

## هوش سازمانی؛

### ابزاری قدرتمند در مدیریت شرکت‌های دانش‌محور

■ غلامرضا ملک‌زاده

دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد  
rezamalekzadeh@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۱/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۰۳/۰۴

#### چکیده

شرکت‌های دانش‌محور<sup>۱</sup> با تغییرات و تحولات نوظهوری در محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، فناوری، فرهنگی و سیاسی مواجه هستند. واکنش موفق این سازمان‌ها در محیط به شدت پویا و خصمانه تجاری امروز به توانایی تهیه اطلاعات لازم و یافتن راه حل در حد کفایت برای این مسائل بستگی دارد. توجه مدیران باید بر طراحی هوش سازمانی و توانمندی‌های هوشمندانه نظیر یادگیری، ارتباطات و حافظه سازمانی متمرکز گردد. در نتیجه این روند، یک مفهوم نسبتاً جدید در نظریه سازمان با عنوان هوش سازمانی مطرح گردیده است. هدف این مقاله این است که ضمن توضیح مفهوم هوش سازمانی<sup>۲</sup>، به بررسی مفاهیم هوش سازمانی و یادگیری سازمانی<sup>۳</sup> به عنوان ابزارهایی قدرتمند در مدیریت شرکت‌ها و سازمان‌های دانش‌محور بپردازد.

#### واژگان کلیدی

هوش سازمانی، یادگیری سازمانی، شرکت‌های کوچک و متوسط، توانمندی‌های مدیریتی.

#### مقدمه

کسانی که با فضای کسب و کار سازمان‌ها در جهان به شدت رقابتی امروز آشنایی دارند، به خوبی آگاهند که سازمان‌ها به طور چشمگیری در حال تغییر هستند. دو فشار عمده‌ای که بر همه سازمان‌ها وارد می‌شود عبارتند از: سرعت ورود محصولات به بازار و تقلید رقبای همان محصول. سازمان‌هایی که در این رقابت شتاب نکنند از صحنه حذف می‌شوند. نبود تعهدات بلندمدت بین سازمان‌ها و کارمندان نیز عاملی است که باعث می‌شود کارکنان همواره در چالش و نگرانی در مورد وضعیت شغلی خود باقی بمانند. امروزه تفویض اختیار شکلی متفاوت با قبل دارد و روزگار دستور دادن و کنترل‌های شدید در اکثر سازمان‌ها به سر آمده است. همه این چالش‌ها باعث شده‌اند که سازمان‌ها در فضایی کاملاً متفاوت از قبل و حتی متفاوت از ۱۰ سال قبل خود، قرار بگیرند. چرا برخی از شرکت‌ها در عرصه رقابت باقی می‌مانند و برخی دیگر از صحنه خارج می‌شوند؟ چرا برخی از شرکت‌ها به سرعت پیشرفت می‌کنند ولی برخی دیگر نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند؟ چرا برخی از شرکت‌ها به سرعت خود را با شرایط متغیر محیطی وفق می‌دهند و برخی دیگر از تطبیق و همراهی با محیط متغیر پیرامونی خود عاجز می‌شوند؟ در شرکت‌های دانش‌محور این مسأله به شکل پیچیده‌تری خود را نشان می‌دهد. این شرکت‌ها که به ساده‌ترین بیان فرایند محوری خود را بر اساس دانش انتخاب کرده و برای حرکت در مسیر اقتصاد دانش‌محور گام بر می‌دارند، بیشتر در معرض تغییر و تحولات نوظهور قرار دارند و

برای باقی ماندن و فعالیت در رقابت باید با مفاهیم جدید در عرصه سازمان و مدیریت آشنا شده و آنها را به کار برند. هدف این مقاله پس از تشریح مفهوم هوش سازمانی این است که یادگیری سازمانی را به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی آن معرفی کند. یادگیری سازمانی می‌تواند به عنوان منبع راهبردی شرکت‌های نوپای دانش‌محور برای کسب و حفظ مزیت رقابتی به کار برده شود. توجه به یادگیری سازمانی بیانگر هم‌افزایی فردی است که یادگیری گروهی نامیده می‌شود و در عین حال توجه خاصی به سطوح مختلف یادگیری سازمانی (سطح فردی و سطح گروهی) و سطح کل سازمان می‌شود.

#### پالاش‌های فراروی شرکت‌های دانش‌محور

به گفته کارل آلبرخت واضع مفهوم هوش

1. Knowledge Based
2. Organizational Intelligence

3. Organizational Learning

سازمانی یکی از مهمترین مواردی که در مسیر سازمان‌های امروزی قرار گرفته است و مطمئناً در آینده بحرانی‌تر از همیشه نیز خواهد بود، نیاز به جذب و حفظ افراد هوشمند در سازمان است. حقیقت ساده این است که موفقیت کسب و کارها بستگی به قدرت فکری تعداد نسبتاً معدودی از کارکنان دانشی به شدت توانمند دارد. این گروه، افرادی هستند که می‌توانند طرح‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، مدیریت، تحلیل، مفهوم‌سازی، راهبردی کردن، تصمیم‌گیری، نوآوری، آموزش، توصیه و توضیح ایده‌ها را انجام دهند [۱].

برای بقا و ماندگاری در رقابت، شرکت‌های کوچک دانش‌محور نیازمند خلق و بازآفرینی بی‌پایان دانش هستند [۲۴، ۵] و دانش به منبع ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است [۲۲، ۱۳]. از توانایی‌های یک شرکت دانش‌محور در فناوری برتر، برای خلق دانش و مدیریت آن نیز به عنوان عامل بحرانی موفقیت و بقا یاد می‌شود [۷، ۱۱، ۱۴، ۱۸]. شرکت‌هایی که منابع دانشی را توسعه داده و آن را متوازن کرده‌اند، موفقیت‌های بزرگتری نسبت به شرکت‌های وابسته به منابع محسوس، کسب نموده‌اند [۴]. مدیریت دانش نیز به نحوی فزاینده به عنوان بخشی یکپارچه از کسب و کار بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است که به کمک آن، سازمان‌ها رقابت‌پذیری خود را به مدیریت اثربخش و خلق دانش وابسته کرده‌اند [۱۷، ۱۰]. صاحب‌نظران، خلق دانش در کسب و کار را به عنوان مبنا و اساس مزیت رقابتی پایدار مطرح کرده‌اند [۲۲، ۱۶، ۱۳، ۱۲] که توجه گسترده‌ای را در شرکت‌های فعال در محیط‌های پرتلاطم و فوق رقابتی به خود جلب کرده است اما متأسفانه مطالعات و بررسی‌های

اندکی به صورت نظام‌مند در رابطه با فرایند خلق دانش در شرکت‌های کوچک فناوری برتر که منجر به نوآوری گردد، صورت گرفته است [۷]. درک فرایندهای خلق دانش برای سازمان‌های کوچک نوآور از طریق تلاش برای جریان بهینه دانش ضمنی و آشکار در سازمان بسیار حیاتی است [۶]. برای خلق ارزش و توسعه مزیت رقابتی از طریق نوآوری‌ها، دانش باید خلق و به شکل راهبردی در سازمان‌های نوآور کوچک، مدیریت شود [۲۲].

برای رقابت‌پذیر باقی ماندن، توجه به این نکته ضروری است که مدیران شرکت‌های دانش‌محور به آموزه‌های مدیریتی توجه کنند و آنها را به کار گیرند. یکی از مفاهیم حیاتی برای این نوع از سازمان‌ها، هوش سازمانی و مفاهیم سازمان‌یادگیرنده است که در این بررسی تلاش می‌شود نکات و مفاهیم کلیدی با بیانی ساده توضیح داده شود.

### مفهوم هوش سازمانی

تفاوت میان یک تیم بسکتبال قهرمان جهان و ۵ نفر آدم بلند قد چیست؟ تفاوت‌های بسیاری وجود دارد. هر یک از افراد به تنهایی دارای درجه‌ای از استعداد، دانسته‌ها و انگیزه‌ها هستند. اما این به تنهایی کافی نیست. آنها باید مقصدی 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 چنین سازمان‌هایی بر ادغام موفق هوش انفرادی به یک هوش جمعی و مشترک بستگی دارد [۱].

به عنوان یک مفهوم نظری، می‌توان از هوش سازمانی به عنوان یکی از مهمترین نکات در نظریه سازمان یاد کرد. هوش سازمانی به عنوان توانایی یک سازمان در حل مسائل سازمانی تعریف می‌شود [۱۵]. تمرکز این مفهوم بر یکپارچگی توانایی‌های انسانی و فنی برای حل مسائل است و اگر بخواهیم دقیق‌تر صحبت کنیم باید بگوییم که هوش سازمانی شامل کلیت و تمامیت اطلاعات، تجربه، دانش و درک مسائل سازمانی است.

محقق و روان‌شناس هاروارد، دکتر هوراد 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 "G" یا سطح شایستگی عمومی اعتقاد داشت. وی معتقد است که ما هفت نوع هوش داریم که شامل هوش زبانی-کلامی، منطق ریاضی، فضایی، موسیقایی، حسی، بین افراد و هیجانی است. به طور مشابه، سازمان‌ها نیز دارای تعداد زیادی هوش یا ابعاد شایستگی هستند یا فاقد آن می‌باشند. وی بیان می‌کند: "من در مشاهدات خود از شرکت‌های متعدد به نوعی هوش مکمل در سازمان‌ها پی بردم" [۲].

هوش سازمانی مفهومی متفاوت و متمایز از هوش کسب و کار<sup>۱</sup> است که اخیراً مطرح شده و هنوز مباحث و بررسی‌های علمی و پژوهشی زیادی در رابطه با آن مطرح نشده است. هوش کسب و کار به عنوان داشتن دانشی عمیق نسبت به همه عوامل مثل مشتریان، رقبا، محیط اقتصادی، عملیات و فرایندهای سازمانی که تأثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می‌گذارند، تعریف می‌شود. واضعان این مفهوم معتقدند که هوش کسب و کار، شرکت‌ها را برای

بخش‌های ساختار یافته و جهت‌دار 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.

### مفهوم سازمان یادگیرنده

یادگیری پدیده‌ای است که به صورت‌های مختلف تعریف شده است. یکی از تعاریف رایج یادگیری، آن را به عنوان فرایندی تعریف می‌کند که تغییرات دائمی در رفتار را به همراه دارد و در نتیجه تجربه‌های مرتبط با هم حاصل می‌گردد [۳]. در تعریفی دیگر، یادگیری به عنوان عمل خلق دانش سودمند به صورت فردی یا جمعی مطرح شده است [۲۱]. به هر تقدیر اگر فردی به صورت پایدار کاری را در شرایطی خاص انجام دهد یا آن را کنار بگذارد که در گذشته و در وضعیت مشابه انجام می‌داده یا ترک کرده است و یا به صورتی سریع‌تر یا مطمئن‌تر واکنش نشان دهد، آن فرایند را یادگیری می‌نامند [۲۳].

سازمان‌ها ساختارهای اجتماعی هستند که از افراد و گروه‌ها ساخته شده‌اند. یادگیری سازمانی واقعیتی است که بر مبنای یکپارچگی یادگیری در سطوح فردی یا گروهی و با قصد خلق یک کلیت شکل می‌گیرد. به گونه‌ای که توانایی سازمان برای یادگیری، بیشتر و قوی‌تر از توانایی یادگیری مؤلفه‌ها و اجزای آن خواهد بود. یادگیری سازمانی در سه سطح مشاهده می‌گردد:

- ۱- سطح فردی یا سطح یک شخص منفرد؛
- ۲- سطح گروه یا خرد سازمانی؛
- ۳- سطح سازمانی یا سطح کلان سازمانی.

در ادامه ویژگی‌های هر یک از این سه سطح یادگیری به صورت خلاصه تشریح می‌شود.

مؤلفه‌های فنی سازمان است. تجمعی بودن هوش سازمانی به صورت سلسله مراتبی نمود می‌یابد که شامل دانش سطح فردی، گروهی و سازمانی است. هماهنگی در نگاه به هوش سازمانی به عنوان یک فرایند، دارای نقشی مهم و محوری نسبت به ابعاد فرایندی تقابل و تجمیع است.

هوش سازمانی به عنوان یک فرایند دارای پنج مؤلفه اساسی است [۲۳]:

- حافظه سازمانی؛
- دانش سازمانی؛
- یادگیری سازمانی؛
- ارتباطات سازمانی؛
- نتیجه‌گیری سازمانی.

حافظه سازمانی بیانگر توانایی نگهداشت وقایع، موقعیت‌ها، رفتارهای موفق و ناموفق و توان جمع‌آوری آنها در صورت نیاز است. از سوی دیگر دانش سازمانی شامل توانایی‌های سازمانی برای درک و فهم و تفسیر است که سازمان را قادر می‌سازد بر اصول و مبانی خود متمرکز شود. یادگیری سازمانی نیز به عنوان توانایی استفاده و کاربرد مناسب دانش ذخیره شده در حافظه سازمانی و یادگیری بر مبنای تجربه کسب شده در گذشته تعریف می‌شود. یادگیری در رفتارهایی که در موقعیت‌های غیراستاندارد رخ می‌دهند و در هنگام جستجوی راه‌های جدید برای اقدام نیز نمود می‌یابد. ارتباطات سازمانی حاصل تبادل داده‌ها، اطلاعات و دانش میان افراد درون و بیرون سازمان و عوامل فنی است. نهایتاً نتیجه‌گیری سازمانی را می‌توان مشتعل بر پرهیز و اجتناب، غلبه و فائق آمدن بر مشکلات و حل مسائل دانست.

هوش سازمانی به عنوان نتیجه یک فرایند یا حالت، بیانگر کلیت و جامعیت قسمت‌ها و

تصمیم‌گیری در همه عوامل مؤثر بر سازمان و شرکت‌ها 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، انعطاف‌پذیری و حساسیت به داشتن ذهنی باز، توانایی تصورکردن و توانایی نوسازی [۹]. کارل آلبرخت نیز هوش سازمانی را چنین تعریف کرده است: "هوش سازمانی توانایی است که تمام توان فکری سازمان را به حرکت و این توان فکری را بر دستیابی به رسالت و مأموریت خود متمرکز می‌کند." [۲].

انواع دیگری از هوش نیز در سازمان‌ها مطرح است از جمله هوش فنی که بیانگر توانایی سازمان برای پردازش دانش و اطلاعات رایانه‌ای است که در تعاملات سازمان‌های امروزی دارای اهمیتی بسیار زیاد است. از سوی دیگر، هوش انسانی یا هوش افرادی که در سازمان مشغول فعالیت هستند نیز اهمیتی بیش از هوش فنی دارد. موفقیت در بکارگیری فناوری اطلاعات به هوش انسانی وابسته است که خود شامل مهارت‌های هوش انسانی یعنی تفکر موجز، بصیرت قیاسی و هوشیاری نظری است [۱۹].

هوش سازمانی را می‌توان از دو دیدگاه مورد توجه و بررسی قرار داد [۱۵]:

- ۱- هوش سازمانی به عنوان یک فرایند؛
- ۲- هوش سازمانی به عنوان نتایج فرایند یا حالت مربوطه.

وقتی هوش سازمانی به عنوان فرایند 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

۱- یادگیری فردی بیانگر ساده‌ترین شکل یادگیری سازمانی است. با این شکل از یادگیری، سازمان حقیقتاً از اتحاد و همبستگی دانش جدید اعضای خود سود می‌برد، مشروط بر آنکه دانش جدید مرتبط با وظایف سازمانی باشد. دلیل این مسأله این است که سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که در آنها افرادی فعالیت می‌کنند که توانشان را در جهت وظایف سازمانی خود به کار می‌گیرند. از یادگیری فردی می‌توان به عنوان یادگیری تطبیقی و نوآورانه نیز یاد کرد [۲۰]. یادگیری تطبیقی بیان‌کننده یادگیری بر مبنای تقلید از مشاهدات است. از سوی دیگر یادگیری نوآورانه نشان‌دهنده یادگیری بر اساس مدل‌ها و شبیه‌سازی است و در صورتی قابل کاربرد است که ویژگی‌ها و مشخصه‌های مدل را بتوان با نمادها نشان داد. با کمک نمادها می‌توان رفتارهای آینده را طراحی کرد.

دانش سازمانی می‌تواند با یادگیری فردی اعضای سازمان تقویت شود ولی این یادگیری فردی به صورت خودکار به یادگیری سازمانی کمک نمی‌کند بلکه برای این کار سه نیاز باید ارضا گردد:

الف) دانش به عنوان نتیجه یادگیری باید قبل از هر چیز ارتباطی باشد، یعنی باید به گونه‌ای بیان شود که توسط دیگر افراد سازمان قابل درک باشد؛

ب) باید تأیید عمومی را به دست آورد، یعنی اعضای سازمان باید آن را به عنوان دانشی سودمند بپذیرند؛

پ) دانش باید به شکلی باشد که بتوان آن را با رابطه «اگر- آنگاه» بیان نمود. رابطه میان یک اقدام و اثرات آن برای خلق برخی اعمال هماهنگ، الزامی است [۹].

پژوهش‌های انجام شده در رابطه با بنیادی‌ترین سطح یادگیری سازمانی، مفاهیم و نظریه‌های متفاوتی از یادگیری فردی را نشان می‌دهد که کلیدی‌ترین این مفاهیم عبارتند از [۳]:

- افراد از مدل‌های همانند و مشابه، یاد می‌گیرند. افراد مایلند بپذیرند یعنی از آنهایی که تجربیات مشابه با خودشان دارند و آنهایی که رفتارشان را به صورت مثبت ارزیابی می‌کنند، تقلید کنند. مصداق این مطلب برای سازمان‌ها این است که تحلیل رفتارهای موفق و ناموفق در سازمان‌های مشابه صورت می‌گیرد و رفتارها را به عنوان مدل خود به شکلی مثبت برآورد می‌کنند.

- دانش قبلی برای فرایند یادگیری بعدی سودمند است اگر چه این مطلب همیشه صادق نیست. ساختار موجود یک حالت، جنبه کلیدی فرایند یادگیری است. دانش موجود، نقش مهمی در تفسیر بخش‌های نوین اطلاعات، بازی می‌کند. در ساختارهای با کیفیت بالاتر از دانش موجود فرض می‌شود که توانایی بیشتری برای کسب دانش جدید وجود دارد و در وضعیت‌های واقعی، کاربرد اثربخش‌تری دارند. همین مطلب در سطح سازمانی نیز صادق است؛ دانش موجود و در دسترس، تعیین‌کننده کلیدی ظرفیت جذب سازمان است یعنی توانایی انتقال دانش جدید به درون محصولات آماده برای بازار. در عین حال اعتماد زیاد طولانی مدت به دانش موجود می‌تواند پذیرش اطلاعات جدید، یادگیری و عملکرد بهتر را به تأخیر اندازد.

- یادگیری حاصل نتیجه‌گیری‌های مناسب است. در بسیاری از موقعیت‌ها، افراد درون سازمان می‌توانند نتیجه‌گیری خود را داشته باشند و

قوانین رفتاری بر مبنای اطلاعات مبهم شکل می‌گیرد. قوانین شکل‌یافته بر مبنای نتایج حاصل از اطلاعات مبهم بعداً برای موقعیت جدید به کار برده می‌شود. به بیانی دیگر، قوانین بسیار متفاوت شده و حتی ممکن است کاملاً غلط باشند. عوامل متعددی وجود دارد که باعث می‌شود یک تصمیم یا اقدام نامناسب شکل گیرد. افرادی که بر اساس قوانین غلط اقدام می‌کنند، تصمیم‌های غلط می‌گیرند و اقدام نامناسب انجام می‌دهند. در چنین وضعیتی یادگیری نشان می‌دهد که چیزی به صورت غلط در حال استمرار است یعنی تلاش‌ها برای حل مسأله، به شکل درست صورت نمی‌گیرد. استفاده از قواعد غلط و نادرست یکی از وضعیت‌هایی است که در آن وضعیت، یادگیری نتایج مثبتی را به دست نمی‌دهد. تنها آزمون‌های نظام‌مند و استفاده از اطلاعات واکنشی می‌تواند به آزمون مجدد قوانین استقرار یافته کمک کند. در حوزه یادگیری سازمانی، مدیران باید به تصمیم‌گیری در راهی بسیار چالش‌برانگیز و تجربی متوسل شوند [۳]. رویکرد تجربی که توصیه می‌شود به مدیران امکان می‌دهد اشتباهات راهبردی و منطقی را فرا گیرند و این فراگیری به آنها کمک می‌کند قوانین غلط را شناسایی و تصحیح کنند.

- یادگیری یک رفتار برانگیخته شده است. برای شروع و ادامه موفق فعالیت یادگیری، افراد باید برانگیخته شوند. مبنای یادگیری بر اساس انگیزش، هدف‌های والا و خاص یادگیری است.

۲- یادگیری درون گروهی (سطح خرد سازمانی) سطح دوم از یادگیری سازمانی است. یک گروه بیانگر واحد اجتماعی یادگیری سازمانی

است و تجربیات موجود و توانایی یادگیری هر عضو در گروه را با هم یکپارچه و هماهنگ می‌کند. اینکه گروه همانند اعضایش مؤثر باشد و یا اثرات هم‌افزایی گروه بیش از مجموع توانمندی‌های اعضا باشد بستگی به روابط درونی گروه یا روابط بین گروهی دارد. به طور کلی، توانمندی‌های دانش فردی در سطح گروهی می‌تواند برای حل مسائل و مشکلات بسیار پیچیده به کار برده شود. اثربخشی یا در واقع عدم اثربخشی کار تیمی بستگی به مجموعه کلی استانداردهای گروه نظیر اعتماد، رک‌گویی، همنوایی، خصومت و نظایر آن دارد.

انتخاب و گزینش صحیح مفهوم رهبری می‌تواند مثبت بودن را تقویت کند که این موضوع نیز باعث حذف اثرات منفی گروه در انجام وظایف است. اگر چه مشخصه‌های اجتماعی- روان‌شناختی برای انجام وظیفه موفقیت‌آمیز گروه مهم هستند ولی باید در نظر داشت که هماهنگی میان اعضای گروه دارای اهمیتی بسیار بیشتر برای کل سازمان است.

اهمیتی که گروه‌ها در سازمان‌های امروزی دارند روز به روز بیشتر می‌شود چرا که کاری که قبلاً توسط افراد انجام می‌شده است در حال حاضر بیشتر و بیشتر با اعتماد به گروه‌ها صورت می‌گیرد. حتی تصمیم‌های راهبردی در سازمان‌های بزرگ توسط تیم‌ها (تیم‌های مدیریت ارشد) اتخاذ می‌شود. در واقع مدیران افرادی هستند که معمولاً تمام اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری‌های درست را در اختیار ندارند و در نتیجه تصمیمات به وسیله تیم مدیریت گرفته می‌شود.

ویژگی‌های مهمی در رابطه با یادگیری سازمانی بر مبنای گروه وجود دارد که عبارتند از [۳]:

- جمع‌ها (گروه‌ها) دارای مقدار بیشتری دانش در مقایسه با افراد هستند. مطالعات متعدد نشان می‌دهد که گروه‌ها دارای ظرفیت وسیع‌تر اطلاعاتی در مقایسه با افراد می‌باشند. برتری یک گروه ناشی از: ۱) تخصص اعضای گروه در حوزه خاصی از دانش ۲) آشنایی تمام اعضای گروه با آن تخصص است. تخصص در سطح یک گروه کوچک می‌تواند با سهولت بیشتری مدیریت شود. علت این امر این است که تمام اعضای گروه دارای تماس‌های مستقیم با هم هستند. این وضعیت با سطح سازمان که در آن متخصصان در تمام قسمت‌های سازمان هستند نیز متفاوت است.

- گروه‌ها می‌توانند از اطلاعات به صورت مساوی استفاده کنند. اگر چه ظرفیت ذخیره‌سازی گروه به صورت بالقوه بیشتر از ظرفیت ذخیره‌سازی فردی است ولی گروه‌ها در وضعیت تصمیم‌گیری غالباً قادر به استفاده از دانش فردی موجود که به آن نیاز دارند، نیستند. اگر اطلاعات فقط در اختیار یک عضو گروه باشد که وارد تصمیم‌گیری نشود، مخاطراتی وجود دارد.

- میان گروه‌های کوچک و سازمان‌ها تفاوت وجود دارد. مطالعات بر مبنای رویکرد اجتماعی- شناختی به سوی تجربیات مربوط به گروه‌های کوچک سوق یافته است. با این همه، عوامل خاصی که بر انجام وظیفه صحیح گروه‌ها در سازمان‌ها اثر می‌گذارند از محیط حذف شده و در پژوهش‌های تجربی، تجزیه و تحلیل نمی‌شوند.

۳- سطح سازمان به صورت کلی یا سطح کلان سازمان بیانگر هسته یادگیری سازمانی است. ساختارهای خرد رابطه میان گروهی را نشان می‌دهند در حالی که ساختارهای کلان بر روابط میان گروه‌ها در یک سازمان متمرکز

می‌شوند. این روابط مسئول موفقیت فرایند انتقال از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی است. به این ترتیب مشخصه‌های سازمان می‌تواند توانایی یادگیری یک سازمان را کاهش یا افزایش دهد.

ماهیت ساختار کلان با توجه به وظایف متضاد توزیع و هماهنگی در کار مشخص می‌گردد. از یک سو، وظایف باید استاندارد شوند به نحوی که توالی فرایندها برقرار گردد و از سوی دیگر باید توسعه ثابتی از مدل‌های استاندارد شده رفتاری وجود داشته باشد. به این ترتیب وظایفی که متفاوت با وضع موجود هستند باید به طور جداگانه مورد بررسی قرار گیرند.

فرایند یادگیری سازمانی را می‌توان با تغییر ساختارهای کلان افزایش داد ولی هر دو عامل زمان و منابع باید موجود باشند. چرا که فرایند یادگیری نیازمند وجود این عوامل برای حرکت ایمن از یک حالت به حالت دیگر است.

### هوش سازمانی و یادگیری

یادگیری سازمانی یکی از مؤلفه‌های بحرانی در هوش سازمانی است که توانایی حل مسائل و مشکلات آن سازمان می‌باشد. به این ترتیب یادگیری سازمانی منبعی راهبردی محسوب می‌گردد که در تمام سطوح سازمانی ظاهر می‌شود. یادگیری در سطح کلی سازمان یا سطح کلان سازمانی بیانگر هسته یادگیری سازمانی است. با توجه به اینکه این یادگیری بر سطح یادگیری فردی و گروهی بنا شده است، آنچه برای این یادگیری عامل اساسی است ترغیب و تشویق افراد و گروه‌ها به یادگیری است که همراه با آن ساختارهای سازمانی لازم نیز باید فراهم گردند.

## ابعاد هوش سازمانی

هوش سازمانی دارای ابعادی است که به اعتقاد آلبرخت به عنوان واضع مفهوم هوش سازمانی شامل هفت بعد است. هر یک از این ابعاد هفت گانه هوش سازمانی دارای مجموعه‌ای از رفتارها، مشخصه‌های ساختاری، فرایند یا راهی خاص برای عملکرد هستند. هر یک از این ویژگی‌ها نیز دارای سابقه یا علت خاص خود هستند. سوابق می‌تواند شامل ساختارهای محسوس سازمانی، رهبری رقابتی، محصولات و فرایندهای متناسب با نیازهای محیط کسب و کار، رسالت‌های مرتبط باهم، اهداف روشن، ارزش‌های محوری و سیاست‌هایی باشد که حقوق و کارکردهای کارکنان را تعریف و مشخص می‌کنند. در هر یک از ابعاد می‌توانیم سوابق متعددی را شناسایی کنیم که عناصر هوش سازمانی را حداکثر می‌کنند. این ابعاد هفت گانه عبارتند از [۱]:

- ۱- **چشم‌انداز راهبردی:** هر سازمانی نیازمند وجود یک نظریه، یک مفهوم، یک اصل سازمان دهنده یا تعریفی از آنچه در جستجو و ارضای آن است، می‌باشد.
- ۲- **سرنوشت مشترک:** تمام افرادی که در یک سازمان هستند از جمله عوامل ذی‌نفع نظیر تأمین کنندگان و شرکاء و گاهی خانواده اعضای سازمان باید بدانند که رسالت آنها چیست.
- ۳- **میل و رغبت به تغییر:** تغییر بیانگر چالش‌ها، موقعیتی برای تجربیات جدید و مهیج و شانس برای رسیدن به چیزی نو قلمداد می‌گردد. اشتیاق به تغییر نیازمند این است که آنقدر بزرگ باشیم که انواع تغییرات در چشم‌انداز راهبردی را بتوانیم تطبیق دهیم.
- ۴- **دل دادن:** جدا از سرنوشت مشترک، عنصر

دل دادن شامل رضایت برای انجام چیزی بیش از استانداردهای تعیین شده کاری است.

۵- **هم‌ترازی و همخوانی:** هر گروهی که بیش از یک دو جین از افراد در آن باشند بدون وجود مجموعه‌ای از قوانین عملکردی، با یکدیگر برخورد و تزاخم خواهند داشت.

۶- **گسترش دانش:** امروزه شرکت‌های متعددی به سوی موفقیت یا شکست به دلیل استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات و داده‌ها سوق می‌یابند.

۷- **فشار عملکردی:** اینکه مدیران و متخصصان اجرایی سازمان از عملکرد سازمان و رسیدن به اهداف راهبردی و خروجی‌های تاکتیکی مطلع باشند، به تنهایی کفایت نمی‌کند. در یک سازمان هوشمند هر کس باید خودش دارای گزاره‌ای برای عملکرد باشد، یعنی احساسی از این داشته باشد که به چه باید برسد و به ماندگاری و روایی هدف‌های خود آگاه باشد.

## نتیجه‌گیری

دانش و مدیریت دانش نمی‌تواند جدا از فرایند یادگیری سازمانی به هدایت هوش سازمانی منجر شود. این شبکه از روابط متقابل، تعریف آنها را مشکل می‌سازد ولی این مزیت را دارد که بیانی جامع از فرایندهای پیچیده‌ای که در سطح سازمانی صورت می‌گیرد، ارائه کند. تعامل میان ذخایر و جریان دانش به سختی می‌تواند چنین بیان شود. زیرا هر سامانه‌ای همزمان با ناظرش حرکت می‌کند ولی با توجه به اثراتی که بر جای می‌گذارد، قابل ردیابی است.

مزیت رقابتی پایداری که پیتز دراکر ۲۰ سال پیش در رابطه با دانش و مدیریت دانش مؤثر بیان کرده است امروزه با استفاده از مفهوم هوش

سازمانی بیان می‌شود که اثری از یادگیری سازمانی است. پویایی دانش سازمانی ساز و کاری است که یادگیری سازمانی و تکامل آن را توضیح می‌دهد و بیش از آن بیانگر چگونگی ظهور و بقای یک سازمان در محیط رقابتی است.

شرکت‌های دانش‌محور نیز برای توسعه و گسترش هوش سازمانی خود باید اقداماتی را انجام دهند که عبارتند از:

- ۱- چشم‌اندازی راهبردی برای شرکت ترسیم گردد؛
- ۲- وجود یک سرنوشت مشترک برای همه اعضای شرکت تبیین شود؛
- ۳- در شرکت هم‌دلی و دل‌دادن به کار ترویج گردد؛
- ۴- قوانین و مقررات واضح و شفاف برای ایجاد هماهنگی و همخوانی مورد توافق قرار گیرد؛
- ۵- میل به تغییر و آمادگی برای تغییر در شرکت به عنوان یک ضرورت مورد توجه قرار گیرد؛
- ۶- دانش سازمانی از طریق فرایند یادگیری سازمانی و خلق سازمانی یاد گیرنده، گسترش یابد؛
- ۷- در شرکت همه افراد باید بدانند که چه باید بکنند و به چه باید برسند.



## References

1. Albrecht, K., (2009), "Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos" <<http://www.KarlAlbrecht.com>>
2. Albrecht, K., (2003), "The power of minds at work: organizational intelligence in action", American Management Association
3. Anderson, J., R., (1995), "Learning and Memory: An Integrated Approach", John Wiley and Sons, New York.
4. Autio, E., Sapienza, H.J. and Almeida, J. (2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 2, pp. 909-24.
5. Brown, J.D. and Eisenhardt, K. (1997), "the art of continuous change: linking complexity theory and time pace-evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 1, pp. 1-34.
6. Demers, J. (2003), "Networked Knowledge", *CMA Management*, Vol. 43, February.
7. Desouza, K.C. and Awazu, Y. (2006), "Knowledge management at SME: five peculiarities", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 32-43.
8. Duncan, R., Weiss, A., "Organizational learning: Implication for Organizational Design", in "Organizational Behavior", (edited by Staw, V.), Vol 1, 1979.
9. Ercetin, S. Sule, (2001), "Action Research...Organizational Intelligence", *Educational Research Quarterly*, Vol. 26.1, pp. 41.
10. Grover, V. and Davenport, T.H. (2001), "General perspectives on knowledge management: research agenda", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 5-21.
11. Inkpen, A.C. and Tsang, E.W. (2005), "Social capital, networks and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 146-65.
12. Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.
13. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
14. Nonaka, I. and Teece, D. (2001), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage Publications, London.
15. Matsuda, T., (1992), "Organizational Intelligence: Its Significance as a Process and as a Product", *Proceedings of the International Conference on Economics/Management and Information Technology*, Tokyo, Japan, August 31-September 4.
16. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "the core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.
17. Randeree, E. (2006), "Knowledge management: securing the future", *Journal of knowledge Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 145-56.
18. Sa'enz, J., Aramburu, N., and Rivera, O., (2007), "Innovation focus and middle-up-down management model: Empirical evidence", *Management Research News*, Vol. 30 No. 11, pp. 785-802.
19. Schusk, G., (1996), "Intelligent technology, intelligent workers: A new pedagogy for the high-tech workplace", in "How Organizations Learn", (edited by Ken Starkey), International Thompson Business Press, London.
20. Senge, P., M., (1996), "The leader's new work: Building learning organizations", in "How Organizations Learn", (edited by Ken Starkey), International Thompson Business Press, London .
21. Starkey, K., (1996), "How Organizations Learn", International Thompson Business Press, London.
22. Teece, D. (2005), "Technology and technology transfer: mansfieldian inspirations and subsequent developments", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 30 No. 1-2, pp. 17-33.
23. Unland, R., (1994), "Organizational Intelligence and Negotiation Based DAI Systems - Theoretical Foundations and Experimental Results", Working Papers of the Institute of Business Informatics, University of Munster, Germany.
24. Valkokari, K. and Helander, N. (2007), "Knowledge management in different types of strategic SME networks", *Management Research News*, Vol. 30 No. 8, pp. 597-608.
25. Von Hippel, E. (1988), *the Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.