

مروری بر مدل‌های ارائه شده در زمینه خرد سازمانی

مهرانگیز میری کرمانشاهی^۱، بهزاد شوقی^۲

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران

^۲ دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

چکیده

خرد سازمانی به سرعت به عنوان یک حیطة پژوهشی در حال ظهور می‌باشد. خرد تأثیر چشمگیری بر موفقیت در سطح مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی دارد و نتایج فعالیت‌های مدیریت دانش را بهبود می‌بخشد؛ هم‌چنین خرد سازمانی می‌تواند به عنوان ابزاری کارا برای پاسخگویی به محیط نامطمئن باشد. خرد سازمانی برای ارزش‌آفرینی سازمان اهمیت دارد و بنابراین سازمان‌هایی با سطوح بالای خرد سازمانی گزارش شده می‌توانند به نتایج بهتری دست پیدا کنند. خرد سازمانی شامل جمع‌آوری، انتقال و یکپارچه‌سازی خرد فردی و هم‌چنین استفاده از فرآیندهای نهادی و اجتماعی (از قبیل ساختار، فرهنگ و امور روزمره) برای ذخیره‌سازی است. این پژوهش با مطالعه ادبیات این حوزه و با روش کتابخانه‌ای به بررسی مدل‌های ارائه شده در زمینه خرد سازمانی می‌پردازد. به طور کلی درک بیشتر خرد و مفاهیم مربوطه مانند خرد سازمانی، خرد مدیریتی و مدیریت خرد می‌تواند زمینه ارزشمندی را ایجاد کند و منجر به بهبود تئوری و عمل مدیریت دانش شود. علاوه بر این می‌تواند در دستیابی به مجموعه‌ای از مزایای سازمانی که می‌توانند از عملکرد و موفقیت پشتیبانی کنند نقش داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: خرد سازمانی، مدل‌های خرد، مدل پویا، مدل ترکیبی.

۱- مقدمه

افراد از طریق توسعه‌ی دانش کاربردی، مدیریت آگاهانه‌ی دانش هنگام هوشیاری، از کاستی‌ها، عدم قطعیت و تضادها، جستجو و یادگیری از تجربیات و توسعه‌ی خودشناسی برای دیدن خود به‌عنوان بخشی از یک سیستم بزرگ‌تر، خردمند می‌شوند (رولی، ۲۰۰۶). در این معنا، این موضوع بحث می‌شود که سه راه تجربه، معنویت و شوق برای خرد شخصی وجود دارد. تجربه می‌تواند به درک بافت بزرگ‌تر مسائل کمک کند. در هسته‌ی خرد، تجربه به افراد یک حس می‌دهد، حس ششم که در ارزیابی اهمیت اتفاقات، یافتن الگوهای متغیر، قضاوت کردن درباره‌ی اهمیت رشد و توسعه و تصمیم‌گیری مفید باشد. معنویت شامل درک و فهم شخص در عالم، درک وی از روح و درک وی از نقش خداست. به‌طور ساده، معنویت با کمک کردن به مشخص کردن اهداف به‌وسیله‌ی فراهم کردن درک کلی از اهداف فردی در زندگی، خردورزی را تسهیل می‌کند. برای خردمند بودن، شخص باید نیروی باور انجام دادن امور را نیز داشته باشد؛ زیرا خردمندی شامل عمل است، شخص باید این توانایی انگیزه‌داشتن و شجاع بودن را برای غلبه موانع شخصی، اجتماعی و سازمانی را در جهت اجرای راهبرد درست داشته باشد. معنویت شوق را تقویت می‌کند، ولی شوق هم‌چنین با باور این‌که کار یک شخص معنادار است افزایش می‌یابد (بیرلی^۱ و همکاران، ۲۰۰۰؛ لیو^۲، ۲۰۱۳). اگرچه، مفهوم خرد سازمانی خرد را از سطح فردی به سطح سازمانی می‌کشاند (رولی، ۲۰۰۶). در این سطح، سازمان‌ها می‌توانند یاد بگیرند که چگونه از افرادی که در موضوعات مختلف و از جنبه‌های مختلف توصیه می‌دهند، تفکر سازنده و گروهی را تقویت می‌کنند، منافع شخصی را به خاطر منافع سازمانی فدا می‌کنند و در تفکر خلاقانه در مسائل راهبردی پیشرو هستند استفاده کنند (اکمکی، ترامان و اکار^۳، ۲۰۱۴).

مدل‌هایی که در زمینه خرد سازمانی ارائه شده‌اند عبارت‌اند از مدل خرد سازمانی پینهیرو و همکاران (۲۰۱۲)، مدل خرد سازمانی اکگون و کرکوالی (۲۰۱۵)، مدل پویای خرد سازمانی (هیز، ۲۰۰۸)، مدل اکوسیستم خرد (سیستم انطباقی پیچیده) (هیز، ۲۰۱۰)، مدل خرد هفت رکنی: کل‌گرایی در نقش‌های مدیریتی (رنجان چاترجی، ۲۰۰۹)، مدل ترکیبی خلاقیت، هوش و خرد (استرنبرگ، ۲۰۰۳)، مدل رهبری خردمند (پارکو-تراپیکالس و گوزمن، ۲۰۱۴)، مدل خرد شخصی، رهبری تحول‌آفرین و کیفیت مبادله رهبر-عضو (زاچر و همکاران، ۲۰۱۴)، مدل رهبری خدمتگزار، توسعه خرد و رنج عاطفی (باربوتو و میلارد، ۲۰۱۵)، مدل خرد، استرس و عملکرد خلاقانه (آوی، لوتانز، سوییت من و پیترسون، ۲۰۱۲). در این پژوهش به‌منظور جلوگیری از طولانی شدن مطلب پرکاربردترین و مرتبط‌ترین مدل‌ها با این پژوهش تشریح می‌شود.

۲- مدل‌های خرد سازمانی

۲-۱- مدل خرد سازمانی پینهیرو و همکاران (۲۰۱۲)

اخیراً مدل‌های زیادی در تلاش برای تشریح تأثیر دانش بر سازمان‌ها پیشنهاد شده است. باوجود این، تاکنون هیچ مدلی درصدد تحلیل مدیریت دانش و خرد سازمانی در کنار هم برنیاوده است؛ یعنی روش‌های تحقیقاتی هنوز نحوه تفاوت شرکت‌ها را از نظر مدیریت دانش و نحوه تأثیر واقعی این تفاوت‌ها را با توجه به نتایج و بهبودهای کارایی و اثربخشی بررسی نکرده‌اند (پینهیرو و همکاران، ۲۰۱۲).

در این مدل فرض بر این است که خرد سازمانی برای ارزش‌آفرینی شرکت اهمیت دارد و بنابراین شرکت‌هایی با سطوح بالای خرد سازمانی گزارش شده می‌توانند به نتایج بهتری دست پیدا کنند. این فرض مستلزم پیشنهاد مدلی است که بتواند شرح دهد چطور شرکت‌ها می‌توانند از طریق کاربرد مدیریت دانش به خرد سازمانی و بنابراین به نتایج بهتر دست پیدا کنند (پینهیرو و همکاران، ۲۰۱۲).

¹- Bierly

²- Liew

³- Ekmekçi, Teraman & Acar

مدل خرد سازمانی پینهیرو و همکاران (۲۰۱۲) از طریق ادغام ماتریس خرد نورت و پوشل (۲۰۰۳) و مدل مدیریت دانش جوردن و جونز^۱ (۱۹۹۷) شکل گرفته است لذا در ادامه به بررسی ماتریس خرد و مدل مدیریت دانش ذکر شده می‌پردازیم:

مدل مدیریت دانش جوردن و جونز (۱۹۹۷)

مدل پیشنهادی جوردن و جونز (۱۹۹۷)، مدل مدیریت دانش پنج مقوله‌ای به شرح زیر است:

۱. اکتساب دانش که می‌تواند درونی، برونی یا فرصت‌طلبانه (انباشت تمام دانشی که فرد با آن مواجه شده) یا متمرکز (انباشت دانش در جهت حل مشکلات خاص) باشد.
۲. حل مشکل که ممکن است در چهار بعد انجام شود: مکان (جایی که اساس حل مشکل ممکن است اعضای شرکت یا تیم شرکتی باشد)، روش‌ها (روش‌های آزمون و خطا یا هیوریستیک)، فعالیت‌ها (آزمایشی یا انتزاعی) و حیطة (افزایشی برای روش‌های موجود قبلی یا جستجو برای انتخاب‌های اساساً جدید).
۳. انتشار که دانش از طریق کاربرد فرایندهای رسمی و غیررسمی تبادل می‌شود که می‌توان آن‌ها را با توجه به تعداد و اکثریت کارمندان یا برای گروه کوچکی از کارکنان در نظر گرفت.
۴. تملک، از نظر هویت (فردی یا جمعی) کسانی که سطوحی از دانش تخصصی دارند (دانش تخصصی و تملک عمومی).
۵. حافظه/ذخیره‌سازی که منحصراً شامل بعد نمایش (ضمنی یا صریح) است.

ماتریس اندازه‌گیری خرد سازمان‌ها بر اساس نظر نورت و پوشل (۲۰۰۳)

نورت و پوشل (۲۰۰۳) بر اساس موقعیت خود، ماتریسی را در نظر می‌گیرند که از یک مجموعه سؤالات استفاده می‌کند؛ این مجموعه سؤال به دنبال تعیین سطح خرد سازمانی به دست آمده توسط هر شرکت است (به جدول ۱ رجوع شود). ماتریس خرد نورت و پوشل (۲۰۰۳) توسط چندین سازمان جهت درک سطح واقعی خرد سازمانی به دست آمده، مورد استفاده قرار گرفته است. این ماتریس باید در مقایسات تطبیقی با رقابت بکار گرفته شود و ممکن است در اجرای خود-تشخیصی سازمانی خرد سازمانی کمک‌کننده باشد (پینهیرو و همکاران، ۲۰۱۲).

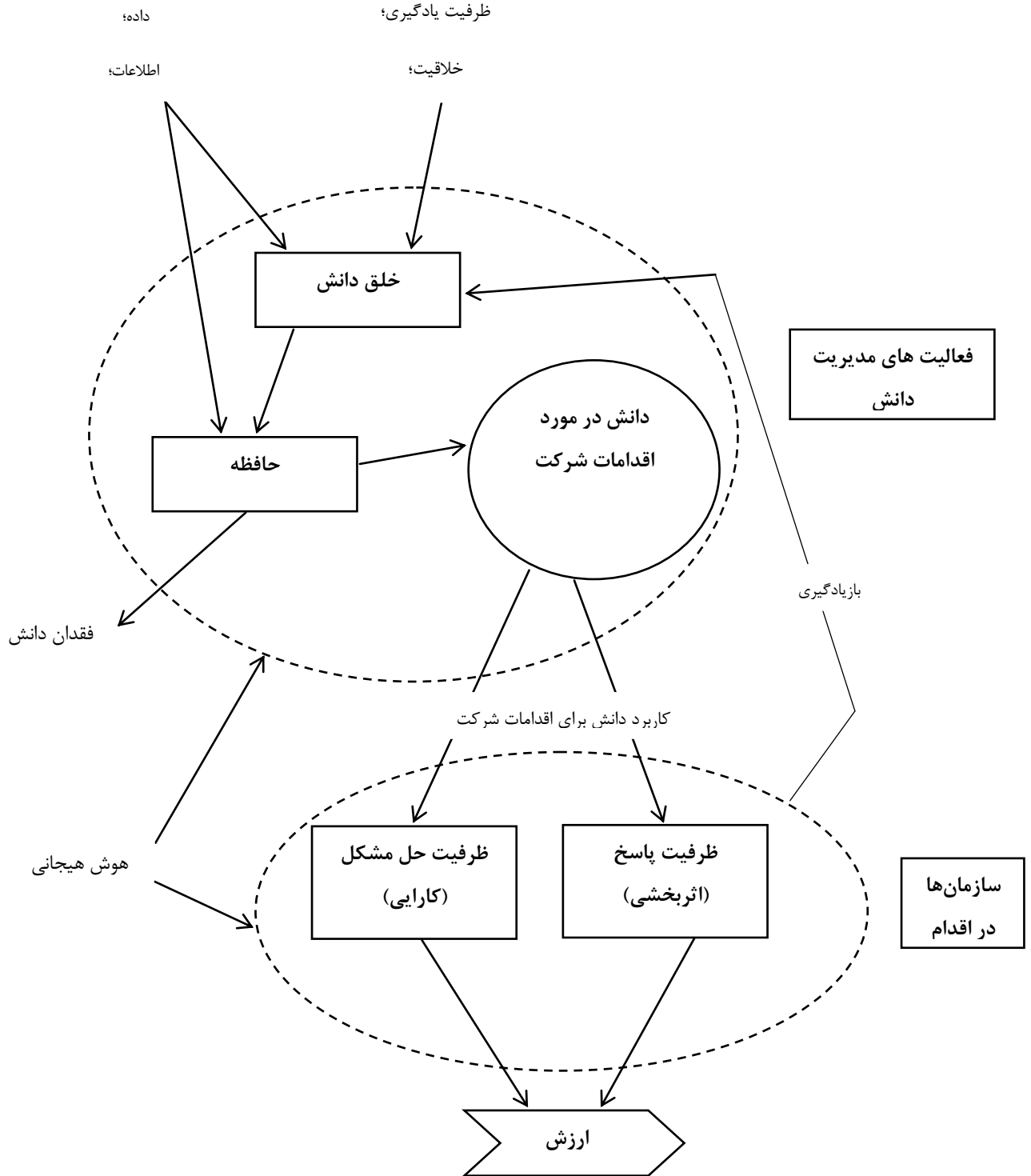
جدول ۱- ماتریس اندازه‌گیری خرد سازمان‌ها بر اساس نظر نورت و پوشل (۲۰۰۳)

هوش هیجانی	حافظه	ظرفیت یادگیری/خلق/نوآوری	ظرفیت حل مسئله	ظرفیت واکنش	
ویژگی ارتباطات با رقبا و بخش‌ها چیست؟		سرعت و حوزه یادگیری چه از بازار چه از رقبا چیست؟		سرعت و حوزه واکنش به رقیب و محصولات جدید و روند بازار چیست؟	بازارها/رقبا
آیا روابط شما با مشتریانان رک و باز هست؟	آیا قادر به نشان دادن خدمات صورت گرفته و/یا عرضه‌های انجام شده هستند؟	سرعت و حوزه یادگیری از مشتریان چیست؟	آیا شناسایی رضایت‌بخشی از مسائل مشتری با راه‌حل‌های سریع و شایسته صورت می‌گیرد؟	آیا واکنشی سریع و مناسب نسبت به سؤالات مشتری وجود دارد؟	مشتریان
	آیا قادر به شناسایی توسعه محصولات و/یا شناسایی افراد دانشور هستند؟	آیا محصولات تمایزی با محصولات رقبا ندارند و یا این‌که بی‌نظیر نمی‌باشند؟	آیا شناسایی به موقعی از مسائل مرتبط با محصولات و راه‌حل‌های مناسب و سریع وجود دارد؟		محصولات

¹ - Jordan & Jones

فرایندها	آیا شما می‌توانید اطلاعات کافی در مورد حالت کنونی فرایندها تهیه کنید؟	آیا شناسایی به موقع و کاملی از مسائل موجود در فرایندها وجود دارد؟	آیا بهبودها به طور منظم در فرایندها رخ می‌دهد؟	آیا مستنداتی در زمینه بهترین اقدامات در گذشته قابل دسترس‌ترین و موجود می‌باشد؟
کارکنان	آیا مدیریت شرکت به طور مستقیم و صادقانه سوالات و درخواست‌های کارکنان را پاسخ می‌دهد؟	آیا مسائل فردی کارکنان با یاری‌رسانی در زمینه حل آن‌ها یافت می‌شوند؟	آیا شرکت دارای فرهنگ باز و پویایی می‌باشد که یادگیری و مسئولیت‌پذیری هر کارمند را ارتقا دهد؟	آیا دانش یک نسل از کارکنان به نسل بعدی منتقل می‌شود؟
				آیا یک هویت نیرومند بین ارزش‌های به اشتراک گذاشته شده توسط کارکنان و مدیریت شرکت وجود دارد؟

از طریق ادغام ماتریس خرد نورت و پوشل (۲۰۰۳) و مدل جوردن و جونز (۱۹۹۷) مدل زیر (شکل ۱) برای تحلیل خرد سازمانی یک سازمان ارائه می‌گردد:



شکل ۱- مدل خرد سازمانی پینهیرو و همکاران (۲۰۱۲) برگرفته از نورت و پوشل (۲۰۰۳) و مدل جوردن و جونز (۱۹۹۷)

مدل ارائه شده، به دو بعد اصلی خرد سازمانی اشاره می‌کند:

(۱) فعالیت‌های مدیریت دانش؛ و

۲) اقدامات شرکت.

فعالیت‌های مدیریت دانش برحسب خلق دانش، حافظه و کاربرد دانش در اقدامات سازمانی خلاصه می‌شوند. برای مدیریت دانش، دارایی‌های دانش تنها زمانی ارتباطش را آشکار می‌سازد که در اقدامات شرکت ترکیب شود. از این رو، این مدل اهمیت این اقدامات را در شرکت‌ها در وجه دوم خود در نظر می‌گیرد. برای تحلیل این موارد، باید به کارایی و اثربخشی آن‌ها توجه کرد (پینه‌پرو و همکاران، ۲۰۱۲).

هوش هیجانی کارکنان و شرکت در مدل ترکیب شده است و فرض بر این است که این حالت بر تمام فازهای ارائه شده در مدل اثر می‌گذارد. هوش هیجانی شرکت و کارکنان به مدیریت دانش و اقدامات سازمانی شکل می‌دهند. به همین شکل، فعالیت‌های مرتبط با دانش و اقدامات شرکت تعیین کننده خرد سازمانی هستند (پینه‌پرو و همکاران، ۲۰۱۲).
بر اساس مدل فوق نتایج زیر قابل استنتاج است:

▪ خواندن بهتر داده، اطلاعات و دانش حاصل از یک مسئله خاص به معنای ایجاد دانش حین افزایش حافظه موجود است.

در یک شرکت، منابع داده، اطلاعات و دانش زیادی وجود دارد (توبین، ۱۹۹۶؛ بیرلی و همکاران، ۲۰۰۰؛ استوارت^۱، ۲۰۰۱). آگاهی شرکت از این منابع مختلف ممکن است شامل ارزش احتمالی مربوطه آن‌ها برای شرکت باشد؛ بنابراین، اطلاعات و دانش فی‌النبسه با یک زمینه خاص ارتباط دارند (نوناکا و تاکشی^۲، ۱۹۹۵). انتخاب و پردازش دقیق داده، اطلاعات و دانش نیز می‌تواند منبع ارزش برای سازمان باشد (نوناکا و تاکشی، ۱۹۹۵؛ بیرلی و همکاران، ۲۰۰۰).

▪ شرکتی با حافظه خوب (توانایی حداقل سازی اتلاف دانش و استفاده از دانش موجود در فعالیت‌ها) می‌تواند شاهد مشارکت بیشتر از سوی کارکنان باشد.

حافظه نه تنها به حفظ دانش بلکه به فعالیت‌های رمزگذاری و انتقال نیز تعمیم می‌یابد. از این جهت، باید به خاطر داشت که تنها تولید دانش جدید کافی نیست چون باید این دانش را در سرتاسر شرکت گستراند تا افرادی را که می‌توانند از آن به بهترین نحو استفاده کنند شناسایی کرد (دیونپورت و پروساک، ۱۹۹۸؛ گرانت، ۱۹۹۶؛ سنگه^۳، ۱۹۹۰). این مانع از اتلاف منابع، تکرار اشتباهات و ایجاد مجدد تغییر می‌شود (سنگه، ۱۹۹۰؛ دیونپورت و پروساک، ۱۹۹۸) و همچنین به نوبه خود منجر به هزینه‌های کمتر و ارزش بیشتر نیز می‌شود (تانریوردی^۴، ۲۰۰۱). برعکس، ناتوانی برای انتقال دانش به کسانی که به آن نیاز دارند، حتی زمانی که واقعاً در شرکت وجود دارد، منجر به نتایج ضعیفی می‌شود (جواردن و جونز، ۱۹۹۷). حافظه شرکت‌ها باید نقطه شروع فعالیت‌های کاری باشد و از این رو تنها باید روش انتشار دانش را در کل سازمان در نظر گرفت (لئونارد^۵، ۱۹۹۵).

▪ ظرفیت یادگیری بر دانش آفرینی شرکت تأثیر می‌گذارد.

مهارت‌های پایه شرکت با توانایی یادگیری ارتباط دارند و برای موفقیت رقابتی میان شرکت‌ها ضروری هستند (لئونارد، ۱۹۹۵؛ استوارت، ۱۹۹۷). همچنین تعیین این که چطور شرکت باید دانش را فراتر از مرزهایش در محیط اطرافش جستجو کند نیز اهمیت دارد (لئونارد، ۱۹۹۵).

دانشی که رقابت نمی‌تواند آن را تقلید کند این است که چه چیزی برای یک کسب‌وکار ارزشمند است (لویت، ۱۹۹۹) و برعکس آنچه مستعد تقلید است این است که چه چیز یک شرکت را قادر به رقابتی ماندن در پارامترهای خاص می‌کند. علاوه بر این، ادغام مدیریت دانش در یادگیری سازمانی به شرکت‌ها در ارزش آفرینی کمک می‌کند (فینک و همکاران، ۲۰۱۷).

کوین^۶ (۱۹۹۲) بیان می‌دارد توانایی یادگیری تنها عاملی است که واقعاً مشخصه هوش سازمانی می‌باشد.

¹- Stewart

²- Nonaka & Takeuchi

³- Senge

⁴- Tanriverdi

⁵- Leonard

⁶- Quinn

▪ دانش‌آفرینی شرکت منجر به کاربرد بیشتر دانش در فعالیت‌های شرکت می‌شود.

نوناکا و تاکشی (۱۹۹۵) بیان می‌دارند که منبع واقعی دانش جدید خود دانش است و وجود دانش جدید دانش موجود را غنی می‌کند و منجر به تشکیل دانش متقابلاً تقویتی می‌شود که در آن دانش جدید دانش قبلی را غنی می‌کند و اساسی برای دانش‌آفرینی بعدی است.

دانش جدید باید در کل شرکت موجود باشد و طبق گفته‌های اکثر محققان (مثلاً نوناکا و تاکشی، ۱۹۹۵؛ لئونارد، ۱۹۹۵)، این یعنی رابطه‌ای بین دانش‌آفرینی و درآمدهای بالاتر از سطح متوسط شرکت وجود دارد. اگر دانش ایجاد شده منحصربه‌فرد باشد، آنگاه ارزش ایجاد شده باید بیشتر هم باشد.

دانش‌آفرینی باید طوری ساختاردهی و جهت‌دهی شود که سود مستقیم از دانش ایجاد شده به‌دست بیاید، چون در این صورت تنها هزینه‌های اصلی تحت پوشش قرار می‌گیرند (دیونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

▪ ظرفیت شرکت برای یادگیری مجدد بر ظرفیتش برای دانش‌آفرینی تأثیر می‌گذارد.

دانشی که شرکت دارد ممکن است توانایی‌اش برای استفاده از دانش جدید را محدود کند؛ بنابراین، ایجاد دانش جدید توسط دانش قبلی محدود می‌شود (لئونارد، ۱۹۹۵؛ دیونپورت و پروساک، ۱۹۹۸) که این تولید و کاربرد واقعی دانش جدید را سخت‌تر نیز می‌کند. علاوه بر این، دانشی که شرکت‌ها دارند به‌مرور زمان ارزشش را از دست می‌دهد تا جایی که حتی برای حل مشکلات کاملاً بی‌فایده می‌شود (شامپیترا^۱، ۱۹۴۲؛ به نقل از پینهیرو و همکاران، ۲۰۱۲). رها کردن دانش قدیمی بسیار پیچیده است و غالباً با مقاومت همان کارکنانی مواجه می‌شود که مسئول به‌روزرسانی این دانش می‌باشند (لئونارد، ۱۹۹۵؛ اربونیس اورترز^۲، ۲۰۰۳).

بنابراین، ظرفیت یادگیری مجدد در یک شرکت در واقع بر توانایی شرکت برای ارزش‌آفرینی تأثیر می‌گذارد:

▪ سطح تعهد کارمندان به شرکت انتقال دانش توسط آنان را شکل می‌دهد و بر آن تأثیر می‌گذارد.

اصل کار در یک شرکت مبتنی بر دانش از نظر فکری توسط کارکنان انجام می‌شود (دراکر^۳، ۱۹۹۳)، چه توسط کارکنان شرکت و چه توسط افرادی که به طریقی با شرکت همکاری دارند (لئونارد، ۱۹۹۵). شرکت سیستم پیچیده‌ای است که در آن کارکنان و سازمانشان متقابلاً با هم تعامل دارند و بر هم تأثیر می‌گذارند و باید با پیچیدگی طراحی و مدیریت جریان‌های کاری کنار بیایند که این به‌نوبه خود بر ارزشش تأثیر می‌گذارد؛ اما اکثر شرکت‌ها زمینه را برای دسترسی کارکنان به دانش و توسعه دانشی که دارند مهیا نمی‌کنند که این نیز به‌نوبه خود بر ارزش‌آفرینی تأثیر می‌گذارد (ماساده^۴ و همکاران، ۲۰۱۷).

کار با دانش که اساساً در محیط‌های گروهی انجام می‌شود و بنابراین سطح تعامل میان چنین محیط‌هایی و شرکت‌کنندگان را نشان می‌دهد، یکی از عوامل تعیین‌کننده کل مسیر فعالیت‌های مبتنی دانش و ارزش مربوطه ایجاد شده است (اسویبی^۵، ۱۹۹۷).

کاربرد دانش مستلزم این است که شرکت‌ها افرادی را استخدام کنند که برای مشارکت در درک و تبادل متقابل مشتاق و توانمند باشند. شرکت‌ها خود دانشی ندارند چون این دانش واقعاً به هر یک از اعضای شرکت تعلق دارد (اسویبی، ۱۹۹۷؛ دیونپورت و پروساک، ۱۹۹۸)، بنابراین هر چه انتقال دانش فردی به شرکت موفق‌تر باشد، هوش سازمانی جمعی نیز بیشتر می‌شود (بیرلی و همکاران، ۲۰۰۰).

هر چه نقش انسان بیشتر باشد، ارزش چنین دانشی بیشتر می‌شود و شرکت‌ها باید ورودی‌های دانش کارمندان را برای افزایش ارزش کلی دانش ایجاد شده به حداکثر برسانند:

^۱- Schumpeter

^۲- Arboni'es Ortiz

^۳- Drucker

^۴- Masa'deh

^۵- Sveiby

■ هر چه دانش منتقل شده توسط کارکنان کامل تر و گسترده تر باشد، توانایی شان برای حل مشکلات و پاسخگویی بیشتر می شود و بنابراین ارزش ایجاد شده در هنگام استفاده نیز افزایش می یابد. همچنان که زاک^۱ (۲۰۰۰) بیان می دارد، از دانش برای مواجهه با عدم قطعیت، پیچیدگی، ابهام و سوء تفاهم احتمالی استفاده می شود؛ بنابراین، شرکت باید دانش ضمنی و صریح را انتقال دهد و ضمناً از شکاف های موجود در دانش مشخص و سطح دانش نامشخص آگاه باشد (پینهیرو و همکاران، ۲۰۱۲).

نورث و پوشل (۲۰۰۳) تصور می کنند که شرکت خودشناسی کامل و دانش مربوط به تمام عوامل محیطی را دارد که این یکی از ویژگی های مهم یک شرکت هوشمند را نشان می دهد. اربونیس اورتر (۲۰۰۳) بیان می دارد توانایی یکپارچه سازی دانش شرکت را قادر به پاسخگویی بیشتر می کند و می تواند منبع مزیت رقابتی نیز باشد. به خاطر سپردن آنچه باید در مطالعه هوش سازمانی در نظر داشت داشتن دانش کامل (برای بررسی تمام ابعاد یک مشکل) و دانش تعمیم یافته (بررسی کلی مشکل و نه به عنوان مجموعه ای از مسائل جزئی جدا از هم) است. هدف از فرضیه ۷ تأیید روابط و اهمیت فعالیت های مدیریت دانش مذکور در تئوری ارزش آفرینی، به ویژه فعالیت های مذکور در مدل جوردن و جونز (۱۹۹۷) است. این فعالیت ها با فعالیت های مدیریت دانش رقبا ارتباط دارند.

■ وجود دانش منحصربه فرد و کاربردش فرایندها و محصولات شرکت منجر به ارزش آفرینی بیشتر می شود. قابلیت های منحصربه فرد شرکت ممکن است در یک ویژگی یا ترکیبی از منابع ریشه داشته باشند. از طرف دیگر، وجود ویژگی های منحصربه فرد تنها روش دستیابی به نتایج بهتر نیست چون می توان نتایج را از ترکیب اصلی ویژگی های موجود و معمول نیز به دست آورد (ارگان و قبادیان^۲، ۲۰۰۴).

وجود دانش منحصربه فرد ممکن است منجر به سود بیشتر شود (تانریوردی، ۲۰۰۱) و می توان این سودها را برای بلندمدت تا زمانی حفظ کرد که درجه مشخصی از تحرک ناپذیری منابع به وجود بیاید (آواد و قضیری، ۲۰۰۴). به طور کلی، تحرک پذیری دانش خیلی گسترده نیست (تانریوردی، ۲۰۰۱). به علاوه، تقلید ممکن است به وضعیت های ایده آلی برای تطبیق با تقلید شده نیاز داشته باشد و از این رو تنها باید در چارچوب جستجو برای راه حل های نوین انجام شود (ویگ، ۱۹۹۹).

دانش منحصربه فرد معمولاً با دانش ضمنی کارمندان ارتباط دارد (نوناکا و تاکشی، ۱۹۹۵؛ دیونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). سرعت کاربرد دانش موجود توسط شرکت رابطه مثبتی با ارزش ایجاد شده توسط دانش دارد. دانش ساکن نیست (لئونارد، ۱۹۹۵). طبق اظهارات تانریوردی (۲۰۰۱)، زمان لازم برای توسعه دانش معمولاً اهمیت دارد. سرعت مواجهه دانش خاص با چالش ها و فرصت ها تعیین کننده نقشش در رقابتی بودن شرکت است (اسویبی، ۱۹۹۷). دیونپورت و پروساک (۱۹۹۸) بیان می دارند ممکن است دانشی وجود داشته باشد که قادر به حل سریع مشکلات باشد و بتواند از طریق روش های حل عملی میانبرهایی را ایجاد کند. از نظر این نویسندگان، سرعت انتقال دانش شاخص خوبی برای تعیین کارایی یک شرکت و ارزشی است که دانش تخصصی ایجاد می کند.

نتایج ۸ و ۹ نشان می دهند چطور فعالیت های مدیریت دانش منجر به کارایی و اثربخشی بیشتر و در نتیجه افزایش ارزش آفرینی می شوند. مجدداً، هدف از این مقاله مقایسه تغییرات در کارایی و اثربخشی سازمان های حاضر نسبت به رقبایشان است.

■ توانایی شرکت برای مدیریت واکنش های هیجانی کارکنان (هوش هیجانی) بر فعالیت های مدیریت دانش و اقدامات شرکت تأثیر می گذارد.

این فرضیه بر اساس تئوری هوش هیجانی است و در این تئوری فرض بر این است که این نوع هوش در کل فرایند اهمیت دارد و تعیین می کند کجا باید تأثیر هوش هیجانی را در نظر گرفت.

شرکت متشکل از افرادی است که با سایرین و عوامل خارج از سازمان (مشتریان، فروشندگان و غیره) ارتباط دارند و بر کل واکنش های هیجانی، ارزش ها و باورها تأثیر می گذارند (دیونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). این واکنش های هیجانی بر رابطه بین

^۱- Zack

^۲- O'Regan & Ghobadian

دانش و افراد و البته شرکت تأثیر می‌گذارند. چنین تأثیراتی می‌توانند شامل تأثیر بر توانایی رقابتی نیز باشند (اسویبی، ۱۹۹۷؛ دیونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

به‌طور مشابه، تمام احساسات بر ایجاد و تبادل دانش تأثیر می‌گذارند (نوناکا و کونو^۱، ۱۹۹۸). هوش هیجانی کارکنان یک شرکت توانایی شرکت را برای ارزش‌آفرینی شکل می‌دهد (وان روی و ویوسواران^۲، ۲۰۰۴). در معرفی دانش جدید، حل مشکلاتی که با مقاومت مواجه می‌شوند اهمیت دارد چون چنین فرایندهایی می‌توانند احساسات منفی زیادی را در ارتباط با این دانش جدید و حاملان مربوطه آن تحریک کنند.

۲-۲- مدل پویای خرد سازمانی هیز (۲۰۰۸)

شکل ۲ خرد سازمانی را به‌عنوان یک سیستم پویا و پیچیده نشان می‌دهد. این نوع تصویر، در واقع نقشه‌ای است که رابطه بین مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد. چنین طرح‌هایی ویژگی تفکر سیستمی (چک لند^۳، ۱۹۸۵) را با توجه به ساختار و کاربرد مدل‌های سیستمی جهت بررسی مسائل پیچیده و ارتقای یادگیری (سنگه، ۱۹۹۰ الف) نشان می‌دهد و برای به تصویر کشیدن جنبه‌های مختلف یادگیری و روابط پویای مدیریتی مرتبط (هیز و وینتر^۴، ۲۰۰۴) با آن، مورد استفاده قرار گرفته است. انتظار نمی‌رود که این مدل‌ها به‌طور کامل نشان دهنده واقعیت باشند، اما به مدیران در توصیف بهتر موقعیت‌های مختلف کمک می‌کنند. در این فرایند، دیدگاه‌های مدیران در مورد چگونگی عملکرد امور مورد بررسی قرار گرفته و هم‌چنین، جهت‌گیری‌ها، عقاید و فرضیات آن‌ها نیز مورد چالش قرار گیرند (هیز، ۲۰۰۸).

این مدل دربردارنده ۲۴ عنصر می‌باشد. باوجود این‌که عناصر دارای همبستگی هستند اما هر عنصر به‌طور جداگانه بر توسعه و گسترش خرد سازمانی اثر می‌گذارد. عناصر فردی در جدول ۲ لیست شده‌اند. به علت محدودیت‌های فضا، تنها متغیرهایی که بیشتر مورد توجه خرد سازمانی قرار دارند و محدودیت‌های یادگیری سازمانی را رفع می‌کنند به‌طور کامل توضیح داده می‌شوند. این عناصر مرکزی در جدول ۲ پررنگ شده‌اند. در اینجا سه نکته حائز اهمیت می‌باشد:

- هر متغیر در چگونگی عملکرد سیستم مهم می‌باشد، بنابراین باید به‌طور فردی درک شود.
- تمام متغیرها باید دارای فعالیت هماهنگ و هم‌افزا در خلال یک سیستم بوده و به‌عنوان سیستم در نظر گرفته شوند.
- شناخت یک یا چند متغیر به‌تنهایی نمی‌تواند به‌طور کامل توضیح دهد که چرا یادگیری سازمانی با شکست روبرو می‌شود و این‌که چرا خرد نمی‌تواند به‌دست آید (هیز، ۲۰۰۸).

شناخت پویایی خرد سازمانی شامل شناسایی و ایجاد روابط در میان متغیرهای کلیدی می‌باشد. ۲۴ متغیر معرفی شده در بالا ساختارهای پیچیده‌ای هستند که تعریف و اندازه‌گیری آن‌ها سخت می‌باشد. این مدل نشان دهنده جزئیات و پیچیدگی پویا (سنگه، ۱۹۹۰ ب) می‌باشد. جزئیات نشان دهنده تعداد بالای متغیرها و روابط غیرمستقیم میان متغیرهای سیستم می‌باشد. روابط موجود در میان عوامل پویا، غیرخطی و پیچیده می‌باشند (مطالعات مینر و میزیاس^۵، ۱۹۹۶ و توماس، ساسمن و هندرسون^۶، ۲۰۰۱) را مشاهده کنید. یافتن این روابط به همان اندازه که یک علم می‌باشد، یک فرایند هنرمندانه است که به بصیرت و تفکر نیاز دارد. این مدل، با هدف شناسایی پیچیدگی و واقعیت یادگیری و خرد سازمانی، نظریه، عمل و فلسفه خرد و جریان‌های مربوطه به آن را مورد تحلیل قرار می‌دهد (هیز، ۲۰۰۸):

¹- Nonaka & Konno

²- Van Rooy & Viswesvaran

³- Checkland

⁴- Hays & Winter

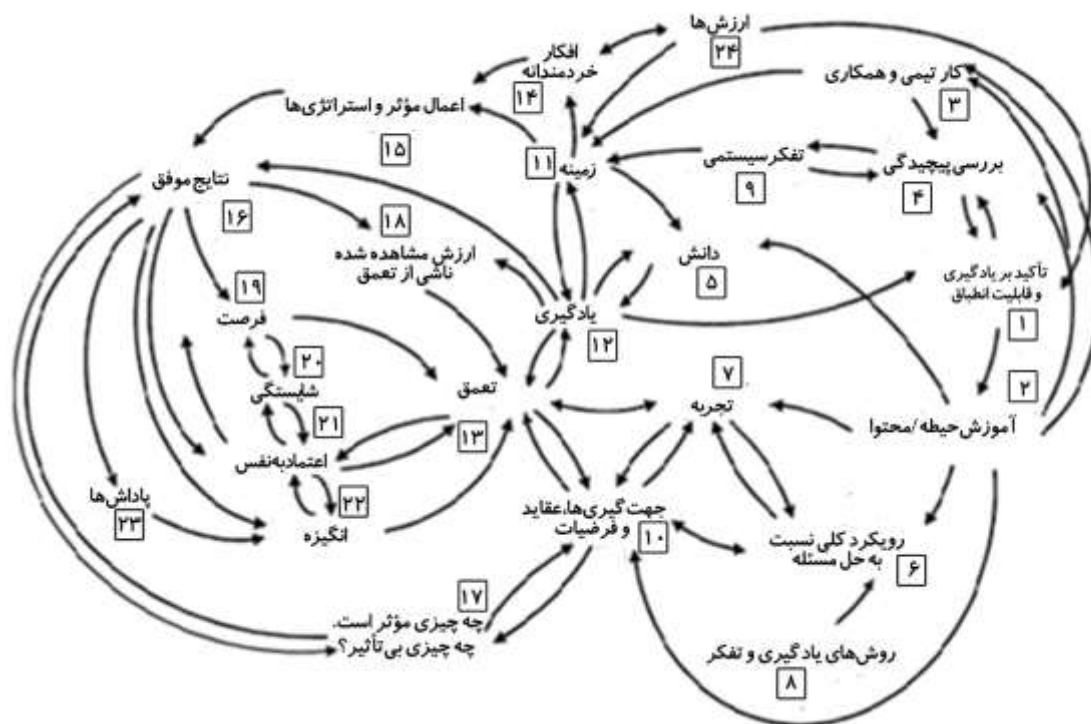
⁵- Miner & Mezias

⁶- Thomas, Sussman, & Henderson

جدول ۲- متغیر معرفی شده مؤثر در خرد سازمانی (هیز، ۲۰۰۸)

۱. تأکید بر یادگیری و قابلیت انطباق.	۱.
۲. آموزش حیطة/محتوا.	۲.
۳. کار تیمی و همکاری.	۳.
۴. بررسی پیچیدگی.	۴.
۵. دانش.	۵.
۶. رویکرد کلی نسبت به حل مسئله.	۶.
۷. تجربه	۷.
۸. روش‌های یادگیری و تفکر.	۸.
۹. تفکر سیستمی.	۹.
۱۰. جهت‌گیری‌ها، عقاید و فرضیات.	۱۰.
۱۱. زمینه	۱۱.
۱۲. یادگیری.	۱۲.
۱۳. تعمق.	۱۳.
۱۴. افکار خردمندانه.	۱۴.
۱۵. اعمال مؤثر و استراتژی‌ها.	۱۵.
۱۶. نتایج موفق.	۱۶.
۱۷. چه چیزی مؤثر است. چه چیزی بی‌تأثیر؟	۱۷.
۱۸. ارزش مشاهده شده ناشی از تعمق.	۱۸.
۱۹. فرصت.	۱۹.
۲۰. شایستگی.	۲۰.
۲۱. اعتماد به نفس.	۲۱.
۲۲. انگیزه.	۲۲.
۲۳. پاداش‌ها.	۲۳.
۲۴. ارزش‌ها	۲۴.

هیچ منطق از پیش تعیین‌شده‌ای نسبت به ترتیب عوامل ذکر شده در مدل وجود نداشت. این نقشه در واقع، از بررسی اولیه مرور مقالات مربوطه و مصاحبه با همکاران علاقه‌مند به مقوله خرد به دست آمده. در این راستا، سه نوع مقاله مورد بازبینی قرار گرفتند. مورد اول، مقاله مدیریت مدرن، مبنی بر تمرکز بر یادگیری سازمانی (هیز، ۲۰۰۸). در شکل ۲ مدل پویای خرد سازمانی آورده شده است.



شکل ۲- مدل پویای خرد سازمانی (هیز، ۲۰۰۸)

هم‌چنین مقاله خرد از دید روان‌شناختی (بالتز و استادینگر، ۱۹۹۳، ۲۰۰۰؛ بیرن و فیشر، ۱۹۹۰؛ کیچنر و برنر، ۱۹۹۰؛ استرنبرگ، ۱۹۹۸، ۲۰۰۳)؛ فلسفه (آرنود و لبون^۱، ۲۰۰۰؛ کوراک کاکاباس و همکاران، ۲۰۰۱؛ رابینسون، ۱۹۹۰) و توسعه انسانی (کوپر و سواف^۲، ۱۹۹۶؛ گاردنر، ۱۹۹۳؛ کلب^۳، ۱۹۸۴)؛ مقالات انتخاب شده در زمینه خرد و افراد خردمند از منابع سنتی کنفوسیوسی، سوفی، تائویست و زن بودایست نیز مورد بازبینی قرار گرفتند. به‌علاوه، تجربیات فردی نویسنده در زمینه مدرسین بومی آمریکا تأمین‌کننده برخی ایده‌های ثبت شده در این قسمت بود. بررسی آینده به‌دنبال کشف خرد بومی در قبیله‌های آفریقا می‌باشد چراکه آن‌ها علم سازمان‌دهی، مدیریت غربی و مدرن را به‌طور بالقوه دارند. درحالی‌که هرکدام از این جریان‌های مورد مطالعه در مورد خرد، ارزش خاصی را به آن می‌افزاید، شباهت‌های بسیاری نیز در درک مفهوم خرد در آنان یافت می‌شود:

- ترسیم یک تصویر بزرگ؛ جداسازی جزییات از اصول یا روندها و علائم به‌دست آمده از مسائل و علل که در عوامل مهم دخیل می‌باشند.
- درک پیچیدگی در مسائل و موقعیت‌ها به‌ویژه از چندین نقطه‌نظر و از دیدگاه سهامداران مختلف.
- تشخیص محدودیت‌های دانش و آگاهی، شامل ناتوانی در مشاهده واقعیت به همان شکلی که هست، اما با رنگی که ما از دید خود به آن‌ها می‌دهیم. درک طبیعت، تأثیرات و امکان چندین واقعیت.
- انجام کار درست که در جهت منفعت عموم می‌باشد و کمترین ضرر را با خود به همراه دارد؛ کاهش توجه به منافع شخصی؛ ارزش صداقت، حتی زمانی که آسیب‌رسان است.

^۱- Arnoud & LeBon

^۲- Cooper & Sawaf

^۳- Kolb

• درک این مفهوم که نفس (خود) غیرقابل جداسازی از سیستم می‌باشد؛ و این که فرد با هدف مطالعه در ارتباط می‌باشد (هیز، ۲۰۰۸).

با وجود این که خرد همیشه در پیرامون ماست، کمتر به صورت آکادمیک مورد توجه قرار می‌گیرد. اگر خرد به طور علمی مورد بررسی قرار گیرد، انگار که چیزی را از دست می‌دهد. شاید علت کم بودن تعاریف مفهومی و هدف خرد ناشی از دلیلی منطقی باشد. یادگیری سازمانی/توسعه‌سازمانی، تغییر و نوآوری برای ما وقایع مثبت‌گرای علمی را تداعی می‌کند و بر این مسئله تأکید دارد که منطقی بودن، قابلیت پیش‌بینی، کنترل و غیره برای مدیریت و ارتقا لازم می‌باشد، اما برای یادگیری و تغییر کافی نیست (استاتا^۱، ۱۹۸۹؛ جیل^۲، ۲۰۰۳). نظریه آشوب، فیزیک کوانتوم و بودایی‌زم به ما در مورد ماهیت غیرواقعی کنترل و ارزش غیرقابل پیش‌بینی بودن، ظهور و بی‌خیالی می‌گویند (گلداستین^۳، ۱۹۹۴؛ لیچتشتاین^۴، ۲۰۰۰؛ یا هنسler، اجمان و گوئررو کوسومانو^۵، ۲۰۰۰). معمولاً پیش می‌آید که چیزی که ما آن را مشاهده می‌کنیم، واقعیت نیست.

عمدتاً چیزی که ما در زندگی واقعی شاهد آن هستیم، به هم‌ریختگی است و اصلاً قابل پیش‌بینی نیست (همان‌طور که در شکل فوق نشان داده شده است)؛ اما اغلب چیزهایی که ارزش صحبت کردن را ندارد، در واقع این ارزش را دارا می‌باشند. چیزی که مورد چشم‌پوشی قرار می‌گیرد، نباید از آن چشم‌پوشی شود. هوش و نفس ما مانع خرد ما می‌شوند (هیز، ۲۰۰۸).

مدل پویای خرد سازمانی در اینجا بر تعمق به عنوان مکانیزمی تمرکز می‌کند که یادگیری را ارتقا می‌دهد و به این شکل، از تجربه بهره می‌گیرد و دانش مفیدی را ایجاد می‌کند. تعمق، یک فرایند، نظام‌یافته و مهارتی است که یادگیری و به‌کارگیری آن نسبتاً ساده می‌باشد (هیز، ۲۰۰۸). در حالی که افراد به دلایلی شاید تعمق را مورد چشم‌پوشی قرار دهند (آرجریس و شان، ۱۹۷۸؛ سنگه، ۱۹۹۰ ب)، ارزشی که آن می‌تواند داشته باشد غیرقابل انکار است (هیز، ۲۰۰۴ الف).

یادگیری (متغیر ۱۲)، در وسط تصویر ۱ مشخص می‌باشد. خرد پایان راه نیست، بلکه شرایطی تحولی است که با یادگیری تغذیه می‌گردد و با مبتنی بر زمینه، تسهیل می‌گردد. یک ویژگی هسته‌ای افراد خردمند، عشق آن‌ها به دانستن است که به این شکل آن‌ها حتی با در دست داشتن دانش اندک، شوق یادگیری دارند. هم‌چنین، توجه و آگاهی فرایند یادگیری را در نظر بگیرید که فرد در آن شرکت دارد، شامل شیوه‌های یادگیری خود فرد، جهت‌گیری‌ها، ضعف و اهداف یادگیری و نیازمندی‌ها است که کل این فرایند موجب ایجاد یادگیری مستمر و ارتقای یادگیری می‌شود. توجه و آگاهی از طریق تعمق ارتقا می‌یابد (هیز، ۲۰۰۸).

خرد به یک هم‌افزایی میان هوش، دانش و تجربه اشاره دارد. سازمان‌ها به‌طور کلی دارای این عناصر می‌باشند، اما در زمینه هم‌افزایی دارای کمبود هستند. سازمان‌ها به فرایندهای ارتقا یافته‌ای که هم‌افزایی را در میان هوش، دانش و تجربه بهبود می‌دهند، نیاز دارند تا به کارکنان در تمام سطوح اجازه دهند که از این هم‌افزایی بهره‌برند. تفکر تعمقی و یادگیری فرایندی است که مبتنی بر زمینه و ارزش‌های مشترک بین افراد است (هیز، ۲۰۰۸).

۲-۳- مدل ترکیبی خلاقیت، هوش و خرد استرنبرگ (۲۰۰۳)

مدل ترکیبی خلاقیت، هوش و خرد یک پایه و اساس رایج ممکن برای تخصیص رهبران آموزشی مثبت توسعه یافته و یا در حال توسعه است. این مدل توسعه‌ای از مدل توانایی‌های رهبری که در جاهای دیگر مطرح شده، است (استرنبرگ، ۲۰۰۳ پ، ت، ث، ج؛ استرنبرگ و وروم^۶، ۲۰۰۲). ویکس مخفف ترکیب خرد، هوش، خلاقیت است. این مدل بر اساس مدهای از قبل تعریف شده، ساخته شده است اما با تلاش در جهت ترکیب سیستماتیک خرد، هوش و خلاقیت که به صورت جداگانه در بسیاری از مدل‌های قبلی آمده، متفاوت است. با توجه به مدل ویکس، ترکیب خرد، هوش و خلاقیت، یک شرط لاینفک برای

¹- Stata

²- Gill

³- Goldstein

⁴- Lichtenstein

⁵- Hensler, Edgeman & Guerrero-Cusumano

⁶- Sternberg & Vroom

رهبران آموزشی مثبت گذشته، حال و آینده ایجاد می‌کند. بدون ترکیب این سه ویژگی، یک شخص می‌تواند یک رهبر آموزشی مناسب باشد، شاید هم یک رهبر خوب باشد اما هرگز نمی‌تواند عالی باشد. یک رهبر آموزشی عالی از خلاقیت برای تولید تصاویر مثبت و راه‌حل مشکلات استفاده کرده و از هوش تحلیلی برای ارزیابی این تصاویر و راه‌حل‌ها استفاده می‌کند. همچنین از هوش عملی برای پیاده‌سازی تصمیمات و ترغیب دیگران به ارزش‌های آن و از خرد برای تضمین این که تصمیمات برای رسیدن به یک مصلحت عمومی کمک کنند، استفاده می‌کند (استرنبرگ، ۲۰۰۵).

مدل ترکیبی خلاقیت، هوش و خرد: مدلی از رهبری آموزشی مثبت

تئوری ویکس به هوش، خلاقیت و خرد با نگاهی متمایز اما دارای شباهت‌های بنیادین، می‌نگرد. اساس تعریف دقیق هوش که با هوش موفق سنجیده می‌شود، جنبه تحلیلی آن است. اساس خلاقیت، جنبه خلاقیت هوش موفق بوده و اساس خرد، جنبه عملی هوش موفق و علی‌الخصوص دانش ضمنی است؛ بنابراین، هوش موفق بر پایه و اساس هوش مرسوم، خلاقیت و خرد استوار است. هوش موفق پایه و اساسی برای هوش مرسوم، خلاقیت و خرد است اما این ساختارها چیزی بیش از فقط هوش موفق هستند و اجزای دیگری نیز دخیل هستند (استرنبرگ، ۲۰۰۵).

نقش مؤلفه‌ها

فرا مؤلفه‌ها: فرا مؤلفه‌ها نقش کلیدی در هوش، خلاقیت و خرد دارند و توابع اجرایی مرکزی را تشکیل می‌دهند که بدون آن هیچ‌یک از این سه ویژگی کارایی ندارند. برای هوشمندان، خلاقانه یا خردمندانه فکر کردن، یک شخص باید قادر به تشخیص وجود مشکل، تعریف مشکلات، فرموله‌سازی استراتژی‌ها برای حل مشکلات و ... باشد. تفاوت در نوع مشکلاتی است که این ویژگی‌های در آن به کار گرفته می‌شوند.

در هوش، این ویژگی‌های در انواع مختلفی از مشکلات به کار گرفته می‌شوند. اولاً زمانی که در مشکلات نسبتاً آشنایی که به نحوی انتزاعی از تجربیات روزمره است، به کار گرفته می‌شوند، در واقع در مشکلاتی به کار گرفته شده‌اند که نیازمند هوش تحلیلی است. ثانیاً زمانی که بر مشکلات نسبتاً جدید که در طبیعت کمتر یافت می‌شوند، به کار گرفته شوند، بر مشکلاتی به کار گرفته شده‌اند که نیازمند هوش خلاقانه است. ثالثاً زمانی که بر مشکلات نسبتاً کاربردی که در طبیعت به‌وفور مورد مطالعه قرار گرفته است، بر مشکلاتی به کار گرفته شده‌اند که نیازمند هوش عملی است.

تمام مشکلاتی که نیازمند خلاقیت است، نیاز به هوش خلاقانه دارند اما تمام مشکلاتی که نیازمند هوش خلاقانه است به خلاقیت نیاز ندارد. دلیل این امر این است که خلاقیت، حداقل با توجه به تئوری سرمایه‌گذاری نیازمند بیش از فقط هوش خلاقانه است که به دانش، روش فکری، ویژگی‌های شخصیتی مشخص و ویژگی‌های انگیزشی مشخص نیاز دارد؛ بنابراین مردم می‌توانند به صورت خلاقانه هوشمند باشند اما خلاق نباشند. آن‌ها ممکن است به راه‌های جدیدی فکر کنند اما دچار کمبود مقاومت، تمایل به ریسک‌پذیری یا تمایل به رشد که یک شخص به جهت کاملاً خلاق بودن به آن نیازمند است، باشند؛ بنابراین به نظر می‌رسد مشکلاتی که به خلاقیت کامل نیاز دارند نسبت به مشکلاتی که صرفاً نیازمند هوش خلاقانه است، پیچیده‌تر هستند. برای مثال مسئله برنامه‌ریزی، نیازمند هوش خلاقانه است؛ اما مانند نوشتن یک رمان مهم به خلاقیت نیاز ندارد. رمان شامل اجزای بیشتری از خلاقیت نسبت به مفهوم برنامه‌ریزی، می‌شود؛ بنابراین غلبه بر نو بودن فقط یک جنبه از خلاقیت است (استرنبرگ، ۲۰۰۵).

فرا مؤلفه‌ها به خصوص برای تعریف و بازتعریف مشکلات خلاقانه، دارای اهمیت هستند. همان‌طور که گنزلس و کسیکسزنتمیهایلی^۱ (۱۹۷۶) اشاره کردند، پیدا کردن و سپس تعریف مناسب مشکل، عنصر ضروری خلاقیت است. فرا مؤلفه‌ها همچنین به جهت نظارت و بررسی محصولات یک شخص، مهم هستند. هیچ‌کس، هرچقدر هم که خلاق باشد همیشه به بالاترین سطح خلاقیت دست پیدا نمی‌کند. یک شخص خلاق باید سیستمی بسازد که گندم خودش را از کاه جدا کند.

^۱- Getzels & Csikszentmihalyi

فرا مؤلفه‌ها هم‌چنین در راه‌حل مشکلاتی که به خرد نیاز دارند، اعمال می‌شوند. در واقع، بیشتر سختی مشکلات مربوط به خرد، در یافتن این است که مشکل دقیقاً چیست، نظرات چه کسانی دخیل است و نظرات آن‌ها چیست. سپس یک شخص باید استراتژی‌ای برای حل مشکل، فرموله‌سازی کند و راهی برای نظارت بر درست کار کردن استراتژی پیدا کند (استرنبرگ، ۲۰۰۵).

مؤلفه‌های عملکردی: مؤلفه‌های عملکردی نیز در حل هر سه نوع مشکل دخیل هستند. برای مثال، یک شخص باید برای حل هر نوع مشکل استنتاج کند، چه آن مشکل در روابط استنتاجی موجود در مسائل استنتاجی شبه آزمون باشد و یا در روابط استنتاجی مبتنی بر یک مدل از پدیده بر پایه مدلی از پدیده‌های دیگر (مثل فروید که مدل هیدرولیک را بر روح و روان اعمال کرد) باشد و یا استنتاج این‌که یک شریک به‌دنبال چه چیزی در مذاکره است تا شخص بتواند راهکار خردمندانه‌ای ارائه دهد که بین سلايق توازن ایجاد شود.

مؤلفه‌های کسب دانش: در نهایت مؤلفه‌های کسب دانش نیز در هر سه نوع مشکل دخیل هستند. برای یادگرفتن لغات جدید موجود در یک متن، خواننده باید اطلاعات مربوط و ارزشمند را از مفاد غیر اصلی که غیر مربوط بوده یا می‌تواند سد راه یادگیری معنی لغت جدید شود، جدا کند. علاوه بر این خواننده باید اطلاعات انتخاب شده را با استفاده از اطلاعات قبلی از طبیعت کلمه جدید به‌عنوان یک راهنما، برای تشکیل یک کل با مفهوم ترکیب کند. سپس باید تصمیم بگیرد چه چیزهایی برای تعریف کلمه جدید کمک‌کننده خواهد بود و با این چیزهای مفید به‌محض این‌که جداسازی و پردازش شدند، چه باید بکند. خواننده مدام تلاش می‌کند تا زمینه کلمه ناشناخته را با چیزهایی که با آن آشنایی دارد، مرتبط کند؛ بنابراین پردازش اطلاعات موجود به سه عملیات جداگانه نیاز دارد: ۱- پیدا کردن اطلاعات مربوط در متن. ۲- ترکیب این اطلاعات در یک کل با مفهوم؛ و ۳- مرتبط کردن این اطلاعات با چیزی که خواننده هم‌اکنون می‌داند (استرنبرگ، ۲۰۰۵).

مهارت‌های مقابله با تازگی

مقابله با تازگی به هوش مرسوم، خلاقیت و خرد مرتبط است. در هوش مرسوم، مقابله با تازگی در قابلیت‌های روال بودن دخیل بوده (کتل^۱، ۱۹۷۱؛ کرول^۲، ۱۹۹۳؛ به نقل از استرنبرگ، ۲۰۰۵) و جزء اصلی تفکر خلاقانه است و بیشتر مسائل مرتبط با خرد به نحوی تازه هستند؛ به عبارت دیگر جنبه‌های جدیدی دارند که مشکلات قبلی نداشته‌اند. وقتی مشکلات روال تر باشند، ممکن است به نظر برسد نیازمند درک مشترک هستند اما نیازمند خرد نیستند (استرنبرگ، ۲۰۰۵).

مهارت‌های کاربردی

مهارت‌های کاربردی نیز در هر سه نوع مهارت دخیل بوده و احتمالاً در هوش مرسوم کمتر دخیل هستند. بیشتر افراد به‌دنبال دانستن این هستند که چه استراتژی‌ها و راه‌حل‌هایی در امتحان دادن و یا مدرسه مورد انتظار است. آن‌ها به خلاقیت نیاز دارند تا به نحوی ایده‌هایی را بازگو کنند که قابل پیاده‌سازی بوده و دیگران را به ارزش این ایده‌ها متقاعد کند. هم‌چنین برای حل مشکلات به خرد نیاز دارند. در واقع دانش ضمنی اساس تفکر عاقلانه است (استرنبرگ، ۲۰۰۵).

۳- نتیجه‌گیری

این مقاله با هدف بررسی مدل‌های ارائه شده در زمینه خرد سازمانی انجام شد. در این راستا از میان مدل‌های موجود در این مقاله به بررسی مدل‌های خرد سازمانی پینهیرو و همکاران (۲۰۱۲)، مدل پویای خرد سازمانی هییز (۲۰۰۸) و مدل ترکیبی خلاقیت، هوش و خرد استرنبرگ (۲۰۰۳) به تفصیل پرداخته شد و توضیحات لازم در این زمینه ارائه شد. خرد سازمانی به‌سرعت به‌عنوان یک حیطه پژوهشی در حال ظهور می‌باشد. این مسئله به‌علت ترکیب چندین عامل می‌باشد. ابتدا، حیطه مد نظر ما توسط این ادراک هدایت می‌شود که موضوعی بزرگ‌تر از مدیریت صرف دانش وجود دارد. همان‌طور که اطلاعات از داده‌ها فراتر می‌رود و دانش از اطلاعات، خرد نماینده ترکیب پتانسیل دانش - محور با دیدگاه و اجرای عملی در سطحی بالاتر می‌باشد (کسلر، ۲۰۰۶). بین دانشمند بودن و خردمند بودن یک تفاوت اساسی وجود دارد (بیرلی و همکاران،

^۱- Cattell

^۲- Carroll

۲۰۰۰؛ ادواردز^۱، ۱۹۷۲): دانشمند فردی است که عقیده درست و توجیه شده‌ای تحت حمایت حقیقت دارد، درحالی‌که فرد خردمند دارای قضاوت سالم و ملایم در ارتباط با زندگی است. بر اساس تلفیق البرت انیشتین^۲ (۱۹۳۹) درباره علم و معنویت، دانش صرفاً با کاری در ارتباط است که می‌تواند انجام شود، درحالی‌که خرد کاری را در نظر می‌گیرد که باید انجام شود؛ بنابراین، در عمل خرد از دانش فراتر می‌رود.

ثانیاً این حیطة تحت تأثیر تحول زمینه تجارت و فرایندی می‌باشد که نیازمند یک رویکرد صریح نسبت به مطالعه سازمان‌ها است. برای مثال، پیشرفت کمال فناوری (به‌زودی نانو فناوری)، تمرکز اخیر بر رفتار اخلاقی و مسئولیت اجتماعی شرکتی، پیچیدگی استراتژیک معرفی شده توسط یکپارچگی جهانی و رشد سریع نوآوری محصول و خدمات در سرتاسر یک رشته گسترده از صنایع همگی مدل‌هایی سنتی را مورد پرسش قرار داده‌اند و در طی نظارت سازمانی، دیدگاه‌ها و رویکردهایی جدید رفتاری را فرا می‌خوانند. به‌راستی شواهد زیادی وجود دارد، مبنی بر این‌که موفقیت لزوماً برای سازمان‌هایی که دارای بهترین سیستم‌های اطلاعاتی یا دانش هستند به‌دست نمی‌آید، بلکه در سازمان‌هایی کسب می‌شود که می‌توانند بهترین استفاده را از دانش خود داشته باشند (کسلر، ۲۰۰۶).

خرد سازمانی فصل مشترک این عوامل می‌باشد. برخی از مسائل جالب زمانی رخ می‌دهند که فرد سازمان‌ها را از یک دیدگاه خرد-محور می‌نگرد. آیا فناوری ارتقادهنده خرد است یا مانع آن؟ سیستم‌های منابع انسانی، اشکال سازمانی، اعمال مدیریتی و توانایی‌های عملیاتی چه ارتباطی با خرد دارند؟ ابعاد اخلاقی و اجتماعی خرد چه هستند؟ آیا خرد می‌تواند به‌طور استراتژیک توسعه داده شود و مورد استفاده قرار گیرد؟ آیا مفاهیم و نشانه‌های خرد در فرهنگ‌های مختلف تفاوت دارند؟ آیا فرد می‌تواند خرد را آموزش دهد؟ (کسلر، ۲۰۰۶). البته، پژوهش‌گران در حال رسیدگی به این چالش‌ها و آغاز حل این مسائل مهم می‌باشند.

خرد هر سازمان به‌طور منحصربه‌فرد، به ویژگی‌های سازمان بستگی ندارد، زیرا تأثیر محیط نیز دخیل می‌باشد. از این‌رو سازمان‌ها نیاز دارند دانش و مهارت‌های مدیریت استعداد خود را عمق دهند، زیرا اعضای سازمان، مهم‌ترین عامل در خلق ارزش هستند (بوئو کامپوس^۳، ۲۰۰۳). خرد سازمانی با افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها در ارتباط می‌باشد؛ زیرا این‌که خرد سازمانی تنها در بردارنده دانش باشد، کافی نیست، بلکه چیزی که لازم است، دانشی است که در خدمت حل مسئله به-منظور ارتقای ارزش محصول تولید شده باشد (پینهیرو و همکاران، ۲۰۱۲).

نورت و پوشل (۲۰۰۳) بیان می‌دارند سازمان هوشمند لزوماً دانش را از بازار و رقبا، مشتریان، فرایندها، محصولات و کارکنان شرکت کسب و حفظ می‌کند، درحالی‌که سازمان خردمند در تلاش است تا چنین دانشی را به اقدام عملی تبدیل کند. با فرض این‌که دانش به‌تنهایی کافی نیست، تأکید باید ضرورتاً بر ترکیب خرد سازمانی و دانش شرکت در تمامی ابعاد باشد. کسلر (۲۰۰۶) بیان می‌دارد خرد نمایانگر ترکیب قابلیت مبتنی بر دانش با دید بازتر و کاربرد عملی است. باوجوداین، تفاوت اساسی میان دانایی و خردمندی وجود دارد (بیرلی و همکاران، ۲۰۰۰). درحالی‌که دانایی ظرفیت یافتن بهترین پاسخ برای یک مسئله خاص را نشان می‌دهد، خرد ظرفیت حل مسائل پیچیده است که امکان دستیابی به نتایج بسیار پیچیده و ساختارهای ثابت را فراهم می‌کند و از ظرفیت‌ها برای تطبیق و همانندسازی استفاده می‌کند (مینسکی^۴، ۱۹۸۵). خرد اساساً انجام کار درست را نشان می‌دهد (هیز، ۲۰۰۸).

^۱- Edwards

^۲- Albert Einstein

^۳- Bueno Campos

^۴- Minsky

منابع

1. AKGÜN, A. E. & KIRÇOVALI, S. Y. (2015). Organizational Wisdom and its Impact on Firm Innovation and Performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(2), 193-202.
2. Arboní'es Ortiz, A. (2003), "La empresa digital extendida basada en el conocimiento", in Hernández Mogollo'n, R. (Ed.), *Dirección del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*, Ediciones La Coria, Trujillo, pp. 55-70.
3. Argyris, C. and D. Schön. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
4. Arnoud, D. and T. LeBon. (2000). Practical and theoretical wisdom. *Practical Philosophy*. Vol. 3.1, pp. 6-9.
5. Avey, J. B., Luthans, F., Hannah, S. T., Sweetman, D., & Peterson, C. (2012). Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 165-181.
6. Awad, E. M. & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*, Pearson-Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
7. Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (1993). The search for a psychology of wisdom. *Current directions in psychological science*, 2(3), 75-81.
8. Barbuto Jr, J. E., & Millard, M. L. (2015). Developing Wisdom and Reducing Emotional Labor in the Workplace: Testing the Impact of Servant Leadership.
9. Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 13(6), 595-618.
10. Birren, J. and L. Fisher. (1990). The elements of wisdom: overview and integration, in Sternberg, R. (Ed.) *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development*. New York: Cambridge; pp. 317-332.
11. Bueno Campos, E. (2003), "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management)", in Hernández Mogollo'n, R. (Ed.), *Dirección del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*, Ediciones La Coria, Trujillo, pp. 21-54.
12. Cattell, R. B. (1971). Abilities: Their structure, growth, and action.
13. Checkland, P. (1985). From optimizing to learning: A development of systems thinking for the 1990s. *Journal of the Operational Research Society*. Vol. 36, pp. 757-767.
14. Cooper, R. and A. Sawaf. (1996). *Executive Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Berkley.
15. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
16. Drucker, P. F. (1977). *An introductory view of management: instructor's manual*. Harper and Row.
17. Edwards, P. (1972). *Encyclopedia of philosophy* (Vol. 8). New York: Free Press
18. Einstein, A. (1939). Gandhi's statesmanship. *Mahatma Gandhi-Essays and reflections on his life and work*, 40-45.
19. Fink, L., Yogev, N., & Even, A. (2017). Business intelligence and organizational learning: An empirical investigation of value creation processes. *Information & Management*, 54(1), 38-56.
20. Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York: Basic.

21. Getzels, J. W., & Csikszentmihalyi, M. (1976). Problem finding and creativity. *The creative vision: A longitudinal study of problem finding in art*, 236-251.
22. Gill, R. (2003). Change management –or change leadership? *Journal of Change Management*. Vol. 3, Is. 4, pp. 307-318.
23. Goldstein, J. (1994). *The Unshackled Organization*. Portland: Productivity.
24. GRANT, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, pp. 375–387.
25. Hayes, M. S. (2008). *A look at black ethnic identity and transracial adoption: A contextual perspective*. The Florida State University.
26. Hays, J. (2004a). Reflection, insight, and empathy: uncommon outcomes in management education. Proceedings of the 18th International Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM).
27. Hays, J. (2004b). *Building High-Performance Teams: A Practitioner's Guide*. Canberra: Argos.
28. Hays, J. and R. Winter. (2004). Systemic properties of performance management, in Neely, A. Kennerley, M. and A. Walters (Eds.), *Performance Measurement and Management: Public and Private*. Cranfield: Centre for Business Performance.
29. Hays, J. M. (2010). Mapping wisdom as a complex adaptive system. *Management & Marketing*, 5(2), 19.
30. Hensler, D. Edgeman, R. and J-L. Guerrero-Cusumano. (2000). East meets west: weaving the threads of Deming, daVinci and the Tao Te Ching. *Total Quality Management and Business Excellence*. Vol. 11, pp. 501-508.
I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (Oxford University Press, Oxford, 1995).
31. Jordan, J. and Jones, P. (1997), “Assessing your company’s knowledge management style”, *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 392-8.
32. Kessler, E. H. (2006). Organizational Wisdom Human, Managerial, and Strategic Implications. *Group & Organization Management*, 31(3), 296-299.
33. Kitchener, K. S. & Brenner, H. G. (1990). Wisdom and reflective judgment: Knowing in the face of uncertainty. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 212-229). New York: Cambridge University Press.
34. Kolb, B. (1984). Functions of the frontal cortex of the rat: a comparative review. *Brain Research Reviews*, 8(1), 65-98.
35. KORAC-KAKABADSE, N. KORAC-KAKABADSE, A. KOUZMIN, A. (2001). Leadership renewal: Towards the philosophy of wisdom. *International Review of Administrative Sciences*, 67 (2), pp. 207-227.
36. Leonard, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
37. Levitt, H. M. (1999). The development of wisdom: An analysis of Tibetan Buddhist experience. *Journal of Humanistic Psychology*, 39(2), 86-105.
38. Lichtenstein, B. (2000). Generative knowledge and self-organized learning. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 9, No. 1, pp. 47-54.
39. Masa'deh, R. E., Masa'deh, R. E., Shannak, R., Shannak, R., Maqableh, M., Maqableh, M., ... & Tarhini, A. (2017). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.

40. Miner, A. and S. Mezias. (1996). Ugly duckling no more: past and futures of organizational learning research. *Organizational Science*. Vol. 7, Is. 1, pp. 88-99.
41. Minsky, M. (1985), *The Society of Mind*, Simon & Schuster, New York, NY.
42. Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
43. North, K. and Po"schl, A. (2003), "Un test de inteligencia para las organizaciones", in Hernández Mogollo'n, R. (Ed.), *Dirección del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*, Ediciones La Coria, Trujillo, pp. 183-92.
44. O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42(2), 292-313.
45. Parco-Tropicales, M. & de Guzman, A. B. (2014). A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals. *Asia Pacific Education Review*, 15(4), 547-559.
46. Pinheiro, P. Raposo, M. & Hernández, R. (2012). Measuring organizational wisdom applying an innovative model of analysis. *Management decision*, 50(8), 1465-1487.
47. Quinn, J. B. (1992). The intelligent enterprise a new paradigm. *The Executive*, 6(4), 48-63.
48. Ranjan Chatterjee, S. (2009). Managerial ethos of the Indian tradition: relevance of a wisdom model. *Journal of Indian Business Research*, 1(2/3), 136-162.
49. Robinson, D. (1990). Wisdom through the ages. In Sternberg, R. (Ed.) *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development* (pp. 13-24). New York: Cambridge.
50. Rowley, J. (2006). An analysis of the e-service literature: towards a research agenda. *Internet research*, 16(3), 339-359.
51. Senge, P. (1990a). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
52. Senge, P. (1990b). The leader's new work: building a learning organization. *Sloan Management Review*. Vol. 32, Is. 1, pp. 7-24.
53. Stata, R. (1989). Organizational learning—the key to management innovation. *Sloan Management Review*. Spring, pp. 63-74.
54. Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of general psychology*, 2(4), 347.
55. Sternberg, R. J. (2003). WICS as a model of giftedness. *High Ability Studies*, 14, 109-137.
56. Sternberg, R. J. (2003). Wisdom and Education*. *Gifted Education International*, 17(3), 233-248.
57. Sternberg, R. J. (2003a). WICS: A model of leadership in organizations. *Academy of Management Learning and Education*, 2(4), 386-401. <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2003.11902088>
58. Sternberg, R. J. (2003b). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. New York, NY: Cambridge University Press.
59. Sternberg, R. J. (2005). WICS: A model of positive educational leadership comprising wisdom, intelligence, and creativity synthesized. *Educational Psychology Review*, 17(3), 191-262.
60. Sternberg, R. J., & Vroom, V. (2002). The person versus the situation in leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 301-323.

61. Stewart, D. A. (2001). Pearls of wisdom: What Stokoe told us about teaching deaf children. *Sign Language Studies*, 1(4), 344-361.
62. Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, 1st ed. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
63. Tanriverdi, H. (2001). *Performance effects of corporate diversification: roles of knowledge resources, knowledge management capability and information technology* (Doctoral dissertation, Boston University).
64. Thomas, J. Sussman, S. and J. Henderson. (2001). Understanding “strategic learning”: linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization Science*. Vol. 12, Is. 3, pp 331-350.
65. Tobin, R. (1996). Molecular collapse: the rate-limiting step in two-state cytochrome c folding. *PROTEINS: Structure, Function, and Genetics*, 24, 413-426.
66. Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of vocational Behavior*, 65(1), 71-95.
67. Wiig, K. M. (1999). What future knowledge management users may expect. *Journal of knowledge management*, 3(2), 155-166.
68. Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., & McKenna, B. (2014). Leaders’ personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 171-187.
69. Zack, M. H. (2000). Jazz improvisation and organizing: Once more from the top. *Organization Science*, 11(2), 227-234.

A Review of Models Presented in Connection to Organizational Wisdom

Mehrangiz Miri Kermanshahi¹, Behzad Shoghi²

1. *PhD Student in Department of Educational management, college of Management and economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran*
2. *PhD in Department of Educational management, College of Management and economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)*

Abstract

Organizational wisdom is increasingly emerging as a research field. It has a considerable effect on success in individual, organizational, and social levels. It also improves the results of knowledge management activities. In addition, it can act as an efficient tool for responding to uncertain environments. Organizational wisdom is important in terms of creating value in organizations. Therefore, organizations with reported high levels of organizational wisdom can achieve better results. Organizational wisdom includes the collection, transference, and integration of individual wisdom as well as using institutional and social processes (such as structure, culture, and daily affairs) for storing. This research examines models presented connected to organizational wisdom, by studying related literature and using a library method. Generally, better understanding of wisdom and related concepts such as organizational wisdom, managerial wisdom, and wisdom management can provide a proper ground which leads to improvements in theories and knowledge management performance. In addition, they can help to achieve a set of organizational advantages that can support performance and success.

Keywords: composite model, dynamic model, organizational wisdom, wisdom models
