[« ادبیات تحقیق» 12](#_Toc420755714)

[مقدمه 13](#_Toc420755715)

[بخش اول: مبانی نظری تحقیق 14](#_Toc420755716)

[2-1 قسمت اول: هوش سازمانی 14](#_Toc420755717)

[2-1-1 هوش چیست 14](#_Toc420755718)

[2-1-2 هوش از منظر دانشمندان مختلف 16](#_Toc420755719)

[2-1-3 انواع هوش 20](#_Toc420755720)

[2-1-4 تعریف هوش سازمانی و تاریخچه آن 21](#_Toc420755721)

[2-1-5 اهمیت هوش سازمانی برای سازمان 24](#_Toc420755722)

[2-1-6 ویژگی‌های هوش سازمانی 26](#_Toc420755723)

[2-1-7 هوش سازمانی از دیدگاه‌های مختلف 26](#_Toc420755724)

[2-1-7-1 دیدگاه معرفت شناختی 26](#_Toc420755725)

[2-1-7-2 دیدگاه ماتسودا 27](#_Toc420755726)

[2-1-7-3 دیدگاه هلال 29](#_Toc420755727)

[2-1-7-4 دیدگاه مینچ (1996) 30](#_Toc420755728)

[2-1-7-5 دیدگاه کرن 30](#_Toc420755729)

[2-1-7-6 دیدگاه دیوید پرکینز 31](#_Toc420755730)

[2-1-8 سه هوشمندی حیاتی در سازمان‌ها 33](#_Toc420755731)

[2-1-8-1 هوشمندی کسب و کار 33](#_Toc420755732)

[2-1-8-2 هوشمندی استراتژیک 34](#_Toc420755733)

[2-1-8-3 هوشمندی پولی 34](#_Toc420755734)

[2-1-9 تفاوت هوش سازمانی و هوش کسب و کار 34](#_Toc420755735)

[2-1-10 قانون آلبرشت 35](#_Toc420755736)

[2-1-11 ابعاد هوش سازمانی از نظر کارل آلبرشت 36](#_Toc420755737)

[2-1-12 توانمند سازهای کلیدی هوش سازمانی 38](#_Toc420755738)

[2-1-13 ضرورت توجه به هوش سازمانی در سازمان 40](#_Toc420755739)

[2-1-14 نقش رهبران در افزایش هوش سازمانی 42](#_Toc420755740)

[2-1-15 گام‌های اساسی استفاده درست از هوش سازمانی 42](#_Toc420755741)

[2-1-16 بهبود هوش سازمانی 43](#_Toc420755742)

[2-1-17 پیامدهای هوش سازمانی 45](#_Toc420755743)

[2-1-18 هوش سازمانی مسیری که باید شرکت‌ها و سازمان‌ها طی کنند 46](#_Toc420755744)

[2-1-19 چرا هوش سازمانی؟ 47](#_Toc420755745)

[2-1-19-1 هوش سازمانی و کاهش هزینه‌ها وافزایش درآمدها در سازمان‌ها 48](#_Toc420755746)

[2-1-20 فرآیند هوش سازمانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها 49](#_Toc420755747)

[2-1-20-1 مرحله برنامه ریزی و هدایت 49](#_Toc420755748)

[2-1-20-2 مرحله اخذ اطلاعات از پایگاه اطلاعاتی 49](#_Toc420755749)

[2-1-20-3 مرحله پردازش اطلا عات 50](#_Toc420755750)

[2-1-20-4 مرحله آنالیز و تولید اطلاعات 50](#_Toc420755751)

[2-1-20-5 خلاصه و جمع بندی 50](#_Toc420755752)

مقدمه

در عصر حاضر هرچه زمان به جلوتر می رود، با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید سازمان‌ها نیز پیچیده تر و اداره ی آن‌ها نیز مشکل تر می‌شود. این معنا زمانی پراهمیت خواهد شد که بپذیریم در هر سازمان امروزی علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند تکنولوژی هوشمندی نیز در فرآیند عملکرد و سازمان نقش موثری ایفا می کند. هوش سازمانی ترکیبی از تمام مهارت‌های مورد نیاز و استفاده شده توسط سازمان می باشد. این مهارت‌ها هستند که به تغییرات منتهی می شوند، در عمل و عکس العمل سریع می شوند، انعطاف پذیر و راحت بودن را شامل می شوند و قادر به استفاده از تخیل می‌باشند. استفاده از مهارت‌های ذکر شده نیاز به ساختار مناسب و عملکرد سازمان مدیریت موثر و استفاده از منابع انسانی، عواطف، تکنولوژی، دانش و یادگیری سازمانی و توانایی سازمان را در پی دارد.

در دنیای امروز ارتقا هوش سازمانی یکی از الزامات غیر قابل انکار برای اغلب سازمان‌ها است تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی بر قابلیت‌های خود بیفزایند.

هوش سازمانی به دنبال آن است که با سنجش وضعیت هوشمندی سازمان، توانایی‌ها و ضعف‌های آن‌ها را شناسایی و بر اساس نتایج بدست آمده راه کارهای لازم را برای بهبود هوش سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان ارایه نماید.

بخش اول: مبانی نظری تحقیق

2-1 قسمت اول: هوش سازمانی

2-1-1 هوش چیست

 هوش به یقین یکی از پر مشاجره ترین مباحث در روانشناسی است و به دلیل ابهام و پیچیدگی، مطالعات گسترده ای را در قرن اخیر به خود اختصاص داده است. هوش تداعی کننده منزلت پادشاه حیوانات برای انسان است که به مثابه با هوش ترین حیوان از حوزه­ی علم زیست شناسی و جانور شناسی خارج شده است و علم روان شناسی آن را بررسی می­کند. بسیاری از تحقیقات در این رشته بر تعریف هوش و دسته ای دیگر بر سنجش و اندازه گیری آن در سطح فردی متمرکز بوده است (قلی پور، 1385؛146).

 هوش یک مفهوم مبهم است که در بسیاری از زمینه‌ها سعی در تعریف آن شده است. بیش از دو هزار سال پیش ؛ افلاطون در کتاب « جمهوریت »، هوش را تعیین کننده اصلی جایگاه سیاسی و اجتماعی افراد تعریف کرد. اما مطالعه علمی هوش، از قرن نوزدهم با ایده تفاوت‌های فردی در علم ژنتیک و تکامل آغاز شد. روانشناسان معتقدند هیچ شاخه ای از روانشناسی به اندازه مطالعه و ارزیابی هوش در بهزیستی انسان مؤثر نبوده است (اسماعیلی و گودرزی، 1386، 6).

 در مورد مفهوم هوش، روانشناسان به دوگروه تقسیم بندی شده‌اند: گروه اول بر این اعتقادند که هوش، از یک استعداد کلی و واحد تشکیل می شود، اما گروه دوم معتقدند انواع مختلف هوش وجود دارد. آنچه تعریف دقیق از هوش را دچار مناقشه می کند آن است که هوش یک مفهوم انتزاعی است و در واقع هیچ گونه پایه محسوس، عینی و فیزیکی ندارد. هوش، یک برچسب کلی برای گروهی از فرآیندهاست که از رفتارها و پاسخ‌های آشکار افراد استنباط می شود (گنجی، 1388، 24).

 تعریف هوش، از نظر گاردنر، که بر مبنای به رسمیت شناختن اشکال گوناگون هوش می‌باشد عبارت است از: قابلیت حل مسأله یا تولید (خلق) یک محصول، ساخت چیزی که دست کم در یک فرهنگ ارزشمند تلقی می‌شود.

 ریموند کتل، نیز هوش رابا توجه با توانایی یا استعداد کسب شناخت‌های تازه و سپس تراکم شناخت‌ها در طول زندگی (یعنی کاربرد شناخت‌های قبلی در حل مسائل) بدین صورت تعریف می‌کند: مجموعه استعدادهایی که با آن‌ها شناخت پیدا می‌کنیم، شناخت‌ها را به یاد می‌سپاریم و عناصر تشکیل دهنده فرهنگ را به کار می‌بریم تا مسائل روزانه را حل کنیم و با محیط ثابت و در حال تغییر سازگار شویم (عظیمی، 1387؛25).

 به طور کلی تعاریف متعددی را که توسط روان شناسان برای هوش ارائه شده است، می‌توان به سه گروه تربیتی (تحصیلی)، تحلیلی و کاربردی تقسیم کرد:

**الف: تعریف تربیتی (تحصیلی) هوش**

 به اعتقاد روان شناسان تربیتی، هوش کیفیتی است که مسبب موفقیت تحصیلی می شود و از این رو یک نوع استعداد تحصیلی به شمار می رود. آنها برای توجیه این اعتقاد اشاره می کنند که کودکان باهوش نمره‌های بهتری در دروس خود می گیرند و پیشرفت تحصیلی چشم گیری نسبت به کودکان کم هوش دارند.

 **ب: تعریف تحلیلی هوش**

 بنا به اعتقاد نظریه پردازان تحلیلی، هوش توانایی استفاده از پدیده‌های رمزی و یا قدرت و رفتار مؤثر و یا سازگاری با موقعیت‌های جدید و تازه است. شاید بهترین تعریف تحلیلی هوش به وسیله دیوید وکسلر[[1]](#footnote-1) (1958)، روان شناس آمریکایی، پیشنهاد شده باشد که بیان می کند: « هوش یعنی تفکر عادلانه، عمل منطقی و رفتار مؤثر در محیط » (صبحی قراملکی، 1387، 49).

 دیوید وکسلر، هوش را به عنوان توانایی کلی و جامع تعریف کرده است؛ یعنی مرکب از عناصر یا اجزایی است که به طور کامل مستقل از هم نیستند، و نشانه هوشمندی فرد آن است که می‌تواند به صورت منطقی بیندیشد و اعمال برخواسته از هوش او اعمالی هدفدار هستند و توانایی هوش به فرد این امکان را می‌دهد که خود را با شرایط محیط انطباق دهد (اسماعیلی، گودرزی، 1386، 14).

 **پ: تعریف کاربردی هوش**

 در تعاریف کاربردی، هوش پدیده ای است که از طریق تست‌های هوش سنجیده می‌شود و شاید عملی­ترین تعریف برای هوش نیز همین باشد. فرانسیس گالتون انگلیسی (پیرو رهیافت روان سنجی) در کتاب خود، « نبوغ ارثی (1869) »، این نظر را مطرح کرد که توانایی­های ذهنی انسان قابل اندازه­گیری است. بر اساس این نظریه، بینه و سیمون آزمونی برای اندازه گیری هوش طراحی کردند (صادقی، 1388)

2-1-2 هوش از منظر دانشمندان مختلف

* هوش از دیدگاه ثرندایک[[2]](#footnote-2): ثراندایک اندیشه"یک عنصر مشترک مجرد" در هوش را رد کرد و در عوض به فرض تعداد زیادی از توانایی­های اصلی که در اعمال مختلف هوش در گیرند پرداخت و همچنین وی عنوان کرد که امکان دارد این توانایی­ها با ارتباط عصبی در مغز پیوند داشته باشد. بنابراین بر عکس اسپیرمن، ثرندایک یک هوش را شامل انبوهی از عوامل می­دانست که در هر یک تا حدودی عنصر توانایی وجود دارد (ثرندایک، 1937؛278).

 نظزیه ثرندایک در حقیقت یک نظریه جز نگر از توانایی ذهنی است. ثرندایک تاکید داشت که بسیاری از عناصر در یک فعالیت ذهنی معین، اشتراک دارند. لذا می­توان از آن­ها در طبقات گوناگون استفاده کرد مثلا می­توان آن­ها را به گروه­های معانی کلامی، استدلال ریاضی، درک مطلب، درک بینایی و غیره تقسیم کرد (همان منبع).

 ثراندایک هوش را به سه دسته تقسیم کرد:

**الف. هوش انتزاعی:** این نوع ازهوش با اندیشه و نهاد سروکار دارد، درک روابط اجزا و پدیده­ها با این نوع هوش ارتباط دارد. توان درک نظریه­ها، ریاضیات و. . . به این نوع هوش مرتبط است.

**ب. هوش مکانیکی:** به ویژگی­هایی ارتباط دارد که به بهره گیری موثر از این ابزارها و انجام اعمال و فعالیت­ها مربوط می­شود. افرادی که از نظر انجام فعالیت‌ها و مهارت‌های عملی بازده خوبی دارند از هوش مکانیکی برخوردارند.

**پ. هوش اجتماعی:** به توانایی­های فردی که ایجاد روابط اجتماعی مناسب را میسر می­سازد اطلاق می­شود (ثرندایک، 1936؛231).

* هوش از دیدگاه چارلز اسپیرمن: چارلز اسپیرمن (1863-1945) روانشناس انگلیسی به تشریح مفهومی هوش پرداخته است که آن را هوش عمومی با عامل نامیده است. او پس از بررسی تعدادی از آزمون‌های استعداد روانی متوجه شد که امتیاز این آزمون­ها به نحو قابل ملاحظه­ای به یکدیگر شبیه هستند. کسانی که نمره خوبی در یک آزمون شناختی کسب کرده‌اند در سایر آزمون­ها نیز نتایج خوبی به دست آورده­اند و بر عکس. اسپیرمن نتیجه گیری کرد که هوش یک قابلیت شناختی عمومی است که قابل ارزیابی و کمی شدن می­باشد (اتکینسون، 1384؛83).
* هوش از دیدگاه بینه، سیمون: بینه، سیمون (1916) هوش را قضاوت، عقل سلیم، شعور علمی، ابتکار، استعداد، انطباق خود با موقعیت­های مختلف، به خوبی قضاوت کردن، به خوبی درک کردن، به خوبی استدلال کردن، قضاوت درست در برخورد با مسائل تلقی می‌کنند، روانشناسان دیگر هوش را توانایی تفکر انتزاعی، توانایی یادگیری، استعداد حل مسأله یا توانایی سازگاری با موقعیت­های جدید می­دانند (بینه و سیمون، 1916؛36).
* هوش از دیدگاه رابرت استرنبرگ: استرنبرگ (1980) روانشناس معروف، هوش را بدین صورت تعریف می­کند: هوش عبارتست از فعالیت ذهنی در جهت انطباق با محیط واقعی مربوط به زندگی شخص یا انتخاب و شکل دهی آن. با وجودی که او با گاردنر موافق است که هوش، بسیار فراتر از یک قابلیت منفرد و عمومی است اما عقیده دارد که برخی از انواع هوش­های گاردنر بهتر است به عنوان استعداد­های فردی در نظر گرفته شوند. آنچه استرنبرگ هوش موفق نامیده، از سه عامل متفاوت تشکیل شده است:

**الف**. هوش تحلیلی: این مولفه به قابلیت­های حل مساله اشاره می­کند.

**ب.** هوش مولد: این جنبه از هوش قابلیت برخورد با شرایط جدید با استفاده از تجربیات گذشته مهارت‌های فعلی است.

پ. هوش عملی: این عنصر به قابلیت انطباق و وفق پذیری با یک محیط در حال تغییر اشاره می­کند (استرنبرگ و همکاران، 2000).

 استرنبرگ که نظریه خود را در دهه 80 میلادی مطرح کرده به اجزای عملیاتی و اجزای کسب معلومات در هوش اشاره می­کند و بر این اساس وی نیز هوش را انواع هوش کلامی، هوش کاربردی و هوش اجتماعی تقسیم می­کند.

**الف**. هوش کلامی: در این نوع هوش فرد به سرعت مطلب را میخواند و می­فهمد و در سخن گویی، واژگان بیشتر و دقیقتر به کار می­برد.

**ب.** هوش کاربردی: با استفاده از این نوع هوش، فرد هوشمند موقعیت‌ها را خوب بررسی می­کند و مسائل خود را به نحو مطلوب و موفقیت­آمیز حل می­کند.

**پ.** هوش اجتماعی: فرد هوشمند با این نوع از هوش، افراد را آن کونه که هست می­پذیرد، پیش از سخن گفتن می­اندیشد و رفتار و کردارش با سنجیدگی و ژرف نگری همراه است (استرنبرگ، 1999؛781).

* هوش از دیدگاه وکسلر: وکسلر (1958) هوش را به عنوان یک استعداد کلی شخص برای درک جهان خود و برآورده ساختن انتظارات آن تعریف کرد. بنابراین از نظر وی هوش شامل توانایی­ها فرد برای تفکر منطقی، اقدام هدفمندانه و برخورد موثر محیط است. علاوه بر این او تاکید کرد که هوش کلی را نمی­توان با توانایی رفتار هوشمندانه معادل دانست، بلکه باید آن را به عنوان جلوه­های آشکار شخصیت به طور کلی تلقی کرد. از نظر وکسلر هوش می­توانداجتماعی، علمی یا انتزاعی باشد و نمی­توان آن را از ویژگی­هایی مانند پشتکار، علایق و نیاز به پیشرفت مستقل دانست (پاشاشریفی، 1376، 37).
* هوش از دیدگاه ترستون: ترستون[[3]](#footnote-3) (1938) بر خلاف اسپیرمن معتقد است که نوعی از هوش به عنوان هوش کلی وجود ندارد، بلکه هوش از انواعی از استعدادهای روانی تشکیل یافته است که شامل هوش کلامی، استعداد عددی، درک روابط فضایی، درک معنای کلامی، حافظه، استدلال و ادراک می­شود. هوش کلامی روابط بین واژگان و استعداد عددی سرعت و دقت در عملیات حساب را شامل می­شود. درک روابط فضایی به استعداد پی بردن به بازشناسی و همگونی شکل‌ها به یاری بینایی اطلاق می­شود. منظور از درک معنای کلامی، به خاطر سپردن واژه­های منحصر به فرد است. منظور از حافظه، حفظ کردن هر گونه طرح و نقشه سفر و قطعه یا اعداد و ارقامی به صورت طوطی وار است و ادراک عبارتست از تمیز دادن اختلاف­های اندازه، شکل، طول و عرض یا جای خالی واژه­ها و اندام­ها در شکل­ها (ترستون، 1938).
* هوش از دیدگاه هوارد گاردنر: یکی از جدیدترین ایده­ها، نظریه هوش چندگانه هوارد گاردنر (1983) است. گاردنر به جای تمرکز بر تحلیل امتیاز آزمون­ها، عقیده دارد که مقدار عددی هوش انسان، بیانگر دقیق و کامل توانایی­های او نیست. آدمی برای هر مسأله خاص هوش مربوط به آن مسأله را به کار می­برد. نظریه او هفت هوش مختلف را بر پایه مهارت­ها و توانایی­هایی که در فرهنگ­های مختلف ارزش گذاری شده­اند، توصیف می­کند.

 **الف**. هوش زبانی یا کلامی **ب**. هوش موسیقی **پ**. هوش منطقی یا ریاضی **ت**. هوش فضایی **ث**. هوش حرکات بدنی **ج**. هوش اجتماعی **چ**. هوش درون فردی یا مهار نفس (رفیعان، 1389، 30).

 گرچه بین تعاریف مختلفی از هوش که توسط روان شناسان ارائه شده است توافق آشکار به چشم نمی­خورد، اما گونه­ای از همسانی را می­توان در آنها استنباط کرد. در همه این تعریف­ها به نوعی از استعداد کلی اشاره شده است، که در حل مسائل مفید واقع می­شود. به طور کلی با مرور تعریف­هایی که از هوش به عمل آمده است، ملاحظه می­شود که در این تعریف­ها مفاهیم زیر به گونه­ای آشکار یا به طور ضمنی بیان شده‌اند: **الف**. تفکر انتزاعی **ب**. یادگیری از تجربه **پ**. حل مسائل از راه بینش **ت**. سازگار شدن با موقعیت‌های جدید **ث.** تمرکز و تداوم در به کار انداختن توانایی­ها برای رسیدن به هدف مطلوب (رفیعان، 1389، 30).

2-1-3 انواع هوش

* هوش هیجانی: میر و سلوی هوش هیجانی را توانایی ارزیابی، بیان و تنظیم عاطفی خود و دیگران و استفاده کارآمد از آن تعریف می کنند. بنابراین هوش هیجانی را توان استفاده از احساس و عاطفه خود و دیگران در رفتارهای فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج یا حداکثر رضایت می­توان تعریف کرد (خائف الهی و دوست دار، 1383؛54).

 از نظر گلمن (1995)، هوش عاطفی به معنای خودآگاهی، شناخت عواطف، اظهار و مدیریت عواطف، کنترل تکانه و به تعویق انداختن ارضای نیازها و کنترل استرس و اضطراب است. از نظر او به طور کلی هوش عاطفی به معنای مهارت افراد در حیطه‌های کلی خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی و زیر مجموعه‌های تشکیل دهنده آنها است (گلمن، 1995).

* هوش فرهنگی: هوش فرهنگی قابلیت و توانایی یک فرد برای عملکرد مناسب در موقعیت‌هایی است که از نظر فرهنگی متفاوت می‌باشد. هوش فرهنگی بینش‌هایی را درباره توانایی و قابلیت‌های افراد به منظور برآمدن از عهده موقعیت‌های جدید، درگیر شدن در تعاملات بین فرهنگی و عملکرد در گروه‌های کاری متفاوت از نظر فرهنگی فراهم می­کند (لوگو، 2007).
* **هوش اجتماعی:** از جمله سرمایه‌های مهم سازمان به حساب می­آید و به این دلیل است که از طریق هوش اجتماعی، می­توان به ارتقای سطح بهداشت روانی سازمان کمک کرد. سرمایه اجتماعی را می­توان حاصل پدیده‌هایی از قبیل: اعتماد به نفس متقابل، تعامل اجتماعی متقابل، گروه­های اجتماعی، احساس هویت جمعی و گروهی و احساس وجود تصویری مشترک از آینده دانست (سلطانی، 1388؛23).
* **هوش معنوی:** هوش معنوی به معنای ایجاد انرژی و الهام بخشی در کار و زندگی است. معنویت تلاش در جهت ایجاد حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، نیروی برتر، جستجو در جهت آنچه برای انسان شدن مورد نیاز است و جستجو برای انسانیت کامل است (عابدي جعفري و رستگار، 1386؛104).
* **هوش رقابتی:** هوشمندی رقابتی هنر جمع آوری، پردازش و ذخیره اطلاعات است که افراد تمام سطوح سازمان فراخور نیاز خود به آن دسترسی دارند و به آنها کمک می­کند که آینده خود را شکل داده، در مقابل تهدیدهای رقابتی از آنها حفاظت کند. هوشمندی رقابتی، دانش را با استفاده از قواعد ویژه ای از محیط به سازمان منتقل می کند (وظیفه دوست و قاسمی، 1387، 40).
* **هوش چندگانه: محقق و روان شناس‌هاروارد، دکتر هوارد گاردنر به این نکته اشاره می­کند که بشر دارای بیش از یک نوع هوش است. این نظر مخالف با دیدگاه قدیمی از هوش فردی است که فقط به وجود یک عامل عمومی یا سطح شایستگی عمومی اعتقاد داشت. وی معتقد است که ما هفت نوع هوش داریم که شامل هوش کلامی / زبانی، منطقی / ریاضی، موسیقی / ریتمیک، بین فردی، دیداری / فضایی، بدنی / جنبشی و طبیعت گرا است (گاردنر، 1983).**
* هوش سازمانی: **هوش سازمانی به معنای ظرفیت و استعداد یک سازمان در بسیج کردن تمام توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی ذهنی در جهت دستیابی به رسالت سازمانی است (آلبرشت، 2003).**

2-1-4 تعریف هوش سازمانی و تاریخچه آن

 **هوش سازمانی یکی از مفاهیم جدید است که در عرصه متون سازمان و مدیریت مطرح شده است. پیشینه موضوع هوش سازمانی به دهه 1990 بر می­گردد و ریشه­های آن را باید در نظریه­های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی جستجو کرد. اما سخن از هوش سازمانی از سال1992 به طور آشکار و صریح در مقاله­ای که ماتسودا به عنوان "هوش سازمانی و اهمیت آن به عنوان یک فرآیند و یک محصول" در کنفرانس بین المللی اقتصاد منتشر کرد مطرح شده است. در این مقاله ضمن تشریح مفهوم هوش سازمانی، فرآیند هوش سازمانی را متشکل از پنج عنصر و فراورده­ی هوش سازمانی را در قالب طراحی شبکه­های اطلاعاتی معرفی کرده است. پس از آن به تدریج صاحبنظران دیگر ضمن بررسی این موضوع پژوهش­هایی در این زمینه انجام دادند و کتاب‌ها و مقالاتی منتشر کرده‌اند. گلین در سال 1996 با انتشار مقاله­ای سه مدل هوش ارائه کرد که عبارتند از: مدل تجمع یا مدل انباشتگی، مدل سطح تلاقی و مدل توزیعی یا پراکنشی. گلین هوش سازمانی را به سه دسته تقسیم کرد که عبارتند از: تجمع هوش فردی، رابطه متقابل و در هم تنیدگی هوش فردی، هوش سازمانی به عنوان یک سیستم بزرگتر (گلین، 1996).**

 **تفاوت میان یک تیم بسکتبال قهرمان جهان و پنج نفرآدم قدبلند چیست ؟ تفاوت‌های بسیاری وجود دارد. هر یک از افراد به تنهایی دارای درجه ای از استعداد، دانسته‌ها و انگیزه‌ها هستند. اما این به تنهایی کافی نیست. آنها باید مقصد مشترک خاص خود را با مقاصد دیگران ترکیب نمایند. همین اصل برای یکپارچگی منابع هوشمندی هر سازمانی که تصور کنید نیز وجود دارد.**

 **یک گروه موسیقی، یک واحد نظامی، یک تیم جراحی، یک خانواده شاد، یک هویت قانونی، یک کسب و کار کوچک یا بزرگ، موفقیت در چنین سازمان‌هایی بر ادغام موفق هوش انفرادی به یک هوش جمعی و مشترک بستگی دارد (آلبرشت، 2003، 9).**

 **در ادبیات مدیریت تعاریف متعددی برای هوش سازمانی ارائه شده است. از سال 1967 که مفهوم هوش سازمانی توسط ویلنسکی مطرح شد (ژئوژانگ و ژوهان، 2008، 1). تحقیقات زیادی در رابطه با هوش سازمانی انجام گرفته است، اما همچنان تعریف واحدی از هوش سازمانی وجود ندارد.**

 هوش سازماني به عنوان توانايي يك سازمان در حل مسائل سازماني تعريف مي شود. تمركز اين مفهوم بر يكپارچگي توانايي‌هاي انساني و فني براي حل مسائل است و اگر بخواهيم دقيق تر صحبت كنيم بايد بگوييم كه هوش سازماني شامل كليت و تماميت اطلاعات، تجربه، دانش و درك مسائل سازماني است. انواع ديگري از هوش نيز در سازمان‌ها مطرح شده است؛ از جمله هوش فني كه بيانگر توانايي سازمان براي پردازش دانش واطلاعات رايانه‌اي است و به اين ترتيب در تعاملات سازمان‌هاي امروزي داراي اهميتي بسيارزياد است. از سوي ديگر، هوش انساني يا هوش افرادي كه در سازمان مشغول فعاليت هستند نيز مهم تر از هوش فني است. موفقيت در به كارگيري فناوري اطلاعات به هوش انساني وابسته است كه شامل مهارت‌هاي هوش انساني يعني تفكر موجز، بصيرت قياسي و هوشياري نظري است (ملک زاده و همکاران، 1392؛99-98).

**برخی از مهمترین تعاریف هوش سازمانی در جدول 2-1 ارائه می شود:**

جدول (2-1) تعاریف هوش سازمانی از دیدگاه صاحبنظران مختلف

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **سال** | **منبع** | **تعریف هوش سازمانی** |
| **1992** | ماتسودا[[4]](#footnote-4) | **مجموع توانایی‌های یک سازمان که ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی است.**  |
| **1995** | چو[[5]](#footnote-5) | **هوش سازمانی فرایند یادگیری است که شامل توسعه رفتار انطباقی به منظور استفاده از درک و حافظه سازمانی می باشد.**  |
| **1998** | مک مستر[[6]](#footnote-6) | **مک مستر هوش سازمانی را ظرفیت سازمان به عنوان یک کل در جمع آوری اطلاعات، نوآوری، تولید دانش و عمل موثر بر اساس دانش تولید شده میداند.**  |
| **1999** | لیبویتز[[7]](#footnote-7) | **هوش سازمانی مجموعه تمام هوشمندی‌های یک سازمان است که به منظور ایجاد دیدگاهی مشترک در فرآیند بازنگری و بازبینی و هدایت کل سیستم مورد استفاده قرار می­گیرد.**  |
| **2000** | هلال[[8]](#footnote-8) | **هوش سازمانی عبارتست از ظرفیت سازمان برای خلق دانش و استفاده از آن برای تطابق استراتژیکی با محیط.**  |

 **به طور کلی می‌توان گفت که هوش سازمانی برای یک کارآفرین یا تاجر، به معنای تحقیقات بازار است که می توان آن را هوش رقابتی نامید و برای فردی که در ساختار بوروکراتیک دولتی کار می‌کند، به معنای گزارش دهی است. هوش سازمانی به منزله پنجره پویایی کسب و کار به محیط بیرون است که عملکرد سازمانی را شناسایی می کند، کارایی را افزایش می دهد و فرصت‌های ناشناخته را شکار می‌کند (هوسان، 2008). بنابراین هوش سازمانی نیز مجموعه ای از فن آوری و فرآیندها است که به همه افراد در تمام سطوح سازمان این امکان را می دهد تا داده‌ها را ارزیابی و تجزیه و تحلیل کنند. هوش سازمانی، بستر سازی لازم برای کسب سود، تفاهم و انسجام از تجربیات سازمان را فراهم می سازد (گرین، 2007).**

2-1-5 اهمیت هوش سازمانی برای سازمان

 **مهمترین نیاز یک مدیر داشتن اطلاعات دقیق برای اتخاذ تصمیم درست است فرآیند تصمیم گیری می­تواند به سه بخش تقسیم شود با توجه به انواع مختلف تصمیم گیری (بر اساس میزان ساخت یافته بودن) هر یک از سه بخش اهمیت متفاوتی خواهد داشت.**

**الف. دسترسی، جمع آوری، پالایش داده­ها و اطلاعات مورد نیاز**

**ب. پردازش، تحلیل، نتیجه گیری بر اساس دانش**

**پ. اعمال نتایج و نظارت بر پیامدهای اجرای آن**

 **در هر یک از موارد فوق سازمان­های قدیمی که از هوش سازمانی استفاده نمی­کنند دارای مشکلاتی هستند که اغلب از عواملی چون حجیم بودن داده­ها، پیچیدگی در تحلیل و ناتوانی در پیگیری نتایج فرآیندها و پیامدهای تصمیمات گرفته شده نشات می­گیرد. هوش سازمانی به کمک حل مشکلات فوق به دلیل ساختاری که سازمان به وجود می­آورد و فرصت‌های جدیدی نیز برای رشد سازمان ایجاد می­کند و نه تنها عامل حذف مشکلات است بلکه با صرفه جویی در زمان و هزینه شرایط کاری را دگرگون می­سازد (لوز، اسپیلر، 2000، 149).**

 **موضوع هوش سازمانی، به دلیل آنکه دستیابی به دانایی را در سازمان‌ها افزایش داده و باعث پیدایش مزیت رقابتی نوینی در آنها گردیده است دارای اهمیت است. دراکر خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها را می دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را نسبت به منابع طبیعی به خود اختصاص دهند. موتور محرک تغییرات جهانی، ظهور قدرت فکری در برابر قدرت منابع مادی خواهد بود.**

 **در راستای رقابت‌های شدید جهانی و تأثیر جهانی سازی به تمامی ابعاد مدیریتی و از آنجا که شاهد تغییرات چشمگیری در دنیای تجارت و کسب و کار کنونی می باشیم، لذا درک موقعیت استراتژیک کنونی فقط از توان مدیران خلاق و باهوش بالا مقدور است، از این رو مقوله هوش اهمیت دو چندانی پیدا کرده و جایگاه خود را بیشتر از این در آینده باز خواهد نمود. به عبارت دیگر اگر بر این باور باشیم که موفقیت مدیران در گذشته متکی به مهارت‌های فنی و هوش منطقی بوده است امروزه و در قرن بیست و یکم وجود مدیران با قدرت تجزیه و تحلیل بالاتر نقش اساسی را در اثر بخشی سازمان‌ها دارند و آنچه که متضمن این موفقیت‌ها می باشد چندان به جایگاه مدیر در سلسله مراتب سازمانی مربوط نمی گردد. بلکه به هوش مدیران و کارکنان بستگی دارد (نوروزی و همکاران، 1391؛22).**

 **اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش را مزیتی رقابتی دانسته و قابلیت استراتژیک آن را درک کنند، می‌توانند از تفاوت‌ها و تنوع‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری دربازار جهانی استفاده کنند. هوش سازمانی سبب می شود که سازمان‌ها به عنوان موجوداتی زنده تلقی گردند. شناخت هوش سازمانی به تعیین نقاط قوت و ضعف یک سازمان کمک می کند. همچنین راهنما و تسهیل کننده توسعه سازمان می شود. نظریه هوش سازمانی به دنبال آن است که با سنجش وضعیت هوشمندی سازمان‌ها توانایی‌ها و ضعف‌های آن‌ها را شناسایی و براساس نتایج به دست آمده، راهکارهای لازم را برای بهبود هوش سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان ارائه نماید (فقیهی، 1388؛48).**

 **هوش سازمانی با تکیه بر هوش انسانی ظرفیت نامحدودی است که می تواند هدف‌های آرمانی بشر را در دست یافتن قله‌های معرفت با بهره گیری ازامکانات بالقوه و بالفعل فراهم سازد. افراد در درون سازمان‌های هوشمند با داشتن این توانایی قابلیت تطابق بیشتری را با شرایط سازمانی خواهند داشت و در نهایت رفتار تطبیقی ایجاد شده، موجب ایجاد یک چرخه جدید هوش خواهد شد (سلاسل، 1388، 28).**

 **به طور کلی اینگونه می توان گفت که بهترین حوزه مناسب برای مقایسه هوش سازمانی و هوش عقلی محیط کار است زیرا فرد در محیط کار خود علاوه بر توانمندی‌های علمی (که از هوش عقلی نتیجه می شود) از سایر قابلیت‌های خود نیز استفاده می کند. از این رو، در حوزه توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها مفهوم هوش سازمانی به کار گرفته شده است تا به سایر مهارت‌های فردی، علاوه بر قابلیت‌های تخصصی، توجه شود (بابایی و مومنی، 1384).**

2-1-6 ویژگی‌های هوش سازمانی

**هوش سازمانی دارای سه ویژگی مهم است که عبارتند از:**

1. دوره ای بودن: **هر سازمان یک دوره ی زمانی شامل شکل گیری، تکامل و زوال را تجربه می‌کند. هوش سازمانی نیز دارای یک دوره زمانی مشابه است. در مرحله دوم، هوش سازمانی در سازمان رشد و توسعه پیدا می کند و این مرحله ای است که هوش سازمانی به تکامل رسیده است. سرانجام، همراه با تغییرات در اندازه، ساختار و کارکنان سازمان، هوش سازمانی توسعه پیدا نمی­کند. تغییرات در شرایط داخلی و محیط بیرونی سازمان رخ می دهد اما هوش سازمانی همچنان بدون تغییر است و این زمانی است که هوش سازمانی از بین می‌رود.**
2. یگانگی / منحصر به فرد بودن: **سازمان یک سیستم پیچیده متشکل از اهداف ساختار، کارکنان و فرهنگ می باشد. با توجه به شرایط و ویژگی‌های هر سازمان، هوش سازمانی تبلور هوش فردی همه اعضای آن می باشد. بنابراین هوش سازمانی برای هر سازمان منحصر بفرد است.**
3. بهره وری بالا: **مبنای هوش سازمانی، هوش کارکنان سازمان است، اما هوش سازمانی نه تنها موجب استفاده بهتر از هوش کارکنان می شود، بلکه باعث ایجاد ارتباط و همکاری بیشتر، افزایش بهره وری و تضمین صحت تصمیم گیری نیز می­شود (ژئوژانگ و ژوهان، 2008، 1).**

2-1-7 هوش سازمانی از دیدگاه‌های مختلف

 **در مورد هوش سازمانی نظرات متفاوتی وجود دارد که مهم ترین آنها در ذیل شرح داده می‌شوند:**

2-1-7-1 دیدگاه معرفت شناختی

 **برخی دانشمندان هوش سازمانی را از دیدگاه معرفت شناختی بررسی کرده­اند: بر این اساس­، دیدگاه شناختی، دیدگاه رفتاری و دیدگاه عاطفی – اجتماعی سه مقوله هوش سازمانی­اند و هدف کلی، این است که بدانیم­، چگونه آمیزش مکاتب مختلف اندیشه می­تواند درک جامعی از هوش سازمانی در مدیریت و ادبیات توسعه سازمانی ارائه دهد. بنابراین هوش سازمانی فرآیندی اجتماعی است که بر مبنای نظریه­های هوش فردی محض بوده که تا کنون نادیده انگاشته شده‌اند (صالحی کردآبادی، 1389، 4).**

 **براین اساس فرضیه­های زیادی برای انطباق مفهوم هوش فردی با شرایط سازمان­ها مطرح شده‌اند. اولین فرضیه بر این منطق استوار شد که توان تجزیه و تحلیل اطلاعات و تفسیر آن برای رسیدن به هدف، شباهتی است که بین هوش فردی و سازمانی مطرح می­باشد، بنابراین سازمان می‌تواند برای سازگار کردن بیشتر افراد با محیط از آن استفاده کند. از طرفی هوش سازمانی یک فرایند آزمایشی و عملی است که بر موفقیت‌ها ویا شکست‌های سازمان تأکید دارد، یعنی به طور دقیق بر اساس تجربیاتی است که می‌توانند به احتمال زیاد جهت عملکرد مؤثرتر سازمان به کار گرفته شوند. بنابراین با توجه به ویژگی­های خاص هوش سازمانی، معلوم شد هر چند که این عامل با هوش فردی مشابهت‌هایی 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 می‌کنند و از این نظر تفاوت‌های چشم گیری با هوش فردی دارد (سلاسل، 1388، 27).**

2-1-7-2 دیدگاه ماتسودا

 **تی ماتسودا، هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی می‌داند. مدل هوش سازمانی که ماتسودا معرفی می‌کند باعث یکپارچگی پردازش انسان و دانش بر پایه ماشین درتوانایی حل مسأله می­شود.**

 **برخلاف خیلی‌ها ماتسودا تأکید می‌کند هوش ماشینی یک بخش یکپارچه ازهوش یک سازمان است. از نظر وی کار سازمانی که در واقع یک کار گروهی و تعاونی می‌باشد هم شامل عامل حل مسأله انسانی می باشد و هم شامل عامل حل مسأله ماشینی.**

 **از نظر ماتسودا هوش سازمانی را می‌توان از دو دیدگاه مورد توجه و بررسی قرار داد: 1- هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند، 2- هوش سازمانی به عنوان نتایج فرآیند یا حالت مربوطه (ملک زاده، 1389، 33).**

 الف: هوش سازمانی به منزله یک فرآیند

 **هوش سازمانی به منزله یک فرآیند، به معنی تجزیه و تحلیل، طراحی و عملکرد مؤثر دانش سازمانی و فرآیندهای اطلاعاتی و حل مشکلات سازمانی است. وقتی هوش سازمانی به عنوان فرآیند مورد توجه قرار گیرد بیانگر پیچیدگی‌های ناشی از تقابل، تجمیع و هماهنگی هوش انسانی و فنی درون یک سازمان است. پیچیدگی تقابلی هوش سازمانی نشان دهنده رابطه میان انسان و مؤلفه‌های فنی سازمان است. تجمعی بودن هوش سازمانی به صورت سلسله مراتبی نمود می یابد که 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 تقابل و تجمیع است.**

**فرآیند هوش سازمانی دارای پنج مؤلفه اساسی است:**

* **حافظه سازمانی ؛**
* **دانش سازمانی ؛**
* **یادگیری سازمانی ؛**
* **ارتباطات سازمانی ؛**
* **نتیجه گیری سازمانی ؛**

 « حافظه سازمانی » **بیانگر توانایی نگهداشت وقایع، موقعیت­ها، رفتارهای موفق و ناموفق و توان جمع آوری آن‌ها در صورت نیاز است. از سوی دیگر** « دانش سازمانی » **شامل توانایی‌های سازمانی برای درک و فهم و تفسیر است که سازمان را قادر می سازد بر اصول و مبانی خود متمرکز شود.** «یادگیری سازمانی » **نیز به عنوان توانایی استفاده وکاربرد مناسب دانش ذخیره شده در حافظه سازمانی و یادگیری بر مبنای تجربه کسب شده در گذشته تعریف می شود. یادگیری در رفتارهایی که در موقعیت‌های غیراستاندارد رخ می‌دهند و در هنگام جستجوی راه‌های جدید برای اقدام نیز نمود می‌یابد.** «ارتباطات سازمانی » **حاصل تبادل داده­ها‌ی اطلاعات و دانش میان افراد درون و بیرون سازمان و عوامل فنی است. نهایتأ «** نتیجه گیری سازمانی **» را می توان مشتمل بر پرهیز و اجتناب، غلبه و فائق آمدن بر مشکلات و حل مسائل دانست.**

 ب: هوش سازمانی به عنوان نتیجه یک فرآیند یا حالت

 **هوش سازمانی به عنوان نتیجه یک فرآیند یا حالت، بیانگر کلیت و جامعیت قسمت‌ها و بخش‌های ساختار یافته و جهت دار اطلاعات است. هوش سازمانی که در چنین وضعیتی تولید شود باید برای توانمند شدن توانایی‌های سامانه‌های اطلاعاتی حل مسائل سازمانی به شکل مناسب مورد استفاده قرار گیرد.**

2-1-7-3 دیدگاه هلال

 **هوش سازمانی شبیه به آی کیو[[9]](#footnote-9) است، اما در یک سطح سازمانی شکل گرفته است، که آن را (کیو آی کیو[[10]](#footnote-10)) می نامیم و مانند آی کیو قابل اندازه گیری است. بر طبق این دیدگاه هوش سازمانی شامل زیر سیستم‌هایی است که عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ، روابط سهامداران، دارایی‌های دانش و فرآیندهای استراتژیک.**

 **هلال می گوید « هوش سازمانی، ظرفیت یک سازمان در جهت خلق دانش و به کار گیری راهبردی آن به منظور هماهنگی و تطابق با محیط اطرافش می باشد » و این درست همان تعریفی است که در خصوص بهره هوشی در انسان‌ها به کار گرفته می شود. بدین ترتیب می توان گفت که سازمان‌ها دارای درجات گوناگونی از هوش می باشند و بهره هوشی سازمان‌ها نیز همانند توان فیزیکی شان افزایش می‌دهند. باهوش ترین سازمان‌ها بر اساس اصل « هیچ وقت خوب به اندازه کافی خوب نیست » عمل می کنند (کهن سال، 1389، 109).**

2-1-7-4 دیدگاه مینچ (1996)

**مینچ هوش سازمانی را به مثابه داشتن چهار ویژگی زیر می‌داند:**

1. **رفتارهای هدف محور**
2. **پایگاه اطلاعات سازمانی و دسترسی آسان به آن**
3. **گزینش اقدام صحیح و اداره آن**
4. **نظارت بر نتایج (مینچ، 1996؛48)**

2-1-7-5 دیدگاه کرن

**همان طور که در شکل (2-1) نشان داده شده است، از نظر « کرن » عناصر هوش سازمانی عبارتند از:**

1. **درک / کنترل: چگونه سازمان اطلاعات را از محیط جمع آوری می‌کند.**
2. **شناخت / مفهوم سازی: چگونه سازمان، خود و محیط خود را درک و تفسیر می کند.**
3. **استدلال / عمل: چگونه فرآیندهای جمعی تفکر، تصمیمات، خط مشی و عمل به نحوی اثربخشی عمل می کنند.**
4. **دانش / حافظه: چگونه سازمان تجربه را به گونه‌های مفید و قابل حصول حفظ می‌کند.**
5. **یادگیری: چگونه سازمان ؛ دانش، قابلیت‌ها و فرآیندهای خود را توسعه و بهبود می‌بخشد.**
6. **ارتباطات: چگونه افراد و گروه‌ها اطلاعات و دانش را مبادله و ایده‌ها و معانی را تسهیم می‌کنند (مختاری پور، 1387، 17).**

شناخت

مفهوم سازی

قضاوت

درک/کنترل

استدلال/عمل

What is going on

دانش/حافظه

یادگیری

ارتباطات

مناسبت

اثربخشی

شکل (2-1) عناصر هوش سازمانی (مختاری پور، 1387، 18)

2-1-7-6 دیدگاه دیوید پرکینز

 **به نظر دیوید پرکینز، هوش سازمانی شامل دو جزء است: کارکنان هوشمند و فرآیندهای هوشمند، که در شکل (2-2) نشان داده شده است.**

 الف: کارکنان هوشمند:

 **هوش سازمانی مبتنی بر هوش انسانی است، در نتیجه سطح هوشمندی اعضای سازمان منعکس کننده سطح هوش سازمانی است. هوشمندی اعضا شامل دو جزء است: دانش و یادگیری.**

* **دانش: دانش به دانش ضمنی و دانش صریح تقسیم می شود ؛ دانش ضمنی، مانند دانش و تجربه اعضا. دانش صریح معمولأ برای همه آشنا و به راحتی قابل درک است.**
* **یادگیری: پیتر سنگه عقیده دارد، تنها مزیت درآینده این است که توانایی یادگیری شما نسبت به رقبا بسیار سریع تر باشد. در آینده میزان هوش سازمانی به سرعت توانایی یادگیری اعضای سازمان بستگی دارد. در عصر اقتصاد اطلاعات، یادگیری به یک فرآیند مادام العمر تبدیل شده است.**

 ب: فرآیند‌های هوشمند

 **گرچه اعضای سازمان مبنای سازمان‌های هوشمند هستند، ممکن است در برخی تصمیمات و قضاوت‌ها، سازمان از واقعیت منحرف شده و یا حتی اشتباه کند. برای جلوگیری از این حالت، فرآیندهای هوشمند که شامل « پیش بینی » و « حل مشکلات » است معرفی می شود.**

* **پیش بینی: حساسیت سازمان نسبت به تغییرات نامحسوس را نشان می دهد. تغییرات بزرگ معمولأ به طور گسترده مورد توجه قرار می گیرند، اما تغییرات نامحسوس زیاد می شود، ممکن است باعث تغییرات کیفی سازمان گردند. شرکت‌ها و سازمان‌ها باید در هنگام پیش بینی و برآورد روند توسعه، توجه بیشتری به تغییرات نامحسوس داشته باشند، در این صورت سازمان‌ها تصمیمات و اقدامات درست و به موقع خواهند داشت.**
* **حل مشکل: بخش مهم دیگر فرآیندهای هوشمند، حل مشکلات است. پس از پیش‌بینی تغییرات، مدیران باید راه حل‌هایی برای آنها ارائه کنند. فرآیند هوشمند، فرایندی پیچیده است که شامل تجزیه و تحلیل، قضاوت و تصمیم گیری است. بنابراین نیازمند همکاری کامل پشتیبانی‌های مختلف است. در زمان حل مسأله ما باید محتاط و دقیق باشیم زیرا کارایی و قابل حل بودن مشکل به طور مستقیم بر عملکرد و روند توسعه سازمان در آینده مؤثر است.**

دانش

کارکنان هوشمند

یادگیری

هوش سازمانی

پیش بینی

فرآیند­های هوشمند

حل مشکلات

شکل (2-2) عناصر هوش سازمانی از نظر (دیوید پرکینز، 2007)

2-1-8 سه هوشمندی حیاتی در سازمان‌ها

2-1-8-1 هوشمندی کسب و کار

 هوشمندی کسب و کار به عنوان هوشمندی در سازمان‌های امروزی مورد تأکید است. هوشمندی کسب وکار ناشی از این است که یک بنگاه بداند مزیتش چیست، چرا انتظار دارد مشتریان به جای رقیب، سراغ او بروند، باید عمیقأ این مقوله را درک کرد. قواعد کار را شناخت باید عمیقأ درک کرد که چه چیزهایی در یک کسب وکار برای مشتریان ارزش آفرین است و چه چیزهایی نیست و منابع خود را تنها صرف توسعه این عوامل کرد. برخی به جای دانش، بصیرت و فهم بازار را جایگزین می کنند. هوشمندی کسب و کار، به فهم عمیق قواعد بازی اشاره دارد. بنگاه‌ها در جغرافیای رقابتی شان اعم از کشور، بازارهای منطقه ای و بین المللی، تا این هوشمندی را به دست نیاورند نمی توانند انتظار بقا و رشد داشته باشند.

2-1-8-2 هوشمندی استراتژیک

 دومین هوشمندی، هوشمندی استراتژیک است. اصولأ در شرایط رقابتی شدید، اگر سازمان بدون استراتژی حرکت کند، نتیجه ای جز شکست نخواهد داشت. از طرف دیگر دستیابی به یک استراتژی اثربخش، خودش یک چالش مهم است. هر استراتژی نمی تواند در محیط رقابتی، موفقیت به همراه داشته باشد. بسیاری از سازمان‌ها استراتژی هم داشته‌اند و نابود شده‌اند. برای یک استراتژی اثربخش در عصر کنونی باید نیازهای نهفته مشتری و بازار را کشف کرد و به خلاقانه ترین شیوه به آنها پاسخ داد. استراتژی دارای دو قابلیت است اول اینکه ما بتوانیم نیازهای نهفته بازار و مشتری را کشف کنیم و در پاسخگویی به آن ارزش بالاتری از رقیب بیافرینیم.

2-1-8-3 هوشمندی پولی

 سومین هوشمندی که ضرورت رشد و بقای بنگاه‌ها در عصر اقتصاد جهانی به شمار می‌آید، هوشمندی پولی است. بنگاه‌ها باید فهم عمیق و درک درستی از کارکرد پول و چگونگی فرآوری سرمایه داشته باشند. بنگاه‌ها باید بتوانند بر روی سرمایه و دارایی شان مسلط شوند و آن را مدیریت کنند. باید فهمید که پول را چگونه و در چه مسیری به کار گرفت تا بالندگی پیدا کند. این سه هوشمندی اگر در کنار یکدیگر قرار گیرند، بنگاه‌ها می توانند امید داشته باشند تا در حاکمیت قانون بقای اصلح، جزو اصلح‌هایی باشند که باقی می‌مانند.

2-1-9 تفاوت هوش سازمانی و هوش کسب و کار

 هوش سازمانی مفهومی متفاوت ومتمایز از هوش کسب و کار است. هوش کسب و کار به عنوان داشتن دانشی عمیق نسبت به همه عوامل مثل مشتریان، رقبا، محیط اقتصادی، عملیات و فرآیندهای سازمانی که تأثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می‌گذارند، تعریف می‌شود. واضعات این مفهوم معتقدند که هوش کسب و کار، شرکت‌ها را برای تصمیم گیری در همه عوامل مؤثر بر سازمان و شرکت توانمند می‌سازد. اما هوش سازمانی ترکیبی از تمام مهارت‌های لازم برای وجود سازمان است. این مهارت‌ها عبارتند از: قابلیت تطابق با تغییر، سرعت در کنش و واکنش، انعطاف پذیری و حساسیت به داشتن ذهنی باز، توانایی تصور کردن و توانایی نوسازی. این مهارت‌ها هستند که به تغییرات منتهی می شوند، در عمل و عکس العمل سریع می شوند، انعطاف پذیر و راحت بودن را شامل می‌شوند و قادر به استفاده از تخیل می‌باشند (ملک زاده، 1389، 33).

2-1-10 قانون آلبرشت

 « وقتی افراد با هوش در یک سازمان استخدام می شوند تمایل به حمایت گروهی یا کند ذهنی دسته جمعی پیدا می کنند ». هرکدام از این افراد باهوش می خواهند رو به بالا تفویض شوند وبه سطح ریاست برسند از این رو به شکل انفرادی عمل می کنند و در ساختن مفهومی برای رسیدن به واقعیت و تعالی سازمانی کوتاهی می کنند. هر کارمند باهوش در سازمان مانند سیلویی است که به تنهایی ذخایر بسیاری را در خود نگه داشته است، اما با یکدیگر در تعامل نیستند (آلبرشت، 2003).

 از نظر آلبرشت (2003) کند ذهنی جمعی بخش ضروری یا اجتناب ناپذیر از حیات یک سازمان نیست. افراد باهوش به دلخواه خود اجازه می دهند که چنین امری اتفاق بیفتد و رهبران نیز با رفتار خود یعنی پذیرش و چشم پوشی کردن از آن اجازه گسترش آن را می دهند. نداشتن مهارت اجرایی، جنگ‌های اداری، مبارزات سیاسی در همه سطوح، نبود هدایت، سازماندهی نامطلوب، قوانین و رویه‌های نامناسب، همه هم پیمان می شوند تا از به کارگیری همه توان مغزی یک مؤسسه که برای آن هزینه شده است، جلوگیری کنند. چیزی که به آن حماقت دسته جمعی گفته می شود، ممکن است انسان‌ها خیلی باهوش و برای انجام کارهای بزرگ توانمند باشند، اما نیروی جمعی مغز آنها به هدر می رود. آلبرشت در مقابل واژه کند ذهنی جمعی، از واژه هوش سازمانی استفاده می کند و تنها راه درمان ذهنی در سازمان را بهره گیری از مدل هوش سازمانی می‌داند.

2-1-11 ابعاد هوش سازمانی از نظر کارل آلبرشت

 کارل آلبرشت، مفهوم هوش سازمانی را در سال 2003 در کتاب « قدرت اذهان در کار » به هفت بعد تقسیم بندی می کند که در شکل 2-3 نشان داده می شود. هر یک از هفت بعد هوش سازمانی در برگیرنده مجموعه ای از رفتارها، یک مشخصه ساختاری، یک فرآیند یا یک روش خاص عملی نیست، بلکه یک ویژگی است. هر یک از این ویژگی‌ها یا هوش‌ها، چندین پیش بینی کننده یا عواملی علی دارند. این پیش بینی کننده‌ها می توانند ساختارهای سازمانی روشن، رهبری شایسته، محصولات و فرآیندهای متناسب با تقاضای محیط کسب و کار، مأموریت‌های منسجم، اهداف روشن، ارزش‌های هسته ای و سیاست‌هایی که حقوق و رفتار کارکنان را مشخص می کنند شامل می‌شود. در هر بعد، ما می توانیم چندین پیش بینی کننده داشته باشیم که می‌تواند در حداکثر کردن آن عامل هوشمندی تأثیر داشته باشد (طاهری لاری، 1389؛4).

تفکر

استراتژیک

فشار

 عملکرد

سرنوشت مشترک

**هوش سازمانی**

میل به تغییر

کاربرد

 دانش

اتحاد و

توافق

روحیه

شکل (2-3) ابعاد هوش سازمانی از نظر کارل آلبرشت (2003)

این ابعاد هفت گانه عبارتند از:

**1. تفکر استراتژیک:** هر سازمانی نیازمند وجود یک نظریه، یک مفهوم، یک اصل سازمان دهنده یا تعریفی از آنچه در جستجو و ارضای آن است، می باشد. چشم انداز راهبردی به این اشاره دارد که راهبردهای اساسی و مهم در سازمان شناسایی و کلیه کارکنان آن را پذیرفته و در جهت آن هماهنگ شده باشند، در عین حال متخصصان و رهبران فرصت بازبینی و بازنگری آن را در نشست‌های سالیانه فراهم کنند و فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی ازعوامل محیطی به طور دایم مورد بازبینی قرار گیرد.

2. **سرنوشت مشترک:** به معنای اینکه کارکنان خود را عضو مؤثری از سازمان تلقی کنند و مدیران در طرح‌ها و برنامه‌ها، اجرا و ارزشیابی با مشارکت کارکنان عمل نمایند. در نتیجه آنها مأموریت‌های سازمانی را می شناسند و حس همدلی و همبستگی نسبت به اهداف پیدا می کنند. موفقیت سازمان را موفقیت خود قلمداد می کنند. همکاری و مبادله آزادانه ایده‌ها و اطلاعات در سازمان به وضوح قابل درک است.

**3. میل به تغییر:** در سازمان‌های هوشمند تغییر بیانگر چالش، موقعیتی برای تجربیات جدید و مهیج برای رسیدن به چیزی نو قلمداد می گردد. اشتیاق به تغییر نیازمند این است که آنقدر بزرگ باشیم که انواع تغییرات در چشم انداز راهبردی را بتوانیم تطبیق دهیم. در این سازمان‌ها کارکنان تشویق به اختراع و نوآوری و پیداکردن راه‌های بهتر انجام کار خود می شوند. محصولات و خدمات به طور مستمر با تغییر تقاضا و نیاز محیط کاری متحول می شوند.

**4. روحیه:** جدا از سرنوشت مشترک، این عنصر شامل رضایت برای انجام چیزی بیش از استانداردهای تعیین شده کاری است 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 و علاقه زیادی به کار دارند و از اینکه عضو سازمان هستند احساس غرور می کنند.

**5. 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 تیم‌ها باید خود را برای تحقق اهداف و رسالت سازمان، سازمان دهند مسئولیت‌ها، مشاغل را تقسیم کنند و یک سری قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط، وضع نمایند.

**6. کاربرد دانش:** امروزه اقداماتی که به پیروزی یا شکست در یک سازمان منجر شده‌اند، اساسأ بر پایه استفاده مؤثر از دانش، اطلاعات و داده‌ها بوده است. فعالیت هر سازمان به شدت به دانش کسب شده و تصمیمات درست آنی، وابسته است.

**7. فشار عملکرد:** مدیران نباید صرفأ درگیر عملکرد باشند. در یک سازمان هوشمند، هر کس وظایف کاری خود را به درستی انجام می دهد، چرا که به معتبر بودن هدف‌هایشان باور و اعتقاد دارند و به صورت منطقی بین انتظارات فردی و سازمانی تعادل ایجاد شده است.

 مدل کارل آلبرشت نسبت به سایر مدل‌های ارائه شده برای هوش سازمانی کامل تر است، او می‌گوید سازمانی که در جهت پتانسیل نهایی خویش در حرکت است برای یک توسعه همه جانبه باید به طور مداوم در هر هفت بعد کلیدی پیشرفت کند.

2-1-12 توانمند سازهای کلیدی هوش سازمانی

 داشتن یک مدل برای تعریف و ارزیابی جایگاه هوش سازمانی در یک سازمان، می تواند خیلی مفید باشد. ولی سؤال‌های اصلی که هر مجری باید با آن مواجه شود عبارتند از: ما چگونه میتوانیم سطح هوش جمعی را در کارمان افزایش دهیم ؟ چگونه ممکن است که سطح آنتروپی را کاهش و سطح سینتروپی را افزایش داد ؟ استراتژی‌ها و اقدامات خاص برای باهوش شدن جمعی چیست ؟ ما حداقل می توانیم چهار استراتژی اولیه را که می تواند سازمان را هوشمندتر کند و در پیشرفت برای رسیدن به هدف و تعدیل کردن تغییرات مورد نیاز محیطی تواناتر کند، تعریف کنیم. شکل(2-4) نشان می‌دهد که چگونه این چهار عامل توانمند ساز (در مرکز)، با هفت بعد یا شاخص‌های کلیدی هوش سازمانی (حلقه بیرونی) می‌تواند یک دور نمای اجرایی قوی فراهم کند که از طریق آن می‌توان به رویکرد جامع توسعه سازمان به عنوان یک سازمان هوشمند دست یافت (آلبرشت، 2003، 17)

**گفتگوی استراتژیک**

**میل به تغییر**

**سرنوشت مشترک**

**تفکر استراتژیک**

**انجمن‌های ذینفع**

**رهبران فکری**

**روحیه**

**اتحاد وتوافق**

**زیربناهای دانش**

**ادهوکراسی‌ها**

**کاربرد دانش**

**فشار عملکرد**

شکل (2-4) چشم انداز اجرایی برای هوش سازمانی و مدیریت دانش (البرشت، 2003)

این چهار عامل کلیدی می تواند حرکت پایدار سازمان را به سمت سطوح بالاتر هوشمندی جمعی هدایت کند عبارتند از:

1. **رهبران فکری**

 در هر سازمان تعدادی از افراد هستند که می‌توانند فراتر از نقش و قوانین تعریف شده توسط ساختار سازمانی فکر کنند. وسعت دید آنها، مهارت‌های ادراکی و توانایی در تشخیص و تعیین متغیرهای کلیدی و اولویت بکارگیری آن‌ها در شرایط مختلف معمولأ آنها را در هر کاری که مسئولیت آن را بر عهده دارند کارآمد می کند. اکثر مدیران دوراندیش می دانند که این افراد چه کسانی هستند. آنها ممکن است در کارهای مدیریتی باشند یا در مسئولیت‌های دیگر، همانند متخصصان حرفه ای، یا مشاوران که برای ایجاد تغییر و بهبود سازمانی و ارتقاء هوش سازمانی آموزش دیده باشند.

1. **انجمن‌های ذینفع**

 انجمن‌های ذینفع می توانند عوامل خیلی مؤثری در تغییر، پیشرفت سازمانی و بهبود هوش سازمانی باشند. متأسفانه آن‌ها می توانند خیلی شکننده نیز باشند. بسیاری از مروجان مدیریت دانش تلقی شان این است که انجمن‌های ذینفع به صورت خود به خود شکل می گیرند و پیشرفت می‌کنند. البته آنها اغلب خود به خود شکل می گیرند. معمولأ نیز به همان سرعت هم از بین می‌روند. جلسات موقت، گروه‌های بحث مجازی نمونه‌های از این انجمن‌ها هستند.

1. **ادهوکراسی‌ها**

 بعضی مواقع یک موضوع سازمانی که مشکل و سخت است نیازمند یک گروه « گروه حل مسأله » یا ضربت است تا آن را حل کنند. بسیاری از سازمان‌ها از ادهوکراسی‌های تخصصی، تیم‌های ناپایدار، گروه‌های عملیاتی، کمیته‌ها یا گروه‌های مشورتی استفاده می کنند تا یک مشکل خاص سازمانی را حل کنند. بکار گیری آنها در سازمان موجب ارتقاء هوش سازمانی می‌شود.

1. **زیربنای دانش**

 امروزه هر سازمانی در اندازه مشخص یا پیچیده نیازمند یک سکو و زیربنای مشخص و در حال رشد مداوم است تا فرآیند کاربرد دانش را حمایت کند. فناوری اطلاعات نه تنها یک ابزار بلکه یک ضرورت و یک عنصر حیاتی برای سازمان است که مدیران دانش لازم را از این طریق کسب نمایند (آلبرشت، 2009، 17).

2-1-13 ضرورت توجه به هوش سازمانی در سازمان

 هوش سازمانی به تعبیر کارل آلبرشت عبارتست از توانایی که تمام توان فکری یک سازمان را به حرکت وا می­داردو این توانایی فکری به دستیابی به رسالت و ماموریتش متمرکز می­شود (آلبرشت، 2002، 88).

 همچنین ماتسودا تعریف خود را از این مفهوم تحت عنوان توانایی یک سازمان در حل مسائل سازمانی ارائه می­دهد. امروز بر مدیران شرکت­ها ودانشمندان عرصه مدیریت پوشیده نیست که سازمان­ها در مسیر حرکت خود با موضوعات متنوعی مواجهند و پدیده "پیچیدگی سازمانی" گریبان آن­ها را گرفته است.

این پیچیدگی از عوامل متعددی از قبیل موارد ذیل ناشی می­گردند:

* گذشت زمان
* تغییر سطح نیازمندی
* پیشرفت علم و تکنولوژی
* افزایش و گستردگی رقابت
* تغییرات موجوددر شاخص­های بازار
* تکامل فهم و ادراک بشری
* وقوع چالش­های جدید

 این موارد باعث پیچیدگی سازمانی می­گردد و دانشمندان و مدیران را با سازمان­های پیچیده مواجه می­سازد. سازمان‌های پیچیده نوعا با مسائل و مشکلات سازمانی مواجه هستند. منظور از مشکلات سازمانی آن دسته از عوامل محدود کننده، مخرب، موانع و. . . که در حال حاضر مجموعه‌ای را از رسیدن به اهداف تعیین شده دور نگاه داشته و ظهور خارجی دارد به این معنی که با یک بررسی ساده کارشناسی سطح کلی آن قابل کشف است و به صورت بالفعل به موقعیت سازمان آسیب وارد می­کند. مسائل سازمانی عواملی هستند که اگرچه درظاهر آسیبی به وضعیت فعلی مجموعه وارد نمی کند، اما سازمان را از آنچه که می­تواند به آن دست یابد باز نگه می­دارد و ممکن است با یک بررسی ساده قابل شناسایی نباشد (هلال، 1998، 275).

 اینجاست که هوش سازمانی به عنوان یک عامل البته در یک بستر مناسب و قالب یک چارچوب صحیح می­تواند سازمان را یاری داده و ایفای نقش کند (هلال، 1998، 275).

2-1-14 نقش رهبران در افزایش هوش سازمانی

 رهبران دارای هوش سازمانی، توانایی ذهنی حل مسائل سازمانی را کسب می­کنند. هوش سازمانی موجب اشتراک دانش سازمانی می­شود و در نتیجه کارکنان می­توانند هدفمندتر حرکت کنند. به طور کلی هوش سازمانی رهبران، دستاوردهای زیر را برای سازمان به همراه دارد.

الف. تدوین و جاری سازی چشم انداز مشارکتی

ب. به وجود آوردن روحیه تشریک مساعی و تقدم منافع جمعی به منافع فردی

پ. نهادی شدن تغییرات چند جانبه در سازمان

ت. به وجود آوردن نظامهای یکپارچه در سازمان

ث. استقرار نظام جبران خدمات عملکرد محور

ج. استقرار مدیریت عملکرد (ابزری و ستاری، 1385).

2-1-15 گام‌های اساسی استفاده درست از هوش سازمانی

 آلبرشت برای استفاده از هوش سازمانی سه گام اساسی توصیه می‌کند.

**گام اول) آغاز اندیشیدن مدیران**

 بهترین راه برای رهبران ارشد یک سازمان اندیشیدن و صحبت کردن درباره اقدام مهم به عنوان عمل یا عملیات با هوش می‌باشد. همیشه باید این سئوال توسط رهبران مطرح شود که چگونه هوشمندانه تر عمل کنیم ؟

 **گام دوم) دادن قدرت و اختیار فکر کردن به کارکنان**

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

 **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 می‌گردد عبارتند از:

1. ساختار سازمانی که باعث ایجاد شکاف‌هایی بین بخش‌ها و رشته‌های سازمانی می‌شود.
2. سیاست‌ها، قوانین و مقرراتی که با فرآیند ارزش‌ها مغایرت دارد.
3. مدیران بی رقیب، بی تأثیر و غیر پویا.
4. رفتارهای فرا مدیریتی که افراد سازمان را بی انگیزه می‌کند.
5. رفتارهای ناعادلانه که اخلاق و مفهوم سرنوشت مشترک را تخریب می‌کند (چلی سریل و حسینی، 1392؛136).

2-1-16 بهبود هوش سازمانی

 شرکت‌ها و سازمان‌ها که در معرض یک محیط ثابت و بدون تغییر قرار دارند ممکن است به هوش سازمانی نیازی نداشته باشند، اما سازمان‌هایی که با محیط‌های متغیر و متنوع روبرو هستند نیازمند درجه بسیار بالاتری از هوش می باشند. اما به طور کلی و با توجه به روند جهانی، که به سمت تنوع و تغییر در حرکت است، به نظر می رسد توجه به هوش سازمانی برای تمام سازمان‌ها ضروری است.

 بهبود هوش سازمانی در هر نوع از سازمان‌ها ممکن و مطلوب است ؛ و دارای منافع زیادی می‌باشد. موفق تر شدن در کوتاه مدت، و چشم انداز گسترده تر برای زنده ماندن و رشد در دراز مدت برای سازمان ممکن است ؛ همچنین بهبود روحیه و ایجاد فرصت‌هایی برای رشد ویژگی‌های شخصی کارکنان فراهم است. در سیستم‌های گسترده تر اجتماعی و اقتصادی، سازمان‌های هوشمند، نه تنها از جنبه اقتصادی بلکه در زمینه انسانی نیز ثروت بیشتری ایجاد می کنند. به منظور افزایش هوش، ابتدا افراد باید آنچه که مانع هوش در سازمان است، را از بین ببرند. تکرار به معنای فقدان هوش است. وریارد (2004) بر اهمیت شناسایی و از بین بردن موانع هوش و خلاقیت در سازمان با استفاده از موارد زیر تأکید می کند:

* **استراتژی‌های ارتباطی:** به این معنا که تا چه حد معانی و نیت‌ها با موفقیت در سراسر سازمان به خصوص بین خرده فرهنگ‌های متعدد، به اشتراک گذاشته می شود ؛ و تا چه حد سازمان در بر قراری ارتباط و ارائه اطلاعات به سهامداران موفقیت آمیز عمل کند ؛
* **پویایی گروه:** به این معنا که افراد چگونه با هم کار می کنند، ساختارهای روانی و فرآیندهای تیم و گروه سازمان را می سازد ؛
* مدیریت دانش: به این معنا که چگونه ایده‌ها، اطلاعات و دارایی‌های فکری در سازمان توسعه یافته، منتشر و مستقر می گردد ؛
* **بهبود فرآیند:** به معنای تناسب یا عدم تناسب بین فرآیندهای کسب و کار با اهداف و ارزشهای سازمان، که تا چه حد بهبود فرآیندهای کسب و کار، به میزان مداخله خارجی، و یا یادگیری از سیستم یکپارچه خود وابسته است ؛
* **مدیریت ریسک:** به معنای این که تا چه حد افراد و گروه‌ها در سازمان از رویارویی با چالش‌ها و عدم قطعیت در کار رویگردانند ؛
* **مدیریت فضا:** به این معنا که محیط فیزیکی سازمان که در آن قرار دارد ؛ تا چه حد با فرآیندهای کسب وکار تناسب یا عدم تناسب دارد ؛
* **سرمایه گذاری و ارزیابی سیستم:** به این معنا که هزینه‌ها، منافع و خطرات ناشی از فن آوری‌های جدید و پیشنهادی، سیستم و محیط شامل محیط فیزیکی در داخل و خارج سازمان و تناسب یا عدم تناسب بین آی تی[[11]](#footnote-11) و سرمایه گذاری در دارایی از یک سو و اهداف و ارزش‌های سازمان از سوی دیگر چگونه است ؛
* **مدیریت فناوری:** به این معنا که فن آوری‌های جدید و سیستم‌های پیاده سازی شده و استفاده شده توسط سازمان، با سیستم‌های انسانی و سیستم‌های فنی تناسب یا عدم تناسب دارد.

2-1-17 پیامدهای هوش سازمانی

الف. **توانمندی نوآوری در سازمان:** پیامد اصلی هوش سازمانی در ارتباط با نوآوری سازمانی است. نوآوری سازمانی درواقع معرف کاربردهای موفقیت آمیز ایده­های جدید در سازمان است و شامل فعالیت­هایی است که می­تواند در محصولات و خدمات جدید تحول ایجاد کند و یا فرآیندهایی که می­توانند ارزش­های تجاری و اجتماعی ایجاد کنند. این فرآیندها شامل فرآیندهای اکتساب دانش و خلق دانش سازمانی جدید و کاربرد دانش در همه مکان­هایی است که نیازمند هوش سازمانی است. علاوه بر این نوآوری سازمانی نیازمند اقدام سریع و خلاق تحت شرایط غیر عادی در هر زمانی است. به دلیل اینکه نوآوری سازمانی یک فرآیند پیچیده است که تحت تاثیر عوامل متعدد بیرونی و درونی در سازمان قرار دارد پس لازم است که نگاه واقع بینانه تری به این فرآیند داشته باشیم. توانمندی نوآوری سازمانی عبارتست از توانایی سازمان در اتخاذ و یا اجرای موفقیت آمیز ایده­ها، فرآیندها و یا محصولات جدید. در واقع پتانسیل سازمان در خلق نوآوری در استفاده از منابع بیرونی و درونی و دیگر شایستگی­هایی است که در اختیار سازمان قرار دارد. مهمترین منبع و شایستگی برای توانمندی، نوآوری دانش و یادگیری است. اکتساب، پردازش و کاربرد این منابع و شایستگی­ها به هوش سازمانی بستگی دارد. بهبود و توسعه هوش سازمانی، کاربرد منابع و شایستگی­های مربوط به دانش و یادگیری را به منظور حمایت از توانمندی نوآوری، افزایش می­دهد (کلکن و کسکین، 2007).

**ب. کاهش هزینه و افزایش درآمد:** در سازمانی که هوش سازمانی به کار گرفته می­شود. مدیران می توانند اطلاعات هزینه را از داخل سازمان استخراج نمایند و بدانند که هزینه­ها چه هستند و تصمیم­هایی برای کاهش و حذف آن­ها بگیرند، تغییرات آینده را پیش بینی کنند و برای مسائل خود راه حل مناسبی داشته باشند. هم چنین به منظور افزایش درآمدها، هوش سازمانی می­تواند در افزایش فروش، حفظ و شناسایی مشتریان کمک کند که این امر از طریق تجزیه و تحلیل بازار امکان پذیر است (مشدنی، 1389).

**پ. بهبود عملکرد سازمانی:** سازمان­ها باید نوآور باشند تا بتوانند زنده بمانند. این امر نیازمند سطح بالایی از عملکرد سازمانی است. عملکرد سازمانی، توانایی سازمان را در شکل­دهی و برآورده کردن اهداف اقتصادی مانند سودآوری را نشان می­دهد. در این رابطه نیز توانمندی نوآوری به عنوان تعیین کنننده اصلی عملکرد سازمانی معرفی می­شود. جهت استفاده از فرصت­ها و دیگر شایستگی­ها به منظور منتفع گشتن از فرصت­ها و چالش­های کاری، بدون توانمندی نوآوری غیر ممکن است. مطالعات تجربی از ارتباط مثبت و معنی داری بین توانمندی نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی حمایت می­کند. هوش سازمانی عملکرد سازمانی را به طور مثبت و به واسطه ارتقای توانمندی نوآوری تحت تاثیر قرار می­دهد. بنابراین اگرچه این اثر غیر مستقیم است اما بهبود عملکرد سازمانی باید به عنوان یکی از پیامدهای اصلی هوش سازمانی ارزشیابی شود (کلکن و کسکین، 2007).

2-1-18 هوش سازمانی مسیری که باید شرکت‌ها و سازمان‌ها طی کنند

 هر کس در یک شرکت تنها می تواند کارش را به بهترین نحو انجام دهد. اگر تصمیم گیری‌ها در سازمان‌ها بر مبنای اطلاعات واقعی باشد تا بر مبنای بهترین حدسیات و یا اینکه چگونه در گذشته آن کار را انجام می داده‌اند، کارها به درستی پیش نخواهد رفت. در این باره نیاز به مستندات است، مستندات از همه عوامل یک سازمان، مجموع این مستندات و آمارها است که مانع از سعی و خطا می‌گردد. هوش سازمانی به همه شرکت‌ها کمک می کند تا از طریق گزارش گیری و تحلیل داده‌ها، عملکرد اثربخش و مطمئن بدون دردسر اضافی و هزینه‌های اجرائی زیاد و سعی و خطا به دست آورند (برنامه‌ریزی منابع سازمان[[12]](#footnote-12)) و (مدیریت روابط مشتری[[13]](#footnote-13)) و سایر سیستم‌ها و نرم افزارها، عوامل حیاتی برای اداره سازمان‌ها و شرکت‌ها هستند. متاسفانه هنگامی که این سیستم‌ها، تراکنش‌ها و تعاملا ت داده‌ها را خوب اجرا می کنند، در برابر گزارش گیری تحلیل و دسترسی به داده‌ها کم می آورند، بهبود و قابلیت‌های تحلیل و گزارش گیری شرکت‌ها جز اولویت‌های مدیران ارشد مالی[[14]](#footnote-14) در سال ۲۰۰۵ قرار گرفت.

2-1-19 چرا هوش سازمانی؟

 امروزه با اطمینان کامل می‌توان ادعا کرد که استفاده از راه حل هوش سازمانی می‌تواند قدرت رقابت پذیری یک سازمان را افزایش دهد و از دیگر سازمان‌ها متمایز نماید. این راه حل این امکان را به سازمان‌ها می دهد تا با بکارگیری اطلا عات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره برداری نمایند. این راه امکان درک بهتر تقاضاها و نیازمندی‌های مشتریان و مدیریت ارتباط با آنان را میسر می سازد. این راه حل این امکان را به سازمان می دهد تا بتواند تغییرات مثبت یا منفی را مانیتور کنند. امروزه سازمان‌های پیشتاز صحبت از (برنامه‌ریزی منابع سازمان) و (مدیریت روابط مشتری) و. . . نمی کنند، رویکرد سازمان‌ها به سمت هوش سازمانی است. آنها به دنبال بهینه سازی فرآیندها از طریق ارزیابی و بهبود عملکرد خود و زیرمجموعه‌های وابسته به خود می باشند. امروزه افزایش کارایی عملکرد آنچه که سرمایه گذاری شده، اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

 در یک دهه گذشته بسیاری از سازمان‌ها سرمایه گذاری‌های بسیاری را روی تکنولوژی اطلاعات اعم از نرم افزار و سخت افزار کرده‌اند. در اقتصاد امروزه که هزینه‌ها باید کاهش یابد، سازمان‌ها و شرکت‌ها از خود می پرسند: «چه مقدار تا کنون برای تکنولوژی سرمایه گذاری کرده‌ایم؟» و اینکه «از این سرمایه گذاری چه سودی برده ایم؟»

 امروزه در کشورهای پیشرو و توسعه یافته سرمایه گذاری در هوش سازمانی در حال افزایش است. تحقیقات فارستر در سال ۲۰۰۳ از ۸۷۷ سازمان (کوچک و بزرگ) و تصمیم گیرندگان در حوزهIT نشان می دهد که از رشد سرمایه گذاری ۹/۱% در زمینهIT برخوردارند ولی ۴۵% آنها نیاز به خرید ابزارهای هوش سازمانی را دریافته‌اند و برای آن اقدام می کنند. چرا؟ دو دلیل عمده وجود دارد که چرا صنایع و سازمانها به هوش سازمانی علاقه مند شده‌اند. اول عصر اطلا عات، دوم مسائل اقتصادی.

 در عصر اطلاعات، کسی که اطلاعات دارد، دارای قدرت است. هر سازمان و شرکتی که از این قدرت برخوردار باشد در صنعت و حرفه خود در مقایسه با رقبای خود متمایز و ممتاز می‌شود. سازمان‌ها و شرکت‌ها، امروزه با سرعت حرکت و تغییر می کنند. اخذ اطلا عات صحیح در زمان صحیح اساس و پایه این سازمان‌ها است. دلیل دیگر استفاده ازهوش سازمانی، اقتصاد است. بقای سازمان‌ها و شرکت‌ها در توفان اقتصاد رقابتی امروز بر دو محدوده متمرکز شده است.

2-1-19-1 هوش سازمانی و کاهش هزینه‌ها وافزایش درآمدها در سازمان‌ها

 در سازمانی که هوش سازمانی در آن بکار گرفته می شود، مدیران می‌توانند اطلا عات هزینه‌ها را از داخل سازمان استخراج نمایند و بدانند که هزینه‌ها چه هستند و تصمیم‌هایی برای کاهش و حذف آنها بگیرند. تغییرات آینده را پیش بینی کنند و برای مسائل خود راه حلی مناسب داشته باشند. به منظور افزایش درآمد، شرکت‌ها باید علاوه بر افزایش فروش خود، مثلا مشتریان فعلی خود را حفظ کنند. حفظ مشتریان اغلب کاری بسیار پسندیده است. اما باید بدانیم اغلب کدام مشتری سود بیشتری عاید می کند. معمولا ۲۰ درصد از مشتریان ۸۰ درصد سود شرکت را تامین می کنند. شرکت‌ها باید ابتدا مشتریانی که سود بیشتری را عاید می سازند، حفظ نمایند. باید بدانید هوش سازمانی کاربرد بسیاری در این بخش نیز دارد. گام بعدی تجزیه و تحلیل رفتار بازار، فروش و مشتریان پرسودده هستند. این دانش به مدیران کمک می کند تا چگونه مشتریان خود را مدیریت نمایند. برای جلب نظر مشتریان ممکن است پارامترهای کانال‌های هزینه ای، فروش عمده به مشتریان و یا تغییر در حاشیه سود و. . . مدنظر قرار گیرد. نکته مهم اینست که رفتارها با مشتریان یکسان نیست و هر مشتری یا گروهی از مشتریان روابط خاص خود را خواهند داشت. سرانجام، اینکه علاوه بر مشخصه‌های اطلاعاتی فوق سایر اطلاعات مدیریتی برای تصمیم گیری در سازمان‌ها نیز وجود دارد که نیاز به تحیلی برای تصمیم گیری دارد، مثل اطلاعاتی در حوزه ماموریت اصلی سازمان و یا شرکت، اطلاعات منابع انسانی، اطلاعات تولید و ساخت، اطلاعات خدمات ارائه شده و. . . تکنولوژی هوش سازمانی راه حلی برای بکارگیری این اطلاعات و ایجاد هوشمندی در مدیران می باشد که آگاهانه تصمیم گیری نمایند و تصمیم آنان مبنی بر واقعیات و درک آگاهانه آنان از تغییرات فعلی و آتی و استفاده از سوابق در سازمان باشد.

2-1-20 فرآیند هوش سازمانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها

 فرآیند هوش سازمانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها یک فرآیند پویا و تعاملی است. این فرآیند با یک سوال شروع می گردد و پاسخ‌های سئوالات در یک حلقه تکرار فراهم می شود. این پاسخ‌ها امکان تصمیم گیری برای مدیران را فراهم می کند.

2-1-20-1 مرحله برنامه ریزی و هدایت

 مرحله برنامه ریزی و هدایت در ابتدا و انتهای فرآیند هوش سازمانی عمل می کند. در شروع متعاقب درخواست‌های مدیران تصمیم گیر و سئوالات از سیستم با فرمول کردن سئوالات، برنامه ریزی برای پاسخ به سئوالا ت شروع خواهد شد.

2-1-20-2 مرحله اخذ اطلاعات از پایگاه اطلاعاتی

 در این مرحله اطلاعات از کلیه پایگاه‌های اطلاعاتی (منابع اطلا عاتی) جمع آوری خواهند شد. داده‌های جمع آوری شده از داده‌های خام هستند و آگاهی یا دانشی را به استفاده کننده اضافه نخواهند کرد. این داده‌ها می بایست پردازش و پالایش شوند در غیر اینصورت هیچ نقطه روشنی در آنها دیده نمی شود.

2-1-20-3 مرحله پردازش اطلا عات

 در این مرحله داده‌های جمع آوری شده مجتمع خواهند شد، روابط بین آنها شناسایی و آنالیز شده و در نهایت قابل استفاده خواهند گردید. این مرحله شامل مراحل استخراج اطلاعات، تبدیل اطلاعات و بارگذاری اطلاعات[[15]](#footnote-15) می شود.

2-1-20-4 مرحله آنالیز و تولید اطلاعات

 در این مرحله با استفاده از تکنیک‌های پیشرفته از داده‌های مجتمع شده، هوشمندی ایجاد می‌گردد. سیستم در انتهای این مرحله پاسخ هوشمندانه ای به سئوالات مدیران خواهد داد. این پاسخ در قالب ارائه گزارشات، جداول و نمودارها منتشر می گردد و امکان تغییر سئوال و یا بررسی موضوع از زوایای دیگر منجر به تکرار چرخه فرآیند فوق خواهد شد.

2-1-20-5 خلاصه و جمع بندی

 در شرایط فعلی در پاسخ به نیاز مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها، ضرورت ایجاد یک پلات فرم هوش سازمانی وجود دارد. این سازمان‌ها و شرکت‌ها با استفاده از نرم افزارهای طراحی شده بر پایه هوش سازمانی می توانند اثربخشی استفاده از ساختارهای اطلاعاتی موجود را در راستای اهداف خود افزایش دهند و اطلاعات از حالت عملیاتی و محدود شدن به استفاده در لایه‌های اجرایی سازمان برای استفاده مدیران سازمان توسعه یابند. این ابزارها می توانند برای همه اطلاعات و داده‌های تولید شده در سازمان مورد بهره برداری قرار گیرند. این موضوع را باید بدانید که ابزارهای گزارش گیری از کارآیی لازم برای مدیران برخوردار نیستند. این ابزارها معمولا در محدوده سیستم‌های عملیاتی بکار گرفته می شوند و مدیران استفاده موثری از آن نخواهند کرد. استقرار پلات فرم هوش سازمانی در شرکت‌ها و سازمان‌ها و استفاده از یک ابزار قوی راه حل ضروری برای آنها است.

**پیشینه خارجی:**

1. گلین در سال 1995 با انتشار مقاله­ای سه مدل از هوش سازمانی را ارائه کرده است: مدل تجمع یا انباشتگی، مدل سطح تلاقی و مدل توزیعی یا پراکنشی. گلین هوش سازمانی را به سه رده طبقه بندی کرد که عبارتند از: تجمع هوش فردی، رابطه متقابل و در هم تنیدگی هوش فردی و هوش سازمانی به عنوان یک نظام بزرگتر. همچنین از نظر گلین هوش سازمانی شامل کارکردهای پردازش اطلاعات است که امکان سازگاری با تقاضای محیط را فراهم می­آورد و وابسته به شروع نوآوری و اجرای آن­هاست**.**
2. کارل آلبرشت در سپتامبر 2003تحقيقيبا عنوان بررسي هوش سازماني بين مديران استراليايي انجام داد كه چارچوب نظري به كار گرفته شده در اين تحقيق توسط خود محقق طراحي شده بود. در اين تحقيق نظريات نمونه‌اي از مديران استراليايي در مورد هوش جمعي آنان جمع آوري شده است. در اين تحقيق200نفر از مديران و مديران عالي در دو گردهمايي در دو شهر مختلف شركت داشتند. آلبرشت در نهايت بيان مي كند كه مديران استراليايي با آگاهي از ميزان هوش سازماني خود به درك و آگاهي بهتري از سازمان شان مي توانند برسند. (آلبرشت، 2003) به علاوه با توجه به نتايج جالبي كه بدست آمد مديران ميتوانند نگاه جديدتري به سازمانشان داشته باشند.
3. ایرائایجی در سال 2006 تحقیقی با عنوان بررسي اثرات هوش سازماني بر سرمايه گذاري در زمينه فناوری اطلاعات و بهره وري سازمان انجامداد. در اين مطالعه بر اهميت كاربرد سيستمهاي اطلاعاتي تأكيد شده است. در اين مطالعه هوش سازماني عامل اصلي مورد مطالعه ميباشد. در اين مطالعه 161 شركت كوچك و متوسط اقتصادي، تجاري و صنعتي ژاپن پرسشنامه‌ها را تكميل كردند. نتايج ارتباط معني داري را نشان دادند. به طوريكه شركتهايي كه هوش سازماني بالاتري دارند سرمايه گذاريهاي بيشتري در زمينه فناوري اطلاعات انجام مي‌دهند و از سطح بهره وري بالاتري برخوردارند.
4. آروهان، ایجی ما، هوشو در سال 2007، پژوهشی با عنوان " رابطه بین بهره هوش سازمانی و عملکرد شرکت « مطالعه تطبیقی بین ژاپن و چین » " در ژاپن انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش شناسایی چگونگی تأثیر تفاوتهایی از قبیل محیط سازمانی، محیط اقتصادی و ویژگی‌های فردی بر رابطه بین ویژگی‌های سازمانی و عملکرد شرکت در ژاپن و چین می باشد، که ضریب هوش سازمانی را به عنوان شاخص ویژگی‌های سازمانی و میزان فروش کل و میزان فروش هر فرد به عنوان شاخص عملکرد شرکت در نظر گرفته شده است. فاکتورهای بهره هوشی سازمانی در این پژوهش شامل: تصمیم گیری اثر بخشی، اطلاعات خارجی آگاهی دهنده، دانش داخلی توزیع شده، تمرکز سازمانی و نوآوری مستمر می باشند. نمونه مورد استفاده در ژاپن 185 داده و در بخش چین 45 داده قابل استفاده بود. نتایج تحقیق نشان داد همه پنج فاکتور ضریب هوشی سازمانی با عملکرد شرکت رابطه معنی داری ندارند. همچنین مدل ساختاری شرکت‌های ژاپنی و چینی با هم متفاوت است. به طوری که در ژاپن اطلاعات خارجی آگاهی دهنده و نوآوری‌های مستمر رابطه معنی داری با عملکرد شرکت دارد ؛ در حالی که چین دانش داخلی توزیع شده رابطه معنی داری با عملکرد شرکت دارد
5. آکگان و کسکین در همان سال یعنی سال 2007 تحقیقی تحت عنوان هوش سازمانی: بعد ساختاری انجام دادند. هدف این مقاله آن بود تا دیدگاه­های چند گانه درباره هوش سازمانی را از چشم انداز نظریه ساختار بندی کیدنز یکی کند.
6. آن پنگ و دیگران در پژوهشی که در تایوان در بخش بهداشت انجام دادند. نتایج این تحقیق که در سال 2007 منتشر شد مؤید آن است که عناصر حیاتی سرمایه فکری و شاخص‌های عملکرد، در رویه‌های مدیریت عملکرد صنعت بیمارستانی تایوان، با اهمیت مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. آنان ارتباطی مهم و با ارزشی برای سرمایه‌های انسانی، سازمانی و رابطه ای و شاخص‌های عملکرد هویدا ساخته‌اند. این مطالعه چشم انداز سرمایه فکری رابا عملکرد بیمارستان پیوند داده است.

**پیشینه داخلی:**

1. در سال 1391 پژوهشی در رابطه با"بررسی هوش سازمانی بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی سازمان هواشناسی" توسط سید احمد سجادی انجام شده است که هدف از آن بیان تاثیر هوش سازمانی بر عملکرد کارکنان سازمان هواشناسی کشور می باشد. روش تحقیق توصیفی – پیمایشی و از نظر هدف جز تحقیقات کاربردی می باشد. در این تحقیق از مولفه‌های هوش سازمانی آلبرشت وعملکرد کارکنان هرسی وگلد اسمیت استفاده شده است. نتایج تحقیقات نشان داده است که بین مولفه‌های هوش سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معنا داری وجود دارد.
2. در سال 1390 پژوهشی تحت عنوان "بررسی تاثیر هوش سازمانی بر عملکرد کارکنان شرکت نفت چین(شعبه ایران)" توسط مژده سهیلی پور انجام شده است که پژوهش از نظر هدف کاربردی و به روش توصیفی – پیمایشی بین جامعه ای مشتمل بر 115 نفر است. نتایج پژوهش نشان می دهد که بین مولفه‌های هوش سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معنا داری وجود دارد.
3. در سال 1390 تحقیقی با عنوان هوش سازمانی: تلاقی سه دیدگاه معرفت شناختی و ارائه دیدگاه جامع توسط لیلا میرزاده و همکاران انجام شد که پس از تشریح هر کدام از دیدگاه‌های شناختی، رفتاری و اجتماعی الگویی جامع ترارائه شده است که همه امکانات ذکر شده در سه دیدگاه را شامل می شود.
4. در سال 1389 پژوهشی با عنوان " بررسی رابطه بین هوش سازمانی و مدیریت بحران در شرکت سهامی بیمه ایران " توسط مریم شفیع زاده برمی‌انجام شده است. هدف این پژوهش بررسی رابطه هوش سازمانی ومؤلفه‌های آن با مدیریت بحران بوده است. تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق از نوع توصیفی – همبستگی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارشناسان ستاد مرکزی شرکت سهامی بیمه ایران بودند که تعداد آنها 364 نفر بود از این تعداد به عنوان نمونه 187 نفر با استفاده از نمونه گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه 49 سؤالی هوش سازمانی (آلبرشت) و پرسشنامه 11 سؤالی منتج از مدل سه مرحله ای مدیریت بحران بودند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های هوش سازمانی (به غیر از مؤلفه میل تغییر) با مدیریت بحران رابطه‌ای مثبت وجود دارد. همچنین از بین مؤلفه‌های هوش سازمانی، مؤلفه کاربرد دانش بیشترین همبستگی را با مدریت بحران دارد.
5. در سال 1388 تحقیقی با عنوان میزان مولفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی توسط پریوش جعفری و علیرضا فقیهی انجام شد که هدف از انجام این پژوهش شناسایی میزان هوش هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی بوده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که هوش سازمانی جامعه مورد مطالعه با میانگین تجربی82/2 از میانگین نظری 3 پایین تر است.
6. در سال 1387پژوهشی با عنوان " بررسی رابطه بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال 1387 " توسط نرجس السادات نسبی انجام شده است. هدف این پژوهش بررسی رابطه بین هوش سازمانی با خلاقیت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی شبراز بوده است. این تحقیق از تحقیقات نوع توصیفی – همبستگی بوده است. جامعه آماری تحقیق 280 نفر از کارکنان در سه سطح (مدیران، کارشناسان و کارکنان) بود که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های هوش سازمانی (آلبرشت) و پرسشنامه خلاقیت رند سیپ بودند. نتایج تحقیق نشان داد که بین هوش سازمانی با خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد
7. در سال 1386 تحقیقی با عنوان رابطه هوش سازماني و توسعه مديريت دانش سازماني توسط مقالی و عزيزي در سازمان كشاورزي استان فارس در دانشگاه پيام نور واحد شيراز انجام گرفته است. در اين تحقيق نيز هوش سازماني آلبرشت به عنوان چارچوب نظري در نظر گرفته شده است و اطلاعات درباره هوش سازماني از طريق پرسشنامه آلبرشت جمع آوري شده است. در اين تحقيق فرضيه اصلي اين بود كه بين هوش سازماني و توسعه مديريت دانش سازماني رابطه معني داري وجود دارد. نتايج تحقيق نشان دهنده وجود ارتباط معني دار و مثبت بين مولفه‌هاي هوش سازماني و مديريت دانش مي باشد.

منابع فارسی

1. ابزري، مهدي، اعتباريان، اكبر و ستاري قهفرخي، مهدي، هوش سازماني وجلوگيري از كند ذهني سازماني، 1385، ماهنامه مديريت دانش سازماني، شماره 22، مهرماه.
2. اتكینسون، ریتاال و همكاران؛ زمینه روان‌شناسی، حسن رفیعی و دیگران، تهران، ارجمند، 1384، چاپ پنجم، جلد دوم
3. آذر، عادل؛ منصور مومنی، آمار و کاربرد آن در مدیریت، 1387، جلد اول، انتشارات سمت، چاپ ششم.
4. ارشدي خمسه، علي، ارزيابي عملكرد، 1387، . <www. atu,ac. ir >,[on line]
5. استندلر پيتر، روش تحقيق اجتماعی، 1375 ترجمه بيژن کاظم زاده، انتشارات آستان قدس رضوی.
6. اسماعیلی، علی، گودرزی، ناصر، شایسته، سیاوش، مبانی روان شناسی عمومی، 1386، چاپ دوم، تهران، شلاک
7. آشوری، داریوش، دانشنامه سیاسی، 1393، انتشارات مروارید، چاپ بیست و سوم.
8. اصفهانیان، محمدرضا، بررسی رابطه بین کارکردهای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی در سازمان آموزش پرورش استان اصفهان، 1389، دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی
9. البرزي، صدرا لله، ارزيابي عملكرد كاركنان، 1385، روزنامه همشهري، شماره 3702
10. الهی، شعبان، "مثلث عملکرد سازمانی"، 1378، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
11. ایران نژاد پاریزی، مهدی، روش تحقیق در اجتماعی، 1382، تهران، نشر مدیران.
12. بابایی، محمد علی، مومنی، نونا؛ تأثیر هوش عاطفی بر اثر بخشی مدیران، 1384، مجله تدبیر، سال 16، شماره 166
13. بازرگان، عباس، سرمد، زهره، حجازی، الهه، روش‌های تحقق در علوم رفتاری، 1384، تهران: انتشارات آگاه
14. باقرزاده، مجید و اکبری دیباور، احمد؛ تبیین رابطه هوش سازمانی با چابکی سازمانی، 1389، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره5، سال دوم.
15. باقرزاده، مجيد و اكبري ديباور، احمد. "عوامل موفقيت مديران با چابكي سازماني در سازمان ميراث فرهنگي و گردشگري استان آدربايجان شرقي "، 1389، مقاله - هشتمين كنفرانس بين المللي‌هاري وارد هندوستان.
16. پاشا شریفی، حسن، نظریه و کاربرد آزمون‌های فردی و شخصیت، 1376، چاپ اول، تهران، انتشارات سخن.
17. تولایی، روح الله، رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، 2007، پایگاه مقالات مدیریت.
18. جعفري قوشچي، بهزاد، راه‌هاي افزايش كارايي، 1381، ماهنامه تدبير، سال سيزدهم، شماره 126، آبان ماه.
19. جمال زاده، محمد و غلامی، یونس و سیف، محمدحسن؛ بررسي رابطه هوش سازماني و يادگيري سازماني در بين كاركنان و اعضاي هيات علمي منطقه يك دانشگاه آزاد اسلامي و ارائه الگويي جهت ارتقاء يادگيري سازماني، 1388، فصل نامه رهبري و مديريت آموزشي /سال سوم / شماره دوم.
20. چلی سریل، نینا و حسینی، سید یعقوب؛ تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری در سازمان، 1392، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت )بهبود و تحول(، سال بیست و سوم شماره 71، پائیز 29 ؛159-131.
21. **حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریزر، حسن؛ مدیریت منابع انسانی، 1378، تهران.**
22. حییم، سلیمان، فرهنگ کوچک انگلیسی-فارسی، 1375، تهران، انتشارات فرهنگ معاصر
23. خاکی، غلام رضا، روش تحقیق در مدیریت، تهران، 1383، دانشگاه آزاد مرکزی، مرکز انتشارات علمی.
24. خائف الهی، احمد. دوست دار، محمد، ابعاد هوش هیجانی، 1383، مدیریت توسعه، پاییز، شماره18
25. خلیلی عراقی، مریم. یقین لو، مهر انگیز، مدیریت بر مبنای عملکرد(فاصله از تئوری تا اجرا)، 1382، ماهنامه تدبیر، شماره 142
26. خویشی، بهروز، بررسی رابطه سلامت سازمانی مدارس با عملکرد مدیران مدارس مقاطع سه گانه آموزش و پرورش، 1388، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، پایان نامه، کارشناسی ارشد
27. دارياني، محمد علي و رفيع زاد ه، علاالدين، 1386، سومين كنفرانس ملي مديريت عملكرد.
28. ﺩﻻﻭﺭ، ﻋﻠﻰ، ﺭﻭﺵ ﺗﺤﻘﻴﻖ ﺩﺭ ﻋﻠﻮﻡ ﺭﻓﺘﺎﺭﻯ، 1385، ﺗﻬﺮﺍﻥ: ﺍﻧﺘﺸﺎﺭﺍﺕ ﭘﻴﺎﻡ ﻧﻮﺭ.
29. دهخدا، علي اكبر؛ لغت نامه دهخدا، تهران، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، 1379 هـ. ش، ذیل واژه تعاون
30. رابينز، استيفن، مباني رفتار سازماني، 1382، انتشارات ترمه؛
31. رحيمي، غفور، ارزيابي عملكرد و بهبود مستمر سازمان، 1385، ماهنامه تدبير، . شماره 173، مهرماه، 48-42
32. رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، 1386، تهران، انتشارات سمت
33. رفیعان شهمیری،‌هاجر، بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سلامت روانی معلمان با خلاقیت دانش آموزان در مدارس ابتدایی شهرستان بهشهر، 1389، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه گرمسار
34. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، 1382، تهران، انتشارات سمت
35. سلاسل، م. ، كامكار، م. ، و گل پرور، م. ، رابطه هوش سازماني و مولفه‌هاي آن با رفتارهاي شهروندي سازماني كاركنان شركت احيا گستران اسپادان. 1388، مجله دانش و پژوهش در روان شناسي كاربردي، 11(40)، 37-26.
36. سيد جوادين، سيد رضا، معيارهاي سنجش شايستگي 360 درجه، 1387، [on line]

 www. seyedjavadein. com/seminar/360. doc

1. شيولسون، ريچارد، استدلال آماري در علوم رفتاري؛ 1373، ترجمه ونگارش عليرضا كيامنش: 186-187.
2. صادقی، علی قنبر، ارزیابی عملکرد براساس کارت امتیازی متوازن، مطالعه موردی سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان کردستان، 1388، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سنندج
3. صالحی کرد آبادی، سجاد، هوش سازمانی و توسعه پایدار، 1389، تهران، همایش ملی هوش سازمانی، کسب و کار
4. صبحی قراملکی، ناصر، جباریه، علیرضا، روان شناسی تفاوت‌های فردی، 1387، تهران، انتشارت دانشگاه جامع علمی کاربردی
5. طاهری لاری، مسعود، جایگاه مدیریت دانش در هوش سازمانی، 1389، تهران، همایش ملی هوش سازمانی / کسب و کار.
6. طبرسا، غلامرضا، "بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی"، 1378، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
7. عابدي جعفري، حسن و عباسعلي رستگار، دظهور معنويت در سازمان، مفاهيم، تعاريف، پيشفرضها و مدل مفهومي، 1386، فصلنامه علوم مديريت ايران، شماره 5
8. عظیمی، سیروس، اصول روان شناسی عمومی، 1387، چاپ دهم، تهران، انتشارت دهخدا.
9. غلامي، غفوريان، معنوي پور. رابطه هوش سازماني و عملكرد مديران، 1390، فصلنامه‌هاي تازه روانشناسي صنعتي / سازماني، 2 (6). 99-89.
10. فرهاد بیگی، پروانه و باقریان، فاطمه و خرمی بنارکی، آناهیتا؛ بررسی صحت و سرعت قضاوت شهودی، شبه عقلانی و تحلیلی تحت استرس زای بیرونی، 1390، فصلنامه پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی، دوره 1، شماره 2.
11. فقیهی، علیرضا، جعفری، پریوش، بررسی هوش سازمانی سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی و ارائه چارچوب مفهومی مناسب، 1388، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره 4.
12. فقیهی، علیرضا و موسوی پور، سعید و دره، ایمان؛رابطه بین میزان هوش سازمانی و فرسودگی شغلی، 1390، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی سازمانی، سال دوم، شماره7.
13. قجری، سعیده، ارزشیابی عملکرد کارکنان، 1381، تهران، نشر اطلاعات
14. قلی پور، آرین، مدیریت رفتار سازمانی، 1385، تهران، انتشارات سمت
15. کریفین، مورهد، رفتار سازمانی، 1380، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلام رضا معمار زاده، تهران، انتشارات مروارید.
16. کریمی، تورج، مدل­های نوین ارزیابی عملکرد، 1385، مجله تدبیر، شماره 171
17. کهن سال، ه. ساعتچی، م. جاویدی، ح، کفایت شاخص‌های روان سنجی مقیاس هوش سازمانی، 1389، دانشگاه آزاد مرودشت، مجله روش و مدل‌های روانشناختی، جلد1، شماره 1 ص 105 تا ص 111.
18. گریفین، مورهد، رفتار سازمانی، 1375، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ اول، تهران، انتشارات مروارید
19. گلمن، دانيل، بوتاتزيس، ريچارد، هوش اجتماعي و زيست شناسي رهبري، ترجمه: محمدابراهيم محجوب، مجله گزيده مديريت، شماره 88.
20. گنجی، حمزه، روان شناسی عمومی، 1388، تهران، ساوالان
21. لامعي، ابوالفتح، مباني مديريت كيفيت كميته كشوري ارتقا كيفيت، 1378، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشكي(چاپ دوم)، آذر ماه،
22. مختاری پور، مرضیه، رابطه هوش سازمانی و مدیریت دانش ؛1387، فصلنامه آموزشی پژوهشی، اطلاع رسانی مدیریت دانش سازمانی، سال چهارم، شماره 30.
23. مختاری پور، مرضیه و کاظمی، ایرج و سیادت، علی؛[بررسی و مقایسه رابطه بین هوش سازمانی و هوش اخلاقی با رهبری تیمی در بین مدیران آموزشی و غیرآموزشی دانشگاه‌های دولتی اصفهان](http://ganj.irandoc.ac.ir/articles/501104)، 1388، پایان نامه دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان
24. مشدنی، علی. تقوی، زهرا. فرخی، معصومه، تحلیلی جامع از هوش سازمانی و کاربرد آن، اولین همایش ملی هوش سازمانی و کسب و کار، 1389، آذر ماه
25. ملک زاده، غلام رضا، هوش سازمانی ابزاری قدرتمند در مدیریت شرکت‌های دانش محور، 1389، فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره 22.
26. ملک زاده، غلامرضا و کاظمی، مصطفی و لگزیان، محمد؛ هوش سازماني: طراحي مدل سلسله مراتبي براي دانشگاه‌هاي دولتي ايران با رويكرد ديماتل، 1392، پژوهشنامه مديريت تحول، سال پنجم، شماره 10.
27. مهدوی، داوود و عرب، امیر مسعود؛کاربرد مدل سنجش متوازن در ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی سازمان، 1386، فصلنامه توسعه سازماني پليس، سال چهارم، شماره 3 (پياپي 12)
28. مهرگان، محمدرضا، مدل‌‌هاي كمّي براي ارزيابي عملكرد سازمانها DEA، 1383، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
29. مير سپاسي، ناصر، مديريت استراتژيك منابع انساني و روابط كار (تمرين و مقالات)، 1384، (چاپ اول)، انشارات مير تهران
30. نژاد ايراني، فرها د، مديريت خلاقيت و نوآوري در سازمان‌ها، 1381، (چاپ اول)، نشر پيك سبحان اروميه.
31. نوروزی، محمدرضا و رحیمی، غلامرضا و سریع القلم، نرگس؛ بررسي رابطه هوش چندگانه مديران با اثربخشي سازماني شركت گاز استان آذربايجان شرقي، 1391، فصلنامه مدیریت، سال نهم، شماره 25؛34-25.
32. نوروزی، علی، بررسی میزان کاربست مولفه‌های سازمان یاد گیرنده در دانشکده‌های پردیس فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران، 1389، پایان نامه. دانشگاه تهران
33. ودادي، ا. ، صيادشيركش، س. ، و شفيعزاده برمي، م. بررسي رابطه هوش سازماني و مديريت بحران در شركت بيمه ايران، 1389، اولين همايش هوش سازماني و هوش كسب و كار.
34. وظيفه دوست، حسين و قاسمي، فاطمه، هوشمندي رقابتي (رويكردها و كاربردها)، 1387، ماهنامه تدبير، شماره 197، مهر ماه، ص 38-42
35. هومن، حیدر علی، شناخت روش علمی در علوم رفتاری، 1373، تهران، نشر پارسا، جلد اول

منابع لاتین

1. Akgun,E. A & Keskin,H(2007) Organizational intelligence: A Structuration view, journal of organizational change management NO20(3
2. Albrecht,K. (2002) "Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos" [http: //www. KarlAlbrecht. com](http://www.KarlAlbrecht.com)
3. Albrecht, K. (2003). The power minds at work: Organizational intelligence
4. Albrecht, K. (2003). Organizational intelligence and knowledge management: Thinking outside the silos, Retrieved from: [www. karlalbrecht. com](http://www.karlalbrecht.com)
5. Andy Neely, Mike Bourne and Ken mike kennerley, Performance Measurement system design: developing and testing a process – based approach, International Journal of Operations & Production Management , V. 20, N. 10, 2000, pp. 1119-1145
6. Atkinson, A. A. , Waterhouse, J. H. , and Wells, R. B. (1997), "A stakeholder Approach to strategic performance Measurement", Sloan Management Review Spring, 3-25
7. Bakhshian, A. , Hamidi, F. , Ezati, M. , (2011). Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers, TJMCS Vol. 3 No. 4, pp: 413 – 421.
8. Beikzade, J. , Alaie, B. , & Eskandary, K. (2010). Survey relation managers organizational intelligence with theirs performance in state organizations of Azarbaiejen Sharghi. *Management Researches*, 3 (8) 143-163 (in Persian).
9. Binet, A. . & Simon, T. (1916). The development of intelligence in children (E. S. Kit, Trans.). Baltimore: Williams & Wilkins
10. Chan, D. W. (2004) Perceived emotional intelligenceand self-efficacy among Chinese secondary schoolteachers in Hong Kong. Personality and IndividualDifferences, 36, 1781-1795
11. Choo, C. W. (1998). Information management for the intelligent organization. information Today, Medford, NJ.
12. Gardner, H. (1983). Multiple intelligences: The theory in practice. New York: Basic Books.
13. Ghalayini, A. M. , Noble, J. S. and Crowe, T. J. (1997), "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness", International Journal of Production Economics, Vol. 48,pp. 207-25
14. Glynn , M. A. , (1996) , Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligence to Innovation , Academy of Management Review , 21 , 4.
15. Goleman,D. (1995)Emotional intelligence, new York, Bantwm Book.
16. Green, A. (2007),"Business information a natural path to business intelligence: Knowing what to capture",VINE,vol. 37,lss: 1,pp. 18-23.
17. Halal. W. F(2000). Organizational intelligence, Malcome Publishing.
18. Halal, W. E. (1998). Organizational Intelligence; What is it, and How Can Managers Use it to Improve Performance? Knowledge Management Review (1), 20-25.
19. Hinduja,S. Lilley,D(2007) Police Officer Performance Appraisal and Overall Satisfaction, journal of Criminal Justice NO,35
20. Howson,c. (2008),"Successful business intelligence-secrets to making BI a Killer App",McGraw-Hill Companies.
21. Jones,R. D. Leiva,D(2007) perceived purpose of performance appraisal: correlates of individual and position focused purpose on attitudinal outcome Human Resource Development quarterly NO 3.
22. Kalkan,V. Keskin,h. (2007),Antecedents And Consequences Of Organizational Intelligence: An Overview , international journal of business strategy, vol. 7
23. Kaplan, Robert S-Norton, David P. 1996. “Using The Balanced Scorecard as a strategic Management system” Harvard Business Review, pp 75-85.
24. Kashif Muhammad. & Yousaf. Khan & Muhammad Rafi, (2011), “An Exploration of the determinants of OCB in the telecommunication Sector of Pakistan”, Asian Journal of Business Management, Vol. 3, No. 2, PP: 91-97.
25. Khodadadi, M. R. , Kashef, M. , Salehzadeh, K. , Shirmohammadzadeh,M. , & Khoshnevis, F. (2010). The relationship between organizational intelligence and productivity managers. *Journal of Sport Management*,4, 155-168.
26. Liebowitz, J. (1999). Building organizational intelligenc e knowledge management primer. paton London New York: Washington. D. C.
27. Lohse. G. L & Spiller. P(2000). Internet Retail Store Design: How The Use Interface Influences Traffic and Sales. Journal for Computer Mediated Communication 5(2). at [www. ascuse. organisation/jcmc/vol5/issue2/lohs. htm](http://www.ascuse.organisation/jcmc/vol5/issue2/lohs.htm), accessed 27 july 2001
28. Lugo,M. (2007)An Examination of Cultural And Emotioned Intelligences In The Development of Global Transformation Leadership Skill, Dissertation for the Degree of PHD.
29. Matsuda Takehiko ,(1998) , OR/MS , its Interaction Whit and Benefit from Japanese Organizational Intelligence , omega , 16 , 3.
30. McMaster, M. D. (1998). Organizational intelligence. from: [www. kbdworld. demon. co. uk](http://www.kbdworld.demon.co.uk)Minch, P. R. (1996). Hypermedia knowledge management for intelligent organizations. In R. W. Blanning & D. R. King, Organizational intelligence all in organizational design, modeling and control. Los Alamitos, California
31. Medori, D. and Steeple, D. (2000), "A Framework for Auditing and Enhancing performance Measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 5,pp 520-3
32. Mooghali and Azizi , (2008), Organizational Intelligence and Organizational Knowledge Management Development , payame noor university , shiraz-Iran, IDOSI publications
33. Neely, A. and Adams, C. (2002), "Perspectives on performance: The performance prism", forthcoming in Journal of Cost Management
34. Neely, A. D. , Gregory, M. , Platts, K. W. (1995), "Performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 , No. 4, pp 80-11
35. Stephen E. Condrey, “Handbook of Human Resource Management in Government”, 2005.
36. Sternberg, R. 3. (1999). Review of D. Goleman, Working with emotional intelligence. Personnel Psychology, 52, 780—783.
37. Sternberg, R. J. , Forsythe, G. B. . Hedlund, J. , Horvath, J. A. , Wagner. R. K. , Williams, W. M. , Snook. S. A. , & Grigorenko, E. L. (2000). Practical intelligence in everyday life. New York: Cambridge University Press
38. Tangen, S. (2004), "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, Vol. 53No. 8,pp726-3.
39. Thorndike, R. L. , & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. Psychological Bulletin. 34, 275—285.
40. Thorndike. R. L. (1936). Factor analysis of social and abstract intelligence. Journal of Educational Psychology, 27, 23 1—233.
41. Thurstone, L. L. (1938). Primary mental abilities. Psychometric Monographs. No. I.
42. Xuezhong,C. Zhaohan,S. (2008) "Organizational Intelligence and Its Impact on Organizational Innovation"http: //ieeexplore. ieee. org
43. Zahraei, S. M. , & Rajaeipoor, S. (2011). Survey relationship between organizational safety and intelligence in Esfahan town universities in the academic year 2009-2010. Journal of New Approaches in Educational Administration, 2, 155-174 (in Persian).
1. Wechsler [↑](#footnote-ref-1)
2. Thorndike [↑](#footnote-ref-2)
3. Louis Thurstone [↑](#footnote-ref-3)
4. Matsuda [↑](#footnote-ref-4)
5. Choo [↑](#footnote-ref-5)
6. McMaster [↑](#footnote-ref-6)
7. Liebowitz [↑](#footnote-ref-7)
8. Halal [↑](#footnote-ref-8)
9. IQ [↑](#footnote-ref-9)
10. QIQ [↑](#footnote-ref-10)
11. IT [↑](#footnote-ref-11)
12. ERP (Enterprise Resource Planning) [↑](#footnote-ref-12)
13. CRM (Customer Relationship Management) [↑](#footnote-ref-13)
14. CFO (Chief Financial Officer) [↑](#footnote-ref-14)
15. Load [↑](#footnote-ref-15)