



هوش سازمانی و توسعه سازمان‌های هوشمند

«هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی KM4D»



مجید قاسمی



۱۶ مهرماه ۱۴۰۴

www.bpi.ir

Powered by
BANK PASARGAD PUBLIC RELATIONS



هوش سازمانی

Organizational Intelligence



- **هوش سازمانی** به معنای **انتشار دانش**، **مهارت‌ها**، **داده‌ها** و **بینش‌ها** در سراسر سازمان یا زیست‌بوم شرکای تجاری آن و توانایی سازمان، برای ترکیب این عناصر در **راستای دستیابی به هدف‌ها و حل مسائل** می‌باشد؛^۱
- **هوش سازمانی**، عناصر مختلف نظیر **مدیریت دانشی**، **هوش اجتماعی** و **هوش هیجانی** را برای ایجاد یک **درک کل‌نگر** نسبت به محیط داخلی و خارجی فعالیت سازمان با یکدیگر ادغام می‌کند.^۲

هوش سازمانی، توانایی یک سازمان در **کسب و به‌کارگیری دانش برای حل مسائل و سازگاری** است.^۳

مشخصه هوش سازمانی، توانایی سازمان در:

- تجزیه و تحلیل داده‌ها (Analyze data)؛
 - ساخت مدل‌های مبتنی بر مستندها (Build evidence-based models)؛
 - ایجاد بینش‌های نوظهور (Establish emerging insights)؛
 - تولید دانش و دانش فنی جدید (Generate new knowledge and know-how)،
- می‌باشد که می‌تواند به صورت نظام‌مند در محیط‌های عملیاتی به کار گرفته شود.

مؤلفه‌های اثرگذار بر هوش سازمانی

هوش سازمانی تابعی از عوامل زیر است:

هوش به کار گرفته شده بازیگران (Actor Intelligence-In-Use)؛ ☐

ترکیب بازیگران (Actor Composition)؛ ☐

معماری سازمانی (Organizational Architecture)؛ ☐

فرهنگ سازمانی (Organizational Culture). ☐

$$\text{Organizational Intelligence} = f(\text{Actor Intelligence-In-Use, Actor Composition, Organizational Architecture, Organizational Culture})$$

♦♦♦ مؤلفه‌های اثرگذار بر هوش سازمانی - ادامه

(۱) هوش به کار گرفته شده بازیگران

- **هوش یک سازمان با هوش اعضای آن رشد می‌کند**، به این معنا که وقتی سازمان، اعضای باهوشی را جذب می‌کند یا اعضای فعلی را با افراد باهوش‌تر جایگزین می‌کند، هوش سازمان افزایش می‌یابد؛
- در اکثر سازمان‌ها، افراد با مهارت بالا، مشغول انجام کارهای روزمره و پیش‌پا افتاده هستند؛ بنابراین اگر سازمان‌ها، کارهای روزمره را خودکارسازی یا برون‌سپاری کنند و افراد را در نقش‌هایی قرار دهند که بتوانند از توانایی‌های خود بیشتر استفاده کنند، می‌توانند هوش خود را به‌طور قابل توجهی افزایش دهند.

(۲) ترکیب بازیگران

ترکیب یک مجموعه، برای توان حل مسأله آن حائز اهمیت است.

- «**مرتبط بودن^(۱)**» **اهمیت دارد؛** یعنی دانش و مهارت‌های اعضا، باید با ماهیت مسائلی که قصد حل کردن آن‌ها را دارند، همخوانی داشته باشد؛
- «**تنوع بازیگران^(۲)**»، **تأثیر مثبتی بر عملکرد حل مسأله جمعی دارد** و در برخی موارد، ممکن است از توانایی‌های فردی آن‌ها مهم‌تر باشد. اهمیت تنوع بازیگران، زمانی که مسائل پیچیده‌تر می‌شوند و نیاز به جستجو برای راه‌حل‌های نوین وجود دارد، به‌طور فزاینده‌ای افزایش می‌یابد.

1-Relevance.

2-Diversity of Participants.

Source: California Management Review (University of California), 2024.

۳) معماری سازمانی

- **اثر معماری سازمانی بر هوش یک سازمان، می‌تواند مثبت یا منفی باشد؛ بسته به این که امکان همکاری میان بازیگران مکمل را فراهم می‌کند یا باعث استفاده ناکافی از قابلیت‌های افراد و جدا نگه داشتن منابع و بازیگران مکمل می‌شود؛**
- **انتظار می‌رود اثر معماری سازمانی بر هوش سازمانی، متناسب با اندازه گروه و سازمان، افزایش یابد؛**
- **سازمان‌هایی که در حل مسأله و سازگاری، عملکرد درخشانی دارند، تمایل به ساختارهای ارگانیک دارند که دارای سطح بالایی از انعطاف‌پذیری و آزادی عمل می‌باشند. (در مقابل، طراحی‌های سلسله‌مراتبی، صرفاً برای مسائلی که به خوبی تبیین شده‌اند و می‌توان آن‌ها را به مسائل جزئی‌تر و مستقل، تفکیک و به واحدهای مختلف محول نمود، کارآمد عمل می‌کنند).**

(۴) فرهنگ سازمانی

- فرهنگ یک سازمان بر توانایی آن سازمان در **حل خلاقانه مسائل و توسعه هوش سازمانی** تأثیر می‌گذارد؛
- **اشتراک‌گذاری ایده‌ها، نظرها و دانش** برای طرح دیدگاه‌های متعارض، ضروری است؛ به ویژه زمانی که نیاز به راه‌حل‌های نوآورانه وجود دارد؛
- **خلاقیت** در فرهنگ‌هایی شکوفا می‌شود که در مسیر **یادگیری، شکست را تحمل** می‌کنند؛
- سازمان‌های هوشمند، فرهنگ‌ها (و ساختارهایی) را پرورش می‌دهند که **در فرایند تصمیم‌گیری، «داده» و «شایستگی» بر «ارشدیت» برتری دارد.**

□ سه مؤلفه از چهار مؤلفه موجود در تابع هوش سازمانی شامل «هوش به کار گرفته شده بازیگران»، «ترکیب بازیگران» و «معماری سازمانی»، می‌توانند مستقیماً با تصمیم‌های مدیریتی تغییر نمایند؛

□ این در حالی است که «فرهنگ سازمانی»، به شکلی غیرمستقیم‌تر تحت تأثیر ارتباطات و رفتار مدیریت قرار می‌گیرد؛ می‌تواند مدت بیشتری به طول بیانجامد و اغلب دربرگیرنده سه عامل دیگر به عنوان ابزار تغییر فرهنگی، می‌باشد.

توسعه سازمان‌های هوشمند

Intelligent Organization Development

- برای سازمان‌ها ضروری است که **راهبردهایی برای تحول کسب‌وکار اتخاذ نمایند تا تبدیل به یک سازمان هوشمند شوند؛^۱**
- **یک سازمان هوشمند نوعی بنگاه است که تجربه‌های خود را از طریق یک فرایند یادگیری مستمر و نظام‌مند به حداکثر می‌رساند. هدف این سازمان، استفاده از دانش به عنوان منبعی برای رقابتی‌تر کردن یک سازمان و توانایی بهتر آن در سازگاری با تغییرهای مداوم است.^۲**

مقایسه Smart Organization و Intelligent Organization

Intelligent Organization

- فراتر از فناوری است و به توانایی سازمان برای یادگیری، سازگاری و نوآوری مستمر اشاره دارد؛
- بر یادگیری سازمانی، سرمایه فکری، فرهنگ دانش محور و توانایی تغییر متناسب با محیط تأکید دارد؛
- هوش در اینجا بیشتر به معنای درک، یادگیری، انطباق و خلق ارزش جدید است، نه صرفاً فناوری.

هدف «افزایش قابلیت یادگیری و سازگاری با محیط» است.

Smart Organization

- بیشتر بر استفاده از فناوری و ابزارهای دیجیتالی برای بهبود کارایی تمرکز دارد؛
- اغلب ویژگی آن خودکارسازی، دیجیتالی سازی و بهره گیری از سامانه های هوش مصنوعی و هوش کسب و کار است؛
- «هوشمندی» در اینجا بیشتر به استفاده از داده ها و کاربرد ابزارها و فناوری ها برمی گردد.

هدف «افزایش کارایی» است.

- سازمانی که هوش سازمانی دارد مثل یک «انسان خردمند» است: یاد می‌گیرد، تحلیل می‌کند، تصمیم درست می‌گیرد و رشد می‌کند؛
- سازمان معمولی، بیشتر شبیه یک «انسان روزمره» است: کارها را انجام می‌دهد اما کمتر یاد می‌گیرد، کمتر نوآوری می‌کند و سخت با تغییر کنار می‌آید.

ویژگی سازمان‌های هوشمند – ادامه

- سازمان‌های هوشمند در مواجهه همه‌جانبه با موقعیت‌های پیچیده از طریق یک «رویکرد سیستمی»^(۱)، استقامت بالایی از خود نشان می‌دهند؛
- سازمان‌های هوشمند در پاسخ‌گویی و سازگاری با تغییرهای محیط بیرونی، چابکی قابل توجهی از خود نشان می‌دهند؛
- سازمان‌های هوشمند همواره به دنبال فرصت‌های جدیدی هستند که از نوآوری‌های ناشی از راهبردهای دانش‌محور سازمان به وجود می‌آیند. این راهبردها توسط یک «فرایند تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری مبتنی بر علم داده»^(۲) پشتیبانی می‌شوند.

1- A systems approach is a holistic and interdisciplinary way of understanding and solving complex problems.

2- data-science-backed analysis and decision-making process.

Source: Forbes, 2022.

♦♦♦ توانایی‌های مورد نیاز سازمان‌ها برای رفتار هوشمندانه

برای اینکه یک سازمان بتواند هوشمندانه عمل کند، باید قادر باشد:

- محیط را درک کرده و نیازها و مسائل را شناسایی کند؛
- بازیگران و منابع مرتبط را شناسایی و بسیج کند (درون یا بیرون مرزهای سازمانی)؛
- بازیگران را قادر سازد تا برای حل مسائل به طور مؤثری با یکدیگر همکاری کنند و پاسخ‌های مناسب به محیط ارائه دهند؛
- دانش و سایر منابع را یاد بگیرد، انباشت کند و به اشتراک بگذارد؛
- هدف‌ها را تعیین کند، تمرکز کند و بازیگران و منابع را به گونه‌ای اولویت‌بندی کند تا سازمان بتواند به هدف‌های خود دست یابد.

◆◆◆ انواع هوش در سازمان‌ها

هنگام به کارگیری بازیگران انسانی و دیجیتالی هوشمند، می‌توان به پنج پیکربندی متمایز از هوش در سازمان‌ها رسید. این انواع هوش، بستگی به شکل‌های مختلف همکاری (یا عدم همکاری) میان انسان‌ها و فناوری هوشمند در «حل یک مسئله» یا «انجام دادن یک کار»، دارد:

- **هوش فردی** (Individual intelligence): زمانی که یک انسان به‌طور مستقل (بدون فناوری هوشمند) کار می‌کند؛
- **هوش جمعی** (Collective intelligence): زمانی که چندین نفر در کار خود، با هم همکاری می‌کنند؛
- **هوش خودکار** (Automated intelligence): زمانی که کار با فناوری هوشمند، به صورت خودکار انجام می‌شود؛
- **هوش افزوده** (Augmented intelligence): زمانی که یک فرد از فناوری هوشمند برای بهبود، تسریع و یا پشتیبانی از کار خود، استفاده می‌کند یا با آن همکاری می‌کند؛
- **هوش جمعی افزوده** (Augmented collective intelligence): زمانی که چندین نفر و چند فناوری هوشمند، در کار خود با هم همکاری می‌کنند.

شش اصل برای طراحی سازمان‌های هوشمند

۱- اصل افزودن

The Addition Principle

- افزودن بازیگرانی با سطوح بالاتر هوش – چه انسانی و چه دیجیتالی – هوش سازمانی را افزایش می‌دهد.

۲- اصل ارتباطی

The Relevance Principle

- نوع هوش باید با ماهیت مسائلی که باید حل شوند متناسب باشد.

۳- اصل جایگزینی

The Substitution Principle

- جایگزین کردن انسان‌های هوشمند با ماشین‌های هوشمند، سازمان را باهوش‌تر نمی‌کند، بلکه آن را کارآمدتر می‌سازد. خودکارسازی لزوماً منجر به افزایش توانایی حل مسئله و سازگاری سازمان، نمی‌شود.

شش اصل برای طراحی سازمان‌های هوشمند – ادامه

۴- اصل تنوع

The Diversity Principle

- افزایش تنوع بازیگران هوشمند (از طریق جذب افرادی با دانش، با مهارت و با ذهنیت متفاوت) و همچنین به کارگیری انواع هوش مصنوعی، توانایی سازمان را در حل مسائل پیچیده و سازگاری بهبود می‌بخشد.

۵- اصل مشارکت

The Collaboration Principle

- هوش سازمانی مستلزم مهارت‌های مشارکتی، هم از سوی بازیگران انسانی و هم دیجیتالی است.

۶- اصل تبیین

The Explanation Principle

- سازمان‌های هوشمند به دنبال تبیین هستند و مسئولانه عمل می‌کنند. توضیح‌پذیری مبتنی بر الگوریتم در توسعه سازمان‌های هوشمند بسیار مهم است. توسعه، کاربرد و تضمین کیفیت سامانه‌های هوشمند، مستلزم هر دو مهارت فنی و قضاوت است – جایی که قضاوت بر تجربه، تخصص، استدلال اخلاقی، همدلی و تفکر کلی‌نگر انسانی تکیه می‌زند.

هوش سازمانی در رهبران

❖ رسیدن به مقام بالای یک سازمان مستلزم داشتن عوامل بسیاری نظیر «**ضرب هوشی بالا**»، «**هوش هیجانی**»، «**شایستگی‌های فنی**» و «**مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصی مانند شکیبایی و مقاومت**» است؛

❖ حتی با وجود این ویژگی‌ها، بسیاری از رهبران در بالاترین سمت‌ها، اغلب به این دلیل که نمی‌دانند «**چگونه سازمان را به انجام خواسته‌هایشان وادارند**»، شکست می‌خورند. آن‌چه آن‌ها کم دارند (و رهبران موفق تا عمق وجودشان آن را متجلی می‌سازند) **هوش سازمانی** است.

♦♦♦ شایستگی‌های رهبران با هوش سازمانی بالا

✓ **رهبران با هوش سازمانی بالا** پیام‌هایی ارسال می‌کنند که راهبرد را تقویت می‌کند و پیام‌های دیگر را به حداقل می‌رسانند؛

✓ **رهبران با هوش سازمانی بالا**، درک (Understanding) یا منش (ethos) «ما که هستیم» را پرورش می‌دهند؛

✓ **رهبران با هوش سازمانی بالا**، برای دستیابی به هدف‌های راهبردی، به جای «اجماع‌سازی»، از «راهبرد عملی» استفاده می‌کنند؛

✓ **رهبران با هوش سازمانی بالا**، درگیر مسائل غیر مهم نمی‌شوند و صرفاً به بزرگ‌ترین چالش‌ها در زمانی که بیشترین قدرت و توان را در اختیار دارند، می‌پردازند.

سیاس از حُسن توجه شما

پاییز ۱۴۰۴

www.bpi.ir

Powered by
BANK PASARGAD PUBLIC RELATIONS