

## بررسی رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران - منطقه جنوب شرق

محمد منتظری<sup>۱</sup> - ندا پسندی پور<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران - منطقه جنوب شرق - می باشد. شیوه انجام پژوهش توصیفی بوده و جامعه آماری متشکل از ۳۵۰ نفر از کارکنان رسمی برآورد شده که حجم نمونه بر اساس جدول گرجسی و مورگان ۱۸۳ نفر تخمین زده شد. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه یادگیری سازمانی پیتر سنجه (۲۰۰۵) و هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۲) استفاده شده است. داده‌های گردآوری شده، با استفاده از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری چندگانه با استفاده از نرم افزار AMOS تجزیه و تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داده است با توجه به آزمون همبستگی پیرسون، بین میل به تغییر، سرنوشت مشترک، روحیه سازمانی، عملکرد سازمانی، کاربرد دانش، اتحاد و توافق و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که بین هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد. همچنین رابطه بین سرنوشت مشترک، فشار سازمانی و اتحاد و توافق با یادگیری سازمانی تأیید شد. از میان مؤلفه‌های هوش سازمانی، تمایل به تغییر دارای همبستگی بیشتری با یادگیری سازمانی است. این امر بیانگر این مطلب است که در یک سازمان هر چه یادگیری سازمانی بیشتر باشد افراد تمایل بیشتری به تغییر خواهند داشت.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، هوش سازمانی، میل به تغییر، سرنوشت مشترک، روحیه سازمانی، عملکرد سازمانی، اتحاد و توافق، کاربرد دانش.

۱. دکترای مدیریت منابع انسانی و استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور تهران.

۲. کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی - دانشگاه ولیعصر (عج) رفسنجان. نویسنده مسئول:

(neda192156@yahoo.com)

## مقدمه

افزایش روز افزون شدن رقابت میان سازمان ها در قرن کنونی باعث شده آنها همواره به دنبال راه‌هایی برای کسب مزیت رقابتی برآیند. یادگیری سازمانی به عنوان یکی از پایه‌های استقرار مدیریت دانش و یکی از ابزارهای کسب مزیت رقابتی برای مدیران سازمان‌های کنونی به شمار می آید (حسینی و چلی سریل، ۱۳۹۲: ۱۳۲). یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت و با تغییر سازگاری یابد. یادگیری در سطح شرکت و سیستم‌ها نه تنها بهترین فرصت را برای سازمان فراهم می کند، بلکه موفقیت آن را نیز رقم می زند (مارکوآرت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). اگر چه انواع یادگیری‌های فردی، تیمی و سازمانی با هم مرتبط هستند اما یادگیری سازمانی چیزی بیش از مجموع یادگیری فردی و گروهی است (سنگه، ۱۳۸۴). یادگیری سازمانی یکی از ابزارهای اساسی و ضروری عملیات و عملکرد سازمان ها شناخته شده است که مبنای موفقیت سازمان ها را در آینده فراهم می کند. توسعه این قابلیت در درون یک سازمان مبین توانایی آن سازمان برای اجرای اقدامات مدیریت، ساختارها و رویه‌هایی است که فرایند یادگیری را تسهیل و تشویق می کند (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۱: ۲۷). در سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که فردریک تیلور<sup>۲</sup>، موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۶۵). اما ریچارد سیرت و جیمز مارچ<sup>۳</sup> اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار دادند و یادگیری را به عنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کرده‌اند (تمپلتون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰). همچنين آرگریس و شون<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) یادگیری سازمانی را به عنوان کشف و اصلاح خطاء تعریف می کنند (آرگریس و شون، ۱۹۸۷).

آرگریس<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) سه نوع یادگیری سازمانی، و به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را معرفی کردند: یادگیری تک حلقه‌ای<sup>۷</sup>، یادگیری دو حلقه‌ای<sup>۸</sup> و یادگیری سه حلقه‌ای (آرگریس، ۱۹۹۹)

1. Marquardt
2. Frederick Taylor
3. Richard Character and James March
4. Templeton et al
5. Arjrys and Shean
6. Argyris and Schon
7. Single-loop learning
8. Double-loop learning

مایکل جی مارکو آرت (۲۰۰۲)، چهار نوع یادگیری سازمانی شامل: یادگیری انطباقی، یادگیری پیش‌بینی کننده یا آینده‌نگر، یادگیری ثانویه و یادگیری کنشی<sup>۱</sup> را ارائه می‌کند (مارکوآرت، ۲۰۰۲).

از دیدگاه سنجه، مؤلفه‌های پنج‌گانه یادگیری سازمان شامل قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی می‌باشد (سنجه، ۱۳۸۴). با توجه به دیدگاه‌های یاد شده، ویژگی‌های یادگیری سازمانی شامل: فرآیندهای پیچیده، برنامه‌ریزی نشده، هوشیارانه و هدفمند، تعامل و پویا، مستمر و مداوم، متحول و رشد یابنده، متأثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد می‌باشد. اما باید توجه داشت که شرکت‌های امروزی با چالش‌هایی مواجه هستند که تا حدود زیادی به یادگیری سازمانی مرتبط است و می‌توان به کمبود فزاینده‌ی مهارت‌ها، دو برابر شدن دانش در هر دو تا سه سال، رقابت جهانی با قدرتمندترین شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا، طراحی و یا سازماندهی مجدد سازمان‌ها، پیشرفت نوین و فراگیر فناوری، پیچیده شدن نیاز سازمان‌ها برای انطباق با تغییر اشاره کرد (آرجریس، ۱۹۹۹). با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌ها جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. بنابراین سازمان‌هایی موفق‌ترند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند (سیدکلان و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۷).

طی سال‌های اخیر با توجه به تغییر و تحولاتی که در اثر رشد علم و دانش به وجود آمده است؛ تلاش روز افزون سازمان‌های پیشرو در دنیای رقابت و کسب و کار این است که یک راهبرد مشخص برای افزایش هوش سازمانی خود داشته باشند. هوش سازمانی تضمین کننده برتری‌های بلند مدت برای سازمان‌ها و جوامع و بهبود عملکرد آنهاست (درویشی و میزراخانی، ۱۳۹۳: ۷۸). در این عصر، افرادی موفق و کارا هستند که از بهره هوشی بالا بهره‌مند هستند. چنین افرادی با بهره‌گیری از هوش خدادادی و با استفاده از قدرت تفکر و دانش خود بر مسائل و مشکلات غلبه می‌کنند. با توجه به

پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش های جدید، سازمان ها پیچیده تر و اداره آنها مشکل تر می شود. این مفهوم زمانی اهمیت بیشتری پیدا می کند که بپذیریم علاوه بر منبع عظیم و خلاق هوش انسانی، یک ابزار مکانیکی هوشمند به نام هوش سازمانی نیز در روند عملکرد سازمان ها نقش به سزایی دارد (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۱۵). با توجه به اینکه هوش سازمانی افراد نشانگر آگاهی و اطلاعات افراد در رابطه با عوامل موثر بر سازمان است، می توان ادعا کرد که شناسایی و استفاده از هوش سازمانی می تواند قدرت احاطه بر محیط داخلی و بیرونی را افزایش دهد و آن را از دیگر سازمان ها متمایز سازد. لذا هوش سازمانی مدیران سازمان را قادر می سازد تا با توجه به حافظه سازمانی خود، پاسخگوی به موقع نیازها، آسیب پذیری ها و واکنش به موقع به تغییرات ناسالم محیط داخل سازمان باشند (درویشی و میزراخانی، ۱۳۹۳: ۷۹). اصطلاح هوش سازمانی، اولین بار در سال ۱۹۸۷ توسط فردی به نام جی پی هابر در یک کنفرانس بین المللی در هاوایی - که در رابطه با علوم سیستمی برگزار شده بود - مطرح شد (وریارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). پس از آن تی ماتسودا<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۲ میلادی، رویکرد کلی را در رابطه با هوش سازمانی مطرح نمود و مدلی از هوش سازمانی ارائه کرد که ترکیبی از انسان و پردازش اطلاعات مبتنی بر ماشین بوده است (ماتسودا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). کارل آلبرخت<sup>۴</sup> نویسنده و طراح هوش سازمانی، هوش سازمانی را ظرفیت قوهی ذهنی سازمان برای انجام وظیفه یا یک اقدام مهم تعریف می کند که داری هفت مؤلفه‌ی: چشم انداز استراتژیک (بینش راهبردی)، سرنوشت مشترک (مشارکت در اداره امور)، میل به تغییر (تغییر گرایی)، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش (مدیریت دانش) و فشار عملکرد (عملکرد سازمانی) می باشد (ستاری قهفرخی، ۱۳۸۶).

امروزه رهبران سازمان ها توافق دارند که یادگیری سازمانی منجر به توسعه هوش سازمانی شده و عملکرد سازمان ها را بهبود می بخشد. هوش سازمانی با تمرکز بر درک دانش و یادگیری موجب سازمان هوشمند می شود. سازمانی که یاد می گیرد دانش را هوشمندانه مدیریت کند (کریمی و اکبری، ۱۳۹۴: ۱۴۶) بهره گیری از هوش سازمانی و توجه به فرایند یادگیری در سازمان این امکان را به سازمان ها می هد تا با به کارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره برداری نمایند (حسینی و چلی

1. Veryard
2. Matsuda
3. Matsuda
4. Karl Albrecht

سریل، ۱۳۹۲: ۱۳۲). محور تحقیقات امروزی، در زمینه سیستم‌های یادگیرنده و هوش سازمانی است که قادرند دانش مربوط به تفسیر مفاهیم را از سازمان‌های موجود در محیط استخراج کرده و از آن برای شناسایی رویدادها و حل مسائل موجود در محیط استفاده نمایند. به منظور بررسی یادگیری سازمانی و هوش سازمانی پژوهش‌های متفاوت و البته مجزایی در ایران انجام شده است. در این پژوهش سعی شده است به بررسی روابط بین یادگیری سازمانی و هوش سازمانی پرداخته شود.

## مبانی نظری

### هوش سازمانی

در متون علمی مفاهیم و تعابیر مختلفی از هوش سازمانی مطرح گردید که فصل مشترک همه این تعابیر متفاوت، توانایی ذهنی سازمان برای حل مشکلات خود و سازگاری با محیط می‌باشد (سیمیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). به بیان دیگر هوش سازمانی، توانایی سازمان‌ها را برای تصمیم‌گیری سازمانی ارتقاء بخشیده و با توسعه همه جانبه دانش، بینش و شناسایی عوامل مؤثر بر سازمان می‌تواند تأثیر ویژه‌ای بر کیفیت تصمیمات مدیریتی سازمان بر جای بگذارد. هوش سازمانی با تمرکز بر درک دانش و یادگیری موجب خلق سازمانی هوشمند می‌گردد؛ سازمانی که یاد می‌گیرد و دانش را هوشمندانه مدیریت می‌کند (عرفانی و جعفری، ۱۳۸۹).

در رابطه با هوش سازمانی تعاریف زیادی ارائه شده است. کارل آلبرخت (۲۰۰۲) هوش سازمانی را شامل ۷ مؤلفه می‌داند که آنها را بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، همسویی و تجانس، فشار عملکردی<sup>۲</sup>، به کارگیری دانش و روحیه نامیده است (آلبرخت، ۲۰۰۵).

**بینش راهبردی**<sup>۳</sup>: اشاره به این دارد که راهبردهای اساسی و مهم در سازمان شناسایی و کلیه کارکنان، آن را پذیرفته و در جهت آن هماهنگ شده باشند.

**سرنوشت مشترک**: به معنای این است که کارکنان خود را عضوی مؤثر از سازمان تلقی کنند و مدیران در طرح‌ها و برنامه‌ها، اجرا و ارزشیابی، با مشارکت کارکنان عمل نمایند.

1. Simic
2. Operation Pressure
3. Strategic vision

**تغییرگرایی<sup>۱</sup>**: اشاره به سازمانی‌هایی دارد که از نظر قابلیت انعطاف و سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی برخوردارند و به موفقیت و کامیابی بیشتری دست می‌یابند. **روحیه سازمانی**: نشان دهنده تمایل به فعالیت‌های فراتر از معیارهاست.

**ساختار سازمانی**: در یک سازمان هوشمند، طراحی سازمانی و ساختارهای آن، نظام‌ها، روشها، فرآیندها، خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات و پاداش به گونه‌ای است که از تداخل فعالیت‌ها و دوباره‌کاری‌ها می‌کاهد و با تفویض اختیار سرعت تصمیم‌گیری و پاسخگویی افراد و گروه‌ها افزایش می‌یابد.

**مدیریت دانش و یادگیری سازمانی**: در این روزها بیش از پیش، موفقیت یا شکست سازمان‌ها مبتنی بر استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات، و داده‌هاست و توانایی خلق، انتقال، سازماندهی، سهیم شدن و کاربرد دانش در محیط پیچیده‌ی سازمان‌ها به یک جنبه از رقابت‌های اساسی تبدیل شده است.

**عملکرد سازمانی<sup>۲</sup>**: در یک سازمان هوشمند، هر کس وظایف کاری خود را به درستی انجام می‌دهد، چرا که به معتر بودن هدف‌هایشان باور و اعتقاد دارند و به صورت منطقی بین انتظارات فردی و سازمانی تعادل ایجاد شده است (آلبرخت، ۲۰۰۲).

### یادگیری سازمانی

موضوع یادگیری سازمانی اولین بار حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. یادگیری افراد در درون سازمان را یادگیری سازمانی می‌گویند، یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود (رهنورد، ۱۳۸۷). میکسل<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، معتقد است که یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد درون یک سازمان، یک موقعیت مشکل‌زایی را تجربه کرده و از سوی سازمان مأمور به بررسی آن می‌شوند.

ماهورتا<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)، بیان می‌کند که یادگیری فردی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد پاسخ‌های منطقی برای شرایط و محرک‌های یکسانی داشته باشند. اما یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که گروهی از افراد پاسخ‌های یکسان در شرایط مختلف داشته باشند (عرفانی و جعفری، ۱۳۸۹).

1. Tghyyrgrayy
2. Organizational performance
3. Mikesell
4. Mahvrta

از دیدگاه سنجه، مؤلفه‌های پنج‌گانه یادگیری سازمان شامل قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی می‌باشد. در ادامه به ارائه توضیحات بیشتر در خصوص هر یک از این مولفه‌ها خواهیم پرداخت.

**قابلیت‌های فردی:** فرد با توانایی و قابلیت بالا کسی است که واقعیت‌های موجود را به درستی می‌شناسد، اهدافش مشخص بوده و به آرمان‌هایش پایبند باشد (سنجه، ۱۳۸۴).

**الگوهای ذهنی<sup>۱</sup>:** مدل‌های ذهنی عبارتند از: مفروضات اساسی و حک شده در ذهن انسان است. و به عبارت دیگر اعتقادات عمومی ماست که بر درک و فهم ما از جهان و نیز بر افعال و اقداماتمان اثر می‌گذارند (حسینی و چلی سریل، ۱۳۹۲).

**آرمان‌های مشترک:** آرمان‌های مشترک، تصویری است که در یک سازمان و نزد گروهی از انسان‌ها وجود دارد. آن‌ها احساس مشترکی از آرزویی مشترک بوجود می‌آورند و در کل سازمان خود آن را نشر می‌دهند و با استفاده از این عامل مشترک، فعالیت‌های خود را شکل می‌دهند. زیرا در واقع آن را آرمان شخصی خود محسوب می‌کند (سنجه، ۱۳۸۴).

**یادگیری تیمی<sup>۲</sup>:** یادگیری تیمی یا گروهی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند (سنجه، ۱۳۸۴).

**تفکر سیستمی<sup>۳</sup>:** تفکر سیستمی توانایی درک روابط کلیدی متقابل است که رفتار را در سیستم‌های پیچیده به مرور تحت تأثیر قرار می‌دهد و به مدیران قابلیت دیدن کل را می‌دهد (حسینی و چلی سریل، ۱۳۹۲).

### هوش سازمانی و یادگیری سازمانی

به دلیل تغییرات سریع در محیط و لزوم تطابق سازمان با این تغییرات، نیاز سازمان به یادگیری ضروری است. از آنجا که سازمان باید از طریق آموزش و یادگیری به سرعت خود را با این تغییرات تطابق دهد، بنابراین ارتباط بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی برای پذیرفتن تغییرات غیر قابل انکار است. پویایی دانش سازمانی ساز و کاری است که یادگیری سازمانی و تکامل آن را توضیح می‌دهد و بیش از آن بیانگر چگونگی ظهور و بقای یک سازمان در محیط رقابتی است (ملک زاده، ۱۳۸۸: ۳۵).

1. Conceptual models
2. Team learning
3. Systems thinking

آموزش و یادگیری از عوامل بقای سازمان می‌باشند که سازمان باید برای این امر آماده باشد. در سازمان‌های کنونی علاوه بر نیروی انسانی، هوش سازمانی هم نقش مهمی را ایفا می‌کند. یکی از عواملی که می‌تواند دو عامل منابع انسانی و دستگاه‌ها را با هم ترکیب کند برقراری رابطه‌ی بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی است. در عصر اطلاعات، قدرت ذهن، بر قدرت بازو برتری یافته است و استفاده از راه حل سازمان‌های یادگیرنده و در کنار آن هوش سازمانی این امکان را به سازمان می‌دهد تا با به کارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره‌برداري نمایند (ملائیان و اسلامیه، ۱۳۸۹: ۸۶). در همین رابطه، حسینی و چلی سریل (۱۳۹۲) در پژوهش خود بیان کردند که هوش سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد.

طبرسا و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهش خود اظهار داشتند که هر چه سازمان سه فرایند یادگیری، یعنی تحصیل، تسهیم و به کارگیری دانش را با سرعت و کیفیت بیشتری نسبت به رقبا به انجام برساند به همان نسبت از سایر سازمان‌های رقیب اثربخش و کارا تر خواهد شد و هوش سازمانی افزایش خواهد یافت و از طرف دیگر، هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی تأکید دارد.

رستو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود اظهار داشته است سازمان‌های هوشمند که بر اساس هوش سازمانی و یادگیری سازمانی بنا شده‌اند یاد می‌گیرند که دانش خود را به صورت هوشمند اداره کنند. یادگیری که در دو سطح فردی و سازمانی روی می‌دهد ارائه‌دهنده‌ی فرایندی مستمر است و به تحصیل دانش کمک می‌کند. هر چه سطح بالاتری از عایدات دانش را کسب کنند، عملکرد بهتر و در نتیجه هوش سازمانی افزایش می‌یابد (رستو، ۲۰۰۹).

همچنین جمال‌زاده و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهش خود نشان دادند که ابعاد هوش سازمانی (چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد، کاربرد دانش، و عملکرد سازمانی)، رابطه مثبت و معناداری دارند. متغیرهای سرنوشت مشترک، میل به تغییر و روحیه به ترتیب درصد بیشتری از واریانس یادگیری سازمانی را تبیین کرده‌اند. همچنین نتایج مدل پیش‌بینی یادگیری سازمانی، از

1. Resto



طریق مؤلفه‌های هوش سازمانی نشان داد که میزان واریانس تبیین شده‌ی یادگیری سازمانی، توسط متغیرهای سرنوشت مشترک، روحیه، کاربرد دانش و فشار عملکرد برابر ۰/۸۳ است و میزان واریانس<sup>۱</sup> تبیین شده‌ی سرنوشت مشترک، توسط متغیرهایی مانند کاربرد دانش و عملکرد سازمانی برابر ۰/۶۱؛ و میزان واریانس تبیین شده روحیه، توسط متغیرهایی مانند روحیه‌ی کاربرد دانش و عملکرد سازمانی برابر ۰/۵۰ است. بنابراین با توجه نتایج مدل‌های ارائه شده (شکل ۱)، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شده‌اند:

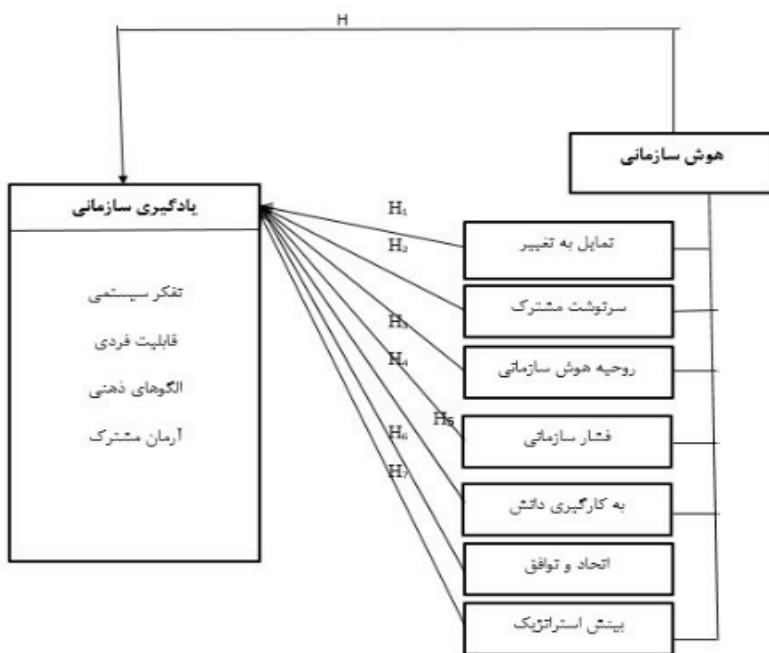
### فرضیه اصلی

هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد.

### فرضیه های فرعی

۱. تمایل به تغییر<sup>۲</sup> رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد.
۲. سرنوشت مشترک رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد.
۳. روحیه هوش سازمانی، رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد.
۴. فشار سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد.
۵. به کارگیری دانش رابطه مثبت و معناداری با به یادگیری سازمانی دارد.
۶. اتحاد و توافق رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد.
۷. بینش استراتژیک، رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد.

1. Variance  
2. Intelligence spirit



شکل ۱. مدل آلبرخت (۲۰۰۲) و پیتر سنگه (۲۰۰۵)

## روش انجام پژوهش

روش انجام پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری هدف پژوهش، کارکنان رسمی شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران - منطقه جنوب شرق - متشکل از ۳۵۰ نفر بوده که حجم نمونه طبق جدول گرجسی و مورگان، ۱۸۳ نفر تخمین زده شد. گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه یادگیری سازمانی (سنجه، ۲۰۰۵) و هوش سازمانی (آلبرخت، ۲۰۰۲) انجام شد. با هدف بومی سازی سنجه‌ها و نیز حصول اطمینان از روایی محتوایی آنها، از روایی تاییدی عاملی و روایی واگرا استفاده شد و به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی استفاده شده است که با توجه به جدول شماره ۱ روایی واگرا متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰/۴ می‌باشد، که روایی همگرایی سازه را تایید می‌کند (مگنر، ۱۹۹۶). مقدار CR و الفای کرونباخ برای همه متغیرها تایید می‌شود چرا که مقداری بزرگتر از ۰,۷ دارند (هاریس و هاریس، ۲۰۰۷).

## جدول ۱. ضریب آلفا کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا متغیرهای تحقیق

| متغیر           | ضریب آلفای اولیه | ضریب آلفای اصلاح شده | پایایی ترکیبی | روایی همگرا |
|-----------------|------------------|----------------------|---------------|-------------|
| تغییرگرایی      | ۰/۸۱             | -                    | ۰/۸۳          | ۰/۴۸        |
| سرنوشت مشترک    | ۰/۷۶             | -                    | ۰/۷۷          | ۰/۴۲        |
| روحیه           | ۰/۷۲             | -                    | ۰/۷۲          | ۰/۴۴        |
| عملکرد سازمانی  | ۰/۷۸             | -                    | ۰/۷۹          | ۰/۴۸        |
| کاربرد دانش     | ۰/۸۱             | -                    | ۰/۸۰          | ۰/۴۰        |
| اتحاد و توافق   | ۰/۵۴             | ۰/۷۱                 | ۰/۷۲          | ۰/۴۳        |
| بینش استراتژیک  | ۰/۸۴             | -                    | ۰/۸۵          | ۰/۵۱        |
| یادگیری سازمانی | ۰/۸۵             | -                    | ۰/۸۴          | ۰/۶۸        |

همان گونه که در جدول ۲ مشخص می باشد، جذر AVE هر سازه از ضریب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی و اگرایی سازه‌ها می باشد.

## جدول ۲. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

|                | ۱    | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    | ۶    | ۷    |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| تغییرگرایی     | ۰/۶۹ |      |      |      |      |      |      |
| سرنوشت مشترک   | ۰/۵۵ | ۰/۶۴ |      |      |      |      |      |
| روحیه          | ۰/۵۸ | ۰/۶۱ | ۰/۶۶ |      |      |      |      |
| عملکرد سازمانی | ۰/۴۸ | ۰/۵۹ | ۰/۴۹ | ۰/۶۹ |      |      |      |
| کاربرد دانش    | ۰/۵۳ | ۰/۴۶ | ۰/۵۱ | ۰/۵۲ | ۰/۶۳ |      |      |
| اتحاد و توافق  | ۰/۶۱ | ۰/۴۳ | ۰/۵۸ | ۰/۴۵ | ۰/۶۲ | ۰/۶۵ |      |
| بینش استراتژیک | ۰/۶۳ | ۰/۵۵ | ۰/۴۷ | ۰/۳۹ | ۰/۵۹ | ۰/۶۳ | ۰/۷۱ |

بعد از اطمینان از روایی و پایایی شاخص‌های گردآوری شده، اقدام به آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش از روش آمار استنباطی ضریب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Amos<sub>21</sub> گردید.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل فرضیات پژوهش حاضر از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. زیرا متغیرهای پژوهش با استفاده از مقیاس رتبه‌ای اندازه‌گیری شده است. در پایان برای بررسی کلی مدل پژوهش از مدل معادله ساختاری استفاده شده است. در مدل معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل پژوهش بررسی خواهد شد (که آیا از برازش مناسبی برخوردار است یا خیر). از طرف دیگر، معناداری روابط در بین این مدل برازش یافته آزموده می‌شود. به جهت آزمون مدل‌ها، شش شاخص مهم برازش بکارگیری شد.

یکی از این شاخص‌ها، شاخص معناداری کا اسکوتر (P) بود که از جمله شاخص‌های برازش مطلق<sup>۱</sup> محسوب می‌شود؛ این دسته از شاخص‌ها بر مبنای تفاوت واریانس‌ها و کوواریانس‌های مشاهده شده از یک سو، و کوواریانس‌های پیش‌بینی شده بر اساس پارامترهای مدل تدوین شده از سوی دیگر محاسبه می‌شوند؛

مقدار بزرگ‌تر از ۰/۰۵ معناداری کا اسکوتر مؤید مدل است. شاخص کا اسکوتر هنجار شده<sup>۲</sup> (CMIN/DF) که مقدار آن بین ۱ تا ۵، و ریشه دوم مربعات خطای برآورد<sup>۳</sup> (RMSEA)، که مقدار کوچک‌تر از ۰/۰۸ آن مدل را تأیید می‌کنند دو شاخص مورد استفاده دیگر بودند؛ این دو شاخص از جمله شاخص‌های برازش مقتصد<sup>۴</sup> محسوب می‌شوند؛ شاخص‌های مزبور برآند تا مهمترین نقطه ضعف شاخص‌های برازش مطلق (بهبود مقدار شاخص‌های برازش با افزایش پارامتر به مدل) را جبران نمایند. لذا این دو شاخص بررسی می‌کنند که آیا از دست دادن یک درجه آزادی به ازای آزاد گذاردن یک پارامتر برای برآورد سبب بهبود شاخص‌های برازش مطلق شده است یا خیر؟

سه شاخص دیگر، که از آن‌ها برای برازش مدل‌ها استفاده شده است عبارت بودند از: شاخص برازش افزایشی<sup>۵</sup> (IFI)، شاخص توکر- لوئیس<sup>۶</sup> (TLI) و شاخص برازش تطبیقی<sup>۷</sup> (CFI). و مقادیر بزرگ‌تر مساوی ۰/۹ این سه شاخص نشان‌دهنده قابل قبول

1. Absolute Fit Indices
2. Normed Chi-Square
3. Root Mean Squared Error of Approximation
4. Parsimonious Fit Indices
5. Incremental Fit Indices
6. Tucker-Lewis Index
7. ComparaFit Index

بودن مدل است؛ این شاخص‌ها از جمله مهم‌ترین شاخص‌های برازش تطبیقی<sup>۱</sup> شمرده می‌شوند؛ شاخص‌های برازش تطبیقی، در راستای تکمیل شاخص‌های برازش مطلق - با مبنا قرار دادن یک یا چند مدل - مدل نظری تدوین شده‌ی مورد آزمون را با آن مقایسه و بررسی می‌کنند که آیا به لحاظ آماری قابل قبول‌تر، ضعیف‌تر یا بدون تفاوت با آن است (شموکر و لوماکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ بایم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). پس از جمع‌آوری اطلاعات، برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول هستند، لازم است ابتدا کلیه متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان هستند به طور مجزا آزمون شوند. شاخص‌های برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی) با استفاده از نرم افزار Amos21 در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. تحلیل عاملی تاییدی الگوهای اندازه‌گیری مدل

| شاخص‌ها         | P     | CMIN/DF | IFI  | TLI  | CFI  | RMSEA |
|-----------------|-------|---------|------|------|------|-------|
| هوش سازمانی     | ۰/۰۵۹ | ۲/۹۶۶   | ۰/۹۷ | ۰/۹۳ | ۰/۹۷ | ۰/۰۸۹ |
| یادگیری سازمانی | ۰/۸۵۱ | ۱/۱۹۴   | ۰/۹۲ | ۰/۹۷ | ۰/۹۲ | ۰/۰۵۸ |

### نتایج آزمون فرضیه‌ها

با توجه به ساختار فرضیه‌های پژوهش، برای سنجش رابطه‌ی بین متغیرهای پژوهش، از آزمون همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری استفاده شد. در آزمون فرضیه‌های پژوهش چنانچه خطای رد فرض صفر ( $H_0$ )، کمتر از ۰/۰۵ باشد فرض همبستگی دو متغیر پذیرفته می‌شود، در غیر این صورت بین دو متغیر مورد بررسی همبستگی معناداری وجود ندارد. برآیند ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش، در جدول ۴ نشان داده شده است.

1. Comparative Fit Indices  
2. Shomaker & Lomax  
3. Byme

جدول ۴. ضرایب همبستگی قطری پیرسون بین هوش سازمانی و مولفه های آن با یادگیری سازمانی

| هوش سازمانی        | یادگیری سازمانی    | سرنوشت مشترک       | روحیه              | فشار سازمانی       | به کارگیری دانش    | اتحاد و توافق      | بینش استراتژیک     | تمایل به تغییر |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| ۱                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                |
| ۰/۷۴۹**<br>۰/۰۰۰** | ۱                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                |
| ۰/۵۷۶**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۱۲۰*             | ۱                  |                    |                    |                    |                    |                    |                |
| ۰/۶۲۳**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۶۳**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۴۵**<br>۰/۰۰۰** | ۱                  |                    |                    |                    |                    |                |
| ۰/۷۶۱**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۵۷۶**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۵۷۵**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۳۳**<br>۰/۰۰۰** | ۱                  |                    |                    |                    |                |
| ۰/۷۵۲**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۱۸**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۵۹۵**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۶۸**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۷۵۴**<br>۰/۰۰۰** | ۱                  |                    |                    |                |
| ۰/۶۳۲**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۱۸**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۴۲۷**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۴۶۴**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۴۷**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۶۵**<br>۰/۰۰۰** | ۱                  |                    |                |
| ۰/۶۶۳**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۷۵۲**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۴۴**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۷۶۲**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۳۴**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۷۰۹**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۵۳۷**<br>۰/۰۰۰** | ۱                  |                |
| ۰/۶۱۸**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۷۶۴**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۷۰۵**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۸۶**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۲۲**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۵۵**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۴۴۴**<br>۰/۰۰۰** | ۰/۶۹۸**<br>۰/۰۰۰** | ۱              |

\*Pearson Correlation

\*\*Sig Pearson

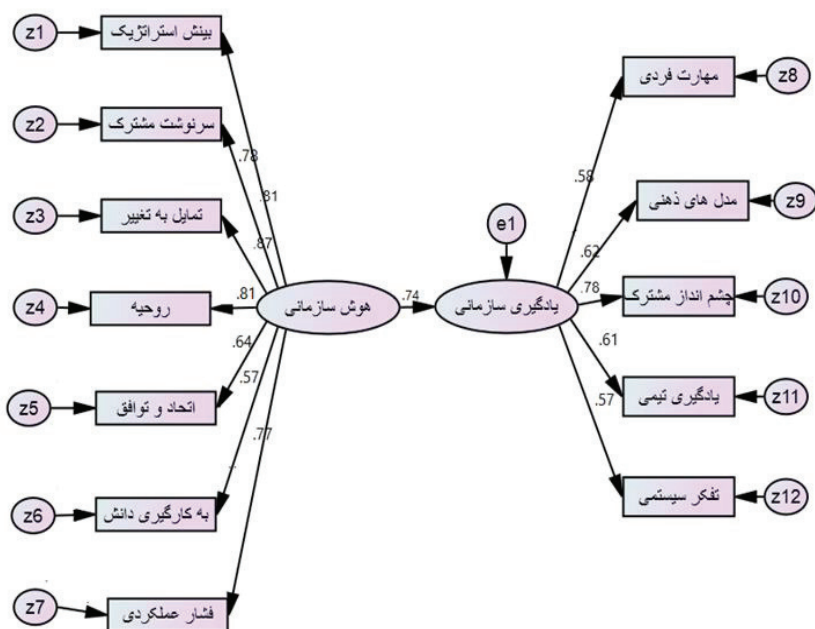
فرضیه اصلی تحقیق: هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد.

$H_0$ : هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی ندارد.

$H_1$ : هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد.

شکل زیر نشان دهنده مدل معادله ساختاری پژوهش مربوط به «بررسی رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت خطوط لوله و مخبرات نفت ایران - منطقه جنوب شرق» می باشد که برای آزمون فرضیات پژوهش تدوین شده است. لازم به ذکر است که برای سنجش متغیر هوش سازمانی بر روی یادگیری سازمانی عمل

پارسلینگ<sup>۱</sup> انجام شده است و به ازای هر بعد، میانگین گویه‌های آن بعد قرار گرفته است. طبق نتایج جدول ۵ در ارتباط با مدل مزبور، برآیند شاخصهای برازش، موید مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌باشند. ضریب رگرسیونی استاندارد شده برای این فرضیه مطابق جدول ۶ برابر با ۰,۷۴ است. مقدار P مربوط به این ضریب رگرسیونی برابر با ۰,۰۰۰ که کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه با اطمینان ۰/۹۹ پذیرفته می‌شود و به عبارتی می‌توان عنوان نمود که با اطمینان ۰,۹۹، هوش سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری فرضیه اصلی

جدول ۵. شاخص‌های کلی برازش تحلیل مدل معادلات ساختاری فرضیه اصلی

| شاخص‌ها    | P     | CMIN/DF | IFI   | TLI   | CFI   | RMSEA |
|------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|
| فرضیه اصلی | ۰,۰۰۰ | ۲/۴۸۲   | ۰/۹۴  | ۰/۹۲  | ۰/۹۴  | ۰/۰۷۰ |
| سطح مناسب  | >۰,۰۵ | ۵-۱     | >۰,۹۰ | >۰,۹۰ | >۰,۹۰ | <۰,۰۸ |
| نتیجه      | مناسب | مناسب   | مناسب | مناسب | مناسب | مناسب |

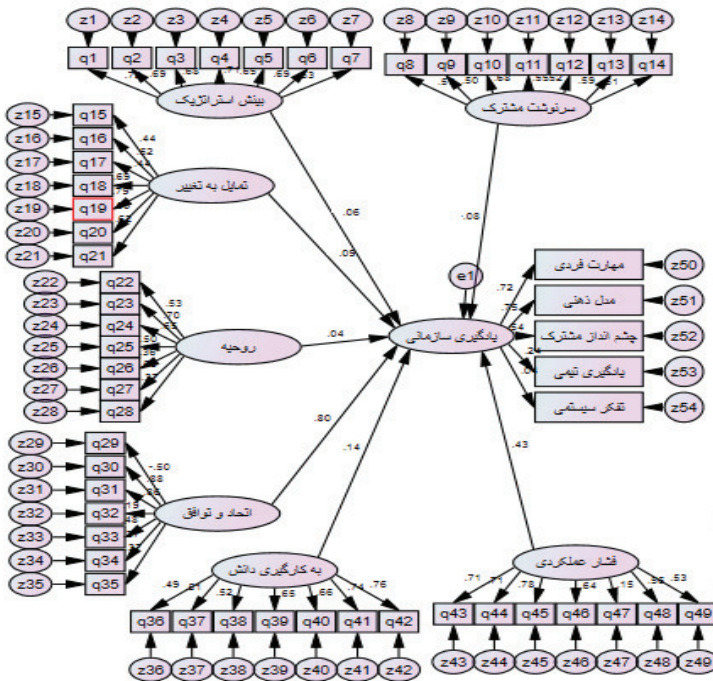
1. parcelling

جدول ۶. ضرایب رگرسیونی (نتیجه آزمون فرضیه اصلی)

| نتیجه | P     | مقدار بحرانی | ضرایب رگرسیونی |                |            | فرضیه           |               | شماره فرضیه |
|-------|-------|--------------|----------------|----------------|------------|-----------------|---------------|-------------|
|       |       |              | اثر کل         | اثر غیر مستقیم | اثر مستقیم | یادگیری سازمانی | هوش سازمانی   |             |
| تائید | ۰/۰۰۰ | -            | ۰/۷۴           | -              | ۰/۷۴       | یادگیری سازمانی | ← هوش سازمانی | ۱           |

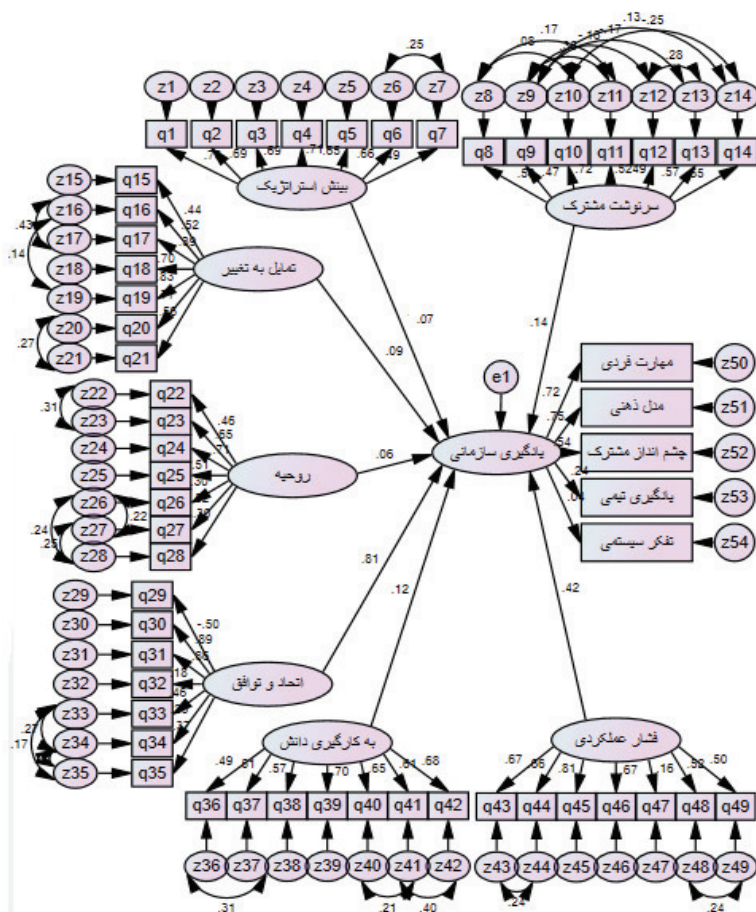
### آزمون فرضیه های فرعی

در ارتباط با شکل ۳ شاخصهای برازش مؤید مدل در سطح خطای ۱ درصد نبودند. بنابراین مدل نیاز به اصلاحات داشت. از میان اصلاحات پیشنهادی نرم افزار به برقراری ارتباط میان متغیرهای خطا انجامید. شاخص های برازش مؤید مدل در سطح خطای ۱ درصد شدند (جدول ۷). بنابراین مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری فرضیه های فرعی - قبل از اصلاح





شکل ۴. مدل معادلات ساختاری فرضیه های فرعی - بعد از اصلاح

جدول ۷. شاخص های برازش مدل

| PMSEA  | CFI    | TLI    | IFI    | CMIN/DF | P      | شاخص ها                  |
|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------------------------|
| ۰/۰۸۱  | ۰/۸۱   | ۰/۸۹   | ۰/۸۱   | ۲/۲۰۴   | ۰/۰۰۰  | مدل پژوهش - قبل از اصلاح |
| ۰/۰۷۶  | ۰/۹۱   | ۰/۹۴   | ۰/۹۱   | ۲/۰۶۴   | ۰/۰۰۰  | مدل پژوهش - بعد از اصلاح |
| < ۰,۰۸ | > ۰,۹۰ | > ۰,۹۰ | > ۰,۹۰ | ۵-۱     | > ۰,۰۵ | سطح مناسب                |
| مناسب  | مناسب  | مناسب  | مناسب  | مناسب   | مناسب  | نتیجه                    |

جدول ۸ ضریب رگرسیونی (نتیجه آزمون فرضیه های فرعی پژوهش)

| نتیجه | P     | مقدار بحرانی | ضرایب رگرسیونی |                |            | فرضیه های فرعی  |                     | شماره فرضیه |
|-------|-------|--------------|----------------|----------------|------------|-----------------|---------------------|-------------|
|       |       |              | اثر کل         | اثر غیر مستقیم | اثر مستقیم |                 |                     |             |
| رد    | ۰/۱۵۵ | ۱/۴۲۳        | ۰/۰۹           | -              | ۰/۰۹       | یادگیری سازمانی | ← تمایل به تغییر    | ۱           |
| تایید | ۰/۰۳۶ | ۲/۰۹۲        | ۰/۱۴           | -              | ۰/۱۴       | یادگیری سازمانی | ← سرنوشت مشترک      | ۲           |
| رد    | ۰/۳۷۳ | ۱/۸۹۱        | ۰/۰۶           | -              | ۰/۰۶       | یادگیری سازمانی | ← روحیه هوش سازمانی | ۳           |
| تایید | ۰/۰۰۰ | ۴/۶۵۸        | ۰/۴۲           | -              | ۰/۴۲       | یادگیری سازمانی | ← فشار سازمانی      | ۴           |
| رد    | ۰/۰۶۷ | ۱/۸۳۱        | ۰/۱۲           | -              | ۰/۱۲       | یادگیری سازمانی | ← به کارگیری دانش   | ۵           |
| تایید | ۰/۰۰۰ | -            | ۰/۸۱           | -              | ۰/۸۱       | یادگیری سازمانی | ← اتحاد و توافق     | ۶           |
| رد    | ۰/۵۴۶ | ۱/۶۰۴        | ۰/۰۷           | -              | ۰/۰۷       | یادگیری سازمانی | ← بینش استراتژیک    | ۷           |

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش در صدد پاسخ به این پرسش اساسی بود که چه رابطه‌ای بین هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی در کارکنان منطقه جنوب شرق شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت برقرار است؟

نتایج این پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و روش تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup>، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داده است با توجه به آزمون همبستگی پیرسون، بین میل به تغییر، سرنوشت مشترک، روحیه سازمانی، عملکرد سازمانی، کاربرد دانش، اتحاد و توافق و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. اما در روش معادلات ساختاری چندگانه<sup>۲</sup> رابطه بین سرنوشت مشترک، فشار سازمانی و

1. Confirmatory factor analysis

2. Structural equation modeling of multiple

اتحاد و توافق با یادگیری سازمانی تأیید شده است. با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون می‌توان چنین عنوان کرد که کلیه مؤلفه‌های هوش سازمانی تبیین کننده‌ی مناسبی برای یادگیری سازمانی هستند و می‌توان جهت ارتقای یادگیری سازمانی از این مؤلفه‌ها استفاده کرد.

از میان مؤلفه‌های هوش سازمانی، تمایل به تغییر دارای همبستگی بیشتری با یادگیری سازمانی است. این امر بیانگر این مطلب است که در یک سازمان هر چه یادگیری سازمانی بیشتر باشد افراد تمایل بیشتری به تغییر خواهند داشت.

نتایج حاصل از این پژوهش را می‌توان با تحقیقات لفتنر و همکاران (۲۰۰۸) مبنی بر تقویت هوش سازمانی از طریق بهره‌گیری از اطلاعات، به عنوان یک سرمایه انسانی - همخوان دانست. چرا که ارتقاء توانایی سازمان در پاسخگویی به نیازهای رو به رشد و متغیر محیطی و افزایش قابلیت آنها در استفاده مؤثر بر تمامی سرمایه‌های فکری موجود و در دسترس، از اهداف کلیدی مدیران و رهبران در هزاره سوم است. همان گونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسان‌هایی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره‌مند از درجه هوشی بالا باشند. بی‌تردید این انسان‌ها با بهره‌گیری از هوش خود خواهند توانست بر مسائل و مشکلات زندگی خود فائق آیند. قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به همین گونه خواهد بود، بخصوص اینکه در عصر حاضر هر چه زمان - با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید - به جلو می‌رود، سازمان‌ها نیز پیچیده‌تر و اداره آنها نیز مشکل‌تر می‌شود. بنابراین مدیران باید از طریق به کارگیری جدیدترین تئوری‌های هزاره سوم، از جمله مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش، مدیریت خرد، مدیریت تغییر همراه با ارتقای هوش سازمانی و یادگیری سازمانی، در سازمان‌ها کوشا باشند.

پژوهش حاضر با پژوهش جمال‌زاده و همکاران (۱۳۸۸)، - تحت عنوان بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقاء یادگیری سازمانی - و همچنین پژوهش ستاری‌فهرخی (۱۳۸۶) - مبنی بر ارتباط معنادار مؤلفه‌های هوش سازمانی با برخی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و پژوهش حسینی و چلی سریل (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

در نهایت، با توجه به تعاریف ماتسودا (۱۹۹۲) و آلبرخت (۲۰۰۲) از هوش سازمانی، نظام‌های آموزشی ترکیبی از انسان‌های هوشمند، ماشین‌آلات و وسائل کمک آموزشی است که با تعامل این دو عامل هوشمند در فرایند یادگیری و یاددهی و

تصمیم‌گیری‌های آموزشی برآیند قابل قبولی - مطابق با آنچه که جامعه امروزی انتظار دارد - از خود بر جای خواهند گذاشت (ماتسودا، ۱۹۹۲؛ آلبرخت، ۲۰۰۲).

## پیشنهادهات

با توجه به بحث و نتیجه‌گیری پژوهش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

الف) با توجه به سه گام اساسی در فرایند هوش سازمانی (دقت در جذب و پذیرش نیروهای انسانی به عنوان هوش انسانی؛ نگهداشت و روز آمد کردن دانش این نیروها و تقویت حافظه آنها و همچنین استفاده از ابزارها و وسایل آموزشی و کمک آموزشی که دارای کمیت و کیفیت لازم می‌باشند)، و از آنجا که در سازمان‌ها تعاملات علمی لازمی کار می‌باشد، جهت جلوگیری از موانع خلاقیت در سازمان، می‌توان با انتخاب رهبران و مدیران خلاق، حس تفکر و خلاق افراد را تشویق و ترغیب نمود.

ب) بر اساس نتایج این پژوهش، چون تمامی مؤلفه‌های اصلی هوش سازمانی با یادگیری سازمانی ارتباط معناداری دارد، ضروری می‌نماید که مدیران شرکت این آگاهی را به کارکنان انتقال دهند.

پ) می‌توان با درونی کردن مؤلفه‌های هوش سازمانی و یادگیری سازمانی - همراه با آموزش و جهت‌دهی درست به مدیران و رهبران از نظر سنتروپی و آنتروپی سازمان را به سلامت به مقصد هدایت کرد.

ت) با توجه به نتایج این پژوهش و نگرش مثبت کارکنان (جامعه آماری هدف) نسبت به مؤلفه‌های هوش سازمانی در یادگیری سازمانی، پیشنهاد می‌شود شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران، دوره‌های آموزشی لازم را برای آگاهی کارکنان خود نسبت به نقش مؤلفه‌ی "هوش سازمانی" برگزار نمایند.

ث) همچنین با توجه به اهمیت نقش روحیه و اتحاد در یادگیری سازمانی، پیشنهاد می‌شود این شرکت با در نظر گرفتن این مؤلفه (روحیه و اتحاد)، متغیرهای لازم را جهت هم‌دلی و ایجاد روحیه‌ی مشارکت در بین کارکنان را فراهم آورد.

## منابع:

۱. توکلی، غلامرضا، شهامت، نادر، اوجی نژاد، احمدرضا (۱۳۹۴). رابطه هوش سازمانی با خودکارآمدی و رضایت شغلی دبیران متوسطه، فصلنامه علمی و پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۱، ص ۲۱۳-۲۲۷
۲. جمالزاده، محمد؛ غلامی، یونس؛ سیف، محمدحسن (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقاء یادگیری». فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال سوم، شماره ۲، صص ۶۳-۸۶.
۳. حسینی، سید یعقوب، چلی سریل، نینا (۱۳۹۲). تاثیر هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی، فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۱، ص ۱۳۱-۱۵۹
۴. خورشید، صدیقه، پاشازاده، عاطفه (۱۳۹۱). تاثیر هوش سازمانی بر قابلیت عاطفی و یادگیری سازمانی، فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم، شماره ۶۹، ص ۲۵-۵۸
۵. درویشی، صیاد، میرزاخانی، عبدالرحمن (۱۳۹۳). رابطه هوش سازمانی مدیران و اثربخشی ماموریت های اطلاعاتی پلیس، فصلنامه پژوهش های اطلاعاتی و جنایی، سال نهم، شماره سوم، ص ۷۷-۹۷
۶. رهنورد، فرج الله (۱۳۸۷)، «یادگیری سازمانی و سازمان های یادگیرنده، فصلنامه علمی و کاربردی مدیریت دولتی»، شماره ۴۲، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. ستاری قهفرخی، مهدی (۱۳۸۶)، «رابطه بین زیر سیستم مدیریت دانش و در سازمان های یادگیرنده و هوش سازمانی در شرکت ذوب آهن اصفهان». اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
۸. سنجه، پیتز (۱۳۸۴)، «پنجمین فرمان»، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ پنجم.
۹. سید کلان، میر محمد، صوری، صداقت، ملکی آوارسین، صادق (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و یادگیری سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان های مغان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال ششم، شماره ۴، ص ۴۵-۶۰

۱۰. طبرسا، غلامعلی؛ ابدالی، رقیه؛ حاتمی، سکینه (۱۳۹۰). «ارتقای خلق دانش سازمانی: تبیین نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی (شرکت سایپا یدک)»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱، شماره ۳.

۱۱. عرفانی‌خانقاهی، معصومه؛ جعفری، پریش (۱۳۸۹)، «بررسی مستقیم و غیر مستقیم سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی و ارائه چارچوب مفهومی مناسب»، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد - علوم و تحقیقات تهران.

۱۲. کریمی، فریبا، اکبری، مرضیه (۱۳۹۴). الگوی روابط بین قابلیت‌های یادگیری سازمانی و هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۲، ص ۱۴۳-۱۵۸

۱۳. مارکوآرت، مایکل جی (۱۳۸۵)، «ایجاد سازمان یادگیرنده (توسعه عناصر پنج‌گانه یادگیری سازمانی)»، ترجمه محمدرضا زالی، چاپ اول، انتشارات دانشگاه تهران.

۱۴. مظلومی، نادر، زمانی، محمود، سید نقوی، میرعلی، ربانی، عارفه (۱۳۹۳). رابطه یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و اعتماد میان سازمانی با عملکرد سازمانی (شرکت‌های نمایندگی خدمات بیمه‌ای)، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و نهم، شماره ۲، ص ۱۶۳-۱۸۲

۱۵. ملائیان، صدیقه، اسلامیه، فاطمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین میزان برخورداری شرکت سایپا یدک از ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده با میزان هوش سازمانی در این شرکت، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی / سازمانی، شماره ۱، ص ۷۷-۸۸

۱۶. ملک زاده، غلامرضا (۱۳۸۸). هوش سازمانی؛ ابزاری قدرتمند در مدیریت شرکتهای دانش محور، فصلنامه رشد فناوری، شماره ۶، ص ۳۱-۳۷

17. Albrecht, Kar. (2002), Organizational intelligence and knowledge management the executive perspective. Retrieved 2006, from. <http://www.karlAlbrecht.com>.

18. Argyris, C. (1999), On organizational learning. Oxford, England Blackwell.

19. Argyris, c.; Schon, D A. (1987), Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.

20. Byrne, B M. (2001), Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Mahwah, NJ: Erlbaum.

21. Kim, S .(2006), Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27:722-740
22. Lamsa, T .(2008), Knowledge creation and organizational learning in communities of practice: An empirical organization; Faculty of Economic and Business Administration, Oulu University Press, Finland
23. Lefter, V.; Prejmerean, M.; Vasilache, S .(2008), The Dimension of Organizational intelligence in Romanian Companies-a Human Capital perspective. *Academy of Economic Studies, Bucharest* Retrieved from: <http://www.ect.ap.or/article/339.Pdf>.
24. Marquardt, M J .(2002), Five Elements of Learning, *Executive Excellence, Information and Management*, PP.179-196.
25. Matsuda, T . (1992), Organizational Intelligence: its significance as a process and as a Product. *Proceedings of the international conference on Economics/ Management and information technology* .Tokyo, Japan
26. Resto, A .(2009), "Organizational intelligence: Attitudes and habits of Hispanic entrepreneurs in the process of decision-making and business performance"; Thesis of Ph.D, Walden University, College of Management And Technology.
27. Senge, peter .(2005), *New Development in Organizational Learning, Organizational Dynamics*, 39, 33-42.
28. Shomaker, R.; Lomax, R E .(2004), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, UK, Second Edition, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, Mahwah, New Jersey
29. Simic, Ivana .(2005), Organizational learning as a Component of Organizational Intelligence, *journal of: Information and marketin aspects of the economically* November, P: 189-196.
30. Templeton, G F.; Lewis, B R.; Snyder, C A .(2002), Development of a Measure for the Organizational Learning Construct, *Journal of Management Information Systems* 19(2), 175-218
31. Veryard, R .(2000), On Intelligence Component Based Business Background Material. From: <http://www.users.globalnet.co.uk/~rxv/cbb/cbb-intelligence.pdf>