

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عروش سازمانی

فرخ قربانی نامور

مدرس دانشگاه فرهنگیان

اکبر ابراهیمی اورنگ

عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان

فهرست مطالب

۷	مقدمه
۱۵	فصل اول
۱۵	هوش و انواع آن
۱۶	مقدمه
۱۶	تعریف هوش
۱۷	انواع هوش
۱۷	هوش چند گانه گاردنر
۱۸	هوش زبانی (کلامی)
۱۸	هوش منطقی - ریاضی
۱۸	هوش تصویری - فضایی
۱۹	هوش حرکتی - جسمی
۱۹	هوش موسیقایی
۲۰	هوش میان فردی
۲۰	هوش درون فردی
۲۱	هوش طبیعت شناختی
۲۱	هوش هیجانی
۲۲	خودآگاهی
۲۲	خودنظم دهی
۲۳	انگیزش
۲۳	همدلی
۲۳	تنظیم روابط با دیگران یا مهارت های اجتماعی

۲۴	هوش فرهنگی
۲۵	بعد شناختی (ذهن)
۲۵	بعد روانی و انگیزشی (قلب-دل)
۲۶	بعد فیزیکی و رفتاری (جسم)
۲۷	هوش معنوی
۲۸	هوش اجتماعی
۳۰	هوش رقابتی
۳۱	هوش جابجایی
۳۳	هوش سازمانی
۳۵	فصل دوم
۳۵	هوش سازمانی
۳۶	مقدمه
۳۸	دیدگاه ها و نظریه ها
۴۴	تعاریف
۴۸	سیر تاریخی تعاریف
۵۵	هوش سازمانی در یک نگاه
۵۵	مزایا
۵۷	هوش سازمانی از نظر کارل آلبرخت
۵۹	هوش سازمانی به عنوان یک محصول
۶۰	هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند
۶۱	عوامل مؤثر بر هوش سازمانی
۶۳	هوش سازمانی و یادگیری
۶۳	ابعاد هوش سازمانی

۶۵	عناصر هوش سازمانی
۶۷	فصل سوم
۶۷	سازمان یادگیرنده
۶۸	مفهوم سازمان یادگیرنده
۷۶	ویژگی‌های سازمان‌های هوشمند
۷۷	ارزیابی هوشمندی سازمانی
۷۸	موانع موجود بر سر راه هرشمندی سازمانی
۷۸	چرا هوش سازمانی اهمیت دارد؟
۸۰	کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها
۸۲	دلایل استفاده از هوش سازمانی در سازمان‌ها
۸۲	پیش‌نیازهای ضروری جهت بهبود سطح هوش سازمانی
۸۴	شاخص‌های رهبران هوش سازمانی
۸۸	عامل‌های هوشمند برای مطالعه هوش سازمانی
۹۱	توسعه هوش سازمانی
۹۳	تکنیک‌های داده کاوی برای بهبود هوش سازمان
۹۷	فصل چهارم
۹۷	هوش سازمانی و مدیریت دانش
۹۸	گروه‌بندی دانش بر مبنای فرایندهای دانش و هوش سازمانی
۹۹	فرآیند تکامل هوش سازمانی در قالب مدیریت دانش
۹۹	- پردازش اطلاعات سازمانی
۱۰۱	- زیرساخت‌های مدیریت دانش
۱۰۳	- مدیریت فناوری اطلاعات
۱۰۵	- عامل فرهنگ سازمانی

۱۰۶..... تأثیر فرهنگ بر رفتار مدیریت دانش در سازمان

۱۰۹..... حمایت مدیریت

۱۰۹..... حس تعلق سازمانی

۱۱۰..... مشارکت در تصمیمگیری

۱۱۰..... عامل مدیریتی

۱۱۳..... منابع فارسی

۱۱۷..... منابع انگلیسی

www.ketab.ir

همانگونه که دردنیای انسانی و درحیات پرتلاطم بشری انسانهایی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره مند از درجه هوشی بالا باشند. بی تردید این انسانها با بهره گیری از هوش خدادادی خود خواهند توانست بر مسائل و مشاغل زندگی خود فائق آیند. قطعاً دردنیای سازمانی نیز وضع به همینگونه خواهد بود، بخصوص اینکه در عصر حاضر هر چه زمان به جلو تر می رود با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالشهای جدید، سازمانها نیز پیچیده تر و اداره آنها به شکل تر می شود. این معنا زمانی پر اهمیت خواهد شد که بپذیریم در هر سازمان امروزی حوزه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، تکنولوژی های هوشمندی نیز در فرآیند عملکرد سازمانها نقشه مؤثری ایفا می کنند. هوش سازمانی ترکیبی از تمام مهارت های مورد نیاز و استفاده شده است. سازمان می باشد. این مهارت ها هستند که به تغییرات منتهی می شوند، در عمل و مکانی سریع می شوند، انعطاف پذیر و راحت بودن را شامل می شوند، قادر به استفاده از تخیل می باشند. استفاده از مهارت های ذکر شده نیاز به ساختار مناسب و عملکرد سازمان، مدیریت موثر و استفاده از منابع انسانی، عوامل عاطفی، تکنولوژی، دانش و یادگیری و توانایی سازمان را در پی دارد. با این حال، پیشرفت سریع تکنولوژی در قرن بیست و یکم در برقراری ارتباط داخلی، نتایجی که از طریق انجام مطالعات در زمینه های علمی مانند تدریس و یادگیری به اجرا درآمده موجب شده است تا بحث ها بالا بگیرد. روانشناسان هوش را به عنوان توانایی عملکرد موثر در زندگی تعریف کرده اند. مردمان هوشمند کسانی هستند که به کسب دانش و مهارت ماحصل تجربه برای مدیریت کارآمد و وظایف زندگی روزمره سوق داده می شوند. یکی از جنبه های بسیار مهم هوش پذیرفتن تغییرات پویای جهانی، تغییر محیط زیست، مهارت ها و دانش حاصل از تجارب گذشته که غیر قابل انکار و چالش انگیز می باشد. اطلاعات موثر شامل استفاده از سیستم های موجود در یادگیری، گسترش، ارتقاء دانش موجود، تجزیه و تحلیل شرایط جدید، توسعه شرایط جدید و راه حل هایی که برای کمک به ارتقای سطح کیفی محیط انجام می شود. سازمانها نیز باید همان کارهایی که موثر می باشد و برای تغییر محیط سازمانی اثربخش می باشد را انجام دهند. آنها باید سیستم ها و داده های داخلی را بر اساس تجربیات گذشته ادامه

دهند ولی باید به اندازه کافی حساس به محیط های متغیر و قابل انعطاف برای توسعه سیستمها و دانش جدید برای کنار آمدن با این تغییرات باشند. بنابراین هوش سازمانی در سازمانهای پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی خواهد بود که بی تردید مدیران سازمانها برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت. هوش! هوش آنها؟ چقدر؟ چگونه؟ چرا؟ هوش یک مفهوم مبهم است که در بسیاری از زمینه ها سعی در تعریف آن شده است. برخی از تعاریف بدین شرح می باشد. برخی از مریبان هوش را توانایی یادگیری تعریف کرده اند. برخی از نیست شناسان، توانایی تطبیق خود با محیط زیست را هوش نامیدند. برخی از روانشناسان توانایی اطلاعاتی برای رسیدن به هدف مورد نظر از طریق استدلال را عامل هوش برشمردند. برخی از والدین تصور می کنند که هوش مختص فرزندان آنها می باشد. برخی از مدیران هوش را به عنوان یک جلوه با کیفیت و شخصیتی است که به آنها داده می شود و همچنین تصور اینکه مدیران دیگر از آن بی بهره می باشند. تی ماتسودا (T. Matsuda) ژاپنی یکی از پدید آورندگان نظریه هوش سازمانی OI، هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی می داند. ماتسودا هوش سازمانی که ماتسودا معرفی می کند باعث یکپارچگی پردازش دانش انسان و دانش بر پایه ماشین در توانایی حل مسئله می شود. برخلاف خیلی ها ماتسودا تاکید می کند هوش ماشینی یک بخش یکپارچه از هوش یک سازمان است. از نظر وی کار سازمانی که در واقع یک کار گروهی و تجمعی می باشد هم شامل عامل حل مسئله انسانی می باشد و هم شامل عامل حل مسئله ماشینی. در نظر ماتسودا هوش سازمانی، بطور کلی مجموعه توانایی های ذهنی یک سازمان تعریف می شود. نام این هوش سازمانی ماتسودا دارای دو جزء است. هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند و هوش سازمانی به عنوان یک محصول. هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند، تجزیه و تحلیل تئوریک یک سازمان را با مجموعه ای از فرآیندهای فرعی فراهم می سازد و هوش سازمانی به عنوان یک محصول خط مشی ترکیبی و طرح و راهنماییهای جهت طراحی سیستم اطلاعاتی برای سازمان تهیه می کند. البته این دو جزء از یکدیگر منفک نبوده و به عنوان دو عامل وابسته به یکدیگر در سازمان عمل می کنند. از سویی دیگر کارل آلبرشت (Carl Albrecht) نویسنده و طراح هوش

سازمانی OI ، هوش سازمانی را اینگونه تعریف می کند: "ظرفیت قوه ی ذهنی سازمان برای انجام وظیفه یا یک اقدام مهم" از نظر آلبرشت هوش سازمانی دارای هفت بعد است:

- ۱- تصور استراتژیک ۲- سرنوشت مشترک ۳- حرص و ولع برای تغییر ۴- روح یا قلب ۵- صف بندی و تجانس (سیستم ها، ساختار و قوانین) ۶- گسترش دانش ۷- فشار عملکرد او می گوید سازمانی که در جهت پتانسیل نهایی خویش در حرکت است برای یک توسعه ی همه جانبه باید بطور مداوم در هر هفت بعد کلیدی پیشرفت کند. آلبرشت برای استفاده ی درست از هوش سازمانی سه گام اساسی توصیه می کند. گام اول: آغاز اندیشیدن مدیران بهترین راه برای رهبران ارشد یک سازمان اندیشیدن و صحبت کردن درباره ی اقدام مهم به عنوان عمل یا عملیات با هوش می باشد همیشه باید این سؤال توسط رهبران مطرح شود که چگونه هوشمندانه تر عمل کنیم؟ گام دوم: دادن قدرت و اختیار فکر کردن به کارکنان وقتی که پایین ترین و ساده ترین کارگری یا سرپرستی یک سازمان باور کند که ایده ها، تجارب، بینش، و افکار و پیشنهادات او مورد توجه قرار می گیرند حسین می شود و این مسئله باعث می شود که قدرت ذهنی فرد 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 می گردد عبارتند از: ۱- ساختار سازمانی که باعث ایجاد شکافهایی بین بخش ها و دسته ها می شود. ۲- سیاست ها، قوانین و مقرراتی که با فرآیند ارزش ها مغایرت دارد. ۳- مدیران بی رقب، بی تاثیر و غیر پویا ۴- رفتارهای فرامدیریتی که افراد سازمان را بی انگیزه می کند. ۵- رفتارهای ناعادلانه که اخلاق و مفهوم سرنوشت مشترک را تخریب می کند. هوش سازمانی چیست؟ هوش سازمانی (OI) به معنای کسب دانش و اطلاعات جامع از همه عواملی که بر سازمان تاثیر می گذارد. منظور از همه عوامل یعنی اطلاعاتی که از مشتریان، ارباب رجوع ، رقب، محیط اقتصادی ، محیط فرهنگی ، فرایندهای سازمانی (مالی ، اداری ، حفاظتی ، تولیدی ، منابع انسانی ، بودجه و...) که تاثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می گذارد هوش سازمانی است. هوش سازمانی شما را برای تصمیم گیری در همه عوامل موثر بر سازمان و شرکت ها توانمند می سازد. هر کارمند می تواند وظیفه اش را به نحو احسن انجام دهد، اگر تصمیم گیری ها در

سازمان‌ها بر مبنای اطلاعات واقعی باشد تا بر مبنای حدسیات و یا اینکه چگونه در گذشته آن کار را انجام می‌داده‌اند، 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. وعده ای که هوش سازمانی به شما می‌دهد یعنی وعده دسترسی فوری به همه داده‌های موجود در شرکت و سازمان شما با داشبوردهای دیجیتال و شاخص‌های عملکرد موردنیاز تا سازمان خود را اداره کنید. چه اتفاقی رخ می‌داد اگر می‌توانستید بی‌نهایت کاوش در اجزا در داده‌های موجود و از منظرهای متفاوت (Slice & Dice) به عمل تجزیه اطلاعات بخش‌های کوچک‌تر و نمایش آن از منظرهای متفاوت برای درک بهتر در تصمیم‌گیری‌ها گفته می‌شود. می‌نمودید بدون اینکه لازم باشد بدانید از چه سیستمی تا سطح (Transaction تراکنش‌ها)، این داده‌ها می‌آیند کارتان را بهتر انجام می‌دادید؟ هوش سازمانی به همه شرکت، کمک می‌کند تا از طریق گزارش‌گیری و تحلیل داده‌ها، عملکرد اثربخش و مطمئن بدون دربرگیرنده اضاف و هزینه‌های اجرائی زیاد و سعی و خطا بدست آورند. متأسفانه هنگامی که این سیستم، تراکنش‌ها و تعاملات داده‌ها را خوب اجرا می‌کند، در برابر گزارش‌گیری تحلیل و دسترسی به داده‌ها کم می‌آورند، بهبود و قابلیت‌های تحلیل و گزارش‌گیری شرکت‌ها جزء اولویت‌های مدیران ارشد مالی Chief Financial Officer (CFO) در سال ۲۰۰۵ قرار گرفت OI. وعده بزرگ، عجیبی را به رهبران شرکت‌ها می‌دهد دسترسی فوری به همه اطلاعات، که در فرمت قابل استفاده به آن نیاز دارید. نه تنها افراد و کارمندان سازمان IT بلکه همه مدیران و تصمیم‌گیران می‌توانند از آن استفاده کنند. اغلب بسیاری از افراد فکر می‌کنند که این وعده عملی نخواهد شد آیا واقعاً اینطور است؟ چرا هوش سازمانی؟ امروزه با اطمینان کامل می‌توان ادعا کرد که استفاده از راه‌حل OI می‌تواند قدرت رقابت‌پذیری یک سازمان را افزایش دهد و از دیگر سازمان‌ها را متمایز نماید. این راه‌حل این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا با بکارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره‌برداری نمایند. این راه امکان درک بهتر تقاضاها و نیازمندی‌های مشتریان (ارباب رجوع) و مدیریت ارتباط با آنان را میسر می‌سازد. این راه‌حل این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا بتواند تغییرات مثبت یا منفی را حس کنند. امروزه سازمان‌های پیش‌تاز صحبت از

ERP و CRM و... نمی‌کنند، رویکرد سازمان‌ها به سمت OI است. آنها به دنبال بهینه‌سازی فرآیندها از طریق ارزیابی و بهبود عملکرد خود و زیرمجموعه‌های وابسته به خود می‌باشند. امروزه افزایش کارایی عملکرد آنچه که سرمایه‌گذاری شده، اهمیت بیشتری پیدا کرده است. در یک دهه گذشته بسیاری از سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را روی تکنولوژی اطلاعات اعم از نرم‌افزار و سخت‌افزار کرده‌اند. در اقتصاد امروزه که هزینه‌ها باید کاهش یابد، سازمان‌ها و شرکت‌ها از خود می‌پرسند: «چه مقدار تا کنون برای تکنولوژی سرمایه‌گذاری کرده‌ایم؟» و اینکه «از این سرمایه‌گذاری چه سودی برده‌ایم؟» امروزه در کشورهای پیشرو و توسعه یافته سرمایه‌گذاری در OI در حال افزایش است. تحقیقات فارس‌تر در سال ۲۰۰۳ از ۸۷۷ سازمان (کوچک و بزرگ) و تصمیم‌گیرندگان در حوزه IT نشان می‌دهد که از رشد سرمایه‌گذاری ۱/۹٪ در زمینه IT برخوردارند ولی ۴۵٪ آنها نیاز به خرید ابزارهای OI را دریافته‌اند و برای آن اقدام می‌کنند. چرا؟ دو دلیل عمده وجود دارد که چرا صنایع و سازمان‌ها به OI علاقه‌مند شده‌اند. اول عصر اطلاعات دوم مسائل اقتصادی. در عصر اطلاعات، کسی که اطلاعات دارد، دارای قدرت است. سازمان‌ها 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 می‌کنند. اخذ اطلاعات صحیح در زمان صحیح اساس و پایه این سازمان‌ها است. دلیل دیگر استفاده از OI اقتصاد است. بقال سازمان‌ها و شرکت‌ها در توفان اقتصاد رقابتی امروز بر دو محدوده متمرکز شده است. کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد. سازمانی که OI در آن بکار گرفته می‌شود، مدیران می‌توانند اطلاعات هزینه‌ها را از داخل سازمان استخراج نمایند و بدانند که هزینه‌ها چه هستند و تصمیم‌هایی برای کاهش و حذف آنها بگیرند. تغییرات آینده را پیش‌بینی کنند و برای مسائل خود راه‌حلی مناسب داشته باشند. بمنظور افزایش درآمد، شرکت‌ها باید علاوه بر افزایش فروش خود، مثلاً مشتریان فعلی خود را حفظ کنند. حفظ مشتریان اغلب کاری بسیار پسندیده است. اما باید بدانیم اغلب کدام مشتری سود بیشتری عاید می‌کند. معمولاً ۲۰٪ از مشتریان ۸۰٪ سود شرکت را تأمین می‌کنند. شرکت‌ها باید ابتدا مشتریانی که سود بیشتری را عاید می‌سازند، حفظ نمایند. باید بدانید OI 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 کانال های 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 مشخصه های اطلاعاتی فوق سایر اطلاعات مدیریتی برای تصمیم گیری در سازمان ها نیز وجود دارد که نیاز به تحلیلی برای تصمیم گیری دارد، مثل اطلاعاتی در حوزه مأموریت اصلی سازمان و یا شرکت، اطلاعات منابع انسانی، اطلاعات تولید و ساخت، اطلاعات خدمات ارائه شده ... تکنولوژی OI 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 معیارهای فعلی و آتی و استفاده از سوابق در سازمان باشد. فرآیند OI در سازمان ها و شرکت ها فرآیند OI در سازمان ها و شرکت ها یک فرآیند پویا و تعاملی است. این فرآیند با یک سوال شروع می گردد و پاسخ های سئوالات در یک حلقه تکرار فراهم می شود. این پاسخ ها امکان تصمیم گیری برای مدیران را فراهم می کند. برنامه ریزی و هدایت مرحله برنامه ریزی و هدایت در ابتدای فرآیند OI عمل می کند. در شروع متعاقب درخواست های مدیران تصمیم گیر و سئوالات از سیستم با فرمول کردن سئوالات، برنامه ریزی برای پاسخ به سئوالات شروع خواهد شد. مرحله بعد اطلاعات از پایگاه اطلاعاتی در این مرحله اطلاعات از کلیه پایگاه های اطلاعاتی (منابع اطلاعاتی) جمع آوری خواهند شد. داده های جمع آوری شده از داده های خام هستند و آگاهی یا دانشی را به دست داده کننده اضافه نخواهند کرد. این داده ها می بایست پردازش و پالایش شوند در غیر این صورت هیچ نقشی در روش دیده نمی شود. پردازش اطلاعات در این مرحله داده های 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 (Load) می شود. آنالیز و تولید اطلاعات در این مرحله با استفاده از تکنیک های پیشرفته از داده های مجتمع شده، هوشمندی ایجاد می گردد. 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 سؤال و یا بررسی موضوع از زوایای دیگر منجر به تکرار چرخه فرآیند فوق خواهد شد. خلاصه و جمع بندیدر شرایط فعلی در پاسخ به نیاز مدیران شرکت ها و سازمان ها، ضرورت ایجاد یک پلات فرم هوش سازمانی وجود دارد. این سازمان ها و شرکت ها با استفاده از نرم افزارهای طراحی شده بر پایه OI 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 لایه های اجرایی سازمان برای استفاده مدیران سازمان توسعه یابند. این ابزارها می توانند برای همه اطلاعات و داده های تولید شده در سازمان مورد بهره برداری قرار گیرند. این موضوع را باید بدانید که ابزارهای گزارش گیری از کارایی لازم برای مدیران برخوردار نیستند. این ابزارها معمولاً در محدوده سیستم های عملیاتی بکار گرفته می شوند و مدیران استفاده مؤثری از آن نخواهند کرد. استقرار پلات فرم هوش سازمانی (OI) در شرکت ها و سازمان ها و استفاده از یک ابزار قوی، راه حل ضروری برای آنها است

در پایان از کلیه اساتید و صاحب نظران ارجمند تشکر می شود با ارائه نظرات خود اینجانبان را در رفع نواقص کتاب حاضر مساعدت نمایند

با احترام

فرخ قربانی نامور

مدرس ابراهیمی اورنگ