



دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
پزشکی و بهداشت

هوش سازمانی



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

تابستان ۱۴۰۳

الافضل

فهرست

مقدمه	۴
تاریخچه هوش سازمانی	۶
تعریف هوش سازمانی	۹
اهمیت و ضرورت هوش سازمانی	۱۰
عناصر هوش سازمانی	۱۱
موانع پیاده سازی هوش سازمانی	۱۳
نظریه های هوش سازمانی	۱۴
ابعاد هوش سازمانی	۱۷
فرایند هوش سازمانی	۱۹
اجزای هوش سازمانی	۲۰
دیدگاه های هوش فردی و سازمانی	۲۳
از هوش فردی تا هوش سازمانی	۲۵
ابعاد هوش رهبران سازمانی	۲۶
بهبود هوش سازمانی	۲۸
سطوح هوشمندی سازمانی	۲۹
پیش نیازهای ضروری جهت بهبود سطح هوش سازمانی	۳۰
یادگیری سازمانی	۳۱
تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده	۳۳
ماهیت سازمان های هوشمند	۳۶
رویکردهای هوش سازمانی	۴۰
بررسی تأثیر هوش سازمانی مدیران بر اثربخشی سازمانی	۴۱
نتیجه گیری	۴۲
منابع	۴۴

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 پر رقابت 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 اتکای 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 برون سازمانی 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. کلید بقای سازمان در دستان افراد سازمان می‌باشد بنابراین در عصر اطلاعات و ارتباطات، هوش عامل تعیین کننده‌ای در این رقابت جهانی است.

موضوع هوش سازمانی، به این دلیل که دستیابی به دانایی را در سازمان‌ها افزایش داده و باعث پیدایش مزیت رقابتی نوینی در آنها گردیده است؛ می‌تواند سازمان‌ها را بیش از پیش در خصوص پرداختن به مقوله‌ی سازمان‌های باهوش و بررسی رابطه‌ی هوش سازمانی با متغیرها و عوامل درون و برون سازمانی یاری کرده و گامی مهم در جهت بهبود کارایی و اثربخشی و افزایش بهره‌وری سازمانی بردارد. هوش سازمانی چیزی فراتر از هوش به هم پیوسته اعضای سازمان است و در واقع به عنوان سیستمی عظیم‌تری عمل می‌کند. یک سازمان غیر هوشمند می‌تواند از افراد هوشمند تشکیل شود و همینطور یک سازمان هوشمند می‌تواند از افراد غیر هوشمند تشکیل شده باشد و این یعنی اینکه سازمان‌ها نیز مانند افراد درجه‌های متفاوتی از هوش را نشان می‌دهند.

هوش سازمانی یک جنبه از رفتار سازمانی است و نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند. یکی از جدال‌های بسیار بزرگ مدیریتی در دهه‌های اخیر ایجاد موسسات هوشمند است. زیرا سازمان‌ها نیز مانند انسان‌ها ممکن است نتوانند از هوش خود بهره ببرند. در بین فاکتورهای انسانی، بدون تردید عامل هوش در انسانهایی که سازمان را به وجود آورده و حیات و بقا سازمان به ایشان بستگی دارد، از جمله عواملی است که در سال‌های اخیر، نظر بسیاری از دانشمندان را به خود جلب کرده است همانگونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری، انسان‌هایی موفق خواهند بود که دارای هوش سرشاری باشند تا با بهره‌گیری از آن بتوانند بر مسائل و مشکلات زندگی فائق آیند. قطعاً در دنیای سازمانی نیز، وضعیت به همین گونه است.

امروزه صحبت از انواع مختلف هوش است. در هر مورد، هوش به توانایی دریافت، درک و کاربرد نمادها و سمبل ها که نوعی توانایی انتزاعی است، اشاره دارد. امروزه هوش، پیشوند بسیاری از مفاهیم مدیریتی شده است و این نشان دهنده تغییر نگاه سازمان های و متفکران سازمانی از هوش تستی بر رویکردهای نوین به مقوله هوش است. پیشرفت های ایجاد شده در زمینه هوش فردی تاثیر مهمی در شکل گیری مفهوم هوش سازمانی داشته است. بر این اساس با توجه به ویژگی های خاص هوش سازمانی، معلوم شد هرچند که این عامل با هوش فردی مشابهت هایی دارد اما هوش سازمانی یک پیامد اجتماعی و گروهی است، بدین معنی که این هوش حاصل عملکرد گروهی از افراد است که به عنوان یک واحد عمل می کنند و از این نظر تفاوت های چشم گیری با هوش فردی دارد.

امروزه با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش های جدید، سازمان ها پیچیده تر و اداره آنها مشکل تر می شود. هوش سازمانی سبب می شود که سازمان ها به عنوان موجوداتی زنده تلقی شوند که با تمرکز بر درک دانش و یادگیری، موجب خلق سازمان هوشمند شوند، سازمانی که یاد می گیرد دانش را هوشمندانه مدیریت کند.

بنابراین ارتقای هوش سازمانی یکی از الزامات انکار ناپذیر برای بیشتر سازمان هاست تا بتوانند از راه کسب و تجزیه و تحلیل داده ها و ایجاد آگاهی بر توانمندی های خود بیفزایند. در این راستا نظریه ی هوش سازمانی به دنبال آن است که با سنجش وضعیت هوشمندی سازمان ها، توانایی ها و ضعف های آنها را شناسایی و بر اساس نتایج بدست آمده، راهکارهای لازم را برای بهبود هوش سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان ارائه نماید.

واژه هوش از اواخر قرن ۱۴ برای توصیف افراد، از قرن ۱۹ به بعد برای توصیف حیوانات و از دهه ۱۹۶۱ برای توصیف ماشین ها و ابزار مورد استفاده قرار گرفته است. در اواسط قرن ۱۹ روانشناسان به موضوع هوش توجه علمی نشان دادند.

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 جیهابر 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، تیماتسودا در سال ۱۹۹۲ 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 ۱۹۹۶ ماری آن گلاین در مقاله ای 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 برای تعریف عملکرد شناختی سازمان های 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 (۱۹۹۹) نیز دو تن از نظریه پردازان بودند که مدلی را برای ایجاد سازمانی هوشمندانه ارائه داده اند و معتقدند که یک سازمان هوشمند به دنبال مدیریت اثربخشی دانش خود می باشد. ضمن این که فرهنگ، ساختار و زیر ساخت ها باید فراهم کننده محیطی باشد که منجر به توسعه فردی و فرآیندهای یادگیری سازمان شوند. علاوه بر استون هاوس و پمبرتون جیلی بوویز 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 می کند و در این کتاب مدلی از هوش سازمانی را با تأکید بر مدیریت دانش ارائه داده است؛

از جمله افراد دیگری که مدل نظری در رابطه با هوش سازمانی ارائه داده است؛ بیورن کرون کویت (۲۰۱۴) می باشد که ابعاد هوش سازمانی در مدل او توجه، انگیزش، فراهم کردن اطلاعات، حمایت سازمانی و شایستگی ها است و چرخه ی هوش سازمانی را شامل برنامه ریزی، هدایت، احیا و جمع آوری اطلاعات خام، تجزیه و تحلیل و تولید محصولات هوش و گزارش دهی و انتشار می داند. مدل سایبرنتیکی هوش سازمانی از جمله مدل های دیگر هوش سازمانی است که توسط شوانینگر

(۲۰۱۳) طراحی شده است. وی معتقد است که سایبرنتیک مدیریت، مدل ها و قوانین قدرتمندی برای طراحی هوش سازمان دارد و یکی از این مدل ها، مدل هم افزایی - تلفیق می باشد که مدل سه بعدی و چند وجهی بوده و یک معماری ساختاری برای فرآیندهای برنامه ریزی، تولید دانش و نوآوری در محیط های پیچیده را ارائه می دهد.

تعریف هوش سازمانی

هوش سازمانی (Organizational intelligence) یک جنبه از رفتار سازمانی است و نقش مهمی در سازمان ایفا می کند. استفاده از این قابلیت می تواند قدرت رقابتی یک سازمان را افزایش دهد و آن را از دیگر سازمان ها متمایز سازد. هوش سازمانی به معنی سرعت در عمل و عکس العمل، تطبیق با شرایط متغیر، انعطاف پذیری، راحتی عملکرد، قابلیت یافتن، محتاط بودن، استفاده از قوه ی تخیل، تطبیق با شرایط متغیر و ارتباط موثر با سهام داران می باشد. هوش سازمانی در سازمان ها عاملی تعیین کننده است و بهره گیری مناسب از آن می تواند باعث افزایش چشمگیر بهره وری سازمان و بهبود عملکرد کارکنان گردد. در مقابل غفلت و عدم توجه به آن می تواند هر سازمانی را از گردونه ی رقابت و ادامه ی بقا حذف کند.

هوش سازمانی به معنای کسب دانش و اطلاعات فراگیر از همه عواملی است که بر سازمان تاثیر می گذارد. منظور از همه عوامل یعنی اطلاعاتی از مشتریان، ارباب رجوع، رقبای، محیط اقتصادی، محیط فرهنگی، فرایندهای سازمانی (مالی، اداری، حفاظتی، تولیدی، منابع انسانی، بودجه و ...) که تاثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می گذارد. هوش سازمانی شما را برای تصمیم گیری در همه عوامل موثر بر سازمان و شرکت ها توانمند می سازد.

مدیران امروزی نمی توانند در چارچوب های 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 اطلاعات و اقدامات گذشته و بررسی راهکارهای انتخابی سازمان می تواند به تصمیم گیری سریع تر در سازمان کمک کند.

این هوش، به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در ایجاد قدرت ذهنی در جهت اهداف سازمان تعریف می شود و هوش سازمانی باید در سازمان ها به طور جدی مورد توجه قرار گرفته شود.

هوش سازمانی ترکیبی از تمام مهارت های مورد نیاز و استفاده شده توسط سازمان است. این مهارت ها هستند که به تغییرات منتهی می شوند، در عمل و عکس العمل سریع می شوند، انعطاف پذیر و راحت بودن را شامل می شوند، قادر به استفاده از تخیل

هستند. استفاده از مهارت‌های ذکر شده نیاز به ساختار مناسب و عملکرد سازمان، مدیریت موثر و استفاده از منابع انسانی، عوامل عاطفی، تکنولوژی، دانش و یادگیری و توانایی سازمان را در پی دارد.

هوش سازمانی یک مقوله کاملاً جدید در ایران است، سازمان با بهره‌گیری از هوش سازمانی، اثربخشی استفاده از اطلاعات موجود را در راستای اهداف خویش افزایش داده و اطلاعات از حالت عملیاتی به استفاده در لایه‌های اجرایی سازمان برای استفاده مدیران توسعه می‌دهد. در زمان حال سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر شیوه‌ها و تکنولوژی‌های جدید قرار گرفته و در انجام فعالیت‌هایشان تا حد زیادی از ایده‌ها، اطلاعات و تکنولوژیهای جدید استفاده می‌کنند. اخیراً میزان سرمایه‌گذاری آنها در این زمینه‌ها، برای باقیماندن در محیط رقابتی به شدت افزایش یافته است. به کارگیری این تکنولوژی به عنوان گام مثبتی برای انجام فعالیت‌های هر سازمانی تلقی می‌شود. لیکن به کارگیری موفقیت‌آمیز این ایده‌ها و تکنولوژی‌های جدید بستگی به پذیرش آن توسط کارکنان، مدیران و سایر ذینفان دارد.

برخی دانشمندان هوش سازمانی را از دیدگاه معرفت‌شناختی بررسی کرده‌اند:

دیدگاه شناختی، دیدگاه رفتاری و دیدگاه عاطفی - اجتماعی، سه مقوله هوش سازمانی اند و هدف کلی، این است که بدانیم، چگونه ترکیب مکاتب مختلف اندیشه می‌تواند درک جامعی از هوش سازمانی در مدیریت و ادبیات توسعه سازمانی ارائه دهد. هوش سازمانی فرآیندی اجتماعی است که نظریه‌های زیربنایی آن بر مبنای نظریه‌های هوش فردی محض بوده که تاکنون نادیده انگاشته شده‌اند. کاربرد هوش فردی به نوبه خود نتوانسته است، ماهیت اجتماعی هوش سازمانی را مشخص کند. هوش سازمان‌ها نیز باید همان کارهایی که موثر هستند و برای تغییر محیط سازمانی اثربخش است را انجام دهند. آنها باید سیستم‌ها و داده‌های داخلی را براساس تجربیات گذشته ادامه دهند، ولی باید به اندازه کافی به محیط‌های متغیر و قابل انعطاف برای توسعه سیستم‌ها و دانش جدید برای کنار آمدن با این تغییرات حساس باشند، بنابراین 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 سازمان خود راهی جز بهره‌گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت.

سایر تعاریف هوش سازمانی

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 می تواند برای تعیین اینکه در چه سطحی هوش ظهور می یابد مفید باشد.

برخی از مربیان هوش را توانایی یادگیری تعریف کرده اند. برخی از زیست شناسان، توانایی تطبیق خود با محیط زیست را هوش نامیدند.

برخی از روانشناسان توانایی اطلاعاتی برای رسیدن به هدف مورد نظر از طریق استدلال را عامل هوش برشمردند.

برخی از والدین تصور می کنند که هوش مختص فرزندان آنها است.

برخی از مدیران هوش را به عنوان یک جلوه با کیفیت و شخصیتی که به آنها داده می شود و همچنین تصور اینکه مدیران دیگر از آن بی بهره هستند، قلمداد می کنند. همان گونه که در دنیای انسانی و در حیات پر تلاطم بشری انسان هایی موفق و کارآ خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره مند از درجه هوشی بالا باشند.

بهترین تعریفی که از هوش وجود دارد و در اینجا برای هدف ما مناسب است چنین است:

هوش را می توان ظرفیت به کارگیری تفکر انتزاعی، به همان ترتیب توانایی کلی در یادگیری و انطباق با محیط در نظر گرفت. تعاریف مختلفی از سوی صاحب نظران متعدد در رابطه با هوش سازمانی مطرح گردیده است که در زیر به پاره ای از آنها اشاره می شود:

گلین معتقد است هوش سازمانی حاصل اجتماع و تعامل هوش تک تک اعضای سازمان است. هوش سازمانی فرایندی اجتماعی است که تئوریهای آن براساس تئوریهای هوش انسانی طرح ریزی شده است.

مک مستردر 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.

از نظر لیوویتز 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.

به عقیده سیمیک هوش سازمانی عبارتست از: توانایی فکری یک سازمان به منظور حل مشکلات سازمانی که تمرکز آن بر تلفیق توانائی های فنی و انسانی برای حل مشکلات است.

ماتسودا 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.

کارل آلبرخت 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.

به تعریف هلال، هوش سازمانی توانایی سازمان در ایجاد و بهره گیری از دانش مطلوب در تطابق با شرایط محیطی است. شوانینگر هوش سازمانی را توانایی یک سازمان در درک و پاسخ گفتن به محیطش به طوری که بتواند به اهدافش دست یابد و رضایت ذینفعانش را جلب کند.

لئون و گابریلا معتقدند هوش سازمانی توانایی یک سازمان در ایجاد دانش وبه کارگیری آن به صورت راهبردی برای سازگار شدن با محیطش تعریف می نمایند.

✚ ویژگی های فرد باهوش

- 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 می شود. چیزی که ما با آن زاده می شویم، چیزی که قابل اندازه گیری است و ظرفیتی که تغییر دادن آن دشوار است. اما در سال های اخیر دیدگاه های دیگری نسبت به هوش پدید آمده است. یکی از این دیدگاه ها، نظریه هوش چندگانه است که توسط هاوارد گاردنر، روانشناس دانشگاه هاروارد، ارائه گشته است. بر طبق این نظریه، دیدگاه های روان سنجی سنتی نسبت به هوش، بسیار محدود و ضعیف است. گاردنر نظریه اش را نخستین بار در کتاب «قابهای ذهنی: نظریه هوش چندگانه»، در سال ۱۹۸۳ ارائه کرد. به عقیده او همه انسان ها دارای انواع مختلفی از هوش هستند. او در کتاب خود به این نکته اشاره می کند که بشر دارای بیش از یک نوع هوش است.

گاردنر مجموعه ای از هشت ملاک مجزا برای پذیرش یک هوش را گردآوری کرد. این ملاک ها عبارتند از:

➤ امکان جداسازی توسط آسیب دیدگی مغز

- تاریخچه تکاملی و صحت تکاملی
- کانون قابل شناسایی یا مجموعه ای از فعالیت ها
- حساسیت پذیری نسبت به رمز درآوردن در یک سیستم نمادی
- تاریخچه تکاملی مجزا به همراه عملکردهای قابل توصیف و مبحرانه
- وجود افرادی استثنایی
- حمایت از یافته های روان شناسی تجربی
- 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.

او هوش را به چندین نوع تقسیم می کند:

- هوش جسمی و حرکتی: توانایی دستکاری اشیا و تبحر جسمی .
- هوش میان فردی: توانایی درک دیگران و تعامل موثر با آنها .
- هوش درون فردی: توانایی فهم خود .
- هوش تصویری یا فضایی: توانایی تفکر سه بعدی .
- هوش زبان شناختی یا کلامی: توانایی تفکر کلامی و استفاده از زبان برای بیان منظورها .
- *هوش منطقی یا ریاضی: توانایی انجام عملیات ریاضی .
- *هوش موسیقایی یا هوش ریتمیک: حساس بودن نسبت به زیر و بم آهنگ، ریتم و تن صدا .
- *هوش طبیعت شناختی: مشاهده الگوهای طبیعت و فهم نظام های طبیعی و مصنوعی ساخت انسان .
- *هوش هستی شناسی: حساسیت و استعداد برای درگیر شدن با پرسش های عمیق درباره هستی انسان و وجود انسان.

اهمیت و ضرورت هوش سازمانی

مهمترین نیاز یک مدیر، داشتن اطلاعات دقیق برای اتخاذ تصمیم درست است. سازمان هایی که از مدیریت قدیمی بدون توجه به هوش سازمانی استفاده می کنند در تصمیم گیری ها معمولاً با مشکلات مختلفی رو به رو هستند از جمله؛ داشتن داده های حجیم و پیچیدگی آنها، عدم توانایی پیگیری فرآیندها و نتایج تصمیمات گرفته شده که باعث می شود تصمیمات اشتباه در این سازمان ها نتایج خود را به طور روشن و واضح نشان ندهد و یا دیر هنگام نشان دهد. این سازمان ها نگاه جامع از وضعیت جاری و آینده خود ندارند؛ به همین جهت هوش سازمانی عاملی مهم و تاثیرگذار در تصمیمات راهبردی و استراتژیک سازمانی است و مدیران با توجه به ابزارهای آن بهتر می توانند وضعیت سازمان را مشاهده کرده و برای آینده سازمان سیاست گذاری کنند . در دنیای آشفته امروز انسان هایی موفق و کارآمد هستند که بهره هوشی بالایی داشته باشند. بی شک انسان ها می توانند با به کارگیری هوش خود بر مشکلات زندگی غلبه کنند. مسلماً این نکته در دنیای منظم و به خصوص در عصر مدرن که سازمان ها و اداره آنها به علت پیشرفت علم و صنعت پیچیده تر شده است دشوار تر گشته است. امروزه این سوال مطرح می شود که چگونه میتوانیم خود را برای رویارویی با این عدم اطمینان آماده کنیم. مسلماً آن سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند قدرت فکر کارمندان خود را افزایش دهند.

در اقتصاد نوین، سرمایه ی فکری تحت عنوان دارایی های نامشهود توصیف شده است که می توان آن را به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی پایدار به کار گرفت، اجزای سرمایه ی فکری دارای اثرات متقابلی هستند که به خلق ارزش می انجامند. مفهوم هوش سازمانی بیشتر به صورت تشبیه در نظر گرفته می شود چرا که معمولاً برای یک فرد مفهوم سازی می شود تا برای یک جمع. هر چند این تشبیه یک وسیله قوی است و برای تائید، شکل های مختلف تحقیقات علمی عمل می نماید. روش های جدیدی از تحقیق روی هوش سازمان ها وجود دارد. هوش سازمانی یک روند یادگیری است که شامل پیشرفت رفتارهای اکتسابی با استفاده از حافظه سازمانی و درک می باشد. همچنین به صورت توانایی های سازمان برای تصمیم گیری در ارتباط با موقعیت های عادی و غیر عادی تعریف شده است.

عناصر هوش سازمانی

هوش سازمانی در سازمان ها دارای عناصر و اجزایی است که آن را تشکیل می دهد. عناصر و اجزای تشکیل دهنده هوش سازمانی عبارت است از:

- ۱- نظارت بر ادراک: چگونگی جمع آوری و پردازش اطلاعات مربوط به سازمان و محیط اطراف را مشخص می کند.
- ۲- درک احساسات: چگونگی درک و تفسیر سازمان و محیط اطراف را مشخص می کند.
- ۳- عمل استدلالی: تاثیر فرآیندهای تفکر، تصمیم گیری، سیاست گذاری و عملکرد را مشخص می کند.
- ۴- حافظه دانش: سودمند بودن و قابل دسترس بودن تجارت سازمان را مشخص می کند.
- ۵- ارتباطات: چگونگی مبادله دانش، اطلاعات و ایده ها بین افراد و گروهها را مشخص می کند.
- ۶- یادگیری: چگونگی توسعه و بهبود دانش، قابلیتها و فرآیندهای سازمانی را مشخص می کند.

🚩 عوامل موثر بر رسیدن سازمان به هوش سازمانی

- ۱- بینش راهبردی: ظرفیت ایجاد و بیان هدف
- ۲- سرنوشت مشترک: داشتن احساس به هدفی مشترک، حس همدلی و همبستگی با اهداف
- ۳- میل به تغییر: انعطاف پذیری و سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی
- ۴- اتحاد و توافق: هماهنگی و همکاری اجزای سازمان برای توانمندسازی افراد جهت تحقق اهداف سازمان
- ۵- روحیه: تمایل به فعالیت فراتر از معیارها و استانداردها
- ۶- کاربرد دانش: موفقیت و شکست سازمان ها بر اساس استفاده ی موثر از دانش، اطلاعات و داده ها
- ۷- فشار عملکرد: شکل گیری فرهنگ مشارکت در کارکنان جدید سازمان

🚩 مراحل پیاده سازی هوش سازمانی

در سازمان هوش سازمانی یک فرآیند است که پیاده سازی آن در سازمان شامل مراحل زیر می باشد:

- ۱- حافظه سازمانی: توانایی جمع آوری و نگهداری اطلاعات مورد نیاز سازمان.
- ۲- دانش سازمانی: توانایی درک و تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده.
- ۳- یادگیری سازمانی: توانایی استفاده از دانش بدست آمده.
- ۴- ارتباطات سازمانی: تبادل اطلاعات و دانش بدست آمده بین اعضای سازمان.
- ۵- نتیجه گیری سازمانی: کسب موفقیت و غلبه بر مشکلات

🚩 موانع پیاده سازی هوش سازمانی

در سازمان با توجه به اهمیت و ضرورت هوش سازمانی در سازمان برای پیاده سازی آن در سازمان موانعی وجود دارد که عبارتند از:

۱- فقدان اطلاعات کافی در زمینه تجزیه و تحلیل اطلاعات سازمانی

۲- عدم حمایت مدیران

۳- عدم توانایی و اراده کافی مدیران و عدم تلاش در جهت رفع آن

۴- وجود ضعف در سرمایه های اجتماعی

۵- ضعف مدیریت دانش

۶- پیچیدگی فرآیندهای هوش سازمانی

۷- فقدان اطلاعات عمومی در مورد مزایای هوش سازمانی

۸- وجود مراکز تصمیم گیری متعدد و عدم اتحاد آنها

🚩 ابعاد هوش سازمانی

فرایند هوش سازمانی براساس نظر ماتسودا به ۵ جزء تقسیم می شود: شناخت سازمانی، حافظه سازمانی، یادگیری سازمانی، ارتباط سازمانی و تعقل سازمانی. این ۵ فرایند فرعی، ابزار قدرتمندی برای تحلیل و پیشرفت فرآیندهای اتخاذ تصمیم در سازمان است.

گونیا و کاه، برای هوش سازمانی سه بعد را در نظر گرفته اند: هوش فنی و تحلیلی، هوش ادراک شیوه های حل مسائل و هوش زمینه ای.

«کارل آلبرخت» دانشمندی آلمانی است که از قدرت هوش انسان ها و به خصوص به کارگیری آن در سازمان ها، عاملی بسیار حیاتی به نام هوش سازمانی را مطرح کرده است. در میان تعاریف ارائه شده برای هوش سازمانی، تعریف و مؤلفه هایی که وی از هوش سازمانی ارائه می نماید، جامع به نظر می رسد. وی، هوش سازمانی را به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمان تعریف می نماید. نتیجه

چنین بحثی موفق تر شدن سازمان در محیطش می باشد. وی، هوش سازمانی را مشتمل بر هفت بعد به شرح زیر برشمرده است:

۱- **چشم انداز استراتژیک:** به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می شود. این بعد، در پی آن است که بگوید می دانیم به کجا می رویم.

به عبارت بهتر هر سازمان به یک مفهوم، یک اصل سازمان یافته و یک تعریف از مقصدی که در تلاش جهت رسیدن به آن می باشد، نیاز دارد. رهبران سازمان ها می بایست پاسخ گوی این قبیل سؤالات باشند: ما که هستیم؟ برای چه وجود داریم؟ فلسفه وجودی ما چیست؟ چرا باید هم وطنان و حتی مردم دنیا ما را بپذیرند، سپاسگذار ما باشند و برای آنچه که انجام می دهیم، پاداشی را نصیب ما نمایند؟ توجه داشته باشید که بینش استراتژیک به “توانایی سازمان در جهت ایجاد، پروراندن و بیان اهداف سازمان” اشاره دارد. پیش فرض بینش استراتژیک این است که، رهبران قادرند مفهوم موفقیت را بیان کرده، آنرا بپرورانند و حتی در مواقعی که نیاز باشد آن، را بازآفرینی نمایند.

۲- **سرنوشت مشترک:** زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان درگیر کار شدند، می دانند که رسالت و ماموریت سازمان چیست، احساس می کنند هدف مشترکی دارند و تک تک افراد به صورت جبری موفقیت سازمان را درک می کنند.

بدین معنی که کارکنان قادر باشند با هم افزایی در جهت رسیدن به چشم اندازشان گام بردارند و به این حس دست یابند که “ما همگی سوار بر یک قایقیم.” این حس باعث ایجاد روحیه وحدت و یگانگی در آنها می شود. به طور معکوس، هنگامی که افراد یک سازمان فاقد دورنما و مفهوم مشترکی از موفقیت باشند، نمی توان به رسیدن آن قایق به مقصدش امیدوار بود.

۳- **میل به تغییر:** برخی فرهنگ های سازمانی توسط تیم های اجرایی پایه گذار خودشان، هدایت می شوند. در این فرهنگ ها نحوه عملکرد، تفکر و واکنش مجدد نسبت به محیط اطراف آن قدر همسان شده است که هر نوع تغییر و تحول، نشان دهنده نوعی بیماری و حتی آشوب محسوب می شود.

سازمانهایی که از قابلیت انعطاف و سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی برخوردارند، به موفقیت و کامیابی بیشتری دست می یابند. در این سازمانها کارکنان تشویق به اختراع و نوآوری و پیدا کردن راههای بهتر انجام کار خود می شوند. محصولات و خدمات به طور مستمر با تغییر تقاضا و نیاز محیط کاری متحول می شوند. برخی از فرهنگهای سازمانی معمولاً با گروههای اجرایی هدایت می شوند که طرز تفکر، کنش و واکنش خود را نسبت به محیط براساس الگوهای

خاص تغییر می دهند. این تمایل به تغییر فرصت لازم را برای تجربیات جدید و شانس استفاده از روشهای جدید فراهم می کند.

۴- **روحیه سازمانی** : وقتی به کیفیت زندگی کاری کارکنان می اندیشیم، به احساس کارکنان درباره کار و مدیریت دقت می کنیم و به میزان خوش بینی آنان به وظایف شغلی خویش و فرصتهای ترقی و پیشرفت در سازمان فکر می کنیم، مفهومی با عنوان روحیه در ذهنمان شکل می گیرد.

عنصر روحیه نشان دهنده تمایل به فعالیت فراتر از معیارهاست. در یک سازمان با روحیه پایین، کارکنان فقط کارهای خود را به درستی انجام می دهند، در حالی که در یک سازمان با روحیه بالا، بیشتر از حد انتظار تلاش می کنند و انرژی آنها دایم در حال افزایش است. مدیریت و کارکنان اشتیاق و علاقه زیادی به کار دارند و از اینکه عضو سازمان هستند احساس غرور می کنند.

۵- **اتحاد و توافق** : بدون وجود یک سلسله قوانین جهت اجرا، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و تیم ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند؛ مسئولیت ها و مشاغل را تقسیم کنند و یک سری قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط، وضع نمایند.

توافق بر سر تعامل و تعادل در رفتارهای سازمانی برای رسیدن به اهداف از جمله ابعاد متمایز گروههای انسانی است که دارای هوش سازمانی برجسته ای هستند. اینکه گروهها و افراد زیادی برای رسیدن به اهداف سازمانی خود با یکدیگر تعامل مسالمت آمیز و توافق مثال زدنی دارند و با وضع یک سری قوانین حتی نانوشته از هرگونه برخورد و تزاخم واحدی یا فردی جلوگیری می کنند، از مصادیق معروف اتحاد و توافق است.

۶- **کاربرد دانش** : این روزها بیش از پیش، اقدام هایی که به پیروزی یا شکست در یک سازمان منجر شده اند، اساساً بر پایه استفاده موثر از دانش، اطلاعات و داده ها بوده است. فعالیت هر سازمان به شدت به دانش کسب شده و تصمیم های درست آنی، وابسته است.

هوش سازمانی باید متضمن جریان آزاد دانش باشد که از طریق فرهنگ به دست می آیند و همچنین باید تعادل دقیقی بین انتقال اطلاعات حساس و قابلیت دستیابی به اطلاعات در نقاط مهم مورد نیاز برقرار کند. همچنین باید از ایده ها، اختراعات و سؤالات واگرا حمایت کند و مشوق آنها باشد.

۷- **فشار عملکرد** : در یک سازمان باهوش، هر فردی پاسخ گو ی عملکرد خویش است. هنگامی که افراد یک سازمان از یکدیگر به ازای سهم شان در مأموریت و رسالت سازمان، انتظار پاسخ گویی دارند، فرهنگ “پذیرش بار مسؤولیت” شکل می گیرد و هر فرد جدیدی که قصد پیوستن به آن سازمان را داشته باشد، می تواند این حس مشترک تحکم آمیز را در افراد سازمان احساس نماید.

به زعم آلبرخت این هفت بعد صفت هستند نه مجموعه ای از رفتارها یا ویژگی های ساختاری یا فرآیند و یا روش خاص عملیاتی. هریک از این صفات یا هوش ها پیشایندها و عوامل علی مختلفی دارند. پیشایندها می تواند شامل رهبری شایسته، محصولات و فرآیندهای مناسب، تقاضای بازار، مأموریت های منسجم، اهداف روشن، ارزش های محوری و سیاست هایی که حقوق و رفتارهای کارکنان را تعیین می کند، باشد. در هر بعد می توان پیشایندهایی را شناسایی کرد که در حداکثرسازی آن هوش تأثیر گذارند.

بنابراین، هوش سازمانی در سازمان های پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی خواهد بود که بی تردید مدیران سازمان ها برای پویایی و افزایش کارائی سازمان خود راهی جزء بهره گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت.

فرایند هوش سازمانی

فرایند هوش علیرغم رسالت سازمان های هوشمند شامل مراحل زیر می باشد:

(۱) جمع آوری: شامل برنامه ریزی برای تلاش های جمعی، توسعه هدایت ها و ارزیابی و تجزیه و تحلیل نتایج جمعی می باشد.

(۲) تولید: انباشت داده ها بطور مداوم و مستمر باعث بازنگری و تجزیه و تحلیل و ذخیره برای مراجعات آتی می شود.

(۳) توزیع: یک بخش حیاتی از فرایند هوش توزیع هوش خام و هوش نهایی شده است.

در مدیریت منابع انسانی سرمایه های انسانی سازمان ها ممکن است که هم سو با استراتژی های سازمان باشند. هوش سازمانی می گوید که توانایی ها و مزیت های سازمانی بطور سیستماتیکی مورد استفاده قرار می گیرند. مدیریت منابع انسانی و هوش سازمانی با هم یک ظرفیت سیستماتیکی که نیازمند دستیابی به اهداف استراتژیک می باشد به وجود می آورند .

اجزای هوش سازمانی

تی ماتسودا ژاپنی یکی از پدیدآورندگان نظریه هوش سازمانی، هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی می داند. مدل هوش سازمانی که ماتسودا معرفی می کند باعث یکپارچگی پردازش دانش انسان و دانش بر پایه ماشین در توانایی حل مسئله می شود. برخلاف محققان دیگر، ماتسودا تاکید می کند هوش ماشینی یک بخش یکپارچه از هوش یک سازمان است. از نظر وی کار سازمانی که در واقع یک کار گروهی و تعاونی می باشد هم شامل عامل حل مسئله انسانی می باشد و هم شامل عامل حل مسئله ماشینی. از نظر ماتسودا هوش سازمانی، به طور کلی مجموعه توانایی های ذهنی یک سازمان تعریف می شود.

به عنوان یک فرضیه نظری هوش سازمانی ماتسودا در تئوری سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. او از هوش سازمانی به عنوان قابلیت علمی و جمعی سازمان در رفع مشکلات خود یاد می کند. و این نکته به رابطه انسان و ماشین در حل مشکلات اشاره دارد بنابراین هوش سازمانی ماتسودا دارای دو جزء است، هوش سازمانی به عنوان یک فرایند و هوش سازمانی به عنوان یک محصول.

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:

۱- ویژگی تعامل

۲- ویژگی اجماع

۳- 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: فرایند مجموعه ای از افراد به سمت یک 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.

هوش سازمانی به عنوان یک محصول

هوش سازمانی به عنوان یک محصول خط مشی ترکیبی و طرح و راهنمایی 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 درباره راهنمایی ها و پیشنهادات آن بحث و بررسی مفصلی ارائه کرد.

هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند دارای پنج مولفه ی اساسی است:

۱. حافظه سازمانی: حافظه ی سازمانی بیانگر توانایی نگهداشت وقایع، موقعیتها، رفتارهای موفق و ناموفق و توان جمع آوری آنها در صورت نیاز است؛

۲. دانش سازمانی: دانش سازمانی شامل توانایی های سازمان برای درک، فهم و تفسیر است که سازمان را قادر می سازد بر اصول و مبانی خود متمرکز شود؛

۳. یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی نیز به عنوان توانایی استفاده و کاربرد مناسب دانش ذخیره شده در حافظه ی سازمانی و یادگیری بر مبنای تجربه کسب شده در گذشته تعریف می شود. یادگیری در رفتارهایی که در موقعیتهای غیر استاندارد رخ می دهند و در هنگام جستجوی راه های جدید برای اقدام نیز نمود می یابد؛

۴. ارتباطات سازمانی: ارتباطات سازمانی حاصل تبادل داده ها، اطلاعات و دانش میان افراد درون و بیرون سازمان و عوامل فنی است؛

۵. نتیجه گیری سازمانی: این مورد را می توان مشتمل بر پرهیز و اجتناب، غلبه و فائق آمدن بر مشکلات و حل مسائل دانست.

دیدگاه های سه گانه در مورد هوش فردی و سازمانی

هوش به عنوان یک مفهوم جذاب و زمینه تحقیقاتی جدید، نقش مهمی در بسیاری از رشته ها 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، واژه ای مبهم است. محققان، هوش سازمانی را از چشم اندازهای شناخت شناسانه مختلفی نظیر چشم انداز شناختی، رفتاری و احساسی (اجتماعی) بررسی کرده اند. هر چشم انداز به یک بخش از این پدیده پیچیده پرداخته است. برای مثال، چشم انداز شناختی بر ساختارها و فرآیندهای درونی مانند قابلیت های پردازش اطلاعات تاکید دارد و نقش محیط را انفعالی در نظر می گیرد. چشم انداز رفتاری روابط رفتار و محیط را نشان می دهد که منجر به رفتار سازگار سازمان با محیط خارجی خود می شود. در اینجا برای تسهیل درک هوش سازمانی از تئوری گیدنز استفاده می شود 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 می دهد. این تئوری هیچ یک از سطوح فردی و سازمانی را نادیده نمی گیرد. این امر دارای تناقضاتی است که باعث شده است انتقاداتی نیز بر آن وارد شود

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 نامیده می شود، 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 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 آوری کرده، به نوآوری پرداخته، دانش ایجاد نموده و بر مبنای آن به طور موثر عمل می کند.

دیدگاه شناختی بر این نکته تأکید دارد که هوش یک «ویژگی ثابت» از سازمان هاست و به دلیل این که سازمان ها، نظام های پردازش اطلاعات دارند پس آنها دارای هوش اند. بر اساس این، نه سازمان ها بدون هوش اند و نه افرادی که در آنها فعالیت می کنند. بنابراین، درعمل سازمان هایی که از توانایی پردازش اطلاعاتشان به طور موثر استفاده کنند، به مثابه سازمان های هوشمند عمل می کنند. درحالیکه سازمان هایی که از این 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 مرتبط اند ناشی می شود

۲- دیدگاه رفتاری

مکتب رفتار، هوش را به عنوان خصیصه ثابت فرض نمی کند، بلکه آن را ویژگی ای می بیند که بوسیله ی رفتارها تعریف می شود. برای مثال، شلینگر در کتاب "اسطوره ی 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 کلمه ی لاتین "اینتلجر" به معنی درک، فهم و یا گزینش و انتخاب می آید. او بیشتر بحث می کند که این ریشه ها به کیفیت یا ماهیت استنباط شده اشاره نداشته، بلکه بیشتر به رفتارهایی مانند انتخاب کردن اشاره دارد. 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؛ هوش رفتاری انطباقی، دست یابی افراد به اهداف و ارضای تمایلات بوده و به وسیله ی آنها نشان داده می شود. این دیدگاه در سطح تجزیه و تحلیل سازمانی نیز دیده می شود. 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 همکاران بیان کرده اند که هوش سازمانی "توانایی سازمان در شکل دهی، تغییر و انتخاب محیط خود بر مبنای اهداف و توانایی هایش می باشد.

اجزای هوش سازمانی در این دیدگاه، سازه های توانایی انطباقی مانند چندگانگی، افزونگی و پیوند یا اتصال ضعیف است که توسط استابر و سیدو مطرح گردید. چندگانگی به تعداد و تنوع روابط بین عوامل انسانی در سازمان ها 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 دیدگاههای متنوعی دست یافته و بدینوسیله 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 سازمان ها اجازه می دهد تا ساختارهای درونیشان 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 روشهای 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 صلاحدید خود انجام داده و معیارهای ناپیوسته ی متنوعی برای خود طراحی کرده تا مشارکشان را تفسیر نمایند

۳- دیدگاه عاطفی (اجتماعی)

هوش اجتماعی، انجام دادن وظایف بین شخصی یا توانایی درک افراد و ارتباط با آنهاست. هوش اجتماعی شامل ایده ی هوش عاطفی، هوش بین شخصی و درون شخصی و هوش عملی است. سالوی و میر، هوش عاطفی را مجموعه ای فرعی از هوش اجتماعی درک کردند یعنی مجموعه ای از مهارتها، تواناییها و توانایی های غیرشناختی است که بر توانایی فرد در تطابق با نیازها و فشارهای محیطی اثر می گذارد این امر شامل پنج بخش خودآگاهی، خودمدیریتی، خودانگیختگی، همدلی و مهارتهای اجتماعی بر اساس این دیدگاه، هوش سازمانی از سازه های توانایی عاطفی شامل پویایی های تجربه پذیری، سازگاری، شناسایی یا قدردانی، تشویق، نشان دادن آزادی و بشاش بودن تشکیل شده است. تجربه پذیری 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 برجسته ی سازمان ابراز

می کنند. 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 می تواند در سازمان نمایش داده و احساس شوند. بشااش بودن، توانایی سازمان را در ایجاد یک زمینه توصیف می کند که تجربه پذیری را تشویق کرده، اشتباهات را تحمل نموده و در نتیجه محیطی امن و حفاظتی فراهم نماید.

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 پایداری در محیط داخلی و خارجی هر سیستم بازی است. توسعه های هوش فردی تاثیر قابل توجهی بر مطالعات در حوزه ی 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 اطراف. علیرغم هوش فردی، هوش سازمانی به تقسیم دانش میان اعضای سازمان می پردازد و باعث می شود 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 تصمیم گیری پشتیبانی کند. این دانش لزوما توسط افراد خلق نمی شود، بلکه تعامل با افراد، رسانه های جمعی و هوش اجتماعی را نیز در بر میگیرد.

پس می توان 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 می گذارند و شما را برای تصمیم گیری در همه عوامل موثر بر سازمان ها توانمند می سازد.

هدف از هوش سازمانی ارائه بهترین پشتیبانی از سازمان های حرفه ای و غیر حرفه ای در اجرای امور تحقق مقاصد آنها است. هوش سازمانی شامل ابعادی بیش از هوش تجمعی اعضای سازمان است و بعنوان دارایی جدیدی از تعاملات پیچیده سیستم های فرعی سازمانی و شیوه قرار گرفتن آنها گرد هم به حساب می آید.

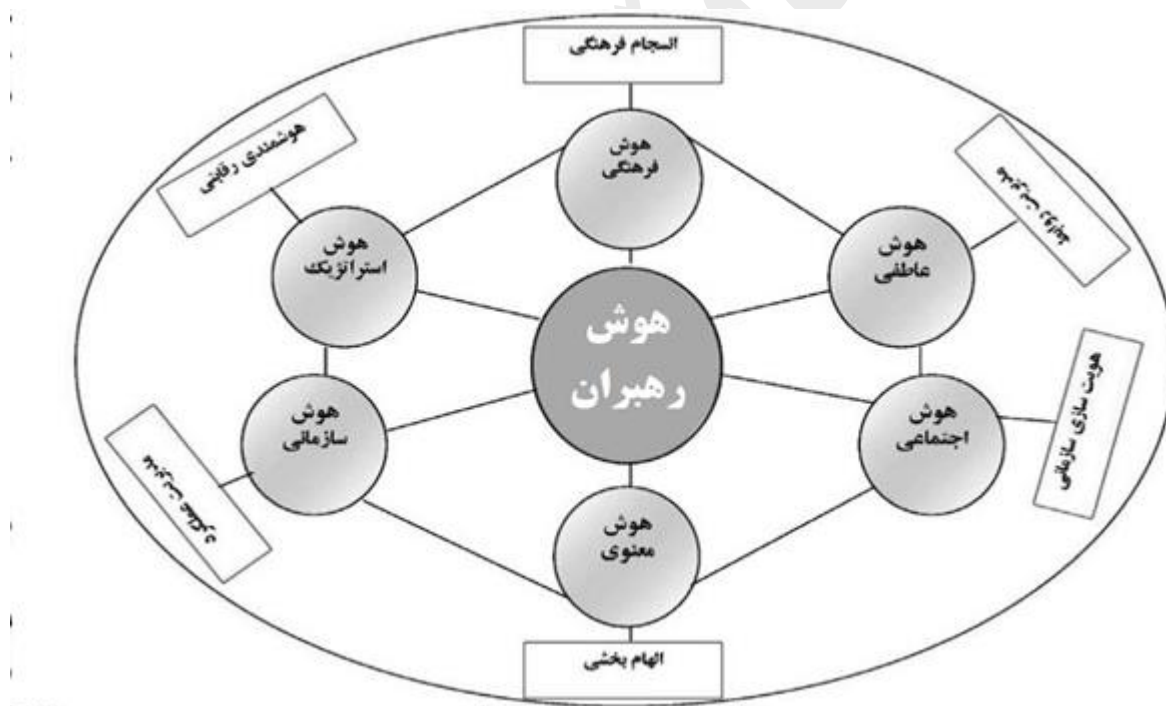
به نظر آلبرشت موفقیت یک تیم بسکتبال، یک گروه موسیقی، یک واحد نظامی، یک کسب و کار کوچک یا بزرگ یا کلا موفقیت چنین سازمان هایی بر ادغام موفق هوش انفرادی به یک هوش جمعی و مشترک بستگی دارد.

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.

➤ ابعاد هوش رهبران سازمانی

به طور کلی ابعاد هوش شش گانه رهبران عبارتند از:

- هوش عاطفی
- هوش استراتژیک
- هوش فرهنگی
- هوش معنوی
- هوش اجتماعی
- هوش سازمانی



➤ هوش معنوی

هوش معنوی جنبه های مختلفی از آگاهی و زندگی ذهنی و روحی درونی فرد را با زندگی و کار بیرونی متصل و یکپارچه می کند. و نوعی آگاهی درباره تمامیت جهان به شکلی کلی به فرد می دهد. سیندی ویگلورث معتقد است که هوش معنوی توانایی رفتار کردن با دلسوزی و دانایی در حین آرامش درونی و بیرونی، صرف نظر از پیش آمدها و رویدادهاست. افراد با هوش معنوی

در حین قضاوت، توانایی منصفانه و دلسوزانه رفتار کردن را دارند. هوش معنوی ما را قادر می‌سازد همه چیز را آن طور که هستند ببینیم. این هوش همان هوشی است که رهبران مشهور و محبوب جهان را هدایت کرده است. رهبران معنوی با داشتن این هوش می‌توانند بزرگترین فشارها را تحمل کنند.

رابرت ایمونز تلاش کرد معنویت را بر اساس تعریف گاردنر از هوش، در چارچوب هوش معنوی مطرح کند. وی معتقد است که هوش معنوی مجموعه‌ای از توانایی‌ها برای بهره‌گیری از منابع دینی و معنوی است

بهبود هوش سازمانی:

کلید بقای سازمان در دستان افراد سازمان می‌باشد. بنابراین در عصر اطلاعات و ارتباطات، هوش عامل تعیین کننده ای در این رقابت جهانی است. بهبود در هوش سازمانی همواره موضوع مطلوب و ممکن برای سازمان ها بوده است. فواید چنین بهبودی در سازمان ها بی شمار هستند. سازمان ها در کوتاه مدت به موفقیت بیشتری دست خواهند یافت و در بلند مدت دیدگاه عالی تری برای رشد و بقا خواهند داشت ، روحیه کارکنان تقویت می شود و تک تک کارکنان فرصت های مناسب تری برای کامیابی و رشد شخصی پیدا خواهند کرد. در سیستم های اجتماعی- اقتصادی گسترده تر، سازمان های هوشمند ثروت بیشتری را کسب خواهند کرد. این ثروت نه فقط اقتصادی بلکه در بر گیرنده ی پتانسیل افراد در سازمان هم می شود.

هوش سازمانی به عنوان راهبردی مهم و ضروری برای حفظ مزیت رقابتی سازمان ها و صنایع توسعه یافته و به عنوان یک ضرورت برای دستیابی به بهره وری بیش تر در سازمان ها و صنایع کوچک و بزرگ مطرح شده است. سازمان های باهوش توان ذهنی خود را نیز همانند توان فیزیکی شان را افزایش می دهند. با هوش ترین سازمان ها بر اساس اصل " هیچ وقت خوب به اندازه ی کافی خوب نیست" عمل می کنند.

موضوع هوش سازمانی، به این دلیل که دستیابی به دانایی را در سازمان ها افزایش داده و باعث پیدایش مزیت رقابتی نوینی در آنها گردیده است، می تواند سازمان ها را بیش از پیش در خصوص پرداختن به مقوله ی سازمان های باهوش و بررسی رابطه ی هوش سازمانی با متغیرها و عوامل درون و برون سازمانی یاری کرده و گامی مهم در جهت بهبود کارایی و اثربخشی و افزایش بهره وری سازمانی بردارد.

در جهت بهبود هوش سازمانی، رویکرد ها و سبک های متفاوتی هستند، اما ایده های بنیادی یکسانی وجود دارد:

راهبرد های ارتباطی: توجه به وسعت مفاهیم و مقاصدی که بطور موفقیت آمیزی در درون سازمان بخصوص بین خرده فرهنگ های چندگانه به اشتراک گذارده شده اند.

پویایی گروه: توجه به نحوه ی همکاری افراد با یکدیگر، فرایند ها و ساختارهای روانشناسانه تیم ها و گروه ها و تأثیری که در تقویت سازمان دارند.

مدیریت دانش: توجه به چگونگی پرورش نظرات، اطلاعات و سرمایه های فکری و اشاعه و جایگزینی آنها در درون سازمان.

مدیریت ریسک: توجه به شجاعت گروه ها و افراد و روبرو شدن و یا ترس از آنها و عقب نشینی کردنشان در مقابل چالش و عدم قطعیت وظایف.

مدیریت مکان: توجه به محیط فیزیکی که سازمان در آن فعالیت می کند.

سطوح هوشمندی سازمانی

در سطح نخست هوش عقلایی قرار دارد. این هوش مربوط به مهارت های منطقی و زبانشناسی ماست که در حال حاضر بیش از سایر هوش ها به عنوان ملاک موفقیت آموزشی محسوب می شود و مناسب حل مساله ریاضی و منطقی است.

در سطح دوم هوش عاطفی یا هیجانی Emotional Intelligence است که به افراد کمک می کند. عواطف خود و دیگران را مدیریت کنند. این هوش در موفقیت حرفه ای و شخصی فرد بسیار موثر است و آنها را در برقراری ارتباط یاری می دهد و تا حدی از قابلیت پیشگویی نیز برخوردار است.

در سطح سوم هوش معنوی Spiritual Intelligence قرار دارد. این هوش زمینه تمام آن چیزهایی است که ما به آنها معتقدیم و نقش باورها، هنجارها، عقاید و ارزش ها را در فعالیت هایی را که بر عهده می گیریم در بر می گیرد.

در سطح چهارم هوش فرهنگی Cultural Intelligence قرار دارد. هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند.

در سطح پنجم هوش استراتژیک Strategic Intelligence قرار دارد. هوش استراتژیک توانایی سازگارپذیری با شرایط دائماً متغیر امروزی می باشد که با گام برداشتن در یک مسیر ثابت و هموار مغایرت دارد.

سرانجام در سطح ششم هوش سازمانی Organizational intelligence قرار دارد که تلفیقی از سایر ابعاد هوشمندی است. سازمانی که از این نوع هوشمندی برخوردار است توانایی تعامل پویا و سازنده با محیط درونی و بیرونی خود را دارد چنین سازمانی می تواند به خوبی در محیط خود فعالیت کند و به موفقیت دست یابد.

پیش نیازهای ضروری جهت بهبود سطح هوش سازمانی

در جهت بهبود و افزایش سطح هوش سازمانی در سازمان ها، ضروری است مولفه های بنیادین زیر مورد توجه و ملاحظه قرار گیرد. به عبارت دیگر نمی توان سطح هوش سازمانی را افزایش داد در صورتی که یک یا چند مولفه مورد بحث در سازمان با مشکل یا ابهامی روبرو باشند.

۱- تقویت سرمایه اجتماعی سازمان:

سرمایه اجتماعی از مفاهیم نوینی است که نقشی بسیار مهم تر از سرمایه فیزیکی و انسانی در سازمان ها و جوامع ایفا می کند و به تازگی در مدیریت و سازمان به صورت گسترده ای مورد استفاده قرار گرفته است. این مفهوم به پیوند ها، ارتباطات میان اعضای یک شبکه به عنوان منبع با ارزش اشاره دارد، که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل موجب تحقق اهداف اعضا می شود. منظور از شبکه مجموعه ای از تمامی افرادی است که از طریق روابط خاصی با یکدیگر در ارتباط هستند.

۲- توجه به جایگاه سرمایه فکری در سازمان:

از دیدگاه استراتژیک، سرمایه فکری بر ایجاد و استفاده از دانش در جهت افزایش ارزش سازمان به کار گرفته می شود. پیرامون مفهوم سرمایه فکری، تعاریف مختلفی ارائه شده است، بونتیس سرمایه فکری را چنین تعریف می کند: سرمایه فکری یک چیز فراگیر و گریزان است. اما زمانی که کشف شود و مورد استفاده قرار گیرد سازمان را قادر می سازد تا با یک منبع جدید در محیط رقابت می کند. کانا و آلبور، از سرمایه فکری به عنوان منابع فکری یاد می کنند که در سازمان و میان کارکنان ایجاد و یکپارچه شده تا دارایی هایی با ارزش بیشتر به وجود آیند. سرمایه فکری به مواد فکری همچون دانش، اطلاعات، مالکیت معنوی و تجربه اشاره دارد که می توان برای ثروت آفرینی استفاده کرد. اندازه گیری دارایی های نامحسوس غالباً دشوار است و مستلزم شمار زیادی از متغیرهای سازمانی و فردی می باشد .

۳- سرمایه فرهنگی در راستای تقویت سازمان:

می توان سرمایه فرهنگی را مجموعه ای از روابط، معلومات، اطلاعات و امتیازات فرض کرد که فرد برای حفظ کردن یا بدست آوردن یک موقعیت اجتماعی از آن استفاده می کند. سرمایه فرهنگی شکلی از سرمایه های کیفی است که بصورت عینی به چشم نمی آید. از این رو می توان سرمایه فرهنگی را گونه ای از اقسام سرمایه اجتماعی دانست.

۴- ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی عبارت است از الگوی عمومی رفتارها، باورها، تلقی های مشترک و جمعی ارزشهایی که اکثر اعضاء سازمان در آن سهیم اند. فرهنگ سازمانی ضابطه هایی است که به افراد سازمان می گوید چه چیز ارزش است و چه چیز ارزش نیست. ناگفته پیداست که در مطالعه فرهنگ سازمانی همچون دیگر زمینه های علوم انسانی نمی توان روش واحدی را توصیه و تجویز نمود، جهت بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان ها شیوه های متعددی وجود دارد که با توجه به امکانات و شرایط، محدوده ی زمانی، وسعت بررسی، سازمان مورد نظر ممکن است یک یا چند شیوه مناسب باشد.

۵- 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 را جهت می دهد. زیرا در محیط متلاطم و پیچیده با تغییرات پرشتاب و متغیرهای نوظهور، تنها می توانند به موفقیت برسند که با تصمیم شایسته فعالیت های خود را رهبری نمایند و تصمیم مقتضی بدون وجود دانش میسر نمی باشد، بنابراین، دانش مزیت رقابتی آینده داری می باشد.

امروزه دیگر بر کسی پوشیده نیست که راز و رمز بقای سازمان ها و گروه ها، توانایی آنها در کسب دانش و اطلاعات مورد نیاز می باشد و سازمان های زیادی یافت می شوند که علیرغم اینکه از توانایی های بالقوه ارزشمند برخوردار می باشند اما در رویارویی با تغییرات محیطی دچار آشفتگی می شوند و نظم موجود بین عوامل مختلف آنها بهم می خورد و سیستم، کارآمدی خود را از دست می دهد، زیرا در کسب دانش و آگاهی لازم برای مواجهه با این شرایط شکست خورده اند و ساز و کار لازم جهت دریافت دانش را نداشته اند.

یادگیری سازمانی

جزء کلیدی هوش سازمانی است. برای درک هوش سازمانی و اهمیت آن در محیط کسب و کار، باید دو جنبه را در نظر گرفت. جنبه ی غربی که به وسیله ی پیترسنگه و گریس آرگریس تعیین شده است و جنبه ی شرقی آن به روش فکری ژاپنی توسط نوناکا و هیروتاکا تغییر یافته است. طبق نظریه ی پیترسنگه، برای اینکه سازمانی تعلیم داده شود، اعضای آن باید مدل های تشریحی و فکری جدید را ایجاد کنند و در دیدگاه هدف مشترک سهیم شوند. دیدگاه پیترسنگه در مورد یادگیری سازمانی، در خصوص گروهی از افرادی که به طور مستمر توانایی خود را در جهت ایجاد نتایجی تقویت می کنند که خود علاقه مندند و ثابت شده است.

یادگیری سازمانی یکی از مولفه های بحرانی در هوش سازمانی است که توانایی حل مسائل و مشکلات آن سازمان می باشد. به این ترتیب یادگیری سازمانی منبعی راهبردی محسوب می گردد که در تمام سطوح سازمانی ظاهر می شود. یادگیری در سطح کلی سازمان یا سطح کلان سازمانی بیانگر هسته ی یادگیری سازمانی است. با توجه به اینکه این یادگیری بر سطح یادگیری فردی و گروهی بنا شده است، آنچه برای این یادگیری عامل اساسی است که همراه با آن ساختارهای سازمانی لازم نیز باید فراهم گردند.

یادگیری می تواند از طریق آموزش دادن صورت گیرد، اما موثرترین راه یادگیری انجام دادن خود عمل است. آموزش فاقد فوریت لازم برای حل مسئله در موقعیت های واقعی است و ممکن است برای امور آتی مناسب نباشد. اما زمانی که سازمان درگیر حل یک مسئله ی سخت است، شکی وجود ندارد که مطالب مهم باید یاد گرفته شوند و در حافظه ی متحد ذخیره شوند 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 بر می گردد. بین توان یادگیری با موفقیت سازمان ها رابطه تنگاتنگ وجود دارد و با توجه به این امر، امروزه یکی از مهم ترین مهارت های میدان فراگیری چگونگی یادگیری می باشد.

امروزه یادگیری سازمانی، در میان سازمان هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه مند هستند مورد توجه ویژه قرار گرفته است. شرکت های امروزی با چالش هایی مواجه هستند که تا حدود زیادی به یادگیری سازمانی مرتبط است. تحولات و دگرگونی های دنیای امروز به دلیل آموزش و یادگیری می باشد. بدون شک اهمیت یادگیری و رشد آدمی بسی فراتر از چشم انداز اندیشه های اوست از آن جایی که محیط زندگی آدمی همواره در معرض تغییر و تحول است وی برای غلبه با این دگرگونی ها، ناچار است یاد بگیرد. گفته شده است انسانهایی که یادگیری را متوقف می کنند زندگی را متوقف می سازند. در جهت بهبود و افزایش سطح هوش سازمانی در سازمان ها، ضروری است مولفه های بنیادین زیر مورد توجه قرار گیرد. به عبارت دیگر نمی توان سطح هوش سازمانی را افزایش داد در صورتی که یک یا چند مولفه مورد بحث در سازمان با مشکل یا ابهامی روبرو باشند.

🚩 ماهیت سازمان های هوشمند

هوش سازمانی چیزی فراتر از هوش به هم پیوسته اعضای سازمان است و در واقع به عنوان سیستمی عظیم تری عمل می کند. یک سازمان غیر هوشمند می تواند از افراد هوشمند تشکیل شود و همینطور یک سازمان هوشمند می تواند از افراد غیر هوشمند تشکیل شده باشد و این یعنی اینکه سازمان ها نیز مانند افراد درجه های متفاوتی از هوش را نشان می دهند. هوش سازمانی یک جنبه از رفتار سازمانی است و نقش مهمی در سازمان ایفا می کند. یکی از جدال های بسیار بزرگ مدیریتی در دهه های اخیر ایجاد موسسات هوشمند است. زیرا سازمان ها نیز مانند انسان ها ممکن است نتوانند از هوش خود بهره ببرند.

سازمان های قرن ۲۱ به تنهایی نمی توانند فاکتور انسانی را در بر داشته باشند بلکه ترکیبی از انسان ها و عاملان کامپیوتری برای سازمان ها ضروری است. این تکنولوژی های کامپیوتری باید برای شبیه سازی سازمان ها مناسب و جوابگو باشد. در نتیجه متخصصان سازمان ها و محققان تمرکز خود را روی قابلیت های سازمان های هوشمند مانند حافظه سازمانی – یادگیری و ارتباط قرار داده اند.

هوش سازمانی توانایی ایجاد امکان رشد سازمان ها و بقا و ادامه عملکرد را دارا می باشد. این توانایی نیازمند یک ساختار سازمانی مناسب و یادگیری سازمانی است. برطبق گفته لیپوئیز ۲۰۰۰ یک قسمت مهم از هوش سازمانی روند نوسازی در پرورش هوش سازمانی در سازمان است. قابلیت انتقال یادگیری فردی به یادگیری سازمانی در یک سازمان یک جدال به حساب می آید

هوش سازمانی توانایی سازمان ها برای ایجاد رفتار هوشمندانه به ویژه در برنامه ریزی استراتژیک است، رفتار هوشمندانه ای که عادت ها را تغییر می دهد و رسیدن به اهداف را آسان تر می کند.

نظریه هوش سازمانی الگوهای دیگری را که شامل یادگیری سازمانی و مدیریت دانش می شوند تحت تاثیر قرار می دهد. سازمان های در حال یادگیری دانش محور بوده و فرهنگ یادگیری را به صورت سیستمی از باورها - رفتارها - ارزشها و قوانین رفتاری و معانی حفظ می کنند. یادگیری سازمان های هوشمند بر اساس دانش بوده و در ذات مجازی هستند و از دیدگاه سیستم های با دوام به وجود آمده اند و به این دلیل علاقمند به درک و برخورد با معایب خود هستند که بتوانند شرایط بروز مشکل را تعریف نمایند. هوش ارتباط نزدیکی با توانایی یک فرد یا هدایت کننده گروه دارد.

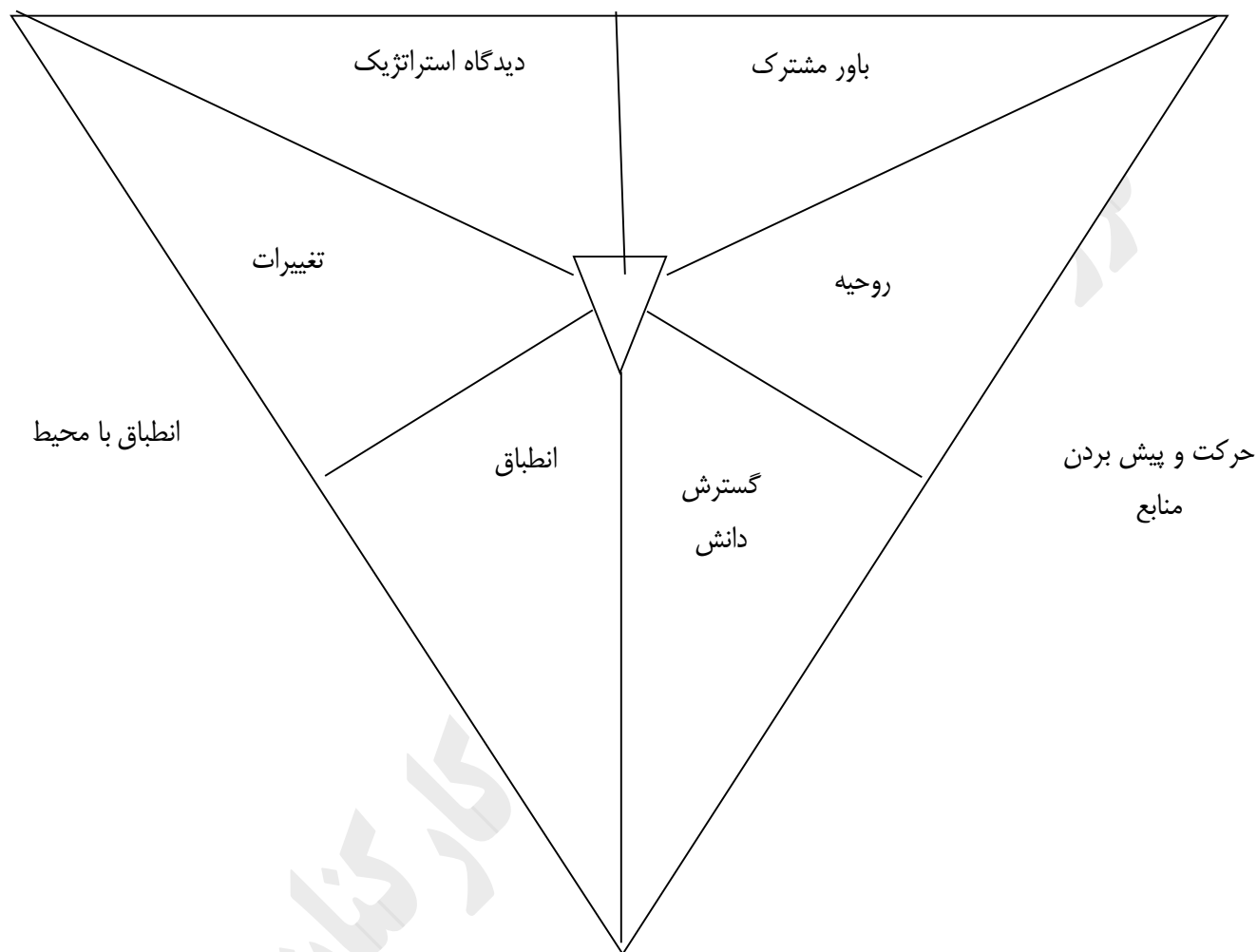
تشخیص و هدایت تمامی روند های سازمان در مدیریت دانش به سازمان ها اجازه می دهد محیط آماده تری برای تقسیم دانش و بالا بردن سطح یادگیری سازمانی و هوش سازمانی بالاتری داشته باشند. برطبق گفته آنها سازمان می تواند با بالا بردن بهره هوشی سازمانی خود هوشمند تر شود. بهره هوشی سازمانی را می توان با ایجاد استراتژی های تصمیم گیری موثر بهبود بخشید. برای بهتر کردن روند تصمیم گیری سازمان ها باید منابع شناختی حمایت کننده تصمیمات را که مسئول دریافت تمامی اطلاعات اطراف آنها و ایجاد دانش و استفاده از آن برای تصمیم گیری موثر است را توسعه دهند.

بهره هوشی سازمانی معیاری است که توانایی سازمان ها را در مدیریت کردن، تحلیل و استفاده از اطلاعات به منظور اخذ تصمیمات بهتر و کارا تر نشان می دهد.

سازمان ها برای اینکه بتوانند در دنیای رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی رغم اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمان ها ضروری است و شرط موفقیت سازمان ها در گرو دستیابی به دانش و فهم عمیق آن در تمامی سطوح است، رقابت، اصل اول بقا و دانش، پیش شرط ورود به عرصه ی رقابت است. در زمینه ی سرمایه فکری مهم ترین مساله، چگونگی مفهوم سازی، درک، ارزیابی و اندازه گیری این نوع دارایی است. امروزه دیگر عوامل سنتی مانند زمین - کارگر و سرمایه در مقایسه با دانش در رده دوم قرار دارد و دانش منبع اصلی برای اقتصاد نوین است. آنگونه که دراکر عنوان می کند ، ارزشمند ترین سرمایه در قرن بیست و یکم سازمان ها و کارمندان دانش محور هستند.

ویژگی های یک سازمان ایده آل دانش محور

- باید در حال یادگیری و دارای دانش باشد.
 - بتواند تمامی کاستی ها و معایب خود را دیده و بسنجد و عیب یابی نماید.
 - بتواند تصمیم هایی را برای رفع معایب خود اتخاذ کند.
 - بتواند روند تغییرات خود را مدیریت کند.
 - بتواند به بقای خود را حفظ نماید.
- برای اینکه به موارد فوق جامه عمل بپوشاند باید نسبت به دانش خود که دارای دو جنبه است آگاهی داشته باشد. دانش ضمنی که در کارمندان نهفته است و دانش مشهود که در مخازنی مانند کتابخانه ها می توان یافت و در فرایند افزایش دانش نقش داشته ، بررسی شده و اعمال میگردد .
- از دیدگاه علم سایبرنتیک، توانایی های اصلی که سازمان های هوشمند را از یکدیگر متمایز می کنند عبارتند از:
- ۱- سازگار شدن؛ یعنی تغییر در اثر کارکرد محرک های خارجی
 - ۲- تاثیر گذاشتن و شکل دهی محیطشان
 - ۳- یافتن یک محیط اجتماعی جدید، اگر لازم باشد، یا دوباره شکل دادن خودشان با محیط اطراف
 - ۴- ایجاد همکاری شبکه ای مثبت با قابلیت سوددهی و گسترش کلیت های بزرگتر تا بتوانند درون آن ها جای بگیرند.



ساختار یک سازمان هوشمند

سازمان های هوشمند سازمان هایی هستند که عملکرد اصلی شان جمع آوری، تجزیه و تحلیل و توزیع اطلاعات برای رسیدن به اهداف سازمانی می باشد. سازمان های هوشمند از مدیریت دانش به عنوان ابزاری انطباقی برای مواجهه با محیط که دائما در حال تغییر است با مشخص کردن موقعیت ها و پیشگیری از ریسک های اولیه و رفتارهایی که خود را با جهت گیری استراتژیک سازمان به عنوان ظرفیت آن در طولانی مدت یاد می شوند به منظور ایجاد و تداوم سود رقابتی استفاده می کنند. سازمان های هوشمند توانایی های جسمی و ذهنی را بهبود می بخشند آنها انواع مختلفی از دانش را به منظور افزایش عملکرد، بسیج می کند.

ضرب هوش سازمانی

هوش سازمانی به عنوان توانایی سازمان در خلق دانش و استفاده استراتژیک از آن برای تطابق با محیط تعریف می شود هوش سازمانی با ضرب هوشی شباهت دارد، اما تفاوت آنها در جایگاه سازمانی شان است.

سیستم های فناوری اطلاعات سازمانی: سیستمهای اطلاعات (هوش ساختاری) به عنوان ابزاری برای فرایند، پشتیبانی و ارسال اطلاعات به صورت الکترونیکی تعریف می شوند.

تکنیک های پردازش اطلاعات رسمی در سراسر سازمان وجود دارند. سیستم های فناوری اطلاعات با قدرت پردازش بالا و توزیع معماری اطلاعات هوش سازمانی را در سازمان تقویت می کنند.

ساختار سازمانی: به عنوان سلسله مراتب مختلف عدم تمرکز در تصمیم گیری تعریف می شود. عدم تمرکز سازمانی موجب بالا رفتن هوش سازمانی می شود زیرا عدم تمرکز به سازمان اجازه می دهد که سریع تر تصمیمات داخلی را بگیرد.

فرهنگ سازمانی: به عنوان نمادها، مراسم و هنجارهای داخل سازمان تعریف می شود به نظر می رسد که فرهنگ کارآفرینی با هوش سازمانی بالا در ارتباط است.

ارتباط با سهامداران: ارتباطات با گروه های ذی نفع نقش مهمی را در هوش سازمانی ایفا می کند زیرا ارتباطات موجب افزایش دانش افراد می شود.

مدیریت دانش: سرمایه های دانش، تفکر ذهنی در سازمان های بزرگ هستند مانند شرکاء، داده های اولیه و دانش افراد. سازمان هایی که از اطلاعات غنی هستند معمولاً به صورت هوشمندانه عمل می کنند.

فرایند استراتژیک: فرایندهای استراتژیک جمع آوری اطلاعات و تبدیل آنها به تصمیمات استراتژیک است. مشارکت وسیع معمولاً کارآتر است، زیرا هرچه از اطلاعات بیشتری استفاده شود تصمیمات بهتری گرفته می شود.

عوامل محرک: مانند رهبری، استراتژی و شرایط محیطی مستعد تغییر هستند. در برابر عوامل دیگری که هوش سازمانی را می سازند توانایی های ثابت شده ای هستند.

همانطور که صرفاً داشتن بهره هوشی بالاتر دلیل موفقیت در زندگی نیست بهره هوشی سازمانی بالاتر نیز، لزوماً عملکرد را بهبود نمی بخشد بلکه تعادل بین بهره هوشی سازمان و محیط است که عملکرد را تعیین می کند. هوش سازمانی تحت تاثیر فرهنگ سازمانی، رابطه بین سهام داران و مدیریت دانش و روند استراتژیک قرار گرفته است.

🚩 اقدامات اساسی در هوش سازمانی

آلبرشت برای استفاده درست از هوش سازمانی سه گام اساسی توصیه می کند:

- گام اول) آغاز اندیشیدن مدیران:

بهترین راه برای رهبران ارشد سازمان اندیشیدن و صحبت کردن درباره اقدام مهم به عنوان عمل یا عملیات باهوش می باشد. همیشه باید این سوال توسط رهبران مطرح شود که چگونه هوشمندانه تر عمل کنیم؟

- گام دوم): دادن قدرت و اختیار فکر کردن به کارکنان:

وقتی که پایین ترین و ساده ترین کارگر یا کارمند یک سازمان باور کند که ایده ها، تجارب، بینش و افکار و پیشنهادات او مورد توجه قرار می گیرد تحسین می شود و این مسئله باعث می شود که قدرت ذهنی فرد آزاد گردد و موجب خلاقیت و ابتکار کارکنان می شود.

- گام سوم): تهاجم بی وقفه و سیستماتیک به سمت علل جهالت و نادانی دسته جمعی

از جمله عوامل و عللی که موجب جهالت و رکود خلاقیت و ابتکار کارکنان در سازمان می گردد عبارتند از:

۱- ساختار سازمانی که باعث ایجاد شکاف هایی بین بخش ها و دسته های سازمانی می شود.

۲- سیاست ها، قوانین و مقرراتی که با فرایند ارزش ها مغایرت دارد.

۳- مدیران بی رقیب، بی تاثیر و غیرپویا

۴- رفتارهای فرامدیریتی که افراد سازمان را بی انگیزه می کند.

۵- رفتارهای ناعادلانه که اخلاق و مفهوم سرنوشت مشترک را تخریب می کند.

🚩 بررسی تأثیر هوش سازمانی مدیران بر اثربخشی سازمانی

مطالعات اخیر در حوزه منابع انسانی بر پنج ویژگی شخصیت، استعداد، علاقه، هوش و مهارت به عنوان موفقیت نیروی انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی و ایجاد رضایت شغلی، یادگیری سازمانی، گرایش دانش و ضریب آفرینش و زایایی کارکنان مؤثر است. امروزه صحبت از انواع مختلف هوش است. در هر مورد، هوش به توانایی دریافت، درک و کاربرد نمادها و سمبل ها که نوعی توانایی انتزاعی است، اشاره دارد. امروزه هوش، پیشوند بسیاری از مفاهیم مدیریتی شده است و این نشان دهنده تغییر

نگاه سازمان ها و متفکران سازمانی از هوش تستی بر رویکرد های نوین به مقوله هوش است. یکی از انواع هوش، هوش سازمانی است. هوش سازمانی، ما را برای تصمیم گیری سازمانی توانمند می سازد. هوش سازمانی یعنی داشتن دانشی فراگیر از همه عواملی که بر سازمان مؤثر است. داشتن دانشی عمیق نسبت به همه عوامل مثل مشتریان، رقبا، محیط اقتصادی، عملیات و فرآیندی سازمانی که تأثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می گذارد، هوش سازمانی است. در دنیای متلاطم و پرشتاب امروز افرادی موفق و کارا هستند که از بهره هوشی بالا بهره مند هستند. چنین افرادی با بهره گیری از هوش خدادادی خود بر مسائل و مشکلات زندگی غلبه می کنند. در دنیای سازمانی نیز وضع به همین گونه است، بخصوص این که در عصر حاضر هرچه زمان به جلو تر می رود، با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش های جدید، سازمانها پیچیده تر و اداره آنها مشکل تر می شود. این مفهوم زمانی اهمیت بیشتری می یابد که بپذیریم علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسان هوشمند، ابزار مکانیکی هوشمند نیز در روند عملکرد سازمان ها نقش دارند. بنابراین، در سازمانهای پیچیده امروزی، هوش سازمانی برآیند هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی است. بی تردید، مدیران سازمانها برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت

امروزه با اطمینان کامل می توان ادعا کرد که شناسایی و استفاده از هوش سازمانی می تواند قدرت رقابت پذیری یک سازمان را افزایش دهد و از دیگر سازمان ها متمایز نماید. ضرورت بررسی هوش سازمانی در حال حاضر پاسخ به شرایط فعلی و نیاز مدیران و کارکنان است. سازمان های خدماتی و بیمه ای با بهره گیری از هوش سازمانی، اثربخشی استفاده از ساختارهای اطلاعاتی موجود را در راستای اهداف خویش افزایش داده و اطلاعات از حالت عملیاتی و محدود شده به استفاده در لایه های اجرایی سازمان برای استفاده مدیران توسعه داده شود.

با سنجش اثربخشی می توان نقاط قوت و ضعف برنامه ها را تشخیص داد و از این طریق به شناخت لازم برای طراحی برنامه های با کیفیت تر دست یافت. برای اینکه بتوان دانست سازمانی موفق عمل می کند یا خیر باید ابزاری داشته باشیم که از آن طریق بتوانیم به عنوان محک عملکرد سازمان استفاده نماییم این محک می تواند اثربخشی سازمانی باشد که با رویکردهای مختلف می توان بدان دست یافت. در واقع برای اینکه بدانیم مدیری اثربخش است یا خیر باید ببینیم به اهداف سازمانی رسیده است یا خیر؟ به عبارت دیگر یعنی اینکه اثربخشی صورت گرفته یا نه؟ صاحب نظران و محققین معتقدند که اثربخشی موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی که اثربخشی برایش مهم نباشد،

مشکل است. صاحب نظران و محققان توجه به موضوع اثربخشی سازمانی را باعث توسعه تئوریهای سازمانی و موضوع اصلی در عرصه مدیریت می‌دانند.

نکته مهم و اساسی دیگر در مورد اثربخشی آن است که قبل از آنکه درصدد بررسی نحوه اندازه گیری اهداف باشیم، می‌بایست در پی انجام صحیح فرآیند آموزش و اطمینان از تحقق آن در هر مرحله از این فرآیند باشیم. با مطالعه تاریخچه کیفیت در می‌یابیم که در گذشته ای نه چندان دور، تولیدکنندگان برای اطمینان از کیفیت به بازرسی محصول نهایی توجه داشتند و در واقع بازرسی زمانی انجام می‌شد که محصول تولید شده بود و فرصتی برای رفع خطاهای احتمالی وجود نداشت درحالی که با طرح موضوع تضمین کیفیت بحث ایجاد کیفیت و اطمینان از وجود آن طی مراحل مختلف تولید مطرح گردید

یکی از مباحث اساسی در نظریه سازمانی، اثربخشی سازمانی است که آن را ملاکی برای ارزیابی عملکرد سازمانی محسوب می‌کنند. اهمیت رویکرد ترکیبی درحوزه های علوم انسانی، دانشمندان را به بررسی موضوعات سازمانی درسطوح سه گانه تعریف، نظریه و تحقیق جهت می‌دهد. از طرفی درمورد مفهوم اثربخشی تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد زیرا فرآیند دستیابی به آن، کار دشواری است.

ظهور سازمان های درمانی و بیمه ای مختلف در جامعه امروزی و گسترش روزافزون آنها یکی از ویژگی های بارز محیط درمانی و بیمه ای است از طرفی تنوع و گوناگونی یکی از ویژگی های بارز در دنیای مدیریت امروز است. بدیهی است هر سازمان برای نیل به اهدافش نیازمند مدیران هوشمند و توانایی دارد که با هوشمند کردن سازمان خود و ضمن بسیج امکانات، سازمان ها را به سوی هدف مشخص و معین رهبری و هدایت نماید. با توجه به اهمیت هوش سازمانی برای سازمان ها در ایجاد تفکر خلاق، کشف الگوها، تحلیل مشکلات و تأثیرات مثبت و مستقیم این هوش بر اثربخشی سازمانی و کارکنان، ضرورت آشنایی سازمان با این مفهوم را بیش از پیش طلب می‌نماید.

با توجه به اینکه مدیران در سازمان هایی فعالیت می‌کنند که متأثر از محیط داخلی و خارجی خود می‌باشند و در مقابل پاسخگویی به مسائل و مشکلات خود مثل انسان ها نیازمند قدرت یادگیری هستند. بنابراین مسئله هوش سازمانی می‌تواند در این مهم کمک شایانی به مدیران و کارکنان کرده و آنها را قادر سازد تا با توجه به حافظه سازمانی خود پاسخ گوی نیازها و مشکلات و عکس العمل به موقع به تغییرات محیطی باشند. بنابراین مدیران برای پیشبرد اهداف سازمانی و دستیابی به آنها نیاز به هوش سازمانی دارند که بتواند با متکی به آن عملکرد خود را بهبود دهند.

در عصر حاضر موسسات و سازمان ها و دستگاه های اجرایی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم اندازی که دارند ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می شود. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. مطالعات اخیر در حوزه ی منابع انسانی نشان داده اند که پنج ویژگی شخصیت، استعداد، علاقه، هوش و مهارت به عنوان موفقیت نیروی انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی و ایجاد رضایت شغلی، یادگیری سازمانی، گرایش دانش و ضریب آفرینش و ارزیابی کارکنان موثر هستند.

هوش توانایی یادگیری است که دارای حالت انتزاعی بوده و بر توانایی های شناختی (ادراکی) انسان تمرکز دارد. پیشرفت های ایجاد شده در زمینه هوش فردی تاثیر مهمی در شکل گیری هوش سازمانی داشته اما هوش سازمانی یک پیامد اجتماعی و گروهی است که تنها نظریه های سازنده آن بر مبنای نظریه های هوش فردی محض بوده است.

آنچه نهایتاً در اثر تحقیق در خصوص هوش سازمانی حاصل گردیده و مقدماتاً با مطالعه هوش انسانی آغاز شده تعریفی است که کارل آلبرشت با این مضمون ارائه می دهد:

گنجایش و ظرفیت یک سازمان جهت جمع آوری اطلاعات و درک ماهیت محیط و تبدیل اطلاعات به دانش و راه حل هایی که توسط آن محیط ارزشمند قلمداد می شود.

بنابراین هوش سازمانی تصمیم گیری به موقع و سریع در موقعیت های غیرقابل پیش بینی و سازگاری با این تغییرات و تلاشی در جهت یادگیری دائمی و استفاده از خلاقیت را نشان می دهد.

- فقیهی علیرضا، جعفری پیروش، ۱۳۸۸ "بررسی هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی و ارائه چارچوب مفهومی مناسب"، فصلنامه تعلیم و تربیت، سال ۲۵، شماره ۴، صص ۲۷-۴۸.
- سلاسل ماهان، کامکار منوچهر، گلپور محسن، ۱۳۸۸، "رابطه هوش سازمانی و مولفه های آن با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان شرکت احیاء گستران اسپادان" دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال ۱۱، شماره ۴۰، صص ۲۶-۳۷.
- بیک زاد جعفر، علائی محمدباقر، اسگندری کریم، ۱۳۸۹، "بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران با عملکرد آنان در سازمان های دولتی استان آذربایجان شرقی"، پژوهش های مدیریت، سال سوم، شماره ۸، صص ۱۶۳-۱۴۳.
- الهیان علی، زواری محمدابراهیم، ۱۳۸۸، "هوش سازمانی خاستگاه هوش کسب و کار" تدبیر، شماره ۲۰۸، صص ۴۹-۵۲.
- زهرایی سید محمد، رجایی پور سعید، ۱۳۹۰ "بررسی رابطه ی میان هوش و سلامت سازمانی در دانشگاه های شهر اصفهان"، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۲، شماره ۲، صص ۱۵۵-۱۷۴.
- ملائیان صدیقه، اسلامی فاطمه، ۱۳۸۹، "بررسی رابطه بین میزان برخورداری شرکت سایپا یدک از ویژگی های سازمان های یادگیرنده با میزان هوش سازمانی در این شرکت"، فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی - سازمانی، سال ۱، شماره ۴، صص ۷۷-۸۸.
- کیوان آرا محمود، یزدخواستی علی، بهرامی سوسن، مسعودیان یوسف، (۱۳۹۰). "رابطه ی مولفه های مدیریت دانش و هوش سازمانی در دانشکده های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان". مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ی هشتم، شماره ی پنجم، صص ۶۷۳-۶۷۹.
- کاوسی اسماعیل، رزقی شیر سوار هادی، ۱۳۸۹، "تعیین سطح هوش سازمانی دانشجویان رشته مدیریت شهری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات" فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، سال ۲، شماره ۲، صص ۱۲۷-۱۴۴.
- شجاعی عبدالناصر، باغبانینان مصطفی، ۱۳۸۸، "بررسی ارتباط سرمایه فکری و عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران"، فصلنامه مدیریت صنعتی، سال ۴، شماره ۹، صص ۱۰۷-۱۱۵.
- رحیم نیا فریبرز، مرتضوی سعید، دلارام طوبی، ۱۳۹۰، "بررسی میزان تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه ای"، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، شماره ۲۲، سال هشتم، صص ۶۷-۷۷.

- کهن سال هاجر، ساعتچی محمود، جاویدی حجت اله، ۱۳۸۹، " کفایت شاخص های روان سنجی مقیاس هوش سازمانی"، روش ها و مدل های روانشناختی، جلد ۱، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۱۸

- سامی، الف، . فخرزاد، م. ب. و نقش، الف. رضا. ۱۳۹۶). پیش بینی بهره وری کارکنان بر اساس هوش اجرایی و هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان، نشریه دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال هجدهم، شماره، ۲. ۸۶-۹۳

1. Kalkan. Veli Denizhan ، Gebz ، (2005). " Organizational Intelligence: Antecedents And Consequences". Institute of Technology ، Turkey، Journal of Business and Economics Research، Volume 3 Number 10 ، 43-54.
2. Halal William ، (1998). " Organizational Intelligence: What is it ، and How Can Manager use it?"، Knowledge Management Review، Issue 1، pp 20 – 25.
3. McMaster، Michael D ،(1998). " Organizational intelligence ". Author and Managing Director ، Knowledge Based Developmen" ، Ltd. Posted: December 12 ، (Adapted from a talk given to The Industrial Society ،London، April 1998) ، Paradigm Shift international USA-505-586-1536، Other Wise.
4. Zarei Matin Hassan ، Jandaghi Golamreza ، Hamidizadeh Ali ، Haj Karimi Fateme ، (2010). " Studing Status of Organizational Intelligence in Selected Public Offices of Qom". European Journal of Social Sciences ، Vol. 14 ، No، 2، pp 613- 620.
5. Ercetin S. Sule ، Potas Nihan ، Hamedoglu M. Ali، Kisa Nuray، (2011). " Using multi-dimensional organizational intelligence measurements to determine the institutional and managerial capacities of technical education institutions for girls". African Journal of Business Management ، Vol 5 (27) ، pp 11256-11264.
6. Ercetin S. Sule ، Cetin Bayram ، Potas Nihan ، (2007) " Multi-Dimensional Organizational Intelligence Scale (Muldimorins)". World Applied Sciences Journal ، 2(3) ، pp 151-157.
7. Kesti. Marko (Finland) ، Syvajarvi. Antti (Finland) ، Stenval. Jeri (Finland) ، Rivera. Mario (USA) ، (2011). " Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management" ، Problems and Perspectives in Management ، Volume 9 ، Issue 1، pp 46-57.
8. - Albrecht karl ، (2003). " Organizational intelligence and Knowledge management: Thinking outside the silos. The Executive perspective". www. Karl Albersht. Com. 1- 17.