

# هوش، یادگیری و چابکی سازمانی ضرورت بقای سازمان های هزاره سوم

■ نرگس بیژن  
■ شهریار مرزبان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

سرشناسه	: بیژن، نرگس.
عنوان و نام پدیدآور	: هوش، یادگیری و چابکی سازمانی ضرورت بقای سازمان‌های هزاره سوم / نرگس بیژن، شهریار مرزبان.
مشخصات نشر	: شیراز: انتشارات فرنام، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۳۳ ص:؛ ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س.م.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۰۸-۶۹-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: یادگیری سازمانی
موضوع	: Organizational learning
موضوع	: تحول سازمانی
موضوع	: Organizational change
شناسه افزوده	: مرزبان، شهریار،
رده بندی کنگره	: HD۵۸/۸۲/ب۹۴ه۹ ۱۳۹۶
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۳۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۷۲۵۷۷۱

## هوش، یادگیری و چابکی سازمانی ضرورت بقای

### سازمان‌های هزاره سوم

نویسنده: نرگس بیژن - شهریار مرزبان

چاپ اول: ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

شابک: 978-600-7608-69-2

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

انتشارات فرنام: شیراز - کد پستی: ۳۷۶۹۵-۷۱۵۷۸

سفارش و خرید اینترنتی کتاب از سایت: [www.ElmeMa.com](http://www.ElmeMa.com)

تمام حقوق برای مؤلف اثر محفوظ است. هیچ بخشی از این اثر بدون اجازه کتبی قابل تکثیر یا چاپ مجدد نیست و متخلفین به موجب بند ۵ ماده ۲ قانون حمایت از ناشران تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

# هوش، یادگیری و چابکی سازمانی ضرورت بقای سازمان های هزاره سوم



فرگس بیژن  
شهریار مرزبان



..... تقدیم بہ

..... از طرف



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: مقدمه
۹	فصل دوم: هوش سازمانی
۱۰	۱-۲ تعریف هوش و انواع آن
۱۳	۲-۲ تاریخچه هوش سازمانی
۱۵	۳-۲ از هوش فردی تا هوش سازمانی
۱۹	۴-۲ دیدگاه‌های سه گانه در مورد هوش فردی و سازمانی
۲۷	۵-۲ سازوکارهای مرتبط کننده‌ی هوش فردی به هوش سازمانی
۲۸	۶-۲ پیش نیازهای ضروری جهت بهبود هوش سازمانی
۳۴	۷-۲ مدل های هوش سازمانی
۳۴	۱-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه ماتسودا
۳۶	الف) هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند
۳۸	ب) هوش سازمانی به عنوان یک محصول
۳۹	۲-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه مک مستر
۴۰	۳-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه ویلیام هلال
۴۳	۴-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه پیترستج
۴۴	۵-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه لیانگ
۴۶	۶-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه لیبوویتز
۵۲	۷-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه دیوید و جیمز ماتسون
۵۶	۸-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه بیورن کرون کویست
۵۸	۹-۷-۲ مدل سایبرنتیک هوش سازمانی

- ۶۲ ۱۰-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه آلبرشت
- ۶۹ ۱۱-۷-۲ هوش سازمانی از دیدگاه استاسکوییت وستین
- ۷۲ ۸-۲ هوش جمعی یا حماقت جمعی
- ۷۳ ۹-۲ چهار توانمند ساز هوش سازمانی از نظر آلبرشت
- ۷۷ فصل سوم : یادگیری سازمانی
- ۷۸ ۱-۳ تعریف یادگیری
- ۷۸ ۲-۳ تاریخچه یادگیری سازمانی
- ۸۱ ۳-۳ تعاریف یادگیری سازمانی
- ۸۴ ۴-۳ اهداف یادگیری سازمانی
- ۸۴ ۵-۳ ابعاد یادگیری
- ۸۵ ۱-۵-۳ انواع یادگیری سازمانی
- ۸۹ ۲-۵-۳ سطوح یادگیری سازمانی
- ۹۱ ۳-۵-۳ مهارت های یادگیری سازمانی
- ۹۲ ۶-۳ قابلیت یادگیری سازمانی
- ۹۴ ۷-۳ موانع یادگیری سازمانی و راه غلبه بر آن
- ۹۵ ۸-۳ مزایای یادگیری سازمانی
- ۹۵ ۹-۳ فرآیند یادگیری سازمانی
- ۹۷ ۱-۹-۳ یادگیری سازمانی به مثابه تسلط بر دانش
- ۹۷ ۲-۹-۳ یادگیری سازمانی به مثابه فرآیندی پویا
- ۹۹ ۳-۹-۳ چهار فرآیند فرعی یادگیری سازمانی
- ۱۰۱ ۴-۹-۳ چهار عنصر یادگیری سازمانی
- ۱۰۴ ۱۰-۳ منحنی یادگیری
- ۱۰۸ ۱۱-۳ نظریه های یادگیری
- ۱۰۸ ۱-۱۱-۳ نظریه های رفتاری



۱۰۹	الف) نظریه شرطی سازی کلاسیک
۱۰۹	ب) نظریه کوشش و خطا
۱۱۰	ج) نظریه شرطی سازی کنشگر
۱۱۲	۳-۱۱-۲- نظریه های شناختی
۱۱۲	الف) نظریه یادگیری گشتالت
۱۱۴	ب) نظریه یادگیری معنی دار کلامی
۱۱۵	ج) نظریه اجتماعی شناختی
۱۱۷	۳-۱۲ مدل های یادگیری سازمانی
۱۱۷	۳-۱۲-۱ یادگیری سازمانی از دیدگاه نیفه
۱۲۱	۳-۱۲-۲ یادگیری سازمانی از دیدگاه کرایتنر و همکاران
۱۲۳	۳-۱۲-۳ یادگیری سازمانی از دیدگاه هیت
۱۲۵	۳-۱۲-۴ یادگیری سازمانی از دیدگاه توماس
۱۲۷	۳-۱۲-۵ یادگیری سازمانی از دیدگاه دنتون
۱۲۹	۳-۱۲-۶ یادگیری سازمانی از دیدگاه چپوا و همکاران
۱۳۳	فصل چهارم : چابکی سازمانی
۱۳۵	۴-۱ تاریخچه چابکی سازمانی
۱۳۵	۴-۲ تعریف چابکی سازمانی
۱۴۰	۴-۳ ویژگی سازمان های چابک
۱۴۲	۴-۴ اهمیت چابکی سازمانی
۱۴۴	۴-۵ ویژگی ها و مفاهیم اصلی در چابکی سازمان
۱۴۷	۴-۶ محرک های چابکی
۱۴۹	۴-۷ قابلیت های چابکی سازمانی
۱۵۶	۴-۸ صفات کلیدی چابکی
۱۶۱	۴-۹ مزایای چابکی سازمانی

- ۱۰-۴ مدل های چابکی سازمانی ۱۶۲
- ۱-۱۰-۴ چابکی سازمانی از دیدگاه بوتانی ۱۶۳
- ۲-۱۰-۴ چابکی سازمانی از دیدگاه گلدمن و همکاران ۱۶۵
- ۳-۱۰-۴ سنجش چابکی از دیدگاه ریک داو ۱۶۶
- ۴-۱۰-۴ چابکی سازمانی از دیدگاه هلیگرزبرگ ۱۶۹
- ۵-۱۰-۴ چابکی سازمانی از دیدگاه لین و همکاران ۱۷۱
- ۶-۱۰-۴ چابکی سازمانی از دیدگاه یوسف و همکاران ۱۷۳
- ۷-۱۰-۴ چابکی سازمانی از دیدگاه شریفی و ژانگ ۱۷۵
- ۸-۱۰-۴ چابکی سازمانی از دیدگاه گروه مشاوران آتوز ۱۷۷
- ۹-۱۰-۴ چابکی سازمانی از دیدگاه رامسش و همکاران ۱۷۹
- ۱۰-۱۰-۴ چابکی سازمانی از دیدگاه شارپ و همکاران ۱۷۹
- ۱۱-۱۰-۴ طراحی سیستم تولید چابک ۱۸۳
- فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات ۱۸۵
- ۱-۵ پیشنهادهایی برای ارتقای هوش سازمانی ۱۸۶
- ۲-۵ پیشنهادهایی برای ارتقای یادگیری سازمانی ۱۸۸
- ۳-۵ پیشنهادهایی برای ارتقای چابکی سازمانی ۱۸۹
- ۴-۵ پیشنهادهایی به مدیران سازمانها جهت بهبود عملکرد سازمانها ۱۹۰
- پیوست: پرسش نامه ها ۱۹۵

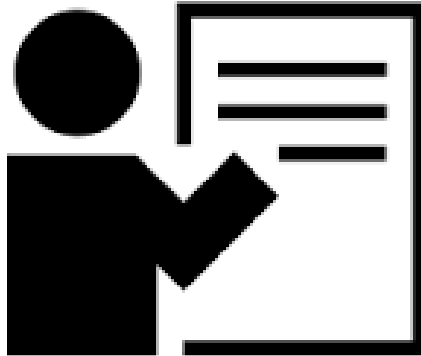
## فهرست شکل‌ها

- شکل شماره ی (۱-۲): ابعاد هوش سازمانی از دیدگاه شناختی ۲۱
- شکل شماره ی (۲-۲): ابعاد هوش سازمانی از دیدگاه رفتاری ۲۳
- شکل شماره ی (۳-۲): ابعاد هوش سازمانی از دیدگاه عاطفی ۲۶
- شکل شماره ی (۴-۲): اجزای هوش سازمانی ۳۸
- شکل شماره ی (۵-۲): ساختار شناسی هوش سازمانی ۴۲
- شکل شماره ی (۶-۲): عملکردهای هوش سازمانی ۴۷
- شکل شماره ی (۷-۲): نه اصل سازمان های هوشمند ۵۳
- شکل شماره ی (۸-۲): چرخه هوش ۵۷
- شکل شماره ی (۹-۲): مدل سایبرنتیکی هوش سازمانی ۶۰
- شکل شماره ی (۱۰-۲): هفت ویژگی سازمانهای هوشمند از دیدگاه آلبرشت ۶۸
- شکل شماره ی (۱۱-۲): چهار توانمندساز کلیدی هوش سازمانی از نظر کارل آلبرشت ۷۶
- شکل شماره ی (۱-۳): یادگیری سازمانی به مثابه فرآیندی پویا ۹۹
- شکل شماره ی (۲-۳): چهار فرآیند فرعی یادگیری سازمانی ۱۰۰
- شکل شماره ی (۳-۳): منحنی یادگیری زمان عملیات ۱۰۷
- شکل شماره ی (۴-۳): یادگیری سازمانی نیفه ۱۲۰
- شکل شماره ی (۵-۳): یادگیری سازمانی کرایتنر وهمکاران ۱۲۲
- شکل شماره ی (۶-۳): یادگیری سازمانی هیت ۱۲۴
- شکل شماره ی (۷-۳): مدل یادگیری سازمانی توماس ۱۲۶
- شکل شماره ی (۸-۳): مدل یادگیری سازمانی دنتون ۱۲۸
- شکل شماره ی (۹-۳): مدل یادگیری سازمانی چیوا و همکاران ۱۳۲
- شکل شماره ی (۱-۴): مدل بهبود قابلیت های چابکی ۱۵۵
- شکل شماره ی (۲-۴): مدل مفهومی سه مرحله ای برای رسیدن به چابکی ۱۶۴
- شکل شماره ی (۳-۴): مدل چابکی گلدمن ۱۶۵
- شکل شماره ی (۴-۴): مدل سنچس چابکی ریک داو ۱۶۸
- شکل شماره ی (۵-۴): دستیابی به چابکی هلیگرزبرگ ۱۷۰

- ۱۷۲ شکل شماره‌ی (۶-۴) : مدل یک سازمان چابک از نظر لین و همکاران
- ۱۷۳ شکل شماره‌ی (۷-۴) : ابعاد کلیدی چابکی از نظر یوسف و همکاران
- ۱۷۷ شکل شماره‌ی (۸-۴) : مدل مفهومی چابکی از نظر شریفی و زانگ
- ۱۷۸ شکل شماره‌ی (۹-۴) : الگوی چابکی گروه مشاوران آتوز
- ۱۸۲ شکل شماره‌ی (۱۰-۴) : مدل چابکی شارپ و همکاران

### فهرست جداول

- 
- ۷۱ جدول شماره‌ی (۱-۲) : عوامل اصلی فرآیند هوش سازمانی از دید استاسکویت و ستین
- ۸۰ جدول شماره‌ی (۱-۳) : سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
- ۱۶۰ جدول شماره‌ی (۱-۴) : صفات سازمان چابک



## فصل اول: مقدمه

بازار امروز در حال تبدیل شدن به بازاری جهانی تر، پویا و مشتری محور است. با نگاهی به تحولات گوناگون در جهان رقابتی امروز و توجه به این که ایران در آستانه ورود به سازمان تجارت جهانی می باشد، این مساله روشن می شود که سازمان ها برای تضمین حیات خود نیازمند هوشمندی و چابکی هستند. تغییر یکی از بزرگترین خصوصیات سازمان ها و مؤسسات در حوزه رقابتی امروز است.

چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا فرصت هایی را که براساس این تغییر ایجاد می شود مورد بهره برداری قرار دهد. در واقع این مشکل که سازمان ها چگونه می توانند در محیطی پویا و غیر قابل پیش بینی موفق شوند، موضوعی است که به عنوان مهمترین چالش دنیای امروز شناخته می شود. در چنین محیطی، چابکی سازمانی تبدیل به قابلیت مهمی شده است که تاثیرات



بسیاری بر عملکرد سازمان دارد. در نتیجه سازمان در برابر تغییرات سریع محیط واکنش مناسب نشان داده و با هر تغییر و پیشامد ناگهانی به نحو مطلوب انعطاف لازم و عکس العمل مناسب نشان داده، یعنی سازمان قابلیت چابکی مناسب را دارا است. دنیای پرتلاطم و محیط ناآرام امروزی، به شدت به سازمانهای چابک و هوشمند، نیاز دارد تا با هر تغییر و پیشامد ناگهانی، به نحو مطلوب، انعطاف لازم و عکس العمل مناسب را نشان دهند.

در دهه های گذشته، غالب سازمان ها راهبرد هایی را که در پاسخ به چالش ها و تغییرات محیطی انتخاب می کردند، اکنون دیگر رویکردها و راه حل های گذشته قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده اند و بهتر است با رویکردها و دیدگاههای جدیدی جایگزین شوند (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰). بنابراین، یکی از راه های نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است. لذا چابکی می تواند پیروزی و موفقیت در کسب سود، سهم بازار، جذب مشتریان در بازارهای رقابتی را به همراه داشته باشند (جعفر نژاد و شهائی، ۱۳۸۶).

سازمانها برای اینکه بتوانند در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز باقی بمانند، باید خود را به تفکرهای نوین کسب و کار مجهز سازند و به طور مستمر خود را بهبود بخشند. اداره این گونه سازمانها بسیار حساس و پیچیده است و زمانی این حساسیت دو چندان می شود که مدیر با تغییرهای انطباقی رو به رو باشد که بسیار متفاوت از تغییرهای فنی است. مشکلات فنی از طریق دانش فنی و فرآیندهای متداول حل مسئله قابل حل هستند، در حالی که مشکلات انطباقی در برابر این گونه راه حلها متفاوت است. مدیریت یک سازمان برای انطباق پذیری با تغییرها و به منظور بقا و رشد در محیط های جدید کسب و کار، ویژگی های خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات



بسیاری مواجه می شوند. در این زمینه یکی از مهمترین مولفه های شخصیتی که می تواند به مدیران و کارمندان کمک کند، **هوش سازمانی** است.

هوش سازمانی یک مقوله کاملاً جدید در ایران است، سازمان با بهره گیری از هوش سازمانی، اثربخشی استفاده از اطلاعات موجود را در راستای اهداف خویش افزایش داده و اطلاعات از حالت عملیاتی به استفاده در لایه های اجرایی سازمان برای استفاده مدیران توسعه می دهد. در زمان حال سازمان ها به شدت تحت تأثیر شیوه ها و تکنولوژی های جدید قرار گرفته و در انجام فعالیت هایشان تا حد زیادی از ایده ها، اطلاعات و تکنولوژیهای جدید استفاده می کنند. اخیراً میزان سرمایه گذاری آنها در این زمینه ها، برای باقیماندن در محیط رقابتی به شدت افزایش یافته است. به کارگیری این تکنولوژی به عنوان گام مثبتی برای انجام فعالیت های هر سازمانی تلقی میشود. لیکن به کارگیری موفقیت آمیز این ایده ها و تکنولوژی های جدید بستگی به پذیرش آن توسط کارکنان، مدیران و سایر ذینفان دارد.

**یادگیری سازمانی** جزء کلیدی هوش سازمانی است. برای این که هوش سازمانی افزایش یابد، سازمان باید قادر باشد که یاد بگیرد و خود را با شرایط جدید انطباق دهد. یکی از دلایل عمده شکست سازمان ها و عدم استفاده مطلوب از منابع فقر یادگیری می باشد. این که سازمان ها دچار فقر و ضعف در امر یادگیری هستند نیز یک مسأله تصادفی نیست و به نحوه مدیریت آنها برمی گردد. بین توان یادگیری با موفقیت سازمان ها رابطه تنگاتنگ وجود دارد و با توجه به این امر، امروزه یکی از مهمترین مهارت های میدان فراگیری چگونگی یادگیری می باشد (زارعی متین، ۱۳۸۱). امروزه یادگیری سازمانی، در میان سازمان هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه مند هستند مورد توجه ویژه قرار گرفته است.



شرکت‌های امروزی با چالش‌هایی مواجه هستند که تا حدود زیادی به یادگیری سازمانی مرتبط است. تحولات و دگرگونی‌های دنیای امروز به دلیل آموزش و یادگیری می‌باشد. بدون شک اهمیت یادگیری و رشد آدمی بسی فراتر از چشم‌انداز اندیشه‌های اوست از آن جایی که محیط زندگی آدمی همواره در معرض تغییر و تحول است وی برای غلبه با این دگرگونی‌ها ناچار است یاد بگیرد. گفته شده است انسان‌هایی که یادگیری را متوقف می‌کنند زندگی را متوقف می‌سازند. این امر در سازمان‌ها نیز صادق است (نکویی مقدم و بهشتی‌فر، ۱۳۸۶).

به همین دلیل در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه مدیران آن برای بالا بردن توانایی سرمایه‌های انسانی خود بکوشند. یادگیری سازمانی منجر به پدید آمدن سازمان یادگیرنده خواهد شد؛ سازمانی که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند. تغییر سازمانی فرآیندی پیوسته از آزمایش و تطابق است که توانایی‌های سازمان را با نیازهای محیط پویا و غیر قطعی امروزی متناسب می‌سازد. جمع‌آوری اطلاعات، ارتباطات و یادگیری سازمانی عناصر اصلی این فرآیند هستند (کرمانی، ۱۳۸۷).

رویکرد مزیت رقابتی ناپایدار به عنوان مهم‌ترین عامل تداوم فعالیت و کسب جایگاه رقابتی مطلوب، جایگزین باورهای پیشین سازمان‌ها در خصوص کسب مزیت رقابتی پایدار شده است. در دنیای امروزی، سرعت بالای تغییرات، منسوخ شدن سریع کالاها و خدمات به دلیل افزایش سطح توقع مشتریان باعث شده است که ایده مزیت رقابتی پایدار به چالش کشیده شود. با توجه به وجود رقابت تنگاتنگ در بازار کنونی کسب و کار، هیچ سازمانی فرصت برخورداری از مزیتی در طولانی مدت را ندارد، در مزیت رقابتی ناپایدار برای برنده شدن در محیطی





بی ثبات و غیرقطعی، چگونگی بهره برداری از موفقیت های کوتاه مدت و گذرا به صورت سریع و قطعی توصیه می شود.

مزیت رقابتی ناپایدار به منظور ارزش آفرینی مستمر و پیوسته حول دو محور نوآوری و تغییر سازمانی بنا نهاده شده است. یکی از راههای کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان و هوشمندی سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. مسلما، محیط متغیر امروز، به سازمانها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت، تواناییها و فناوری های رقبای، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند.

بستر سازی و زمینه سازی یادگیری و آموزش سریعتر از رقبای، می تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبای سریعتر و بهتر گام بردارد. یادگیری سازمانی می تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند. در نتیجه اجازه می دهد این سازمان ها به مزایای رقابتی دست یابند و شانس خود را از زنده ماندن در آینده افزایش دهند. همگام با توسعه تکنولوژی های نوین، سازمانهایی می توانند در محیط پویا و پر رقیب کسب و کار موفق باشند که ضمن آگاهی از نیازها و خواسته های مشتریان، امکان پاسخگویی سریع به این نیازها از طریق بکارگیری فناوری های جدید را داشته باشند.

- افزایش سطح توقع مشتریان باعث شده است که ایده مزیت رقابتی پایدار به چالش کشیده شود و عدم وجود چابکی مناسب نارضایتی و دفع مشتریان را همراه دارد.
- با توجه به لزوم تغییرات پیوسته در راستای بقای سازمان ها در محیط رقابتی مدیریت هوشمند این تغییرات به منظور حصول اهداف مد نظر ضروری است عدم هوشمندی مدیران و کارمندان سازمان ها



باعث شده که سازمان در تشخیص و شناسایی نقاط چالش ساز با مشکل مواجه شود.

- وجود مشکلات مختلف، از جمله داشتن داده های حجیم، پیچیدگی تحصیل آن‌ها و عدم توانایی پیگیری فرآیندها و نتایج تصمیمات گرفته شده در سازمان‌هایی با مدیریت قدیمی که از هوش سازمانی استفاده نمی‌کنند.
- عدم آموزش و توسعه دانش کارمندان باعث شده سازمانها نتواند با تحولات سریع خود را منطبق ساخته و به موقع به محرکهای محیطی و تهدیدها و فرصتها با تمام ظرفیت پاسخ داده.
- و سایر مسایل از این قبیل ...

تنها بخشی از مسایل در سازمان هست که به مقوله هوش، یادگیری و در نهایت چابکی سازمان توجهی ندارند.

با شناسایی صحیح یادگیری سازمانی و هوش سازمانی، میتوان سازمانها در موقعیت مناسب از نظر چابکی قرار داد. بنابراین هرچه یادگیری سازمانی و هوش سازمانی بیشتر شود تاثیر بیشتری بر چابکی سازمانی دارد و باعث ارتقا چابکی سازمانی میگردد که در مجموع باعث افزایش اثر بخشی و کارایی فعالیت ها در سازمان میگردد.

بررسی این سه عامل و ارتباط بین آنها می‌تواند مزیت های زیر را به همراه داشته باشد:

\* ارزش آفرینی مستمر و پیوسته در مزیت رقابتی ناپایدار.



- \* حفظ و افزایش سهم بیشتری از بازار در محیط رقابتی.
- \* صرفه‌جویی در زمان و هزینه و همچنین افزایش سودآوری.
- \* تطبیق با تغییر و تحولات محیطی نیازمند دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی.
- \* آگاهی از نیازها و خواسته‌های مشتریان و امکان پاسخگویی سریع به این نیازها از طریق یادگیری فناوری‌های جدید.



فصل اول: مقدمه \_ هوش، یادگیری و چاپکی سازمانی ضرورت بقای سازمان...



## فصل دوم : هوش سازمانی

با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها نیز پیچیده‌تر و اداره آن‌ها نیز مشکل‌تر می‌شود. یکی از عواملی که در سازمان‌های پیچیده امروزی می‌تواند دو هوش فعال انسانی و ماشینی را با یکدیگر ترکیب کند، هوش سازمانی است (سیادت و همکاران، ۱۳۸۹).

هوش سازمانی، ترکیبی از تمام مهارت‌هایی است که مورد نیاز و استفاده سازمان‌ها می‌باشد و معیار کمی برای کارآمدی سازمان در انتشار اطلاعات تصمیم‌گیری و اجرا می‌باشد.



هوش سازمانی با تمرکز به درک دانش و یادگیری موجب خلق سازمان هوشمند می‌شود. سازمانی که یاد می‌گیرد دانش را هوشمندانه مدیریت کند (استون هاوس و پمبرتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). ارتقاء هوش سازمانی به واسطه ارتقاء فاکتورهای وابسته مثل دانش سازمانی، یادگیری سازمانی، تحلیل داده‌های سازمان و ... می‌تواند باعث ارتقاء سازمان و باعث افزایش هوشمندی، بهره‌وری و تکامل سازمان شود.

در این فصل به موضوع هوش سازمانی و ادبیات مربوطه پرداخته میشود:

## ۲-۱- تعریف هوش و انواع آن

هوش عبارتست از توانایی یادگیری و بکار بردن آنچه یاد گرفته شده، در سازگاری با اوضاع و احوال تازه و حل مسائل و مشکلات تازه هوش یک توانایی ذهنی است: قدرت درک، یادگیری، فهمیدن و دانستن. این تعریف هوش کاملاً مربوط به آگاهی است که می‌تواند برای تعیین اینکه در چه سطحی هوش ظهور می‌یابد مفید باشد

بهترین تعریفی که از هوش وجود دارد و در اینجا برای هدف ما مناسب است چنین است: هوش را می‌توان ظرفیت به کارگیری تفکر انتزاعی، به همان ترتیب توانایی کلی در یادگیری و انطباق با محیط در نظر گرفت (مایرو همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

<sup>۱</sup>- Stonehouse & Pembertone

<sup>۲</sup>- Mayer et al.



فرد باهوش سه ویژگی دارد:

- قابلیت فوق العاده برای کسب اطلاعات پیچیده از دنیای خارج
- قابلیت استثنایی برای پاسخگویی مناسب نسبت به این اطلاعات
- قابلیت یادگیری سریع

هوش معمولاً به عنوان توانائی‌های بالقوه عقلانی تعریف می‌شود. چیزی که ما با آن زاده می‌شویم، چیزی که قابل اندازه‌گیری است و ظرفیتی که تغییر دادن آن دشوار است. اما در سال‌های اخیر دیدگاه‌های دیگری نسبت به هوش پدید آمده‌است. یکی از این دیدگاه‌ها، نظریه هوش چندگانه‌است که توسط هاوارد گاردنر<sup>۱</sup>، روان‌شناس دانشگاه هاروارد، ارائه گشته است. بر طبق این نظریه، دیدگاه‌های روان‌سنجی سنتی نسبت به هوش، بسیار محدود و ضعیف است. گاردنر نظریه‌اش را نخستین بار در کتاب «قاب‌های ذهنی: نظریه هوش چندگانه»، در سال ۱۹۸۳ ارائه کرد. به عقیده او همه انسان‌ها دارای انواع مختلفی از هوش هستند. او در کتاب خود به این نکته اشاره می‌کند که بشر دارای بیش از یک نوع هوش است. گاردنر مجموعه‌ای از هشت ملاک مجزا برای پذیرش یک هوش را گردآوری کرد. این ملاک‌ها عبارتند از:

۱- امکان جداسازی توسط آسیب دیدگی مغز.

۲- تاریخچه تکاملی و صحت تکاملی

۳- کانون قابل شناسایی یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها.

۴- حساسیت پذیری نسبت به رمز درآوردن در یک سیستم نمادی.

<sup>۱</sup> - Gardner



- ۵- تاریخچه تکاملی مجزا به همراه عملکردهای قابل توصیف و مبحرانه.
  - ۶- وجود افرادی استثنایی.
  - ۷- حمایت از یافته های روان شناسی تجربی.
  - ۸- حمایت از یافته های روان شناسی.
- بر طبق این ملاک ها گاردنر در کتاب چارچوب های ذهن اعلام کرد که هر انسان حداقل از هفت هوش برخوردار است (حاجی حسین نژاد و بالغی زاده، ۱۳۸۵).

او هوش را به چندین نوع تقسیم می کند :

- ۱ - **هوش جسمی و حرکتی**<sup>۱</sup>: توانایی دستکاری اشیاء و تبحر جسمی.
- ۲ - **هوش میان فردی**<sup>۲</sup>: توانایی درک دیگران و تعامل موثر با آنها.
- ۳ - **هوش درون فردی**<sup>۳</sup>: توانایی فهم خود.
- ۴ - **هوش تصویری یا فضایی**<sup>۴</sup>: توانایی تفکر سه بعدی.
- ۵ - **هوش زبان شناختی یا کلامی**<sup>۵</sup>: توانایی تفکر کلامی و استفاده از زبان برای بیان منظورها.

---

<sup>1</sup>- Bodily-Kinesthetic intelligence

<sup>2</sup>- Interpersonal intelligence

<sup>3</sup>- Intrapersonal intelligence

<sup>4</sup>- Spatial intelligence

<sup>5</sup>- Linguistics intelligence





- ۶- هوش منطقی یا ریاضی<sup>۱</sup>: توانایی انجام عملیات ریاضی.
- ۷- هوش موسیقایی یا هوش ریتمیک<sup>۲</sup>: حساس بودن نسبت به زیر و بم آهنگ، ریتم و تن صدا.
- ۸- هوش طبیعت شناختی<sup>۳</sup>: مشاهده الگوهای طبیعت و فهم نظام های طبیعی و مصنوعی ساخت انسان.
- ۹- هوش هستی شناسی<sup>۴</sup>: حساسیت و استعداد برای درگیر شدن با پرسش های عمیق درباره ی هستی انسان و وجود انسان.

## ۲-۲- تاریخچه هوش سازمانی

واژه هوش از اواخر قرن ۱۴ برای توصیف افراد، از قرن ۱۹ به بعد برای توصیف حیوانات و از دهه ۱۹۶۰ برای توصیف ماشین ها و ابزار مورد استفاده قرار گرفته است. در اواسط قرن ۱۹ روانشناسان به موضوع هوش توجه علمی نشان دادند. به این منظور که تفاوت های توانایی های ذهنی راتیبین و پیش بینی کنند .

درباره این که عبارت های هوش سازمانی و سازمان هوشمند برای اولین بار در چه زمانی به کار رفته اند، بررسی متون علمی مربوط به این موضوع نشان می دهد که در سال ۱۹۸۷ فردی به نام جی هابر برای اولین بار در یک کنفرانس بین المللی در هاوایی که در رابطه با علوم سیستمی برگزار شده بود در مورد سازمان های هوشمند سخن گفت و پس از آن، تی ماتسودا<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۲

---

<sup>1</sup>- Logical-Mathematical intelligence

<sup>2</sup>- Musical intelligence

<sup>3</sup>- Naturalistics intelligence

<sup>4</sup>- Existential intelligence

<sup>5</sup>- Matsuda



رویکردی کلی در رابطه با هوش سازمانی مطرح نمود و مدلی از هوش سازمانی را ارائه کرد که ترکیبی از انسان و پردازش اطلاعات مبتنی بر ماشین بود، در سال ۱۹۹۲ رویکردی کلی را در رابطه با هوش سازمان مطرح نمود و مدلی از هوش سازمانی را ارائه کرد که ترکیبی از انسان و پردازش اطلاعات مبتنی بر ماشین بود (بکر و کوریل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

در سال ۱۹۹۶ ماری آن گلین در مقاله‌ای ضمن بررسی رابطه هوش فردی و هوش سازمانی، سه مدل تجمع یا انباشتگی، سطح تلاقی و توزیعی را با مفروضات مختلف ارائه داد و بعد از آن ویلیام هلال<sup>۲</sup> برای تعریف عملکرد شناختی سازمان‌های هوشمند چارچوبی مفهومی از هوش سازمانی را مطرح نمود. در این چارچوب مفهومی، هوش سازمان و هوش انسان از جهت عملکردهای مختلف مورد مقایسه قرار گرفت و این مدل هم ارزی هوش در انسان و سازمان نام گرفت. استون‌هاوس و پمبرتون<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) نیز دوتن از نظریه پردازان بودند که مدلی را برای ایجاد سازمانی هوشمندانه ارائه داده‌اند و معتقدند که یک سازمان هوشمند به دنبال مدیریت اثربخشی دانش خود می‌باشد. ضمن این که فرهنگ، ساختار و زیرساخت‌ها باید فراهم کننده محیطی باشد منجر به توسعه فردی و فرآیندهای یادگیری سازمان شوند. علاوه بر استون‌هاوس و پمبرتون جی‌لیبویز<sup>۴</sup> نیز در کتاب خود با عنوان «ایجاد هوش سازمانی» متذکر شده است که سیستم‌های هوشمند باید به راحتی قادر باشند مدیریت دانش را به کار برند و مدیریت دانش به ایجاد هوش سازمانی کمک می‌کند و در این کتاب مدلی از هوش سازمانی را با تأکید بر مدیریت دانش

<sup>۱</sup>- Beker & kurbel

<sup>۲</sup>- Halal

<sup>۳</sup>- Stonehouse & Pembertone

<sup>۴</sup>- Liebowitz, j.



ارائه داده است، از جمله افراد دیگری که مدل نظری در رابطه با هوش سازمانی ارائه داده است. بیورن کرون کویست<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) می‌باشد که ابعاد هوش سازمانی در مدل او توجه، انگیزش، فراهم کردن اطلاعات، حمایت سازمانی و شایستگی‌ها است و چرخه‌ی هوش سازمانی را شامل برنامه‌ریزی هدایت، احیا و جمع‌آوری اطلاعات خام، تجزیه و تحلیل و تولید محصولات هوش و گزارش دهی و انتشار می‌داند. مدل سایبرنتیکی هوش سازمانی از جمله مدل‌های دیگر هوش سازمانی است. که توسط شوانینگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) طراحی شده است. رویکردی که شوانینگر دارد از نظر سایبرنتیک سازمانی است. وی معتقد است که سایبرنتیک مدیریت، مدل‌ها و قوانین قدرتمندی برای طراحی هوش سازمان دارد و یکی از این مدل‌ها، مدل هم‌افزایی - تلفیق می‌باشد که مدل سه بعدی و چندوجهی بوده و یک معماری ساختاری برای فرآیندهای برنامه‌ریزی، تولید دانش و نوآوری در محیط‌های پیچیده را ارائه می‌دهد.

## ۲-۳- از هوش فردی تا هوش سازمانی

هوش فردی عبارت است از ظرفیت پردازش اطلاعات و نحوه سازگاری با محیط جدید. در واقع هوش فردی ظرفیت انتقال اطلاعات برای تداوم توسعه، سازگاری و پایدار در محیط داخلی و خارجی هر سیستم بازی است (کالکن، ۲۰۰۸).

توسعه‌های هوش فردی تاثیر قابل توجهی بر مطالعات در حوزه‌ی نوپدید هوش سازمانی بر جای گذاشته است. هوش سازمانی عبارت است از قابلیت سازمان برای خلق دانش و کاربرد آن به منظور کسب سازگاری استراتژیک با محیط

<sup>۱</sup>- Cronquist Bjorn

<sup>۲</sup>- Schwaninger

<sup>۳</sup>- Kalkan



اطراف. علی‌رغم هوش فردی، هوش سازمانی به تقسیم دانش میان اعضای سازمان می‌پردازد و باعث می‌شود شما در سازمان تناسب یافته و اثربخش گردید. در واقع، نقش هوش سازمانی آن است که قطعات دانش را بجا برای افراد مناسب گرد هم آورد تا از تصمیم‌گیری پشتیبانی کند. این دانش لزوماً توسط افراد خلق نمی‌شود، بلکه تعامل با افراد، رسانه‌های جمعی و هوش اجتماعی را نیز در بر می‌گیرد (آلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

پس می‌توان گفت هوش سازمانی داشتن دانشی فراگیر از همه عوامل، همچون مشتریان (جامعه، مخاطبان و ارباب رجوع)، رقبا و محیط اقتصادی است که بر تصمیمات مدیریتی اثر می‌گذارند و شما را برای تصمیم‌گیری در همه عوامل موثر بر سازمانها توانمند می‌سازد (خان زاده، ۱۳۸۵). هدف از هوش سازمانی ارائه بهترین پشتیبانی از سازمانهای حرفه‌ای و غیر حرفه‌ای در اجرای امور تحقق مقاصد آنها است. هوش سازمانی شامل ابعادی بیش از هوش جمعی اعضای سازمان است و بعنوان دارایی جدیدی از تعاملات پیچیده سیستمهای فرعی سازمانی و شیوه قرار گرفتن آنها گرد هم به حساب می‌آید (آلی، ۱۹۹۷).

به نظر آلبرشت موفقیت یک تیم بسکتبال، یک گروه موسیقی، یک واحد نظامی، یک کسب و کار کوچک یا بزرگ یا کلا موفقیت چنین سازمان‌هایی بر ادغام موفق هوش انفرادی به یک هوش جمعی و مشترک بستگی دارد (آلبرشت، ۲۰۰۳).

تمرکز این مفهوم بر یکپارچگی توانایی‌های انسانی و فنی برای حل مسائل است و اگر بخواهیم دقیق‌تر صحبت کنیم باید بگوییم که هوش سازمانی شامل کلیت و تمامیت اطلاعات، تجربه، دانش و درک مسائل سازمانی است.

<sup>۱</sup> - Allee



در رابطه با هوش سازمانی تعاریف مختلفی از سوی صاحب نظران متعدد مطرح گردیده است که در زیر به پاره ای از آنها اشاره می شود:

گلین<sup>۱</sup> معتقد است هوش سازمانی حاصل اجتماع و تعامل هوش تک تک اعضای سازمان است. هوش سازمانی فرایندی اجتماعی است که تئوری های آن بر اساس تئوری های هوش انسانی طرح ریزی شده است (گلین، ۱۹۹۶).

مک مستر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۶ هوش سازمانی را اینگونه تعریف می کند؛ هوش سازمانی ظرفیت یک شرکت به عنوان یک مجموعه برای جمع آوری اطلاعات، نوآوری، تولید دانش و عمل به طور موثر بر مبنای آن دانش تولید شده در سازمان است (مک مستر، ۱۹۹۶).

از نظر لیبویتز<sup>۳</sup> هوش سازمانی عبارتست از: مجموعه تمام هوشمندی ها که به منظور ایجاد یک دیدگاه مشترک، فرآیند نوسازی (بازبینی) و هدایت کل سیستم مورد استفاده قرار می گیرد (لیبویتز، ۱۹۹۹).

به عقیده سیمیک<sup>۴</sup> هوش سازمانی عبارتست از: توانایی فکری یک سازمان به منظور حل مشکلات سازمانی که تمرکز آن بر تلفیق توانایی های فنی و انسانی برای حل مشکلات است (سیمیک، ۲۰۰۵).

<sup>۱</sup> - Glynn

<sup>۲</sup> - McMaster

<sup>۳</sup> - Liebowitz

<sup>۴</sup> - Simic



ماتسودا<sup>۱</sup> اعتقاد داشت که هوش سازمانی: مجموعه های پیچیده، تعاملی، انباشته شده و هماهنگ کننده از هوش انسانی و ماشینی سازمان به عنوان کل می باشد (ماتسودا، ۱۹۹۲).

کارل آلبرشت<sup>۲</sup> نیز هوش سازمانی را چنین تعریف کرده است: هوش سازمانی توانایی است که تمام توان فکری سازمان را به حرکت وا می دارد و این توان فکری را بر دست یابی به رسالت و مأموریت خود متمرکز می کند (آلبرشت، ۲۰۰۳).

به زعم هلال<sup>۳</sup>، هوش سازمانی توانایی سازمان در ایجاد و بهره گیری از دانش مطلوب در تطابق با شرایط محیطی است (هلال، ۲۰۰۰).

شوانینگر<sup>۴</sup> هوش سازمانی را توانایی یک سازمان در درک و پاسخ گفتن به محیطش به طوری که بتواند به اهدافش دست یابد و رضایت ذی نفعانش را جلب کند (شوانینگر، ۲۰۰۹).

لئون و گابریلا<sup>۵</sup> معتقدند هوش سازمانی توانایی یک سازمان در ایجاد دانش و به کارگیری آن به صورت راهبردی برای سازگار شدن با محیطش تعریف می نمایند (لئون و گابریلا، ۲۰۰۹).

---

<sup>1</sup>- Matsuda

<sup>2</sup>- Albrecht

<sup>3</sup>- Halal

<sup>4</sup>- Schwaninger

<sup>5</sup>- Leon & Gabriela



## ۲-۴- دیدگاه‌های سه گانه در مورد هوش فردی و سازمانی

هوش به عنوان یک مفهوم جذاب و زمینه تحقیقاتی جدید، نقش مهمی در بسیاری از رشته‌ها پیدا کرده است. با وجود اینکه این واژه به طور وسیع در مدیریت به کار رفته است، ولی هنوز به علت فقدان تئوری واحد درباره هوش در زمینه سازمان، واژه‌ای مبهم است. محققان، هوش سازمانی را از چشم اندازه‌های شناخت شناسانه مختلفی نظیر چشم انداز شناختی، رفتاری و احساسی (اجتماعی) بررسی کرده‌اند. هر چشم انداز به یک بخش از این پدیده پیچیده پرداخته است برای مثال، چشم انداز شناختی بر ساختارها و فرآیندهای درونی مانند قابلیت‌های پردازش اطلاعات تاکید دارد و نقش محیط را انفعالی در نظر می‌گیرد. چشم انداز رفتاری روابط رفتار و محیط را نشان می‌دهد که منجر به رفتار سازگار سازمان با محیط خارجی خود می‌شود (سرپا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

در اینجا برای تسهیل درک هوش سازمانی از تئوری‌های گیدنز استفاده می‌شود زیرا رابطه بین هوش فردی و سازمانی یا پدیده جمعی، قلب این تئوری است و تحلیل ساختار گیدنز رابطه متقابل بین شناخت، رفتار و تئوری اجتماعی را نشان می‌دهد. این تئوری هیچ یک از سطوح فردی و سازمانی را نادیده نمی‌گیرد. این امر دارای تناقضاتی است که باعث شده است انتقاداتی نیز بر آن وارد شود (برندز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

1- Serpa

2- Berends & etal



## ۲-۴-۱- دیدگاه شناختی

در این دیدگاه، هوش به عنوان ظرفیت فراگیر فردی برای تفکر و حل مسئله مفهوم سازی می شود. این توانایی شناخت کلی، هوش عمومی<sup>۱</sup> نامیده می شود (گلین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر، این دیدگاه بر توانایی های محاسبه ای و بازنمایی های ذهنی در زمینه ی پردازش اطلاعات تاکید دارد. برای مثال سایمون بیان نمود که هوش، مجموعه ای متنوع از توانایی های پردازش اطلاعات است. گلین نیز با بررسی ادبیات هوش فردی، بیان کرد که هوش فردی به مفهوم ظرفیت پردازش اطلاعات است. دیدگاه شناختی با مشترک دانستن ویژگی های کارکردی مشابه در سطح سازمانی، دیدگاه توانایی های پردازش اطلاعات را برجسته می سازد. برای مثال، مک مستر بیان می کند که هوش سازمانی اشاره دارد به ظرفیت سازمان که به طور کلی اطلاعات را جمع اوری کرده، به نوآوری پرداخته، دانش ایجاد نموده و بر مبنای آن به طور موثر عمل می کند (مک مستر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). اجزای هوش سازمانی در این دیدگاه در قالب شکل شماره ی (۱-۲) نشان داده شده است :

<sup>1</sup>- General Intelligence

<sup>2</sup>- Glynn

<sup>3</sup>- McMaster





شکل شماره (۲-۱) ابعاد هوش سازمانی از دیدگاه شناختی (منبع: اکن و همکاران، ۲۰۰۷)

همان‌گونه که در شکل شماره‌ی (۲-۱) دیده می‌شود، اجزای هوش سازمانی در این دیدگاه، توانایی‌های پردازش اطلاعات شامل توانایی‌های کسب، توزیع، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری اطلاعات است. با پیروی از این مکتب «هوش» وجودی درک می‌شود که سازمان داراست؛ بر مبنای آن عمل می‌کند و به موجب آن محیطش را تغییر می‌دهد. دیدگاه شناختی بر این نکته تأکید دارد که هوش یک «ویژگی ثابت»<sup>۱</sup> از سازمان‌هاست و به دلیل این که سازمان‌ها، نظام‌های پردازش اطلاعات دارند پس آنها دارای هوش‌اند. بر اساس این، نه سازمان‌ها بدون هوش اند و نه افرادی که در آنها فعالیت می‌کنند. بنابراین، در عمل سازمان‌هایی که از توانایی پردازش اطلاعاتشان به طور موثر استفاده کنند، به مثابه سازمان‌های هوشمند عمل می‌کنند. درحالی که سازمان‌هایی که از این

<sup>۱</sup> - Fixed Property



توانایی به طور موثر استفاده نکرده، کم‌تر به صورت هوشمندانه عمل خواهند نمود. اگرچه هوش سازمانی ممکن است شباهتی کارکردی با هوش فردی داشته باشد، به طور واضح معادل نیستند. هوش سازمانی خصیصه ای جمعی است که از خرد جمعی اعضای آن و هم چنین از تعاملات میان اعضای آن و از انواع دیگر هوش که به قلمرو یا موقعیت‌ها مر تبطاند ناشی می شود (اکن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

## ۲-۴-۲- دیدگاه رفتاری

مکتب فکری رفتار، هوش را به عنوان خصیصه ثابت فرض نمی کند، بلکه آن را ویژگی‌ای می بیند که بوسیله‌ی رفتارها تعریف می شود. برای مثال، شلینگر<sup>۲</sup> در کتاب "اسطوره‌ی هوش" بحث می کند که هوش یک ویژگی یا موجودی ثابت نیست؛ بلکه بیشتر شبیه اصطلاحات دیگری مانند ذهن و شخصیت است که تنها مراجع عینیشان، رفتارهایی است که آن‌ها را فراهم می کند. او بیان کرد که عبارت "هوش" از کلمه‌ی لاتین "اینتلجر<sup>۳</sup>" به معنی درک، فهم و یا گزینش و انتخاب می آید. او بیشتر بحث می کند که این ریشه‌ها به کیفیت یا ماهیت استبطا شده اشاره نداشته، بلکه بیشتر به رفتارهایی مانند انتخاب کردن اشاره دارد (شلینگر، ۲۰۰۳).

بنابراین، طبق نظر شلینگر، هوش یا رفتار هوشمند، آن چیزی است که وقتی گفته می شود، فرد درک کرده و انتخاب مناسب را انجام می دهد. افراد مشاهده می کنند؛ یعنی واکنش به روابط میان موقعیت‌های گوناگون. در این رابطه؛

<sup>1</sup>- Akgun & etal

<sup>2</sup>- Schlinger

<sup>3</sup>- Intelligere



هوش رفتاری انطباقی، دست یابی افراد به اهداف و ارضای تمایلات بوده و به وسیله‌ی آن‌ها نشان داده می‌شود. این دیدگاه در سطح تجزیه و تحلیل سازمانی نیز دیده می‌شود. طبق این مکتب فکری، سازمان در زمانی از خود هوشمندی نشان خواهد داد که به شرایط متغیر، مشکلات و مسائل دیگر در شیوه‌ای انطباقی، با اصلاح رفتارش پاسخ دهد. در این مورد هوش، گرایش یا آمادگی سازمان برای تطبیق دادن رفتارش است. برای مثال وبر و دیگران بیان کرده‌اند که هوش سازمانی "توانایی سازمان در شکل دهی، تغییر و انتخاب محیط خود بر مبنای اهداف و توانایی‌هایش می‌باشد" اجزای هوش سازمانی از دیدگاه رفتارگرایان در قالب شکل شماره‌ی (۲-۲) نشان داده شده است (اکن و همکاران، ۲۰۰۷).



شکل شماره (۲-۲) ابعاد هوش سازمانی از دیدگاه رفتاری (منبع: اکن و همکاران، ۲۰۰۷)



اجزای هوش سازمانی در این دیدگاه، سازه های توانایی انطباقی مانند چندگانگی<sup>۱</sup>، افزونگی<sup>۲</sup> و پیوند یا اتصال ضعیف<sup>۳</sup> است که توسط استابر و سیدو<sup>۴</sup> مطرح گردید. چندگانگی به تعداد و تنوع روابط بین عوامل انسانی در سازمانها و به میزانی که افراد مشابه در شبکه های گوناگون در سازمان درگیرند، اشاره دارد. چندگانگی به افراد کمک می کند تا اطلاعات را در سراسر سازمان توزیع کرده، به دیدگاه های متنوعی دست یافته و بدین وسیله ذهن مشترک سازمانی را فراهم کند افزونگی به عنوان رکود و کساد منابع تعریف می شود که در وجود کارکنان مازاد، ظرفیت استفاده نشده ی تولیدی، شرح شغل وسیع، تحمل اشتباهات، مسیرهای موازی ارتباطات یا اطلاعات بدون استفاده، منعکس می شود. این تکیه گاهی است که به سازمانها اجازه می دهد تا ساختارهای درونی شان را با فشارهای خارجی به طور موفقیت آمیز انطباق دهند. اتصال ضعیف، به قدرت اتصال بین عناصر سازمانی اشاره دارد. اتصال ضعیف، به دامنه ای از واحدها و فعالیت هایی که نسبتاً مستقل هستند، اشاره داشته و می تواند با تقاضاهای متغیر در روش های گوناگون و با درجات متفاوت تطبیق یابد. برای مثال استابر و سیدو، بیان کرده اند که اتصال ضعیف، به طور ضمنی به این امر اشاره می کند که کنترل در سازمان، غیرمتمرکز است و نیز اطلاعات به آهستگی و به طور نامنظم انتقال می یابد دیگر اینکه هنجارها و قوانین به طور ضعیف در سراسر سازمان انتشار می یابد و نیز به اعضا اجازه داده می شود تا وظایف روزانه را به صلاح دید خود انجام داده و معیارهای ناپیوسته ی متنوعی برای خود طراحی کرده تا مشارکتشان را تفسیر نمایند (استابر و سیدو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

<sup>1</sup>- Multiplicity

<sup>2</sup>- Redundancy

<sup>3</sup>- Loos Coupling

<sup>4</sup>-Staber and Sdow

<sup>5</sup>-Staber & Sydow



### ۲-۴-۳- دیدگاه عاطفی (اجتماعی)

هوش اجتماعی، انجام دادن وظایف بین شخصی یا توانایی درک افراد و ارتباط با آن‌هاست. هوش اجتماعی شامل ایده‌ی هوش عاطفی، هوش بین شخصی و درون شخصی و هوش عملی است. سالوی و میر، هوش عاطفی را مجموعه‌ای فرعی از هوش اجتماعی درک کردند یعنی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، توانایی‌ها و توانایی‌های غیرشناختی است که بر توانایی فرد در تطابق با نیازها و فشارهای محیطی اثر می‌گذارد این امر شامل پنج بخش خودآگاهی، خودمدیریتی، خوداندیختگی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی است (رابینز، ۱۳۸۸). اجزای هوش سازمانی از دیدگاه هوش عاطفی، در قالب شکل شماره‌ی (۲-۳) نشان داده شده است.



شکل شماره (۲-۳) ابعاد هوش سازمانی از دیدگاه عاطفی (منبع: اکن و همکاران، ۲۰۰۷)



بر اساس این دیدگاه، هوش سازمانی از سازه‌های توانایی عاطفی شامل پویایی‌های تجربه‌پذیری، سازگاری، شناسایی یا قدردانی، تشویق، نشان دادن آزادی و بشاش بودن تشکیل شده است. تجربه‌پذیری عاطفی به کیفیت تلاش‌های سازمانی اشاره دارد تا تنوعی از عواطف را مشخص کرده، به طور درونی آنها را پذیرفته و در سطحی عمیق از درک و فهم عمل کند. سازگاری عاطفی، فرآیند هماهنگ کردن دو ارزش ظاهراً متضاد است که افراد، احساسات قوی نسبت به آنها دارند. شناسایی عاطفی اشاره دارد به رفتار جمعی که به موجب آن اعضای سازمان علایق عمیقشان را به ویژگی‌های برجسته‌ی سازمان ابراز می‌کنند. تشویق عاطفی، به توانایی سازمان به تلقین امید و موفقیت در میان اعضایش اشاره دارد. نشان دادن آزادی نیز، به توانایی سازمان در تسهیل تنوعی از عواطف صحیح و معتبر اشاره داشته که به طور مشروع قانونی می‌تواند در سازمان نمایش داده و احساس شوند. بشاش بودن، توانایی سازمان را در ایجاد یک زمینه توصیف می‌کند که تجربه‌پذیری را تشویق کرده، اشتباهات را تحمل نموده و در نتیجه محیطی امن و حفاظتی فراهم نماید (اکن و همکاران، ۲۰۰۷).<sup>۱</sup>

## ۲-۵- سازوکارهای مرتبط کننده‌ی هوش فردی به هوش سازمانی

سه سازوکار به عنوان سازوکارهای مرتبط کننده‌ی هوش فردی به هوش سازمانی بیان شده است که هر کدام دارای پیش فرض‌ها و معیارها با مزایا و محدودیت‌هایی خاص خود است. این سازوکارها عبارت است از:

۱. اثر تجمیع

<sup>۱</sup> - Akgun & etal



۲. انتقال بین سطحی

۳. اثر توزیع شده یا فراگیر

در اثر تجمیع، فرض شده که هوش فردی اعضاء، انباشته می شود تا هوش جمعی به دست آید. در اثر بین سطحی، هوش افراد انتقال می یابد و در نظام های سازمانی رمزگذاری می شود تا هوش سازمانی به دست آید. در اثر توزیعی یا فراگیر، هوش سازمانی در نظامها، امور جاری، رویه های عملیاتی استاندارد، نمادها، فرهنگ و نماد سازمانی جای گرفته و تا حدی افزایش می یابد تا این نظامها دانش صریح و رویه ای را کدگذاری کنند. یعنی اطلاعات پیچیده و غنی با تقاضاهای محیطی همخوانی دارد و مزیت این سازوکار، واقعی ترین ارزیابی از هوش در سطح جمعی است (گلین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

## ۲-۶- پیش نیازهای ضروری جهت بهبود هوش سازمانی

در جهت بهبود و افزایش سطح هوش سازمانی در سازمانها، ضروری است مولفه های بنیادین زیر مورد توجه قرار گیرد. بعبارت دیگر نمی توان سطح هوش سازمانی را افزایش داد در صورتیکه یک یا چند مولفه مورد بحث در سازمان با مشکل یا ابهامی روبرو باشند.

## ۲-۶-۱- تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده نیازهای محیطی را تشخیص می دهد و ابزار هماهنگی خود با آنها را فراهم می سازد و خود را به محل یادگیری تبدیل می نماید و یادگیری

<sup>۱</sup> - Glynn



را جهت می دهد، زیرا در محیط متلاطم و پیچیده با تغییرات پرشتاب و متغیرهای نوظهور، تنها سازمان‌هایی می توانند به موفقیت برسند که با تصمیم شایسته فعالیت‌هایی خود را رهبری نمایند و تصمیم مقتضی بدون وجود دانش میسر نمی باشد؛ بنابراین، دانش مزیت رقابتی آینده‌داری می‌باشد. امروزه دیگر بر کسی پوشیده نیست که راز و رمز بقای سازمانها و گروه‌ها، توانایی آنها در کسب دانش و اطلاعات موردنیاز می‌باشد و سازمان‌های یافت می شوند که علیرغم اینکه از توانائی‌های بالقوه ارزشمند برخوردار می‌باشند اما در رویارویی با تغییرات محیطی دچار آشفتگی می‌شوند و نظم موجود بین عوامل مختلف آنها بهم می خورد و سیستم، کارآمدی خود را از دست می‌دهد، زیرا در کسب دانش و آگاهی لازم برای مواجهه با این شرایط شکست خورده‌اند و سازوکار لازم جهت دریافت دانش را نداشته‌اند (چو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

## ۲-۶-۲- ضرورت بکارگیری مدیریت دانش در سازمان

مدیریت دانش به فرآیندهایی مدیریتی مربوط به دانش اشاره دارد و می‌تواند به عنوان؛ فرایند سازمانی خلق، کسب، سازماندهی و ایجاد ارتباط بین دانش ضمنی و آشکار تلقی شود بطوریکه دیگران برای اثربخشی و بهره‌وری بیشتر بتوانند از آن استفاده کنند. باید گفت که تعداد زیادی از دانشمندان بحث مدیریت دانش را در ادوار گوناگون مطرح یا بسط داده‌اند. اما اجماع یکپارچه‌ای در مورد تاریخ شروع پیدایش آن وجود ندارد هرچند که اجماع دقیقی در مورد توسعه آن در دو دهه اخیر وجود دارد. در این میان آنچه مبرهن است اینکه

<sup>۱</sup> - Choo





دانش و مدیریت دانش از زمان‌های بسیار دور در جوامع بشری وجود داشته است (گاروین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

سازمانهای مدرن در عصر دانش براساس دانش و به خاطر سپردن و عمل کردن آن و بهترین راههای در دسترس بودن دانش مورد بررسی قرار می‌گیرند. مدیریت دانش نشان دهنده تصویری از دانش جمعی به منظور دستیابی شرکت‌ها به اهداف کسب و کار می‌باشد به طور خلاصه مدیریت دانش یک تلاش سیستماتیک برای رشد اطلاعات، جریان دانش و ایجاد ارزش می‌باشد (اودل و هوبرت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

پیتر سنکه<sup>۳</sup> در کتابش «انضباط پنجم»<sup>۴</sup> معتقد است شرکت‌هایی که ویژگی‌هایی از سازمانهای یادگیرنده و توانایی یادگیری سریعتر نسبت رقبایشان در دستیابی به حفظ مزیت رقابتی دارند پر رونق‌تر می‌باشند. نویسندگان دراکر<sup>۵</sup>، داوونپوت<sup>۶</sup>، پروساک<sup>۷</sup> و استوارت<sup>۸</sup> درباره موضوع راههای دستیابی شرکتها در مزیت رقابتی تحقیق کرده‌اند. هشت عامل از مهمترین نیروهایی که اقتصاد را در جهان تغییر داده‌اند و برای شرکت‌های قرن بیست و یکم ضروری‌اند عبارتند از: ۱- جهانی شدن اقتصاد ۲- فناوری و اینترنت ۳- دگرگونی بنیادی در نوع کار ۴- افزایش قدرت مشتری ۵- ظهور دانش و یادگیری به عنوان دارایی اصلی سازمانها ۶- تغییر انتظارات و نقش کارکنان ۷- تنوع در محل کار و فعالیت ۸- تغییرات سریع و رو به رشد. هر یک از این نیروها باید قبل از

1- Garvin

2- O'Dell

3- Peter Senge

4- The Fifth Discipline

5- Drucker

6- Davenport

7- Prusak

8- Stewart



تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده باید درک و نهادینه شوند (مارکوردت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

## ۲-۶-۳- تقویت سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی از دید دانشمندان علوم اجتماعی فرآیندی است که در شبکه متغیری از روابط اجتماعی واقع شده است، و این روابط اجتماعی می تواند بر انجام فعالیت و وظایف کارکنان در سازمانها تاثیر داشته باشد. منظور از شبکه مجموعه ای از تمامی افرادی است که از طریق روابط خاصی با یکدیگر در ارتباط هستند. از آنجایی که بیشتر تحقیقات صورت گرفته در مورد عملکرد کارکنان بیشتر در ارتباط با عوامل فردی و عوامل سازمانی بوده است و بدلیل عدم توجه به شبکه روابط اجتماعی (سرمایه اجتماعی) یعنی عوامل غیر اقتصادی، مورد انتقاد قرار گرفته است. سرمایه اجتماعی از مفاهیم نوینی است که امروزه در جامعه شناسی و اقتصاد، و به تازگی در مدیریت و سازمان به صورت گسترده ای مورد استفاده قرار گرفته است. این مفهوم به پیوندها، ارتباطات میان اعضای یک شبکه به عنوان منبع با ارزش اشاره دارد، که که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل موجب تحقق اهداف اعضا می شود. این سرمایه امروزه نقشی بسیار مهمتر از سرمایه فیزیکی و انسانی در سازمانها و جوامع ایفا می کند، و شبکه‌های روابط جمعی و گروهی، انسجام بخش میان انسانها، سازمانها، سازمانها و انسانها با سازمانها می باشد (میکولاک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

<sup>۱</sup>- Marquardt

<sup>۲</sup>- Mikulak



## ۲-۶-۴- توجه به جایگاه سرمایه فکری در سازمان

از دیدگاه استراتژیک، سرمایه فکری بر ایجاد و استفاده دانش در جهت افزایش ارزش شرکت به کار گرفته می شود. برعکس، بخش اندازه گیری بر نحوه ایجاد مکانیسم های جدید گزارش گیری که گزینه های غیرمالی و کیفی از اندازه گیری سرمایه فکری را فراهم می آورند، تمرکز و توجه دارد.

پیرامون مفهوم سرمایه فکری، تعاریف متعددی ارائه شده است که در ذیل به تعدادی از آن ها اشاره می شود:

بونتیس<sup>۱</sup> معتقد است، سرمایه فکری منبعی فرار و گریزان است اما زمانیکه کشف شود و مورد استفاده قرار گیرد سازمان را قادر می سازد تا با استفاده از یک منبع جدید در محیط رقابت کند. بونتیس در ادامه پژوهش های خود به این نکته رسیده است که سرمایه فکری جستجو و پیگیری استفاده موثر از دانش (کالای ساخته شده) در مقایسه با اطلاعات (مواد خام) است (بونیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

مَر<sup>۳</sup> معتقد است، سرمایه های فکری به صورت گروهی از دارایی های دانشی تعریف می شوند و جزء ویژگی های آن سازمان محسوب می شوند و به طور قابل ملاحظه ای از طریق افزایش سطح ارزش افزوده برای ذینفعان کلیدی سازمان، به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می شوند (مَر، ۲۰۰۵).

<sup>۱</sup> - Bonis

<sup>۲</sup>- Bontis

<sup>۳</sup>- Marr



## ۲-۶-۵- سرمایه فرهنگی در راستای تقویت سازمان

سرمایه فرهنگی را می‌توانیم به عنوان یک دارایی تعریف نکنیم که مجسم کننده یا تامین کننده ارزش فرهنگی علاوه بر هرگونه ارزش اقتصادی است که می‌تواند داشته باشد. موجودی سرمایه‌ی فرهنگی، به کمیت چنین سرمایه در یک زمان مفروض اشاره دارد و برحسب شمارش مناسبی از قبیل کمیت‌های مادی یا یک ارزش‌گذاری تجمعی اندازه‌گیری می‌شود. این موجودی سرمایه‌ها به مرور زمان منجر به ایجاد جریان‌ی از خدمات می‌شود که ممکن است برای تولید کالاها و خدمات بیشتری مصرف یا استفاده شود (مالهوترا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

سرمایه فرهنگی شکلی از سرمایه‌های کیفی است که به صورت عینی به چشم نمی‌آید. از اینرو می‌توان سرمایه فرهنگی را به گونه‌ای از اقسام سرمایه اجتماعی دانست. سرمایه فرهنگی می‌تواند با کارکرد خود به سرمایه اقتصادی تبدیل گردد و بالعکس. کارکردهای اجتماعی مهارت‌ها، صلاحیت‌ها، و دانش‌های فرهنگی کسب شده دقیقاً شبیه کارکرد سرمایه اقتصادی است. اصطلاح سرمایه فرهنگی از قیاس با سرمایه اقتصادی و نظریات و قوانین و تحلیل مباحث مربوط به سرمایه‌داری رواج یافت، بنابر تعریف (تعریفی که بیشتر بوسیله جامعه‌شناسان بکار می‌رود تا جامعه‌شناسان) سرمایه اجتماعی مجموعه‌ای از روابط و معلومات و اطلاعات و امتیازات است که فرد برای حفظ کردن یا بدست آوردن یک موقعیت اجتماعی از آن استفاده می‌کند (آلبرشت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

<sup>۱</sup>- Malhotra

<sup>۲</sup>- Albrecht



## ۲-۶-۶- ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از الگوی عمومی رفتارها، باورها، تلقی‌های مشترک و جمعی ارزشهایی که اکثر اعضا سازمان در آن سهیم‌اند. فرهنگ سازمانی، الگوهای رفتاری آموخته شده مشترک اعضای یک سازمان است. فرهنگ سازمانی، ضابطه‌هایی در جهت پذیرش الگوهای رفتاری در سازمان به اعضایش برقرار می‌کند و ضابطه‌هایی به افراد سازمان می‌گوید چه چیز ارزش است و چه چیز ارزش نیست. فرهنگ سازمانی شکل دهنده رفتار فرد است و سبب می‌شود که افراد دارای احساسات خاص و رفتار خاص و ... باشند و بخش مهمی از مدیریت سازمان نیز هدایت رفتار افراد می‌باشد.

جهت بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها شیوه‌های متعددی وجود دارد. که با توجه به امکانات و شرایط، محدوده زمانی، وسعت بررسی، سازمان موردنظر ممکن است یک یا چند شیوه مناسب باشد. مشخص است که در مطالعه فرهنگ سازمانی همچون دیگر زمینه‌های علوم انسان نمی‌توان روش واحدی را توسعه و تجویز نمود (ابزری و ستاری قهفرخی، ۱۳۸۶).



## ۲-۷- مدلهای هوش سازمانی

### ۲-۷-۱- هوش سازمانی از نظر ماتسودا<sup>۱</sup>

تی ماتسودا یکی از پدیدآورندگان نظریه هوش سازمانی، هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی می‌داند. مدل هوش سازمانی که ماتسودا معرفی می‌کند باعث یکپارچگی پردازش دانش انسان و دانش بر پایه ماشین در توانایی حل مسئله می‌شود. بر خلاف محققان دیگر، ماتسودا تاکید می‌کند هوش ماشینی یک بخش یکپارچه از هوش یک سازمان است. از نظر وی کار سازمانی که در واقع یک کار گروهی و تعاونی می‌باشد هم شامل عامل حل مسئله انسانی می‌باشد و هم شامل عامل حل مسئله ماشینی. از نظر ماتسودا هوش سازمانی، بطور کلی مجموعه توانایی‌های ذهنی یک سازمان تعریف می‌شود.

هر سازمان مانند هر انسان 3 بعد فعالیت دارد به نام‌های: هوش، احساسات - عواطف و اراده در فعالیت‌های انسانی. همینطور به نظر می‌رسد که 3 بعد مجزای هوش سازمانی وجود داشته باشد به نام‌های: هوش عملیاتی، هوش نوآورانه، و هوش خلاقانه. هوش عملیاتی قابلیت معنوی و فکری یک سازمان است که آنرا قادر به اجرا و انجام آنچه که برنامه ریزی شده است یا آنچه که بصورت مجزا و به طریقی منطقی و کارا تخصیص می‌دهد.

هوش نوآورانه یک سازمان نوعی از هوش سازمانی است که نوآوری سازمان را القا می‌کند و بوجود می‌آورد، تکمیل می‌کند و استحکام می‌بخشد. سازمان برای انجام هر نوآوری سازمانی، اول باید خودش را از سیستم قدیمی و جا

<sup>۱</sup> - Matsuda



افتاده رها کند، سپس چیزها را اصلاح و دوباره سازماندهی نماید و در نهایت راه و روش جدیدی را وارد سازمان کند.

هوش خلاقانه یک سازمان می تواند به صورت مد منقطع و ناپیوسته ای مثل توسعه تکنولوژیکی زیاد، برنامه ریزی استراتژیک، یا یک ساختاردهی مجدد عظیم و غیره ظهور یابد (ماتسودا، ۱۹۸۸).

بطور واضح و آشکار، هوش سازمانی ترکیبی پیچیده از هوش افراد سازمان است. اگرچه تحقیقات زیادی در زمینه تحقیقات روانشناسی روی هوش انسان ها انجام گرفته است اما مقدار کمی از آن یافته های علمی را می توان برای ساختار هوش سازمانی استفاده کرد. به عبارت دیگر رشد سریع می تواند جای روانشناسی شناختی و علم شناختی را بگیرد و شاید با هوش مصنوعی شبیه سازی شود و بتواند فرآیندهای هوش و تفکر انسان را نشان بدهد. البته تحقیقات در زمینه هوش مصنوعی یا هوش ماشینی می تواند دانش و بصیرت زیادی در رابطه با خصوصیات هوش انسان را آشکار کند.

در حقیقت پیشرفت علم هوش مصنوعی و تکنولوژی بسیار سریع است و جهت گیری های تحقیقات هوش مصنوعی و کاربردهای آنها بسیار متنوع و گسترده است. به نظر می رسد که هم اکنون ضروری باشد که هوش مصنوعی در قالب ساختار هوش سازمانی بررسی شود (ماتسودا، ۱۹۸۸).

بنابراین هوش سازمانی ماتسودا دارای دو جزء است. هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند و هوش سازمانی به عنوان یک محصول.



### الف) هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند

هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند، تجزیه و تحلیل تئوریک یک سازمان را با مجموعه ای از فرآیندهای فرعی فراهم می سازد. هوش سازمانی و هوش ماشینی یا مصنوعی نشان دهنده فرآیند معینی در درون یک سازمان می باشند که با سه ویژگی مشخص می شوند:

- ویژگی تعامل
- ویژگی اجماع
- ویژگی همکاری یا تشریک مساعی.

بنابراین، هوش سازمانی بطور کلی مجموعه ای است تعاملی - اجماعی و تشریک مساعی بین هوش انسانی و هوش ماشینی.

**ویژگی تعامل:** تعامل درون سازمان شامل انواع مختلف عوامل انسانی و ماشینی می باشد که برای اهداف متفاوتی همانند انتقال اطلاعات و دانش برای استفاده و کاربرد از راه دور، هماهنگی فعالیت های مربوط به هم و غیره بکار برده می شود. در سازمان هایی که دارای عامل انسانی و عامل ماشینی هوشمند هستند سه نوع تعامل باید برقرار بشود:

- هوش انسانی در مقابل هوش انسانی
- هوش انسانی در مقابل هوش ماشینی
- هوش ماشینی در مقابل هوش ماشینی

**ویژگی اجماع یا تراکم:** فرآیند مجموعه ای از اعضاء می باشد که از یک فرد به سمت کل سازمان از طریق گروه های مختلف سازمانی به پیش می رود. بنابراین دانش فردی بطور مکرر به دانش گروهی بصورت مذاکره و گفتگو و یا راه های دیگر انتقال داده می شود.

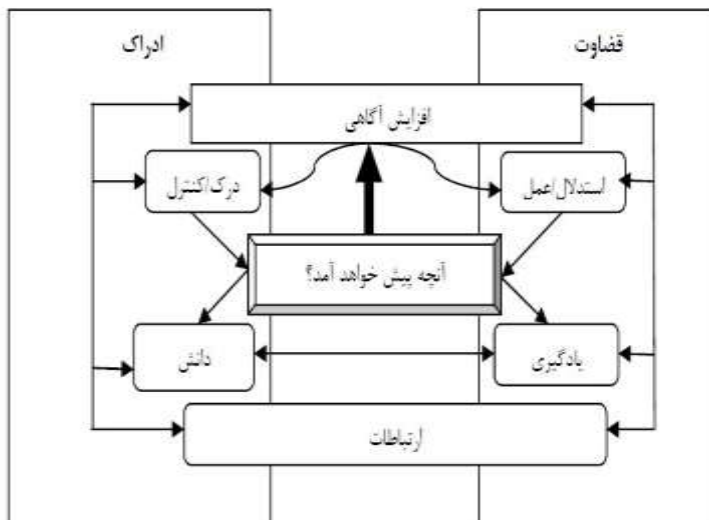




**ویژگی همکاری یا تشریک مساعی** : ابزاری برای کنترل تعامل و همچنین اجرای فرآیند اجماع فراهم می سازد، بنابراین همکاری شامل هوش انسانی و هوش ماشینی یک سازمان می باشد و هدف آن افزایش سرعت فرآیند سازمانی تا سرحد ممکن است (مرجانی وهمکاران، ۱۳۸۹).

هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند دارای پنج مولفه‌ی اساسی است :

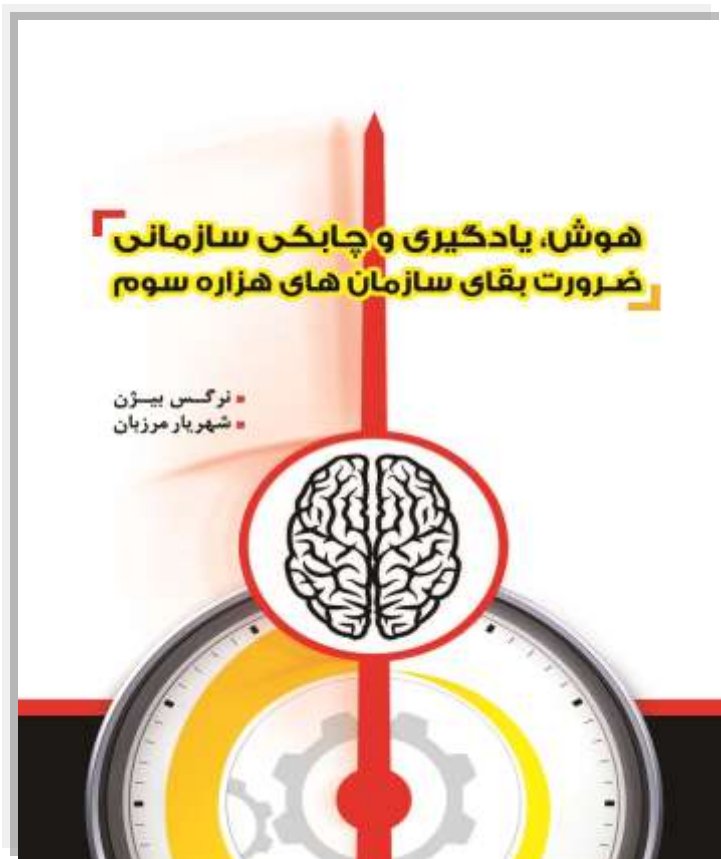
۱. حافظه سازمانی : حافظه‌ی سازمانی بیانگر توانایی نگهداشت وقایع، موقعیت‌ها، رفتارهای موفق و ناموفق و توان جمع‌آوری آنها در صورت نیاز است؛
۲. دانش سازمانی : دانش سازمانی شامل توانایی‌های سازمان برای درک، فهم و تفسیر است که سازمان را قادر می‌سازد بر اصول و مبانی خود متمرکز شود؛
۳. یادگیری سازمانی : یادگیری سازمانی نیز به عنوان توانایی استفاده و کاربرد مناسب دانش ذخیره شده در حافظه‌ی سازمانی و یادگیری بر مبنای تجربه کسب شده در گذشته تعریف می‌شود. یادگیری در رفتارهایی که در موقعیت‌های غیر استاندارد رخ می‌دهند و در هنگام جستجوی راه‌های جدید برای اقدام نیز نمود می‌یابد؛
۴. ارتباطات سازمانی : ارتباطات سازمانی حاصل تبادل داده‌ها، اطلاعات و دانش میان افراد درون و بیرون سازمان و عوامل فنی است؛
۵. نتیجه‌گیری سازمانی : این مورد را می‌توان مشتعل بر پرهیز و اجتناب، غلبه و فائق آمدن بر مشکلات و حل مسائل دانست (مرجانی وهمکاران، ۱۳۸۹)



شکل شماره ۲ (۴-۲): اجزای هوش سازمانی (منبع: مرجانی وهمکاران، ۱۳۸۹)

### ب) هوش سازمانی به عنوان یک محصول

هوش سازمانی به عنوان یک محصول خط مشی ترکیبی و طرح و راهنمایی هایی جهت طراحی سیستم اطلاعاتی برای سازمان تهیه می کند. البته این دو جزء از یکدیگر منفک نبوده و به عنوان دو عامل وابسته به یکدیگر در سازمان عمل می کنند. به جز تعریفی که ماتسودا درباره ی این بخش از هوش سازمانی که همان راهنمایی هایی برای طراحی سیستم اطلاعاتی سازمان است توضیح دیگری ارائه نشده است بنابراین به درستی نمی توان در باره راهنمایی ها و پیشنهادات آن بحث و بررسی مفصلی ارائه کرد (مرجانی وهمکاران، ۱۳۸۹)



دوست خوبم

برای خرید نسخه کامل کتاب (نسخه چاپی و pdf) به **سایت علم ما**

مراجعه کنید.

سفارش و خرید اینترنتی از سایت: [www.ElmeMa.com](http://www.ElmeMa.com)