



سحر وزیرزاده - دفتر مدیریت استراتژی

هوش سازمانی؛ مزیت رقابتی پایدار

مقدمه

کسانی که با فضای کسب و کار سازمان‌ها در جهان به شدت رقابتی امروز آشنایی دارند، به خوبی آگاه‌اند که سازمان‌ها به‌طور چشم‌گیری در حال تغییر هستند. دو فشار عمده‌ای که بر همه سازمان‌ها وارد می‌شود، عبارتند از: سرعت ورود محصولات به بازار و تقلید رقبا از همان محصول. «سازمان‌های دانش‌محور» که به ساده‌ترین بیان فرآیندمحوری خود را بر اساس دانش انتخاب کرده و برای حرکت در مسیر اقتصاد دانش‌محور گام بر می‌دارند، بیش‌تر در معرض تغییر و تحولات این فضای جدید قرار دارند. برای باقی ماندن و فعالیت در رقابت، باید با مفاهیم جدید در عرصه سازمان و مدیریت آشنا شده و آن‌ها را به کار برند. یکی از مفاهیم حیاتی برای این نوع از سازمان‌ها، «هوش سازمانی» و مفاهیم «سازمان یادگیرنده» است که در این مقاله سعی شده است که نکات و مفاهیم کلیدی، با بیانی ساده توضیح داده شود.

مفهوم هوش سازمانی

در رابطه با هوش سازمانی؛ «هووارد گاردنر» (Howard Gardner) محقق و روانشناس دانشگاه هاروارد ادعا می‌کند؛ همان‌گونه که انسان‌ها از هوش چندگانه‌ای برخوردارند، سازمان‌ها نیز هوش‌های متعددی دارند. «هوش سازمانی»، توجه سازمان را به سمت موضوعات مرتبط با اثربخشی سوق داده و سازمان‌ها را در به‌کارگیری نیروهای بالقوه خود یاری می‌دهد. به‌عنوان یک مفهوم نظری، می‌توان از هوش سازمانی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نکات در نظریه سازمان یاد کرد. هوش سازمانی، به‌عنوان توانایی یک سازمان در حل مسائل سازمانی تعریف می‌شود. تمرکز این مفهوم بر یکپارچگی توانایی‌های انسانی و فنی برای حل مسائل است و به‌طور کلی هوش سازمانی شامل: کلیت و تمامیت اطلاعات، تجربه، دانش و درک مسائل سازمانی است. هوش سازمانی با ارزیابی کامل اطلاعات و اقدامات گذشته و بررسی راه‌کارهای انتخابی سازمان می‌تواند به تصمیم‌گیری سریع‌تر در سازمان کمک کند. تعداد کثیری از افراد مهم سازمان، نگرش‌های خود را نسبت به فرآیندهای کاری به اشتراک می‌گذارند و این خود، تبدیل به یک نیروی قوی می‌شود که می‌توان از آن، به‌عنوان هوش سازمان یاد کرد. هوش یک سازمان، موجودیت آن سازمان نیست، بلکه اطلاعات تجزیه و تحلیل شده یک سازمان است.

محققان مختلف، تعاریف زیادی برای هوش سازمانی مطرح کرده‌اند که برخی از این تعاریف در جدول ۱ آورده شده است.

منبع	تعریف	نویسنده
Zareimatin, Jandaghi, Hamidzadeh & Hajkarimi, 2010, p.614	هوش سازمانی، یک فرآیند یادگیری است که شامل توسعه رفتار انطباقی با استفاده از درک و حافظه سازمانی است.	چوی (۱۹۹۵)
Akgun et al., 2007, p.276	هوش سازمانی، توانایی سازمان برای شکل‌دهی و تغییر محیط و انطباق با محیطش بر مبنای اهداف و توانایی‌هایش می‌باشد.	وبر و همکاران (۱۹۹۶)
McMaster, 1996, p.3	هوش سازمانی، ظرفیت یک شرکت به‌عنوان یک مجموعه برای جمع‌آوری اطلاعات، نوآوری، تولید دانش و عمل به‌طور مؤثر بر مبنای آن دانش تولید شده در سازمان است.	مک مستر (۱۹۹۶)
Zareimatin et al., 2010, p.61	هوش سازمانی، ظرفیت سازمان برای خلق دانش و استفاده از آن به‌صورت راهبردی برای انطباق با محیط است.	هلال (۲۰۰۰)
Albrecht, 2003, p.15	هوش سازمانی، قابلیت سازمان برای تحریک بخشیدن به تمامی توانایی‌های ذهنی خود و متمرکز کردن این توانایی‌ها در جهت تحقق رسالت سازمانی است.	آلبرخت (۲۰۰۳)
Potas et al., 2010, p.1645	استفاده از پتانسیل‌ها برای اخذ تصمیمات سریع و صحیح، سعی در یادگیری دائم، استفاده از خلاقیت و نمایش مهارت‌های متفاوت در موقعیت‌های غیرمنتظره و بحرانی که به سیستم برای انطباق با تغییرات کمک می‌کند.	ارستین (۲۰۰۹)

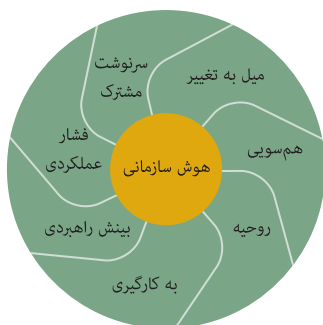
تفاوت هوش سازمانی و هوش کسب و کار

هوش سازمانی، مفهومی متفاوت و متمایز از هوش کسب و کار می‌باشد که اخیراً مطرح شده است. هوش کسب و کار، به‌عنوان برخوردار از دانشی عمیق نسبت به همه عوامل نظیر: مشتریان، رقبا، محیط اقتصادی، عملیات و فرآیندهای سازمانی که تأثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می‌گذارند، تعریف می‌شود. صاحب‌نظران این مفهوم معتقدند که هوش کسب و کار، سازمان‌ها را برای تصمیم‌گیری در همه عوامل مؤثر بر سازمان توانمند می‌سازد. اما هوش سازمانی، ترکیبی از تمام مهارت‌های لازم برای وجود سازمان است. این مهارت‌ها عبارتند از: سرعت در عمل و عکس‌العمل، تطابق سریع با تغییرات، حساسیت یا قابلیت پیش‌گویی، انعطاف‌پذیری در انجام وظایف، ابتکار و خلاقیت و نوآوری.

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

بر مبنای استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات و داده‌ها است. «استان هوس و پمبرتن» (Stanhouse & Pambertan) بیان می‌دارند که یک سازمان هوش‌مند، دانش را به‌صورت اثربخش‌تر و مؤثرتری به‌کار گرفته و تلاش می‌کند، انسان‌ها، منابع مالی و دیگر منابع‌شان را کنترل کنند و با توجه به توسعه فرهنگ، ساختار و زیر ساخت‌ها، محیط‌هاییتی را فراهم می‌آورد که در آن افراد و فرآیند یادگیری سازمانی توسعه می‌یابد.

۷. فشار عملکردی: در یک سازمان هوش‌مند علاوه بر ارزیابی عملکرد رسمی، همه افراد باید عملکرد خودشان را در رسیدن به رسالت سازمان ارزیابی کنند و برای موفقیت جمعی تلاش نمایند. وقتی افراد برای تحقق رسالت سازمانی پاسخ‌گوی یکدیگر هستند، در سازمان، فرهنگ عملکردی شکل گرفته و هر عضو جدید می‌تواند حس مشارکت را به‌عنوان یک الزام درک کند. خودکنترلی و خودارزیابی، کنترل نامحسوس سازمانی است که در سازمان‌های هوش‌مند در سطح بالایی مشاهده می‌شود.



مؤلفه‌های هوش سازمانی

نتیجه‌گیری

مزیت رقابتی پایداری که «پیتر دراگر» (Peter Drucker) ۲۰ سال پیش در رابطه با دانش و مدیریت دانش مؤثر بیان کرده است، امروزه با استفاده از مفهوم هوش سازمانی بیان می‌شود. به کمک هوش سازمانی است که سازمان‌ها می‌توانند به ایجاد تنوع در منابع مالی، تحلیل برنامه‌ها و عملکردها، توسعه چشم‌اندازها، بازتعریف مأموریت‌ها و طراحی راهبردهای مناسب بپردازند. باهوش‌ترین سازمان‌ها بر اساس این اصول عمل می‌کنند که «هیچ‌وقت، خوب به‌اندازه کافی خوب نیست.» و «باید از کار با اشیاء، به‌سمت کار با فکر حرکت کرد».

"Good is never good enough"

Shifting from "Thing-work" to "Think-work"

هوش سازمانی، به‌عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در ایجاد قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف می‌شود و در پایان این‌که هوش سازمانی باید مرکز توجه قرار گرفته و تک‌تک ابعاد آن در سازمان مورد اندازه‌گیری، بررسی دوره‌ای و ارزیابی مجدد قرار گیرد.

مؤلفه‌های هفت‌گانه هوش سازمانی

«کارل آلبرخت» (Karl Albrecht) هوش سازمانی را شامل هفت مؤلفه می‌داند که آن‌ها را بینش راه‌بردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، هم‌سوایی و تجانس، روحیه، به‌کارگیری دانش و فشار عملکردی نامیده است.

۱. بینش راه‌بردی: به اختصار، قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان است.

۲. سرنوشت مشترک: به‌طور کلی یعنی این‌که کارکنان خود را عضوی مؤثر از سازمان تلقی کنند. در این راستا، مدیران می‌توانند کارکنان را در طرح‌ها و برنامه‌ها، اجرا و ارزش‌یابی، مشارکت دهند تا افراد مأموریت‌های سازمانی را بشناسند و حس هم‌دلی و هم‌بستگی نسبت به اهداف پیدا کنند. در چنین حالتی، افراد، موفقیت سازمان را موفقیت خود قلمداد می‌کنند و همکاری و مبادله آزادانه ایده‌ها و اطلاعات در سازمان، به‌وضوح شکل می‌گیرد.

۳. میل 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. هم‌سوایی و تجانس: بدون وجود یک سلسله قوانین اجرایی، هر گروهی در ادامه کار، دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و گروه‌ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت تعیین شده، سازمان دهند؛ مسؤلیت‌ها و مشاغل را تقسیم کنند و یک سری قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط، وضع نمایند. به‌عبارت دیگر، در یک سازمان هوش‌مند سیستم‌ها در مجموع، افراد را در تحقق رسالت، توان‌مند می‌سازند. «بنزیک» (Banzic) و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌دارند که در محیط‌های کاری با رقابت گسترده، سازمان‌ها، تنها یک شانس برای بقا دارند و آن «متحد شدن (هم‌سو شدن) با دیگر سازمان‌ها است». از سوی دیگر، تقریباً برای سازمان‌ها غیرممکن است که همه دانش مورد نیاز برای بقا و پیشرفت‌شان را به‌صورت فردی خلق کنند. مشارکت با دیگران برای نفوذ در منابع آن‌ها، ابزار مهم سازمان برای خلق دانش به‌شمار می‌رود.

۵. روحیه: عنصر روحیه نشان‌دهنده تمایل به فعالیت فراتر از معیارها است. در یک سازمان با روحیه پایین، کارکنان فقط کارهای خود را به‌درستی انجام می‌دهند، در حالی‌که در یک سازمان با روحیه بالا، بیش‌تر از حد انتظار تلاش می‌کنند و انرژی آن‌ها دایم در حال افزایش است. مدیریت و کارکنان اشتیاق و علاقه زیادی به کار دارند و از این‌که عضو سازمان هستند، احساس غرور می‌کنند. بنابراین وقتی افراد از کار و سازمان خود رضایت بالایی داشته باشند، موفقیت یا شکست سازمان را موفقیت و شکست خود دانسته و عوامل دیگری غیر از مادیات برای آن‌ها اهمیت پیدا می‌کند.

۶. به‌کارگیری دانش: امروز موفقیت و شکست بیش‌تر سازمان‌ها

منابع:

۱. میرکمالی، کیمیا سادات. «شناسایی و مدل‌سازی هوش سازمانی از اطلاعات کسب و کار»، مجله تدبیر، شماره ۲، ۱۳۸۹.
۲. کیاکجوری کریم، غفارزاده احمد. «ارائه مدل مفهومی از رابطه هوش سازمانی و تفکر استراتژیک»، نخستین همایش ملی هوش سازمانی/ کسب و کار ۲۹ و ۳۰ آذرماه ۱۳۸۹.
۳. طبرسا غلامعلی. «تبیین ارتباط هوش سازمانی و خلق دانش، پژوهش‌نامه مدیریت تحول»، سال چهارم، شماره ۷، بهار و تابستان ۱۳۹۱.
۴. ملک‌زاده غلامرضا، «هوش سازمانی ابزاری قدرت‌مند در شرکت‌های دانش‌محور»، فصل‌نامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره ۲۲.