



## شناسایی مؤلفه‌های الگوی نهاده‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران

نورمحمد نورتیا عمرانی <sup>۱</sup> فریبا حنیفی <sup>۱*</sup> محبوبه عبداللهی <sup>۱</sup>	تاریخ چاپ: ۱ شهریور ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۵ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۸ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱ خرداد ۱۴۰۴	<b>شيوه استناددهی:</b> نورتیا عمرانی، نورمحمد، حنیفی، فریبا، و عبداللهی، محبوبه. (۱۴۰۴). شناسایی مؤلفه‌های الگوی نهاده‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۳)، ۲۳-۱.
---	--	---

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تبیین مؤلفه‌های الگوی نهاده‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران است. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند انجام شد. جامعه آماری شامل خبرگان، اساتید مدیریت و مدیران ارشد دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران بود که با نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند تا الگوی مفهومی نهاده‌سازی هوش سازمانی استخراج گردد. یافته‌ها نشان داد نهاده‌سازی هوش سازمانی در قالب یک مدل علی-زمینه‌ای-مداخله‌گر-راهبردی-پیامدی تبیین می‌شود که در آن آرمان‌های مشترک، جریان آزاد اطلاعات و مدیریت دانش نقش علی، بینش راهبردی و کیفیت رهبری نقش زمینه‌ای، ساختار سازمانی و فناوری دیجیتال نقش مداخله‌گر، همسوسازی راهبردها و پایش محیط نقش راهبردی، و چابکی تصمیم‌گیری، یادگیری سازمانی و پاسخگویی به تغییرات نقش پیامدی ایفا می‌کنند. الگوی استخراج‌شده نشان می‌دهد نهاده‌سازی هوش سازمانی یک فرایند نظام‌مند و پویا است که با هم‌افزایی مؤلفه‌های دانشی، مدیریتی، ساختاری و فرهنگی تحقق یافته و ظرفیت انطباق، یادگیری و اثربخشی راهبردی دانشگاه‌ها را به‌طور معناداری ارتقا می‌دهد.

**واژگان کلیدی:** هوش سازمانی، نهاده‌سازی، دانشگاه‌های آزاد اسلامی، مدیریت دانش، رهبری هوشمند، چابکی سازمانی

### مشخصات نویسندگان:

۱. گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

پست الکترونیکی: Fariba.hanifi@iau.ac.ir



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



## Identifying the Components of an Organizational Intelligence Institutionalization Model in Islamic Azad Universities of Tehran Province

Noor Mohammad Noornia Omrani <sup>1</sup> Fariba Hanifi <sup>1*</sup> Mahbubeh Abdollahi <sup>1</sup>	Submit Date: 22 May 2025 Revise Date: 30 July 2025 Accept Date: 06 August 2025 Publish Date: 23 August 2025	<b>How to cite:</b> Noornia Omrani, N. M., Hanifi, F., & Abdollahi, M. (2025). Identifying the Components of an Organizational Intelligence Institutionalization Model in Islamic Azad Universities of Tehran Province. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(3), 1-23.
---	--	---

### Abstract

This study aims to identify and explain the components of the organizational intelligence institutionalization model in Islamic Azad Universities of Tehran Province. This qualitative study employed a systematic grounded theory approach. The research population consisted of experts, management faculty members, and senior university administrators selected through purposive and snowball sampling. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed using open, axial, and selective coding to develop the conceptual model of organizational intelligence institutionalization. The results indicate that organizational intelligence institutionalization follows a causal–contextual–intervening–strategic–outcome model in which shared aspirations, free information flow, and knowledge management serve as causal conditions; strategic vision and leadership quality as contextual conditions; organizational structure and digital technology as intervening conditions; strategic alignment and environmental scanning as strategic actions; and decision-making agility, organizational learning, and adaptive responsiveness as key outcomes. The proposed model demonstrates that organizational intelligence institutionalization is a dynamic and systemic process that significantly enhances universities’ adaptability, learning capacity, and strategic effectiveness.

**Keywords:** *Organizational Intelligence, Institutionalization, Islamic Azad University, Knowledge Management, Intelligent Leadership, Organizational Agility*

### Authors’ Information:

[Fariba.hanifi@iaiu.ac.ir](mailto:Fariba.hanifi@iaiu.ac.ir)

1. Department of Educational Sciences, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، دانشگاه‌ها در سطح جهانی و به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با محیطی مواجه شده‌اند که ویژگی‌های آن را می‌توان در شتاب تغییرات فناورانه، رقابت فزاینده برای جذب منابع انسانی و مالی، پیچیدگی روزافزون ذی‌نفعان، و فشار برای پاسخگویی مبتنی بر شواهد خلاصه کرد. در چنین فضایی، دیگر صرف‌برخورداری از ساختارهای اداری و رویه‌های رسمی برای اداره دانشگاه کافی نیست؛ بلکه دانشگاه نیازمند ظرفیتی است که بتواند داده‌ها و اطلاعات پراکنده را به دانش معنادار تبدیل کند، یادگیری سازمانی را در سطح فردی و جمعی نهادینه سازد، تصمیم‌گیری‌ها را هوشمندانه و چابک نماید و همزمان توان سازگاری با تغییرات و خلق ارزش برای ذی‌نفعان را حفظ کند. مفهوم «هوش سازمانی» در ادبیات مدیریت دقیقاً در پاسخ به همین نیازها برجسته شده و به‌عنوان یک قابلیت سطح‌بالا برای ادراک، تفسیر و اقدام اثربخش سازمان در محیط پیچیده مطرح است؛ ظرفیتی که به سازمان کمک می‌کند از طریق مدیریت دانش، فرایندهای اطلاعاتی، و رهبری مؤثر، رفتارهای نوآورانه و سازگارانه را تقویت کند (Liebowitz, 2019). از این منظر، هوش سازمانی در دانشگاه‌ها نه صرفاً یک ایده نظری، بلکه یک ضرورت حکمرانی و مدیریت دانشگاهی است که می‌تواند پیوند میان مأموریت علمی دانشگاه و اقتضات مدیریتی و رقابتی محیط را برقرار سازد و بستر شکل‌گیری «دانشگاه هوشمند» را فراهم کند (Torabi et al., 2024).

در سطح مفهومی، هوش سازمانی معمولاً به مجموعه‌ای از توانمندی‌ها اشاره دارد که شامل گردآوری و پردازش اطلاعات، خلق و تسهیم دانش، جهت‌دهی راهبردی، و تصمیم‌گیری اثربخش است. توسعه این مفهوم در ادبیات اخیر، نشان می‌دهد که هوش سازمانی بیش از آنکه یک ویژگی ایستا باشد، یک سازوکار پویاست که از تعامل نظام‌های اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، رهبری و قابلیت‌های فناورانه شکل می‌گیرد. پژوهش‌هایی که بر پیوند میان مدیریت اطلاعات و هوش سازمانی تأکید کرده‌اند، نشان می‌دهند مدیریت اطلاعات می‌تواند به‌مثابه زیرساخت شناختی سازمان عمل کند و با تغذیه فرایندهای نوآوری، عملکرد سازمان را ارتقا دهد (Altındağ & Öngel, 2021). همچنین مطالعاتی که بر قابلیت‌های فناوری اطلاعات تمرکز دارند، نشان داده‌اند توانمندی‌های فناوری اطلاعات، به‌واسطه ارتقای هوش سازمانی، می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند؛ زیرا فناوری اطلاعات ظرفیت دسترسی، ترکیب و تحلیل اطلاعات را افزایش می‌دهد و سازمان را در تبدیل اطلاعات به تصمیم و اقدام توانمند می‌کند (Awamleh & Ertugan, 2021). این ایده در بستر دانشگاه‌ها اهمیت مضاعف دارد، زیرا دانشگاه‌ها به‌طور طبیعی با حجم بالای اطلاعات علمی، آموزشی، پژوهشی و اداری مواجه‌اند و اگر این اطلاعات به دانش قابل‌اقدام تبدیل نشود، تصمیم‌ها مبتنی بر حدس و تجربه‌های پراکنده باقی می‌ماند و سرمایه فکری دانشگاه به شکل مؤثر به ارزش سازمانی تبدیل نمی‌شود (Taheri Hoshi & Aroni Tabatabaei, 2024).

در کنار بُعد فناورانه و اطلاعاتی، بسیاری از پژوهش‌ها بر بُعد رفتاری و رهبری در شکل‌گیری هوش سازمانی تأکید دارند. برای نمونه، شواهد نشان می‌دهد الگوهای رهبری می‌توانند از طریق تقویت هوش سازمانی، رفتارهای نوآورانه کارکنان را تحریک کنند. در این راستا، پژوهشی که نقش

میانجی هوش سازمانی را در رابطه میان رهبری کوانتومی و رفتار نوآورانه بررسی کرده، نشان می‌دهد هوش سازمانی می‌تواند سازوکار انتقال اثر رهبری به نوآوری باشد و سازمان را از سطح انگیزش فردی به سطح ظرفیت جمعی برای نوآوری ارتقا دهد (Bilgen & Elçi, 2022). همچنین در حوزه آموزش عالی ایران، تمرکز بر «رهبری هوشمند» به‌عنوان مکملی برای هوش سازمانی مطرح شده و نشان داده است که دانشگاه‌ها برای تقویت تصمیم‌گیری‌های هوشمند، نیازمند مؤلفه‌های رهبری هستند که بتواند یادگیری، همسویی و مشارکت کارکنان را به‌صورت پایدار هدایت کند (Keykha et al., 2025). از سوی دیگر، ادبیات جدید مدیریت دانش نیز بیان می‌کند که در سازمان‌های دانش‌محور، ارزش‌آفرینی سازمانی اغلب از مسیر مدیریت دانش عبور می‌کند؛ به‌گونه‌ای که نقش راهبردی مدیریت دانش می‌تواند در رابطه میان سبک‌های رهبری و ارزش سازمانی میانجی‌گری کند و از این طریق، ظرفیت‌های دانشی سازمان را به مزیت‌های پایدار تبدیل نماید (Mubarakh et al., 2025).

با وجود اهمیت نظری و کاربردی هوش سازمانی، یکی از چالش‌های بنیادین در سازمان‌ها، گذار از «وجود مؤلفه‌های هوش» به «نهادینه‌سازی هوش سازمانی» است. بسیاری از سازمان‌ها ممکن است به‌صورت پراکنده دارای فناوری‌های اطلاعاتی، اسناد راهبردی یا حتی فعالیت‌های مدیریت دانش باشند، اما این عناصر به دلیل نبود سازوکارهای فرهنگی، ساختاری و راهبری، در سطح رفتارهای روزمره تثبیت نمی‌شوند و به‌صورت پایدار در تصمیم‌ها و فرایندها جریان نمی‌یابند. مفهوم «نهادینه‌سازی» در اینجا به معنای شکل‌گیری الگوهای تکرارشونده، هنجارها و رویه‌هایی است که هوش سازمانی را از سطح پروژه‌های مقطعی به سطح قابلیت پایدار سازمان تبدیل می‌کند. مطالعه‌ای که نقش هوش سازمانی را در چابکی سازمانی بررسی کرده است، به‌طور ضمنی نشان می‌دهد اگر هوش سازمانی در سازوکارهای سازمان جاری نشود، چابکی نیز به‌عنوان پیامد کلیدی آن تضعیف می‌شود (Ismail & Al-Assa'ad, 2020). همین منطبق در دانشگاه‌ها نیز صادق است؛ دانشگاهی که در برابر تغییرات آموزشی، نیازهای بازار کار، تحول دیجیتال و انتظارات ذی‌نفعان، پاسخ چابک و مبتنی بر دانش ارائه نکند، به تدریج با کاهش کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی، کاهش جذابیت برای دانشجویان و اعضای هیأت علمی، و تضعیف سرمایه اجتماعی مواجه می‌شود (Tousi, 2023).

از منظر سنجش و مدل‌سازی، پژوهش‌های مختلف تلاش کرده‌اند ابعاد هوش سازمانی را در سازمان‌ها تعریف و اندازه‌گیری کنند. به‌عنوان نمونه، مدلی که برای سنجش هوش سازمانی بیرونی با تأکید بر هوش فناورانه ارائه شده، نشان می‌دهد سازمان‌ها باید علاوه بر قابلیت‌های درونی، ظرفیت پایش محیط و تشخیص روندهای فناورانه را نیز توسعه دهند؛ زیرا بخشی از هوشمندی سازمان ناشی از توانایی رصد و تحلیل محیط بیرونی و تبدیل آن به تصمیم‌های راهبردی است (Varzian & Yadolahi, 2019). در حوزه سلامت نیز رابطه هوش سازمانی با یادگیری سازمانی و نقش انعطاف‌پذیری سازمانی به‌عنوان عامل تعدیل‌گر، نشان داده است که هوش سازمانی و یادگیری سازمانی به‌صورت هم‌افزا عمل می‌کنند و انعطاف‌پذیری می‌تواند شدت این ارتباط را تعیین کند (Zare & Rezaei, 2022). این یافته برای دانشگاه‌ها که ذاتاً سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌بنیان هستند، پیامی روشن دارد: اگر ساختار و فرهنگ دانشگاه انعطاف‌پذیر نباشد، حتی سطح مطلوبی از هوش سازمانی نیز ممکن است به

یادگیری سازمانی مؤثر تبدیل نشود. از سوی دیگر، برخی مطالعات در ایران نشان داده‌اند هوش سازمانی با نوآوری سازمانی پیوند معنادار دارد و در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند به‌عنوان یکی از محرک‌های نوآوری مطرح شود (Mirzaei & Vafayi Basir, 2021). این شواهد در مجموع، ضرورت تمرکز بر الگوی نهادینه‌سازی را تقویت می‌کند؛ زیرا دانشگاه‌ها برای حرکت به سمت نوآوری آموزشی و پژوهشی، باید هوش سازمانی را نه به‌صورت مقطعی، بلکه به‌عنوان یک قابلیت پایدار توسعه دهند.

در ادبیات داخلی نیز تلاش‌هایی برای پیوند دادن هوش سازمانی با سازه‌های هم‌خانواده نظیر سرمایه فکری، نوآوری سازمانی و هوش تجاری صورت گرفته است. نتایج مطالعه‌ای در حوزه صنعت بیمه نشان می‌دهد که هوش سازمانی در کنار سرمایه فکری و نوآوری سازمانی می‌تواند بر توسعه هوش تجاری اثرگذار باشد؛ به‌این معنا که سازمان‌هایی که توان شناختی و دانشی بالاتری دارند، بهتر می‌توانند از ابزارها و رویکردهای هوش تجاری برای تصمیم‌گیری بهره‌گیرند (Taheri Hosseini & Aruni Tabatabai, 2023). تداوم همین خط پژوهشی نیز بر اهمیت هم‌زمان هوش

سازمانی، سرمایه فکری و نوآوری در ساختن قابلیت‌های داده‌محور و تصمیم‌یار در سازمان تأکید کرده است (Taheri Hoshi & Aroni, 2024). این رویکرد برای دانشگاه‌ها اهمیت دارد، زیرا دانشگاه‌ها هم‌زمان «تولیدکننده دانش» و «مصرف‌کننده داده» هستند و

بدون نهادینه‌سازی هوش سازمانی، امکان استفاده مؤثر از ظرفیت‌های داده‌کاوی، تحلیل آموزشی، مدیریت عملکرد پژوهشی و برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد محدود می‌شود (Torabi et al., 2024). همچنین پژوهش‌های جدید درباره نقش رهبری دیجیتال و فرهنگ سازمانی در عملکرد

کارکنان، نشان می‌دهد که در محیط‌های متکی بر فناوری، صرف استقرار ابزارهای دیجیتال کافی نیست و باید رهبری و فرهنگ سازمانی به‌گونه‌ای همراستا شوند که یادگیری و کاربست دانش در رفتارهای کاری تثبیت گردد (Muis, 2025). از منظر پایداری سازمانی نیز مدیریت ریسک

دانش، با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار نوآورانه کارکنان، به‌عنوان یک مسیر مکمل برای تثبیت قابلیت‌های دانشی سازمان معرفی شده است؛ مسیری که با کاهش ریسک‌های از دست رفتن یا سوء‌کاربست دانش، ظرفیت‌های هوشمندی و پایداری را تقویت می‌کند (Shekari et al., 2025).

با وجود این پشتوانه نظری، خلأ پژوهشی در زمینه دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران قابل توجه است. دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شبکه‌های آموزش عالی در ایران، دارای تنوع واحدها، تنوع مأموریت‌ها، و پیچیدگی ساختاری و مدیریتی بالاست. این ویژگی‌ها از یک سو فرصت شکل‌گیری نظام‌های دانشی و هوشمندی سازمانی را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، خطر پراکندگی سیاست‌ها، چندپارگی اطلاعات، و ناهمگونی فرهنگی و مدیریتی را نیز تشدید می‌کند؛ بنابراین، نیاز به یک الگوی بومی و متناسب با زمینه دانشگاهی که بتواند مؤلفه‌های نهادینه‌سازی هوش سازمانی را شناسایی و روابط میان آنها را تبیین کند، برجسته می‌شود. از منظر کاربردی نیز شواهد نشان می‌دهد آموزش و توانمندسازی مرتبط با هوش سازمانی می‌تواند پیامدهای عملی همچون بهره‌وری و اجتماعی شدن سازمانی را ارتقا دهد و حتی در شرایط فشار شغلی

نیز اثرگذار باشد (Zamiri et al., 2020). چنین نتایجی نشان می‌دهد که تمرکز بر نهادینه‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌ها می‌تواند علاوه بر بهبود تصمیم‌گیری و یادگیری، پیامدهای انسانی و فرهنگی مثبتی نیز به همراه داشته باشد. از سوی دیگر، مطالعاتی که هوش سازمانی را در پیوند با تحول و توسعه سازمانی بررسی کرده‌اند، نشان می‌دهند هوش سازمانی می‌تواند جهت‌گیری به سوی تحول را تقویت کند و همراه با انواع دیگری از هوش مانند هوش فرهنگی، ظرفیت‌های تغییر و توسعه را در سازمان افزایش دهد (Tousi, 2023). در یک شبکه دانشگاهی بزرگ، چنین ظرفیتی می‌تواند به هماهنگی راهبردی میان واحدها، ارتقای کیفیت تجربه ذی‌نفعان، و کاهش شکاف‌های عملکردی میان بخش‌ها کمک کند.

در سطح نظری نیز باید توجه داشت که برخی پژوهش‌ها بر ضرورت صورت‌بندی مفهومی دقیق هوش سازمانی تأکید کرده‌اند؛ برای نمونه، مدل‌سازی هستی‌شناختی مهارت‌ها در هوش سازمانی نشان می‌دهد که برای پیاده‌سازی و توسعه هوش سازمانی، باید مفاهیم، مهارت‌ها و روابط میان آنها به صورت روشن و نظام‌مند تعریف شود تا امکان طراحی سازوکارهای اجرایی فراهم گردد (Daoudi et al., 2020). چنین رویکردی با هدف پژوهش حاضر همخوان است، زیرا نهادینه‌سازی مستلزم شفاف‌سازی مؤلفه‌ها و روابط آنهاست. افزون بر این، پیوند دادن هوش سازمانی با مزیت رقابتی نیز در ادبیات برجسته است؛ به‌ویژه در سازمان‌هایی که خدمات دانشی ارائه می‌کنند، هوش سازمانی می‌تواند به تصمیم‌های دقیق‌تر، تخصیص بهینه منابع و پاسخگویی سریع‌تر به مشتریان و ذی‌نفعان منجر شود (Awamleh & Ertugan, 2021). دانشگاه‌ها نیز اگرچه ماهیت غیرانتفاعی یا عمومی دارند، اما در محیط رقابتی آموزش عالی، با رقابت برای جذب دانشجو، استاد، پروژه و اعتبار علمی مواجه‌اند و به همین دلیل، منطق مزیت رقابتی در قالب «اعتبار و کارآمدی» در آنها معنا پیدا می‌کند. از این رو، الگوی نهادینه‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب راهنما برای ارتقای کارآمدی، کیفیت و چابکی مدیریتی به کار رود و مسیر پیوند میان فناوری، دانش، فرهنگ و رهبری را روشن سازد (Muis, 2025).

در همین راستا، مسئله اصلی پژوهش حاضر از یک نیاز عملی و یک خلأ علمی نشأت می‌گیرد: از یک سو، دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران برای پاسخ به پیچیدگی‌های محیطی، تحول دیجیتال، فشارهای مالی و انتظارات رو به افزایش ذی‌نفعان، نیازمند ارتقای هوشمندی سازمانی هستند (Torabi et al., 2024)؛ از سوی دیگر، الگوی روشن و بومی‌شده‌ای که بتواند مؤلفه‌های نهادینه‌سازی هوش سازمانی را در این بافت مشخص کند و مسیرهای علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی آن را تبیین نماید، به صورت کافی توسعه نیافته است. علاوه بر این، یافته‌های مربوط به نقش مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش در تقویت نوآوری (Altındağ & Öngel, 2021)، نقش هوش سازمانی در چابکی (Ismail & Al-Assa'ad, 2020)، و نقش رهبری در فعال‌سازی رفتار نوآورانه (Bilgen & Elçi, 2022) همگی بر این دلالت دارند که بدون طراحی یک الگوی جامع و نهادینه، مداخلات سازمانی پراکنده و کم‌اثر خواهند بود. از این رو، پژوهش حاضر با تکیه بر دیدگاه خبرگان و تجربه زیسته مدیران و اعضای هیأت علمی، در پی آن است که مؤلفه‌های کلیدی نهادینه‌سازی هوش سازمانی را استخراج کند و ساختار مفهومی آن را در زمینه

دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران صورت‌بندی نماید، به گونه‌ای که بتواند مبنای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و مداخلات مدیریتی قرار گیرد (Keykha et al., 2025). هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های الگوی نهادینه‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران است.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و بر مبنای پارادایم تفسیری انجام شد و از حیث هدف، از نوع پژوهش‌های اکتشافی - توسعه‌ای محسوب می‌شود که با بهره‌گیری از منطق نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند، به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های الگوی نهادینه‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه صاحب‌نظران، خبرگان، اساتید و متخصصان حوزه مدیریت و هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران تشکیل دادند که دارای شرایط احراز صلاحیت علمی و حرفه‌ای مشخصی بودند. این شرایط شامل اعضای هیأت علمی دارای مدرک دکتری تخصصی در رشته مدیریت با حداقل ده سال سابقه فعالیت دانشگاهی و برخوردار از سوابق پژوهشی معتبر نظیر انتشار مقالات علمی، تألیف یا ترجمه کتاب‌های تخصصی و مشارکت در طرح‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی مرتبط با حوزه هوش سازمانی بود. افزون بر این، مدیران ارشد آموزش عالی با حداقل پانزده سال سابقه مدیریتی و دارا بودن مدرک دکتری تخصصی نیز در زمره افراد واجد شرایط ورود به مطالعه قرار گرفتند. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی انجام شد؛ به این معنا که پس از شناسایی اولیه دو نفر از مطلعان کلیدی حوزه هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران و انجام مصاحبه با آنان، از ایشان درخواست شد افراد دیگری را که واجد شرایط علمی و تجربی لازم هستند معرفی نمایند. این فرایند به صورت زنجیره‌ای ادامه یافت و تا دستیابی به اشباع نظری دنبال شد. نهایتاً پس از انجام بیست مصاحبه عمیق، محقق به این نتیجه رسید که داده‌های جدیدی حاصل نمی‌شود و مصاحبه‌های بعدی فاقد اطلاعات نو هستند؛ بدین ترتیب فرایند نمونه‌گیری در نقطه اشباع نظری متوقف گردید.

در این پژوهش کیفی، گردآوری داده‌ها از طریق ترکیبی از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی انجام شد تا هم مبانی نظری و پیشینه پژوهش به صورت نظام‌مند تبیین گردد و هم تجارب زیسته و دیدگاه‌های خبرگان حوزه مورد مطالعه استخراج شود. در مرحله نخست، روش کتابخانه‌ای به منظور شناسایی مفاهیم پایه، چارچوب‌های نظری و مطالعات پیشین مرتبط با هوش سازمانی مورد استفاده قرار گرفت و اسناد علمی شامل کتاب‌ها، مقالات پژوهشی، رساله‌های دانشگاهی و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر مورد بررسی دقیق قرار گرفت. در مرحله دوم، گردآوری داده‌های میدانی با بهره‌گیری از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و اکتشافی انجام شد. برای این منظور، محقق پیش از آغاز مصاحبه‌ها اقدام به تدوین پروتکل مصاحبه نمود که مبتنی بر مفاهیم و کدهای اولیه استخراج‌شده از مطالعه ادبیات نظری بود و سؤالات آن با رویکرد داده‌بنیاد نظام‌مند

و متناسب با سؤالات اصلی پژوهش طراحی گردید. سؤالات به‌صورت باز تدوین شدند تا از جهت‌دهی به پاسخ‌ها جلوگیری شود و امکان بروز کامل تجربیات و ادراکات مشارکت‌کنندگان فراهم گردد. تمامی مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و در بازه زمانی تقریبی سی تا چهل و پنج دقیقه انجام شد که در برخی موارد بنا بر شرایط مشارکت‌کنندگان این زمان افزایش یا کاهش یافت. اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها به‌صورت دستی ثبت و بلافاصله پس از هر جلسه مورد بازخوانی اولیه قرار گرفت. پس از انجام هجده مصاحبه نخست، فرایند استخراج کدها آغاز شد و همزمان مصاحبه‌های تکمیلی ادامه یافت تا زمانی که در مصاحبه‌های بیست‌ویکم، بیست‌ودوم و بیست‌وسوم داده تازه‌ای به دست نیامد و اشباع نظری تأیید گردید. در پایان، تمامی متن مصاحبه‌ها به‌طور مجدد مطالعه شد و کدهای استخراج‌شده مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت تا از دقت و جامعیت تحلیل اطمینان حاصل شود.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش بر مبنای روش کدگذاری نظری برگرفته از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند انجام شد و شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مطالعات نظری به واحدهای معنایی خرد تقسیم شد و مفاهیم اولیه از طریق برچسب‌گذاری ذهنی بر رویدادها و پدیده‌های مطرح‌شده توسط مشارکت‌کنندگان استخراج گردید. این فرایند با طرح پرسش‌هایی از قبیل چه چیزی، چگونه، چرا و در چه شرایطی انجام می‌شود و با مقایسه مستمر داده‌ها و شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌ها ادامه یافت تا مقوله‌های مقدماتی شکل گیرد. در مرحله کدگذاری محوری، روابط میان مقوله‌های استخراج‌شده در مرحله پیشین برقرار شد و یکی از مقوله‌ها به‌عنوان مقوله محوری انتخاب گردید که سایر مقوله‌ها به‌طور نظری به آن مرتبط شدند و چارچوب مفهومی اولیه پژوهش سامان یافت. در مرحله نهایی یعنی کدگذاری انتخابی، کلیه مقوله‌ها در قالب یک ساختار منسجم و یکپارچه ادغام شدند و نظریه نهایی پژوهش به‌صورت مدلی مفهومی برای تبیین فرایند نهادینه‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران شکل گرفت. نگارش گزارش نهایی پژوهش نیز بر اساس این مدل نظری حاصل از داده‌ها انجام شد و کلیه مراحل تحلیل با بازنگری‌های مکرر و مقایسه مستمر داده‌ها همراه بود تا اعتبار، انسجام و اتقان نظریه تولیدشده تضمین گردد.

## یافته‌ها

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل کیفی مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران ارائه می‌شود. داده‌ها پس از طی مراحل کدگذاری باز و محوری، به استخراج مجموعه‌ای منسجم از مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مرتبط با الگوی نهادینه‌سازی هوش سازمانی منجر گردید. جدول ۱، حاصل این فرایند تحلیلی است که در آن کدهای باز به‌عنوان واحدهای اولیه معنا و

کدهای محوری به‌عنوان مفاهیم انتزاعی‌تر سازمان‌دهنده این معانی نمایش داده شده‌اند و تصویری جامع از ساختار مفهومی شکل گرفته از تجارب مشارکت‌کنندگان را ارائه می‌دهد.

### جدول ۱. کدهای باز و محوری اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها

ردیف	کدهای محوری	کدهای باز
۱	آرمان‌های مشترک	احساس کارکنان از داشتن هدف مشترک
۲		درک موفقیت دانشگاه توسط کارکنان به مثابه موفقیت خودشان
۳		تلقی کارکنان از مؤثر بودن برای دانشگاه
۴		همکاری و مبادله آزاد اطلاعات و دانش در دانشگاه
۵		احساس تعلق کارکنان به دانشگاه
۶		اتحاد و یکپارچگی و اعتقاد کارکنان به موفقیت
۷		متحد شدن کارکنان حول یک مقصد مشترک با هماهنگی کردن آرمان خود و آرمان مشترک
۸	جریان آزاد اطلاعات	تبادل آزاد افکار و ایده‌ها در محیطی آزاد و بدون از نگرانی و تردید
۹		نشست‌های صمیمانه و غیررسمی در بین کارکنان و اساتید
۱۰		توسعه شبکه‌های اطلاعاتی رسمی و غیررسمی در سطح دانشگاه
۱۱		امکان دسترسی عمومی به اسناد، مدارک و گزارش‌ها
۱۲		انتشار پروژه‌ها و قراردادهای دانشگاه با ذینفعان و مشتریان
۱۳	مدیریت دانش	یادگیری و مشارکت کارکنان در اهداف و آرمان‌ها
۱۴		بکارگیری دانش مورد نیاز در ایجاد فرایندها، خدمات و محصولات
۱۵		قدردانی و تشویق مدیران از کارکنان دانشی
۱۶		فرهنگ‌سازی اشتراک دانش در بین کارکنان
۱۷		تمایل داوطلبانه کارکنان به انتقال دانش خود به سایرین
۱۸		تعهد کارکنان به تبادل دانش (کسب و انتقال) با همکاران
۱۹	بینش راهبردی	تدوین گفتمان راهبردی در دانشگاه
۲۰		آگاهی نسبت به رسالت و اهداف دانشگاه
۲۱		بررسی محیط درونی و بیرونی دانشگاه از منظر تغییرات و پیچیدگی‌ها
۲۲		بازبینی و بازطراحی سالانه راهبردهای دانشگاه متناسب با محیط
۲۳		اشاعه آرمان‌ها از طریق نشست‌های صمیمانه
۲۴		ترسیم چشم‌انداز دانشگاه با نگاه به رقبا
۲۵		خلق آرمان مشترک با مشارکت کارکنان از پایین به بالا
۲۶		کشف فرصت‌های استراتژیک بازار با درک عمیق کسب‌وکار
۲۷	کیفیت رهبری	تفکر سیستمی برای خلق دانش
۲۸		ایجاد فرصت یادگیری سیاست‌ها و فرایندهای سازمان
۲۹		گوش دادن به دیدگاه کارکنان
۳۰		جمع‌آوری ایده‌های کارکنان برای خلق آرمان مشترک
۳۱		ایجاد تعهد و انگیزش برای تحقق اهداف
۳۲		توان متقاعدسازی دیگران نسبت به ایده‌ها
۳۳		تعهد و پایبندی به اهداف و روحیه آرمانی
۳۴	حمایت از تغییر	تشویق به تجدیدنظر در ارزش‌ها و الگوهای کاری

بهبود مستمر فرایندها	۳۵
راه‌اندازی نظام پیشنهادات	۳۶
توانایی مواجهه با چالش‌های غیرمنتظره	۳۷
تشویق به انجام کارهای متفاوت	۳۸
پذیرش اشتباهات کارکنان توسط مدیران	۳۹
تشویق و حمایت از روش‌های جدید کاری	۴۰
حمایت مدیریت ارشد از نوآوری	۴۱
بکارگیری فناوری‌های جدید	۴۲
اعطای امتیازات به کارکنان خلاق	۴۳
واگذاری برنامه‌ها به کارکنان خلاق	۴۴
حمایت مادی و معنوی از ایده‌های نو	۴۵
توان تطبیق با تغییرات محیط	۴۶
افزایش انعطاف‌پذیری ساختار	۴۷
تعیین شیوه‌های ارتباطی مؤثر	۴۸
تعیین سطوح دسترسی اطلاعات	۴۹
بهبود کنترل و مدیریت منابع	۵۰
تعیین شیوه‌های ارزیابی عملکرد	۵۱
بکارگیری روش‌های آموزشی متناسب	۵۲
هماهنگی ساختار با اهداف دانشگاه	۵۳
بهبود روابط داخلی و همکاری	۵۴
ایجاد امکان پیشرفت شغلی	۵۵
استقرار سامانه‌های دیجیتال	۵۶
حذف فرایندهای زائد	۵۷
استقرار سامانه مدیریت دانش	۵۸
آموزش دیجیتال کارکنان	۵۹
معرفی منابع علمی و آموزشی	۶۰
دستیابی به دانش مرتبط با محیط	۶۱
تمایل به انتقال داوطلبانه دانش	۶۲
تبدیل تجارب به دانش عملی	۶۳
بررسی مستمر نیازهای دانشی	۶۴
تحلیل برنامه‌های رقبا	۶۵
ارزیابی برنامه‌های جاری	۶۶
فهم ارتباط اهداف و برنامه‌ها	۶۷
جستجو و تبادل اطلاعات	۶۸
تفکر مبتنی بر اهداف	۶۹
تعهد کارکنان به جذب دانش	۷۰
همسویی اهداف شخصی و سازمانی	۷۱
احساس مشترک نسبت به اهداف	۷۲
سهیم بودن در دستاوردها	۷۳
همراستایی راهبردهای فناوری و کسب‌وکار	۷۴
ارزیابی هماهنگی راهبردها	۷۵

راهبردهای منابع انسانی مناسب	۷۶
همسوسازی فرهنگ سازمانی	۷۷
توجه به ابعاد زندگی کارکنان	۷۸
شناسایی علایق و انتظارات ذینفعان	شناخت ذینفعان ۷۹
تعیین میزان ارتباط ذینفعان با اهداف	۸۰
هم‌افزایی میان ذینفعان	۸۱
ایجاد اطمینان نسبت به استفاده از دستاوردها	بازخورد ۸۲
حفظ مالکیت معنوی دانش	۸۳
ارائه بازخورد به ذینفعان	۸۴
همسویی اهداف با برنامه‌ها	۸۵
ایجاد سازوکار ارتباطی مناسب	گسترده‌گی و استمرار روابط سازمانی ۸۶
گروه‌های کاری دوستانه مجازی	۸۷
شبکه‌سازی میان ذینفعان	۸۸
روابط بین‌سازمانی با رقبا و همکاران	۸۹
استحکام روابط درون و برون سازمانی	۹۰
ارزیابی تغییرات و نیازهای ذینفعان	پایش محیط ۹۱
توجه به تغییرات تکنولوژیک جهانی	۹۲
تحلیل روندها و شناسایی فرصت‌ها	۹۳
دریافت نظرات ذینفعان	۹۴
افزایش توان تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت	چابکی تصمیم‌گیری ۹۵
تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه	۹۶
تصمیمات بلندمدت و منعطف	۹۷
تصمیم‌گیری همسو با اهداف کلان	۹۸
تبادل مثبت و محترمانه ایده‌ها	تعامل پویا و سازنده ۹۹
ایجاد فضای اعتماد	۱۰۰
جستجوی راه‌حل‌های مشترک	۱۰۱
ارتباطات سالم	۱۰۲
برخورد باز با دیدگاه‌های مختلف	۱۰۳
تقویت خودآگاهی و اعتماد به نفس	۱۰۴
تشویق بیان ایده‌ها و تجربیات	یادگیری سازمانی ۱۰۵
ایجاد فرایند پویای یادگیری	۱۰۶
پذیرش بازخورد برای بهبود	۱۰۷
کسب دانش جدید برای سازگاری	۱۰۸
بهره‌گیری از تجربه	۱۰۹
افزایش توان آموختن	۱۱۰
شناسایی سریع مشکلات	پاسخگویی بهینه به تغییرات و پیچیدگی‌ها ۱۱۱
بکارگیری فناوری‌های جدید	۱۱۲
تشخیص سریع الگوها	۱۱۳
واکنش سریع به تغییرات	۱۱۴

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که الگوی نهادینه‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران دارای ساختاری چندبعدی و پویا است که از تعامل مجموعه‌ای از مؤلفه‌های فرهنگی، مدیریتی، راهبردی، فناورانه و رفتاری شکل می‌گیرد. از منظر مشارکت‌کنندگان، وجود آرمان‌های مشترک، جریان آزاد اطلاعات، مدیریت دانش و بینش راهبردی به‌عنوان زیربنای شناختی و ارزشی سازمان عمل می‌کنند و کیفیت رهبری، حمایت از تغییر و ترغیب خلاقیت نقش محرک‌های اصلی تحول سازمانی را بر عهده دارند. همچنین ساختار سازمانی منعطف، فناوری دیجیتال و فرایندهای کسب و ارزیابی دانش به‌عنوان بسترهای اجرایی این تحول معرفی شدند. مؤلفه‌هایی نظیر همسوسازی راهبردها، شناخت ذینفعان، بازخورد مستمر، پایش محیط، چابکی تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی نیز به‌عنوان سازوکارهای پایدار و نهادینه‌سازی هوش سازمانی شناخته شدند که امکان پاسخگویی هوشمندانه دانشگاه به تغییرات پیچیده محیطی را فراهم می‌سازند. این مجموعه در کنار پاسخگویی بهینه به تغییرات و تعامل پویا و سازنده، تصویری منسجم از یک دانشگاه هوشمند و یادگیرنده را ترسیم می‌کند که قادر است به‌طور مستمر دانش را خلق، تسهیم، به‌کارگیری و نهادینه نماید.

## جدول ۲. عوامل، کدهای باز و محوری حاصل از اجرای دلفی

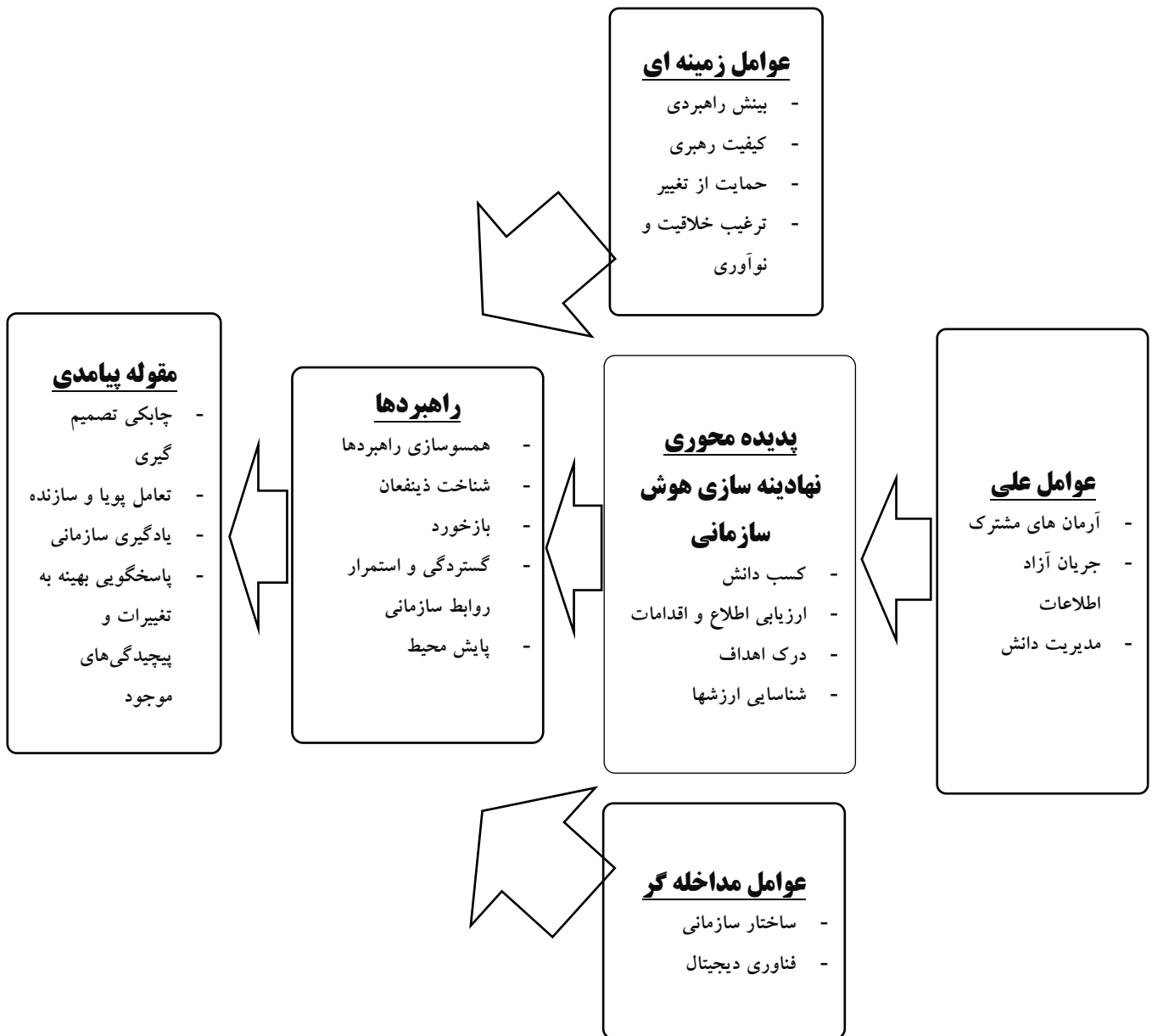
عوامل	کدهای محوری	کدهای باز
علی	آرمان‌های مشترک	(۱) احساس کارکنان از داشتن هدف مشترک
		(۲) درک موفقیت دانشگاه توسط کارکنان به مثابه موفقیت خودشان
		(۳) تلقی کارکنان از مؤثر بودن برای دانشگاه
		(۴) احساس تعلق کارکنان به دانشگاه
		(۵) اتحاد و یکپارچگی و اعتقاد کارکنان به موفقیت
		(۶) متحد شدن کارکنان حول یک مقصد مشترک با هماهنگی کردن آرمان خود و آرمان مشترک
علی	جریان آزاد اطلاعات	(۷) تبادل آزاد افکار و ایده‌ها در محیطی آزاد و بدون از نگرانی و تردید
		(۸) نشست‌های صمیمانه و غیررسمی در بین کارکنان و اساتید
		(۹) توسعه شبکه‌های اطلاعاتی رسمی و غیررسمی در سطح دانشگاه
		(۱۰) امکان دسترسی عمومی به اسناد، مدارک و گزارش‌ها
		(۱۱) انتشار پروژه‌ها و قراردادهای دانشگاه با ذینفعان و مشتریان
		(۱۲) همکاری و مبادله آزاد اطلاعات و دانش در دانشگاه
		(۱۳) یادگیری و مشارکت کارکنان در اهداف و آرمان‌ها
		(۱۴) بکارگیری دانش مورد نیاز در ایجاد فرایندها، خدمت و محصولات
		(۱۵) قدردانی و تشویق مدیران از کارکنان دانشی
		(۱۶) فرهنگ‌سازی اشتراک دانش در بین کارکنان
زمینه‌ای	بینش راهبردی	(۱۷) تمایل داوطلبانه کارکنان به انتقال دانش خود به سایرین
		(۱۸) تعهد کارکنان به تبادل دانش (کسب و انتقال) با همکاران
		(۱۹) تدوین یک گفتمان راهبردی در دانشگاه
		(۲۰) آگاهی نسبت به رسالت و اهداف دانشگاه
		(۲۱) بررسی محیط درونی و بیرونی دانشگاه از منظر تغییرات و پیچیدگی‌ها
		(۲۲) بازبینی و بازطراحی راهبردهای دانشگاه به صورت سالانه و منطبق با محیط سازمانی

۲۳	اشاعه آرمان‌ها با نشست‌های صمیمانه		
۲۴	ترسیم چشم‌انداز دانشگاه با نگاه به رقباء		
۲۵	خلق آرمان مشترک برای دانشگاه با همکاری و مشارکت کارکنان از پایین به بالا		
۲۶	کشف فرصت‌های استراتژیک بازار با درک عمیق کسب‌وکار		
۲۷	داشتن تفکر سیستمی برای خلق دانش در دانشگاه	کیفیت رهبری	زمینه‌ای
۲۸	فراهم کردن فرصت فراگیری چگونگی شکل گرفتن سیاست‌ها و فعالیت‌های ایجاد کننده وضع موجود		
۲۹	گوش دادن به نقطه نظرات کارکنان برای تبدیل آنها به یک ندای همگانی		
۳۰	جمع‌آوری ایده‌های کارکنان برای خلق آرمان مشترک		
۳۱	ایجاد تعهد و رغبت در کارکنان برای تحقق اهداف و آرمان‌ها		
۳۲	برخوردراری از قدرت متقاعدسازی دیگران نسبت به ایده‌ها و افکار		
۳۳	تعهد و پابندی نسبت به اهداف و روحیه طلبگی آنها		
۳۴	تشویق به تجدیدنظر در ارزش‌ها و الگوهای کاری	حمایت از تغییر	زمینه‌ای
۳۵	بهبود مستمر فرایندها از طریق کارکنان		
۳۶	راه‌اندازی نظام پیشنهادات در دانشگاه		
۳۷	توانایی مواجهه با چالش‌های غیرمنتظره ناشی از تغییرات		
۳۸	پذیرش اشتباهات کارکنان توسط مدیران		
۳۹	تشویق و حمایت از انجام کارها با روش‌های جدید	ترغیب خلاقیت و نوآوری	زمینه‌ای
۴۰	حمایت دانشگاه و مدیریت ارشد از نوآوری		
۴۱	بکارگیری فناوری‌های جدید در دانشگاه		
۴۲	دادن امتیازات ویژه به کارکنان خلاق و نوآور		
۴۳	سپردن برنامه‌ها و کارها به کارکنان خلاق		
۴۴	برنامه‌ریزی برای حمایت مادی و معنوی از پیاده‌سازی ایده‌های نو		
۴۵	توانا برای تطبیق با تغییرات بازار و محیط	ساختار سازمانی	مداخله‌گر
۴۶	افزایش انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی برای پاسخ به نیازهای بازار و مشتریان		
۴۷	تعیین سطوح دسترسی به اطلاعات بر حسب وظایف و مسئولیت‌ها		
۴۸	بهبود کنترل و مدیریت دانشگاه برای استفاده از افراد و منابع		
۴۹	ایجاد هماهنگی بین ساختار با اهداف دانشگاه		
۵۰	بهبود روابط داخلی دانشگاه و همکاری و هماهنگی بین اعضاء		
۵۱	امکان ایجاد پیشرفت و رشد در شغل		
۵۲	استقرار و بکارگیری سامانه‌های دیجیتال در دانشگاه	فناوری دیجیتال	مداخله‌گر
۵۳	حذف فرایندهای زائد و غیرکارآمد با کمک فناوری‌های جدید		
۵۴	استقرار سامانه مدیریت دانش در سطح دانشگاه		
۵۵	آموزش کارکنان با استفاده از فناوری‌های دیجیتال		
۵۶	معرفی و پیشنهاد منابع علمی و آموزشی به کارکنان		
۵۷	دستیابی به دانش مرتبط با محیط فعالیت دانشگاه	کسب دانش	پدیده محوری
۵۸	تمایل داوطلبانه کارکنان به انتقال دانش به دانشگاه		
۵۹	تبدیل تجارب و درس‌آموخته‌ها به دانش علمی و عملی برای دانشگاه		
۶۰	بررسی مستمر نیازمندی‌های دانشی دانشگاه	ارزیابی اطلاعات و اقدامات	پدیده محوری
۶۱	تلاش برای دستیابی به اهداف و برنامه‌های رقباء		
۶۲	ارزیابی برنامه‌های فعلی برای جلوگیری از انحرافات و خطاها		

پدیده محوری	درک اهداف	۶۳ فهم ارتباط بین اهداف و برنامه‌های دانشگاه ۶۴ جستجو و تبادل اطلاعات برای دستیابی به قصد اصلی دانشگاه ۶۵ فکر کردن به نحوه انجام امور مبتنی بر اهداف تعیین شده ۶۶ پابندی و تعهد کامل کارکنان به جذب دانش در دانشگاه ۶۷ یکی دانستن اهداف شخصی و سازمانی ۶۸ احساس مشترک نسبت به اهداف سازمانی ۶۹ سهم بودن در دستاوردهای دانشگاه ۷۰ تدوین و بکارگیری راهبردهای فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای بهبود عملکرد ۷۱ ارزیابی راهبردهای سطوح مختلف با هدف هماهنگی ۷۲ بکارگیری راهبردهای منابع انسانی مناسب برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در دانشگاه ۷۳ شکل دادن ارزش‌ها همسو از طریق همسوسازی فرهنگ سازمانی با ارزش‌های شخصی کارکنان ۷۴ توجه به ابعاد مختلف زندگی کارکنان به عنوان ظرفیت خلق دانش سازمانی ۷۵ شناسایی علایق و انتظارات، تعاملات، وابستگی‌های متقابل کلیه ذینفعان ۷۶ تعیین میزان ارتباط و نسبت ذینفعان با اهداف و برنامه‌ها ۷۷ تعیین میزان ارتباط و نسبت ذینفعان با سایر ذینفعان در جهت افزایش ائتلاف و هم‌افزایی برای موفقیت برنامه‌ها
راهبردها	همسوسازی راهبردها	۷۸ ایجاد اطمینان در کارکنان برای استفاده از دستاوردها و دانش ثبت شده آنها ۷۹ حفظ مالکیت معنوی دانش و تجارب و دستاوردهای کارکنان ۸۰ ارائه بازخورد به ذینفعان در مقابل انتقال و اشتراک‌گذاری دانش ضمنی خود ۸۱ اطمینان از همسویی اهداف دانشگاه با برنامه‌ها و اقدامات ۸۲ ایجاد سازوکار ارتباطی مناسب با ذینفعان ۸۳ ایجاد گروه‌های کاری دوستان جهت تبادل تجربیات در فضای مجازی ۸۴ شبکه‌سازی بین ذینفعان مرتبط با یک برنامه یا پروژه ۸۵ برقراری روابط بین‌سازمانی با سایر رقباء و همکاران جهت استفاده از ظرفیت‌های یکدیگر ۸۶ استحکام روابط سازمانی (درون و برون سازمانی) ۸۷ ارزیابی روند تغییرات و نیازهای ذینفعان ۸۸ توجه به تغییرات تکنولوژیکی سطح بین‌المللی ۸۹ تجزیه و تحلیل روندها برای شناسایی تهدیدها و فرصت‌های محیطی ۹۰ دریافت نظرات ذینفعان در خصوص انتظارات و نیازهای فعلی و آتی آنها ۹۱ افزایش توان تصمیم‌گیری در تطبیق با ناشناخته‌ها و عدم قطعیت‌ها ۹۲ تصمیم‌گیری هوشمندانه مبتنی بر تجربیات ثبت شده ۹۳ تصمیمات بلندمدت و منعطف با توجه به چشم‌انداز به‌شدت متغیر بازار ۹۴ تصمیم‌گیری همسو با اهداف کلان سازمانی و قابل اجرا در بستر موجود ۹۵ تبادل نظرات، ایده‌ها و احساسات به شکل مثبت، واضح و محترمانه ۹۶ درک متقابل، ایجاد فضای اعتماد و احترام به دیگران در ارتباطات ۹۷ جستجوی راه‌حل‌ها و ایجاد تفاهم روی زمینه‌های مشترک برای همکاری ۹۸ برقراری ارتباطات سالم و مستحکم ۹۹ برخورد باز با دیدگاه‌های مختلف و بدون پیش‌داوری ۱۰۰ تقویت اعتماد به نفس و خودآگاهی کارکنان ۱۰۱ ترغیب به بیان ایده‌ها و تجربیات در پرتو به رسمیت شناخته شدن دیدگاه‌ها ۱۰۲ ایجاد فرایند پویای ارتباطات برای یادگیری از یکدیگر و رشد
راهبردها	شناخت ذینفعان	
راهبردها	بازخورد	
راهبردها	گسترده‌گی و استمرار روابط سازمانی	
راهبردها	پایش محیط	
پیامدها	چابکی تصمیم‌گیری	
پیامدها	تعامل پویا و سازنده	
پیامدها	یادگیری سازمانی	

۱۰۳	پذیرش بازخورد از پیشنهادات دیگران برای بهبود عملکرد	
۱۰۴	کسب دانش جدید توسط دانشگاه برای بهبود عملکرد و سازگاری با تغییرات محیطی	
۱۰۵	کسب تجربه و استفاده از تجربه توسط دانشگاه برای ایجاد دانش	
۱۰۶	افزایش توان آموختن دانشگاه	
۱۰۷	شناسایی سریع مشکلات و برنامه‌ریزی برای رفع آنها	پاسخگویی بهینه به تغییرات و پیچیدگی‌های
۱۰۸	بکارگیری فناوری‌های جدید	موجود
۱۰۹	افزایش توانایی تشخیص سریع الگوها و ادراک عمیق موقعیت	
۱۱۰	افزایش توانایی واکنش سریع به تغییرات و بازنگری مستمر بر اساس بازخوردها	

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که اجرای دلفی، کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها را در قالب یک چارچوب علی - زمینه‌ای - مداخله‌گر - راهبردی - پیامدی سامان‌دهی کرده و به هم‌پیوندی مفهومی مؤلفه‌ها در مسیر نهادینه‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران انجامیده است. در بخش عوامل علی، شکل‌گیری آرمان‌های مشترک، جریان آزاد اطلاعات و مدیریت دانش به‌عنوان پیشران‌های اصلی فعال‌سازی ظرفیت‌های هوش سازمانی شناسایی شده‌اند؛ این پیشران‌ها از طریق تقویت تعلق، همگرایی هدف، و گسترش تبادل افکار و دانش، زمینه ایجاد مشارکت معنادار و هم‌جهتی رفتاری را فراهم می‌کنند. در سطح عوامل زمینه‌ای، بینش راهبردی، کیفیت رهبری، حمایت از تغییر و ترغیب خلاقیت و نوآوری به‌مثابه بسترهای نهادی و مدیریتی عمل می‌کنند که امکان تبدیل داده و تجربه به جهت‌گیری راهبردی، تعهد سازمانی و نوگرایی را افزایش می‌دهند. همچنین، عوامل مداخله‌گر شامل ساختار سازمانی و فناوری دیجیتال به‌عنوان زیرساخت‌های تسهیل‌گر معرفی شده‌اند که با ایجاد انعطاف‌پذیری ساختاری و استقرار سامانه‌های دیجیتال، ظرفیت اجرای راهبردها را تقویت می‌کنند. در محور پدیده، فرایندهای کسب دانش، ارزیابی اطلاعات و اقدامات، درک اهداف و شناسایی ارزش‌ها به‌عنوان هسته عملیاتی هوش سازمانی برجسته شده‌اند و نشان می‌دهند نهادینه‌سازی زمانی تحقق می‌یابد که دانشگاه بتواند دانش را جذب، پالایش، تفسیر و در قالب ارزش‌ها و اهداف مشترک تثبیت کند. در ادامه، راهبردهایی نظیر همسوسازی راهبردها، شناخت ذینفعان، بازخورد، گستردگی روابط و پایش محیط، مکانیزم‌های اجرایی و کنترلی این الگو را تشکیل می‌دهند و در نهایت پیامدهایی مانند چابکی تصمیم‌گیری، تعامل پویا، یادگیری سازمانی و پاسخگویی به تغییرات، به‌عنوان خروجی‌های کلیدی الگوی نهادینه‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌ها نمایان می‌شوند.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که نهادینه‌سازی هوش سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که در قالب یک الگوی علی-زمینه‌ای-مداخله‌گر-راهبردی-پیامدی قابل تبیین است. این الگو بیانگر آن است که هوش سازمانی نه صرفاً نتیجه به‌کارگیری فناوری یا انباشت دانش، بلکه حاصل تعامل پیوسته میان آرمان‌های مشترک، جریان آزاد اطلاعات، مدیریت دانش، بینش راهبردی، کیفیت رهبری، حمایت از تغییر، ساختار سازمانی، فناوری دیجیتال و سازوکارهای یادگیری و بازخورد است. این یافته با دیدگاه‌هایی که هوش سازمانی را یک ظرفیت پویا و سیستمی می‌دانند همسو است؛ ظرفیتی که از هم‌افزایی عناصر دانشی، فرهنگی و مدیریتی شکل

می‌گیرد (Liebowitz, 2019). شواهد به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و دلفی نشان می‌دهد زمانی که آرمان‌های مشترک در سطح کارکنان نهادینه می‌شود، احساس تعلق، همگرایی هدف و انگیزش جمعی افزایش یافته و بستر شناختی لازم برای ظهور رفتارهای هوشمندانه سازمانی فراهم می‌گردد. این نتیجه با یافته‌هایی که نقش هوش سازمانی را در ارتقای نوآوری و عملکرد سازمانی برجسته کرده‌اند همخوانی دارد، زیرا سازمان‌هایی که در آنها ارزش‌ها و اهداف به‌صورت مشترک درک و پذیرفته می‌شود، بهتر می‌توانند دانش را به تصمیم و اقدام تبدیل کنند (Taheri Hoshi & Aroni Tabatabaei, 2024).

در سطح عوامل علی، جریان آزاد اطلاعات و مدیریت دانش به‌عنوان پیشران‌های کلیدی شناسایی شدند که مستقیماً فرایندهای هوشمندی سازمانی را فعال می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد تبادل آزاد ایده‌ها، دسترسی به اسناد و شبکه‌های رسمی و غیررسمی اطلاعات، همراه با فرهنگ‌سازی اشتراک دانش، زمینه‌ساز شکل‌گیری تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و یادگیری جمعی است. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که مدیریت اطلاعات را زیربنای هوش سازمانی و نوآوری معرفی کرده‌اند همسو است (Altındağ & Öngel, 2021). همچنین همخوان با نتایج پژوهش Awamleh است که نشان داد قابلیت‌های فناوری اطلاعات از طریق ارتقای هوش سازمانی به مزیت رقابتی منجر می‌شود (Awamleh & Ertugan, 2021). در دانشگاه‌های مورد مطالعه، زمانی که کارکنان به‌صورت داوطلبانه دانش خود را تسهیم می‌کنند و مدیران از کارکنان دانشی قدردانی می‌کنند، نوعی چرخه تقویتی ایجاد می‌شود که در آن دانش، انگیزش و تعهد متقابل همزمان رشد می‌کند و این امر هوش سازمانی را از سطح فردی به سطح نهادی ارتقا می‌دهد.

در بخش عوامل زمینه‌ای، بینش راهبردی، کیفیت رهبری، حمایت از تغییر و ترغیب خلاقیت و نوآوری نقش اساسی در فراهم‌سازی بستر نهادینه‌سازی هوش سازمانی ایفا می‌کنند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری دارای تفکر سیستمی و توان متقاعدسازی می‌تواند کارکنان را حول اهداف مشترک همسو کرده و پذیرش تغییر را تسهیل نماید. این نتیجه با پژوهش Bilgen که نقش میانجی هوش سازمانی را در رابطه میان رهبری و رفتار نوآورانه نشان داده است هم‌راستا است (Bilgen & Elçi, 2022). همچنین همسو با نتایج Keykha که مؤلفه‌های رهبری هوشمند را برای مدیریت دانشگاه‌ها حیاتی دانسته است (Keykha et al., 2025). در این پژوهش نیز مشخص شد که کیفیت رهبری نه تنها در شکل‌گیری بینش مشترک، بلکه در ایجاد فضای اعتماد، پذیرش خطا و حمایت از نوآوری نقش تعیین‌کننده دارد. این بستر فرهنگی و مدیریتی به‌عنوان زمینه‌ای پایدار، امکان می‌دهد که عناصر دانشی و اطلاعاتی به‌صورت منسجم در تصمیم‌ها و فرایندها جاری شود. عوامل مداخله‌گر شناسایی شده شامل ساختار سازمانی و فناوری دیجیتال است که نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده در تحقق نهادینه‌سازی دارند. یافته‌ها نشان داد ساختار منعطف، سطوح شفاف دسترسی به اطلاعات و هم‌راستایی ساختار با اهداف دانشگاه، همراه با استقرار سامانه‌های دیجیتال و مدیریت دانش، زمینه اجرای مؤثر راهبردهای هوش سازمانی را فراهم می‌کند. این نتیجه با پژوهش Ismail که رابطه مثبت میان

هوش سازمانی و چابکی سازمانی را گزارش کرده و نقش ساختار و فناوری را برجسته نموده است همخوانی دارد (Ismail & Al-Assa'ad, 2020). همچنین همسو با نتایج Muis است که نشان می‌دهد رهبری دیجیتال و فرهنگ سازمانی در کنار مدیریت دانش می‌تواند عملکرد کارکنان را به‌طور معنادار ارتقا دهند (Muis, 2025). در دانشگاه‌های مورد مطالعه، فناوری دیجیتال نه تنها ابزار، بلکه یک بستر تحول‌ساز برای حذف فرایندهای زائد، تسهیل یادگیری و ارتقای دسترسی به دانش تلقی شد که در نهایت به تقویت هوش سازمانی انجامید.

در سطح پدیده محوری، فرایندهای کسب دانش، ارزیابی اطلاعات و اقدامات، درک اهداف و شناسایی ارزش‌ها هسته اصلی نهادینه‌سازی هوش سازمانی را شکل می‌دهند. یافته‌ها نشان داد زمانی که دانشگاه به‌طور مستمر نیازهای دانشی خود را ارزیابی می‌کند، اهداف رقبا را رصد می‌نماید و ارزش‌ها و اهداف سازمانی را با اهداف شخصی کارکنان همسو می‌سازد، هوش سازمانی به‌عنوان یک قابلیت پایدار نهادینه می‌شود.

این نتایج با یافته‌های Zare که رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی را تأیید کرده و نقش انعطاف‌پذیری را تعدیل‌کننده دانسته است هم‌راستا است (Zare & Rezaei, 2022). همچنین با پژوهش Mirzaei که پیوند معنادار میان هوش سازمانی و نوآوری را در شرکت‌های دانش‌بنیان نشان داد همخوانی دارد (Mirzaei & Vafayi Basir, 2021). در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران، این هم‌افزایی میان دانش، ارزش‌ها و اهداف، بستری برای تصمیم‌گیری‌های هوشمند و مبتنی بر واقعیت ایجاد کرده است.

در بخش راهبردها، همسوسازی راهبردها، شناخت ذینفعان، بازخورد مستمر، گستردگی روابط سازمانی و پایش محیط به‌عنوان سازوکارهای اجرایی نهادینه‌سازی شناسایی شد. این یافته نشان می‌دهد که هوش سازمانی بدون شبکه‌ای از روابط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و بدون سازوکارهای بازخورد و پایش محیط، امکان تداوم و اثربخشی ندارد. این نتیجه با پژوهش Varzian که بر اهمیت هوش بیرونی و پایش محیط تأکید دارد همسو است (Varzian & Yadolahi, 2019). همچنین همخوان با نتایج Tousi که نقش هوش سازمانی را در تحول و توسعه سازمانی برجسته کرده است (Tousi, 2023). در دانشگاه‌های مورد مطالعه، ارتباط مؤثر با ذینفعان، شبکه‌سازی و دریافت بازخوردهای مستمر، امکان تطبیق راهبردها با شرایط محیطی و افزایش اثربخشی تصمیم‌ها را فراهم ساخته است.

در نهایت، پیامدهای نهادینه‌سازی هوش سازمانی در قالب چابکی تصمیم‌گیری، تعامل پویا و سازنده، یادگیری سازمانی و پاسخگویی بهینه به تغییرات نمایان شد. این پیامدها نشان می‌دهد که دانشگاه‌های دارای هوش سازمانی نهادینه‌شده قادرند در مواجهه با عدم قطعیت‌ها، تصمیم‌های منعطف و بلندمدت اتخاذ کنند، تعاملات سالم و اعتمادآميز بسازند و ظرفیت یادگیری و سازگاری خود را به‌طور مستمر افزایش دهند. این نتیجه با پژوهش Ismail درباره اثر هوش سازمانی بر چابکی (Ismail & Al-Assa'ad, 2020) و با یافته‌های Zamiri درباره نقش هوش سازمانی در ارتقای بهره‌وری و اجتماعی‌شدن سازمانی همخوانی دارد (Zamiri et al., 2020). همچنین همسو با پژوهش Shekari که مدیریت ریسک دانش و رفتار نوآورانه را عامل پایداری سازمانی معرفی کرده است (Shekari et al., 2025). در مجموع، یافته‌های این

پژوهش نشان می‌دهد که نهادهای سازش‌ساز هوش سازمانی در دانشگاه‌ها نه تنها به بهبود عملکرد مدیریتی و تصمیم‌گیری می‌انجامد، بلکه به ارتقای سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی و توان سازگاری دانشگاه با تحولات محیطی نیز منجر می‌شود.

این پژوهش با وجود دستاوردهای علمی، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست آنکه به دلیل ماهیت کیفی مطالعه و تمرکز بر دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر دانشگاه‌ها و مناطق جغرافیایی با احتیاط صورت می‌گیرد. دوم، اتکای داده‌ها به ادراکات و تجارب خبرگان ممکن است تحت‌تأثیر سوگیری‌های فردی قرار گرفته باشد. سوم، محدودیت زمانی و دسترسی به برخی مدیران ارشد می‌توانست بر عمق برخی مصاحبه‌ها اثرگذار باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از رویکردهای کمی یا آمیخته، الگوی ارائه‌شده را در نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تری از دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی اعتبارسنجی کنند. همچنین بررسی نقش متغیرهای زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری و ساختار حکمرانی دانشگاهی به‌عنوان عوامل تعدیل‌گر می‌تواند به غنای مدل بیفزاید. مطالعه تطبیقی میان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی نیز می‌تواند به شناخت بهتر الگوهای نهادهای سازش‌ساز هوش سازمانی کمک کند.

مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند از الگوی ارائه‌شده به‌عنوان نقشه راهی برای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه سازمانی استفاده کنند و با تمرکز بر تقویت آرمان‌های مشترک، مدیریت دانش، رهبری هوشمند و فناوری دیجیتال، بستر نهادهای سازش‌ساز هوش سازمانی را فراهم سازند. سرمایه‌گذاری در آموزش مدیران و کارکنان، ایجاد سازوکارهای بازخورد مستمر و تقویت ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نیز می‌تواند به تحقق عملی این الگو کمک نماید.

## **مشارکت نویسندگان**

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## **تعارض منافع**

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## **موازین اخلاقی**

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## **تشکر و قدردانی**

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### **Introduction**

In contemporary knowledge-based economies, universities operate within environments characterized by rapid technological change, intensified competition, complex stakeholder expectations, and increasing demands for accountability and performance. Under such conditions, traditional administrative and managerial approaches are no longer sufficient for sustaining organizational effectiveness. Instead, universities require higher-order cognitive and adaptive capacities that enable them to interpret environmental signals, transform dispersed information into actionable knowledge, and respond intelligently to continuous uncertainty. This capability is conceptualized in the literature as organizational intelligence, which refers to the collective ability of an organization to acquire, interpret, create, and apply knowledge for effective decision-making and sustained performance (Liebowitz, 2019). Organizational intelligence has been increasingly recognized as a strategic resource that integrates knowledge management, leadership, organizational culture, technological infrastructure, and learning processes into a coherent system of intelligent action (Altındağ & Öngel, 2021; Awamleh & Ertugan, 2021).

Recent empirical research demonstrates that organizational intelligence plays a decisive role in enhancing innovation, organizational agility, competitive advantage, and long-term sustainability. Studies in diverse sectors indicate that organizations with higher levels of organizational intelligence demonstrate superior innovation performance, improved employee engagement, and stronger strategic alignment (Bilgen & Elçi, 2022; Ismail & Al-Assa'ad, 2020; Mirzaei & Vafayi Basir, 2021). Moreover, organizational intelligence has been shown to strengthen business intelligence systems and strategic decision-making, particularly in complex service organizations (Taheri Hoshi & Aroni Tabatabaei, 2024; Taheri Hosseini & Aruni Tabatabai, 2023). In higher education systems, these dynamics become even more critical, as universities must continuously balance academic missions, financial sustainability, technological transformation, and societal expectations. Despite the recognized importance of organizational intelligence, a major challenge confronting many universities lies not merely in possessing isolated elements of intelligence—such as data systems, strategic plans, or knowledge repositories—but in institutionalizing organizational intelligence as a stable, embedded organizational capability. Institutionalization implies that intelligent behaviors, cognitive routines, decision frameworks, and learning mechanisms become normalized and deeply integrated into everyday organizational practices. Without such institutionalization, organizational intelligence remains fragmented, episodic, and vulnerable to leadership changes or environmental shocks (Tousi, 2023). The literature further emphasizes that successful institutionalization requires coherent interaction among leadership quality, organizational culture, knowledge management processes, technological infrastructures, and strategic orientation (Keykha et al., 2025; Mubarakh et al., 2025; Muis, 2025).

In the context of Iranian higher education, particularly within the extensive network of Islamic Azad Universities, the complexity of governance structures, diversity of academic units, and growing competitive pressures intensify the necessity for a robust and institutionalized organizational intelligence model. However, existing studies have largely focused on measuring organizational intelligence or examining its relationship with specific outcomes, while limited attention has been devoted to developing an integrated, context-specific model explaining how organizational intelligence becomes institutionalized within university systems. This gap underscores the need for a comprehensive qualitative exploration that identifies core components, structural conditions, strategic mechanisms, and developmental outcomes of organizational intelligence institutionalization in the university context (Shekari et al., 2025; Torabi et al., 2024; Varzian & Yadolahi, 2019; Zare & Rezaei, 2022).

### Methods and Materials

This study employed a qualitative research design using the systematic grounded theory approach. The target population consisted of senior academic administrators, faculty members in management disciplines, and higher-education experts from Islamic Azad Universities in Tehran Province. Purposeful sampling combined with snowball techniques was utilized to identify knowledgeable participants meeting strict expertise criteria. Data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interview process continued until theoretical saturation was achieved after twenty interviews. Data analysis followed three sequential coding phases: open coding, axial coding, and selective coding, enabling the emergence of a conceptual model grounded in participants' lived experiences.

### Findings

Data analysis yielded a comprehensive model of organizational intelligence institutionalization composed of interconnected dimensions organized within a causal–contextual–intervening–strategic–outcome framework.

**Causal conditions** included the development of shared organizational aspirations, the establishment of free information flow, and systematic knowledge management practices. These elements formed the cognitive and motivational foundation for intelligent organizational behavior.

**Contextual conditions** encompassed strategic vision, leadership quality, continuous support for change, and encouragement of creativity and innovation. These factors created a fertile organizational climate in which intelligence could be cultivated and sustained.

**Intervening conditions** consisted of organizational structure flexibility and the deployment of digital technologies. These conditions significantly influenced the effectiveness and speed of institutionalization processes.

**Core phenomenon** involved dynamic knowledge acquisition, systematic evaluation of information and actions, alignment of organizational goals, and internalization of organizational values.

**Strategic actions** included strategic alignment, stakeholder engagement, continuous feedback systems, expansion of organizational relationships, and environmental scanning.

**Consequences** of institutionalized organizational intelligence manifested as enhanced decision-making agility, constructive organizational interaction, continuous organizational learning, and optimized responsiveness to environmental complexity and change.

Together, these elements formed an integrated and dynamic institutionalization model explaining how organizational intelligence becomes embedded within university systems.

### Discussion and Conclusion

The findings reveal that organizational intelligence institutionalization in universities is not a linear process but a dynamic, self-reinforcing system in which cognitive, cultural, structural, and strategic elements continuously interact. Institutionalization emerges when knowledge flows freely, leadership fosters trust and learning, structures support flexibility, and technology amplifies organizational cognition. When these components align, organizational intelligence becomes deeply embedded in decision routines, strategic processes, and everyday organizational behavior.

This study demonstrates that institutionalized organizational intelligence significantly strengthens universities' adaptive capacity, strategic coherence, innovation capability, and resilience in the face of uncertainty. Universities that successfully institutionalize intelligence move beyond reactive management and develop proactive learning organizations capable of shaping their environments rather than merely responding to them. The resulting outcomes—agile decision-making, constructive interaction, sustained learning, and effective environmental responsiveness—position such universities for long-term excellence and competitiveness.

The proposed model provides higher-education leaders with a practical roadmap for cultivating enduring organizational intelligence. By investing simultaneously in leadership development, knowledge systems, cultural alignment, technological infrastructure, and strategic integration, universities can transform organizational intelligence from a conceptual ideal into a tangible institutional capability that continuously generates value for stakeholders and society.

### References

- Altındağ, Ö., & Öngel, V. (2021). Information Management, organizational intelligence, and innovation performance triangle: Empirical research on Turkish It firms. *Sage Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211052550>
- Awamleh, F., & Ertugan, A. (2021). The Relationship Between Information Technology Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Advantage. *Sage Open*, 11(2), 21582440211015201. <https://doi.org/10.1177/21582440211015201>
- Bilgen, A., & Elçi, M. (2022). The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1051028>
- Daoudi, N., Nabigh, M., Hilal, I., Rahimi, H., & Atiki, F. Z. (2020). Organizational Intelligence: Ontological Modeling of Skills. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 13(1), 4-18. <https://doi.org/10.3991/ijac.v13i1.10589>
- Ismail, H., & Al-Assa'ad, N. (2020). The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An Empirical Study in Syrian Private Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v10-i2/6944>
- Keykha, A., Sanjari, A. R., Qayoumi, A. A., & Ahadi, P. (2025). Identifying the Components of Intelligent Leadership for the Central Organization of Islamic Azad University. *Educational Management Research*, 12(3), 24-49. [https://jrlat.atu.ac.ir/article\\_9062.html](https://jrlat.atu.ac.ir/article_9062.html)
- Liebowitz, J. (2019). *Building organizational intelligence: A knowledge management primer*. CRC press. <https://doi.org/10.1201/9780367810689>

- Mirzaei, A., & Vafayi Basir, H. (2021). Examining the Relationship Between Organizational Intelligence and Innovation in Knowledge-Based Companies (Case Study: Knowledge-Based Companies in Hamadan Province).
- Mubarakh, C., Miswanto, M., Siregar, B., Biyanto, F., & Kartika, F. (2025). The Strategic Role of Knowledge Management in Mediating the Relationship Between Servant Leadership and Organizational Value. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*, X(1), 335-352. <https://doi.org/10.51584/ijrias.2025.1001027>
- Muis, I. (2025). The Effects of Knowledge Management, Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *Sjam*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.38035/sjam.v3i1.411>
- Shekari, H., Hosseini, H., & Jalalian, N. (2025). Developing a Model of the Impact of Knowledge Risk Management on Organizational Sustainability Considering the Mediating Role of Employees' Innovative Behavior. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(3), 278-295. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.2025.0403.273>
- Taheri Hoshi, A., & Aroni Tabatabaei, S. M. (2024). Examining the Impact of Organizational Intelligence, Intellectual Capital, and Organizational Innovation on Business Intelligence in Pasargad Insurance Company. *Management and Industrial Engineering*, 5(17), 61-80.
- Taheri Hosseini, A., & Aruni Tabatabai, S. M. (2023). Examining the Impact of Organizational Intelligence, Intellectual Capital, and Organizational Innovation on Business Intelligence in Pasargad Insurance Company. *Management and Industrial Engineering*, 5(17), 61-80.
- Torabi, M. A., Dehghan Anari, M., Jalalian, N., & Shahsavand, A. H. (2024). Neuromorphic Design in the Intelligent Organization: Reconstructing AI Decision-Making Processes Inspired by the Octopus Brain. *Intelligent Marketing Management*, 5(4), 11-23. <https://en.civilica.com/doc/2098235/>
- Tousi, A. (2023). The role of cultural intelligence and organizational intelligence in the trend towards organizational transformation and development. *Journal of Iranian Social Development Studies*, 15(59), 33-43. [https://jids.srbiau.ac.ir/article\\_22672.html?lang=en](https://jids.srbiau.ac.ir/article_22672.html?lang=en)
- Varzian, S. Y., & Yadollahi, S. (2019). Presenting a model for measuring external organizational intelligence: A perspective from the dimensions of technological intelligence. *Journal of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran*, 5(3), 82-57.
- Zamiri, A., Heidari, A., Asgari, P., & Makvandi, B. (2020). Effect of Organizational Intelligence, Workplace-Life Skills, and Employee Empowerment Training on Promoting Organizational Productivity and Socialization Among Employees With Job Stress. *Archives of Hygiene Sciences*, 9(1), 58-68. <https://doi.org/10.29252/archhygsci.9.1.58>
- Zare, M., & Rezaei, M. (2022). The relationship between organizational intelligence and organizational learning in government hospitals: The moderating role of organizational flexibility. *Health Services Management Research Quarterly*, 10(2), 89-104.