

## مبانی و مفاهیم هوش سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۹

کد مقاله: ۱۷۸۱۵

سعید شهبازی<sup>۱\*</sup>، صادق عزیزی<sup>۲</sup>

### چکیده

امروزه سازمان‌ها با تغییرات سریع و گسترده‌ای در محیط سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیکی و اقتصادی روبه‌رو می‌شوند. هرچه زمان به جلوتر می‌رود، با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های نوین، سازمان‌ها پیچیده‌تر و اداره آن‌ها دشوارتر می‌شود. در این دنیای پررقابت که سازمان‌ها برای بقا بایستی توان رقابتی خود را تقویت نمایند، مدیران برای پیشبرد اهداف سازمانی بهتر به هوش سازمانی نیاز دارند تا بتوانند با اتکالی به آن، عملکرد خود و سازمان را بهبود بخشند. هوش سازمانی یکی از منابع اصلی رقابت‌پذیری سازمان‌هاست. هوش سازمانی توانایی بالقوه سازمان برای گردآوری اطلاعات مرتبط محیطی و تبدیل این اطلاعات به دانشی سودمند می‌باشد که باعث می‌شود اطلاعات برون‌سازمانی در دسترس سازمان قرار گیرد. هوش سازمانی نشان دهنده ظرفیت سازمان برای یکپارچه‌سازی توانایی‌های ذهنی سازمان به‌منظور تحقق رسالت‌های سازمان است. بنابراین بر مدیران و رهبران سازمان‌ها ضروری خواهد بود که با دید جدیدی به سازمان بنگرند و آن را موجودی زنده بدانند. شناخت و یادگیری مستمر از مهم‌ترین اجزای هوش سازمانی به شمار می‌رود و قسمتی مهم از هوش سازمانی نیز به فرآیند نوسازی یادگیری در درون سازمان اختصاص دارد. بنابراین مسئله هوش سازمانی می‌تواند در این مهم کمک شایانی به مدیران کرده و آن‌ها را قادر سازد تا با توجه به حافظه سازمانی خود پاسخگوی نیازها و مشکلات و عکس‌العمل به‌موقع به تغییرات محیطی باشند.

واژگان کلیدی: هوش سازمانی، مدیریت، رقابت، محیط سازمان، ظرفیت سازمان.

۱- دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول) - [saeedshahbazi@yahoo.com](mailto:saeedshahbazi@yahoo.com)

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش خط مشی گذاری عمومی، گروه مدیریت دولتی، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران.

## ۱- مقدمه

می‌توان گفت که هر چیزی پیوسته در حال تغییر است و سازمان‌ها به‌عنوان نظام‌های اجتماعی باز همواره تبلور دیدگاه‌ها و رویکردهای فکری زمان خود بوده‌اند. از این‌رو، آن‌ها متناسب با تغییرات محیط به دگرگونی، اصلاح ساختار و روی آوردن به فلسفه‌های جدید همت می‌گذارند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای محیط باشند و به بقای خود ادامه دهند (میرسپاسی و افقهی، ۱۳۹۱). همان‌گونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسان‌هایی موفق و کارآ خواهند بود که دارای هوشی سرشار باشند. بی‌تردید این انسان‌ها با بهره‌گیری از هوش خدادادی خود خواهند توانست بر مسائل و مشکل زندگی خود فائق آیند. قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به همین‌گونه خواهد بود، به‌ویژه این‌که هر چه زمان جلوتر می‌رود با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های نوین، سازمان‌ها نیز پیچیده‌تر و اداره آن‌ها دشوارتر می‌شود این معنا زمانی پراهمیت خواهد شد که بپذیریم در هر سازمان امروزی افزون بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، دستگاه‌های هوشمندی نیز در فرآیند عملکرد سازمان‌ها نقشی مؤثر ایفا می‌کنند (زارعی، ۱۳۹۵). از آنجایی که یک شرکت هرچقدر هم خوب کار کند باز هم باید از فعالیت‌های مقاصد رقیبان خود آگاه شود و لذا با توجه به این شرایط کسب هوش سازمانی یکی از الزامات غیر قابل انکار برای اغلب شرکت‌هاست تا بتواند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین‌طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی بر قابلیت‌های خود بیفزاید و در پرتو این دانش است که تصویر کاملی از وضعیت فعلی و آتی صحنه رقابت در پیش روی مدیران نقش می‌گیرد تا بتواند با تصمیم‌گیری‌های سریع و به موقع موجبات رشد و توسعه سازمان خود را فراهم سازند (علیپور شیرسوار و مقدم، ۲۰۱۳).

در دنیای پیچیده کنونی، مدیران یک سازمان به‌منظور دستیابی به اهداف و برنامه‌های سازمان خود و همچنین رشد و بقا در محیط متلاطم امروزی، نیازمند ویژگی‌های خاصی می‌باشند که هوش سازمانی<sup>۲</sup> یکی از مؤلفه‌هایی است، که مدیران عصر حاضر بایستی دارا باشند تا با کسب دانش عمیق نسبت به همه عوامل محیطی، باعث هوشمندی سازمان باشند و در نتیجه آن، بهتر بتواند سازمان تحت هدایت خود را در دنیای متلاطم و رقابتی مدیریت کنند (مختاری بایع کلایی و همکاران، ۱۳۹۳).

متلاطم بودن محیط‌های کسب‌وکار و با توجه به اینکه سازمان‌ها باید فرصت‌های جدید را کشف و از آن‌ها به نحو احسن استفاده کنند هوش سازمانی با امکان ایجاد بیش استراتژیک، تغییر گرای، کاربرد دانش و ایجاد روحیه و فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان این امکان را فراهم می‌کند تا نوآوری و ریسک و پیشگامی در سازمان به وجود بیاید و در نتیجه سازمان بهتر بتواند خودش را با تغییرات محیط هماهنگ کند. به بیان بهتر این کارکنان با ضریب هوشی بالا هستند که خلاقیت و نوآوری را در سازمان افزایش می‌دهند، بنابراین هوش سازمانی در یک سازمان بسیار مهم و ضروری است (تیموری و همکاران، ۱۳۹۶).

نداشتن مهارت اجرایی، جنگ‌های اداری، مبارزات سیاسی در همه سطوح، نبود هدایت، سازمان‌دهی نامطلوب، قوانین و رویه‌های نامناسب، همه هم‌پیمان می‌شوند تا از به‌کارگیری همه توان مغزی یک مؤسسه که برای آن هزینه شده است، جلوگیری کنند. چیزی که به آن حماقت دسته‌جمعی گفته می‌شود، ممکن است انسان‌های خیلی باهوش و برای انجام کارهای بزرگ توانمند باشند، اما نیروی جمعی مغز آن‌ها به هدر می‌رود (جعفری و فقهی، ۱۳۸۸).

هوش سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را، که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شوند و به طور معمول به صورت سازمان‌دهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی و منتشر کنند. این امر سازمان را به صورت کارا و مؤثر برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا قادر می‌سازد. هوش سازمانی بر شناسایی دانش و ارائه آن تأکید می‌ورزد، به روشی که بتوان آن را به صورت رسمی به اشتراک گذاشت و در نتیجه، دوباره از آن استفاده کرد (میرسپاسی و افقهی، ۱۳۹۱).

امروزه با اطمینان کامل می‌توان ادعا کرد که شناسایی و استفاده از هوش سازمانی می‌تواند قدرت رقابت‌پذیری سازمان را افزایش دهد و از دیگر سازمان‌ها متمایز نماید (قره و همکاران، ۱۳۹۱). نتیجه چنین بحثی موفق‌تر شدن سازمان در محیطش می‌باشد (شاهین و فخری آذر، ۱۳۹۰). به خصوص اینکه هرچه زمان به جلوتر می‌رود؛ با پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها پیچیده‌تر و اداره آنها نیز مشکل‌تر می‌شود. اهمیت این نکته، زمانی آشکار خواهد شد که بپذیریم در سازمان‌های امروزی، علاوه بر منبع عظیم انسانی هوشمند و خلاق فن‌آوری هوشمند نیز در فرآیند عملکرد سازمان‌ها، نقش مؤثری ایفا می‌کنند (شیری و همکاران، ۱۳۹۳).

## ۲- تاریخچه و تعاریف هوش سازمانی

در شرایط متلاطم و پیچیده استفاده از ظرفیت هوشی کلیه کارکنان سازمان به منظور پیش‌بینی و برنامه ریزی در جهت دفع تهدیدات و مخاطرات احتمالی و نیز استفاده از فرصت‌های محیطی ضروری می‌باشد. این رویکرد که در ادبیات حوزه مدیریت

1 Alipoorshirsavar &amp; Marzbanmogadam

2 Organizational Intelligence

تحت عنوان هوش سازمانی مطرح گردیده است با بررسی هوشمندی سازمان یعنی توانایی سازگاری و قابلیت انطباق با محیط، چشم انداز، یادگیری و به کارگیری دانش، ساختار و عملکرد سازمانی، روحیه، فناوری اطلاعات و ارتباطات و حافظه سازمانی و با تمرکز بر توانایی ها و برنامه ریزی برای برطرف نمودن ضعف ها، کارایی و اثربخشی سازمان را ارتقا می بخشد (جعفری و فقیهی، ۱۳۸۸).

اولین بار هوش سازمانی در سال ۱۹۹۲ توسط ماتسودا<sup>۱</sup> در مقاله‌ای با عنوان "هوش سازمانی، اهمیت آن به‌عنوان یک فرایند و فرآورده" مطرح شده است. ماتسودا هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی می‌داند و به پنج جزء تقسیم می‌نماید: شناخت سازمانی، حافظه سازمانی، یادگیری سازمانی، ارتباط سازمانی و تعقل سازمانی (متیو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). اگرچه هوش در ابتدا با افراد مرتبط شده است، بعضی نویسندگان به مفهوم سازی و اندازه گیری آن در سطحی جمعی پرداخته و این پدیده پیچیده را از دیدگاه های متفاوت تعریف کرده اند. طبق نظریه هوش چندگانه، هوش سازمانی مجموعه ای از توانایی‌ها و بهره گیری از آن هاست که اجازه می دهد سازمان پویایی خودش را حفظ کند (میرزاده و همکاران، ۱۳۹۰).

امروزه سازمان‌ها با شرایط دائماً متغیری در محیط اقتصادی، فنی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی مواجه هستند. واکنش موفقیت‌آمیز و پویای سازمان‌ها به توانایی آن‌ها در ارائه اطلاعات مرتبط و یافتن به‌موقع راه‌حل مناسب برای مشکلات فرا روی آن‌ها بستگی دارد. با توجه به این امر، توجه نظریه‌پردازان سازمانی، بر طراحی توانایی‌های فکری سازمان و از جهتی دیگر بر یکپارچگی فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی متمرکز است و نتیجه این روند، مفهوم جدیدی در تئوری سازمانی است که از آن به‌عنوان هوش سازمانی یاد می‌شود (سیمچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

هوش سازمانی را می‌توان به‌عنوان یکی از انواع هوش شناختی در نظر گرفت که با هوش هیجانی مرتبط است. از این رو به لحاظ تئوریک، احتمالاً هوش سازمانی می‌تواند از طریق چندین سازوکار مکمل به بهبود عملکرد کمک نماید (مرجانی و سهیلی پور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

به عنوان یک مفهوم نظری، می توان از هوش سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین مفاهیم در نظریه های سازمان یاد کرد. هوش سازمانی به عنوان توانایی یک سازمان در حل مسائل سازمانی تعریف می شود. تمرکز این مفهوم بر یکپارچگی توانایی های انسانی و فنی برای حل مسائل است و اگر بخواهیم دقیق تر صحبت کنیم باید بگوییم که هوش سازمانی شامل کلیت و تمامیت اطلاعات، تجربه، دانش و درک مسائل سازمانی است (آلبرخت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

سازمان‌ها به‌عنوان ماشین، ارگانیسم و یا هوشمند می‌توانند مورد توصیف قرار گیرند لذا نگاه به نظام‌های نظارتی به‌عنوان نظام‌های زنده و هوشمند، توصیف این سازمان‌ها را به واقعیت نزدیک‌تر می‌کند (حاجی احمدی قمی، ۱۳۹۴). هوش سازمانی ظرفیت و قابلیت یک سازمان برای خلق دانش و استفاده از آن برای سازگاری راهبردی با محیط است. هوش سازمانی شبیه بهره هوشی IQ<sup>۶</sup> در انسان است (علیپور شیرسوار و مقدم، ۲۰۱۳).

هوش سازمانی را استعداد و ظرفیت سازمان در انتقال قدرت ذهنی اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف می کند. وی هوشمندی سازمانی را در یک جمله کوتاه خلاصه می کند: هوشمندی سازمانی عبارتست از موفق شدن سازمان در محیطش. هوش سازمانی معیار کمی برای کارآمدی سازمان در انتشار اطلاعات، تصمیم گیری و اجرا می باشد. بهره هوشی سازمان‌ها نیز همانند بهره هوشی افراد قابل اندازه گیری است. سازمان‌های با هوش، توان ذهنی خود را نیز همانند توان فیزیکیشان افزایش می دهند (پیری<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶).

آلبرخت جهت موفقیت در کسب‌وکار به داشتن سه عامل انسان هوشمند، تیم‌های هوشمند و سازمان‌های هوشمند اشاره می‌کند. وی عنوان می‌کند هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع می‌شوند به‌سوی کندذهنی و کم‌هوشی جمعی گرایش پیدا می‌کنند. او برای پاسخگویی و جلوگیری از کندذهنی گروهی، از عنوان هوش سازمانی استفاده می‌کند. آلبرخت هوش سازمانی را ظرفیت یک سازمان برای به حرکت درآوردن تمام توان فکری‌اش برای تمرکز بر روی دستیابی به مأموریتش تعریف کرده است (آلبرخت، ۲۰۰۳). به نظر می‌رسد دیدگاه آلبرخت، یکی از جامع‌ترین دیدگاه‌های موجود پیرامون هوش سازمانی است.

اغلب این تعاریف عموماً بر تعریف هوش انسانی متمرکز هستند، اما مفهوم هوش می تواند در حوزه های مختلفی به کار برده شود؛ مثلاً در کسب و کار، ماشین ها و امثال آنها. اغلب صنایع امروزی نسبت به ساختارهای اطلاعاتی حساس هستند به طوری که تعریف هوش می تواند شامل جمع آوری اطلاعات هم باشد. هوش از این منظر یک فرآیند است و نتیجه آن ایجاد قابلیت می باشد

- 1 Matsuda
- 2 Matthew & et al
- 3 Simic
- 4 Marjani & Soheilipour
- 5 Albrecht
- 6 Intelligence Quotient
- 7 Piri

که می‌تواند به شکل هوش بر مبنای توانمندی این فرآیندها، اندازه‌گیری شود. علاوه بر تحلیل هوش از نظر چگونگی جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، می‌توان به اظهارهای پیش از موعد و تسهیل برنامه‌ریزی و یا تصمیم‌گیری در توسعه آینده نیز اشاره کرد. پیشرفت‌های ایجاد شده در زمینه مطالعه هوش فردی تأثیر مهمی در شکل‌گیری مفهوم نوین هوش سازمانی داشته است. بر اساس این مطالعات، سازمان‌ها می‌توانند برای سازگار کردن بیشتر افراد خود با محیط از هوش سازمان استفاده کنند؛ چرا که هوش سازمانی یک فرآیند آزمایشی و علمی است که بر موفقیت‌ها و یا شکست‌های سازمان نیز تأکید دارد (گلین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

تحقیق پیرامون هوش به‌عنوان مفهومی جذاب و شگفت، به‌جز روانشناسی ادراکی و فردی در بسیاری از رشته‌های دیگر نیز موردتوجه قرار گرفته است. یکی از رشته‌هایی که به این موضوع پرداخته و علاقه‌فزاینده‌ای به آن دارد، ادبیات مرتبط با توسعه سازمان و مدیریت است. با وجود توجهات بسیار زیاد، این مفهوم کماکان در توسعه دانش سازمانی مبهم می‌باشد (جندقی و همکاران، ۱۳۹۰).

با وجود دیدگاه‌های متفاوت، بسیاری از نویسندگان بر یک تعریف مفهومی موافق اند مبنی بر این که آنچه هوش دارد دارای ویژگی‌های زیر است:

- ظرفیت پردازش اطلاعات، یادگیری و حل مسئله؛
- توانایی انطباق با محیط و شکل‌دهی مجدد آن؛
- توانایی فهم احساسات، تفکرات و رفتارهای افراد و عمل کردن به طور مناسب بر مبنای آن (آگکان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

### ۳- مؤلفه‌های هوش سازمانی

کالکان<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) برای هوش سازمانی سه مؤلفه در نظر می‌گیرد:

۱. ظرفیت فرآیند اطلاعات؛
  ۲. توانایی انطباق؛
  ۳. هوش هیجانی جمعی (کیستی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).
- همان‌گونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری، انسان‌های موفق کسانی هستند که استعدادهای سرشار و هوش بالایی دارند، قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع چنین است؛ به‌ویژه در عصر حاضر هر چه زمان جلو می‌رود به دلیل پیشرفت علوم و فنون و پیدایش چالش‌ها و نیازهای جدید، سازمان‌ها نیز پیچیده‌تر و اداره آن‌ها برای تبعیت از تغییرات خواهد بود (آلبرخت، ۲۰۰۳). بر همین اساس آلبرخت هفت مؤلفه برای هوش سازمانی در نظر می‌گیرد که عبارت‌اند از:
۱. چشم‌انداز استراتژیک: به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می‌شود. علائم کلیدی چشم‌انداز استراتژیک شامل داشتن گفتمان استراتژیک در سازمان، بررسی محیط کسب‌وکار، بازبینی استراتژیک سالانه، داشتن پیشنهاد ارزشمند در قبال بازار، بیانیه هدایت، کاربرد بیانیه مأموریت و ارتقاء مدیران آینده می‌باشد (آلبرخت، ۲۰۰۳).
  ۲. سرنوشت مشترک: زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان درگیر کار شدند و هدف مشترکی دارند و می‌دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست آن‌ها می‌توانند به‌طور هم‌افزایی برای رسیدن به چشم‌انداز عمل نمایند (آلبرخت، ۲۰۰۳).
  ۳. میل به تغییر: میل به تغییر و تحول نیازمند این نکته است که با همه تغییراتی که برای تحقق چشم‌انداز استراتژیک لازم است سازگار باشد علائم کلیدی میل به تغییر شامل بهبود مستمر فرآیندها، حمایت از نوآوری، حمایت از بهبود انجام کار، اجازه پرسیدن، حداقل بوروکراسی، پذیرش اشتباهات توسط مدیران و ایجاد فضای تغییر می‌باشد. میل به تغییر، داشتن توانایی مواجهه با چالش‌های غیرمنتظره می‌باشد (آلبرخت، ۲۰۰۳).
  ۴. روحیه: منظور از روحیه، داشتن روحیه و انرژی لازم به‌منظور موفق شدن می‌باشد در یک سازمان با روحیه پائین، کارکنان به میزان اصولی و منطقی به شغل و وظیفه‌شان عمل می‌نمایند. علائم کلیدی روحیه شامل کیفیت زندگی کاری، سهم مدیریت در روحیه کارکنان، احساس افتخار در سازمان، تلاش فوق‌العاده کارکنان، فرصت‌های شغلی، نگرش مدیران به شغل و الگوی تعهد مدیران می‌باشد (آلبرخت، ۲۰۰۳).
  ۵. اتحاد و توافق: به‌طور کلی اتحاد و توافق به معنای کمک قوانین و ابزارهای سازمان به موفق شدن می‌باشد بدون یک سلسله قوانین جهت اجرا در حیطه آن، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف‌نظر خواهد شد. علائم کلیدی و اتحاد و توافق، شامل ساختار مناسب، حمایت سیاست‌ها از رسالت، تسهیل فرآیندهای کسب‌وکار، بهبود

1 Glynn

2 Akgun & et al

3 Kalkan

4 Kesti & et al

سیستم‌های اطلاعاتی، ارتباط سیستم‌های اطلاعاتی و خلق ارزش برای مشتری، انتقال مسئولیت تا پائین ترین سطح سازمان و هم‌راستایی مأموریت‌های بخشی می‌باشد (آلبرخت، ۲۰۰۳).

۶ کاربرد دانش: تقریباً فعالیت هر سازمانی شدیداً به دانش کسب‌شده، تصمیم‌های درست آنی، قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شایسته‌سالاری افراد، خود به‌اندازه صحت اطلاعات کاربردی که در هر دقیقه با ساختار سازمان عجین شده، وابستگی دارد، با نگاهی فراتر از تحولات جاری فن‌آوری اطلاعات در راستای مدیریت دانش، کاربرد دانش مرتبط است. به‌طور کلی کاربرد دانش، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و فرزانگی را شامل می‌شود (آلبرخت، ۲۰۰۳).

۷ فشار عملکرد: در یک سازمان هوشمند هر یک از مجریان بایستی موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند، علائم کلیدی فشار عملکرد شامل درک انتظارات توسط کارکنان، ارتباط مدیران به خاطر اهدا، حل مشکلات اجرایی کارکنان توسط مدیران، عدم ترقی مدیران ضعیف، دریافت بازخورد توسط کارکنان درباره عملکردشان، احساس کارکنان از مفید بودن کارشان و ترقی کارکنان بر اساس شایستگی می‌باشد. در مجموع فشار عملکرد به مفهوم جدی بودن در مورد آنچه انجام می‌دهیم می‌باشد (آلبرخت، ۲۰۰۳).

گونیا و کوه<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) برای هوش سازمانی سه بعد را در نظر گرفته‌اند:

۱. هوش فنی و تحلیلی؛
۲. هوش ادراک شیوه‌های حل مسائل؛
۳. هوش زمینه‌ای (هلال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

## ۴- دیدگاه‌های هوش سازمانی

با در نظر گرفتن پیشینه کلمه هوش در ادبیات عامه، علمی و سازمانی و نیز تعدد رویکردها و نظریه‌های علمی ارائه شده در این زمینه و از طرفی، عدم وجود تعریفی دقیق، شفاف یا نظریه‌ای کامل و جامع در این حوزه، لذا چالش‌های بنیادین درخصوص این مفهوم نو سازمانی و زمینه‌های تحقیقاتی آن آشکار است، هم‌چنین از جمله مسائل تحقیقاتی در این حوزه می‌توان به عدم تعیین رویکرد معرفت‌شناختی در اکثر تحقیقات هوش و به خصوص هوش سازمانی اشاره کرد. بنابراین، محققین در این بررسی می‌کوشند برای تکمیل ادبیات این موضوع براساس تعاریف ابعاد معرفت‌شناختی موجود در ادبیات موضوع با تقسیم‌بندی نظریه‌های ارائه شده در سه گروه شناختی، رفتاری و عاطفی - اجتماعی برای شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های بعد رفتاری و عاطفی - اجتماعی در بانک‌های تجاری در بخش میدانی تحقیق گامی هر چند کوچک بردارند (کریمی و همکاران، ۱۳۹۸).

هوش سازمانی در سازمان‌های پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی خواهد بود که بی‌تردید مدیران سازمان‌ها برای پویایی و افزایش کارایی خود راهی جز بهره‌گیری از این دو جریان هوشمند نخواهد داشت. سازمان و سازمان‌یافتگی جزء جدانشدنی زندگی ما هستند. افراد بیش‌تر عمرشان را در سازمان‌ها یا در رابطه با سازمان‌ها سپری می‌کنند و این موضوع نشان‌دهنده اهمیت جایگاه سازمان‌ها در دنیای کنونی است (حسین‌زاده و ناصری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

انواع دیگری از هوش نیز در سازمان‌ها مطرح شده است؛ از جمله هوش فنی که بیانگر توانایی سازمان برای پردازش دانش و اطلاعات رایانه‌ای است و به این ترتیب در تعاملات سازمان‌های امروزی دارای اهمیتی بسیار زیاد است. از سوی دیگر، هوش انسانی یا هوش افرادی که در سازمان مشغول فعالیت هستند نیز مهم‌تر از هوش فنی است. موفقیت در به‌کارگیری فناوری اطلاعات به هوش انسانی وابسته است که شامل مهارت‌های هوش انسانی یعنی تفکر موجز، بصیرت قیاسی و هوشیاری نظری است. بنابراین هوش سازمانی را می‌توان از دو دیدگاه مورد توجه و بررسی قرار داد (ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲):

۱- هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند: وقتی هوش سازمانی به عنوان فرآیند مورد توجه قرارگیرد بیانگر پیچیدگی‌های تقابلی، تجمعی و هماهنگی با هوش انسانی و فنی درون یک سازمان است. پیچیدگی تقابلی هوش سازمانی نشان‌دهنده رابطه میان انسان و مؤلفه‌های فنی سازمان است. تجمعی بودن هوش سازمانی به صورت سلسله‌مراتبی نمود می‌یابد و شامل دانش سطح فردی، گروهی و سازمانی است. هماهنگی در نگاه به هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند، دارای نقشی مهم و محوری نسبت به ابعاد فرآیندی متقابل و تجمعی است. هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند دارای پنج مؤلفه اساسی است: حافظه سازمانی، دانش سازمانی، یادگیری سازمانی، ارتباطات سازمانی، نتیجه‌گیری سازمانی (ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲).

۲- هوش سازمانی به عنوان نتیجه یک فرآیند یا حالت، بیانگر کلیت و جامعیت قسمت‌ها و بخش‌های ساختار یافته و جهت‌دار اطلاعات است. هوش سازمانی که در چنین وضعیتی تولید شود باید برای توانمند شدن توانایی‌های سامانه‌های اطلاعاتی و

1 Gonyea & Kuh

2 Halal

3 Hoseinzadeh & Naseri

حل مسائل سازمان به شکل مناسب مورد استفاده قرار گیرد. دانش و مدیریت دانش، نمی‌تواند جدای از فرآیند یادگیری سازمانی به هدایت هوش سازمانی منجر شود. این شبکه از روابط متقابل، تعریف آنها را مشکل می‌سازد، ولی این مزیت را دارد که بیانی جامع از فرآیند های پیچیده ای که در سطح سازمانی صورت می‌گیرد، ارائه کند. تعامل میان ذخایر و جریان دانش به سختی می‌تواند چنین بیان شود؛ زیرا هر سامانه ای همزمان با ناظرش حرکت می‌کند ولی با توجه به اثراتی که بر جای می‌گذارد، قابل ردیابی است. مزیت رقابتی پایداری که پیتز دراکر بیست سال پیش در رابطه با دانش و مدیریت دانش موثر بیان کرده است، امروزه با استفاده از مفهوم هوش سازمانی بیان می‌شود که اثری از یادگیری سازمانی است. پویایی دانش سازمانی سازوکاری است که یادگیری سازمانی و تکامل آن را توضیح می‌دهد و بیش از آن بیانگر چگونگی ظهور و بقای یک سازمان در محیط رقابتی است (ملک زاده و همکاران، ۱۳۹۲).

## ۵- ضرورت هوشمند سازی سازمانی

همان گونه که انسان های هوشمند افرادی موفق و اثربخش اند، سازمان های هوشمند نیز در راه رسیدن به اهداف خود با چالش های کمتری روبه رو هستند و به گونه ای اثربخش تر عمل می‌کنند. هوشمندی سازمانی برآیند هوشمندی کارکنان و فناوری های هوشمند در فرآیندهای سازمان است. سازمان های هوشمند توانایی برقراری تعامل سازنده بین اعضای سازمان، فرآیندها، فرهنگ و فناوری را دارند. تعاملی که در مجموع عقل کلی سازمان را شکل می‌دهد و از این طریق پیچیدگی کارها و پیچیدگی های محیطی با هوشمندی اداره می‌شود (سیمچ، ۲۰۰۵).

در دنیای امروزی و در حیات پرتلاطم بشری، افرادی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره‌مند از درجه هوشی بالا باشند، بی‌شک در سازمان‌های قرن بیست و یکم نیز وضع به همین‌گونه خواهد بود، به‌خصوص اینکه در عصر حاضر با گذر زمان، با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها پیچیده‌تر و اداره آن‌ها نیز مشکل‌تر می‌شود. این معنا زمانی بااهمیت‌تر خواهد بود که پذیرفته شود، در سازمان‌های امروزی، علاوه بر ماشین‌آلات هوشمند، منبع عظیم و خلاق انسان هوشمند نیز در فرآیندهای سازمانی نقش مؤثری دارند (کشاورز و خواجه پور سوق، ۱۳۹۲).

در دنیای پیچیده کنونی، مدیران یک سازمان به‌منظور دستیابی به اهداف و برنامه‌های سازمان خود و همچنین رشد و بقا در محیط متلاطم امروزی، نیازمند ویژگی‌های خاصی می‌باشند که هوش سازمانی یکی از مؤلفه‌هایی است که مدیران عصر حاضر بایستی دارا باشند تا با کسب دانش عمیق نسبت به همه عوامل محیطی، باعث هوشمندی سازمان باشند و در نتیجه آن، بهتر بتوانند سازمان تحت هدایت خود را در دنیای متلاطم و رقابتی مدیریت کنند (مختاری بایع کلایی و همکاران، ۱۳۹۳).

در دنیای امروز ارتقاء هوش سازمانی یکی از الزامات غیر قابل انکار برای اغلب سازمان هاست تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین‌طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی، بر قابلیت های خود بیفزایند. افزایش هوش سازمانی موجب می‌گردد سازمان ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج حاصل را به طریق سودمند ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم گیرندگان قرار دهند. این امر جریان تبادل اطلاعات و دانش را در بستر سازمان تسریع کرده و اثربخشی فرآیند تفکر و تصمیم گیری جمعی را به نحو چشم گیری بهبود می‌بخشد (غلامی و همکاران، ۱۳۹۰).

اهمیت هوش سازمانی در کسب‌وکار از این امر ناشی می‌شود که هوش فردی به‌تنهایی توانایی فائق آمدن بر مسائل پیش رو را ندارد؛ لذا برای غلبه بر مشکلات، نیاز به ایجاد هوش جمعی در درون سازمان به‌عنوان یک ضرورت اهمیت پیدا می‌نماید (ماریس و اسکارلت، ۲۰۱۱). در حال حاضر اکثر مؤسسات موفق در کشورهای توسعه‌یافته از هوشمندی به‌عنوان یک ابزار قدرتمند برای کسب آگاهی بیشتر از محیط استفاده می‌کنند. بدون شک مؤسسات برای ادامه حیات در محیطی که هر روز با چالش‌های بیشتری روبرو خواهند بود می‌توانند با تکیه بر فناوری اطلاعات و ارتباطات قابلیت‌های هوشمندی خود را افزایش داده و بر رقیبان غلبه کنند (کلاکوگلو، ۲۰۱۱).

هوش سازمانی به عنوان راهبردی مهم و ضروری برای حفظ مزیت رقابتی سازمان ها و صنایع توسعه یافته و به عنوان یک ضروری برای دستیابی به بهره‌وری بیشتر در سازمان ها و صنایع کوچک و بزرگ مطرح شده است شناسایی هوش سازمانی این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند نیاز به تغییرات را تشخیص دهد و امکان بهینه سازی فرآیند و بهبود عملکرد خود و زیر مجموعه وابسته را فراهم سازد و با به کار گیری راه حل های هوش سازمانی می‌تواند میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان را افزایش داده و زمینه مناسبی جهت شکوفایی استعداد های بالقوه کارکنان و افزایش بهره‌وری در سازمان را فراهم نمایند. بررسی

های محققان نشان داده است که هوش سازمانی تحت تاثیر یک سری عوامل تعیین کننده مانند مدیریت دانش، فرهنگ، استراتژی های سازمانی و ساختار سازمانی می باشد (کهنسال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

فقدان هوش سازمانی در یک سازمان و عدم وجود رهبر یا رهبران خوب در یک سازمان، می تواند سازمان را با الگوهای ناپایای مدیریتی و یا الگوهای معمول موجود همراه سازد (آلبرخت، ۲۰۰۳). سازمانی که از هوش سازمانی نامطلوب برخوردار باشد مواردی مانند عدم آگاهی از تغییرات محیطی، عملکرد کند در پاسخگویی به مسائل، اصرار بر سیاستها و تصمیم گیری های ناکارآمد، عدم به کارگیری تجربی ناکامی های گذشته، ظرفیت تهدید شده در نوآوری و عدم تمرکز کافی بر ارتباطات و عملکرد در آن سازمان به وفور قابل مشاهده است (وریارده<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

## ۶- نتیجه گیری

همان گونه که در دنیای انسانی و پر تلاطم بشری انسان هایی موفق و با کارایی بالا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره مند از درجه هوشی بالا باشند، در دنیای سازمانی نیز وضع قطعاً به همین شکل خواهد بود. این بدان معنی است که سازمان ها و کسب و کارهایی که از هوش سازمانی بالایی برخوردار باشند، می توانند در رویارویی با تغییر و تحولات به وجود آمده در دنیای رقابتی امروز به شکلی هوشمندانه و موفق عمل کنند از آنجا که سازمان ها موجودی زنده و پویا هستند که نیازهای هوش جمعی آنها و نیز عوامل اثرگذار بر آنها تغییرپذیر است، لذا مطالعه مداوم این عوامل همواره باید مورد نظر قرار گیرد. هوش سازمانی به عنوان ابزار مناسبی برای ارائه اطلاعات صحیح و خلاصه شده سازمان در موقع مناسب به تصمیم گیرندگان و مدیران سازمان ها می باشد و به مدیریت سازمان امکان تصمیم گیری سریع تر و دقیق تر را برای فراهم می سازد.

دنیای پر تلاطم و محیط ناآرام امروزی، به شدت به سازمان هایی هوشمند، نیاز دارد تا با هر تغییر و پیشامد ناگهانی، به نحو مطلوب، انعطاف لازم و عکس العمل مناسب نشان دهند. امروزه محیط های کسب و کاری با چالش های گوناگونی از قبیل گسترده شدن تعاملات درونی و بیرونی سازمان، با نیاز به ارتباط بیشتر واحدهای سازمانی و ضرورت نظارت مستمر بر پیشرفت کارها مواجهند. مدیران سازمان ها نیاز دارند که با سرعت و دقت بیشتری روند انجام امور را نظارت و پیگیری نمایند. برای تشکیل یک سازمان هوشمند، تنها استخدام افراد باهوش تنها تهیه بهترین و هوشمندترین ابزار و شبکه های کامپیوتری، کافی نیست. بلکه هر سازمان باید ترکیبی از افراد با سطوح هوشی مختلف داشته باشد. زیرا هریک از این افراد توانایی خاص خود را دارند. بنابراین کارکنان سازمان باید هر روز هوشمندتر شوند و باید به طور مستمر، چرخه های سیستمی دانش به یکدیگر بازخورد بدهند و به کسب تجربه و یادگیری بپردازند. چرا که ایجاد هوش سازمانی برای کارکنان، امری ضروری است و زمانی که این امر مهم محقق گردد، افکار و قوای ذهنی افراد مانند سیلی خروشان در سازمان جاری شده و همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می شود.

مدیران امروزی نمی توانند در چارچوب های اطلاعات پیشین، سازمان را اداره کنند؛ بنابراین نیازمند راهکارهایی هستند که بتواند در کمترین زمان، بیشترین اطلاعات ممکن را در اختیارشان قرار دهد. هوش سازمانی با ارزیابی کامل اطاعات و اقدامات گذشته و بررسی راهکارهای انتخابی سازمان می تواند به تصمیم گیری سریع تر در سازمان کمک کند. هوش سازمانی بالا می تواند با سالم سازی و بهینه کردن عملکردهای کسب و کار، موقعیت و جایگاه آن ها را در بازار رقابتی امروز تضمین کند تا به شانس بیشتری برای موفقیت دست یابند. ارتقاء دادن هوش سازمانی جزء الزامات انکارناپذیر برای اغلب سازمان هاست تا بتوانند از طریق دریافت و تجزیه و تحلیل اطلاعات، و همین طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی، قابلیت های خود را افزایش دهند. افزایش هوش سازمانی باعث می شود تصمیم گیرندگان سازمان ها اطلاعات محیط اطراف خود را با دقت بیشتر و سریع تر تجزیه و تحلیل کنند و نتایج حاصل سودمند و مفید را ذخیره کرده و در مواقع لازم مورد استفاده قرار دهند.

مدیران و تصمیم گیرندگان در سازمان، باید با ارزیابی وضعیت محیط، سازمان خود را از لحاظ میزان هوشمندی یعنی توانایی سازگاری و قابلیت انطباق با محیط، ساختار و عملکرد سازمانی، چشم اندازها، یادگیری و به کارگیری دانش، روحیه، فناوری اطلاعات و ارتباطات و حافظه سازمانی مورد ارزیابی و شناسایی قرار دهند، زیرا سازمان هایی که میزان هوش سازمانی بالایی دارند در مقابله با بحران های محیطی، می توانند عکس العمل سریع و هوشمندانه ای انجام دهند و با وجود داشتن اطلاعات لازم و مفید، برنامه ریزی مناسب و دقیقی داشته باشند.

## منابع

۱. تیموری، هادی؛ شامی، علی و زارعی، مریم (۱۳۹۶). رابطه ابعاد هوش سازمانی و کارآفرینی سازمانی. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۳)، صص ۱۳۴-۱۱۵.
۲. جعفری، پریش و فقیهی، علیرضا (۱۳۸۸). میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ۶(۲۳)، سال ششم، صص ۶۶-۴۵.
۳. جندقی، غلامرضا؛ زارعی متین، حسن؛ حمیدی زاده، علی و حاج کریمی، فاطمه (۱۳۹۰). رابطه سبک رهبری با هوش سازمانی. دو ماهنامه علمی- پژوهشی دانشور رفتار/ مدیریت و پیشرفت/ دانشگاه شاهد، ۱۸(۵۰)، صص ۳۲۸-۳۱۵.
۴. حاجی احمدی قمی، محمدحسن (۱۳۹۴). ارزیابی هوش سازمانی در دیوان محاسبات کشور. فصلنامه دانش حسابداری، ۱۱۵(۶۰)، صص ۲۲۰-۱۹۷.
۵. زارعی، رضا (۱۳۹۵). نقش واسطه‌ای توانمندسازی در ارتباط با هوش سازمانی و کیفیت زندگی. نشریه روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی، ۷(۲۵)، صص ۱۱۸-۱۰۱.
۶. شاهین، شعله و فخری آذر، سیروس (۱۳۹۰). بررسی روابط بین زیرسیستم مدیریت دانش و مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان یادگیرنده. فصلنامه فراسوی مدیریت، ۵(۱۹)، سال پنجم، صص ۲۳۴-۲۱۱.
۷. شیرینی، اردشیر؛ محسنی مقدم، اکرم و فیضی، شمس‌الدین (۱۳۹۳). رابطه بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی در استانداری ایلام. نشریه فرهنگ ایلام، ۱۵(۴۴ و ۴۵)، صص ۳۶-۲۲.
۸. غلامی، شهرام؛ غفوریان، هما و معنوی پور، داوود (۱۳۹۰). رابطه هوش سازمانی و عملکرد مدیران. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/ سازمانی، ۲(۶)، صص ۹۹-۸۹.
۹. قره، محمدعلی؛ فردوسی، محمد حسن و مرعشیان، فاطمه سادات (۱۳۹۱). رابطه هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با عملکرد شغلی در مدیران تربیت‌بدنی و هیأت‌های ورزشی شهر اهواز. فصلنامه کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، ۱(۲)، صص ۸۰-۷۳.
۱۰. کریمی، مهناز؛ فقیهه، ابوالحسن و عالم تبریز، اکبر (۱۳۹۸). هوش سازمانی: شناسایی مؤلفه‌ها با رویکرد رفتاری و عاطفی/ اجتماعی و رتبه‌بندی به روش مدل سازی ساختاری تفسیری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۳۹۸، سال یازدهم، ۱(۳۵)، صص ۱۰۰-۷۵.
۱۱. کشاورز، لقمان، و خواجه پور سوق، پروانه (۱۳۹۲). تدوین مدل ارتباطی هوش چندگانه و هوش سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان کهگیلویه و بویر احمد. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۳(۲)، صص ۸۶-۷۵.
۱۲. مختاری بایع کلایی، مهران؛ میر سپاسی، نیلوفر و موسوی دلخوشی، امیر (۱۳۹۳). شناسایی و تبیین رابطه‌ی هوش سازمانی با مدیریت دانش. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۹(۳۲)، صص ۱۵۴-۱۱۹.
۱۳. ملک زاده، غلامرضا؛ کاظمی، مصطفی و لگزبان، محمد (۱۳۹۲). هوش سازمانی: طراحی مدل سلسله‌مراتبی برای دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد دیماتل. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۵(۱۰)، صص ۱۲۴-۹۴.
۱۴. میرزاده، لیلا؛ میرزاده، علیرضا و فلاحتکار، محمد حسین (۱۳۹۰). هوش سازمانی: تلاقی سه دیدگاه معرفت‌شناختی و ارائه دیدگاهی جامع. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۱۳۹۰، ۸(۳۶)، صص ۶۰-۴۵.
۱۵. میرسپاسی، ناصر و افقهی، بابک (۱۳۹۱). مقایسه تحلیلی هوش سازمانی در آموزش عالی: مطالعه ای موردی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۸(۳)، صص ۸۶-۶۷.
16. Akgun, Ali E., Byrne, John & keskin, Halit. (2007). Organizational Intelligence: A Stracturation View, Journal of Organizational Change Management, 20(3), pp 272-289.
17. Albrecht, K. (2003). The power of minds at work: Organizational intelligence in action, a division of American management association 1601, Broadway, New York.
18. Alipoorshirsavar, & Marzbanmogadam, A. (2013). The relationship between business intelligence and enterprise in Gilan manufacturing companies. Journal of parks and growth centers, 9(36), pp 47-53.
19. Colakoglu, T. (2011). The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Develop Competitive Intelligence?, Procedia Social And Science, Vol. 24, pp 1615-1623.

20. Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation, *Academy of Management Review*, 21(4), pp 1081-1111.
21. Halal, W. E. (2006). Organizational Intelligence: What is it? And How can manager Use it?, [www.strategy-bussiness.com](http://www.strategy-bussiness.com).
22. Hoseinzadeh, A. & Naseri, M. (2007). Organizational justice. *Tadbir journal*.18th year, 18(190), pp 18-23.
23. Kesti, M., Syvajarvi. A., Stenvall. J., Rivera. M. (2011). Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management. *Problems and Perspectives in Management*, 9(1), pp 46-58.
24. Kohansal, H. (2009). Reliability and Validity Assessment for the Organizational Intelligence and Relationship it whit Organizational Commitment Staff of Shiraz Telecommunication Company. Unpublished thesis, Islamic Azad University Marvdasht Branch.
25. Maries, I. & Scarlet, E. (2011). Enhancing the Computational Collective Intelligence within Communities of Practice Using Trust and Reputation Models. Springer- Verlag Berlin Heidelberg, pp 74-95.
26. Marjani, A., Soheilipour, M. (2012). The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), pp 152-158.
27. Matthew, J., Grawhich., B, Larsa. K. (2009). Are you Focusing both Employees and Organizational Outcomes. *Organizational Health Initiative at Saint Louis university*, 1(5), pp 12-18.
28. Piri, Z .A .(2006). Model for business intelligence. Fourth Annual Conference of Health Service Management Student across the Country.
29. 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: ISBN945-90277-8-3* (university of National and word Economy, Sofia, Bulgaria).
30. Veryard, R. .(2012). Organizational Intelligence, Lean pub, chapter 1.

