

**ORIGINAL ARTICLE****Designing an Organizational Intelligence Model, Case Study: Central Insurance Organization of the Islamic Republic of Iran****Hossein Tbiniyan**

. Assistant Professor, Department of  
Accounting, Payame Noor University, Tehran,  
Iran.

**\*Correspondence**

Hossein Tbiniyan  
E-mail: [tebyaniyan@pnu.ac.ir](mailto:tebyaniyan@pnu.ac.ir)

Receive Date: 14/Feb/2026

Revise Date: 06/June/2026

Accept Date: 14Aug/2026

**How to cite**

Tbiniyan, H. (2026). Designing an  
Organizational Intelligence Model, Case  
Study: Central Insurance Organization of the  
Islamic Republic of Iran. *Digital and Smart  
Libraries Research*, 13(1), 1-20.

**EXTENDED A B S T R A****Introduction**

Organizational intelligence has emerged as one of the most critical capabilities of modern organizations, playing a decisive role in enhancing decision-making quality, improving adaptability to environmental changes, increasing organizational performance, and creating sustainable competitive advantage. In today's dynamic environment, organizations are confronted with rapid technological developments, increasing complexity, growing volumes of data, and high levels of uncertainty. Under such circumstances, the effective utilization of organizational intelligence has become an essential prerequisite for organizational survival and success. The insurance industry, as one of the fundamental pillars of the national economic system, is not immune to these transformations. The Central Insurance of the Islamic Republic of Iran, as the regulatory and supervisory authority of the insurance sector, requires a high level of organizational intelligence to effectively govern, regulate, and guide the industry.

A review of the literature indicates that numerous studies have investigated organizational intelligence, business intelligence, knowledge management, organizational learning, and digital transformation. However, most of these studies have focused on commercial organizations and have failed to provide a comprehensive framework specifically tailored to governmental and regulatory institutions. Furthermore, previous research has generally examined isolated dimensions of organizational intelligence without addressing the systematic interrelationships among strategic, technological, human, cultural, and governance-related dimensions. Consequently, a significant theoretical and practical gap exists regarding the development of a comprehensive and indigenous organizational intelligence model for the Central Insurance organization.

Accordingly, the primary objective of this study is to identify the dimensions, components, and indicators of an organizational intelligence model for the Central Insurance of the Islamic Republic of Iran. The research seeks to answer the following question: What are the key dimensions and components of a comprehensive organizational intelligence model for the Central Insurance organization, and how can such a model contribute to enhanced performance, efficiency, innovation, and governance within the insurance industry?

## **Methodology**

This study is developmental in terms of purpose and qualitative in terms of methodological approach. Given the complexity and multidimensional nature of organizational intelligence, a qualitative research design was adopted to gain an in-depth understanding of the phenomenon and its underlying dimensions. The participants consisted of academic experts and senior managers possessing extensive expertise in public administration and the insurance sector.

Purposive sampling was employed, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Semi-structured interviews were conducted with twenty experts. The collected data were transcribed and analyzed using thematic analysis based on the framework proposed by Attride-Stirling and the analytical procedures developed by Braun and Clarke. The analysis process involved the identification of initial codes, basic themes, organizing themes, and overarching themes.

To ensure reliability, inter-coder agreement was assessed using Cohen's Kappa coefficient, yielding a value of 0.75, which indicates acceptable reliability. To establish validity, the extracted findings were reviewed by a panel of academic experts, and necessary modifications were made based on their feedback and recommendations.

## **Findings**

The thematic analysis of the interview data resulted in the identification of 86 initial codes, 17 basic themes, 6 organizing themes, and one overarching theme entitled "Organizational Intelligence Model of the Central Insurance Organization." The findings revealed that organizational intelligence within the Central Insurance organization comprises multiple interconnected dimensions that collectively form an integrated and dynamic system.

The first dimension, Strategic Intelligence, consists of intelligent environmental scanning and data-driven strategic decision-making. This dimension encompasses macro-environmental monitoring, analysis of insurance industry trends, identification of opportunities and threats, future scenario forecasting, and the use of data analytics in strategic decision-making processes.

The second dimension, Smart Technological Infrastructure, includes integrated information systems and advanced analytical technologies. Key indicators of this dimension include data integration, information security, data governance, artificial intelligence, machine learning, big data analytics, and process automation.

The third dimension, Intelligent Human Capital and Organizational Culture, emphasizes the development of data literacy, systems thinking, continuous learning, analytical creativity, knowledge-sharing culture, organizational trust, adaptability to change, and innovation orientation.

The fourth dimension, Knowledge Management and Organizational Learning, comprises knowledge creation and sharing, documentation of organizational experiences, knowledge repositories, digital learning, future-oriented skill development, and innovative learning mechanisms.

The fifth dimension, Smart Organizational Processes and Intelligent Insurance Governance, incorporates service automation, digital risk assessment, risk-based supervision, insurance fraud detection, evidence-based policymaking, and insurance foresight practices.

Finally, the sixth dimension, Value Creation and Macro-Level Outcomes of Organizational Intelligence, encompasses outcomes such as enhanced productivity, cost reduction, improved service quality, innovation development, institutional transparency, public trust enhancement, sustainable development of the insurance industry, and strengthened economic resilience.

Overall, the findings demonstrate that the realization of organizational intelligence requires the simultaneous integration of human, technological, knowledge-based, managerial, and governance-related capabilities.

### **Discussion and Conclusion**

The findings indicate that organizational intelligence within the Central Insurance organization is a multidimensional and systemic phenomenon shaped by the interaction of strategic, technological, human, cultural, knowledge-based, and governance dimensions. Unlike traditional perspectives that primarily associate organizational intelligence with information technology or business intelligence systems, the results of this study demonstrate that successful implementation of organizational intelligence requires the concurrent development of technological infrastructure, human capital, learning culture, and data-driven decision-making systems.

The proposed model provides a practical framework for policymakers and managers in the insurance sector to enhance decision-making quality, improve regulatory effectiveness, foster innovation, and increase organizational efficiency. Furthermore, the model contributes to the realization of intelligent governance, greater transparency, stronger public trust, and sustainable development within the insurance industry.

Future research is recommended to quantitatively validate the proposed model and examine the causal relationships among its dimensions through advanced methodologies such as Structural Equation Modeling (SEM) and Interpretive Structural Modeling (ISM).

### **KEY WORDS**

Organizational Intelligence, Organizational Learning, Managerial Transparency, Central Insurance Organization.



## پژوهش‌های کتابخانه‌های دیجیتال و هوشمند

سال سیزدهم، شماره ۱، پیاپی ۴۸، بهار ۱۴۰۵ (۱-۲۰)

DOI: DOI: 10.30473/mrs.2026.77426.1693

E-ISSN: 2538-5356

P-ISSN: 2383-1049

«مقاله پژوهشی»

## طراحی الگوی جامع هوشمندی سازمان با تمرکز بر سازمان بیمه مرکزی جمهوری اسلامی

حسین تیبانیان

استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*نویسنده مسئول: حسین تیبانیان

رایانامه: tebyaniyan@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۳/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۳

استناد به این مقاله:

تیبانیان، حسین (۱۴۰۵). طراحی الگوی جامع هوشمندی سازمان با تمرکز بر سازمان بیمه مرکزی جمهوری اسلامی، پژوهش‌های کتابخانه‌های دیجیتال و هوشمند، ۱۳(۱)، ۱-۲۰.

## چکیده

با توجه به پیچیدگی روزافزون محیط سازمان‌ها و افزایش حجم داده‌ها و اطلاعات در نظام‌های اقتصادی، هوشمندی سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود کارایی، تصمیم‌گیری راهبردی و توسعه پایدار مطرح شده است. هدف این پژوهش، طراحی الگوی جامع هوشمندی سازمان با تمرکز بر سازمان بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران است. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. خبرگان شامل استادان هیئت‌علمی و همچنین مدیران ارشد بودند و همچنین مصاحبه‌شوندگان شامل ۲۰ نفر که به روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به سطح اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد. برای اطمینان از روایی و پایایی، یافته‌ها به تأیید مصاحبه‌شوندگان رسید. به‌منظور تحلیل داده‌ها نیز از روش براون و کلارک با نرم‌افزار مکس کیودا انجام گردید. یافته‌ها حاصل از تحلیل مصاحبه شامل ۱ مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان‌یافته و ۱۶ مضمون پایه و ۸۶ کد اولیه برای طراحی مدل شناسایی شده‌اند. همچنین، طراحی الگوی پیشنهادی امکان سنجش، هدایت و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و مدیریت منابع در سازمان‌های مشابه را فراهم می‌کند. این الگو، چارچوبی منسجم برای ارتقای قابلیت‌های نوآوری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌های محیطی ارائه می‌دهد و می‌تواند به‌عنوان مرجع راهبردی برای سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌های بیمه‌ای مورد استفاده قرار گیرد.

## واژه‌های کلیدی

هوشمندی سازمانی، یادگیری سازمانی، شفافیت مدیریتی، سازمان بیمه مرکزی.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۵ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://lib.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

در جهان معاصر، سازمان‌ها در محیطی پیچیده، پویا و به شدت رقابتی فعالیت می‌کنند که ویژگی اصلی آن تغییرات سریع فناورانه، افزایش عدم قطعیت‌های محیطی، جهانی‌شدن بازارها و رشد فزاینده داده‌ها و اطلاعات است (یوسف و همکاران، ۲۰۲۶). در چنین شرایطی، اتکای صرف به ساختارهای سنتی مدیریت و تصمیم‌گیری دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان‌ها برای بقا، رشد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نیست (کولکوف و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). از این رو، توجه به مفاهیم نوین مدیریتی همچون هوشمندی سازمانی به عنوان یکی از قابلیت‌های کلیدی سازمان‌ها برای درک محیط، تحلیل اطلاعات، یادگیری مستمر و اتخاذ تصمیمات اثربخش بیش از پیش اهمیت یافته است (آتریسا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

هوشمندی سازمانی مفهومی چندبعدی است که ابعاد شناختی، فناورانه، انسانی و راهبردی سازمان را در برمی‌گیرد و از طریق یکپارچه‌سازی داده‌ها، دانش، تجربه و بینش مدیریتی، زمینه تصمیم‌گیری آگاهانه و سازگار با تغییرات محیطی را فراهم می‌سازد (میکالف و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

در ادبیات مدیریت، هوشمندی سازمانی به عنوان توانایی سازمان در گردآوری، پردازش، تفسیر و به کارگیری اطلاعات برای بهبود عملکرد، پیش‌بینی روندهای آینده و پاسخگویی سریع به تحولات محیطی تعریف می‌شود (هردکی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). این مفهوم با حوزه‌هایی نظیر مدیریت دانش، هوش تجاری، یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی، سرمایه فکری و تحول دیجیتال ارتباط تنگاتنگ دارد و می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای کارایی، اثربخشی و نوآوری سازمان‌ها ایفا کند. سازمان‌های هوشمند قادرند از داده‌های پراکنده به بینش‌های راهبردی دست یابند، ریسک‌ها را پیش‌بینی کنند، فرصت‌های نوظهور را شناسایی نمایند و تصمیماتی اتخاذ کنند که نه تنها واکنشی، بلکه پیش‌نگرانه و آینده‌محور باشد (خانی جهانی و همکاران، ۲۰۲۲).

صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام مالی و اقتصادی کشورها، به طور ویژه تحت تأثیر تحولات فناورانه، تغییرات محیط کسب و کار، افزایش رقابت، پیچیدگی ریسک‌ها و رشد انتظارات ذی‌نفعان قرار دارد. در سال‌های اخیر، ظهور فناوری‌هایی همچون کلان داده، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و تحلیل‌های پیشرفته، ماهیت فعالیت‌های بیمه‌ای را دگرگون

ساخته و سازمان‌های بیمه‌ای را ناگزیر به حرکت به سوی هوشمندسازی فرایندها، خدمات و تصمیم‌گیری‌ها کرده است. در چنین بستری، برخورداری از الگوی جامع هوشمندی سازمانی می‌تواند به نهادهای ناظر و سیاست‌گذار بیمه‌ای کمک کند تا ضمن ارتقای کیفیت حکمرانی، کارآمدی نظارت، شفافیت اطلاعاتی و پاسخگویی، زمینه توسعه پایدار صنعت بیمه را فراهم آورند. همچنین سازمان بیمه مرکزی به عنوان نهاد حاکمیتی و تنظیم‌گر صنعت بیمه، نقشی کلیدی در هدایت نظارت و توسعه این صنعت ایفا می‌کند. تصمیمات این سازمان نه تنها بر عملکرد شرکت‌های بیمه، بلکه بر ثبات مالی، امنیت اقتصادی و اعتماد عمومی جامعه نیز اثرگذار است. از این رو، سطح هوشمندی سازمانی در این نهاد می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای در سطح ملی داشته باشد. با این حال، پیچیدگی ساختارهای اداری، محدودیت‌های فناورانه، چالش‌های یکپارچه‌سازی داده‌ها، مقاومت‌های فرهنگی در برابر تحول دیجیتال و نبود چارچوب‌های منسجم برای بهره‌گیری از دانش و اطلاعات، از جمله موانعی هستند که می‌توانند تحقق هوشمندی سازمانی در چنین سازمانی را با دشواری مواجه سازند.

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌هایی در زمینه هوشمندی سازمانی، هوش تجاری، مدیریت دانش و تحول دیجیتال در سازمان‌های مختلف انجام شده است، اما چند خلأ اساسی در این حوزه قابل مشاهده است. نخست آنکه بسیاری از مطالعات موجود به بررسی ابعاد کلی هوشمندی سازمانی پرداخته و کمتر به طراحی الگوی بومی و متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های حاکمیتی و تنظیم‌گر توجه کرده‌اند. دوم آنکه در صنعت بیمه، تمرکز پژوهش‌ها بیشتر بر شرکت‌های بیمه تجاری بوده و نقش نهاد ناظر کمتر مورد توجه قرار گرفته است. سوم آنکه اغلب مدل‌های ارائه‌شده، ابعاد فناورانه را برجسته ساخته و به مؤلفه‌های انسانی، فرهنگی، ساختاری و راهبردی به صورت یکپارچه نپرداخته‌اند. چهارم آنکه مطالعات اندکی به ارائه چارچوبی جامع برای پیوند میان داده، دانش، تصمیم‌گیری و حکمرانی هوشمند در سطح کلان صنعت بیمه اختصاص یافته‌اند.

در نتیجه این خلأهای پژوهشی، نبود یک الگوی جامع و بومی هوشمندی سازمانی برای سازمان بیمه مرکزی می‌تواند پیامدهایی نظیر تصمیم‌گیری‌های غیرهم‌افزا، ضعف در پیش‌بینی ریسک‌های سیستمی، ناکارآمدی نظارت، کندی پاسخ به تحولات بازار و کاهش بهره‌وری سازمانی را به همراه داشته باشد. از سوی دیگر، طراحی و تبیین چنین الگویی می‌تواند به

1. Kulkov et al
2. Atrizka et al
3. Mikalef et al
4. Hradecky et al

یادگیری، دانش آفرینی، واکنش سریع و انعطاف‌پذیری بر مبنای فناوری اطلاعات، اساس سازمان هوشمند است.

سازمان هوشمند، از انواع مختلفی هوش از جمله هوش رقابتی، محیطی، ساختاری، سازمانی / انسانی، عاطفی و فناورانه برخوردار است تا بتواند به صورت یک موجود یادگیرنده عمل کند و در مقابل پدیده‌های مختلف واکنش مناسب نشان دهد. هوشمندی سازمانی تنها با وجود افراد هوشمند در سازمان ممکن نمی‌شود و مستلزم هوشمندی سایر ابعاد خود سازمان نیز می‌باشد، این نوع سازمان باعث می‌شود که: سازمان توانایی سازگاری با تغییر را به دست آورد، بر قلمرو محیطی خود تأثیرگذار باشد و آن را شکل دهد، در صورت نیاز، سازمان حوزه فعالیت جدید را انتخاب می‌کند و یا با بازسازی مجدد با محیط سازگار می‌شود، سازمان قادر خواهد بود که با یک کل بزرگ‌تر که در حوزه کاری مشابه فعالیت دارد، مشارکت کند و در نهایت، سازمان قادر خواهد بود پیچیدگی محیط را مدیریت کند (بناسر و همکاران، ۳، ۲۰۲۶).

استفاده از دانش، یادگیری، گرایش به عدم تمرکز سازمانی، توانایی خلق تیم‌های کاری آزاد، شکل‌گیری جو همکاری و انسجام فرایندهای کاری، از مشخصه‌ها و ویژگی‌های سازمان هوشمند است. شرکت‌های هوشمند کارهای بسیار بزرگی انجام می‌دهند، معمولاً محصولات و خدمات بی‌نظیر خود را به صورت مستمر توسعه می‌دهند و با قیمتی که موجب جهت‌دهی و رهبری بازار می‌شود، عرضه می‌کنند. در دنیای بسیار متغیر و رقابتی امروزی، هوشمند شدن<sup>۴</sup> و هوشمند عمل کردن<sup>۵</sup>، بهترین ضمانت برای موفقیت کسب‌وکار است. هوشمند شدن اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک مناسب و هوشمند عمل کردن پیاده‌سازی و اجرای مؤثر تصمیم‌های استراتژیک است (مهر و همکاران، ۲۰۲۵).

### ابعاد سازمان هوشمند

با توجه به تعاریف مختلف اندیشمندان و شرایط جامعه مورد مطالعه در ادامه به تشریح ابعاد داخلی سازمان هوشمند پرداخته می‌شود.

### هوش عاطفی

هوش عاطفی<sup>۶</sup> را می‌توان، به‌عنوان توانایی درک، کنترل و ارزیابی احساسات افراد دانست، افرادی که دارای سطح هوش عاطفی بالایی هستند، استرس خود را بهتر مدیریت می‌کنند.

ارتقای شفافیت اطلاعاتی، بهبود کیفیت سیاست‌گذاری، تقویت یادگیری سازمانی، افزایش چابکی نهادی و در نهایت توسعه پایدار صنعت بیمه منجر شود. همچنین ضرورت انجام این پژوهش را می‌توان در چند سطح تبیین کرد. در سطح نظری، این پژوهش با توسعه ادبیات هوشمندی سازمانی در بستر سازمان‌های حاکمیتی، به غنای دانش مدیریت کمک می‌کند و می‌تواند چارچوبی مفهومی برای مطالعات آینده فراهم آورد. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که طراحی الگوی جامع هوشمندی سازمان با تمرکز بر سازمان بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

### مبانی نظری

#### سازمان هوشمند

از بعد سازمانی هوش به‌عنوان توانایی و قابلیت یک سیستم در انتقال اطلاعات بین محیط داخلی و خارجی به‌منظور حفظ ثبات، سازگاری و در نهایت توسعه سیستم، تلقی می‌شود (سرای و همکاران، ۲۰۲۶). اشتراک و تبادل اطلاعات در سازمان از روش‌های مختلف و با استفاده از انواع مختلف هوش - عاطفی، محیطی، رقابتی - با تأثیرگذاری هم‌افزایی امکان‌پذیر می‌شود. هوشمندی، توانایی یادگیری و به کار بردن استعداد و ظرفیت سازمان در ایجاد و به‌کارگیری توان ذهنی و خلق دانش و ارتقاء آن در سازمان است. سازمان هوشمند، مشارکت اعضای خود را در فرایندهای سازمانی پرورش می‌دهد و بر اساس ابزارها و شیوه‌های ادراک شده عمل می‌کند. این نوع سازمان به دنبال بهبود درونی خود به‌منظور واکنش معقول در مقابل محیط است (آنالین<sup>۱</sup>)، خود را با سیستم‌های هشدار خطر مجهز می‌سازد تا علائم و سیگنال‌های خطرناک را که برای بقاء و موفقیت بلندمدت سازمان زیان‌بار است دریافت و نظارت کنند (توماس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۶).

سازمان هوشمند، مجموعه‌ای از مدل‌ها، ایده‌ها و افکار مرتبط با ابعاد سازمان است که از اهمیت زیادی در چارچوب محیط اقتصادی جدید ناشی از فناوری جامعه اطلاعاتی، برخوردار است. طبق دیدگاه اندیشمندان سازمان هوشمند، قابلیت‌های سازمان و فرایندهای کاری را با هم هماهنگ می‌کند و به شیوه‌ای آن‌ها را در سازمان عملی سازد که باعث ایجاد هم‌افزایی شود. همچنین، به صورت پیوسته و مستمر با محیط در ارتباط است تا بتواند نیازهای محیطی را شناسایی، دانش و اطلاعات لازم را کسب و به موقع واکنش نشان دهد.

3. Bennacer

4. Being smart

5. Acting smart

6. Emotional Intelligence

1. <http://www.smartorganization.com>

2. Thomas

درباره عوامل خارجی، رقبا، مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، تحلیل صنعت و الگوهای رفتاری بازار است. به بیان دیگر می‌توان آن را هنر جذب و انتقال دانش از عناصر فراسازمانی و محیط خارج در یک فرایند منظم به درون سازمان برای جلوگیری از تهدیدات رقابتی، شناخت و استفاده مؤثر از فرصت‌های بالقوه و تأمین آینده دانست. هوشمندی رقابتی ارتباط مثبتی با مزیت رقابتی سازمان دارد و به برنامه‌ریزی بهتر کسب‌وکار و بهبود تصمیم‌گیری کمک می‌کند و ابزاری راهبردی است که به مدیریت ارشد اجازه می‌دهد مزیت رقابتی سازمان را از طریق پیش‌بینی مسیر آینده بازار بهبود دهد (مرادی و همکاران، ۲۰۲۲).

### هوش تکنولوژیک

هوش تکنولوژیک<sup>۶</sup> بخشی از حوزه گسترده‌تر هوش رقابتی است که یافته‌های علمی تکنولوژیک شرکت‌ها را پشتیبانی می‌کند و در ارزیابی توانایی نسبی شرکت‌های رقیب به استراتژیست‌ها کمک می‌کند و بر عملکرد و وظایف تحقیق و توسعه تأکید می‌کند، فعالیت‌های تکنولوژی محور، مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، جذب تکنولوژی و فرایند سرمایه‌گذاری بر روی تجهیزات و ماشین‌آلات را در برمی‌گیرد. هوش تکنولوژیک؛ مجموعه‌ای از اطلاعات علمی، مربوط به کسب‌وکار، یا تهدیدات و فرصت‌های ناشی از تکنولوژی تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است که در روند توسعه، دارای توان بالقوه تأثیرگذاری بر موقعیت رقابتی شرکت و دربرگیرنده، دانش فنی شناخت و استفاده از تکنولوژی‌های برتر و سطح بالا است. افزایش تمرکز و آگاهی از تغییرات تکنولوژیکی محیط سازمان، دستیابی به تکنولوژی مناسب برون‌سازمانی هدف اصلی استفاده از هوش تکنولوژیک است (بنکینس و همکاران، ۲۰۲۴).

### هوش سازمانی – انسانی

مفهوم هوشمندی سازمانی پیامدی از مدیریت اثربخش دانش و سرمایه‌های دانشی در سازمان است که می‌تواند به‌عنوان عامل راهبردی کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار محسوب شود. موضوع اساسی در ارتباط با مزیت رقابتی، ایجاد یا کسب آن از طریق تلفیق مؤثر منابع سازمانی و محیطی با استفاده از قابلیت‌های ذهنی و فکری سازمان است که هوشمندی سازمان نامیده می‌شود (توماس و همکاران، ۲۰۲۶). هوش سازمانی<sup>۸</sup>

هوش عاطفی، شناسایی، ادراک، کنترل، ارزیابی و مدیریت صحیح عواطف و احساسات افراد است، طوری که بتواند به افکار و رفتار افراد جهت دهد و موجب دستیابی اثربخش به اهداف و ارتقاء سطح عملکردی اعضا و سازمان شود. توانایی استدلال صحیح در مورد عواطف و استفاده از احساسات برای تقویت فکر و استدلال، اساس هوش عاطفی است. هوش عاطفی در تحول سازمان نقش دارد و باعث اثربخشی سازمان، تعالی مشاغل از پایین‌ترین سطح تا سطح راهبردی، توسعه روابط فردی و جو سازمان می‌شود و به دنبال آن توان پیش‌بینی مدیریت عالی و عملکرد سازمان بهبود می‌یابد. با استفاده مدیران عالی از هوش عاطفی، بهبود عملکرد و قابلیت دستیابی به سود خالص در سازمان افزایش می‌یابد (یووان و همکاران، ۲۰۲۵).

### هوش محیطی

هوش محیطی<sup>۲</sup>، توانایی ادراک و تفسیر محیط سازمان، شامل؛ محیط محلی (پیرامونی) ملّی و جهانی است. محیط درونی سازمان مستلزم بررسی جنبه‌های کیفی و تأثیر فرایندهای گذشته بر فعالیت‌های جاری سازمان است. این نوع هوش که بیشتر پایش محیطی<sup>۳</sup> محسوب می‌شود، فرایند شناسایی، جمع‌آوری و پردازش اطلاعات در مورد تأثیر محیط خارجی، در قالب تصمیم و برنامه‌های مناسب است. اهمیت فرایند پردازش اطلاعات به علت افزایش در عدم اطمینان محیطی، روبه‌روز بیشتر می‌شود، این خود نیازمند هوش محیطی است که بیشتر بر شناسایی موضوعات نوظهور، رویدادها و خطرات بالقوه تمرکز دارد که آینده سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اطلاعات حاصل از فرایند هوش محیطی، برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان، در پاسخ به فرصت‌ها و تهدیدات برون‌سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (نورتون و همکاران، ۲۰۲۵).

### هوش رقابتی

هدف برنامه هوشمندی رقابتی پیش‌بینی حرکات رقبا، مشتریان، دولت و سایر عوامل و کاهش عدم اطمینان محیطی، در جهت بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و تحقق اهداف استراتژیک است. هوش رقابتی<sup>۴</sup>، توانایی جمع‌آوری اطلاعات رقبا و تفسیر آن در فرایند تصمیم‌گیری است. هوش رقابتی فرایند سیستماتیک، جمع‌آوری، بررسی و تحلیل اطلاعات

1. Youvan et al
2. Environmental Intelligence
3. Environmental Scanning
4. Norton et al
5. Competitive Intelligence

6. Technological Intelligence

7. Bankins

8. Organizational Intelligence

هم‌راستایی مأموریت سازمان با تحولات محیطی شناسایی شد. علاوه بر این، برای عوامل تعدیلگر چهار بعد شامل تعهد کارکنان، سرمایه اجتماعی، عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی و برای پیامدها نیز پنج بعد شامل پیامدهای ارتقا عملکردی و دستیابی به اهداف، پیامدهای درک محیط، رضایت ذینفعان، کاهش زمان ارائه خدمات و بهبود پاسخگویی شناسایی شد. به این ترتیب هوشمندی سازمانی به‌عنوان یک استراتژی مهم و ضروری برای حفظ پویایی و ضرورتی برای دستیابی به بهره‌وری بیشتر در سازمان‌ها تلقی می‌شود.

لطفی و رشیدی (۱۴۰۳)، در مقاله خود به بررسی «رابطه تفکر استراتژیک و ساختار سازمانی با هوشمندی سازمانی (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهرستان بهمنی)» پرداختند. تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی بود. نتایج نشان‌دهنده آن است که: (۱) بین تفکر استراتژیک و هوشمندی سازمانی رابطه معناداری با مقدار (۰/۵۶۷) وجود دارد. (۲) بین ساختار سازمانی و هوشمندی سازمانی رابطه معناداری با مقدار (۰/۵۵۰) وجود دارد. علاوه بر این نتایج فرضیه‌های فرعی عبارت‌اند از: (۱) بین تفکر سیستمی و هوشمندی سازمانی رابطه معناداری با مقدار (۰/۴۴۲) وجود دارد. (۱) بین عزم استراتژیک و هوشمندی سازمانی رابطه معناداری با مقدار (۰/۴۸۷) وجود دارد. (۳) بین پیشروی بر اساس رویکرد علمی و هوشمندی سازمانی رابطه معناداری با مقدار (۰/۴۷۵) وجود دارد. (۴) بین تفکر زمان و هوشمندی سازمانی رابطه معناداری با مقدار (۰/۴۵۰) وجود دارد. (۵) بین فرصت‌طلبی هوشمندانه و هوشمندی سازمانی رابطه معناداری با مقدار (۰/۴۳۵) وجود دارد. (۶) بین ساختار تواناساز و هوشمندی سازمانی رابطه معناداری با مقدار (۰/۴۹۷) وجود دارد. (۷) بین ساختار بازدارنده و هوشمندی سازمانی رابطه معناداری با مقدار (۰/۴۱۰-) وجود دارد.

خوشحال و همکاران (۱۴۰۳)، در مقاله خود به بررسی «شناسایی مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی» پرداختند. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی است. نتایج این مرحله در قالب مدلی شامل پیشایندها، ابعاد، عوامل تعدیلگر و پیامدها ارائه گردید. نتایج تحقیق حاضر گویای آن است که بهره‌گیری از رویکرد هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی برای توانمندسازی کارکنان کارآمدی دارد و باعث توسعه مفهومی این متغیر و شناخت ابعاد جدیدی از این پدیده شده است به این ترتیب مدل ارائه شده می‌تواند چراغ راه صنعت برق در پیاده‌سازی مؤثر این ابعاد باشد.

توانایی بسیج قابلیت‌های فکری و استفاده از آن در جهت تحقق مأموریت سازمان است. هوش سازمانی برآیند و ترکیبی از هوش انسانی و هوش ماشینی است که مدیران برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود از آن استفاده می‌کنند. می‌توان از دو دیدگاه فرایند محور و نتیجه محور<sup>۱</sup> این نوع هوش را در نظر گرفت. نگرش فرایند محور بیانگر پیچیدگی ناشی از تقابل، تجمع و هماهنگی هوش انسانی و فنی درون سازمان است. هوش فنی بیانگر توانایی سازمان برای پردازش دانش و اطلاعات رایانه است که در تعاملات سازمان‌های امروزی دارای اهمیت بسیار زیادی است. هوش انسانی که هوشمندی افراد و سرمایه انسانی درون سازمان را در برمی‌گیرد شامل بصیرت و بینشی می‌شود که در موفقیت سازمان در به‌کارگیری هوش فنی سازمان و فناوری اطلاعاتی نقش بسزایی دارد. در این دیدگاه هوش سازمانی به صورت هوشمند کردن فرایندهای سازمانی تعریف می‌شود. هوش سازمانی به‌عنوان نتیجه یا محصول، بیانگر جامعیت بخش‌های ساختاریافته و جهت‌دار اطلاعات است که هدف آن توانمند کردن سامانه‌های اطلاعاتی حل مسائل سازمانی است.

### هوش ساختاری

بر اساس مدل راج و سانتی (۲۰۰۶) هوش ساختاری<sup>۲</sup>، فرایند هوشمند نمودن ساختار و فرایندهای کاری از طریق به‌کارگیری ساختار منعطف و پویای مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباط و تیم‌های کاری مجازی، جهت بهبود خلاقیت و ظرفیت نوآوری است. این نوع هوش بر اساس دو شاخص تمرکز بر فناوری اطلاعات و تیم‌های کاری خودگردان سنجیده می‌شود (مهر و همکاران، ۲۰۲۶).

### پیشینه‌های پژوهش

خوشحال و همکاران (۱۴۰۴)، در مقاله خود به بررسی «شناسایی مؤلفه‌های الگوی هوشمندی سازمانی» پرداختند. نتایج این پژوهش در قالب الگویی شامل پیشایندها، ابعاد، عوامل تعدیلگر و پیامدها ارائه گردیده است. براساس یافته‌های مرحله کیفی، برای ابعاد مدل، هفت بعد شامل هوشمندی فرایندهای سازمانی، هوشمندی منابع مالی، هوشمندی منابع فیزیکی، هوشمندی منابع انسانی، هوشمندی اطلاعاتی، هوشمندی مدیریتی و هوشمندی رقابتی شناسایی شد و برای پیشایندها مدل، ابعاد تغییر و تحولات محیطی، لزوم ایجاد هوشمندی سازمانی، ضرورت مدیریت منابع سازمانی و

متغیرهای جمعیت‌شناختی، هوش سازمانی، مهارت‌های نرم و پیشرفت شغلی یافت شد. هوش سازمانی رابطه مثبت و قوی با مهارت‌های نرم و پیشرفت شغلی نشان داد. سن، جنسیت، تحصیلات و تجربه به‌طور قابل‌توجهی بر مهارت‌های نرم و پیشرفت شغلی پرستاران تأثیر گذاشت.

بیلگن و السی<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، در مقاله خود به بررسی «نقش واسطه‌ای هوش سازمانی در رابطه بین رهبری کوانتومی و رفتار نوآورانه» پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سه فرضیه تحقیق تأیید شدند: رهبری کوانتومی و هوش سازمانی بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارند و هوش سازمانی تأثیر میانجی بین رهبری کوانتومی و رفتار نوآورانه کارکنان دارد. ضروری است که سازمان‌های بهداشتی که احتمالاً با هرج و مرج و خطرات بحرانی مانند بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ مواجه هستند، برای ارائه خدمات با کیفیت بهتر، نوآوری را دنبال کنند. رهبری کوانتومی و هوش سازمانی از نظر آشکار کردن رفتار نوآورانه برای سازمان‌های بهداشتی که در یک محیط پویا و آشفته فعالیت می‌کنند، ضروری هستند. از آنجایی که تأثیرات رهبری کوانتومی در سازمان‌های بهداشتی به‌طور کافی مورد مطالعه قرار نگرفته است، این مطالعه به پر کردن این شکاف کمک می‌کند. علاوه‌بر این، پیش‌بینی می‌شود که یافته‌های این تحقیق از نظر رفتارهای نوآورانه و سبک‌های رهبری برای سازمان‌های بهداشتی که اهمیت حیاتی در همه جوامع دارند و اخیراً واقعیتی مانند کووید-۱۹ را تجربه کرده‌اند، روشنگر باشد.

آوامله و ارتوگان<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، در مقاله خود به بررسی «رابطه بین قابلیت‌های فناوری اطلاعات، هوش سازمانی و مزیت رقابتی» پرداختند. این مطالعه نتیجه گرفت که قابلیت‌های فناوری اطلاعات و هوش سازمانی نقش اساسی در افزایش و بهبود مزیت رقابتی و پاسخگویی به تغییرات محیطی کسب‌وکار دارند. شواهد تجربی نشان‌دهنده نیاز به توسعه قابلیت‌های فناوری اطلاعات از طریق هوش سازمانی به دلیل تأثیر مثبت آن بر مزیت رقابتی است.

آلتینداگ و آنگل<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)، در مقاله خود به بررسی «مدیریت اطلاعات، هوش سازمانی و مثلث عملکرد نوآوری: تحقیقات تجربی در شرکت‌های فناوری اطلاعات ترکیه» پرداختند. در این مطالعه، که در آن تأثیر حساسیت بین شیوه‌های مدیریت اطلاعات، زیر ابعاد هوش سازمانی بر عملکرد نوآوری و عملکرد مالی و رشد در چارچوب نظریه

دل‌اوریان (۱۴۰۳)، در مقاله خود به بررسی «شناسایی مؤلفه‌های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی» پرداخت. در دنیای امروزی سازمان‌ها به‌منظور شناسایی تحولات محیطی و کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد. به علت اهمیت نیروی انسانی در سازمان، نیازمند یک نوع برنامه‌ریزی هستیم که با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، استراتژی‌های منابع انسانی مناسب را شناسایی و آن را با توجه به چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی سازمانی هماهنگ نماید تا باعث به وجود برنامه یا سند استراتژیک منابع انسانی برای سازمان شود. از آنجا که اگر نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرند، نقش مهم و حساسی را در ایجاد مزیت رقابتی ایفا خواهند نمود، باید به دنبال راهکارهایی برای افزایش توانمندسازی آنان برآییم. برای افزایش توانمندسازی کارکنان تکنیک‌های مختلفی وجود دارد که یکی از آن‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی می‌باشد. با وجود این، نیاز به بررسی دقیق در این زمینه احساس می‌شود. روش تحقیق در این مقاله کتابخانه‌ای می‌باشد.

خوشحال و همکاران (۱۴۰۱)، در مقاله خود به بررسی «ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای مؤلفه‌های هوشمندی سازمانی و روابط میان فردی سازمانی (مورد مطالعه صنعت برق استان سیستان و بلوچستان)» پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد در سطح هفتم، شاخص مدیریت عملکرد قرار دارد که مهم‌ترین شاخص می‌باشد. پایه و-اساس توانمندسازی کارکنان بر مبنای مدیریت عملکرد است و باید در هرگونه اقدام برای توانمندسازی کارکنان به تأثیرگذاری بالا این شاخص بر متغیرهای کلان سازمان توجه کرد. همچنین در سطح اول، شاخص اثرگذاری نقش قرار گرفت که دارای بیشترین وابستگی می‌باشد.

آتالا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، در مقاله خود به بررسی «رمزگشایی از هم‌افزایی: چگونه هوش سازمانی، مهارت‌های نرم و پیشرفت پرستاران را تقویت می‌کند: یک مطالعه مقطعی» پرداختند. یافته‌ها، برداشت مثبت پرستاران از فرهنگ سازمانی و مهارت‌های مستندسازی را نشان داد. با این حال، حوزه‌هایی مانند معیارها و پاداش‌ها و روابط و ارتباطات کارکنان، فرصت‌هایی را برای بهبود نشان دادند. پرستاران سطح بالایی از نشاط را گزارش کردند اما به فرصت‌های یادگیری بیشتری در محل کار نیاز داشتند. همبستگی‌های معناداری بین

2. Bilgen & Elçi  
3. Awamleh & Ertugan  
4. Altındağ, & Öngel

1 Atalla et al.

باشد، در دسترس نیست. بنابراین، این تحقیق سعی دارد تا این خلأها را شناسایی و پوشش دهد.

### روش انجام پژوهش

در پژوهش حاضر، به دلیل پیچیدگی و چندلایه بودن موضوع از رویکرد کیفی بهره گرفته شده است. این انتخاب روش شناختی با هدف دستیابی به درکی ژرف و بافت‌محور از ابعاد پنهان و مؤلفه‌های بنیادین پدیده صورت گرفته است. راهبرد اجرایی پژوهش بر تحلیل مضمون مبتنی است و به‌طور مشخص از چهارچوب پیشنهادی اتراید-استرلینگ تبعیت می‌کند. روش تحلیل مضمون که با عناوین دیگری نظیر تحلیل موضوعی و تحلیل تماتیک نیز شناخته می‌شود، یکی از روش‌های متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است که مهارت‌های اساسی موردنیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را نیز فراهم می‌آورد (عاقلی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). روش‌های رایج در تحلیل مضمون شامل قالب، مضامین ماتریس، مضامین شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای است که در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. در شبکه مضامین که اتراید استرلینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) آن را توسعه داده است، مضامین براساس روندی مشخص و در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر نظام‌مند می‌گردند (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). مراحل پژوهش تحلیل مضمون براساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) به شرح زیر می‌باشد: این گام شامل انتخاب موضوع، پژوهش بیان مسئله بیان اهداف و سؤالات پژوهش انتخاب طرح پژوهش، تعیین قلمرو، جامعه و نمونه است.

معیار اصلی ورود به پژوهش داشتن دارای تحصیلات دکتری و دانش تخصصی در حوزه مدیریت دولتی، دارای سابقه کار و سابقه فعالیت پژوهشی در حوزه مربوطه بود که به صورت هدفمند انجام گرفت. همچنین در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان گردآوری گردید. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. منظور از اشباع - نظری آن است که نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که شباهت پاسخ‌های داده شده، منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدیدی در آن‌ها وجود نداشته باشد.

همچنین در مرحله بعدی پژوهشگر پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه برداشته است به مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها می‌پردازد و

مبتنی بر منابع بررسی می‌شود، (۱) رابطه معناداری بین شیوه‌های مدیریت اطلاعات و عملکرد نوآوری یک شرکت و عملکرد مالی و رشد آن تعیین می‌شود. (۲) مشخص می‌شود که عملکرد نوآوری تأثیر مستقیم و مثبتی بر رشد و عملکرد مالی یک شرکت دارد. (iii) در حالی که وجود دانش درک شده، که یکی از زیر ابعاد هوش سازمانی است، تأثیر زیادی بر عملکرد نوآوری ندارد، توسعه مدل ذهنی تأثیر مستقیم و مثبتی بر عملکرد نوآوری دارد. این واقعیت که تا آنجا که ما می‌دانیم، مطالعات کمی در ادبیات وجود دارد که به بررسی شیوه‌های مدیریت اطلاعات، هوش سازمانی، عملکرد نوآوری و عملکرد مالی و رشد با هم بپردازند، اهمیت این مطالعه را افزایش می‌دهد. بنابراین، اعتقاد بر این است که این مطالعه با پیامدهای نظری و مدیریتی به ادبیات کمک خواهد کرد.

سلطانی و همکاران (۲۰۱۹)، در مقاله خود به بررسی «تأثیر مدیریت دانش، سیستم‌های یادگیری الکترونیکی و یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی» پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که سیستم‌های یادگیری الکترونیکی بر هوش سازمانی تأثیر مثبت دارند. علاوه بر این، آن‌ها نشان می‌دهند که تأثیر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر هوش سازمانی مهم است.

با توجه به تئوری‌های موجود در این حوزه و مدل‌های مورد استفاده، همچنین پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی، بررسی‌های لازم صورت گرفته است. نکته قابل توجه در زمینه هوشمندی سازمان، به‌ویژه در سازمان بیمه مرکزی جمهوری اسلامی این است که با وجود انجام پژوهش‌های مختلف در این حوزه، هنوز تحقیقات زیادی برای ارائه یک مدل هوشمندی سازمانی که به‌طور خاص بر این سازمان تمرکز داشته باشد و مؤلفه‌های آن را تشریح کند، انجام نشده است. در مطالعات داخلی و خارجی، اغلب محققان به هوش مصنوعی پرداخته‌اند، اما هیچ‌گونه الگوی منسجمی از «هوشمندی سازمان» ارائه نکرده‌اند. این شکاف تحقیقاتی نمایانگر یک خلأ اساسی است که در ادبیات و پیشینه پژوهش به‌وضوح قابل مشاهده است. در تحقیقات اندکی که به مفهوم‌سازی هوشمندی سازمان پرداخته‌اند، رویکردهای بسیار محدودی به کار گرفته شده است و می‌توان گفت که عملاً مدلی جامع و کامل برای شکل‌گیری یک مدل وجود ندارد. در واقع، مهم‌ترین شکاف تحقیقاتی، کمبود مدل‌های جامع در ارتباط با مفهوم هوشمندی سازمان است. بیشتر تحقیقات انجام شده، از روش‌های کمی یا کیفی استفاده کرده‌اند و پژوهش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون که به بررسی این موضوع پرداخته

1. Agheli

2. Atride Stirling's

داده است محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه‌بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرایند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید. در فرایند تحلیل مضمون ابتدا مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس با یادداشت‌هایی تکمیل گردید که طی جلسات مصاحبه‌ها برداشته شده بود.

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان در جدول شماره ۱ آورده شده است.

ایده‌های مستقل را در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر را انتزاع شبکه مضامین را ترسیم می‌نماید. شبکه مضامین روابط میان مضامین را به صورت غیرخطی نشان می‌دهد. در این شبکه هیچ نوع سلسله‌مراتبی میان مضامین وجود ندارد و تأکید بر وابستگی و ارتباط میان اجزای شبکه می‌باشد. پس از ترسیم شبکه مضامین، شبکه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. البته محقق باید این نکته را در نظر داشته باشد که شبکه مضامین ابزار تحلیل است و نه خود تحلیل. پس از ترسیم شبکه مضامین به شکل رضایت‌بخش، پژوهشگر مجدداً به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه آن را تفسیر می‌نماید. در بخش یافته‌های پژوهش به مضامین، شبکه مضامین و تفسیر شبکه به‌طور مفصل پرداخته شده است. در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین صورت که علاوه‌بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام

جدول ۱. مصاحبه‌شوندگان (در روش کیفی)

| کد مصاحبه شونده | جنسیت | تحصیلات  | سمت سازمانی | مدت زمان مصاحبه | میزان سابقه کار |
|-----------------|-------|----------|-------------|-----------------|-----------------|
| P1              | زن    | دکتری    | هیئت علمی   | ۴۳              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P2              | زن    | دکتری    | هیئت علمی   | ۳۰              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P3              | زن    | دکتری    | هیئت علمی   | ۴۰              | ۵-۱۰ سال        |
| P4              | زن    | دکتری    | هیئت علمی   | ۵۴              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P5              | مرد   | دکتری    | هیئت علمی   | ۳۵              | ۵-۱۰ سال        |
| P6              | مرد   | دکتری    | هیئت علمی   | ۴۳              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P7              | مرد   | دکتری    | هیئت علمی   | ۴۶              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P8              | مرد   | دکتری    | هیئت علمی   | ۳۵              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P9              | مرد   | دکتری    | هیئت علمی   | ۴۱              | ۵-۱۰ سال        |
| P10             | مرد   | دکتری    | هیئت علمی   | ۳۳              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P11             | مرد   | ارشد     | مدیر ارشد   | ۴۷              | ۵-۱۰ سال        |
| P12             | مرد   | کارشناسی | مدیر ارشد   | ۴۱              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P13             | زن    | ارشد     | مدیر ارشد   | ۳۴              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P14             | مرد   | کارشناسی | مدیر ارشد   | ۳۶              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P15             | زن    | کارشناسی | مدیر ارشد   | ۴۶              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P16             | زن    | دکتری    | هیئت علمی   | ۵۴              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P17             | مرد   | دکتری    | هیئت علمی   | ۳۵              | ۵-۱۰ سال        |
| P18             | مرد   | دکتری    | هیئت علمی   | ۴۳              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P19             | مرد   | دکتری    | مدیر ارشد   | ۴۶              | بیشتر از ۱۰ سال |
| P20             | زن    | دکتری    | مدیر ارشد   | ۵۴              | بیشتر از ۱۰ سال |

مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای، قبلی به‌عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. جدول (۲) نشان‌دهنده گزیده‌ای از کدگذاری بر روی متن مصاحبه‌ها است:

در ادامه با مطالعه دقیق و مکرر، متون ابتدا برای هر مصاحبه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص داده شد. البته در صورت وجود بخش‌هایی با

## جدول ۲. گزیده‌ای از کدگذاری باز بر روی متن مصاحبه‌ها

| کد مصاحبه‌شونده | متن مصاحبه                                                                                                                                                                                                             | کدهای اولیه       |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| I3              | «در سازمان ما یادگیری مستمر یک اصل اساسی است و کارکنان همواره برای ارتقای دانش و مهارت‌های خود تلاش می‌کنند. حتی اشتباهات نیز به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و بهبود عملکرد در نظر گرفته می‌شود.»                         | فرهنگ یادگیری     |
| I7              | «کارکنان تجربیات و آموخته‌های خود را بدون نگرانی با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و این تعامل باعث تقویت همکاری و هم‌افزایی میان واحدهای مختلف شده است. به همین دلیل دانش فردی به سرمایه‌ای جمعی در سازمان تبدیل می‌شود.» | فرهنگ اشتراک دانش |
| I9              | «در این سازمان تغییرات جدید با نگاه مثبت پذیرفته می‌شود و کارکنان آن را تهدید نمی‌دانند. بیشتر افراد تغییر را مسیری برای رشد، نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی تلقی می‌کنند.»                                             | پذیرش تغییر       |

در نهایت در این پژوهش مضامین اولیه استخراج شد پس از دستیابی به مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله سعی شد تا با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا مضامین، پایه مضامین انتزاعی‌تری حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی‌تری رهنمون شوند در این مرحله ۸۶ کدهای اولیه، ۱۷ مضمون پایه، ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر شناسایی شد که در قالب جدول شماره ۳ ارائه شده‌اند.

## جدول ۳. نتایج تحلیل مضامین

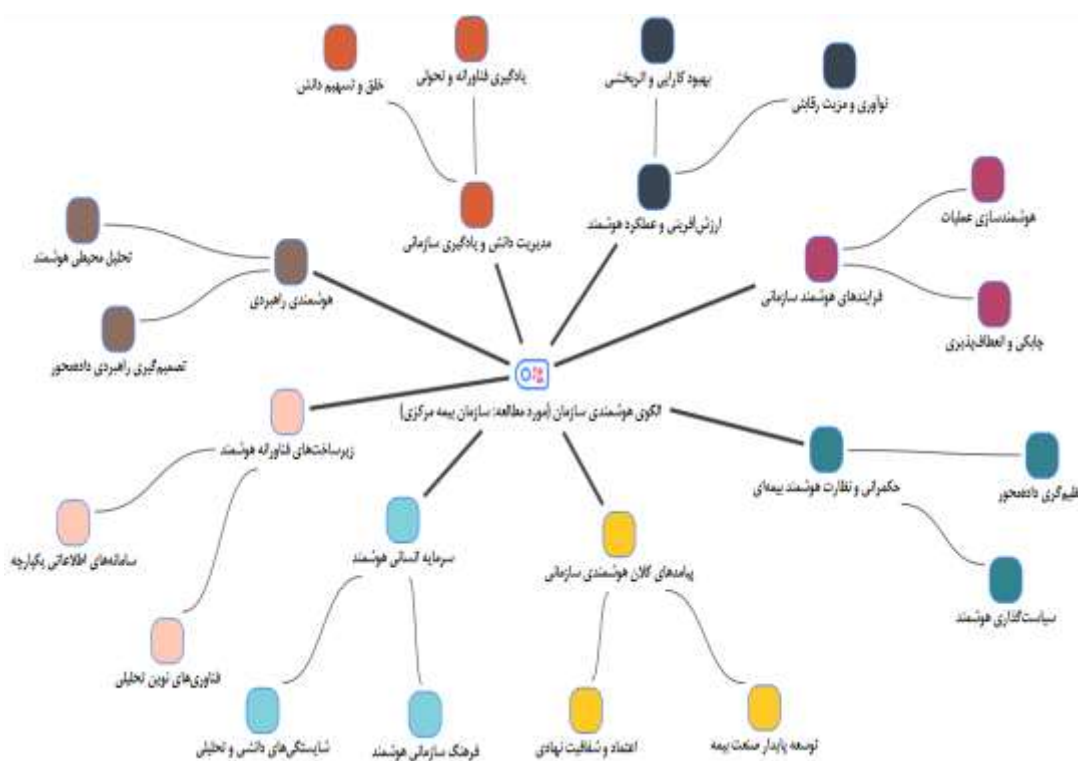
| مضمون فراگیر                             | مضمون سازمان دهنده                       | مضمون پایه                      | کدهای اولیه                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الگوی<br>هوشمندی<br>سازمان بیمه<br>مرکزی | هوشمندی راهبردی                          | تحلیل محیطی هوشمند              | پایش محیط کلان/ رصد رقبا/ تحلیل روندهای بیمه‌ای/ تحلیل ریسک‌های نوظهور/ پیش‌بینی سناریوها/ تحلیل داده‌های اقتصادی/ تحلیل سیاست‌های کلان/ شناسایی فرصت‌های بازار/ تحلیل تهدیدهای فناورانه     |                                                                                                                                                      |
|                                          | الگوی<br>هوشمندی<br>سازمان بیمه<br>مرکزی | تصمیم‌گیری راهبردی<br>داده‌محور | تصمیم‌سازی مبتنی بر داده/ استفاده از داشبوردهای مدیریتی/ تحلیل پیش‌بین/ تحلیل تجویزی/ یکپارچگی اطلاعات راهبردی/ سرعت تصمیم‌گیری/ کیفیت تصمیمات کلان/ ارزیابی پیامد تصمیمات/ بازنگری راهبردها |                                                                                                                                                      |
|                                          |                                          | سازمانه‌های اطلاعاتی<br>یکپارچه | یکپارچگی پایگاه‌های داده/ تبادل‌پذیری اطلاعات/ معماری سازمانی دیجیتال/ امنیت اطلاعات/ دسترسی برخط داده‌ها/ استانداردسازی داده/ کیفیت داده/ حاکمیت داده/ پشتیبان‌گیری اطلاعات                 |                                                                                                                                                      |
|                                          |                                          |                                 | زیرساخت‌های فناورانه<br>هوشمند                                                                                                                                                               | هوش مصنوعی/ یادگیری ماشین/ کلان داده/ اینترنت اشیا بیمه‌ای/ تحلیل بلادرنگ/ اتوماسیون فرایندها/ ربات‌های نرم‌افزاری/ تحلیل شبکه‌ای/ پردازش زبان طبیعی |
|                                          |                                          |                                 |                                                                                                                                                                                              | فناوری‌های نوین تحلیلی                                                                                                                               |

## ادامه جدول ۳. نتایج تحلیل مضامین

|                                |                            |                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرمایه انسانی<br>هوشمند        | شایستگی‌های دانشی و تحلیلی | سواد داده‌ای/ مهارت تحلیل داده/ تفکر سیستمی/ تفکر انتقادی/ یادگیری مستمر/ مهارت حل مسئله/ دانش بیمه‌ای نوین/ خلاقیت تحلیلی/ توان پیش‌بینی                                                |
|                                | فرهنگ سازمانی هوشمند       | فرهنگ یادگیری/ فرهنگ اشتراک دانش/ پذیرش تغییر/ اعتماد سازمانی/ همکاری بین‌بخشی/ مسئولیت‌پذیری/ نوآوری‌پذیری/ شفافیت رفتاری/ انگیزش دانشی                                                 |
| مدیریت دانش و یادگیری سازمانی  | خلق و تسهیم دانش           | مستندسازی تجارب/ انجمن‌های خبرگی/ بانک دانش/ یادگیری از خطا/ شبکه‌های دانشی/ مربیگری سازمانی/ انتقال دانش ضمنی/ سرمایه فکری/ یادگیری تیمی                                                |
|                                | یادگیری فناورانه و تحولی   | آموزش دیجیتال/ یادگیری الکترونیکی/ توسعه مهارت‌های آینده/ بازآموزی کارکنان/ یادگیری مبتنی بر پروژه/ یادگیری تطبیقی/ توسعه رهبری دانشی/ یادگیری نوآورانه/ ارزیابی اثربخشی آموزش           |
| فرایندهای هوشمند سازمانی       | هوشمندسازی عملیات          | اتوماسیون خدمات/ پردازش هوشمند خسارت/ ارزیابی ریسک دیجیتال/ خدمات غیرحضور/ گردش کار الکترونیک/ کاهش زمان فرایند/ کاهش خطای انسانی/ پایش عملکرد فرایند/ بهینه‌سازی عملیات                 |
|                                | چابکی و انعطاف‌پذیری       | پاسخ سریع به تغییرات/ اصلاح سریع مقررات/ سازگاری با فناوری/ تصمیم‌گیری غیرمتمرکز/ تیم‌های چابک/ نوآوری فرایندی/ مدیریت تغییر/ تاب‌آوری سازمانی/ انعطاف ساختاری                           |
| حکمرانی و نظارت هوشمند بیمه‌ای | تنظیم‌گری داده‌محور        | نظارت مبتنی بر ریسک/ تحلیل داده شرکت‌های بیمه/ پایش شاخص‌های مالی/ کشف تقلب بیمه‌ای/ شفافیت اطلاعاتی/ گزارشگری هوشمند/ پایش توانگری مالی/ تحلیل رفتار بازار/ هشدارهای پیش‌دستانه         |
|                                | سیاست‌گذاری هوشمند         | تدوین مقررات تطبیقی/ سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد/ مشارکت ذی‌نفعان/ تحلیل اثر سیاست‌ها/ آینده‌پژوهی بیمه‌ای/ هم‌راستایی با تحول دیجیتال/ تصمیم‌سازی ملی/ حکمرانی شبکه‌ای/ ارزیابی سیاست‌ها |
| ارزش‌آفرینی و عملکرد هوشمند    | بهبود کارایی و اثربخشی     | بهره‌وری سازمانی/ کاهش هزینه‌ها/ بهبود کیفیت خدمات/ افزایش سرعت خدمت‌رسانی/ رضایت ذی‌نفعان/ عملکرد مالی پایدار/ تصمیمات دقیق‌تر/ کاهش ریسک عملیاتی/ بهینه‌سازی منابع                     |
|                                | نوآوری و مزیت رقابتی       | توسعه خدمات نوین/ بیمه‌های دیجیتال/ اکوسیستم نوآوری/ همکاری با استارت‌آپ‌ها/ مدل‌های کسب‌وکار جدید/ خلق ارزش داده‌ای/ رقابت‌پذیری صنعت/ توسعه بازار/ نوآوری باز                          |
| پیامدهای کلان هوشمندی سازمانی  | اعتماد و شفافیت نهادی      | اعتماد عمومی/ پاسخگویی نهادی/ شفافیت عملکرد/ سلامت اداری/ عدالت نظارتی/ مشروعیت سازمانی/ ارتباط مؤثر با جامعه/ سرمایه اجتماعی/ اعتبار حاکمیتی                                            |
|                                | توسعه پایدار صنعت بیمه     | ثبات مالی صنعت/ مدیریت ریسک ملی/ گسترش پوشش بیمه‌ای/ تاب‌آوری اقتصادی/ هم‌راستایی با اقتصاد دیجیتال/ رشد پایدار بازار بیمه/ کاهش تقلب/ بهبود رفاه اجتماعی/ پایداری بلندمدت               |

ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می‌شود. مدل کیفی تحقیق به صورت زیر ارائه می‌شود.

به‌منظور تبیین بهتر دستاورد مقاله مقوله‌بندی‌های صورت گرفته در شش دسته زیر قرار داده می‌شود. در نهایت در گام



شکل ۱. الگوی مفهومی مستخرج از بخش کیفی

مضمون سازمان‌دهنده هوشمندی راهبردی شامل ۲ مضمون پایه تحلیل محیطی هوشمند، تصمیم‌گیری راهبردی داده‌محور است.

مضمون سازمان‌دهنده هوشمندی راهبردی شامل ۲ مضمون پایه تحلیل محیطی هوشمند، تصمیم‌گیری راهبردی داده‌محور است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون نشان داد که هوشمندی سازمانی در سازمان بیمه مرکزی پدیده‌ای چندبعدی، پویا و نظام‌مند است که از تعامل هم‌زمان ابعاد راهبردی، فناورانه، انسانی، دانشی، فرایندی، حکمرانی و عملکردی شکل می‌گیرد. قرارگیری «هوشمندی راهبردی» در رأس مضامین سازمان‌دهنده بیانگر آن است که توانایی تحلیل محیطی هوشمند و تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر داده، نقطه آغاز تحقق هوشمندی سازمانی محسوب می‌شود و سایر ابعاد در امتداد آن معنا پیدا می‌کنند. این امر نشان می‌دهد که سازمان‌های تنظیم‌گر، برای مواجهه مؤثر با عدم قطعیت‌های محیطی و تحولات فناورانه، ناگزیر از گذار به الگوهای تصمیم‌سازی داده‌محور و آینده‌نگر هستند.

مضمون سازمان‌دهنده هوشمندی راهبردی شامل ۲ مضمون پایه تحلیل محیطی هوشمند، تصمیم‌گیری راهبردی داده‌محور است.

مضمون سازمان‌دهنده زیرساخت‌های فناورانه هوشمند شامل ۲ مضمون پایه سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه، فناوری‌های نوین تحلیلی است.

مضمون سازمان‌دهنده سرمایه انسانی هوشمند شامل ۲ مضمون پایه شایستگی‌های دانشی و تحلیلی، فرهنگ سازمانی هوشمند است.

مضمون سازمان‌دهنده مدیریت دانش و یادگیری سازمانی شامل ۲ مضمون پایه خلق و تسهیم دانش، یادگیری فناورانه و تحولی است.

مضمون سازمان‌دهنده فرایندهای هوشمند سازمانی شامل ۲ مضمون پایه هوشمندسازی عملیات، چابکی و انعطاف‌پذیری است.

مضمون سازمان‌دهنده حکمرانی و نظارت هوشمند بیمه‌ای شامل ۲ مضمون پایه تنظیم‌گری داده‌محور، سیاست‌گذاری هوشمند است.

مضمون سازمان‌دهنده ارزش‌آفرینی و عملکرد هوشمند شامل ۲ مضمون پایه بهبود کارایی و اثربخشی، نوآوری و مزیت رقابتی است.

هوشمندی راهبردی به عنوان یکی از ارکان بنیادین هوشمندی سازمانی، بر توانایی سازمان در ادراک دقیق محیط بیرونی و درونی و تبدیل این ادراک به تصمیم‌های کلان داده‌محور دلالت دارد. در این بعد، تحلیل محیطی هوشمند امکان شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و روندهای تحول‌آفرین را فراهم می‌سازد و زمینه را برای تصمیم‌گیری راهبردی داده‌محور مهیا می‌کند؛ به گونه‌ای که تصمیم‌ها نه بر مبنای شهود فردی، بلکه بر اساس شواهد، اطلاعات و تحلیل‌های نظام‌مند اتخاذ می‌شوند. این تبیین با یافته‌های لطفی و رشیدی (۱۴۰۳) همسو است که نشان دادند تفکر استراتژیک و ساختار سازمانی رابطه‌ای معنادار با هوشمندی سازمانی دارند، زیرا هر دو بر نقش شناخت محیط و جهت‌گیری آگاهانه در ارتقای عملکرد سازمان تأکید می‌کنند. همچنین نتایج پژوهش آوامله و ارتوگان (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که قابلیت‌های فناوری اطلاعات از طریق تقویت هوش سازمانی به ایجاد مزیت رقابتی منجر می‌شوند؛ موضوعی که بیانگر وابستگی تصمیم‌گیری راهبردی به داده‌ها و زیرساخت‌های تحلیلی است. افزون بر این، مطالعه آلتینداگ و آنگل (۲۰۲۱) نیز تأکید می‌کند که مدیریت اطلاعات و ابعاد هوش سازمانی بر عملکرد نوآوری و رشد مالی اثر مثبت دارند، که این امر نشان‌دهنده آن است که تحلیل محیط و تصمیم‌گیری داده‌محور می‌تواند مسیر نوآوری و توسعه پایدار سازمان را هموار سازد. در مجموع، همگرایی شواهد داخلی و خارجی بیانگر آن است که هوشمندی راهبردی نقطه آغاز تحقق هوشمندی سازمانی بوده و بدون آن، سایر ابعاد هوشمندی قادر به ایجاد ارزش پایدار نخواهند بود.

مضمون سازمان‌دهنده زیرساخت‌های فناوری هوشمند شامل ۲ مضمون پایه سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه، فناوری‌های نوین تحلیلی است.

زیرساخت‌های فناوری هوشمند به عنوان بستر سخت و دانشی تحقق هوشمندی سازمانی، نقش اساسی در گردآوری، یکپارچه‌سازی، پردازش و تحلیل داده‌ها برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های راهبردی ایفا می‌کنند. در این میان، سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه با ایجاد جریان منسجم اطلاعات میان واحدهای سازمانی، امکان دسترسی سریع، دقیق و قابل اتکا به داده‌های عملیاتی و راهبردی را فراهم می‌سازند و از پراکندگی اطلاعات و تصمیم‌های جزیره‌ای جلوگیری می‌کنند. در کنار آن، فناوری‌های نوین تحلیلی همچون تحلیل کلان داده، هوش مصنوعی و ابزارهای پیش‌بینی‌گر، ظرفیت تفسیر الگوهای پنهان و پیش‌بینی روندهای آینده را افزایش داده و سازمان را به سمت تصمیم‌گیری هوشمند و آینده‌نگر سوق

می‌دهند. این تبیین با یافته‌های داخلی خوشحال و همکاران (۱۴۰۴) همسو است که ابعاد هوشمندی اطلاعاتی و مدیریتی را از مؤلفه‌های کلیدی هوشمندی سازمانی معرفی کرده‌اند، زیرا هر دو بر نقش زیرساخت‌های اطلاعاتی در ارتقای عملکرد و پاسخگویی سازمان تأکید دارند. همچنین نتایج پژوهش سلطانی و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که سیستم‌های یادگیری الکترونیکی، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی تأثیر مثبت معناداری بر هوش سازمانی دارند که بیانگر پیوند عمیق فناوری‌های دانشی با ارتقای قابلیت‌های شناختی سازمان است. در سطح بین‌المللی نیز مطالعه آوامله و ارتوگان (۲۰۲۱) بر نقش قابلیت‌های فناوری اطلاعات در تقویت هوش سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی تأکید می‌کند و پژوهش آلتینداگ و آنگل (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که مدیریت اطلاعات و ابعاد هوش سازمانی می‌توانند عملکرد نوآوری، رشد و عملکرد مالی سازمان را به طور مستقیم بهبود دهند. در مجموع، همگرایی این شواهد نشان می‌دهد که بدون توسعه زیرساخت‌های فناوری هوشمند، تحقق سایر ابعاد هوشمندی سازمانی با محدودیت جدی مواجه شده و سازمان توان پاسخگویی مؤثر به پیچیدگی‌های محیطی را از دست خواهد داد.

مضمون سازمان‌دهنده سرمایه انسانی هوشمند شامل ۲ مضمون پایه شایستگی‌های دانشی و تحلیلی، فرهنگ سازمانی هوشمند است.

سرمایه انسانی هوشمند به عنوان هسته نرم و پیشران اصلی هوشمندی سازمانی، بر مجموعه‌ای از قابلیت‌های دانشی، تحلیلی و فرهنگی دلالت دارد که امکان بهره‌برداری اثربخش از اطلاعات، فناوری و راهبرد را فراهم می‌سازد. در این چارچوب، شایستگی‌های دانشی و تحلیلی کارکنان موجب می‌شود افراد توان تفسیر داده‌ها، حل مسئله‌های پیچیده و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد را داشته باشند و از سطح اجرای صرف به سطح کنشگری شناختی ارتقا یابند. همزمان، فرهنگ سازمانی هوشمند با تقویت ارزش‌هایی چون یادگیری مستمر، همکاری دانشی، نوآوری و پذیرش تغییر، بستر نهادی لازم برای شکوفایی این شایستگی‌ها را فراهم می‌کند. این تبیین با یافته‌های داخلی خوشحال و همکاران (۱۴۰۳ و ۱۴۰۱) همسو است که نشان دادند هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی نقش تعیین‌کننده‌ای در توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان دارند؛ زیرا هر دو بر اهمیت توسعه قابلیت‌های انسانی و فرهنگی در تحقق اثربخشی سازمانی تأکید می‌کنند. همچنین تأکید دلاوربان (۱۴۰۳) بر ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی برای ایجاد مزیت

سازمان را بهبود بخشند؛ نتیجه‌ای که نشان می‌دهد خلق دانش و یادگیری تحولی مستقیماً به ارزش‌آفرینی سازمانی منجر می‌شود. در مجموع، همگرایی شواهد داخلی و خارجی نشان می‌دهد که مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نه تنها یکی از مؤلفه‌های هوشمندی سازمانی، بلکه سازوکار پیونددهنده میان سرمایه انسانی، فناوری و عملکرد هوشمند سازمان به‌شمار می‌رود.

مضمون سازمان‌دهنده فرایندهای هوشمند سازمانی شامل ۲ مضمون پایه هوشمندسازی عملیات، چابکی و انعطاف‌پذیری است. فرایندهای هوشمند سازمانی بیانگر سطح عملیاتی و اجرایی هوشمندی سازمانی است که در آن قابلیت‌های راهبردی، فناوری و انسانی به بهبود واقعی عملکرد تبدیل می‌شوند. در این بعد، هوشمندسازی عملیات از طریق بهره‌گیری از داده‌ها، فناوری‌های دیجیتال و تحلیل‌های پیش‌بینانه موجب افزایش دقت، سرعت و کیفیت اجرای فعالیت‌ها شده و خطاها و اتلاف منابع را کاهش می‌دهد. در کنار آن، چابکی و انعطاف‌پذیری سازمانی امکان واکنش سریع به تغییرات محیطی، نیازهای مشتریان و شرایط رقابتی را فراهم می‌سازد و سازمان را از ساختارهای ایستا به ساختارهای پویا و یادگیرنده سوق می‌دهد. این تبیین با یافته‌های داخلی خوشحال و همکاران (۱۴۰۴) همسو است که پیامدهای هوشمندی سازمانی را در قالب ارتقای عملکرد، کاهش زمان ارائه خدمات و بهبود پاسخگویی تبیین کردند؛ زیرا همه این پیامدها مستقیماً از بهبود فرایندهای عملیاتی و افزایش چابکی ناشی می‌شود. همچنین تأکید لطفی و رشیدی (۱۴۰۳) بر نقش ساختار تواناساز در تقویت هوشمندی سازمانی نشان می‌دهد که انعطاف ساختاری و فرایندی پیش‌شرط تحقق هوشمندسازی عملیات است. در سطح بین‌المللی نیز نتایج پژوهش آلتینداگ و انگل (۲۰۲۱) مبنی بر تأثیر مدیریت اطلاعات و هوش سازمانی بر عملکرد نوآوری، رشد و عملکرد مالی شرکت‌ها مؤید آن است که بهبود فرایندهای سازمانی می‌تواند مستقیماً به دستاوردهای عملکردی منجر شود. افزون بر این، مطالعه بیلگن و السی (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که هوش سازمانی رفتار نوآورانه کارکنان را تقویت می‌کند؛ رفتاری که در بستر فرایندهای چابک و انعطاف‌پذیر امکان تحقق می‌یابد. در مجموع، همگرایی شواهد داخلی و خارجی بیانگر آن است که فرایندهای هوشمند سازمانی حلقه اتصال میان ظرفیت‌های دانشی و فناوری با نتایج عملکردی بوده و بدون تحقق آن‌ها، هوشمندی سازمانی به سطح اقدام و ارزش‌آفرینی عملی نخواهد رسید.

مضمون سازمان‌دهنده حکمرانی و نظارت هوشمند بیمه‌ای شامل ۲ مضمون پایه تنظیم‌گری داده‌محور، سیاست‌گذاری هوشمند است.

رقابتی از طریق توجه به نیروی انسانی، نشان‌دهنده همراستایی این بعد با رویکرد سرمایه انسانی هوشمند است. در سطح بین‌المللی نیز نتایج پژوهش آتالا و همکاران (۲۰۲۴) بیانگر رابطه مثبت و قوی میان هوش سازمانی، مهارت‌های نرم و پیشرفت شغلی پرستاران است که اهمیت شایستگی‌های انسانی و فرهنگی را در ارتقای پیامدهای حرفه‌ای تأیید می‌کند. افزون بر این، مطالعه بیلگن و السی (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که هوش سازمانی در تعامل با سبک‌های رهبری می‌تواند رفتار نوآورانه کارکنان را تقویت کند؛ موضوعی که بدون وجود فرهنگ سازمانی هوشمند و کارکنان برخوردار از توان تحلیلی امکان‌پذیر نیست. در مجموع، همگرایی شواهد داخلی و خارجی حاکی از آن است که سرمایه انسانی هوشمند نه تنها یکی از ابعاد هوشمندی سازمانی، بلکه شرط بنیادین تحقق سایر ابعاد آن به‌شمار می‌رود.

مضمون سازمان‌دهنده مدیریت دانش و یادگیری سازمانی شامل ۲ مضمون پایه خلق و تسهیم دانش، یادگیری فناوری و تحولی است.

مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از ابعاد محوری هوشمندی سازمانی، بر توانایی سازمان در تولید، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش برای سازگاری مستمر با تحولات محیطی تأکید دارد. در این چارچوب، خلق و تسهیم دانش موجب می‌شود تجربه‌ها، بینش‌ها و اطلاعات پراکنده به سرمایه دانشی مشترک تبدیل شده و تصمیم‌گیری‌ها از سطح فردی به سطح جمعی ارتقا یابد. در کنار آن، یادگیری فناوری و تحولی امکان به‌روزرسانی مستمر قابلیت‌های سازمانی، جذب فناوری‌های نو و پاسخ‌گویی فعال به تغییرات پیچیده محیطی را فراهم می‌سازد. این تبیین با یافته‌های داخلی خوشحال و همکاران (۱۴۰۳) همسو است که نشان دادند بهره‌گیری از هوشمندی سازمانی و روابط بین‌فردی می‌تواند توانمندسازی کارکنان و توسعه مفهومی قابلیت‌های سازمانی را تقویت کند؛ زیرا تسهیم دانش و یادگیری جمعی زیربنای چنین توانمندسازی‌ای محسوب می‌شود. همچنین تأکید خوشحال و همکاران (۱۴۰۱) بر نقش مدیریت عملکرد و تعاملات دانشی در توانمندسازی کارکنان، بیانگر پیوند مستقیم یادگیری سازمانی با اثربخشی منابع انسانی است.

در سطح بین‌المللی، نتایج پژوهش سلطانی و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و سیستم‌های یادگیری الکترونیکی تأثیر مثبت و معناداری بر هوش سازمانی دارند که تأییدی بر نقش بنیادین یادگیری فناوری در ارتقای ظرفیت شناختی سازمان است. افزون بر این، مطالعه آلتینداگ و انگل (۲۰۲۱) بیان می‌کند که مدیریت اطلاعات و ابعاد هوش سازمانی می‌توانند عملکرد نوآوری، رشد و عملکرد مالی

حکمرانی و نظارت هوشمند بیمه‌ای بیانگر سطح کلان هدایت، تنظیم‌گری و سیاست‌گذاری مبتنی بر داده در چارچوب هوشمندی سازمانی است که تضمین‌کننده کارایی، شفافیت و پاسخگویی در صنعت بیمه محسوب می‌شود. در این بعد، تنظیم‌گری داده‌محور با اتکا بر تحلیل‌های اطلاعاتی، پایش مستمر ریسک‌ها و ارزیابی عملکرد بازیگران صنعت، امکان تصمیم‌گیری دقیق‌تر نهادهای ناظر را فراهم می‌سازد و از رویکردهای سنتی و واکنشی به سمت نظارت پیش‌نگر و هوشمند حرکت می‌کند. در کنار آن، سیاست‌گذاری هوشمند با بهره‌گیری از شواهد تجربی، تحلیل روندهای محیطی و پیش‌بینی تحولات آینده، چارچوب‌های مقرراتی منعطف و کارآمدی را طراحی می‌کند که همزمان توسعه بازار بیمه و حفظ منافع ذی‌نفعان را تضمین نماید. این تبیین با یافته‌های داخلی خوشحال و همکاران (۱۴۰۴) همسو است که پیامدهای هوشمندی سازمانی را در قالب بهبود محیط و رضایت ذی‌نفعان مطرح کردند؛ زیرا تحقق چنین پیامدهایی مستلزم وجود نظام حکمرانی داده‌محور و سیاست‌گذاری آگاهانه است. همچنین تأکید لطفی و رشیدی (۱۴۰۳) بر نقش ساختار سازمانی تواناساز در تقویت هوشمندی سازمانی نشان می‌دهد که بدون چارچوب‌های حکمرانی مناسب، ظرفیت‌های هوشمند سازمانی به نتایج پایدار منجر نخواهد شد.

در سطح بین‌المللی، نتایج پژوهش آوامله و ارتوگان (۲۰۲۱) مبنی بر تأثیر هوش سازمانی بر مزیت رقابتی و پاسخگویی به تغییرات محیطی و نیز یافته‌های آلتینداگ و انگل (۲۰۲۱) درباره نقش هوش سازمانی در بهبود رشد و عملکرد مالی، مؤید آن است که هوشمندی سازمانی می‌تواند به پایداری اقتصادی و رقابتی صنعت منجر شود. افزون بر این، مطالعه آتالا و همکاران (۲۰۲۴) که رابطه مثبت هوش سازمانی با پیشرفت شغلی و بهبود مهارت‌های حرفه‌ای را نشان می‌دهد، بیانگر آن است که اعتماد و توسعه پایدار از سطح سرمایه انسانی آغاز شده و به سطح نهادی گسترش می‌یابد. در مجموع، همگرایی شواهد داخلی و خارجی نشان می‌دهد که پیامدهای کلان هوشمندی سازمانی در قالب اعتماد نهادی و توسعه پایدار، مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت استقرار هوشمندی در صنعت بیمه محسوب می‌شود.

### راهکارها

- پیشنهاد می‌شود سازمان بیمه مرکزی با طراحی و پیاده‌سازی یک سامانه یکپارچه پایش محیطی، داده‌های مرتبط با بازار

در سطح بین‌المللی نیز مطالعه آوامله و ارتوگان (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که هوش سازمانی از طریق بهره‌گیری از قابلیت‌های فناوری اطلاعات می‌تواند مزیت رقابتی و پاسخگویی به تغییرات محیطی را افزایش دهد؛ موضوعی که در سطح صنعت بیمه معادل تنظیم‌گری و سیاست‌گذاری هوشمند تلقی می‌شود. افزون بر این، نتایج پژوهش بیلگن و السی (۲۰۲۲) درباره نقش میانجی هوش سازمانی در تقویت رفتار نوآورانه کارکنان بیانگر آن است که حکمرانی هوشمند می‌تواند بستر نهادی لازم برای نوآوری و تحول خدمات بیمه‌ای را فراهم سازد.

در مجموع، همسویی شواهد داخلی و خارجی نشان می‌دهد که حکمرانی و نظارت هوشمند بیمه‌ای حلقه راهبردی پیونددهنده میان ظرفیت‌های هوشمندی سازمانی و پیامدهای کلان صنعت بوده و بدون آن، توسعه پایدار و اعتماد نهادی در صنعت بیمه تحقق نخواهد یافت.

مضمون سازمان‌دهنده پیامدهای کلان هوشمندی سازمانی شامل ۲ مضمون پایه اعتماد و شفافیت نهادی، توسعه پایدار صنعت بیمه است.

- با افزایش وابستگی به داده‌ها، ضرورت دارد چارچوب مشخصی برای مالکیت داده، کیفیت داده، امنیت اطلاعات و حریم خصوصی تدوین شود. پیشنهاد می‌شود بیمه مرکزی با ایجاد ساختار حکمرانی داده، اعتماد ذی‌نفعان را افزایش داده و از مخاطرات سایبری و سوءاستفاده اطلاعاتی جلوگیری کند.
- هوشمندی سازمانی زمانی اثربخش است که ارتباطات بیرونی نیز هوشمندانه مدیریت شود. پیشنهاد می‌شود بسترهای دیجیتال تعاملی برای تبادل اطلاعات با شرکت‌های بیمه، بیمه‌گذاران، نهادهای نظارتی و استارت‌آپ‌های اینشورتک ایجاد گردد تا جریان اطلاعات دوسویه تقویت و تصمیمات سیاستی دقیق‌تر اتخاذ شود.
- برای سنجش میزان تحقق الگوی هوشمندی سازمانی، لازم است شاخص‌های کمی و کیفی مشخصی طراحی شود. پیشنهاد می‌شود بیمه مرکزی شاخص‌هایی مانند سرعت تصمیم‌گیری، دقت پیش‌بینی ریسک، سطح بلوغ دیجیتال، میزان نوآوری و رضایت ذی‌نفعان را در نظام ارزیابی عملکرد خود لحاظ کند تا امکان پایش مستمر پیشرفت فراهم شود.

- بیمه، رقبا، قوانین، فناوری‌های نوظهور و رفتار مشتریان را به‌صورت لحظه‌ای جمع‌آوری و تحلیل کند. این اقدام موجب افزایش سرعت واکنش سازمان به تغییرات محیطی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری راهبردی خواهد شد.
- کاربرد عملی الگوی هوشمندی سازمانی مستلزم بهره‌گیری از کلان داده‌ها، تحلیل‌های پیش‌بینانه و الگوریتم‌های هوش مصنوعی است. پیشنهاد می‌شود بیمه مرکزی با ایجاد بسترهای تحلیلی پیشرفته، تصمیم‌گیری‌های کلان در حوزه نظارت، ارزیابی ریسک و سیاست‌گذاری بیمه‌ای را مبتنی بر داده انجام دهد تا خطای انسانی کاهش یافته و دقت پیش‌بینی‌ها افزایش یابد.
- بدون شکل‌گیری فرهنگ یادگیرنده، پیاده‌سازی هوشمندی سازمانی پایدار نخواهد بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی، آموزش مهارت‌های تحلیلی، یادگیری مستمر و تشویق نوآوری در میان کارکنان بیمه مرکزی به صورت نظام‌مند طراحی و اجرا شود تا سازمان توان تطبیق مستمر با تغییرات محیطی را پیدا کند.

## References

- Agheli, M., NikMenesh, S., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). *Training on thesis writing and scientific article writing*. Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)
- 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>
- Atalla, A. D. G., Mahmoud Elseesy, N. A., El-Ashry, A. M., Sharif, L. S., Mahsoon, A., Aljohani, W. F., & Sobhi Mohamed, S. M. (2024). Unraveling the synergy: how organizational intelligence fuel soft skills and nurses' thriving: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01933-w>
- Atrizka, D., & Pratama, I. (2022). The influence of organizational leadership and coaches on Indonesian athletes' adversity quotient (intelligence). *Revista de Psicología del Deporte (Journal of Sport Psychology)*, 31(1), 88-97.
- Awamleh, F., & Ertugan, A. (2021). *The Relationship between Information Technology Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Advantage*. Sage Open, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211015201>
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2023). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182. Portico. <https://doi.org/10.1002/job.2735>
- Bennacer, M. K., El Hammoui, A., & Lahmouchi, M. (2026). The Integration of Artificial Intelligence in the Management of Organizational Change in Companies in Morocco. In *Transparency in AI-Assisted Management Decisions* (pp. 267-304). IGI Global Scientific Publishing.
- 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>
- Delavarian, N. (2024). Identifying the components of the employee empowerment model in the administrative system based on organizational intelligence and interpersonal

- relations. In *Proceedings of the 7th International Conference on Psychology, Educational Sciences, and Social Studies*, Hamedan, Iran. (In Persian)
- Hradecky, D., Kennell, J., Cai, W., & Davidson, R. (2022). Organizational readiness to adopt artificial intelligence in the exhibition sector in Western Europe. *International Journal of Information Management*, 65, 102497. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102497>
- Khanijahani, A., Iezadi, S., Dudley, S., Goettler, M., Kroetsch, P., & Wise, J. (2022). Organizational, professional, and patient characteristics associated with artificial intelligence adoption in healthcare: A systematic review. *Health Policy and Technology*, 11(1), 100602. <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2022.100602>
- Khoshhal, F., Dary, F. Z., & Hamideh. (2025). *Identifying the components of the organizational intelligence model*. In *Proceedings of the 9th International Conference and the 10th National Conference on Novel Findings in Management, Psychology, and Accounting*, Tehran, Iran. (In Persian)
- Khoshhal, F., Sargolzaei, A., & Vazifeh, Z. (2022). A Model of Empowering Administrative System Employees Based on Components of Organizational Intelligence and Organizational Interpersonal Relationships (A Case Study: Electricity Industry of Sistan and Baluchistan Province, Iran). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 36(10), 58-79. (In Persian) Doi: [20.1001.1.24233277.1402.10.36.3.1](https://doi.org/10.24233/277.1402.10.36.3.1)
- Khoshhal, F., Sargolzaei, A., & Vazifeh, Z. (2024). Identifying the components of the administrative system employee empowerment model based on organizational intelligence and interpersonal relationships. *Journal of Management and educational perspective*, 6(1), 292-314. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.396991.1194>
- Kulkov, I., Kulkova, J., Rohrbeck, R., Menvielle, L., Kaartemo, V., & Makkonen, H. (2023). Artificial intelligence - driven sustainable development: Examining organizational, technical, and processing approaches to achieving global goals. *Sustainable Development*, 32(3), 2253–2267. Portico. <https://doi.org/10.1002/sd.2773>
- Lotfi, M., & Rashidi, M. (2024). The relationship between strategic thinking and organizational structure with organizational intelligence (Case study: Department of Education of Bahmai County). In *Proceedings of the 1st National Conference on Management in the Era of Transformations with an Emphasis on Technology, Science, and Practice*, Ardabil, Iran. (In Persian)
- Meher, J. R., Mishra, R. K., Panigrahi, R. R., Patel, G., & Jena, L. K. (2023). Does learning culture enhance organizational performance? A serial mediator with knowledge management and organizational intelligence. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(2), 107–118. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2278729>
- Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 164, 113998.
- Moradi, M., Salehi, M., & Mozan, S. (2022). The effect of different types of intelligence on organizational performance. *The TQM Journal*, 34(6), 1976–2015. <https://doi.org/10.1108/tqm-03-2021-0071>
- Norton, L. W. (2025). Artificial intelligence and organizational strategy: Ethical and governance implications. *Consulting Psychology Journal*, 77(2), 131–141. <https://doi.org/10.1037/cpb0000280>
- Saraei, S., Sarraf, F., & Hamidian, M. (2026). Identifying factors affecting the financial decisions of managers with an emphasis on organizational intelligence and competitive intelligence and an inflated perception of literacy. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 15(60), 229-244.
- Schwaewe, J., Gerlich, C., Nguyen, H. L., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2025). Artificial intelligence (AI) for good? Enabling organizational change towards sustainability.

- Review of Managerial Science, 19(10), 3013–3038. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00840-x>
- Soltani, Z., Zareie, B., Rajabiun, L., & Agha Mohseni Fashami, A. (2019). The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence. *Kybernetes*, 49(10), 2455–2474. <https://doi.org/10.1108/k-12-2018-0672>
- Thomas, S., Nair, D. S., Joseph, J., Srampical, S. G., & Cleetus, R. S. (2025). Examining the Sustainable Integration of Artificial Intelligence in Human Resource Digitalization in the Context of Industry 4.0. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 1–14. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2044>
- Youvan, D. C., Brout, B., Bettini, G., Laudel, M., & Williams, E. (2025). Toward a Participatory Epistemology: Emergence, Resonance, and the Co-Creation of Meaning Across Human and Machine Intelligence.
- Yusuf, H., Fitri, A., & Razzaq, A. (2026). Using artificial intelligence for human-AI collaboration in knowledge management systems to improve organizational efficiency and learning. In *Driving Organizational Transformation Through Human-Robotic Collaboration* (pp. 35-48). IGI Global Scientific Publishing. (In Persian)