

جغرافیا و توسعه شماره ۴۹ زمستان ۱۳۹۶

وصول مقاله: ۱۳۹۵/۰۳/۲۷

تأیید نهایی: ۱۳۹۶/۰۶/۱۲

صفحات: ۱۱۶-۱۱۷

## تحول مدیریت شهری از طریق تقویت رابطه بین فرهنگ و هوش سازمانی در شهرداری نمونه موردی: شهرداری مشهد

دکتر رستم صابری فرا<sup>۱</sup>

چکیده

شهرداری‌ها از مهم‌ترین نهادهایی هستند که بیشترین مراجعات مردمی را داشته و با وجود تنگناهای متعدد مالی و غیرمالی، بیشترین اقدامات عمرانی و اجرایی را در شهر به انجام می‌رسانند. با این وجود، در رده‌بندی میزان رضایت از خدمات ارائه شده، بالاترین شکایت‌های مردمی را به خود اختصاص می‌دهند. برای رفع این مشکل، راهکارهای متعددی مورد توجه قرار گرفته است و از آن میان بیشترین تأکید بر افزایش میزان اثربخشی و کارآیی سازمان از طریق بهره‌مندی از ظرفیت‌های داخلی به خصوص هوش و فرهنگ سازمانی بوده است. به همین منظور، این بررسی با هدف تعیین اثر فرهنگ سازمانی و نقش این عامل بر هوش سازمانی برای افزایش کارآیی و اثربخشی انجام شد. این مطالعه توصیفی و تحلیلی در شهرداری مشهد به انجام رسیده و از بین افراد شاغل به کار در این نهاد، ۲۰۰ نفر به صورت تصادفی ساده گزینش و مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون و هوش سازمانی آلبرخت به دست آمده است. اطلاعات و داده‌های گردآوری شده به این شیوه، با بهره‌گیری از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر در نرم‌افزارهای آماری SPSS و Lisrel به انجام رسیده است. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که از دیدگاه کارکنان، بین فرهنگ سازمانی با ابعاد هوش سازمانی (چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد)، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و این شرایط می‌تواند بر بهره‌وری و اثربخشی سازمان تأثیرگذار باشد. با توجه به اثر فرهنگ سازمانی بر ارتقای سطح هوش سازمانی، می‌توان از این عامل برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی در شهرداری مشهد، استفاده کرده و با کمترین امکانات، بالاترین راندمان را در اختیار شهروندان قرار داد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت شهری، فرهنگ سازمانی، هوش سازمانی، تحلیل مسیر، شهرداری، مشهد.

### بیان مسئله

بنا بر ادعای مسئولین، بزرگ‌ترین چالش شهرداری‌ها در حال حاضر، تنگناهای مالی و تجهیزاتی است. برای رفع این معضل، راهکارهای متعددی مد نظر قرار گرفته است که یکی از متداول‌ترین آنها، اصلاح ساختار سازمانی و مدیریتی و دستیابی به کارایی و اثربخشی بالاتر است. با این وجود، هنوز هم میزان رضایت‌مندی در سطح مطلوبی قرار نداشته و شکاف خدمات ارائه شده با سطح انتظارات مردم، بسیار زیاد است (صابری‌فر، ۱۳۹۲: ۱۲۷). شاید یکی از مهم‌ترین دلایل آن، فقدان نظام برنامه‌ریزی دقیق و علمی و ایجاد تغییرات اداری و سازمانی هماهنگ با تحولات روز است. یافته‌های تجربی نشانگر آن است که بسیاری از تغییرات ایجاد شده، در بدنه اصلی این سازمان‌ها صورت نگرفته و در نتیجه، اهداف مورد انتظار را محقق نساخته است (آزبورن و گیلبر، ۱۳۸۴: ۷۳). یکی از راهکارهای حل این مشکل، تأکید بر ارتقای هوش و بهبود فرهنگ سازمانی است. به طوری که از این طریق، روش‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، بهبود یافته و اثربخشی و کارایی سازمان ارتقا پیدا کند (Akgun et al., 2007: 272). مشکلی که در این ارتباط مطرح است این که سازمان‌ها با دریافت این پیشنهاد، گرایش بیشتری می‌یابند که افراد هوشمند و موفق در عرصه‌های تحصیلی و... را به سوی خود جلب کنند. به طوری که از توجه به سایر ابعاد غفلت کرده و یا کمترین تأکید را بر آنها خواهند داشت. غافل از این که این افراد در بستر و شرایط ویژه و منحصر به فردی قادرند استعداد و خلاقیت خود را متجلی سازند؛ بنابراین، معضل اصلی این است که از چه راهی می‌توان این انحراف را با کم‌ترین هزینه، مرتفع و به هدف نهایی دست پیدا کرد؟ مشکلی که این بررسی در نظر دارد بخشی از آن را مورد توجه و تحقیق قرار دهد.

### ضرورت انجام پژوهش

اصولاً تأکید بر افراد و واحدهای مجزا، باعث می‌شود که تک‌روی و فردگرایی جایگزین قابلیت‌های ذاتی اجتماعات و خرد جمعی شود؛ اما با توجه به چالش‌های جدید، سازمان‌ها پیچیده‌تر شده و هر نوع تک‌روی و دوری از فرایندهای سیستمی، نتایج فاجعه‌باری به دنبال خواهد داشت؛ زیرا سازمان‌ها تنها با افراد هوشمند اداره نشده و بهره‌گیری از تجهیزات و ماشین‌آلات هوشمند نیز جزء جدایی‌ناپذیر سازمان‌ها شمرده می‌شوند. در واقع، هوش سازمانی در سازمان‌های پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی بوده و در نتیجه برای دستیابی به اهداف، راهی جز ترکیب این دو نخواهد بود (الهیان و زواریان، ۱۳۸۷: ۴۹)؛ از همین رو، سازمان‌ها بایستی تأکید و تمرکز اصلی خود را بر هوش جمعی و سازمانی قرار داده و از این طریق، از توانمندی افراد و ظرفیت کامل سازمان بهره‌برداری کنند (Ruhan et al., 2009: 131). علاوه بر آن، تحقیقات زیادی مؤید آن است که هوش سازمانی، متغیر پیش‌بین مناسبی برای عملکرد سازمانی است (شمس و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۶۵)، اما وضعیت هوش سازمانی و مؤلفه‌های مؤثر بر آن در شهرداری‌ها به‌ندرت مورد توجه قرار گرفته است. این درحالی است که شهرداری‌ها هم اکنون به دلیل تأکید بر خودکفایی، با مشکلات عدیده‌ای روبرو هستند و به دلیل ویژگی‌های سازمانی خاص، نیاز ضروری‌تری به این تحولات دارند (صابری‌فر، ۱۳۹۲: ۱۲۷).

در حقیقت، هوش و فرهنگ سازمانی به شهرداری‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر کنند. این امر سازمان را به صورت کارا و مؤثر برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا، قادر می‌سازد (میرسپاسی و آفقهی، ۱۳۹۰: ۶۷). با

با پذیرش این فرض اساسی، برای تحول مدیریت شهری بایستی بر تشریح و تبیین دو مؤلفه اساسی در این روند، یعنی هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی تأکید کرد.

به طور کلی، هوش سازمانی ظرفیت یک سازمان برای بسیج تمام توانایی هوشی به حساب می‌آید (جدول ۱). به طوری که از این طریق، امکان تحقق اهداف و دستیابی به مأموریت‌های تعریف شده، فراهم می‌آید. برخلاف نظر بسیاری از افراد که سازمان‌های متکی بر فناوری‌های روزآمد به کارمند هوشمند نیاز ندارد، باید تأکید کرد که استفاده‌ی کامل از فناوری اطلاعات، بستگی به هوش انسانی، یعنی مهارت‌های فکری دارد (فقهی و جعفری، ۱۳۸۷: ۴۵). شاید به همین دلیل است که نظریه جدید مزیت رقابتی بیش از آن که بر پایه منابع مادی استوار باشد، بر قدرت ذهن استوار است. دانش در موفقیت سازمانی همواره مهم بوده و چون امروزه، دانش تعیین‌کننده اصلی تفاوت میان تحول بنیادی و تدریجی خواهد بود، اهمیت آن دوچندان شده است.

این وجود، در ارتباط با این حوزه بسیار مهم و اساسی، نه تنها مدل‌ها و الگوهای موفق در اختیار نیست؛ بلکه بررسی‌ها و تحقیقات اولیه و پایه‌ای نیز در دسترس قرار ندارد. بر این مبنا، سؤال اصلی این است که چگونه و کدام عامل و یا عوامل بر هوش سازمانی اثرگذار بوده و قادر است آن را ارتقا بخشد تا از این طریق، کارایی و اثربخشی سازمان بیشتر شود؟ بررسی حاضر با این فرض که فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مرتبط با آن می‌تواند هوش سازمانی را افزایش داده و از این طریق اثربخشی و کارایی سازمان را ارتقا بخشد، در شهرداری مشهد به انجام رسیده است.

### مبانی نظری

تحقیقات اخیر نشانگر آن است که تحول مدیریت شهری و به خصوص ارتقای میزان اثربخشی و کارایی در این سازمان‌ها، تنها از طریق تقویت مؤلفه‌های درونی به خصوص هوش و فرهنگ سازمانی امکان‌پذیر است. به خصوص ارتقای فرهنگ سازمانی می‌تواند هوش سازمانی را افزایش دهد و این روند، اثربخشی و کارایی سازمان را ارتقا خواهد بخشید (صابری‌فر، ۱۳۹۵: ۶۷).

جدول ۱: تعاریف هوش سازمانی از دید محققان

نام اندیشمند	سال	نکات کلیدی تعریف
گانزیت و همکاران	۲۰۱۲	پردازش اطلاعات شناختی، روابط بازیگران محیطی و جستجوی محیطی
سیلبر و کیارمی	۲۰۱۰	تفکر در مورد سازمان از منظر منطق کسب و کار با تأکید بر یادگیری سازمانی
جانگ	۲۰۰۹	کاربرد سرمایه فکری
شوانینگر	۲۰۰۹	کاربرد مفهوم سایبرنتیک
لی‌بوویتز	۲۰۰۶	منافع ارزش افزوده حاصل از دارایی‌های نامشهود
یولز	۲۰۰۵	تمیز دادن مشخصات دانش فرهنگی در محیط‌هایی با پدیداری متفاوت
آلبریخت	۲۰۰۳	ظرفیت یک سازمان در حرکت قدرت ذهنی‌اش و تمرکز این قدرت در رسیدن به رسالت سازمان
مک‌مستر	۱۹۹۶	افزایش اطلاعات نوآوری، دانش عمومی و عملی مؤثر بر پایه ایجاد دانش

مأخذ: ستاری قهقرخی و زمانیان، ۱۳۹۲

می‌گیرد (جمالزاده و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۳). به طوری که آلبرخت، مفهوم هوش سازمانی را هوش در عمل می‌خواند (Albrecht, 2003: 86). به باور وی، رهبران به تنهایی قادر به هوشمندسازی سازمان نخواهند بود؛

در واقع، هوش سازمانی، ظرفیت یک سازمان در جهت خلق دانش و به‌کارگیری راهبردی آن به منظور هماهنگی و تطابق با محیط اطراف است و حتی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را نیز دربر

بلکه تمامی افراد متعلق به سازمان در این فرایند سهیم اند (زهرایی و رجایی پور، ۱۳۸۹: ۱۵۵).  
از این دیدگاه، مؤلفه‌های اساسی هوش سازمانی عبارت‌اند از: چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱).

بررسی‌های موجود نشانگر آن است که فقدان هوش سازمانی در ابعاد زیر بر سازمان اثر گذار است:  
۱- نا آگاهی از تغییرات محیطی؛ ۲- پاسخ کند به مشکلات؛ ۳- سیاست‌های غیرکارآمد؛ ۴- شکست در یادگیری؛ ۵- ظرفیت محدود نوآوری؛ ۶- فقدان تمرکز بر ارتباط و عمل (کند ذهنی سازمان) (Veryard, 2012: 13). این در حالی است که می‌توان با اصلاح و ارتقای فرهنگ سازمانی، هوش سازمانی را بهبود بخشید و تنگناهای ناشی از فقدان این عامل را مرتفع کرد (شمس و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۶۵).

در کنار عامل هوش، فرهنگ سازمانی نیز جایگاه ویژه‌ای دارد. فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، درک و رویه‌ها می‌دانند و می‌توان از آن به عنوان یک متغیر محیطی نام برد که اعضای سازمان به میزان متفاوت از آن تأثیر می‌پذیرند (محمدپور، ۱۳۹۲: ۵). از پیامدهای به کارگیری فرهنگ سازمانی، اعتمادسازی و تولید سرمایه اجتماعی است (طباطبایی، ۱۳۹۲: ۷). برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی تلقی می‌شود؛ چرا که از این طریق می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را مورد توجه قرار داد. بر اساس این نگرش، فرهنگ سازمانی یک عامل تأثیرگذار در هوش و موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلندمدت آن محسوب می‌شود. با این وجود، در اغلب موارد پرورش فرهنگ سازمانی به عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیران تلقی نمی‌شود (اسدی و رهاوری، ۱۳۸۳: ۲۳). یکی از دلایل اصلی این

بی‌توجهی آن است که بسیاری از مدیران معنا و جایگاه فرهنگ سازمانی را به درستی درک نکرده‌اند. گروهی از اندیشمندان، مشارکت، همانندی، انطباق‌پذیری و مأموریت را به عنوان ارکان فرهنگ سازمانی قلمداد می‌کنند (منوریان و بختایی، ۱۳۸۶: ۷۳)؛ به عنوان مثال، مدیری که وجه مشارکت را در سازمان به معنای واقعی درک نکرده باشد، از تفویض اختیار به کارمندان که عامل اصلی توانمندسازی سازمان هستند، خودداری می‌کند. این شرایط در کنار سایر مشکلات، انجام وظایف محوله را غیرممکن و هزینه‌های مادی و معنوی متعددی را بر سازمان تحمیل خواهد کرد.

#### پیشینه تحقیق

در ارتباط با عوامل تأثیرگذار بر هوش سازمانی، تحقیقات مفصل و دامنه‌داری به انجام رسیده‌است که معرفی و تجزیه و تحلیل همه آنها در این نوشته نمی‌گنجد؛ به همین دلیل، در این بخش به معرفی برخی از مهم‌ترین آنها اکتفا می‌شود. برای نمونه، در بخش تحقیقات خارجی، ارستین (۲۰۰۴) هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی را به عنوان متغیری در نظر گرفت که نوعی فرایند یادگیری است و شامل توسعه رفتار انطباقی به منظور استفاده از درک و حافظه سازمانی می‌باشد (Ercetin, 2004).

یک سال بعد، سیمیک (۲۰۰۵) نشان داد که هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از اطلاعات، تجربیات، دانش و درک مسائل سازمانی است و در نتیجه می‌توان عنوان کرد که برای حل مسائل سازمانی باید تلفیقی بین انسان و توانایی‌های فنی وی حاصل آید (Simic, 2005).

اندکی بعد، هلال (۲۰۰۶)، در بررسی خود مشخص نکرد که فرهنگ‌های شکوفا و نوآور، تأثیر زیادی بر هوش سازمانی دارند (Halal, 2006: 26).

یعقوبی و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهشی در سازمان امنیت اجتماعی، نشان دادند که رابطه بین فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی موجود بوده و جهت آن نیز مثبت است.

عرفانی و جعفری (۱۳۸۸) نیز نتیجه‌گیری کردند که متغیرهای نهفته سبک رهبری تحولی، یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری به‌طور مستقیم و غیر مستقیم بر هوش سازمانی تأثیر می‌گذارند. علامه و مقدمی (۱۳۸۹) در بررسی خود تأکید کردند که فرهنگ سازمانی باعث می‌شود که افراد و راه‌حل‌های مناسب در رفع موانع و مشکلات سازمان، تشخیص داده شده و مورد عمل قرار گیرند.

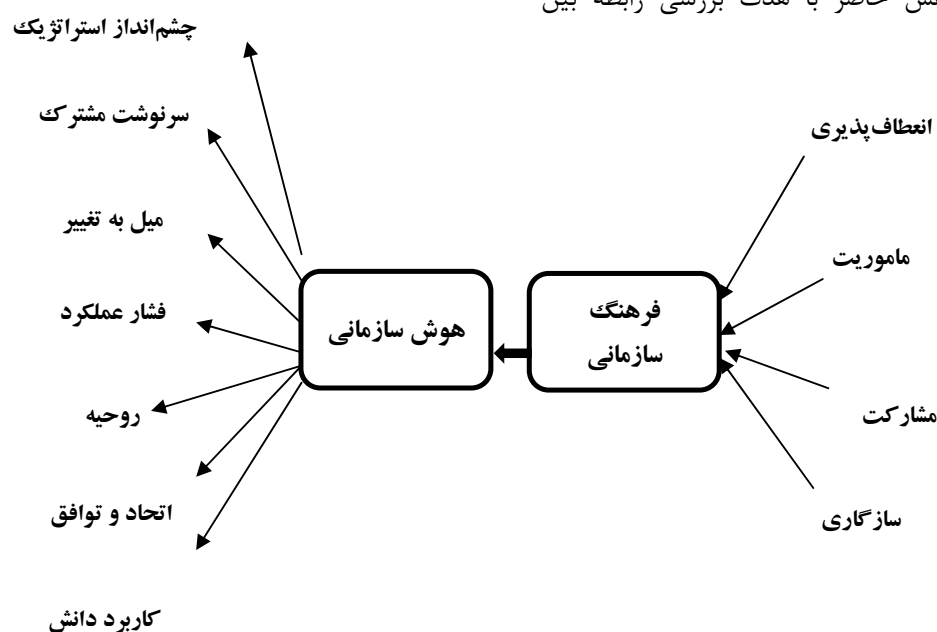
الوانی و دانایی (۱۳۹۰) نشان دادند که بین هوش عاطفی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. در همین سال، احسان‌بخش و رضایی (۱۳۹۰) در پژوهشی متفاوت، دریافتند که فرهنگ سازمانی قوی، موجب افزایش هوش سازمانی می‌شود. خدادادی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که بین پنج مؤلفه سرنوشت مشترک، اشتیاق به تغییر، روحیه، همسویی و هماهنگی و کاربرد دانش با فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همان‌طور که از بررسی مختصر فوق برمی‌آید، در این تحقیقات به شهرداری‌ها به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های عمومی که ارتباط گسترده و پیچیده‌ای با اقشار مختلف جامعه دارند، توجه نشده‌است. حال آن که مطابق تعاریف موجود، مدیریت شهری اداره امور شهر به منظور ارتقای شاخص‌های زندگی شهری در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی با همکاری کلیه اجزای رسمی و غیر رسمی، مؤثر است (ستاری قهفرخی و زمانیان، ۱۳۹۲)؛ بنابراین، اداره شهر و سر و سامان دادن به حجم انبوهی از وظایف در حال گسترش و تأمین نظر شهروندانی که انتظاراتی کاملاً متنوع دارند، بدون به کارگیری همه ظرفیت‌های این سازمان به

کوربون و تراهند، جایگاه هوش و فرهنگ سازمانی را در ایجاد و تقسیم کارآمد نمایندگی بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها مورد تأکید قرار دادند و عنوان داشتند که تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات این نمایندگی را در سطوح تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی حمایت می‌کند (Courbon & Trahand, 2007).

برخلاف تحقیقات انجام شده تا این زمان، توجه به هوش و فرهنگ سازمانی عمدتاً در سازمان‌های بزرگ مورد توجه بوده و تأثیر این عامل در مجموعه‌های کوچک‌تر، چندان مد نظر نبود؛ به همین دلیل، در سال ۲۰۰۸ در تحقیقی مفصل، لزوم توجه به فرهنگ و هوش سازمانی و اثر آن بر ارتقای ظرفیت‌های بازاریابی در شرکت‌های کوچک مورد تأکید قرار گرفت و عنوان شد که بایستی به این عامل به عنوان محرک رشد اقتصادی و اجزای اصلی مزیت رقابتی نگریسته شود (Montgomery et al, 2008). در تحقیق آکروش و المحمد (۲۰۱۰)، به بهبود عملکرد سازمان، کاربرد نظام‌مند دانش رفتاری در تحول سازمان از پیش طراحی‌شده، بهبود و تقویت مجدد راهبردها، ساختارها و فرایندهای متحول‌کننده اثربخشی سازمان توجه شد (Akroush & Al-Mohammad, 2010).

در ایران، ستاری قهفرخی (۱۳۷۴) بیان داشت که مؤلفه‌های هوش سازمانی نظیر بینش استراتژیک، سرنوشت مشترک، جرأت و شهامت، اتحاد و توافق و فشار عملکرد، قادر به پیش‌بینی معنی‌دار فرهنگ سازمانی هستند. خدادادی و همکاران (۱۳۸۲)، عنوان کردند که بین هوش سازمانی و تمامی مؤلفه‌های آن با خرده سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ابزاری و همکاران (۱۳۸۵) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی در شهرداری مشهد به انجام رسیده است تا به این سؤال اصلی پاسخ گوید که آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد هوش سازمانی در این سازمان ارتباط وجود دارد و می توان از این طریق تحولی در مدیریت شهری به وجود آورد؟ به این منظور، مدل مفهومی تحقیق به صورت نمودار شماره ۱، تهیه و تنظیم شده است.



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

تهیه و ترسیم: نگارنده، ۱۳۹۴

### مواد و روش ها

دنيسون (۲۰۰۰) به عنوان پرسشنامه استاندارد مورد تأیید و تصویب قرار گرفته بود. پرسشنامه دوم مربوط به سنجش هوش سازمانی بود و ۴۹ سؤال داشت و باز هم بر اساس مقیاس لیکرت درجه بندی شده و از کار آلبرخت (۲۰۱۲) گرفته شد. با وجود این سوابق، بار دیگر این پرسشنامه ها با استفاده از نظر متخصصان و فرمول های متداول مورد ارزیابی قرار گرفت. در نهایت مشخص شد که متوسط ضریب برای مجموع گویه ها

نظر غیرممکن است؛ اما آنچه هم اکنون در برخی از شهرداری ها مورد توجه است، بخشی نگری و بی توجهی به ارتباط و اثر هر یک از این توانمندی ها بر یکدیگر است که باعث شده، نه تنها تأمین خدمات در سطح مورد انتظار ممکن نشود، بلکه هزینه های معمول را به شدت افزایش دهد (صابری فر، ۱۳۹۲). به همین دلیل و با در نظر گرفتن این نکات و با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین

این مطالعه توصیفی و تحلیلی در سال ۱۳۹۴ در شهرداری مشهد به انجام رسیده است. داده های مورد نیاز این بررسی با ابزار پرسشنامه گردآوری شده است. به این منظور، دو نوع پرسشنامه مورد بهره برداری قرار گرفت که پرسشنامه اول مربوط به فرهنگ سازمانی و دارای ۳۰ سؤال بود. این پرسشنامه در قالب مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم شده و اطلاعات بر این اساس کدگذاری شد. این پرسشنامه قبل از این در کار

(AGFI) - که از نظر درجات آزادی تعدیل شده است و جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA). دامنه تغییرات شاخص‌های برازندگی بین صفر و یک است و هر چه این شاخص‌ها به یک نزدیک‌تر باشند، اشاره به برازش بهتر مدل دارند. در مورد شاخص RMSEA نیز مقادیر کوچک شاخص نشان‌دهنده برازش خوب از مدل است. به منظور شناخت هر چه بهتر روابط علی و نحوه تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر هوش سازمانی، روش همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شد. جداول ۲ و ۳، نتایج و یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر در مدل ساختاری مربوط به سؤالات پژوهش را نشان می‌دهند. همچنین در جدول ۴ خلاصه نتایج پژوهش به تفکیک پارامترهای اصلی، ارائه شده است.

۰/۸۳ است که نشان از قابلیت مناسب پرسشنامه‌های مورد استفاده داشت.

نمونه مورد نیاز با استفاده از جدول مورگان، ۲۰۰ نفر از بین پرسنل شاغل به کار شهرداری مشهد تعیین شد. اطلاعات و داده‌های گردآوری شده به این شیوه، با بهره‌گیری از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر در نرم‌افزارهای آماری SPSS و Lisrel به انجام رسید.

### تجزیه و تحلیل

برای دستیابی به اهداف تحقیق، در اولین مرحله اقدام به تعیین میزان برازندگی مدل شد. مهم‌ترین شاخص‌های برازندگی روابط خطی ساختاری که به تبیین واریانس می‌پردازند عبارت‌اند از: شاخص برازندگی (GFI)، شاخص تعدیل شده برازندگی

جدول ۲: ارتباط فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های هوش سازمانی

هوش سازمانی	رسالت	انطباق پذیری	یکپارچگی	مشارکت	فشار عملکرد	کاربرد دانش	اتحاد و توافق	روحیه	مایل به تغییر	سرنوشت	چشم انداز
۰/۳۲	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۷۱	۰/۲۰	۰/۱۷	۰/۲۸	۰/۲۹	۰/۲۱	۰/۳۵	۰/۴۰

مأخذ: مطالعات میدانی نگارنده، ۱۳۹۴

جدول ۳: شاخص‌های نیکویی برازش الگوی ساختاری کلی

NNFI	CFI	NFI	ADFI	GFI	RMSEA	$X^2/DF$	DF	$X^2$
۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۷۴	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۵۷۵	۵۹	۳۹	۲۲۷۴/۴۵

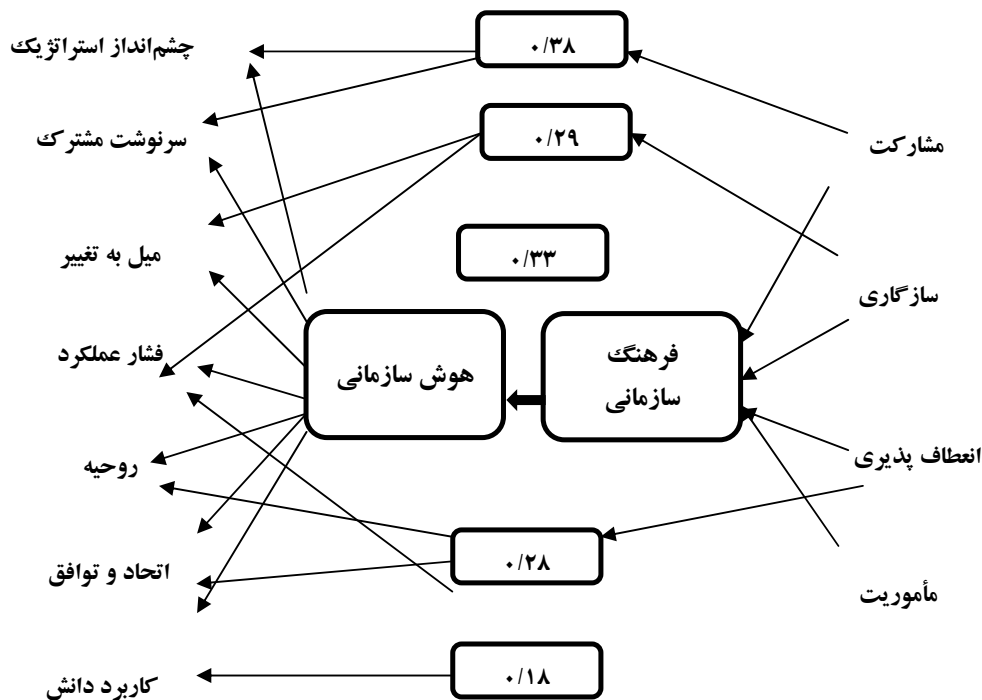
مأخذ: مطالعات میدانی نگارنده، ۱۳۹۴

شاخص‌های برازش AGFI، GFI، NFI، CFI، NNFI به یک نزدیک‌تر باشند، بیانگر آن است که الگوی پیش‌بینی شده تأیید شده است؛ بنابراین، با توجه به این که شاخص‌های مذکور استانداردهای مورد نظر را دارند، می‌توان ادعان داشت که الگوی پیش‌بینی شده در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است و مدل نسبتاً مطلوبی است (جدول ۳).

شاخص‌های کلی آزمون مدل معادله ساختاری پژوهش، حاکی از برازش کلی مدل و الگو است ( $\chi^2 = 2274/45$ ,  $df = 39$ ,  $RMSEA = 0/575$ ,  $GFI = 0/72$ ) (جدول ۳). همان طور که بیان شد، به منظور برازش مدل، ضروری است که شاخص‌های مدل، استانداردهای لازم را داشته باشند. چنانچه، مقدار RSMEA از ۰/۱ کوچک‌تر و به صفر نزدیک‌تر باشد و همچنین

عدد ۱/۹۶ - کوچکتر است. برای روشن تر شدن موضوع، شرایط هریک از ابعاد بر اساس مؤلفه‌های مختلف در جداول ۴ تا ۱۰ نشان داده شده است.

خروجی بعدی ضرایب و پارامترهای به دست آمده، مدل اندازه‌گیری کلی پژوهش را نشان می‌دهد (نمودار ۲). ضرایبی در جدول معنادار شدند که مقدار آزمون معناداری تک تک آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از



نمودار ۲: نتایج ضرایب و تخمین استاندارد مدل کلی پژوهش

تهیه و ترسیم: نگارنده، ۱۳۹۴

جدول ۴: ضرایب معنادار آزمون t برای بُعد چشم‌انداز استراتژیک و مؤلفه‌های مرتبط

مقدار t	ضریب مسیر	شرح
۶/۲۶	۰/۴۰	فرهنگ
۴/۳۸	۰/۱۹	مشارکت
۲/۰۳	۰/۲۰	یکپارچگی
۲/۱۴	۰/۱۱	انطباق پذیری
۲/۲۹	۰/۱۸	رسالت

مأخذ: نگارنده، ۱۳۹۴

مطابق جدول ۴ در بُعد چشم‌انداز، بهترین شرایط به مؤلفه فرهنگ اختصاص دارد و برای تحولات بنیادی ابتدا باید به این مؤلفه و بعد از آن به مشارکت توجه کرد. سایر مؤلفه‌ها در این بُعد، اهمیت نسبتاً یکسانی را به خود اختصاص داده‌اند.



در بُعد اتحاد و توافق باز هم مؤلفه فرهنگ، جایگاه اول را به خود اختصاص داده و سایر مؤلفه‌ها از اهمیت و ارزش نسبتاً یکسانی برخوردارند.

جدول ۸: ضرایب معنادار آزمون t برای بُعد اتحاد و توافق و مؤلفه‌های مرتبط

مقدار t	ضریب مسیر	شرح
۴/۲۲	۰/۲۸	فرهنگ
۲/۲۹	۰/۱۹	مشارکت
۲/۵۶	۰/۱۶	یکپارچگی
۲/۶۳	۰/۱۶	انطباق پذیری
۲/۲۳	۰/۲۰	رسالت

مأخذ: نگارنده، ۱۳۹۴

ابعاد کاربرد دانش و فشار عملکرد، تنها ابعادی هستند که دارای مؤلفه‌هایی با ضرایب محاسبه شده معناداری نبوده و در بین سایر ابعاد استثنا محسوب می‌شوند؛ به‌عنوان مثال، در بُعد کاربرد دانش، مؤلفه‌های انطباق‌پذیری و یکپارچگی به دلیل مقدار t کمتر از حد استاندارد، مورد تأیید قرار نگرفته‌اند. این شرایط برای انطباق‌پذیری و مشارکت در بُعد فشار عملکرد نیز دیده می‌شود. در این دو بُعد، با وجود آن که مؤلفه فرهنگ از جایگاه بالایی در بین سایر مؤلفه‌ها برخوردار است، ولی مقدار t محاسبه شده برای آن بسیار کمتر از سایر ابعاد به دست آمده‌است. این شرایط احتمالاً به وضعیت شهر مشهد به عنوان یک کلان‌شهر مذهبی مربوط است که بایستی در تحقیقات بعدی مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۹: ضرایب معنادار آزمون t برای بُعد کاربرد دانش و مؤلفه‌های مرتبط

مقدار t	ضریب مسیر	شرح
۲/۳۹	۰/۱۷	فرهنگ
۲/۸۲	۰/۱۵	مشارکت
۰/۶۸*	۰/۰۷	یکپارچگی
۱/۲۲*	۰/۱۲	انطباق‌پذیری
۱/۹۷	۰/۱۶	رسالت

مأخذ: نگارنده، ۱۳۹۴ \* معنی‌دار نیست

بر اساس اطلاعات ارائه شده در جدول ۵، در بُعد سرنوشت مشترک، مؤلفه فرهنگ از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و در مرحله بعد، مؤلفه رسالت قرار دارد. بر اساس اهمیت، بعد از مؤلفه‌های فرهنگ، یکپارچگی و انطباق‌پذیری در مراحل بعدی مشاهده می‌شوند.

جدول ۵: ضرایب معنادار آزمون t برای بُعد سرنوشت مشترک و مؤلفه‌های مرتبط

مقدار t	ضریب مسیر	شرح
۵/۴۶	۰/۳۶	فرهنگ
۲/۷۶	۰/۱۴	مشارکت
۲/۶۸	۰/۱۶	یکپارچگی
۲/۱۰	۰/۱۲	انطباق‌پذیری
۳/۱۰	۰/۲۲	رسالت

مأخذ: نگارنده، ۱۳۹۴

برای ابعاد میل به تغییر و روحیه، مؤلفه فرهنگ، جایگاه والاتری را به خود اختصاص داده و بعد از این مؤلفه، برای بُعد میل به تغییر، مؤلفه مشارکت، ولی برای بُعد روحیه، مؤلفه رسالت، اهمیت و وزن اساسی‌تری را به خود اختصاص داده‌اند (جدول ۶ و ۷).

جدول ۶: ضرایب معنادار آزمون t برای بُعد میل به تغییر و مؤلفه‌های مرتبط

مقدار t	ضریب مسیر	شرح
۳/۱۰	۰/۲۲	فرهنگ
۳/۰۰	۰/۱۹	مشارکت
۲/۴۷	۰/۱۵	یکپارچگی
۲/۱۵	۰/۱۲	انطباق‌پذیری
۲/۰۲	۰/۱۷	رسالت

مأخذ: نگارنده، ۱۳۹۴

جدول ۷: ضرایب معنادار آزمون t برای بُعد روحیه و مؤلفه‌های مرتبط

مقدار t	ضریب مسیر	شرح
۴/۳۷	۰/۲۹	فرهنگ
۳/۹۲	۰/۱۵	مشارکت
۲/۲۲	۰/۱۱	یکپارچگی
۲/۹۳	۰/۱۹	انطباق‌پذیری
۴/۳۸	۰/۲۶	رسالت

مأخذ: نگارنده، ۱۳۹۴

## جدول ۱۰: ضرایب معنادار آزمون t برای

## بُعد فشار عملکرد و مؤلفه‌های مرتبط

مقدار t	ضریب مسیر	شرح
۲/۹۴	۰/۲۰	فرهنگ
۰/۲۷*	۰/۰۳	مشارکت
۲/۸۸	۰/۱۸	یکپارچگی
۱/۲۴*	۰/۱۲	انطباق پذیری
۱/۶۰	۰/۲۱	رسالت

مأخذ: نگارنده، ۱۳۹۴ \* معنی‌دار نیست

## نتیجه

بررسی حاضر با این سؤال آغاز شد که آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی ارتباط وجود دارد یا خیر؟ نتایج بررسی مشخص ساخت که پاسخ این سؤال مثبت است و در شهرداری مشهد نیز چون اغلب سازمان‌ها، تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر هوش سازمانی به صورت مثبت و مستقیم می‌باشد. به طوری که محاسبات انجام شده نشان داد که ضریب مسیر بیش از ۰/۳۳ و میزان t نیز بالاتر از ۴/۸۷ است. بر این اساس، می‌توان عنوان کرد که فرهنگ سازمانی تأثیر انکارناپذیری بر هوش سازمانی دارد. اما نکته بسیار مهم آن است که در شهرداری‌ها، برخی از مؤلفه‌ها تأثیرگذارتر می‌باشند؛ به عنوان مثال، در ابعاد چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه و اتحاد و توافق، هیچ مؤلفه‌ای یافت نشد که از سطح معناداری لازم برخوردار نباشد؛ اما در دو بُعد آخری، حداقل دو مؤلفه وجود داشتند که معنادار نبوده و ضرایب محاسبه شده برای سایر مؤلفه‌ها نیز چندان بالا نبود. با وجود آن که در این زمینه بررسی موردی و تفصیلی به انجام نرسیده و می‌توان آن را به عنوان یکی از کاستی‌های تحقیق حاضر محسوب کرد؛ اما شرایط خاص شهرداری‌ها در این ارتباط بی‌تأثیر نیست. اصولاً دو بُعد مورد اشاره در سازمان‌هایی مانند شهرداری، شرایطی همسنگ سایر سازمان‌ها ندارد. به‌طور معمول، کاربرد دانش به کسب اطلاعات از آخرین دستاوردهای علمی و روش‌های جدید اشاره داشته و فشار عملکرد در سازمان‌های هوشمند، به این معناست که هر یک از مجریان باید وظیفه اجرایی خاصی داشته باشند. این در حالی است که مورد اول

(کاربرد دانش)، به دلیل تنوع بسیار گسترده سواد و تحصیلات در بدنه اجرایی شهرداری و مورد دوم (فشار عملکرد)، به سبب این که در مواقع خاص، از جمله بارش برف، آب‌گرفتگی و... نقش و عملکرد افراد کاملاً دگرگون می‌شود، ثابت و دائمی نیست. این نتیجه در مورد فشار عملکرد با نتایج ستاری قهفرخی و زمانیان (۱۳۹۲) هماهنگ بوده، اما در ارتباط با کاربرد دانش متفاوت است. یکی از دلایل این امر شاید تنوع گسترده شهرداری‌هاست. البته شرایط شهرداری‌های مطالعه شده با شهر مشهد نیز که دومین کلان‌شهر ایران محسوب می‌شود، کاملاً متفاوت بوده‌است. با این وجود، نتایج مربوط به چشم‌انداز استراتژیک با کار عرفانی و جعفری (۱۳۸۸) هماهنگ می‌باشد. در ارتباط با سرنوشت مشترک نیز نتایج تحقیق کنونی با یافته‌های به‌دست آمده در کار خدادادی و همکاران (۱۳۹۲) با وجود تفاوت ماهیت کاری، هماهنگ بوده است. در بُعد میل به تغییر نیز یافته‌های این بررسی با تحقیق احسان‌بخش و رضایی (۱۳۹۰) هماهنگ می‌باشد. در بُعد روحیه و توافق نیز هماهنگی این نتایج با کار یعقوبی و همکاران (۱۳۸۸) به تأیید رسید. در این پژوهش به دلیل محدودیت‌های زمانی و مکانی، تعداد نمونه انتخابی اندک بوده و آن را می‌توان به عنوان یک محدودیت برای تعمیم نتایج ارزیابی نکرد. علاوه بر آن، یافتن مؤلفه‌هایی که در ارزیابی شرایط شهرداری‌ها اثر دقیق‌تری داشته باشند، به دلیل فقدان مطالعات قبلی مشکل بود. این شرایط نیز می‌تواند به عنوان یکی از محدودیت‌های پژوهش محسوب شود. اگرچه با توجه به انتخاب مؤلفه‌های مورد نیاز از تحقیقات مربوط به سازمان‌های مختلف، این مشکلات تا حدی مرتفع شده‌است.

در نهایت باید گفت که مدل ساختاری ارزیابی شده، نتایج مهمی در مفهوم‌سازی سطوح بالقوه مداخله برای هوشمندسازی و ارتقاء سطح هوش سازمانی شهرداری‌ها به دست داد که از نتایج اضافی و ویژه بررسی حاضر محسوب می‌شود.

## پیشنهادها

- با توجه به نتایج این بررسی، پیشنهادهای زیر را می‌توان ارائه کرد:
- ۱- شهرداری‌ها بایستی علاوه بر توجه به نیروهای متخصص، ماهر و علاقمند، بر هوش و فرهنگ سازمانی نیز تأکید کنند.
  - ۲- به دلیل تفاوت‌های خاص و شرایط ویژه هر شهرداری، نیاز است که تحقیقات مستقلی به مرحله اجرا درآید تا کم و کاستی‌ها به دقت تعیین و مرتفع شود.
  - ۳- با توجه به فقدان مؤلفه‌های تعیین‌کننده اثر فرهنگ سازمانی بر هوش، تحقیقات گسترده‌تری به انجام برسد.
  - ۴- لازم است مشخص شود که چرا برخلاف اغلب سازمان‌ها، برخی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با ابعاد هوش سازمانی در شهرداری‌ها ارتباط کمتری دارند.
  - ۵- با توجه به کم و کاستی‌های این تحقیق در ارتباط با تعداد نمونه، در تحقیقات بعدی نمونه‌های بیشتری مورد استفاده قرار گیرد.
  - ۶- به منظور تعیین اثر دقیق‌تر هوش سازمانی، ضروری است که برای هر یک از خرده سازمان‌های این نهاد خدمت‌رسان، تحقیقات مستقلی به انجام برسد.
  - ۷- انجام مطالعات تطبیقی و مقایسه‌ای در ارتباط با شهرداری‌هایی که تأکیدات متفاوتی بر هوش و فرهنگ سازمانی دارند، می‌تواند نتایج کاربردی‌تری را به‌ارمغان آورد. به همین دلیل، توصیه می‌شود در تحقیقات بعدی این مسئله نیز مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد.
  - ۸- آنچه در این بررسی مورد توجه قرار گرفت، نقش فرهنگ و هوش سازمانی بر تحول مدیریت در شهرداری‌ها و به‌طور خاص، شهرداری مشهد بود. به محققانی که قرار است در آینده در این ارتباط به تحقیق بپردازند، پیشنهاد می‌شود، سایر ابعاد مؤثر بر تحویل مدیریت در شهرداری‌ها را مورد بررسی و پژوهش قرار دهد.

## منابع

- ابزاری، مهدی؛ اکبر اعتباری؛ مهدی ستاری قهفرخی (۱۳۸۵). هوش سازمانی و جلوگیری از کند ذهنی سازمانی، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی. شماره ۲۲. صفحات ۳۵-۲۵.
- احسان‌بخش، فرهاد؛ محمد رضایی (۱۳۹۰). رابطه بین فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی در سیستم‌های اجرایی گیلان، روندها. شماره ۵. صفحات ۱۰-۱.
- آزبورن، دیوید؛ ند گیلبر (۱۳۸۴). اثر روحیه کارآفرینی در تحول ساختن بخش دولتی، مترجم فضل‌ا... امینی. تهران. نشر فرا.
- اسدی، حسن؛ رزا رهاوری (۱۳۸۳). رابطه بین اجزای فرهنگ سازمانی و کارآیی متخصصان تربیت بدنی و مدیران دفاتر مرکزی تربیت بدنی، حرکت. شماره ۲۰. صفحات ۳۴-۲۳.
- الوانی، مهدی؛ حسن دانایی (۱۳۹۰). گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، تهران نشر صفار.
- الهیان، علی؛ محمد زواریان (۱۳۸۷). هوش سازمانی، تدبیر. شماره ۲۰۸. صفحات ۵۲-۴۹.
- جمالزاده، محمد؛ یونس غلامی؛ محمدحسن سیف (۱۳۸۷). مطالعه رابطه بین هوش سازمانی و آموزش سازمانی در میان اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، منطقه ۱. فصلنامه رهبری سازمانی. شماره ۳. صفحات ۸۶-۶۳.
- خدادادی، محمد رسول؛ میرمحمد کاشف؛ میرحسین سیدعامری؛ معصومه اعلی کاشکی (۱۳۹۲). رابطه بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی در اداره کل و ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی، نشریه تربیت بدنی. شماره ۳. صفحات ۱۸۹-۱۷۵.
- زهرایی، محمد؛ سعید رجایی‌پور (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و سلامت سازمانی در دانشگاه‌های اصفهان، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. شماره ۲. صفحات ۱۷۴-۱۵۵.
- ستاری قهفرخی، مهدی؛ علیرضا زانیان (۱۳۹۲). ارزیابی وضعیت هوش سازمانی در شهرداری‌های شرق مازندران، مدیریت شهری. شماره ۳۱. صفحات ۱۴-۱.

- ستاری قهفرخی، مهدی (۱۳۷۴). ارتباط بین هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی، اصفهان، دانشگاه آزاد خوراسگان.
- شمس، غلامرضا؛ منصوره مشایخی؛ سعید سلیمانی (۱۳۹۳). تبیین نقش هوش سازمانی در ارتقای عملکرد سازمانی: مطالعه دبیرستان‌های شهر تهران، فصلنامه روان‌شناسی تربیتی. شماره ۳۱. صفحات ۱۸۹-۱۶۵.
- صابری فر، رستم (۱۳۹۲). تعیین شکاف کیفیت خدمات ارائه شده در شهرداری‌ها (نمونه موردی: شهر مشهد)، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی. شماره ۱۰۹. صفحات ۱۴۰-۱۲۷.
- صابری فر، رستم (۱۳۹۵). مدیریت شهری در ایران معاصر، مشهد. امید دانش.
- طباطبایی، محسن (۱۳۹۲). یادداشت سردبیر، اقتصاد شهر. شماره ۱۸، صفحات ۸-۶.
- عرفانی، معصومه؛ پریش جعفری (۱۳۸۸). اثر مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری تحولی، فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهبری سازمانی. شماره ۴. صفحات ۶۶-۴۹.
- علامه، محسن؛ مهدی مقدمی (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، مطالعه موردی: واحد محرکه شرکت ایران خودرو، پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی. شماره ۱. صفحات ۱۳۳-۱۰۷.
- فقهی، علیرضا؛ پریش جعفری (۱۳۸۷). بسط اجزای هوش سازمانی در سازمان برای برنامه تحقیقی و آموزشی، فصلنامه برنامه‌ریزی آموزشی. شماره ۱. صفحات ۶۶-۴۵.
- محمدپور، حسین (۱۳۹۲). سرمقاله، اقتصاد شهر. شماره ۱۸. صفحات ۶-۱.
- منوریان، عباس؛ امیر بختائی (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، مطالعه موردی: سازمان مدیریت صنعتی، تهران. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- میرسپاسی، ناصر؛ بابک افقهی (۱۳۹۰). تحلیل مقایسه‌ای هوش سازمانی در آموزش عالی، شماره ۳. صفحات ۸۶-۶۷.
- یعقوبی، نورمحمد؛ جواد مولودی؛ علی حقی (۱۳۸۸). رابطه فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی در سازمان‌های عمومی، مجله بازرگانی. شماره ۱. صفحات ۸-۱.
- Akgun AE; Byrne J and Keskin H (2007). organizational intelligence: A structuration view. J Organ change Manag, Vol. 20, No. 3, PP: 272-289.
- Akroush, M. & Al-Mohammad, S (2010). The effect of marketing knowledge management on organizational performance: An empirical investigation of the telecommunications organizations in Jordan. International Journal of Emerging Markets, Vol. 5, No. 1, PP: 38-77.
- Albrecht K (2003). Organizational intelligence survey preliminary assessment. provided by: Karl Albrecht international; 2003. Available from: <http://www.karl Albrecht.com>.
- Courbon, J & Trahand, J (2007). Organizational intelligence and enabling technologies. International Conference on Systems. ETI, UK.
- Ercetin, S (2004). The abilities related to organizational intelligence and their action dimensions at school. Educational research Quarterly, Vol. 10, No. 2, PP: 3-18.
- Halal, William (2006). Organizational Intelligence: What is it? and How can manager Use it? [www. strategy-bussiness.com](http://www.strategy-bussiness.com).
- Montgomery, C.A. Thomas, A.R. & Kamath, R (2008). Divisiture, market valuation, and strategy. Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 2, PP: 830-840.
- Ruhan A, Iijima J, Sho H. A (2009). Study on relationship between organizational intelligence quotient and firm performance: A comparison study between Japan and China. Tokyo. Institute of Technology.
- Simic, I (2005). Undergraduate psychology Major: organizational learning As a component of organizational Intelligence. Information and marketing Aspect of the Economically Development of the balkman Countries Journal, Vol. 45, No. 4, PP: 56-68.
- Veryard, R (2012). Organizational intelligence primer, Leanpub, Availableat: <http://leanpub.com/orgintelligence>.