



## Designing the model of organizational wisdom: A grounded theory approach

Farajallah Rahimi<sup>1\*</sup>, Bahar Khalili<sup>2</sup>, Belgheis Bavarsad<sup>3</sup>

1. Associate Professor, Department of Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
2. MA of Marketing Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
3. Associate Professor, Department of Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

### Article Info.

**Received:** 2023/08/21

**Accepted:** 2024/03/17

### Abstract

**Background and Objectives:** Addressing knowledge management and organizational wisdom in the Agricultural Jihad Organization of Lorestan Province is very important and necessary. Because it helps to transform the potential knowledge and awareness of experienced employees into actual knowledge through communication with clients (farmers in the region), which in addition to continuously increasing the quality of products, the efficiency of the organization will also have an upward trend. The constant presence of various ranges of valuable and specialized human resources in various fields and disciplines, as well as the flow of experiences and types of knowledge in this huge and extensive organization, doubles the necessity of creating a suitable model of knowledge management to benefit from these exceptional advantages. This study is a qualitative research, based on the grounded theory approach, aiming at designing a model of organizational wisdom from knowledge management point of view.

**Methodology:** This research is an exploratory-applied research in terms of its applied purpose and the method of collecting descriptive information. This research is fundamental in that it seeks to discover fundamental principles and scientific laws, or to identify empirical relationships, or to gain awareness, or to add to new general knowledge, without considering its value in practice or seeking to discover new knowledge. The study population of the research was the employees of the Agricultural Jihad Organization of Lorestan Province, which includes senior managers, deputies, experts, and employees. In this study, a combination of the above was used for sampling. Thus, first, the available samples were studied, and with the cooperation of the participants and the use of snowball sampling, subsequent samples were purposefully selected and studied until theoretical saturation. To collect data, semi-structured interviews were conducted with members of the said community to answer the research questions. Individual interviews with selected individuals continued until data saturation, which was 25 people. The duration of each interview was between 40 and 75 minutes, and the interviewed experts who have

the greatest influence on decision-making in the creation of wisdom covered the theoretical saturation of the research.

**Findings:** Data analysis with a systematic approach is the foundation of data theory. In this research, in order to analyze the obtained data, a semi-structured interview method with a three-step process of open coding, central coding and selective coding was used. According to this approach, in the open coding stage, the expressions extracted from the interviews, which are specific to the area of the Agricultural Jihad Department of Lorestan province, are summarized in 119 main codes and 19 categories. Validation of the research was done using four criteria of credibility, transferability, dependability and confirmability. This research presents a model that classifies the effective factors, barriers and intervening factors, and the consequences of creating organizational wisdom, taking into account knowledge management, into five core categories.

**Discussion:** Identifying these factors and obstacles helps the organization to make decisions regarding the creation of wisdom, so that while recognizing these factors and limitations, it takes steps in the direction of creating wisdom. Organizational wisdom is also an important factor that affects the self-awareness and control of the emotions of the members of the organization. The presented paradigmatic model shows the factors and barriers facing wisdom creation, the content, intervention and outcome factors, taking into account knowledge management, in relation to each other in the organization, which can be studied to examine the existing situation.

**Keywords:** Organizational wisdom, knowledge management, organizational learning, grounded theory, delphi

---

\*Corresponding author

Email: [f.rahimi@scu.ac.ir](mailto:f.rahimi@scu.ac.ir)

---

**How to Cite:** Rahimi, F., Khalili, B., & Bavarsad, B. (2024). Designing the model of organizational wisdom: A grounded theory approach. *Journal of Studies in Library and Information Science*, 16(2), 57-82.

---



## طراحی مدل خرد سازمانی با رویکرد داده بنیاد

فرج‌اله رحیمی<sup>۱\*</sup>، بهار خلیلی<sup>۲</sup>، بلقیس باورصاد<sup>۳</sup>

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

### اطلاعات مقاله

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۳۰

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش با رویکرد تئوری داده بنیاد انجام شده است. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع مطالعات کیفی و به روش نظریه داده بنیاد است. جامعه آماری مورد مطالعه ۲۵ نفر از افراد آگاه شامل مدیران ارشد، معاونین، کارشناسان و کارمندان در حوزه خرد سازمانی و مدیریت دانش سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته می‌باشد که جهت پاسخگویی به سوالات تحقیق اقدام به مصاحبه با اعضای جامعه مذکور شده است.

**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها با رهیافت نظام‌مند نظریه داده بنیاد است. در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از روش مصاحبه فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی استفاده شد. مطابق این رویکرد در مرحله کدگذاری باز، عبارات مستخرج از مصاحبه‌ها که مختص فضای سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان در ۱۱۹ کد اصلی و ۱۹ مقوله خلاصه گردید. اعتبارسنجی پژوهش با استفاده از چهار معیار اعتبارپذیری (روش دلفی)، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری، انجام شد. این پژوهش مدلی را ارائه می‌دهد که عوامل مؤثر، موانع و عوامل مداخله‌گر و پیامدهای خلق خرد سازمانی را با در نظر گرفتن مدیریت دانش، در پنج مقوله محوری طبقه‌بندی می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** شناسایی این عوامل و موانع به سازمان در جهت تصمیم‌گیری در رابطه با خلق خرد کمک می‌کند تا حین شناخت این عوامل و محدودیت‌ها، قدم‌هایی در راستای ایجاد خرد بردارد. الگوی پارادایمی ارائه شده فاکتورها و سدهای پیش روی خلق خرد، عوامل محتوا، مداخله‌گر و پیامد را با در نظر گرفتن مدیریت دانش، در ارتباط با یکدیگر در سازمان نشان می‌دهد که می‌تواند جهت بررسی وضعیت موجود مورد مطالعه قرار بگیرد.

**کلیدواژه‌ها:** دانش مدون، تاریخ کتاب، تاریخ اطلاعات، تاریخ نشریات، تاریخ دانش مدون.

ایمیل: f.rahimi@scu.ac.ir

\*نویسنده مسئول

استناد به این مقاله: رحیمی، فرج‌اله، خلیلی، بهار و باورصاد، بلقیس. (۱۴۰۳). طراحی مدل خرد سازمانی با رویکرد داده بنیاد. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۶(۲)، ۸۲-۵۷.

## مقدمه و بیان مسئله

جهان امروزه پر از چالش‌ها و پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها در راستای توسعه و تعالی خود با آن‌ها رو به رو هستند و مدیران را به عنوان رهبران، سازمان‌دهندگان، برنامه‌ریزان، با سختی زیادی مواجه کرده است. تغییر و تحولات در محیط اطراف و عدم قطعیت‌های شرایط محیطی باعث شده است تا سازمان‌های بزرگ نتوانند انعطاف‌پذیری، سرعت و خلاقیت را در خود توسعه دهند. سازمان‌ها در شرایط پیچیده امروزی نیاز مبرمی به مدیریت دانش دارند. در واقع استراتژی مدیریت دانش کارآمد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا خود را برای چالش‌ها و تغییرات محیطی آماده کرده و بر آن‌ها غلبه کنند. از آنجا که مدیریت دانش در شیوه‌های مدیریتی مدرن اهمیت بیشتری دارد، بسیاری از متخصصین و محققان مطالعات گسترده‌ای برای شناسایی ابعاد آن انجام داده‌اند. اساساً مدیریت دانش شامل شیوه‌های شناسایی، کسب، ایجاد، ذخیره، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش توسط افراد و گروه‌ها در یک سازمان تعریف می‌گردد (Lam et al., 2021).

Mills & Smith (2011) اشاره کرد که "افراد، دانش خود را با ایجاد محیط‌ها و سیستم‌هایی برای جمع‌آوری، سازماندهی و به اشتراک‌گذاری دانش در سرتاسر سازمان انتقال می‌دهند (Fieras and Atan, 2021). در واقع مدیریت دانش را می‌توان به عنوان طراحی عمدی فرآیندها، ابزارها و ساختارها با هدف افزایش، تجدید، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش که در هر یک از سه عنصر (ساختاری، انسانی و اجتماعی) سرمایه فکری نشان داده شده است، در نظر گرفت (Li et al., 2019). امروزه مدیران در سازمان‌ها بیش از هر چیز خواستار کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبای دارند و باید دانست برای رسیدن به این هدف مهم و تصمیم‌گیری درست مدیر خرد مند لازم است و همچنین فراهم کردن محیطی برای روابط متقابل و موثر بین کارکنان از وظایف مدیریت است که جز از مدیر خردمند بر نمی‌آید (Davis, 2016). یکی از عوامل توانمندساز سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی خرد سازمانی می‌باشد. به عبارتی، اگر سازمانی بتواند رفتار خردمندان، دانش، بینش را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند موفق خواهد بود (Miri Kermanshahi & Shoghi, 2017). امروزه وجود خرد در سازمان وجود کیفیت، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را نیز تضمین می‌کند (Barman & Chaudhary, 2015). اخیراً اهمیت موضوع مدیریت دانش مورد تایید محققین و مدیران سازمان قرار گرفته شده است. مدیریت دانش را به عنوان سازمان، ایجاد، به اشتراک‌گذاری و جریان دانش در سازمان‌ها تعریف می‌شود (Abdi et al., 2018). مدیریت دانش را به عنوان یک رویکرد سیستمی یکپارچه برای مدیریت و فعال کردن مشارکت در کلیه دارایی‌های اطلاعاتی سازمان، از جمله پایگاه‌های داده، اسناد، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها، علاوه بر تجربیات قبلی که افراد شاغل دارند، تعریف شود (Fieras and Atan, 2021).

بسیاری از محققان به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت دانش باید ایجاد دانش جدید را برای به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی تسهیل کند (Abdi et al., 2018). یکی از عوامل تاثیرگذار بر مدیریت دانش را می‌توان خرد سازمانی نامید که علاوه بر ایجاد انسجام تیمی و رضایت شغلی موجب اعتماد بین فردی در کارکنان می‌گردد. بدون شناسایی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش، بهره‌گیری سازمان یافته از خرد سازمانی و پاسخ به مسائل و مشکلات موجود در مسیر حرکت سازمان بسیار دشوار بوده، امکان نوآوری، رشد و پویایی بسیار محدود شده و بقاء سازمان در دنیای پرتلاطم و پرتغییر امروز به تهدید می‌افتد، اما مدل جامعی که پاسخگوی همه سازمان‌ها باشد، برای بهره‌مندی از خرد بر مبنای مدیریت دانش وجود ندارد. دانش فاکتوری اساسی در بروز خلاقیت در سازمان است و از این منظر مدیریت دانش سازمانی و بررسی وضعیت آن در سازمان مهم و ضروری است (Temel and Vanhaverbeke, 2020). در واقع خرد عبارت است از کاربرد دانش به همراه درک جایز الخطا بودن آن و احتیاط و نگرانی در مورد پیامدهای اجتماعی (Sternberg, 2011). خرد سازمانی یکی دیگر از عوامل توانمندسازی کارکنان برای افزایش اثربخشی است. در واقع، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند دانش، بینش و رفتار خردمندان‌ای را در مدیران و کارکنان خود ایجاد کنند (Saberi & Guderzi, 2019; Miri Kermanshahi & Shoghi, 2017). خرد سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش تولید شده در فرایند مدیریت دانش را

به قدرتی بالقوه در جهت رسیدن به بهره‌وری زیاد در سازمان تبدیل کنند (Saberi & Guderzi, 2019). امروزه وجود خرد در سازمان وجود کیفیت، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را نیز تضمین می‌کند (Barman and Choudhury, 2015) و گام ابتدایی در جهت عمیق‌تر نمودن درک خود از خرد سازمانی، درک ارزش‌ها در زمینه سازمان است (Anderson, 2019). مدیریت دانش فرایندی است که شامل خلق ارزش، ارزشیابی ارزش، ارائه دانش، توزیع دانش و کاربرد دانش است (Jordan & Jones, 1997) و موانع گوناگونی بر سر مسیر ایجاد و استفاده دانش در سازمان‌ها وجود دارد که از اصلی‌ترین وظایف مدیریت دانش شناسایی و از میان برداشتن این موانع است (Gluckler et al., 2017). خرد سازمانی این توانایی را دارد که به عنوان اهرمی کارا برای پاسخ دادن به محیط پیچیده و پراز تغییر باشد به طوری که رهبران در یک بستر فرهنگی مناسب می‌توانند از طریق تمرکز بر خرد سازمانی کارکنان زمینه رشد و تعالی سازمان را فراهم کنند (Kupers & Pauleen, 2020). مطالعات تجربی انجام شده نشان می‌دهد که سازمان‌ها به طور خردمندانه نمی‌اندیشند و عمل نمی‌کنند و لازم است که عملکرد خردمندانه داشته باشند. موضوع حایز توجه این است که با وجود اهمیت مسئله خرد سازمانی، مطالعات انجام گرفته در حوزه خرد سازمانی بسیار ناچیز است و هنوز هم مولفه‌های تشکیل دهنده خرد سازمانی در ادبیات مشخص نشده است. به همین دلیل هر محقق بسته به محیط پژوهش مولفه‌های متفاوتی را در نظر می‌گیرد (Shoughi & Moghadamipour, 2017). با تکیه بر اصول و روش‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، برای تقویت یادگیری، درک، تعهد و انجام کار صحیح، خرد سازمانی هدفی را فراهم می‌کند که ارزش تلاش برای آن را دارد (Bierly et al., 2000). پرداختن به مدیریت دانش و خرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان بسیار مهم و ضروری می‌باشد. چرا که کمک می‌کند دانش و آگاهی بالقوه کارمندان با تجربه از طریق ارتباط با ارباب رجوع (کشاورزان منطقه) به دانشی بالفعل تبدیل شود که علاوه بر بالا رفتن کیفیت مداوم محصولات راندمان سازمان نیز روند صعودی خواهد داشت و همواره حضور طیف‌های مختلفی از منابع انسانی ارزشمند و متخصص در حوزه‌ها و رشته‌های گوناگون و نیز غلیان تجارب و انواع دانش در این سازمان عظیم و گسترده، ضرورت ایجاد الگوی متناسب مدیریت دانش برای بهره‌مندی از این مزیت‌های استثنایی را مضاعف می‌سازد. براساس جستجوی انجام شده در کلیه پایگاه‌های داده در داخل کشور با کلید واژه خرد سازمانی، سازمان خردمند، سازمان خردگرا، خرد جمعی و سایر مفاهیم مرتبط به جرأت می‌توان گفت، مطالعات بسیار کمی صورت گرفته است که آن هم مستقیماً در ارتباط با این پژوهش نبود؛ اما واژه‌های ذکر شده در عناوین آن‌ها یافت می‌شد. لذا مطالعات انجام گرفته در حوزه خرد سازمانی بسیار ناچیز است که این امر ضرورت انجام این پژوهش را از نظر موضوع می‌رساند که باید بیشتر به آن پرداخته شود. بعلاوه، فقدان خرد در عمل کارکنان و مدیران سازمان و عدم مشاهده پیامدهای حاصل از آن مثل پیامدهای اقتصادی، رقابتی و ارتباطی در سازمان از جمله عوامل تعیین کننده سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان به عنوان جامعه آماری پژوهش می‌باشد. در شرایط کنونی، خردگرایی نقش محوری و تعیین کننده‌ای در توسعه جوامع و جهت‌گیری سازمان‌ها در عرصه‌های گوناگون فعالیت‌های اقتصادی دارد. زیرا امروزه با فعالیت‌های اقتصادی دانش مدار سروکار داریم. همچنین، تمامی مدل‌های ارائه شده در زمینه خرد سازمانی در این سازمان مدلی کلی هستند و از دانش که مبنای خرد سازمانی است، چشم‌پوشی شده است.

بنابراین با توجه به خلاء پژوهش اشاره شده محقق بر آن شد برای استفاده از کاربرد خرد سازمانی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان نیازمند طراحی مدلی است که در آن همه شرایط و عوامل مربوطه به طور مناسب شناسایی و لحاظ شود. هدف از این پژوهش طراحی مدل خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش با رویکرد تئوری داده بنیاد در سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان می‌باشد. بنابراین سوالات این تحقیق عبارتند از: الف) مدل خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان چگونه است؟ ب) عوامل موثر بر پیاده سازی خرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان کدامند؟ ج) پیامدهای حاصل از وجود خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان کدامند؟ در این مقاله برای تحقق اهداف و پاسخگویی به سوالات، پس از بررسی ادبیات پیشینه و مطالعات نظری و ارائه

یافته‌های پژوهش انجام شده و سپس براساس تجزیه و تحلیل یافته‌ها نسبت به تدوین نظریه و ساخت و ارائه الگوی اقدام و نتایج مربوط به آن بیان شده است.

## مبانی نظری پژوهش

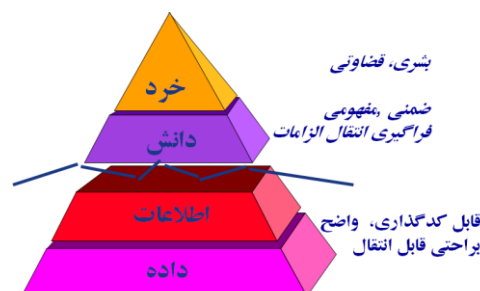
مفهوم خرد حدود ۵۰۰۰ سال پیش ایجاد شد و از آن زمان تا کنون در زمینه‌های مختلف مورد بحث قرار گرفته است (Michal, 2013) و هدف ایده‌آل رشد انسان تلقی می‌شده است. در واقع، ایده خرد به عنوان یکی از بالاترین اشکال دانش و مهارت است. با این حال، به دلیل نوپا بودن مفهوم خرد سازمانی تعریفی جامع و جهان شمول برای آن وجود ندارد و به طرق متعدد تعریف شده است که در پیشینه پژوهش به آن اشاره شده است. که به تعدادی از این تعاریف در قالب جدول ۱ پرداخته می‌شود.

جدول ۱. تعاریف خرد سازمان

Table 1. Definitions of Organization Wisdom

تعریف Definition	نویسنده Author(s)
خرد همچون اهرمی است که کارکنان را در ارائه رفتارهای درست سازمانی، تسهیم دانش و رسیدن به توسعه پایدار یاری می‌کند.	(Mitroff, 2016)
خرد، قدرت قضاوت درست و پیروی از مسیر درست عمل بر مبنای دانش، تجربه، درک است.	(Kessler & Bailey, 2007)
خرد در افراد وجود دارد و حاصل تعامل آن‌هاست.	(Strom, 2007)
خرد سازمانی به صورت عملی سازمان را برای توسعه روش‌های سازمانی در استفاده از فضایل و اعمال افراد برای تصمیم‌گیری مؤثر کمک می‌کند.	(Rooney et al., 2010)
خرد، به توانایی انتخاب موثر و به کار بردن دانش مناسب در شرایط معین گفته می‌شود.	Miri Kermanshahi and (Shoghi, 2017)

با جمع بندی تعاریف فوق می‌توان گفت خرد سازمانی اهرمی است که به کمک دانش سازمانی اگر در زمان مناسب استفاده شود، می‌تواند پیچیدگی‌ها و چالش‌های سازمانی را تعدیل کند و در نهایت از تعامل افراد حاصل می‌شود. داده‌ها نقاط بی‌معنی در زمان و فضا هستند که در آن‌ها هیچگونه اشاره‌ای به فضا و زمان نشده است. داده‌ها مانند حرف یا رویداد یا کلمه‌ای خارج از زمینه هستند. برای این که بتوان از مجموعه داده‌ها، به اطلاعات رسید باید رابطه بین داده‌های مختلف را درک نمود. همان طور که در شکل ۱ مشخص است، هر سطح از زنجیره بر اساس یک مورد از سه مورد (داده، اطلاعات، دانش) طرح‌ریزی شده است. به عنوان نمونه، داده‌ها برای ایجاد اطلاعات مورد نیاز هستند، ولی اطلاعات به چیزی بیشتر از داده‌ها نیاز دارد. به همان صورت، دانش برای تولید به اطلاعات نیاز دارد، اما دانش به چیزی بیشتر از اطلاعات نیاز دارد. ارتفاع مثلث در هر سطح منعکس کننده قابلیت اقدام (توانایی اتخاذ اقدام مناسب مانند تصمیمات خوب و رفتار اثربخش) است. خرد به این معنا است که فرد انواع قانونمندی‌های بین دانش‌ها را درک و آن‌ها را کشف کند و توانایی استفاده از آن را داشته باشد. خرد یا حکمت یا هوشمندی که در بالاترین سطح مثلث دیده می‌شود، قابلیت عمل بسیار بالایی دارد و کثرت آن کم است (Chandler, 2003).



شکل ۱. روابط بین داده، اطلاعات، دانش و خرد (Chandler, 2003)

Figure 1. Relationships between data, information, knowledge and wisdom (Chandler, 2003)

از آنجا که دنیای امروزی بسیار پر رقابت است و فناوری اطلاعات با قدرت زیادی در آن ظاهر شده است، علاقه و نیاز مبرمی به چگونگی دستیابی، ثبت و استخراج داده‌ها حس می‌گردد که این مسئله‌ای است که نیاز به خرد و مدیریت دانش را بیش از پیش مهم می‌کند (Erickson & Rothberg, 2014). خرد سازمانی ارزیابی فرد از وضعیت اخلاقی و سلوک مدیریت و سازمان به کمک مدیریت دانش است. این دست محققان اظهار می‌دارند که قضاوت درباره خرد همواره نسبی است و از عواملی چون خود موقعیت، عضویت گروهی و میزان تحمل در برابر انگیزه و محرک‌های مهم و بی‌خردی تاثیر می‌پذیرد، آنچه که با توجه به ملاک‌ها و استانداردهای عینی عادلانه است ممکن است نسبت به آنچه عادلانه ادراک می‌شود اهمیت کمتری پیدا کند. در کنار آن مدیریت دانش را می‌توان شامل مجموعه‌ای گسترده از تکنولوژی‌ها و منابعی دانست که این امکان را فراهم می‌کند تا دانش در محیط‌های کسب و کار نوین انتقال، تولید، کدگذاری و فراهم شود و سازماندهی ارزشیابی و الزامات و ارتباطات مشتری و تامین کننده را موجب می‌شود و از فرآیندهایی که تصمیم‌گیری شده‌اند و پیش‌بینی‌ها، فیلتر و ذخیره تمامی دانش سازمانی در انبارهای دانشی حمایت می‌کند (Alhawamdeh, 2007). (Newman) مدیریت دانش را مجموعه‌ای فرایندها می‌داند که ایجاد، اشاعه و به کارگیری دانش عینی و ذهنی در یک سازمان را در شامل می‌شود (Dehghan Najm, 2009).

(Nigel King) (1999) معتقد است مدیریت دانش را می‌توان فرایند خلق، سازماندهی، اشاعه و حصول اطمینان از دریافت اطلاعاتی که لازم است، برای انجام دادن یک کار دانست (Arif Nejad et al., 2018). به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت مدیریت دانش را می‌توان همان سازماندهی دانسته‌ها دانست، یعنی اشتراک اطلاعات در داخل یک سازمان و تأکید بر تقویت حافظه سازمانی به منظور بهبود روند تصمیم‌گیری، افزایش تولید و حمایت از نوآوری در سازمان و از همه مهم‌تر تلاش برای به کسب دانش ضروری. از مقیاس‌های اندازه‌گیری خرد می‌توان به مدل توسعه خرد اشاره کرد. این مدل، چهارچوبی است که خرد، نحوه توسعه آن و شرایط تسهیل کننده توسعه خرد را توصیف می‌کند. درحالی که مفهوم اصلی این مدل در حوزه آموزش است اما می‌توان این مدل را به افراد داخل و خارج از سیستم‌های آموزشی سنتی نیز تعمیم داد. مقیاس توسعه خرد به منظور اندازه‌گیری سطح شخص در زمینه‌های خودشناسی، مدیریت احساسات، نوع دوستی، قضاوت، الهام‌بخشی، دانش زندگی، مهارت زندگی و تمایل به یادگیری طراحی شده است (Greene & Brown, 2009). این پژوهش، نتایج اولیه ارزشمندی پیرامون روایی سازه‌ای نمرات مقیاس توسعه خرد فراهم کرد. در جدول ۲ ابعاد مقیاس توسعه خرد آورده شده است.

#### جدول ۲. ابعاد مقیاس توسعه خرد (Greene and Brown, 2009)

Table 2. Wisdom development scale dimensions (Greene and Brown, 2009)

اصل Original	مقیاس توسعه خرد Wisdom development scale
خودشناسی	خودشناسی Self-awareness
درک دیگران	نوع دوستی رهبری Leadership Altruism
قضاوت	قضاوت Judgment
دانش زندگی	دانش زندگی Life knowledg
مهارت‌های زندگی	مهارت‌های زندگی مدیریت هیجان Life skills
تمایل به یادگیری	تمایل به یادگیری Willingness to learn

Schmit et al. (2012) نیز مقیاس جامع و مرتبط سازمانی خرد را به منظور ارزیابی ویژگی افراد ارائه کردند. با ادغام ادبیات مدیریت و دو جریان روان‌شناختی، آن‌ها مفهوم چند بعدی خرد را ارائه کردند که در زمینه مدیریتی و سازمانی تعمیم یافته کاربردپذیر است؛

بنابراین آن‌ها تعریف جامعی از خرد را ارائه کردند، به طوری که بتوان در آن خرد را طوری تعریف کرد که شامل هفت بعد است: تعمق، گشادگی، میل به تعامل، عمل، حساسیت اخلاقی، تحمل تناقض و تجربه. در انتها، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل‌های مختلف خرد سازمانی در مطالعات بیست سال اخیر در جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳. مؤلفه‌های خرد سازمانی

Table 3. Components of Organizational Wisdom

نویسنده Author(s)	مؤلفه‌ها Components
Hays (2007) Bierly et al. (2000)	رهبری تحول آفرین، فرهنگ و ساختار سازمان، انتقال دانش
Akgün and Kırçovalı (2015) Moffett et al. (2003) Ryan and Prybuyo (2001) Davenport et al. (1998)	رهبری تحول آفرین، فرهنگ و ساختار سازمانی، سازمان یادگیرنده / یادگیری سازمانی
Intezari and Pauleen (2014) Spiller et al. (2011)	فرهنگ و ساختار سازمان، انتقال دانش
Limas (2004)	رهبری تحول آفرین، فرهنگ و ساختار سازمان، پایداری سازمان، نوآوری و تغییر سازمان
Thierauf and Hoxtor (2006) Chong and Choi (2005) Gupta (2003)	سازمان یادگیرنده
Rooney et al. (2007) Popadiuk and Choo (2006)	نوآوری و تغییر سازمانی
North and Pöschlt (2003)	انتقال دانش، سازمان یادگیرنده / یادگیری سازمانی، نوآوری و تغییر سازمانی

Attarnia et al. (2018) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر خردسازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی پرداختند. جامعه آماری پژوهش را ۷۰۰ نفر از اساتید هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد شهرستان تهران تشکیل دادند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به وسیله پرسشنامه در نرم افزار لیزرل، نتایج نشان داد رهبری تحول آفرین به طور مستقیم و غیر مستقیم به وسیله فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی تأثیر مثبت معناداری دارد. (Ortkarpuz & Alagoz (2017) در پژوهشی با عنوان " نقد مفهومی تعامل بین خرد سازمانی و دانش سازمانی"، در شرکت‌های کوچک تلاش کردند در ابتدا مفهوم خرد سازمانی را توضیح دهند و در گام بعدی ارتباط خرد سازمانی و مدیریت دانش را بررسی کردند و در نهایت ثابت شد که یک تعامل بین عناصر خرد سازمانی و عناصر مرتبط با دانش سازمانی وجود دارد و همچنین کارآفرینی سازمانی نیاز به یک رویکرد مدیریت دانش مؤثر و کارآمد دارد که با پویایی اولیه آن سازگار است. (Shahrokhi et al. (2016) در پژوهشی به بررسی تأثیر خرد سازمانی بر اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی پرداختند. آن‌ها ثابت کردند که خرد سازمانی و ساختار سازمانی و مؤلفه‌های خرد (شامل خودشناسی، مدیریت هیجان‌ات، نوع دوستی، الهام بخشی، قضاوت، دانش زندگی، مهارت زندگی و تمایل به یادگیری) بر اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی تأثیر مثبت دارد. (Mousavi et al. (2013) در پژوهشی به سنجش و ارزیابی خرد سازمانی و مدیریتی با نگرشی به ابعاد فلسفی در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی با نگاهی خردگرایانه به مدیریت پرداختند. آن‌ها ثابت کردند که ابعاد فلسفی خرد در هر سطح با یکدیگر رابطه مثبت و معناداری دارند و همچنین با خرد مدیریتی و وظایف مدیر و ساختار سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری دارند. (Danaee Fard et al. (2018) پژوهشی تحت عنوان آن سوی دانش و تجربه مدیریتی: تحلیلی بر ارکان شکل دهنده خرد مدیریتی از نگاه مدیران ناجا انجام دادند. در این پژوهشی بنا به ماهیت ذاتی خرد، تأثیر روابط بر خرد جزء عوامل کلیدی شکل‌دهنده خرد عملی در مدیریت (خرد مدیریتی) شناخته شد و نوعی اولویت‌بندی از آن ارائه دادند. (Pinheiro et al. (2012) در پژوهشی به طراحی مدل سنجش



خرد سازمانی پرداختند. نمونه آماری پژوهش از ۹۰ شرکت که هر کدام دارای بیش از ۱۰ کارمند بودند تشکیل شد. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و رهبری تحول آفرین از مولفه‌های اصلی خرد سازمانی می‌باشند. Oden (2011) در پژوهشی به بررسی تأثیر خرد در سازمان‌ها بر انسجام تیمی و کم بودن سطوح سازمانی، اعتماد بین شخصی و رضایت شغلی ذاتی تأثیر عمل‌گرایی در خرد پرداخت. نتایج نشان داد که خرد سازمانی موجب بهبود انسجام تیمی و رضایت شغلی می‌گردد. Barbuto and Wheeler (2006) در پژوهشی به بررسی رابطه بین خرد و رهبری با مفهوم سازی رهبری خدمت‌گذار مدیر وظیفه مدار پرداختند. نتایج نشان داد رهبران خدمت‌گذار به عنوان افراد خردمند در نظر گرفته می‌شوند که اجرای خرد از آن‌ها بر می‌آید و به نظر می‌رسد که فرایندهای تصمیم‌گیری و رویکردهای خدماتی آن‌ها ابزاری برای توسعه خرد سازمانی باشند. Reynolds (2003) در پژوهشی خرد مدیریتی مدیران اجرایی آمریکا، از ۶۳ ویژگی مرتبط با خرد در ادبیات موضوع، ۲۰ ویژگی که بیشتر مورد توجه بود، از دید مدیران اجرایی آمریکا رتبه‌بندی شدند که بالاترین رتبه مربوط به توانایی تفکر و پایین‌ترین رتبه را سن به خود اختصاص داد. Bierly et al. (2000) در پژوهشی تحت عنوان یادگیری سازمانی، دانش و خرد به این نتیجه دست یافتند که دانش برتر در سطح راهبردی خرد منجر به مزیت رقابتی دائم و موفقیت سازمانی می‌شود. بعلاوه، اطلاعات بیشتر در سازمان و ساختارش می‌تواند به دانش بیشتر و موفقیت‌های بزرگ‌تر منجر گردد. Shedlock (1998) پژوهشی تحت عنوان خرد: ارزیابی، توسعه و روابط متقابل انجام دادند. نتایج نشان داد که عوامل تسهیل‌کننده بر خرد اثر می‌گذارند مانند ساختار سازمان که پدیداری خرد و عمل کردن به آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به دلیل تلاش برای افزایش حیطه دانش پیرامون خرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان و طراحی و ارائه مدل در این خصوص در زمره تحقیقات اکتشافی-کاربردی و از لحاظ هدف کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و در زمره تحقیقات کیفی قرار دارد. از آنجایی که پژوهش حاضر بر شکل دهی چارچوبی مفهومی تأکید دارد، برای پاسخ به سوالات این پژوهش، می‌بایست از نوعی روش‌شناسی استفاده نمود که بتوان با استفاده از آن به آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان این حوزه پرداخت تا در نهایت رسیدن به چارچوبی نظری ممکن شود. از طرفی پژوهشی که به دنبال کشف اصول بنیادی و قوانین علمی یا مشخص کردن روابط تجربی یا کسب آگاهی یا افزودن به دانش کلی جدید باشد، بدون اینکه ارزش آن را در عمل در نظر بگیرد یا به دنبال کشف دانشی نو باشد، بنیادی است. با توجه به این که تاکنون به طراحی الگویی برای خرد سازمانی در این سازمان پرداخته نشده است، نظریه‌پردازی داده بنیاد (Grounded theory) روش مناسبی برای پاسخ به سوالات این پژوهش می‌باشد. نظریه‌پردازی داده بنیاد روالی نظام‌مند و کیفی است، جهت تولید نظریه‌ای که یک فرایند، کنش یا برهم کنش را در مورد یک موضوع خرد واقعی در سطح مفهومی کلی تشریح کند (Creswell, 2005) و جهت درک الگوها و روابطی که میان عناصرشان وجود دارد، به بررسی پنج فرآیند اجتماعی (شرایط علی) (Casual Conditions)، شرایط زمینه‌ای (Contextual Conditions)، شرایط مداخله‌گر (Intervening Conditions)، استراتژی‌ها (Strategies) و پیامدها (Consequences) می‌پردازد (Strauss & Corbin, 2012). همچنین از میان رویکردهای نظریه‌پردازی داده بنیاد، رویکرد پارادایمی به دلیل ساختارمندی بیشتر انتخاب گردیده است. در نظریه داده بنیاد گردآوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع برسد؛ یعنی محقق به این اطمینان برسد که تحقیق به حد کفایت رسیده است و مصاحبه با افراد بعدی یا بررسی تحقیق جدید، چیز جدیدی به اطلاعات افزوده نشود.

جامعه مورد مطالعه پژوهش، کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان بوده که هم مدیران ارشد، معاونین، کارشناسان و کارمندان در برمی‌گیرد. در پژوهش کیفی روش‌های متعددی برای نمونه‌گیری وجود دارد از جمله: نمونه‌گیری هدفمند،

نمونه‌گیری در دسترس، نمونه‌گیری نظری و نمونه‌گیری گلوله برفی (Danaee Fard et al., 2019). در این مطالعه برای نمونه‌گیری از ترکیبی از موارد فوق استفاده گردید. بدین صورت که ابتدا نمونه‌های در دسترس مورد مطالعه قرار گرفتند و با همکاری مشارکت کنندگان و بهره‌گیری از نمونه‌گیری گلوله برفی، نمونه‌های بعدی به‌طور هدفمند انتخاب گردید و تا زمان اشباع نظری مورد مطالعه قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها جهت پاسخگویی به سوالات تحقیق اقدام به مصاحبه نیمه ساختار یافته با اعضای جامعه مذکور شد. مصاحبه فردی با افراد منتخب تا زمان اشباع داده‌ها که تعداد ۲۵ نفر بودند، ادامه یافت. زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۷۵ دقیقه بود و خبرگان مورد مصاحبه که بیش‌ترین تأثیر را در رابطه با تصمیم‌گیری خلق خرد دارند، اشباع نظری پژوهش را پوشش دادند.

فرآیند اصلی تجزیه و تحلیل داده‌ها در راهبرد نظریه پردازی داده بنیاد، کدگذاری، طبقه‌بندی و استخراج مفاهیم است. به طور کلی سه مرحله کدگذاری در این راهبرد شامل کدگذاری باز (Open coding)، کدگذاری محوری (Axial coding) و کدگذاری انتخابی (Selective coding) می‌باشد. در مرحله اول، یعنی کدگذاری باز، هر یک از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی متن آن‌ها، به صورت جمله به جمله مورد بررسی قرار گرفتند و سپس پیام اصلی یا مفهوم کلیدی که در هر یک از عبارات مستتر بود استخراج گردید. در این مرحله، از متن ۲۵ مورد مصاحبه انجام شده، ۱۱۹ عدد مفهوم استخراج گردید. در مرحله دوم، یعنی کدگذاری محوری، مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها پالایش گردید و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر مفاهیم در ذیل یک مقوله قرار گرفته‌اند. این فرآیند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر، مفاهیم به مقوله‌ها و مقوله‌ها نیز هر یک بر اساس تجانس مفهومی، در قالب انتزاعی‌تر به عنوان مقوله محوری، سازمان‌دهی شدند. در مرحله سوم، یعنی کدگذاری انتخابی، فرآیند بهبود و یکپارچه‌سازی مقوله‌ها تا شکل‌گیری نظریه انجام گرفت. اعتبار روش کیفی در این پژوهش با استفاده از تکنیک‌های اعتبارپذیری (Credibility)، انتقال‌پذیری (Transferability)، قابلیت اطمینان (Dependability) و تأییدپذیری (Confirmability) تعیین گردید. در اعتبار‌پذیری، به منظور افزایش صحت اعتبار و دقت علمی پژوهشگر در مصاحبه، یافته‌های پژوهش با مراجعه مجدد به مشارکت کنندگان (Member checking) و خبرگان غیر شرکت‌کننده مورد بررسی و بازبینی قرار گرفت و پس از دریافت نظرات اصلاحی ویرایش لازم انجام گرفت. در انتقال‌پذیری، محقق کوشید تا با ارائه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری مورد پژوهش نظیر جنسیت، سابقه کار، میزان تحصیلات و پست سازمانی به خواننده کمک نموده تا علاوه بر ترسیم ذهنی بهتر زمینه و بافتی که یافته‌های تحقیق از آن حاصل شده است، به بررسی بهتری از تناسب داده‌ها با نظریه دست پیدا کنند. در قابلیت اطمینان، پژوهشگر ضمن حصول اطمینان از اعتبار و دقت علمی داده‌های بدست آمده (ضبط مکالمات، نوشته‌ها و یادداشت‌ها) روند و فرآیند مطالعه را به دقت تحت نظر قرار داده است. در انتها، پژوهشگر تلاش نمود تا با ارائه توضیحات کافی از فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها، تأییدپذیری یافته‌های پژوهش را مستند نماید.

پس از ارائه مولفه‌های مدل مفهومی توسط محقق (که مدل به وسیله یافته‌های مصاحبه ترسیم شد) با استفاده از تکنیک دلفی اقدام به پالایش، ترکیب و شناسایی معیارهای اصلی و مولفه‌های مدل اجرای پروژه شد و مدل مورد ارزیابی و تأیید مصاحبه شوندگان قرار گرفت. برای بررسی اتفاق نظر اعضای پانل در این پژوهش از ضریب همبستگی کندال (Kendall's W) استفاده گردید. بنابراین، مفاهیم و مدل بدست آمده به همراه پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت ۵ درجه‌ای برای نمونه‌ای به حجم ۱۳ نفر از خبرگان با تخصص‌های گوناگون شامل هشت نفر از مدیران و کارمندان سازمان و پنج نفر از اساتید گروه مدیریت دانشگاه ارسال گردید. پس از بازبینی مشارکت کنندگان و پاسخ آنان به پرسشنامه طراحی شده ضریب کندال با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

خصوصیات خبرگان به تفکیک ویژگی‌های جمعیت شناختی در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

Table 4. Descriptive statistics of demographic variables

درصد Percent	فراوانی Frequency	دسته Category	متغیر Variable
92%	23	مرد Male	جنسیت Gender
8%	2	زن Female	
40%	10	لیسانس Bachelor	سطح تحصیلات Level of Education
60%	15	فوق لیسانس Masters	
36%	9	10-15	سابقه خدمت (سال) Working Experience (year)
48%	12	15-20	
16%	4	20-25	
16%	4	مدیر Manager	پست سازمانی Organizational position
28%	7	سرپرست Supervisor	
56%	14	کارشناس Specialist	

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق، براساس تئوری نظام‌مند استراوس و کوربین از سه مرحله اصلی در روش تئوری داده بنیاد که شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی استفاده گردید.

## یافته‌های کدگذاری باز

پس از به پایان رسیدن نخستین مصاحبه، فرآیند کدگذاری باز، به عنوان اولین مرحله آغاز می‌شود که خود شامل گام‌های استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها، کدگذاری و کشف مقوله می‌باشد. در این پژوهش کدگذاری به صورت دستی انجام شده است که با مطالعه مطالب جمع‌آوری شده در تلاش برای یکسان سازی کدهای اولیه می‌باشد. پس از انجام هر مصاحبه، روش مقایسه مستمر به صورت رفت و برگشتی انجام گردید. در مصاحبه‌های اولیه عبارت‌های استخراج شده به اضافه شدن چندین مقوله و کدهایی متعدد منجر شد، اما با افزایش تعداد مصاحبه‌ها، این روند سیر نزولی پیدا کرد و از مصاحبه ۲۱ به بعد هیچ گونه مقوله جدیدی شکل نگرفت و تنها تعداد محدودی کد جدید به وجود آمد که اشباع نظری را نشان داد. از مجموع مصاحبه‌های انجام شده ۶۵۰ عبارت استخراج و به ترتیب ۱۱۹ کد اصلی خلاصه گردید. این کدهای اصلی نیز در نهایت در ۱۹ مقوله طبقه‌بندی شد. نتایج کدگذاری باز (مرحله اول) و مقولات کشف شده در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵. نتایج ارائه کدهای باز مرحله اول و مقولات کشف شده

Table 5. The results of presenting the open coding of the first stage and the discovered categories

مقوله‌ها Categories	کدهای مستخرج از متن مصاحبه Codes extracted from the interview text	ردیف Row
محیط نامطمئن Uncertain environment	<p>۱. فشارهای محیطی و تغییرات سریع محیط. 1. Environmental pressures and rapid environmental changes.</p> <p>۲. تقلب و عدم شفافیت در محیط ناپایدار. 2. Fraud and lack of transparency in an unstable environment.</p> <p>۳. اتلاف زمان در شرایط تغییر محیط. 3. Wasting time in changing environment.</p> <p>۴. داشتن خرد و خردمندی مدیران و کارمندان پاسخی مناسب به محیط نامطمئن. 4. Having the wisdom and wisdom of managers and employees is a suitable response to the uncertain environment.</p>	1
خارج شدن سازمان از فرم سنتی و به روز شدن سیستم مدیریت دانش Leaving the organization from the traditional form and updating the knowledge management system	<p>۱. نیاز به خرد برای برنده شدن در رقابت (رقابت درون سازمانی به این معنا که سازمان باید هر سال از سال قبل خود بهتر عمل کند). 1. The need for wisdom to win the competition (internal competition in the sense that the organization must do better every year than the previous year).</p> <p>۲. عدم پاسخگویی سیستم فعلی سازمان برای استفاده از دانش. 2. Lack of responsiveness of the organization's current system to use knowledge.</p> <p>۳. افزایش توقع ارباب رجوعان جهت تغییر سیستم پاسخگویی. 3. Increasing the expectations of clients to change the accountability system.</p>	2
اصلی ترین چالش‌های سازمان The main challenges of the organization	<p>۱. توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات. 1. Development of information and communication technology.</p> <p>۲. نظارت شدید دولت. 2. Intense government surveillance.</p> <p>۳. کاهش روند استخدام و کاهش تعداد کارمندان جوان. 3. Reducing the hiring process and reducing the number of young employees.</p>	3
اهمیت و ضرورت وجود انواع دانش (به عنوان پایه و اساس خرد) The importance and necessity of the existence of all kinds of knowledge (as the foundation of wisdom)	<p>۱. هم‌زمانی دانش ضمنی و صریح دارای بیشترین ارتباط با خرد. 1. Simultaneity of tacit and explicit knowledge is most related to wisdom.</p> <p>۲. تأثیر چشمگیر دانش ضمنی به تنهایی در نمایان شدن خرد. 2. The impressive effect of tacit knowledge alone in the manifestation of wisdom.</p> <p>۳. اهمیت وجود دانش ضمنی. 3. The importance of tacit knowledge.</p> <p>۴. دانش ضمنی غالب‌ترین دانش سازمان. 4. Implicit knowledge is the most dominant knowledge of the organization.</p> <p>۵. اهمیت وجود دانش صریح در سازمان. 5. The importance of explicit knowledge in the organization.</p> <p>۶. تأثیر چشمگیر دانش صریح به تنهایی در نمایان شدن خرد. 6. The remarkable effect of explicit knowledge alone in the manifestation of wisdom.</p> <p>۷. اهمیت دانش صریح در ابتدای ورود به سازمان. 7. The importance of explicit knowledge at the beginning of entering the organization.</p> <p>۸. اهمیت دانش صریح صرف نظر از سمت و وظیفه برخلاف سایر دانش‌ها. 8. The importance of explicit knowledge, regardless of position and duty, unlike other knowledge.</p> <p>۹. اهمیت دانش صنفی کارمندان قدیمی‌تر. 9. The importance of trade union knowledge of older employees.</p> <p>۱۰. الزامی بودن هر دو دانش صریح و ضمنی ولو اینکه به آن عمل نشود. 10. The necessity of both explicit and implicit knowledge, even if it is not practiced.</p> <p>۱۱. نحوه کارکرد مؤسسات دولتی (قوانین و دستورالعمل‌ها) الزام قانون صریح را بیان می‌کند. 11. The way government institutions work (rules and instructions) states the explicit legal requirement.</p> <p>۱۲. اهمیت مشاهده در کسب دانش و ارائه خدمات سازمان. 12. The importance of observation in acquiring knowledge and providing organization services.</p> <p>۱۳. دانش و خدمات این سازمان عملی و قابل آموزش هستند. 13. Knowledge and services of this organization are practical and teachable.</p>	4

مقوله‌ها Categories	کدهای مستخرج از متن مصاحبه Codes extracted from the interview text	ردیف Row
	13. The knowledge and services of this organization are practical and teachable. ۱۴. اهمیت تجربه و مهارت در پیشبرد اهداف سازمان.	
	14. The importance of experience and skill in advancing the organization's goals. ۱۵. اهمیت ویژه کارمندان با سابقه بالا از جهت تجربه زیاد.	
	15. The special importance of employees with high experience. ۱۶. اهمیت مشاهده رویدادها به خصوص در بخش شیلات و دامپروری.	
	16. The importance of observing events, especially in the fisheries and animal husbandry sector. ۱. دانش گروهی جزء واجب در سازمان.	
	1. Group knowledge is an obligatory part of the organization. ۲. اعتبار بالای دانش گروهی.	
	2. High validity of group knowledge. ۳. اهمیت دانش گروهی به علت اهمیت گروه (جمع) در جمع‌آوری و تصویب.	
	3. The importance of group knowledge due to the importance of the group (collective) in collecting and approving. ۱. دانش اجتماعی، یک دانش ذهنی.	
	1. Social knowledge, a mental knowledge. ۲. هم‌خوانی نداشتن یک دانش انتزاعی مثل دانش اجتماعی با خدمات این سازمان.	
	2. Incompatibility of an abstract knowledge such as social knowledge with the services of this organization. ۱. دانش فردی راحت‌ترین دانش برای استفاده توسط مدیران.	
	1. Individual knowledge is the easiest knowledge for managers to use. ۲. اهمیت تنگاتنگ فردی و ارتباطات.	
	2. The importance of personal closeness and communication. ۳. دانش فردی مؤثرترین دانش در نمایان شدن خرد سازمان.	
	3. Individual knowledge is the most effective knowledge in revealing the wisdom of the organization. ۴. الزام وجود دانش فردی برای هر کارمند.	
	4. The requirement of individual knowledge for each employee. ۵. از مهم‌ترین دانش‌های ترکیبی، دانش فردی و مشتری کنار هم.	
	5. One of the most important combined knowledge, individual and customer knowledge together. ۶. از کاربردی‌ترین دانش‌ها: دانش فردی.	
	6. One of the most practical knowledges: individual knowledge. ۷. اهمیت وجود دانش مشتری و ارتباطات به صورت همزمان برای تداوم حیات سازمان.	
	7. The importance of having customer knowledge and communication at the same time for the survival of the organization. ۸ دست و پنجه نرم کردن ارباب رجوع با هر نوع ارتباط	
	8. Dealing with clients with any type of communication. ۱. دانش رهبری کاربردی‌ترین دانش برای خلق خرد توسط مدیران.	
	1. Leadership knowledge is the most practical knowledge for creating wisdom by managers. ۲. دانش رهبری و دانش متخصصان، دو دانشی که بیشتر دیده می‌شوند.	
	2. The knowledge of leadership and the knowledge of specialists, the two knowledges that are seen the most. ۳. ارتباط نزدیک دانش رهبری و ارتباطات و مشتری.	
	3. Close connection of leadership knowledge and communication with the customer. ۴. دانش رهبری یک دانش ذاتی.	
	4. Knowledge of leadership is an inherent knowledge. ۱. اهمیت زیاد دانش محیطی به علت درونی بودن آن و قابلیت کم ظهور.	
	1. The great importance of environmental knowledge due to its internal nature and low emergence ability. ۲. ارتباط زیاد دانش محیطی با روحیه کارمندان از جهت بهره‌وری.	
	2. The high correlation of environmental knowledge with employee morale in terms of productivity. ۳. محیط عنوان عاملی که بیشترین تأثیر را بر کارمندان می‌گذارد.	
	3. The environment is the factor that has the greatest impact on employees.	

ردیف Row	کدهای مستخرج از متن مصاحبه Codes extracted from the interview text	مقوله‌ها Categories
	<p>۱. چشمگیرترین دانش برای حل مشکل ارباب رجوع (دانش متخصصان است).</p> <p>۲. سمت‌های بعد از مدیر مثل سرپرست اداره و مسئول بخش و سرپرستان بیشتر از دانش متخصصان استفاده می‌کنند.</p> <p>۳. جزء جدایی ناپذیر در هر سازمان.</p> <p>۴. ارتباط نزدیک دانش متخصصان با دانش صنعتی.</p> <p>۵. دانش متخصصان در کنار دانش رهبری شکل بیرونی‌تری پیدا می‌کند.</p> <p>۱. اهمیت وجود هر ده گروه دانش در سازمان هنگام قرار گرفتن در کنار مجموعه‌ای دیگر از دانش‌ها.</p>	
5	<p>۱. The importance of the existence of all ten groups of knowledge in the organization when placed next to another set of knowledge.</p> <p>۲. پررنگ شدن اهمیت دانش‌ها.</p> <p>۳. ناکافی بودن تنها یک دانش.</p> <p>۴. اهمیت زمان استفاده از دانش‌های مختلف در برهه‌های زمانی و موقعیت‌های مختلف.</p> <p>۵. توانایی بالاتر مدیران و کارمندان خردمند در استفاده از هر ۱۰ دانش.</p> <p>۱. صرفه جویی در هزینه‌هایی مثل آموزش در بلندمدت.</p>	<p>۱. پیامدهای اقتصادی خرد سازمانی</p> <p>1. Economic consequences of Organizational Wisdom</p>
6	<p>۱. بالارفتن اعتبار سازمان.</p> <p>۲. افزایش مزیت رقابتی سازمان.</p> <p>۳. ایجاد سرمایه‌های نامشهود عمومی.</p>	<p>۲. پیامدهای رقابتی خرد سازمانی</p> <p>2. Competitive consequences of Organizational Wisdom</p>
7	<p>۱. افزایش رضایت مدیران، کارمندان، ارباب رجوعان.</p> <p>۲. افزایش رضایت مشتریان، کارمندان، ارباب رجوعان.</p> <p>۳. بهبود روابط کارمندان با یکدیگر به واسطه تخصصی شدن کارها.</p> <p>۴. بهبود مدیریت ارتباط با مشتری.</p>	<p>۳. پیامدهای ارتباطی خرد سازمانی</p> <p>3. communication consequences of Organizational Wisdom</p>
8	<p>۱. افزایش سرعت در برطرف کردن نیاز ارباب رجوع.</p> <p>۲. بهبود روابط کارمندان با یکدیگر به واسطه تخصصی شدن کارها.</p> <p>۳. بهبود روابط کارمندان با یکدیگر به واسطه تخصصی شدن کارها.</p> <p>۴. بهبود مدیریت ارتباط با مشتری.</p> <p>۱. زیرساخت ارتباطی ضعیف در سازمان (نیروی انسانی ناکارآمد).</p>	<p>۳. پیامدهای ارتباطی خرد سازمانی</p> <p>3. communication consequences of Organizational Wisdom</p>
9	<p>۱. عدم ارتباط تخصص با سمت.</p> <p>۲. بالا بودن هزینه‌های دوباره کاری.</p> <p>۳. ناتوانی در تصمیم‌گیری دقیق و سریع.</p> <p>۴. عدم وجود نظامندی در سازمان.</p> <p>۱. عدم ارتباط تخصص با سمت.</p> <p>۲. بی‌اطلاعی اغلب مدیران با الزامات مدیریت و مفاهیم تخصصی مدیریت.</p>	<p>ضعف در زیرساخت‌های سازمان</p> <p>Weakness in the infrastructure of the organization</p> <p>انتصاب مدیران بر اساس رابطه و زدوبند</p> <p>Appointment of managers based on</p>

مقوله‌ها Categories	کدهای مستخرج از متن مصاحبه Codes extracted from the interview text	ردیف Row
relationship and relationship	۳. بی‌اهمیتی رشته تحصیلی مدیران. 3. The irrelevance of managers' field of study.	10
دیدگاه مدیران سنتی در مورد خرد و دانش The view of traditional managers about wisdom and knowledge	۱. فقط به برداشت‌های شخصی و تجربی اعتماد دارند (توصیه به اهمیت دانش صریح). 1. They only trust personal and experiential perceptions (recommending the importance of tacit knowledge). ۲. سازمان دولتی بدون خرد هم می‌تواند زنده بماند. 2. The government organization can survive without wisdom. ۳. دانش زیر مجموعه خرد نیست. 3. Knowledge is not a subset of wisdom. ۴. دوری کردن مدیران از دانش علمی و مقالات. 4. Keeping managers away from scientific knowledge and articles. ۵. انکار دانش رهبری (سازمان به مدیر نیاز دارد نه رهبر). 5. Denial of leadership knowledge (the organization needs a manager, not a leader).	11
قدرت طلبی بالای مدیران High power seeking of managers	۱. واکنش شدید مدیران نسبت به انتقاد. 1. Managers' strong reaction to criticism. ۲. علاقه به جایگاه مدیریت و عدم علاقه به ترک این سمت. 2. Interest in the position of management and lack of interest in leaving this position.	12
ویژگی‌های ارباب رجوع (در این سازمان) Characteristics of clients (in this organization)	۱. اعتماد ارباب رجوع به کارشناسی که نکات عملی را تشریح می‌کند و آموزش می‌دهد. 1. The client's trust in the expert who explains and teaches practical tips. ۲. عدم تمایل ارباب رجوع به شنیدن نکات علمی. 2. Client's unwillingness to listen to scientific advice.	13
وظایف مدیریت و سبک مدیریت در خلق خرد Management duties and management style in creating wisdom	۱. ایجاد محیطی برای روابط متقابل اصلی‌ترین وظیفه مدیر. 1. Creating an environment for mutual relations is the main task of the manager. ۲. خلق مزیت رقابتی از اصلی‌ترین وظایف مدیر خردمند. 2. Creating a competitive advantage is one of the main duties of a wise manager. ۳. ایجاد فرهنگ سازمانی برای نمایان شدن خرد. 3. Creating an organizational culture for wisdom to appear. ۴. درک چگونگی مدیریت افراد و کارها. 4. Understanding how to manage people and work. ۵. وجود مدیران همدل در موقع بحران. 5. Existence of empathetic managers in times of crisis. ۶. خودآگاهی و درک دیگران توسط مدیران. 6. Managers' self-awareness and understanding of others. ۷. درک احساسات کارکنان توسط مدیران. 7. Understanding the emotions of employees by managers.	14
تأثیر روابط متقابل در خرد و نقش آن در مدیریت دانش The effect of mutual relations on wisdom and its role in knowledge management	۱. اهمیت زیاد برقراری روابط متقابل در نمایان شدن خرد. 1. The great importance of establishing mutual relations in the manifestation of wisdom. ۲. محقق شدن دانش صریح از طریق روابط (کارمندان با یکدیگر / کارمندان و ارباب رجوع). 2. Accomplishing explicit knowledge through relationships (employees with each other/employees and clients).	15
عمل‌گرایی، بلندپروازی Pragmatism, ambition	۱. کارایی بالایی سازمان در استفاده از دانش نسبت به سازمان‌های دیگر. 1. High efficiency of the organization in using knowledge compared to other organizations. ۲. توانایی اصلاح رفتارهای اشتباه خود. 2. The ability to correct one's wrong behaviors. ۳. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری. 3. Employee participation in decision making.	16
نوآوری و خلاقیت و آزاداندیشی	۱. استقبال از ایده‌های نو. 1. Welcoming new ideas. ۲. توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمان. 2. Attention to creativity and innovation in the organization.	

مقوله‌ها Categories	کدهای مستخرج از متن مصاحبه Codes extracted from the interview text	ردیف Row
Innovation and creativity and free thinking	۳. استفاده از بینش و شهود در تصمیم‌گیری. 3. Using insight and intuition in decision making.	17
ساختار سازمانی Organizational Structure	۱. وجود تعادل قدرت در سازمان. 1. Existence of power balance in the organization. ۲. عدم سوء استفاده از موقعیت و پست سازمانی. 2. Preventing abuse of organizational position. ۳. داشتن ساختار منعطف. 3. Having a flexible structure. ۴. شبکه‌های ارتباطی واضح و شفاف. 4. Clear and transparent communication networks. ۵. ساختارهای سنتی سلسه مراتبی مانعی برای انتقال دانش به صورت افقی بین واحدهای وظیفه‌ای. 5. Traditional hierarchical structures are an obstacle to the horizontal transfer of knowledge between task units. ۶. کند شدن روند به کارگیری دانش در ساختار سلسه مراتبی. 6. Slowing down the process of applying knowledge in a hierarchical structure. ۷. کاهش تعارض نتیجه کاهش سطوح سازمانی. 7. Reducing conflict as a result of reducing organizational levels.	18
اقدامات در راستای نمایان شدن خرد با در نظر گرفتن مدیریت دانش Actions in line with the visibility of wisdom, considering knowledge management	۱. ارزشیابی سالانه همکاران و آموزش انواع دانش مرتبط با سازمان. 1. Annual evaluation of colleagues and training of various types of knowledge related to the organization. ۲. اجرای آموزش‌های ضمن خدمت. 2. Implementation of in-service training. ۳. دوره ۴ هفته‌ای آموزش در ابتدای استخدام. 3. 4-week training period at the beginning of employment. ۴. تأثیر برگزاری سمینارهای علمی در خصوص بهره‌گیری از مدیریت دانش. 4. The effect of holding scientific seminars regarding the use of knowledge management. ۵. تمرکز مدیران بر هوش هیجانی کارمندان و تقویت آن. 5. Managers' focus on employees' emotional intelligence and strengthening it. ۶. افزایش ساعات آموزش در ۳ سال اخیر. 6. Increasing training hours in the last 3 years.	19
تصمیمات پیش رو با رویکرد مدیریت دانش Future decisions with knowledge management approach	۱. تصمیم به درخواست گزارش راندمان کاری کارمندان و لحاظ کردن مدیریت دانش در گزارش‌ها. 1. Decision to request employee work efficiency reports and include knowledge management in the reports. ۲. تصمیم به درخواست گزارش پیشرفت‌های مالی و کاهش هزینه توسط مدیران. 2. Decision to request a report on financial progress and cost reduction by managers. ۳. تحلیل گزارش‌ها هر یک ماه بجای هر ۹۰ روز. 3. Analysis of wreports every month instead of every 90 days.	

## کدگذاری محوری

در دومین مرحله از که پس از کدگذاری باز انجام می‌گردد، هر مقوله (پدیده) را با توجه به شرایط علی، شرایط زمینه‌ای خاص (زمینه) و عمومی (شرایط مداخله‌گر) که بر کنش و برهم کنش‌های متقابل ناشی از آن مقوله تاثیر می‌گذارند. همچنین پیامدهای بر کنش و برهم کنش‌های متقابل (راهبرد)، بسط و گسترش می‌دهیم. در واقع در کدگذاری محوری به دنبال ارتباط دادن خرده مقولات (شرایط علی، زمینه، راهبرد، شرایط مداخله‌گر، پیامدها) به یک مقوله خواهیم بود (Zulfaqarian & Latifi, 2011). در این گام نوبت به شناسایی الگوهای موجود در داده‌ها و سطح‌بندی مقولات می‌باشد و لازمه آن مقایسه دائمی داده‌هاست. به این منظور در این مرحله کدهای مستخرج شده در مرحله قبل با یکدیگر مقایسه، ترکیب، ادغام، تلخیص و تقلیل شدند تا به صورت خوشه‌ها و مقولاتی منحصر به فرد دسته‌بندی شوند و اطمینان حاصل شد که طبقات با یکدیگر متمایز می‌باشند. در انتها کل معانی در چند خانواده بزرگ تقلیل یافتند. در این پژوهش تعداد ۵ مقوله محوری از ۱۹ مقوله بدست آمده است که نتایج آن در جدول ۶ ارائه گردید.



جدول ۶. نتایج ارائه دسته بندی مقوله‌ها

Table 6. The results of presenting categories

مقوله محوری (مقوله سطح دوم)	مقوله (مقوله سطح اول)
Core Categories	Category
	محیط نامطمئن Uncertain environment
دلایل و انگیزه‌هایی که وجود مدیران و کارمندان خردمند در سازمان را توجیه می‌کند (ریسک و محیط نامطمئن و شرایط علی)	خارج شدن سازمان از فرم سنتی و به روز شدن سیستم مدیریت دانش Leaving the organization from the traditional form and updating the knowledge management system
Reasons and motivations that justify the presence of wise managers and employees in the organization (Risk and uncertain environment and causal conditions)	اصلی‌ترین چالش‌های سازمان The main challenges of the organization
	اهمیت و ضرورت وجود انواع دانش (به عنوان پایه و اساس خرد) The importance and necessity of the existence of all kinds of knowledge (as the foundation of wisdom)
	پیامدهای اقتصادی خرد سازمانی Economic consequences of Organizational Wisdom
پیامد و نتایج خلق خرد سازمانی در سازمان (مشخصه‌های سازمان)	پیامدهای رقابتی خرد سازمانی Competitive consequences of Organizational Wisdom
The consequences and results of creating organizational wisdom in the organization (characteristics of a wise organization)	پیامدهای ارتباطی خرد سازمانی Communication consequences of Organizational Wisdom
	ضعف در زیر ساخت‌های سازمان Weakness in the infrastructure of the organization
	انتصاب مدیران بر اساس رابطه و زدوبند Appointment of managers based on relationship
ارتباط بین علل و واکنش‌ها (عوامل تعدیل‌گری که استراتژی‌ها را تشدید یا کند می‌کنند)	دیدگاه مدیران سنتی در مورد خرد و دانش The view of traditional managers about wisdom and knowledge
Relationship between causes and reactions (moderating factors that intensify or slow down strategies)	قدرت طلبی بالای مدیران High power seeking of managers
	ویژگی‌های ارباب رجوع (در این سازمان) Characteristics of clients (in this organization)
	وظایف مدیریت و سبک مدیریت در خلق خرد Management duties and management style in creating wisdom
	تأثیر روابط متقابل در خرد و نقش آن در مدیریت دانش The effect of mutual relations on wisdom and its role in knowledge management
عوامل مؤثر بر خلق خرد سازمانی و خردمند شدن کارکنان و مدیران	عمل‌گرایی، بلندپروازی Pragmatism, ambition
Effective factors on creating organizational wisdom and making employees and managers wiser	نوآوری و خلاقیت و آزاد اندیشی Innovation and creativity and free thinking
	ساختار سازمانی Organizational Structure
راهبردها و استراتژی‌های تعامل (کنش) که خرد از طریق آن اجرا می‌شود	اقدامات در راستای نمایان شدن خرد با در نظر گرفتن مدیریت دانش Actions in line with the visibility of wisdom, considering knowledge management
Strategies and interaction strategies (action) through which wisdom is implemented	تصمیمات پیش رو با رویکرد مدیریت دانش Future decisions with knowledge management approach

### کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی به روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقولات، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند، اطلاق می‌شود (Strauss & Corbin, 2012). کدگذاری زمانی به پایان

می‌رسد که مقولات و مفاهیم تعیین شده باشند، پژوهشگر در این مرحله باید مقولاتی که از طریق کد گذاری باز به دست آمده با نظمی منطقی طبقه بندی کند و ارتباط آن‌ها را با هم نشان دهد. این کار با به کار بردن یک مدل پارادایمی انجام می‌گیرد:

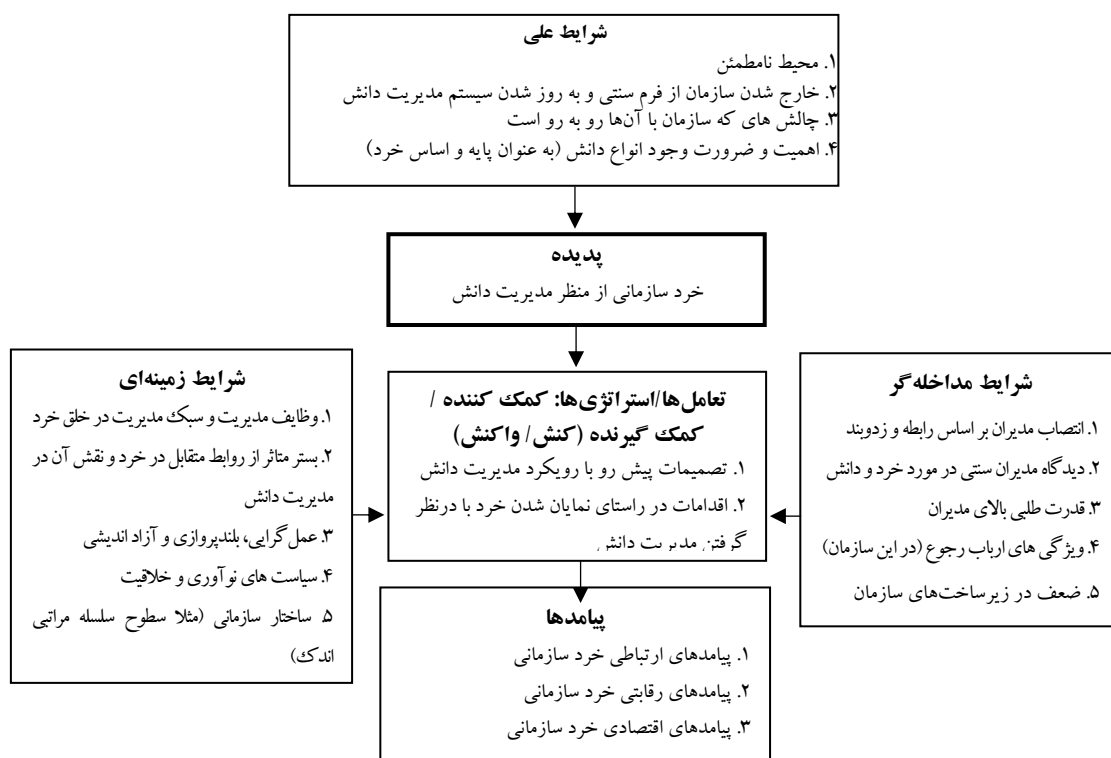
**قضیه اول شرایط علی**، شرایط علی پدیده، که به حوادث، رویدادها و اتفاقاتی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می‌شود. "پدیده" به معنای ایده، حادثه، رویداد و واقعه اصلی است که در مورد آن مجموعه‌ای از کنش‌ها یا واکنش‌ها برای اداره کردن آن هدایت می‌شوند یا مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط است.

**قضیه دوم شرایط زمینه (محتوا)**، که مجموعه خاص ویژگی‌های مربوط به پدیده است. زمینه بیانگر مجموعه خاص شرایطی است که درون آن راهبردهای کنش/واکنش صورت می‌پذیرد.

**قضیه سوم شرایط مداخله‌گر**، که به شرایط ساختاری مربوط به راهبردهای کنش/کنش متقابل که مربوط به یک پدیده است، اشاره دارد. آن‌ها راهبردها یا تسهیل‌گر یا محدود کننده هستند که درون یک زمینه خاص قرار دارند. این شرایط شامل فضا، زمان، فرهنگ، وضعیت اقتصادی، وضعیت فن شناختی، حرفه، تاریخ و بیوگرافی فردی هستند.

**قضیه چهارم راهبردهای کنش/کنش متقابل**، که به مدیریت، اداره کردن، انتقال دادن یا پاسخ دادن به پدیده تحت مجموعه خاصی از شرایط مشاهده شده، از سوی کنش‌گران تدبیر می‌شود.

**قضیه پنجم پیامدها**، که به برون داده‌ها یا نتایج کنش/واکنش اشاره می‌کنند. کنش/کنش متقابل که در پاسخ به، یا در اداره یک پدیده انجام می‌شوند، پیامدها و نتایجی دارند. آن‌ها ممکن است بالقوه یا بالفعل باشند. در زمان حاضر یا در آینده اتفاق بیفتند. از این رو آنچه پیامدهای کنش/کنش متقابل در یک برهه زمانی است ممکن است بخشی از شرایط در زمانی دیگر باشد (Zulfaqarian & Latifi, 2012; Strauss & Corbin, 2011). شکل ۲ عناصر پارادایمی در سازمان از منظر مدیریت دانش در این تحقیق را به تصویر کشانده است.



شکل ۲. عناصر پارادایمی خرد سازمان از منظر مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان لریستان

Figure 2. Paradigmatic elements of organizational wisdom from knowledge management point of view in the Agricultural Jihad Department of Lorestan province

بر اساس شکل ۲ تمامی عناصر موجود در شرایط زمینه‌ای و دو مورد از شرایط علی که شامل چالش‌های سازمان و اهمیت و ضرورت انواع دانش است با اکثر پیشینه‌ها همپوشانی دارند و با آن‌ها مشترک هستند و سایر عناصر مفاهیم بومی شده سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان می‌باشند.

در انتها، برای تایید مدل و روابط آن و همچنین بررسی اتفاق نظر میان مشارکت کنندگان با استفاده از روش دلفی، با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل شده از پرسشنامه به وسیله نرم‌افزار SPSS مقدار ضریب کندال برابر با ۰/۵۸۱ بدست آمد که بالاتر از ۰/۵ بوده و نشان دهنده اتفاق نظر بیش از ۵۰ درصدی پاسخ‌دهندگان و پایان روش دلفی است. نتایج آزمون کندال در جدول ۷ قابل مشاهده است.

جدول ۷. نتایج آزمون کندال

Table 7. The results of Kendall's W Test

میانگین رتبه Mean Rank	مقوله Category	زیرمعیار Subcriteria	مقوله محوری Core Category
10.58	محیط نامطمئن	CA1	
11.65	خارج شدن سازمان از فرم سنتی و به روز شدن سیستم مدیریت دانش	CA2	شرایط علی
13.88	چالش‌های که سازمان با آن‌ها رو به رو است	CA3	Casual Conditions
13.19	اهمیت و ضرورت وجود انواع دانش (به عنوان پایه و اساس خرد)	CA4	
13.19	وظایف مدیریت و سبک مدیریت در خلق خرد	CC1	
9.69	بستر متاثر از روابط متقابل در خرد و نقش آن در مدیریت دانش	CC2	شرایط زمینه‌ای
6.31	عمل‌گرایی، بلندپروازی و آزاد اندیشی	CC3	Contextual Conditions
2.54	سیاست‌های نوآوری و خلاقیت	CC4	
12.54	ساختار سازمانی (مثلا سطوح سلسله مراتبی اندک)	CC5	
6.85	انتصاب مدیران بر اساس رابطه و زدوبند	IC1	
12.81	دیدگاه مدیران سنتی در مورد خرد و دانش	IC2	شرایط مداخله‌گر
9.88	قدرت طلبی بالای مدیران	IC3	Intervening Conditions
4.46	ویژگی‌های ارباب رجوع (در این سازمان)	IC4	
13.42	ضعف در زیرساخت‌های سازمان	IC5	
13.31	تصمیمات پیش رو با رویکرد مدیریت دانش	ST1	استراتژی‌ها
3.65	اقدامات در راستای نمایان شدن خرد با در نظر گرفتن مدیریت دانش	ST2	Strategies
12.65	پیامدهای ارتباطی خرد سازمانی	CO1	
6.62	پیامدهای رقابتی خرد سازمانی	CO2	پیامدها
12.77	پیامدهای اقتصادی خرد سازمانی	CO3	Consequences

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به طراحی مدل خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش با استفاده از روش کیفی داده بنیاد پرداخته شد. عوامل ایجاد کننده خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش، عوامل مهم موثر و بسترهای ایجاد کننده آن و کنش و واکنش‌های سازمان در جهت این عوامل و پیامدهایی که از خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش برای سازمان و کارکنان حاصل می‌شود، تحقیقات کمی مورد بررسی قرار گرفته شده است. در این ارتباط براساس نتایج پنج قضیه مطرح گردید. بر همین اساس پژوهش حاضر نیز به دنبال این بود که بتواند پاسخگوی نیازهای آتی سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان باشد.

یافته‌های در ارتباط با عوامل علی، نتایج تحقیق نشان داد که محیط نامطمئن، خارج شدن سازمان از فرم سنتی و به روز شدن سیستم مدیریت دانش، چالش‌هایی که سازمان با آن‌ها رو به رو است و اهمیت و ضرورت وجود انواع دانش (به عنوان

پایه و اساس خرد) عوامل علی موثر بر خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش می‌باشد. امروزه سازمان‌ها در شرایط مملو از اطلاعات به سر می‌برند و عدم قطعیت‌های محیطی موجب شده سازمان‌ها تمام تلاش خود را برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار انجام دهند. در چنین شرایطی آشنایی مدیران و کارمندان با خرد سازمانی با رویکرد مدیریت دانش و به کارگیری آن در سرنوشت سازمان‌ها موثر است که به روابط متقابل و درون سازمانی توجه کافی شود که در نهایت کنترل هیجانات اعضای سازمان را منتج می‌شود. از طرف دیگر خرد سازمانی پدیده‌ای است که به کمک مدیریت دانش آمده است و موجب می‌شود که اعضای سازمان تصمیمات درستی را اتخاذ کنند. همچنین مدیریت دانش عامل مهمی است که بر خودآگاهی و کنترل هیجانات اعضای سازمان اثر می‌گذارد. قضیه دوم به عوامل زمینه‌ای اشاره دارد؛ اینکه افراد چگونه در حوزه خرد سازمانی فعالیت کنند عمدتاً به عوامل زمینه‌ای شناخته شده شامل سبک مدیریت در خلق خرد، سیاست‌های نوآورانه سازمان، بلندپروازی و ... مربوط است. یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های مختلفی نظیر (Oden, 2011؛ Mousavi et al., 2013؛ Reynolds, 2003؛ Bierly et al., 2000) همسو است. در این پژوهش وظایف مدیریت و سبک مدیریت به عنوان عامل زمینه‌ای شناسایی شدند که این یافته‌ها در پژوهش‌های مختلفی نظیر (Rezaeian et al., 2018؛ Barbuto & Wheeler, 2006؛ Reynolds, 2003) اشاره شده است و اگر در سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان وظایف مدیریت به موقع و به درستی انجام پذیرد، خرد عملی‌تر می‌شود. همچنین، در این پژوهش تأثیر روابط متقابل در خلق خرد یک عامل زمینه‌ای است، که در پژوهش‌های مختلفی از جمله (Danaee Fard et al., 2018) و (Oden, 2011) اشاره شده است. در نتیجه وجود روابط متقابل در خلق خرد یک موضوع الزامی و اساسی است. همچنین در پژوهش حاضر عمل‌گرایی نیز از عوامل زمینه‌ای شناخته شده است که در پژوهش‌های مختلفی نظیر (Barbuto & Wheeler, 2006؛ Shahrokhi et al., 2016؛ Rezaeian et al., 2018؛ Attarnia et al., 2018) اشاره شده است. یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های خرد سازمانی عملگرایی بودن آن است. مدیر و کارمند خردمند قبل از آنکه بدانند خرد از کجا آمده، باید بدانند آن را کجا و چگونه عملی کند.

در قضیه سوم شرایط مداخله‌گر در اقدامات خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش مورد تأکید قرار گرفت. در کنار کنش و واکنش‌های متقابلی که در خرد سازمانی موثر است، زمینه‌های عمومی نیز کنش‌های مربوطه به خرد سازمانی و مدیریت دانش در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. شرایط مداخله‌گر خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش در این تحقیق شامل انتصاب مدیران بر اساس رابطه و زدوبند، دیدگاه مدیران سنتی در مورد خرد و دانش، قدرت طلبی بالای مدیران، ویژگی‌های ارباب رجوع (در این سازمان) و ضعف در زیرساخت‌های سازمان می‌باشد. مقوله محوری و پدیده این تحقیق خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش است که عوامل علی، عوامل مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها در ارتباط با مقوله محوری مفهوم سازی شده و با آن مرتبط می‌شوند. مقوله محوری، بخش مهم و ویژه از یکپارچه سازی و بهبود مقولات هستند. این مقوله پدیده اصلی مورد بررسی را اشاره دارد. که خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش به عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد. استفاده از مدیریت دانش در این سازمان، خرد سازمانی را افزایش داد. در این خصوص باید اشاره کرد که دنیای امروز دنیای عصر دانایی است و این سازمان نیز مانند دیگر سازمان‌ها در این عصر با موانع و مشکلاتی رو به رو است که سعی دارد از آن‌ها در کسب مزیت رقابتی نسبت به سازمان‌های دیگر استفاده کند. مدیریت دانش در این سازمان بر ایجاد، تسهیم و انتقال دانش مبتنی است. فرایند مدیریت دانش با خرد سازمانی که شامل خرد تمام اعضای سازمان است در هم آمیخته و موجب بهبود خرد سازمانی مدیران و کارمندان سازمان می‌شود. مدیران و کارمندان با تولید و ذخیره به موقع دانش موجبات ایجاد خرد سازمانی را فراهم می‌کنند. از طرف دیگر خرد سازمانی به فرایند سازماندهی و به کارگیری دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان کمک شایانی می‌کند. بنابراین این دو متغیر ارتباط دو سویه با هم دارند. با ایجاد زیر ساخت‌های مدیریت دانش اعضای این سازمان به شکل مطلوب‌تری می‌توانند به خرد سازمانی دست یابند و منافع فردی خود را در خدمت منافع سازمان پیش برند. در پژوهش حاضر

از میان عوامل موجود، ساختار سازمانی و سطوح سلسله مراتبی اندک، به عنوان شرایط زمینه‌ای هستند و هرچقدر که اندک‌تر و مسطح‌تر باشد، موجبات به کارگیری و تأثیر خرد سازمانی را افزایش می‌دهد.

در قضیه چهارم، راهبردهایی که در راستای خرد سازمانی از منظر مدیریت دانش به کار گرفته می‌شوند، ارائه گردید. راهبردهای شناسایی شده در این مطالعه عبارتند از: تصمیمات پیش رو با رویکرد مدیریت دانش و اقدامات در راستای نمایان شدن خرد با در نظر گرفتن مدیریت دانش است. مطابق مطالبی عنوان شده اجرای موفق راهبردها و تحقق اهداف آنها با کنش‌های ذکر شده مانند عوامل علی و عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌ای می‌باشد. در قضیه پنجم کنش و واکنش‌هایی که در مقابله با یا جهت اداره و کنترل پدیده اتفاق می‌افتد، پیامدهایی دارد. که سرانجام پیامدهایی از خرد سازمانی و مدیریت دانش هم برای سازمان و هم برای خود افراد ایجاد می‌شود که این موضوع در قضیه آخر ارائه گردیده شد. این پیامدها غیرقابل پیش بینی هستند که خواه مثبت و یا منفی می‌باشند. چند دسته از پیامدهای این تحقیق ارائه گردید که عبارتند از: پیامدهای ارتباطی و پیامدهای رقابتی و پیامدهای اقتصادی خرد سازمانی است و هر کدام از پیامدها به پیامدهای فرعی دسته بندی شده که پیامدهای ارتباطی خرد سازمانی عبارتند از: افزایش رضایت مدیران، کارمندان، ارباب رجوعان، افزایش سرعت در برطرف کردن نیاز ارباب رجوع و بهبود روابط کارمندان با یکدیگر به واسطه تخصصی شدن کارها و بهتر شدن مدیریت ارتباط با مشتری. پیامدهای اقتصادی خرد سازمانی عبارتند از: صرفه جویی در هزینه‌هایی مثل آموزش در بلندمدت، کاهش دوباره کاری، وضوح فعالیت‌های مالی سازمان است. پیامدهای رقابتی خرد سازمانی عبارتند از: بالا رفتن اعتبار سازمان، افزایش مزیت رقابتی سازمان و ایجاد سرمایه‌های نامشهود عمومی می‌باشد. سازمان‌ها باید برای کسب مزیت رقابتی، با استفاده از اهرم‌های سرعت و مهارت، توانمندی‌های خود را به روز نگه دارند و همیشه به فکر این باشند که یک گام از سایر رقبای خود جلوتر باشند. برای رسیدن به این مهم، نیروی کارآمد و اثربخش لازم و ضروری است که با ایجاد اعتماد درون سازمانی عملی می‌شود. در صورت وجود اعتماد بین اعضاء، آنها به یکدیگر ایمان پیدا کرده و برای رسیدن به اهداف سازمانی با یکدیگر مشارکت و همراهی می‌کنند. از این رو اعتماد در محیط‌های کاری یکی از منابع مهم مزیت رقابتی محسوب می‌شود. از عوامل مهم تاثیر گذار بر ایجاد اعتماد بین فردی در سازمان‌ها، وجود خرد سازمانی است. خرد سازمانی همچنین، عامل مهمی است که بر خودآگاهی و کنترل هیجانات اعضای سازمان نیز اثرگذار است. بر همین اساس، پژوهش حاضر نیز، درصدد بررسی تأثیر خرد سازمانی بر اعتماد بین گزاره‌های حاصل از داده‌های این پژوهش که در قالب مقولات و طبقات مدل پیشنهادی دسته بندی شده‌اند، شامل پیشنهادهای کاربردی متعدد و اثربخش برای مدیریت صحیح خرد و دانش سازمان مذکور می‌باشد. در این راستا تعدادی از پیشنهادهای کاربردی برجسته برآمده از مقوله‌های مدل طراحی شده، ارائه می‌گردد:

- خرد متشکل از منطق (عینیت) و ادراک (ذهنیت) است. ذهنیت و عینیت با یکدیگر خرد را به وجود می‌آورند. بنابراین پیشنهاد می‌شود "آزاد اندیشی" در سازمان‌ها علی‌الخصوص سازمان مذکور مورد توجه قرار گیرد؛ آزاد اندیشی به معنی سیستم اعتقادات شخصی فرد که عینیت و ذهنیت را در شکل دادن خرد با یکدیگر ترکیب می‌کند. به افراد اجازه داده شود فراتر از چارچوب مشخص شده فکر کنند.

- از آنجا که ویژگی عمده افراد خردمند و سازمان خردگرا، "عمل‌گرایی" است؛ پیشنهاد می‌شود افراد در این سازمان عمل‌گرایی را سرلوحه کار خود قرار دهند و اگر به این نتیجه رسیدند که کاری درست و به نفع افراد و سازمان است، جدای از انتقادات و موانع پیش‌رو، در جهت انجام آن حتماً اقدامات مورد نیاز را انجام دهند. به عبارت دیگر، عمل‌گرایی به طور ضمنی بیانگر آن است که خردمندترین افراد، تیم‌ها، سازمان‌ها و راهبردها فعال هستند و از کارکردهای وظیفه‌ای فوق‌العاده‌ای برخوردار هستند. سازمان‌های دولتی اگر قصد خردگرا شدن را دارند باید در محیط‌های حرفه‌ای فعال و اهل عمل باشند. فکر ارزشمند، فکری است که به عمل گذاشته شود.

- از دیگر اعمالی که برای به کار بستن خرد سازمانی و مدیریتی لازم است، "بلندپروازی" است. بلندپروازی به طور ضمنی بیانگر آن است که خردمندترین افراد، تیم‌ها، سازمان‌ها و راهبردها دارای اهداف بزرگ و فوق‌العاده و تفکر استراتژیک هستند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان جهاد کشاورزی در محیط‌های حرفه‌ای به دنبال وضع اهداف بلندنظرانه و دستیابی به آن‌ها باشند. داشتن چنین اهدافی در سازمان‌های دولتی، مسیر مشخصی را برای کارکنان تعیین کرده و آن‌ها را به سوی آن هدف سوق می‌دهد. برای ایجاد سازمان خردگرا باید به افراد و تیم‌ها اجازه داد تا اهداف بزرگ و بلندپروازانه‌ای وضع کنند و برای محقق ساختن این اهداف تلاش کنند.

- "وظایف مدیریت و سبک مدیریت در خلق خرد" از دیگر عواملی است که زمینه خلق خرد در سازمان را تضمین می‌کند. رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از سبک‌های رهبری در دهه‌های اخیر می‌تواند نقش بسزایی در خلق خرد داشته باشد. از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین می‌توان به نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی اشاره نمود. رهبری تحول‌آفرین با ترغیب ذهنی کارکنان، زمینه "نوآوری و خلاقیت" را نیز در آن‌ها فراهم می‌سازند.

- "ساختار سازمانی" از دیگر مؤلفه‌های سازمان است که به نمود خلق در سازمان کمک بسزایی می‌کند. ساختار سازمانی متمرکز مانع تسهیم دانش شده و در نقطه مقابل وجود ساختار سازمانی ماتریسی و غیر متمرکز محیطی را ایجاد می‌نماید که با از بین بردن محدودیت‌های بخش‌بندی سنتی، کارکنان در آن قادراند به صورت داوطلبانه در فرآیند خلق و تسهیم دانش مشارکت نمایند.

- در شناسایی، جذب و به کارگیری کارمندان در سطح‌های مختلف سازمان به خصوص سطح مدیریتی به میزان کافی ظرافت و دقت لحاظ شود تا افرادی مسئولیت این مشاغل را عهده دار شوند تا علاوه بر خلق خرد، مهارت ایجاد روابط متقابل را میان واحدهای مختلف سازمان بسترسازی نمایند.

- با توجه به اینکه "تصمیمات پیش رو با رویکرد مدیریت دانش" از استراتژی‌های کمک‌کننده به خلق خرد می‌باشد، آن بخش از عناصر مرتبط با خرد سازمانی و مدیریت دانش را که می‌توان به صورت اکتسابی ارتقا داد به تمامی کارمندان این سازمان که مشاغل مدیریتی را به عهده دارند آموزش داده شود؛ البته آن دسته از کارکنان سازمان که قرار است در مرحله‌های بعدی به سطوح مدیریتی برسند نیز نباید از این آموزش‌ها محروم شوند و بستر تعالی و رشد این عنصرها در آنان ایجاد شود.

- از آنجایی که "انتصاب مدیران بر اساس رابطه و زدوبند" از عوامل مداخله‌گر می‌باشد و حوزه خردمند بودن مدیران و اهمیت دانش مدیریت در آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است، پیشنهاد می‌گردد جذب و انتخاب مدیران تا جایی که ممکن است بر اساس تخصص، حرفه و مهارت باشد تا خرد بیش از پیش در سازمان نمایان شود.

- پرورش رهبران و مدیران توانمند در سازمان جهاد کشاورزی و بکارگیری آن‌ها با مد نظر قرار دادن ویژگی‌ها و عوامل سازنده شامل: توان رهبری، مسئولیت‌پذیری، گستردگی تفکر، تجربه کاری، هوش عاطفی، قدرت استدلال، بینش شهودی و داشتن شجاعت که لازمه خردمند بودن است. با بکارگیری صحیح موارد مذکور مدیران از قدرت‌طلبی ناکارآمد (منظور قدرت‌طلبی که فقط در جهت منافع مدیر باشد و منافع سازمان را نادیده می‌گیرد) دوری خواهد کرد و با دانش پیشین کسب شده نیاز ارباب رجوع را برآورده می‌کند.

- تأکید بر ارتباطات بین افراد در درون این سازمان و توجه به ارتباطات افقی در کنار ارتباطات عمودی به طوری که فضا برای تعامل و تبادل اطلاعات به روشنی فراهم شود، چرا که "روابط متقابل" و ارتباط درون سازمانی از مهم‌ترین عوامل در خلق خرد می‌باشند.

- پیشنهاد می‌شود یادگیری و آگاهی و رفتن به سمت دانش جدید مد نظر مدیران سازمان مذکور و سایر سازمان‌ها قرار گیرد. دانش زیربنای خرد است، پس شرط لازم برای خردمند بودن برداشتن در راه دانستن است و همچنین دانش به

اشتراک گذاشته شود و تفهیم و تفاهم دانش و آگاهی صورت گیرد. و همچنین با توجه به تأثیری که سمینارها و آموزش‌های ضمن خدمت در یادگیری و بروز رفتار خردمندانه در کارکنان سازمان جهاد کشاورزی دارند، افزایش ساعات این فعالیت‌ها پیشنهاد می‌شود.

## تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

## قدردانی

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت کارمندان و مدیران ارشد سازمان جهاد کشاورزی استان لرستان و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند، سپاس‌گزاری نمایند.

## References

- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.1477>. (In Persian)
- Akgün, A. E., & Kırçovalı, S. Y. (2015). Organizational Wisdom and its Impact on Firm Innovation and Performance. *The Journal of Dogus University*, 16(2), 193-202. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2152113>
- Alhawamdeh, M. (2007). *The Role of Knowledge Management in Building E-Business Strategy*. Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science (WCECS). San Francisco, USA.
- Anderson, B., C. (2019). *Values, Rationality, and Power: Developing Organizational Wisdom: A Case Study of Canadian Healthcare Authority* (Critical Management Studies). Bingley, UK: Emerald Publishing. <https://www.amazon.com/Values-Rationality-Power-Developing-Organizational/dp/1838679421>
- Aref Nejad, M., Sobhani, M., & Toghray Samirami, M. (2018). *Evaluating the effectiveness of Isfahan University libraries in applying knowledge management to improve the quality of services using the data envelopment analysis model*. 3rd National Conference on Data Envelopment Analysis, Firouzkoh: Iran. (In Persian)
- Attarnia, A., Sholekar, Sh., & Shoghi, B. (2018). The effect of transformational leadership on organizational wisdom with the mediating role of organizational culture in Islamic Azad University. Case study: Tehran city. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 16(3), 695-724. (In Persian)
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. doi:10.1177/1059601106287091.
- Barman, A., & Choudhury, S. R. (2015). Economic and Organisational Wisdom for Asian Century. *Postmodern Openings*, 6 (01), 11-34. doi:10.18662/po/2015.0601.01.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618. Doi: 10.1108/09534810010378605.
- Chandler, A. D., Hagstrom, P., & Solvell, O. (2003). *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press.
- Chong, S. C., & Choi, Y.S. (2005). Critical factors in the successful implementation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 6(1), 1-21. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=463498>

- Corpanzan. (2017). *the Conceptual Review of Interaction between Corporate Wisdom and Corporate Entrepreneurship. Management Dynamics in the Knowledge Economy Vol.5 (2017) no.4, pp.533-558; DOI 10.25019/MDKE/5.4.05*
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, N.J: Merrill. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=554097>
- Danaee Fard, H., Alavani, S. M., & Azar, A. (2019). *Qualitative research methodology in comprehensive management*. Tehran, Saffar Publishers. (In Persian)
- Danaee Fard, H., Rajabzadeh, A., & Salari, A. M. (2018). Beyond managerial knowledge and experience: An analysis of the elements that form managerial wisdom from the point of view of Naja managers. *Quarterly Journal of Police Management Studies*, 5(3), 417-396. [In Persian]
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 2(2), 43-57. [https://www.researchgate.net/publication/200772784\\_Successful\\_Knowledge\\_Management\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/200772784_Successful_Knowledge_Management_Projects)
- Davis, J. (2016). *The Greats on Leadership: Classic Wisdom for Modern Managers*. Nicholas Brealey Publishing.
- Dehghan Najm., M. (2009). Knowledge management and its role in organizational innovation. *Automotive engineering and related industries*, 1(10), 47-52. (In Persian)
- Erickson, S., & Rothberg, H. (2014). Big Data and Knowledge Management: Establishing a Conceptual Foundation." *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 101-9.
- Fieras, A. & Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/u13158445>.
- Gluckler, J., Emmanuel, L., & Ingmar, H., (2017). *Knowledge and Networks*. Cham, Switzerland: Springer. <https://sakil.ws/handle/123456789/1170>
- Greene, J. A., & Brown, S. C. (2009). The Wisdom Development Scale: Further Validity Investigations. *The International Journal of Aging and Human Development*, 68(4), 289-320. doi:10.2190/ag.68.4.b.
- Gupta, J. N. D. (2003). *Creating Knowledge-Based Organizations*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Hays, J. (2007). Dynamics of Organisational Wisdom. *The Business Renaissance Quarterly*, 2(4), 17-35.
- Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2014). Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuous Enough To Succeed in Volatile Times? *Journal of Business Ethics*, 120(3), 393-404.
- Jordan, J., & Jones, P. (1997). Assessing Your Company's Knowledge Management Style. *Long Range Planning*, 30(3), 392-98. doi:10.1016/s0024-6301(97)90254-5.
- Kessler, E. H., & James, R. B. (2007). *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. Los Angeles: Sage Publications.
- Kupers, W., & David, J. P. (2020). *A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization and Integral Business Practice*. London: Routledge.
- Lam, L. N., Nguyen, P. V., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. DOI:10.3390/JOITMC7010066
- Li, Y., Song, Y., Wang, J., & Li, C. (2019). Intellectual Capital, Knowledge Sharing, and Innovation Performance: Evidence from the Chinese Construction Industry. *Sustainability*, 11, 2713.
- Limas, M.J. (2004). *Organizational Wisdom: Scale Development and Validity Assessment*. Tulsa, OK: University of Tulsa.



- Michal, I., (2013). The Foolishness of Wisdom: Towards an Inclusive Approach to Wisdom in Organization. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 108–15. doi:10.1016/j.scaman.2012.07.002.
- Miri Kermanshahi, M. & Shoghi, B. (2017). A Review of Models Presented in Connection to Organizational Wisdom. *Quarterly. Journal of Management and Entrepreneurship Studies*, 3(2/1), 13-32. (In Persian)
- Mitroff, I. I. (2016). *Wisdom: How the Leaders of Purpose-Driven Organizations Manage from Their Values*. New York: Palgrave Macmillan.
- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management application. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 6–26.
- Mousavi, M., Sarlak, M. A., Abesy, S., & Moradi, M. (2013). Assessment of Organizational and Managerial Wisdom in the Various Levels of Government Agencies with a View to the Philosophical Dimensions. *Improvement Management*, 7(3), 141-163. (In Persian)
- North, K., & Pöschl, A. (2003). *An intelligence test for organizations*. Trujillo: La Coria.
- Oden, C. D. (2011). *The Effect of Wisdom in Organizations on Team Cohesiveness, Interpersonal Trust and Intrinsic Job Satisfaction, Partially Mediated by Emotional Intelligence*. Thesis, Presented to Huizenga School of Business and Entrepreneurship in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration.
- Ortkarpuz, M., & Alagoz, A. (2017). The Conceptual Review of Interaction between Corporate Wisdom and Corporate Entrepreneurship. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5 (4), 533–58. doi:10.25019/mdke/5.4.05.
- Pinheiro, P., Raposo, M., & Hernández, R. (2012). Measuring Organizational Wisdom Applying an Innovative Model of Analysis. *Management Decision*, 50(8), 1465–1487.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation A Knowledge Creation: How Are These Concepts Related? *International Journal of Information Management*, 26(4), 302-312.
- Reynolds, D. J. (2003). *A Study of U.S. Chief Executive Officers Managerial Wisdom*. Thesis, Presented to the Faculty of Argosy University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration.
- Rezaeian, A., Nazafti, N., Otarkhani, A., & Almswary, K. (2018). Designing and Explaining Organizational Wisdom Model. *Human Resource Management Research*, 11(1), 117-142. (In Persian)
- Rooney, D. & Bernard, M. (2007). Wisdom in Organizations: Whence and whither. *Social Epistemology*, 21 (2), 113–38. doi:10.1080/02691720701393434.
- Rooney, D., McKenna, B., & Liesch, P. (2010). *Wisdom and Management in the Knowledge Economy*. New York: Routledge
- Ryan, S. D., & Prybutok, V. R. (2001). Factors Affecting Knowledge Management Technologies: A Discriminative Approach. *Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 31–37.
- Saberi, A., & Goodarzi, S. (2019). The Impact of Knowledge Management on the Effectiveness of the Ministry of Youth and Sports with Emphasis on the Role of Mediator Organizational Wisdom1. *Research in Educational Sports*, 7(16), 149-168[In Persian].
- Schmit, D. E., Muldoon, G., & Pounders, K. (2012). What Is Wisdom? The Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 39–54. [http://www.na-businesspress.com/JLAE/schmit\\_abstract.html](http://www.na-businesspress.com/JLAE/schmit_abstract.html)
- Shahrokhi, F., Navidi, A., & Shoghi, B. (2016). The Impact of Organizational Wisdom on Effectiveness among staff of education in Markazi Province. *New Thoughts in Educational Sciences*, 11(1), 65-71. (In Persian)

- Shedlock, D. (1998). *Wisdom: Assessment, Development, and Correlates*. Thesis, Presented to the faculty of the Graduate School of Cornell University in Partial Fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.  
<https://autherrorpage/?errorPageSource=3006&parentSessionId=InDau9eeD6QNmqpaFY5pRnE0%2BVfu9ePwQvNKvkNtDR4%3D>
- Shoghi, B., & Moghadamipour, G. (2017). *Components of organizational wisdom and measurement scales*. Second International Conference on Management and Accounting, Tehran: Iran [In Persian].
- Spiller, C., Pio, E., Erakovic, L., & Henare, M. (2011). Wise Up: Creating Organizational Wisdom Through an Ethic of Kaitiakitanga. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 223–235
- Sternberg, R. J. (2011). *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development*. Cambridge: Cambridge Univ. Pr.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2012). *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures*. (Ebrahim Afshar Trans.). Tehran: Ney Pub. (In Persian)
- Strom, M. (2007). *Arts of the Wise Leader*. Sydney: Sophos Publications.
- Temel, S., & Vanhaverbeke, W. (2020). *Knowledge Risk Management during Implementation of Open Innovation*. In *Knowledge Risk Management* (207-227). Springer, Cham. DOI:10.1007/978-3-030-35121-2\_12
- Thierauf, R. J., & Hocht, J. J. (2006). *Optimal Knowledge Management: Wisdom Management System Concepts and Applications*. Hershey, PA: Idea Group Publishing. <https://www.amazon.com/Optimal-Knowledge-Management-Concepts-Applications/dp/1599040166>
- Zulfaqarian, M. R., & Latifi, M. (2009). *Grounded theory with Nvivo8 softare*. Tehran, Iran: Danesgah-e Imam Sâdeq [In Persian]



#### Copyrights

© 2024, by the authors. Licensee SCU, Ahvaz, Iran. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)