



مدیریت مبتنی بر هوشمندی سازمانی

رسول حیدری

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول)

چکیده: در قرن بیست و یکم، هوشمند نمودن سازمان‌ها یکی از الزامات غیرقابل انکار است تا آن‌ها بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین‌طور افزایش سطح دانش و آگاهی، بر قابلیت‌های خود به طور مستمر بیفزایند. در پرتو این دانش و هوشمندی است که تصویر کاملی از وضعیت فعلی و آینده‌ی صحنه‌ی رقابت در پیشروی مدیران نقش می‌بندد تا بتوانند بهتر تصمیم بگیرند. مقاله‌ی حاضر درصدد تبیین مدیریت مبتنی بر هوشمندی سازمانی می‌باشد که به شیوه‌ی توصیفی-تحلیلی با استناد به مطالعات کتابخانه‌ای نگارش یافته است. در این مقاله، ابتدا به تعریف هوش سازمانی از منظر اندیشمندان پرداخته شده، در ادامه اهمیت و دیدگاه‌های عمده‌ی هوشمندی سازمانی و در نهایت مؤلفه‌های هوشمند سازمانی به بحث گذارده شده است.

واژگان کلیدی: قرن بیست و یکم، مدیریت، هوشمندی، هوش سازمانی، صحنه رقابت

مقدمه

هوش سازمانی، مفهومی جدید در عرصه‌ی ادبیات سازمان و مدیریت است. پیشینه‌ی این مفهوم به دهه‌ی ۱۹۶۰ بر می‌گردد که در سال ۱۹۶۷ توسط وایلنسکی^۱ مطرح شد. او معتقد بود که هوش سازمانی بیان‌گر جمع‌آوری، پردازش و ایجاد ارتباط فنی و سیاسی میان اطلاعات مورد استفاده در تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمانی است و لذا هوش را باید به عنوان عنصری از فناوری

^۱. Wilensky

www.ISEAS.irwww.Listjournal.irwww.ConferenceList.ir

پایگاه استنادی ملی مقالات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی مجلات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی کنفرانس های دانشگاهی ایران

Iron Academy of
Science and Technology

سازمان‌ها مدنظر قرار داد (پرو^۱، ۱۹۶۷). وایلنسکی (۱۹۶۷) مفهوم هوش سازمانی را با علاقه به رابطه‌ی میان خبرگان، برگزیدگان، تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران توسعه داد و عوامل تعیین‌کننده‌ی استفاده از هوش، ساختار و ریشه‌های شکست هوش و شرایطی که جریان هوش با کیفیت را در سازمان‌ها تسهیل می‌کند، در پژوهش‌های خود در این رابطه در نظر گرفت (وایلنسکی، ۱۹۶۷ و ۲۰۰۰).

کارل آلبرخت^۲ هوش سازمانی را در سال ۲۰۰۲ در کتاب «قدرت اذهان در کار» به کار برد. آلبرخت پس از سه دهه تجربه در زمینه‌ی حرفه‌ی مشاوره‌ی مدیریت، کار در ارتش آمریکا به عنوان افسر ستا، مدیر برنامه‌ی کشوری دولت فدرال آمریکا، مدیر بازاریابی فنی یک شرکت فضانوردی و غیره قانونی را تحت عنوان "قانون آلبرخت" مطرح کرد. بر مبنای این قانون، هنگامی که افراد با هوش در سازمان جمع می‌شوند، به سوی کندذهنی و کم‌هوشی جمعی گرایش می‌یابند (نسبی، ۱۳۸۷: ۷۲). به تعبیر آلبرخت، بیشتر سازمان‌ها به جای این‌که مغلوب رقیبان شایسته‌ی خود شوند، مغلوب کژ سازگاری و عدم انطباق درونی سازمان خود می‌شوند. خیلی از افراد باهوش، مشتاق و بانگیزه پس از سال‌ها ستیز و کشمکش با بوروکراسی‌های بی‌فکر دچار تحلیل رفتگی شده و به افرادی بدگمان تبدیل می‌شوند. این عدم صلاحیت جمعی بخش اجتناب‌ناپذیر و ضروری حیات یک سازمان نمی‌باشد بلکه تاحدی اختیاری بوده و خود افراد اجازه می‌دهند، اتفاق بیافتد. رهبران سازمان‌ها هم از طریق رفتاری که بروز می‌دهند در پذیرش یا چشم‌پوشی از این عدم صلاحیت مؤثر می‌باشند (همان: ۷۷).

به زعم آلبرخت، اگر محاسبه‌ی ضریب هوشی بالقوه‌ی یک سازمان از طریق جمع کردن ضرایب هوشی کارکنان آن سازمان امکان‌پذیر بود، آنگاه تعداد کمی از سازمان‌ها می‌توانستند ادعا کنند که ضریب هوشی سازمانی‌شان برابر با جمع ضرایب هوشی کارکنان‌شان است. هر سازمان ممکن است از هوش جمعی بالا و یا حماقت جمعی بالا برخوردار باشد. اگر هم‌افزایی بین اذهان کارکنان ایجاد شود، ضریب هوشی بالقوه‌ی واقعی سازمان از مجموع ضرایب هوشی کارکنان بیشتر می‌شود (و این مشابه مفهوم فیزیکی سینرژی است) و در مقابل اگر ضریب هوشی بالقوه‌ی واقعی سازمان از مجموع ضرایب هوشی کارکنان کمتر شود، در این صورت، توان فکری کارکنان به هدر می‌رود (و این مشابه مفهوم فیزیکی آنتروپی است). برای شیوع حماقت جمعی، به هیچ‌وجه لازم نیست که کارکنان ناشایسته و یا فاقد هوش (کندذهن) باشند. گاهی اوقات افراد از روی حسن نیت و با انجام کارهای خوب، ممکن است باعث ناتوان شدن یکدیگر شوند. دو نوع حماقت جمعی وجود دارد: آگاهانه و ناآگاهانه. در نوع آگاهانه، به افراد اجازه‌ی فکر کردن داده نمی‌شود و یا این‌که اعتقادی به آن‌ها ندارند و نوع غیر آگاهانه هنگامی رایج می‌شود که قوانین و سیستم‌ها، تفکر آزادانه و خلاق را برای افراد مشکل و یا غیرممکن می‌کند. امروزه سازمان‌های کمی وجود دارند که انواع فرهنگ‌ها، ساختار و رهبری مورد نیاز، برای تبدیل توان فکری جمعی کارکنان را به مزیت رقابتی دارا باشند. در بیشتر سازمان‌ها، به هدر دادن دانش

¹. Perrow

². Alberecht

www.ISEAS.irwww.Listjournal.irwww.ConferenceList.ir

پایگاه استنادی ملی مقالات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی مجلات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی کنفرانس های دانشگاهی ایران

Iron Academy of
Science and Technology

افراد خیلی پیش پا افتاده تلقی می‌شود، به طوری که این مسأله به یک حقیقت ناخودآگاه در زندگی سازمانی تبدیل شده است. فقدان هدف مشترک، دشمنی‌های درونی، سیاست‌های درون‌بخشی، سازمان‌دهی غلط و غیره از جمله عواملی است که باعث به هدر رفتن توان فکری کارکنان می‌شود (آلبرخت، ۲۰۰۳: ۱۰).

تعریف هوش سازمانی از منظر اندیشمندان

هوش سازمانی به منزله‌ی پنجره‌ی پویای کسب و کار به محیط بیرون است که عملکرد سازمانی را شناسایی می‌کند، کارایی را افزایش می‌دهد و فرصت‌های ناشناخته را شکار می‌کند (هوسون^۱، ۲۰۰۸: ۱). هوش سازمانی نقطه‌ی مقابل کندذهنی سازمانی^۲ است و در قالب استفاده از شیوه‌های تفکر سنتی رایج و رهبری غیراثربخش قابل درک است، که منجر به شکست و یا مرگ سازمان می‌شود در حالی که سازمان هوشمند و موفق همگام با تغییرات بازار، تکنولوژی، رقبا، محصولات و خدمات دانش جدید خلق می‌کند و دانش به عنوان اهرمی برای یادگیری کارگزاران و توسعه‌ی سازمانی به شمار می‌رود. هم‌چنین می‌توان هوش سازمانی را به عنوان استفاده از توان بالقوه‌ی سازمانی برای اخذ تصمیمات سریع و صحیح، تلاش در جهت یادگیری دائم و نشان دادن خلاقیت و نوآوری در شرایط بحرانی و غیرمنتظره تعریف نمود (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۰). افزون بر این، هوش سازمانی را می‌توان فرآیند یادگیری تلقی نمود که دربردارنده‌ی رفتار منعطف در جهت انطباق با محیط از طریق شناخت، درک و حافظه‌ی سازمانی است. این هوش از تلفیق دارایی‌های دانشی، مهارت و هوش ماشینی شکل می‌گیرد که این تلفیق و ترکیب نیازمند زیرساخت‌های فرهنگی، جریان آزاد تبادل دانش، بینش مشترک، میل به تغییر، تحت فشار عملکردی بودن و به‌کارگیری دانش در فرآیند خلاقیت و نوآوری است (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱).

ماتسودا^۳ (۲۰۰۳) اظهار می‌کند: هوش سازمانی، مجموعه‌ی توانایی‌های ذهنی یک سازمان می‌باشد که دارای پنج بعد آگاهی از اطلاعات بیرونی، تصمیم‌گیری اثربخش، توسعه‌ی دانش درونی، تمرکز سازمانی و توجه به شبکه‌های اطلاعاتی است. بنابراین، هوش سازمانی به فرآیندها و بازده سازمانی به طور هم‌زمان توجه دارد. این هوش در فرآیندها به مؤلفه‌هایی چون: شناخت سازمانی^۴، حافظه‌ی سازمانی^۵، یادگیری سازمانی^۶، ارتباطات سازمانی^۷ و عقلانیت سازمانی^۱ و در بازدهی به طراحی سیستم اطلاعات مدیریت توجه دارد (ماتسودا، ۲۰۰۳).

1. Howson

2. organizational stupidity

3. Matsuda

4. organizational cognition

5. organizational memory

6. organizational learning

7. organizational communication

www.ISEAS.ir

www.Listjournal.ir

www.ConferenceList.ir

پایگاه استنادی ملی مقالات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی مجلات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی کنفرانس های دانشگاهی ایران



هلال^۲ (۲۰۰۶) بیان می‌کند: هوش سازمانی به توانایی سازمان در ایجاد و بهره‌گیری از دانش مطلوب در تطبیق با شرایط محیطی اشاره دارد. همچنین، به عقیده‌ی وی، مجموعه‌ی توانایی پردازش اطلاعات مختلف در سازمان، همان هوش سازمانی قلمداد می‌شود (هلال، ۲۰۰۶).

مک مستر^۳ (۲۰۰۶) هوش سازمانی را، به مثابه قابلیت یک سازمان در افزایش اطلاعات، نوآوری دانش عمومی و عمل مؤثر بر پایه‌ی ایجاد دانش، تعریف کرده است. وی لانه‌ی مورچه‌ها را از لحاظ وجود هوش بررسی قرار داد و عنوان کرد که لانه‌ی مورچه‌ها بی‌نهایت قابل انعطاف و قابل تعدیل است. حساسیت‌ها و ادراکات این هوش، حساسیت ایجاد کرده و بازخورد می‌گیرد. این کار برای یافتن غذا و حفظ لانه و بقای گونه‌ها ادامه می‌یابد. بعضی‌ها به طور باور نکردنی خانه‌هایی سیستماتیک و کاملی می‌سازند. دانش، هوش و ظرفیت و قابلیت انجام این کار کجاست؟ این نه در ملکه‌هاست، نه قوانین و نه مراکز منبع و انبار. پس، انتظار داریم مورچه‌هایی بیابیم که واقعاً هوشمند و زیرکند! هوش و دانش ارتباط، لانه را ساخته است. بنابراین، هوش سازمانی منبعی از آینده است که برای دستیابی به آن نیاز است تا متفاوت فکر کرد، متفاوت مدیریت کرد، و متفاوت سازمان‌دهی نمود (مک مستر، ۲۰۰۶: ۴۴).

از دیدگاه کیرن^۴ (۲۰۰۹)، هوش سازمانی به مفهوم برخورداری از دانشی فراگیر نسبت به همه‌ی عوامل مؤثر بر سازمان، مانند مشتریان، جامعه، رقبا، شرایط فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است:

۱- **درک / کنترل:** درک اشاره به این موضوع دارد که یک سازمان چگونه و با چه کیفیتی اطلاعات را از محیط جمع‌آوری کرده و مورد استفاده قرار می‌دهد. در واقع این مؤلفه بر خرده‌سیستم‌هایی تمرکز دارد که ادراک و دریافت اطلاعات سریع، صحیح و به‌هنگام از محیط بیرونی و درونی سازمان را زمینه‌ی اصلی و شرط لازم برای هوشمندی معرفی می‌کند.

۲- **شناخت / مفهوم‌سازی^۵:** این مقوله به دانشی که فرد از یک موضوع یا مقوله کسب می‌کند و آن را اساس عمل قرار می‌دهد، اشاره دارد. اگر شناخت عمق پیدا کند آن‌گاه قابلیت مفهوم‌سازی ظهور و بروز پیدا می‌کند. اصلی‌ترین کارکرد مفهوم همانا توانایی و ظرفیت آن در انتقال حجم قابل ملاحظه‌ای از اطلاعات و دانش به مخاطب در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. با این توضیح این مؤلفه بر این محور تمرکز دارد که یک سازمان بر اساس اطلاعات دریافتی از محیط بیرونی چگونه می‌تواند خود و محیط را به درستی و مطابق با آنچه هست، تفسیر نماید. بدیهی است هر قدر شناخت عمیق‌تر شود، کیفیت دانش کسب شده افزایش می‌یابد که این امر می‌تواند کیفیت هوشمندی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد.

1. organizational rational

2. Halal

3. McMaster

4. Kirn

5. conceptualization

www.ISEAS.ir

www.Listjournal.ir

www.ConferenceList.ir

پایگاه استنادی ملی مقالات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی مجلات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی کنفرانس های دانشگاهی ایران



۳- **استدلال / عمل:** متمرکز بر این مفهوم است که فرآیندهای جمعی تفکر، تصمیمات گروهی، تدوین و اجرای خطمشی‌ها و روش‌ها در سازمان هوشمند چگونه به طور اثربخش عمل می‌کنند زیرا ارزش بهترین ایده‌ها هنگامی مضاعف می‌شود که قابلیت عملیاتی پیدا کنند و عمل‌گرایانه بودن یک سازمان می‌تواند سطح هوشمندی آن را نشان دهد.

۴- **دانش / حافظه:** دلالت بر این موضوع دارد که یک سازمان هوشمند چگونه تجارب فردی و گروهی را به‌گونه‌ای مفید و قابل حصول حفظ می‌کند که بتواند در زمان و مکان مورد نظر به افراد واجد شرایط، دانش را منتقل نماید. به واسطه‌ی انتقال دانش نه تنها تورم هوشمندی در یک بخش ایجاد نمی‌شود بلکه دانش و هوشمندی در سازمان توزیع و گسترش می‌یابد.

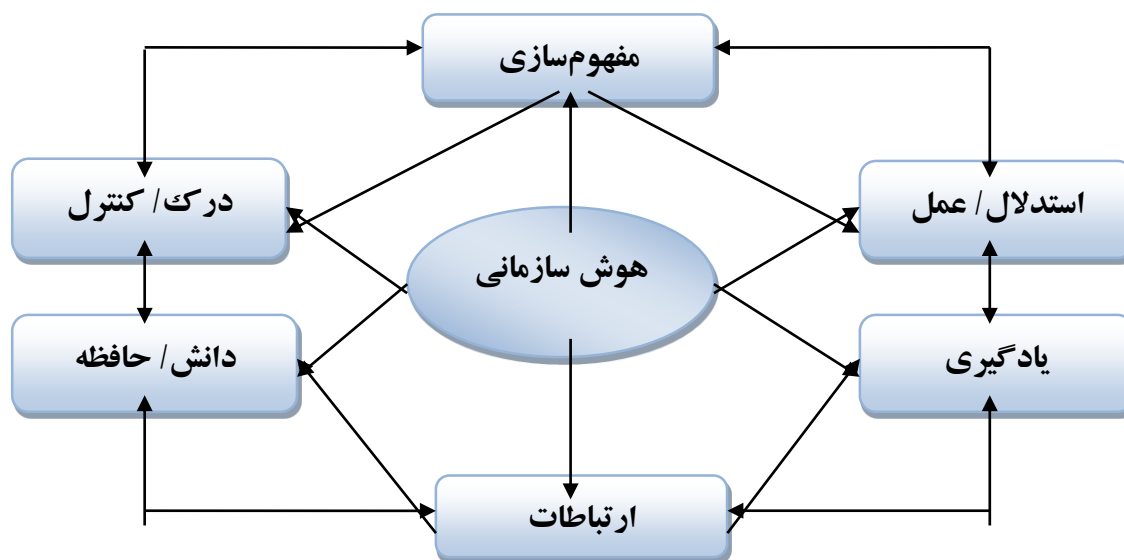
۵- **یادگیری:** بر مبنای این مؤلفه، سازمان، دانش و قابلیت‌های خود را توسعه می‌دهد. یادگیری در سازمان‌های هوشمند از نوع یادگیری دو حلقه‌ای^۱ است. در یادگیری تک‌حلقه‌ای^۲ سازمان یاد می‌گیرد که در مسیر اهداف و استانداردهای تدوین شده، حرکت کرده و در نتیجه خود را به طور مرتب با آن‌ها سازگار می‌کند. در حالی که در یادگیری چندحلقه‌ای علاوه بر این که سازمان یاد می‌گیرد که نه تنها از اهداف و استانداردها منحرف نشود بلکه اهداف و استانداردها را به شکل هوشمندانه، خودارزیابی و تجدیدنظر قرار می‌دهد و در صورت لزوم اصلاحات را اعمال می‌کند. عالی‌ترین جلوه‌ی یادگیری چندحلقه‌ای ارگانیزم بدن است که به محض دریافت اطلاعات مبنی بر تغییر شرایط اولاً تغییرات را دقیقاً ارزیابی می‌کند و آن‌گاه متناسب با شرایط سازوکار اصلاحی را به‌گونه‌ای انتخاب و اعمال می‌کند که تعادل بدن (به عنوان یک سیستم زنده) برقرار و حفظ شود. به طور مثال می‌توان به مردمک چشم اشاره کرد که به محض تغییر شرایط از حیث نور، شرایط را ارزیابی و با ارائه‌ی سازوکار لازم نسبت به انطباق با شرایط از طریق تنظیم مردمک به تعادل می‌رسد، این رفتار اوج هوشمندی بدن است. حال اگر سازمانی بتواند همانند ارگانیزم بدن عمل نماید آن‌گاه می‌تواند اوج هوشمندی فعال را در رفتار و عملکرد سازمان انتظار داشت.

۶- **ارتباطات:**^۳ سازمان هوشمند بایستی تمرکز خود را بر چگونگی تبادل و تسهیم ایده‌ها و مفاهیم قرار دهد و از این طریق به توزیع هوشمندی در سرتاسر سازمان کمک نماید.

1. duple loop learning

2. Single loop learning

3. communications



شکل ۱: عناصر شش گانه‌ی هوش سازمانی

منبع: (کیرن، ۲۰۰۹).

اهمیت هوشمندی سازمانی

هنگامی که هوش مورد مطالعه قرار می‌گیرد، منظور رفتار یا عملکرد هوشمندانه است. گروهی از دانشمندان، هوشمندی را تنها زمانی قابل بررسی می‌دانند که منجر به عملی در خارج از بدن انسان شود. اگر فردی بسیار باهوش باشد، اما هیچ خروجی نداشته باشد، عملاً از نظر برخی از محققین هوشمند نیست. به همین دلیل، عوامل خارجی و نحوه‌ی پاسخ‌گویی به حوادث پیش آمده در محیط پیرامون یک فرد، یکی از ارکان بررسی هوش و هوشمندی است (نیازآذری و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۹۹). بنابراین، به جای تفکر درباره‌ی هوش باید درباره‌ی رفتار هوشمندانه تحلیل کرد و مبنای رفتار هوشمندانه باید نوعی دانش و اطلاعات در کلی-ترین معنای آن باشد که به طور رسمی یا غیر رسمی کسب شده‌اند. تأثیر هوش بر رفتار هوشمندانه با حافظه آغاز می‌شود. یک عامل مرتبط با آن، به یاد آوردن اطلاعات و اعمال آموخته‌های قبلی در وضعیت موجود، یعنی توانایی انتقال یا تصمیم‌گیری است.

www.ISEAS.irwww.Listjournal.irwww.ConferenceList.ir

پایگاه استنادی ملی مقالات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی مجلات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی کنفرانس های دانشگاهی ایران

Iron Academy of
Science and Technology

برخی از افراد نسبت به دیگران ظرفیت بسیار بیشتری برای انتقال دارند که نشان از هوش بالای آنان دارد. جنبه‌های دیگر رفتار هوشمندانه شامل سرعت در رسیدن به راه‌حل‌ها و پاسخ‌ها و توانایی حل مسئله است (فرانکووسکی^۱، ۲۰۰۶: ۱۳۷).

بر این اساس، در دنیا و حیات پرتلاطم بشری، انسان‌هایی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوش سرشار و بهره‌مند از بهره‌ی هوشی بالایی باشند. بی‌تردید آنان با برخورداری از هوش خدادادی خود می‌توانند بر مسائل و مشکلات زندگی فائق آیند. قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به همین‌گونه خواهد بود، به خصوص این‌که در عصر حاضر هر چه زمان به جلو تر می‌رود، با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمان‌ها نیز پیچیده‌تر و اداره‌ی آن‌ها نیز مشکل‌تر می‌شود. این معنا زمانی پر اهمیت خواهد شد که افراد بپذیرند در سازمان‌های هزاره‌ی سوم، علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، ماشین‌آلات هوشمندی نیز در فرآیند عملکرد سازمان‌ها نقش مؤثری ایفا می‌کنند (سیلبر و همکاران^۲، ۲۰۰۹).

هوش سازمانی در عصر پیشرفت و رقابت، بسیار حائز اهمیت است، به طوری که وجود چنین قدرتی در سازمان یکی از توانایی‌های برتر سازمان برشمرده می‌شود. افزایش هوش سازمانی موجب می‌شود تا سازمان‌ها، داده‌های محیط پیرامون خود را سریع‌تر و با دقتی بیشتر تجزیه و تحلیل کرده و نتایج به دست آمده را از راه‌های سودمند، ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. هوش سازمانی به عنوان یک پیامد ناشی از گروهی از نمادهای اجتماعی، فرهنگ سازمانی و تعاملی است که اعضاء با هم دارند (کالکان^۳، ۲۰۰۵).

دیدگاه‌های عمده‌ی هوشمندی سازمانی

در ذیل به تبیین دیدگاه‌های سه‌گانه: شناختی، رفتاری و اجتماعی-عاطفی در خصوص هوش سازمانی پرداخته شده است:

الف) دیدگاه شناختی

در این دیدگاه، هوش به عنوان ظرفیت فراگیر فردی برای تفکر و حل مسئله مفهوم‌سازی می‌شود. این توانایی شناخت کلی، هوش عمومی نامیده می‌شود (گلین^۴، ۱۹۹۷: ۳۷). این دیدگاه، بر توانایی‌های محاسبه‌ای و بازنمایی‌های ذهنی در زمینه‌ی پردازش اطلاعات تأکید دارد. به عنوان مثال سایمون^۵ عنوان نمود که هوش مجموعه‌ای متنوع از توانایی‌های 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

1. Frankovsky

2. Silber et al

3. Kalkan

4. Glynn

5. Saiymon

www.ISEAS.irwww.Listjournal.irwww.ConferenceList.ir

پایگاه استنادی ملی مقالات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی مجلات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی کنفرانس های دانشگاهی ایران

Iron Academy of
Science and Technology

دانستن ویژگی‌های کارکردی مشابه در سطح سازمانی، دیدگاه توانایی پردازش اطلاعات را برجسته می‌سازد. برای مثال، مک‌مستر^۱ بیان می‌کند که هوش سازمانی اشاره دارد به ظرفیت سازمان که به طور کلی اطلاعات را جمع‌آوری کرده، به نوآوری پرداخته، دانش ایجاد نموده و بر مبنای آن به طور مؤثر عمل می‌کند. اجزای هوش سازمانی در این دیدگاه، توانایی‌های پردازش اطلاعات شامل توانایی‌های کسب، تفسیر، توزیع، ذخیره‌سازی و به کارگیری اطلاعات است. با پیروی از این مکتب فکری، «هوش وجودی» درک می‌شود که سازمان داراست؛ بر مبنای آن عمل می‌کند و به موجب آن محیط خود را تغییر می‌دهد. دیدگاه شناختی بر این نکته تأکید دارد که هوش یک «ویژگی ثابت»^۲ از سازمان‌هاست و به دلیل این که سازمان‌ها، نظام‌های پردازش اطلاعات دارند، پس آن‌ها دارای هوش‌اند. بر این مبنای، نه سازمان‌ها بدون هوش‌اند و نه افرادی که در آن‌ها فعالیت می‌کنند. بنابراین در عمل سازمان‌هایی که از توانایی‌های پردازش اطلاعات به طور مؤثر استفاده کردند، کمتر به صورت هوشمندانه عمل خواهند نمود. اگرچه هوش سازمانی سازمان‌هایی که از این توانایی به طور مؤثر 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 هم نیستند. هوش سازمانی خصیصه‌ای جمعی است که از خرد جمعی اعضای آن و از انواع دیگر هوش که به قلمرو یا موقعیت‌ها مرتبط‌اند ناشی می‌شود.

ب) دیدگاه رفتاری

مکتب فکری رفتاری، هوش را به عنوان خصیصه‌ای ثابت فرض نمی‌کند بلکه آن را ویژگی‌ای می‌بیند که به وسیله‌ی رفتارها تعریف می‌شود. به عنوان مثال، اسلینگر^۳ در کتاب «اسطوره‌ی هوش» بحث می‌کند 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 می‌کند. به زعم وی، هوش از کلمه‌ی لاتین «اینتلجر» به معنی درک، فهم و یا گزینش و انتخاب می‌آید. در این رابطه، هوش رفتاری انتخابی انطباقی، دست‌یابی افراد، اهداف و ارضای تمایلات بوده و به وسیله‌ی آن‌ها نشان داده می‌شود. این دیدگاه در سطح تجزیه و تحلیل سازمانی نیز دیده می‌شود. طبق این مکتب فکری، سازمان در زمانی از خود هوشمندی نشان خواهد داد که به شرایط متغیر، مشکلات و مسائل دیگر در شیوه‌ای انطباقی، با اصلاح رفتارشان پاسخ دهد. در این مورد هوش، گرایش یا آمادگی سازمان برای تطبیق دادن رفتارشان است. برای مثال وبر و همکاران بیان کرده‌اند که هوش سازمانی، توانایی سازمان در شکل‌دهی، تغییر و انتخاب محیط خود بر مبنای اهداف و توانایی‌هایش می‌باشد. اجزای هوش سازمانی، در این دیدگاه، سازه‌های توانایی انطباق مانند چندگانگی^۴، افزونگی^۵ و پیوند یا اتصال ضعیف^۱ است که توسط استابر و سیدو^۲ مطرح گردید. چندگانگی به تعداد و تنوع روابط بین

1. McMaster

2. Fixed Property

3. Schlinger

4. Multiplicity

5. Redundancy

www.ISEAS.irwww.Listjournal.irwww.ConferenceList.ir

پایگاه استنادی ملی مقالات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی مجلات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی کنفرانس های دانشگاهی ایران

Iron Academy of
Science and Technology

عوامل انسانی در سازمان‌ها و به میزانی که افراد مشابه در شبکه‌های گوناگون در سازمان درگیرند، اشاره دارد. چندگانگی به افراد کمک می‌کند 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 منابع تعریف می‌شود که در وجود کارکنان مازاد، ظرفیت استفاده نشده‌ی تولیدی، شرح شغل وسیع، تحمل اشتباهات، مسیرهای موازی ارتباطات یا اطلاعات بدون استفاده، منعکس می‌شود. این مسأله، تکیه‌گاهی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا ساختارهای درون‌شان را با فشارهای خارجی به طور موفقیت‌آمیز انطباق دهند. اتصال ضعیف، به قدرت اتصال بین عناصر سازمانی اشاره دارد. اتصال ضعیف به دامنه‌ای از واحدها و فعالیت‌هایی که نسبتاً مستقل هستند، اشاره داشته و می‌تواند با تقاضاهای متغیر در روش‌های گوناگون و با درجات متفاوت تطبیق یابد. برای مثال استابر و سیدو عنوان کرده‌اند که اتصال ضعیف، به طور ضمنی به این امر اشاره می‌کند که کنترل در سازمان، غیرمتمرکز است و نیز اطلاعات به آهستگی و به طور نامنظم انتقال می‌یابد؛ دیگر این که هنجارها و قوانین به طور ضعیف در سراسر سازمان انتشار می‌یابد و نیز به اعضای اجازه داده می‌شود تا وظایف روزانه را به صلاح دید خود انجام داده و معیارهای ناپیوسته‌ی متنوعی برای خود طراحی کرده تا مشارکت‌شان را تفسیر نمایند (اکگان و همکاران، ۳، ۲۰۰۷: ۲۷۸).

ج) دیدگاه اجتماعی - عاطفی

بر مبنای دیدگاه اجتماعی، هوش به انجام دادن وظایف بین شخصی یا توانایی درک افراد و ارتباط با آن‌ها اشاره دارد. هوش اجتماعی شامل ایده‌ی هوش عاطفی، هوش بین شخصی و درون شخصی و هوش عملی می‌باشد. سالوی و میر، هوش عاطفی را مجموعه‌ای فرعی از هوش اجتماعی درک کردند؛ یعنی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های غیرشناختی است که بر توانایی فرد در تطابق با نیازها و فشارهای محیطی اثر می‌گذارد که پنج بخش خودآگاهی، خودمدیریتی، خود انگیختگی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی را در بر می‌گیرد (رابینز، ۱۳۸۸: ۱۰۳). بر اساس این دیدگاه، هوش سازمانی از سازه‌های توانایی عاطفی شامل پویایی‌های تجربه‌پذیری، سازگاری، شناسایی یا قدردانی، تشویق، نشان دادن آزادی و بشاش بودن تشکیل شده است. تجربه‌پذیری عاطفی، به کیفیت تلاش‌های سازمان اشاره دارد تا تنوعی از عواطف را مشخص کرده، به طور درونی آن‌ها را پذیرفته و در سطح عمیقی از درک و فهم عمل کند. سازگاری عاطفی، فرآیند هماهنگ کردن دو ارزش ظاهراً متضاد است که افراد، احساسات قوی نسبت به آن‌ها دارند. شناسایی عاطفی اشاره دارد به رفتار جمعی که به موجب آن اعضای سازمان علایق عمیق‌شان را به ویژگی‌های برجسته‌ی سازمان ابراز می‌کنند. تشویق عاطفی، به توانایی سازمان به تلفیق 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 و قانونی می‌تواند در

¹. Loos Coupling

². Staber & Sdow

³. Akgun et al



سازمان نمایش داده و احساس شوند. بشاش 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 (همان: ۲۸۵).

مؤلفه های هوش سازمانی

هر سازمان هوشمند از طریق ابعاد و مؤلفه هایی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد که هر کدام از آن ها دارای مجموعه ای از رفتارها، مشخصه های ساختاری و فرآیندهای ویژه برای بهبود عملکرد می باشند. به زعم آلبرخت، میزان هوش سازمانی را می توان بر اساس مؤلفه های چشم انداز راهبردی^۱، سرنوشت مشترک^۲، تمایل به تغییر^۳، جسارت و روحیه^۴، اتحاد و توافق^۵، به کارگیری دانش^۶ و فشار عملکرد^۷، محاسبه و ارزیابی نمود.

(۱) چشم انداز راهبردی: 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. بر مبنای این مؤلفه، رهبران سازمان های هوشمند، می بایست پاسخ گوی این قبیل سوالات باشند: ما که هستیم؟ برای چه وجود داریم؟ فلسفه ی وجودی ما چیست؟ چرا باید هم وطنان و حتی مردم جهان ما را بپذیرند، سپاس گذار ما باشند و برای آن چه که انجام می دهیم، پاداشی را نصیب ما نمایند؟ پیش فرض چشم انداز راهبردی این است که، رهبران قادرند مفهوم موفقیت را بیان کرده، آن را بپروارند و حتی در مواقعی که نیاز باشد، آن را بازآفرینی نمایند. چشم انداز راهبردی به این اشاره دارد که راهبردهای اساسی و مهم در سازمان شناسایی و کلیه ی کارکنان آن را پذیرفته و در جهت آن هماهنگ شده باشند، در عین حال متخصصان و رهبران فرصت بازبینی و بازنگری آن را در نشست های سالیانه فراهم کنند و فرصت ها و تهدیدهای ناشی از عوامل محیطی به طور دائم مورد بازبینی قرار گیرد (آلبرخت، ۲۰۰۸: ۱۲).

(۲) سرنوشت مشترک: این مؤلفه اشاره به این دارد که تمام اعضای سازمان باید حس مشترکی از اهداف و چشم اندازهای سازمان داشته باشند و خود را وابسته به سازمان و سرنوشت آن بدانند و به عبارتی کارکنان خود را عضو مؤثری از سازمان تلقی کنند، قادر باشند با هم افزایی در جهت رسیدن به چشم اندازهای سازمان گام بردارند و به این حس دست یابند که «ما همگی سوار بر یک قایقیم». این حس باعث ایجاد روحیه ی وحدت و یگانگی در آن ها می شود. به طور معکوس، هنگامی که افراد یک سازمان

1. Strategic Vision

2. shared fate

3. appetite for change

4. heart & soul

5. alignment & congruence

6. knowledge deployment

7. performance pressure



فاقد دورنما و مفهوم مشترکی از موفقیت باشند، نمی‌توان به رسیدن آن قایق به مقصدش امیدوار بود. مطابق این مؤلفه، زمانی که تمام یا بیشتر افراد در سازمان درگیر کار شوند، می‌دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، احساس داشتن هدف مشترک می‌کنند و یکایک افراد موفقیت سازمان را درک می‌کنند. علایم کلیدی سرنوشت مشترک شامل: داشتن برنامه‌ها و نتایج مشترک در بین کارکنان، فهم همگانی ایده‌ها، محیط کار، کمک و تشریک مساعی بخش‌ها به یکدیگر، وجود احساس تعلق کارکنان به سازمان، احساس مشترک در کارکنان، باور کارکنان به موفقیت و ارتباط با دوام و مستمر کارکنان با سازمان می‌باشد.

(۳) تمایل به تغییر: حدی است که در آن محصولات، خدمات و اشکال مختلف ارائه‌ی ارزش در سازمان به طور دائمی همگام با تحولات روزافزون تقاضا تغییر نموده و به روز می‌شوند. در برخی فرهنگ‌های سازمانی نحوه‌ی عملکرد، تفکر و واکنش مجدد نسبت به محیط اطراف آن قدر همسان شده است که هر نوع تحول، نشان‌دهنده‌ی نوعی بیماری و حتی آشوب محسوب می‌شود. در صورتی که در برخی دیگر، واژه‌ی تغییر بیان‌گر کسب تجارب جدید و مهیج است و به عبارت دیگر «فرصتی است، برای شروع کار و فعالیتی جدید». افراد در چنین محیط‌هایی نیاز به بازآفرینی الگوی کسب‌وکار را به عنوان چالشی مهیج مطلوب به خوبی احساس می‌کنند و آن را فرصتی برای یادگیری روش‌های جدید موفقیت قلمداد می‌کنند. شایان ذکر است، میل به تغییر و تحول، موتور محرکه‌ی همه‌ی تغییرات است که برای تحقق چشم‌انداز راهبردی لازم است. سازمان‌هایی که از انعطاف و سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی برخوردارند، به موفقیت و کامیابی بیشتری دست می‌یابند. در این سازمان‌ها، کارکنان تشویق به خلاقیت و نوآوری و پیدا کردن راه‌های بهتر انجام کار خود می‌شوند. محصولات و خدمات به طور مستمر با تغییر تقاضا و نیاز محیط کاری متحول می‌شوند. برخی از فرهنگ‌های سازمانی معمولاً با گروه‌های اجرایی هدایت می‌شوند که طرز تفکر، کنش و واکنش خود را نسبت به محیط بر اساس الگوهای خاص تغییر می‌دهند. این تمایل به تغییر فرصت لازم را برای تجربیات جدید و فرصت استفاده از روش‌های جدید فراهم می‌آورد (آلبرخت، ۲۰۱۰).

(۴) جسارت و روحیه: جدای از بعد سرنوشت مشترک، بعد عشق به کار، تمایل به مشارکت بیش از استاندارد است. هر یک از اعضای سازمان متعهد به سهیم شدن در امور سازمان می‌باشند. روان‌شناسان اجتماعی به مقدار انرژی که کارکنان صرف اموری بالاتر از سطح تعهدات‌شان می‌نمایند، تلاش اختیاری اطلاق می‌کنند. در سازمان‌هایی که میزان عشق به کار در آن‌ها اندک بوده و یا فاقد این خصوصیت هستند، کارکنان فقط به انجام وظایف شغلی‌شان می‌پردازند، اما در سازمان‌هایی که عشق به کار در آن‌ها زیاد است، کارکنان خواهان آنند تا در سطحی بالاتر از آنچه که از آن‌ها توقع می‌رود، مشارکت کنند. در چنین سازمان‌هایی مدیران و کارکنان، اشتیاق و علاقه‌ی زیادی به کار دارند و از این‌که عضو سازمان هستند احساس غرور می‌کنند (بنی‌سی و ملک-شاهی، ۱۳۸۹: ۱۵۴).



(۵) اتحاد و توافق: هر گروه بیش از ۱۲ نفر که فاقد مجموعه قوانین متقن جهت انجام امورشان باشند، در فعالیتهای یکدیگر ایجاد اختلال می‌کنند، آن‌ها می‌بایست جهت انجام مأموریت‌شان، خودشان را سازمان‌دهی کنند، مسؤلیت‌ها و وظایف را تقسیم کرده و مجموعه‌ای از قوانین را جهت تعامل با یکدیگر و پاسخ‌گویی به محیط تدوین نمایند. در سازمان‌های هوشمند، ساختار و سیستم‌های سازمانی و مجموعه قوانین و مقررات حاکم در جهت توسعه‌ی یادگیری گروهی و همکاری و مشارکت کارکنان و در نهایت، خلق ارزش و تحقق مأموریت سازمان می‌باشد. علایم کلیدی توافق و همدلی شامل: ساختار مناسب، حمایت سیاست‌ها از رسالت‌ها، تسهیل فزاینده‌ی کسب و بهبود سامانه‌های اطلاعاتی و خلق ارزش برای مراجعان، انتقال مسؤلیت تا پایین‌ترین حد سازمان و هم‌راستایی مأموریت‌های بخشی است (آلبرخت، ۲۰۰۸: ۱۵).

(۶) به‌کارگیری دانش: این مؤلفه اشاره به فرآیندهای فرهنگی برای به اشتراک‌گذاری دانش و تبادل اطلاعات کسب‌وکار دارد. به عبارت دیگر، بیان‌گر ظرفیتی است که فرهنگ و جو حاکم بر سازمان به منظور استفاده از منابع ارزشمند فکری و اطلاعاتی خود ایجاد می‌کند. لازم است که به‌کارگیری دانش به جای این‌که یک گزاره‌ی ساختاری و یا تکنولوژیکی در نظر گرفته شود، به عنوان یک گزاره‌ی انسان‌شناسانه محسوب گردد (آلبرخت، ۲۰۰۳: ۱۷). لذا شایسته است که مدیران برای دانش و تحصیلات به عنوان با ارزش‌ترین مهارت برای کارکنان، احترام و ارزش قائل باشند و سیستم‌های اطلاعاتی و دانشی در سازمان، زمینه‌ی مشارکت کارکنان را در فرآیندهای دانشی فراهم آورد (آلبرخت، ۲۰۱۰).

(۷) فشار عملکرد: این مؤلفه حاکی از آن است که هر عضوی نسبت به سازمان احساس مالکیت کند و حس مشترکی از مسؤلیت‌ها و وظایف برای تحقق اهداف سازمانی داشته باشد. این کافی نیست که مدیران صرفاً درگیر عملکرد (اجرا) و به تعبیر دیگر، حصول اهداف راهبردی و نتایج شوند. در یک سازمان هوشمند، هر فردی پاسخ‌گویی عملکرد خویش است. فشار عملکردی حدی تعریف می‌شود که کارکنان درک جامعی از نقش‌ها، وظایف، تکالیف، اختیارات و مسؤلیت‌های خود در سازمان داشته و مدیران و مجریان سازمان نیز اهداف عملکردی، نتایج و انتظارات کارکنان را به طور شفاف به هم مرتبط می‌کنند. مدیران مفهوم فشار عملکرد را ترویج داده و از آن پشتیبانی کنند اما این امر زمانی بیشترین اثر را دارد که با عنوان یک مجموعه خود تحمیل از انتظارات متقابل و الزام عملیاتی برای موفقیت مشترک باشد. هنگامی که افراد یک سازمان از یکدیگر به‌ازای سهم‌شان در مأموریت و رسالت سازمان، انتظار پاسخ‌گویی دارند، فرهنگ «پذیرش بار مسؤلیت» شکل می‌گیرد و هر فرد جدیدی که قصد پیوستن به آن سازمان را داشته باشد، می‌تواند این حس مشترک تحکم‌آمیز را در افراد سازمان عجین نماید (آلبرخت، ۲۰۱۰).



نتیجه‌گیری

سازمان‌های امروزی با چالش‌های جدید و بی‌سابقه‌ای مواجه بوده و برای این‌که در بازار جهانی به صورت یک رقیب باقی بمانند، می‌بایست از ابزارهای جدیدتری استفاده کنند. در واقع، در قرن ۲۱، سازمان‌ها دچار تغییرات زیادی در ابعاد مختلف شدند. این نکته که سازمان‌ها توانستند با این تغییرات، خود را در جهت رسیدن به اهداف و موفقیت‌ها همگام سازند، بسیار قابل توجه است. سیاست‌های انطباقی و همگام شدن با عصر جدید، مستلزم شناسایی، تحلیل و به‌کارگیری ابزارهایی است که در مواجهه با رشد روزافزون رقابت‌های جهانی شدن لازم است. هر کس که در سازمان‌های امروزی کار می‌کند، لزوماً باید بیش از پیش آگاه باشد و بداند که جهان تغییر کرده است و بازبینی اساسی اهداف، عملیات و درک از مسائل ضروری است. منفعت حاصل از ساخته‌دهی مجدد سرمایه، کاهش هزینه‌ها و ایجاد زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، یک‌بار نصیب سازمان خواهد شد. برای آینده چکار باید کرد؟ چگونه می‌توان به ابزارهایی مستمر، جهت اثربخشی و بهره‌وری بیشتر سازمان دست یافت؟ پاسخ این گونه سؤالات در "هوشمندتر" شدن نهفته است، یعنی به سازمان باید آموخت تا تمام توان فکری که در اختیار دارد را به سرمایه تبدیل کند. مقوله‌ی هوش سازمانی به این دلیل که دست‌یابی به دانایی را در سازمان افزایش داده و باعث پیدایش مزیت رقابتی نوینی در آن می‌گردد، می‌تواند سازمان‌ها را بیش از پیش در خصوص پرداختن به مقوله‌ی سازمان‌های با هوش و بررسی رابطه‌ی هوش سازمانی با متغیرها و عوامل درون و برون سازمانی یاری کرده و گامی مهم در جهت بهبود و کارایی اثربخشی و افزایش بهره‌وری سازمانی بردارد. هوش سازمانی، به واسطه‌ی بهره‌مندی از تکنولوژی و فرآیندها، به همه‌ی کارکنان در تمام سطوح سازمان، این امکان را می‌دهد تا داده‌ها را ارزیابی و تجزیه و تحلیل کنند. هوش سازمانی، امکان کسب سود، تفاهم و انسجام را از تجربیات شرکت ایجاد می‌کند. در نتیجه، سازمان هوشمند اجازه می‌دهد که تصمیمات راهبردی‌اش از تمام اشکال دانش، چه عینی و چه ذهنی، عقلی یا نسبی، مشهود یا خلاقانه، عمل‌گرایانه یا شهودی، تأثیر بپذیرد. این سازمان در این راه نه تنها پیوسته درباره‌ی خود می‌آموزد، بلکه همواره در حال توسعه، بهبود و قوی‌تر شدن است.

فهرست منابع

- بنی‌سی، ن و ملک‌شاهی، ع. (۱۳۸۹). بررسی نقش سازمان یادگیرنده بر مدیریت دانش مدارس متوسطه پسرانه شهرستان آمل، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره دوم.
- رابینز، ا. (۱۳۸۸). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه فرزاد امیدواران؛ کامیار رئیسی‌فر؛ محمدرضا اخوان؛ شیرانا ملحوجی؛ ماندانا مدیری و نهال عظیمی، تهران: انتشارات مهبان نشر.

www.ISEAS.ir

www.Listjournal.ir

www.ConferenceList.ir

پایگاه استنادی ملی مقالات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی مجلات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی کنفرانس های دانشگاهی ایران



طبرسا، غ.ع؛ ابدالی، ر و حاتمی، س. (۱۳۹۰). تبیین نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳، پاییز.

طبرسا، غ.ع؛ حاتمی، س و ابدالی، ر. (۱۳۹۱). تبیین ارتباط هوش سازمانی و خلق دانش (مورد مطالعه: کارکنان یک شرکت صنعتی)، فصلنامه مدیریت تحول، شماره ۷، سال چهارم.

نسبی، ن.ا. (۱۳۸۷). بررسی رابطه‌ی بین هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور واحد شیراز.

نیازآذری، ک؛ تقوایی‌یزدی، م و نیازآذری، م. (۱۳۹۳). نظریه‌های سازمان و مدیریت در هزاره‌ی سوم، قائمشهر: انتشارات مهرالنبی، چاپ دوم.

Akgun, A.E., Byrne, J., & Keskin, H. (2007). Organizational intelligence: A structuration view. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No.3, pp. 272-289.

Albrecht, K. (2003). Organizational intelligence survey preliminary assessment, provided by: karl Albrecht international. Available at: <http://www.karlAlbrecht.com>.

Albrecht, K. (2008). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos, Available at: <http://www.karlalbrecht.com>.

Albrecht, K. (2010). The power of minds at work: organizational intelligence in action, American Management Association.

Frankovsky, M. (2006). Behavioral- Situational Approach to Examining social Intelligence, Vol. 48, No. 3, pp.133-154.

Glynn, M.A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 1081-1111.

Glynn, M.A. (1997). Innovative genius: A framework for relating individuals and organization intelligences to innovation academy of management. *Journal of Applied Psychology*, Vo.86, No.2, pp. 326-336.

Halal, W.E. (2006). Organizational intelligence: what is it? and how can manager Use it?, Available at: www.strategy-bussiness.com.

Howson, C. (2008). Successful Business Intelligence - Secrets to Making BI aKiller App, McGraw-Hill Companies.

Kalkan, V. (2005). Orgutsel O'orenme Calisma lawinds Yeru Acilimler: Orgutsel Zeka Va Bilgi Vretimi, In Salasel, M., Kamkar, M & Gloparvar, M. (2009). To Investigate The

www.ISEAS.ir

www.Listjournal.ir

www.ConferenceList.ir

پایگاه استنادی ملی مقالات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی مجلات دانشگاهی ایران

پایگاه استنادی ملی کنفرانس های دانشگاهی ایران



Relationship Between Organizational Intelligence With Organizational Citizenship (OCB) of Ehya Gostaran Espadan Employees, Danesh Va Pajohesh in Applied Psychology, Vol. 40, pp. 26- 37.

Kirn, S. (2009). What Is Organizational Intelligence?, Research Report of The Institute of Business Information, p. 67.

Matsuda, T. (2003). Organizational IQ: How Smart Companies Use Technology for World-Class Performance, Teradata. Raising Intelligence. Retrieved Aprill 23, 2008, Available at: <http://www.users.gl.balnet.co.uk>.

McMaster, M.D. (2006).”The intelligence advantage: organizing for complexity” Butterworth- Heinemann, Boston online: <http://www.parshift.com/speakers/speak11.Htm>.

Silber, K.H., & Kearny, L. (2009). Organizational intelligence: A guide to understanding the business of Your organization for HR, Training, and performance Consulting. Published by Pfeiffer, An Imprint of Wiley 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741—www.pfeiffer.com.

Wilensky, H. (1967). Organizational intelligence, basic books, New York, NY.

Wilensky, H. (2000). Group intelligence: why some Groups are better than the Other intelligence, Journal of applied psychology, Vol. 86, pp. 787- 796.