

## ارتقای خلق دانش سازمانی: تبیین نقش هوش سازمانی و

### یادگیری سازمانی

#### (شرکت سایپا یدک)

غلامعلی طبرسا<sup>۱</sup>، رقیه ابدالی<sup>۲\*</sup>، سکینه حاتمی<sup>۳</sup>

۱- دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

پذیرش: ۹۰/۱۱/۱۶

دریافت: ۸۹/۱۱/۲۶

### چکیده

در اقتصاد جدید، دانش نقش کلیدی در جامعه ایفا می‌کند و خلق دانش کلید رشد است. باور بر این است که عوامل سازمانی متفاوتی بر خلق دانش تأثیر دارد. در این مطالعه محققان به بررسی نقش هوش سازمانی بر خلق دانش از راه یادگیری سازمانی پرداخته‌اند. برای آزمون ۳ فرضیه پژوهش از نمونه ۱۴۰ نفره از کارکنان دفتر مرکزی شرکت سایپا یدک استفاده شد.

نتایج 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 معنادار میان یادگیری سازمانی و خلق دانش وجود دارد.



واژگان کلیدی: خلق دانش<sup>۱</sup>، دانش، سازمان دانش محور<sup>۲</sup>، هوش سازمانی<sup>۳</sup>، یادگیری سازمانی<sup>۴</sup>.

## ۱- مقدمه

در اقتصاد جدید، دانش نقش کلیدی در جامعه ایفا می‌کند و کارگران دانشی ارزشمندترین دارایی‌های سازمان به شمار می‌روند. بنابراین برای بقا در محیط کسب‌وکار رقابتی، سازمان‌ها باید در مجموعه‌ای از فرایندهای مدیریت دانش درگیر شوند [۱، صص ۴۳۰-۴۳۸]. هوگل و اسچولز<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) معتقدند درحالی که تلاش‌های کلی شامل تسخیر (اخذ)<sup>۶</sup>، دسترسی و انتقال دانش می‌تواند منجر به کارایی فزاینده‌ای شود، خلق دانش کلید رشد است. در نتیجه مدیران با چالش شناسایی و انتخاب آن دسته از روش‌های مدیریت دانش روبه‌رو می‌شوند که سازمان را به رسیدن و انجام کامل خلق و تواناسازی دانش قادر سازد [۲، صص ۲۶۳-۲۷۳]. باور بر این است که عوامل سازمانی متفاوتی خلق دانش را تسهیل می‌کند، برخی از این عوامل، بخشی از رویکردهای سیستماتیک هستند، برخی دیگر از شهود نشأت می‌گیرند؛ اما یادگیری سازمانی ویژگی ذاتی تنها برخی از سازمان‌ها است [۳، صص ۵۳۰-۵۴۰]. یادگیری سازمانی به عنوان یک نتیجه بر بهبود عملکرد تأکید کرده و سازمان را در راستای خلق دانش سودمند، به منظور دستیابی به اهداف بهره‌وری و نوآوری از راه تسهیم تجربیات، هدایت می‌کند [۴، صص ۱۸۶-۲۰۱]. هوش سازمانی عنصر دیگری است که بر خلق دانش تأثیرگذار است و در تحقیقات اخیر توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است [۵، صص ۱۶۴۴-۱۶۵۱؛ ۶، صص ۵۵-۶۷؛ ۷، صص ۲۷۲-۲۸۹؛ ۸، صص ۱۵۱-۱۵۷].

1. Knowledge creation
2. Knowledge-based organization
3. Organizational intelligence
4. Organizational learning
5. Hoegl & Schulze
6. Capture



آلبرخت<sup>۱</sup> هوش سازمانی را قابلیت یک سازمان در تحرک بخشیدن به توانایی‌های ذهنی خود و متمرکز کردن این توانایی‌ها برای دستیابی به مأموریت سازمانی می‌داند [۹]. این نوع هوش که به قابلیت سازمان برای دستیابی به اطلاعات، دست‌کاری، تحلیل و تفسیر آن بستگی دارد، از راه استدلال و یادگیری منتج به تولید دانش به موقع و مرتبط می‌شود که به‌کارگیری مناسب چنین دانشی به ایجاد شایستگی‌های جدید و تحت نفوذ قرار دادن شرایط موجود کمک کرده و اجازه رقابت به سازمان می‌دهد [۱۰، صص ۱۳۱-۱۴۴]. در رابطه با این مفاهیم مطالعاتی به صورت پراکنده انجام شده است.

استانهوس و پمبرتون<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) به مطالعه یادگیری و مدیریت دانش در سازمان‌های هوشمند پرداخته، نقش دانش فردی و سازمانی را در ارتقای شایستگی‌ها بسیار مهم دانسته و بیان می‌کنند که سازمان‌های هوشمند با توجه به مدیریت دانش در فرهنگ، ساختار و زیرساخت‌ها فرایند یادگیری را تسهیل می‌کنند.

مقلعی و عزیزی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای به رابطه مهم بین شاخص‌های هوش سازمانی و مدیریت دانش سازمانی، به‌خصوص کاربرد دانش که نقش بسیار مهمی دارد، پی بردند. ستاری قهقرخی (۱۳۸۶) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین زیرسیستم‌های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و هوش سازمانی پرداخته که نتایج پژوهش رابطه مثبت بین همه مؤلفه‌های هوش سازمانی و زیرسیستم مدیریت دانش را نشان می‌داد. نظر به این‌که مفهوم هوش سازمانی به‌نسبت جدید بوده و معمولاً در سازمان‌ها سعی می‌کنند از روزه‌های دانش به آن نزدیک شوند، مطالعه‌ای که تأثیر هوش سازمانی در خلق دانش به صورت مستقیم یا غیر مستقیم در آن بررسی شده باشد، در کشور انجام نشده است؛ از این رو با توجه به نقش مهم هوش سازمانی در واکنش به تغییرات غیرمنتظره محیطی [۱۱] و نیز خلق دانش که در کسب مزیت رقابتی برای سازمان عنصر بسیار مهمی به شمار می‌رود [۱۲؛ ۱۱]، در این تحقیق تلاش بر آن است تا

---

1. Albrecht  
2. Stonehouse & Pemberton  
3. Mooghali and Azizi



تأثیر غیر مستقیم هوش سازمانی بر خلق دانش سازمانی از راه متغیر میانجی یادگیری سازمانی در قالب الگوی معادلات ساختاری مطالعه شود.

## ۲- مبانی پژوهش

### ۲-۱- خلق دانش

خلق دانش یک فرایند مستمر و رو به تعالی<sup>۱</sup> است که در طول آن افراد با کسب زمینه جدید، دیدگاه و دانش تازه‌ای از جهان، مرز خود قدیمی<sup>۲</sup> را به خود جدید<sup>۳</sup> گسترش می‌دهند. خلق دانش، سفر "از بودن به شدن"<sup>۴</sup> است که طی آن سطوح خرد و کلان با همدیگر تعامل کرده و تغییرات در هر دو سطح رخ می‌دهد: یک فرد (سطح خرد) به وسیله محیطی که در تعامل با آن است (سطح کلان)، تحت تأثیر قرار گرفته و روی آن تأثیر می‌گذارد [۱۳، صص ۵-۳۴]. از این رو خلق دانش روی افرادی که فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند، پایه‌گذاری شده است؛ به نحوی که دانش پنهان و آشکار موجودشان برای پالایش فعالیت‌ها و توسعه دانش جدید، تسهیم و ترکیب می‌شود. بنابراین خلق دانش مستلزم همکاری میان افراد و واحدهاست. ارزش دانش ویژه که اغلب از مشارکت با همکاران خارجی، به خصوص دانش افراد واحدهای متفاوت سرچشمه می‌گیرد، اهمیت وافری دارد [۱۴، صص ۱۹۱-۱۹۸]. به طور کلی خلق دانش جدید حداقل شامل ۵ مرحله به شرح زیر است:

- تسهیم اولیه دانش، تجربه و فعالیت‌ها میان اعضای گروه
- خلق اثربخش مفاهیم خدمات و محصول جدید براساس دانش تسهیم شده
- توجیه این مفاهیم که به صورت عمیق ریشه در زمینه‌هایی مانند مطالعات بازار<sup>۵</sup>، مطالعات روند<sup>۶</sup>، مذاکرات کانونی<sup>۱</sup>، بهینه‌کاوی<sup>۲</sup> یا استراتژی شرکت دارند.

---

1. Self-transcending  
2. The boundary of the old self  
3. New self  
4. from being to becoming"  
5. Market studies  
6. Trend studies



- ساختن یک محصول نمونه<sup>۳</sup> یا پیشنهاد خدمات اولیه<sup>۴</sup>؛
- به‌کارگیری سراسری دانش، مفاهیم، نمونه‌ها و پیشنهادات در کل شرکت [۱۵]، صص ۱۳۳-۱۵۳].

این مراحل نشان می‌دهد که خلق دانش، فرایندی نیست که قابل نمایش در قالب نقشه باشد بلکه یک پدیده چند منبعی<sup>۵</sup> است. هم‌چنین خلق دانش مرتبط با استراتژی و رهبری سازمان‌ها از نظر چالاکتی است [۱۶]، صص ۶۹۷-۷۰۵].

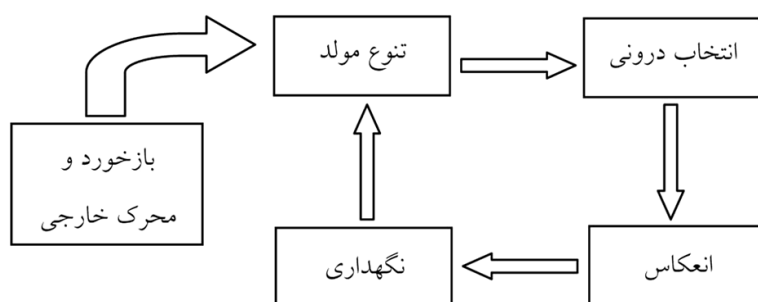
یکی از تأثیرگذارترین تئوری‌های خلق دانش سازمانی، تئوری مطرح شده به‌وسیله نوناکا و تاکیوشی<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) است. در تجزیه و تحلیل این دو محقق، یک سازمان دانش جدید را از راه تبدیلات و تعاملات میان دانش پنهان و آشکار خلق می‌کند [۱۷]، صص ۳۰۲-۳۱۲]. الگوی نوناکا و تاکیوشی برای توضیح موضوعات شناخت شناسانه<sup>۷</sup> بسیار سودمند است، اما در توضیح خلق دانش از دیدگاه هستی‌شناسانه<sup>۸</sup> ناتوان است. به‌تازگی زولو و وینتر<sup>۹</sup> (۲۰۰۲) یک الگوی تکامل یافته‌ای از توسعه دانش ارائه داده‌اند که مشابه چشم‌انداز شناخت‌شناسی تکاملی<sup>۱۰</sup> است. زولو و وینتر (۲۰۰۲) یک رویکرد مشابه مبتنی بر چهار بعد تبدیل دانش: ۱- تنوع مولد<sup>۱۱</sup>؛ ۲- انتخاب درونی<sup>۱۲</sup>؛ ۳- انعکاس<sup>۱۳</sup> و ۴- نگهداری<sup>۱۴</sup> ارائه دادند که به‌طور کامل مشابه و مرتبط با فرایند اساسی SECI<sup>۱۵، ۱۶</sup> است [۱۸]. در مرحله اول افراد به دنبال ایده‌های جدیدی هستند تا با مسائل و مشکلات قدیمی به کمک روش‌های جدید برخورد کنند یا به

1. Focus interviews
2. Benchmarking
3. Prototype product
4. Initial service offering
5. Multisource
6. Nonaka and Takeushi
7. Epistemological
8. Ontological
9. Zollo & Winter
10. Evolutionary epistemology
11. Generative variation
12. Internal selection
13. Replication
14. Retention
15. Socialization-Externalization-Combination- Internalization

۱۶. نوناکا و تاکیوشی، ۱۹۹۵



طور نسبی از عهده چالش‌های جدید برآیند. این ایده‌ها زمینه فشار برای انتخاب درونی افراد را فراهم می‌کند. سومین بعد بر نیاز به تسهیم دانش جدید به صورت گسترده در سازمان‌ها تأکید دارد. سرانجام آخرین بعد به معنای حفظ دانش در امور یکنواخت سازمان است با این ادعا که دانش در نهایت در امور روزمره ذخیره می‌شود. محیط خارجی در این فرایند دو نقش متمایز ایفا می‌کند به این ترتیب که مواد و محرک‌های گوناگونی<sup>۱</sup> برای بهبود امور یکنواخت موجود فراهم می‌کند هم‌چنین پیرامون ارزش و قابلیت سوددهی رفتارهای فعلی سازمان بازخور ارائه می‌کند [۱۹، صص ۲۲۲-۲۳۰] (شکل ۱).



شکل ۱ الگوی خلق دانش [۱۸]

## ۲-۲- هوش سازمانی

به عنوان یک مفهوم جذاب مطالعه، هوش تقاضای زیادی در زمینه‌هایی خارج از روان‌شناسی شناختی و فردی پیدا کرده است. یکی از این زمینه‌ها که علاقه به اهمیت هوش را ترغیب می‌کند، ادبیات توسعه سازمان و مدیریت است [۷، صص ۲۷۲-۲۸۹].

ارستین<sup>۲</sup> در مطالعات خود هوش سازمانی را این گونه توصیف می‌کند که هوش سازمانی به معنای استفاده از توان بالقوه سازمان برای اخذ تصمیم‌های سریع و صحیح، سعی در یادگیری

1. Diverse stimuli and substance  
2. Ercetin



دائم، استفاده از خلاقیت و نمایش مهارت‌های متفاوت در موقعیت‌های غیر منتظره و بحرانی است که برای انطباق با تغییرات به سیستم کمک می‌کند [۵، صص ۱۶۴۴-۱۶۵۱]. وی هوش سازمانی را به‌عنوان جمع و بهره‌گیری از قابلیت‌هایی می‌داند که به سازمان اجازه حفظ پویایی خود را می‌دهد. منظور از قابلیت‌ها در این‌جا عبارتند از:

- ۱- کنش و واکنش سریع؛
- ۲- انطباق سریع با تغییرات؛
- ۳- انعطاف‌پذیری در کارکرد؛<sup>۱</sup>
- ۴- حساسیت و قابلیت پیش‌بینی<sup>۲</sup>؛
- ۵- دارای ذهن باز بودن<sup>۳</sup>؛
- ۶- استفاده از قدرت تخیل؛
- ۷- نوآور بودن [۸، صص ۱۵۱-۱۵۷].

این قابلیت‌ها قدرت سازمان را در شناسایی فرصت‌های محیطی، تبدیل اطلاعات به دانش ارزشمند و افزایش قدرت انطباقی طولانی مدت آن افزایش می‌دهد. برخی از تعاریف هوش سازمانی در جدول ۱ درج شده است.

همزمان با هوش سازمانی، شیوه‌های معمول تفکر<sup>۴</sup> و ممانعت از شکل‌گیری هوش سازمانی با عنوان «کندذهنی سازمانی»<sup>۵</sup> مورد بررسی قرار گرفته است. کندذهنی سازمانی به‌عنوان شیوه‌های رایج تفکر و رهبری تعریف شده است که الگوهای وابستگی به ساختار، کارکرد<sup>۶</sup> و فضای سازمان را شکل می‌دهد و منجر به شکست و یا مرگ سازمان می‌شود [۸، صص ۱۵۱-۱۵۷]. سازمان‌های موفق با تغییرات بازار، تکنولوژی، رقبا و محصولات انطباق یافته به‌طور دائم دانش جدید خلق می‌کنند. خلق دانش می‌تواند به‌عنوان اهرمی برای کارگزاران یادگیری و توسعه سازمانی به شمار رود و یادگیری مستمر را در سازمان جاری کند.

- 
1. Flexible in function
  2. Sensitiveness and being predictable
  3. Open-mindedness
  4. The common ways of thinking and conduct
  5. Organizational stupidity
  6. Functioning



سازمان‌هایی که از هوش سازمانی به صورت موفق استفاده می‌کنند می‌توانند از منابع انسانی بهتر استفاده کرده و برنامه‌ریزی عقلایی طراحی کنند، به اهداف خود دست پیدا کنند، ظرفیت‌های پنهان را کشف کرده، تفکر سازمانی یکپارچه و سیستمی داشته باشند و به توسعه آن کمک کنند [۵]، صص ۱۶۴۴-۱۶۵۱]. سازمان‌های هوشمند به‌طور دائم اطلاعات و دانش را مدیریت و هماهنگ می‌کنند تا نیازهای مشتری را برآورده سازند. این‌گونه سازمان‌های خدمات محور در تلاش برای حیات در اقتصاد پویا، کارکردهای شناختی خود را توسعه می‌دهند.

#### جدول ۱ تعاریف هوش سازمانی

ردیف	تعریف هوش سازمانی	نام محقق	سال	منبع
۱	ظرفیت یک شرکت به عنوان یک مجموعه، برای جمع‌آوری اطلاعات، نوآوری، تولید دانش و عمل به طور مؤثر بر مبنای آن دانش تولید شده در سازمان	مک مستر <sup>۱</sup>	۱۹۹۶	[۷، صص ۲۷۲-۲۸۹]
۲	قابلیت سازمان برای استفاده دقیق <sup>۲</sup> از دانش افراد به نحوی که استراتژی‌ها و تاکتیک‌های اثربخش <sup>۳</sup> را جهت واکنش به تغییرات غیر منتظره بازار برای دست‌یابی به تصمیم‌گیری با کیفیت و عملکرد عالی هماهنگ کند.	رستو <sup>۴</sup>	۲۰۰۹	[۱۱]
۳	ظرفیت سازمان برای خلق دانش و استفاده از آن به‌صورت استراتژیک برای انطباق با محیط خود.	هلال و کول	۱۹۹۷	[۱۲]
۴	ظرفیت یک سازمان برای گردآوری اطلاعات پیرامون ماهیت به هم مرتبط محیط و درک و تبدیل اطلاعات به دانش و راه‌حلی که از جانب محیط ارزشمند تلقی می‌شود. هوش سازمانی منبع رقابت‌پذیری سازمان است و در درجه انطباق‌پذیری سازمان و مهم‌تر از آن، میزان رهبری سازمان در شکل‌دهی صنعت انعکاس پیدا می‌کند.	میکسل <sup>۵</sup>	۲۰۰۰	[۱۲]
۵	قابلیت سازمان برای شکل‌دهی و تغییر محیط و نیز انطباق با آن بر مبنای اهداف و توانایی‌های سازمان	وبر و دیگران <sup>۶</sup>	۱۹۹۶	[۷، صص ۲۷۲-۲۸۹]
۶	ظرفیت یک سازمان برای استفاده از تمامی توانایی‌های ذهنی خود و تمرکز دادن این توانایی در جهت تحقق رسالت سازمان.	آلبرخت	۲۰۰۲	[۹]

1. Mc Master
2. Collectedly use
3. Effective
4. Resto
5. Mikesell
6. Weber & et al





## ۲-۲-۱- ابعاد هوش سازمانی

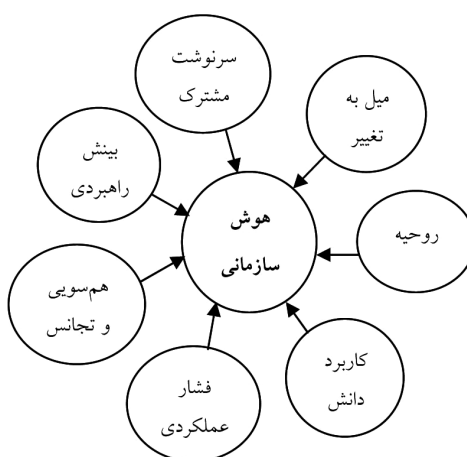
مطالعات و تئوری‌های مرتبط با هوش سازمان / مؤسسه / شرکت<sup>۱</sup> کمیاب است [۱۲]. کول<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) یک الگوی دو عاملی توسعه داد که طی آن هوش سازمانی پویا و ایستا در پنج خرده سیستم ارزیابی می‌شود. این خرده سیستم‌ها عبارتند از طرح ساختاری، هویت فرهنگی، بوم‌شناسی ذی‌نفعان<sup>۳</sup>، سرمایه فکری و نقشه تفسیری<sup>۴</sup>. این خرده سیستم‌ها دانش را نمایش داده<sup>۵</sup> و درکی از نحوه تعدیل آن‌ها<sup>۶</sup> را فراهم می‌کنند [۱۱]. هلال و کول معتقدند هوش سازمانی ترکیبی از ساختار، فرهنگ، روابط کاری، دارایی‌های دانشی و فرایندهای استراتژیک است. آن‌ها این پیش فرض را در مورد این سیستم‌ها دارند که در جهت کارکرد شناختی<sup>۷</sup> سازمان، خدمت ارائه می‌کنند. آن‌ها همچنین اضافه می‌کنند این انواع متفاوت قابلیت‌های پردازش اطلاعات در کل مؤلفه‌های اصلی هوش سازمانی هستند. میکسل هوش سازمانی را شامل ابعاد زیر می‌داند:

- دانش آشکار و پنهانی که در طرح و ساختارهای سازمان ایجاد شده است.
  - دوراندیشی<sup>۸</sup>، ارتباطات خلاق، شبکه‌های تولیدی<sup>۹</sup>، و اعمال جمعی افراد و گروه‌ها به نحوی که آن‌ها روی سرنوشت مشترک<sup>۱۰</sup> و نیت استراتژیک<sup>۱۱</sup> متمرکز هستند.
  - تصویر ذهنی استفاده‌کنندگان محصولات و خدمات از خروجی‌های سازمان و موارد ارزشمند از نظر آن‌ها [۱۲].
- کارل آلبرخت بیان می‌کند ذهن سازمانی همانند ذهن انسان دو جنبه آگاهانه و ناآگاهانه دارد که زیر نفوذ رفتار سازمانی و اثربخشی قرار می‌گیرد [۶، صص ۵۵-۶۷]. او هوش سازمانی

1. Organization/corporate/enterprise intelligence
2. Kull
3. Stakeholder ecology
4. The interpretative map
5. Present
6. An understanding of how it can be modified
7. Cognitive functioning
8. Foresight
9. Generative networks
10. Common destiny
11. Strategic intent



را شامل هفت مؤلفه می‌داند که از آنها با عنوان بینش راهبردی<sup>۱</sup>، سرنوشت مشترک<sup>۲</sup>، میل به تغییر<sup>۳</sup>، هم‌سویی و تجانس<sup>۴</sup>، روحیه<sup>۵</sup>، کاربرد دانش<sup>۶</sup>، فشار عملکردی<sup>۷</sup> یاد می‌کند [۹]. الگوی الگوی آلبرخت از هوش سازمانی، یادگیری‌ای را که در هر دو سطح آگاهانه و ناآگاهانه اتفاق می‌افتد، منسجم می‌کند [۶، صص ۵۵-۶۷] (شکل ۲).



شکل ۲ الگوی هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۲)

در ادامه هر یک از این مؤلفه‌ها تشریح می‌شود:

- بینش استراتژیک: اشاره به ظرفیت سازمان برای خلق، تکامل و بیان هدف سازمان دارد [۹]. هر چه اهداف و استراتژی‌های سازمان شفاف‌تر و هوشمندانه‌تر طراحی شوند، تلاش آگاهانه سازمان برای انطباق خلاقانه با محیط متغیر بیش‌تر خواهد بود.

1. Strategic vision
2. Shared fate
3. Appetite for change
4. Alignment and congruence
5. Heart
6. Knowledge deployment
7. Performance pressure



- سرنوشت مشترک: به معنای مشارکت تمامی افراد در مأموریت سازمان، داشتن حس هدف مشترک و درک نقش‌های فردی در دستیابی به مأموریت است که در نهایت موجب تقویت همکاری بین افراد می‌شود [۲۰، صص ۱-۸]. درک آشکار از اهداف، مأموریت و اهداف سازمان، امکان توسعه فرهنگ دانش محور را فراهم می‌کند [۱۱]. مهم است که کارکنان اهداف سازمان را هدف خود تلقی کنند که در این صورت تعهد، رفتارهای شهروندی، نوآوری و وفاداری سازمانی افزایش پیدا می‌کند. نقش مدیران سازمان در این امر بسیار تعیین‌کننده است.
- تمایل به تغییر: تغییر نشانه‌ای از چالش و به‌دست آوردن تجربه و تحرک برای هر کسی است؛ به عبارت دیگر تغییر شانس برای شروع یک کار یا فعالیت جدید است. افرادی که در سازمان هوشمند می‌باشند، نیاز به بازسازی طرح کسب‌وکار به عنوان تجربه‌ای برای آموختن راه‌های جدید موفقیت احساس می‌کنند. میل به تغییر باید به اندازه کافی بالا باشد تا انواع تغییرات مورد اشاره در دیدگاه استراتژیک عملی شود [۲۱]. مدیران باید مهارت‌هایی کسب کنند که آن‌ها را در واکنش به تغییرات غیرمنتظره بازار یاری دهد.
- هم‌سویی و تجانس: بدون وجود یک سلسله قوانین اجرایی، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و گروه‌ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند؛ مسؤولیت‌ها و مشاغل را تقسیم کنند و مجموعه‌ای از قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط وضع نمایند؛ به عبارت دیگر در یک سازمان هوشمند، سیستم‌ها در مجموع افراد را در تحقق رسالت توانمند می‌سازند [۲۲، صص ۴۵-۶۶].
- روحیه: عنصر روحیه نشان‌دهنده تمایل به فعالیت فراتر از معیارهاست. در یک سازمان با روحیه پایین، کارکنان فقط کارهای خود را به درستی انجام می‌دهند، در حالی که در یک سازمان با روحیه بالا، بیش‌تر از حد انتظار تلاش می‌کنند و انرژی آن‌ها دائم در حال



افزایش است. مدیریت و کارکنان اشتیاق و علاقه زیادی به کار دارند و از این که عضو سازمان هستند، احساس غرور می‌کنند [۲۲، صص ۴۵-۶۶]. نبود انگیزه در کارکنان و مدیران، مرگ تدریجی سازمان را به دنبال خواهد داشت. شیوه مدیریتی سازمان، ویژگی‌های شغل و جو سازمانی از جمله عواملی هستند که روی روحیه کارکنان سازمان تأثیرگذار هستند.

- کاربرد دانش: شرکت‌ها نیاز دارند تا یادگیری، دانش و تجربه را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر به صورت متفاوت و خیلی سریع و با حداقل هزینه به کار گیرند [۱۱]. زهرا و جورج<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بیان کردند که ظرفیت جذاب یک سازمان، توانمندی پویایی است که مربوط به خلق دانش و به کارگیری آن می‌باشد و قابلیت سازمان برای کسب مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد [۲۳، صص ۴۵۶-۴۸۳]. زمانی که زمینه کاربرد دانش خلق شده در سازمان فراهم نباشد، به تدریج روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان افت کرده و سازمان اسپر یکنواختی و رکود می‌شود.

- فشار عملکرد: این که مدیران و مجریان سازمان از عملکرد سازمان و نتایج اهداف راهبردی و تاکتیکی آگاه شوند، کافی نیست. در یک سازمان هوشمند هر کسی باید عملکرد خودش را در نیل به رسالت سازمان ارزیابی کند و برای موفقیت جمعی تلاش کند. وقتی افراد برای تحقق رسالت سازمانی پاسخگوی یکدیگر هستند، یک فرهنگ عملکردی شکل می‌گیرد و هر عضو جدید می‌تواند حس مشارکت را به عنوان یک الزام درک کند [۲۱]. احساس مسئولیت و خود انگیزشی کارکنان، کنترل نامحسوس سازمانی است که در سازمان‌های هوشمند در سطح بالایی مشاهده می‌شود.



## ۲-۳- یادگیری سازمانی

گریس آرجریس و دنالد اسکن<sup>۱</sup> معتقدند یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد درون سازمان یک موقعیت مشکل‌زایی را تجربه کرده و از سوی سازمان<sup>۲</sup> مأمور به بررسی آن می‌شوند. آن‌ها یک تناسب نداشتن هیجان‌انگیز<sup>۳</sup> را میان نتایج واقعی و مورد انتظار اعمال تجربه کرده و از راه فرایند تفکر و کار بیش‌تر<sup>۴</sup> به آن تناسب نداشتن پاسخ می‌دهند که در نتیجه منجر به تعدیل تصاویر ذهنی افراد از سازمان یا درک آنان از پدیده سازمانی می‌شود و به این وسیله تئوری‌های سازمانی در عمل تغییر پیدا می‌کند [۱۲]. ماهورتا<sup>۵</sup> بیان می‌کند یادگیری فردی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد پاسخ‌های منعطفی برای شرایط و محرک‌های یکسان داشته باشند، اما یادگیری سازمانی زمانی روی می‌دهد که گروهی از افراد پاسخ‌های یکسان در شرایط متفاوت داشته باشند. هابر<sup>۶</sup> چهار سازه تحصیل دانش، انتشار دانش، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی را پیشنهاد می‌کند که با یادگیری سازمانی مرتبط هستند [۲۴]. گاروین<sup>۷</sup> تأکید می‌کند وجود ایده‌های جدید برای یادگیری ضروری هستند. این ایده‌های جدید بدون توجه به این‌که درون سازمان خلق یا از خارج سازمان کسب شده‌اند، به بهبود سازمانی منجر می‌شوند. او معتقد است برای این‌که قابلیت یادگیری سازمان بهبود پیدا کند، همواره باید رهنمودهای روشن برای عملی شدن خط‌مشی یا برنامه‌ها و نیز اعمال تغییرات در آن‌ها، شکل‌گیری نقشه راه برای تعیین این‌که چگونه می‌توان به هدف دست پیدا کرد و ایجاد ابزارهای لازم برای ارتقای سطح یادگیری سازمان فراهم ساخت [۱۲]. فام و سویرزک<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) یادگیری سازمانی را شامل سه فرایند تحصیل دانش<sup>۹</sup>، تسهیم دانش<sup>۱</sup> و به‌کارگیری دانش<sup>۲</sup> می‌دانند.

1. Chris Argyris and Donald Schon
2. Organization's behalf
3. Surprising mismatch
4. Further action
5. Malhorta
6. Huber
7. Garvin
8. Pham and Swierczek
9. Acquisition knowledge



تحصیل دانش به واسطه این‌که چگونه دانش به وسیله افراد در سازمان ایجاد شده و آن‌ها چه قدر در تلاش برای آموختن از تجربه‌ها هستند، سنجیده می‌شود. تسهیم دانش به معنای آن است که دانش یا مهارت جدید چه اندازه زمان می‌برد در سازمان منتشر شود و یادگیری کارکنان از این تبادلات چه قدر می‌باشد و در نهایت به کارگیری دانش توجه به این دارد که کارکنان حرفه‌ای چه قدر رویکردهای جدید را در شغل خود به کار می‌برند و چگونه آن‌ها روش‌های طراحی و فرایندهای کاری را تغییر می‌دهند [۴، صص ۱۸۶-۲۰۱]. هر چه سازمان این سه فرایند را با سرعت و کیفیت بیش‌تری نسبت به رقبا به انجام رساند، به همان نسبت از سایر سازمان‌های رقیب اثر بخش‌تر و کارا تر خواهد شد. فرهنگ سازمان‌های با هوش سازمانی بالا است که مسئولیت یادگیری و تغییر مستمر را به اعضای آن دیکته می‌کند.

## ۲-۴- نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در خلق دانش

یادگیری سازمانی یک حوزه تحقیقی است که به شدت در ارتباط با اصول مدیریت دانش است و تمایز مباحث مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بسیار دشوار است [۲۵]. بنابراین چالش‌ها و مزیت‌های مدیریت دانش به‌طور طبیعی با چالش‌ها و مزیت‌های یادگیری سازمانی مرتبط خواهد بود [۲۶]. یادگیری مستمر ضرورت مدیریت دانش است؛ زیرا بدون یادگیری، دانش خلق نمی‌شود و برای تحقق آن توجه به فرهنگ، اکولوژی، ساختار و راهبرد الزامی است [۲۷]. لامسا<sup>۳</sup> معتقد است که حتی مفهوم خلق دانش سازمانی خود می‌تواند به عنوان بعد جدیدی از یادگیری سازمانی مطرح شود [۲۵]. براساس نظر دانکن و ویس<sup>۴</sup> (۱۹۷۹)، زمانی که دانش جدیدی تولید می‌شود، یادگیری سازمانی رخ می‌دهد؛ حتی اگر این دانش جدید منجر به تغییر رفتار نشود. بنابراین اگر دانش به صورت بالقوه برای سازمان مفید واقع شود، یادگیری سازمانی روی داده است [۲۸، صص ۲۲۵-۲۶۰]. از این رو نتایج مطالعات نشان از ارتباط

1. Sharing knowledge
2. Utilization knowledge
3. Lamsa
4. Duncan & Weiss



متقابل و مثبت یادگیری سازمانی و خلق دانش دارد و بسیاری از تعاریف یادگیری و خلق دانش نیز (این امر را نشان می‌دهند [۲۹، صص ۱۴-۳۷؛ ۳۰، صص ۳۸۳-۳۸۸].

از سوی دیگر، هوش سازمانی که بر زمینه شناخت و یادگیری تأکید دارد، چشم‌انداز توسعه سازمانی را به مدیریت دانش نزدیک‌تر می‌کند [۲۵]. استان هاوس و پمبرتن<sup>۱</sup> بیان می‌کنند هوش سازمانی - که از ماهیت پویایی برخوردار است - از راه استدلال و یادگیری منتج به تولید دانش به موقع و مرتبط می‌شود [۱۰، صص ۱۳۱-۱۴۴]. براساس نظر لیبویتز<sup>۲</sup> بخش مهمی از هوش سازمانی، فرایند نوسازی<sup>۳</sup> در ترویج یادگیری سازمانی درون سازمان<sup>۴</sup> است. شناسایی و اداره کردن همه فرایندهای درگیر در مدیریت دانش ممکن است به سازمان‌ها اجازه دهد تا محیط مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش ایجاد، یادگیری سازمانی را بهبود و سطح هوش سازمانی را ارتقا دهد [۱۱].

براساس عقیده استان هاوس و پمبرتن، سازمان‌های هوشمند - که روی هوش و یادگیری بنا نهاده شده‌اند - یاد می‌گیرند و دانش را به صورت هوشمند اداره می‌کنند. یادگیری‌ای که در هر دو سطح فردی و سازمانی روی می‌دهد، ارائه دهنده فرایند مستمری است که به تحصیل دانش کمک می‌کند [۱۰، صص ۱۳۱-۱۴۴]. این گونه سازمان‌ها که روی دارایی‌های نامشهود خود بیش‌تر سرمایه‌گذاری می‌کنند، سطوح بالاتری از عایدات دانشی را کسب می‌کنند و عملکرد خیلی بهتری دارند؛ به عبارت دیگر شرکت‌هایی که هوش سازمانی را افزایش می‌دهند، تصمیم‌های بهتری اخذ کرده و عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهند که منجر به خلق ارزش می‌شود [۱۱]. هوش سازمانی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد رشد کرده، زنده بمانند و پیشرفت کنند. این توانایی مستلزم کارکرد و ساختاردهی صحیح سازمانی<sup>۵</sup>، مدیریت منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات و یادگیری سازمانی است [۱۱]. علی‌رغم اهمیت اساسی هوش

1. Stonehouse & Pemberton
2. Liebowitz
3. The renewal process
4. The entity
5. Organizational structuring and functioning



سازمانی، یادگیری سازمانی و خلق دانش برای سازمان‌های کنونی، مطالعه ادبیات وجود شکاف‌های بسیاری پیرامون این موضوعات را آشکار می‌کند.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که تحقیقات تجربی اندکی در این ارتباط انجام شده است که بیش‌تر تحقیقات صورت گرفته (با توجه به شواهد به‌دست آمده) از بررسی‌های مرور ادبیات و مطالعات کتابخانه‌ای بوده‌اند و نقش یادگیری سازمانی نیز در ارتباط بین هوش سازمانی و خلق دانش مطالعه نشده است. در این تحقیق نقش یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه هوش سازمانی و خلق دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ از این رو تلاش بر آن است تا نشان داده شود که هوش سازمانی از راه یادگیری سازمانی، خلق دانش را افزایش می‌دهد. در این صورت فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شدند:

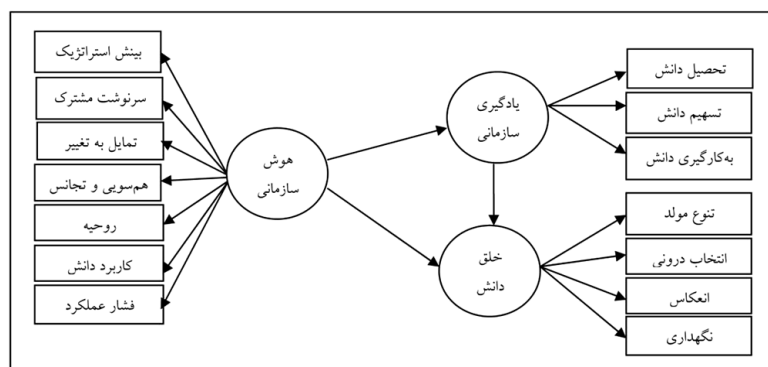
۱- بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

۲- بین یادگیری سازمانی و خلق دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

۳- بین هوش سازمانی و خلق دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

با توجه به فرضیه‌های اول تا سوم، الگوی مفهومی پژوهش به‌صورت شکل ۳ معرفی

می‌شود.



شکل ۳ الگوی مفهومی پژوهش





### ۳- روش تحقیق

#### ۳-۱- جامعه و نمونه

جامعه آماری این تحقیق مشتمل بر کارکنان دفتر مرکزی شرکت سایپا یدک با جمعیتی بالغ بر ۸۰۰ نفر می‌باشد. از جامعه پاسخ‌گویان به روش نمونه‌گیری تصادفی و براساس فرمول نمونه (در سطح اطمینان ۹۵ درصد)، ۱۲۷ نفر برآورد شد که با توزیع ۱۶۰ پرسشنامه در نهایت ۱۴۰ پرسشنامه تحلیل شد. داده‌ها از راه پرسشنامه با ۶ سؤال عمومی و ۶۰ سؤال برای سنجش متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی جمع‌آوری شدند. همه گویه‌ها با مقیاس پنج‌گزینه‌ای طیف لیکرت طراحی شدند. برای سنجش متغیرهای تخصصی تحقیق، از سؤال‌های استاندارد موجود استفاده شد. برای سنجش متغیر هوش سازمانی، الگوی آلبرخت (۲۰۰۲)، برای متغیر یادگیری سازمانی، الگوی پیشنهاد شده به‌وسیله فام و سویرزک (۲۰۰۶) و در نهایت برای سنجش خلق دانش، الگوی زولو و ویتر (۲۰۰۲) استفاده شد. به این منظور سؤال‌های استاندارد ترجمه شد سپس با نظر اساتید مرتبط و چند تن از مدیران و سرپرستان منابع انسانی شرکت سایپا یدک کنترل شد. فرایند مذکور موجب به دست آوردن اطمینان از روایی محتوای ابزار گردآوری داده‌ها می‌شود. برای محاسبه پایایی پرسشنامه، ۲۵ پرسشنامه در آغاز کار توزیع شد که در نهایت با ۲۰ پرسشنامه، آلفای کرونباخ محاسبه شد. پس از حذف تعدادی از سؤال‌ها، مقدار آلفای کرونباخ برای هوش سازمانی ۹۳ درصد، برای سؤال‌های یادگیری سازمانی ۸۶ درصد و برای سؤال‌های خلق دانش ۸۳ درصد به دست آمد. مقادیر آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که متغیرهای بررسی شده از پایایی مناسبی برخوردار است. کلیه محاسبات با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ و لیزرل ۸/۵ انجام شد.

### ۴- نتیجه‌گیری

#### ۴-۱- توصیف جمعیت‌شناختی نمونه

برای سنجش جمعیت‌شناختی اعضای نمونه، ۶ سؤال مطرح شد. نتایج نشان داد که از بین ۱۴۰ نفر پاسخگو، ۹۴ نفر مرد و ۴۶ نفر زن بودند و از نظر سنی حدود ۵۷ درصد از اعضای نمونه بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن دارند. سایر اطلاعات جمعیت‌شناختی در جدول ۲ درج شده است.



جدول ۲ خصوصیات جمعیت‌شناختی نمونه

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	مرد	۶۷/۱	تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۳۱/۴
	زن	۳۲/۹		لیسانس	۵۵/۷
سن	کم‌تر از ۳۰	۳۲/۹		فوق لیسانس	۱۲/۹
	۳۰-۴۰	۵۷/۱	دکتر	۰	
	۴۰-۵۰	۹/۳	سابقه خدمت در سازمان	کم‌تر از ۵	۳۶/۴
	۵۰ به بالا	۰/۷		۵-۱۰	۴۴/۳
سمت سازمانی	مدیر و سرپرست	۲۷/۹		۱۰-۱۵	۱۲/۹
	کارمند و کارگر	۱۵/۷		۱۵ سال و بیش‌تر	۵/۷
	کارشناس	۵۶/۴			

#### ۲-۴- یافته‌های پژوهش

قبل از بررسی فرضیه‌ها لازم است تا میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد توجه قرار گیرد که با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ انجام شد. همان‌گونه که در جدول ۳ نمایش داده شده است، خلق دانش بیش‌ترین نمره میانگین و هوش سازمانی کم‌ترین نمره را به‌خود اختصاص داده‌اند. این موضوع نشان‌دهنده آن است که در شرکت بررسی شده، از نظر کارکنان سازمان خلق دانش با احتمال بیش‌تری تحقق پیدا می‌کند و میانگین هوش در بین کارکنان و مدیران سازمان کم‌تر است.

جدول ۳ شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	خطای انحراف میانگین	میانه	واریانس	انحراف معیار
هوش سازمانی	۲/۹۱	۰/۰۵	۲/۸۹	۰/۴۰	۰/۶۳
یادگیری سازمانی	۲/۹۶	۰/۰۷	۲/۹۴	۰/۶۵	۰/۸۰
خلق دانش	۳/۱۵	۰/۰۵	۳/۱۹	۰/۳۶	۰/۶۰



جدول ۴ همبستگی بین متغیرهای تحقیق ( $p < 0/01$ )

متغیر	هوش سازمانی	یادگیری سازمانی	خلق دانش
هوش سازمانی	۱	۰/۸۵	۰/۸۳
یادگیری سازمانی	--	۱	۰/۷۹
خلق دانش	--	--	۱

نتایج تحلیل همبستگی نشان داد متغیرهای تحقیق با یکدیگر ارتباط مثبت قوی دارند (جدول ۴) ( $p < 0/01$ ).

#### ۴-۲-۱- الگوی اندازه‌گیری

در الگوهای معادلات ساختاری لازم است تا دو الگو آزمون شود. الگوی اول شامل الگوی اندازه‌گیری برای هر متغیر مکنون است. الگوی اندازه‌گیری نشان‌دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. شاخص‌های برازش رایج در الگوهای اندازه‌گیری برای ۳ متغیر مکنون تحقیق در قالب جدول ۵ ارائه شده است. چنانچه مشاهده می‌شود، شاخص‌های اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد.

جدول ۵ شاخص‌های برازش الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای مکنون تحقیق

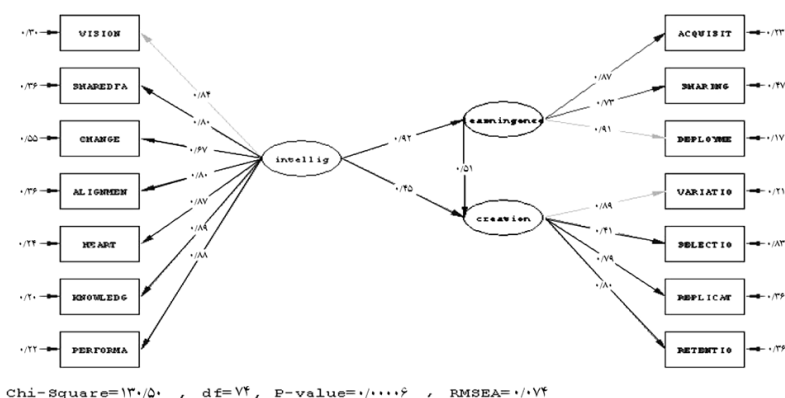
شاخص برازش									متغیر مکنون
AGFI	GFI	RMR	RFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	
۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۰۱	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۰۷	۱/۶۹	هوش سازمانی
--	--	--	--	--	--	--	۰/۰۰۰	۰/۰۰	یادگیری سازمانی
۰/۹۱	۰/۹۸	۰/۰۲	۰/۹۳	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۱۰	۲/۶۶	خلق دانش



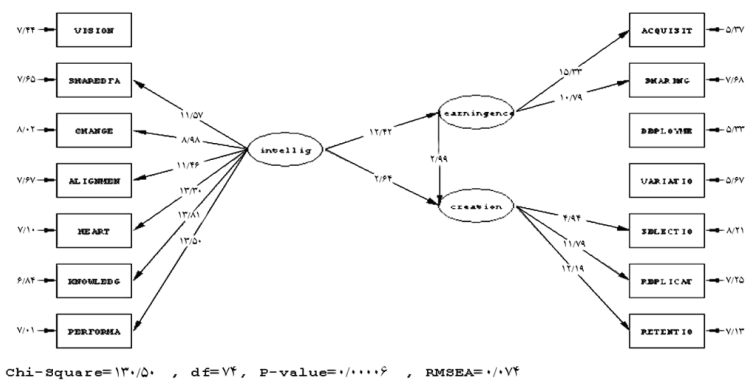
#### ۴-۲-۲- الگوی ساختاری

اکنون پس از آزمون الگوهای اندازه‌گیری لازم است تا الگوی ساختاری که نشان‌دهنده ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است، ارائه شود. با استفاده از الگوی ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت. الگوی ساختاری تحقیق با کاربرد نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵ انجام شد. او در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) در نمودارهای شکل‌های ۴ و ۵ نشان داده شده است.

همان‌طور که در نمودار شکل ۴ ملاحظه می‌شود، الگو از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی قرار دارد؛ زیرا نسبت کای-دو بر درجه آزادی برابر با ۱/۷۶ و کوچک‌تر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA نیز کوچک‌تر از ۰/۰۸ است. در بین عوامل، هوش سازمانی اثر قابل ملاحظه‌ای بر یادگیری سازمانی دارد؛ یعنی با افزایش یک واحد در هوش سازمانی، ۰/۹۲ افزایش در یادگیری سازمانی مشاهده خواهد شد. یادگیری سازمانی نیز بر خلق دانش تأثیر زیادی (۰/۵۱) دارد و تأثیر هوش سازمانی بر خلق دانش نیز بسیار مهم است (۰/۹۲).



شکل ۴ الگوی تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۵ الگوی تحقیق در حالت عدد معناداری

نمودار شکل ۵ نشان می‌دهد که اثر تمامی متغیرها معنادار شده است؛ به عبارتی ضرایب تمامی مسیرهای الگو بالاتر از ۱/۹۶ شده است که این امر به معنای تأیید تمامی فرضیه‌های تحقیق است. مقادیر فرضیه‌ها نیز با الگوهای ساختاری سنجیده شده که در جدول ۶ درج شده است.

جدول ۶ نتایج اجرای الگوی ساختاری میان متغیرهای الگوی مفهومی

نتیجه	t-value	R <sup>2</sup>	ضریب استاندارد	فرضیه‌ها
تأیید	۱۲/۴۲	۰/۸۵	۰/۹۲	هوش سازمانی ← یادگیری سازمانی
تأیید	۲/۹۹	۰/۲۶	۰/۵۱	یادگیری سازمانی ← خلق دانش
تأیید	۳۹/۷۷	۰/۸۵	۰/۹۲	هوش سازمانی ← خلق دانش
$\chi^2=130/50$ $df=74$ $RMSEA=0/074$ $NFI=0/97$ $CFI=99$				
$IFI=0/99$ $RFI=0/97$ $RMR=0/023$ $GFI=0/88$ $AGFI=0/83$				



## ۵- نتیجه‌گیری

همان گونه که انتظار می‌رفت، بین هوش سازمانی، یادگیری و خلق دانش رابطه علی مثبتی وجود دارد. پی بردن به عوامل مرتبط با خلق دانش برای سازمان اهمیت فراوانی دارد؛ زیرا این امر منجر به بهبود قابلیت رقابتی سازمان می‌شود. فرضیه اول تحقیق مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان شرکت سایپایدک (دفتر مرکزی) مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین نتیجه تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی با خلق دانش ارتباط مثبت و معناداری دارد ولی این ارتباط خیلی قوی نیست؛ به عبارت دیگر یادگیری سازمانی تنها ۲۶ درصد از تغییرات خلق دانش را پیش‌بینی می‌کند. این امر نشان می‌دهد که وجود یادگیری سازمانی به تنهایی برای بهبود خلق دانش سازمانی کافی نیست، بلکه شناسایی و مطالعه سایر عوامل مؤثر بر خلق دانش ضروری خواهد بود. فرضیه سوم تحقیق مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار میان هوش سازمانی و خلق دانش نیز در بین کارکنان شرکت سایپایدک مورد تأیید قرار گرفت. به این ترتیب نتایج حاصل نشان داد که هوش سازمانی با تقویت یادگیری سازمانی، نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در خلق دانش سازمانی دارد. نتایج محاسبه همبستگی نیز این نتیجه را مورد تأیید قرار می‌دهد.

نتایج به دست آمده نقش بسیار مهم هوش سازمانی و یادگیری سازمانی را در افزایش خلق دانش سازمانی نشان می‌دهد؛ از این رو توجه سازمان‌ها به عوامل ارتقا دهنده هوش سازمانی و فراهم کردن زمینه‌های یادگیری سازمانی، منجر به افزایش قدرت رقابتی سازمان از راه افزایش خلق دانش سازمانی خواهد بود. درگیر کردن کارکنان در تدوین چشم‌اندازها و بینش‌های سازمانی و نیز ارتباط مداوم مدیران سازمان با کارکنان و به این وسیله شناساندن اهداف و ارزش‌های سازمانی به آنان، تشویق کارکنان به همکاری با یکدیگر و وجود جو اعتماد در سازمان، آگاه کردن کارکنان از تغییرات محیطی و تشویق روحیه خطرپذیری و تغییرپذیری در آنان، وجود قوانین و دستورالعمل‌های اجرایی شفاف



و منعطف، توجه سازمان به عوامل انگیزشی کارکنان و ارتقای روحیه خلاقیت و نوآوری در آنان و سپس فراهم کردن زمینه‌های پیاده‌سازی این نوآوری‌ها در سازمان از جمله عواملی است که سازمان‌ها می‌توانند در راستای ارتقای هوش سازمانی خود به‌کار گیرند. هم‌چنین با توجه به نقش بسیار مهم یادگیری سازمانی پیرامون ارتباط هوش سازمانی و خلق دانش، توصیه می‌شود که سازمان‌ها در راستای تقویت فضای دانش محور و ارتقای شایستگی‌های کارکنان کوشش کنند. تنظیم سیستم پاداش‌دهی برای تشویق روحیه خلاقیت و نوآوری و همکاری در سازمان، فراهم کردن برنامه‌های آموزشی و تبادل دانش میان مدیران و کارکنان و نیز میان خود کارکنان و نیز انعطاف‌پذیری سازمان در به‌کارگیری رویه‌های جدید از عوامل دیگری هستند که می‌تواند سازمان‌ها را در جهت افزایش خلق دانش سازمانی سوق دهد.

## ۶- منابع

- [1] Huang Jih-Jeng; "The evolutionary perspective of knowledge creation-a mathematical representation"; *Knowledge-Based System*, Vol. 22, 2009.
- [2] Hoegl M., Schulze A.; "How to support knowledge creation in new product development: An investigation of knowledge management methods"; *European Management Journal*, 23(3), 2005.
- [3] Sheriff K., Xing B.; "Adaptive processes for knowledge creation in complex systems: The case of a global IT consulting firm"; *Information & Management*, 43, 2006.
- [4] Pham T. N., Swierczek W. F.; "Facilitators of organizational learning in design"; *The Learning Organization*, 13(2), 2006.



- [5] Potas N., Ercetin S.S., Kocak S.; "Multi dimensional organizational intelligence measurements for determining the institutional and managerial capacity of girls technical education institution" (Diyarbakir, Sanliurfa And Konya/ Turkey); *African Journal of Business Management*, 4(8), 2010.
- [6] Stalinski S. ;Organizational intelligence: A systems perspective; *Organization Development Journal*, 22(2), 2004.
- [7] Akgün E.A., Byrne J. , Keskin H.; Organizational intelligence: A structuration view; *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 2007.
- [8] Erçetin, S. S, çetin B., Potas N.; Multi-dimensional organizational intelligence scale (Muldimorins); *World Applied Sciences Journal*, 2 (3), 2007.
- [9] Albrecht K.; Organizational intelligence and knowledge management the executive perspective; Retrieved, 2006, from. <http://www.karlAlbrecht.com>, 2002.
- [10] Stonehouse G. H., Pemberton J. D.; "Learning and knowledge management in the intelligent organization"; *Participation & Empowerment*, 7(5), 1999.
- [11] Resto A.; "Organizational intelligence: Attitudes and habits of hispanic entrepreneurs in the process of decision-making and business performance"; Thesis of Ph.D, Walden University, College of Management And Technology. 2009.





- [12] Mikesell E. M.; "Organizational intelligence and validity: A systematic framework for organizational renewal: Project demonstrating excellence"; *Bell & Howell Information and Learning Company*, Vol. 1 of 2, 2000.
- [13] Nonaka I., Toyama R., Konno N.; "SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge Creation"; *Long Range Planning*, 33(1): 2000.
- [14] Adenfelt M., Lagerstorm K.; "Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects"; *International Journal of Project Management*, 24, 2006.
- [15] Krogh G. V.; "Care in knowledge creation"; *California Management Review*, 40(3), 1998.
- [16] Mcadam R.; "Knowledge creation and idea generation: A critical quality perspective"; *Technovation*, 24, 2004.
- [17] Popadiuk S, Choo C. W.; "Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?"; *International Journal of Information Management*, 26, 2006.
- [18] Berends H., Lammers I.; "Contrasting dynamics of organizational learning: A process theory perspective"; *Submitted to OLKC 2006 Conference at The University of Warwick, Coventry on 20th - 22nd March 2006*
- [19] De-Castro Gregorio M., Lopez-Sáez P., E. Navas-Lopez J.; Processes of Knowledge creation in knowledge-intensive firms; Empirical Evidence From Bostons Route 128 Ans Spain, *Technovation*, 28, 2008.



[20] Mooghali A. R., Azizi A. R.; "Relation between organizational intelligence and organizational knowledge management development"; *World Applied Sciences Journal*, 4(1), 2008.

[۲۱] طاهری لاری م؛ جایگاه مدیریت دانش در هوش سازمانی، همایش ملی هوش سازمانی/کسب و کار: تهران، ۱۳۸۹.

[۲۲] جعفری پ.، فقیهی ع. «میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی»؛ دانش و پژوهش در علوم تربیتی- برنامه‌ریزی درسی، ۲۳، ۱۳۸۸.

[23] Sigala M., Chalkiti K.; "Improving performance through tacit Knowledge Externalization and Utilization"; *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 2007.

[24] Taher A., El-kayaly dina Islamic.; "Could knowledge management provide an organization with a competitive advantage?"; *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, The American University in Cairo (AUC), Egypt, 2005.

[25] Lamsa T.; Knowledge creation and organizational learning in communities of practice: An empirical organization; *Faculty of Economic and Business Administration, Oulu University Press*, Finland, 2008.

[26] Hovland I.; Knowledge management and organizational learning: An international development perspective an annotated bibliography; Overseas Development Institute: London, 2003.

[۲۷] عدلی ف.؛ مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش؛ انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران، ۱۳۸۹.



- [28] Sabherwal R., Bercerra-Fernandez Irma ;"An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group and organizational levels"; *Decision Sciences*, 34(2), 2003.
- [29] Nonaka I.;"A dynamic theory of organization knowledge creation"; *Organization Science*, 5 (1), 1994.
- [30] Gorelick C., Organizational learning VS.; "The learning organization:A conversation with a practitioner"; *The Learning Organization*, 12 (4), 2005.