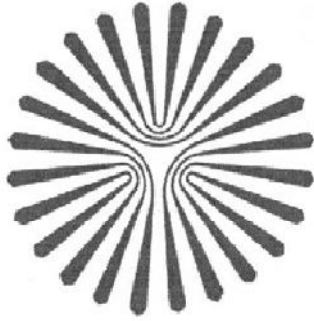


بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه پیام نور

دانشکده مدیریت

مرکز تهران غرب

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی

گروه علوم اجتماعی و اقتصاد

عنوان پایان نامه:

بررسی جایگاه هوش سازمانی و چگونگی افزایش آن در بانک ملی ایران

(نمونه منتخب استان اردبیل)

عبدالمجید باقرزاده

استاد راهنما: دکتر علی اکبر احمدی

استاد مشاور: دکتر رضا رسولی

خرداد ۱۳۹۳

این پایان نامه با همیاری بانک ملی ایران تدوین گردیده است.

اینجانب عبدالمجید باقرزاده دانشجوی ورودی سال ۱۳۹۰ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گواهی می نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته ام با نقل قول مستقیم یا غیر مستقیم منبع و ماخذ آن را نیز درجای مناسب ذکر کرده ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

دانشجو تأیید می نماید که مطالب مندرج در این پایان نامه (رساله) نتیجه تحقیقات خودش می باشد و در صورت استفاده از نتایج دیگران مرجع آن را ذکر نموده است.

عبدالمجید باقرزاده

۲۵ خرداد ۱۳۹۳

اینجانب عبدالمجید باقرزاده دانشجوی ورودی سال ۱۳۹۰ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گواهی می نمایم چنانچه براساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و ... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و ... و به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

عبدالمجید باقرزاده

۲۵ خرداد ۱۳۹۳

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می باشد.

خرداد ۱۳۹۳

## تقدیم به

همسرم

مادرم

و پدر مهربانم

که در تمام لحظات زندگی حامی و تکیه گاه من بودند.

مراتب تشکر و قدردانی خود را از تمامی عزیزانی که به هر نحوی در کار نگارش این پایان نامه اثر گذار بودند، خصوصاً از زحمات جناب دکتر علی اکبر احمدی که تدوین پایان نامه بدون رهنمود های ارزشمند ایشان بعنوان استاد راهنما میسر نمی گردید و نیز با سپاسگذاری از جناب دکتر رضا رسولی، استاد مشاور که از هر گونه کمکی جهت انجام این تحقیق مرا بی نصیب نگردانیدند و همچنین جناب دکتر امیرخانی که زحمات مربوط به داوری را عهده دار گردیدند، و نیز اداره محترم آموزش بانک ملی ایران که امر جمع آوری داده های تحقیق حاضر را به انجام رسانیدند.

## چکیده:

هدف تحقیق حاضر پژوهش پیرامون هوش سازمانی و چگونگی ارتقاء آن در جامعه آماری منتخب کارکنان ادارات و شعب بانک ملی ایران در سطح شهرستان اردبیل می باشد. در میان نظریاتی که در مورد موفقیت سازمان ها ارائه گردیده اند، مفهوم هوش سازمانی از جنبه های متنوعی مورد توجه قرار گرفته و تعاریف گوناگونی تاکنون از هوش سازمانی ارائه گردیده است که هرکدام از منظر خاصی به موضوع نگریسته اند. رویکرد مورد توجه در این تحقیق دیدگاه ارائه شده توسط کارل آلبرخت در خصوص هوش سازمانی می باشد. بر اساس تعریف آلبرخت از هوش سازمانی: هوش سازمانی ظرفیت و قابلیت یک سازمان جهت بسیج توانایی ذهنی تحت اختیارش و تمرکز این توانایی جهت نیل به رسالت سازمان است. مدل هوش سازمانی آلبرخت از هفت مؤلفه تشکیل می گردد که عبارتند از: دیدگاه استراتژیک، سرنوشت مشترک، گرایش به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد.

پژوهش حاضر از نوع توصیفی بوده و جامعه آماری مورد تحقیق کارکنان بانک ملی در محدوده شهرستان اردبیل می باشد که با استفاده از فرمول کرجسی - مورگان ۱۷۵ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردیده اند. ابزار تحقیق پرسشنامه ارزیابی هوش سازمانی ارائه شده توسط آلبرخت می باشد. طبق بررسی های به عمل آمده پایایی آن با ضریب پایایی آلفای گرونباخ ۰/۹۷۰ ارزیابی گردید که حاکی از پایایی قابل قبول پرسشنامه است.

جهت تجزیه و تحلیل داده ها در سطح آمار توصیفی از میانگین، انحراف استاندارد و دامنه و در سطح آمار تحلیلی از آزمون t یکسویه، آزمون فریدمن و آزمون کلموگوروف - اسمیرنف استفاده گردیده است. جهت انجام کلیه محاسبات از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

**واژگان کلیدی:** بانک ملی، هوش سازمانی، چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، اتحاد و توافق، روحیه، کاربرد دانش، فشار عملکرد.

## فهرست عناوین

۱.....	مقدمه
۲.....	فصل اول کلیات تحقیق
۳.....	مقدمه (۱-۱)
۳.....	بیان مسأله (۲-۱)
۴.....	طرح سوالات تحقیق (۳-۱)
۵.....	اهمیت و ضرورت انجام تحقیق (۴-۱)
۷.....	فرضیه ها (۵-۱)
۸.....	هدف ها (۶-۱)
۸.....	کاربردهای متصور از تحقیق (۷-۱)
۹.....	مدل تحقیق (۸-۱)
۱۰.....	روش انجام تحقیق (۹-۱)
۱۰.....	روش و ابزار گرد آوری اطلاعات (۱-۹-۱)
۱۱.....	روش تجزیه و تحلیل داده ها (۲-۹-۱)
۱۱.....	قلمرو تحقیق (زمانی ، مکانی ، موضوعی) (۳-۹-۱)
۱۱.....	جامعه آماری و روش نمونه گیری (۱۰-۱)
۱۲.....	تعریف متغیرها و اصطلاحات پژوهش (۱۱-۱)
۱۲.....	سازمان (۱-۱۱-۱)
۱۲.....	مدیریت دانش (۲-۱۱-۱)



- ۱۲..... یادگیری سازمانی (۳-۱۱-۱)
- ۱۳..... هوش سازمانی (۴-۱۱-۱)
- ۱۴..... بینش استراتژیک: (۵-۱۱-۱)
- ۱۵..... سرنوشت مشترک: (۶-۱۱-۱)
- ۱۵..... اشتیاق برای تغییر: (۷-۱۱-۱)
- ۱۵..... روحیه: (۸-۱۱-۱)
- ۱۶..... اتحاد و توافق: (۹-۱۱-۱)
- ۱۶..... بکارگیری دانش: (۱۰-۱۱-۱)
- ۱۶..... پذیرش بار مسئولیت: (۱۱-۱۱-۱)
- ۱۷..... فصل دوم پیشینه و مبانی نظری تحقیق:
- ۱۸..... مقدمه (۱-۲)
- ۱۸..... عصر اطلاعات و تحول در شیوه مدیریت سازمان ها (۲-۲)
- ۱۹..... نقش منابع انسانی در سازمان دانش محور (۳-۲)
- ۲۰..... طرح مفهوم هوش سازمانی (۴-۲)
- ۲۳..... جایگاه و اهمیت مفهوم هوش سازمانی (۵-۲)
- ۲۴..... دیدگاه های گوناگون در مورد هوش سازمانی (۶-۲)
- ۲۶..... پیشینه موضوع هوش سازمانی (۷-۲)
- ۲۹..... هوش سازمانی در مقام مقایسه با هوش فردی (۸-۲)
- ۳۲..... تعاریف گوناگون از مفهوم هوش سازمانی (۹-۲)

- ۱۰-۲) راهکارهای تقویت هوش سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان مدیریت ..... ۳۵
- ۱۱-۲) هوش سازمانی از دیدگاه آلبرخت ..... ۳۷
- ۱۲-۲) هفده الگوی عمده ناکارآمدی از دیدگاه آلبرخت ..... ۳۸
- ۱۳-۲) کند ذهنی سازمان ها در مواجهه با بحران و عدم انعطاف پذیری ..... ۴۴
- ۱۴-۲) وقتی که تصمیمات گروهی منتهی به کند ذهنی جمعی می شوند ..... ۴۶
- ۱۵-۲) هزینه آنتروپی ..... ۴۹
- ۱۶-۲) رویکرد سازمان ها به مفهوم هوشمندی ..... ۵۱
- ۱۷-۲) سینتروپی یا هم افزایی اذهان ..... ۵۱
- ۱۸-۲) هفت بعد یا ویژگی هوش سازمانی از دیدگاه آلبرخت ..... ۵۳
- ۱۹-۲) چهار کلید توانایی بخش جهت هوشمند سازی سازمان ..... ۵۴
- ۲۰-۲) پژوهش های انجام گرفته در مورد هوش سازمانی ..... ۵۷
- فصل سوم روش تحقیق ..... ۶۳
- ۱-۳) مقدمه ..... ۶۴
- ۲-۳) روش اجرای تحقیق ..... ۶۴
- ۳-۳) جامعه آماری ..... ۶۶
- ۴-۳) نمونه آماری ..... ۶۶
- ۵-۳) ابزار گرد آوری داده ها ..... ۶۷
- ۶-۳) روش تجزیه و تحلیل داده ها ..... ۷۳
- فصل چهارم یافته های تحقیق ..... ۷۵

۷۶	..... (۱-۴) مقدمه:
۷۷	..... (۲-۴) توصیف متغیر ها
۷۷	..... (۱-۲-۴) مؤلفه بینش استراتژیک
۷۸	..... (۲-۲-۴) مؤلفه سرنوشت مشترک
۷۹	..... (۳-۲-۴) مؤلفه اشتیاق برای تغییر
۸۰	..... (۴-۲-۴) مؤلفه روحیه
۸۱	..... (۵-۲-۴) مؤلفه اتحاد و توافق
۸۲	..... (۶-۲-۴) مؤلفه کاربرد دانش
۸۳	..... (۷-۲-۴) مؤلفه پذیرش بار مسئولیت عملکرد
۸۴	..... (۸-۲-۴) مجموع هفت مؤلفه هوش سازمانی
۸۵	..... (۳-۴) آزمون فرضیه ها
۸۵	..... (۱-۳-۴) آزمون فرض اصلی اول:
۸۶	..... (۲-۳-۴) آزمون فرض اصلی دوم:
۸۸	..... (۳-۳-۴) آزمون فرضیه فرعی
۹۸	..... فصل پنجم جمع بندی و نتایج:
۹۹	..... (۱-۵) تحلیل نتایج حاصل از تحقیق:
۱۱۲	..... (۲-۵) ارائه پیشنهادات:

## فهرست جداول

جدول ۱-۳ آزمون آلفای گرانباخ.....	۶۸
جدول ۲-۳.....	۶۸
جدول ۳-۳.....	۶۹
جدول ۴-۳.....	۶۹
جدول ۵-۳.....	۶۹
جدول ۶-۳.....	۷۰
جدول ۷-۳.....	۷۰
جدول ۸-۳.....	۷۰
جدول ۹-۳.....	۷۱
جدول ۱۰-۳.....	۷۱
جدول ۱۱-۳.....	۷۱
جدول ۱۲-۳.....	۷۱
جدول ۱۳-۳.....	۷۲
جدول ۱۴-۳.....	۷۲
جدول ۱۵-۳.....	۷۲
جدول ۱۶-۳.....	۷۲
جدول ۴-۱ مؤلفه بینش استراتژیک.....	۷۷
جدول ۴-۲ مؤلفه سرنوشت مشترک.....	۷۸

جدول ۳-۴ مؤلفه میل به تغییر	۷۹
جدول ۴-۴ مؤلفه روحیه	۸۱
جدول ۵-۴ مؤلفه اتحاد و توافق	۸۱
جدول ۶-۴ مؤلفه کاربرد دانش	۸۲
جدول ۷-۴ مؤلفه پذیرش بار مسئولیت عملکرد	۸۳
جدول ۸-۴ مجموع هفت مؤلفه هوش سازمانی	۸۴
جدول ۹-۴	۸۵
جدول ۱۰-۴ نتایج آزمون فریدمن	۸۶
جدول ۱۱-۴ رتبه بندی میانگین ها با آزمون فریدمن	۸۶
جدول ۱۲-۴	۸۷
جدول ۱۳-۴	۸۷
جدول ۱۴-۴	۸۸
جدول ۱۵-۴	۸۹
جدول ۱۶-۴	۹۰
جدول ۱۷-۴	۹۰
جدول ۱۸-۴	۹۱
جدول ۱۹-۴	۹۱
جدول ۲۰-۴	۹۲
جدول ۲۱-۴	۹۲

جدول ۴-۲۲.....	۹۳.....
جدول ۴-۲۳.....	۹۴.....
جدول ۴-۲۴.....	۹۵.....
جدول ۴-۲۵.....	۹۵.....
جدول ۴-۲۶.....	۹۶.....
جدول ۴-۲۷.....	۹۶.....
جدول ۵-۱ نتایج آزمون فریدمن.....	۹۹.....
جدول ۵-۲ رتبه بندی میانگین ها با آزمون فریدمن.....	۱۰۲.....
جدول ۵-۳ آزمون t تک گروهی مجموع مؤلفه های هوش سازمانی.....	۱۰۳.....
جدول ۵-۴ آزمون t تک گروهی بررسی مؤلفه های هوش سازمانی.....	۱۰۲.....
جدول ۵-۵ آزمون t تک گروهی جهت بررسی سوالات ارزیابی مؤلفه بینش استراتژیک.....	۱۰۳.....
جدول ۵-۶ آزمون t تک گروهی جهت بررسی سوالات ارزیابی مؤلفه سرنوشت مشترک.....	۱۰۴.....
جدول ۵-۷ آزمون t تک گروهی جهت بررسی سوالات ارزیابی مؤلفه اشتیاق برای تغییر.....	۱۰۶.....
جدول ۵-۸ آزمون t تک گروهی جهت بررسی سوالات ارزیابی مؤلفه روحیه.....	۱۰۷.....
جدول ۵-۹ آزمون t تک گروهی جهت بررسی سوالات ارزیابی مؤلفه اتحاد و توافق.....	۱۰۸.....
جدول ۵-۱۰ آزمون t تک گروهی جهت بررسی سوالات ارزیابی مؤلفه کاربرد دانش.....	۱۰۹.....
جدول ۵-۱۱ آزمون t تک گروهی جهت بررسی سوالات ارزیابی مؤلفه پذیرش بار مسئولیت.....	۱۱۱.....

## فهرست نمودارها

- ۷۷..... (۱-۴) نمودار بینش استراتژیک
- ۷۸..... (۲-۴) نمودار سرنوشت مشترک
- ۷۹..... (۳-۴) نمودار میل به تغییر
- ۸۰..... (۴-۴) نمودار روحیه
- ۸۱..... (۵-۴) نمودار اتحاد و توافق
- ۸۲..... (۶-۴) نمودار کاربرد دانش
- ۸۳..... (۷-۴) نمودار فشار عملکرد
- ۸۴..... (۸-۴) نمودار هفت بعد هوش سازمانی
- ۱۰۰..... نمودار (۱-۵) رتبه بندی مؤلفه های هوش سازمانی با آزمون فردمن
- ۱۰۲..... نمودار (۲-۵) مقایسه سطح میانگین های تجربی مؤلفه های هوش سازمانی

## فهرست اشکال

- ۹..... شکل (۱-۱) مدل مفهومی تحقیق

## مقدمه

گذشته تقریباً با ثبات انسان، اکنون به جریانی با تغییرات سریع و مبهم، تبدیل شده است. تغییرات سریع و روز افزون در حوزه های علوم و تکنولوژی موجب شده است که مدیریت سنتی پاسخگوی نیاز سازمانهای پیچیده امروزی نباشد.

امروزه شاهد نوع جدید سازمانها هستیم که به جای قدرت بازو، قدرت ذهن در آنان حاکمیت دارد. در عصر حاضر موفقیت یا شکست سازمانها بر پایه استفاده موثر از داده، اطلاعات و دانش بنا نهاده شده و این مسأله به یکی از جنبه های مهم و حیاتی رقابت در محیط های پیچیده جهان کنونی تبدیل شده است. سازمانهای امروزی با چالشهای جدید و بی سابقه ای روبرو بوده و برای اینکه در عرصه رقابتی به صورت کارآمدی ایفای نقش نمایند باید از ابزارهای نوینی بهره برند.

تحوّل در سازمان های سنتی، تغییر و تحوّل اجتناب ناپذیر در ساختارها و سیستم های مدیریتی سازمان های نوین را در پی داشته است. بی تردید نظریاتی چون مدیریت دانش و یادگیری سازمانی از جایگاه خطیری در شکل گیری مدیریت مدرن برخوردار می باشند و مفهوم هوش سازمانی نیز به عنوان مفهومی برآمده از این چشم اندازهای نوین، می رود تا جایگاه خاص خود را در دانش مدیریت بیابد.

با وجود دیدگاه های متنوع نظریه پردازان مدیریت در خصوص مفهوم هوش سازمانی، آن چه که مورد اتفاق نظر همه صاحب نظران می باشد، نقش غیر قابل انکاری است که همگی برای این مفهوم در کسب موفقیت سازمانی و تحقق افق چشم انداز مورد انتظار سازمان قائل می باشند. همین مسئله است که توجه به هوش سازمانی و راهکارهای تقویت آن را به امری غیر قابل چشم پوشی در سازمان های دوران ما مبدل می سازد.



# فصل اول

## کلیات تحقیق

## ۱-۱) مقدمه

در این فصل صورت مسأله و اهمیت و ضرورت آن را بطور اجمالی بیان نموده و به طرح اهداف تحقیق، سوالات اساسی و فرضیات آن پرداخته ایم، سپس روش تحقیق و نحوه تجزیه و تحلیل داده ها و قلمرو زمانی و مکانی آن بطور مختصر شرح داده شده است.

## ۲-۱) بیان مسأله

همان گونه که در دنیای انسانی و در حیات پر تلاطم بشری، انسانهای موفق کسانی هستند که استعدادی سرشار و درجه هوشی بالایی دارند. قطعا در دنیای سازمانی نیز وضع چنین است، بویژه در عصر حاضر هرچه زمان به جلو می رود، به دلیل پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالشهای جدید، سازمانها نیز پیچیده تر و اداره آنها مشکل تر می شود. بنابر این بقاء سازمانها در گرو قابلیت سازگاری آنها برای تبعیت از تغییرات خواهد بود (آلبرخت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

در عصر ما، مفهوم دانش و الهام گیری از آن در عین حفظ اهمیت، تغییرات سریعی را تجربه می کند در شرایط سازمانی، دانش فردی تقسیم شده، به اطلاعات سازمانی مبدل می گردد و کاربرد مؤثر دانش باعث شکل گیری تدریجی سازمانهای هوشمند می شود. اما برای تحقق این اهداف کاربرد خلاقانه دانش لازم است، اینجاست که اهمیت توجه به مفاهیمی چون یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و هوش سازمانی و نقش آنها در تحقق هدف چشم انداز راهبردی سازمان، آشکار می گردد.

هر سازمانی از جمله بانک ها و سایر موسسات مالی و اعتباری فعال در سیستم بانکی ایران در جایگاه خود نیازمند تغییر و به روز رسانی مداوم سیستم ها و مدل های ساختاری و عملیاتی جهت

---

<sup>1</sup> Albrecht

هماهنگی و پاسخ دهی مناسب و بموقع به الزامات محیط پویا و وضعیت های ناپایدار کنونی، می باشد. در این راستا توجه به نظریات و مفاهیم نوین مدیریتی می تواند راهگشای بسیاری از مسایل پیش روی این سازمانها جهت حفظ برتری و مزیت های رقابتی آنها در محیط کسب و کار گردد. مفاهیمی همچون دانش سازمانی، یادگیری سازمانی و کارکنان دانشی در حال تبدیل شدن به جزئی جدایی ناپذیر از سیستم مدیریت عصر حاضر هستند و بی توجهی به آنها سازمان را متحمل زیان های قابل توجهی خواهد نمود.

با وجود اهمیت اجتناب ناپذیر مفهوم هوش سازمانی در دانش مدیریت و تاثیر غیر قابل انکار آن در اثر بخشی فعالیت های سازمانی، جای خالی تحقیقی جامع و همه جانبه در این خصوص در بانک ملی، به عنوان بزرگترین موسسه پولی و مالی و یکی از مهمترین سازمان های فعال در عرصه اقتصادی کشورمان، به چشم می خورد. امید است که تحقیق حاضر در رفع کمبودها در این زمینه موثر واقع گردد.

### ۱-۳) طرح سوالات تحقیق

۱ \_ با توجه به ابعاد هفت گانه کارل آلبرخت (چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، اتحاد و توافق، روحیه، کاربرد دانش و فشار عملکرد)، سطح کنونی هوش سازمانی در بانک ملی ایران چگونه ارزیابی می گردد؟

۲ \_ نقاط ضعف و قوت سازمان از دیدگاه مفهوم هوش سازمانی چه می باشد؟

۳ \_ راهکارهای موجود جهت ارتقاء سطح هوش سازمانی در بانک ملی ایران چیست؟

## ۱-۴) اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

"اهمیت و نقش کارکنان در سازمان های عصر حاضر بر هیچ کس پوشیده نیست. استفاده بهینه از این منبع، موجبات موفقیت سازمانها را فراهم می نماید. امروزه سازمانهای کمی وجود دارند که انواع فرهنگ ها، ساختار و رهبری مورد نیاز، برای تبدیل توان فکری جمعی کارکنان را به مزیت رقابت دارا باشند. در بیشتر سازمانها، به هدر دادن دانش افراد، خیلی پیش پا افتاده تلقی می شود، به طوری که این مسأله به یک حقیقت ناخودآگاه در زندگی سازمانی تبدیل شده است. عموماً سازمانها بیش از آنکه توسط رقبایشان مورد آسیب قرار گیرند، خودشان به خود آسیب می زنند. ممکن است، کارکنان یک سازمان خیلی با هوش بوده و برای انجام دادن کارهای بزرگ توانمند باشند، اما نیروی تجمعی مغزی آنها به هدر می رود. تصور کنید، وقتی کارکنان هر روز صبح برای کار کردن می رسند، با خود عدد معینی از بهره هوشی را همراه می آورند. وقتی که ما به آنها پولی می پردازیم ما یک گزینه (فرد) را، با آن نمره هوشی (برای مدت زمانی) خریداری کرده ایم. در پایان هر روز ما می توانیم از آن نمره هوشی استفاده کرده باشیم یا آن را از دست داده باشیم. هوش سازمانی دقیقاً همان مفهومی است که این دغدغه سازمانها را نشانه رفته است. به ظرفیت یک سازمان برای به کارگیری همه نیروی فکری کارکنانش و تمرکز آن نیروی فکری به انجام مأموریت سازمان، هوش سازمانی گفته می شود (آلبرخت، ۲۰۰۳: ۱۰).

هوش سازمانی این امکان را به سازمان می دهد تا با بکارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره برداری نماید. استفاده از راه حل هوش سازمانی می تواند قدرت رقابت پذیری یک سازمان را افزایش دهد و سبب تمایز آن از دیگر سازمانها گردد. تقویت هوش سازمانی امکان درک بهتر تقاضاها و نیازمندیهای مشتریان (ارباب رجوع)، مدیریت ارتباط با آنان و تجزیه و تحلیل آسان تر تغییرات مثبت و منفی، میسر خواهد بود.