

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده: مهندسی صنایع و مدیریت

گروه: مدیریت

بررسی ارتباط بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در اداره کل تربیت بدنی استان سمنان

دانشجو: علی باقری

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر بحر العلوم

استاد مشاور اول:

جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی

مشاور دوم:

خانم علی ئی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

شهریور 1390

تعهد نامه

اینجانب **علی باقری** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی ارتباط بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی و هیئت های ورزشی استان سمنان تحت راهنمایی جناب آقای دکتر بحر العلوم متعهد می شوم .

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

امضای دانشجو

تاریخ

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

* متن این صفحه نیز باید در ابتدای نسخه های تکثیر شده پلکن نامه وجود داشته باشد .

تقدیم به

مهربان ترین آفریننده های یزدان پاک

آنان که سراسر عشق اند و محبت

و هستی من مدیون آنان است.....

تقدیم به پدر، مادر و همسر و فرزند مهربانم

و

تقدیم به اداره کل تربیت بدنی استان سمنان

تشکر و قدردانی

حال که انجام این پژوهش را به یاری خداوند متعال به پایان رسانده ام، بر خود لازم می دانم که از زحمات استاد گرانقدر **جناب آقای دکتر بحر العلوم** که مسئولیت راهنمایی این تحقیق را تقبل نمودند و در مراحل مختلف با صبر و حوصله بسیار این پایان نامه را مطالعه نمودند و نکات اساسی و ایرادات و مشکلات آن را گوشزد نمودند، تشکر و قدردانی نمایم.

از استاد محترم **جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی و سرکار خانم علی ئی** که مشاوره این پژوهش را بر عهده داشتند و با نظرات اصلاحی خود زمینه غنای این تحقیق را فراهم آوردند نیز صمیمانه تشکر می نمایم.

هم چنین از استادان محترم **جناب آقای دکتر مولایی، جناب آقای دکتر شیخ، جناب آقای دکتر شاهرودی، جناب آقای دکتر نوری و جناب آقای دکتر میرلوحی و جناب آقای رجبی و جناب آقای عامری** به خاطر همه زحمات و هدایت گری هایشان تقدیر و تشکر می کنم.

در پایان از زحمات **جناب آقای رحیمیان، جناب آقای عرب اسماعیلی و سرکار خانم نوری** سپاسگزاری و قدردانی می کنم.

و از همه دوستانی که در این راه از کمک خود دریغ نورزیدند صمیمانه قدر دانی و تشکر می نمایم

دانشجو تأکید می نماید که مطالب مندرج در این پایان نامه نتیجه تحقیقات خودش می باشد و در صورت استفاده از نتایج دیگران مرجع آن را ذکر نموده است.

کلیه حقوق مادی مرتبت از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد.

شهریور

1390

چکیده

شرکتهای دانش محور با تغییرات و تحولات نوظهوری در محیطهای اقتصادی، اجتماعی، فناوری، فرهنگی و سیاسی مواجه هستند. واکنش موفق این سازمانها در محیط به شدت پویا و خصمانه تجاری امروز به توانایی تهیه اطلاعات لازم و یافتن راه حل در حد کفایت برای این مسائل بستگی دارد. توجه مدیران باید بر طراحی هوش سازمانی و توانمندی های هوشمندانه نظیر مدیریت دانش متمرکز گردد. یکی از مفاهیم حیاتی برای این رُوع از سازمانها، هوش سازمانی و مفاهیم سازمان یادگیرنده است. هدف اصلی این تحقیق بکارگیری هوش سازمانی و مدیریت دانش و سنجش میزان همبستگی آنها در اداره کل تربیت بدنی استان سمنان میباشد که به این منظور از مدل هوش سازمانی کارل آلبرشت و مدیریت دانش عمومی استفاده شده فرضیه اصلی اینگونه تعریف شد: بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در اداره کل تربیت بدنی استان سمنان همبستگی معناداری وجود دارد. برای آزمون این فرضیه، جامعه مدیران و کارکنان ارشد اداره کل اداره کل تربیت بدنی استان سمنان که نمونه مورد نظر حدود ۴۵ نفر می باشد انتخاب شده است. دادههای پژوهش با استفاده از پرسشنامه های هوش سازمانی آلبرشت و مدیریت دانش عمومی جمع آوری گردید. اعتبار هر دو پرسشنامه به کمک نرم افزار SPSS با استفاده از آزمون آلفا کرونباخ، بیش از ۰.۸ میباشد. برای آزمون فرضیات از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و برای رتبه بندی متغیرهای مدیریت دانش از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج تحقیق مبنی بر تأیید فرضیه است و مشخص گردید که ابعاد مدیریت دانش با هوش سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان سمنان همبستگی معناداری دارند و ابعاد مدیریت دانش تأثیر و نقش یکسانی بر روی هوش سازمانی دارند. و در نهایت این مدل بر اساس نرم افزار LISREL مورد بررسی قرار گرفت.

واژگان کلیدی: هوش سازمانی، مدیریت دانش، ادارات تربیت بدنی، مزیت رقابتی

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات تحقیق	۱
۱-۱- مقدمه	۲
۲-۱- تعریف و بیان مسأله تحقیق	۲
۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق	۳
۱-۴- اهداف تحقیق	۴
۵-۱- سوالات تحقیق	۵
۱-۵-۱- سوال اصلی	۵
۱-۵-۲- سوالات فرعی تحقیق	۵
۶-۱- فرضیات تحقیق	۶
۱-۶-۱- فرضیات اصلی	۶
۱-۶-۲- فرضیه فرعی	۶
۷-۱- استفاده کنندگان از تحقیق	۷
۸-۱- تعریف عملیاتی مفاهیم و اصطلاحات تخصصی تحقیق	۸
فصل دوم: پیشینه تحقیق	۱۰
۱-۲- مقدمه	۱۱
۲-۲- داده	۱۲

- ۱۲-۳-۲- اطلاعات..... ۱۲
- ۱۳-۱-۳-۲- انواع روشهای اکتشاف اطلاعات از داده ها..... ۱۳
- ۱۳-۴-۲- دانش..... ۱۳
- ۱۸-۵-۲- هوش..... ۱۸
- ۱۸-۶-۲- هوش سازمانی..... ۱۸
- ۲۰-۷-۲- پیشینه هوش سازمانی..... ۲۰
- ۲۲-۸-۲- اجزای هوش سازمانی..... ۲۲
- ۲۳-۹-۲- محصول نهایی هوش رقابتی..... ۲۳
- ۲۴-۱۰-۲- مدل هوش سازمانی البرشت..... ۲۴
- ۲۵-۱۱-۲- مولفه های هوش سازمانی البرشت..... ۲۵
- ۳۲-۱۲-۲- مهمترین هدف هوش تجاری..... ۳۲
- ۳۳-۱۳-۲- اهداف سیستم هوشمندی رقابتی..... ۳۳
- ۳۳-۱۴-۲- مولفه های هوش سازمانی..... ۳۳
- ۳۵-۱۵-۲- فرآیند هوش سازمانی..... ۳۵
- ۳۷-۱۶-۲- حوزه های هوش سازمانی..... ۳۷
- ۳۹-۱۷-۲- سودمندی های بالقوه کاربرد سیستم های هوش تجاری..... ۳۹
- ۳۹-۱۸-۲- هوش تجاری: پل زدن بین شکاف ها..... ۳۹

- ۴۰-۱۹-۲- اقدامات اساسی در هوش سازمانی.....۴۰
- ۴۰-۲۰-۲- بهبود هوش سازمانی.....۴۰
- ۴۱-۲۱-۲- مدیریت دانش.....۴۱
- ۴۴-۲۲-۲- تاریخچه پیدایش مدیریت دانش.....۴۴
- ۴۶-۲۳-۲- انواع مدل های مدیریت دانش.....۴۶
- ۵۰-۲۴-۲- ارتباط هوش سازمانی و مدیریت دانش.....۵۰
- ۵۱-۲۵-۲- ابعاد مدیریت دانش.....۵۱
- ۵۸-۲۷-۲- تحقیقات و پژوهش های انجام شده در زمینه هوش سازمانی.....۵۸
- ۵۹-۲۶-۲- تحقیقات و پژوهش های انجام شده در زمینه مدیریت دانش.....۵۹
- ۶۱-۲۶-۲- تحقیقات و پژوهش های انجام شده در زمینه هوش سازمانی و مدیریت دانش.....۶۱
- ۶۳- فصل سوم: روش تحقیق.....۶۳
- ۶۴-۱-۳- جامعه آماری.....۶۴
- ۶۴-۲-۳- نمونه و روش نمونه گیری.....۶۴
- ۶۴-۳-۳- روش تحقیق.....۶۴
- ۶۵-۴-۳- ابزار جمع آوری داده ها.....۶۵
- ۶۷-۵-۳- تعیین روایی پرسشنامه ها.....۶۷
- ۶۷-۶-۳- برآورد پایایی پرسشنامه ها.....۶۷

۶۹	۷-۳- ابزار تجزیه و تحلیل داده ها
۶۹	۸-۳- مدل مفهومی تحقیق
۷۰	فصل چهارم: یافته های تحقیق
۷۱	۱-۴- مقدمه
۷۱	۲-۴- مشخصات توصیفی نمونه
۷۵	۳-۴- چگونگی تحلیل داده ها
۷۶	۴-۴- بررسی فرضیه های تحقیق
۷۷	۱-۴-۴- بررسی فرضیه فرعی اول
۷۷	۲-۴-۴- بررسی فرضیه فرعی دوم
۷۸	۳-۴-۴- بررسی فرضیه فرعی سوم
۷۸	۴-۴-۴- بررسی فرضیه فرعی چهارم
۷۹	۵-۴-۴- بررسی فرضیه فرعی پنجم
۷۹	۶-۴-۴- بررسی فرضیه فرعی ششم
۸۰	۷-۴-۴- بررسی نهایی فرضیه اصلی تحقیق
۸۱	۵-۴- بررسی تأثیر مدیریت دانش بر هوش سازمانی بر اساس رگرسیون
۸۳	۶-۴- اولویت بندی تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر هوش سازمانی با آزمون فریدمن
۸۴	۷-۴- ارائه مدل مفهومی هوش سازمانی و مدیریت دانش بر اساس LISREL

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات.....	۸۵
۱-۵- نتایج یافته ها.....	۸۶
۲-۵- بررسی یافته های پژوهش.....	۸۷
۳-۵- بحث و بررسی نتایج فرضیات.....	۸۷
۴-۵- مقایسه نتایج تحقیق با یافته های دیگر محققین.....	۸۷
۵-۵- نتیجه گیری.....	۹۳
۶-۵- محدودیت های تحقیق.....	۹۳
۷-۵- پیشنهادات.....	۹۴
منابع و مأخذ.....	۹۵
ضمائم.....	۱۰۰
ضمیمه شماره (۱): پرسشنامه مدیریت دانش.....	۱۰۰
ضمیمه شماره (۲): پرسشنامه هوش سازمانی.....	۱۰۴
ضمیمه شماره (۳): جداول فراوانی پرسشنامه هوش سازمانی.....	۱۰۹
ضمیمه شماره (۴): جداول آمار توصیفی سوالات پرسشنامه هوش سازمانی.....	۱۲۲
ضمیمه شماره (۵): جداول فراوانی سوالات پرسشنامه مدیریت دانش.....	۱۲۵
ضمیمه شماره (۶): جداول آمار توصیفی سوالات پرسشنامه مدیریت دانش.....	۱۳۳

واژه نامه..... ۱۳۵

Abstract..... ۱۳۸

فهرست اشکال

شکل (۱-۲) هرم و سلسله مراتب دانش..... ۱۲

شکل (۲-۲): مولفه های هوش سازمانی..... ۳۴

شکل (۳-۲): فرآیند هوش سازمانی..... ۳۶

شکل (۴-۲): هرم جوزف رودنبرگ..... ۳۷

شکل (۵-۲): حوزهای هوش سازمانی..... ۳۸

شکل (۶-۲): ارتباط حوزهای هوش سازمانی و مزیت رقابتی..... ۳۸

شکل (۷-۲): تاریخچه پیدایش مدیریت دانش..... ۴۵

شکل (۸-۲): مدل SECI مدیریت دانش..... ۴۹

شکل (۹-۲): مدل مدییت دانش کینگ و اومگا ۲۰۰۶..... ۴۹

شکل (۱-۳): مدل مفهومی تحقیق..... ۶۹

شکل (۱-۴): مدل مفهومی هوش سازمانی و مدیریت دانش..... ۸۴

فهرست جداول

- جدول (۱-۲) : ابعاد بینش استراتژیک ۲۶
- جدول (۲-۲) : ابعاد سرنوشت مشترک ۲۷
- جدول (۳-۲) : ابعاد تمایل به تغییر ۲۸
- جدول (۴-۲) : ابعاد جرأت و شهامت ۲۹
- جدول (۵-۲) : ابعاد اتحاد و توافق ۳۰
- جدول (۶-۲) : ابعاد کاربرد دانش ۳۱
- جدول (۷-۲) : ابعاد فشار عملکرد ۳۲
- جدول (۸-۲) : ابعاد فرهنگ دانش آفرین ۵۲
- جدول (۹-۲) : ابعاد منابع دانش ۵۳
- جدول (۱۰-۲) : ابعاد رهبری دانش ۵۴
- جدول (۱۱-۲) : ابعاد درگاه های دانش ۵۵
- جدول (۱۲-۲) : ابعاد ساختار دانش محور ۵۶
- جدول (۱۳-۲) : ابعاد فرآیند دانش محور ۵۷
- جدول (۱-۳) : جدول مورگان ۶۵
- جدول (۱-۴) : مشخصات جنسیتی نمونه آماری ۷۱
- جدول (۲-۴) : مشخصات سنی نمونه آماری ۷۲

- جدول (۳-۴) سطح تحصيلات نمونه آماری ۷۳
- جدول (۴-۴) سرسنوات تجربه نمونه آماری ۷۳
- جدول(۵-۴) : الفای کرونباخ پرسشنامه هوش سازمانی (n)..... ۷۴
- جدول(۶-۴) : الفای کرونباخ پرسشنامه هوش سازمانی ۷۴
- جدول(۷-۴) : الفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت دانش (n) ۷۵
- جدول(۸-۴) : الفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت دانش ۷۵
- جدول (۹-۴): ارتباط بين فرضيه اصلی و فرضيات فرعی..... ۷۶
- جدول(۱۰-۴) بررسی همبستگی بين هوش سازمانی و فرهنگ دانش آفرين ۷۷
- جدول(۱۱-۴) بررسی همبستگی بين هوش سازمانی و منابع دانش ۷۷
- جدول(۱۲-۴) بررسی همبستگی بين هوش سازمانی و رهبری دانش..... ۷۸
- جدول(۱۳-۴) بررسی همبستگی بين هوش سازمانی و درگاه های دانش ۷۸
- جدول(۱۴-۴) بررسی همبستگی بين هوش سازمانی و ساختار دانش محور..... ۷۹
- جدول(۱۵-۴) بررسی همبستگی بين هوش سازمانی و فرآیند دانش محور ۷۹
- جدول(۱۶-۴) بررسی همبستگی بين هوش سازمانی و مدیریت دانش ۸۰
- جدول (۱۷-۴): متغیر های معادله رگرسیون ۸۱
- جدول (۱۸-۴): محاسبه R Square در رگرسیون..... ۸۱
- جدول (۱۹-۴): ANOVA..... ۸۱
- جدول (۲۰-۴): تعیین ضرایب رگرسیون ابعاد مدیریت دانش..... ۸۲

جدول (۵-۵): میانگین ابعاد مدیریت دانش..... ۸۳

جدول (۶-۵): آزمون فریدمن..... ۸۳

فهرست نمودارها

نمودار (۱-۴) هیستوگرام مشخصات جنسیتی نمونه آماری..... ۷۱

نمودار (۲-۴) هیستوگرام مشخصات سنی نمونه آماری..... ۷۲

نمودار (۳-۴) هیستوگرام سطح تحصیلات نمونه آماری..... ۷۳

نمودار (۴-۴) هیستوگرام سنوات تجربه نمونه آماری..... ۷۴

فهرست معادلات

معادله (۱-۳) معادله ضریب آلفای کرونباخ..... ۶۸

فصل اول

کلیات تحقیق

در خلال سالهای اخیر، هوش سازمانی به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده و با فرهنگ شرکت های پیشرو عجین گشته است و در این راستا افزایش هوشمندی سازمانی موجب گردیده است سازمان ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریعتر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج حاصل را به طریق سودمند ذخیره و درمواقع مقتضی در دسترس تصمیم گیرندگان قرار دهند. هوش سازمانی اطلاعات مختلف و بسیار زیادی را در درون خود جای داده اند ولی این اطلاعات به راحتی ترکیب و به هوشمندی سازمانی ختم نمی گردند. سازمان ها می توانند در راه هوشمندتر شدن قدم بردارند، همانگونه که در دنیای انسانی، انسان هائی موفق و کارا خواهند بود که دارای درجه هوشی بالا باشند. قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به همین گونه خواهد بود، بخصوص اینکه در عصر حاضر هرچه زمان به جلوتر می رود با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالش های جدید، سازمان ها نیز پیچیده تر و اداره آنها نیز مشکل تر می شود. بدین ترتیب، مدیران اجرایی با درک بهتر رقبا و محیط پرچالش رقابت می توانند با تکیه بر ابزارها و تکنیک های خاص، نسبت به انتخاب راهبرد مناسب اقدام و همواره یک گام از رقبا جلوتر باشند

۱ - ۴ - تعریف و بیان مسأله تحقیق

توسعه تکنولوژی و رشد تجارت جهانی، امروزه به این معنی است که: محیط تجاری به سرعت و دایم در حال تغییر است. مدیران بیش از این نمی توانند برای تصمیم گیریهای راهبردی به اشراق و شهود تکیه کنند. در بیشتر کارها نتیجه یک تصمیم نادرست غیر قابل چشم پوشی است. شرکتها برای ارائه ارزشی بالاتر و تأمین رضایت مشتریان در هر زمینه ای، به اطلاعات نیازمندند. آنها باید اطلاعات بسیار زیادی از شرکتهای رقیب، واسطه ها و سایر نیروها و عواملی که در بازار فعال هستند، داشته باشند. اطلاعات به عنوان یکی از اقلام مهم داراییهای استراتژیک و ابزارهای بازاریابی به شمار می آید. گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکتهای رقیب در امر تدوین استراتژیها، نقشی حیاتی دارد.

هر قدر شرکت بتواند از شرکتهای رقیب اطلاعات بیشتری به دست آورد، احتمال آنکه استراتژیهای اثربخش و موفقیت آمیز تدوین و اجرا کند، بیشتر است. بنابراین ردیابی، درک و واکنش به رقبا به عنوان یک جنبه ویژه از فعالیت بازاریابی مطرح بود و لازم است که شرکتهای یک برنامه اثربخش به نام هوشمندی سازمانی را به اجرا درآورند. هوشمندی سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک و یکی از سریع ترین زمینه های رشد کسب و کار دنیا، به شمار می رود. همچنین هوشمندی رقابتی، یکی از تکنیکهای مهم در ایجاد مزیت رقابتی است. فشارهای رقابتی کسب و کارها را ملزم به اتخاذ تصمیماتی هوشمندانه کرده است که مبتنی بر داده های اولیه کسب و کار است، و این تصمیمات باید هرچه سریعتر گرفته شوند. مشکل همیشگی کمبود داده نیست، بلکه در مقابل حجم بسیار زیادی از داده به اطلاعات مفید و بهنگام نیاز داریم. بطوری که برای مدیران اساس محکمی برای تصمیماتشان فراهم کند. توان تبدیل داده های خام به اطلاعات سودمند در زمان واقعی می تواند برای شرکت ها مزیت رقابتی قابل ملاحظه ای ایجاد کند. همچنین به دلیل مجزا بودن سیستم های مختلف و ناسازگاری آنها، اطلاعات ضروری اغلب به شکل گزارشات مختلف در سازمان به هدر می رود. در خلال سالهای اخیر هوشمندی رقابتی به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده و با فرهنگ شرکت های پیشرو عجین گشته است.

۱ ۴ - اهمیت و ضرورت تحقیق

جهانی شدن اقتصاد، سرعت گرفتن تغییرات فناوری و انفجار اطلاعات باعث گردیده سازمان ها فشار بیشتری را برای باقی ماندن در صحنه رقابت تحمل کنند. از طرف دیگر فناوری ارتباطات و اطلاعات با در اختیار گذاردن راه های متنوع کسب برتری، موجب گشته است تا سازمان ها با افزایش سطح هوشمندی رقابتی و هوش سازمانی خود و به کارگیری و استفاده از اطلاعات، بر رقیبان غلبه کنند. در دنیای امروز کسب هوشمندی رقابتی هوش سازمانی یکی از الزامات غیرقابل انکار برای اغلب سازمان ها است تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات، و همین طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی، بر قابلیت های خود بیفزایند در پرتو این دانش ها است که تصویر کاملی از وضعیت

فعلی و آتی صحنه رقابت در پیش روی مدیران نقش می بندد تا بتوانند بهتر تصمیم بگیرند. در حال حاضر اکثر موسسات موفق در کشورهای توسعه یافته از هوشمندی رقابتی به عنوان یک ابزار قدرتمند برای کسب آگاهی بیشتر از محیط استفاده می کنند. آینده به خدمت گرفتن هوشمندی رقابتی بسیار نوید بخش است و بدون شک موسسات برای ادامه حیات در محیطی که هر روز با چالش های بیشتری مواجه خواهد بود.

با تکیه بر قابلیت های هوشمندی رقابتی و گردآوری و تجزیه و تحلیل موفقیت آمیز اطلاعات و چیرگی بر عدم اطمینان از چشم انداز رقابتی، احساس امنیت بیشتری خواهند کرد. شرکتهای زیادی نظیر شرکتهای مخابراتی، شرکت نفت و سازمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی و غربی با استفاده از هوش سازمانی و مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی موفق بوده اند. افراد هوشمند در سازمان های غیر هوشمند بی انگیزه می مانند، زیرا آنها در حال مشاهده آنچه اتفاق می افتد هستند و همچنین می دانند که چه چیزی باید انجام شود ولی شرایط لازم برای برقراری ارتباط و واکنش نشان دادند را ندارند. برای ایجاد یک سازمان هوشمند، تنها استخدام افراد باهوش، قرار دادن آنها در پیشرفته ترین محیط های کاری و تجهیز آنها با کامپیوتر های پیشرفته و شبکه های ارتباطی کافی نیست. هوش سازمانی در سازمان های پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی خواهد بود که بی تردید مدیران سازمان ها برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت.

۱ ۴ - اهداف تحقیق

مهم ترین هدف هوش سازمانی ایجاد یک بستر و چارچوب با ثبات، قابل گسترش، منعطف و تعامل پذیر است تا به سازمان کمک کند تا روند تغییرات در بازار سهام، تغییرات در رفتار مشتریان و الگوهای مصرف، اولویتهای مشتریان، توانایی ها و در نهایت وضعیت شرکت را تجزیه و تحلیل کند. و سازمان بتواند پاسخ مناسبی به روند تغییرات محیطی بدهد. و به طور خلاصه هوش سازمانی توانایی سازمان در خلق دانش و استفاده استراتژیک از این دانش برای تطابق با محیط تعریف می شود. در

این راستا اهداف این پژوهش به شرح زیر است:

۱. شناخت ابعاد هوش سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان سمنان

۲. شناخت ابعاد مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی استان سمنان

۳. بررسی رابطه هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی استان سمنان

۱-۵ - سوالهای تحقیق

۱-۵-۱- سوال اصلی

پس از مطالعات هدفمند هوش سازمانی و مدیریت دانش به بررسی سوالهای زیر خواهیم پرداخت:

۱. آیا رابطه معناداری بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی استان سمنان

وجود دارد

۱-۵-۲- سوالات فرعی تحقیق

۱. آیا بین هوش سازمانی و فرهنگ دانش آفرین در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه

معناداری وجود دارد؟

۲. آیا بین هوش سازمانی و منابع دانش در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری

وجود دارد؟

۳. آیا بین هوش سازمانی و رهبری در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود

دارد؟

۴. آیا بین هوش سازمانی و درگاه های دانش در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد؟

۵. آیا بین هوش سازمانی و ساختارهای دانش محور در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد؟

۶. آیا بین هوش سازمانی و فرآیند های دانش محور در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد؟

۱ ۶ - فرضیات تحقیق

1-6-1- فرضیات اصلی

۱. بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه وجود دارد.

1-6-2- فرضیه فرعی

۱. بین هوش سازمانی و فرهنگ در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

۲. بین هوش سازمانی و منابع دانش در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

۳. بین هوش سازمانی و رهبری در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

۴. بین هوش سازمانی و درگاه های دانش در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

۵. بین هوش سازمانی و ساختارهای دانش در ادارات تربیت بدنی استان سمنان محور رابطه معناداری وجود دارد.

۶. بین هوش سازمانی و فرآیندهای دانش محور در ادارات تربیت بدنی استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد.

1-7- استفاده کنندگان از تحقیق

سازمان ها و تشکیلات در شرایط فعلی مأموریت های سنتی دارند سازمان های امروزی فراتر از کارهای اقتصادی و صنعتی و خدماتی به انجام امور می پردازند پس دانش لازمه مدیریت امروزی باشد. محیط سازمانها به سرعت در حال تغییر است در این راستا از هوش سازمانی به عنوان یکی از مهمترین نکات ضروری در یک سازمان می توان یاد کرد هوش سازمانی به عنوان یک کل در افزایش اطلاعات، نوآوری، دانش عمومی و عمل موثر می توان یاد کرد . سازمانهای دولتی و خصوصی تربیت بدنی و ورزشی که به دنبال ارتقاء موقعیت کسب و کار خود هستند می تواند به کمک هوش سازمانی و مدیریت دانش خود مزیت رقابتی پایداری را کسب کنند . و با توجه به این عوامل برنامه ریزی های لازم را انجام دهند.

دیگر استفاده کنندگان، سازمانهایی هستند که در پیاده سازی هوش سازمانی و مدیریت دانش با شکست مواجه شده اند، این سازمانها می توانند با توجه به عوامل موثر بر هوش سازمانی و مدیریت دانش اصلاحات لازم در فرآیندهای در حال اجرا، اثربخشی سازمان را بالا ببرند.

۸-۱- تعریف عملیاتی مفاهیم و اصطلاحات تخصصی تحقیق

داده

داده محتوایی است که به طور مستقیم قابل مشاهده یا صحنه گذاری است. داده ها فاقد معنی قابل استفاده اند، یعنی تنها بخشی از واقعیت را نشان می دهند و از هر نوع قضاوت، تفسیر و مبنای قابل اتکا برای اقدام مناسب تهی هستند. داده ها را می توان مواد خام عناصر لازم برای تصمیم گیری به شمار آورد، چرا که نمی توانند عمل لازم را تجویز کنند، اما به هر حال برای سازمانها و مخصوصاً سازمانهای بزرگ اهمیت زیادی دارند، چرا که مواد اولیه برای خلق اطلاعات به شمار می آیند (صلواتی: ۹: 1385).

اطلاعات

داده های خلاصه شده، گروه بندی شده، پالایش شده و سازماندهی شده که می توانند معنی و مفهوم خاصی داشته باشند. داده ها زمانی به اطلاعات تبدیل می شوند که ارائه دهنده آنها معنی و مفهوم خاصی به آنها ببخشد. با افزودن ارزش به داده ها در واقع آنها را به اطلاعات تبدیل می کنیم. پیتراکرها به عنوان یکی از نویسندگان معروف متون مدیریتی معتقد است اطلاعات یعنی " داده های مربوط و هدفدار" و داشتن ارتباط و هدف ویژگی اطلاعات است. (داونپورت: 20: 1379)

دانش

دانش یک پدیده اجتماعی است، یعنی انسانها مهم ترین عامل شکل گیری و انتقال آن هستند. دانش استدلال دریا راه اطلاعات و داده ها برای دسترسی به کارایی، حل مسائل، تصمیم گیری، یادگیری و آموزش است دانش را شامل حقایق و باورها، مفاهیم و اندیشه ها، قضاوت ها و انتظارات، متدلوژی یا علم اصول و نحوه انجام فنون می داند. (ارباب شیرانی: ۱۳۸۸)

هوش

هوش عبارت است از توانایی، یادگیری و به کارگیری آنچه یاد گرفته شده و سازگاری با اوضاع و احوال جدید به منظور حل مسائل و مشکلات. (حقیقت منفرد: ۱۳۸۸)

مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیندی برای به جریان انداختن دانش در میان افراد سازمان به عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرآیندها، محصولات و خدمات، تصمیم گیری اثربخش و انطباق سازمان با محیط پویا و رقابتی است. و نیز فرایندی است که بواسطه آن سازمان در زمینه یادگیری و کدگذاری و توزیع و انتقال دانش، مهارتها را کسب می کند. (نوناکا: ۲۰۰۶).

هوش سازمانی

هوش سازمانی، ظرفیت یک سازمان برای بسیج تمامی توانایی هوشی که در دسترس آن قرار دارد و متمرکز کردن آن برای دستیابی به مأموریت هایش است. همچنین هوش سازمانی قابلیت جهت یابی، معقول بودن و عمل به شیوه های انعطاف پذیر، خلاق و انطباقی است. هوش سازمانی به عنوان مجموعه نواقم هوشمندیهای یک سازمان که به منظور ایجاد دیدگاه مشترک، فرایند بازنگری و بازبینی و هدایت کل سازمان مورد استفاده قرار می گیرد نیز تعریف می شود. (ویسس ۲۰۰۲)

فصل دوم

پیشینه تحقیق

امروز در روزگاری زندگی می‌کنیم که عصر انفجاری اطلاعات است. همه روزه با حجم وسیعی از داده‌ها و اطلاعات پیرامون خود مواجه هستیم. اما حلقه‌ی مفقوده‌ی عصر ما دانش است. رشد روز افزون داده در شاخه‌های مختلف صنعت و علوم باعث شده است تا از کامپیوتر و علوم مربوط به آن جهت پردازش این حجم بالا از داده‌ها استفاده شود. هدف از پردازش داده‌ها، استخراج دانش از آنها به گونه‌ای است که بتوان در کاربردهای دیگر از آنها استفاده نمود. در شکل زیر که هرم دانش نامیده می‌شود سلسله مراتب دانش نشان داده شده است. همانطور که از شکل پیداست برای رسیدن به دانش موجود در داده‌ها راه سختی در پیش داریم.

در این حیات پرتلاطم بشری انسانها بی‌موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره‌مند از درجه هوشی بالا باشند، بی‌تردید این انسانها با بهره‌گیری از هوش خدادادی خود خواهند توانست برمسائل و مشکلات زندگی خود فائق آیند قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به همینگونه خواهد بود، بخصوص اینکه در عصر حاضر هر چه زمان به جلوتر می‌رود با توجه به پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازها و چالشهای جدید، سازمانها نیز پیچیده تر و اداره آنها نیز مشکل تر می‌شود. این معنا زمانی پر اهمیت خواهد شد که بپذیریم در هر سازمان امروزی علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، ماشین آلات هوشمندی نیز در فرآیند عملکرد سازمانها نقش مؤثری ایفا می‌کنند. بنابراین هوش سازمانی در سازمانهای پیچیده امروزی برآیند ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی خواهد بود که بی‌تردید مدیران سازمانها برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره‌گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت.

۲-۲- داده^۱

داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست . در حقیقت ، داده ها حقایق و واقعیت های خام هستند . داده ها منعکس کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء نا چیز از آنها یاد می شود. این اجزاء در



شکل ۱-۲ هرم و سلسله مراتب دانش

پایگاههای داده ، ذخیره و مدیریت می شوند . داده ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند . نمونه هایی از داده هستند . بدون ارائه توضیحات بیشتر ، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی پذیرد . هریک از این داده ها ممکن است بیانگر زمان ، مقدار ، وزن ، مبلغ ، اندازه ، ماهی از سال و ... باشند . (صلواتی:۱۰: 1385).

۲-۳- اطلاعات^۱

اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر ، موجب شکل گیری اطلاعات می شود . به بیان دیگر اطلاعات داده های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است . اطلاعات در حقیقت داده های خلاصه شده را در بر می گیرد که گروه ب ندی ، ذخیره ، پالایش ، سازماندهی و

^۱.data

تحلیل شده اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند . می توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ تصمیمات پرداخت . اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام ف کلمات و گزاره های انباشته شده را به خود می گیرند و اعداد و گزاره ها را بصورت خلاصه ارائی می کنند. (داوونپورت: 20:1379)

۲-۳-۱- انواع روشهای اکتشاف اطلاعات از داده ها

خوشه بندی^۲: در خوشه بندی، هدف یافتن مجموعه متناهی از دسته ها یا خوشه ها برای توصیف داده هاست.

طبقه بندی^۳: هدف در دسته بندی داده ها این است که یک مدل پیشگویی کننده بدست آوریم که این مدل اولاً توانایی دسته بندی داده های ورودی را داشته باشد و ثانیاً بتوان از آن جهت پیشگویی برای تعیین دسته ی یک داده که تازه به سیستم اضافه شده، استفاده نمود.

تخمین^۴: هدف در رگرسیون ارائه ی یک مدل پیشگویی کننده با توانایی نگاشت یک نمونه ی داده ای به یک م تغییر تخمینی است.

خلاصه سازی^۵: شامل روش هایی جهت یافتن توصیفی فشرده برای یک مجم وعه داده می شود(صلواتی: ۱۳۸۵).

۲-۴- دانش^۶

دانش را می توان آمیخته ای از تجربیات، ارزشها ، اطلاعات موجود و نگرشهای کارشناسی سیستماتیک دانست که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید ارائه می کند . (ارباب شیرانی : ۱۳۸۸) دانش، در ذهن افراد شکل می

^۱ .information

^۲ . Clustering

^۳ .Classification

^۴ . Regression

^۵ .Summarization

^۶ .knowledge

گیرد . این دانش در اذهان، مدارک و ذخایر دانش، رویه های کاری، فرآیندهای سازمانی و اعمال و هنجارها فراوان یافت می شود (داونپورت و پروساک ۱۹۹۸) دانش اغلب سرمایه معنوی یک سازمان تلقی می شود .سازمان ها، تجاربی را در نتیجه سال ها استمرار در ساخت، مهندسی و فروش و ارائه خدمات کسب می کنند که به همراه اطلاعات حاصل از منابع خارجی، یکی از منابع حیاتی تصمیم گیری مدیران سازمان قلمداد می شود . (سی وی ۲۰۰۰)

خلاصه سازی هر چه بیشتر اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود . دانش را در این حالت می توان بینش های حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می تواند به روشهای مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد . دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات . دانش کارآمد کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسته حذف شوند . دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه ، استدلال ، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود . زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می گذارند ، دانش هریک افزایش می یابد و از ترکیب دانش یک فرد بلافرد دیگر ، دانش جدید حاصل می شود . برخی متخصصین دانش را به ۴ دسته دانش چه چیزی^۱ ، دانش چرایی^۲ ، دانش چگونگی^۳ ، دانش چه کسی^۴ تقسیم می کند: (بارتن : ۱۹۹۵).

- مثلاً در خصوصی موضوعی مانند " زلزله " دانش چه چیزی شامل این می شود که بدانیم زلزله در چه محل هایی و با چه قدرتی رخ داده است

^۱ . Know What

^۲ . Know Why

^۳ . Know How

^۴ . Know who

- دانش چرایی علت فیزیکی این رخداد را ارائه می کند . مثلاً می گوید زلزله رخ داده است زیرا لایه های سطحی پوسته زمین با یکدیگر تماس پیدا کرده اند .
- دانش چگونگی مثلاً برای جلوگیری از زلزله یا کاهش تلفات ناشی از زلزله چه باید کرد یا به تعبیر دیگر چگونه می توان تلفات ناشی از زلزله را کاهش داد.
- دانش چه کسی به این سوال پاسخ می دهد که چه متخصصینی مهارت پیش بینی زلزله را دارند یا اینکه چه کسانی می توانند در کاهش تلفات زلزله به ما کمک کنند .

از منظر دیگر ، دانش به دو دسته تقسیم می شوند :

۱. دانش آشکار^۱: دانشی است که در قالب نوشته ها ، فیلم ، صوت ، عکس ، تصویر و حتی کلام قابل انتقال است . گاهی از آن به عنوان دانش کد شده^۲ هم یاد می شود .

۲. دانش ضمنی^۳: انواعی از دانش نظیر مهارت ، بصیرت ، تجربه ، بینش و شهود است که به راحتی قابل کد کردن نیستند . انتقال این دانش بیشتر با انتقال افرادی که این نوع از دانش را دارند از جایی به جای دیگر ، صورت می پذیرد . (Barton: ۱۹۹۵)

نوناکا^۴ (1995) بر این اعتقاد است که دانش ضمنی کاملاً شخصی است و رسمی کردن آن بسیار مشکل است . از این رو، انتقال این دانش به آسانی میسر نیست . هاول^۵ (1996) دانش ضمنی را غیر کدپذیر و فن غیر قابل تجسمی دانسته که از طریق دریافت غیر رسمی از رفتار و رویه های یاد

^۱ . Explicit Knowledge

^۲ . Codified Knowledge

^۳ . Tacit Knowledge

^۴ . Nonaka

^۵ . havel

گرفته شده کسب می گردد. گران^۱ (1991) این واژه را با توجه به قابلیت استعمال آن این گونه تعریف می کند که " دانش ضمنی فقط از طریق استعمال آشکار می شود و انتقال آن امکان پذیر نیست . " بنا به گفته اسویبی هر نوع دانش یا ضمنی است یا ریشه در دانش ضمنی دارد (Sveiby: ۱۹۹۲)

- پروسه استخراج اطلاعات مهم و اساسی، ضمنی، قبلا ناشناخته و سودمند از داده های خام در پایگاه داده های بزرگ بسیار مهم است. هدف اصلی اکتشاف دانش یافتن دانش نهفته در داده ها با کمترین (یا عدم) دخالت انسانی است. مراحل یک پروسه اکتشاف دانش بصورت زیر است: (Desouza: ۲۰۰۳)
- گردآوری داده: به طور کلی دو روش برای جمع آوری داده ها وجود دارد. در حالت اول خود طراح مدل تولید داده را نیز کنترل می کند. این روش، آزمون طراحی شده نامیده می شود. دومین وضعیت هنگامی است که شخص خبره نمی تواند تأثیری در فرآیند تولید داده داشته باشد. این وضعیت با نام رویکرد مشاهده ای شناخته می شود.
 - پاک سازی داده ها^۲: در این مرحله داده های غیرمعتبر از مجموعه داده های آموزشی خارج می شود. داده های دارای خطا یا پرت و اطلاعات ناکامل، نمونه هایی از داده های زائد هستند که باید پاک سازی در مورد آنها انجام شود. دو راه برای برخورد با داده های زائد وجود دارد که یکی تشخیص و حذف داده های زائد به عنوان بخشی از مرحله ی پیش پردازش است و دیگری ارائه ی مدلی که مقاوم نسبت به این داده باشد.
 - تبدیل داده ها^۳: در این گام داده ها به قالبی قابل استفاده برای داده کاوی در می آیند. اختلاف در بازه مقادیر ویژگی ها باعث تأثیر منفی در کارایی مدل نهایی می شود. لذا در این مرحله سعی می شود تمامی ویژگی ها در یک بازه ی یکسان نرمالیزه شوند تا از تأثیر تفوت بازه ها جلوگیری به عمل آید.

^۱. grant

^۲. Data Cleaning

^۳. Data Transformation

- برآورد مدل یا داده کاوی: بخش اصلی فرآیند داده کاوی این بخش است که در آن با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های خاص، استخراج الگوهای دانش صورت می‌گیرد. به طور کلی روش‌ها و الگوریتم‌های مخ تلفی جهت یادگیری و تولید یک مدل بر اساس داده های ورودی وجود دارد. به نوعی الگوریتم‌های مزبور را می‌توان یک روال جستجو نیز در نظر گرفت. این روال سعی می‌کند مدلی پیدا کند که به بهترین نحو داده‌های ورودی را پوشش دهد. بایستی توجه نمود که الگوریتم‌های داده‌کاوی که در این مرحله اجرا می‌گردند، با توجه به ماهیت مسأله‌ای که فرآیند داده‌کاوی سعی در تحلیل داده‌های آن را دارد، طراحی می‌گردند. به عبارت دیگر الگوریتم مزبور با توجه به انواع کاربردهای داده‌کاوی پیاده‌سازی می‌گردد.
- ارزیابی الگوها^۱: تشخیص الگوهای صحیح مورد نظر از سایر الگوها در این مرحله انجام می‌شود. صحت الگوها بر اساس یک‌سری از معیارهای سنجیده انجام می‌شود.
- نمایش دانش^۱: در این بخش به منظور ارائه ی دانش استخراج شده به کاربر، از یک سری ابزارهای بصری‌سازی استفاده می‌شود. برای استفاده از دانش و مدل استخراج شده، بایستی آن دانش قابل تفسیر باشد. این امر به خاطر آن است که انسان تمایل ندارد که اساس و پایه‌ی تصمیم‌های خود را بر مبنای مدل‌های پیچیده‌ی جعبه سیاه قرار دهد. موضوع مهمی که اینجا وجود دارد آن است که اهداف دقت مدل و قابلیت درک آن معمولاً با هم در تضاد هستند. اغلب مدل‌های ساده، قابلیت تفسیر بهتری دارند اما دقت آنها پایین‌تر است. از طرف دیگر مدل‌های دقیق معمولاً ساختار پیچیده‌ای دارند.

^۱. Pattern Evaluation

۲-۵- هوش^۲

پیش از بررسی متغیر هوش تجاری و به منظور درک بهتر موضوع ابتدا هوش را تعریف می کنیم . هوش عبارت است از توانایی، یادگیری و به کارگیری آنچه یادگرفته شده و سازگاری با اوضاع و احوال جدید به منظور حل مسائل و مشکلات. پایه نظری واژه هوش در مدیریت و کسب و کار، برخاسته از هوش انسانی، مدلها و نظریه هایی است که در این حوزه مطرح شده است (اورمزدین ، ۱۳۸۶)

آخرین مرحله ، حرکت از دانش به خرد و کمال است . خرد همان کاربرد دانش است . به عنوان مثال اگر شخصی اثر غذای پر چرب را در چاقی بداند اما بدون توجه به آن در خوردن غذای پر چرب پرهیز نداشته باشد ، فرد خردمندی نیست . زیرا از دانشی آگاهی داشته که آن را به کار نگرفته است . اگر هوش را به عنوان ظرفیت و استعداد دریافت حقایق، روابط ، مصادیق ، مفاهیم ، جمع آوری و توزیع اطلاعات در نظر بگیریم، هوش تجاری نیز بر پایه این تعریف استوار خواهد بود.

اصطلاح هوش تجاری برای نخستین بار در سال 1989 توسط یکی از پژوهشگران گروه گارتنر^۳ به نام هوارد درسنر^۴ مطرح گردید . او هوش تجاری را مجموعه ای از مفاهیم و روشها به منظور توسعه تصمیم گیری های تجاری از طریق سیستم های پشتیبانی مبتنی بر واقعیت^۵ معرفی کرد. (حقیقت

منفرد:۱۳۸۸)

۲-۶- هوش سازمانی^۶

^۱ . Knowledge Representation

^۲ . intelligence

^۳ . Gartner

^۴ . Howard Dresner

^۵ . Fact-Based

^۶ . organizational intelligence

نویسندگان مختلف، تعریفهای گوناگونی برای هوشمندی رقابتی ارائه کرده‌اند. آنها بر این باورند که هوش رقابتی این مشخصات را دارد: هوش رقابتی هنر جمع‌آوری، پردازش و ذخیره‌سازی اطلاعات است که افراد تمام سطوح سازمان فراخور نیاز خود به آن دسترسی دارند و به آنها کمک میکند که آینده خود را شکل داده و در مقابل تهدیدهای رقابتی از آنها حفاظت میکند. هوش رقابتی میبایستی قانونی بوده، به اخلاقیات احترام بگذارد. هوش رقابتی، دانش را با استفاده از قواعد و ابزارهای از محیط به سازمان منتقل میکند (ویسس ۲۰۰۲). کمبز و مورهد^۱ در کتاب خود اشاره داشته‌اند که هرگز قبل از این، چنین فرصتها یا خطرات زیادی برای آنها وجود نداشت. برخی شرکتهای چند ملیتی، با تجارت همانند جنگ اقتصادی رفتار میکنند. با افزایش همیشگی شتاب، چنین تشکیلاتی از روی اسلوب و قاعده، نظارت و تحقیق بر رقیبانشان را تا هنگام گسترش همه منابع در دسترس، جهت از جلو برداشتن رقیبان حال یا آینده ادامه میدهند. کاهانر^۲ در کتاب خود اظهار داشته است که هوش آخرین ابزار در جنگ جهانی اقتصادی است و و بسیاری از شرکتهای پدیدار شده به هوش رقابتی به عنوان راهی برای پیروزی جنگهای اقتصادی در مقابل کشورهای بزرگ تر و صنعتی تر نگاه میکنند. مهمترین دلیل پیروزی شرکتهای، نتیجه طراحی خوب محصولات و خدمات، رسیدن مشقت بار به عملیات بازاریابی و استفاده استراتژیکی در استفاده از هوش میباشد. از سوی دیگر، بیشتر شکستها نشأت گرفته از زمانبندی بد، قضاوت ضعیف و بد به کار بردن یا استفاده ناکافی از هوش رقابتی است. (افرازه ۱۳۸۸)

کالف^۳ هوش رقابتی را به عنوان پیشنهادات عملی از فرآیندی سیستماتیک، شامل برنامه‌ریزی، گردآوری، تحلیل و انتشار اطلاعات در محیط خارج، برای بهره‌وری از فرصتها یا پیشرفتهایی که دارای نیروی بالقوه در تأثیرگذاری بر موقعیت رقابتی یک کشور یا شرکت میباشد، تعریف کرده است. در عمل، شرکتهای طالب مزیت رقابتی در بازارهای کالا، اولین کاربران هوش رقابتی میباشند. هوش

^۱. Combs & Moorhead

^۲. Kahaner

^۳. Calof,

رقابتی محصول پردازش اطلاعات کسب و کار است؛ پردازش به معنی تحلیل و تفسیر است. هوش وابسته به داده‌های گذشته و آینده، در پیش بینی آینده و راهنمایی در تصمیم گیری تشکیلات اقتصادی مورد استفاده قرار میگیرد. رشد تشکیلات اقتصادی اغلب وابسته به توانایی در بدست آوردن حاشیه‌های رقابت با بنا کردن استانداردهای جدید کارایی در بازار میباشد. برای دستیابی به این آرمان تشکیلات فقط نیاز به کارفرما در فعالیتهای خود ندارد، بلکه داشتن اطلاعات مرتبط در مورد رقیبان برای قرار دادن خودشان و محصولات یا خدماتشان در مقابل رقیبان الزامی است (کالف: ۱۹۹۶)

هوش سازمانی به عنوان توانایی سازمان در خلق دانش و استفاده استراتژیک از این دانش برای تطابق با محیط تعریف می شود. هوش سازمانی با ضریب هوشی شباهت دارد تفاوت آنها در جایگاه سازمانی شان است. (مرجانی ۱۳۸۸)

۲-۷- پیشینه هوش سازمانی

تا به امروز در زمینه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی توأمان تحقیقاتی صورت نگرفته است، اما به طور جداگانه تحقیقات متعددی انجام گرفته است به همین دلیل به پیشینه موضوع پرداخته میشود. واضع کننده مفهوم هوش سازمانی کلور آلبرخت است بعد از آن ماتسودا در سال ۱۹۹۲ در سال ارتین در سال ۲۰۰۱ و و اکن در سال ۲۰۰۷ نظریه های مختلفی در این زمینه ارائه دادند. در سال های اخیر، توان کسب اطلاعات مفید در زمان واقعی به طرز چشمگیری) اگر نگوییم عامل حیاتی موفقیت برای سازمان ها (با اهمیت شده است. زمانی که مدیران برای اتخاذ تصمیمات تجاری اختصاص می دهند بطور شدیدی کاهش یافته است. فشارهای رقابتی کسب و کارها را ملزم به اتخاذ تصمیماتی هوشمندانه کرده است که مبتنی بر داده های اولیه کسب و کار است، و این تصمیمات باید هرچه سریعتر گرفته شوند مشکل همیشگی کمبود داده نیست، بلکه در مقابل -حجم بسیار زیادی از داده باید به اطلاعات به صورتی به هنگام تبدیل شود طوری که برای مدیران اساس محکمی برای تصمیماتشان فراهم کند. توان تبدیل داده های خام به اطلاعات سودمند در زمان واقعی می تواند برای شرکت ها مزیت رقابتی قابل ملاحظه ای ایجاد کند همچنین به دلیل مجزا بودن سیستم های

مختلف و ناسازگاری آنها، اطلاعات ضروری اغلب به شکل گزارشات مختلف باید از واحد ها و کارکنان گوناگون کسب شود و این اغلب به همکاری کارکنانی از نیاز دارد که داده های مورد درخواست را با بازیابی های پیچیده از پایگاه های داده ای مختلف فرا می خوانند. در بعضی موارد، جمع آوری چنین اطلاعاتی می تواند به چندین روز و حتی چندین هفته به طول بیانجامد؛ بازه زمانی که ممکن است بیشتر اطلاعات بسیار قدیمی شوند تا اینکه هنوز فایده ای داشته باشند. دیدگاهی که بیان می کند سازمان ها از لحاظ داده غنی و از لحاظ اطلاعات ضعیف هستند کاملاً بجاست. بنابراین چالش این است که چطور داده ها، به اطلاعات مفید تبدیل شوند هوش تجاری فناوری است که داده های شرکتی پراکنده را در یک منبع جمع می کند، و آنرا به عنوان تنها منبع قابل اعتماد در اختیار سازمان قرار می دهد، و از آن به عنوان اهرم در دستیابی به اهداف استراتژیک استفاده می کند. هوش سازمانی تجزیه و تحلیل و ارائه اطلاعاتی است که تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی را مورد پشتیبانی قرار می دهد و بدین وسیله درآمدها و قابلیت های سودآوری را تحت تاثیر قرار می دهد. بنابراین با کمک هوش تجاری، مدیران می توانند هرچه سریعتر و موثرتر روندهای مهم را شناسایی کنند، رفتار مشتریان را تجزیه و تحلیل کنند و اتخاذ تصمیمات مصلحتی را تسهیل کنند.

مدیریت موثر و اهرم سازی داده در کنار فرصت بسیار خوبی که برای مدیران فراهم می آورد، دشوارترین چالش را نیز گارتنر هوش پیش روی کسب و کارها قرار می دهد. داغ ترین بحث تکنولوژی نشان داد؛ چرا که این سیستم ها طوری بر پروژه ها متمرکز می شوند که کاربران را قادر می هوش تجاری مجموعه ای سازد تا به نحو بسیار خوبی عملکرد مالی و تجاری را تحت تاثیر قرار دهند به منظور بهبود تصمیمات تجاری است که از منابع چندگانه اطلاعات از مفاهیم، متدها و فرایندها استفاده می کند و تجربه و فرضیات را اعمال می کند تا فهم درستی از پویایی های تجاری را فراهم کند. هوش تجاری تجزیه و تحلیل داده را با سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری درهم می آمیزد تا به تمامی افراد سازمان به منظور بهبود تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی، اطلاعات فراهم کند.

هوش سازمانی مفهوم وسیعی است که جهت دهی مناسب کل سازمان را در بر می گیرد. این مفهوم با اکتساب، مدیریت و تجزیه و تحلیل مقادیر انبوهی از داده ها در مورد شرکا، محصولات، خدمات، مشتریان و عرضه کنندگان، فعالیت ها و، تبادلات بین آنها سروکار دارد (لو و زو ۲۰۰۰) به عبارت دیگر، هوش سازمانی فرایند سیستماتیک و سازمان یافته ای است که توسط آن سازمان اطلاعات را از منابع درونی و بیرونی مرتبط با فعالیت ها و تصمیم گیری های آن کسب و کار بدست می آورد، تجزیه و تحلیل می کند و به گردش در می آورد (لنکوئیست پریتمکی: ۲۰۰۶). هوش سازمانی مفهوم جامعی است که از طریق آن کل سازمان بر آن می شود تا از سیستم های اطلاعاتی فراهم شده به موثرترین روش با هدف کسب اطلاعات به هنگام و با کیفیت برای تصمیم گیری استفاده نماید به طریقی که مزیت های رقابتی به وجود آید. چنین مفهومی باید از طرف مدیران ارشد سازمانی مورد حمایت قرار گرفته و در سرتاسر سازمان توسعه یابد. (میرابی: ۱۳۸۸) بنابراین، سیستم های هوش تجاری ابزارهای اطلاعاتی را در بر می گیرد که به کلبران در کسب اطلاعات مورد نیاز به نحو سهل و کارا کمک می کند. (هوسور و جکلک: ۲۰۱۰)

۲-۸- اجزای هوش سازمانی

تی ماتسودا یکی از پدیدآورندگان نظریه هوش سازمانی، هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی می داند. مدل هوش سازمانی که ماتسودا معرفی می کند باعث یکپارچگی پردازش دانش انسان و دانش بر پایه ماشین در توانایی حل مسئله می شود. بر خلاف محققان دیگر، ماتسودا تاکید می کند هوش ماشینی یک بخش یکپارچه از هوش یک سازمان است. از نظر وی کار سازمانی که در واقع یک کار گروهی و تعاونی می باشد هم شامل عامل حل مسئله انسانی می باشد و هم شامل عامل حل مسئله ماشینی. از نظر ماتسودا هوش سازمانی، بطور کلی مجموعه توانایی های ذهنی یک سازمان تعریف می شود. (ویلیام: ۲۰۰۲)

هوش سازمانی با سه ویژگی مشخص می شود:

۱. ویژگی تعامل

۲. ویژگی اجماع

۳. ویژگی همکاری یا تشریک مساعی

بنابراین، هوش سازمانی بطور کلی مجموعه ای است تعاملی_ اجماعی و تشریک مساعی بین هوش انسانی و هوش ماشینی.

ویژگی تعامل: تعامل درون سازمان شامل انواع مختلف عوامل انسانی و ماشینی می باشد که برای اهداف متفاوتی همانند انتقال اطلاعات و دانش برای استفاده و کاربرد از راه دور، هماهنگی فعالیت های مربوط به هم و غیره بکار برده می شود. در سازمان هایی که دارای عامل انسانی و عامل ماشینی هوشمند هستند سه نوع تعامل باید برقرار بشود:

هوش انسانی در مقابل هوش انسانی

هوش انسانی در مقابل هوش ماشینی

هوش ماشینی در مقابل هوش ماشینی

ویژگی اجماع یا تراکم: فرآیند مجموعه ای از اعضاء می باشد که از یک فرد به سمت کل سازمان از طریق گروه های مختلف سازمانی به پیش می رود. بنابراین دانش فردی بطور مکرر به دانش گروهی بصورت مذاکره و گفتگو و یا راه های دیگر انتقال داده می شود.

ویژگی همکاری یا تشریک مساعی: ابزاری برای کنترل تعامل و همچنین اجرای فرآیند اجماع فراهم می سازد، بنابراین همکاری شامل هوش انسانی و هوش ماشینی یک سازمان می باشد و هدف آن افزایش سرعت فرآیند سازمانی تا سرحد ممکن است (مرجانی: ۱۳۸۸).

۲-۹- محصول نهایی هوش رقابتی

محصول چرخه هوش رقابتی اطلاعات ارزیابی شده است. در عمل، محصول هوش غیر محتمل است و نمیتوان به درستی و دقت آینده را تا هنگامی که وقایع اتفاق می افتد پیش بینی کنیم. شرکتها خود را در موقعیتی می بینند که فقط میتواند به حرکت رقیبان واکنش نشان دهند و مزیت هایی که ممکن است اگر هوش صحیح زودتر در دسترس آنها باشند، داشته باشند را از دست میدهند. بنابراین اگرچه

نمی‌توانند برای ارتباط با جزئیات دقیق، فروع را بدانند، می‌توانند برنامه‌ها و استراتژیهای ناهنجار را کشف کنند. ارزش واقعی هوش رقابتی پشتیبانی مدیران با ابزارهای سازمانی برای یادگیری این که رقیبان چه خواهند کرد است نه اینکه رقیبان چه میکنند (فرهینگر ۲۰۰۶) و نیز هوش سازمانی خط مشی ترکیبی و طرح و راهنمایی هایی جهت طراحی سیستم اطلاعاتی برای سازمان تهیه می کند (مرجانی ۱۳۸۸)

۲-۱۰- مدل هوش سازمانی آلبرشت

هوش سازمانی مفهومی جدید در عرصه متون سازمان و مدیریت است. پیشینه موضوعی هوش سازمانی به دهه ۱۹۹۰ برمی گردد و ریشه های آن را باید در نظریه های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی جست و جو کرد، اما سخن از هوش سازمانی از سال ۱۹۹۲ به طور آشکار و صریح در مقاله ای که ماتسودا^۱ با عنوان "هوش سازمانی، اهمیت آن به عنوان یک فرایند و فرآورده" در کنفرانس بین المللی اقتصاد در توکیو منتشر کرد، مطرح شده است (جعفری ۱۳۸۸).

آلبرشت^۲ این مفهوم را در سال ۲۰۰۲ در کتاب "قدرت اذهان در کار" بیان نموده است. وی قانونی را تحت عنوان قانون آلبرشت در عرصه مسائل سازمان و مدیریت در این کتاب مطرح می کند که نتیجه سالها تجربه و پژوهش وی می باشد. قانون آلبرشت می گوید: هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع می شوند به سوی کندذهنی و کم هوشی جمعی گرایش می یابند. آلبرشت در الگوی هوش سازمانی هفت مشخصه را مطرح می کند که شامل: بینش استراتژیک، سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، جرأت و شهامت، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد است. آلبرشت هوش سازمانی را ظرفیت یک سازمان برای بسیج تمامی توانایی هوشی که در دسترس آن قرار دارد و متمرکز کردن آن برای دستیابی به مأموریت هایش تعریف کرده است (جعفری ۱۳۸۸).

آلبرشت هوش سازمانی را ظرفیت یک سازمان برای بسیج تمامی توانایی هوشی که در دسترس آن قرار دارد و متمرکز کردن آن برای دستیابی به مأموریت هایش می داند^۳. این ظرفیت تلفیقی از توانا ییهای

^۱.Matsuda

^۲.Albercht

فنی و انسانی است که از آنها به عنوان هوش انسانی و هوش ماشینی یاد می کنند. هوش فنی توانایی سازمان را برای پردازش دانش و اطلاعات هوش انسانی بسیار مهمتر از هوش فنی در نظر گرفته می شود، زیرا استفاده موفق از فناوری اطلاعات بستگی به هوش انسانی یعنی مهارت‌های فکری دارد [۵]. [۴]. به نظر برخی از صاحب‌نظران ایده و مفهوم هوش سازمانی جزئی دیگری همچون یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را در برمی گیرد [۶]. مک مستر^۱ هوش سازمانی را قابلیت جهت یابی، معقول بودن و عمل به شیوه های انعطاف پذیر، خلاق و انطباقی تعریف کرده است. لی بویتز^۲ نیز تعریف خود را اینگونه بیان می دارد: مجموعه تمام هوشمندیهای یک سازمان که به منظور ایجاد دیدگله مشترک، فرایند بازنگری و بازبینی و هدایت کل سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. از نظر ماتسودا هوش سازمانی عبارت است از: مجموعه های پیچیده، تعاملی، انباشته و هماهنگ کننده از هوش انسانی و ماشینی یک سازمان به عنوان کل (جعفری ۱۳۸۸).

هوش سازمانی یک فرآیند علمی است که بر موفقیت ها و شکست های سازمان تأکید دارد [۷]. تحقیقات اخیر هوش سازمانی را یکی از توانایی های بسیار مهم برای محیط های کاری می دانند [۸]. تحقیقات اسلاسکی و کاترایت^۳ به خوبی نشان داد که هوش سازمانی، عملکرد را در حوزه های مختلف مدیریتی و کار گروهی افزایش می دهد [۹]. ضمناً هوش سازمانی دارای اهمیت فزاینده تری نسبت به بسیاری از توانایی های شناختی دیگر می باشد (بوال ۱۹۹۲).

بسیاری از صاحب‌نظران دریافته اند افراد و سازمانهایی که از متغیر هوش سازمانی بالایی برخوردارند در زمینه های درک مشکلات سازمانی، درک یادگیری دانش، نوآوری و سازگاری با شرایط نسبت به سایرین برتری قابل ملاحظه ای داشته اند (لبویتس ۱۹۹۹)

۲-۱۱- مولفه های هوش سازمانی البرشت بینش استراتژیک^۴

^۱. McMaster

^۲. Liebowitz

^۳. Slaki & Catwright

^۴. Strategic Vision

بینش استراتژیک به این اشاره دارد که راهبردهای اساسی و مهم در سازمان شناسایی و کل یه کارکنان آن را پذیرفته و در جهت آن هماهنگ شده باشند ، در عین حال متخصصان و رهبران فرصت بازبینی و بازنگری آن را در نشست های سالیانه فراهم کنند و فرصت ها و تهدیدهای ناشی از عوامل محیطی به طور دایم مورد بازبینی قرار گیرد(جعفری ۱۳۸۸). ابعاد بینش استراتژیک به طور خلاصه عبارتند از:

جدول (۱-۲): ابعاد بخش استراتژیک

Ia	بینش استراتژیک
Ia1	۱. استراتژیهای سازمان هر ساله مورد بازنگری قرار می گیرد
Ia2	۲. بیانیه اهداف سازمان روشن و شفاف است
Ia3	۳. همکاران در باره استراتژیهای سازمان با یکدیگر بحث می کنند
Ia4	۴. مبانی ارزشی در سازمان وجود دارد
Ia5	۵. تحولات محیطی با دقت مورد نظر قرار می گیرد
Ia6	۶. از بیانیه های اهداف سازمان برای انجام کار استفاده می شود
Ia7	۷. سازمان در تلاش برای شناسایی رهبران آینده است

سرنوشت مشترک^۱

به معنای اینکه کارکنان خود را عضو مؤثری از سازمان تلقی کنند و مدیران در طرحها و برنامه ها، اجرا و ارزش یابی با مشارکت کارکنان عمل نمایند . در نتیجه آنها مأموریتهای سازمانی را م ی شناسند و حس

^۱ . Shared Fate

همدلی و همبستگی نسبت به اهداف پیدا می کنند. موفقیت سازمان را موفقیت خود قلمداد می کنند. همکاری و مبادله آزادانه ایده ها و اطلاعات در سازمان به وضوح قابل درک است. این احساس که همگی سوار بر یک قایق هستیم را یادآوری می کند (قادری ۱۳۸۸). ابعاد سرنوشت مشترک به طور خلاصه عبارتند از:

جدول (۲-۲): ابعاد سرنوشت مشترک

Ib	سرنوشت مشترک
Ib1	۱. کارکنان با یکدیگر روابط مداوم و پایداری دارند
Ib2	۲. تمام کارکنان در برنامه ها و دستاوردهای سازمان سهیم هستند
Ib3	۳. کارکنان به موفقیت اعتقاد دارند
Ib4	۴. گروه نقش تسهیل کننده ای در فرایندهای سازمانی دارد
Ib5	۵. کارکنان حس تعلق سازمانی دارند
Ib6	۶. کارکنان در سازمان ایده های جدید و خلاق را درک می کنند
Ib7	۷. کارکنان از حس مشارکت بالایی برخوردارند

تمایل به تغییر^۱

سازمانهایی که از قابلیت انعطاف و سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی برخوردارند، به موفقیت و کامیابی بیشتری دست می یابند. در این سازمانها کارکنان تشویق به اختراع و نوآوری و پیدا کردن راههای بهتر انجام کار خود می شوند. محصولات و خدمات به طور مستمر با تغییر تقاضا و نیاز محیط کاری متحول می

^۱. Appetite for Change

شوند. برخی از فرهنگهای سازمانی معمولاً با گروههای اجرایی هدایت می شوند که طرز تفکر، کنش و واکنش خود را نسبت به محیط براساس الگوهای خاص تغییر می دهند. این تمایل به تغییر فرصت لازم را برای تجربیات جدید و شانس استفاده از روشهای جدید فراهم می کند. ابعاد تمایل به تغییر به طور خلاصه عبارتند از:

جدول (۲-۳): ابعاد تمایل به تغییر

Ic	تمایل به تغییر
Ic1	۱. فرایند انجام کار تکاملی است
Ic2	۲. جو سازمانی آمادگی پذیرش تغییر را دارد
Ic3	۳. امکان نقد منصفانه در مورد سازمان وجود دارد
Ic4	۴. پیشرفت شغلی تشویق می شود
Ic5	۵. رهبران(مدیران) اشتباهات را می پذیرند
Ic6	۶. نوآوری در سازمان مورد تشویق قرار می گیرد
Ic7	۷. بوروکراسی در سازمان در حداقل است

جرأت و شهامت^۱

جدا از سرنوشت مشترک، اهتمام در بر گیرنده تمایل به کسب حداکثر استانداردها می باشد. روان شناسان سازمانی به تلاشهای آگاهانه به عنوان مقدار انرژی اعضای مشترک سازمانی که فراتر از سطوح قراردادی آنها م یباشد، اشاره میکنند. در سازمانی با فقدان یا کمبود اهتمام، کارکنان اساساً فقط کارهای خود را انجام م یدهند، در حالی که در سازمانی با وفور اهتمام، سازمان در پی آن

^۱. Heart

میباشد که معیارهای تلاشهای آگاهانه را به دست بیاورد. یعنی با دستیابی به چیزهایی بیش از حد انتظار کارکنان، رضایت یا اشتیاق آنان را ایجاد کند. در این صورت آنها (کارکنان) موفقیتشان را درگرو موفقیت سازمان دانسته و خواهان موفقیت هستند(قادری: ۱۳۸۸) ابعاد جرأت و شهامت به طور خلاصه عبارتند از:

جدول (۲-۴): ابعاد جرأت و شهامت

Id	جرأت و شهامت
Id1	۱. کارکنان از خود کوشش مضاعف نشان می دهند
Id2	۲. کارکنان به سازمان محل کار خود افتخار می کنند
Id3	۳. نگرش مدیران معطوف به کار است
Id4	۴. کیفیت زندگی کاری مورد توجه است
Id5	۵. رفتار مدیران بیانگر الگوی تعهد سازمانی هستند
Id6	۶. کارکنان از صمیم قلب به سازمان علاقمند هستند
Id7	۷. فرصت های پیشرفت شغلی در سازمان وجود دارد

اتحاد و توافق^۱

بدون وجود یک سلسله قوانین جهت اجرا، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و تیمها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند؛ مسؤولیتها و مشاغل را تقسیم کنند و یک سری قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط، وضع نمایند(باب الحوایجی: ۱۳۸۶). ابعاد اتحاد و توافق به طور خلاصه عبارتند از:

^۱. Alignment and Congruence

جدول (۲-۵): ابعاد اتحاد و توافق

اتحاد و توافق	Ie
۱. ساختار سازمان با فرایند انجام کار تناسب دارد	Ie1
۲. خط مشی های عملیاتی از رسالت سازمان حمایت می کنند	Ie2
۳. سیستم های اطلاعاتی قدرتمند و توانا هستند	Ie3
۴. ارزشمند بودن مشتری برای سازمان یک اصل است	Ie4
۵. رویه های انجام امور تسهیل کننده است	Ie5
۶. رسالت های سازمان منظم و شفاف است	Ie6
۷. تفویض اختیار در سازمان انجام می شود	Ie7

کاربرد دانش^۱

این روزها بیش از پیش، موفقیت یا شکست سازمانها مبتنی بر استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات و داده هاست. توانایی خلق، انتقال، سازماندهی، سهیم شدن و کاربرد دانش در محیط پیچیده سازمانها به یک جنبه از رقابت های اساسی تبدیل شده است. هوش سازمانی باید متضمن جریان آزاد دان شباشد که از طریق فرهنگ به دست می آیند و همچنین باید تعادل دقیقی بین انتقال اطلاعات حساس و قابلیت دستیابی به اطلاعات در نقاط مهم مورد نیاز برقرار کند. همچنین باید از ایده ها، اختراعات و سؤالات واگرا حمایت کند و مشوق آنها باشد(باب الحوایجی: ۱۳۸۶).. ابعاد کاربرد دانش به طور خلاصه عبارتند از:

^۱. Knowledge Deployment

جدول (۲-۶): ابعاد کاربرد دانش

کاربرد دانش	If
۱. مدیران دانش را ارج می نهند	If1
۲. یادگیری و رشد حرفه ای کارکنان در سازمان مورد توجه است	If2
۳. مدیران از مهارت های کارکنان سازمان قدردانی می کنند	If3
۴. مدیران جدید ترین روش های علمی را برای اداره سازمان به کار می گیرند	If4
۵. فرهنگ سهیم شدن در دانش وجود دارد	If5
۶. حد و مرزی برای خلق ایده پردازی وجود ندارد	If6
۷. اطلاعات در باره عملکرد سازمان به آسانی در دسترس می باشد	If7

فشار عملکرد^۱

در یک سازمان هوشمند، هر کس وظایف کاری خود را به درستی انجام می دهد، چرا که به معتبر بودن هدف هایشان باور و اعتقاد دارند و به صورت منطقی بین انتظارات فردی و سازمانی تعادل ایجاد شده است (قادری: ۱۳۸۸). ابعاد فشار عملکرد به طور خلاصه عبارتند از:

^۱. Performance Pressure

جدول (۲-۷): ابعاد فشار عملکرد

Ig	فشار عملکرد
Ig1	۱. کارکنان به یکدیگر کمک می کنند
Ig2	۲. بازخورد ها به کارکنان انتقال پیدا می کند
Ig3	۳. کارکنان انتظارات سازمان را درک می کنند
Ig4	۴. مدیران اهداف سازمانی را به کارکنان انتقال می دهند
Ig5	۵. ارتقاء کارکنان مبتنی بر شایستگی است
Ig6	۶. سازمان مدیران غیر کارآمد را تحمل نمی کند
Ig7	۷. مدیران مسائل و مشکلات عملکردی سازمان را حل می کنند

۲-۱۲- مهمترین هدف هوش تجاری

مهمترین هدف هوش تجاری در سازمان ایجاد یک بستر و چارچوب با ثبات، قابل گسترش، منعطف و تعامل پذیر است که امکان بکارگیری فناوری های نوین تجاری را در سازمان فراهم می آورد. سیستم هوش تجاری به شرکتها کمک می کند تا روند تغییرات در بازار سهام، تغییرات در رفتار مشتریان و الگوهای مصرف، اولویتهای مشتریان، توانایی ها و در نهایت وضعیت شرکت را تجزیه و تحلیل کند. هوش تجاری به مدیران برای ارائه پاسخ به روند تغییرات محیطی کمک کرده و این امکان را به سازمان می دهد تا ثبات و پایداری بیشتری داشته باشد و فرایند تصمیم گیری مبتنی بر اطلاعات را جایگزین قضاوت شهودی و تصمیم گیری مبتنی بر حدس و گمان کنند. از طرفی هوش تجاری با فرایند تجاری یک سازمان و زنجیره ارزش سازمانی ارتباط مستقیمی دارد. هوش تجاری از یک سو با تامین کنندگان سازمان در ارتباط بوده و بر عملیات و فعالیتهای سازمان تاثیر می گذارد و از سوی

دیگر نیز با مشتریان سازمان در ارتباط است. بنابراین هوش تجاری این امکان را به سازمان می دهد که با کسب بینش، درک صحیح و دیدگاه کلان، نیازمندیهای همه ی ذینفعان سیستم را مد نظر قرار دهد (البشیر: ۲۰۰۵).

۲-۱۳- اهداف سیستم هوشمندی رقابتی

سه ماموریت اصلی برنامه هوش سازمانی عبارتند از:

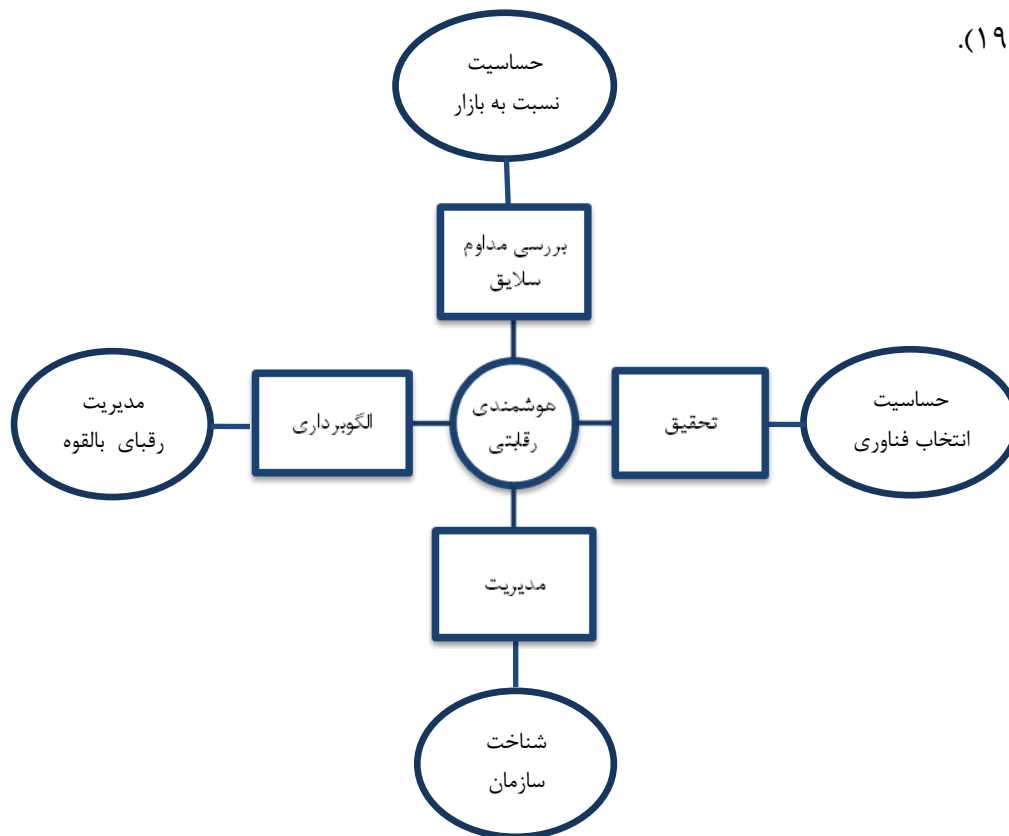
۱. درک کلی از یک صنعت و شرکتهای رقیب
 ۲. شناسایی زمینه هایی که آسیب پذیر هستند و ارزیابی اثرهای اقدامهای استراتژیک بر شرکتهای رقیب
 ۳. شناسایی حرکت های بالقوه که امکان دارد یک شرکت رقیب به عمل آورد و موجب به خطر افتادن موضع یا پایگاه یک شرکت در بازار خاصی شود (دیوید: ۱۳۷۹).
- گیلاد می گوید: "بطور کلی هدف برنامه هوشمندی رقابتی این است که قادر شویم حرکات رقبا، مشتریان، دولت و خیلی مسائل دیگر را پیش بینی کنیم (ویورس: ۲۰۰۵).
- بطور کلی هدف برنامه هوشمندی رقابتی، فرآیند کاهش عدم اطمینان محیطی در جهت بهبود تصمیم های مدیریتی است (والکر: ۲۰۰۵)

۲-۱۴- مولفه های هوش سازمانی

هوشمندی رقابتی عبارت است از نظارت هدفمند بر محیط رقابتی که سازمان ها با هدف اخذ تصمیمات راهبردی. افزایش هوشمندی رقابتی موجب می گردد سازمان ها اطلاعات محیط خود را سریعتر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج حاصل را به طرق سودمندی ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم گیرندگان قرار دهند. این امر جریان تبادل اطلاعات و دانش را در بستر سازمان تسریع کرده و اثر بخشی فرآیند تفکر و تصمیم گیری جمعی را به نحو چشم گیری بهبود می بخشد.

بدین ترتیب، مدیران اجرایی با درک بهتر رقبا محیط پر چالش رقابت می توانند با تکیه بر ابزارها و تکنیک های خاص، اطلاعات مرتبط با قابلیت ها، نقاط قوت و ضعف و نیت رقبا را مورد بررسی قرار داده و نسبت به انتخاب راهبرد مناسب اقدام و همواره یک گام از رقبا جلوتر باشند. هوشمندی رقابتی سعی دارد به نوعی فعالیت های مستقیم و غیر مستقیمی را ردگیری کند که رقبا بنگاه در زمینه های گوناگون انجام می دهند. فعالیت های عمومی بنگاه رقیب، توسعه کسب و کار، استراتژی و تاکتیک های موجود مانند نفوذ در بازار، ثبت اختراعات، فعالیت های تحقیقاتی از جمله مواردی است که هوشمندی رقابتی سعی در درگیری آنان دارد. هوشمندی رقابتی به مثابه راداری است که فرصت های جدید را کشف یا به کشف بسیار کمک می کند و (بنگاه را قادر می سازد تا محیط خود را مشاهده کند). (فلود:

۱۹۹۵).



شکل (۲-۲): مولفه های هوش سازمانی

۲-۱۵- فرآیند هوش سازمانی

کاهانر می گوید هوشمندی سازمانی فرایندی یکپارچه است. او معتقد است که فرایند هوشمندی سازمانی از چهار مرحله تشکیل شده است: طرح ریزی و هدایت، جمع آوری داده، تحلیل، انتشار. جزئیات هر یک از چهار مرحله در زیر آمده است (رایت: ۲۰۰۲).

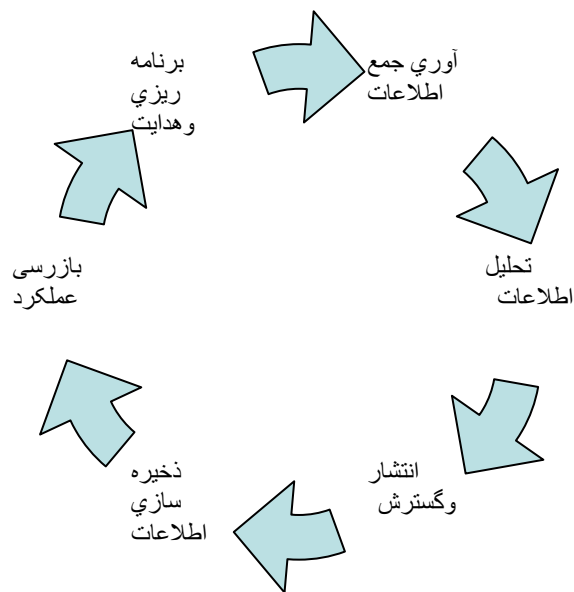
الف - طرح ریزی هدایت با تعریف و اجرای عمل هوشمندی، فرایند آغاز می شود. درک نیازمندیهای کاربر اهمیت دارد به گونه ای که موفقیت فرآیند متاثر از این امر است. چارچوب زمانی نیاز اهمیت برخوردار است. با این چارچوب زمانی میزان تخصیص منابع مشخص شده و تعیین می شود که کدام روش فرآیند جمع آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد.

ب - جمع آوری داده: در این قدم داده های خام، جمع آوری شده تا به هوشمندی کاربردی تبدیل شوند. نویسندگان سه نوع داده را از یکدیگر تمیز داده اند:

اطلاعات سفید: اطلاعاتی که منابع آزاد دارند. این اطلاعات به صورت عمومی در اسناد، نشریات و ... وجود دارد. هم اکنون این قبیل اطلاعات به وفور در پایگاههای داده الکترونیکی و اینترنت یافت می شود.

اطلاعات خاکستری: که در حیطه های خصوصی قرار دارد. اسناد تجاری یا بعضاً آنچه شرکتها منتشر می کنند و مورد غفلت آنان واقع می شود از زمره این اطلاعات است. متصدیان فروش شرکت، این هوشمندی را با مشاهده بنگاه رقیب و ملاقات با کارکنان آن اکتساب می کنند.

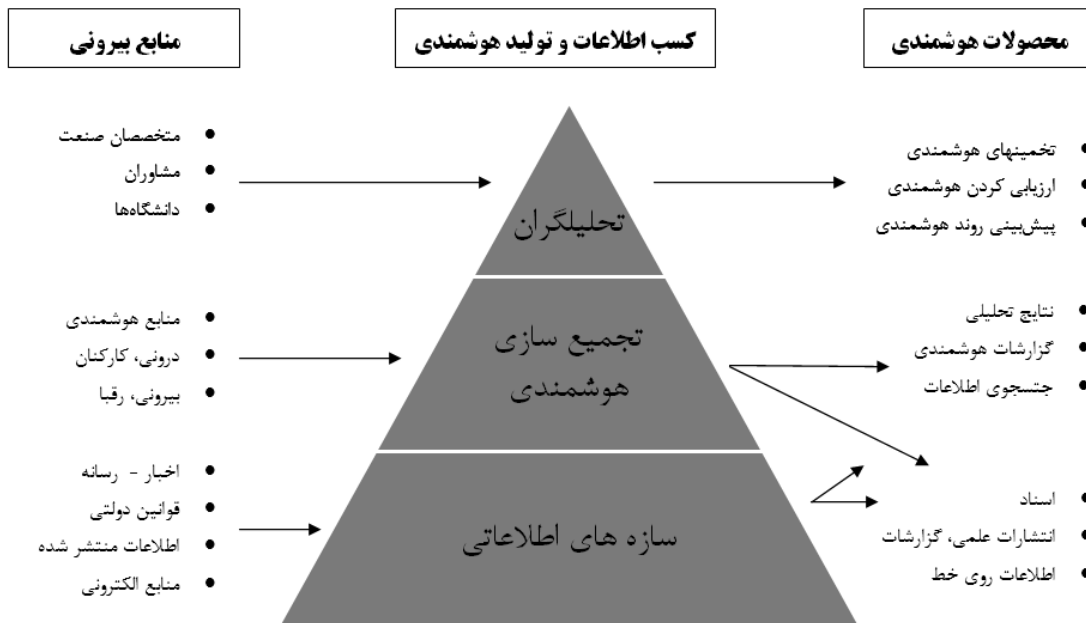
اطلاعات سیاه: که دسترسی به آنها ممنوع بوده ولی از طریق سرقت کامپیوتری یا استراق سمع قابل دسترسی هستند گفتنی است که اطلاعات سفید حدود 80 درصد داده های جمع آوری شده و اطلاعات خاکستری 15 درصد را به خود اختصاص می دهند.



شکل (۲-۳): فرآیند هوش سازمانی

ج - تحلیل: قلب فرایند هوشمندی سازمانی، تحلیل است؛ تبدیل اطلاعات نامرتبط به هوشمندی . تحلیل هم هنر است هم علم. در شکل که به هرم جوزف رودنبرگ معروف است، نشان داده می شود که چگونه با ارزش افزایی به اطلاعات ساده در لایه های پایین هرم، در نهایت هوشمندی تولید می شود.

د -انتشار: تحلیلگراهای ممکن را ارائه و آن را مابین کاربران نهایی توزیع می کند. علاوه بر چهار قدم یادشده، فالد قدم پنجمی را به آن اضافه می کند. در قدم پنجم وی ذخیره سازی و تحویل اطلاعات با رعایت اصول امنیتی را مدنظر دارد. اشتون و اسیستی قدم ششمی را به فرایند هوشمندی سازمانی اضافه می کنند: لئورسی عملکرد سیستم (کوهنر: ۱۹۹۷)



شکل (۲-۴): هرم جوزف رودنبرگ

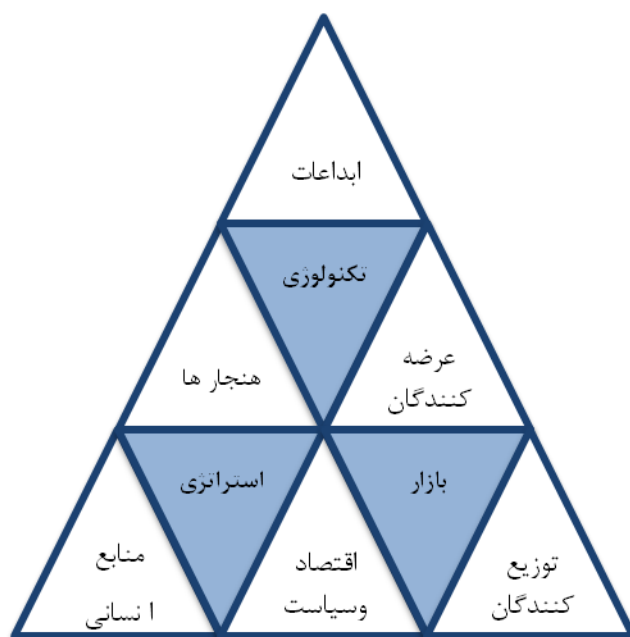
۱۶-۲- حوزه‌ای هوش سازمانی

برخی از محققان سه نوع هوش سازمانی را دسته بندی کرده اند:

هوش بازار : این نوع هوش به معنای ترسیم یک نقشه از روند وضعیت فعلی و آینده نیازها و ترجیحات مشتریان، بازارهای جدید، فرصتهای بخش بندی خلاق بازار و مهمترین تحرکات و تغییرها در حوزه بازاریابی و توزیع است.

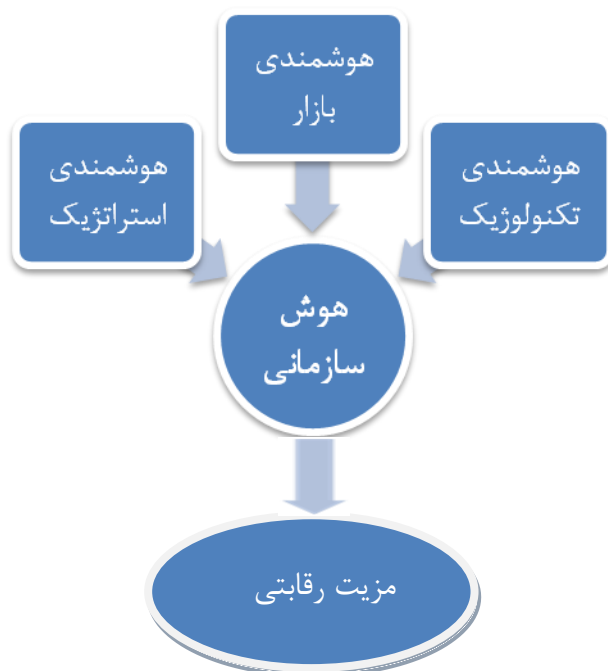
هوش استراتژیک : این نوع هوش، ارزیابی تغییرات در استراتژی رقابتی در بازه زمانی مشخص است که از تغییرات در ساختار رقبا، جایگزینهای جدید محصول و تازه واردهای صنعت حاصل شده است. **هوش تکنولوژیکی** : در این نوع هوش هزینه -منفعت تکنولوژی فعلی و تکنولوژی جدید ارزیابی شده، تغییرهای تکنولوژی پیش بینی می شوند.

البته هوش سازمانی می تواند بیش از این سه گروه باشد، به گونه ای که به هوش استراتژیک و



شکل (۲-۵): حوزه‌ای هوش سازمانی

اجتماعی نیز بسط یابد. هوش استراتژیک و اجتماعی شامل مواردی در مورد: قوانین، مالیات و تامین مالی، مسائل اقتصادی - سیاسی و نیز مسائل مربوط به منابع انسانی نیز می‌شود. (مرجانی: ۱۳۸۸)



شکل (۲-۶): ارتباط حوزه‌ای هوش سازمانی و مزیت رقابتی

۲-۱۷- سودمندی های بالقوه کاربرد سیستم های هوش تجاری

تکنولوژی هوش تجاری کاربران را به درک هر چه سریع اطلاعات پیچیده قادر می سازد طوری که آنها می توانند بهتر و سریعتر تصمیم گیری نمایند و از این طریق بطور اثربخشی به اهداف سازمانی دست یابند. افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، مزایای کلیدی است که هوش تجاری آنها را در سازمان بوجود می آورد. برخی از راهکارهای هوش تجاری گردش سریعتر و دستیابی راحت تر اطلاعات را در سازمان امکانپذیر می سازد برای نمونه، با تسهیل وسیله های ایجاد، تعدیل و توزیع گزارش های استاندارد برخی دیگر از راهکارهای هوش تجاری اخیر مبتنی بر رویکرد تهاجمی تر هستند که در موارد خاص به بازتعریف فرایندهای موجود و بهینه سازی آنها نیازمند است که می تواند امکانات و فرصت های جدید و شناخته نشده ای بوجود آورد (لوکن ۲۰۰۱). به طور کلی کاربران و متخصصان اتفاق نظر دارند که تعریف دقیق مزیت ها و سودمندی های سیستم های هوش تجاری دشوار است. برخی از فایده ها بیشتر قابلیت رویت مستقیم دارند مانند انعطاف پذیری بالای کاربران در ایجاد گزارش، دسترسی سریع و مرور کلی بهتر داده ها، و غیره. فایده های دیگر وضوح کمتری دارند و تعیین اینکه آیا آنها واقعاً نتیجه استفاده از هوش تجاری است یا چیز دیگر، سخت است. برای مثال، ممکن است فهم اینکه چه چیزی به افزایش درآمدهای فصل اخیر کمک کرده است، مشکل باشد. البته، ممکن است حقیقت جایی بینابینی باشد، بنابراین پیشرفت مشخص ممکن است تا حدی در نتیجه کاربرد هوش تجاری و تا حدی در نتیجه سایر عامل ها باشد (هوسور و جکلینک : ۲۰۱۰).

۲-۱۸- هوش تجاری : پل زدن بین شکاف ها

راه کار هوش تجاری نقطه واحدی از دسترسی را فراهم می کند که بدان وسیله هزینه های شناسایی، جمع آوری و پردازش داده ها را کاهش می دهد. هوش تجاری اطمینان می دهد که هم مدیران عملیاتی و هم سرپرستان اجرایی کلیدی تصمیمات را براساس داده هایی اتخاذ می کنند که واقعیت دارند (میرابی: ۱۳۸۸)

۲-۱۹- اقدامات اساسی در هوش سازمانی

آلبرشت برای استفاده ی درست از هوش سازمانی سه گام اساسی توصیه می کند:

گام اول :آغاز اندیشیدن مدیران: بهترین راه برای رهبران ارشد سازمان اندیشیدن و صحبت کردن درباره اقدام مهم به عنوان عمل یا عملیات با هوش می باشد. همیشه باید این سؤال توسط رهبران مطرح شود که چگونه هوشمندانه تر عمل کنیم؟

گام دوم :دادن قدرت و اختیار فکر کردن به کارکنان:

وقتی که پایین ترین و ساده ترین کارگر یا کارمند یک سازمان باور کند که ایده ها، تجارب، بینش، و افکار و پیشنهادات او مورد توجه قرار می گیرد تحسین می شود و این مسئله باعث می شود که قدرت ذهنی فرد آزاد گردد و موجب خلاقیت و ابتکار کارکنان می شود.

گام سوم :تهاجم بی وقفه و سیستماتیک به سمت علل جهالت و نادانی دسته جمعی:

از جمله عوامل و عللی که موجب جهالت و رکود خلاقیت و ابتکار کارکنان در سازمان می گردد عبارتند از:

1-ساختار سازمانی که باعث ایجاد شکاف هایی بین بخش ها و دسته های سازمانی می شود.

2-سیاست ها، قوانین و مقرراتی که با فرآیند ارزش ها مغایرت دارد.

3مدیران بی رقیب، بی تاثیر و غیر پویا

4-رفتار های فرامدیرویتی که افراد سازمان را بی انگیزه می کند.

5- رفتارهای نا عادلانه که اخلاق و مفهوم سرنوشت مشترک را تخریب می کند. (هدبرگ : ۱۹۸۰)

۲-۲۰- بهبود هوش سازمانی

بهبود در هوش سازمانی همواره موضوعی مطلوب و ممکن برای سازمان ها بوده است. فواید چنین بهبودی در سازمان ها بیشمار هستند. سازمان ها در کوتاه مدت به موفقیت بیشتری دست خواهند یافت و در بلند مدت دیدگاه عالی تری برای رشد و بقا خواهند داشت. روحیه کارکنان تقویت می شود و تک تک کارکنان فرصت های مناسب تری برای کامیابی و رشد شخصی پیدا خواهند کرد. در سیستم های

اجتماعی-اقتصادی گسترده تر، سازمان های هوشمند ثروت بیشتری را کسب خواهند کرد. این ثروت نه فقط اقتصادی است بلکه در برگیرنده ی پتانسیل افراد در سازمان هم می شود (مارچ: ۱۹۹۴). در جهت بهبود هوش سازمانی، رویکرد ها و سبک های متفاوت هستند، اما ایده های بنیادی یکسانی وجود دارد:

راهبردهای ارتباطی: توجه به وسعت مفاهیم و مقاصدی که بطور موفقیت آمیزی در درون سازمان بخصوص بین خرده فرهنگ های چند گانه به اشتراک گذارده شده اند.

پویایی گروه: توجه به نحوه ی همکاری افراد با یکدیگر، فرایندها و ساختارهای روانشناسانه تیم ها و گروه ها و تأثیری که در تقویت سازمان دارند.

مدیریت دانش: توجه به چگونگی پرورش نظرات، اطلاعات و سرمایه های فکری و اشاعه و جایگزینی آنها در درون سازمان.

مدیریت ریسک: توجه به شجاعت گروه ها و افراد و روبرو شدن و یا ترس از آنها و عقب نشینی کردنشان در مقابل چالش و عدم قطعیت وظایف.

مدیریت مکان: توجه به محیط فیزیکی که سازمان در آن فعالیت می کند. (ویلیام: ۲۰۰۲)

۲-۲۱- مدیریت دانش^۱

دانش منبعی برای بقاء و شرط موفقیت سازمانها دستیابی به دانش مربوط و فهم عمیق در تمامی سطوح است. تحلیل گران برآورد می کنند که بدون اعمال مدیریت دانش، بیش از ۸۰ درصد اطلاعاتی که کارکنان در عمل و اجرا به دست می آورند، در سازمان نامشهود بوده و گویی ذخایر پنهان و غیرقابل استفاده از دید مدیریت هستند و در حقیقت باید آنها را منابع اطلاعاتی اتلاف شده نامید (ونگ: ۲۰۰۳) جهانی شدن بازارها، تغییر نیازهای مشتریان، افزایش رقابت و امکان برخورداری مشتریان از اطلاعات بیشتر و مقایسه تولید کنندگان، محیط شرکت ها را متلاطم و آنها را آسیب

پذیرتر نموده است. بدین ترتیب شرکت‌ها مجبور به بهبود عملکرد خود می‌باشند. مایکل پورتر برای اولین بار اصطلاح مزیت رقابتی پایدار را مطرح نمود. زمانی گفته می‌شود یک سازمان دارای مزیت رقابتی پایدار است که استراتژی ایجاد ارزش خود را به گونه‌ای طراحی و پیاده‌سازی نماید که بهره‌برداری از آن توسط رقبای فعلی و بالقوه امکان پذیر نباشد. یکی از روش‌های کسب مزیت رقابتی پایدار که در سازمان‌های یادگیرنده مورد استفاده قرار می‌گیرد، توجه به امر آموزش و یادگیری کارکنان است. براین کوئین اعتقاد دارد سه چهارم ارزش افزوده در هر شرکت متعلق به در اختیار داشتن دانش خاص آن شرکت است. (بارنی: ۱۹۹۱).

مدیریت دانش تلاش استراتژیکی سازمان دانسته شده که سعی میکند از راه کنترل و استفاده از داراییهای فکری که در نزد کارکنان و پشتیبان سازمان وجود دارد در رقابت به برتری دست یابد. به دست آوردن، ذخیره کردن و توزیع دانش مدیریت دانشموجب میشود که کارکنان سازمان هوشمندتر کار کنند، از دوباره کاری بکاهند و در نهایت تولیدات و خدمات خلاقانه‌تری تولید کنند که نیاز مشتریان را بهتر برآورند. از مطالب ذکر شده میتوان استنباط کرد که مدیریت دانش فرآیندی است که در محیط سازمان رخ میدهد و ابزار کار آن نیز دانش سازمانی یا سرمایه فکری است (امانتی: ۱۳۸۱: ۴۰).

در اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن جایگاه دانش و تأثیر آن بر قدرت رقابت در بازارهای اقتصادی اهمیت دانش مضاعف گردید. و در سال ۱۹۸۶ اولین بار کارل ویگ مفهوم مدیریت دانش را ابداع کرد و بیان کرد: "مدیریت دانش بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانش در جهت افزایش تأثیر و بازگشت دانش مربوط به سرمایه دانشی است.

پیتر سنگه^۲ نیز در سال ۱۹۹۰ اصطلاح "سازمان یادگیرنده"^۳ را مطرح کرد، سازمانی که از تجارب گذشته خویش در سیستم‌های حافظه سازمانی یاد می‌گیرد. (قلیچ لی: ۱۳۸۸: ۲۱).

^۱ knowledge management

^۲ Senge

^۳ Learning Organization

پیتر دراگر^۱ در سال ۱۹۹۳ این مفهوم از دانش سازمانی را مورد تأیید قرار داد که: "مهم ترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی و یا نیروی کار نیستند . این منبع اقتصادی دانش است و خواهد بود"(رادینگ:۱:۱۳۷۹).

نوناکا^۲ و تاکچی^۳ در سال ۱۹۹۵ با ارائه مدلی از مدیریت دانش مبتنی بر خلق دانش نشان دادند که چگونه انواع دانش در سازمان خلق می شود.

طی سالهای ۱۹۹۵ به بعد تحقیقات زیادی مبنی بر تأثیر مدیریت دانش بر بهبود عملکرد مالی سازمان ها صورت گرفت که حاکی از تأثیر مثبت مدیریت دانش بر سودآوری، بهره وری و جریانات نقدی می باشد. (قلیچ لی:۲۶:۱۳۸۸)

شماری از محققین نیز مانند : کاپلان^۴ و نورتون^۵ نیز در تحقیقات خود در سال ۱۹۹۶ دانش را به عنوان دارایی مهم سازمان عنوان کردند. (قلیچ لی ۱۳۸۸، ص ۲۱)

بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش برای اولین بار با گزارش سالیانه شرکت سوئدی در سال ۱۹۹۴ پیشرو در خدمات مالی به نام اسکاندیا^۶ شروع شد. این گزارش دربرگیرنده یک سلسله تحلیل های مالی بود که تلاش می کرد ارزش سرمایه دانشی را کمی کند . تلاش عمده در این خصوص درحقیقت در سال ۱۹۹۱ آغاز شد و شامل تلاشهای اولیه در جهت فراهم آوردن یک روش شناسی بود تا بتواند ارزش دانش در این شرکت را به گونه ای کمی محاسبه کند سرانجام شرکت به یک جنبه غیر کمی شده ای در موسسه دست یافت که از قدیم مورد توجه قرار داشت: سرمایه دانشی حداقل به اندازه سرمایه مالی سنتی در تأمین درآمدهای پایدار نقش دارد . تلاش شرکت اسکاندیا در این زمینه فراتر از تلاش بسیاری از تحلیل گران مالی و حسابداری بود که تعریفشان از سرمایه دانشی عبارت بود از رقمی غیر مهم و من عندی در تراز پرداختها که به منظور کسب شهرت و اعتبار به کار می رفت .

^۱.Draker

^۲. Nonaka

^۳. Takuchi

^۴.Kaplan

^۵.Norton

^۶.Skandia Financial Service

اسکاندیا بدون توجه به اینکه آیا روش شناسی اش به گونه ای وسیع توانسته است خود را تثبیت کند یا خیر، موضوعی را به اثبات رساند که سالها مورد ظن و گمان بسیاری از مدیران بود: دانش دارایی با ارزشی است که مثل سایر دارایی ها به مدیریت، رشد و بهره برداری نیاز دارد (رادینگ: 1379).

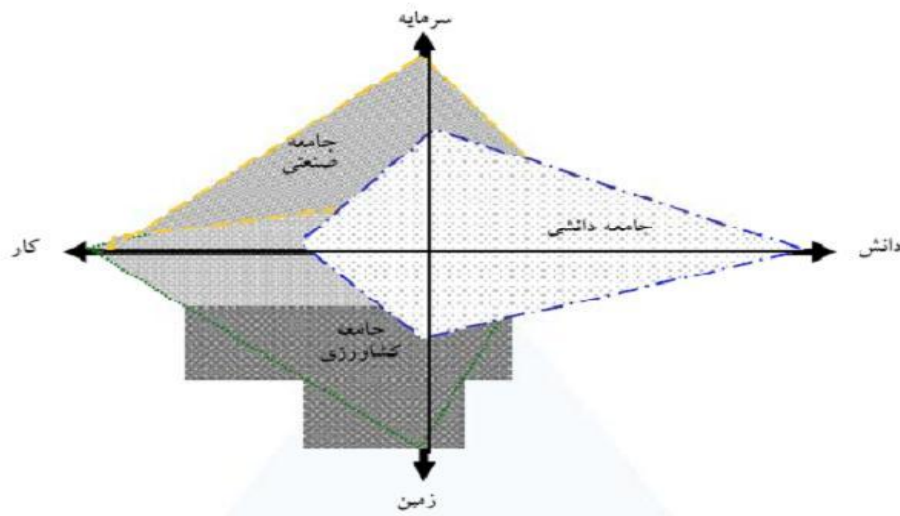
۲-۲۲- تاریخچه پیدایش مدیریت دانش

انسان تا کنون دو دوره اقتصادی را پشت سر گذاشته است. زمانی اقتصاد بشری مبتنی بر کشاورزی بود. پس از آن با ابزارگرایی و آشنایی با اعجازی که علوم مکانیک و سپس برق ایجاد نمود، دوره اقتصاد صنعتی پایه گذاری شد. در این دوره ها زمین و کار به عنوان اصلی ترین عناصر و سرمایه های آدمی تلقی می شدند. " توانگر " نیز به کسی اطلاق می گردید که بیشترین بهره مندی را از این دو نوع دارایی داشت. اما عصری که در آن زندگی می کنیم، بدون تردید در هیچ کدام از دو عصر کشاورزی و صنعتی نمی گنجد. اگر چه کماکان زمین و کار دو مزیت مناسب در برتری جویی ها محسوب می شوند، اما در عصر کنونی، که به عصر " اطلاعات و دانش " موسوم شده است، مزیت اصلی در " سرمایه دانشی " نهفته است. هم اکنون برگترین شرکتهای دنیا، برتری اصلی خود را نه در دارایی های انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازار بزرگ، بلکه در " دانش در جریان فرآیندهای خود " کسب نموده اند.

نمودار شماره ۲ نشانگر حضور " نیروی کار "، " سرمایه "، " زمین " و " دانش " در سه اقتصاد مذکور می باشد. همچنان که ملاحظه می شود، اقتصاد امروز آنچنان بر پایه دانش شکل گرفته که از آن به عنوان " اقتصاد دانش محور " یاد می شود.

در مقاله پیش رو سعی بر تبیین مفاهیم کاربردی سیستم های نظام پیشنهادها و مدیریت دانش و همچنین تشریح چگونگی برقراری ارتباط میان آن دو در راستای اهداف یک سازمان می باشد

تمامی این مسائل و وضوح تغییرات ایجاد شده در روند اقتصاد جهانی و توجه صنایع و شرکت های



شکل (۲-۷): تاریخچه پیدایش مدیریت دانش

پیشرو به حفظ موقعیت خود در بازار جهانی، باعث خلق مفهوم و دانش جدید تحت عنوان مدیریت دانش گردیده است. مدیریت دانش، علم باقی ماندن و پیشرفت کردن در عصر جدید است و مسلح نشدن به آن به مثابه عدم استفاده از ماشین آلات کشاورزی و استفاده از گاواهن در قرن بیستم می باشد. جهت شفاف تر شدن در دنباله مطلب چگونگی مطرح شدن بحث های مرتبط با مدیریت دانش ارائه می گردد.

کارل اریک سیویبی^۱ حسابداری سوئدی، در دهه ۹۰ میلادی زمانی که مشغول ارزیابی ترازنامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود. متوجه نکته جالبی شد. بسیاری از این شرکت ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی در حدود چند کرون سوئد و حتی یک کرون نشان می دادند. حال آنکه قیمت واقعی این شرکت ها که سهامداران حاضر به فروش آن بودند، بسیار بیشتر از قیمت هایی بود که سرمایه حسابداری نشان می داد.

سیویبی پس از بررسی های مختلف متوجه گردید که بخش اعظم از این اختلاف (اختلاف بین ارزش

^۱. Karl Siveby

شرکتها در بازار سهام و قیمت داراییهای مشعهود این سازمانها (به " سرمایه های دانشی " درون سازمان بر می گردد و برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسائل تخصصی شان است . اما نکته جالب وارد نشدن این دارایی ها در ترازنامه های حسابداری بود ، چراکه اساساً چیزی تحت عنوان مفهوم " سرمایه های ناملموس " وجود نداشت .

از سال ها پیش (تقریباً از جنگ جهانی دوم) محدود بودن " سرمایه های ناملموس " و فیزیکی و نیاز به افزایش برنامه ریزی شده آنها ، منجر به خلق شاخه های علمی مختلف شده بود . به عنوان مثال ، برنامه ریزی خطی و پژوهش عملیاتی ، مکان یابی و تخصیص ، طراحی کارخانه ، تعمیرات و نگهداری ، بهره وری ماشین آلات ، برنامه ریزی تولید و ... همگی در جهت مدیریت سرمایه های ملموس ایجاد شده بود . اما سرمایه های ناملموس تا آن زمان مورد توجه قرار نگرفته هت .

فعالیت سیبویی و پس از آن بک من^۱ ، نوناکا^۲ ، ویگ^۱ و ... باعث گردید ، توجه صنعت گران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه ایی بس عظیم ، یعنی سرمایه ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا ، کمتر مورد مدیریت و ساماندهی و برنامه ریزی افزایشی قرار می گرفت ، جلب شود .

این مساله وقتی روشن می شود که بدانیم در جهان امروز ، در برخی از دانشهای پایه ، در هر ۵ سال و نیم دانش جدید دو برابر دانش موجود ظهور پیدا می کند و در هر روز ۳ فرمول شیمیایی و ... ایجاد می شود.

۲-۲۳- انواع مدل های مدیریت دانش

از مدیریت دانش تعاریف مختلفی به عمل آمده است . دقت در این تعاریف روشن می سازد که بیشتر تفاوت تعاریف در ظاهر و بیان تعریف است و در اصل همه صاحب نظران بر یک مفهوم واحد از مدیریت دانش تأکید دارند . مدیریت دانش را برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران معرفی کرده اند .

شیلا کارول می گوید : مدیریت دانش فلسفه مدیریتی است که کار درست را در مدیریت اطلاعات

^۱ . Beck Man

^۲ . Nonaka

هدفمند، با فرهنگ یادگیری سازمانی به منظور بهبود عملکرد سازمان ترکیب می کند ، مدیریت دانش آگاهی و عمل مدیریت از خلق، انتشار، توزیع و کاربرد دانش برای فرآیند توزیع و پخش دانسته های فردی و سازمانی « اهداف استراتژیک سازمان است. مدیریت دانش را تعریف کرده است. از نظر شاین مدیریت دانش فرآیندی « در کل سازمان که منجر به افزایش بازده و عملکرد کل سازمان گردد است که این امکان را به سازمان می دهد که دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتبار و پخش و کاربرد به خدمت گیرد. دانش به عنوان مجموعه ای از قوانین، اصول و اطلاعات ساختار بندی شده که افراد را قادر به تصمیم گیری و حل مشکل می نماید، تعریف شده است. بنابراین تعریف، مدیریت دانش، فناوری تمرکز و تأکید بر دانش است که در موقعیت های مشکل یا در یک سیستم به حل مشکل می پردازد (نوناکا:۲۰۰۶).

به طور کلی طبق تقسیم بندی نانوکا دونه دانش وجود دارد الف: دانش صریح ب: دانش ضمنی دانش صریح عینی مستدل و منطقی است. دانش صریح مجموعه ای از خط مشی ها ، رویه ها، نرم افزار ها ، دستور العملها ، گزارشها ، طراح ها و اهداف هر سازمان است. دانش صریح می تواند به صورت کلمات و اعداد بیان شود این نوع دانش می تواند به سهولت منتقل شود. در غرب بیشتر این نوع دانش مورد توجه است

در مقابل دانش صریح دانش ضمنی وجود دارد. این نوع دانش کاملاً شخصی است و به سختی می توان آن را به شکل خاص در آورد و به سختی بین افراد به اشتراک گذاشته می شود. بصیرتهای ذهنی و دریافتهای مستقیم و گمانها در این طبقه قرار می گیرند بسیاری از ژاپنیها اصل دانش را ضمنی می دانند .

نانوکا کاملترین مدل را در مورد تولید دانش ارائه داد. این مدل که به مدل SECI شهرت دارد بیان میکند که چگونه می توان دانش را تولید کرد. یک فرآیند حلزونی متعامل بین دانش ضمنی و صریح وجود دارد که به تولید دانش منجر می شود این چهار مرحله عبارتند از :

^۱ . Wig

۱. جامعه پذیری^۱

۲. بیرونی کردن^۲

۳. درونی سازی^۳

۴. ترکیب کردن^۱

حالت اول یا ربع اول اجتماعی کردن است که با اشتراک گذاشتن دانش ضمنی در بین افراد سرو کار دارد. این اصطلاح تاکید می کند که دانش ضمنی به واسطه فعالیتهای مشترک مانند با هم بودن در یک محیط زندگی کردن انتقال می یابد. یا به عبارتی این مرحله تبدیل دانش ضمنی جدید از طریق تعامل و تجارب مشترک است (جغرافیایی: ۱۳۸۸).

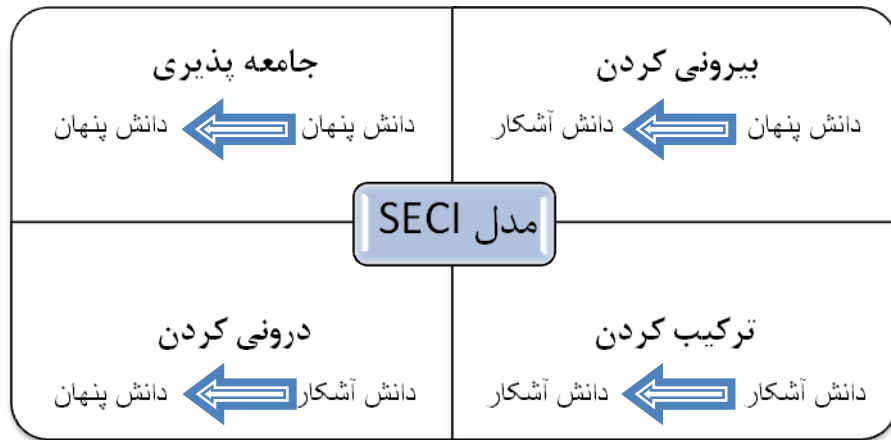
ربع دوم بیرونی کردن است. بیرونی کردن بیان دانش ضمنی و انتقال آن به شکل های قابل درک برای دیگران است به عبارتی دانش ضمنی در این مرحله به دانش صریح تبدیل می شود. ربع سوم ترکیب: شامل تبدیل دانش صریح به شکلهای پیچیده تری از این نوع دانش می باشد مباحث اصلی در ترکیب فرآیندهای ارتباط اشاعه و سیستمی کردن دانش است ربع چهارم درونی کردن در واقع تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی سازمان است. در درونی سازی لازم است فرد دانش مربوط به خود را درون دانش سازمان تشخیص دهد و همچنین خودش را در یک کل گسترده تر دریابد وقتی سازمان در به دست آورد دانش از طریق درون سازمان شکست می خورد بر کسب دانش از طریق بیرون از سازمان به جای تولید آن تکیه می کند.

توانایی برای خلق دانش یک منبع مهم مزیت رقابتی است، ارتباط خلق دانش و ایده های جدید در تیم ها قبلا با نوآوری و تولید محصول جدید و شایستگی های توسعه نرم افزاری و کلیت اثربخشی اثبات شده است. مسلم است در مراحل تولید دانش مطابق با مدل نانوکا مهمترین متغیر افزایش تعاملات و به اشتراک گذاشتن تجارب و دارایی های علمی است. (نوناکا: ۲۰۰۶).

^۱. Socialization

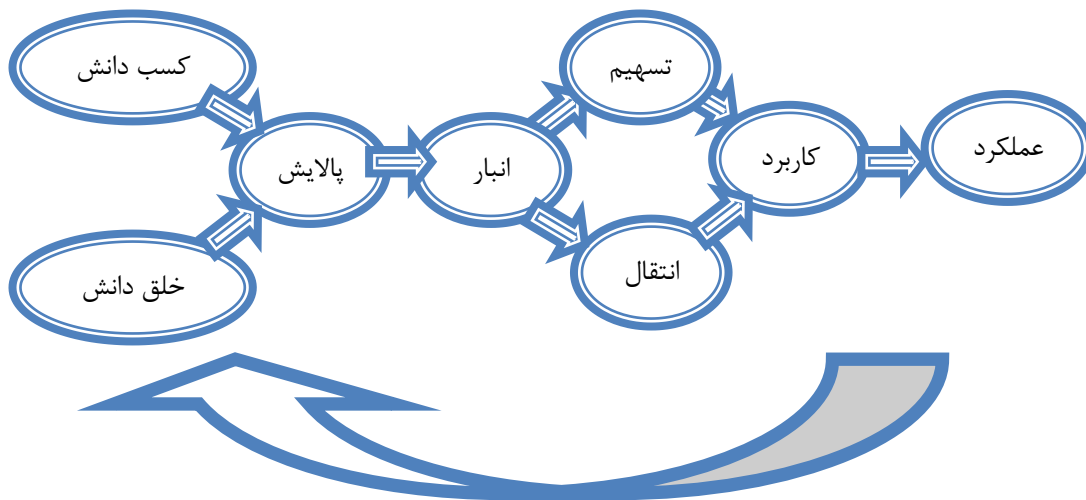
^۲. Externalization

^۳. Internalization



شکل (۸-۲) : مدل SECI مدیریت دانش

در مورد مدیریت دانش مدل های مختلفی ارائه شده است تقریباً همه مدل ها با یکدیگر شبیه هستند . در عین حال در سال مدل جامعی ارائه داده اند که در آن مدیریت دانش به صورت یک فرایند دیده شده است .مدل شماتیک کینگ و اومگا بصورت شکل زیر می باشد: کینگ و اومگا:۲۰۰۶)



شکل (۸-۲) : مدل مدیریت دانش کینگ و اومگا ۲۰۰۶

به طور خلاصه، هدف مدیریت دانش در سازمانها آن است تا نحوه و چگونگی تبدیل داده های خام، اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به مهارت های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید. با بررسی و تحلیل اهمیت و ویژگی های دانش در حیطة عملکرد سازمانها می توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان ها به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است. جامعه فراصنعتی امروز، جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری های نیرو افزا جای خود را به فناوری های دانش افزا می دهند. بنابراین مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانش برتر، امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا میکنند. به همین خاطر، کسب، توسعه، بهره برداری، و اداره صحیح دانش، یکی از مسئولیتها و چالش های اصلی سازمان های امروزی محسوب می شود. به عبارت دیگر مدیریت دانش مقوله ای مهم تر از دانش به

حساب می آید.

۲-۲۴-ارتباط هوش سازمانی و مدیریت دانش

به گفته کارل آلبرخت واضع مفهوم هوش سازمانی؛ یکی از مهمترین مواردی که در مسیر سازمانهای امروزی قرار گرفته است و مطمئناً در آینده بحرانیتر از همیشه نیز خواهد بود، نیاز به جذب و حفظ افراد هوشمند در سازمان است. حقیقت ساده این است که موفقیت کسب و کارها بستگی به قدرت فکری تعداد نسبتاً معدودی از کارکنان دانشی به شدت توانمند دارد. این گروه، افرادی هستند که میتوانند طرح ریزی، سازمان دهی، رهبری، مدیریت، تحلیل، مفهوم سازی، راهبری کردن، تصمیم گیری، نوآوری، آموزش، توصیه و توضیح ایدهها را انجام دهند و، برای بقا و ماندگاری در رقابت، شرکتهای کوچک دانش محور نیازمند خلق و بازآفرینی بی پایان دانش هستند. از تواناییهای یک شرکت دانش محور در، دانش به منبع ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است. فناوری برتر، برای خلق دانش و مدیریت آن نیز بهعنوان عامل بحرانی موفقیت و بقا یاد میشود. شرکت هایی که منابع دانشی را توسعه داده و آن را متوازن کردهاند، موفقیتهای بزرگتری نسبت به شرکتهای

وابسته به منابع محسوس، کسب نموده‌اند. مدیریت دانش نیز به نحوی فزاینده به‌عنوان بخشی یکپارچه از کسب و کار بسیاری از سازمانها تبدیل شده است که به کمک آن، سازمانها رقابت پذیری خود را به مدیریت اثربخش و خلق دانش وابسته کرده‌اند. صاحب نظران، خلق دانش در کسب و کار را به‌عنوان مبنا و اساس مزیت رقابتی پایدار مطرح کرده‌اند. که توجه گسترده‌ای را در شرکتهای فعال در محیطهای پرتلاطم و فوق رقابتی به خود جلب کرده است اما متأسفانه مطالعات و بررسیهای اندک به صورت نظام مند در رابطه با فرآیند خلق دانش در شرکتهای کوچک فناوری برتر که منجر به نوآوری گردد، صورت گرفته است. درک فرآیندهای خلق دانش برای سازمانهای کوچک نوآور از طریق تلاش برای جریان بهینه دانش ضمنی و آشکار در سازمان بسیار حیاتی است. برای خلق ارزش و توسعه مزیت رقابتی از طریق نوآوریها، دانش باید خلق و به شکل راهبردی در سازمانهای نوآور کوچک، مدیریت شود و در نهایت با استفاده از هوش مندی سازمان در بازار از دانش خود برای کسب مزیت رقابتی تلاش کنیم. (اوتیو: ۲۰۰۰)

۲-۲۵- ابعاد مدیریت دانش

پس از بررسی ها و مطالعه های و نظر سنجی از نخبگان این حوزه ابعاد مدیریت دانش در ۶ بعد به شرح زیر قابل بررسی است:

فرهنگ دانش آفرین

فرهنگ تسهیم دانش فرهنگی است که در آن تسهیم دانش هنجار است، نه استثنا و افراد به خاطر کار کردن با یکدیگر، همکاری و تسهیم دانش پاداش دریافت می کنند. یک تغییر انگاره از دانش قدرت است به تسهیم دانش قدرت است پدید رخ دهد. (قلیچ لی 1388، 168)

بررسی های بسیاری از شرکتهای موفق در استفاده از مدیریت دانش نشان داد که یک عامل کلیدی برای موفقیت، طراحی اقدامات مدیریت دانش به گونه ای است که با فرهنگ کنونی سازمان سازگار باشد، نه اینکه سعی کند فرهنگ سلزمان را تغییر دهد تا با اقدامات مدیریت دانش هماهنگ شود. به همین دلیل سازمانهایی که به تدریج مدیریت دانش را اجرا می کنند و با فرهنگ سازمانی همگام

هستند، موفق تر از سازمانهایی بوده اند که تلاش دارند تغییرات شدید و گسترده ایجاد کنند . (دانایی

فرد: ۱۳۸۲). ابعاد فرهنگ دانش آفرین به طور خلاصه عبارتند از:

جدول (۲- ۸) ابعاد فرهنگ دانش آفرین

Ka	فرهنگ دانش آفرین
Ka1	۱ - انگیزه کافی در زمینه کسب و بکارگویی دانش در سازمان وجود دارد
Ka2	۲ - اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان در سازمان وجود دارد
Ka3	۳ - به دانش و صاحبان آن در سازمان شما بها داده می شود
Ka4	۴ - انعطاف پذیری در برخورد با ایحه های جدید در سازمان وجود دارد
Ka5	۵ - شما به فعالیت های گروهی در سازمان تشویق می شوید
Ka6	۶ - سرمایه های پاداش و ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس مشارکت در تولید دانش است

منابع دانش

انگیزش چراهای رفتار هستند . بطور کلی انگیزش را می توان حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد . (الوانی ۱۳۸۴، ص ۱۵۲) آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می سازد . انگیزه ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات و محرکات درونی فرد تعریف می کنند. انگیزش افراد به نیروی انگیزاننده آنان بستگی دارد . (رضائیان ۱۳۸۶، ۲۲) در واقع سازمان باید برای ایجاد میل و کوشش فراوان در کارکنان در جهت تأمین هدفهای سازمان بکوشد به گونه ای که این تلاشها در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود. (اعرابی ۱۳۸۶، ۳۲۶) پول و پاداشهای مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزش به حساب می آیند. (الوانی ۱۳۸۴، ۱۵۲)

بدون وجود انگیزی کافی کارکنان به اشتراک گذاری دانش را اتلاف وقت می دانند و زمان محدودی برای کمک کردن و همکاری و تبادل دانش صرف می کنند و تسهیم دانش را کاری بیهوده و خسته

کننده می دانند.(خدایی 1388) ابعاد منابع دانش به طور خلاصه عبارتند از:

جدول (۲-۹): ابعاد منابع دانش

Kb	منابع دانش
Kb1	۷ - ایجاد دانش به عنوان یک وظیفه در کنار انجام وظایف روزمره در سازمان انجام میشود
Kb2	۸ - دوره های آموزشی سازمان برای شما مفعول است
Kb3	۹ - شما قادر به آموزش دانش خود به دیگران هستید
Kb4	۱۰ شما علاقمند به فعالیت های گروهی هستید
Kb5	۱۱ سازمان فرصت های جدیدی برای یادگیری شما ایجاد می کند
Kb6	۱۲ سازمان بر آموزش و یادگیری شما به عنوان یک فعالیت اساسی توجه دارد
Kb7	۱۳ انگیزه کافی برای کسب و بکارگیری دانش در سازمان وجود دارد
Kb8	۱۴ سازمان فرصت کافی برای عرضه دانش در اختیار شما قرار می دهد

رهبری دانش

با پذیرش اینکه دانش قدرت است، از دست دادن قدرت کار دشوار است . زمانی که افراد دانش خود را با این باور که موفقیتشان را تضمین می کند، احتکار می کنند، به اشتراک گذاشتن دانش واقعاً افسانه می شود.(خدایی: 1388) کارکنان باید به این باور برسند تا در تسهیم و توزیع دانش تردیدی به خود راه ندهند. اگر چه بعضی ها معتقدند دانش قدرت است، ولی دانش به خودی خود ارزش ندارد، بلکه چیزی که به افراد قدرت میدهد، آن قسمتی از دانش آنهاست که با دی گران تسهیم می کنند. اگر چیزی که در ذهن افراد قرار دارد را به طلای درون یک جعبه تشبیه کنیم، ارزش آن زمانی مشخص می شود که دارنده طلا، جعبه آن را باز کند و با نشان دادن طلای درونش، ارزش آن را نمایان سازد. (کشاورزی 1386) پس لازم است رهبری با ایجاد نگرش جدید نسبت به دانش و منصوب کردن مسئولان دلسوز این انگیزه برای تسهیم و بکارگیری دانش را

برای کارکنان ایجاد کند. ابعاد رهبری دانش به طور خلاصه عبارتند از:

جدول (۲-۱۰): ابعاد رهبری دانش

رهبری دانش	Kc
۱۵ دورنمای جذاب و قابل قبول از دانش در سازمان وجود دارد	Kc1
۱۶ به دانش به عنوان یک منبع راهبردی (مهم) در سازمان توجه می شود	Kc2
۱۷ مسئولان مشخص برای فعالیت های دانشی در سازمان وجود دارد	Kc3

درگاه های دانش

مستند کردن اینکه در سازمان چه کسی چه چیزی می داند پایگاهی از دانش پدید می آورد ولی در دسترس بودن پیوسته دانش را تضمین نمی کند. دسترسی به دانش امکان دستیابی به دانش مورد نیاز در زمان مورد نیاز را فراهم می کند. نوع دسترسی اطلاعات معمولاً به عنوان تابعی از نقش کارکنان در سازمان تغییر می کند. مثلاً یک مدیر ارشد سازمان می تواند اطلاعات را از سامانه مدیریت دانش بخواند، اصلاح کند و حتی آنها را از بین ببرد. اما کارکنان در نمایندگی های سازمان می توانند اطلاعات را بخوانند ولی نمی توانند آنها را در سامانه اطلاع یا حذف کنند. پایگاه های داده سازمان گنجینه های مواد خام در دسترس هستند که دانش از آنها ساخته می شود (رادینگ: 112:1386)

پایگاه داده ها تقریباً می تواند شامل هر نوع داده ای، مانند لیستی از مشتریان، مشخصات کامل کارکنان و توانایی های آنها به همراه مجموعه ای از تصاویر گرافیکی و برشهای تصویری باشد.

پایگاه داده ها به مجموعه ای از داده ها با ساختار منظم و سامانمند گفته می شود. پایگاههای داده ها معمولاً در قالبی که برای دستگاه ها و رایانه ها قابل خواندن و دسترسی باشد ذخیره می شوند. پایگاه داده در اصل مجموعه ای سازمان یافته از اطلاعات است.

یک تعریف ممکن این است که: پایگاه داده مجموعه ای از رکوردهای ذخیره شده در رایانه با یک روش سیستماتیک (اصولی) مثل یک برنامه رایانه ای است که می تواند به سوالات کاربر پاسخ دهد.

زیر ساختهای فنی مدیریت دانش باید تسهیلاتی را برای کارکنان فراهم کند تا آنها را قادر به جستجوی دانش نماید. این ابزارها کارکنان را قادر می سازد به مجموعه وسیعی از دانش که غالباً در سرورهای چندگانه داخلی و خارجی سازمان قرار دارد، جستجو کنند و دانش مورد نیاز را بر مبنای اعتبار آن اولویت بندی کنند (ارباب شیرانی: ۱۳۸۱). ابعاد درگاه های دانش به طور خلاصه عبارتند از:

جدول (۲-۱): ابعاد درگاه های دانش

Kd	درگاه های دانش
Kd1	۱۸ مرکزی به عنوان نقطه کانوری جرگه های دانش و راهنمایی برای فعالیت های دانش در سازمان وجود دارد
Kd2	۱۹ هماهنگی در کسب دانش از خارج سازمان در سازمان وجود دارد
Kd3	۲۰ یک بچ مسئول برای شناسایی و نگهداری از دانش حلیتی در سازمان وجود دارد
Kd4	۲۱ کتابخانه فهرست برداری شده در سازمان وجود دارد
Kd5	۲۲ دسترسی به اطلاعات ذخیره شده در کوتاهترین زمان به آسانی انجام می شود

ساختار دانش محور

اگر چه تسهیم دانش اکثراً از طریق غیر رسمی در میان کارکنان صورت می گیرد ولی مدیریت دانش نیاز به فرآیند رسمی دارد، تا فعالیت هایی نظیر سیستم پاداش، ایجاد راه های اطلاعاتی و ارتباطی و ... را سازماندهی کند. بدون وجود یک چارچوب نظام مند و برنامه رسمی چیزی بیش از گله و شکایت درباره عدم موفقیت مدیریت دانش نخواهیم داشت.

ساختارهای سازمان باید به گونه ای باشند که بتوانند فرآیندهای مدیریت دانش را بهبود بخشند و مسئولیت های جدید را که برای اثربخشی مدیریت دانش ضروری هستند تعریف کند. در بسیاری از سازمانها این نقش ها نهادینه نشده اند و یا مورد حمایت جدی قرار نگرفته اند. مدیر ارشد دانش در رأس این نقش ها است نقش مهمی در پیاده سازی مدیریت دانش دارد. ویلیامز در بررسی خود کاهش

تمرکز را عامل موثری بر خلق دانش در بیشتر سازمانها معرفی کرده است. ساختارهای سازمانی غیر متمرکز برای توسعه فکرهای جدید و خلاقانه و همچنین اجرای آنها بهترین هستند.

سازمان های از پایین به بالا سریع و خلاق هستند: در ساختار های سلسه مراتبی تصمیمات در مراتب بالا تر محدود شده بود اما امروزه سیستم های پیچیده فناوری اطلاعات به سازمان های تخت اجازه می دهند که مستقیما از دانش کارکنان برای حل مشکلات عملیاتی سازمان استفاده کنند. برخی از شرکت ها مانند ام سی ای، جانسون و جانسون، هیلو کترپاکارد و موتورولا ساختاری کاملا غیرمتمرکز از پایین به بالا دارند. این شرکتها در صنایع آشفته و متلاطم با تغییرات فراوان هستند، بنابراین آنها دانش کارکنانشان را در راستای واحدهای خود مدیریتی سازماندهی می کنند. این واحدها مسئول عملکردشان هستند به آنها در خصوص انجام وظایفشان، انتخاب کارکنانشان، ساعت کاریشان، شیوه های انجام کارشان و دیگر جنبه های کار آزادی زیادی داده می شود. برخی شرکت ها به درستی نکات، ویژگی های هزینه و سود اقتصادی را تعیین می کنند، آنها اغلب واحدهای کارکنان را به عنوان مراکز سود که تحت عنوان حامیان یا مشاوران به ارباب رجوعان داخلی خدمات ارائه می دهند، در واحدهای صف انتخاب می کنند. نتیجه در بازار های داخلی ارائه سود یکسان، تصمیم گیری بهتر از طریق به روز کردن اطلاعات قیمت، افزایش کارآفرینی و خلاقیت و پاسخ دهی مناسب به مشتریان است. (علی ئی: ۱۳۸۹) ابعاد ساختار دانش محور به طور خلاصه عبارتند از:

جدول (۲-۱۲): ابعاد ساختار دانش محور

Ke	ساختار دانش محور
Ke1	۲۳ فضا و مکان های خاصی برای گفتگو و تبادل نظر در سازمان وجود دارد
Ke2	۲۴ پست های رسمی در ساختار سازمانی برای فعالیت های دانش محور وجود دارد
Ke3	۲۵ روابط منعطف و دوستانه برای فعالیت های دانشی در سازمان وجود دارد
Ke4	۲۶ دسترسی به متخصصین و مدیران سازمان، در سازمان به آساری انجام می شود
Ke5	۲۷ روابط دوستانه و عاطفی محور در سازمان وجود دارد

۲۸ برقراری ارتباط با بھون از سازمان به منظور دستخاې به دانش گروه های برون سازمانی	Ke6
در سازمان به خوی انجام می شود	

فرآیند دانش محور

پایگاه داده‌ها تقریباً می‌تواند شامل هر نوع داده‌ای، مانند لیستی از مشتریان، مشخصات کامل کارکنان و توانایی‌های آنها به همراه مجموعه‌ای از تصاویر گرافیکی و برشهای تصویری باشد. پایگاه داده‌ها به مجموعه‌ای از داده‌ها با ساختار منظم و سامانمند گفته می‌شود. پایگاه‌های داده‌ها معمولاً در قالبی که برای دستگاه‌ها و رایانه‌ها قابل خواندن و دسترسی باشد ذخیره می‌شوند. پایگاه داده در اصل مجموعه‌ای سازمان یافته از اطلاعات است. یک تعریف ممکن این است که: پایگاه داده مجموعه‌ای از رکوردهای ذخیره شده در رایانه با یک روش سیستماتیک (اصولی) مثل یک برنامه رایانه‌ای است که می‌تواند به سوالات کاربر پاسخ دهد. زیر ساختهای فنی مدیریت دانش باید تسهیلاتی را برای کارکنان فراهم کند تا آنها را قادر به جستجوی دانش نماید. این ابزارها کارکنان را قادر می‌سازد به مجموعه وسیعی از دانش که غالباً در سرورهای چندگانه داخلی و خارجی سازمان قرار دارد، جستجو کنند و دانش مورد نیاز را بر مبنای اعتبار آن اولویت بندی کند. ابعاد فرآیند دانش محور به طور خلاصه عبارتند از:

جدول (۲-۱۳): ابعاد فرآیند دانش محور

Kf	فرآیند دانش محور
Kf1	۲۹- فرایند های نظام مند برای جمع آوری و طبقه بندی و نمایش اطلاعات مورد نیاز در سازمان انجام می شود
Kf2	۳۰- دسترسی به دانش مورد نیاز برای انجام کار به آسانی انجام می شود

تحقیقات و پژوهش های انجام شده در زمینه هوش سازمانی

ماتسودا در سال ۱۹۹۲ به تجزیه و تحلیل هوش سازمانی پرداخت و در تحقیقات خود اثبات کرد که هوش سازمانی موجب افزایش تعامل، همکاری و تشریک مساعی می شود. و نشان داد که هوش سازمانی هم شامل عامل حل مسئله انسانی می باشد و هم شامل عامل حل مسئله ماشینی. بدین معنا که هوش سازمانی، ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی است (ماتسودا: ۱۹۹۲).

مک مستر^۱ در سال ۱۹۹۶ در تحقیقات خود نشان داد که هوش سازمانی می تواند موجب افزایش خلاقیت، نوآوری و کسب مزیت رقابتی می شود. (مک مستر: ۱۹۹۶)

اگگون^۲ در سال ۱۹۹۹ به بررسی هوش سازمانی از دیدگاه معرفت شناختی پرداخته است. هدف در این پژوهش این است که بدانیم چگونه با دیدگاه شناختی، رفتاری و عاطفی، بتوانیم هوش سازمانی را توسعه دهیم. (اگگون: ۲۰۰۷)

آلبرشت نیز در تحقیقات خود در سال ۱۹۹۹ در تحقیقات خود که هدف از آن افزایش هوش سازمانی بود، به این نتیجه رسید و نشان داد که سازمانها با مبارزه با جنگ های اداری، رویه های بی معنی، سیاست بازی، کم مهارتی و ... می توانند هوش سازمانی را افزایش دهند. (کرد آبادی: ۱۳۸۹).

در ایران نیز دکتر فهمیه باب الحوایجی به همراه دکتر سید جواد قاضی میرسعید و علی الهیان در سال ۱۳۸۹؛ و همچنین غلامرضا ملک زاده به سنجش هوش سازمانی پرداختند.

در اولین همایش هوش سازمانی که در سال ۱۳۸۹ برگزار شد. دکتر حقیقت متنفرد در پژوهش خود به بررسی ابعاد هوش سازمانی و اولویت بندی این ابعاد به روش ANP و فازی پرداخته است که تأیید کننده نقش فرهنگ دانش آفرین به عنوان مهم ترین بعد می باشد (حقیقت منفرد: ۱۳۸۹)

در تحقیق دیگری توسط دکتر کاشف ارتباط بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی و غربی مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس این تحقیق همبستگی مثبت و

^۱.McMaster

^۲.akgun

معنادار بین ابعاد هوش سازمانی و مدیریت دانش تأیید شد و در ادامه تأثیر و نقش ابعاد هوش سازمانی بر مدیریت دانش بر اساس مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت. (کاشف: ۱۳۸۸)

دکتر طهماسبی پژوهشگر دیگری بود که در زمینه سنجش هوش سازمانی تحقیقات چندی انجام داد. و برای مقایسه سطح بلوغ هوش سازمانی سازمانهای مختلف مدلی جامعی ارائه داده است. (طهماسبی ۱۳۸۹)

تحقیقات و پژوهش های انجام شده در زمینه مدیریت دانش

مک کین و زک^۱ در سال ۲۰۰۵ در پژوهش خود تحت عنوان " تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان " پس از بررسی ۱۹ سازمان بخش خصوصی در کانادا به این نتیجه رسید که مدیریت دانش با تأثیر بر عملکرد مالی سازمان می تواند موجب بهبود عملکرد سازمان شود.

گلد^۲ در سال ۲۰۰۲ در رساله دکتری خود در دانشگاه نیویورک نشان داد که استفاده از مدل های مدیریت دانش می تواند موجب افزایش رضایت شغلی و حفظ مشتری شود.

وان کرو^۳ در سال ۲۰۰۰ پژوهشی در خصوص ارتباط بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در آمریکا انجام داد و نشان داد که فرهنگ سازمانی می تواند موجب افزایش انگیزه برای کسب و تسهیم دانش شود و دانش و صاحبان آن را ارج نهد.

لیو^۴ پژوهشگر دیگری در این زمینه بود که در سال ۲۰۰۳ بر روی ابعاد و مولفه های موثر بر موفقیت برنامه های مدیریت دانش تحقیقات گسترده ای انجام داد. نتیجه این تحقیقات حاکی از اهمیت نقش تکنولوژی اطلاعات و عوامل سازمانی نظیر فرهنگ و ساختار و منابع انسانی بود. وی نشان داد که برای موفقیت برنامه های مدیریت دانش باید به این ابعاد توجه خاصی داشت.

^۱ .McKeen & Zack

^۲ .gold

^۳ Von krough

^۴ .liu

یکی از پژوهش‌های مهم در زمینه مدیریت دانش توسط ویگ انجام شده است. نتایج این تحقیق در سال ۲۰۰۰ نشان می‌دهد که یک شهروند دانا به منزله یک شریک خط مشی گذاری خوب است. به همین خاطر مدیریت دانش باید توسعه نیروهای دانشی مستعد در میان شهروندان را نیز مورد توجه قرار دهد. (صلواتی: ۱۳۸۵: ۶۸)

داونپورت یکی از پیشگامان مدیریت دانش در تحقیقات خود، زیر ساخت تکنولوژی، زیر ساخت سازمانی، اشتراک دانش، دسترسی به دانش، فرهنگ، منابع انسانی، تکنولوژی، حمایت مدیریت را عوامل موثر بر مدیریت دانش معرفی کرده است. در تحقیقات سازمان بهره‌وری آسیا^۱ (APO) در سال ۲۰۰۹ این عوامل رهبری، منابع انسانی، تکنولوژی و فرآیندها معرفی گردید. (خالقی مقدم ۱۳۸۸)

محققان داخلی نیز تحقیقات زیادی برای شناسایی این عوامل موثر بر مدیریت دانش انجام دادند. ویگ در تحقیقات خود به رویکردهایی جهت تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح پرداخته است. که در نتیجه این تحقیقات، به اثبات رسید که رویکردهای فرهنگی بیشترین تأثیر را در کسب دانش ضمنی کارکنان دارد و به کمک رویکردهای فرهنگی می‌توان دانش ضمنی افراد را به دانش صریح و مستند تبدیل کرد. (جهانیان: ۱۳۸۵)

دکتر عادل صلواتی در رساله دکترای خود عوامل موثر بر مدیریت دانش را در سه گروه ۱. عوامل سازمانی شامل فرهنگ دانش آفرین، رهبری دانش، منابع دانش، درگاه‌های دانش، ساختار دانش محور، فرآیند دانش محور ۲. مورد بررسی قرار داد و به طراحی مدلی برای مدیریت دانش منجر گردید. در این مدل نیز نقش فرهنگ دانش آفرین، رهبری دانش، منابع دانش و شرایط فرهنگی محیط بسیار قابل توجه است. (صلواتی ۱۳۸۵)

پژوهشگر دیگری به نام نوشین اورمزدی که در پایان نامه خود به تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران پرداخته است، در نتیجه

^۱Asian Productivity Organization

این تحقیقات نقش حمایت مدیریت، مشارکت، تسهیم دانش و حس تعلق سازمانی برای پیاده سازی مدیریت دانش به اثبات رسید. (اورمزی ۱۳۸۷).

دکتر اخوان در تحقیقات خود به ارائه چارچوبی برای ارزیابی سنجش وضعیت دانش سازمانی پرداخته است. بر اساس این مدل می توان میزان بلوغ مدیریت دانش سازمان را سنجید و کاستی های مدیریت دانش را در سازمان شناسایی کرد.

بررسی دیگری توسط دکتر اسدی صورت گرفته است که به بررسی و تبیین دلایل تأخیر پروژه ها با استفاده از رویکرد مدیریت دانش پرداخته است. در نتیجه تحقیقات این محقق، به اثبات رسید که عدم استفاده از تجربیات و مستندات فرآیندها به عنوان عامل اصلی تأخیر پروژه ها می باشد. (اسدی: ۱۳۸۵)

اسکویی پژوهشگر و محقق دانشگاه تهران در پایان نامه خود به بررسی نقش منابع انسانی سازمان در تسهیم دانش پرداخته است. در نتیجه تحقیقات این محقق ابعاد: اعتماد، نقش گروه های غیر رسمی در تسهیم دانش و فرهنگ به ترتیب بیشترین تأثیر بر تسهیم دانش را داشته اند. (اسکویی ۱۳۸۴)

تحقیقات و پژوهش های انجام شده در زمینه هوش سازمانی و مدیریت دانش

با اینکه درباره موضوعات مدیریت دانش و هوش سازمانی به تنهایی تحقیقات زیادی صورت گرفته است، اما درباره همبستگی و تأثیرات هوش سازمانی و مدیریت دانش بر یکدیگر تحقیقات کمی صورت گرفته است که می توان به طور خلاصه به چندی از این تحقیقات اشاره کرد:

دکتر فاتحی پور در تحقیقات خود دقیقاً به این موضوع پرداخته است و درباره تأثیر مدیریت دانش بر هوش سازمانی تحقیقاتی انجام داده است که حاکی از تأیید نقش مدیریت دانش بر هوش سازمانی است. (فاتحی پور: ۱۳۸۹)

دکتر هاشمی نیز محقق دیگری است که درباره تأثیر هوش سازمانی بر مدیریت دانش در سازمانهای دانش محور تحقیقاتی انجام داده است. این تحقیقات حاکی از تأیید نقش هوش سازمانی بر مدیریت دانش می باشد. (هاشمی: ۱۳۸۹)

محقق دیگری به نام ستاری به ارزیابی سطح بلوغ و میزان هوش سازمانی در شرکت های مخابراتی پرداخته است. بر اساس این مدل می توان با ارزیابی سازمان بر اساس ابعاد هوش سازمانی، میزان هوش سازمانی سازمان مورد نظر را سنجید. (ستاری: ۱۳۸۵)

فصل سوم

روش تحقیق

۳-۱- جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران و کارکنان ارشد سازمانهای ورزشی استان سمنان هستند که در راستای پیاده سازی فعالیت های اساسی و بنیادین سازمان را یاری می کنند و اصولی را که باید در سازمان به منظور کسب مزیت رقابتی و افزایش هوش سازمانی و بکارگیری دانش رعایت شود بکار می برند. بدین ترتیب جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان ارشد سازمانهای ورزشی استان سمنان می باشند که شامل ۴۵ نفر می باشند.

۳-۲- نمونه و روش نمونه گیری

با توجه به تعداد جامعه آماری و با استفاده از جدول مورگان که در ذیل آمده است، تعداد نمونه، بر اساس ۴۵ نفر جامعه آماری، برابر خواهد بود با ۴۰ نفر. از این تعداد پرسشنامه توزیع شده در سازمانهای تربیت بدنی استان سمنان، ۳۹ پرسشنامه تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که برای این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است.

۳-۳- روش تحقیق

از آنجا که تحقیق حاضر به دنبال توسعه دانش کاربردی در زمینه خاص یعنی هوش سازمانی و مدیریت دانش بوده و به عبارت دیگر بررسی ها در جهت کاربرد عملی این دو موضوع انجام شده است، می توان نتیجه گرفت از نظر هدف، این تحقیق یک تحقیق کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده ها یعنی طرح تحقیق، یک تحقیق توصیفی و از انواع تحقیق توصیفی، یک تحقیق پیمایشی است، چرا که هدف برای شناخت بیشتر شرایط و یاری دادن به کسب مزیت رقابتی و فرآیند تصمیم گیری، با توجه به شرایط موجود است. (سرمد ۱۳۸۵، ۸۲-۷۹)

جدول (۳-۱): جدول مورگان

جامعه آماری	حجم نمونه	جامعه آماری	حجم نمونه	جامعه آماری	حجم نمونه
۱۰	۱۰	۲۲۰	۱۴۰	۱۲۰۰	۲۹۱
۱۵	۱۴	۲۳۰	۱۴۴	۱۳۰۰	۲۹۷
۲۰	۱۹	۲۴۰	۱۴۸	۱۴۰۰	۳۰۲
۲۵	۲۴	۲۵	۱۵۲	۱۵۰۰	۳۰۶
۳۰	۲۸	۲۶۰	۱۵۵	۱۶۰۰	۳۱۰
۳۵	۳۲	۲۷۰	۱۵۹	۱۷۰۰	۳۱۳
۴۰	۳۶	۲۸۰	۱۶۲	۱۸۰۰	۳۱۷
۴۵	۴۰	۲۹۰	۱۶۵	۱۹۰۰	۳۲۰
۵۰	۴۴	۳۰۰	۱۶۹	۲۰۰۰	۳۲۲
۵۵	۴۸	۳۲۰	۱۷۵	۲۲۰۰	۳۲۷
۶۰	۵۲	۳۴۰	۱۸۱	۲۴۰۰	۳۳۱
۶۵	۵۶	۳۶۰	۱۸۶	۲۶۰۰	۳۳۵
۷۰	۵۹	۳۸۰	۱۹۱	۲۸۰۰	۳۳۸
۷۵	۶۳	۴۰۰	۱۹۶	۳۰۰۰	۳۴۱
۸۰	۶۶	۴۲۰	۲۰۱	۳۵۰۰	۳۴۶
۸۵	۷۰	۴۴۰	۲۰۵	۴۰۰۰	۳۵۱
۹۰	۷۳	۴۶۰	۲۱۰	۴۵۰۰	۳۵۴
۹۵	۷۶	۴۸۰	۲۱۴	۵۰۰۰	۳۵۷
۱۰۰	۸۰	۵۰۰	۲۱۷	۶۰۰۰	۳۶۱
۱۱۰	۸۶	۵۵۰	۲۲۶	۷۰۰۰	۳۶۴
۱۲۰	۹۲	۶۰۰	۲۳۴	۸۰۰۰	۳۶۷
۱۳۰	۹۷	۶۵۰	۲۴۲	۹۰۰۰	۳۶۸
۱۴۰	۱۰۳	۷۰۰	۲۴۸	۱۰۰۰۰	۳۷۰
۱۵۰	۱۰۸	۷۵۰	۲۵۴	۱۵۰۰۰	۳۷۵
۱۶۰	۱۱۳	۸۰۰	۲۶۰	۲۰۰۰۰	۳۷۷
۱۷۰	۱۱۸	۸۵۰	۲۶۵	۳۰۰۰۰	۳۷۹
۱۸۰	۱۲۳	۹۰۰	۲۶۹	۴۰۰۰۰	۳۸۰
۱۹۰	۱۲۷	۹۵۰	۲۷۴	۵۰۰۰۰	۳۸۱
۲۰۰	۱۳۲	۱۰۰۰	۲۷۸	۷۵۰۰۰	۳۸۲
۲۱۰	۱۳۶	۱۱۰۰	۲۸۵	۱۰۰۰۰۰	۳۸۴

۳-۴- ابزار جمع آوری داده ها

استفاده از ابزارهای جمع آوری داده ها در تحقیقات مختلف متفاوت می باشد . چرا که انتخاب ابزار جمع آوری داده ها به موضوع، هدف و طرح تحقیق بستگی دارد . بر اساس نکات گفته شده در روش تحقیق از ابزارهای زیر برای جمع آوری داده ها استفاده گردید:

مطالعات کتابخانه ای

از آنجائیکه هر موضوع علمی دارای گذشته و تاریخچه علمی است و در چار چوب سلسله ای از نظریه ها شکل می گیرد و اجرا می شود بنابراین از طریق مطالعات کتابخانه ای که مقدمه گردآوری اطلاعات است، به بررسی متون مختلف از جمله: کتابها، مقاله ها، پایان نامه ها، گزارش ها، تحقیقات دانشگاه های مختلف بخصوص دانشگاه های صنعتی شاهرود و دانشگاه سمنان استفاده شده است. و نیز در سایتهای اینترنتی و سایر آثاری که به نحوی در رابطه با موضوع پژوهش هستند به جستجو پرداخته تا تصویر بهت و روشنتری نسبت به موضوع داشته باشیم.

پرسشنامه

در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است:

پرسشنامه شماره 1:

این پرسشنامه در ضمیمه شماره (1) آورده شده است شاخص های سنجش هوش سازمانی است که شامل ۷ بخش اصلی و مشتمل بر 49 سوال می باشد. مقیاس مورد استفاده جهت پاسخگویی طیف ۵ گزینه ای لیکرت می باشد که اعداد 1-10 را شامل می شود. تا پاسخگویان میزان درجه اهمیت عامل مورد نظر را با درج علامت در خانه های مربوط نشان دهند. این پرسشنامه در میان 40 نفر از مدیران و کارکنان ارشد سازمانهای ورزشی استان سمنان توزیع گردید که از مجموع 40 پرسشنامه توزیع شده 39 پرسشنامه تکمیل گردید تا با استفاده از این پرسشنامه عوامل موثر بر مدیریت دانش شناسایی شود.

۳-۵- تعیین روایی^۱ پرسشنامه ها

روایی به این معنی است که چگونه می توانیم اطمینان یابیم که ابزار جمع آوری داده ها واقعاً به اندازه گیری مفهوم مورد نظر مورد نظر پرداخته و چیز دیگری را اندازه گیری نکرده است. به عبارت دیگر آیا ابزار سنجش توانسته است خصوصیتی را که قصد سنجش آن را داشته است بسنجد یا

خیر. (سرمد 1385، 172)

چون در این تحقیق مهم ترین ابزار جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری متغیرها پرسشنامه است، روایی پرسشنامه از اهمیت خاصی برخوردار است. طرح پرسشها یا عباراتی که ابهام را به حداقل ممکن برساند شرط اساسی برای روایی پرسشنامه است. (اورمزدی 1386)

بنابراین برای افزایش روایی ابزار پژوهش در این تحقیق ابتدا ادبیات موضوع از طریق مطالعات کتابخانه ای از جمله پایان نامه ها و مقالات و کتب مختلف بررسی گردید و پس از انجام مصاحبه با مدیران و خبرگان، متغیرهای تحقیق شناسایی و بر اساس آنها پرسش نامه تهیه گردید. بعد از تهیه پرسشنامه اولیه با اساتید راهنما و مشاور مشورت گردید و اصلاحاتی در آنها صورت گرفت. در بین تعدادی از افراد نمونه آماری توزیع و جمع آوری گردید. در نهایت پس از اطمینان از اینکه پاسخگویان سوالات را درک کرده اند و مشکلی در پرسشنامه وجود ندارد پرسشنامه نهایی توزیع گردید. شایان ذکر است این مراحل برای هر دو پرسشنامه که در انجام پژوهش مورد نیاز بود انجام شد و نیز هر دو پرسشنامه، پرسشنامه های استاندارد و رایج در زمینه های هوش سازمانی و مدیریت دانش می باشد.

۳-۶- برآورد پایایی^۲ پرسشنامه ها

یکی از مهمترین ویژگی های ابزار اندازه گیری که در این تحقیق مهم ترین آن پرسشنامه است، پایایی آن است. پایایی یک سنج، ثبات و سازگاری مفهوم مورد سنجش را نشان می دهد و به ارزیابی درستی و خوب بودن یک سنجش کمک می کند. (دانایی فرد 1383، 316)

^۱.Validity

^۲.Reliability

مفهوم یاد شده با این سر و کار دارد که ابزار اندازه گیری تا چه حد در شرایط یکسان نتایج یکسان را به دست می دهد. برای محاسبه ضریب قابلیت پایایی، شیوه های مخ تلفی به کار برده می شود که رایج ترین آنها روش آلفای کرونباخ¹ است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری بکار می رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره های هر زیر مجموعه های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد. (سرمد: 1385:169)

$$\alpha = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right) \quad \text{معادله (۱-۳)}$$

که در آن:

J = تعداد زیر مجمده سوالهای پرسشنامه

S_j^2 = واریانس زیر آزمون ا ام

S^2 = واریانس کل آزمون

می باشد.

قابل ذکر است ضریب آلفای کمتر از 0/6 عموماً ضعیف تلقی می شود و پایایی 0/7 قابل قبول است و بالاتر از 0/8 خوب قلمداد می شود. البته هر چه ضریب پایایی به یک نزدیک تر باشد، بهتر است. (دانایی فرد 1383، ص 489-490). ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ها به کمک نرم افزار SPSS اندازه گیری و به طور خلاصه در جداول زیر آورده شده است:

¹.Cronbach's Alpha

۳-۷- ابزار تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق با استفاده از نرم افزار SPSS، به کمک فنون آمار توصیفی، نظیر: جداول توزیع فراوانی و نمودارهای هیستوگرام به بررسی جمعیت شناختی نمونه آماری پرداخته و نیز، از آزمون همبستگی برای فرضیه همبستگی هوش سازمانی و مدیریت دانش استفاده شده است. پس از آن از آزمون فریدمن برای اولویت بندی تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر هوش سازمانی استفاده شده است و در نهایت به کمک رگرسیون خطی این رابطه و نقش مدیریت دانش در هوش سازمانی به صورت کمی بدست خواهد آمد. در پایان با استفاده از نرم افزار LISREL همبستگی مولفه های هوش سازمانی و مدیریت دانش را با مدل طراحی شده بررسی خواهیم کرد.

۳-۸- مدل مفهومی تحقیق

مولفه ها و شاخص های تعیین شده برای مدل تحقیق

پس از معرفی ابعاد هر کدام از موضوعات هوش سازمانی و مدیریت دانش، در این پژوهش به دنبال این هستیم که به بررسی همبستگی این ابعاد بپردازیم.



شکل (۳-۱): مدل مفهومی تحقیق

فصل چهارم

یافته های تحقیق

۱-۴- مقدمه

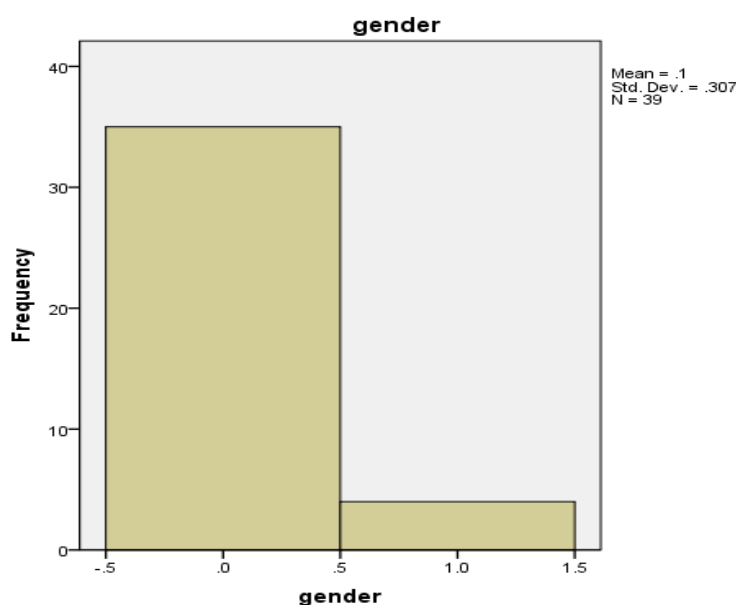
پس از آنکه اطلاعات مورد نیاز گردآوری، استخراج و طبقه بندی شد، مرحله بعدی از فرآیند تحقیق که تجزیه و تحلیل اطلاعات است، آغاز می شود به کمک نرم افزار SPSS و آزمون همبستگی به اثبات یا رد فرضیات، خواهیم پرداخت . و پس از آن به بررسی آزمون فریدمن برای اولویت بندی تأثیر فاکتورهای مدیریت دانش بر هوش خواهیم پرداخت و در آخر تأثیر این عوامل را به کمک رگرسیون خطی به صورت کمی بیان خواهیم کرد.

۲-۴- مشخصات توصیفی نمونه

در پاسخگویی به پرسشنامه، مدیران و کارکنان ارشد سازمانهای ورزشی استان سمنان شرکت کرده اند که مطابق جدول زیر تعداد ۳۵ نفر آنها مرد و تعداد ۴ نفر آنها زن بوده اند:

جدول (۱-۴) مشخصات جنسیتی نمونه آماری

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 male	35	89.7	89.7	89.7
1 female	4	10.3	10.3	100.0
Total	39	100.0	100.0	

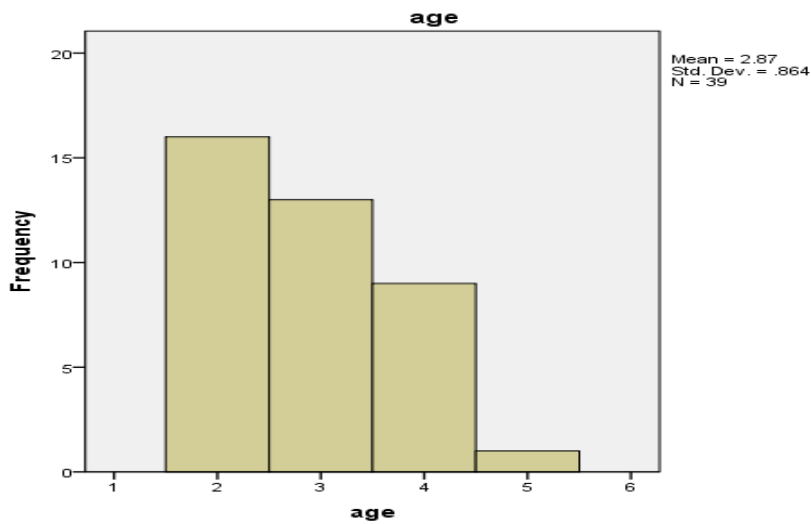


نمودار (۱-۴) هیستوگرام مشخصات جنسیتی نمونه آماری

مشخصات سنی آنها نیز در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول (۲-۴) مشخصات سنی نمونه آماری

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 30-39	16	41.0	41.0	41.0
	3 40-49	13	33.3	33.3	74.4
	4 50-59	9	23.1	23.1	97.4
	5 60 and over	1	2.6	2.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	



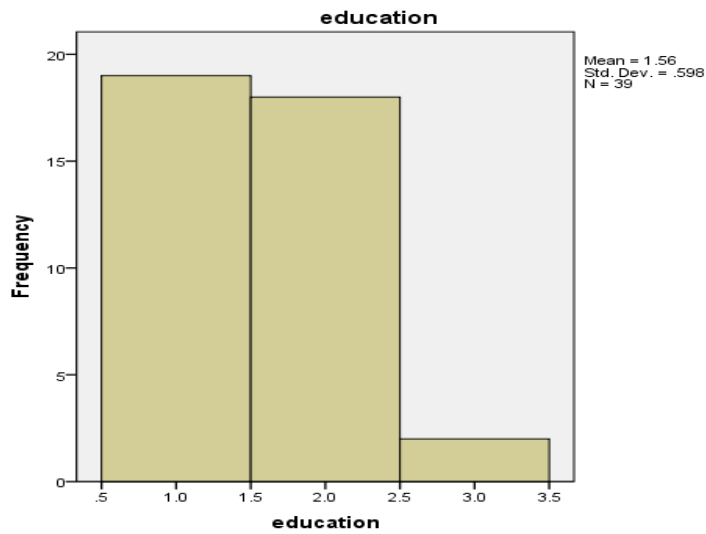
نمودار (۲-۴) هیستوگرام مشخصات سنی نمونه آماری

سطح تحصیلات این گروه نیز در جدول زیر خلاصه شده است که همگی دارای درجه تحصیلات

دانشگاهی باشند:

جدول (۳-۴) سطح تحصیلات نمونه آماری

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Bachelor or less	19	48.7	48.7	48.7
2 Master	18	46.2	46.2	94.9
3 Doctor or over	2	5.1	5.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

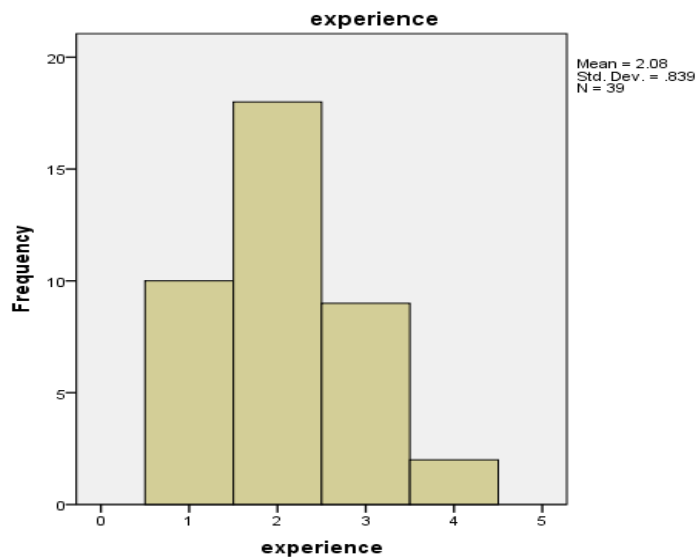


نمودار (۳-۴) هیستوگرام سطح تحصیلات نمونه آماری

میزان تجربه این گروه نیز در جدول زیر خلاصه شده است، که حاکی از باتجربه بودن گروه است

جدول (۴-۴) سنوات تجربه نمونه آماری

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 9 or less	10	25.6	25.6	25.6
2 10-19	18	46.2	46.2	71.8
3 20-29	9	23.1	23.1	94.9
4 30 and over	2	5.1	5.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	



نمودار (۴-۴) هیستوگرام سنوات تجربه نمونه آماری

برآورد پایایی پرسشنامه هوش سازمانی

پرسشنامه هوش سازمانی مشتمل بر ۴۹ سوال است که توسط ۳۹ نفر پاسخ داده شده است. مطابق

جدول زیر الفای کرونباخ این پرسشنامه برابر ۰.۸۸۳ می باشد که این مقدار برای این پرسشنامه قابل

قبول می باشد.

جدول (۴-۵): الفای کرونباخ پرسشنامه هوش سازمانی (N)

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول (۴-۶): الفای کرونباخ پرسشنامه هوش سازمانی

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	49

برآورد پایای پرسشنامه مدیریت دانش

پرسشنامه مدیریت دانش شامل ۳۰ سوال می باشد که توسط ۳۹ نفر پاسخ داده شده است . مطابق جدول زیر ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه برابر ۰.۸۴۷ می باشد که این نشان می دهد پایایی پرسشنامه قابل قبول است.

جدول (۷-۴) : الفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت دانش (N)

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول (۸-۴) : الفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت دانش

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	30

۳-۴- چگونگی تحلیل داده ها

برای بررسی فرضیه‌های از نوع فرضیه همبستگی، از فرضیه H_0 و فرضیه H_1 که به صورت زیر بیان می شود استفاده می شود:

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

H_0 : بین دو فاکتور مورد نظر همبستگی معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین دو فاکتور مورد نظر همبستگی معناداری وجود دارد.

توجه داشته باشید که علامت ρ ضریب همبستگی بین این دو فاکتور می باشد. بر این اساس اگر sig آزمون همبستگی کمتر از مقدار ۰.۰۵ باشد فرض صفر رد خواهد شد و این نشان می دهد که بین دو فاکتور مورد نظر همبستگی وجود دارد . و اگر بیش از مقدار ۰.۰۵ باشد همبستگی وجود نخواهد

داشت.

۴-۴- بررسی فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق به شرح زیر می باشد:

H_0 : بین هوش سازمانی و مدیریت دانش همبستگی معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین هوش سازمانی و مدیریت دانش همبستگی معناداری وجود دارد.

این فرضیه مشتمل بر ۶ فرضیه فرعی است که قبل از بررسی این فرضیه باید مورد توجه قرار گیرند .

در جدول زیر ارتباط بین فرضیه اصلی و فرضیات فرعی بطور خلاصه نشان داده شده است:

جدول (۴-۹): ارتباط بین فرضیه اصلی و فرضیات فرعی

۱. همبستگی بین هوش سازمانی و فرهنگ دانش آفرین	فرضیه فرعی اول	فرضیه اصلی
۲. همبستگی بین هوش سازمانی و منابع دانش	فرضیه فرعی دوم	
۳. همبستگی بین هوش سازمانی و رهبری دانش	فرضیه فرعی سوم	
۴. همبستگی بین هوش سازمانی و درگاه های دانش	فرضیه فرعی چهارم	
۵. همبستگی بین هوش سازمانی و ساختارهای دانش محور	فرضیه فرعی پنجم	
۶. همبستگی بین هوش سازمانی و فرآیند دانش محور	فرضیه فرعی ششم	

۴-۴-۱- بررسی فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی اول: بین هوش سازمانی و فرهنگ دانش آفرین همبستگی معناداری وجود دارد.

جدول (۴-۱۰) بررسی همبستگی بین هوش سازمانی و فرهنگ دانش آفرین

	Ka	la	lb	lc	ld	le	lf	lg
Pearson Correlation	1	.775**	.768**	.675**	.759**	.627**	.670**	.761**
Ka Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39

با توجه به جدول بالا، مقدار sig برای تمام مولفه های هوش سازمانی کمتر از ۰.۰۵ می باشد و این نشان می دهد که بین فرهنگ دانش آفرین و تمام معیارهای هوش سازمانی همبستگی وجود دارد لذا بهبود فرهنگ دانش آفرین یک سازمان به افزایش عملکرد هوش سازمانی آن منجر خواهد شد. میزان همبستگی بین فرهنگ دانش آفرین و هفت بعد هوش سازمانی نزدیک به 0.7 می باشد که این مقدار مقدار قابل قبول و خوبی برای همبستگی می باشد.

۴-۴-۲- بررسی فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی اول: بین هوش سازمانی و منابع دانش همبستگی معناداری وجود دارد.

جدول (۴-۱۱) بررسی همبستگی بین هوش سازمانی و منابع دانش

	Kb	la	lb	lc	ld	le	lf	lg
Pearson Correlation	1	.793**	.714**	.692**	.796**	.663**	.662**	.783**
Kb Sig. (2-tailed)		.000	.020	.000	.012	.000	.000	.010
N	39	39	39	39	39	39	39	39

با توجه به جدول بالا، مقدار sig برای تمام مولفه های هوش سازمانی کمتر از ۰.۰۵ می باشد و این نشان می دهد که بین منابع دانش و تمام معیارهای هوش سازمانی همبستگی وجود دارد. لذا بهبود منابع دانش یک سازمان به افزایش عملکرد هوش سازمانی آن منجر خواهد شد.

میزان همبستگی بین منابع دانش و هفت بعد هوش سازمانی نزدیک به 0.7 می باشد که این مقدار مقدار قابل قبول و خوبی برای همبستگی می باشد.

۳-۴-۴- بررسی فرضیه فرعی سوم

فرضیه فرعی: بین هوش سازمانی و رهبری دانش همبستگی معناداری وجود دارد.

جدول (۱۲-۴) بررسی همبستگی بین هوش سازمانی و رهبری دانش

	Kc	la	lb	lc	ld	le	lf	lg
Pearson Correlation	1	.712**	.664**	.623**	.763**	.596**	.539**	.702**
Kc Sig. (2-tailed)		.000	.040	.000	.000	.000	.023	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39

با توجه به جدول بالا، مقدار Sig برای تمام مولفه های هوش سازمانی کمتر از ۰.۰۵ می باشد و این نشان می دهد که بین رهبری دانش و تمام معیارهای هوش سازمانی همبستگی وجود دارد. لذا بهبود رهبری دانش یک سازمان به افزایش عملکرد هوش سازمانی آن منجر خواهد شد. میزان همبستگی بین رهبری دانش و هفت بعد هوش سازمانی نزدیک به 0.7 می باشد که این مقدار مقدار قابل قبول و خوبی برای همبستگی می باشد.

۴-۴-۴- بررسی فرضیه فرعی چهارم

فرضیه فرعی: بین هوش سازمانی و درگاه های دانش همبستگی معناداری وجود دارد.

جدول (۱۳-۴) بررسی همبستگی بین هوش سازمانی و درگاه های دانش

	Kd	la	lb	lc	ld	le	lf	lg
Pearson Correlation	1	.751**	.760**	.723**	.780**	.756**	.724**	.688**
Kd Sig. (2-tailed)		.040	.000	.000	.031	.000	.000	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39

با توجه به جدول بالا، مقدار Sig برای تمام مولفه های هوش سازمانی کمتر از ۰.۰۵ می باشد و این نشان می دهد که بین درگاه های دانش و تمام معیارهای هوش سازمانی همبستگی وجود دارد. لذا بهبود درگاه های دانش یک سازمان به افزایش عملکرد هوش سازمانی آن منجر خواهد شد. میزان همبستگی بین درگاه های دانش و هفت بعد هوش سازمانی نزدیک به 0.7 می باشد که این مقدار مقدار قابل قبول و خوبی برای همبستگی می باشد.

۴-۴-۵- بررسی فرضیه فرعی پنجم

فرضیه فرعی: بین هوش سازمانی و ساختار دانش محور همبستگی معناداری وجود دارد.

جدول (۴-۱۴) بررسی همبستگی بین هوش سازمانی و ساختار دانش محور

	Ke	la	lb	lc	ld	le	lf	lg
Pearson Correlation	1	.620**	.663**	.615**	.682**	.653**	.632**	.608**
Ke Sig. (2-tailed)		.000	.024	.000	.000	.001	.000	.004
N	39	39	39	39	39	39	39	39

با توجه به جدول بالا، مقدار Sig برای تمام مولفه های هوش سازمانی کمتر از ۰.۰۵ می باشد و این نشان می دهد که بین ساختار دانش محور و تمام معیارهای هوش سازمانی همبستگی وجود دارد. لذا بهبود ساختار دانش محور یک سازمان به افزایش عملکرد هوش سازمانی آن منجر خواهد شد. میزان همبستگی بین ساختار دانش محور و هفت بعد هوش سازمانی نزدیک به 0.7 می باشد که این مقدار مقدار قابل قبول و خوبی برای همبستگی می باشد.

۴-۴-۶- بررسی فرضیه فرعی ششم

فرضیه فرعی: بین هوش سازمانی و فرآیند دانش محور همبستگی معناداری وجود دارد.

جدول (۴-۱۵) بررسی همبستگی بین هوش سازمانی و فرآیند دانش محور

	Kf	la	lb	lc	ld	le	lf	lg
Pearson Correlation	1	.677**	.593**	.580**	.688**	.520**	.537**	.640**
Kf Sig. (2-tailed)		.030	.025	.000	.000	.033	.000	.000
N	39	39	39	39	39	39	39	39

با توجه به جدول بالا، مقدار Sig برای تمام مولفه های هوش سازمانی کمتر از ۰.۰۵ می باشد و این نشان می دهد که بین فرآیند دانش محور و تمام معیارهای هوش سازمانی همبستگی وجود دارد. لذا بهبود فرآیند دانش محور یک سازمان به افزایش عملکرد هوش سازمانی آن منجر خواهد شد. میزان همبستگی بین فرآیند دانش محور و هفت بعد هوش سازمانی نزدیک به 0.7 می باشد که این مقدار مقدار قابل قبول و خوبی برای همبستگی می باشد.

۴-۴-۷- بررسی نهایی فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق به شرح زیر می باشد:

H_0 : بین هوش سازمانی و مدیریت دانش همبستگی معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین هوش سازمانی و مدیریت دانش همبستگی معناداری وجود دارد.

بدین ترتیب با تأیید شدن ۶ فرضیه فرعی که نشان دهنده همبستگی بین ابعاد مدیریت دانش و هوش سازمانی می باشد، می توان نتیجه گرفت که بین هوش سازمانی و مدیریت دانش همبستگی معناداری وجود دارد. چنانچه محاسبات نیز نشان می دهد، همبستگی بین این دو مطابق جدول زیر برابر مقدار ۰.۸۳ می باشد که مقدار قابل قبولی برای ضریب همبستگی می باشد.

جدول (۴-۱۶) بررسی همبستگی بین هوش سازمانی و مدیریت دانش

	OI	KM
OI	Pearson Correlation	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	39
KM	Pearson Correlation	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	39

۴-۵- بررسی تأثیر مدیریت دانش بر هوش سازمانی بر اساس رگرسیون

بر این اساس یافته‌های پژوهش و تأیید فرضیه‌های تحقیق و مطالعات انجام شده، دریافته‌ایم که مدیریت دانش نقش به‌سزایی در هوش سازمانی خواهد داشت.

این تأثیر بر اساس مدل رگرسیون در جدول زیر محاسبه شده است که نشان می‌دهد هر کدام از ابعاد هوش سازمانی به نوبه خود در بهبود و پیاده‌سازی هوش سازمان سهمیم هستند.

جدول (۴-۱۷): متغیرهای معادله رگرسیون

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kf, Ke, Kc, Ka, Kd, Kb	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: OI

جدول (۴-۱۸): محاسبه R Square در رگرسیون

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.849 ^a	.721	.669	.32545

a. Predictors: (Constant), Kf, Ke, Kc, Ka, Kd, Kb

جدول (۴-۱۹): ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.755	6	1.459	13.777	.000 ^a
1 Residual	3.389	32	.106		
Total	12.144	38			

a. Predictors: (Constant), Kf, Ke, Kc, Ka, Kd, Kb

b. Dependent Variable: OI

بر اساس آزمون رگرسیون که در جداول بالا آمده است در می یابیم که رابطه خطی بین هوش سازمانی و ابعاد مدیریت دانش وجود دارد . و نزدیک به ۷۲٪ از هوش سازمانی به وسیله مدیریت دانش قابل توجیه است.

جدول (۴-۲۰): تعیین ضرایب رگرسیون ابعاد مدیریت دانش

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.045	.373		2.803	.009
Ka	.243	.162	.318	1.498	.024
Kb	.124	.185	.161	.673	.046
Kc	.098	.122	.137	.800	.030
Kd	.186	.153	.259	1.219	.012
Ke	.150	.160	.157	.936	.036
Kf	.065	.111	.100	.587	.041

a. Dependent Variable: OI

بر اساس sig های بدست آمده در جدول بالا، در می یابیم که ضریب تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر هوش سازمانی مخلف صفر است و باید در معادله دگرسیون آورده شوند . ۶ بعد مدیریت دانش، همگی در بهبود هوش سازمانی سهمیم هستند و معادله رگرسیون به شکل زیر خواهد بود:

$$OI = 0.243(Ka) + 0.124(Kb) + 0.098(Kc) + 0.186(Kd) + 0.150(Ke) + 0.065(Kf) + 1.045$$

۴-۶ - اولویت بندی تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر هوش سازمانی با آزمون فریدمن

با توجه به مقدار ضرایب بدست آمده و مطابق Sig آزمون فریدمن که در جدول زیر آمده است تمام ۶ بعد دارای رتبه های تقریباً یکسانی هستند و فرض یکسان بودن رتبه میانگین ۶ بعد مدیریت دانش تأیید خواهد شد. و می توان گفت که ابعاد مدیریت دانش تقریباً نقش یکسانی در بهبود هوش سازمانی خواهند داشت.

جدول (۴-۲۱): میانگین ابعاد مدیریت دانش

	Mean Rank
Ka	3.33
Kb	3.55
Kc	3.47
Kd	3.78
Ke	3.29
Kf	3.56

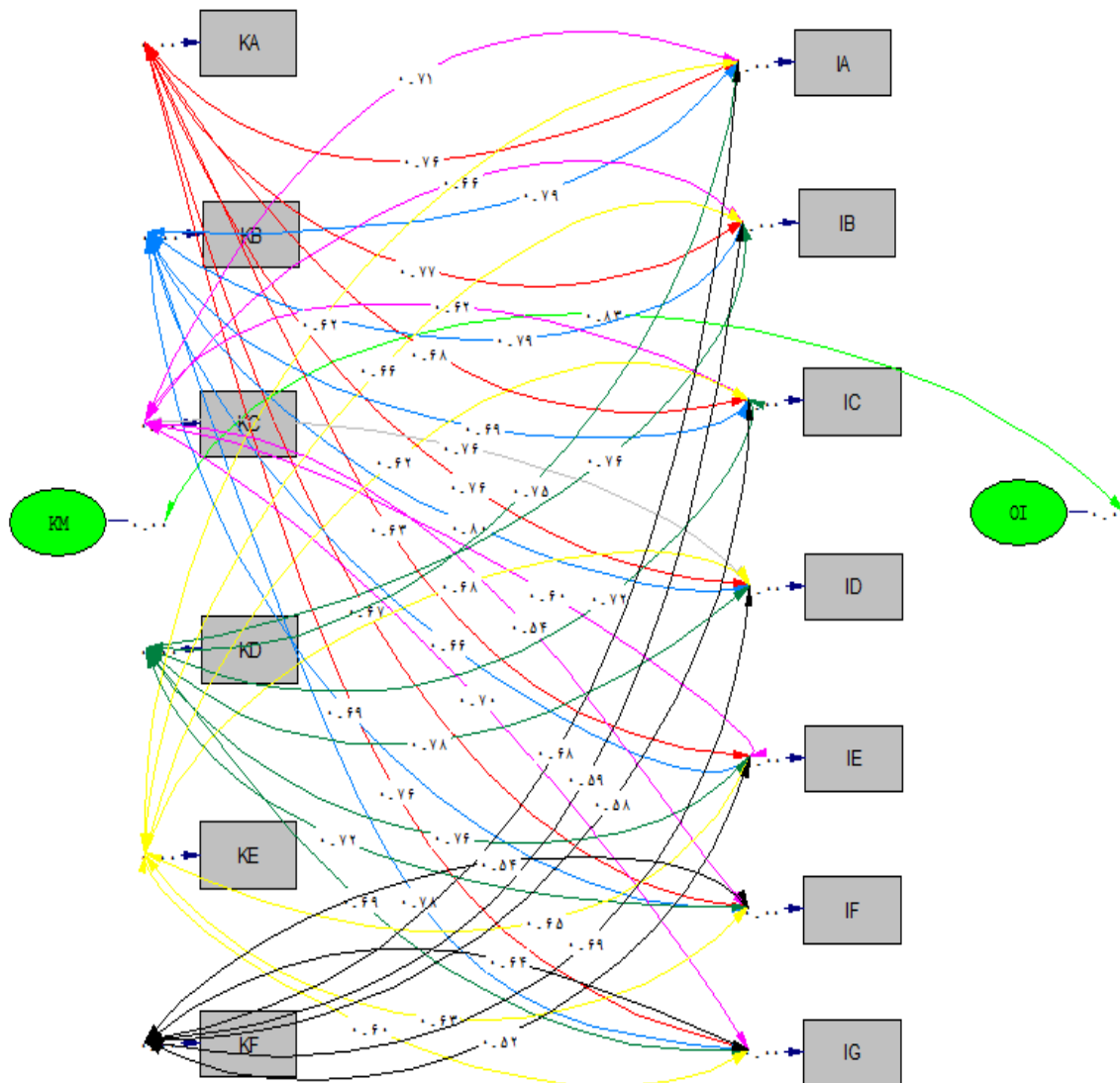
جدول (۴-۲۲): آزمون فریدمن

N	39
Chi-Square	1.822
df	5
Asymp. Sig.	.873

a. Friedman Test

۴-۷- ارائه مدل مفهومی هوش سازمانی و مدیریت دانش بر اساس LISREL

بر اساس یافته های بدست آمده از LISREL روابط میان مولفه های هوش سازمانی و مدیریت دانش به شکل زیر خلاصه می شوند: خطوط منحنی در شکل بیانگر همبستگی میان روابط است و عدددهای نوشته شده بر روی این خطوط میزان همبستگی بین مولفه را نشان می دهد. لازم به ذکر است میزان همبستگی ها دقیقاً با میزان همبستگی های بدست آمده در نرم افزار SPSS که در بررسی فرضیات مورد استفاده قرار گرفت برابر می باشد.



شکل (۴-۱): مدل مفهومی هوش سازمانی و مدیریت دانش

فصل پنجم

نتیجه گیری و پیشنهادات

۵-۱- نتایج یافته ها

چنانچه از نتایج مشاهده می شود روابط معناداری بین هوش سازمانی و مدیریت دانش مشاهده می شود و همانگونه که در متن مشاهده می شود هوش سازمانی و مدیریت دانش جهت اجرا نیازمند عوامل ذیل میباشد:

۱. درک و پذیرش ارزش اطلاعات و دانش به عنوان یک ابزار استراتژیک

۲. داشتن یک گروه مدیریتی که نسبت به اجرای مدیریت دانش و هوش سازمانی وفادار باشند

۳. داشتن قابلیت و تمایل به تغییرات

۴. داشتن انگیزه و علاقه جهت بهتر شدن

۵. تمایل به درگیر کردن کارمندان در فرآیند کار

۶. اعتقاد به این امر که کارمندان از توانایی خود به طور کامل بهره‌برداری نکرده‌اند

پذیرش یک سیستم باز با توجه به سهیم شدن در اطلاعات و دانش

با پیاده نمودن هوش سازمانی و مدیریت دانش در یک سازمان حداقل دستاوردهایی که میتوان به آنها اشاره کرد عبارتند از:

۱. بهبود مستمر و مداوم روش کار یا مهارت (تغییر) به بهترین شیوه‌ها (و کیفیت کالاها و خدمات

۲. ارائه خدمات بهتر به مشتریان و بازار با استفاده از نیروی انسانی و همه منابع ساختاری در

دسترس

۳. آموزش مستمر در همهی سطوح از جمله فردی، گروهی و سازمانی

۵-۲- بررسی یافته های پژوهش

با تأیید بر این موضوع که همبستگی بین ابعاد هوش سازمانی و مدیریتی دانش به تأیید رسید و با توجه به این موضوع که برای رسیدن به هوش سازمانی مطابق هرم و سلسله مراتب دانش باید ابتدا مدیریت دانش را در سازمان پیاده سازی و اجرا کرد، این موضوع نشان می دهد که مدیریت دانش نقش به سزایی برای بهبود و پیاده سازی هوش سازمانی خواهد داشت.

در الگوی سنتی، سازمانها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تبادل دانشی که از آن برخوردارند، ندارند زیرا به جای اینکه به دانش به عنوان منبع سازمانی نگاه کنند به دانش به منزله منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقای درجه خود می نگرند. اغلب مدیران دانش را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می پندارند و تمایلی ندارند آن را با دیگران تسهیم کنند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش میان کارکنانش حمایت می یکنند، بیشتر می تواند فرایندهای مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد. در سازمانی با فرهنگ تبادل دانش، افراد ایده ها و پیشنهادهای خود را با دیگران تبادل می کنند زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را فرایندی طبیعی می بدانند. بنابراین باید در بین اعضای سازمان، (این انگیزه را به وجود آورد که بدون ترس از دست دادن موقعیت خود به تبادل دانش در سازمان بپردازند. از آنجا که دانش مستعد کهنه شدن است. زیرساخت مهم دیگر مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده است که مفهومی است که با مدیریت دانش متولد شد و در سطح سازمانی مستلزم طراحی سیستم یادگیری مستمر است. یادگیری مستمر ضرورت مدیریت دانش است، زیرا بدون یادگیری، دانش خلق نمی شود و برای تحقق توجه اکولوژی، فرهنگ، ساختار و راهبرد الزامی است.

بحث و بررسی نتایج فرضیات

بررسی نتایج فرضیه اول:

در بررسی های که در فصل پیش ارائه شد، در بررسی فرضیه اول به این نتیجه رسیدیم که فرهنگ

دانش آفرین نقش موثری بر هوش سازمانی دارد. ضریب همبستگی هوش سازمانی و فرهنگ دانش آفرین مطابق تجزیه و تحلیل های بدست آمده نزدیک به ۰.۷ می باشد. می توان گفت که این همبستگی مقدار قابل توجهی است و از طرفی معادله رگرسیون که بدست آمده است ۰.۲۷ از تغییرات هوش سازمانی توسط فرهنگ سازمانی قابل توجیه است و مطابق تجزیه و تحلیل های انجام شده بیشترین تأثیر را بر هوش سازمانی دارد.

بسیاری از اندیشمندان بر این باورند که طراحی اقدامات مدیریت دانش و هوش سازمانی باید به گونه ای باشد که با فرهنگ کنونی سازمان سازگار باشد، نه اینکه سعی کند فرهنگ سازمان را تغییر دهد تا با اقدامات مدیریت دانش هماهنگ شود. به همین دلیل سازمانهایی که به تدریج مدیریت دانش و هوش سازمانی را اجرا می کنند و با فرهنگ سازمانی همگام هستند، موفق تر از سازمانهایی بوده اند که تلاش دارند تغییرات شدید و گسترده ایجاد کنند. با موثر دانستن نقش فرهنگ در هوش سازمانی برای انجام موثر این فرآیند بهتر است میان افراد فرهنگ توانایی کار گروهی و فرهنگ خلق و تسهیم دانش ایجاد شود. چرا که به گفته نوناکا در دنیای امروز ۸۰ درصد دانش سازمانها دانش پنهان است که به ندرت در هر جایی کسب، بیان یا نوشته می شود. یکی از مهم ترین ابعاد فرهنگ دانش آفرین اعتماد است. در بررسی ها نشان داده شده است که یک رابطه دو سویه بین اعتماد و همکاری وجود دارد و اعتماد موجب همکاری و همکاری موجب اعتماد می شود. این رابطه متقابل در طول زمان می تواند به ایجاد هنجارهای عمومی منجر شود که خود میل به درگیر شدن در تبادل اجتماعی را افزایش می دهد و منجر به بهبود استعداد و توانایی های سازمانی و مدیریت دانش و هوش سازمانی شود.

این موضوع که فرهنگ دانش آفرین مهم ترین بعد هوش سازمانی است در بسیاری از تحقیقات به اثبات رسیده است و با این تحقیق نیز همسو است.

بررسی نتایج فرضیه دوم:

ضریب همبستگی هوش سازمانی و منابع دانش آفرین مطابق تجزیه و تحلیل های بدست آمده

نزدیک به ۰.۷ می باشد . می توان گفت که این همبستگی مقدار قابل توجهی است و از طرفی مطابق معادله رگرسیون که بدست آمده است ۰.۱۲۴ از تغییرات هوش سازمانی توسط منابع دانش سازمانی قابل توجیه است.

با تأیید نقش منابع دانش بر هوش سازمانی سازمانها موظف می شوند دانش و شایستگی های کارکنان را در بدو ورود به سازمان با آزمونی مورد شناسایی و ارزیابی قرار دهند و بر اساس مقطع تحصیلی، رشته تحصیلی و دوره های آموزشی که گذرانده اند با صلاحیت های درخواست شده واحد های سازمانی انطباق داده می شوند. سپس با توجه به استراتژی های سازمان در حیطه منابع انسانی توسعه دانش و شایستگی های کارکنان بر اساس روشها و دستورالعمل های معین در برنامه قرار گیرند. فعالیت های سازمان در جهت فرصت های خلق دانش متناسب با مخاطبین مختلف، فرصتهای آموزشی برای یادگیری فردی، تیمی و سازمانی ایجاد می کند که می تواند سطح هوش سازمانی سازمان را در جهت رسیدن به مزیت رقابتی افزایش دهد. تحقیقات دیگر محققین نیز تأیید کننده این موضوع می باشد که منابع دانش بر هوش سازمانی تأثیر بسزایی دارد.

بررسی نتایج فرضیه سوم:

ضریب همبستگی هوش سازمانی و رهبری دانش مطابق تجزیه و تحلیل های بدست آمده نزدیک به ۰.۷ می باشد . می توان گفت که این همبستگی مقدار قابل توجهی است و از طرفی مطابق معادله رگرسیون که بدست آمده است ۰.۰۹۸ از تغییرات هوش سازمانی توسط فرهنگ سازمانی قابل توجیه است.

هر گونه فعالیت سازمانی نیاز به رهبری دارد . با توجه به اینکه هوش، دانش، اطلاعات ماهیت غیر مادی دارند و جزء اموال ناملموس سازمان محسوب می شوند، رهبری در این زمینه کار بسیار دشوارتری محسوب می شود. در این راستا رهبر باید بتواند انگیزه کافی را برای کارکنان ایجاد کند تا بتواند ارزش را از انبارهای اطلاعات بیرون بکشد. و به دانش و هوش سازمانی تبدیل کند.

بررسی نتایج فرضیه چهارم:

ضریب همبستگی هوش سازمانی و درگاه های دانش مطابق تجزیه و تحلیل های بدست آمده نزدیک به ۰.۶ می باشد. و از طرفی مطابق معادله رگرسیون که بدست آمده است ۰.۱۸۶ از تغییرات هوش سازمانی توسط درگاه های دانش قابل توجیه است.

وجود منابع و کتابخانه های فهرست برداری شده و در دسترس بودن دانش مستند برای کارکنان می تواند دانش آنان را برای کسب مزیت های رقابتی و رسیدن به اهداف سازمانی افزایش دهد. دانش را باید از تمام نقاط مختلف کسب کرد. دانش به وسیله نیروهای مختلف در سازمان جابجا می شود. برای حرکت روانتر و استفاده بهینه از دانش می بایستی نیروهای محرک آن را بهتر شناخت. یکی از این نیروها گروه های غیر رسمی است. بهترین ساختارهایی که می تواند برای تسهیم دانش مفید باشد، شبکه های غیر رسمی یا فاقد نظام مشخص هستند. در این شبکه ها همه از یکدیگر می پرسند چه کسی، چه چیزی می داند و این شبکه ها دانش را در سراسر سازمان به گردش درمی آورند. معمولاً این گروه ها از گروه های رسمی موثرتر عمل می کنند. (دالکر ۲۰۰۵)

بررسی نتایج فرضیه پنجم:

ضریب همبستگی هوش سازمانی و ساختار دانش محور مطابق تجزیه و تحلیل های بدست آمده نزدیک به ۰.۶ می باشد. می توان گفت که این همبستگی مقدار قابل توجهی است و از طرفی مطابق معادله رگرسیون که بدست آمده است ۰.۱۵۰ از تغییرات هوش سازمانی توسط فرهنگ سازمانی قابل توجیه است.

در بسیاری از سازمان های بزرگ و برخی سازمان های کوچک پست جدیدی در سطح مدیریت عالی سازمان به نام مدیر ارشد دانش ایجاد شده است. سازمانها این پست را برای تدوین، هدایت و هماهنگی برنامه های مدیریت دانش ایجاد می کنند. مدیر ارشد دانش در واقع یک مدیر عالی اجرایی به شمار می آید. ساختارهای سازمان باید به گونه ای باشند که بتوانند فرآیندهای مدیریت دانش را بهبود بخشند و مسئولیت های جدید را که برای اثربخشی مدیریت دانش ضروری هستند تعریف کنند

در بسیاری از سازمانها این نقش ها نهادینه نشده اند و یا مورد حمایت جدی قرار نگرفته اند . مدیر ارشد دانش در رأس این نقش ها است نقش مهمی در پیاده سازی مدیریت دانش دارد . برای پیاده سازی هوش سازمانی و مدیریت دانش نیاز به افرادی در ساختار رسمی سازمان است . از سوی دیگر نحوه آرایش و جانمایی واحدهای کاری باید بر مبنای شناسایی این که چه کسانی لازم است که مدام با یکدیگر کار کنند و یا چه کسی بیشترین بهره را از تبادل دانش با همکاران خود می برد، باشد، نه بر مبنای روش جانمایی سنتی که فعالیت تسهیم دانش را مشکل و یا محدود می کند و واحدها و دفاتر کار بیشتر بر مبنای سلسله مراتب و ارشدیت مکان یابی می شوند . بر اساس بررسی های انجام شده ، این معیارهای جزو معیارهای مهمی است که سازمان در راستای برنامه های زمان بندی شده و یکپارچه خود در راستای پیاده سازی هوش سازمانی و مدیریت دانش باید به آن توجه کند..

بررسی نتایج فرضیه ششم :

ضریب همبستگی هوش سازمانی و فرآیند دانش محور مطابق تجزیه و تحلیل های بدست آمده نزدیک به ۰.۶ می باشد . می توان گفت که این همبستگی مقدار قابل توجهی است و از طرفی مطابق معادله رگرسیون که بدست آمده است ۰.۰۶۵ از تغییرات هوش سازمانی توسط فرهنگ سازمانی قابل توجیه است

مستند کردن اینکه در سازمان چه کسی چه چیزی می داند پایگاهی از دانش پدید می آورد ولی در دسترس بودن پیوسته دانش را تضمین نمی کند . دسترسی به دانش امکان دستیابی به دانش مورد نیاز در زمان مورد نیاز را فراهم می کند. استفاده از این دانش نیاز به فناوری هایی است که بسیاری از کارکنان به دلیل نا آشنایی با فناوری های ارتباطاتی از استفاده از این ابزارها که می تواند نقش مهمی در تسهیم دانش داشته باشند اکراه می کنند . آموزش های لازم در این زمینه می تواند باعث استفاده کارکنان از این فناوری شود. با آشنایی کارکنان با این فناوری و طبقه بندی و جمع آوری نظام مند

دانش در سازمان، می توان دانش پنهان و سرمایه ناملموس سازمانی را به کار برد و استعداد و توانایی سازمان برای پیروزی در بازار رقابت را افزایش برد.

۵-۶- نتیجه گیری

هوش سازمانی عبارت است از، استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمانی است و مدیریت دانش به عنوان راهی است که طی آن سازمانها به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش پرداخته و فعالیتهای خود را براساس آن عادی میکنند و آن را وارد فرهنگ خود میکنند. یعنی مدیریت دانش یک فرآیند مبتنی بر دانش و تجربه است و علاوه بر این، دانش به حافظه سازمانی وارد شده، رفتار جمعی را تغییر میدهد. مدیریت دانش یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرآیند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است.

هوش سازمانی و مدیریت دانش همبستگی معناداری با یکدیگر دارند که این موضوع نشان می دهد با بهبود و ارتقاء سطح مدیریت دانش در سازمان، هوش سازمانی نیز پیشرفت خواهد کرد. علاوه بر این بر اساس مطالعات و تحقیقات و مدل‌های سلسله مراتبی دانش می توان این نتیجه را گرفت که مدیریت دانش نقش به سزایی در هوش سازمانی دارد و می توان با راهبرهای موثر مدیریت دانش و به دنبال آن هوش سازمانی را در سازمان بهبود بخشید..

مقایسه نتایج تحقیق یافته های دیگر محققین

بر اساس نتایج محققین مختلف ابعاد مدیریت دانش همبستگی معناداری با هوش سازمانی دارد. اما میزان ضریب همبستگی در سازمانهای مختلف می تواند متفاوت باشد. در بررسی هایی انجام شده در سازمانهایی که منابع انسانی به طور موقت و پاره وقت فعالیت می کنند این میزان همبستگی کم‌رنگتر و در شرکتهایی نظیر شرکتهای مخابرات، نفت و اداره تربیت بدنی که بررسی شده است، این

میزان همبستگی بسیار قوی تر بوده است. این میزان می تواند به دلیل عدم وابستگی افراد به سازمان و نبود اعتماد در بین اعضاء باشد.

بر اساس مدل‌های ارائه شده، در تحقیقات دیگری که انجام شده است، می توان سطح هوش سازمان را در اداره کل تربیت بدنی استان سمنان ارزیابی کرد: بر این اساس امتیاز هوش سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان سمنان بر اساس استفاده از امتیازات طیف لیکرت برابر با ۱۹۰ خواهد بود که مطابق مدل ارائه شده در سطح قابل قبولی قرار دارد.

جدول (۵-۱) وضعیت هوش سازمانی

وضعیت هوش سازمانی	میزان امتیازات
نامطلوب	۹۷-۴۷
ضعیف	۱۴۶-۹۸
قابل قبول	۱۴۷ - ۱۹۵
مطلوب	۲۴۵-۱۹۶

۵-۷- محدودیت های تحقیق

تحقیق محدودیت های تحقیق را می توان به دو گروه تقسیم بندی کرد

الف) مشکلات عمومی

- کمبود منابع لازم
- عدم حمایت مالی

ب) مشکلات اختصاصی

- تعداد اندک خبرگان در زمینه تحقیق

- عدم دسترسی کافی به خبرگان و مدیران و کتابخانه های معتبر
- عدم آشنایی کافی پاسخ دهندگان با مطالب مدیریت دانش و هوش سازمانی

۵-۸- پیشنهادات

امروزه با اطمینان می توان گفت که استفاده از هوش سازمانی می تواند با ایجاد تصمیم گیری موثر در مدیران قدرت رقابتی سازمان را افزایش دهد. تمام مولفه های هوش سازمانی باید در سازمان مورد بررسی واقع شود. این امر برای تبدیل هر سازمانی به سازمان هوشمند ضروری است. مدیران دانش نمی توانند جدا از فرآیند هوش سازمانی به مزیت رقابتی دست یابند. موارد زیر به شرکت های دانش محور برای افزایش هوش سازمانی پیشنهاد می شود:

- چشم انداز راهبردی برای سازمان ترسیم شود
- وجود سرنوشت مشترک برای همه اعضای سازمان تبیین گردد
- چون سازمانها در برابر شرایط جدید مقاومت می کنند، باید میل به تغییر و آمادگی برای تغییر به عنوان یک ضرورت مد نظر قرار گیرد.
- قوانین و مقررات واضحی برای ایجاد هماهنگی مورد توافق قرار گیرد
- دانش سازمانی از طریق فرآیند مدیریت دانش و هوش سازمانی گسترش یابد
- ارائه مدلی برای ارزیابی سطح هوش سازمانی و مدیریت دانش در سازمانها
- ارائه استراتژیهای پیاده سازی هوش سازمانی و مدیریت دانش در سازمان
- ارزیابی و اولویت بندی استراتژیهای هوش سازمانی و مدیریت دانش بر اساس مدل های دقیق مانند: روش های تصمیم گیری چند معیاره و روش های فازی

منابع و مأخذ

مقالات مجلات عملی

- امانتی، فلورا، (1381)، "مدیریت دانش در فناوری اطلاعات"، پیام ارتباطات، 25-45
- باب الحوایجی فهیمه، قاضی میر سعید جواد، الهیان علی، (۱۳۸۶)، سنجش هوش سازمانی کارکنان کتابخانه های دانشگاه فردوسی مشهد و آستان قدس رضوی"، فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی، شماره اول جلد ۱۳
- جعفری پریوش، فقیهی علیرضا، (۱۳۸۸)، "میزان مولفه های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی"، مجله دانش و پژوهش در علوم تربیتی دانشگاه آزاد، شماره بیست و سوم، صفحه ۴۵-۶۶
- قادری اسماعیل، (۱۳۸۸)، "رهبری تحول آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی"، مجله عصر مدیریت، شماره دوازدهم، تهران
- Desouza, K.C. et al., "Supply Chain Perspective to Knowledge Management: Research Propositions", Journal of Knowledge Management, 2003, Vol. 7, No. 3, Pp. 129-138.
- Sveiby, K.E., "The Know-How Company: Strategy Formulation in Knowledge – Intensive Industry", International Review of Strategic Management, 1992, Vol. 3, No. 2, Pp. 51-58.
- Autio, E., Sapienza, H.J. and Almeida, J. (2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth", Academy of Management Journal, Vol. 43 No. 2, pp. 909-24.
- Barney, J., "Strategic Factor Markets : Expectations, Luck and Business Strategy", Management Science, 1991, (32:10), Pp 1231-1241.
- Competitors, Business Information Review, Vol. 19, no 2 p39, 2002.
- D. Fehring, B. Hohhof, T. Johnson, State of the Art: Competitive intelligence, Research Report, Competitive intelligence Foundation, April 2006
- Hocevar, B., Jaklic, J., (۲۰۱۰). Assessing benefits of business intelligence systems. Journal of Management, Vol. ۱۵۱, pp. ۸۷-۱۱۹.
- Hwang, Ahn-sook, "Trainings Strategies in the Management of Knowledge", Journal of Knowledge Management, 2003, Vol. 7, No. 3, Pp. 92-104
- Lannqvist, A. & Pirttimaki, V. (۲۰۰۶) The Measurement of Business Intelligence. Information Systems Management Journal, pp. ۳۲-۴۰.
- Wilma Viviers, Andrea Saayman, (2005), Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa International Journal of Social Economics Vol. ۳۲ No. ۷, ۲۰۰۵ pp. ۵۷۶-۵۸۹
- Akgun, E. A.; Byrne, J.; Keskin, H. (2007), "Organizational intelligence: A structuration view", Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 3, pp. 272-289.
- McMaster, M. (1996), "The intelligence advantage: organization for complexity", Butterworth-Heinemann, Boston.

کتابها

- دیوید. فرد آر:مدیریت استراتژیک دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، 1379، چاپ هفتم،
- رادینگ الن، (1386)، "مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات" ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی، چاپ دوم، انتشارات سمت، تهران
- رضائیان ع، (1386)، "مدیریت رفتار سازمانی : مفاهیم، نظریه ها و کاربردها"، چاپ یازدهم، انتشارات علم و ادب، تهران
- سرمد ز، بازرگان ع، حجازی ا، (1385)، "روش تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ سیزدهم، انتشارات آگاه تهران
- قلیچ خانی ب، (1388)، "مدیریت دانش: فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها" چاپ اول، انتشارات سمت، تهران
- الوانی م، (1384)، "مدیریت عمومی" چاپ بیست و پنجم، انتشارات نی، تهران
- March, James G.. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. New York, NY: Free Press. 1994
- L. Calof, What's your competitive intelligence quotient, unpublished conference report, September, p. 4, 1996
- Barton D.L. (۱۹۹۵), "Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation", Harvard Business School Press, Boston, pp. ۲۹.
- Boal K.B, Whited C.J,(1992),"A critique and extension of the stratified systems theory perspective", PP 237-255
- Business to the Top, ۱st ed, Simon and Schuster, New York, NY ۱۹۹۷
- Davenport, T.H., "Knowledge Management & The Broader Firm, Strategy, Advantage & Performance", Ma: Harvard Business School Press, Boston, 1998
- Elbashir M, Collier PA. Business value of business intelligence systems. The university of Melbourne, 2005
- Hedberg, Bo. How Organizations Learn and Unlearn. In Handbook of Organizational Design: Adapting Organizations to Their Environments , ed. Paul C. Nystrom and William H. Starbuck, 3-27. New York, NY:Oxford University Press. 1981.
- Kahanar, L., Competitive Intelligence. How to Gather, Analyze and Use Information to Move Your
- King.W, Omega (2006) "knowledge management and organizational learning"
- L. Fuld, The new competitor intelligence, Wiley, New York, ۱۹۹۵
- Liebowitz, J, (1999)," Building organizational intelligence knowledge management primer", CRC press. Boca Paton London New York Washington. D.C.

- Lokken, B .(۲۰۰۱). Business Intelligence :An Intelligent Move or Not? ProClarity Corporation, accessed on ۴ January 6. L. Calof, What's your competitive intelligence quotient, unpublished conference report, September, p. 4, 1996
- Lu, H .& Zhou, A .(۲۰۰۰). Web-Age Information Management .Berlin:SpringerVerlag.
- Nonaka. I. Konno,N. (2006) "The concept of "Ba "Building a foundation for knowledge creation" www.iranpm.com
- Walker, Kapelianis , and Hutt, "Competitive Cognition," MIT Sloan Management Review, Summer 2005
- William E. Halal, Organizational Intelligence: What is it, and how can managers use it?,2002
- Wright S; W.Picton D and Callow J Competitive intelligence in UK firm: a typology Marketing intelligence &Planning ۳۴۹-۳۶۰, ۲۰۰۲

پایان نامه

- ارباب شیرانی ب، (1381)، "تعیین عناصر لازم برای خلق دانایی و تعیین روش اندازه گیری آنها، مورد کاوی در سازمان های مهندسی"، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت

مدرس

- اورمزدین، (1386)، "تبیین و سنجش عوامل زمینه ای برای استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فر آورده های نفتی ایران -منطقه تهران"، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

- علی ئی م، (۱۳۸۸)، "تعیین و وزن دهی عوامل موثر بر مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و خبرگان بر اساس مدل AHP در شرکت خودروسازی سایپا"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شاهرود

رساله

- دانایی فرد ح، (1382)، "طراحی مدلی برای تقویت اعتماد عمومی نسبت به مدیریت دولتی"، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه، ۱۰۲-۱۰۹

- صلواتی ع، (1385)، "طراحی مدلی برای مدیریت دانش در سازمانهای دولتی" دانشکده

حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه، ۴۰-۴۵

کنفرانس

- Matsuda, T. (1992), "Organizational intelligence: Its significance as a process and as a product", Proceedings of the International Conference on Economics/Management and Information Technology, Tokyo, Japan, August 31-September 4.
- سورانی ج، ارباب شیرانی ب، (1388)، "بررسی چالشهای پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش - مطالعه موردی در شرکت پتروشیمی شهید تندگویان"، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران
- حقیقت منفرد ج، (۱۳۸۸)، "تأثیر هوش تجاری بر فرآیندهای تجاری و عملکرد سازمانی مطالعه موردی: شرکت تحقیق، طراحی و تولید موتور ایران خودرو"، اولین کنفرانس ملی هوش سازمانی، تهران
- مومنی ا، (۱۳۸۸)، "شناسایی فاکتورهای تأثیرگذار بر هوشمندی رقابتی"، اولین کنفرانس ملی هوش سازمانی، تهران
- مرجانی ا، (۱۳۸۸)، "بررسی تاثیر و نقشهوش سازمانی بر هوشمندی رقابتی"، اولین کنفرانس ملی هوش سازمانی، تهران
- میرابی و، (۱۳۸۸)، "کاربرد هوش تجاری در صنعت بانکداری به منظور کسب مزیت رقابتی"، اولین کنفرانس ملی هوش سازمانی، تهران
- جعفریانی ح، (۱۳۸۸)، "مدیریت دانش و مدیریت تنوع با رویکرد تولید دانش"، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران
- پور امین زاد س، (۱۳۸۷)، "هوش سازمانی و یادگیری سازمانی بهعنوان ابزارهایی قدرتمند در مدیریت شرکتهای و سازمانهای دانش محور"، اولین کنفرانس هوش سازمانی، تهران
- خدایی ف، (1388)، "خلق انگیزش برای اشتراک گذاشتن دانش"، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران
- کردآبادی س: (۱۳۸۹)، "هوش سازمانی و توسعه پایدار"، اولین کنفرانس هوش سازمانی، تهران

- کشاورزی ع، (1386)، " موانع و تسهیل کننده های تسهیم دانش در سازمانها"، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران
- احمدی ر، (۱۳۸۸)، "بررسی موانع و راهکارهای دستیابی به دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش سازمانی در مجتمع های شرکت ملی صنایع پتروشیمی"، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران

اینترنت

- Lokken, B .(۲۰۰۱). Business Intelligence :An Intelligent Move or Not? ProClarity Corporation, accessed on ۴ January
- A.Weiss, A Brief Guide to Competitive Intelligence: How to Gather and Use Information on Business Intelligence <http://bi.ittoolbox.com/browse.asp?c=BIPeerPublishing&r/=pub/AO۰۳۱۲۰6.pdf>

ضمایم

ضمیمه شماره (۱): پرسشنامه مدیریت دانش

باسمه تعالی

پاسخگوی محترم

با سلام

احتراماً با عنایت به اینکه موضوع پایان نامه کارشناسی ارشد اینجانب با عنوان بررسی ارتباط بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در اداره کل تربیت بدنی استان سمنان می باشد ، پرسشنامه پیوست در اختیار شما قرار گرفته است خواهشمند است با دقت مطالعه و گزینه مورد نظر را انتخاب نمائید، از دقت نظر شما در پاسخشویی به سوالات کمال تشکر و قدردانی را دارم .
ضمناً اطلاعات مربوط به پرسشنامه کاملاً به صورت محرمانه در اختیار اینجانب می باشد.

با احترام فراوان

علی باقری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

اطلاعات شخصی :

۱- جنسیت:

الف- مرد ب- زن

۲- سن :

الف- کمتر از ۳۰ سال ب- ۳۰-۴۰ سال ج- ۴۰-۵۰ سال د- ۵۰-۶۰ سال هـ- ۶۰ به بالا

۳- تحصیلات:

الف - کاردانی و کمتر ب- کارشناسی ج- کارشناسی ارشد د- دکترا

۴- سابقه خدمت:

الف - کمتر از ۱۰ سال ب- ۱۰-۱۹ سال ج- ۲۰-۲۹ د- بالای ۳۰ سال

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	سؤالات مربوط به فرهنگ دانش آفرین
					۱- انگیزه کافی در زمینه کسب و بکارگیری دانش در سازمان وجود دارد
					۲- اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان در سازمان وجود دارد
					۳- به دانش و صاحبان آن در سازمان شما بها داده می شود
					۴- انعطاف پذیری در برخورد با ایده های جدید در سازمان وجود دارد
					۵- شما به فعالیت های گروهی در سازمان تشویق می شوید
					۶- سیستم های پاداش و ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس مشارکت در تولید دانش است
					سؤالات مربوط به منابع دانش
					۷- ایجاد دانش به عنوان یک وظیفه در کنار انجام وظایف روزمره در سازمان انجام میشود
					۸- دوره های آموزشی سازمان برای شما مفید است
					۹- شما قادر به آموزش دانش خود به دیگران هستید
					۱۰- شما علاقمند به فعالیت های گروهی هستید
					۱۱- سازمان فرصت های جدید برای یادگیری شما ایجاد می کند
					۱۲- سازمان بر آموزش و یادگیری شما به عنوان یک فعالیت اساسی توجه دارد

					۱۳ - انگیزه کافی برای کسب و بکارگیری دانش در سازمان وجود دارد
					۱۴ - سازمان فرصت کافی برای عرضه دانش در اختیار شما قرار می دهد
					سوالات مربوط به رهبری دانش
					۱۵ - دورنمای جذاب و قابل قبول از دانش در سازمان وجود دارد
					۱۶ - به دانش به عنوان یک منبع راهبردی (مهم) در سازمان توجه می شود
					۱۷ - مسئولان مشخص برای فعالیت های دانشی در سازمان وجود دارد
					سوالات مربوط به درگاه های دانش
					۱۸ - مرکزی به عنوان نقطه کانونی جریانهای دانش و راهنمایی برای فعالیت های دانش در سازمان وجود دارد
					۱۹ - هماهنگی در کسب دانش از خارج سازمان در سازمان وجود دارد
					۲۰ - یک تیم مسئول برای شناسایی و نگهداری از دانش حیاتی در سازمان وجود دارد
					۲۱ - کتابخانه فهرست برداری شده در سازمان وجود دارد
					۲۲ - دستیابی به اطلاعات ذخیره شده در کوتاهترین زمان به آسانی انجام می شود

					سؤالات مربوط به ساختار دانش محور
					۲۳ - فضا و مکان های خاصی برای گفتگو و تبادل نظر در سازمان وجود دارد
					۲۴ - پست های رسمی در ساختار سازمانی برای فعالیت های دانش محور وجود دارد
					۲۵ - روابط منعطف و دوستانه برای فعالیت های دانشی در سازمان وجود دارد
					۲۶ - دسترسی به متخصصین و مدیران سازمان، در سازمان به آسانی انجام می شود
					۲۷ - روابط دوستانه و عاطفی محور در سازمان وجود دارد
					۲۸ - برقراری ارتباط با بیرون از سازمان به منظور دستیابی به دانش گروه های برون سازمانی در سازمان به خوبی انجام می شود
					سؤالات مربوط به فرایند دانش محور
					۲۹ - فرایند های نظام مند برای جمع آوری و طبقه بندی و نمایش اطلاعات مورد نیاز در سازمان انجام می شود
					۳۰ - دسترسی به دانش مورد نیاز برای انجام کار به آسانی انجام می شود

ضمیمه شماره (۲): پرسشنامه هوش سازمانی

باسمه تعالی

پاسخگوی محترم

با سلام

احتراماً با عنایت به اینکه موضوع پایان نامه کارشناسی ارشد اینجانب با عنوان بررسی ارتباط بین هوش سازمانی و مدیریت دانش در اداره کل تربیت بدنی استان سمنان می باشد، پرسشنامه پیوست در اختیار شما قرار گرفته است خواهشمند است با دقت مطالعه و گزینه مورد نظر را انتخاب نمائید، از دقت نظر شما در پاسخی که به سوالات کمال تشکر و قدردانی را دارم.

ضمناً اطلاعات مربوط به پرسشنامه کاملاً به صورت محرمانه در اختیار اینجانب می باشد

با احترام فراوان

علی باقری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

اطلاعات شخصی :

۱- جنسیت:

الف- مرد ب- زن

۲- سن :

الف- کمتر از ۳۰ سال ب- ۳۰-۴۰ سال ج- ۴۰-۵۰ سال د- ۵۰-
۶۰ سال ح- ۶۰ به بالا

۳- تحصیلات:

الف - کاردانی و کمتر ب- کارشناسی ج- کارشناسی ارشد
د- دکترا

۴- سابقه خدمت:

الف - کمتر از ۱۰ سال ب- ۱۰-۱۹ سال ج- ۲۰-۲۹ د-
بالای ۳۰ سال

کاملاً موافق	تا حدوی موافق	مخالف	کاملاً مخالف	شاخص ها
				۱- کارکنان از خود کوشش مضاعف نشان می دهند
				۲- استراتژیهای سازمان هر ساله مورد بازنگری قرار می گیرد
				۳- بیانیه اهداف سازمان روشن و شفاف است
				۴- کارکنان با یکدیگر روابط مداوم و پایداری دارند
				۵- کارکنان به سازمان محل کار خود افتخار می کنند
				۶- نگرش مدیران معطوف به کار است
				۷- مدیران دانش را ارج می نهند
				۸- کارکنان به یکدیگر کمک می کنند
				۹- تمام کارکنان در برنامه ها و دستاورد های سازمان سهیم هستند
				۱۰- کیفیت زندگی کاری مورد توجه است
				۱۱- بازخورد ها به کلونان انتقال پیدا می کند
				۱۲- ساختار سازمان با فرایند انجام کار تناسب دارد
				۱۳- فرایند انجام کار تکاملی است
				۱۴- جو سازمانی آمادگی پذیرش تغییر را دارد

کاملاً موافق	موافق	تا حدوی موافق	مخالف	کاملاً مخالف	شاخص ها
					۱۵- همکاران در باره استراتژیهای سازمان با یکدیگر بحث می کنند
					۱۶- کارکنان انتظارات سازمان را درک می کنند
					۱۷- مبانی ارزشی در سازمان وجود دارد
					۱۸ خط مشی های عملیاتی از رسالت سازمان حمایت می کنند
					۱۹- کارکنان به موفقیت اعتقاد دارند
					۲۰- سیستم های اطلاعاتی قدرتمند و توانا هستند
					۲۱- یادگیری و رشد حرفه ای کارکنان در سازمان مورد توجه است
					۲۲- تحولات محیطی با دقت مورد نظر قرار می گیرد
					۲۳- مدیران از مهارت های کارکنان سازمان قدردانی می کنند
					۲۴- امکان نقد منصفانه در مورد سازمان وجود دارد
					۲۵- رفتار مدیران بیانگر الگوی تعهد سازمانی هستند
					۲۶- ارزشمند بودن مشتری برای سازمان یک اصل است
					۲۷- مدیران اهداف سازمانی را به کارکنان انتقال می دهند

شاخص ها	کاملاً مخالف	مخالف	تا حدوی موافق	موافق	کاملاً موافق
۲۸- پیشرفت شغلی تشویق می شود					
۲۹- مدیران جدید ترین روش های علمی را برای اداره سازمان به کار می گیرند					
۳۰- فرهنگ سهیم شدن در دانش وجود دارد					
۳۱- حد و مرزی برای خلق ایده پردازی وجود ندارد					
۳۲- ارتقاء کارکنان مبتنی بر شایستگی است					
۳۳- گروه نقش تسهیل کننده ای در فرایند های سازمانی دارد					
۳۴- رهبران (مدیران) اشتباهات را می پذیرند					
۳۵- اطلاعات در باره عملکرد سازمان به آسانی در دسترس می باشد					
۳۶- کارکنان حس تعلق سازمانی دارند					
۳۷- کارکنان از صمیم قلب به سازمان علاقمند هستند					
۳۸- رویه های انجام امور تسهیل کننده است					
۳۹- رسالت های سازمان منظم و شفاف است					
۴۰- فرصت های پیشرفت شغلی در سازمان وجود دارد					

کاملاً موافق	موافق	تا حدوی موافق	مخالف	کاملاً مخالف	شاخص ها
					۴۱- تفویض اختیار در سازمان انجام می شود
					۴۲- از بیانیه های اهداف سازمان برای انجام کار استفاده می شود
					۴۳- نوآوری در سازمان مورد تشویق قرار می گیرد
					۴۴- کارکنان در سازمان ایده های جدید و خلاق را درک می کنند
					۴۵- بوروکراسی در سازمان در حداقل است
					۴۶- سازمان مدیران غیر کارآمد را تحمل نمی کند
					۴۷- کارکنان از حس مشارکت بالایی برخوردارند
					۴۸- سازمان در تلاش برای شناسایی رهبران آینده است
					۴۹- مدیران مسائل و مشکلات عملکردی سازمان را حل می کنند

ضمیمه شماره (۳): جداول فراوانی پرسشنامه هوش سازمانی

Id1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	7	17.9	17.9	17.9
	3 neutral	7	17.9	17.9	35.9
	4 agree	11	28.2	28.2	64.1
	5 extra agree	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ia1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 disagree	1	2.6	2.6	2.6
	2 extra disagree	6	15.4	15.4	17.9
	3 neutral	12	30.8	30.8	48.7
	4 agree	9	23.1	23.1	71.8
	5 extra agree	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ia2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	6	15.4	15.4	15.4
	3 neutral	12	30.8	30.8	46.2
	4 agree	8	20.5	20.5	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lb1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	12	30.8	30.8	41.0
	4 agree	14	35.9	35.9	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

ld2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	10	25.6	25.6	33.3
	4 agree	13	33.3	33.3	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

ld3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	9	23.1	23.1	30.8
	4 agree	15	38.5	38.5	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lf1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	8	20.5	20.5	30.8
	4 agree	12	30.8	30.8	61.5
	5 extra agree	15	38.5	38.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ig1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	15	38.5	38.5	46.2
	4 agree	9	23.1	23.1	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ib2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	10	25.6	25.6	30.8
	4 agree	17	43.6	43.6	74.4
	5 extra agree	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Id4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	11	28.2	28.2	35.9
	4 agree	14	35.9	35.9	71.8
	5 extra agree	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ig2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	8	20.5	20.5	20.5
	3 neutral	9	23.1	23.1	43.6
	4 agree	10	25.6	25.6	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

le1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	10	25.6	25.6	30.8
	4 agree	14	35.9	35.9	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lc1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	12	30.8	30.8	35.9
	4 agree	16	41.0	41.0	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lc2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	1	2.6	2.6	2.6
	3 neutral	13	33.3	33.3	35.9
	4 agree	15	38.5	38.5	74.4
	5 extra agree	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

la3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	1	2.6	2.6	2.6
	3 neutral	10	25.6	25.6	28.2
	4 agree	15	38.5	38.5	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ig3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	11	28.2	28.2	35.9
	4 agree	15	38.5	38.5	74.4
	5 extra agree	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ia4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	10	25.6	25.6	30.8
	4 agree	13	33.3	33.3	64.1
	5 extra agree	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ie2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	9	23.1	23.1	28.2
	4 agree	17	43.6	43.6	71.8
	5 extra agree	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ib3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	11	28.2	28.2	35.9
	4 agree	13	33.3	33.3	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

le3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	9	23.1	23.1	28.2
	4 agree	18	46.2	46.2	74.4
	5 extra agree	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lf2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 neutral	8	20.5	20.5	20.5
	4 agree	15	38.5	38.5	59.0
	5 extra agree	16	41.0	41.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

la5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	6	15.4	15.4	15.4
	3 neutral	7	17.9	17.9	33.3
	4 agree	17	43.6	43.6	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lf3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	1	2.6	2.6	2.6
	3 neutral	11	28.2	28.2	30.8
	4 agree	12	30.8	30.8	61.5
	5 extra agree	15	38.5	38.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lc3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	1	2.6	2.6	2.6
	3 neutral	9	23.1	23.1	25.6
	4 agree	18	46.2	46.2	71.8
	5 extra agree	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

ld5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 neutral	8	20.5	20.5	20.5
	4 agree	12	30.8	30.8	51.3
	5 extra agree	19	48.7	48.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

le4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	6	15.4	15.4	25.6
	4 agree	20	51.3	51.3	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lg4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	9	23.1	23.1	28.2
	4 agree	11	28.2	28.2	56.4
	5 extra agree	17	43.6	43.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ic4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	10	25.6	25.6	35.9
	4 agree	16	41.0	41.0	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

If4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	8	20.5	20.5	28.2
	4 agree	12	30.8	30.8	59.0
	5 extra agree	16	41.0	41.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

If5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	8	20.5	20.5	25.6
	4 agree	16	41.0	41.0	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

If6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	6	15.4	15.4	15.4
	3 neutral	12	30.8	30.8	46.2
	4 agree	12	30.8	30.8	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ig5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	9	23.1	23.1	30.8
	4 agree	15	38.5	38.5	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ib4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	9	23.1	23.1	28.2
	4 agree	17	43.6	43.6	71.8
	5 extra agree	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ic5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	10	25.6	25.6	35.9
	4 agree	12	30.8	30.8	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

If7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	9	23.1	23.1	33.3
	4 agree	12	30.8	30.8	64.1
	5 extra agree	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lb5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	11	28.2	28.2	35.9
	4 agree	16	41.0	41.0	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

ld6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	1	2.6	2.6	2.6
	3 neutral	10	25.6	25.6	28.2
	4 agree	13	33.3	33.3	61.5
	5 extra agree	15	38.5	38.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

le5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	1	2.6	2.6	2.6
	3 neutral	15	38.5	38.5	41.0
	4 agree	10	25.6	25.6	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

le6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 neutral	13	33.3	33.3	33.3
	4 agree	13	33.3	33.3	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Id7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	13	33.3	33.3	43.6
	4 agree	12	30.8	30.8	74.4
	5 extra agree	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ie7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	6	15.4	15.4	15.4
	3 neutral	8	20.5	20.5	35.9
	4 agree	17	43.6	43.6	79.5
	5 extra agree	8	20.5	20.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ia6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	10	25.6	25.6	35.9
	4 agree	10	25.6	25.6	61.5
	5 extra agree	15	38.5	38.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ic6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	6	15.4	15.4	15.4
	3 neutral	5	12.8	12.8	28.2
	4 agree	16	41.0	41.0	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ib6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	13	33.3	33.3	41.0
	4 agree	13	33.3	33.3	74.4
	5 extra agree	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ic7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	6	15.4	15.4	15.4
	3 neutral	8	20.5	20.5	35.9
	4 agree	15	38.5	38.5	74.4
	5 extra agree	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ig6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	9	23.1	23.1	33.3
	4 agree	17	43.6	43.6	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ib7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	5	12.8	12.8	12.8
	3 neutral	9	23.1	23.1	35.9
	4 agree	13	33.3	33.3	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

la7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 disagree	1	2.6	2.6	2.6
	2 extra disagree	4	10.3	10.3	12.8
	3 neutral	7	17.9	17.9	30.8
	4 agree	15	38.5	38.5	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

lg7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	8	20.5	20.5	20.5
	3 neutral	14	35.9	35.9	56.4
	4 agree	12	30.8	30.8	87.2
	5 extra agree	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

ضمیمه شماره (۴): جداول آمار توصیفی سوالات پرسشنامه هوش سازمانی

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
la1	39	2	5	3.59	1.301	-.233	-.912
la2	39	2	5	3.72	1.208	-.152	-1.338
la3	39	2	5	4.03	.710	-.328	-.829
la4	39	2	5	4.00	.842	-.431	-.818
la5	39	2	5	3.74	.985	-.469	-.709
la6	39	2	5	3.92	1.073	-.439	-1.053
la7	39	2	5	3.85	1.134	-.781	.032
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
lb1	39	2	5	3.72	.892	-.179	-.834
lb2	39	2	5	3.90	.726	-.335	-.493
lb3	39	2	5	3.87	.904	-.313	-.891
lb4	39	2	5	3.95	.734	-.428	-.418
lb5	39	2	5	3.79	.799	-.271	-.619
lb6	39	2	5	3.77	.866	-.128	-.915
lb7	39	2	5	3.82	1.046	-.399	-.935
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
lc1	39	2	5	3.82	.730	-.171	-.659
lc2	39	2	5	3.87	.694	-.037	-.947
lc3	39	2	5	4.00	.632	-.332	-.471
lc4	39	2	5	3.77	.866	-.335	-.650
lc5	39	2	5	3.87	1.009	-.387	-.955
lc6	39	2	5	3.87	1.062	-.644	-.630
lc7	39	2	5	3.74	1.038	-.394	-.880
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
ld1	39	2	5	3.82	1.256	-.454	-1.160
ld2	39	2	5	3.92	.915	-.411	-.831
ld3	39	2	5	3.92	.862	-.465	-.612
ld4	39	2	5	3.85	.870	-.293	-.812
ld5	39	2	5	4.28	.629	-.562	-1.169
ld6	39	2	5	4.08	.757	-.407	-.943
ld7	39	2	5	3.72	.945	-.113	-.994
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
le1	39	2	5	3.97	.815	-.400	-.757
le2	39	2	5	3.95	.734	-.428	-.418
le3	39	2	5	3.92	.704	-.413	-.312
le4	39	2	5	3.87	.799	-.670	-.010
le5	39	2	5	3.90	.831	-.009	-1.383
le6	39	2	5	4.00	.684	.000	-1.541
le7	39	2	5	3.69	.955	-.396	-.734
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
lf1	39	2	5	3.97	1.026	-.588	-.774
lf2	39	2	5	4.21	.588	-.375	-1.179
lf3	39	2	5	4.05	.787	-.342	-1.097
lf4	39	2	5	4.05	.945	-.650	-.633
lf5	39	2	5	4.03	.762	-.551	-.377
lf6	39	2	5	3.62	1.032	-.093	-1.057
lf7	39	2	5	3.92	1.020	-.485	-.881
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
lg1	39	2	5	3.77	.972	-.028	-1.222
lg2	39	2	5	3.67	1.281	-.208	-1.344
lg3	39	2	5	3.82	.835	-.279	-.721
lg4	39	2	5	4.10	.884	-.613	-.751
lg5	39	2	5	3.92	.862	-.465	-.612
lg6	39	2	5	3.79	.852	-.415	-.527
lg7	39	2	5	3.36	.920	.142	-.858
Valid N	39						

ضمیمه شماره (۵): جداول فراوانی سوالات پرسشنامه مدیریت دانش

Ka1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
3 neutral	11	28.2	28.2	35.9
4 agree	16	41.0	41.0	76.9
5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Ka2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
3 neutral	15	38.5	38.5	48.7
4 agree	10	25.6	25.6	74.4
5 extra agree	10	25.6	25.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Ka3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 extra disagree	5	12.8	12.8	12.8
3 neutral	7	17.9	17.9	30.8
4 agree	15	38.5	38.5	69.2
5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

Ka4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	13	33.3	33.3	41.0
	4 agree	15	38.5	38.5	79.5
	5 extra agree	8	20.5	20.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ka5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 disagree	1	2.6	2.6	2.6
	2 extra disagree	7	17.9	17.9	20.5
	3 neutral	8	20.5	20.5	41.0
	4 agree	8	20.5	20.5	61.5
	5 extra agree	15	38.5	38.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ka6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	1	2.6	2.6	2.6
	3 neutral	12	30.8	30.8	33.3
	4 agree	10	25.6	25.6	59.0
	5 extra agree	16	41.0	41.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kb1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	6	15.4	15.4	15.4
	3 neutral	9	23.1	23.1	38.5
	4 agree	13	33.3	33.3	71.8
	5 extra agree	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kb2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	11	28.2	28.2	33.3
	4 agree	15	38.5	38.5	71.8
	5 extra agree	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kb3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	11	28.2	28.2	35.9
	4 agree	12	30.8	30.8	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kb4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	13	33.3	33.3	41.0
	4 agree	14	35.9	35.9	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kb5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	11	28.2	28.2	33.3
	4 agree	14	35.9	35.9	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kb6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	11	28.2	28.2	38.5
	4 agree	9	23.1	23.1	61.5
	5 extra agree	15	38.5	38.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kb7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	7	17.9	17.9	23.1
	4 agree	17	43.6	43.6	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kb8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	10	25.6	25.6	33.3
	4 agree	15	38.5	38.5	71.8
	5 extra agree	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kc1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	8	20.5	20.5	30.8
	4 agree	17	43.6	43.6	74.4
	5 extra agree	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kc2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	10	25.6	25.6	33.3
	4 agree	10	25.6	25.6	59.0
	5 extra agree	16	41.0	41.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kc3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	7	17.9	17.9	17.9
	3 neutral	7	17.9	17.9	35.9
	4 agree	17	43.6	43.6	79.5
	5 extra agree	8	20.5	20.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kd1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	6	15.4	15.4	23.1
	4 agree	12	30.8	30.8	53.8
	5 extra agree	18	46.2	46.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kd2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	6	15.4	15.4	15.4
	3 neutral	7	17.9	17.9	33.3
	4 agree	14	35.9	35.9	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kd3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	11	28.2	28.2	33.3
	4 agree	14	35.9	35.9	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kd4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	14	35.9	35.9	43.6
	4 agree	11	28.2	28.2	71.8
	5 extra agree	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kd5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	12	30.8	30.8	41.0
	4 agree	10	25.6	25.6	66.7
	5 extra agree	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ke1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	5	12.8	12.8	12.8
	3 neutral	10	25.6	25.6	38.5
	4 agree	15	38.5	38.5	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ke2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	2	5.1	5.1	5.1
	3 neutral	8	20.5	20.5	25.6
	4 agree	17	43.6	43.6	69.2
	5 extra agree	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ke3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	5	12.8	12.8	12.8
	3 neutral	9	23.1	23.1	35.9
	4 agree	11	28.2	28.2	64.1
	5 extra agree	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ke4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	5	12.8	12.8	12.8
	3 neutral	13	33.3	33.3	46.2
	4 agree	12	30.8	30.8	76.9
	5 extra agree	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ke5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	5	12.8	12.8	12.8
	3 neutral	6	15.4	15.4	28.2
	4 agree	14	35.9	35.9	64.1
	5 extra agree	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Ke6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	3	7.7	7.7	7.7
	3 neutral	13	33.3	33.3	41.0
	4 agree	13	33.3	33.3	74.4
	5 extra agree	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kf1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	7	17.9	17.9	17.9
	3 neutral	4	10.3	10.3	28.2
	4 agree	12	30.8	30.8	59.0
	5 extra agree	16	41.0	41.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kf2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 extra disagree	4	10.3	10.3	10.3
	3 neutral	10	25.6	25.6	35.9
	4 agree	14	35.9	35.9	71.8
	5 extra agree	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

ضمیمه شماره (۶): جداول آمار توصیفی سوالات پرسشنامه مدیریت دانش

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
Ka1	39	2	5	3.79	.799	-.271	-.619
Ka2	39	2	5	3.67	.965	.033	-1.082
Ka3	39	2	5	3.87	1.009	-.551	-.685
Ka4	39	2	5	3.72	.787	-.112	-.698
Ka5	39	1	5	3.74	1.511	-.465	-1.077
Ka6	39	2	5	4.05	.839	-.321	-1.270
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
Kb1	39	2	5	3.74	1.090	-.328	-1.032
Kb2	39	2	5	3.90	.779	-.277	-.745
Kb3	39	2	5	3.90	.937	-.337	-.960
Kb4	39	2	5	3.74	.827	-.117	-.812
Kb5	39	2	5	3.92	.810	-.300	-.832
Kb6	39	2	5	3.90	1.094	-.367	-1.164
Kb7	39	2	5	4.05	.734	-.630	-.136
Kb8	39	2	5	3.87	.852	-.370	-.684
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
Kc1	39	2	5	3.85	.870	-.498	-.474
Kc2	39	2	5	4.00	1.000	-.499	-.972
Kc3	39	2	5	3.67	1.018	-.402	-.844
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
Kd1	39	2	5	4.15	.923	-.886	-.198
Kd2	39	2	5	3.82	1.099	-.489	-.894
Kd3	39	2	5	3.92	.810	-.300	-.832
Kd4	39	2	5	3.77	.919	-.074	-1.079
Kd5	39	2	5	3.82	1.046	-.243	-1.152
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
Ke1	39	2	5	3.72	.945	-.295	-.813
Ke2	39	2	5	4.00	.737	-.526	-.300
Ke3	39	2	5	3.87	1.115	-.439	-1.038
Ke4	39	2	5	3.64	.973	-.069	-.995
Ke5	39	2	5	3.95	1.050	-.667	-.622
Ke6	39	2	5	3.77	.866	-.128	-.915
Valid N	39						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Variance	Skewness	Kurtosis
Kf1	39	2	5	3.95	1.260	-.718	-.852
Kf2	39	2	5	3.82	.941	-.351	-.822
Valid N	39						

واژه نامه

Accessing Of Knowledge	در دسترس بودن دانش
Alignment and Congruence	اتحاد و توافق
Appetite for Change	تمایل به تغییر
1Classification	تخمین
1Clustering	طبقه بندی
Combination	ترکیب کردن
Competitive Advantage	مزیت رقابتی
Connections	ارتباطات
Cronbach's Alpha	آلفای کرانباخ
Data	داده
Data Cleaning	پاک سازی داده ها
1Data Transformation	تبدیل داده ها
Dependency	وابستگی
Documentation Of Knowledge	مستند سازی
Experiment	تجربه
Explicit Knowledge	دانش آشکار
Externalization	بیرونی کردن
Group	گروه
Heart	جرأت و شهامت
Information	اطلاعات
information	خوشه بندی

Internalization	درونی کردن
Know How	دانش چگونگی
Know What	دانش چه چیزی
Know who	دانش چه کسی
Know Why	دانش چرایی
Knowledge	دانش
knowledge Creation	خلق دانش
Knowledge Deployment	کاربرد دانش
Knowledge Management(KM)	مدیریت دانش
Motivation	انگیزش
Nonaka & Takuchi Spiral Model	مدل مارپیچ نوناکا و تاکچی
organizational intelligence	هوش سازمانی
1Pattern Evaluation	برآورد مدل
Performance Pressure	فشار عملکرد
Process Repetition	تکرار فرآیند
1Regression	خلاصه سازی
Reliability	پایایی
Shared Fate	سرنوشت مشترک
Sharing Of Knowledge	تسهیم دانش
Socialization	اجتماعی کردن
Strategic Vision	بینش استراتژیک

Tacit Knowledge

دانش پنهان

Use Of Knowledge

بکارگیری دانش

Validity

روایی

Abstract

Knowledge-based companies are faced with changes and developments in the economic environment, social, technological, cultural and political. Managers should focus on intelligent design, intelligence, and capabilities such as knowledge management. As a result of this process, a relatively new concept in organization theory as intelligence, have been suggested. One of the essential concepts for this type of organization, intelligence, and knowledge management concept. Knowledge there is no significant correlation. range from 1 to 5 Likert if it is collected. Validity of both questionnaires to help with SPSS software using Cronbach's alpha, is over 0.8. After distributing and collecting questionnaires, quantitative data were analyzed using the software.

The main purpose of the studying is application of intelligence, knowledge management and assesses their correlation. Is used general intelligence and knowledge management model. The main hypothesis was defined: there is a significant correlation between intelligence and knowledge management. To test this hypothesis, community organizations, athletic directors and senior staff of the province is selected sample of about 60 people. Methods is used to test the hypothesis is Pearson correlation coefficient .And finally to rank the variables of knowledge management and assess their importance in the intelligence is used the Friedman test. The results confirm all of the hypothesis. Significant correlation is between intelligence and knowledge management and aspects of the knowledge and intelligence are on the same role in organizational intelligence.

Keywords: Organization Intelligence, Knowledge Management, sports Corporate, Competitive Advantage



Shahrood University of Technology

Faculty: management

Studying the Relationship between Organization Intelligence and Knowledge Management in Sports Corporate of Semnan Province

Ali Bagheri

Supervisor:

Dr.Hasan Bahrololoum

Date: summer 1390