

# هوش سازمانی: شناسایی مؤلفه‌ها با رویکرد رفتاری و عاطفی / اجتماعی و رتبه‌بندی به روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری

مهناز کریمی\*، ابوالحسن فقیهی\*\*، اکبر عالم‌تبریز\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۲۵

## چکیده

هوش سازمانی، مفهومی چندبعدی است که از دیدگاه معرفت‌شناختی قابل بررسی با رویکردهای شناختی، رفتاری و عاطفی/ اجتماعی است. با عنایت به تمرکز عمده تحقیقات حوزه هوش بر بعد شناختی (در سطح فردی و سازمانی) کمبود تحقیقات جهت بررسی ابعاد رفتاری و عاطفی/ اجتماعی هوش، مشهود است. هدف اصلی این تحقیق شناسایی مؤلفه‌های هوش سازمانی در ابعاد رفتاری و عاطفی/ اجتماعی و سپس رتبه‌بندی آنهاست. بدین منظور، در گام اول براساس نتایج مصاحبه نیم‌ساختاریافته با ده خبره و به کارگیری تحلیل تم، مدل مفهومی با چهارده مؤلفه در دو بعد مذکور شناسایی شد. در گام بعدی رتبه‌بندی مؤلفه‌های احصاشده، براساس نظرات پانزده نفر از خبرگان و به کارگیری فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری در نه سطح صورت گرفت. برای افزایش هوش سازمانی در بانک‌ها، براساس نظرات جامعه آماری، اکثر مؤلفه‌های بعد عاطفی نسبت به مؤلفه‌های بعد رفتاری با اهمیت بیشتری رتبه‌بندی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** هوش سازمانی؛ رویکرد رفتاری؛ رویکرد عاطفی/ اجتماعی؛ مدل‌سازی ساختاری تفسیری

\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

[mahnaz.karimi@yahoo.com](mailto:mahnaz.karimi@yahoo.com)

\*\* نویسنده مسئول (عهده دار مکاتبات): استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

[faghihiabolhassan@gmail.com](mailto:faghihiabolhassan@gmail.com)

\*\*\* استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران [a-tabriz@sbu.ac.ir](mailto:a-tabriz@sbu.ac.ir)

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، هوش به‌عنوان مفهومی جالب و حوزه‌ای جذاب برای بررسی، فراتر از حوزه روان‌شناسی فردی / شناختی، توجه بسیاری از اندیشمندان و محققان را در سازمان‌ها نیز به خود جلب کرده است (استنبرگ و کافمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). از دیدگاه برخی از دانشمندان (گلین، ۱۹۹۶؛ مارچ، ۱۹۹۹؛ استالینسکی، ۲۰۰۴)<sup>۲</sup> اهمیت و جذابیت تحقیقات هوش در ادبیات مدیریت و توسعه سازمانی است. حتی با در نظر گرفتن کلیه ادبیات تبیین‌شده در حوزه هوش سازمانی، این مفهوم همچنان در حوزه بهبود سازمانی مبهم بوده و در کل کمبود نظریه‌ای یکپارچه از هوش، در تعاریف و نظریه‌های سازمانی مشهود است (آکگان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۲۷۲). همچنین از جمله دانشمندان متأخر، ایرکتین<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) بر ضرورت بررسی هوش از ابعاد مختلف تأکید دارد (پتاس و همکاران، ۲۰۱۰: ۲).<sup>۵</sup>

بعد از ارائه مفهوم اولیه هوش سازمانی توسط واینسکی<sup>۶</sup> در سال ۱۹۶۷، از اولین دانشمندان فعال در این حوزه، ماتسودا<sup>۷</sup> ژاپنی (۱۹۸۰) است که با توجه به مطالعات موجود در زمینه‌های مختلف علم مدیریت، همچون نظریه سازمان، عقلانیت محدود، یادگیری سازمانی و سایر زمینه‌های مربوط، با ارائه مدلی به تبیین بیشتر مفهوم هوش سازمانی پرداخت (مصلح و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۶).

لازم است که بدانیم: مدل‌سازی این مفهوم، یک چرخه کامل را طی نمود. به عبارتی، در مدل‌های ارائه‌شده، ابتدا هوش سازمانی در سطح کلان سازمانی و سپس در سطح "میترو"<sup>۸</sup>

۱. Sternberg & Kaufman

۲. Glynn & March & stalinski

۳. Akgün

۴. Ercetin

۵. Potas, Erçetin and Koçak

۶. Wilensky

۷. Matsud

۸. Mezzo level

(جنبه‌های خاص از سازمان شامل سطح گروهی و فردی) بررسی شد و مجدداً به نقطه شروع بازگشت (تراویکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۲).

با در نظر گرفتن پیشینه کلمه هوش در ادبیات عامه، علمی و سازمانی و نیز تعدد رویکردها و نظریه‌های علمی ارائه‌شده در این زمینه و از طرفی، عدم وجود تعریفی دقیق، شفاف یا نظریه‌ای کامل و جامع در این حوزه، لذا چالش‌های بنیادین در خصوص این مفهوم نو سازمانی و زمینه‌های تحقیقاتی آن آشکار است، همچنین از جمله مسائل تحقیقاتی در این حوزه می‌توان به عدم تعیین رویکرد معرفت‌شناختی در اکثر تحقیقات هوش و به خصوص هوش سازمانی اشاره کرد. بنابراین، محققین در این بررسی می‌کوشند برای تکمیل ادبیات این موضوع - بر اساس تعاریف ابعاد معرفت‌شناختی موجود در ادبیات موضوع - با تقسیم‌بندی نظریه‌های ارائه‌شده در سه گروه شناختی، رفتاری و عاطفی / اجتماعی (جدول شماره ۱) برای شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های بعد رفتاری و عاطفی / اجتماعی در بانک‌های تجاری در بخش میدانی تحقیق گامی هرچند کوچک بردارند.

با بررسی ادبیات سازمانی، روزبه‌روز آشکارتر می‌شود که هوش فردی به تنهایی توانایی چیرگی بر مسائل پیش روی سازمانی را ندارد. لذا، برای غلبه بر مشکلات داخلی و محیطی، ایجاد هوش جمعی در درون سازمان‌ها، به‌عنوان یک ضرورت اهمیت پیدا می‌کند. به‌علاوه، هم‌زمان با تعیین اهداف سازمانی و انطباق با تغییرات محیطی، هوش سازمانی در بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی نقشی اساسی دارد. این موضوع، می‌تواند مزایای بسیاری را برای سازمان در پی داشته باشد که از جمله آنها افزایش توان رقابتی سازمان در بازار جهانی و بهبود عملکرد جمعی، به‌عنوان عاملی حیاتی در توسعه سازمانی است (اسکارلت و ماریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۵).

در دهه‌های اخیر صنعت بانکداری با محیطی پیچیده و دشوار، متأثر از متغیرهای کلان در داخل کشور و حتی متغیرهای کلان جهانی و از طرفی افزایش رقابت به‌علت ظهور بانک‌های

۱ Travica

۲. Maries & Scarlat

خصوصی درمقابل بانک‌های پرسابقه دولتی مواجه است. ازاین‌رو بانک‌هایی که به‌دنبال راهکارهای منطقی و هوشیارانه نباشند، کم‌کم از صحنه رقابت حذف می‌شوند و دیگر نمی‌توانند به ناکارایی و اثربخشی‌نبودن خویش بی‌تفاوت باشند. این تحقیق برآن است تا پس از شناسایی مؤلفه‌های هوش سازمانی، آنها را براساس دیدگاه‌های خبرگان رتبه‌بندی کند.

## تعاریف

درراستای ارائه تعریفی جامع از هوش، ۵۲ نفر از محققان (سال ۱۹۹۶) با ارائه تعریف مشترکی از هوش بیان داشتند که: هوش، یک قابلیت ذهنی بسیارکلی شامل: توانایی‌های استدلال، برنامه‌ریزی حل مسئله، تفکر انتزاعی، درک مفاهیم پیچیده، یادگیری سریع و یادگیری از تجربه و نیز به‌معنای قابلیت درک گسترده و عمیق تر محیط اطرافمان است. شایان ذکر است اغلب تعاریف، عموماً بر تعریف هوش انسانی متمرکز هستند، اما مفهوم هوش می‌تواند در حوزه‌های مختلفی به کار گرفته شود (عرفانی خانقاهی و جعفری، ۱۳۸۹: ۱۵). باتوجه به رویکردهای متفاوت به موضوع هوش سازمانی توسط دانشمندان و محققان، از جمله چالش‌های موجود در این زمینه می‌توان به تعدد تعاریف اشاره کرد. لذا باتوجه به این ویژگی برای تبیین بهتر موضوع و نیز هدف پژوهش (شناسایی مؤلفه‌ها)، تعاریف در سه گروه شناختی، رفتاری و عاطفی/ اجتماعی تقسیم‌بندی می‌شود.

**الف) تعاریف با تمرکز بر بعد شناختی:** مک مستر (۱۹۹۶) توانایی سازمان یکپارچه در جمع‌آوری اطلاعات، خلاقیت، ایجاد دانش و عمل مؤثر بر پایه ایجاد دانش را عوامل تشکیل‌دهنده هوش سازمانی بیان می‌کند. ماتسود هوش سازمانی را توانایی فکری یک سازمان برای حل مسائل سازمانی بیان می‌دارد و تأکید وی بر یکپارچگی توانایی‌های فنی و انسانی برای حل مسائل است. به‌طور دقیق‌تر هوش سازمانی شامل تمامی اطلاعات، تجربه، دانش و فهم از مسائل سازمانی است. سیمیک<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) هوش سازمانی را مجموعه‌ای از داده‌ها، تجربه، دانش و

<sup>۱</sup> Simik

درک مسائل سازمانی تعریف می‌کند (آبادیای و سینگا، ۲۰۱۸: ۱).<sup>۱</sup>

**ب) تعاریف با تمرکز بر بعد رفتاری:** در برخی از تعاریف، هوش بر جنبه‌های کلیدی "افزایش قابلیت‌ها" شامل کسب درک سریع‌تر و بهتر و امکان فائق آمدن بر موقعیت‌هایی که پیش از آن غیرقابل حل به نظر می‌رسید، تمرکز دارد (شامینی و همکاران، ۲۰۱۶: ۳).<sup>۲</sup> گانزرت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) علاوه بر تأکید بر پردازش اطلاعات شناختی، روابط بازیگران محیطی و جستجوی محیطی را نیز مؤلفه‌های تشکیل دهنده هوش سازمانی برمی‌شمرد. بیشتر محققان در تعریف هوش سازمانی، بر ظرفیت یک سازمان برای جمع‌آوری اطلاعات و تولید دانش برای انطباق با محیط خود تأکید داشته‌اند (ایستیدر و همکاران، ۲۰۱۶: ۵).<sup>۴</sup>

**ج) تعاریف با تمرکز بر بعد عاطفی / احساسی:** آلبرخت<sup>۵</sup> می‌گوید: "هوش سازمانی عبارت است از ظرفیت یک سازمان در تجهیز قوای ذهنی آن و تمرکز روی آن قوا برای رسیدن به هدف و رسالت‌های سازمان". او معتقد است که: ذهن سازمانی هم مثل ذهن فردی، جنبه‌های آگاهانه و ناآگاهانه دارد که رفتار سازمانی و کارآیی سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. (آلبرخت، ۲۰۱۰: ۲)

مدل او هر دو سطح آگاه و ناآگاه یادگیری را با هم جمع می‌کند و با استفاده از اثر هاوارد گاردنر<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کند که سازمان‌ها نیز مثل افراد هوش‌های چندگانه دارند (ایرکتین و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۵۳). در مجموع، تعاریف اکثر محققان از هوش سازمانی را می‌توان در سه مفهوم کلیدی: توانایی ذهنی سازمانی، توانایی سازگاری یا یک فرایند سازمانی خلاصه کرد. در مجموع هوش سازمانی اساساً شامل یادگیری، دانش، پیش‌بینی و حل مسئله است (پتاس و

<sup>۱</sup> Upadhyay and Singh

<sup>۲</sup> Shamini, Sharifuddin, Tang, Mostafa, Salama

<sup>۳</sup> Ganzert

<sup>۴</sup> Istudor, Ursacescu, Sendroiu, Radu

<sup>۵</sup> Albrecht

<sup>۶</sup> Howard Earl Gardner

همکاران، ۲۰۱۰: ۲).

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

باتوجه به دیدگاه‌های متفاوت معرفت‌شناسی، مفاهیم مختلفی از سوی صاحب‌نظران، برای تبیین هوش سازمانی ارائه شده است که با وجود داشتن تفاوت‌هایی، جنبه‌های مشترکی از این موضوع‌ها قابل شناسایی است. توجه هم‌زمان یا بررسی هر سه بعد کمک می‌کند که بخشی از قابلیت‌های آن آشکار شود. هریک از این رویکردها مسیری را برای شناخت این پدیده پیچیده باز کرده و می‌توانند مکملی برای دیگر رویکردها باشند. به عبارتی، رویکردهای معرفت‌شناسی شامل شناختی، رفتاری و عاطفی / اجتماعی، با اینکه به صورت مفهومی با یکدیگر فاصله دارند، اما دارای ارتباط درونی هستند و از یکدیگر جدا یا علیه یکدیگر نیستند. لذا در تحقیقات باید بررسی کرد که چگونه ترکیب چندین گروه مختلف از افکار می‌تواند به درک عمیقی از هوش سازمانی در مدیریت و ادبیات بهبود سازمان منجر شود (آکگان و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۷۴). در ادامه به تبیینی مختصری از رویکردهای مذکور می‌پردازیم.

**الف) دیدگاه شناختی:** اجزای هوش سازمانی در این دیدگاه شامل ساختارهای توانایی پردازش اطلاعات، مانند توانایی دستیابی به اطلاعات، تفسیر اطلاعات، انتشار اطلاعات، ذخیره اطلاعات و پیاده‌سازی اطلاعات است. توانایی پیاده‌سازی اطلاعات اشاره به توانایی استفاده و عملی‌سازی اطلاعات برای حل مشکلات در حین فرایندهایی مانند ایجاد محصولی جدید، انتقال فناوری، بازاریابی و مدیریت دارد. در مجموع، در این دیدگاه، هوش فرایندی ذهنی برای کسب و درک اطلاعات شامل جنبه‌های مختلف از قبیل آگاهی، ادراک، استدلال، حافظه و قضاوت است. از آنجاکه در سطح سازمانی ویژگی‌های عملی مشابه و مشترک با سطح فردی وجود دارد، دیدگاه شناختی اقدام به برجسته‌سازی توانایی پردازش اطلاعات در هوش سازمانی می‌کند (آکگان، ۲۰۰۷: ۲۷۵).

**ب) دیدگاه رفتاری:** گروه دیگری از دانشمندان با تمرکز بر رویکرد رفتاری، هوش را نه به‌عنوان یک ویژگی ثابت، بلکه به‌عنوان یک مشخصه تعریف شده، و نه محدودشده، با رفتار بیان

می‌کنند (گلین، ۱۹۹۶). با توجه به این نوع طرز فکر، سازمان، زمانی هوش خود را نشان می‌دهد که در حال پاسخگویی به تغییر در شرایط، مشکلات و دیگر مسائل با رفتاری انطباقی، به صورت تغییر در رفتار خود است. در این حالت، هوش در اصل تمایل یک سازمان در انطباق رفتار خود است. در این دیدگاه، هوش به عنوان یک صفت، در حقیقت نوعی ویژگی رفتاری و نه به عنوان چیزی در داخل سر، برای توصیف افراد است (آکگان، ۲۰۰۷: ۲۷۶). در حالی که، رفتارگرایان هوش را عملی واکنشی می‌دانند که به طور خاص به محرک‌های محیطی و بیرونی بستگی دارد، شناخت گرایان آن را ناشی از عوامل درونی تلقی می‌کنند و عوامل بیرونی را نادیده می‌گیرند.

**ج) دیدگاه عاطفی / اجتماعی:** احساسات بخشی از زندگی سازمانی هستند و توسعه قابلیت‌های عاطفی در سطح سازمانی یکی از شایستگی‌های اصلی سازمان است. با این حال، عملیاتی کردن و توسعه نظریه قابلیت عاطفی در ادبیات سازمانی باید بررسی شود (آکگان و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۲۵). گای نگوین هوی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) قابلیت عاطفی سازمان را به صورت «توانایی یک سازمان در شناخت، درک، بررسی، عمومی‌سازی و استفاده از عواطف اعضای سازمان برای هماهنگ کردن آنها با فرایندها و ساختارهای سازمان» تعریف می‌کند. هر چند مفهوم قابلیت عاطفی به طور دائم در حال تغییرات بنیادین بوده و مؤلفه‌های متعددی برای آن معرفی شده که اغلب در سطح فردی است، اما شش مؤلفه معرفی شده در تحقیقات «هوی» توسط اغلب محققانی که بر بعد عاطفی سازمانی تمرکز داشته‌اند، مورد استفاده قرار گرفته است. به عبارتی، هوش اجتماعی به عنوان توانایی حصول به هدف‌ها و انجام وظایف میان افراد یا توانایی درک و برقراری ارتباط میان افراد تعریف می‌شود (آکگان و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۰۷). آکگان (۲۰۰۷) معتقد است که واژه «هوش سازمانی» ممکن است به عنوان تجمعی از هوش عاطفی افراد بیان شود. سازمان‌ها را می‌توان به عنوان نهادی عاطفی مورد بررسی قرار داد؛ چون جوها و فرهنگ‌های عاطفی به عنوان عامل اصلی سازمانی برای موفقیت در نظر گرفته می‌شود (جرجی، ۲۰۱۳: ۸)<sup>۲</sup>.

۱. Guy Ngyyen Huy

۲. Giorgi

## تحقیقات در زمینه هوش سازمانی و بعد معرفت‌شناختی مؤلفه‌ها

در این بخش به اختصار به برخی از تحقیقات به عمل آمده در این حوزه اشاره می‌شود:

مهم‌ترین مسئله در رابطه با مدل‌های مختلف مطرح شده درخصوص هوش سازمانی، نحوه سنجش آن توسط دانشمندان مختلف است. ماتسودا (۱۹۹۲)، هلال (۲۰۰۶)، استون هاوس و پمبرتون (۱۹۹۹)، کرون کوئیست (۲۰۰۴) و شوانینگر (۲۰۰۳)<sup>۱</sup> در تحقیقات خود سنجه خاصی را مطرح نکرده‌اند، اما گلاین (۱۹۹۶) و لیوونیز (۲۰۰۰) معتقدند که هوش سازمانی جمع هوش افراد است. آلبرخت (۲۰۰۶) بر مبنای ابعاد و مؤلفه‌های پیشنهادی خود، از طریق پرسشنامه‌ای که تهیه کرده است، نیم‌رخ هوش سازمانی را ترسیم می‌کند. ابعاد هفت‌گانه مدل آلبرخت توسط پژوهشگران متعددی به کار برده شده است که از آن جمله می‌توان به پایان‌نامه دکترای عرفانی خانقاهی (۱۳۸۸) با عنوان "ارزیابی هوش سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه مدلی برای تبیین روابط" و همچنین پایان‌نامه دکترای امیر هوشنگ نظری‌پوری (۱۳۹۳) با عنوان "طراحی و تبیین مدل هوشمندی سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان" و نیز تحقیق ساعتچی و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان "کفایت شاخص‌های روان‌سنجی مقیاس هوش سازمانی" اشاره کرد.

چیکر و آدا (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان "آیا می‌توان هوش سازمانی مدرسه را از طریق آموزش ضمن خدمت توسعه داد؟" مقیاس چندبعدی هوش سازمانی را به کار گرفتند و نتایج تحقیق تفاوت چشمگیری در هوش سازمانی قبل و بعد از کارگاه آموزشی پاسخ‌دهندگان را نشان داد. آکگان در مقالات متعددی به توسعه مفهوم قابلیت عاطفی پرداخته است. او به همراه بایرن (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با عنوان "آنالیزی تجربی روی قابلیت عاطفی سازمان، نوآوری در محصول و فرایند و عملکرد شرکت" پنج بعد عاطفی ارائه شده توسط "هوی" را مورد بررسی قرار داد و از جمله مهم‌ترین نتایج تحقیق ایشان تأیید رابطه مثبت معنی‌داری ابعاد تشویق و پویایی آزادی با

۱. Helal & Stonehouse & Pemberton & Cronquist & Schwaninger



خلاقیت بوده است. همچنین پاشازاده (۱۳۹۱) در پایان‌نامه‌ای با عنوان "تأثیر هوش سازمانی بر قابلیت‌های عاطفی و یادگیری سازمانی" از مؤلفه‌های پیشنهادی "هوش" برای تبیین قابلیت عاطفی استفاده کرد. از جمله تحقیقات مهم در این زمینه می‌توان به پایان‌نامه دکترای دانیل برگیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) با عنوان "نظریه ساختاربنندی و تحقیقات سازمانی" اشاره کرد که در آن براساس نظریه ساختاربنندی آنتونی گیدنز<sup>۲</sup>، تعدادی از نظریه‌های هوش سازمانی در یکی از دو گروه شناختی یا رفتاری تقسیم‌بندی شده‌اند و از نظر وی رویکرد جدید یعنی رویکرد عاطفی / اجتماعی هوش توسط مفاهیم سابق در ادبیات مدیریت (از جمله فرهنگ، ساختار و ارزش‌های سازمانی) قابل تبیین است (برگیر، ۲۰۱۱: ۱۰).

از جمله تلاش محققان در این بررسی جمع‌بندی و تقسیم‌بندی نظریه‌های غالب در زمینه هوش سازمانی، در سه رویکرد معرفت‌شناختی تشریح‌شده - براساس مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده و تعاریف و تفسیر دانشمندان در ادبیات موضوع از آنهاست (جدول ۱). هدف از این کار تأکید بر تعیین ماهیت مؤلفه‌های هوش سازمانی برای ارائه تبیینی روشن از این مفهوم می‌باشد.

جدول ۱. تقسیم‌بندی نظریه‌های هوش سازمانی براساس رویکرد غالب

ردیف	دانشمند	ابعاد، مؤلفه‌ها و یا شاخص‌ها	مشخصه اصلی	رویکرد (غالب)
۱	ماتسودا (۱۹۹۲)	شناخت سازمانی، حافظه سازمانی، یادگیری سازمانی، ارتباط سازمانی، تعقل سازمانی	توانایی ذهنی، فرایند و محصول	
۲	گلاین (۱۹۹۶)	پردازش اطلاعات، رمزگشایی اطلاعات، استنتاج از اطلاعات، دسترسی به اطلاعات	توان پردازش اطلاعات	
۳	لیبویتر (۱۹۹۹)	تبدیل اطلاعات به دانش، شناسایی و تأیید دانش، تسخیر دانش، سازماندهی دانش، بازیابی و کاربست دانش، ترکیب دانش، خلق دانش، انتشار دانش	کاربرد مدیریت دانش	شناختی
۴	هلال (۲۰۰۶)	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، روابط ذی‌نفعان، فرایندهای راهبردی	توانایی ذهنی	
۵	وریارد	حسگری، جمع‌آوری اطلاعات، دانش و حافظه،	پردازش	

۱. Daniel Broger

۲. Anthony Giddens

ردیف	دانشمند	ابعاد، مؤلفه‌ها و یا شاخص‌ها	مشخصه اصلی	رویکرد (غالب)
	(۲۰۱۲)	یادگیری، ارتباطات و همکاری، تصمیم‌گیری، اقدام	اطلاعات	
۶	هو، مک مستر، هلال (۱۹۹۸)	ادراک، شناخت، حافظه، یادگیری، ارتباطات، استدلال فرهنگ، پردازش اطلاعات.	یادگیری	غالب
۷	کرن (۲۰۰۹)	درک، مفهوم‌سازی، استدلال، دانش، یادگیری، ارتباطات	یادگیری	شناختی
۸	راچ وسانتی (۲۰۱۰)	هوشمندی ساختاری (تمرکز بر فناوری اطلاعات، تمرکز بر تیم‌های خودگردان)، هوشمندی انسانی (قابلیت‌های فردی، مهارت‌های اجتماعی)	ترکیب هوش‌ها	
۹	پرکینز (۲۰۰۳)	تعاملات ارتباطی، پردازش مؤثر، بازخوردها	سایبرنتیک	شناختی-رفتاری
۱۰	استابر و سیدو (۲۰۰۲)	کثرت روابط میان بازیگران سازمانی، فراوانی منابع جهت ایجاد ظرفیت، ارتباطات غیرمستحکم میان اجزای سازمانی	ارتباطات	رفتاری
۱۱	ایرکتین و همکاران (۲۰۰۷)	قابلیت تطابق با شرایط در حال تغییر، ارتباطات با ذی‌نفعان، چالاک‌گی در اقدام و پاسخ، بصیرت و دوراندیشی، توانایی در استفاده از قدرت تخیل و خلاقیت، انعطاف‌پذیری و راحتی در عملیات	مدل چند بعدی	
۱۲	ماتسون و ماتسون (۱۹۹۸)	دستیابی به هدف، درک محیط، تجهیز منابع، فرهنگ تولید دانش، تولید راه‌حل‌ها، یادگیری مستمر، عدم اطمینان، دیدگاه راهبردی، (نگرش) درونی / بیرونی، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری راهبردی، وحدت و آزادی عمل، جریان آزاد اطلاعات.	توان تصمیم‌گیری	رفتاری - اجتماعی / عاطفی
۱۳	آلبرخت (۲۰۰۳)	پیش‌راهبردی، تمایل به تغییر، سرنوشت مشترک، فشار عملکرد، توسعه دانش، روح مشترک، وفاق و همدلی	مدل جامع	رفتاری
۱۴	کاکیر و آدا (۲۰۰۷)	چالاک‌گی در کنش و واکنش، سازگاری با شرایط مختلف، حفظ آرامش و انعطاف‌پذیری هنگام نقش آفرینی، استفاده از قدرت تخیل، پیش‌بینی ارتباط مؤثر با همکاران، یافتن راه‌حل برای مشکلات در حال ظهور	مقیاس چندبعدی	
۱۵	هوی (۱۹۹۹)	تجربه کردن، تطابق‌دادن، هویت‌بخشی، تشویق، نمایش و بروز آزادی‌ها، سرزندگی	پرکاربردترین مؤلفه‌ها	اجتماعی / عاطفی
۱۶	کول (۲۰۰۰)	طرح ساختاری، هویت فرهنگی، بوم‌شناسی ذی‌نفعان، دارایی‌های فکری، نقشه ادراکی	دارایی‌های معنوی	

ردیف	دانشمند	ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها	مشخصه اصلی	رویکرد (غالب)
۱۷	کرون و کویت (۲۰۰۸)	حمایت سازمانی، شایستگی‌ها، توجه، انگیزش، فراهم کردن اطلاعات	نگرش حمایتی	
۱۸	استاسکویست و سیوتین (۲۰۰۸)	سازمان باز، رهبری، کار گروهی، هوش سازمانی، یادگیری سازمانی، سازمان غیر رسمی، تفکر سیستمی	روش برنامه‌ریزی فرایندها	قالب اجتماعی / عاطفی
۱۹	ماتسون (۲۰۰۱)	جریان آزاد اطلاعات، اتخاذ تصمیم منظم، همسویی و توانمندسازی، خلق گزینه‌ها، فرهنگ خلق ارزش‌ها، یادگیری مستمر، تفکر سیستمی، پذیرش عدم اطمینان، چشم‌انداز راهبردی.	نگرش سیستمی	

## روش تحقیق و جامعه آماری

هدف کلی این پژوهش پاسخگویی به دو سؤال زیر است:

۱. مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هوش سازمانی با رویکرد رفتاری و عاطفی / اجتماعی کدام هستند؟

۲. رتبه‌بندی مؤلفه‌های هوش سازمانی نسبت به هم چگونه است؟

براساس هدف، این پژوهش در گروه پژوهش‌های بنیادی و براساس نحوه گردآوری داده‌ها در گروه تحقیق توصیفی پیمایشی و به شیوه مصاحبه است. پژوهش با روش‌شناسی تحقیق کیفی طی دو مرحله مصاحبه با خبرگان انجام گرفت. در مرحله اول به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های پژوهش با شناخت الگوهای کیفی، کلامی و تهیه کدهای مرتبط، متن مصاحبه‌های نیم‌ساختاریافته با ده تن از خبرگان، با به‌کارگیری فن تحلیل "تم" مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش تحلیل تم، داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند (علوی و قلی‌پور، ۱۰: ۸۸).

به‌علت محدودیت تعداد اندیشمندان آشنا با موضوع، برای شناسایی خبرگان جامعه آماری، از روش غیراحتمالی گلوله برفی استفاده شد. همچنین با توجه به هدف محقق که رتبه‌بندی مؤلفه‌های هوش سازمانی در بانک‌های تجاری است. علاوه بر مصاحبه با صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه هوش سازمانی از خبرگان بانکی نیز مصاحبه نیم‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری

انجام گرفت.

گام اول: گروه اول مصاحبه‌شوندگان شامل دو گروه خبرگان بانکی و دانشگاهی بودند. پنج تن از خبره دانشگاهی به‌علت آشنایی کامل با مفهوم هوش سازمانی و نیز پنج خبره بانکی به‌دلیل ماهیت کارشان برای شناسایی مؤلفه‌های هوش سازمانی در مصاحبه‌ها انتخاب شدند.

جدول ۲. مشخصات خبرگان مرحله اول

جایگاه سازمانی خبرگان بانکی			خبرگان جامعه آماری تحلیل کیفی		
جمع	کارشناس	مدیر	جمع	خبره دانشگاهی	خبره بانکی
۵	۳	۲	۱۰	۵	۵
جایگاه سازمانی خبرگان دانشگاهی			تحصیلات خبرگان		
جمع	دانشجوی دکتری	هیئت‌علمی	جمع	دکتری	فوق‌لیسانس
۵	۲	۳	۱۰	۸	۲

در ابتدا پس از چندین بار مطالعه کامل و دقیق متن مصاحبه‌ها، تعیین تم‌های فرعی، کدگذاری آنها، شناسایی تم‌های اصلی و کدگذاری آنها انجام گرفت. حین انجام مصاحبه‌های نیم‌ساختاریافته، طرح سؤالاتی در جهت روشن‌شدن سؤال‌های اصلی، یادداشت‌برداری حین مصاحبه توسط محققان برای جلب اعتماد صاحب‌نظران بازخوانی‌های مکرر و نیز مطالعه ادبیات موضوع برای نامگذاری و گروه‌بندی مفاهیم و تم‌ها و ... انجام شد. در ابتدا با بازخوانی مکرر مصاحبه‌ها کدهای اولیه استخراج شدند (A1 تا A35) و در گام دوم کدهای مختلف در قالب تم‌های فرعی (ثانویه: B1 تا B14) دسته‌بندی شدند. سؤال‌های طرح‌شده طی مصاحبه با خبرگان به این مضمون بودند:

۱. مؤلفه‌های هوش سازمانی به‌خصوص در بانک‌ها را با در نظر گرفتن رویکرد رفتاری بیان کنید.

۲. مؤلفه‌های هوش سازمانی به‌خصوص در بانک‌ها را با در نظر گرفتن رویکرد احساسی بیان کنید.

بخشی از مصاحبه کد M5 در پاسخ به سؤال (۱):

"... این مدیران هوشمند هستند که زمینه‌های توسعه و افزایش هوش سازمانی را فراهم

می‌سازند. تصمیمات، رفتارها، اقدامات، سیاست‌های و برنامه‌های آنها به‌طور کلی عملکرد آنها خیلی مهم است. خود مدیران ابتدا باید شایسته باشند؛ یعنی دانش، مهارت و توانایی و تخصص لازم و کافی را داشته باشند تا بتوانند رفتارهای هوشمندانه از خود نشان دهند. به‌طورمثال، یادگیری را در کارکنان ترغیب کنند، از اقدامات خلاقانه و نوآورانه حمایت کنند، در راستای اهداف سازمانی حرکت کنند و منافع سازمان را در فعالیت‌هایشان ترجیح دهند، در تصمیم‌گیری‌ها به چشم‌انداز سازمانی توجه داشته باشند و ... "

بخشی از مصاحبه کد M۲ در پاسخ به سؤال (۲):

"... به‌علاوه، رفتار هوشمندانه یک سازمان به میزان آمادگی سازمان برای تغییر و سازگاری با تغییرات محیطی دارد. این آمادگی می‌تواند انعطاف‌پذیری فرهنگ سازمانی باشد، می‌تواند انعطاف‌پذیری و چابکی ساختار باشد، می‌تواند انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و راهبردهای کسب‌وکار سازمان باشد. در واقع، سازوکارهای متعددی وجود دارد که سازمان با بهره‌مندی از آنها می‌تواند عدم اطمینان‌ها را کاهش داده و تغییرات آتی و نتایج حاصل از آن را پیش‌بینی نماید و بدین ترتیب رفتار هوشمندانه خود را ارتقا دهد. ..."

### جدول ۳. مفاهیم و موضوعات شناخته‌شده مربوط به سؤال اول

ردیف	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد موضوع فرعی	عنوان موضوع فرعی
۱	<b>تشویق و ترغیب کارکنان:</b> " ... تأمین ظرفیت‌های انسانی برای درک پویایی‌های راهبردی و تقویت قوه تخیل کارکنان با تشویق و ترغیب آنها انرژی و تمایل لازم را در آنها ایجاد می‌کند. سازمان هوشمند یک سازمان خطرپذیر است که با سرمایه‌گذاری بر سرمایه‌های انسانی خویش سعی می‌کند درک ایده‌های اصلی فعالیت‌ها و راهبردهای کلی سازمان ظرفیت سازمانی را برای تطابق با محیط را افزایش دهد... "	۱	تشویق و ترغیب
۲	<b>اشتقاق نسبت به آینده کاری:</b> " ... اگر کارکنان به این باور برسند که سازمان متعلق به آنهاست و آنها هستند که آینده سازمان را می‌سازند. بدون تردید بهترین واکنش و رفتار را در برخورد با تقاضاهای محیطی از خود نشان خواهند داد... "	۲	آینده‌نگاری
۳	<b>راهنمایی به اقدام و عمل:</b>	۳	راهنمایی

کد مفهوم	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد موضوع فرعی	عنوان موضوع فرعی
	حمایت از اقدامات خلاقانه و نوآورانه سازمان را به کسب مزیت رقابتی سوق خواهد داد...		
۴	<b>گشاده‌رویی در پذیرش خطاها بخصوص ناشی از ابتکار عمل و نوآوری:</b> "... کارکنان باید اشتباهات خود را بپذیرند و انتقادات را گوش داده و هر اصلاحی لازم است انجام دهند. در مقابل مدیران نیز با دادن فرصت به کارکنان هنگام شکست طرح‌های اجرایی زمینه یادگیری را در آنها فراهم کنند..."		
۵	<b>محیط کاری امنی برای سؤال و نقد:</b> "... در یک سازمان پویا و سرزنده، هر نوع تحلیل و بررسی با هدف تعالی فرایندها و فعالیت‌ها انجام شده و فرهنگ انتقادپذیری، خطر کردن و استقبال از نوآوری‌های جسورانه مشهود است."		
۶	<b>احساسات و برخوردهای اجتماعی دیگران:</b> "... به عبارت دیگر، سازمان پویا و هوشمند در گرو نیروی انسانی پویا و هوشمند است. عواطف را نمی‌توان از سازمان جدا کرد ... کارکنانی که به احساسات و برخوردهای اجتماعی دیگران توجه دارند و واکنش مناسب در مقابل احساسات دیگران از خود نشان می‌دهند، دارای هوش عاطفی بالا هستند..."	تجربه عواطف	موضوع فرعی ۶
۷	<b>درمیان گذاشتن عواطف خود با دیگران:</b> "... در محیطی که پویایی‌های عاطفی پذیرفته شده همه عواطف خود را با دیگران در میان گذاشته و با یکدیگر در مورد علایق به ارزش‌های سازمانی و آینده سازمان صحبت می‌کنند..."		
۸	<b>حفظ معنا و مفهوم ذهنی عواطف در رفتار بیرونی:</b> "... حس همدلی و از طرفی فضای شفاف در سازمان باعث می‌شود که افراد لزومی به پنهان کردن عواطف واقعی خود یا دورویی و یا حتی زیر آبی‌زنی نداشته باشند..."	تجربه عواطف	موضوع فرعی ۶
۹	<b>توانایی برقراری ارتباط نزدیک بین دو ارزش متضاد:</b> "... به نظر من هرچقدر سازمان بتواند عملکرد افراد را در راستای اهداف سازمانی همسو و هماهنگ نماید به طوری که کمتر شاهد بروز رفتارهای متضاد و دوگانه در سازمان باشیم، در این صورت می‌توان وضعیت مطلوبی برای هوش سازمانی متصور شد..."		
۱۰	<b>توجه به عواطف و علایق مختلف:</b> "... توجه به علایق، تمایلات، نظرات و پیشنهادهای و حتی عواطف و احساسات افراد به یقین می‌تواند شرایطی را فراهم آورد که افراد با تعهد بیشتری وظایف خود را انجام دهند و از تمام توان و قابلیت‌های خود در برای عملکرد بهتر خود استفاده کنند و این از مشخصه‌های سازمان هوشمند است..."	تطبیق عاطفی	موضوع فرعی ۶

کد مفهوم	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد موضوع فرعی	عنوان موضوع فرعی
۱۱	<b>احساس تعلق خاطر به کار و سازمان:</b> "... اگر فرهنگ سازمانی آن طور که باید شکل بگیرد و نیروی انسانی آن گونه تربیت شود، این نیروی انسانی خودش را متعلق به سازمان و سازمان را متعلق به خودش می‌داند و نسبت به هر آنچه که باعث پیشرفت، حفظ و بقا سازمان شود، حساس می‌شوند...."	۵	موضوع فرعی ۵
۱۲	<b>صحبت در مورد علاقه خود به ارزش‌ها و باورهای سازمانی:</b> "... اغلب افرادی که حس تعلق بالایی به سازمان دارند و سازمان را عامل رشد و بالندگی خود می‌دانند به عضویت در آن افتخار می‌کنند، تلاش مضاعفی برای تحقق اهداف سازمان خواهند داشت. ابراز این احساس تعلق می‌تواند نمونه‌های مختلفی داشته باشد. .."	۵	موضوع فرعی ۵
۱۳	<b>احساس افتخار از کار کردن در سازمان:</b> "... وجود تمایل در کارکنان برای تلاش اختیاری و تلاش در رسیدن برای اهداف سازمانی از ویژگی‌های این سازمان‌هاست. به صورت متقابل تشویق و تقدیرهای این کارکنان منجر به ایجاد جوی مثبت در سازمان خواهد شد ....."	۹	موضوع فرعی ۹
۱۴	<b>تلاش برای تحقق اهداف سازمانی:</b> "... در شرایط رقابتی شدید از جمله ویژگی‌های هر سازمان هوشمند حساسیت بیشتر کارکنان نسبت به مدیران و صاحبان شرکت است و انگار کار، کار خودشان است و نمی‌توانند فرقی قائل بشوند که این کار، کار خودش است یا کار سازمان. ..."	۹	موضوع فرعی ۹
۱۵	<b>مدیریت تسهیل‌گر و حامی:</b> "... همان‌طور که عرض کردم نقششان (رهبران) فراهم آوردن بستر تراوش‌ها و اندیشه‌های متعالی نیروی انسانی و هماهنگ کردن مجموعه است. تعیین هدف، حمایت و هماهنگی بین نیروها به نحوی که بتوانند به سمت اهداف تعیین شده پیش بروند. ریسک‌پذیری مدیران، تشویق طرح‌های نو و نیز حمایتشان در صورت شکست طرح و پرداخت تاوان مالی توسط سازمان، اشاعه فرهنگ نوآوری و..."	۷	موضوع فرعی ۷
۱۶	<b>مدیران توانمند:</b> "...مدیران نقش مهمی در راهبری هوشمندانه سازمان دارند. به همین دلیل، باید انتخاب مدیران براساس توانمندی‌هایشان باشد. الان شرایطی نیست که مدیران بخواهند با آزمون و خطا پیش بروند. از وظایف مهم رهبر، درک عواطف دیگران و عمل کردن در راستای شکل دادن به آنها است..."	۷	موضوع فرعی ۷
۱۷	<b>جایگاه رهبران در سازمان و صنعت:</b> "... اصولاً در یک سازمان هوشمند مدیران ارشد خیلی نقش دارند. آنها راهبردها را شناسان برنامه‌های بلندمدت هستند و علاوه بر برنامه‌ریزی خوب، در سازمان هماهنگی ایجاد می‌کنند، مدیر خوب باعث می‌شود که تفکر و خلاقیت در نیروی زیر دستش متبلور شود، یعنی"	۷	موضوع فرعی ۷

کد مفهوم	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد موضوع فرعی	عنوان موضوع فرعی
	علاوه بر نقش حمایتی و مهارت روابط انسانی باید دانش کافی از کسب و کار خویش داشته باشند و میزان اثرگذاری آنها در صنعتشان می‌تواند بر ارتقای جایگاه سازمان اثر بگذارد..."		
۱۸	<b>وجود چشم‌انداز راهبردی:</b> "... تدوین اهداف و چشم‌انداز روشن برای سازمان با مشارکت تمامی سطوح و نهادینه کردن آن در بین کارکنان صورت می‌گیرد..."	۳	چشم‌انداز راهبردی
۱۹	<b>همسویی بین راهبردهای مختلف:</b> (بین کلیه کارکنان و واحد ها) حس مشارکت و همکاری و همسویی منافع در سازمان ایجاد و تقویت می‌گردد که این امر بسیار مهم و تعیین کننده است..."	۸	موضوع فرعی ۸
۲۰	<b>توجه به چشم‌انداز در تدوین تصمیم‌های کلیدی:</b> "... داشتن یک راهبرد جامع که به‌عنوان اصلی اساسی در همه برنامه‌ها همسویی لازم را ایجاد نماید و همواره مدنظر مدیران باشد باعث می‌گردد ظرفیت سازمان در راستای رسالت آن صرف شود..."		

### پاسخ‌های داده‌شده به مؤلفه‌های گروه رفتاری

#### جدول ۴. مفاهیم و موضوعات شناخته‌شده مربوط به سؤال دوم

کد مفهوم	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد موضوع فرعی	عنوان موضوع فرعی
۲۱	<b>انعکاس به موقع تغییرات به داخل سازمان:</b> "... هر کدام از سازمان‌ها براساس دانش و تجربه فنی خویش و واقعیت‌های محیط کاری‌شان برای انطباق با تغییرها و سوار موح شدن به‌منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید کسب و کار باید تلاش کنند. در این میان، سازمان‌های باهوش حسگرهای قوی از تحولات محیطی دارند..."	۹	موضوع فرعی ۹
۲۲	<b>ارائه خدمات و محصولات هماهنگ با شرایط:</b> "... داشتن درک کافی از شرایط متغیر محیطی و خارج سازمانی و هماهنگی لازم با آن باعث می‌شود تا ارائه خدمات متناسب صورت گیرد. داشتن یک برنامه متغیر از جمله ویژگی‌های لازم برای هوشمندی است."		
۲۳	<b>پایش مستمر محیط:</b> "... بررسی دائمی محیط توسط واحدهای مختلف باعث می‌شود سازمان از جریان تحولات	۱۰	موضوع فرعی ۱۰



عنوان موضوع فرعی	کد موضوع فرعی	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد مفهوم
		محیطی به‌طور دائم آگاه شود و به‌عبارتی، برای تغییر و داشتن رفتار هوشمندانه، داشتن اطلاعات لازم از محیط، میزان آمادگی سازمان برای تغییر و سازگاری با تغییرات محیطی را فراهم می‌کند"	
		<b>پیش‌بینی نتایج حاصل از تغییرات:</b> "... سازمان‌ها برای انطباق با تغییرات و به‌منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را باید داشته باشند. آنها باید توان مقابله با مشکلاتی را داشته باشند. یکی از مهم‌ترین خصیصه‌ها که می‌تواند به سازمان‌ها در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش است..."	۲۴
		<b>سطح عدم اطمینان:</b> "... سطح عدم اطمینان در صنایع مختلف متفاوت است. سازمان‌های باهوش می‌دانند چگونه با مدیریت آن و در نظر گرفتن ظرفیت سازمانی به ارائه خدمات و محصولات هماهنگ با تغییرات محیطی بپردازند. سازمان هوشمند با داشتن اصولی به‌عنوان یک راهنمای بنیادی از یک طرف و نیز پایش‌های مستمر محیط از طرف دیگر سعی در متعادل نگه‌داشتن شرایط می‌کنند..."	۲۵
سازمان‌دهی انعطاف‌پذیر	موضوع فرعی ۱۱	<b>سازماندهی انعطاف‌پذیر به تناسب شرایط خاص:</b> "... با انعطاف‌پذیری لازم و به تناسب شرایط خاص تغییرات لازم در برنامه‌های کسب‌وکار و پایش مستمر محیط صورت می‌گیرد. شاید بتوان ویژگی اصلی هوشمندی را انعطاف‌پذیری برنامه‌ها نام برد. از طرف دیگر باید ظرفیت لازم فراهم بشود تا تغییر امکان‌پذیر شود..."	۲۶
		<b>سازماندهی ظرفیت‌ها:</b> "... با این قابلیت (هوشمندی) سازمان آماده رویارویی با محیط می‌شود؛ چراکه با سازماندهی مناسب ظرفیت‌ها، می‌توان رفتاری هوشمند داشت ... به‌علاوه، رفتار هوشمندانه یک سازمان به میزان آمادگی سازمان برای تغییر و سازگاری با تغییرات محیطی دارد. این آمادگی می‌تواند از طریق چابکی و یا سازماندهی منعطف در برنامه‌ها و راهبردهای کسب‌وکار سازمان باشد..."	۲۷
سازمان‌دهی انعطاف‌پذیر	موضوع فرعی ۱۱	<b>سازگاری و تطابق:</b> "... رفتار هوشمندانه یک سازمان به میزان آمادگی سازمان برای تغییر و سازگاری با تغییرات محیطی دارد. این آمادگی می‌تواند انعطاف‌پذیری فرهنگی سازمانی باشد، می‌تواند انعطاف‌پذیری و چابکی ساختار باشد، می‌تواند انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و راهبردهای کسب‌وکار سازمان باشد. در واقع، سازوکارهای متعددی وجود دارد..."	۲۸
		<b>مأموریت سازمانی مبنای تخصیص منابع و تقسیم کار:</b> "... باید از تمامی ظرفیت‌های سازمانی، انسانی و مالی و اطلاعاتی و... در جهت تطابق با محیط و پیش‌بینی تغییرات و استفاده از فرصت‌های پیش رو بهره بگیریم. برای هوشمند شدن باید تخصیص درست منابع باشد و گزینه تصمیمات غیر عقلانی منابع را به‌هدر خواهد داد..."	۲۹
ریت عملکرد	موضوع فرعی ۱۲	<b>انتقال فشار عملکرد به زیرمجموعه:</b> "... مدیران ارشد سازمان باید تلاش کنند که حس فشار عملکرد که به‌خصوص به آنها وارد	۳۰

عنوان موضوع فرعی	کد موضوع فرعی	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد مفهوم
		می‌شود را به زیرمجموعه خویش انتقال دهند و از طرفی از کارکنان درجهت افزایش عملکرد حمایت شود. اما این احساس فشار عملکرد زمانی بیشترین تأثیر خود را خواهد داشت که توسط خود اعضای سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از اهداف خودجوش و به‌عنوان یک ضرورت و به‌صورت جمعی پذیرفته شده باشد...."	
		<b>دریافت بازخورد به‌منظور اصلاح عملکرد:</b> "....باید عملکرد به‌طور مستمر بهبود یابد.... این کار هوشمندی می‌خواهد... اینکه بدانیم کجای کارمان ایراد دارد یا چه بخشی از فرایند باید اصلاح شود.... خطاهای عملکردی را باید شناخت و با هدف تطابق بیشتر با اهداف سازمان و تغییرات محیطی، آن را اصلاح کنند...."	۳۱
		<b>ارزیابی مستمر عملکرد:</b> ".... خیلی مهم است که جو پویایی بر سازمان حاکم باشد. مدام فرایندها و نتایج را باید ارزیابی کرد و به واحدهای مختلف بازخورد داد تا اقدامات اصلاحی لازم صورت گیرد. خیلی مهم است. واحدها نیز خود باید به هر شکلی ارزیابی را به فرهنگ پذیرفته‌شده تبدیل نمایند...."	۳۲
ارتباطات	موضوع فرعی ۱۳	<b>ارتباط مستمر با مشتریان:</b> ".... بانک برای مشتری اطلاعات موردنیاز را فراهم می‌کند.... بانک به‌منظور حل مشکلات مشتری، محصولات یا خدماتی را از سایر منابع فراهم و ارائه می‌نماید. یکی از روش‌های بسیار مناسب نظرسنجی و نظرخواهی از مشتریان بانک، برقراری ارتباطات برنامه‌ریزی‌شده مستمر با مجموعه‌ای از انواع مشتریان کلیدی به روش‌های حضوری و غیرحضوری است...."	۳۳
ارتباطات	موضوع فرعی ۱۳	<b>معرفی خدمات و محصولات به جامعه:</b> "....همچنین درمورد ویژگی هوشمندی می‌توان به مواردی از جمله ارائه خدمات متنوع به مشتریان و معرفی آن در بالاترین سطح کیفیت ممکن در مقایسه با رقبا اشاره کرد و این مستلزم آگاهی و شناخت لازم و کافی بانک از انتظارات و خواسته‌های مشتریان و همچنین شناخت و تحلیل عملکرد رقباست...."	۳۴
تعامل با ذی‌نفعان	موضوع فرعی ۱۴	<b>شناخت کافی از ذی‌نفعان:</b> "....موفقیت سازمان‌ها در این مسیر در گرو توجه هم به درون سازمان یعنی کارکنان و هم بیرون سازمان یعنی مشتریان و سایر ذی‌نفعان است. باید به خواسته‌ها و انتظارات همه توجه کرد. شناخت ذی‌نفعان و انتخاب نوع رفتار با هر کدام از آنها برای سازمان‌ها حیاتی است...."	۳۵
		<b>مواجهه با ذی‌نفعان:</b> ".... هر سازمانی از ذی‌نفعان متعددی تشکیل شده است که در گام اول شناخت ذی‌نفعان و سپس ایجاد تعادل بین منافع بین همه ذی‌نفعان از اهمیت و الویت زیادی برخوردار است که نیاز هست روابط پایدار و مستحکم با آنها داشته باشند. باید روابط خود را با ذی‌نفعان کلیدی حفظ و مستحکم‌تر کرده و... در واقع هوش سازمانی ما بیانگر توانایی و هوشمندی ما در مواجهه با همه گروه‌هاست...."	۳۶

عنوان موضوع فرعی	کد موضوع فرعی	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن	کد مفهوم
تأثیر رفتار با ذی‌نفعان	۱۴	<p><b>تأمین انتظارات و نیازها:</b></p> <p>"... تمامی عملیات بانکی ویژه با اثربخشی کامل و بدون عیب و نقص از ساده‌ترین معاملات تا پیچیده‌ترین خدمات بانکی که مشتری نیازمند آن است باید ارائه گردد.. همچنین شناخت تغییرات در سلیقه و خواست مشتریان و شناخت شیوه‌های جدید رقابت بانکی علاوه بر افزایش سهم در بازار، منجر به تثبیت موقعیت بانک برتر خواهد شد...."</p>	۳۷

در این بخش ابعاد مؤلفه‌ها براساس تعاریف ارائه‌شده در ادبیات موضوع شناسایی شد. در این تحقیق سعی شده است تا مؤلفه‌هایی که بیشتر در مقوله کنترل احساسات و عواطف خود و دیگران برای جهت‌دهی در راستای اقدام و اندیشیدن است، در بعد عاطفی / اجتماعی و مؤلفه‌هایی که بیشتر مفهوم تطابق رفتار با محیط بیرونی و نیز پاسخگویی به تغییرات شرایط محیطی طرح است، در بعد رفتاری تقسیم کنند (جدول ۵).

جدول ۵. موضوعات اصلی مشخص شده در مرحله کدگذاری انتخابی

موضوعات ثانویه ترکیب شده	موضوع اصلی	کد موضوع اصلی
موضوع فرعی یک تا موضوع فرعی هشت (حاصل ۲۰ کد اولیه)	بعد عاطفی	C۱
موضوع فرعی نه تا موضوع فرعی چهارده (حاصل ۱۷ کد اولیه)	بعد رفتاری	C۲

## مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup> هوش سازمانی

در مرحله دوم تحقیق، به منظور پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش، مؤلفه‌های شناسایی شده (مرحله قبل) با روش مصاحبه کاملاً ساختاریافته براساس پاسخ‌های پانزده خبره با به کارگیری فن

۱. Interpretative structural modeling (ISM)

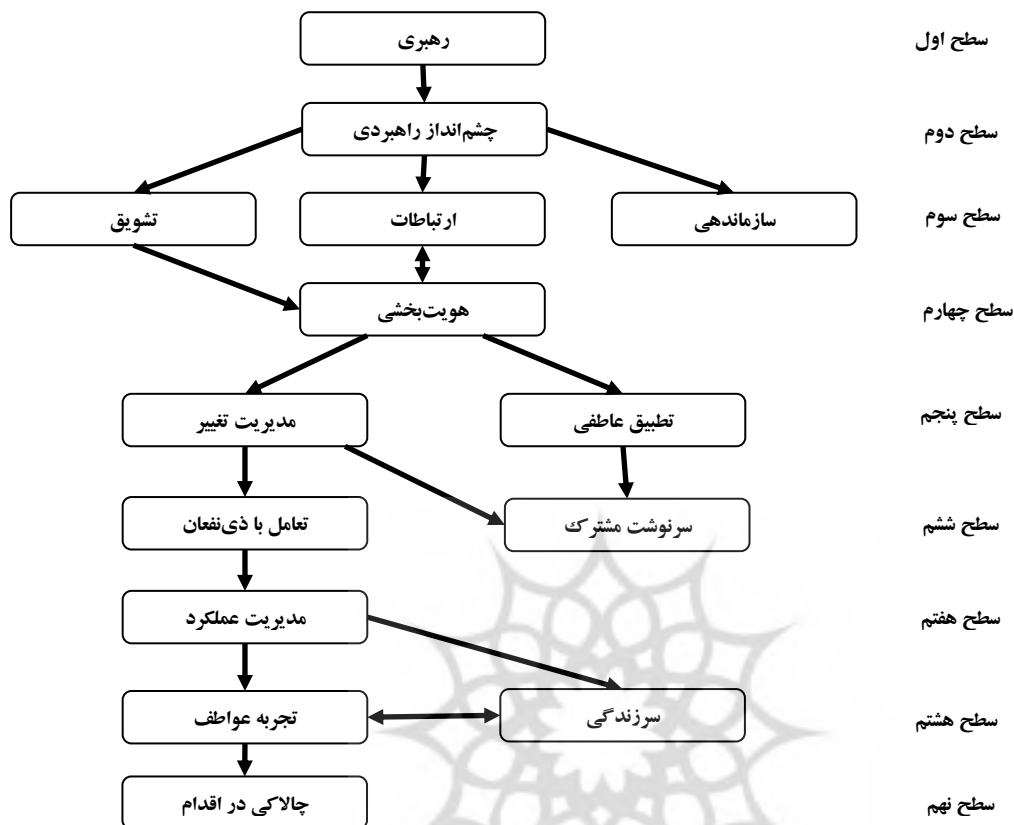
مدل‌سازی ساختاری تفسیری، سطح‌بندی و الگوی رتبه‌بندی مؤلفه‌های هوش سازمانی در بانک‌های تجاری ارائه شد. در این روش براساس قضاوت گروهی تصمیم‌گیری می‌شود که عوامل، چگونه با یکدیگر در ارتباط هستند و در نهایت الگو یا مدلی از روابط درونی (پنهانی) شناسایی شده بین عوامل، در قالب یک ساختار کلی یا مدل ترسیم می‌شود. به عبارتی با دریافت نظرات و نتایج حاصل از پرسشنامه روابط پیش‌نیازی، تقدم و تأخر منطقی عوامل در خصوص هر مؤلفه مشخص می‌شود و پس از تشکیل ماتریس خودتعاملی (ماتریس ارتباطات داخلی) رابطه علی و معلولی بین مؤلفه‌ها و نیز رابطه اثرپذیری و اثرگذاری بین آنها ارائه می‌شود. در این بررسی پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل‌شده، براساس "مد" نظرات و تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، روابط درونی ۱۴ مؤلفه پژوهش شناسایی شد. سپس ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست آمد و در نهایت ماتریس در دسترس‌پذیری نهایی (جدول ۶) تهیه شد.

در گام بعدی، براساس روابط تعیین‌شده برای هر مؤلفه با مؤلفه دیگر، مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها، برای هر مؤلفه استخراج و سپس با توجه به سطح هر یک از مؤلفه‌ها و ماتریس دسترس‌پذیری نهایی، مدل ساختاری تفسیری رسم شد. مدل نهایی به دست آمده از این پژوهش شامل نه سطح بوده که در نمودار ۱ نمایش داده شده است. نمودار مذکور نشان می‌دهد که رهبری مهم‌ترین مؤلفه و سپس چشم‌انداز راهبردی و بعد از آن تشویق در سطح سوم مهم‌ترین مؤلفه از نظر خبرگان مشخص شده‌اند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۶. ماتریس در دسترس‌پذیری نهایی

مؤلفه	سرزندگی	تشویق	رهبری	تجربه عواطف	چشم‌انداز	هویت بخشی	تطبیق عاطفی	سرنوشت مشترک	مدیریت عملکرد	چالاکی	سازماندهی	تعامل با ذی‌نفعان	ارتباطات	مدیریت تغییر	قدرت نفوذ
سرزندگی	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵
تشویق	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۶
رهبری	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱۴
تجربه عواطف	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۶
چشم‌انداز	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱۲
هویت بخشی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۶
تطبیق عاطفی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵
سرنوشت مش.	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
مدیریت عمل.	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۵
چالاکی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۴
سازماندهی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۴
تعامل با ذی‌نفعان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۴
ارتباطات	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۱
مدیریت تغییر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
وابستگی	۱۰	۶	۱	۸	۳	۶	۹	۸	۶	۱۰	۵	۵	۹	۹	۹



نمودار ۱. سطح‌بندی مؤلفه‌های هوش سازمانی

## یافته‌های پژوهش

براساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با خیرگان برای شناسایی مؤلفه‌های تعیین‌کننده هوش سازمانی با رویکرد رفتاری و عاطفی / اجتماعی، ۱۴ مؤلفه به‌عنوان مدل مفهومی تحقیق شناسایی شدند که عبارت بودند از: مؤلفه‌های تشویق، سرنوشتی، تجربه عواطف، تطبیق عاطفی، هویت‌بخشی، روحیه مشترک، چشم‌انداز راهبردی و رهبری (در بعد احساسی) و مؤلفه‌های مدیریت تغییر، چالاک‌ی در اقدام و پاسخ، سازماندهی منعطف، ارتباطات، مدیریت عملکرد و

تعامل با ذی‌نفعان (در بعد رفتاری). در بخش بعدی تحقیق با بررسی نتایج حاصل از تکمیل پرسشنامه بر مبنای قضاوت‌های گروهی خبرگان در خصوص روابط مؤلفه‌های هوش سازمانی (شناسایی شده در مرحله اول) با به کارگیری مدل‌سازی ساختاری تفسیری که فن برای تحلیل تأثیر یک مؤلفه بر دیگر مؤلفه‌هاست، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان مؤلفه‌های تحقیق شناسایی شد؛ به عبارتی، روابط خاص میان مؤلفه‌ها در یک مدل ساختارمند ارائه شد (نمودار ۱).

باتوجه به نتایج حاصل از اولویت‌بندی مؤلفه‌های هوش سازمانی، به مدیران پیشنهاد می‌شود برای داشتن سازمانی هوشمند به ترتیب پیشنهادی نتایج الگوی ساختاری تفسیری اقدام کنند. این سطح‌بندی تأکید بیشتری بر بعد عاطفی / اجتماعی دارد. همان‌طور که الگو پیشنهاد می‌کند، مدیران در گام اول با تمرکز و تقویت مؤلفه‌های بعد عاطفی / اجتماعی سازمان شامل مؤلفه‌های: رهبری، چشم‌انداز راهبردی و تشویق که شاید هزینه زیاد برای سازمان ایجاد نکند، به سمت هوشمندی حرکت کنند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از جمله رسالت‌های هر تحقیق، مقایسه نتایج کسب‌شده با نتایج سایر تحقیقات است. در این راستا، مقایسه مؤلفه‌های احصاشده این پژوهش با تحقیقات مشابه بررسی می‌شود. "هوی" شش مؤلفه برای هوش عاطفی در بعد سازمانی برشمرده است (آکگان و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۰۷) که پنج مؤلفه از هشت مؤلفه این تحقیق در بعد احساسی شامل تشویق، سرزندگی، هویت‌بخشی، تطبیق عاطفی، تجربه عواطف با مؤلفه‌های ارائه‌شده وی مشابه است. مدل هفت بعدی "آلبرخت" برای هوش سازمانی که در بسیاری از تحقیقات به‌عنوان مدل جامع استفاده شده است، شامل مؤلفه‌های چشم‌انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، روحیه مشترک (در بعد عاطفی / اجتماعی) و مؤلفه‌های اشتیاق به تغییر و فشار عملکردی (در بعد رفتاری) مشابه بوده و در مؤلفه‌های اتحاد و توافق (بعد عاطفی / اجتماعی) و استقرار و کاربرد دانش (بعد شناختی) در این تحقیق احصا نشد.

مؤلفه‌های ارائه‌شده توسط استابر و سیدو<sup>۱</sup> شامل "کثرت روابط میان بازیگران سازمانی"، "فراوانی منابع برای ایجاد ظرفیت"، "ارتباطات غیرمستحکم میان اجزای سازمانی" در داده‌های کیفی از مصاحبه‌شوندگان در سطح مفهوم به صورت ضمنی مشاهده شد. ایرکتین و همکاران در مدل چندبعدی هوش سازمانی، هفت مؤلفه چالاکتی در عمل و اقدام و پاسخ، قابلیت تطابق با شرایط در حال تغییر، انعطاف‌پذیری و راحتی در عملیات، ارتباطات با ذی‌نفعان (در بعد رفتاری) و مؤلفه‌های استفاده از قدرت تخیل و خلاقیت، بصیرت و دوراندیشی، یافتن راه حل برای مشکلات در حال بروز، (ابعاد شناختی) برای سنجش هوش سازمانی معرفی کرده است که چهار مؤلفه رفتاری وی با داده‌های کیفی این تحقیق مشابه است (ایرکتین و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۵۲).

فقیهی (۱۳۸۸) در پایان‌نامه دکترای خود با عنوان "بررسی وضعیت هوش سازمانی وزارت آموزش و پرورش و ارائه چارچوب مفهومی مناسب" با به‌کارگیری مؤلفه‌های مدل "آلبرخت" و امتیازبندی آنها مدل‌های زیر را ارائه کرد: بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، مدیریت دانش و یادگیری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، عملکرد سازمانی، روحیه و ساختار سازمانی، تغییرگرایی. از نقاط مشترک تحقیق فقیهی با این تحقیق می‌توان به در رتبه نخست قرارگرفتن مؤلفه بینش راهبردی در صدر مؤلفه‌های هر دو جامعه آماری اشاره کرد.

هوش سازمانی، مفهومی نو در ادبیات سازمانی است که نیاز به تبیین و ارائه تعاریفی دقیق‌تر و کامل‌تر برای رسیدن به تعاریف و نظریه‌های جامع و موردپذیرش همه محققان دارد. ارائه تعریفی روشن از دیدگاه معرفت‌شناختی (تعیین رویکرد شناختی، رفتاری و عاطفی) و نیز هستی‌شناسی (سطح فردی یا سازمانی) (همانند تحقیق ری، بیکر و پلاومن، ۲۰۱۱) در تحقیقات این زمینه بر تکامل مباحث خواهد افزود. همچنین با توجه به ماهیت انتزاعی هوش و به‌خصوص بررسی آن در ادبیات سازمانی، استفاده از انواع روش‌های تحقیق کیفی از قبیل بررسی تجربی<sup>۲</sup> با فن مشاهده مستقیم، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته، بررسی مدارک سازمانی برای رسیدن به

<sup>۱</sup> Udo Staber and Jörg Sydow

<sup>۲</sup> Pilot investigation



نتایج واقع‌گرایانه و سنجش میزان هوش سازمانی توصیه می‌شود (مراجعه به ایستدور و همکاران، ۲۰۱۶).

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود به جای آزمون مکرر یک نظریه با تعدادی مؤلفه‌های مشخص، سایر نظریه‌ها و مؤلفه‌های موجود در ادبیات هوش سازمانی در راستای رشد ادبیات موضوع، مورد ارزیابی و آزمون قرار گیرد.

در این تحقیق مدل‌سازی ساختاری تفسیری، برای رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها نسبت به هم استفاده شده است. به کارگیری این فن یا فن‌های مشابه برای سطح‌بندی مؤلفه‌های مختلف هوش سازمانی در جوامع آماری مختلف پیشنهاد می‌شود.

از جمله محدودیت تحقیق می‌توان به مواردی چون تعداد اندک خبرگان در این حوزه، مشکل دسترسی و نیز نداشتن فرصت کافی برای همکاری جهت مصاحبه یا تکمیل پرسشنامه توسط خبرگان، دشواری در پاسخگویی به مقایسات زوجی به علت تعدد مؤلفه‌ها برای پاسخ‌دهنده اشاره کرد.



#### منابع

- خورشید، صدیقه و پاشازاده، عاطفه (۱۳۹۱)، تأثیر هوش سازمانی بر قابلیت‌های عاطفی و یادگیری سازمانی، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲(۶۹): ۲۵-۵۸.
- طبرسا، غلامعلی و نظریوری، امیر هوشنگ (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر سرمایه‌های فکری بر هوشمندی سازمانی در سازمان‌های عصر دانش، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴(۲): ۵۱-۷۱.

عرفانی خانقاهی، معصومه و جعفری، پریش (۱۳۸۹)، **هوش سازمانی و ارتقای آن در دانشگاه، تهران،** فراشناختی اندیشه.

علوی، سیدبابک و قلی‌پور، آرین (۱۳۸۸)، شناسایی عوامل مؤثر بر رفتارهای فراتر از نقش اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها: مطالعه‌ای در دانشگاه صنعتی شریف، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، ۴ (۱۴): ۱-۳۰.

فقیهی، علی‌رضا (۱۳۸۸)، **بررسی وضعیت هوش سازمانی وزارت آموزش و پرورش و ارائه چهارچوب‌های مفهومی مناسب، به راهنمایی پریش جعفری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، رساله دکتری مدیریت آموزشی.**

مصلح، عبدالمجید؛ بحرینی‌زاده، منیجه و الهیاری بوزنجانی، احمد (۱۳۹۲)، تأثیر بازاریابی درونی بر هوش سازمانی در مؤسسات فناوری، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۵ (۲): ۵۲-۳۱.

نظرپوری، امیرهوشنگ (۱۳۹۲)، **طراحی و تبیین مدل هوشمندی سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان، به راهنمایی علی رضائیان و غلامعلی طبرسا، دانشگاه شهید بهشتی، رساله دکتری مدیریت.**

Akgün, Ali E, Byrne, John, Keskin, Hali (۲۰۰۷) Organizational intelligence: a structuration view. **Journal of Organizational Change Management**, ۲۰(۳), ۲۷۲-۲۸۹.

Akgün, Ali E, Keskin, Halit, Byrne, John (۲۰۰۹) Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis, **Engineering and Technology Management**, ۲۶ (۲۰۰۹) ۱۰۳ - ۳۳۰.

Albrecht, Karl. (۲۰۱۰). **Organizational intelligence & knowledge management: thinking outside the Silos**, Retrieved, ۲۰۱۲ available at: [www.KarlAlbrecht.com](http://www.KarlAlbrecht.com)

Albrecht, K, (۲۰۰۳). **Organizational Intelligence. Survey Preliminary Assessment**, Retrieved, ۲۰۱۶, from <http://www.karlAlbrecht.com>.

Broger, Daniel (۲۰۱۱) **Structuration theory and organization research**, Markus Schwaninger, Müller-Stewens Günter, Doctoral dissertation The university of st.Gallen.

Ercetin, S. (۲۰۰۴). The abilities related to organizational intelligence and their action dimensions at school. **Educational research Quarterly**, ۱۰(۲), ۳-۱۸.

Erçetin, Ş, Potas, N, Hamedoğlu, M, Ali, Nuray, Kisa. (۲۰۰۷). Using multi-dimensional organizational intelligence measurements to determine the institutional and managerial capacities of technical education institutions for girls. **World Applied Sciences Journal**, ۲(۳). ۱۵۱-۱۵۷.

Giorgi, Gabriele. (۲۰۲۳). Organizational emotional intelligence: development of a model. **International Journal of Organizational Analysis**, ۲۱(۱), ۴-۱۸.

Istudor, Nicolae, Ursacescu, Minodora, Sendroiu, Cleopatra, Radu, Ioan (۲۰۱۶) Theoretical Framework of Organizational Intelligence: A Managerial Approach to Promote Renewable Energy in Rural Economies, **Energies**, ۹ (۹۳۹), ۱ - ۲۰.

McMaster, M. D. (۱۹۹۸). **Organizational intelligence. Talk given at the Industrial Society.**

London.

- Potas ,N, Erçetin S.S, Koçak, S (۲۰۱۰) Multi dimensional organizational intelligence measurements for determining the institutional and managerial capacity of girls' technical education institution (Diyarbakir, anliurfa and Konya/Turkey). **African Journal of Business Management**, ۴(۸), ۱۶۴۴-۱۶۵۱, www.academicjournals.org/AJBM
- Shamini, Saraswathy, Ahmad, Mohd. Sharifuddin, Tang, Alicia , Mostafa, Salama A. (۲۰۱۶) **The Collective Intelligence Concept: A Literature Review from The Behavioral and cognitive perspective**. International Symposium on Agent, Multi-Agent Systems and Robotics (ISAMSR), Bangi, Malaysia.
- Travica , Bob.(۲۰۱۵) .Modeling organizational intelligence: Nothig googles like Google. **Online Journal of Applied Knowledge Management**, ۲(۲), ۱-۱۸.
- Thomas c.Powell, Dan Iovallo,Craig R.Fox, (۲۰۱۱). Behavioral strategy. **Strategic Management Journal**, ۳۲, ۱۳۶۹-۱۳۸۶.
- Upadhyay, Archana, Singh, A.P.(۲۰۱۸) Organizational intelligence and role efficacy: An application towards technical grade railways employees , **Indian Journal of Health and Well-being** , ۹ (۳), ۴۳۶- ۴۴۰.

