

مدیریت مبتنی بر هوشمندی سازمانی

دکتر غلامعلی میرسا
دانشیار دانشگاه صنعتی

دکتر امیر هوشنگ نظریوری
استادیار دانشگاه لرستان

سرشناسه	طبرسا، غلامعلی - ۱۳۳۱ -
عنوان و پدیدآور	مدیریت مبتنی بر هوشمندی سازمانی / غلامعلی طبرسا، امیر هوشنگ نظریوری.
مشخصات نشر	تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۳۸۶ ص: جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۳۱۷-۲۶-۶
موضوع	هوش تجاری - مدیریت
موضوع	مدیریت دانش - جنبه های اقتصادی
شناسه افزوده	نظریوری، امیر هوشنگ، ۱۳۶۲ -
رده بندی کنگره	۱۳۹۳ ۳۸۷/۷۲۴ HD
رده بندی دیسی	۶۵۸/۴۷۲
نشره کتابشناسی ملی	۳۳۶۵۳۱۸



عنوان: مدیریت مبتنی بر هوشمندی سازمانی
مولفان: دکتر غلامعلی طبرسا، دکتر امیر هوشنگ نظریوری
ناشر: موسسه کتاب مهربان نشر
صفحه‌آرا: سالم (رها)
طراح: وحید ثابتی
چاپ: اول بهار ۱۳۹۳
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۱۷-۲۶-۶

www.Mehrabanpub.com
www.KetabeMehraban.com
Email: mehraban_book@yahoo.com
«کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹
تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶ فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

۹	پیش‌گفتار
۱۱	فصل اول: «کلیات»
۱۲	مقدمه
۱۳	سیر توسعه جوامع
۱۵	سیر نسل‌های
۱۷	انواع سازمان‌ها: حیث عوقیت و شکست
۱۸	هوش انسانی: سیر، نرم‌افزار، هوش سازمانی
۲۱	رویکردهای هوش سازمانی
۲۲	مدیریت مبتنی بر هوشمندی سازمان
۲۷	سؤالات برای بحث و خودآزمایی
۲۹	فصل دوم: «مدیریت دانش در سازمان»
۳۰	مقدمه
۳۳	سازمان‌های مناسب عصر دانایی
۳۵	داده، اطلاعات، دانش و خرد
۴۳	مدیریت دانش
۴۹	نسل‌های مدیریت دانش
۴۹	دوره اول: مدیریت دانش فناوری‌مدار یا مبتنی بر منابع
۵۰	دوره دوم: مدیریت دانش انسان‌مدار
۵۰	دوره سوم: رویکرد اجتماعی-فنی
۵۲	مدل‌های مدیریت دانش
۵۵	مدل مدیریت دانش میلتن
۵۶	مدل زنجیره ارزش دانش
۵۷	مدل SECI
۶۰	مدل ۷سی
۶۲	مدل چرخه مدیریت دانش یکپارچه دالکر
۶۷	خلاصه و نتیجه‌گیری
۶۸	سؤالات برای بحث و خودآزمایی

فصل سوم: «سازمان‌های دانش‌بنیان» ۶۹

مقدمه.....	۷۰
تعریف سازمان دانش‌بنیان.....	۷۱
توانمندی‌های سازمان دانش‌بنیان.....	۷۶
ابعاد محتوایی سازمان‌های دانش‌بنیان.....	۷۷
استراتژی‌های دانش.....	۷۸
جوامع دانشی.....	۸۰
ساختارهای ادوهراتیکی یا گروه‌های کاری موقت.....	۸۳
سرمایه‌های فکری.....	۹۲
گام‌های حرکت به سمت یک سازمان دانش‌بنیان.....	۹۹
ارزیابی سازمان دانش‌بنیان: اساس مؤلفه‌های چهارگانه.....	۱۰۱
خلاصه و نتیجه‌گیری.....	۱۰۶
سؤالات برای بحث و درازمان.....	۱۰۷

فصل چهارم: «هوش سازمانی» ۱۰۹

مقدمه.....	۱۱۰
مفهوم هوش سازمانی.....	۱۱۲
اجزای هوش سازمانی.....	۱۱۶
ویژگی تعامل:.....	۱۱۷
ویژگی اجماع یا تراکم:.....	۱۱۸
هوش سازمانی: فرآیند یا نتیجه فرآیند؟.....	۱۱۸
مدل‌های هوشمندی سازمانی.....	۱۲۲
مدل هوشمندی راج و ساتی.....	۱۲۲
مدل دوبعدی هوشمندی سازمانی.....	۱۲۵
مدل ابعاد هفتگانه یا منظومه‌ای سازمان‌های هوشمند.....	۱۲۶
مدل هوش سازمانی کیرن.....	۱۳۰
مدل هوشمندی سازمانی بر اساس رویکرد سیستم‌های اطلاعاتی.....	۱۳۳
مدل توانمندسازهای هوشمندی سازمانی.....	۱۳۴
نقدی بر مدل‌های هوشمندی سازمانی.....	۱۳۶
الگوی سنجش متوازن هوشمندی در سازمان‌های دانش‌بنیان.....	۱۴۰
الف) تعیین سطح هوشمندی سازمانی در بعد راهبردهای دانش.....	۱۴۴
ب) تعیین هوشمندی سازمان در بعد جوامع دانشی.....	۱۴۶
ج) تعیین سطح هوشمندی سازمان در بعد ساختار ویژه موقت (ادوهراتیکی).....	۱۴۷
د) تعیین سطح هوشمندی سازمانی در بعد سرمایه‌های فکری.....	۱۴۸
الف) راهکارهای تقویت هوشمندی سازمانی از طریق ویژه‌ی مبنا موقت.....	۱۵۰

فهرست مطالب / ۵

۱۵۳	ب) راهکارهای بهبود هوشمندی سازمانی ۱ طریق راهبردهای دانش
۱۵۷	ج) راهکارهای تقویت هوشمندی سازمانی ۱ طریق سرمایه‌های فکری
۱۵۸	د) راهکارهای تقویت هوشمندی سازمانی ۱ طریق جوامع دانشی
۱۶۱	خلاصه و نتیجه‌گیری
۱۶۳	سؤالات برای بحث و خودآزمایی

فصل پنجم: «هوش بازاریابی» ۱۶۴

۱۶۵	مقدمه
۱۶۷	تعریف بازاریابی
۱۷۱	ضرورت و اهمیت سیستم اطلاعات بازاریابی
۱۷۳	تعریف سیستم‌های اطلاعات بازاریابی
۱۷۷	طبقه‌بندی سیستم‌های اطلاعات بازاریابی
۱۸۰	مفهوم هوش بازاریابی
۱۸۴	مشخصات هوش بازاریابی
۱۸۷	مدل سیکل هوش بازاریابی
۱۹۰	ویژگی‌های متخصصان هوش بازاریابی
۱۹۰	هوش بازاریابی و ارتباط آن با سایر هوش‌ها در سازمان
۱۹۳	معرفی شاخص‌های سنجش هوش بازاریابی
۱۹۵	خلاصه و نتیجه‌گیری
۱۹۶	سؤالات برای بحث و خودآزمایی

فصل ششم: «هوش کسب‌وکار» ۱۹۸

۱۹۹	مقدمه
۲۰۰	تاریخچه هوشمندی کسب‌وکار
۲۰۴	ضرورت استفاده ۱ هوش کسب‌وکار در سازمان‌ها
۲۰۷	مفهوم هوشمندی کسب‌وکار
۲۱۳	اهمیت استراتژیک هوش تجاری در تصمیمات سازمان
۲۱۶	هوش کسب‌وکار به‌عنوان محصول و فرایند
۲۲۱	ارزیابی سطح بلوغ سیستم هوش کسب‌وکار
۲۲۴	معرفی شاخص‌های سنجش هوش کسب‌وکار
۲۲۵	خلاصه و نتیجه‌گیری
۲۲۶	سؤالات برای بحث و خودآزمایی

فصل هفتم: «هوشمندی رقابتی» ۲۲۷

۲۲۸	مقدمه
۲۲۹	اهمیت و ضرورت هوش رقابتی در عصر جهانی‌شدن

۲۳۲	مزیت رقابتی.....
۲۳۵	دیدگاه‌های مزیت رقابتی.....
۲۳۸	رابطه هوشمندی رقابتی با مزیت رقابتی.....
۲۴۰	مفهوم هوش رقابتی.....
۲۴۱	فرآیند هوشمندی رقابتی.....
۲۴۶	هوشمندی رقابتی به‌عنوان محصول یا فرایند.....
۲۴۶	مرحله اول) برنامه‌ریزی و هدایت.....
۲۴۷	مرحله دوم) جمع‌آوری داده‌ها.....
۲۴۸	مرحله سوم) تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
۲۴۸	مرحله چهارم) توزیع یا انتشار.....
۲۴۹	حوزه‌های هوشمندی رقابتی.....
۲۵۱	سنجش هوشمندی رقابتی.....
۲۵۳	خلاصه و نتیجه‌گیری.....
۲۵۴	سوالات برای بحث و خردآزمایی.....
۲۵۶	فصل هشتم: «هوش هیجانی عاطفی».....
۲۵۷	مقدمه.....
۲۶۲	ابعاد هوش عاطفی.....
۲۶۵	۱. خودآگاهی.....
۲۶۶	۲. خودکنترلی.....
۲۶۸	۳. خودانگیزی.....
۲۶۹	۴. همدلی.....
۲۷۰	۵. مهارت‌های اجتماعی.....
۲۷۲	کاربردهای هوش عاطفی در محیط‌های کاری.....
۲۷۳	۱. هوش عاطفی و توسعه شغلی.....
۲۷۳	۲. هوش عاطفی و اثربخشی سازمانی.....
۲۷۴	۳. هوش عاطفی و توسعه (پیماسازی) مدیریت.....
۲۷۵	۴. هوش عاطفی و پیشرفت شغلی.....
۲۷۸	۵. هوش عاطفی و برگشت‌پذیری.....
۲۷۸	۶. هوش عاطفی و رضایت شغلی.....
۲۸۲	مدل‌های هوش عاطفی.....
۲۸۲	۱. مدل بارونز.....
۲۸۲	۲. مدل مایر و سالوی.....
۲۸۳	۳. مدل گلمن.....
۲۸۴	هوش عاطفی و پیامدهای شغلی آن.....
۲۸۵	هوش عاطفی و عملکرد.....

۲۸۸	پرسشنامه هوش عاطفی
۲۸۹	خلاصه و نتیجه‌گیری
۲۹۱	سؤالات برای بحث و خودآزمایی
۲۹۲	فصل نهم: «هوش اجرایی»
۲۹۳	مقدمه
۲۹۵	هوش اجرایی چیست؟
۲۹۸	تعریف هوش اجرایی
۲۹۹	نمونه‌های هوش اجرایی (تمایز افراد معمولی از افراد ستاره)
۳۰۷	علائم هوش اجرایی
۳۰۸	افسردگی در مورد هوش اجرایی
۳۱۳	عمل بدون تفکر: واقعیت رفتار مدیران اجرایی
۳۱۸	خطاهای رفتار: یادگیری در تصمیم‌گیری
۳۱۹	۱. خوش‌بینی بی‌مورد / اطمینان بیش از حد
۳۱۹	۲. تعصب در دسترس بودن (تمایل به دسترس‌ترین‌ها)
۳۲۰	۳. قالب‌ها
۳۲۲	۴. مطابقت الگویی
۳۲۳	تفکر انتقادی، اساس هوش اجرایی
۳۲۴	مهارت‌های شناختی سازندگی هوش اجرایی
۳۲۷	سنجش هوش اجرایی
۳۳۰	خلاصه و نتیجه‌گیری
۳۳۱	سؤالات برای بحث و خودآزمایی
۳۳۲	فصل دهم: «هوش فرهنگی»
۳۳۴	مقدمه
۳۳۵	پدیده تنوع نیروی کار
۳۴۰	تیم‌سازی اصلی‌ترین راهکار مدیریت تنوع نیروی کار
۳۴۳	ویژگی‌های اعضای تیم
۳۴۴	نقش‌های افراد در تیم
۳۴۵	چگونگی شکل‌گیری تیم
۳۴۶	مراحل شکل‌گیری تیم: حیث محتوا
۳۴۷	عوامل مؤثر بر عملکرد تیم
۳۴۸	ترکیب
۳۴۹	انسجام
۳۵۲	هنجار
۳۵۴	تیم‌های چندملیتی

۳۵۶		مدیریت تیم
۳۵۷		پیامدها و چالش‌های مدیریت تنوع
۳۵۹		مفهوم فرهنگ
۳۶۳		مفهوم هوش فرهنگی
۳۷۰		اهمیت هوش فرهنگی
۳۷۱		سطوح هوش فرهنگی
۳۷۶		اثرمهای هوش فرهنگی
۳۷۸		طبقه‌بندی مدیران بر حسب قابلیت‌های هوش فرهنگی
۳۸۱		پربندها و چالش‌های هوش فرهنگی
۳۸۳		خلاصه نتیجه‌گیری
۳۸۴		سؤالات برای بحث و آزمون
۳۸۵		منابع
۳۸۵		منابع فارسی
۳۸۶		منابع لاتین

پیش‌گفتار

به موازات توسعه و تکامل جوامع، سازمان‌ها نیز روند تکامل خود را تجربه نموده‌اند. به نوبت، با گونه‌های اولیه سازمان‌های سنتی خداحافظی و الگوهای نوین جایگزین آن‌ها شده‌اند. مواردی نظیر تخت بودن، دانش محوری، تأکید بر سرمایه‌های انسانی به جای سرمایه‌های فیزیکی، استری‌گرایی، برون‌سپاری، ایفای مسئولیت‌های اجتماعی، تعامل مؤثر با فناوری اطلاعات و اینترنت و هوشمندی از ویژگی‌های سازمان‌های نوین در هزاره سوم است. به‌اختصار می‌توان گفت اصلی‌ترین مشخصه سازمان‌های این قرن همانا تغییر منبع قدرت از بازو به کاسه سر است به گونه‌ای که دانشی و انسانی سازمان علت تامه موفقیت قلمداد می‌شوند.

روند توسعه سازمان‌ها را می‌توان در کتاب نسل‌های سازمانی طبقه‌بندی نمود که تاکنون چهارنسل شناسایی شده است. سازمان‌های نسل اول به و حیات خود را در تأمین منابع فیزیکی وزیرزمینی جستجو می‌کردند؛ سازمان‌های نسل دوم به ترتیب تکنولوژی و تعامل پایدار با محیط را در کانون توجه داشتند. سازمان‌های نسل چهارم سازمان‌های هوشمند لقب گرفته‌اند دانش، خرد، هوش فردی و تبدیل آن به هوش جمعی (سازمانی) را از طریق هم‌تکاملی و تأکید بر دارائی‌های انسانی برای تحقق خلاقیت و نوآوری در کانون توجه دارند.

پیتر دراگر در کتاب خود تحت عنوان «مدیریت در جامعه آینده» می‌گوید: در گذشت، یک یا دو فرد مجرب می‌توانستند راهبردهای یک سازمان را تدوین کنند؛ راهبردی که برای مدت زمانی طولانی کارآمدی خود را حفظ می‌کرد اما وی هشدار می‌دهد که این روند دیگر قابل اتکاء و کارآمد نیست و جریان توانمندی و هوشمندی باید در تمامی سطح سازمان ساری، جاری و نهادینه شود.

مؤلفه‌های هوشمندی سازمانی و چگونگی تحقق آنها موضوع کتاب حاضر است. مطالب کتاب در ده فصل تنظیم شده است که فصول آن به ترتیب شامل کلیات، مدیریت دانش در

سازمان‌های دانش محور، سازمان‌های دانش بنیان، هوش سازمانی، هوش بازاریابی، هوش کسب و کار، هوشمندی رقابتی، هوش هیجانی / عاطفی، هوش اجرایی و هوش فرهنگی می‌باشد. مطالعه اثر حاضر به عنوان منبع درسی بر دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری رشته مدیریت و نیز مدیران سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی به طور جدی توصیه می‌شود. از آنجا که این کتاب در زمره اولین آثار در حوزه هوشمندی سازمانی در کشور است، مسلماً خالی از اشکال نیست و مؤلفین پذیرای نظرات و اصلاحات پیشنهادی هستند. در حاشیه‌ها و حواشی کتاب از زحمات سرکار خانم آزاده محمدی که در آماده‌سازی اثر تلاش‌های وافری داشته‌اند، تشکر می‌نمایم. همچنین از مدیریت محترم نشر مهربان و همکارانش که امکان انتشار و ارائه اثر علاقه‌مندان را فراهم نمودند، قدردانی می‌شود.

دکتر غلامعلی طبرسا

دانشیار دانشگاه شهید بهشتی

۱۳۹۳