

طراحی مدل سنجش خرد سازمانی در مراکز آموزش عالی ایران

خلیل شریفی باغ ^۱ فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی [*] عباس مصطفی زاده ^۲ یحیی داداش کریمی ^۱	تاریخ چاپ نهایی: ۱ اسفند ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۲۵ تیر ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲۳ تیر ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۱۵ تیر ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۵	شیوه استناددهی: شریفی باغ، خلیل، نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد، مصطفی زاده، عباس، و داداش کریمی، یحیی. (۱۴۰۵). طراحی مدل سنجش خرد سازمانی در مراکز آموزش عالی ایران. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۶)، ۲۳-۱.
---	--	---

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی یک مدل بومی و نظام‌مند برای سنجش خرد سازمانی در مراکز آموزش عالی ایران و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی آن انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی — توسعه‌ای و از نظر روش، مطالعه‌ای کیفی مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی و رویکرد استقرایی بود که با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. جامعه پژوهش را خبرگان دانشگاهی و اجرایی آشنا با مدیریت آموزش عالی و خرد سازمانی تشکیل دادند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. در مجموع، ۲۲ مصاحبه انجام گرفت که پس از ارزیابی کیفیت، داده‌های حاصل از ۲۰ مصاحبه وارد تحلیل نهایی شد. برای تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی، چندین بار مرور و سپس کدگذاری شدند. اعتبار یافته‌ها براساس معیارهای لینکلن و گوبا، شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اتکاپذیری، ارزیابی شد. همچنین، پایایی کدگذاری با استفاده از ضریب هولستی و کاپای کوهن بررسی گردید. تحلیل مضمون به استخراج ۲۹۶ کد اولیه، ۲۷ مضمون فرعی و شش مضمون اصلی منجر شد. مدل نهایی سنجش خرد سازمانی شامل ظرفیت شناختی — یادگیری سازمانی، جهت‌گیری اخلاقی — ارزشی سازمان، ظرفیت تعاملات اجتماعی سازمان، قابلیت راهبری و ساختار راهبردی سازمان، قابلیت فناوریانه و مدیریت دانش، و قابلیت کاربست دانش و حل مسئله بود. ضریب هولستی برابر با ۰/۷۱۳ و ضریب کاپای کوهن برابر با ۰/۶۴۷ به دست آمد که از پایایی قابل قبول فرایند کدگذاری حمایت کرد. روابط میان مضامین نشان داد که خرد سازمانی حاصل تعامل یادگیری تجربی، تفکر انتقادی، اخلاق‌مداری، اعتماد، رهبری خردمندانه، تصمیم‌گیری داده‌محور و تبدیل دانش به ارزش و راه‌حل‌های کاربردی است. خرد سازمانی در آموزش عالی، سازه‌ای چندبعدی، نظام‌مند و زمینه‌مند است که صرفاً از انباشت دانش حاصل نمی‌شود، بلکه از پیوند قضاوت اخلاقی، یادگیری جمعی، تعاملات اجتماعی، راهبری آینده‌نگر، ظرفیت‌های فناوریانه و کاربرد دانش برای حل مسائل شکل می‌گیرد.

واژگان کلیدی: خرد سازمانی؛ سنجش خرد سازمانی؛ آموزش عالی؛ مدیریت دانش؛ رهبری خردمندانه؛ تحلیل مضمون.

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران
۲. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

پست الکترونیکی: Farhadirani90@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

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

Designing a Model for Measuring Organizational Wisdom in Iranian Higher Education Institutions

Khaled Sharifi Bagh ¹ Farhad Nejad Haji Ali Irani ^{1*} Abbas Mostafazadeh ² Yahya Dadash Karimi ¹	Submit Date: 27 April 2026 Revise Date: 06 July 2026 Accept Date: 14 July 2026 Initial Publish: 16 July 2026 Final Publish: 20 February 2027	How to cite: Sharifi Bagh, K., Nejad Haji Ali Irani, F., Mostafazadeh, A., & Dadash Karimi, Y. (2026). Designing a Model for Measuring Organizational Wisdom in Iranian Higher Education Institutions. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(6), 1-23.
--	--	---

Abstract

This study aimed to develop a systematic and context-sensitive model for measuring organizational wisdom in Iranian higher education institutions and to identify its principal dimensions and components. This exploratory-developmental qualitative study was conducted within an interpretivist paradigm using an inductive approach and thematic analysis. The study population consisted of academic and executive experts with relevant knowledge of higher education management and organizational wisdom, who were selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews. A total of 22 interviews were conducted; however, following quality assessment, 20 interviews were retained for the final analysis. The interviews were transcribed, reviewed repeatedly, and systematically coded to identify conceptual patterns and thematic relationships. The trustworthiness of the findings was assessed according to Lincoln and Guba's criteria of credibility, transferability, confirmability, and dependability. Coding reliability was additionally evaluated through Holsti's coefficient and Cohen's kappa. The thematic analysis generated 296 initial codes, which were organized into 27 subthemes and six overarching themes. The final model comprised cognitive and organizational learning capacity, the organization's ethical-value orientation, organizational social interaction capacity, leadership and strategic structural capability, technological and knowledge-management capability, and knowledge-application and problem-solving capability. Holsti's coefficient was 0.713, while Cohen's kappa was 0.647, indicating acceptable coding reliability. The thematic relationships further demonstrated that organizational wisdom emerges through the integration of experience-based learning, critical reflection, multidimensional analysis, ethical decision-making, organizational justice, trust, participatory governance, wise leadership, strategic foresight, data-driven decision-making, digital empowerment, university-industry interaction, and the transformation of knowledge into practical value. Organizational wisdom in higher education is a multidimensional, systemic, and context-dependent construct that cannot be reduced to the accumulation of information or institutional knowledge. Rather, it develops through the interaction of ethical judgment, collective learning, social relationships, future-oriented leadership, technological capability, and the effective application of knowledge to real organizational and societal problems.

Keywords: Organizational wisdom; organizational wisdom measurement; higher education institutions; knowledge management; wise leadership; thematic analysis.

Authors' Information:

Farhadirani90@iau.ac.ir

1. Department of Management, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran
2. Department of Physical Education and Sports Sciences, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

مراکز آموزش عالی در دهه‌های اخیر با محیطی مواجه شده‌اند که ویژگی اصلی آن پیچیدگی، عدم قطعیت، شتاب تحولات علمی و فناورانه، فشارهای فزاینده برای پاسخ‌گویی اجتماعی و ضرورت تصمیم‌گیری در شرایط چندوجهی است. دانشگاه‌ها دیگر صرفاً نهادهایی برای انتقال دانش یا اعطای مدرک تحصیلی نیستند، بلکه از آن‌ها انتظار می‌رود در تولید دانش، حل مسائل اجتماعی، تربیت سرمایه انسانی، توسعه نوآوری، تقویت فرهنگ عمومی و هدایت مسیرهای توسعه ملی نقش فعالی ایفا کنند. تحقق چنین انتظاراتی مستلزم آن است که دانشگاه‌ها از سطح برخورداری از اطلاعات و دانش فراتر روند و توانایی به‌کارگیری سنجیده، اخلاقی، موقعیت‌مند و آینده‌نگر دانش را در ساختارها و فرایندهای خود توسعه دهند. در چنین بستری، مفهوم «خرد سازمانی» اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند؛ زیرا خرد سازمانی به ظرفیت یک سازمان برای تلفیق دانش، تجربه، ارزش‌ها، قضاوت، یادگیری و عمل مؤثر در مواجهه با مسائل پیچیده اشاره دارد. سازمان خردمند فقط سازمانی نیست که اطلاعات بیشتری در اختیار دارد، بلکه سازمانی است که می‌تواند در زمان مناسب، با در نظر گرفتن پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت، منافع ذی‌نفعان و الزامات اخلاقی، تصمیمی متعادل و اثربخش اتخاذ کند (Sternberg & Karami, 2021; Vasconcelos, 2022).

مفهوم خرد ریشه‌ای عمیق در سنت‌های فلسفی دارد و به‌ویژه در اندیشه ارسطویی با مفهوم «فرونسیس» یا خرد عملی پیوند خورده است. خرد عملی، برخلاف دانش نظری یا مهارت فنی، بر توانایی تشخیص کنش درست در موقعیت خاص، درک پیچیدگی شرایط، ایجاد تعادل میان اهداف متعارض و توجه به خیر عمومی تأکید دارد. این برداشت از خرد نشان می‌دهد که عمل خردمندانه همواره در بستری اخلاقی، اجتماعی و موقعیت‌مند شکل می‌گیرد و نمی‌توان آن را صرفاً به عقلانیت ابزاری یا محاسبات فنی فروکاست. بررسی مؤلفه‌های اخلاقی در فلسفه یونان باستان نیز نشان می‌دهد که خرد با فضیلت، مسئولیت‌پذیری، اعتدال و تشخیص خیر جمعی ارتباطی بنیادین دارد (Chemhuru, 2017). باین حال، انتقال مستقیم مفهوم فلسفی خرد به حوزه مدیریت و سازمان با چالش‌هایی همراه است؛ زیرا سازمان‌ها واحدهایی جمعی، ساختاریافته و چندسطحی‌اند که در آن‌ها تصمیم‌گیری از تعامل میان افراد، قواعد، فناوری‌ها، فرهنگ، قدرت و رویه‌های رسمی شکل می‌گیرد. از این رو، کاربرد فرونسیس در مطالعات مدیریت نیازمند بازخوانی انتقادی است تا روشن شود چگونه خرد نظری و عملی می‌تواند در سطوح فردی، مدیریتی و سازمانی تجلی یابد (Peltonen, 2022).

در ادبیات معاصر، خرد معمولاً به‌عنوان سازه‌ای چندبعدی تعریف می‌شود که عناصر شناختی، عاطفی، اخلاقی، اجتماعی و عملی را دربرمی‌گیرد. چارچوب یکپارچه خرد نشان می‌دهد که این سازه تنها محصول هوش یا دانش نیست، بلکه از تعامل هدف، فرد، فرایند، فشارهای محیطی، مسئله و محصول عمل شکل می‌گیرد (Sternberg & Karami, 2021). بر همین اساس، فرد یا سازمان خردمند باید بتواند اطلاعات را به‌درستی تفسیر کند، محدودیت‌های شناختی خود را بشناسد، دیدگاه‌های متفاوت را در نظر بگیرد، پیامدهای تصمیم‌ها را ارزیابی کند و میان منافع فردی، سازمانی

و اجتماعی توازن برقرار سازد. در سطح سازمانی، این ویژگی‌ها زمانی معنا پیدا می‌کنند که از رفتارهای فردی فراتر رفته و در ساختارها، ارزش‌ها، رویه‌ها، نظام‌های تصمیم‌گیری و الگوهای تعامل جمعی نهادینه شوند. مفهوم «سرمایه خرد» نیز بر همین نکته تأکید دارد و خرد را منبعی سازمانی می‌داند که در دو سطح فردی و جمعی عمل می‌کند و می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری، سازگاری، مشروعیت و پایداری سازمان را افزایش دهد (Vasconcelos, 2022).

خرد سازمانی را می‌توان ظرفیت سازمان برای تبدیل دانش به قضاوت و قضاوت به کنش مسئولانه دانست. این ظرفیت زمانی شکل می‌گیرد که سازمان بتواند از تجربه‌های گذشته بیاموزد، دانش ضمنی و آشکار را تلفیق کند، دیدگاه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری وارد سازد، ارزش‌های اخلاقی را در انتخاب‌های راهبردی لحاظ کند و از پیامدهای تصمیم‌های خود آگاه باشد. از این منظر، خرد سازمانی با مدیریت دانش مرتبط است، اما با آن یکسان نیست. مدیریت دانش عمدتاً بر تولید، ذخیره، انتقال و استفاده از دانش تمرکز دارد، درحالی‌که خرد سازمانی بر کیفیت قضاوت درباره زمان، زمینه، هدف و شیوه استفاده از دانش تأکید می‌کند. مرور ادبیات مربوط به خرد سازمانی و معنویت سازمانی در مدیریت دانش نشان داده است که خرد می‌تواند حلقه اتصال میان دانش، ارزش، معنا و اقدام باشد و به سازمان کمک کند تا دانش را نه فقط برای کارایی، بلکه برای تحقق اهداف انسانی و اجتماعی به کار گیرد (Rocha & Pinheiro, 2020). در همین راستا، رابطه میان خرد سازمانی و پیشرفت مدیریت دانش، به‌ویژه با نقش محرک نوآوری، نشان می‌دهد که سازمان‌های خردمند بهتر می‌توانند دانش را به یادگیری، خلق ارزش و بهبود عملکرد تبدیل کنند (Ghaffari & Bakhtiari, 2025).

یکی از عناصر بنیادی در شکل‌گیری خرد سازمانی، یادگیری سازمانی است. سازمانی که از خطاها، تجربه‌ها و پیامدهای تصمیم‌های خود نمی‌آموزد، حتی در صورت برخورداری از اطلاعات گسترده، نمی‌تواند خردمند تلقی شود. یادگیری سازمانی زمینه‌ای فراهم می‌کند که تجربه‌های پراکنده به حافظه جمعی تبدیل شوند، فرض‌های موجود مورد بازاندیشی قرار گیرند و الگوهای تصمیم‌گیری ناکارآمد اصلاح شوند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که یادگیری سازمانی از طریق تقویت ظرفیت جذب، تفسیر و کاربرد دانش، بر شکل‌گیری خرد سازمانی اثر می‌گذارد (Pierscieniak & Stelmaszczyk, 2020). به بیان دیگر، خرد زمانی پدیدار می‌شود که سازمان نه تنها دانش جدید را کسب کند، بلکه بتواند آن را با تجربه، زمینه، ارزش‌ها و نیازهای آینده تلفیق کند. در این فرایند، تفکر انتقادی، بازاندیشی سازمانی و تحمل ابهام اهمیت ویژه‌ای دارند؛ زیرا مسائل دانشگاهی غالباً پاسخ‌های ساده و قطعی ندارند و حل آن‌ها مستلزم تحلیل چندبعدی، گفت‌وگوی بین‌رشته‌ای و بازبینی مستمر فرض‌های اولیه است. از سوی دیگر، خرد سازمانی بدون بنیان‌های اخلاقی نمی‌تواند به معنای دقیق خود تحقق یابد. تصمیمی ممکن است از نظر فنی کارآمد باشد، اما اگر به عدالت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری یا منافع بلندمدت توجه نکند، نمی‌توان آن را خردمندانه دانست. بنابراین، جهت‌گیری اخلاقی - ارزشی سازمان یکی از ارکان اساسی خرد سازمانی است. این جهت‌گیری در نحوه تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد، انتصاب مدیران، برخورد با تعارض

منافع، حمایت از آزادی علمی و پاسخ‌گویی به جامعه آشکار می‌شود. الگوهای خرد سازمانی در محیط‌های آموزشی نیز بر اخلاق‌مداری، عدالت، مسئولیت‌پذیری و توجه به پیامدهای تصمیم‌های مدیریتی تأکید کرده‌اند (Pakravan et al., 2025). در مراکز آموزش عالی، این مسئله اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا تصمیم‌های دانشگاهی می‌توانند مستقیماً بر آینده دانشجویان، کیفیت پژوهش، آزادی علمی، اعتماد عمومی و جهت‌گیری توسعه علمی کشور اثر بگذارند.

خرد سازمانی همچنین ماهیتی اجتماعی دارد و از طریق تعامل، گفت‌وگو، اعتماد و مشارکت شکل می‌گیرد. هیچ سازمانی نمی‌تواند صرفاً بر پایه خرد فردی یک مدیر یا گروه محدود، به سازمانی خردمند تبدیل شود. سازمان خردمند باید سازوکارهایی برای شنیدن صداهای متنوع، تبادل دانش، مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد امنیت روانی فراهم کند. پیوند میان سازمان‌های خردمند، رهبری خردمندانه، رضایت شغلی و بهزیستی نشان می‌دهد که خرد سازمانی با کیفیت روابط انسانی و تجربه اعضای سازمان ارتباطی مستقیم دارد (Ardelt & Sharma, 2021). در محیط دانشگاهی، اعتماد میان مدیران، استادان، کارکنان و دانشجویان، زمینه‌ای برای بیان دیدگاه‌های متفاوت، نقد تصمیم‌ها و یادگیری جمعی فراهم می‌سازد. در مقابل، ساختارهای بسته، فضای ترس، تمرکز افراطی قدرت و محدودیت آزادی بیان می‌تواند ظرفیت خرد جمعی را تضعیف کنند. از این رو، سنجش خرد سازمانی در دانشگاه باید ابعادی مانند اعتماد، همدلی، همکاری علمی، مشارکت و امنیت روانی را نیز دربرگیرد.

رهبری خردمندانه یکی دیگر از مؤلفه‌های محوری خرد سازمانی است. رهبر خردمند صرفاً فردی با تجربه یا دانش مدیریتی بالا نیست، بلکه مدیری است که می‌تواند در شرایط پیچیده، میان اهداف متعارض توازن برقرار کند، دیدگاه‌های مختلف را بشنود، پیامدهای تصمیم‌های خود را پیش‌بینی کند و مسئولیت اخلاقی نتایج را بپذیرد. پژوهش‌های مربوط به شیوه عملکرد رهبران خردمند نشان داده‌اند که رهبری خردمندانه می‌تواند سبک‌های متفاوتی داشته باشد، اما در همه آن‌ها قضاوت سنجیده، توجه به زمینه، انعطاف‌پذیری و جهت‌گیری اخلاقی نقش بنیادین دارد (Dashtaki et al., 2024). همچنین، شناسایی پیشایندهای مدیریت خردمندانه بیانگر آن است که عواملی مانند تجربه، خودآگاهی، دانش، هوش اخلاقی، فرهنگ سازمانی و ساختار حمایتی می‌توانند زمینه بروز رفتارهای خردمندانه را فراهم سازند (Erfan-Nejad et al., 2024). بنابراین، خرد سازمانی نه فقط به ویژگی‌های مدیران، بلکه به ساختارهایی وابسته است که امکان یا محدودیت رفتار خردمندانه را تعیین می‌کنند.

تصمیم‌گیری مدیریتی یکی از عرصه‌های اصلی تجلی خرد سازمانی است. مدیران دانشگاهی به‌طور مستمر با تصمیم‌هایی درباره جذب اعضای هیئت علمی، تخصیص بودجه، سیاست‌های پژوهشی، برنامه‌های آموزشی، فناوری، ارتباط با جامعه و مدیریت تعارض‌ها مواجه‌اند. این تصمیم‌ها غالباً در شرایطی اتخاذ می‌شوند که اطلاعات کامل در دسترس نیست و منافع گروه‌های مختلف با یکدیگر تعارض دارند. مرورهای نظام‌مند درباره نقش خرد در تصمیم‌گیری مدیریتی نشان داده‌اند که خرد می‌تواند کیفیت تصمیم‌ها را از طریق بهبود قضاوت، کنترل سوگیری‌ها، توجه به پیامدهای بلندمدت و ایجاد توازن میان کارایی و اخلاق ارتقا دهد (Javadi & Damayanti, 2025). بر این اساس، تصمیم‌گیری خردمندانه مستلزم

تلفیق داده، تجربه، شهود حرفه‌ای، ارزش‌های اخلاقی و درک زمینه است. بنابراین، مدلی که برای سنجش خرد سازمانی طراحی می‌شود باید نشان دهد سازمان تا چه اندازه تصمیم‌های خود را بر داده‌های معتبر، تحلیل چندجانبه، مشارکت ذی‌نفعان و ارزیابی پیامدها استوار می‌سازد.

تحولات دیجیتال نیز ابعاد جدیدی به خرد سازمانی افزوده‌اند. دانشگاه‌های امروز با حجم عظیمی از داده‌های آموزشی، پژوهشی، مالی و مدیریتی روبه‌رو هستند و قابلیت بهره‌برداری از این داده‌ها می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری را به‌طور چشمگیری افزایش دهد. بااین‌حال، برخورداری از سامانه‌های اطلاعاتی به‌تنهایی تضمین‌کننده تصمیم‌گیری خردمندانه نیست. داده‌ها باید در بستر مناسب تفسیر شوند، کیفیت آن‌ها سنجیده شود و محدودیت‌های آن‌ها مورد توجه قرار گیرد. کاربرد نظام‌های توزیع‌شده داده در مدیریت دانش آموزش عالی نشان می‌دهد که زیرساخت‌های فناورانه می‌توانند دسترسی، یکپارچگی و سرعت تصمیم‌گیری را بهبود بخشند، مشروط بر آنکه با ظرفیت تحلیلی و مدیریتی سازمان همراه باشند (Safarov et al., 2024). بنابراین، قابلیت فناورانه، توانمندسازی دیجیتال، زیرساخت مدیریت دانش و استفاده مسئولانه از فناوری در حل مسائل باید از ابعاد مدل سنجش خرد سازمانی در آموزش عالی باشند.

خرد سازمانی همچنین با نوآوری و خلق ارزش ارتباط دارد. نوآوری در دانشگاه تنها به تولید مقاله یا فناوری محدود نمی‌شود، بلکه شامل طراحی برنامه‌های آموزشی جدید، اصلاح فرایندها، ایجاد تعاملات بین‌رشته‌ای، پاسخ‌گویی به مسائل جامعه و تبدیل دانش به راه‌حل‌های کاربردی است. سازمان خردمند می‌تواند میان نوآوری و مسئولیت‌پذیری توازن برقرار کند و از تغییرات شتاب‌زده یا تقلیدی پرهیز نماید. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که خرد سازمانی می‌تواند بر نوآوری اثر بگذارد و ظرفیت سازمان را برای تشخیص فرصت‌ها، ارزیابی مخاطرات و انتخاب مسیرهای مناسب تغییر افزایش دهد (Pierscieniak, 2025). همچنین، پرورش خرد سازمانی می‌تواند بستر نوآوری ارزشی را فراهم سازد؛ زیرا سازمان را قادر می‌کند

دانش بازار، نیازهای ذی‌نفعان، تجربه‌های پیشین و ارزش‌های سازمانی را برای خلق راه‌حل‌های معنادار تلفیق کند (Mora Cortez & Johnston, 2019). در آموزش عالی، این امر به معنای توانایی دانشگاه برای تبدیل پژوهش به ارزش اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است.

دیدگاه «شرکت خردمند» نیز بر این نکته تأکید دارد که سازمان‌های موفق، دانش را از طریق قضاوت عملی، تجربه و رهبری ارزش‌محور به نوآوری مستمر تبدیل می‌کنند (Nonaka & Takeuchi, 2019). این دیدگاه برای دانشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا آن‌ها از یک‌سو تولیدکننده دانش‌اند و از سوی دیگر باید بتوانند دانش تولیدشده را در خدمت توسعه جامعه قرار دهند. اگر دانش دانشگاهی در ساختارهای بسته باقی بماند و به سیاست‌گذاری، صنعت، آموزش، فرهنگ یا حل مسائل اجتماعی راه پیدا نکند، ظرفیت خرد سازمانی دانشگاه ناقص خواهد ماند. ازاین‌رو، تعامل دانشگاه با صنعت و جامعه، کاربردی‌بودن پژوهش، تبدیل دانش به ارزش و جهت‌گیری مسئله‌محور از شاخص‌های مهم خرد سازمانی محسوب می‌شوند.

در حوزه آموزش عالی، خرد عملی باید در سه سطح اندیشه، احساس و عمل مورد توجه قرار گیرد. بررسی خرد در دانشگاه‌ها نشان داده است که لوگوس، پاتوس و اتوس می‌توانند چارچوبی برای فهم نحوه شکل‌گیری تصمیم‌های خردمندانه فراهم کنند؛ به این معنا که تصمیم‌دانشگاهی باید هم از استدلال منطقی، هم از حساسیت انسانی و هم از جهت‌گیری اخلاقی برخوردار باشد (Jakubik, 2021). چنین برداشتی نشان می‌دهد که خرد دانشگاهی صرفاً محصول نظام رسمی مدیریت نیست، بلکه در فرهنگ علمی، روابط میان اعضا، شیوه مواجهه با خطا، نحوه تعریف موفقیت و میزان توجه به خیر عمومی ریشه دارد. دانشگاه خردمند باید بتواند میان برتری علمی، عدالت آموزشی، رفاه اعضا، استقلال دانشگاهی و پاسخ‌گویی اجتماعی توازن برقرار سازد.

در ایران نیز مطالعاتی برای تبیین خرد سازمانی انجام شده است، اما این حوزه همچنان در مرحله شکل‌گیری قرار دارد. طراحی مدل خرد سازمانی با رویکرد داده‌بنیاد نشان داده است که این سازه از مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تشکیل می‌شود و باید در پیوند با بافت سازمانی مطالعه شود (Rahimi et al., 2024). پژوهش‌های انجام‌شده درباره سنجش خرد سازمانی نیز تلاش کرده‌اند مؤلفه‌های این سازه را شناسایی و در قالب مدلی قابل ارزیابی ارائه کنند (Rezaeian et al., 2019). باین‌حال، بیشتر مدل‌های موجود یا در سازمان‌های عمومی و مدیریتی تدوین شده‌اند، یا به ابعاد محدودی از خرد پرداخته‌اند و یا به‌طور خاص با شرایط مراکز آموزش عالی ایران انطباق نیافته‌اند. تفاوت در ساختار حکمرانی، فرهنگ دانشگاهی، روابط قدرت، نظام تأمین مالی، استقلال علمی و مأموریت‌های آموزشی و پژوهشی ایجاب می‌کند که خرد سازمانی در آموزش عالی به‌صورت زمینه‌مند بررسی شود.

افزون بر این، توسعه مقیاس خرد عملی سازمانی نشان می‌دهد که عملیاتی‌سازی این مفهوم نیازمند استخراج ابعاد روشن، تعریف شاخص‌های قابل مشاهده و آزمون ساختار اندازه‌گیری است (Rocha et al., 2025). بدون مدل مفهومی معتبر، طراحی ابزار سنجش با خطر ساده‌سازی بیش‌ازحد یا نادیده‌گرفتن ابعاد زمینه‌ای مواجه خواهد شد. مدل سنجش باید بتواند هم مؤلفه‌های شناختی و یادگیری، هم ابعاد اخلاقی و اجتماعی، هم قابلیت‌های راهبردی و فناورانه و هم ظرفیت کاربرد دانش را پوشش دهد. همچنین، لازم است روابط میان این ابعاد مشخص شود تا خرد سازمانی نه به‌عنوان مجموعه‌ای پراکنده از ویژگی‌ها، بلکه به‌مثابه نظامی منسجم درک شود.

از منظر روش‌شناختی نیز طراحی مدل خرد سازمانی نیازمند رویکردی است که بتواند تجربه‌ها و برداشت‌های خبرگان را به‌صورت عمیق بررسی کند. اگرچه روش‌های استنباط علی در پژوهش‌های مشاهده‌ای برای تحلیل روابط پیچیده اهمیت دارند، استفاده معتبر از آن‌ها مستلزم تعریف دقیق سازه‌ها و مفروضات نظری روشن است (Frach et al., 2023). در مرحله طراحی مدل، رویکرد کیفی و تحلیل مضمون می‌تواند امکان کشف ابعاد بومی، شناسایی زبان مفهومی خبرگان و درک پیوندهای میان مؤلفه‌ها را فراهم کند. سپس، مدل حاصل می‌تواند در پژوهش‌های بعدی به ابزار کمی تبدیل شود و روابط میان ابعاد آن با روش‌های پیشرفته‌تر آزمون گردد.

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که خرد سازمانی سازه‌ای چندسطحی و چندبعدی است که از تعامل یادگیری، اخلاق، روابط اجتماعی، رهبری، ساختار، فناوری، مدیریت دانش، نوآوری و کاربرد دانش شکل می‌گیرد. با وجود اهمیت این مفهوم برای دانشگاه‌ها، هنوز مدل جامعی که ابعاد خرد سازمانی را متناسب با ویژگی‌های مراکز آموزش عالی ایران شناسایی و سازمان‌دهی کند، در دسترس نیست. این خلأ نظری و کاربردی موجب می‌شود مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاهی ابزار مناسبی برای ارزیابی میزان خردمندی سازمان، شناسایی نقاط ضعف و طراحی مداخلات بهبود در اختیار نداشته باشند؛ بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل سنجش خرد سازمانی در مراکز آموزش عالی ایران بود.

روش‌شناسی

این مطالعه بر اساس پارادایم تفسیرگرایی و با رویکرد استقرایی انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی اکتشافی - توسعه‌ای است که با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل سنجش خرد سازمانی در مراکز آموزش عالی ایران انجام شده است. بر اساس روش گردآوری داده‌ها، این مطالعه توصیفی - تفسیری است و داده‌های آن از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. جامعه پژوهش شامل استادان و صاحب‌نظران حوزه موضوع پژوهش، اعم از خبرگان دانشگاهی و اجرایی، بود و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. اعتباربخشی به یافته‌های کیفی بر اساس معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) و با استفاده از چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اتکاپذیری، توسط داوران متخصص ارزیابی و تأیید شد. برای ارزیابی پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها، ضریب هولستی ۰٫۷۱۳ محاسبه شد و ضریب کاپای کوهن برای پایایی طبقه‌بندی‌ها ۰٫۶۴۷ به دست آمد. از آنجا که هر دو مقدار بیشتر از ۰٫۶۰ بودند، پایایی تحلیل کیفی در سطح قابل قبول ارزیابی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

یافته‌ها

فرایند پژوهش با انجام و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، گردآوری و طبقه‌بندی داده‌ها و سپس کدگذاری آن‌ها آغاز شد. پژوهشگر در جریان انجام پژوهش از یادداشت‌برداری استفاده کرد؛ به گونه‌ای که بلافاصله پس از پایان هر مصاحبه، یادداشت‌ها تکمیل و با دقت مکتوب شدند. متن مصاحبه‌ها در مرحله نخست، بدون قصد کدگذاری، چندین بار مطالعه شد. شایان ذکر است که در مجموع ۲۲ مصاحبه انجام شد؛ با این حال، دو مصاحبه از کیفیت لازم برای کدگذاری برخوردار نبودند و به همین دلیل از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند. بنابراین، داده‌های حاصل از ۲۰ مصاحبه در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

پس از انجام هر مصاحبه، متن آن مطالعه و داده‌های حاصل کدگذاری شد. در نهایت، ۲۹۶ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد که در قالب ۲۷ مضمون فرعی طبقه‌بندی شدند. سپس، مضامین فرعی حاصل حول شش مضمون اصلی سازمان‌دهی شدند. مضامین اصلی، که نمایانگر همه مفاهیم

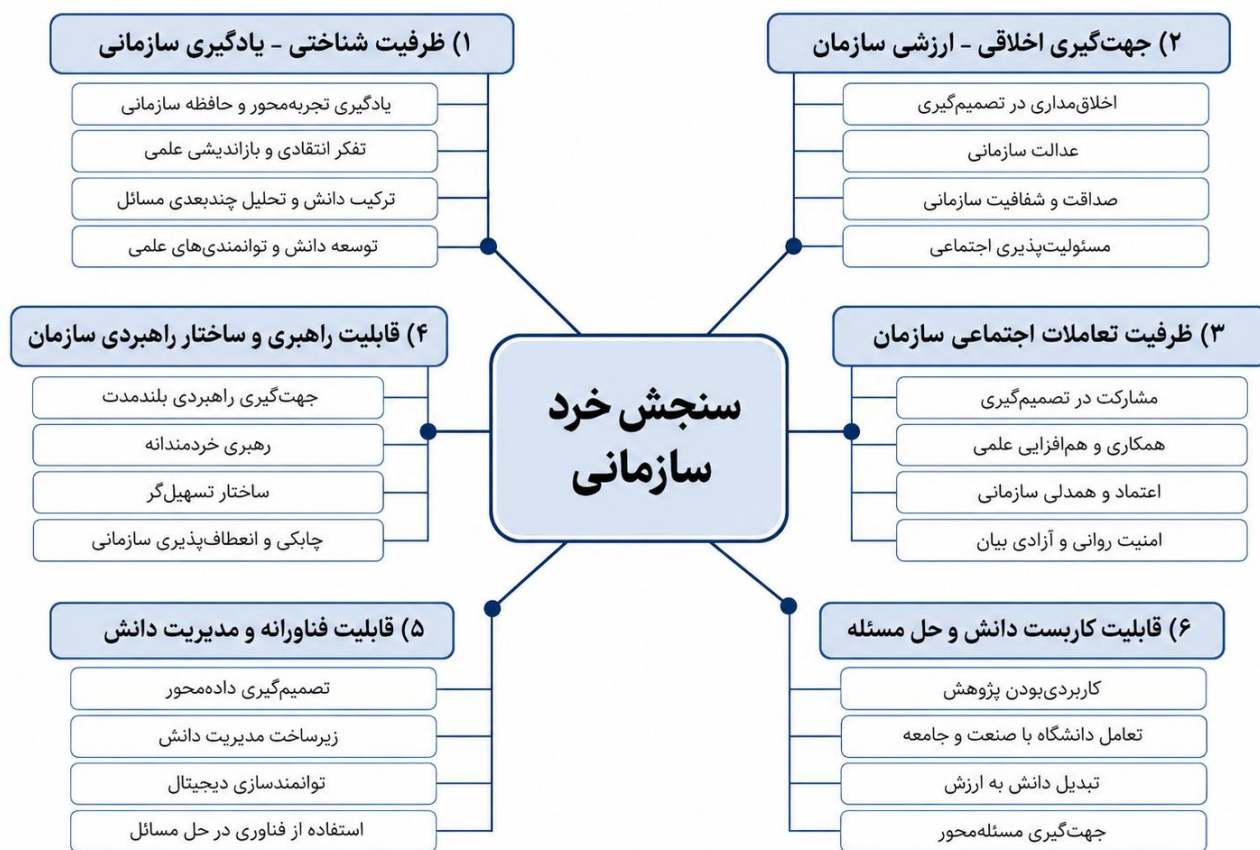
زیرمجموعه خود هستند، از طریق تجميع مضامين فرعی مرتبط شکل گرفتند. جدول ۱ کدهای تجميع شده، مضامين فرعی و مضامين اصلی را نشان می دهد.

جدول ۱. کدهای تجميع شده، مضامين فرعی و مضامين اصلی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای تجميع شده
ظرفيت شناختی - یادگیری سازمانی	یادگیری تجربه محور و حافظه سازمانی	A۵, A۶, B۳, C۳, C۵, C۷, G۲, M۱۴, M۱۷, N۸, N۹, N۱۲, N۱۳, N۱۶, O۱۰, T۵, Q۹
ظرفيت شناختی - یادگیری سازمانی	تفکر انتقادی و بازانديشی علمی	J۱۱, J۱۲, Q۵, Q۶, Q۷, Q۸, S۶, S۷, S۱۱
ظرفيت شناختی - یادگیری سازمانی	ترکیب دانش و تحلیل چندبعدی مسائل	T۸, T۹, Q۱, R۱, T۱۰
ظرفيت شناختی - یادگیری سازمانی	توسعه دانش و توانمندی های علمی	D۱, C۳, E۱۱, K۳, I۱۴, I۱۵
جهت گیری اخلاقی - ارزشی سازمان	اخلاق مداری در تصمیم گیری	F۱۲, F۱۳, I۱, L۴, L۵, M۵
جهت گیری اخلاقی - ارزشی سازمان	عدالت سازمانی	O۱, T۷, S۷, R۳, O۳, K۴
جهت گیری اخلاقی - ارزشی سازمان	صداقت و شفافیت سازمانی	L۱, L۲, L۳, L۱۰, L۱۱, S۷, T۱
جهت گیری اخلاقی - ارزشی سازمان	مسئولیت پذیری اجتماعی	T۱۳, M۳, M۴, R۱۲, R۱۳
ظرفيت تعاملات اجتماعی سازمان	مشارکت در تصمیم گیری	H۴, H۵, M۱۳, M۱۶, J۶
ظرفيت تعاملات اجتماعی سازمان	همکاری و هم افزایی علمی	B۱۱, B۱۲, D۵, D۶, O۱۳, O۱۵, P۲, P۷
ظرفيت تعاملات اجتماعی سازمان	اعتماد و همدلی سازمانی	H۱, E۹, Q۲, R۲, M۱۰
ظرفيت تعاملات اجتماعی سازمان	امنیت روانی و آزادی بیان	E۱۰, H۲, J۴, M۱۸, S۱۱
قابلیت راهبردی و ساختار راهبردی سازمان	جهت گیری راهبردی بلندمدت	A۱۲, B۸, C۲, D۲, M۱, N۴, N۱۸, N۲۰, N۲۱
قابلیت راهبردی و ساختار راهبردی سازمان	رهبری خردمندانه	F۱, F۲, N۲, J۱۷, J۱۸
قابلیت راهبردی و ساختار راهبردی سازمان	ساختار تسهیل گر	B۱, S۸, S۹, J۱۵, J۱۶
قابلیت راهبردی و ساختار راهبردی سازمان	چابکی و انعطاف پذیری سازمانی	J۱, J۳, S۲, P۱۳, P۱۶
قابلیت فناوریانه و مدیریت دانش	تصمیم گیری داده محور	E۱, E۲, E۳, K۵, A۴, C۱
قابلیت فناوریانه و مدیریت دانش	زیر ساخت مدیریت دانش	G۲, T۳, T۴, T۵, O۶
قابلیت فناوریانه و مدیریت دانش	توانمندسازی دیجیتال	S۴, T۲, P۵, N۶, L۲, M۴, R۳
قابلیت فناوریانه و مدیریت دانش	استفاده از فناوری در حل مسائل	M۲, R۴, P۱, M۶, H۳, K۸, Q۲
قابلیت کاربست دانش و حل مسئله	کاربردی بودن پژوهش	K۲, L۷, L۸, R۱۰, R۱۱, R۱۲
قابلیت کاربست دانش و حل مسئله	تعامل دانشگاه با صنعت و جامعه	K۱, K۸, R۳, O۴, R۱۶
قابلیت کاربست دانش و حل مسئله	تبدیل دانش به ارزش	K۱۲, K۱۳, M۳, R۱۵
قابلیت کاربست دانش و حل مسئله	جهت گیری مسئله محور	Q۲, Q۳, Q۴, R۵, R۱۳, R۱۴, O۱۵, M۴

در گزارش یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون، توصیف و بحث درباره هریک از مضامین اصلی، روشی متداول برای ارائه نتایج است. همچنین، برای توصیف روشن‌تر و دقیق‌تر مضامین، از نقل قول‌های مستقیم مصاحبه‌شوندگان استفاده می‌شود (کینگ و هوراکس، ۲۰۱۰). در پژوهش حاضر نیز مضامین اصلی حاصل از تحلیل داده‌ها با عناوین «ظرفیت شناختی - یادگیری سازمانی»، «جهت‌گیری اخلاقی - ارزشی سازمان»، «ظرفیت تعاملات اجتماعی سازمان»، «قابلیت راهبری و ساختار راهبردی سازمان»، «قابلیت فناوریانه و مدیریت دانش» و «قابلیت کاربری و حل مسئله» شناسایی شدند و اجزای الگوی سنجش خرد سازمانی را شکل دادند.

این نوع کدگذاری در واقع فرایند انتخاب یک مقوله به عنوان مقوله مرکزی و مرتبط ساختن سایر مقوله‌ها با آن است. پس از شناسایی مضامین اصلی و فرعی، لازم است روابط و پیوندهای میان مضامین مختلف در قالب الگویی مشخص ارائه شود. از این رو، در ادامه و بر مبنای ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل استخراجی و پیشنهادی سنجش خرد سازمانی در آموزش عالی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل سنجش خرد سازمانی در مراکز آموزش عالی ایران انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون نشان داد که خرد سازمانی در بستر آموزش عالی، سازه‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که از شش مضمون اصلی شامل ظرفیت شناختی - یادگیری سازمانی، جهت‌گیری اخلاقی - ارزشی سازمان، ظرفیت تعاملات اجتماعی سازمان، قابلیت راهبری و ساختار راهبردی سازمان، قابلیت فناوریانه و مدیریت دانش، و قابلیت کاربری دانش و حل مسئله تشکیل می‌شود. این شش مضمون اصلی دربرگیرنده ۲۷ مضمون فرعی بودند و از تحلیل ۲۹۶ کد اولیه استخراج شدند. همچنین، ضرایب هولستی و کاپای کوهن به ترتیب برابر با ۰/۷۱۳ و ۰/۶۴۷ به دست آمدند که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول فرایند کدگذاری و انسجام مناسب طبقه‌بندی مضامین بود. در مجموع، نتایج نشان داد که خرد سازمانی در دانشگاه نه یک ویژگی منفرد مدیریتی و نه صرفاً پیامد برخورداری از دانش و اطلاعات است، بلکه حاصل تعامل ظرفیت‌های شناختی، اخلاقی، اجتماعی، راهبردی، فناوریانه و کاربردی در سطح کل سازمان است.

نخستین مضمون اصلی، ظرفیت شناختی - یادگیری سازمانی، شامل یادگیری تجربه‌محور و حافظه سازمانی، تفکر انتقادی و بازاریابی علمی، ترکیب دانش و تحلیل چندبعدی مسائل و توسعه دانش و توانمندی‌های علمی بود. این یافته نشان می‌دهد که دانشگاه خردمند باید توانایی یادگیری از تجربه‌های گذشته، ثبت و حفظ دانش سازمانی، بازنگری در رویه‌های تثبیت‌شده و تحلیل مسائل از دیدگاه‌های مختلف را داشته باشد. در چنین دانشگاهی، تجربه‌ها به صورت پراکنده و فردی باقی نمی‌مانند، بلکه به حافظه سازمانی تبدیل می‌شوند و مبنای اصلاح تصمیم‌های آینده قرار می‌گیرند. این نتیجه با دیدگاه‌هایی همسو است که خرد سازمانی را فراتر از انباشت اطلاعات و وابسته به یادگیری، تفسیر و استفاده موقعیت‌مند از دانش می‌دانند. پیرشچینیاک و استلماشچیک نشان داده‌اند که یادگیری سازمانی از طریق تقویت ظرفیت جذب دانش، زمینه شکل‌گیری خرد سازمانی را فراهم می‌کند (Pierscieniak & Stelmaszczyk, 2020). همچنین، در چارچوب شرکت خردمند، تولید و خلق دانش زمانی به نوآوری پایدار منجر می‌شود که با تجربه، قضاوت و درک موقعیت همراه باشد (Nonaka & Takeuchi, 2019). بنابراین، یافته حاضر تأیید می‌کند که توانمندی شناختی دانشگاه فقط با میزان دانش تولیدشده سنجیده نمی‌شود، بلکه با قابلیت تبدیل تجربه به بینش، نقد مفروضات موجود و ایجاد یادگیری جمعی ارتباط دارد.

شناسایی تفکر انتقادی و بازاریابی علمی به عنوان یکی از مؤلفه‌های خرد سازمانی نیز از این واقعیت حمایت می‌کند که دانشگاه‌ها با مسائل پیچیده، چندعلتی و فاقد پاسخ‌های قطعی مواجه‌اند. تصمیم‌گیری درباره برنامه‌های آموزشی، اولویت‌های پژوهشی، تخصیص منابع و ارتباط با جامعه نیازمند بررسی دیدگاه‌های متعارض و ارزیابی پیامدهای احتمالی است. چارچوب یکپارچه خرد، خرد را حاصل تعامل میان مسئله، فرایند شناختی، فرد، هدف، فشارهای محیطی و پیامد عمل می‌داند و بر ضرورت فهم چندبعدی مسائل تأکید می‌کند (Sternberg & Karami, 2021). همچنین،

جاکوبیک نشان داده است که خرد عملی در آموزش عالی باید بر تلفیق استدلال، حساسیت انسانی و جهت گیری اخلاقی استوار باشد (Jakubik, 2021). از این رو، توسعه ظرفیت تفکر انتقادی و تحلیل چندجانبه در دانشگاه می تواند مانع تصمیم گیری های سطحی، واکنشی و تک بعدی شود و زمینه قضاوت سنجیده تر را فراهم آورد.

دومین مضمون اصلی، جهت گیری اخلاقی - ارزشی سازمان، از مؤلفه های اخلاق مداری در تصمیم گیری، عدالت سازمانی، صداقت و شفافیت سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی تشکیل شد. این یافته نشان می دهد که خرد سازمانی بدون جهت گیری اخلاقی امکان تحقق ندارد. سازمان ممکن است از دانش، فناوری و توانایی تحلیلی برخوردار باشد، اما اگر تصمیم های آن با عدالت، شفافیت، مسئولیت پذیری و خیر عمومی سازگار نباشد، نمی توان آن را خردمند دانست. ریشه های فلسفی خرد عملی نیز بر همین پیوند میان قضاوت درست و فضیلت اخلاقی تأکید دارند. در فلسفه یونان باستان، خرد نه صرفاً توانایی شناخت، بلکه قابلیت انتخاب کنش درست در راستای خیر فردی و جمعی است (Chemhuru, 2017). پلتون نیز نشان می دهد که کاربرد فرونیسیس در مدیریت باید با قضاوت موقعیت مند، مسئولیت اخلاقی و توجه به پیامدهای عمل همراه باشد (Peltonen, 2022). بنابراین، یافته حاضر بیانگر آن است که سنجش خرد سازمانی در دانشگاه باید به طور همزمان کیفیت تصمیم و اخلاقی بودن آن را بررسی کند.

نتیجه مربوط به جهت گیری اخلاقی - ارزشی با پژوهش پاکروان و همکاران نیز همسو است که در مدل خرد سازمانی مدیران آموزشی، مؤلفه هایی مانند اخلاق مداری، عدالت، مسئولیت پذیری و توجه به ارزش های جمعی را از عناصر اساسی خرد دانسته اند (Pakravan et al., 2025). همچنین، الگوی سرمایه خرد نشان می دهد که خرد در سطح سازمانی زمانی به منبعی پایدار تبدیل می شود که ارزش ها و قضاوت های اخلاقی در ساختارها و رویه های سازمانی نهادینه شوند (Vasconcelos, 2022). در محیط آموزش عالی، اهمیت این مؤلفه ها به دلیل تأثیر مستقیم تصمیم های دانشگاهی بر عدالت آموزشی، آزادی علمی، کیفیت پژوهش و اعتماد عمومی دوچندان است. بر این اساس، صداقت در گزارش عملکرد، شفافیت در تخصیص منابع، عدالت در انتصاب ها و مسئولیت پذیری نسبت به نیازهای جامعه از نشانه های عملی دانشگاه خردمند محسوب می شوند.

سومین مضمون اصلی، ظرفیت تعاملات اجتماعی سازمان، شامل مشارکت در تصمیم گیری، همکاری و هم افزایی علمی، اعتماد و همدلی سازمانی و امنیت روانی و آزادی بیان بود. این یافته نشان می دهد که خرد سازمانی ماهیتی جمعی دارد و از طریق گفت و گو، تبادل تجربه و مشارکت اعضای سازمان شکل می گیرد. دانشگاه نمی تواند تنها بر خرد فردی مدیران یا خبرگان محدود تکیه کند، بلکه باید شرایطی فراهم سازد که دانش و تجربه اعضای مختلف در فرایند تصمیم گیری وارد شود. سازمان خردمند به دیدگاه های متنوع اجازه ظهور می دهد، نقد را تهدید تلقی نمی کند و از امنیت

روانی برای بیان آزادانه نظرات حمایت می‌کند. رابطه میان سازمان خردمند، رهبری خردمندانه، رضایت شغلی و بهزیستی نیز نشان می‌دهد که کیفیت روابط اجتماعی و تجربه روان‌شناختی اعضا، بخشی اساسی از خرد سازمانی است (Ardelt & Sharma, 2021).

اعتماد و همدلی سازمانی نیز از آن جهت اهمیت دارند که یادگیری جمعی و همکاری علمی بدون روابط مبتنی بر اعتماد شکل نمی‌گیرند. در شرایط فقدان اعتماد، اعضا از اشتراک‌گذاری دانش، بیان خطاها و مشارکت در تصمیم‌ها خودداری می‌کنند و بخش مهمی از ظرفیت شناختی سازمان پنهان باقی می‌ماند. نتایج پژوهش رحیمی و همکاران نیز نشان داده است که خرد سازمانی از طریق تعامل میان شرایط فرهنگی، ارتباطی و مدیریتی شکل می‌گیرد و مشارکت و اعتماد از بسترهای مهم آن هستند (Rahimi et al., 2024). افزون بر این، پیوند خرد سازمانی و مدیریت دانش نشان می‌دهد که انتقال مؤثر دانش فقط با زیرساخت فنی حاصل نمی‌شود، بلکه به روابط اجتماعی، اعتماد و تمایل اعضا به تبادل دانش وابسته است (Rocha & Pinheiro, 2020). بنابراین، یافته حاضر بر ضرورت توجه هم‌زمان به ساختارهای رسمی مشارکت و کیفیت غیررسمی روابط سازمانی تأکید دارد.

چهارمین مضمون اصلی، قابلیت راهبری و ساختار راهبردی سازمان، شامل جهت‌گیری راهبردی بلندمدت، رهبری خردمندانه، ساختار تسهیل‌گر و چابکی و انعطاف‌پذیری سازمانی بود. این یافته بیانگر آن است که خرد سازمانی فقط در سطح ارزش‌ها و روابط باقی نمی‌ماند، بلکه باید در نحوه راهبری و طراحی ساختار سازمان تجلی یابد. دانشگاه خردمند باید بتواند فراتر از مسائل روزمره، پیامدهای بلندمدت تصمیم‌ها را ببیند، برای تغییرات محیطی آماده باشد و ساختارهایی ایجاد کند که تصمیم‌گیری، نوآوری و هماهنگی را تسهیل کنند. رهبری خردمندانه در این میان نقش محوری دارد؛ زیرا رهبران باید میان اهداف علمی، اقتصادی، اجتماعی و اخلاقی توازن برقرار کنند و در شرایط عدم قطعیت، تصمیم‌هایی زمینه‌مند و مسئولانه اتخاذ نمایند.

این نتیجه با پژوهش دشتکی و همکاران همسو است که رهبران خردمند را برخوردار از توانایی تشخیص موقعیت، قضاوت چندبعدی، انعطاف‌پذیری و جهت‌گیری اخلاقی معرفی کرده‌اند (Dashtaki et al., 2024). همچنین، شناسایی پیشایندهای مدیریت خردمندانه نشان داده است که عواملی مانند خودآگاهی، تجربه، هوش اخلاقی، فرهنگ حمایتی و ساختار مناسب می‌توانند رفتارهای خردمندانه مدیران را تقویت کنند (Erfan-Nejad et al., 2024). مرور نقش خرد در تصمیم‌گیری مدیریتی نیز تأکید دارد که تصمیم‌های خردمندانه باید از سوگیری‌های کوتاه‌مدت فاصله بگیرند، پیامدهای بلندمدت را در نظر داشته باشند و تعادلی میان منافع ذی‌نفعان ایجاد کنند (Javadi & Damayanti, 2025). بنابراین، راهبری خردمندانه در آموزش عالی نیازمند رهبرانی است که علاوه بر دانش مدیریتی، از قضاوت اخلاقی، آینده‌نگری، توان گفت‌وگو و درک پیچیدگی برخوردار باشند.

پنجمین مضمون اصلی، قابلیت فناورانه و مدیریت دانش، از مؤلفه‌های تصمیم‌گیری داده‌محور، زیرساخت مدیریت دانش، توانمندسازی دیجیتال و استفاده از فناوری در حل مسائل تشکیل شد. این نتیجه نشان می‌دهد که خرد سازمانی در دانشگاه‌های معاصر نمی‌تواند مستقل از قابلیت‌های فناورانه و داده‌ای بررسی شود. پیچیدگی فرایندهای آموزشی، پژوهشی و مدیریتی ایجاب می‌کند که دانشگاه‌ها از داده‌های معتبر و سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه برای تصمیم‌گیری استفاده کنند. باین‌حال، داده‌محوری زمانی بخشی از خرد سازمانی محسوب می‌شود که داده‌ها به‌درستی تفسیر شوند، کیفیت آن‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد و در کنار تجربه، ارزش‌ها و شناخت زمینه به کار روند. استفاده مکانیکی از داده‌ها بدون قضاوت و تحلیل موقعیت‌مند ممکن است به تصمیم‌هایی ظاهراً علمی اما غیرخردمندانه منجر شود.

یافته حاضر با مطالعه صفروف و همکاران همسو است که نشان داده‌اند سامانه‌های توزیع‌شده داده و زیرساخت‌های مدیریت دانش می‌توانند کیفیت تصمیم‌گیری در آموزش عالی را ارتقا دهند (Safarov et al., 2024). همچنین، بررسی ارتباط خرد سازمانی، مدیریت دانش و نوآوری نشان داده است که مدیریت اثربخش دانش می‌تواند زمینه تبدیل اطلاعات به تصمیم، نوآوری و بهبود عملکرد را فراهم کند (Ghaffari & Bakhtiari, 2025). در چارچوب سازمان خردمند نیز فناوری و دانش زمانی ارزشمندند که در خدمت خلق دانش عملی و نوآوری مستمر قرار گیرند (Nonaka & Takeuchi, 2019). ازاین‌رو، توانمندسازی دیجیتال اعضای دانشگاه، ایجاد زیرساخت‌های یکپارچه اطلاعاتی و تقویت سواد داده‌ای مدیران، از الزامات تحقق خرد سازمانی در آموزش عالی هستند.

ششمین مضمون اصلی، قابلیت کاربست دانش و حل مسئله، شامل کاربردی‌بودن پژوهش، تعامل دانشگاه با صنعت و جامعه، تبدیل دانش به ارزش و جهت‌گیری مسئله‌محور بود. این یافته نشان می‌دهد که معیار نهایی خرد سازمانی، توانایی تبدیل دانش به کنش مؤثر و ارزش آفرین است. دانشگاهی که دانش گسترده‌ای تولید می‌کند اما قادر نیست آن را برای حل مسائل واقعی جامعه، صنعت یا نظام آموزشی به کار گیرد، از منظر خرد سازمانی با محدودیت مواجه است. خرد در این معنا، حلقه پیوند میان دانستن و عمل کردن است و سازمان خردمند باید بتواند دانش نظری را به تصمیم، نوآوری و راه‌حل‌های عملی تبدیل کند.

این نتیجه با دیدگاه نوآوری ارزشی همسو است که خرد سازمانی را زمینه‌ای برای تلفیق دانش، تجربه و نیازهای ذی‌نفعان به‌منظور خلق ارزش می‌داند (Mora Cortez & Johnston, 2019). همچنین، پژوهش پیرشچینیاک نشان داده است که خرد سازمانی می‌تواند ظرفیت نوآوری را تقویت و سازمان را در تشخیص فرصت‌های ارزش آفرین یاری کند (Pierscieniak, 2025). توسعه مقیاس خرد عملی سازمانی نیز بر این نکته تأکید دارد که خرد باید در قالب کنش‌های قابل مشاهده، تصمیم‌های موقعیت‌مند و نتایج مسئولانه عملیاتی شود (Rocha et al., 2025). یافته حاضر با مدل سنجش خرد سازمانی ارائه‌شده در پژوهش رضائیان و همکاران نیز همسو است که بر تبدیل دانش و تجربه به تصمیم‌ها و اقدام‌های

مؤثر سازمانی تأکید دارد (Rezaeian et al., 2019). بنابراین، تعامل دانشگاه با جامعه و صنعت، مسئله محوری پژوهش‌ها و قابلیت تبدیل دانش به ارزش اجتماعی و اقتصادی، شاخص‌های اساسی سنجش خرد سازمانی به شمار می‌روند.

در مجموع، مدل استخراج شده نشان می‌دهد که ابعاد شش گانه خرد سازمانی مستقل از یکدیگر عمل نمی‌کنند، بلکه در شبکه‌ای از روابط متقابل قرار دارند. ظرفیت شناختی بدون اخلاق ممکن است به تصمیم‌های ابزاری منجر شود؛ جهت‌گیری اخلاقی بدون توان راهبری ممکن است در سطح آرمان باقی بماند؛ فناوری بدون تعامل اجتماعی و قضاوت انسانی ممکن است به تصمیم‌گیری مکانیکی بینجامد؛ و تولید دانش بدون قابلیت کاربری آن، ارزش اجتماعی محدودی خواهد داشت. از این رو، خرد سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که یادگیری، اخلاق، مشارکت، راهبری، فناوری و عمل به صورت هماهنگ در ساختار و فرهنگ دانشگاه نهادینه شوند. هرچند روش‌های استنباط علی می‌توانند در مراحل بعدی برای آزمون روابط میان این ابعاد به کار روند، تعریف دقیق و بومی سازه‌ها پیش شرط چنین تحلیل‌هایی است (Frach et al., 2023). مدل حاضر با فراهم کردن این چارچوب مفهومی، می‌تواند مبنایی برای طراحی ابزار سنجش و آزمون تجربی روابط میان ابعاد خرد سازمانی در پژوهش‌های آینده باشد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌های پژوهش ماهیتی کیفی داشتند و بر ادراک‌ها، تجربه‌ها و تفسیرهای خبرگان دانشگاهی و اجرایی استوار بودند؛ بنابراین، یافته‌ها ممکن است تحت تأثیر پیش‌فرض‌ها، موقعیت شغلی و تجربه حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشند. دوم، نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و اگرچه این روش برای دستیابی به اطلاعات عمیق مناسب بود، امکان تعمیم آماری یافته‌ها به همه مراکز آموزش عالی را محدود می‌کند. سوم، پژوهش در بافت فرهنگی و مدیریتی آموزش عالی ایران انجام شد و تفاوت‌های ساختاری میان دانشگاه‌های دولتی، غیردولتی، علوم پزشکی و مؤسسات تخصصی ممکن است بر میزان انطباق مدل با همه این مراکز اثر بگذارد. همچنین، به دلیل مقطعی بودن مطالعه، تغییرات خرد سازمانی در طول زمان و در جریان تحولات مدیریتی، فناورانه یا سیاستی بررسی نشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، ابزار استاندارد سنجش خرد سازمانی طراحی و ویژگی‌های روان‌سنجی آن با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی شود. همچنین، آزمون روابط علی و ساختاری میان ابعاد مدل می‌تواند مشخص کند کدام مؤلفه‌ها نقش پیشاینده، واسطه‌ای یا پیامدی دارند. انجام مطالعات مقایسه‌ای میان دانشگاه‌های دولتی، غیردولتی، علوم پزشکی و دانشگاه‌های نسل‌های مختلف می‌تواند میزان ثبات یا وابستگی مدل به بافت را روشن سازد. بررسی طولی خرد سازمانی نیز امکان مطالعه تغییرات آن در اثر تغییر مدیریت، تحول دیجیتال، بحران‌های سازمانی و اصلاحات حکمرانی را فراهم می‌کند. افزون بر این، مطالعه نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، امنیت روانی، سرمایه اجتماعی، بلوغ مدیریت دانش و جهت‌گیری نوآورانه می‌تواند به تبیین دقیق‌تر سازوکارهای شکل‌گیری خرد سازمانی کمک کند.

به مدیران و سیاست‌گذاران آموزش عالی پیشنهاد می‌شود از مدل ارائه‌شده برای ارزیابی وضعیت موجود دانشگاه‌ها و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها در ابعاد خرد سازمانی استفاده کنند. طراحی برنامه‌های آموزشی برای تقویت تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری اخلاقی، سواد داده‌ای، مدیریت دانش و رهبری خردمندانه می‌تواند ظرفیت مدیران و اعضای دانشگاه را ارتقا دهد. همچنین، لازم است ساختارهای مشارکتی، نظام‌های شفاف تصمیم‌گیری، سازوکارهای ثبت و انتقال تجربه، بسترهای امن برای بیان دیدگاه‌های انتقادی و شبکه‌های همکاری با صنعت و جامعه تقویت شوند. توسعه زیرساخت‌های داده‌ای یکپارچه، حمایت از پژوهش‌های مسئله‌محور و ایجاد سازوکارهایی برای تبدیل نتایج پژوهش به ارزش اجتماعی و اقتصادی نیز می‌تواند به عملیاتی‌شدن خرد سازمانی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، نوآوری و اثربخشی نهادی در مراکز آموزش عالی کمک کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

تشکر و قدردانی

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

Extended Abstract

Introduction

Higher education institutions operate within increasingly complex, uncertain, and rapidly changing environments characterized by technological transformation, knowledge expansion, intensified accountability, changing stakeholder expectations, and the growing demand for socially relevant research and education. Universities are no longer expected merely to transmit knowledge or award academic qualifications; rather, they are required to generate new knowledge, develop human capital, support innovation, address societal problems, and contribute to sustainable national development. Fulfilling these responsibilities requires more than access to information, advanced technologies, or technically competent managers. It demands the capacity to interpret complex situations, integrate diverse forms of knowledge, recognize the ethical implications of decisions, anticipate long-term consequences, and translate knowledge into responsible action. These capabilities are commonly associated with organizational wisdom, which refers to an organization's collective

ability to combine knowledge, experience, values, judgment, reflection, and action in ways that are contextually appropriate and socially responsible (Sternberg & Karami, 2021; Vasconcelos, 2022).

The conceptual foundations of wisdom are closely related to the Aristotelian notion of *phronesis*, or practical wisdom. Practical wisdom differs from theoretical knowledge and technical expertise because it concerns the ability to identify and perform the right action in a particular situation. It involves moral judgment, sensitivity to context, awareness of competing interests, and commitment to the common good. Ancient philosophical traditions also emphasize the association of wisdom with virtue, responsibility, moderation, and ethically grounded action (Chemhuru, 2017). In management scholarship, however, the application of practical wisdom requires further conceptual development because organizations are collective and multilevel systems in which decisions emerge from the interaction of individuals, structures, cultures, technologies, and formal procedures. Accordingly, organizational wisdom should not be understood merely as the personal wisdom of senior managers. Rather, it must be institutionalized in organizational routines, decision-making processes, knowledge systems, relationships, leadership practices, and strategic structures (Peltonen, 2022).

Organizational wisdom is closely associated with knowledge management but is conceptually broader. Knowledge management generally focuses on creating, storing, transferring, and applying knowledge, whereas organizational wisdom concerns the quality, purpose, timing, and ethical appropriateness of knowledge application. An organization may possess extensive databases, highly qualified personnel, and advanced systems but still make short-sighted, unjust, or ineffective decisions. Wisdom therefore provides the evaluative and ethical framework through which knowledge is translated into appropriate action. Research on organizational wisdom and organizational spirituality in knowledge management has highlighted the role of values, meaning, reflection, and responsibility in connecting knowledge with action (Rocha & Pinheiro, 2020). Similarly, studies have demonstrated that organizational wisdom can strengthen knowledge management and innovation by enabling organizations to interpret information more effectively and transform it into contextually relevant decisions (Ghaffari & Bakhtiari, 2025).

Organizational learning is another central foundation of wisdom. Wise organizations learn from previous decisions, preserve valuable experiences in organizational memory, critically examine established assumptions, and revise ineffective practices. Organizational learning enhances absorptive capacity and enables organizations to acquire, interpret, and apply knowledge more effectively (Pierscieniak & Stelmaszczyk, 2020). In knowledge-intensive institutions such as universities, wisdom depends on the ability to integrate explicit knowledge, tacit experience, interdisciplinary perspectives, and critical reflection. The concept of the wise company similarly emphasizes that continuous innovation emerges when knowledge creation is combined with practical judgment, experience, and value-oriented leadership (Nonaka & Takeuchi, 2019). Therefore, organizational wisdom in higher education should include experience-based learning, organizational memory, critical thinking, scientific reflection, multidimensional problem analysis, and the development of academic capabilities.

Wisdom also has an explicitly ethical dimension. A decision may be technically efficient but cannot be regarded as wise if it ignores justice, transparency, responsibility, or the long-term welfare of stakeholders. Ethical orientation is especially important in universities because institutional decisions affect academic freedom, educational equality, research integrity, faculty development, student opportunities, and public trust. Models of organizational wisdom developed in educational contexts have emphasized ethical conduct, justice, responsibility, and value-based decision-making as central components of wise management (Pakravan et al., 2025). Moreover, wisdom capital is sustained when moral judgment is embedded in organizational values, policies, and practices rather than remaining dependent on the personal characteristics of individual leaders (Vasconcelos, 2022).

A further characteristic of organizational wisdom is its collective and relational nature. Universities cannot become wise solely through the expertise of a small number of senior administrators. Wisdom emerges through dialogue, participation, knowledge sharing, mutual trust, collaboration, and psychological safety. Wise organizations create conditions in which members can express alternative perspectives, challenge assumptions, report errors, and contribute to collective decision-making. Research has linked wise organizations and wise leadership with job satisfaction, well-being, and positive organizational relationships, indicating that wisdom is reflected in both institutional performance and members' experiences (Ardelt & Sharma, 2021). Similarly, grounded models of organizational wisdom have shown that cultural, relational, and managerial conditions interact in shaping wise organizational behavior (Rahimi et al., 2024).

Wise leadership and strategic structure are also essential because organizational wisdom must be translated into coordinated action. Wise leaders are expected to balance competing goals, consider long-term consequences, understand contextual complexity, and integrate ethical judgment with strategic reasoning. Research on wise leadership has identified judgment, flexibility, contextual awareness, and moral orientation as central characteristics of wise managerial performance (Dashtaki et al., 2024). Other studies have indicated that experience, self-awareness, ethical intelligence, organizational culture, and supportive structures function as antecedents of wise management (Erfan-Nejad et al., 2024). A systematic review of wisdom in managerial decision-making similarly suggests that wisdom improves decisions by reducing short-term bias, broadening the assessment of consequences, and balancing efficiency with ethical and social considerations (Javadi & Damayanti, 2025).

Contemporary organizational wisdom must additionally incorporate technological capability and data-informed decision-making. Higher education institutions generate large amounts of educational, research, administrative, and financial data. Distributed data systems and knowledge-management infrastructures can improve access to information, coordination, and the quality of institutional decisions (Safarov et al., 2024). Nevertheless, data alone do not guarantee wisdom. Data must be critically evaluated, interpreted within context, and integrated with professional experience and ethical judgment. Therefore, digital empowerment,

knowledge-management infrastructure, data-driven decision-making, and the responsible use of technology in problem-solving should be regarded as important dimensions of organizational wisdom.

Finally, organizational wisdom is expressed in the capacity to apply knowledge and solve real problems. A university may produce substantial scientific output while having limited influence on social, industrial, or policy-related challenges. Wise higher education institutions transform knowledge into practical value, develop problem-oriented research, cooperate with society and industry, and evaluate the wider consequences of innovation. Organizational wisdom has been associated with value innovation and the ability to combine stakeholder needs, prior experience, and organizational values in creating meaningful solutions (Mora Cortez & Johnston, 2019). It has also been linked to innovation capacity and the recognition of responsible opportunities for change (Piersceniak, 2025). Existing models have attempted to operationalize organizational wisdom and develop measurable dimensions, yet further context-specific work is required, especially in higher education (Rezaeian et al., 2019; Rocha et al., 2025). Accordingly, the present study aimed to design and validate a contextually grounded model for measuring organizational wisdom in Iranian higher education institutions.

Methods and Materials

This study employed a qualitative, exploratory-developmental design within the interpretivist paradigm and followed an inductive approach. The research population consisted of academic and executive experts who possessed relevant knowledge and experience in higher education management, organizational behavior, knowledge management, and organizational wisdom. Participants were selected through purposive sampling to ensure the inclusion of individuals capable of providing rich and informed accounts of the phenomenon under investigation. Data were collected through semi-structured interviews designed to explore participants' perceptions of the characteristics, conditions, manifestations, and measurable dimensions of organizational wisdom in higher education institutions.

A total of 22 interviews were conducted. Following an initial assessment of data quality, two interviews were excluded because their content was insufficient for systematic coding. Consequently, 20 interviews were included in the final analysis. Interviews were transcribed verbatim, reviewed repeatedly, and accompanied by field notes prepared immediately after each interview. The texts were initially read without coding to achieve immersion in the data. Subsequently, meaningful units were identified, initial codes were assigned, conceptually similar codes were grouped, and broader subthemes and main themes were developed through thematic analysis.

The trustworthiness of the qualitative findings was evaluated through credibility, transferability, confirmability, and dependability. Expert reviewers assessed the coding process and thematic structure, while coding reliability was examined through Holsti's coefficient and Cohen's kappa. The iterative comparison of codes, subthemes, and main themes continued until a coherent conceptual model was developed. The final

model was organized around the relationships among the identified dimensions and their constituent components.

Findings

The thematic analysis produced 296 initial codes. These codes were classified into 27 subthemes and subsequently organized under six main themes. The first main theme, cognitive and organizational learning capacity, included experience-based learning and organizational memory, critical thinking and scientific reflection, knowledge integration and multidimensional problem analysis, and the development of scientific knowledge and capabilities. This dimension reflected the organization's ability to learn from experience, preserve institutional knowledge, question existing assumptions, and analyze complex issues from multiple perspectives.

The second main theme was the organization's ethical-value orientation. It consisted of ethical decision-making, organizational justice, organizational honesty and transparency, and social responsibility. This dimension represented the extent to which institutional decisions and practices were guided by fairness, integrity, accountability, and attention to broader social consequences.

The third main theme, organizational social interaction capacity, included participation in decision-making, scientific collaboration and synergy, organizational trust and empathy, and psychological safety and freedom of expression. The findings indicated that organizational wisdom depends on open communication, meaningful participation, cooperative relationships, and a climate in which members can express alternative views without fear.

The fourth main theme was leadership and strategic structural capability. Its subthemes included long-term strategic orientation, wise leadership, facilitating structures, and organizational agility and flexibility. This dimension emphasized future-oriented governance, context-sensitive leadership, supportive organizational arrangements, and the ability to adapt to environmental change.

The fifth main theme, technological and knowledge-management capability, comprised data-driven decision-making, knowledge-management infrastructure, digital empowerment, and the use of technology in problem-solving. This theme demonstrated that wise organizational functioning in contemporary higher education requires reliable data systems, effective knowledge infrastructures, and the capacity to apply digital tools responsibly.

The sixth main theme was knowledge application and problem-solving capability. It included the practical relevance of research, university interaction with industry and society, the transformation of knowledge into value, and a problem-oriented institutional approach. This dimension reflected the university's ability to convert academic knowledge into solutions, social value, innovation, and practical outcomes.

The reliability analysis supported the consistency of the coding process. Holsti's coefficient was 0.713, while Cohen's kappa was 0.647. Because both coefficients exceeded the acceptable threshold of 0.60, the qualitative categorization was considered sufficiently reliable. The resulting conceptual model demonstrated that

organizational wisdom is produced through the interdependence of cognitive, ethical, social, strategic, technological, and practical capacities.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that organizational wisdom in higher education is a multidimensional, systemic, and context-dependent phenomenon. It cannot be reduced to managerial experience, knowledge accumulation, technological sophistication, or ethical intention alone. Rather, wisdom emerges when these capacities operate together and reinforce one another. Cognitive and learning capacities enable the university to understand problems and learn from experience, while ethical orientation determines whether acquired knowledge is used responsibly. Social interaction allows diverse knowledge and perspectives to enter the decision-making process, and strategic leadership converts collective understanding into coordinated institutional action. Technological and knowledge-management capabilities support evidence-informed decisions, whereas knowledge-application capacity ensures that institutional learning ultimately contributes to solving real problems.

The model also suggests that weakness in one dimension may undermine the effectiveness of the others. For example, advanced data systems without ethical judgment may generate technically efficient but socially harmful decisions. Ethical values without appropriate structures and leadership may remain symbolic rather than operational. Knowledge production without interaction with society may increase academic output without creating meaningful public value. Likewise, participatory structures without trust and psychological safety may fail to generate genuine collective wisdom. Therefore, organizational wisdom should be assessed as an integrated institutional capability rather than as a collection of isolated characteristics.

The cognitive-learning dimension highlights the importance of organizational memory, reflection, and critical inquiry in universities. Higher education institutions are expected to promote critical thinking among students, yet their own administrative processes may sometimes rely on routine, precedent, or short-term reactions. A wise university institutionalizes reflection, learns from failed policies, documents successful practices, and integrates different disciplinary perspectives when addressing complex challenges.

The ethical-value dimension reinforces the view that wisdom is inseparable from responsibility. Universities make decisions with consequences for access, fairness, academic careers, research integrity, and public confidence. Accordingly, transparency, justice, honesty, and social responsibility should be treated as operational criteria of institutional wisdom rather than as abstract values.

The social interaction dimension demonstrates that organizational wisdom is inherently collective. Participation, trust, collaboration, and freedom of expression allow organizations to access knowledge distributed across their members. When employees and academics fear negative consequences for expressing concerns, the organization loses access to valuable information and corrective feedback. Psychological safety therefore represents not only a well-being issue but also an essential condition for wise decision-making.

The strategic, technological, and practical dimensions further indicate that wisdom must produce observable organizational consequences. Wise leadership should support long-term thinking, institutional adaptability, and balanced decision-making. Data and technology should improve judgment rather than replace it. Research and knowledge should be translated into policies, innovations, services, and solutions that address educational and societal needs.

In conclusion, the proposed model provides a comprehensive framework for understanding and measuring organizational wisdom in Iranian higher education institutions. It identifies six interrelated dimensions and 27 constituent subthemes that collectively explain how universities can transform knowledge, values, relationships, leadership, technology, and research into responsible and effective action. The model can serve as a foundation for developing a quantitative measurement instrument, evaluating institutional strengths and weaknesses, comparing different types of universities, and designing targeted interventions to improve decision-making, innovation, accountability, and societal responsiveness.

References

- Ardelt, M., & Sharma, B. (2021). Linking wise organizations to wise leadership, job satisfaction, and well-being. *Frontiers in Communication*, 6, 685850. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.685850>
- Chemhuru, M. (2017). Elements of environmental ethics in ancient Greek philosophy. *Phronimon*, 18, 15-30. <https://doi.org/10.25159/2413-3086/1954>
- Dashtaki, A. S., Eskandari, H., Borjali, A., Oreyzi, H. R., & Sternberg, R. J. (2024). How do wise leaders perform? Conceptualizing wise leadership and its styles. *Management*, 28(2).
- Erfan-Nejad, M., Mousavizadeh, S. M., & Mannati, R. (2024). Identifying antecedents of wise management in organizations using the fuzzy cognitive mapping method. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(3), 55-66.
- Frach, L., Jami, E. S., McAdams, T. A., Dudbridge, F., & Pingault, J. B. (2023). Causal inference methods for intergenerational research using observational data. *Psychological review*, 130(6), 1688.
- Ghaffari, S., & Bakhtiari, M. (2025). Examining organizational wisdom and the progress of knowledge management with the driving role of innovation in public libraries of Qom Province. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems Quarterly*, 12(42), 183-218.
- Jakubik, M. (2021). Searching for practical wisdom in higher education with logos, pathos and ethos: Case: Finnish universities of sciences. *Philosophies*, 6(3), 63. <https://doi.org/10.3390/philosophies6030063>
- Javadi, T., & Damayanti, R. (2025). The role of wisdom in managerial decision-making: A systematic review with a meta-analytic approach. *European Journal of Studies in Management & Business*, 34.
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2019). Cultivating organizational wisdom for value innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1171-1182.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Pakravan, E., Amirianzadeh, M., Ahmadi, E., & Salehi, M. (2025). Designing a model of organizational wisdom for elementary school principals. *Educational Innovations*, 24(1), 47-68.
- Peltonen, T. (2022). Practical and theoretical wisdom in management scholarship: Re-assessing the use and appropriations of Aristotle's philosophy. *Philosophy of Management*, 21(2), 163-178.
- Pierscieniak, A. (2025). Organizational wisdom: Influences innovation. *Foundations of Management*, 17, 0004. <https://doi.org/10.2478/fman-2025-0004>
- Pierscieniak, A., & Stelmaszczyk, M. (2020). Organizational wisdom: The impact of organizational learning on the absorptive capacity of an enterprise. *European Research Studies Journal*, 23(Special Issue 2), 271-281.
- Rahimi, F., Khalili, B., & Bavorsad, B. (2024). Designing an organizational wisdom model with a grounded theory approach. *Studies in Library and Information Science*, 16(2), 57-82.
- Rezaeian, A., Nezafati, N., Otarkhani, A., & Al-Masrouri, K. (2019). Designing and explaining a model for measuring organizational wisdom. *Human Resource Management Researches of Imam Hossein Comprehensive University*, 11(1).
- Rocha, R., & Pinheiro, P. (2020). Organizational wisdom and organizational spirituality in knowledge management: What is known? Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning.
- Rocha, R., Pinheiro, P., d'Angelo, M. J., & Kragulj, F. (2025). Sublimating Aristotle's phronesis: Developing a scale of organizational practical wisdom. *Management revue*, 36(4).

- Safarov, B., Shayusupova, N., Xursandov, K., Amirdjanova, S., Muminova, D., & Jamalova, G. (2024). Distributed data systems in knowledge management for higher education decision making. *Proceedings of the 8th International Conference on Future Networks & Distributed Systems*,
- Sternberg, R. J., & Karami, S. (2021). What is wisdom? A unified 6P framework. *Review of General Psychology*, 25(2), 134-151. <https://doi.org/10.1177/1089268020985509>
- Vasconcelos, A. F. (2022). Wisdom capital: Definitions, meaning and a two-level model. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 365-388. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2409>