

## The Impact of Organizational Intelligence on Enhancing Organizational Performance and Innovation: A Managerial Approach

Mohsen Diyant<sup>1</sup> 

1. Associate Professor at Payam Noor University, West Tehran and Director General of International Affairs of Payam Noor Universities in the country.  
Email: mdianat.pn@gmail.com

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received:  
1 June 2026  
Revised:  
25 August 2026  
Accepted:  
5 September 2026

**Keywords:**  
Organizational Intelligence,  
Organizational  
Performance,  
Ethical Intelligence,  
Organizational Learning,  
Organizational Innovation.

### ABSTRACT

In an era of transformation and increasing organizational complexity, effective management is achievable only through the utilization of intellectual capital and organizational intelligence. The present study aims to examine the impact of organizational intelligence on organizational performance and seeks to answer the question of how organizational intelligence can enhance the effectiveness, innovation, and productivity of organizations. The research hypothesis is based on the assumption that the intelligent use of knowledge and information, continuous learning, and the effective utilization of collective intellectual resources lead to the enhancement of competitive advantages and the organization's ability to adapt to environmental changes. The research method is descriptive-analytical and is based on a review of the existing literature in the fields of organizational intelligence, knowledge management, and organizational performance. The findings indicate that intelligent organizations, by benefiting from components such as strategic vision, shared destiny, team spirit, knowledge utilization, and performance pressure, not only enhance their capacity for innovation and creativity but also effectively develop the ability to cope with environmental complexities. Moreover, the use of information technology and organizational learning systems provides a foundation that facilitates knowledge flow as well as accurate and timely decision-making. Thus, organizational intelligence is not only a factor that enhances efficiency and effectiveness but also a key to achieving sustainable competitive advantage within organizations. This study emphasizes the vital role of organizational intelligence in improving management processes and accelerating the achievement of goals, and recommends that political and executive managers develop a culture of organizational intelligence.

**Cite This Article:** Diyant, Mohsen (2026), "The Impact of Organizational Intelligence on Enhancing Organizational Performance and Innovation: A Managerial Approach", Political Management, 1(1), 1-24.



© The Author(s).

Publisher: Payame Noor University

## Introduction

**1) Introduction:** Rapid economic, social, and technological transformations, increased competition, the complexity of the organizational environment, and the continuous change in stakeholders' needs have confronted organizations with the necessity of reconsidering traditional management methods and purposefully utilizing their intellectual, knowledge-based, and informational capacities. Under such conditions, possessing material and human resources alone does not guarantee organizational success; rather, an organization must also have the ability to understand its environment, collect and process information, learn from experience, transform knowledge into decisions, and adapt to changes. In this context, organizational intelligence, as a set of cognitive, knowledge-based, and managerial capabilities, enhances an organization's capacity for effective decision-making, problem-solving, learning, innovation, and adaptation to the environment. The importance of this issue arises from the fact that desirable performance and innovation capability are regarded as essential requirements for organizational survival, increased productivity, and the achievement of sustainable competitive advantage in today's changing environment. An organization that cannot effectively utilize employees' knowledge and experience, environmental information, and technological capacities will face limitations in decision-making, problem-solving, and exploiting innovative opportunities. The main problem of the present study is how organizational intelligence contributes to improving organizational performance and strengthening innovation, and identifying the components that make this process possible. Although numerous studies have examined the relationship between organizational intelligence and performance, learning, knowledge management, or innovation, there remains a need for an integrated explanation of the managerial mechanisms underlying the simultaneous impact of organizational intelligence on performance and innovation. Accordingly, the main research question is: Through what mechanisms and based on which components can organizational intelligence lead to enhanced performance and innovation in organizations? The research hypothesis is also formulated on the basis that the intelligent utilization of knowledge and information, continuous learning, and effective use of collective intellectual resources, through strengthening decision-making, adaptability, creativity, and knowledge management, lead to improved organizational performance and enhanced innovation.

**2) Objective:** The main objective of the study is to explain the role of organizational intelligence in enhancing organizational performance and innovation from a managerial perspective and to identify the components and mechanisms through which organizational intelligence capacity can lead to desirable organizational outcomes. In this regard, the study seeks to explain the relationship among the components of organizational intelligence, learning and knowledge management processes, decision-making quality, organizational performance, and innovation capability. Another objective is to demonstrate the importance of the coordinated utilization of human capital, organizational knowledge, information technology, and artificial intelligence capacities in creating flexible, learning-oriented, and innovative organizations, so that organizational intelligence can be considered a strategic capability in contemporary management.

**3) Method:** The present study is descriptive-analytical in nature and qualitative in strategy, and is a narrative review study. The required data were collected through library research and by examining and analyzing scientific sources, books, articles, and studies related to organizational intelligence, organizational performance, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and moral intelligence. In the research process, the fundamental concepts of intelligence, organizational intelligence, organizational performance, and organizational innovation were first explained, followed by an examination of various

theoretical perspectives on organizational intelligence. The main theoretical basis of the study is Carl Albrecht's seven-dimensional model, which explains organizational intelligence through the components of strategic vision, shared fate, desire for change, alignment and congruence, morale, application of knowledge, and performance pressure. Given its emphasis on transforming individuals' intellectual capacities into collective and organizational power, this framework was used as the basis for analyzing the relationship between organizational intelligence, performance, and innovation. Alongside this, the perspectives of Matsuda, Liebowitz, Halal, McMaster, and Glynn were also used to complement the theoretical framework.

**4) Findings:** The findings of the study indicate that organizational intelligence can enhance performance and innovation capability through a set of managerial and organizational mechanisms. First, strategic vision enables managers and employees to better understand the organization's main objectives and orientations and to align their activities with organizational strategies. Second, shared fate strengthens collective intelligence and synergy among members by creating a sense of common purpose, organizational belonging, and cooperation. Third, the desire for change increases organizational flexibility and readiness to accept new ideas and respond to environmental developments, thereby providing a basis for creativity and innovation. Furthermore, morale, unity, and agreement, by strengthening employee trust, cooperation, and participation, create a more appropriate environment for knowledge exchange and the implementation of collective activities. On the other hand, the application of knowledge is one of the most important mechanisms linking organizational intelligence to performance, because transforming information and experience into usable knowledge improves decision-making quality, problem-solving, and managerial performance. Performance pressure also increases efficiency and productivity by creating commitment to organizational objectives and responsibilities. The findings also indicate that organizational intelligence, by strengthening organizational learning, knowledge management, and information flows, increases the organization's capacity to generate new ideas and develop innovation. Information technology and artificial intelligence capacities can also strengthen this process by facilitating access to, processing of, and sharing of information. In addition, moral intelligence plays a complementary role in strengthening organizational intelligence and performance by increasing integrity, responsibility, trust, and cooperation. Overall, organizational intelligence, by transforming individual capabilities into collective intellectual capacity, prevents the dispersion of knowledge resources and provides the basis for improving performance, innovation, and sustainable competitive advantage.

**5) Conclusion:** The results of the study indicate that organizational intelligence is not merely a theoretical concept in the field of management but is a strategic capability for enhancing organizational performance and innovation. Organizations with higher levels of organizational intelligence have greater capacity to collect and analyze information, engage in continuous learning, manage knowledge, make effective decisions, and adapt to environmental changes. The components of Albrecht's model, particularly strategic vision, shared fate, desire for change, morale, unity and agreement, application of knowledge, and performance pressure, strengthen the performance and innovation capacity of the organization by creating coordination among human capital, knowledge, and managerial structures. The findings also indicate that information technology and artificial intelligence can enhance this capacity by facilitating information flows and supporting decision-making. Therefore, the research hypothesis is confirmed, because the effective utilization of knowledge, information, and collective intellectual capacity, through learning, knowledge management, creativity, and informed decision-making, leads to improved performance and strengthened innovation.

Accordingly, developing an organizational culture based on learning, participation, professional ethics, and innovation, and creating flexible structures, are among the requirements for the formation of intelligent, effective, and competitive organizations.

## تأثیر هوش سازمانی بر ارتقاء عملکرد و نوآوری در سازمان‌ها: رویکردی مدیریتی

محسن دیانت<sup>۱</sup> ID

۱. دانشیار دانشگاه پیام نور غرب تهران و مدیر کل امور بین‌الملل دانشگاه‌های پیام نور کشور  
رایانامه: [mdianat.pn@gmail.com](mailto:mdianat.pn@gmail.com)

| اطلاعات مقاله                                                                                                | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>نوع مقاله:</b><br>مقاله پژوهشی                                                                            | در عصر تحول و پیچیدگی‌های فزاینده سازمانی مدیریت اثربخش تنها با بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری و هوش سازمانی ممکن می‌شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر هوش سازمانی بر عملکرد سازمانی به دنبال پاسخ به این سؤال است که چگونه هوش سازمانی می‌تواند موجب افزایش اثربخشی، نوآوری و بهره‌وری سازمان‌ها گردد. فرضیه تحقیق بر این مناسبت که بهره‌گیری هوشمندانه از دانش و اطلاعات، یادگیری مستمر و به‌کارگیری مؤثر منابع فکری جمعی، باعث ارتقاء مزیت‌های رقابتی و توان تطبیق سازمان با تغییرات محیطی می‌شود. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر بررسی ادبیات موجود در حوزه هوش سازمانی، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی است. یافته‌ها نشان می‌دهد سازمان‌های هوشمند با بهره‌مندی از مولفه‌هایی چون بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، روحیه کار تیمی، به‌کارگیری دانش و فشار عملکردی، ضمن افزایش قدرت نوآوری و خلاقیت، توان مقابله با پیچیدگی‌های محیطی را به طور مؤثری دارند. همچنین استفاده از فناوری اطلاعات و نظام‌های یادگیری سازمانی بستری فراهم می‌آورد که گردش دانش، تصمیم‌گیری دقیق و به موقع را تسهیل می‌کند. بدین ترتیب هوش سازمانی نه تنها عامل افزایش کارایی و اثربخشی، بلکه کلید دستیابی به برتری رقابتی پایدار در سازمان‌ها محسوب می‌گردد. این پژوهش بر نقش حیاتی هوش سازمانی در بهبود فرایندهای مدیریتی و تسریع تحقق اهداف تأکید نموده و ضرورت توسعه فرهنگ سازمانی هوشمند را به مدیران سیاسی و اجرایی توصیه می‌نماید. |
| <b>کلیدواژه‌ها:</b><br>هوش سازمانی،<br>عملکرد سازمانی،<br>هوش اخلاقی،<br>یادگیری سازمانی،<br>نوآوری سازمانی. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

استناد: دیانت، محسن (۱۴۰۵)، «تأثیر هوش سازمانی بر ارتقاء عملکرد و نوآوری در سازمان‌ها: رویکردی مدیریتی»، مدیریت سیاسی، ۱ (۱)، ۱-۲۴.



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه پیام نور

## مقدمه

در دنیای متلاطم و پرتغییر امروز مدیریت اثربخش سازمان‌ها تنها با بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری و هوش سازمانی ممکن می‌شود. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای تحت تأثیر سه پدیده مشتری، رقابت و تغییر قرار دارند و با آگاهی از اینکه نمی‌توانند با اتکا بر فرآیندهای ثابت به حیات خود ادامه دهند، در جستجوی راهی برای غلبه بر مشکلات خود هستند. در عصر حاضر هرچه زمان به جلو می‌رود با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید سازمان‌ها پیچیده‌تر و اداره آن‌ها مشکل‌تر می‌شود. این مفهوم زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که بپذیریم علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، ابزار مکانیکی هوشمند نیز در روند عملکرد سازمان‌ها نقش دارند. روانشناسان هوش را به عنوان توانایی عملکرد مؤثر در زندگی تعریف کرده‌اند. یکی از جنبه‌های بسیار مهم هوش پذیرفتن تغییرات پویای جهانی، تغییر محیط زیست، مهارت‌ها و دانش حاصل از تجارت گذشته می‌باشد. هوش سازمانی در سازمان‌های پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی خواهد بود که بی‌تردید مدیران سازمان‌ها برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره‌گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت. هوش سازمانی در عصر صنعت نه تنها ابتکار و نوآوری سازمانی را موجب می‌شود، بلکه مزیت رقابتی پایدار را در پی خواهد داشت. به اعتقاد بسیاری از اندیشمندان قرن بیست و یکم قرن اقتصاد دانش‌محور نام گرفته است که هیچ فرد و سازمانی نمی‌تواند خود را از چالش‌های دانش دور نگه دارد. سازمان‌های امروزی برای بقای خود به نوآوری نیازمند هستند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند. اگر سازمان‌ها دارای نیروی خالق و نوآور باشند می‌توانند نیازهای مشتریان و ذی‌نفعان را مورد توجه قرار داده و سریع‌تر به محیط پیرامون خود پاسخ دهند. به علت رقابت شدید بین‌المللی، تکنولوژی‌های در حال تغییر و بازارهای مختلف نوآوری در سازمان‌های امروزی بسیار مورد نیاز است. این امر از طریق هوش سازمانی قابل انجام و برآورده شدن می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر هوش سازمانی بر عملکرد سازمانی به دنبال پاسخ به این سؤال است که چگونه هوش سازمانی می‌تواند موجب افزایش اثربخشی، نوآوری و بهره‌وری سازمان‌ها گردد. فرضیه تحقیق بر این مبناست که بهره‌گیری هوشمندانه از دانش و اطلاعات، یادگیری مستمر و به‌کارگیری مؤثر منابع فکری جمعی، باعث ارتقاء مزیت‌های رقابتی و توان تطبیق سازمان با تغییرات محیطی می‌شود. در ادامه باید گفت هوش سازمانی ترکیبی از تمام مهارت‌هایی است که مورد نیاز و استفاده سازمان‌ها می‌باشد. این مهارت‌ها هستند که به تغییرات منتهی می‌شوند. امروزه با اطمینان کامل می‌توان گفت هوش سازمانی ما را برای تصمیم‌گیری سازمانی توانمند می‌سازد. با بهره‌گیری از هوش سازمانی اثربخشی استفاده از ساختارهای اطلاعاتی موجود، در راستای اهداف افزایش می‌یابد و اطلاعات از حالت عملیاتی و محدود شده در لایه‌های پنهان و غیررسمی، برای استفاده و کاربرد در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل توسعه داده می‌شوند. هوش سازمانی می‌تواند به مدیران کمک شایانی کند و آن‌ها را قادر سازد تا با توجه به حافظه سازمانی به نیازها و مشکلات پاسخ گویند و توان عکس‌العمل به موقع در برابر تغییرات محیط را داشته باشند (محمدجعفری و دیگران، ۱۳۹۵: ۲). بنابراین می‌توان به نقش مهم و مؤثر هوش سازمانی در عملکرد سازمان پی برد. به طور کلی افراد مختلفی با بهره‌گیری از هوش سازمانی در سازمان‌های مختلف با روش پیمایشی و استفاده از پرسشنامه و مصاحبه به بررسی این مسئله پرداخته‌اند. در این پژوهش به لحاظ این که نمونه موردی وجود ندارد و روند کلی آن مد نظر است، روش پژوهش

کیفی است و با رویکرد توصیفی-تحلیلی داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. گردآوری داده‌ها نیز به شیوه کتابخانه‌ای صورت گرفته است.

## ۱- ادبیات پژوهش

موضوع ارتباط میان هوش سازمانی و عملکرد سازمانی در منابع گوناگونی همچون مقالات، کتب، نشریات و پایگاه‌های اینترنتی به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است. در اکثر این مطالعات پژوهشگران یک سازمان مشخص را هدف قرار داده و مؤلفه‌های هوش سازمانی را به روش پیمایشی واکاوی کرده‌اند. با این حال پژوهش حاضر به دلیل فقدان نمونه موردی و بررسی پیمایشی خاص به بیان کلیات این حوزه می‌پردازد. در ادامه به چند نمونه از پژوهش‌های انجام‌شده در این راستا اشاره می‌شود. یکی از این تحقیقات با عنوان «رابطه هوش سازمانی و توسعه مدیریت دانش سازمانی» است که توسط مقالی و عزیزی (۱۳۸۶)، در سازمان کشاورزی استان فارس و دانشگاه پیام نور واحد شیراز انجام شده است. در این مطالعه مدل هوش سازمانی آلبرخت به عنوان چارچوب نظری مورد استفاده قرار گرفت و داده‌های مربوط به هوش سازمانی از طریق پرسشنامه استاندارد آلبرخت گردآوری شد. فرضیه محوری این پژوهش بر وجود رابطه‌ای معنادار میان هوش سازمانی و توسعه مدیریت دانش سازمانی استوار بود. یافته‌های حاصل از این تحقیق حاکی از آن است که بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و مدیریت دانش، ارتباطی مثبت و معنادار برقرار است. ستاری قهفرخی (۱۳۸۶)، پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین زیرسیستم مدیریت دانش و هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن در شرکت ذوب آهن اصفهان» انجام داده است. هدف اصلی این مطالعه واکاوی پیوند میان زیرسیستم مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده و هوش سازمانی در شرکت مذکور بوده است. در این تحقیق استراتژی‌های زیرسیستم مدیریت دانش بر اساس دیدگاه مارکوارت به کار گرفته شده که شامل موارد زیر است: ایجاد مسئولیت مشترک برای جمع‌آوری و انتقال دانش، کسب نظام‌مند دانش‌های بیرونی، سازماندهی رویدادهای یادگیری درون‌سازمانی، پرورش خلاقیت در تفکر و یادگیری، تشویق نوآوری و اعطای پاداش، آموزش کارکنان در زمینه ذخیره و بازیابی دانش، به حداکثر رساندن انتقال دانش در مرزهای سازمان، توسعه پایه دانش بر اساس نیازهای سازمانی و یادگیری، ایجاد مکانیزم‌های جمع‌آوری و ذخیره‌سازی یادگیری و تغییر سبک یادگیری از حالت مدرسه‌ای به یادگیری کاربردی در محیط کار. فقیهی (۱۳۸۷)، پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت هوش سازمانی وزارت آموزش و پرورش و ارائه چهارچوب مفهومی مناسب» انجام داد. در این مطالعه ۳۱۲ نفر از کارکنان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند و از طریق پرسشنامه درباره هوش سازمانی وزارت آموزش و پرورش نظر دادند. نتایج کلی این تحقیق نشان داد که وزارت آموزش و پرورش برای تقویت هوش سازمانی و تبدیل شدن به یک سازمان هوشمند باید بر هشت عامل تغییرپذیری، مدیریت دانش و یادگیری، سرنوشت مشترک، بینش راهبردی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، عملکرد سازمانی، روحیه و ساختار سازمانی تأکید داشته باشد. هلال (۱۹۹)، چارچوبی برای هوش سازمانی ارائه کرد که به صورت منسجم زیرساخت‌ها و روش‌های شناختی آن را نشان می‌دهد. در این چارچوب یکی از مؤلفه‌ها یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای است که به معنای کسب دانش و بهبود و اصلاح روش‌هاست. او همچنین اشاره می‌کند که امروزه سازمان‌ها نظام‌های یادگیری هوشمندی هستند که از افراد آموزش‌دیده‌ای تشکیل شده‌اند و این افراد از شبکه‌های اطلاعاتی پیچیده برای سازگاری با دنیای پیچیده استفاده می‌کنند. کراهی مقدم (۱۳۹۴)، در پژوهشی به این

نتیجه رسید که بین تک تک مؤلفه‌های هوش سازمانی (بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، شجاعت و شهامت، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد) با مؤلفه‌های کارآفرینی (خلاقیت، ریسک‌پذیری، استقلال‌طلبی، انگیزش، عزم و اراده، اعتقاد به مقدسات) رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش او ارتباط مثبت و معنادار هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با خلاقیت را تأیید کرد، به‌طوری‌که به ازای هر واحد افزایش یا کاهش در هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن خلاقیت نیز افزایش یا کاهش می‌یابد. طبرسا و همکاران (۱۳۹۳)، تحقیقی به بررسی نقش هوش سازمانی در خلق دانش از راه یادگیری سازمانی پرداختند. نتایج مطالعات آنان نشان داد که رابطه علی بسیار قوی میان هوش سازمانی و یادگیری سازمانی و نیز میان هوش سازمانی با خلق دانش وجود دارد. همچنین، رابطه علی مثبت و معناداری میان یادگیری سازمانی و خلق دانش وجود دارد. رایرا و این‌جی‌ما (۲۰۰۷)، در پژوهشی به بررسی تأثیر ضریب هوش سازمانی بر سرمایه‌گذاری در زمینه فن‌آوری اطلاعات و بهره‌وری پرداختند. شواهد پژوهشی حاکی از آن است که بین متغیرهای مذکور رابطه مثبتی وجود دارد و شرکت‌هایی که ضریب هوش سازمانی بالاتری دارند، بیشتر از سایر شرکت‌ها بر روی فن‌آوری اطلاعات سرمایه‌گذاری می‌کنند و در نتیجه در قیاس با آنها به سطوح بالاتری از بهره‌وری دست می‌یابند. با بررسی پیشینه پژوهش و همچنین سایر پژوهش‌های مربوطه می‌توان گفت نوآوری اصلی مقاله حاضر در آن است که به جای تمرکز بر یک نمونه موردی یا سنجش کمی متغیرها، با رویکردی مدیریتی و تلفیقی نقش هوش سازمانی را در ارتقاء عملکرد و نوآوری سازمان‌ها بر اساس ادبیات نظری به‌صورت جامع تحلیل می‌کند. این مقاله با بازشناسی مؤلفه‌های اصلی هوش سازمانی و پیوند آن با مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و تصمیم‌گیری راهبردی تصویری یکپارچه از کارکردهای مدیریتی هوش سازمانی ارائه می‌دهد. همچنین برخلاف بسیاری از پژوهش‌های پیشین که بر روش‌های پیمایشی یا تحلیل‌های بخشی تکیه دارند، این مطالعه با روش کیفی و رویکرد توصیفی-تحلیلی ابعاد مدیریتی و سیاست‌گذاری هوش سازمانی را برجسته می‌سازد. افزون بر این مقاله حاضر نقش مدیران سیاسی و اجرایی را در توسعه فرهنگ سازمانی هوشمند تبیین کرده و حوزه کاربرد پژوهش را از سطح سازمان‌های اقتصادی به عرصه مدیریت کلان و عمومی گسترش می‌دهد. در مجموع پژوهش حاضر با ارائه پیوندی نظری میان هوش سازمانی، نوآوری و عملکرد مدیریتی خلأ موجود در ادبیات مدیریت را تا حدی پوشش می‌دهد.

## ۲- چارچوب نظری

در این قسمت در ابتدا به تعریف مفاهیم پرداخته و در ادامه چارچوب نظری بحث حاضر مطرح می‌شود.

### ۲-۱- تعریف مفاهیم

برای تبیین چارچوب نظری پژوهش ابتدا لازم است مفاهیم بنیادین مرتبط با هوش، هوش سازمانی و عملکرد سازمانی به‌صورت دقیق تعریف شوند تا زمینه برای تحلیل روابط میان این متغیرها فراهم گردد.

#### ۲-۱-۱- هوش

هوش مجموعه‌ای از توانایی‌های ذهنی است که به ما اجازه می‌دهد نسبت به محیط پیرامون خود آگاهی کسب کنیم و بیاموزیم چگونه مسائل را حل کنیم. به بیان ساده‌تر هوش یک ظرفیت شناختی است که امکان کسب دانش، یادگیری و چگونگی حل مشکلات و مسائل را فراهم می‌سازد (زارعی و دیگران، ۱۳۹۴: ۴۲). هوش در مفهوم کلی یک توانایی ذهنی است که طیفی از مهارت‌ها را شامل می‌شود؛ از جمله استدلال، برنامه‌ریزی، حل مسئله، تفکر

انتزاعی، بهره‌گیری از زبان و یادگیری. این ظرفیت شناختی به ما کمک می‌کند تا با تحلیل منطقی آینده را پیش‌بینی کنیم، چالش‌ها را حل کنیم، مفاهیم پیچیده را درک کنیم، ارتباط برقرار کنیم و از تجربیات جدید بیاموزیم (حسینی و چلی‌سریل، ۱۳۹۲: ۱۳۳). روانشناسان هوش را به عنوان توانایی عملکرد مؤثر در زندگی تعریف کرده‌اند. افراد باهوش کسانی هستند که به سمت کسب دانش و مهارت‌های حاصل از تجربه سوق داده می‌شوند تا بتوانند وظایف روزمره و مدیریت زندگی را به‌طور کارآمد انجام دهند (Akgun et al, 2007: 273). یکی از جنبه‌های بسیار مهم هوش توانایی پذیرش تغییرات پویای جهان، تغییرات محیطی و مهارت‌ها و دانشی است که از تجربیات گذشته به دست آمده و همواره چالش‌برانگیز است. اطلاعات مؤثر شامل استفاده از سیستم‌های موجود برای یادگیری، گسترش و ارتقای دانش فعلی، تحلیل شرایط جدید، ایجاد شرایط نوین و ارائه راه‌حل‌هایی است که به بهبود کیفیت محیط کمک می‌کند (رزقی شهسوار و دیگران، ۱۳۹۱: ۹۸). در مجموع هوش ظرفیتی چندبعدی و پویا است که توانایی یادگیری، سازگاری، حل مسئله و به‌کارگیری دانش برای مواجهه مؤثر با چالش‌های محیطی را امکان‌پذیر می‌سازد.

## ۲-۱-۲- هوش سازمانی

مفهوم هوش سازمانی از یک قیاس با هوش فردی انسان سرچشمه می‌گیرد: یعنی همانطور که فرض می‌شود هر فرد انسانی دارای یک هوش منحصر به فرد (قوه فکری) است، بنابراین می‌توان فرض کرد که هر سازمان به عنوان یک کل مجموعه‌ای مشخص از هوش اعضای خود را دارد (Matsuda, 2002: 664). هوش سازمانی در واقع به معنای گردآوری دانش و اطلاعاتی جامع و کامل است؛ به این معنا که سازمان باید نگاهی فراگیر و همه‌جانبه به تمامی عواملی داشته باشد که بر عملکرد آن تأثیر می‌گذارند. منظور از این عوامل مجموعه‌ای از داده‌های حیاتی است که از منابع مختلفی مانند مشتریان، مراجعان، رقبای بازار، شرایط اقتصادی حاکم، بسترهای فرهنگی و همچنین فرآیندهای درونی سازمان (شامل امور مالی، اداری، حفاظتی، خط تولید، مدیریت منابع انسانی و بودجه‌بندی) استخراج می‌شود. این اطلاعات دقیق و گسترده نقش بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای در ارتقای سطح کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در سازمان ایفا می‌کنند (حسینی و چلی‌سریل، ۱۳۹۲: ۱۳۳). هوش سازمانی مفهومی نوین در دنیای مدیریت و متون سازمانی محسوب می‌شود. در عصر حاضر که اطلاعات حرف اول را می‌زند، قدرت تفکر و تحلیل ذهنی جایگزین قدرت فیزیکی و بازو شده است. با توجه به شرایطی که امروزه با عدم قطعیت، پیچیدگی و تغییرات سریع همراه است، استفاده از هوش سازمانی و تمرکز بر فرآیند یادگیری مداوم درون سازمان می‌تواند به‌طور چشمگیری توانایی رقابت‌پذیری آن را تقویت کند (حسینی و چلی‌سریل، ۱۳۹۲: ۱۳۱).

هوش سازمانی در واقع ترکیبی از دو رکن اصلی یعنی توانایی‌های انسانی و فنی است که معمولاً به عنوان هوش انسانی و هوش ماشینی شناخته می‌شوند. هوش فنی نشان‌دهنده ظرفیت سازمان برای پردازش و مدیریت دانش و اطلاعات در بستر رایانه‌ای است که نقش بسزایی در تعاملات و جریان اطلاعات در سازمان‌های مدرن ایفا می‌کند. با این حال هوش انسانی همواره اهمیت و اولویت بیشتری نسبت به هوش فنی دارد؛ چرا که بهره‌برداری موفق و کارآمد از فناوری‌های اطلاعاتی در نهایت به مهارت‌های ذهنی و توانایی‌های فکری انسان‌ها وابسته است و بدون این ضریب انسانی فناوری به تنهایی کافی نخواهد بود (جعفری و فقیهی، ۱۳۸۸: ۴۸). نظریه هوش سازمانی هدفش این است که با ارزیابی دقیق سطح هوشمندی سازمان‌ها نقاط قوت و ضعف آن‌ها را کشف کند و راهکارهای عملی برای ارتقای

عملکرد ارائه دهد. وقتی مؤلفه‌های کلیدی هوش سازمانی را بررسی می‌کنیم می‌توانیم وضعیت کلی سازمان را از جنبه‌های مختلفی مثل توانایی سازگاری با محیط پیرامون، وضوح چشم‌اندازها، فرآیندهای یادگیری و استفاده از دانش، ساختار و نحوه عملکرد، روحیه کارکنان، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و همچنین حافظه سازمانی بسنجیم. با تمرکز بر این نقاط قوت و برنامه‌ریزی برای رفع کاستی‌ها می‌توانیم کارایی و اثربخشی کلی سازمان را به‌طور قابل توجهی بهبود ببخشیم (حسینی و چلی‌سریل، ۱۳۹۲: ۱۳۲). به طور خلاصه کاربرد هوش سازمانی بسته به نوع فعالیت متفاوت است؛ برای کارآفرینان و تجار این مفهوم همان پژوهش بازار یا «هوش بازار» محسوب می‌شود، در حالی که برای کارمندان بخش دولتی و ساختارهای بوروکراتیک بیشتر به معنای سیستم‌های گزارش‌دهی دقیق است. در کل هوش سازمانی مانند یک پنجره زنده و پویا عمل می‌کند که کسب‌وکار را به محیط بیرون متصل می‌سازد؛ این پنجره نه تنها عملکرد داخلی سازمان را شفاف می‌کند و کارایی را بالا می‌برد، بلکه فرصت‌های پنهان و ناشناخته‌ای را نیز برای رشد آشکار می‌سازد (حمیدی و دیگران، ۱۳۹۳: ۳۸). در مجموع هوش سازمانی ابزاری پویا برای درک محیط و بهبود تصمیم‌گیری است و بسته به ماهیت فعالیت سازمان، از تحلیل بازار تا نظام‌های گزارش‌دهی را در بر می‌گیرد. همچنین این قابلیت با شفاف‌سازی عملکرد داخلی و شناسایی فرصت‌های بیرونی مسیر رشد و رقابت‌پذیری سازمان را تقویت می‌کند.

### ۲-۱-۳- عملکرد سازمانی

در ادبیات مدیریت اندیشمندان مختلف هر یک در تبیین مفهوم عملکرد برداشت‌های متفاوتی ارائه کرده‌اند، اما همگی آنها بر این نکته تأکید دارند که ارزیابی عملکرد بر پایه چند شاخص اصلی صورت می‌گیرد. به‌طور کلی عملکرد سازمان یا کارکنان را می‌توان از طریق چهار بعد کلیدی سنجید: اثربخشی، کارایی، رشد و بهبود مستمر و میزان رضایت افراد درگیر در فرایند. این چهار شاخص کلیدی مجموعه‌ای هماهنگ را تشکیل می‌دهند که نشان می‌دهد یک سازمان تا چه حد در تحقق اهداف، استفاده بهینه از منابع، ارتقای توانمندی‌ها و ایجاد احساس رضایت و انگیزش در ذی‌نفعان خود موفق بوده است (حمیدی و دیگران، ۱۳۹۳: ۳۶). عملکرد را می‌توان مجموعه اقداماتی دانست که کارکنان در یک سازمان انجام می‌دهند و نیز تأثیری که این اقدامات بر تحقق اهداف و نتایج سازمانی بر جای می‌گذارد. در بیان دیگری عملکرد به میزان تحقق وظایف و مسئولیت‌هایی اشاره دارد که یک فرد برای کامل کردن شغل خود بر عهده دارد (Demeke & Tao, 2020: 89). به باور نور و همکاران عملکرد حاصل ترکیبی از خصوصیات فردی، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان است که این ویژگی‌ها از طریق رفتارهای قابل مشاهده به خروجی‌های واقعی و قابل ارزیابی تبدیل می‌شوند. در واقع زمانی کارکنان می‌توانند عملکرد مطلوبی از خود نشان دهند که از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر شایستگی‌های لازم برای اجرای مؤثر وظایف شغلی برخوردار باشند، زیرا این شایستگی‌ها زیربنای بروز رفتار حرفه‌ای و دستیابی به نتایج سازمانی به شمار می‌روند (حمیدی و دیگران، ۱۳۹۳: ۳۶). بر این مبنا عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان بر عهده دارد. عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را اندازه‌گیری می‌کند (طباطبائی نسب و باقری قره بلاغ، ۱۳۹۶: ۶۹). در نتیجه عملکرد سازمانی به نحوه انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های اصلی سازمان و نیز پیامدهایی که از اجرای این اقدامات به دست می‌آید اشاره دارد. به بیان دیگر عملکرد سازمانی بازتابی از کیفیت

فرایندهای کاری و میزان تحقق اهداف تعیین شده است (Azizi Rostam, 2019: 1). در فضای رقابتی امروز سنجش و پایش عملکرد به یک ضرورت حیاتی برای تداوم بقا و پیشرفت سازمان تبدیل شده است. هدف اساسی از ارزیابی عملکرد ارتقای اثربخشی کل سازمان و بهبود جریان‌های کسب‌وکار است که این اقدام به مدیران کمک می‌کند نقاط ضعف و بخش‌هایی را که نیازمند اصلاح، توسعه یا سرمایه‌گذاری بیشتر هستند با دقت شناسایی کرده و تصمیمات اصلاحی مناسبی اتخاذ کنند (علیپور اصل و آصف آباد، ۱۳۹۶: ۱). معیارهای عملکرد را می‌توان بر مبنای عوامل زیر تعریف کرد:

الف) ورودی: منابع به‌کار رفته برای ارائه خدمت (مثلاً پزشکان) معیار سنجش در این مورد اقتصادی بودن است.  
 ب) خروجی: خدمت ارائه شده (تعداد واکسیناسیون انجام شده) معیار سنجش در این مورد کارایی است.  
 ج) نتیجه: مقصود حاصل شده از ارائه خدمت (مثلاً کاهش ابتلا به بیماری) معیار سنجش در این مورد اثربخشی است (ابدالی و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۱۱). در مجموع عملکرد سازمانی بیانگر میزان موفقیت سازمان در تحقق اهداف، استفاده کارآمد از منابع و ارائه نتایج قابل سنجش از طریق رفتار و شایستگی‌های کارکنان است. همچنین ارزیابی عملکرد ابزاری ضروری برای بهبود مستمر، ارتقای اثربخشی و شناسایی حوزه‌های نیازمند اصلاح در مسیر رقابت‌پذیری و رشد سازمانی به شمار می‌آید.

## ۲-۲- مبانی نظری

ادبیات نظری نشان می‌دهد که دیدگاه‌ها و تبیین‌های گوناگونی درباره مفهوم هوش سازمانی ارائه شده و نظریه‌هایی همچون هوش چندگانه، هوش سه‌گانه، هوش عاطفی و هوش بوم‌شناختی هر یک کوشیده‌اند جنبه‌ای از این مفهوم را روشن سازند. هوش سازمانی به معنای داشتن دانش جامع از تمام عواملی است که بر سازمان تأثیر می‌گذارند (Rostami & Sanaei Dashti, 2021: 37). در مجموع هوش سازمانی به عنوان مجموعه‌ای یکپارچه از قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی تعریف می‌شود که سازمان را در حفظ پویایی، واکنش‌پذیری و بقا در محیط رقابتی یاری می‌کند. این مجموعه توانمندی‌ها شامل مواردی چون واکنش سریع در برابر شرایط جدید توان تطبیق فوری با تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیری در شیوه عمل و تصمیم‌گیری، حساسیت نسبت به نشانه‌ها و روندهای آینده، آمادگی برای پذیرش ایده‌ها و نگرش‌های نو، بهره‌گیری از قوه تخیل در تحلیل وضعیت‌ها و در نهایت توان ایجاد نوآوری در فرآیندها یا محصولات است. چنین مؤلفه‌هایی بستری برای ارتقای یادگیری، تفکر خلاق و چابکی سازمان فراهم می‌کنند و به آن امکان می‌دهند در مواجهه با پیچیدگی‌ها عملکردی هوشمندانه و سازگار از خود نشان دهد (علیپور اصل و آصف آباد، ۱۳۹۶: ۲).

اندیشمندان حوزه مدیریت و سازمان برداشت‌ها و رویکردهای متفاوتی نسبت به مفهوم هوش سازمانی مطرح کرده‌اند و هر یک از زاویه‌ای خاص به تبیین آن پرداخته‌اند. در میان این رویکردها دیدگاه معرفت‌شناختی جایگاه ویژه‌ای دارد زیرا پژوهشگران از منظرهای شناختی، رفتاری و اجتماعی - عاطفی تلاش کرده‌اند سازوکارهای هوشمندی در سازمان‌ها را توضیح دهند. هر یک از این رویکردها بر جنبه‌ای خاص تمرکز دارد و در عین حال می‌کوشد نارسایی‌های دیگر دیدگاه‌ها را جبران کند. برای نمونه رویکرد شناختی بر فرآیندهای درونی مانند چگونگی پردازش اطلاعات، تحلیل داده‌ها و شکل‌گیری بازنمایی‌های ذهنی تأکید می‌کند، اما نقش عوامل محیطی را کمتر برجسته

می‌سازد و بیشتر بر استقلال نسبی ساختارهای ذهنی اعتماد دارد. در مقابل رویکرد رفتاری توجه خود را بر تعامل رفتار سازمان با محیط بیرونی و نحوه انطباق سازمان با تغییرات محیطی متمرکز می‌کند و در این مسیر جنبه‌های پیچیده پردازش شناختی اطلاعات را کمتر مورد توجه قرار می‌دهد (Quartz & Sejnowski, 1998: 537). در میان نظریه‌پردازان این حوزه ماتسودا<sup>۱</sup> از برجسته‌ترین چهره‌هاست. او هوش سازمانی را برآیند تعامل دو نوع هوش می‌داند: هوش انسانی و هوش ماشینی. از نگاه وی فعالیت‌های سازمانی ذاتاً گروهی و تعاملی هستند و حل مسئله در سازمان هم‌زمان بر پایه ظرفیت‌های ذهنی انسان و توان سیستم‌های ماشینی انجام می‌شود. بر همین اساس ماتسودا هوش سازمانی را در دو سطح تعریف می‌کند: نخست، هوش به عنوان یک فرآیند جاری که در تعامل میان انسان و فناوری شکل می‌گیرد و دوم هوش به عنوان یک محصول نهایی که خروجی تصمیمات و فعالیت‌های سازمانی است (Matsuda, 1999: 234). لایبویتر<sup>۲</sup> نیز از زاویه‌ای دیگر به موضوع می‌نگرد. او بخش مهمی از هوش سازمانی را در توان سازمان برای نوسازی و بازآفرینی مستمر می‌بیند؛ فرآیندی که موجب تقویت یادگیری سازمانی، ارتقای دانش جمعی و افزایش ظرفیت انطباق سازمان با چالش‌ها و نیازهای محیطی می‌شود. از دید او سازمان زمانی واقعاً هوشمند است که دائماً دانش خود را به‌روز کند و ساختارها و رویه‌های خود را بر پایه تجربیات جدید اصلاح نماید (Mokhtaripour, 2010: 52). هلال<sup>۳</sup> هوش سازمانی را حاصل پنج زیر سیستم شناختی ساختار سازمانی، فرهنگ، روابط ذی نفعان، مدیریت دانش و فرایندهای راهبردی می‌داند (Salajegheh et al, 2022: 113). مک مستر<sup>۴</sup> در سال ۱۹۹۶ هوش سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: هوش سازمانی توانایی یک سازمان در جمع‌آوری اطلاعات، داشتن نوآوری، تولید دانش و فعالیت بر اساس دانش سبک شده است. گلین<sup>۵</sup> معتقد است هوش سازمانی حاصل اجتماع و تعامل هوش تک تک اعضای سازمان است. هوش سازمانی فرایندی اجتماعی است که تئوری‌های آن بر اساس تئوری‌های هوش انسانی طرح ریزی شده است (رسولیان و دیگران، ۱۳۹۵: ۳).

کارل آلبرخت این مفهوم را در سال ۲۰۰۲ در کتاب قدرت اذهان در کار بیان نموده است. آلبرخت هوش سازمانی را به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت قدرت ذهنی اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف می‌کند. بر اساس قانون آلبرخت تحت عنوان حماقت گروهی می‌توان این گونه بیان کرد که سازمان‌ها علاوه بر تهدید رقبا و محیط پیرامونی‌شان، خود نیز در جهت آسیب به خود پیش می‌روند. آلبرخت جهت موفقیت در کسب و کار به داشتن سه عامل کلیدی انسان هوشمند، تیم‌های هوشمند و سازمان هوشمند اشاره می‌کند. مدل پیشنهادی آلبرخت مدلی است که موجب ایجاد سینرژی در سازمان می‌شود. این مدل هوش سازمانی را شامل هفت مؤلفه بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل تغییر، همسویی و تجانس، فشار عملکردی به کارگیری دانش و روحیه می‌داند (Torkamani & Mahmoudi Maymand, 2016: 79).

- بینش راهبردی: داشتن دیدگاه استراتژیک در سازمان و میان مدیران و کارکنان می‌تواند سازمان را زودتر به اهدافش برساند و کارکنان و مدیران وظایفشان را بهتر می‌توانند انجام دهند. بینش راهبردی به این مسئله توجه دارد

1. Matsuda

2. Leibowitz

3. Halal

4. Mc Master

5. Glynn

که سازمان باید راهبرد اساسی و مهم خود را شناسایی کند و کارکنان و مدیران سازمان باید این راهبرد را بشناسند و در جهت آن قدم بردارند همچنین در جهت حرکت سازمان به سوی هدفش باید راهبردهای سازمان توسط متخصصین بازمینی و بازنگری گردد و در صورت لزوم تغییراتی در آن داده شود.

- سرنوشت مشترک: سرنوشت مشترک یعنی احساس داشتن هدف مشترک بین تمام افراد سازمان برای انجام دادن کارهایشان و تلاش آنها به گونه‌ای که هم‌افزایی را ایجاد نماید. با داشتن احساس سرنوشت مشترک میان اعضای یک سازمان آنها به یک هویت سازمانی مشترک می‌رسند و خود را متعلق به سازمان می‌دانند و در جهت اهداف سازمان تلاش می‌کنند. بنابراین مدیران ارشد و کارکنان همگی به یک هدف مشترک فکر و در راه این هدف تلاش می‌کنند (حمیدی و دیگران، ۱۳۹۳: ۳۸).

- میل به تغییر: در شرایط امروز سازمان‌ها در فضایی فعالیت می‌کنند که تغییر در آن امری اجتناب‌ناپذیر و مستمر است؛ زیرا محیط اطراف آن‌ها با سرعت و شدت زیادی در حال دگرگونی است. از این رو مدیران برای حفظ بقا، تداوم فعالیت و ارتقای جایگاه سازمان ناگزیرند خود و مجموعه تحت مدیریتشان را با این تحولات هماهنگ سازند و یکی از پیش‌شرط‌های اصلی این هماهنگی برخورداری سازمان از انعطاف‌پذیری است. تغییر را می‌توان فرایند گذار از یک وضعیت موجود به وضعیتی دیگر دانست که ممکن است مطلوب و فرصت‌آفرین باشد یا برعکس با دشواری و پیامدهای نامطلوب همراه شود. با این حال تردیدی نیست که سازمان‌هایی که از توان سازگاری بالاتر و انعطاف بیشتری در برابر شرایط محیطی برخوردارند، شانس بیشتری برای موفقیت و پیشرفت خواهند داشت. در چنین سازمان‌هایی زمینه برای بروز خلاقیت، نوآوری و مشارکت فکری کارکنان فراهم می‌شود و حاصل این فرایند تولید کالاها و ارائه خدماتی است که تناسب بیشتری با نیازها و انتظارات مشتریان دارد (محمدجعفری و دیگران، ۱۳۹۵: ۳).

- روحیه: روحیه یکی از شاخص‌های اساسی سلامت سازمانی محسوب می‌شود و زمانی در سازمان شکل می‌گیرد که فضای حاکم دوستانه باشد، کارکنان به یکدیگر احساس تعلق و علاقه نشان دهند و نسبت به کار خود انگیزه و اشتیاق داشته باشند. این مؤلفه در واقع نشان‌دهنده تمایل کارکنان برای انجام وظایفی فراتر از حد استانداردهای تعیین‌شده است. در سازمان‌هایی که سطح روحیه پایین است کارکنان صرفاً وظایف محول‌شده را در حد قابل قبول انجام می‌دهند، اما در محیط‌هایی که روحیه جمعی بالاست، افراد با انرژی بیشتر، پشتکار افزون‌تر و تلاشی فراتر از انتظار در جهت تحقق اهداف سازمان فعالیت می‌کنند و این افزایش انگیزه به طور مداوم در عملکرد آنان قابل مشاهده است.

- اتحاد و توافق: یک سازمان در مسیر پیشرفت خود وابسته به کارکنانی است که در درون آن فعالیت می‌کنند؛ زیرا افراد نه به صورت واحدهایی منفرد و جدا از هم، بلکه به عنوان اعضای یک مجموعه اجتماعی عمل می‌نمایند. کارکنان در سازمان گروه‌هایی را شکل می‌دهند که در آن پیوندهای حرفه‌ای و حمایت‌های اجتماعی جایگاه ویژه‌ای دارد. این افراد به صورت مستمر، هماهنگ و منسجم با یکدیگر همکاری می‌کنند و از طریق هم‌افزایی، هم‌نوایی و تعامل سازنده زمینه تحقق اهداف و پیشبرد فعالیت‌های سازمان را فراهم می‌سازند (صادقی و دیگران، ۱۳۹۵: ۵۴).

- بکارگیری دانش: در اقتصاد نوین دانش به عنوان یکی از عوامل شناخته شده در امر تولید مانند نیروی کار، سرمایه و زمین به شمار نمی‌رود، بلکه امروزه دانش به عنوان تنها عامل اساسی در حوزه تولید ارزیابی می‌شود، ارزشیابی دانش به عنوان تنها عامل اساسی و نه به عنوان منبعی در کنار منابع دیگر، دلیل اصلی برتری جامعه نوین تلقی می‌شود.

- فشار عملکردی: عملکرد کارکنان در سازمان‌ها بازتابی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و ارزش‌های اخلاقی آنان به شمار می‌آید. این عملکرد نه تنها شامل نحوه رفتار و چگونگی انجام وظایف توسط کارکنان است، بلکه نتایج و دستاوردهای حاصل از فعالیت‌های آنان را نیز در بر می‌گیرد. در سازمان‌های هوشمند، افراد وظایف و مسئولیت‌های خود را با دقت و اثربخشی انجام می‌دهند؛ زیرا نسبت به اعتبار و اهمیت اهداف سازمانی باور و تعهد دارند. همچنین در چنین سازمان‌هایی میان انتظارات فردی کارکنان و اهداف و خواسته‌های سازمان نوعی تعادل منطقی و هماهنگی پایدار برقرار می‌شود که این امر زمینه ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری را فراهم می‌سازد.

- فشار عملکردی از نظر آبرشت به این معنی است که مدیران، کارکنان و مجریان سازمان هدفشان اجرای وظایف در سازمان خود باشد، بنابراین در چنین سازمان هوشمندی هر یک از افراد در موضع اجرایی خود کار می‌کنند (ودادی و جهان‌شاد، ۱۳۹۴: ۴). بسیاری از افرادی که به بررسی مسئله هوش هیجانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی می‌پردازند از چارچوب نظری آبرشت استفاده می‌کنند.

### ۳- تأثیر هوش سازمانی بر عملکرد سازمانی

هوش سازمانی آثار مستقیم و غیرمستقیمی بر عملکرد سازمان بر جای می‌گذارد. از جمله این آثار می‌توان به تقویت خلاقیت و نوآوری، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، نهادینه‌سازی یادگیری پیوسته و رشد حرفه‌ای کارکنان، ارتقای توان تحلیل دقیق داده‌ها و اطلاعات، تحکیم یادگیری سازمانی و فراهم‌سازی بستر لازم برای مدیریت کارآمد و توسعه ظرفیت نوآوری اشاره کرد. در ادامه مهم‌ترین پیامدهای این قابلیت بیان می‌شود. یکی از اساسی‌ترین عواملی که سازمان‌ها را به سوی توجه به هوش سازمانی سوق داده نقش آن در ارتقای بهره‌وری و تقویت همکاری‌های درون‌سازمانی است. هوش سازمانی زمینه ظهور و شکوفایی خلاقیت را فراهم می‌آورد، انگیزه نوآوری را افزایش می‌دهد و جریان انتقال دانش را از تولیدکننده به دریافت‌کننده تسهیل و تسریع می‌کند (Taheri et al, 2021: 206). همچنین اشتراک‌گذاری اطلاعات میان کارکنان را آسان‌تر ساخته و از انجام فعالیت‌های تکراری و دوباره‌کاری جلوگیری به عمل می‌آورد. این توانمندی قدرت سازمان را در مواجهه با پدیده تورم اطلاعات بالا می‌برد، امکان ثبت و نگهداری دانش کارکنان را پیش از ترک احتمالی آنان مهیا می‌سازد، کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان را ارتقا می‌دهد و از طریق افزایش آگاهی سازمان نسبت به راهبردها، محصولات و عملکرد رقبا به حفظ جایگاه رقابتی و جلوگیری از خروج سازمان از عرصه رقابت کمک می‌کند (رسولیان و دیگران، ۱۳۹۵: ۳). بدین ترتیب در پاسخ به این سؤال که سازمان‌ها چگونه می‌توانند کارآمدتر و بهره‌ورتر عمل کنند، می‌توان اظهار کرد که این امر وابسته به آن است که در شرایط کنونی و با گسترش پیچیدگی در حوزه‌های مختلف، سازمان‌ها سطح هوشمندی خود را به‌طور قابل‌توجهی افزایش دهند. در چنین مسیری نهادها و دستگاه‌های مدیریتی درمی‌یابند که باید سرمایه‌گذاری‌های خود را بر پایه توان بالقوه سرچشمه‌گرفته از نیروی اندیشه جمعی موجود در سازمان هدایت کنند، زیرا مدیریت مؤثر زمانی

معنا می‌یابد که از ظرفیت فکری مشترک به‌عنوان یک منبع راهبردی برای هدایت تصمیم‌ها، ارتقای اثربخشی و افزایش بهره‌وری سازمان بهره‌برداری شود (ودادی و جهان‌شاد، ۱۳۹۴: ۲).

هوش سازمانی با اتکا بر توان هوشی انسان به‌عنوان منبعی بی‌پایان از دارایی‌های فکری مطرح است که در صورت شناسایی صحیح و مدیریت مؤثر، قدرت سازگاری سازمان را برای هماهنگ شدن با الزامات محلی، ملی و بین‌المللی افزایش می‌دهد. این ظرفیت همچنین با ایجاد بستر مناسب مقدمات لازم برای شکل‌گیری مدیریت دانش و گسترش یادگیری سازمانی را فراهم ساخته و قابلیت اندیشه‌ورزی، خلاقیت و تولید نوآوری را تقویت می‌کند. به بیان دقیق‌تر هرگاه شرایط لازم برای توسعه هوش سازمانی مهیا شود، مجموعه‌ها می‌توانند با مصرف انرژی و منابع کمتر، اما با بهره‌گیری از رویکردهای مدیریتی هوشمندانه‌تر، فرایند دستیابی به اهداف را تسریع و تسهیل کنند؛ به این معنا که میزان کارایی، اثربخشی و در نهایت سطح بهره‌وری آن‌ها ارتقا می‌یابد. افزون بر این افزایش توان تطبیق‌پذیری سازمان با محیط و امکان اثرگذاری آن بر شرایط محیطی موجب می‌شود دوام، پایداری و بقای سازمان در عرصه مدیریتی و رقابتی تضمین گردد (کیخا و عباسپور، ۱۳۹۷: ۹). در نهایت هوش سازمانی با تبدیل دانش جمعی به اقدامات هوشمندانه، نه تنها کارایی و نوآوری را ارتقا می‌دهد، بلکه با افزایش سازگاری و پایداری بقای سازمان را در محیط رقابتی تضمین می‌کند.

### ۳-۱- هوش سازمانی و قابلیت نوآوری سازمانی

سازمان‌های موفق آن دسته از نهادهایی هستند که در آن مدیران و کارکنان، بر پایه راهبردهای کلان سازمان به‌طور مستمر در محیطی پویا به جست‌وجوی خلاقیت و نوآوری می‌پردازند و تفکر نظام‌مند در میان نیروهای سازمان به‌عنوان یک عادت حرفه‌ای و وظیفه‌ای مدیریتی تلقی می‌شود، زیرا کارکنان خلاق می‌توانند شیوه‌های نو و سودمندی را در ارتباط با فرایندهای کاری به کار گیرند که این امر در نهایت موجب می‌گردد سازمان با دگرگونی‌های بازار هماهنگ شود و توانایی لازم را برای واکنش به فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای محیطی به دست آورد (کیخا و عباسپور، ۱۳۹۷: ۸). به طور کلی ادبیات گوناگون میان هوش سازمانی و توان نوآوری سازمان پیوند معناداری قائل است. می‌توان گفت ساختار سازمان، فرایندهای اداری و شیوه‌های مدیریتی به شکل غیرمستقیم در شکل‌گیری نوآوری در سازمان نقش‌آفرینی می‌کنند و همچنین توجه به نظام‌های فنی و ایجاد تغییرات لازم در آن‌ها را عاملی اثرگذار بر نوآوری فرایندی می‌داند. همچنین وجود تمایل به تغییر در سازمان سهم قابل توجهی در نوآوری محصول و خدمات بر عهده دارد. لیائو و همکاران بیان می‌کنند که قرن بیست و یکم با عنوان عصر اقتصاد مبتنی بر دانش شناخته می‌شود و هیچ سازمان یا فردی نمی‌تواند خود را از چالش‌های مرتبط با دانش دور نگه دارد؛ به همین دلیل هوش سازمانی در دوران صنعتی نه تنها موجب تقویت نوآوری و ابتکار در سازمان می‌شود، بلکه زمینه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌سازد. گرین نوآوری را مفهومی چندبعدی می‌داند که سازمان از آن برای ایجاد تغییرات تدریجی در محصول فرایند و خدمات بهره می‌گیرد. هلال معتقد است هوش سازمانی توان سازگاری با محیط را ایجاد می‌کند و بستری مناسب برای شکل‌گیری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی فراهم می‌آورد و در نتیجه موجب تقویت قدرت ایده‌پردازی، خلاقیت و نوآوری می‌گردد. مک‌مستر نیز هوش سازمانی را عاملی چالشی برای تحقق نوآوری می‌داند، زیرا این ظرفیت موجب افزایش تولید دانش، بهبود تطبیق‌پذیری با شرایط محیطی، گردآوری اطلاعات از خارج سازمان و ایجاد

تغییرات در درون آن می‌شود. مجموعه پژوهش‌ها نشان می‌دهد میان ابعاد گوناگون هوش سازمانی و توان نوآوری سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد (ودادی و جهان‌شاد، ۱۳۹۴: ۵). در مجموع هوش سازمانی با تقویت یادگیری، مدیریت دانش و سازگاری با محیط، بستری ضروری برای شکوفایی خلاقیت و دستیابی به نوآوری پایدار در سازمان‌ها فراهم می‌کند.

### ۳-۲- هوش سازمانی و افزایش عملکرد سازمان

در حال حاضر اکثر مؤسسات موفق در کشورهای توسعه یافته از هوشمندی به عنوان یک ابزار قدرتمند برای کسب آگاهی بیشتر از محیط استفاده می‌کنند. بدون شک مؤسسات برای ادامه حیات در محیطی که هر روز با چالش‌های بیشتری روبرو خواهند بود می‌توانند با تکیه بر فناوری اطلاعات و ارتباطات قابلیت‌های هوشمندی خود را افزایش داده و بر رقیبان غلبه کنند (ابدالی و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۰۶). رقابت جهانی سبب افزایش فشار بر سازمان‌ها در راستای ارتقاء خدمات و محصولات و در نهایت ارتقاء خود سیستم شده است. هوش سازمانی به عنوان نیاز راهبردی برای مؤسسات و سازمان‌ها مطرح و تضمین کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره‌گیری آن‌ها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی می‌باشد (رسولیان و دیگران، ۱۳۹۵: ۲).

هوش سازمانی به عنوان رویکردی اساسی و اجتناب‌ناپذیر مطرح می‌شود و به منزله ضرورتی مدیریتی برای ارتقای بهره‌وری در سازمان‌ها شناخته می‌شود. به کارگیری هوش سازمانی می‌تواند توان رقابتی سازمان را تقویت کرده و آن را از سایر نهادها متمایز سازد. این قابلیت به سازمان امکان می‌دهد با اتکاء بر اطلاعات موجود از امتیازات رقابتی بهره‌مند گردد و علاوه بر آن توانایی رصد تغییرات مثبت و منفی را فراهم می‌کند. هوش سازمانی همچون پنجره‌ای پویا برای کسب و کار نسبت به محیط بیرونی عمل می‌کند. این قابلیت ضمن آشکارسازی عملکرد سازمانی، موجب افزایش کارایی می‌شود و فرصت‌های پنهان را شناسایی و جذب می‌کند. هوش سازمانی مجموعه‌ای از فناوری‌ها و فرایندهای تحلیلی است که به تمامی افراد در سطوح مختلف مدیریتی این امکان را می‌دهد تا داده‌ها را ارزیابی و تفسیر کنند و زمینه دستیابی به منافع سازمانی، هماهنگی درونی و انسجام مبتنی بر تجربه سازمان را فراهم آورند (نصیری و دیگران، ۱۳۹۵: ۳۲). افزایش سطح هوش سازمانی سبب می‌شود سازمان‌ها اطلاعات محیط پیرامونی خود را با سرعت و دقت بیشتری تحلیل و تفسیر کنند و نتایج حاصل را به گونه‌ای کارآمد ذخیره کرده و در زمان مناسب در اختیار مدیران و تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. چنین فرایندی جریان گردش اطلاعات و دانش را در بستر سازمان تسهیل و تسریع می‌کند و در نتیجه اثربخشی فرایند تفکر جمعی و تصمیم‌گیری مدیریتی را به شکل قابل توجهی ارتقا می‌بخشد (رزقی شهنسوار و دیگران، ۱۳۹۱: ۹۶).

در سازمانی که از سطح بالای هوش سازمانی برخوردار است سیاست‌ها، رویه‌ها و مقررات با اولویت‌های راهبردی سازمان هماهنگ بوده و نظام‌های اطلاعاتی نیز با وظایف و فعالیت‌های سازمان همسویی دارند. فرایندهای کاری به گونه‌ای طراحی می‌شوند که بهره‌وری و عملکرد کارکنان را تسهیل کرده و اختیار و مسئولیت تا حد امکان به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض می‌گردد. مأموریت واحدها به شکلی تعریف می‌شود که همکاری و هماهنگی میان بخش‌های مختلف تقویت شود و سیستم‌های اطلاعاتی در جهت پاسخگویی بهتر به نیازها و افزایش توانمندی کارکنان عمل کنند. در چنین سازمانی تبادل دانش و اطلاعات میان گروه‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد و مدیران دانش، تحصیلات و

توانایی کارکنان را به عنوان منبعی راهبردی ارج می‌نهند. ایده‌ها و اطلاعات جدید مورد پذیرش قرار گرفته و کارکنان تجربیات و آموخته‌های خود را با یکدیگر به صورت مفیدی به اشتراک می‌گذارند. دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برای کارکنان فراهم بوده و برنامه‌های آموزشی برای یادگیری مستمر و توسعه حرفه‌ای آنان طراحی و اجرا می‌شود. مدیران از مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروهای خود آگاهی داشته و واحدها دانش مورد نیاز را شناسایی، جمع‌آوری و ذخیره می‌کنند. دانش سازمانی در راستای بهبود محصولات، خدمات و فرایندها به کار گرفته شده و به سرعت در سراسر سازمان جریان می‌یابد. کارکنان نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را به خوبی می‌شناسند و مدیران نیز اهداف و انتظارات سازمان را به طور شفاف منتقل می‌کنند. در نهایت با ارائه بازخورد عملکرد، ایجاد عدالت در پاداش و ارتقا و تقویت اعتماد کارکنان به توان سازمان، زمینه پیشگیری هوشمندانه از مشکلات و دستیابی به نتایج مطلوب در این مسیر فراهم می‌شود (Mokhtaripour, 2010: 53-54).

در سازمان‌هایی که از هوش سازمانی بالایی برخوردارند یکی از اولویت‌های اصلی مدیران آن است که ساختار غیررسمی در راستای ساختار رسمی حرکت کرده و با آن هم‌جهت عمل کند. نیروی انسانی در انجام وظایف از حد کافی انعطاف‌پذیری برخوردار است و فعالیت‌ها عمدتاً در قالب کار گروهی دنبال می‌شود. در چنین فضایی مسئولیت‌پذیری، آزادی عمل و استقلال حرفه‌ای کارکنان تقویت شده و ریسک‌پذیری آنان مورد حمایت قرار می‌گیرد. مدیران با پشتیبانی از کارکنان آنان را در انجام وظایف یاری داده و بستر همکاری و مشارکت میان نیروها را فراهم می‌سازند. الگوی ارتباطات سازمانی گسترده، باز و چندسویه است و شبکه‌های داخلی مانند اینترنت و شبکه‌های میان‌سازمانی نظیر اکسترانت طراحی و به کار گرفته می‌شوند. شکست‌ها و موفقیت‌های سازمان به منظور یادگیری و تجربه‌اندوزی ثبت و مستند می‌گردند و مدیران و کارکنان به اطلاعات رویدادها و وقایع گذشته سازمان دسترسی دارند. در نهایت همه افراد یادگیری را ضرورتی مداوم تلقی کرده و اطلاعات در سطوح مختلف سازمان به شکلی روان و بی‌واسطه جریان می‌یابد (رزقی شهسوار و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۱۲). مجموعه این شرایط در نهایت موجب ارتقای عملکرد سازمان می‌گردد. با توجه به اینکه منابع هر کشور معمولاً محدود است، بهبود عملکرد به عنوان یک ضرورت بنیادی برای افزایش سطح زندگی جامعه اهمیت ویژه پیدا می‌کند. در شرایط کنونی جهان و با وجود محدودیت‌های متعدد در عوامل تولید، توجه به بهره‌وری چه در کشورهای توسعه‌یافته و چه در کشورهای در حال توسعه به ضرورتی حیاتی تبدیل شده است (زارعی و دیگران، ۱۳۹۴: ۴۱). در مجموع سازمانی با تسهیل جریان دانش، تقویت همکاری‌های درونی و تحلیل دقیق داده‌ها بستری برای تصمیم‌گیری هوشمندانه و افزایش بهره‌وری فراهم می‌کند. این رویکرد نه تنها توان رقابتی سازمان را در برابر چالش‌های محیطی ارتقا می‌دهد، بلکه با ایجاد سازگاری و پایداری به بهبود کلی عملکرد و دستیابی به اهداف راهبردی کمک شایانی می‌نماید.

### ۳-۳- هوش سازمانی و یادگیری سازمانی

بهره هوشی سازمان‌ها نیز همانند بهره هوشی افراد قابل اندازه‌گیری است. سازمان‌های با هوش توان ذهنی خود را نیز همانند توان فیزیکی شان افزایش می‌دهند. پویایی دانش سازمانی سازوکاری است که فرآیند یادگیری و تکامل سازمان را تبیین کرده و فراتر از آن چگونگی شکل‌گیری، استمرار و بقای یک سازمان را در محیط‌های رقابتی تشریح می‌کند. در دوران اطلاعات برتری قدرت ذهن بر توان فیزیکی آشکار شده است و به کارگیری الگوی سازمان‌های

یادگیرنده همراه با بهره‌مندی از هوش سازمانی این فرصت را برای نهادها فراهم می‌آورد تا بر پایه اطلاعات موجود، از مزیت‌های رقابتی بهره‌برداری کرده و موقعیت پیشرو خود را در عرصه رقابت حفظ کنند (حسینی و چلی‌سریل، ۱۳۹۲: ۱۳۹). به طور کلی هوش سازمانی با تقویت پویایی دانش و تبدیل سازمان به یک نهاد یادگیرنده توان ذهنی مجموعه را ارتقا داده و با بهره‌گیری از اطلاعات جایگاه رقابتی و بقای سازمان را در محیط‌های پویا تضمین می‌کند.

### ۳-۴- افزایش اثربخشی سازمان و تقابل با حماقت جمعی

هوش سازمانی در عصر حاضر نه تنها ابتکار و نوآوری سازمان را موجب می‌شود، بلکه مزیت رقابتی پایدار را در پی دارد. امروزه مدیران به خوبی می‌دانند که سازمان‌ها با قابلیت نوآوری بالاتر نسبت به سازمان‌های بدون نوآوری موفقیت بیشتری را کسب خواهند کرد (ودادی و جهانشاد، ۱۳۹۴: ۱). امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که دستیابی به تعالی و تحقق آرمان‌های خود بدون سنجش منظم عملکرد، مقایسه آن با برنامه‌های کوتاه‌مدت و اعمال اصلاحات لازم بر اساس بازخوردهای محیط داخلی و بیرونی ممکن نیست. از این منظر شناسایی عواملی که به بهبود عملکرد کمک می‌کنند اهمیت ویژه‌ای دارد و یکی از مؤثرترین این عوامل هوش سازمانی است. به‌کارگیری هوش سازمانی سبب می‌شود کارکنان با درک دقیق اهداف و مأموریت‌های سازمان در جهت اجرای آن‌ها به‌گونه‌ای کارآمد عمل کنند و با شناخت شرایط محیطی زمینه بقا، رشد و ارتقای عملکرد سازمان را فراهم آورند. همان‌گونه که در عرصه انسانی افراد موفق معمولاً از توانایی‌های ذهنی و هوشی بالاتری برخوردارند، در دنیای سازمانی نیز چنین ویژگی‌ای اهمیت دارد؛ زیرا در عصر کنونی با گسترش دانش، فناوری و چالش‌های نوظهور سازمان‌ها پیچیده‌تر شده و مدیریت آن‌ها دشوارتر می‌گردد. از این رو دوام سازمان‌ها وابسته به توان سازگاری و همراهی آن‌ها با تغییرات محیطی است (علیپور اصل و آصف آباد، ۱۳۹۶: ۲).

همچنین ضروری است به این نکته توجه شود که هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان به‌کار گرفته می‌شوند ممکن است به تدریج در معرض نوعی بی‌علاقگی جمعی یا حماقت گروهی قرار گیرند. در اغلب موارد سازمان‌ها بیش از آنکه از سوی رقبا دچار آسیب شوند، از درون به خود لطمه وارد می‌کنند. ضعف در مهارت‌های اجرایی، تعارض‌های اداری، کشمکش‌های سیاسی در سطوح مختلف، نابسامانی در سازماندهی و نیز مقررات و رویه‌های بی‌فایده همگی همچون موانعی عمل می‌کنند که از پیشبرد کسب‌وکار و بهره‌گیری از تمام ظرفیت فکری‌ای که سازمان برای آن هزینه می‌پردازد جلوگیری می‌نمایند. انسان‌ها ممکن است از هوش بالا و توان لازم برای انجام کارهای بزرگ برخوردار باشند، اما آنچه تحقق فعالیت‌های بزرگ را امکان‌پذیر می‌سازد، نیروی فکری انباشته و هدایت‌شده آنان در چارچوب مدیریتی سازمان است. از این رو برای پاسخ‌گویی به اقتضات سازمانی و جلوگیری از شکل‌گیری کندذهنی گروهی بهره‌گیری از هوش سازمانی به‌عنوان یک سازوکار مدیریتی امری ضروری به شمار می‌آید (محمدجعفری و دیگران، ۱۳۹۵: ۳). در مجموع هوش سازمانی با تقویت نوآوری و سازگاری با تغییرات، نه تنها مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند، بلکه با هدایت هوش فردی کارکنان از بروز حماقت جمعی و آسیب‌های درونی جلوگیری می‌نماید.

### ۳-۵- هوش سازمانی و عملکرد مدیران

فضای پیچیده امروز مدیران برای تحقق اهداف سازمانی و دستیابی به رشد و بقا در محیط پراشوب کنونی به ویژگی‌های ویژه‌ای نیاز دارند؛ یکی از این ویژگی‌های حیاتی برخوردار از هوش سازمانی است تا بتوانند با درک

عمیق عوامل محیطی زمینه هوشمندی سازمان را فراهم آورده و در نتیجه اداره مؤثر مجموعه تحت مدیریت خود را در شرایط رقابتی و پرتلاطم امکان‌پذیر سازند. در چنین محیطی کیفیت و زمانمندی هوش سازمانی تنها تعیین‌کننده تفاوت میان سود و زیان نیست، بلکه مرز میان ادامه حیات یا فروپاشی سازمان نیز محسوب می‌شود. بهره‌گیری از هوش سازمانی مدیران را در شناسایی نقاط ضعف و قوت یاری می‌دهد و به‌عنوان ابزاری راهبردی مسیر توسعه سازمان را هموار می‌سازد تا بر طراحی برنامه‌های آموزشی و سازگاری با تحولات تمرکز کنند. بنابراین در فضای رقابتی سازمان‌ها دست‌اندرکاران مدیریت همواره در تلاش هستند با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقا عملکرد سازمانی به رونق نهاد خود بيفزایند (Azizi Rostam, 2019: 2-4).

برخورداری مدیران از هوش سازمانی یکی از عوامل مهم در ارتقای کیفیت عملکرد مدیریتی به شمار می‌آید و پژوهش‌ها نشان می‌دهد سطح این قابلیت و مؤلفه‌های هفت‌گانه آن می‌تواند با بهبود شاخص‌های عملکرد مدیران ارتباط معناداری داشته باشد. نتایج پژوهش غلامی و همکاران (۱۳۹۰) نیز نشان داد که مؤلفه کاربرد دانش نقش قابل توجهی در عملکرد مدیران حوزه منابع انسانی دارد و توان پیش‌بینی این عملکرد را نیز داراست. بر اساس این یافته‌ها مدیرانی که توانایی بهره‌گیری از دانش را در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مدیریتی خود به کار می‌گیرند، در مدیریت منابع انسانی موفق‌تر عمل می‌کنند. در نتیجه سازمان‌هایی که به این مؤلفه از هوش سازمانی توجه دارند، معمولاً از راهبردهای مؤثرتری برای جذب و به‌کارگیری نیروهای متخصص بهره می‌برند. تقویت مؤلفه کاربرد دانش همچنین می‌تواند به بهبود روابط انسانی در محیط کار کمک کند. در چنین چارچوبی مدیر اثربخش فردی است که همواره در مسیر یادگیری مستمر قرار داشته و دانش و مهارت‌های خود را توسعه می‌دهد. بهره‌گیری از دانش روز و ایده‌های نو همراه با طراحی برنامه‌های منسجم برای تقویت یادگیری سازمانی و استفاده از دانش به ارتقای مهارت‌های کارکنان منجر می‌شود. در نهایت مجموعه این اقدامات مدیریتی موجب بهبود شاخص‌های عملکرد مدیران و افزایش کارایی سازمان خواهد شد (حمیدی و دیگران، ۱۳۹۳: ۵۰). در مجموع هوش سازمانی با تقویت درک محیطی و کاربرد دانش، نقش کلیدی در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد مدیران ایفا می‌کند. این رویکرد نه تنها به شناسایی نقاط قوت و ضعف کمک می‌کند، بلکه با تسهیل یادگیری مستمر و جذب نیروهای متخصص، کارایی کلی سازمان را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد.

### ۳-۶- هوش سازمانی به مثابه هوش شناختی

هوش سازمانی را می‌توان نوعی از هوش شناختی دانست که با هوش هیجانی پیوند دارد و از منظر نظری می‌تواند از مسیر چند سازوکار مکمل به تقویت عملکرد سازمان کمک کند. نخست، توانایی تشخیص و فهم احساسات دیگران است؛ زیرا اعضای سازمان در تعامل مستمر با مدیران، همکاران و مخاطبان قرار دارند و نشانه‌های هیجانی آنان اطلاعات باارزشی درباره اهداف و نگرش‌هایشان ارائه می‌دهد و ادراک صحیح این علائم می‌تواند هماهنگی و تعاملات بین‌فردی را بهبود بخشد. دوم، شیوه‌ای است که مدیریت عواطف بر کیفیت روابط اجتماعی اثر می‌گذارد؛ کارکنانی که احساسات واقعی خود را نشان می‌دهند، معمولاً در ایجاد واکنش‌های مثبت موفق‌ترند و روابط کاری محکم‌تری شکل می‌دهند و این روابط زمینه‌ساز ارتقای عملکرد است. سومین سازوکار به تأثیر عواطف بر تفکر و رفتار مربوط می‌شود؛ به‌ویژه اینکه افراد با مدیریت هیجانات خود قادرند کیفیت تصمیم‌گیری و انگیزش کاری را افزایش دهند. برای نمونه

مدیری که آگاه است خشم می‌تواند ارزیابی ریسک را مختل کند، پیش از اتخاذ تصمیم مالی مهم هیجان خود را کنترل می‌کند و این امر به بهبود عملکرد او منجر می‌شود. همچنین کارکنانی که نقش انگیزشی عواطف مثبت را می‌شناسند، تلاش می‌کنند احساسات مثبت را برای بهبود کارایی خود تقویت کنند (علیپور اصل و آصف آباد، ۱۳۹۶: ۲). در مجموع هوش سازمانی با پیوند هوش شناختی و هیجانی، از طریق درک احساسات، مدیریت عواطف و تأثیر آن‌ها بر تفکر تعاملات و تصمیم‌گیری‌ها را بهبود می‌بخشد. این رویکرد با تقویت روابط کاری و افزایش انگیزه، به ارتقای کلی عملکرد سازمان کمک شایانی می‌کند.

### ۳-۷- هوش اخلاقی و عملکرد سازمانی

هر اندازه مؤلفه‌های هوش اخلاقی نظیر درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و گذشت در سازمان تقویت و بهبود یابد زمینه ارتقای سطوح مختلف سازمانی از جمله رشد سازمانی و تقویت هوش سازمانی فراهم خواهد شد. از این رو اهتمام مدیران به ارتقای سطح هوش اخلاقی در میان کارکنان و مدیران می‌تواند به افزایش اثربخشی مدیریتی و ارتقای بهره‌وری سازمان منجر شود. کارکنانی که با اصول اخلاقی آشنا هستند و توانایی برقراری تعامل شایسته و مبتنی بر ارزش‌های معنوی با عوامل درونی و بیرونی سازمان را دارند می‌توانند نقش مؤثری در پیشرفت و توسعه سازمان ایفا کنند. در این چارچوب مدیران و کارکنان لازم است خود را متعهد به رعایت اصول اخلاقی دانسته و در مسیر تقویت و یادگیری هوش اخلاقی گام بردارند، زیرا پایبندی به این اصول موجب افزایش انگیزه و رضایت در محیط کار شده و در نهایت با ارتقای کیفیت خدمات، رضایت ارباب‌رجوع و پایداری و تداوم فعالیت سازمان‌ها را به دنبال خواهد داشت. به‌طور کلی هوش سازمانی حاصل تعامل و عملکرد پنج زیرمجموعه شناختی شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، روابط با ذی‌نفعان و فرایندهای راهبردی است. هوش سازمانی همچنین به‌عنوان فرایندی برای شناسایی مسائل، گردآوری داده‌ها، پردازش، تفسیر و پیوند دادن اطلاعات سیاسی و فنی مورد نیاز در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تعریف می‌شود. شکل‌گیری این نوع هوش در سازمان موجب می‌گردد هر عضو جدیدی که وارد مجموعه می‌شود، نوعی احساس تعهد و مشارکت نسبت به فعالیت‌های سازمانی در خود احساس کند. از سوی دیگر هوش اخلاقی واقعیتی اساسی و اثرگذار است که نه تنها نقش مهمی در تقویت هوش سازمانی افراد ایفا می‌کند، بلکه به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در موفقیت، رشد و دستیابی سازمان به بالندگی شناخته می‌شود؛ ازاین‌رو توجه مدیریتی به توسعه و تقویت آن امری ضروری به شمار می‌آید (نامدار و دیگران، ۱۴۰۱: ۱۷۴-۱۷۵).

شواهد متعددی نشان می‌دهد که هوش اخلاقی یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آید. هنگامی که کارکنان با صداقت عمل کرده و رفتار خود را بر اصول و ارزش‌های اخلاقی استوار می‌سازند، زمینه ایجاد عملکردی کارآمد و قابل اعتماد در سازمان فراهم می‌شود. رعایت عدالت و اخلاق در مواجهه با افراد مختلف در محیط کار، مدیریت منابع انسانی را آسان‌تر کرده و این امکان را ایجاد می‌کند که سازمان از ظرفیت‌ها و مزایای نیروی کاری متنوع بهره‌مند شود. مدیرانی که از سطح بالایی از هوش اخلاقی برخوردارند قادرند با سالم‌سازی فضای کار و بهبود عملکرد جاری سازمان جایگاه و رقابت‌پذیری آن را در آینده تضمین کنند. هوش اخلاقی از طریق تنظیم و بهبود روابط بین‌فردی، کاهش تعارضات و تقویت جو تفاهم در محیط کار، تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد. این قابلیت همچنین با ایجاد تعهد کاری و مسئولیت‌پذیری بیشتر در میان کارکنان، مسیر رشد و بالندگی سازمان را هموار

می‌سازد. افزون بر این توجه به اصول هوش اخلاقی در فرآیندهای کلیدی منابع انسانی همچون گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد و نظام پاداش‌دهی می‌تواند پیامدهای مطلوبی نظیر کاهش بدبینی، پرخاشگری و تعارض، افزایش روحیه مسئولیت‌پذیری، تمایل به تنوع‌جویی و در نهایت ارتقای ارزش‌آفرینی سازمان را در پی داشته باشد. این مجموعه پیامدها رفاه کارکنان و شکوفایی بیشتر سازمان را به دنبال خواهد داشت (انوری و برمایه رو، ۱۳۹۹: ۷). بدین‌ترتیب روشن می‌شود که هوش سازمانی در جهان امروز که با عنوان عصر اطلاعات و ارتباطات شناخته می‌شود، نقشی اساسی در حفظ توان رقابتی سازمان‌ها و جلوگیری از رکود و ایستایی آن‌ها ایفا می‌کند. عاملی که می‌تواند زمینه رشد و توسعه سازمان‌ها را فراهم ساخته و آن‌ها را با تحولات جهانی همسو سازد، برخورداری از هوش سازمانی است. در جوامع پیشرفته نیز سازمان‌ها و نهادهای گوناگون بدون اتکا به هوش سازمانی قادر نیستند با نمونه‌های مشابه خود رقابت مؤثر داشته باشند؛ ازاین‌رو هر سازمانی که از این قابلیت بهره‌نگیرد، در مدت کوتاهی از عرصه رقابت بازخواهد ماند.

### نتیجه‌گیری

نتایج بررسی‌های نظری و تحلیل ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که هوش سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ارتقای عملکرد و نوآوری در سازمان‌های معاصر به شمار می‌آید. در محیط پیچیده و متحول امروز که سازمان‌ها با رقابت فزاینده تغییرات فناوری و افزایش انتظارات ذی‌نفعان مواجه هستند، بهره‌گیری از ظرفیت‌های دانشی و فکری سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای در بقا و موفقیت آن‌ها دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مؤلفه‌های اصلی هوش سازمانی از جمله بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، روحیه سازمانی، اتحاد و توافق، به‌کارگیری دانش و فشار عملکردی می‌توانند زمینه ارتقای کارایی، اثربخشی و نوآوری سازمانی را فراهم سازند. سازمان‌هایی که قادرند اطلاعات محیطی را به‌صورت نظام‌مند جمع‌آوری و تحلیل کنند و آن را در قالب تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به کار گیرند، از توان بیشتری برای انطباق با تحولات محیطی و خلق مزیت رقابتی پایدار برخوردار خواهند بود. در چنین سازمان‌هایی دانش و تجربه کارکنان به عنوان سرمایه‌ای راهبردی مورد توجه قرار می‌گیرد و از طریق یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و تعامل میان اعضا، ظرفیت نوآوری و خلاقیت تقویت می‌شود. بر این اساس فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اینکه بهره‌گیری هوشمندانه از دانش و اطلاعات، یادگیری مستمر و استفاده مؤثر از منابع فکری جمعی موجب ارتقای عملکرد سازمانی و تقویت نوآوری می‌شود مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر هوش سازمانی با ایجاد پیوند میان دانش، تجربه، فناوری و توان فکری کارکنان، امکان تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر و اقدام سریع‌تر در برابر تغییرات محیطی را فراهم می‌آورد و در نتیجه سطح بهره‌وری و کارآمدی سازمان افزایش می‌یابد.

از منظر تحلیلی می‌توان بیان کرد که نقش هوش سازمانی در مدیریت معاصر فراتر از یک مفهوم نظری بوده و به عنوان یک رویکرد راهبردی در اداره سازمان‌ها مطرح است. در واقع سازمان‌های هوشمند آن دسته از نهادهایی هستند که توانسته‌اند میان ساختارهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و سرمایه انسانی نوعی هماهنگی پویا ایجاد کنند. چنین هماهنگی‌ای موجب می‌شود اطلاعات به‌سرعت در سراسر سازمان جریان یابد، دانش سازمانی به‌طور مستمر تولید و به‌کار گرفته شود و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بر پایه تحلیل دقیق داده‌ها و تجربیات گذشته صورت گیرد. این فرایند نه تنها کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد، بلکه زمینه مشارکت فعال کارکنان در حل مسائل

سازمانی را نیز فراهم می‌کند. از سوی دیگر توجه به ابعاد اخلاقی در مدیریت سازمانی نقش مکمل مهمی در تقویت هوش سازمانی دارد؛ زیرا پایداری به اصول اخلاقی اعتماد متقابل میان مدیران و کارکنان را افزایش داده و بستر لازم برای همکاری، مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی را فراهم می‌سازد. در چنین فضایی سرمایه انسانی با انگیزه بیشتری در جهت تحقق اهداف سازمان فعالیت می‌کند و این امر به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که هوش سازمانی در عمل به عنوان سازوکاری مدیریتی عمل می‌کند که توانایی‌های فردی کارکنان را به ظرفیت‌های جمعی تبدیل کرده و از پراکندگی توان فکری در سازمان جلوگیری می‌کند. نتیجه چنین فرایندی افزایش توان سازمان در مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی، توسعه نوآوری و ارتقای بهره‌وری خواهد بود.

با توجه به روند تحولات جهانی می‌توان پیش‌بینی کرد که در آینده نقش هوش سازمانی در مدیریت سازمان‌ها بیش از پیش اهمیت خواهد یافت. گسترش فناوری‌های دیجیتال، افزایش حجم داده‌ها و پیچیدگی روزافزون محیط‌های اقتصادی و اجتماعی ایجاب می‌کند که سازمان‌ها به سمت مدیریت هوشمند دانش و اطلاعات حرکت کنند. در چنین شرایطی سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات، یادگیری سازمانی و سرمایه انسانی به صورت یکپارچه بهره‌برداری نمایند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها در گام نخست به توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری، نوآوری و مشارکت توجه ویژه‌ای داشته باشند و بستر لازم برای تبادل آزاد اطلاعات و دانش را در میان کارکنان فراهم کنند. همچنین تقویت نظام‌های مدیریت دانش، استفاده مؤثر از فناوری‌های اطلاعاتی و طراحی ساختارهای سازمانی منعطف می‌تواند به افزایش سطح هوش سازمانی کمک کند. از سوی دیگر توجه به آموزش مستمر مدیران و کارکنان در زمینه مهارت‌های تحلیلی، خلاقیت و حل مسئله نقش مهمی در ارتقای توان تصمیم‌گیری سازمان خواهد داشت. در نهایت نهادهای سازنده اصول اخلاق حرفه‌ای و تقویت هوش اخلاقی در سازمان می‌تواند به ایجاد اعتماد سازمانی، کاهش تعارضات و افزایش همکاری میان اعضا منجر شود. مجموعه این اقدامات مدیریتی می‌تواند سازمان‌ها را در مسیر تبدیل شدن به سازمان‌های هوشمند، نوآور و رقابت‌پذیر در محیط پرتلاطم آینده یاری رساند.

## منابع

### منابع فارسی

- ابدالی، علی، یآوری، علی، بشارتی، ابراهیم (۱۳۹۵)، «بررسی تأثیر انواع هوش سازمانی، تجاری و رقابتی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: بانک قوامین)، فصلنامه توسعه، ۱۱ (۴۱)، ۱۰۵-۱۲۰.
- انوری، بهنوش، برمیه رو، بهنود (۱۳۹۹)، «نقش هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی»، سومین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، ۶ آذر، تهران.
- جعفری، پربوش، فقیهی، علیرضا (۱۳۸۸)، «میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی»، دانش و پژوهش در علوم تربیتی-برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ۲۳، ۴۵-۶۶.
- حسینی، یعقوب، چلی سریل، نینا (۱۳۹۲)، «تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری در سازمان»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳ (۷۱)، ۱۵۹-۱۳۱.

- حمیدی، فریده، ساکی، رضا، موحدی نسب، عباس، محب‌زاده، زینب (۱۳۹۳)، «رابطه بین هوش سازمانی و عملکرد مدیران مدارس متوسط شهر یزد»، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۵ (۲)، ۳۵-۵۸. Dor.20.1001.1.20086369.1393.5.18.3.4
- رزقی شیرسوار، هادی، شفیع‌زاده، حمید، باقی‌زاده، مسلم (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه هوش سازمانی و عملکرد مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت»، *مدیریت فرهنگی*، ۶ (۱۶)، ۹۵-۱۱۳.
- رسولیان، محسن، فاطمی نژاد، محمد، سپهری، علی (۱۳۹۵)، «تأثیر هوش سازمانی بر عملکرد مالی سازمان، مورد مطالعه شرکت ارتباطات الکترونیک»، *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، ۱۹ تیر ماه، برلین، آلمان.
- زارعی، عظیم، فارسی‌زاده، حسین، سیاه‌سرانی، محمدعلی، دهقانی‌سلطانی، مهدی (۱۳۹۴)، «تأثیر هوش سازمانی بر عملکرد سازمان با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بازاریابی»، *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۷ (۳)، ۴۰-۶۷.
- صادقی، ام‌البنین، مهدی‌خانی، رسول، ناظم، فتاح و ناظم، امیرحسین (۱۳۹۵)، «بررسی نقش میانجی مدیریت دانش بر رابطه بین هوش سازمانی با اثربخشی سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی استان تهران»، *آموزش علوم دریایی*، ۲ (۶)، ۵۲-۶۴.
- طباطبائی نسب، محمد، باقری قره‌بلاغ، هوشمند (۱۳۹۶)، «بررسی تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه اجتماعی»، *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۹ (۱)، ۶۳-۸۱.
- علیپور اصل، راحله، آصف‌آباد، سونا (۱۳۹۶)، «اثربخشی هوش سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی»، *اولین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت، دانشگاه علوم پزشکی آبادان*، ۱۶ شهریور، آبادان.
- کیخا، احمد، عباسپور، عباس (۱۳۹۷)، «رابطه بین هوش سازمانی و عملکرد سازمانی با میانجی‌گری خلاقیت (مورد کاوی: دانشگاه تهران)»، *نشریه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۸ (۴)، ۱-۳۲.
- محمدجعفری، مرجان، میرحسینی، سرور، خواجه‌بوی سیرجانی، افسانه، یعقوبی‌پور، جواد (۱۳۹۵)، «بررسی رابطه بین هوش سازمانی با چابکی در شرکت مس سرچشمه»، *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهشی در مهندسی، علوم و تکنولوژی*، ۱۶ شهریور، یونان، آتن.
- نامدار، مرتضی، کمالی، محمدجلال، شکوه، زهرا و سلاجقه، سنجر (۱۴۰۱)، «تحلیل رابطه هوش اخلاقی و هوش هیجانی با عملکرد کارکنان»، *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۷ (۳)، ۱۷۴-۱۷۹. Dor.20.1001.1.22517634.1401.17.3.25.9
- نصیری، فخرالسادات، عبدالمالکی، شوبو، سرچهانی، زهرا (۱۳۹۵)، «رابطه هوش اخلاقی با بالندگی سازمانی؛ نقش میانجیگری هوش سازمانی»، *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۳ (۳)، ۳۰-۴۱. Dor.20.1001.1.22517634.1397.13.3.5.1
- ودادی، احمد، جهان‌شاد، سیمین (۱۳۹۴)، «نقش هوش سازمانی در قابلیت نوآوری سازمانی، مورد مطالعه شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران»، *سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، ۲۵ اسفند، استامبول، ترکیه.

### منابع انگلیسی

- Akgun, A. E., Byrne, J. & Keskin, H. (2007), "Organizational Intelligence: A Structuration View", *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 272-289. DOI:10.1108/09534810710740137
- Azizi Rostam, F. (2019), "Organizational Performance Management", *Social Sciences studies Conference*, 1-14.
- Demeke, B., & Tao, Ch. (2020), "Concept & Perspectives of Organizational Performance Measurement: Literature Review", *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 4 (8), 89-96.
- Matsuda, T. (2002), "Organizational Intelligence: Theory of Collectively Intelligent Behaviors and Engineering of Effective Information Systems in the Complex Organizations", *Proceedings of IEEE Systems Man and Cybernetics Conference – SMC*, Vol. 1, 664-669. DOI:10.1109/ICSMC.1993.384820
- Matsuda. T. (1998), "OR/MS, Its Interaction with and Benefit from Japanese Organizational Intelligence", *Omega*, 16 (3), 233-241. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(88\)90059-X](https://doi.org/10.1016/0305-0483(88)90059-X)
- Mokhtaripour, M. (2010), 'Management and leadership with Organizational Intelligence', *Journal of Management*, 21(155-156), 52-56.

Quartz, S., & Sejnowski, T. J. (1998), "The Neural Basis of Cognitive Development: A Constructivist Manifesto", **Behavioral and Brain Sciences**, 20 (4), 537-565. DOI:10.1017/S0140525X97001581

Rostami, M., & Sanaei Dashti, N. (2021), "Investigating the relationship between organizational intelligence and the performance of Melli Bank of Iran's South Branch Affairs Department", **International Journal of Innovation in Management and Organizational Behavior**, 1(2), 36-50. DOI:10.61838/kman.ijimob.1.2.4

Salajegheh, S., Nazarian, H., & Sharia'at, H. (2022), "The Study of Relationship Between Organizational Intelligence and Implementation of Total Quality Management System Based on ISO 9001:2000 Standards", **Journal of American Science**, 18 (4), 113-116. DOI:10.7537/marsjas180422.04

Taheri, T. Y., Vakil Alroaia, Y., Faezi Razi, F., & Heydariyeh, S. (2021), "Identification and Prioritization of Organizational Intelligence Criteria in Production Cooperatives of Iran", **Journal of System Management**, 7 (4), 205-227.

Torkamani, B., & Mahmoudi Maymand, M. (2016), "Investigation of the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking and Determination of Its Role in Creation of a Mindful Organization: A Case Study Research", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7(3 S2), 79-85. DOI:10.5901/mjss.2016.v7n3s2p79