

هوش سازمانی؛ خاستگاه هوش کسب و کار

علی الهیان
elahian2005@gmail.com

محمد ابراهیم زواری
zavari@um.ac.ir

چکیده

سازمان مجموعه‌ای از مرزهای نسبتاً شناخته شده، یک نظام مشخص، سلسله مراتب اختیاری، سیستم‌های ارتباطی، و سیستم هماهنگ کننده اعضاست. بسیاری از دانشمندان برای سازمانها نوعی قابلیت و توانایی به نام هوش سازمانی قائل هستند که ترکیبی از هوش انسانی و هوش ماشینی است. بدیهی است همچنان که در دنیای پرتلاطم بشری انسانهایی کارا خواهند بود که از درجه هوشی بالایی برخوردار باشند، قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به گونه‌ای است که مدیران سازمانها برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره‌گیری از این جریان هوشمند ندارند. هوش سازمانی از دیدگاه کارل آلبرخت (Albrecht, 2003) استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز دادن این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمانی است.

در این مقاله تأکید می‌شود که مدیران، باید به موضوع هوش سازمانی توجه ویژه داشته باشند و تک‌تک ابعاد هوش سازمانی را در سازمانشان مورد اندازه‌گیری، بررسی دوره‌ای و ارزیابی مجدد قرار دهند. این مسئله باعث ارتقای زیرسیستم هوش سازمانی می‌شود که برای تبدیل شدن به یک سازمان با هوش بالا، مورد نیاز است.

مقدمه

گذشته تقریباً با ثبات انسان، اکنون به جریانی با تغییرات سریع و مبهم، تبدیل شده است. تغییرات سریع و روزافزون در حوزه‌های علوم و تکنولوژی موجب شده است که مدیریت سنتی پاسخگوی نیاز سازمان‌های پیچیده امروزی نباشد. سازمانها برای رسیدن به هدفهای نسبتاً مشخصی به وجود می‌آیند و فعالیتهای مستمری را برای رسیدن به آن هدفها انجام می‌دهند. البته هر سازمانی ویژگیهای خود را دارد که عبارت اند از: مرزهای تقریباً ثابت، سلسله مراتب اداری و نوعی نظم مدبرانه، یک سیستم ارتباط و یک سیستم انگیزشی که موجب می‌شود افراد در سایه همکاری با یکدیگر برای دستیابی به هدفهای مشترک، تلاش کنند. (اسکات، ۱۳۸۰)

همانگونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسانهایی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره‌مند از درجه هوشی بالا باشند، قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به همین گونه خواهد بود؛ به خصوص اینکه در عصر حاضر هرچه زمان به جلوتر می‌رود با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید، سازمانها نیز پیچیده‌تر و اداره آنها نیز مشکلتر می‌شود. این معنا زمانی پراهمیت خواهد شد که بپذیریم، در سازمان امروزی، علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، ماشین آلات هوشمندی نیز در فرایندهای سازمان نقش موثری ایفا می‌کنند. بنابراین هوش سازمانی در سازمانهای پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی خواهد بود که بی‌تردید مدیران برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره‌گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت. (حیاتی، ۱۳۸۵).

کارل آلبرخت (۲۰۰۳) موفقیت یک سازمان را مشروط به داشتن عوامل: انسان هوشمند (Smart People)، تیم‌های هوشمند (Smart Teams) و سازمانهای هوشمند (Smart Organization) می‌داند. او برای پاسخگویی و جلوگیری از کند ذهنی گروهی، از عنوان هوش

سازمانی (Organization Intelligence) استفاده می‌کند. آلبرخت در مسئله هوش سازمانی مدلی ارائه می‌کند که دارای ابعاد هفت‌گانه است که عبارت‌اند از: چشم‌انداز استراتژیک (Strategic Vision)، سرنوشت مشترک (Shared Fate)، میل به تغییر (Appetite for Change)، اتحاد و توافق (Alignment and Congruence)، روحیه (Spirit)، کاربرد دانش (Knowledge Deployment) و فشار عملکرد (Performance Pressure).

تعاریف هوش

هوش عبارت است از توانایی یادگیری

هوش سازمانی
سازمانها را
فارغ از کسب و کار
و از تمامی دیدگاهها
مورد بررسی
قرار می‌دهد.

آورده می‌شود. البته یادآوری می‌کنیم که برخی از محققان مثل خانزاده (۱۳۸۶) هوش تجاری را به‌جای هوش سازمانی به‌کار می‌برند. هوش تجاری سازمانها را از دیدگاه عوامل کسب و کار و تجارت مورد ارزیابی قرار می‌دهد. وی هوش سازمانی (Business Intelligence) را داشتن دانشی فراگیر از همه عواملی مانند مشتریان، جامعه و مخاطبان، ارباب‌رجوع و رقبا، محیط اقتصادی، عملیات و فرایندهای سازمانی (مالی، فروش، تولید، منابع انسانی و...) می‌داند که بر سازمان اثرگذارند و مدیران را برای تصمیم‌گیری درباره همه عوامل موثر بر سازمانها و شرکتهای توانمند می‌سازد. ولی باید توجه داشت که هوش سازمانی، سازمانها را فارغ از کسب و کار و از تمامی دیدگاهها و جنبه‌های سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد.

برخی دانشمندان هوش سازمانی را از دیدگاه معرفت‌شناختی بررسی کرده‌اند: دیدگاه شناختی، دیدگاه رفتاری و دیدگاه عاطفی - اجتماعی سه مقوله هوش سازمانی اند و هدف کلی، این است که بدانیم، چگونه آمیزش مکاتب مختلف اندیشه می‌تواند درک جامعی از هوش سازمانی در مدیریت و ادبیات توسعه سازمانی ارائه دهد. هوش سازمانی فرایندی اجتماعی است که نظریه‌های زیربنایی آن بر مبنای نظریه‌های هوش فردی محض بوده که تاکنون نادیده انگاشته شده‌اند. کاربرد هوش فردی به نوبه خود نتوانسته است، ماهیت اجتماعی هوش سازمانی را مشخص کند (Akgun, 2007).

هوش سازمانی از دیدگاه ماتسودا

تی ماتسودا هوش سازمانی را مجموع تواناییهای ذهنی یک سازمان می‌داند که ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی است و دارای دو جزء است: هوش سازمانی به عنوان یک فرایند، که تجزیه و تحلیل نظری یک سازمان را با مجموعه‌ای از فرایندهای فرعی فراهم می‌سازد و دارای ویژگیهای تعامل، اجماع، همکاری یا تشریک مساعی، است؛ و هوش سازمانی به عنوان یک محصول، که خط‌مشی ترکیبی و طرح و راهنمایی برای طراحی سیستم اطلاعاتی برای

و به‌کار بردن آنچه یاد گرفته شده، در سازگاری با اوضاع و احوال تازه و حل مسائل و مشکلات تازه (مان، ۱۳۷۸). مجموعه استعدادهایی است که با آنها شناخت پیدا می‌کنیم، شناختها را به یاد می‌سپاریم و عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ را به کار می‌بریم تا مسائل زندگی روزانه را حل کنیم و با محیط ثابت و محیط در حال تغییر سازگار شویم (گنجی، ۱۳۸۲).

هوش سازمانی چیست؟

در مورد هوش سازمانی نظرات متفاوتی از دیدگاههای مختلفی وجود دارد که به اختصار هرکدام از این معانی

سازمان ارائه می‌کند. البته این دو جزء از یکدیگر جدا نیستند و به عنوان دو عامل وابسته به یکدیگر در سازمان عمل می‌کنند. (حیاتی، ۱۳۸۵)

هوش سازمانی از دیدگاه ویلیام هلال
از نظر ویلیام هلال (۱۹۹۸) هوش سازمانی یعنی: ظرفیت یک سازمان برای ایجاد دانش و استفاده از آن برای وفق یافتن با محیط یا بازار از لحاظ استراتژیک. هوش سازمانی شبیه به IQ است، اما در یک سطح سازمانی شکل گرفته است، که آن را OIQ (Organizational Intell -gence Quotient) می‌نامیم و مانند IQ قابل اندازه‌گیری است. اگر سازمانها رهبران خوبی همراه با استراتژی‌های زیرکانه و محیط مطلوب نداشته باشند، مانند انسانها ممکن است از هوششان برای موفقیت استفاده نکنند و در زمانی که نظریه‌هایی همچون یادگیری سازمانی و داراییهای ناملموس مورد استفاده قرار می‌گیرند، ممکن است چگونگی اجرا و ارزیابی این روشها، چگونگی ارتباط آنها با عملکرد و نحوه توسعه آنها، به سختی درک شود. هلال و همکارانش هوش سازمانی را تابعی از پنج زیر سیستم شناختی می‌دانند که عبارت اند از: ساختار سازمانی، فرهنگ، روابط ذی‌نفعان، مدیریت دانش و فرایندهای استراتژیک (Liebowitz, 2000).

هوش سازمانی از دیدگاه مک مستر
از دیدگاه مک مستر هوش سازمانی قابلیت یک سازمان است به عنوان یک کل، در افزایش اطلاعات، نوآوری دانش عمومی و عمل موثر برپایه ایجاد دانش تعریف می‌شود. وی لانه مورچه‌ها را از لحاظ وجود هوش بررسی می‌کند و بیان می‌دارد که لانه مورچه‌ها بی‌نهایت قابل انعطاف و قابل تعدیل است. حساسیتها و ادراکات این هوش، حساسیت ایجاد می‌کند 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 واقعا هوشمند و زیرکند! هوش و دانش ارتباط، لانه را ساخته است.

هوش سازمانی منبعی است از آینده که برای دستیابی به آن نیاز داریم تا متفاوت فکر کنیم، متفاوت مدیریت کنیم، و متفاوت سازماندهی کنیم. (McMaster, 1996)

هوش سازمانی از دیدگاه کارل آلبرخت
وقتی افراد با هوش در یک سازمان استخدام می‌شوند، تمایل به بی‌علاقگی دسته جمعی یا حماقت گروهی (Collective Stupidity) پیدا می‌کنند. عموماً سازمانها پیش از آنکه از رقبایشان آسیب می‌بینند،

**هوش سازمانی
قابلیت یک سازمان است
به عنوان یک کل
در افزایش اطلاعات،
نوآوری دانش عمومی
و عمل موثر برپایه ایجاد
دانش تعریف می‌شود.**

خودشان به‌خود آسیب می‌زنند. کم‌مهارتی در اجرا، جنگهای اداری، مبارزات سیاسی در همه سطوح، اختلال سازماندهی، قوانین و رویه‌های بی‌معنی و... موانعی برای جلوگیری از یک کسب و کار موفق و به‌کارگیری همه نیروی مغزی است که سازمان برای آن پول می‌پردازد. ممکن است انسانها خیلی باهوش و توانا برای انجام کارهای بزرگ باشند، اما این نیروی جمعی مغزی آنهاست که باعث انجام فعالیتهای بزرگ می‌شود. هوش سازمانی عبارت است از ظرفیت یک بنگاه برای به کارگیری همه نیروی مغزی‌اش و تمرکز آن نیروی مغزی بر انجام مأموریتش. از

نظر ریاضی، هوش سازمانی عبارت است از:

سیتروبی + آنتروبی - مجموع IQ = هوش خالص
در این فرمول، سیتروبی عبارت است از افزایش نیروهای مغزی افراد در اثر هم‌افزایی.

برای عملیاتی کردن این ایده:

۱. ابتدا مدیران باید از خود سؤال کنند که چگونه می‌توانیم هوشمندانه‌تر عمل کنیم؟
۲. گام بعدی این است که به افراد اجازه دهیم که فکر کنند. شنیدن و توجه به ایده‌های کارکنان باعث به دست آوردن دانشی بیشتر از آنچه استخدام کرده‌ایم، می‌شود.
۳. گام سوم، یک حمله سیستماتیک، پیوسته و بی‌پایان به علل حماقت جمعی است. باهوش‌ترین سازمانها باور دارند که: «هیچ وقت خوب، به اندازه کافی خوب نیست» (آلبرخت، ۲۰۰۳).

از دیدگاه آلبرخت، هوش سازمانی دارای هفت بعد می‌باشد:

۱. چشم انداز استراتژیک: به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می‌شود. رهبران سازمان‌ها می‌بایست پاسخگوی این قبیل سوالات باشند. ما که هستیم؟ برای چه وجود داریم، فلسفه وجودی ما چیست؟ چرا باید دنیا ما را بپذیرد، سپاسگزار ما باشد و برای آنچه که انجام می‌دهیم پاداشی نصیب ما کند؟

۲. سرنوشت مشترک: زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان درگیر کار شدند، می‌دانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، هدف مشترکی را احساس می‌کنند و تک تک افراد به صورت جبری موفقیت سازمان را درک می‌کنند.

۳. میل به تغییر: در برخی فرهنگهای سازمانی که توسط تیم‌های اجرایی پایه‌گذار خودشان هدایت می‌شوند، هر نوع تغییر و تحول نشان دهنده نوعی بیماری و حتی آشوب محسوب می‌شود. در جایی دیگر تغییر نشان دهنده چالش، کسب و کار جدید و مهیج و به عبارت دیگر شانس برای شروع کار و فعالیتی

(۱۳۸۲)، روانشناسی عمومی، تهران: نشر ساوالان.
 ۵. مان، نورمن لسل، (۱۳۷۸)، اصول روانشناسی « اصول سازگاری آدمی»، ترجمه و اقتباس: محمود ساعتچی، تهران: امیرکبیر.

6. Akgun, E. ali et al. (2007), «Organizational intelligence: A structuration view» journal of organizational change management, vol,20 No, 3. online.

7. Albrecht, Karl. (2002), «Organizational Intelligence & Knowledge Management»: <http://www.KarlAlbrecht.com>.

8. Albrecht, karl. (2003), The power of minds at work: Organizational intelligence in action, amazon, new york

9. Liebowitz, Jay. (2000), Building organizational intelligence: A knowledge management primer. Crcpress, florida.

10. McMaster, Michael D. (1996). «The intelligence advantage: organizing for complexity». butterworth- Heinemann, boston online. <http://www.parshift.com/Speakers/Speak011.htm>

11. Yolles, Maurice. , (2005) «Organizational intelligence» the journal of workplace learning. Vol 17, n1/2.

علی الهیان: کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی از دانشگاه آزاد اسلامی- واحد مشهد
 محمد ابراهیم زواری: دانشجوی مدیریت دولتی در دانشگاه آزاد اسلامی- واحد مشهد

حالی که هوش در عامل جمعی به وسیله ساختارهای فرهنگی تغییر می‌کند، منطقی می‌شود و سپس توسط فرهنگ اجتماعی تجهیز یا محدود می‌گردد (بالس، ۲۰۰۵).

نتیجه گیری

به کمک هوش سازمانی است که سازمانها می‌توانند به ایجاد تنوع در منابع مالی، تحلیل برنامه‌ها و عملکردها، توسعه چشم اندازها، باز تعریف مأموریتها و طراحی راهبردهای مناسب بپردازند. هوش سازمانی به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در ایجاد قدرت ذهنی و تمرکز بر این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف می‌شود و در پایان اینکه هوش سازمانی باید مورد توجه مدیران سازمانها واقع شود؛ بدین معنی که تک تک ابعاد هوش سازمانی را در سازمانشان مورد اندازه‌گیری، بررسی دوره‌ای و ارزیابی مجدد قرار دهند. این مسئله باعث ارتقای زیرسیستم هوش سازمانی می‌شود که برای تبدیل شدن به یک سازمان با هوش سازمانی بالا مورد نیاز است. □

منابع

۱. اسکات، ریچارد (۱۳۸۰)، سازمانها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز، ترجمه: محمد رضا بهرنگی (برنجی)، تهران: نشرکمال تربیت.
۲. حیاتی، محمد علی (۱۳۸۵): <http://www.hayati314.blogfa.com/post-3.aspx>
۳. خانزاده، حمید (۱۳۸۶)، مجله دنیای کامپیوتر: <http://www.developercen-ter.ir/forum/showthread.php?t=9018>
۴. گنجی، حمزه

جدید است.

۴. اتحاد و توافق: بدون وجود یک سلسله قوانین برای اجرا، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و تیم‌ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند، مسئولیتها و مشاغل را تقسیم و یک مجموعه قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط وضع کنند. در یک سازمان هوشمند، نظامها - در یک تعریف کلی - دست به دست هم داده‌اند تا اینکه افراد را قادر به انجام مأموریت سازند (آبرخت، ۲۰۰۲).

۵. روحیه: با دقت و تأمل در مورد کیفیت زندگی کاری کارکنان، احساس کارکنان درباره کار و مدیریت، و میزان خوش‌بینی آنان به وظایف شغلی خویش و فرصتهای ترقی و پیشرفت در سازمان، مفهومی با عنوان روحیه در ذهنمان شکل می‌گیرد. به عنوان مثال، تمایل کارکنان در توزیع چیزی بیش از حد انتظار، مصداقی از روحیه بالاست؛ به این خاطر که آنها موفقیت خود را در گروه موفقیت سازمان تشخیص داده‌اند و همچنین به خاطر این است که می‌خواهند آن اقدام با موفقیت به اتمام برسد.

۶. کاربرد دانش: فعالیت هر سازمان شدیداً به داده‌ها، اطلاعات و دانش کسب شده، تصمیمهای درست آنی، قضاوت، ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد و نیز صحت اطلاعات کاربردی که در هر لحظه با ساختار سازمان عجین شده، وابسته است.

۷. فشار عملکرد: این کافی نیست که مدیران صرفاً درگیر عملکرد (تحقق اهداف استراتژیک نامعین و نتایج آن) باشند. دریک سازمان هوشمند هر یک از مجریان باید در موضع اجرایی خود باشد.

ذکر این نکته ضروری است که هرگونه هوش متناسب به عامل فردی، تابعی از روان‌شناسی فردی است، درحالی‌که هوشی که به عامل جمعی نسبت داده می‌شود، تابع روان‌شناسی جمعی است. تفاوت اولیه بین این دو مفهوم این است که عامل فردی از خلال یک مجموعه توضیحات روان‌شناسی ستی عمل می‌کند، در



پذیرشی دانشجویان در رشته MBA
(دوره سوم)

پودیس بین الملل دانشگاه صنعتی شریف در کیش
 برای نیمسال دوم تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸
 در رشته MBA دانشجویی پذیرد.

سازمانها و افراد علاقمند می‌توانند جهت کسب اطلاعات بیشتر و دریافت فرم ثبت نام به آدرس اینترنتی
<http://www.kish.ac.ir/Images/Upload/Fa/mba.pdf>
 مراجعه و یا با شماره تلفن ۰۲۱-۶۶۱۶۵۰۴۲ تماس حاصل نمایند.

