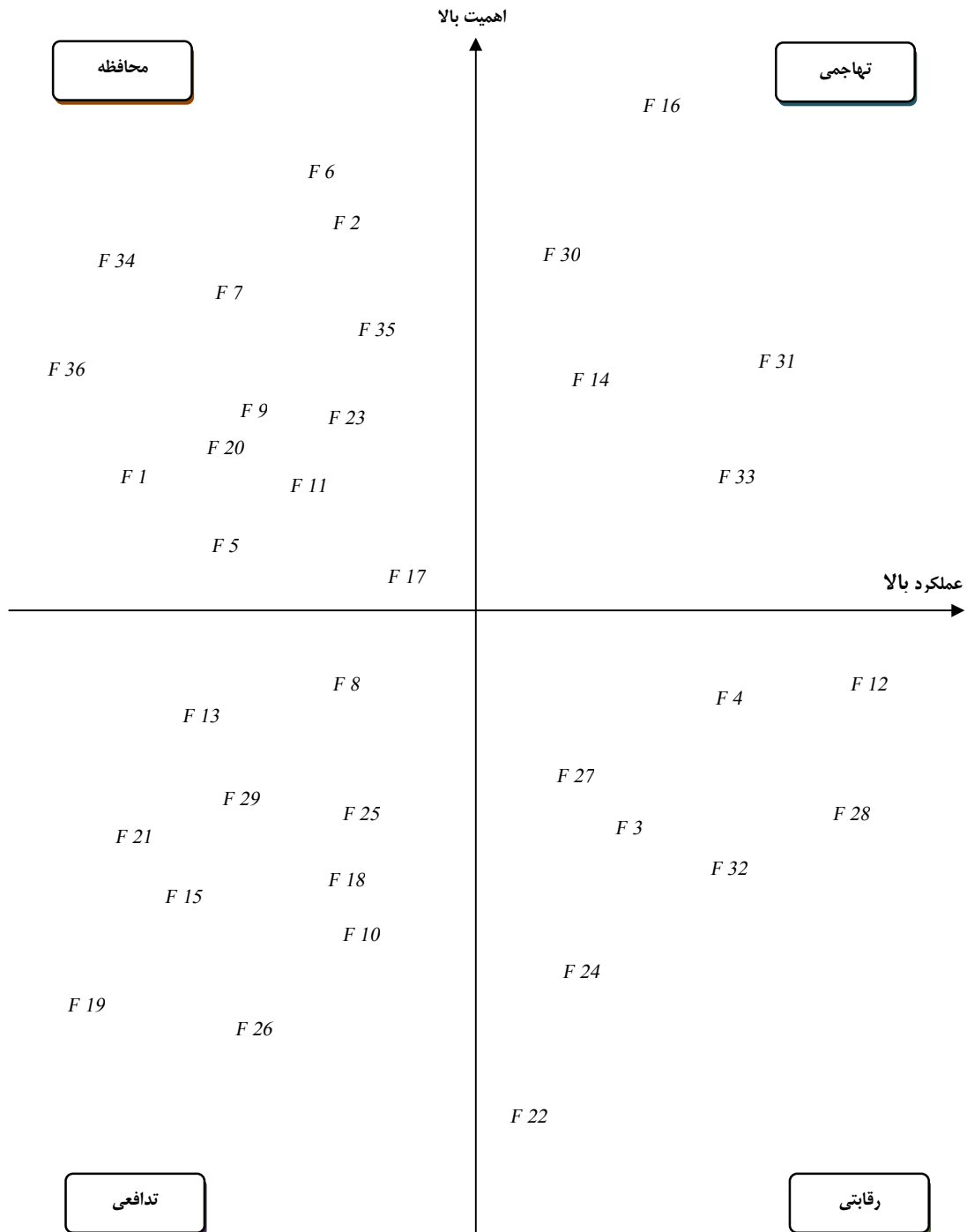
– **استراتژی رقابتی:** این حالت مربوط به مؤلفه‌هایی می‌شود که از درجه اهمیت پایین و عملکرد بالا برخوردارند. تفسیر این مؤلفه‌ها نشان دهنده وجود زنگ خطر است؛ بدین معنا که عوامل موجود در این بخش با وجود اینکه اهمیت اندکی دارند، اما بخش اعظمی از منابع را به خود اختصاص می‌دهند که می‌توانند برای بهبود نقاط ضعف در سایر بخشها به‌کار گرفته شوند.

– **استراتژی تدافعی:** در قسمتی از ماتریس اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های هوش سازمانی هر دو پایین هستند و لذا، در این حالت نیازی به تخصیص منابع برای بهبود عملکرد این نقاط نیست.

تطبیق نتایج تحقیق در موقعیتهای استراتژی گفته‌شده بین دو دانشگاه نشان می‌دهد که دانشگاه شهید بهشتی با دارا بودن یازده شاخص در بخش استراتژی تهاجمی، که عمدتاً ناظر بر کاربرد دانش، روحیه، اتحاد و توافق در مدل مفهومی تحقیق است، در مؤلفه‌های هوش سازمانی مزیت نسبی دارد. از سوی دیگر، تطابق هفت شاخص در بخش استراتژی محافظه کارانه، در مجموع وضعیت بهتر دانشگاه شهید بهشتی را نسبت به دانشگاه فردوسی مشهد، که فقط پنج شاخص در بخش استراتژی تهاجمی و سیزده شاخص در بخش استراتژی محافظه کارانه دارد، نشان می‌دهد. این نمودار به‌خوبی راهنمای عملی را برای

مدیران دانشگاهها فراهم می‌آورد تا با تخصیص هزینه در نقاط کلیدی و حساس و عدم تمرکز در نقاط دارای وضعیت مطلوب، نوعی استراتژی بهینه تخصیص هزینه را در پیش گیرند.





## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که ملاحظه شد، در تحقیقات صورت گرفته در خصوص هوش سازمانی در آموزش عالی کشور، عمده نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین زیر نظام مدیریت دانش و تمام مؤلفه‌های هوش سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. با این حال، مدیریت دانش کارکنان و هوش سازمانی در کشور ما یکی از بحث‌انگیزترین مباحثی است که در جامعه علمی و اداری بدان پرداخته می‌شود. واقعیت این است که تعابیر و تعاریف گوناگون و پیچیده از این مقوله موجب شده است تا کمتر درک مشترکی از تمام جنبه‌های آن به وجود آید. مطالعات اجمالی (Hasanzade, 2007) نشان می‌دهد که در بخش دولتی کشور ما پدیده مدیریت هوش سازمانی بیشتر بر جنبه استخراج دانش پنهان و مستندسازی تجارب مدیران تمرکز می‌یابد. در حالی که اجرای هوش سازمانی در بخش خصوصی بر کاربرد دانش به‌منظور تولید محصولات یا ارائه خدمات جدید تأکید دارد. اگر چه دستیابی به هریک از اهداف یادشده مسیر جداگانه‌ای داشته و از شرایط خاص خود برخوردار بوده است، در عین حال، مستلزم تبعیت از اصولی است که اجرای مدیریت دانش را در نهایت، به کسب مزیت رقابتی و توسعه سازمانی منجر سازد. در مطالعه ستاری (Sattari, 2007) به هوش سازمانی از منظر تبیین شاخصهای مقیاس هوش سازمانی یا میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمانهای مورد مطالعه پرداخته شده است، اما در تحقیق حاضر به‌طور خاص به مقایسه تحلیلی هوش سازمانی در آموزش عالی و لزوم توجه به ارزش قایل شدن برای کاربرد دانش و فشار عملکردی برای ایجاد یک محیط مناسب به‌منظور پیاده‌سازی هوش سازمانی پرداخته شده است که در یک بررسی موردی در دو دانشگاه تجزیه و تحلیل و سؤالهای تحقیق بررسی و آزمون شد و در پژوهشهای پیشین بدان پرداخته نشده است. نتایج پژوهش جمالزاده و غلامی (Jamalzade & Gholami, 2009) حاکی از آن بود که ابعاد هوش سازمانی در هر دو گروه آزمودنیها با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند و متغیرهای سرنوشت مشترک، میل به تغییر و روحیه به ترتیب در هر دو گروه مورد آزمون، درصد بیشتری از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین می‌کرد. در حالی که هدف این تحقیق صرفاً تبیین یک متغیر نظیر یادگیری سازمانی و جایگاه اثرگذاری ابعاد هوش سازمانی بر آنها نبود، بلکه آنچه بیشتر بدان توجه شد، تطبیق استراتژیها با مدل مفهومی ابعاد هوش سازمانی بود، به‌گونه‌ای که باید اذعان داشت هراندازه ابعاد هوش سازمانی در موقعیتهای چهارگانه استراتژیهای ذکرشده وضعیت بهتری داشته باشند، به همان نسبت باید در ابعادی که در موقعیتهای نامناسب اهمیت و عملکرد قرار دارند، بیشتر توجه شود. اینکه چشم‌انداز استراتژیک یا به‌عبارت بهتر، توانایی دستیابی به اهداف در یک سازمان تا چه اندازه از نظر عملکرد یا اهمیت نزد کارکنان در هر یک از موقعیتهای تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی یا تدافعی قرار بگیرد، خطوط راهنمای خوبی را برای ساماندهی ابعاد هوش سازمانی و ارتقای وضعیت آنها یا هزینه‌کرد برای بهبود آن به مدیران دانشگاهها ارائه می‌کند، نکته بسیار مهمی که در این پژوهش و در دو دانشگاه مورد نظر به اثبات رسید. در هر

صورت آنچه مسلم است، در دهه گذشته در کشورهای توسعه یافته توجه فزاینده به سرمایه‌های نامحسوس یا سرمایه فکری به‌طور چشمگیری از سازمانهای خصوصی به سمت سازمانهای دولتی مانند دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی گسترش یافته است. از آنجا که دانشگاهها به‌عنوان بازیگران اصلی نظام نوآوری ملی به‌شمار می‌روند، سازمانهای تحقیقاتی و مراکز آموزش عالی در کشور ایران باید به‌طور فزاینده‌ای به فرایندهایی روی آورند که آنها را انعطاف‌پذیر، شفاف و رقابت‌پذیر سازد؛ فرایندهایی که مبتنی بر پرورش ابعاد هوش سازمانی با توجه به استراتژیهای مد نظر هر یک از دانشگاهها و مراکز آموزش عالی کشور و منطبق بر نقشه جامع علمی کشور باشد. در این پژوهش با تأکید بر ابعاد هوش سازمانی تلاش شد تا نقاط قوت و ضعف دو دانشگاه کشور در این حوزه شناخته شود. دانشگاه شهید بهشتی تهران با ارزش قابل شدن برای کاربرد دانش و فشار عملکردی توانسته است در مجموع محیط مناسبی را برای پیاده‌سازی هوش سازمانی فراهم آورد. از سوی دیگر، دانشگاه فردوسی مشهد، اگرچه در ابعاد کلی نتوانسته است سطح مطلوبی از عملکرد در زمینه هوش سازمانی را داشته باشد، کسب امتیاز بیشتر در دو بعد کاربرد دانش و میل به تغییر نشان می‌دهد که با همت گماردن به بهبود ابعاد هوش سازمانی می‌توان آینده روشنی را در سایر ابعاد در این دانشگاه انتظار داشت.

## پیشنهادهای

۱. تطبیق نتایج تحقیق در موقعیتهای استراتژی به‌دست آمده در تحقیق بیانگر آن است که دانشگاه شهید بهشتی با دارا بودن یازده شاخص در بخش استراتژی تهاجمی، که عمدتاً ناظر بر کاربرد دانش، روحیه، اتحاد و توافق در مدل مفهومی تحقیق است، در مؤلفه‌های هوش سازمانی مزیت نسبی دارد. از سوی دیگر، تطابق هفت شاخص در بخش استراتژی محافظه‌کارانه، در مجموع وضعیت بهتر این دانشگاه را نسبت به دانشگاه فردوسی مشهد که فقط پنج شاخص در بخش استراتژی تهاجمی و سیزده شاخص در بخش استراتژی محافظه‌کارانه دارد، نشان می‌دهد. این جانمایی شاخصها در ابزارهای تحلیلی تحقیق به‌خوبی راهنمایی عملی را برای مدیران دانشگاهها فراهم می‌آورد تا با تخصیص هزینه در نقاط کلیدی و حساس و عدم تمرکز در نقاط با وضعیت مطلوب، نوعی استراتژی بهینه تخصیص هزینه را در پیش گیرند.
۲. با توجه به این واقعیت که ایران کشوری در حال توسعه محسوب می‌شود، چاره‌ای جز اهمیت دادن بیش از پیش به نقش دانش در توسعه پایدار وجود ندارد و بنابراین، پیشنهاد می‌شود به هوش سازمانی، به‌عنوان مفهومی جدید در این حوزه که می‌تواند بیشتر مورد توجه مدیران راهبردی آموزش عالی کشور واقع شود، توجه بیشتری مبذول شود.
۳. ارزش قابل شدن برای کاربرد دانش و فشار عملکردی در مجموع محیط مناسبی را برای پیاده‌سازی هوش سازمانی فراهم می‌آورد که پیشنهاد می‌شود، مورد توجه بیشتر و برنامه‌ریزی دقیق‌تر قرار گیرد.

۴. نظام آموزش عالی نیز با توجه به تعاریف ماتسودا یا آلبرشت از هوش سازمانی، ترکیبی از انسانهای هوشمند و ماشین‌آلات و وسایل آموزشی و کمک آموزشی هوشمند است که با تعامل یا ترکیب این دو عامل هوشمند، در فرایند تصمیم‌گیری یا انجام دادن اقدامات مهم برآیند قابل قبولی را، مطابق آنچه جامعه امروزی انتظار دارد، در پی خواهد داشت. برای این کار لازم است دو اقدام اساسی آگاهانه و با برنامه صورت گیرد: ۱. در جذب و پذیرش نیروهای انسانی به‌عنوان هوش انسانی سازمان دقت کافی به خرج داده شود و سپس، برای نگهداشت و روزآمد ساختن دانش این نیروها و تقویت حافظه و هوش سازمانی آنها آموزشهای مداوم و مهارتهای لازم طراحی شود؛ ۲. از ابزارها و وسایل آموزشی و کمک آموزشی هوشمند، که امروزه از نظر تعدد کمیت و تنوع کیفیت کم نیستند؛ استفاده شود. بی‌گمان استفاده توأمان از عامل هوش انسانی و هوش ماشینی، که برآیند آن هوش سازمانی خواهد بود، موجب دستیابی به نتیجه مطلوب با توجه به هدف مورد نظر از نظام آموزش عالی خواهد بود.

## References

1. Akgun, A.E., Byrne, John., & Keskin, H.(2007). Organizational intelligence: A structuration view. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 272-289.
2. Albrecht, K. (2003). *Organizational intelligence and knowledge management: Thinking outside the silos. The Executive Perspective*. Retrieved from www.karel Albrecht.Com. 1-170.
3. Cakir, R., & Ada, S. (2008). Can the organizational intelligence be developed in schools by in-service training?. *World Applied Sciences Journal*, 4(1), 30-54.
4. Gill, A., & Lashin, S. (2003). Business education: A strategic market-oriented focus. *International Journal of Educational Management*, 17(5), 188-194.
5. Glynn, M.A. (1997). Innovate genius: A framework for relating individuals and organization intelligences to innovation academy of management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
6. Halal, W.E. (1997). Organizational intelligence: What is it and how can manager use it?. Retrieved,2007, Retrieved from <http://www.Bah.com>
7. Halal, W.E. (2006). *Organizational intelligence*. Melcrum Publishing ltd.



8. Hasanzade, M. (2007). Practical steps in knowledge management. First National Conference on Knowledge Management, Iran, Tehran (in Persian).
9. Jafari, & Faghihi(2010). The intelligence component in the research and educational planning. *Journal of Leadership and Training Management*, 4, No. (3), 63-86(in Persian).
10. 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), 63-86(in Persian).
11. Kohansal, H.& Saatchi, M.(2010). Adequacy indicators psychometric intelligence scale. *Journal of the Methods and Psychological Models*, 1(1),105-118 (in Persian).
12. Lefter, V., Prejmerean, M., & Vasilache, S. (2008); *The dimension of organizational intelligence in Romanian companies-a human capital perspective*. Academy of Economic Studies, Bucharest.
13. Malekzade, Gh. (2010). Organizational intelligence, a powerful tool in the management of knowledge-based companies. *Journal of technology development*, 1(22), 31-37 (in Persian).
14. Marr, G., & N., Schiuma, A. (2002). Assessing strategic knowledge assets in e-business. *International Journal of Business Performance Management*, 4(2), 279–295.
15. Ruhan, A. & Junichi Iijima, Ho Sho. (2009). *A study on relationship between organizational intelligence quotient and firm performance – a comparison study between Japan and China*. Tokyo Institute of Technology.
16. Sattari, M. (2007). Relationship between organizational intelligence and organizational learning. First National Conference on Knowledge Management, Iran, Tehran (in Persian).
17. Sherehiy, B. W., & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: concept, framework, attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 5(3), 435-461.

## پیوست ۱

## آزمون KMO و بارتلت در باره شاخصهای پرسشنامه

۰/۷۲۱	شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO)	
۴۱۲/۲	مقدار آزمون	آزمون بارتلت
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

## ماتریس نهایی عوامل هفت‌گانه هوش سازمانی (بار عاملی)

	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱							۰/۵۳۲	سازمان اهداف، چشم انداز و رسالت‌هایش را به طور واضح و روشن بیان می‌کند.
۲							۰/۷۹۳	در سازمان فرایندی منظم و رسمی برای بررسی دقیق مشکلات و فرصتهای پیش رو وجود دارد.
۳							۰/۶۴۹	مدیران عالی در برنامه‌های راهبردی و بلندمدت سازمان به تعهد سازمان در قبال مشتریان توجه دارند.
۴							۰/۷۲۹	مدیران ارشد سازمان هرساله اهداف و رسالت‌های سازمان را مورد بررسی و تجدیدنظر قرار می‌دهند.
۵							۰/۶۰۳	مدیران در تدوین تصمیم‌گیریهایی کلیدی اهداف و رسالت‌های سازمان را مدنظر قرار می‌دهند.
۶							۰/۶۸۱	سازمان برای شناسایی، ارتقا و رشد مدیران و کارکنان از یک برنامه منظم برخوردار است.
۷							۰/۴۷۹	مدیران کارکنان را در برنامه‌ها، مسائل مهم و نتایج امور سهیم می‌کنند.
۸							۰/۷۹۸	کارکنان در همه سطوح ایده اصلی کار و رسالت کلی سازمان را درک می‌کنند.
۹							۰/۶۰۵	کارکنان بخش‌های گوناگون سازمان در انجام یافتن کارها به یکدیگر کمک می‌کنند.
۱۰							۰/۷۹۱	کارکنان احساس تعلق خود به شغل و سازمان را بیان می‌کنند.
۱۱							۰/۷۴۶	کارکنان برای کسب موفقیت چشم اندازها و اهداف سازمان را باور دارند.
۱۲							۰/۵۲۶	بیشتر کارکنان ارتباط خود با سازمان را به گونه‌ای بالقوه بادوام و مستمر می‌بینند.

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
				۰/۷۱۰			۱۳ در سازمان از تغییر و نوآوری حمایت می‌شود.
				۰/۴۳۴			۱۴ کارکنان به منظور یافتن راههای بهتر برای انجام دادن کارهایشان تشویق می‌شوند.
				۰/۶۸۳			۱۵ در سازمان افراد در سطوح گوناگون می‌توانند در باره راه و روش انجام یافتن کار مورد سؤال و نقد قرار گیرند.
				۰/۸۷۹			۱۶ مدیران سازمان اشتباههای خود را می‌پذیرند و فعالیتهای نادرست را متوقف می‌سازند.
				۰/۵۹۸			۱۷ مدیریت سازمان فضای لازم برای پذیرش تغییر و ایده‌های جدید را به وجود آورده است.
			۰/۷۳۳				۱۸ کارکنان سازمان، روی هم رفته، کیفیت زندگی کاری خود را در حد بالایی تلقی می‌کنند.
			۰/۶۶۱				۱۹ کارکنان بر این باورند که مدیریت بهترین تأثیر را در روحیه آنان دارد.
			۰/۶۱۹				۲۰ کارکنان از اینکه عضو این سازمان هستند احساس بالندگی و افتخار می‌کنند.
			۰/۸۱۱				۲۱ کارکنان به‌منظور دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف سازمان تلاش فوق‌العاده از خود نشان می‌دهند.
			۰/۵۰۱				۲۲ کارکنان در خصوص فرصتهای ترقی و پیشرفت خود در سازمان خوشبین هستند.
			۰/۵۵۰				۲۳ مدیران وظایف شغلی خود را با علاقه و خوشبینی دنبال می‌کنند.
			۰/۷۱۳				۲۴ کارکنان مدیران را در زمینه تحرک و تعهد، الگوی خود قرار می‌دهند.
			۰/۴۷۳				۲۵ در سازمان راه و روش و فرایندهای انجام دادن کار باعث تسهیل در عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌شود.
			۰/۷۴۴				۲۶ سیستمها و ابزارهای اطلاعاتی سازمان کارکنان را در انجام یافتن مؤثر کارهایشان توانمند ساخته است.
			۰/۶۷۳				۲۷ در سازمان سیستمها و ابزارهای اطلاعاتی کارکنان را قادر به خلق ارزش (اقتصادی) برای مراجعان می‌کند.

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
		۰/۶۲۳					در سازمان اختیار و مسئولیت تا حد امکان تا پایین‌ترین سطح شغلی تفویض شده است.
		۰/۷۱۰					در سازمان اهداف هر بخش به‌گونه‌ای است که به جای ایجاد تعارض، همکاری و هماهنگی ایجاد می‌شود.
	۰/۱۸۶۲						در سازمان فرایند مشخصی برای تبادل دانش و اطلاعات میان کارکنان وجود دارد.
	۰/۱۶۰۶						افراد در سازمان آنچه را می‌آموزند با دیگران در میان می‌گذارند و آن را پنهان نمی‌کنند.
	۰/۵۷۰						در سازمان سیستم‌های اطلاع رسانی به‌صورت گسترده و مفید در جریان است.
	۰/۵۷۵						در سازمان برنامه‌هایی برای حمایت مداوم از یادگیری و آموزش ضمن خدمت همه کارکنان وجود دارد.
۰/۷۳۱							کارکنان در همه سطوح از نقشها و مسئولیت‌هایشان درک روشنی دارند و می‌دانند چه انتظاری از آنان وجود دارد.
۰/۱۸۷۳							کارکنان احساس می‌کنند که کارشان در موفقیت سازمان مؤثر است.
۰/۵۲۶							کارکنان بر این باورند که جبران خدمت شغلی‌شان به‌گونه‌ای عادلانه و بر اساس عملکرد کاری تعیین می‌شود.