



Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 2 (Serial 36) Summer 2023

Designing a Collective Stupidity Model with Grounded Theory Approach in Knowledge-Based Companies

Somayeh Ahmadzadeh ¹
Ali Safari ²
Hadi Teimouri ³

Received: 02/09/2023

Accepted: 05/11/2023

Abstract

Collective stupidity as a destructive enemy of organizations is the cause of repeating past mistakes, slowing the share of knowledge for making appropriate decisions, reducing the accuracy of organizational analyses, distorting the effective performance of knowledge workers and incurring costs resulting from trial and error. The purpose of this research is, therefore, to present a model of collective stupidity in knowledge-based companies.


Methodology: The qualitative data extraction in this research is the product of in-depth and semi-structured interviews and database approach. Targeted sampling of specialists and experts of 12 knowledge-based industrial companies was done (snow ball). In data analysis, three types of open, central and selective coding were used.


Originality: The recent research with a new subject plan and qualitative methodology has resulted in the creation of a new model and a rich theoretical framework. Given that a few previous researches have only mentioned the existence of the phenomenon, the examination of the causes, conditions, background, strategies and consequences in the current research indicates its novelty. This is, in fact, one of the first researches in knowledge-based companies, with a qualitative approach, that has provided a suitable conceptual model. Also, the present research has benefited from the valuable statements and opinions of the Supreme Leader in confirming the importance of the issue and the results.


Findings: The findings showed that non-strategic thinking and one-sidedness, inefficient recruitment system, lack of proper improvement in human resources, shortcomings in elitism system, weakness in management, inefficiency in the payment system, organizational injustice and high formality are all the research strategies that could create the possibility of collective stupidity. Also, the causal factors in the three categories (individual, group and organizational) have a direct and linear effect on the strategies of collective slow thinking. These could be the personality characteristics of the elites, their educational structure, the size of the elite group, the variety of specializations and the characteristics of the organization's managers. Organizational culture, the nature of knowledge activities and the characteristics of the organization are also among the factors that provide the ground for the realization of collective slow thinking strategies and have an indirect effect. The characteristics of the industry, economic, legal, technical factors and the performance of scientific and educational institutions are a set of intervening factors that facilitate or limit strategies. This research found that collective stupidity leads to numerous individuals, organizational and extra-organizational consequences such as reduced creativity, lack of organizational agility and brain drain.

Keywords

Collective Stupidity; Organizational Intelligence; Knowledge Forces; Grounded Theory Approach; Knowledge-Based Company.

¹ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Innovation, Shahid Ashrafi Isfahani University, Isfahan, Iran. (Corresponding Author). s.ahmadzadeh@ashrafi.ac.ir  0000-0003-1084-3565

² Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. a.safari@ase.ui.ac.ir  0000-0002-0001-8740

³ Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. h.teimouri@ase.ui.ac.ir  0000-0003-3288-1319



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله مروری
سال هفدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۶)، تابستان ۱۴۰۲، صص. ۱۰۳-۱۴۴

طراحی الگوی کندذهنی جمعی در شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد داده‌بنیاد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۴

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۳ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.245108.3502

سمیه احمدزاده *

علی صفری **

هادی تیموری ***

چکیده

هدف: کندذهنی جمعی به‌عنوان دشمن مخرب سازمان‌ها عامل تکرار اشتباهات گذشته، کندی در تسهیم دانش، مخدوش‌کننده عملکرد اثربخش کارکنان دانشی و تولیدکننده هزینه‌های حاصل از آزمون و خطاست؛ لذا هدف این پژوهش ارائه الگوی کندذهنی جمعی شرکت‌های دانش‌بنیان است. **روش‌شناسی:** استخراج داده‌های کیفی در این پژوهش حاصل مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند و رویکرد داده‌بنیاد است. نمونه‌گیری به شکل هدفمند و گلوله‌برفی از متخصصان و خبرگان ۱۲ شرکت دانش‌بنیان صنعتی انجام شد.

اصالت: پژوهش اخیر با طرح موضوعی جدید و روش‌شناسی کیفی به خلق الگویی نوین و چارچوب نظری غنی دست‌یافته است و بررسی علل، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها در پژوهش حاضر از نو بودن آن خبر می‌دهد.

یافته‌ها: تفکر غیرراهبردی و یک‌جانبه‌گرایی، نظام جذب ناکارآمد، فقدان بهسازی مناسب منابع انسانی، نقص نظام نخبه‌پروری، ضعف مدیریتی، عدم بهره‌وری نظام پرداخت، بی‌عدالتی سازمانی و رسمیت زیاد به‌عنوان راهبردهای پژوهش حاضر امکان استقرار پدیده کندذهنی جمعی را مهیا می‌سازند. همچنین عوامل علی در سه دسته عوامل فردی، گروهی و سازمانی بر راهبردهای کندذهنی جمعی تأثیر مستقیم و خطی دارند. فرهنگ سازمانی، ماهیت فعالیت‌های دانشی و ویژگی‌های سازمان نیز از جمله مواردی هستند که زمینه را برای تحقق راهبردهای کندذهنی جمعی فراهم می‌سازند و به‌نوعی تأثیر غیرمستقیم دارند. ویژگی‌های صنعت، عوامل اقتصادی، قانونی، فنی و عملکرد نهادهای علمی مجموعه عوامل مداخله‌گر و میانجی هستند که تسهیل یا محدودکننده راهبردها می‌باشند. کندذهنی جمعی پیامدهای فردی و سازمانی چون کاهش خلاقیت، عدم چابکی سازمانی و فرار مغزها را به دنبال دارد.

واژگان کلیدی

کندذهنی جمعی؛ هوش سازمانی؛ شرکت‌های دانش‌بنیان؛ رویکرد داده‌بنیاد.

* استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و نوآوری، دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)

s.ahmadzadeh@ashrafi.ac.ir

0000-0003-1084-3565

** دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

a.safari@ase.ui.ac.ir

0000-0002-0001-8740

*** دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

h.teimouri@ase.ui.ac.ir

0000-0003-3288-1319

مقدمه

رهبر معظم انقلاب در سال‌های اخیر موضوع تولید، اشتغال و اقتصاد را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های زمان کنونی نظام اسلامی در قالب پیام‌های نوروزی و سخنرانی‌ها به مسئولان و جامعه یادآوری کرده‌اند. ایشان در این سال‌ها با تأکید بر لزوم افزایش تولید بر بهره‌مندی از توان داخلی و ظرفیت‌های بومی سفارش‌های بسیاری داشته‌اند. طبیعتاً هر سازمانی برای بقا و ماندگاری در رقابت، نیازمند خلق و بازآفرینی بی‌پایان دانش است؛ چراکه دانش، به‌عنوان منبع ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در این سازمان‌ها و فناوری‌های پیشرو عنصری کلیدی است (Rannikko, 2012, p. 38; McGee & Sammu, 2015, p. 51). همچنین تغییر ماهیت کارها و چرخش اقتصاد از تولید به خدمات و دانش، تقاضا برای کارگران دانشی، را افزایش داده است و مدیریت استعدادها را با چالش جدی روبرو ساخته است. (Snall & Bohlander, 2010, p. 66). هرچند ارزش اقتصادی دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و استعدادها در ترازنامه‌های سازمان نیستند، ولی عملکرد مالی سازمان‌ها بسیار تحت تأثیر عملکرد استعدادهاست. آلبرشت^۱ (2002a & b) خلاقیت در کسب‌وکار را متأثر از سه عامل کارکنان هوشمند^۲، تیم‌های هوشمند^۳ و سازمان‌های هوشمند^۴ می‌داند او در کتاب «هوش سازمانی در عمل» برای اولین بار کندذهنی جمعی را در مقابل هوش سازمانی آورده و نظریه‌ای تحت عنوان «قانون آلبرشت^۵» این‌گونه مطرح می‌کند که هنگامی که افراد باهوش در یک سازمان جمع می‌شوند به سوی کندذهنی جمعی گرایش می‌یابند (Albrech, 2003, p. 21; Lefter, Prejmerean & Vasilache, 2008, p. 63). «نظریه ذهن‌ها^۶» ی اشمیت^۷ (۲۰۰۷) نیز نشان می‌دهد هرچه گروهی تخصصی‌تر می‌شود، تمایل به کندذهنی جمعی بیشتر می‌شود و این افراد وقتی در گروه و سازمانی دور هم جمع می‌شوند تمایل به موضع‌گیری علیه خلاقیت دارند (Alvesson & Kidd & Castano, 2013, p. 387; Spicer, 2017, p. 11). لذا برای تعریف کندذهنی جمعی از نقطه مقابل آن یعنی هوش سازمانی استفاده می‌شود. هوش سازمانی به‌کارگیری همه اطلاعات موجود سازمان اعم از مشتریان، رقبا، محیط اقتصادی و اجتماعی و نیز فرآیندهای سازمانی در جهت کسب مزایای رقابتی و پیشرو بودن است و این هوش امکان درک بهتر تقاضاها و نیازمندی‌های مشتریان را فراهم

می‌سازد، بنابراین کندذهنی جمعی در تقابل مستقیم با هوش سازمانی است (Nonaka, Kodama, Hirose & Kohlbacher, 2005, p. 22). کندذهنی جمعی عدم تمایل در به اشتراک‌گذاری دانش در افراد باهوش است که منجر به کاهش یادگیری و کاهش هوش سازمانی می‌شود (Doaei, 2012, p. 41). این پدیده می‌تواند در شرایطی ایجاد شود که مدیران سازمان سعی بر حفظ نظم و تقویت آن، سرکوب خلاقیت در سازمان، محدود کردن روابط افراد با یکدیگر و عدم تبادل اطلاعات و نوآوری دارند (Alvesson & Spicer, 2012, p. 17). فیلسوف فرانسوی، پاسکال^۸ (۱۹۷۳)، نوشت دانش مانند یک شکل هندسی کروی است؛ هرچه حجم آن بیشتر شود تماس بیشتری با ناشناخته‌ها خواهد داشت. یعنی هرچه بیشتر بدانیم کمتر به نظر می‌رسد که می‌دانیم. بحث در مورد «جامعه دانشمند» وجود دارد اما تقریباً هیچ سخنی از «جامعه نادان» وجود ندارد. با وجود پژوهش‌های فراوان در رابطه با هوش سازمانی همچنان رفتارهای فردی و گروهی با ضریب هوشی بالا و سابقه درخشان، نه تنها با هیچ یک از انواع هوش قابل تعبیر نیست بلکه نشانه‌هایی از کندذهنی نیز در آن مشاهده می‌شود (Adee, 2013, p. 53).

باکن و ویک^۹ (۲۰۱۷) نیز در تأیید این موضوع بیان کرده‌اند که همچنان پژوهش‌های گسترده‌ای در مورد جهل و کندذهنی در مطالعات سازمان مورد نیاز است. اگرچه مدیریت هر جنبه‌ای از ناشناخته‌های سازمانی فراتر از توان انسان است، توسعه فهم از جهل و کندذهنی جمعی می‌تواند ابزار ارزشمندی در حل مسائل مدیریتی باشد؛ به ویژه با توجه به عقلانیت محدود بازیگران و فعالان در سازمان در زمینه‌های مشخص شده که با افزایش منابع دانش و اطلاعات پیچیده، نیاز به پاسخ‌دهی سریع به فرصت‌ها و چالش‌هاست (Roberts, 2013, p. 91).

شرکت‌هایی که از نظر وضعیت نیروی انسانی، تخصصی بودن، موضوع فعالیت شرکت، تأکید فراوان بر نوآوری، نسبت نیروهای متخصص به کل کارکنان و عدم تکیه به روش‌های دستی یا نیمه‌خودکار در مقایسه با دیگر شرکت‌ها، تفاوت اساسی دارند و در پیشرفت اقتصاد دانش‌محور، نقش حیاتی و در تبدیل دانش به ثروت نقش بی‌بدیلی ایفا می‌کنند از این پدیده در امان نیستند این شرکت‌ها بی‌اغراق موتور محرکه سازمان‌های یادگیرنده و برای موفقیت نیازمند بستری مساعد، محیطی مناسب و البته مراقبت ویژه‌اند

Nonaka, Kodama, Hirose & Kohlbacher, 2014, p. 23; Lopes, Scavarda,)
Hofmeiste, Thomé & Vaccaro, 2017, p. 24) که با مهار کندذهنی جمعی زمینه
بهره‌گیری از قدرت راهبردی دانش و تسهیم اثربخش دانایی جمعی در سازمان را تسهیل
می‌نمایند. آنها با ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی (Kornrumpf
& Baumöl, 2013, p. 101) منابع دانشی را توسعه داده و آن را متوازن می‌سازند تا نسبت
به شرکت‌های وابسته به منابع محسوس، موفقیت‌های بزرگ‌تری کسب نمایند
(Syväjärvi & Kesti, 2012, p. 44; Maries & Scarlat, 2011, p. 1011). لذا در این
پژوهش تلاش شده است تا توجه مدیران سازمان‌ها بالاخص شرکت‌های دانش‌بنیان را به
اتلاف انرژی ذهنی گروه نخبگان جلب نموده و بر این مطلب تأکید نماید که بسیاری از
سازمان‌های دانش محور، همواره با مشکلی مواجه هستند که از شکست هم‌افزایی سرمایه
فکری ناشی می‌شود و با شناسایی دامنه و متغیرهای کندذهنی جمعی می‌توان این
سازمان‌ها را به سطح نسبتاً بالایی از همکاری، خلاقیت، حل مسأله‌ها، عدم وجود سلسله
مراتب، تفکر آزاد، احترام متقابل، ارتباط دوسویه، حمایت همه جانبه و حساسیت محیطی
و کاهش رفتارهای غیرهمکارانه و برنده محوری رهنمون ساخت (Matzler, Strobl &
Bailom, 2016, p. 36; Kuratko, Hornsby & Goldsby, 2012, p. 81).

طبق فرمایش مقام معظم رهبری (۱۳۹۱) «ما اگر بخواهیم به رشد حقیقی اقتصادی
نائل شویم راهش تکیه بر علم است. این هم از تقویت همین شرکت‌های دانش
بنیان عملی است ما باید به این سمت برویم». از مؤلفه‌های سیاست‌های مقاومتی،
مسئله دانش‌محوری است. رهبر معظم انقلاب در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد
مقاومتی (۱۳۹۲) بیان داشتند «خوشبختانه وضع علمی امروز کشور این اجازه را
به ما می‌دهد که این بلندپروازی را داشته باشیم که بخواهیم اقتصادمان را اقتصاد
دانش‌بنیان کنیم. ما دانشمند و متخصص و شرکت‌های دانش‌بنیان و افراد مبتکر
در کشور زیاد داریم و این جزو مهم‌ترین زیرساخت‌های اقتصادی است در هر
کشور، یعنی مهم‌ترین زیرساخت اقتصادی برای یک کشور، وجود نیروهای
انسانی است. اگر چنانچه ما به این نکته توجه کنیم طبعاً چرخه علم تا ثروت

مخصوصاً در بخش‌هایی که دارای مزیت هستند به راه خواهد افتاد و امتداد پیدا خواهد کرد و این در اقتصاد مقاومتی ان‌شاءالله روی می‌دهد».

لذا در این پژوهش سعی خواهد شد به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود؛ شرایط علی کندذهنی جمعی چیست؟ پدیده اصلی کندذهنی جمعی چیست؟ راهبردهای کندذهنی جمعی چیست؟ شرایط زمینه‌ای کندذهنی جمعی چیست؟ شرایط مداخله‌گر کندذهنی جمعی چیست؟ پیامدهای کندذهنی جمعی چیست؟ الگوی کندذهنی جمعی در شرکت‌های دانش‌بنیان چگونه است؟

۱. مرور پیشینه‌ها

به عقیده عموم همواره دو مغز بهتر از یک مغز کار می‌کند و هیچ‌یک به تنهایی باهوش‌تر از همه نیست (Cronquist, 2004, p. 57). اما باهوش‌ترین سازمان‌ها هم باور دارند که هیچ‌وقت خوب، به اندازه کافی خوب نیست و ممکن است انسان‌های خیلی باهوش به‌صورت فردی برای انجام‌دادن کارهای مهم، توانمند باشند، اما این نیروی تجمعی مغزی آنهاست که باعث انجام فعالیت‌های بزرگ می‌شود (Morreau & Lyon, 2016, p. 485; Mulgan, 2014, p. 17). لذا در سطح سازمانی مواقعی نمره بهره هوشی کل کم‌تر از نمره تک‌تک افراد است و ۱+۱+۱ بالاتر از ۳ نیست. براساس استعاره سازمان به مثابه موجود زنده (Garrett Morgan, 1877, p. 25) به‌طور شناختی و عاطفی سازمان‌ها مانند یک انسان رفتار می‌کنند و همچنان که هوش انسانی توسط شبکه‌ای از یاخته‌های عصبی ساختاربنندی می‌شود، سازمان نیز از طریق شبکه‌ای از واحدهای هوش قوام می‌یابد (Meyers & Van Woerkom, 2014, p. 197).

تمی و آلتی^{۱۰} (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی انتخاب روش توسعه نظام‌های اطلاعات - عقلانیت محدود و کندذهنی عملیاتی» نتیجه گرفتند عقلانیت محدود و کندذهنی عملیاتی سبب تورش در توصیف و انتخاب روش‌های توسعه نظام‌های اطلاعات و بهره‌گیری از ابزارهای آن دارد.

پالسن^{۱۱} (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای تحت عنوان «لغزش به سمت کندذهنی عملیاتی: چالش دوگانگی سازمانی» بیان می‌کند کندذهنی عملیاتی در سازمان‌هایی که این پدیده را به‌عنوان

ویژگی سازمانی می‌دانند با سازمان‌هایی که کندذهنی جمعی را نشأت گرفته از یک ویژگی شخصیتی برشمرده‌اند تفاوت معناداری وجود دارد.

آلوسون و اسپایسر^{۱۲} (۲۰۱۶) در کتاب «متناقض‌نمای حماقت» بیان می‌کنند اگرچه اکثر نظریه‌های مدیریتی میزان دانش انباشته را مهم‌ترین دارایی شرکت‌ها می‌دانند، اما یافته‌های پژوهشی جدید نشان می‌دهند که مهم‌ترین مانع پیشبرد فرایندها در بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان کندذهنی جمعی است. در این روند افراد باهوش به سرعت در می‌یابند که هوشمندانه‌ترین کار نادان بودن است.

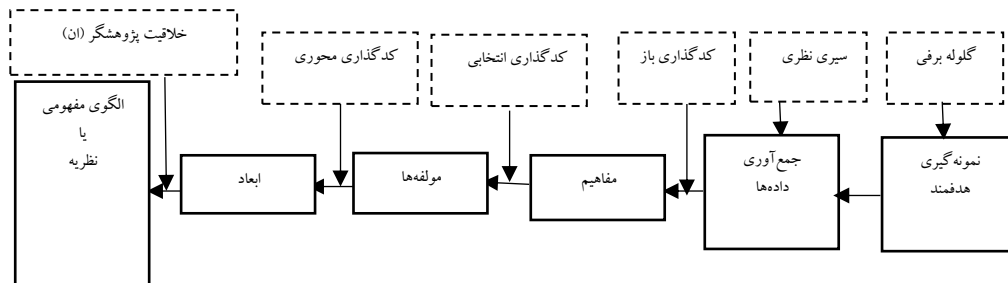
دوئک^{۱۳} (۲۰۱۵)، در پژوهش خود با عنوان «کندذهنی جمعی - ما چنین بی‌عقلی را فقط در جمع مرتکب می‌شویم» این سؤال را بیان می‌کند که چرا هر کدام از ما به تنهایی باهوش هستیم اما دسته‌جمعی، حماقت می‌کنیم. وی معتقد است افراد باهوش در تجمعات به سرعت پیشنهادات نوآورانه خود را کنار گذاشته و در کندذهنی جمعی غرق می‌شوند. آلوسون و اسپایسر (۲۰۱۳)، در مقاله‌ای با عنوان «آیا رهبران خلق‌کنندگان کندذهنی هستند؟» به نقش مدیران ارشد در جهت‌دهی نخبگان به سمت کندذهنی جمعی اشاره کردند. این محققان به بررسی موانع رهبری اثربخش در کارکنان هوشمند نیز پرداخته‌اند و رهبران تحول‌آفرین را درمانگران خوبی برای سازمان‌های مبتلا به بیماری کندذهنی جمعی می‌دانند.

آلوسون و اسپایسر (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان «کندذهنی بر پایه تئوری سازمانی» معتقدند سازمان‌های عصر حاضر بر بسیج کردن و تجهیز نمودن سازمان خود بر پایه توانمندی‌ها و ظرفیت‌های شناختی تأکید دارند که از سرسخت‌ترین محدودکننده‌ها در این مسیر کندذهنی عملیاتی است که بخشی از زندگی سازمانی تلقی می‌شود. کندذهنی عملیاتی به معنای فقدان انعطاف‌پذیری، عدم استفاده از ظرفیت‌های شناختی و اجتناب از استدلال تعریف شده و ناشی از کندذهنی مدیریتی است. در این شرایط تردیدها و ابهامات سرکوب شده و فعالیت‌های ارتباطی مسدود می‌شود و سازمان در تلاش است تا بر رفتارهای مثبت و انسجام فردی تأکید نموده و لغزش‌ها و عدم اطمینان را به حاشیه براند. پیسگنا^{۱۴} (۲۰۱۲)، در پژوهش اخیر خود تحت عنوان «موارد حماقت سازمان‌های کندذهن» معتقد است سازمان‌هایی که دچار کندذهنی جمعی هستند از نظر سازماندهی

مشکل دارند. در واقع به این دلیل که در محیط کاری با کارمندان به‌خوبی رفتار نمی‌شود کارمندان نیز با مشتریان بد رفتار می‌کنند.

۲. مواد و روش‌ها

نظریه گراند، نظریه داده‌بنیادی است که برخاسته از داده‌ها بوده و رویه‌ای نظام‌مند برای تبیین جامع نظری درباره یک پدیده خاص است و به‌جای بررسی ادبیات پژوهش و آزمون نظریه‌های تدوین شده در پی ایجاد نظریه از طریق تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده است؛ لذا در این روش نظریه در طول سیر داستان تولید می‌شود که تولید نظریه و اثبات آن لازم و ملزوم هم هستند و به‌وسیله تحلیل تطبیقی و به کمک نمونه‌های منتخب دقیق صورت می‌پذیرد و بر مبنای حقایق و واقعیات موجود هستند. این نظریه یک روش پژوهش استقرایی - اکتشافی است که به پژوهشگران حوزه‌های مختلف این امکان را می‌دهد به‌جای اتکا به تئوری‌های موجود، خود به تدوین تئوری اقدام کنند و به دلیل انعطاف‌پذیری بسیار، به شکل گسترده‌ای به علوم اجتماعی سرایت کرده است. داده‌های جمع‌آوری شده در این روش با در نظر گرفتن تمام جوانب بالقوه سیر تکاملی را تا رسیدن به الگوی مفهومی سپری می‌کنند و با استفاده از رمزگذاری نظری انجام می‌شوند. ابتدا رمزهای مناسب با بخش‌های مختلف داده‌های مستخرج از مصاحبه‌ها اختصاص می‌یابد. این رمزها در قالب مفهوم تعیین می‌شود که «رمزگذاری باز» نامیده می‌شود. سپس پژوهشگر با اندیشیدن در مورد ابعاد این مقوله و یافتن پیوند میان آنها به «رمزگذاری محوری» اقدام می‌کند و با توجه به مفاهیم پدیدار شده از دل داده‌ها به گردآوری مؤلفه‌ها در مورد افراد، رخدادها و موقعیت‌ها می‌پردازد تا تصویر غنی‌تری فراهم کند و سرانجام با «رمزگذاری انتخابی» مؤلفه‌های پالایش شده، چارچوب نظری پدیدار می‌شود که این روند در نمودار شماره (۱) آورده شده است.



نمودار (۱): روند کدگذاری

منبع: نگارنده

مراحل توسعه یافته روش پژوهش بدین صورت است که در اولین گام بعد از تعیین موضوع، واژه‌شناسی پژوهش و مطالعات زمینه‌ای وسیع، مذاکرات مفصلی با خبرگان مجرب و دارای تخصص لازم جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع انجام می‌شود. در این بخش نمونه‌برداری جهت‌دار با فرایند حس عام آغاز و با یک حوزه مطالعاتی در خصوص موارد مرتبط با پدیده به صورت تدریجی شکل می‌گیرد. در گام دوم، مصاحبه‌های انجام‌گرفته و محتوای شناسایی شده، کدگذاری می‌شود و هر جمله یا مضمون معنی‌دار، به عنوان کد در نظر گرفته می‌شود. کدگذاری باز عبارت است از روند خردکردن، مقایسه‌کردن، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها که به کمک آن ویژگی‌ها و ابعاد آن مفهوم نیز کشف می‌شود. در مرحله سوم یا کدگذاری محوری مفاهیم استخراج شده در بخش قبل به طریق علمی کدهای مرتبط را ذیل یکدیگر قرار داده و با مقایسه مستمر مفاهیم به روش تطبیقی یا قیاس پایدار مؤلفه‌ها استخراج می‌شود. در گام چهارم و آخرین گام از رمزگذاری که به کدگذاری انتخابی مشهور است مؤلفه‌ها ذیل محورهای عوامل علی، پدیده محوری، زیرساخت‌های تسهیل‌کننده و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار می‌گیرند (خاکی، ۱۳۹۵، ص. ۱۰۱). در این مرحله در یک بسته‌بندی کلی‌تر، داده‌های سازماندهی در قالب ابعاد محدودتری دسته‌بندی می‌شوند و نظریه یافته نمی‌شود بلکه ساخته می‌شود و در پایان چارچوب نظری پدیدار می‌شود. در این الگوی مفهومی عوامل علی بر مقوله محوری یا پدیده اصلی و مقوله محوری بر راهبردها تأثیر دارد. راهبردها از عوامل زمینه‌ای (بستر) و عوامل مداخله‌گر تأثیر می‌پذیرد و بر پیامدها مؤثر خواهد بود (Creswell & Creswell, 2017, p. 36). مهم‌ترین دلایل انتخاب این روش پژوهش

عبارت است از اینکه این تئوری یکی از کامل‌ترین رویکردهای پژوهش کیفی است که برای شناسایی مقوله‌های زیر بنایی کاربرد دارد. برای مطالعه و جستجوی فرآیندهای اجتماعی و در تعاملات انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش در موقعیتی مناسب است که دانش پژوهشگر در مورد آن بسیار محدود یا تئوری قابل اعتنایی برای آن موجود نیست. همچنین ساده‌ترین شکل ممکن مساحت نظریه‌ای مدون از طریق گردآوری داده‌ها و تحلیل استقرایی است که دارای مقبولیتی عام می‌باشد. در این بخش ضمن انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه نظری پیرامون موضوع، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند برای جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی استفاده شد. لذا با توجه به هدف اولیه در طراحی الگوی کندذهنی جمعی از روش مصاحبه که مهم‌ترین و معمول‌ترین رویکردها در علوم اجتماعی است بهره برده شد. گردآوری داده‌ها و به روش گلوله برفی تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده بود تفاوتی نداشت (Khan, Rehmat, Butt, Farooqi & Asim, 2014, p. 27; Pickard, 2013, p. 28; Morse, 2010, p. 29). لذا پژوهش اخیر در مصاحبه دهم به نقطه سیری رسید اما برای اطمینان از صحت کدگذاری تا مصاحبه دوازدهم ادامه یافت که در نمودار شماره (۲) نشان داده شده است.



نمودار (۲): سیری نظری

منبع: خروجی آمار کدهای مصاحبه

جامعه آماری این پژوهش مدیران شاغل در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی است که با مسأله‌کننده‌نی جمعی درگیر بوده‌اند که داده‌های مربوط به دوازده نفر از شرکت‌های مذکور جمع‌آوری و اطلاعات جمعیت‌شناختی آن در جدول شماره (۱) گزارش شد.

جدول (۱): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری

نوع شرکت	جنسیت	سابقه شغلی در شرکت	سن	تحصیلات	جایگاه شغلی
شرکت بین‌المللی	مرد	۱۲	۵۰-۴۵	دکتری	مدیر فروش
شرکت بین‌المللی	زن	۱۰	۵۰-۴۵	کارشناس ارشد	مدیر تحقیق و توسعه
شرکت بین‌المللی	مرد	۵	۵۰-۴۵	دکتری	مدیرعامل
شرکت بزرگ	زن	۶	۳۵-۳۰	دکتری فیزیولوژی	مدیر تحقیقات و فناوری
شرکت نوپا	مرد	۹	۵۰-۴۵	کارشناس	مدیر تحقیق و توسعه
شرکت بزرگ	زن	۵/۵	۴۰-۳۵	پزشک	مدیر تجهیزات و توسعه
شرکت نوپا	مرد	۸	۴۰-۴۵	دانشجوی دکتری	مدیرعامل
شرکت بین‌المللی	مرد	۷/۵	۴۰-۳۵	کارشناسی ارشد	مدیرعامل
شرکت نوپا	مرد	۵/۵	۳۵-۳۰	کارشناسی ارشد	مدیر توسعه و پژوهش
شرکت نوپا	مرد	۲	۳۵-۳۰	کارشناسی ارشد	مدیر تحقیق و توسعه
شرکت بزرگ	مرد	۲/۵	۳۰-۲۵	دانشجوی دکتری	مدیر فنی
شرکت بزرگ	مرد	۲	۲۵-۳۰	کارشناسی ارشد	مدیر تحقیق و توسعه

منبع: مستخرج از مصاحبه توسط پژوهشگران

همه مصاحبه‌ها با میانگین ۷۵ دقیقه برای هر مصاحبه با دستگاه ثبات سیار ثبت و در همان روز ضمن نگارش به فارسی کدگذاری‌های سه مرحله‌ای انجام شد.

۲-۱. فرآیند تحلیل داده‌ها

روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش داده‌بنیاد استراوس و کوربین است که سه رکن اصلی آن «مفاهیم»، «گویه‌ها» و «گزاره‌ها» می‌باشند. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از سه نوع کدگذاری آزاد، محوری و انتخابی استفاده شد. تحلیل و کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه به سرعت بعد از اولین مصاحبه آغاز گردید. الگوی پژوهش حاضر شامل ۶ طبقه عوامل علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبردها و پیامدهاست (Struss & Corbin, 1990, p. 63).

۲-۲. پایایی و روایی داده‌ها

برای محاسبه پایایی باز آزمون روش کار به این ترتیب است که از میان کل مصاحبه‌ها، چند نمونه، به‌صورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها، دو بار در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص (بین پنج تا سی روز) کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شد هر دو فاصله زمانی، برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود، در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن تحقیق محاسبه می‌گردد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش پیشنهادی برای محاسبه پایایی باز آزمون بین کدگذاری‌های پژوهشگر، در دو فاصله زمانی (که همان شاخص ثبات است) به این ترتیب است:

$$\text{رابطه (۱)} = \frac{(\text{تعداد توافقات}) \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100 = \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

برای محاسبه پایایی این مطالعه، از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه انتخاب و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگران کدگذاری شد که یافته‌های حاصل از آن در جدول شماره (۲) گزارش شده است.

تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۱۴۶، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان ۷۰ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۷۶ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از رابطه (۱) برابر ۹۵ درصد است و با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است (Cowell, Beiu, Dăuş & Poulin, 2017, p. 25415).

جدول (۲): محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	۳۰	۱۴	۱۶	٪۹۳
۲	۴۲	۲۰	۲۲	٪۹۵
۳	۷۴	۳۶	۳۸	٪۹۷
کل	۱۴۶	۷۰	۷۶	٪۹۵

منبع: یافته‌های پژوهش

مفهوم روایی^{۱۵} نشان می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد ویژگی موردنظر را می‌سنجد. روش‌های متعددی برای سنجش روایی وجود دارد که سنجش روایی محتوایی مرسوم‌ترین آنهاست (Kannur & et al., 2021, p. 1739). در بررسی کیفی روایی محتوا از کمک برخی اساتید و خبرگان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی و جهت ارزیابی کمی روایی، از دو سنجه نسبت روایی محتوا (CVR)^{۱۶} یا به عبارتی حصول اطمینان از صحیح‌ترین محتوا (ضرورت گوئی) و نیز شاخص روایی محتوا (CVI)^{۱۷} یا به عبارتی حصول اطمینان از اینکه سؤالات ابزار، به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی گردیده استفاده شد. CVR هر سؤال بر اساس رابطه (۲) اندازه‌گیری و با توجه به تعداد ۱۱ نفره اعضاء پانل موارد بالای ۰.۵۹ مورد قبول قرار گرفت (Lawshe, 1975, p. 56).

جدول (۳): حداقل مقادیر قابل قبول CVR

تعداد اعضاء پانل	حداقل مقادیر قابل قبول CVR
۵	۰/۹۹
۶	۰/۹۹
۷	۰/۹۹
۸	۰/۷۵

۰/۷۸	۹
۰/۶۲	۱۰
۰/۵۹	۱۱

منبع: (لاوشه^۸، ۱۹۷۵، ص. ۶۶)

$$\text{CVR} = \frac{n \cdot e^{-\frac{N}{2}}}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه (۲)}$$

n: تعداد متخصصانی است که به گزینه «ضروری است» پاسخ داده‌اند.

N: تعداد کل متخصصان

CVI به عنوان جامعیت ارزیابی‌های مربوط به روایی یا قابلیت اجرای الگو، آزمون یا

ابزار نهایی است محاسبه شد.

$$\text{CVI} = \frac{n}{N} \quad \text{رابطه (۳)}$$

n: تعداد متخصصانی که به گویه‌های «کاملاً مرتبط» و «مرتبط اما نیاز به بازبینی» پاسخ

داده‌اند.

N: تعداد کل متخصصان

طبق روش والتس و باسیل^۹ (۱۹۸۱) گویه‌های دارای نمره بالاتر از ۰/۷۹ مناسب و

بین ۰/۷۰ تا ۰/۷۹ نیازمند اصلاح و کم‌تر از ۰/۷۰ حذف‌اند که در پژوهش حاضر این

شاخص ۰/۹۰ محاسبه و نشان از جامعیت قضاوت‌ها و تأیید ابزار نهایی آزمون و اجرای

الگوی پیشنهادی دارد و به تفکیک برای عوامل علی ۰/۹۳، راهبردها ۰/۹۱، بسترها ۰/۹۵،

عوامل مداخله‌ای ۰/۸۹ و پیامدها ۰/۹۷ با استفاده از نرم‌افزار اکسل ۲۰۱۸ محاسبه گردید

که نشان از روایی بالای ابزار آزمون داشت.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

کدگذاری باز: در این پژوهش بعد از پاراگراف‌بندی مصاحبه‌ها و حذف موارد

غیرضروری ۵۳۱ گزاره و ۱۰۳۹ کد باز حاصل گردید. برخی از آنها در جدول شماره

(۴) آورده شده است:

جدول (۴): کدهای باز از نقطه نظر نخبگان در شرکت‌های دانش‌بنیان

کدهای باز	نمونه نقل قول‌ها
حمایت‌های مادی	قبلاً ورق‌ها از آلمان وارد می‌شد تا این که به فکر افتادند رنگ باید به صورت ملی تولید و بومی‌سازی شود و شرکت فولاد کمک کرد و همه امکانات را در

	اختیار ما گذاشت و الان به جایی رسیدیم که در حجم زیاد تولید می‌کنیم و رتبه اول در بین ۳ شرکت فعال هستیم. مهم‌ترین چیزی که به یک شرکت کمک می‌کند تا به فعالیتش ادامه دهد این است حمایت خاصی بشود مثل معافیت مالیاتی یا تسهیلات لیزینگ و ...
تحریم و بحران‌های اقتصادی	علت ریزش نخبگان ۶۰ تا ۷۰ درصد به دلیل وضعیت جامعه و کاهش پروژه‌ها بود ما با خیلی از خارجی‌ها می‌خواستیم کار کنیم ولی به خاطر تحریم‌ها متوقف شد و ۳۰ تا ۴۰ درصد باقیمانده هم به این علت است که به خارج رفتند.
ویژگی‌های نخبگان	به نظر من نخبگان ناخودآگاه، خود را از جامعه متمایز می‌بینند و اینها با کارشان وصلت کردند و فقط صفحه مانیتور را می‌بینند و با کسی حرف نمی‌زنند. افراد چه نخبه چه غیر نخبه غالباً ناراضی‌اند. حتی در بهترین شرایط.
ماهیت فعالیت‌های استارت‌آپ	مثلاً کار نویی که انجام می‌شود امکاناتش نیست مواد اولیه‌اش نیست یا نمی‌دانیم روش‌های تست و کاربرد آن چیست؟
نوع مدیریت سازمان	کار کردن با نخبگان یک مهارت خاصی می‌طلبد متأسفانه اکثر شرکت‌های بزرگ داستان‌شان همین گونه است. اگر مدیر با نخبگان خالصانه کار کند و حساب و کتاب روشن داشته باشد مشکلات کم‌تر می‌شود. بحث رئیس و مرئوس نداریم همه با هم کار می‌کنیم.

منبع: داده‌های حاصل از مصاحبه توسط پژوهشگران

کدگذاری محوری: در پژوهش حاضر کدهایی که مفهومی مشابه را می‌رسانند، در قالب الگوی کلان به مفاهیم کلی و سطح بالاتری از نظام‌یافتگی اطلاعاتی دسته‌بندی شدند. شایان ذکر است تعداد استنادها اشاره به تعداد تکرار کدها در مجموع مصاحبه‌هاست.

جدول (۵): کدهای محوری

تعداد استناد	تعداد کدها	کد محوری
۹۸	۱۶	ویژگی‌های سازمان
۶۰	۱۰	ماهیت فعالیت‌های دانشی
۹۲	۱۰	فرهنگ سازمانی
۴۳	۲۶	ویژگی‌های فردی
۵۱	۱۲	ویژگی‌های گروه
۳۶	۱۴	ویژگی‌های مدیران

۲۲	۷	یک‌جانبه‌گرایی و چشم‌انداز غیرراهبردی
۲۳	۹	نظام جذب و استخدام ناکارآمد
۱۹	۷	فقدان آموزش و بهسازی منابع انسانی
۳۸	۸	نقص نظام نخبه‌پروری
۲۶	۱۰	ضعف مدیریت نیروهای کلیدی
۳۳	۵	عدم بهره‌وری نظام پرداخت
۱۴	۳	ارزیابی عملکرد تساوای محور
۱۷	۴	بی‌عدالتی سازمانی
۱۱	۳	ارتباطات رسمی سازمانی
۴۱	۷	عوامل اقتصادی
۳۹	۸	عوامل قانونی
۲۵	۴	عوامل فناورانه و فنی
۵۲	۹	ویژگی‌های صنعت
۳۳	۹	عملکرد نهادهای علمی و آموزشی
۶۶	۵	پیامدهای فردی
۷۵	۱۰	پیامدهای سازمانی
۸۴	۹	پیامدهای فراسازمانی
۹۹۸	۲۰۵	کل

منبع: تجزیه و تحلیل پژوهشگران

کدهای محوری که در اندک پژوهش‌های دیگر حمایت شده است در جدول شماره (۶) ارائه شده است.

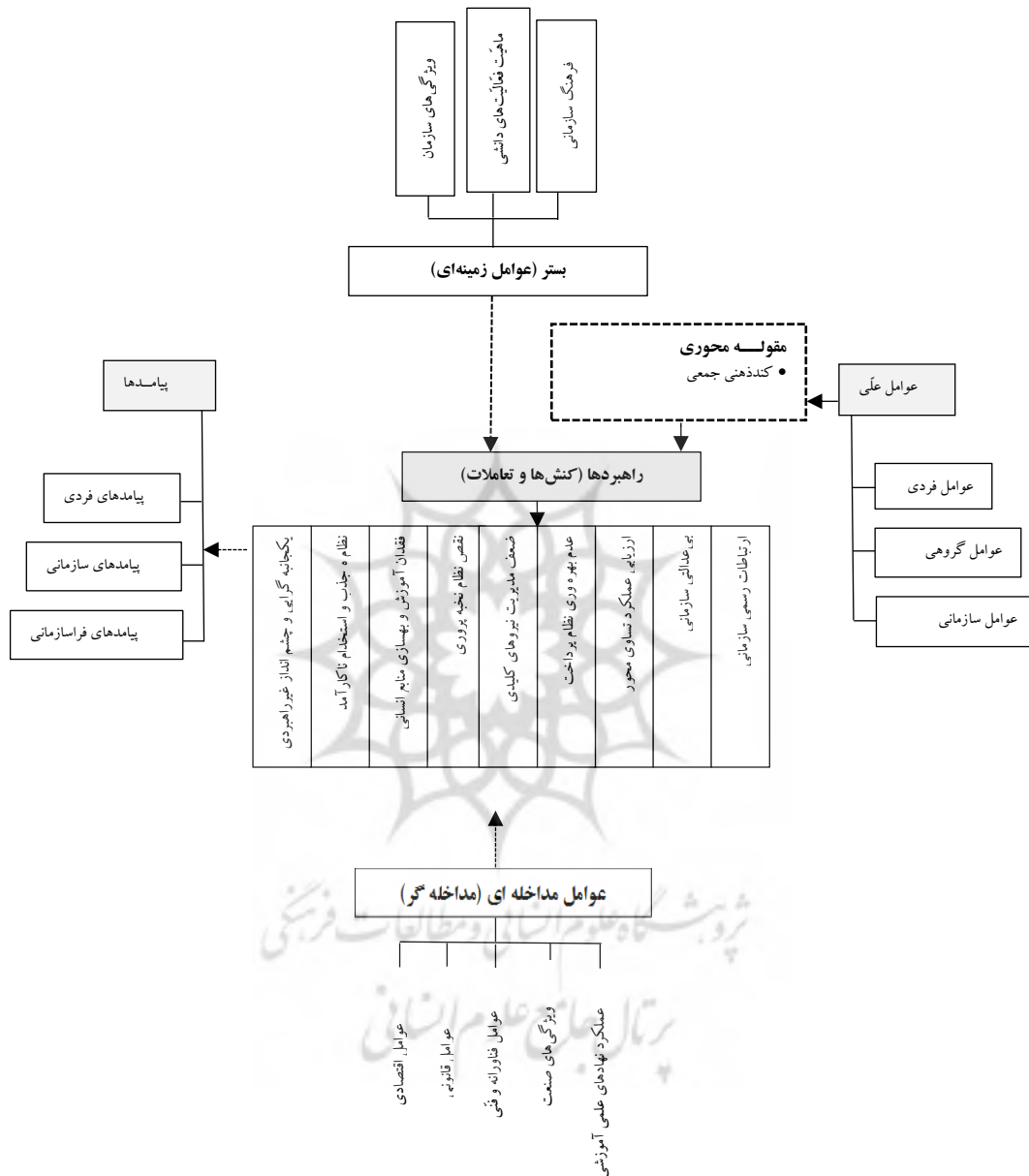
جدول (۶): حمایت‌های نظری از کدهای محوری

کدهای محوری	کدهای باز	پژوهش‌ها / نظریه‌های مرتبط
ویژگی‌های فردی	توهم خطاناپذیری	آستانه تحمل پایین و توهم تحت هدایت داشتن همه چیز از جمله خصوصیات نخبگان است (Mohamadzadeh, 2020, p. 31).
	خودرأیی	هوشمندان به قدرت درون خود آن‌قدر اعتماد دارند که نظر دیگران برایشان قابل احترام است؛ اما نیازی به آن نمی‌بینند (Alvesson & Einola, 2018, p. 25).
	کمال‌گرایی	شکست یعنی از دست دادن چیزی که واقعاً وجود دارد، اما به دست‌نیاوردن موفقیت یعنی چیزی که به صورت نظری نه عملی از دست داده می‌شود. اشکال این سوگیری اسارت فرد در دام

کدهای محوری	کدهای باز	پژوهش‌ها / نظریه‌های مرتبط
		ذهنی و فاصله‌گرفتن از واقع‌گرایی است (Ulrich & Smallwood, 2012, p. 57).
ویژگی‌های گروه	ظفره‌روی اجتماعی	این اصل که «با افزایش حجم گروه، به‌طور معمول کارایی آن کاهش می‌یابد» تحت عنوان اثر رینگلمان آلمانی شناخته می‌شود. (Robbins & Judge, 2012, p. 32).
	عدم انسجام	اگر انسجام نباشد هرچه قدرت تیم بیشتر باشد اوضاع بدتر می‌شود. مثل نور که هر چه سریع‌تر باشد اندکی انحراف، آن را از مسیر اصلی بیشتر دور می‌کند (Haag, 2018, p. 27).
	عدم اعتماد میان‌فردی	انجام هر نوع نوآوری با رابطه‌ای مملو از احترام و اعتماد متقابل و در نتیجه مدیریت عواطف میسر می‌باشد (Fallah Haghighi, Mirtorabi, Bijani & Valizadeh, 2020, p. 41).
ویژگی‌های مدیران سازمان	تجربه کاری غیرمرتبط	اعتبار حرفه‌ای مدیران، تجربه کارآفرینی یا تأسیس شرکت نوپا، داشتن تجربه مدیریتی یا فنی و تخصصی یا سابقه همکاری مشترک با افراد محوری شرکت‌ها امکان بهره‌مندی از هم‌افزایی نیروها را فراهم می‌آورد (Lee, 2010, p. 28).

منبع: تجزیه تحلیل پژوهشگران مستخرج از مصاحبه و مطابقت با ادبیات پژوهش

کدگذاری انتخابی: آخرین مرحله تکمیل گویه‌هایی است که نیاز به اصلاح یا بسط دارند. یکی از این گویه‌ها محور فرایند (پدیده اصلی) قرار می‌گیرد و گویه‌های دیگر را به آن ارتباط داده می‌شود؛ این گویه‌ها عبارت‌اند از: شرایط علی (علل موجود پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌هایی برای هدایت، برخورد یا پاسخ به پدیده اصلی)، بستر یا زمینه (شرایط مؤثر بر راهبردها)، شرایط مداخله‌گر و پیامدها (ره‌آورد به‌کار بستن راهبردها) که در نمودار شماره (۳) آمده است.



نمودار (۳): الگوی مفهومی کندذهنی جمعی

منبع: پژوهشگران

۵. یافته‌ها

بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش عواملی مستقیماً بر کندذهنی جمعی تأثیر دارند که به عوامل فردی، گروهی و سازمانی تقسیم شده است. در مؤسّسات دانش‌بنیان معمولاً تبدیل اندیشه‌های ناب به محصول و ایجاد مشاغل پایدار مبتنی بر فناوری از سوی دانش‌آموختگان که از تخصص‌های ویژه‌ای برخوردارند ایجاد می‌شود. اما اکثر این نخبگان، جوانان خوش فکری هستند که فاقد دانش و تجربه مدیریتی، منابع مالی کافی و بازار و مشتری هستند و اغلب با شکست مواجه می‌شوند. معمولاً نخبگان مشغول بودن را با مفیدبودن اشتباه می‌گیرند. درحالی‌که باید سرعت خود را تندتر کرده و این را به یاد آورند که مشغول بودن نوعی تبدیلی ذهنی است. آنها درگیر دادن شعارهای آرمانی و جاه‌طلبانه مثل «سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر» می‌شوند و این در حالی است که در دنیای واقعی پاداشی به آرمان‌گراها نمی‌دهند و پاداش متعلق به کسانی است که کار انجام می‌دهند.

از دیگر عوامل فردی مؤثر بر کندذهنی جمعی ایستایی راهبردی یا استفاده نخبگان از رویکردهای یکسان برای حل مشکلات است که سبب ماندگاری ساختاری می‌شود. اثر دانینگ کروگر^{۲۰} یا دست‌کم گرفتن دانایی به‌عنوان یکی دیگر از یافته‌های عوامل فردی مؤثر بر کندذهنی جمعی در این پژوهش حاصل گردید. همچنین افراد باهوش در تلاش‌اند روبه‌بالا تفویض شوند و به سطح ریاست برسند. آنها انبارهایی هستند که به‌تنهایی ذخایر بسیاری در خود دارند که با دیگران در تعامل نیستند؛ از این‌رو اغلب به شکل انفرادی عمل کرده و در رسیدن به واقعیت و تعالی سازمانی یکپارچه نیستند. از مهم‌ترین عوامل گروهی مؤثر بر کندذهنی جمعی حاصل از یافته‌های این پژوهش می‌توان به فشار گروه اشاره کرد که از جمله علل مؤثری است که کارایی ذهنی، واقعیت‌آزمایی و قضاوت اخلاقی افراد را تقلیل داده و احساس «اجماع فرضی^{۲۱}»، مانع بیان شک و تردیدها می‌شود (Geramian, Abraham & Ahmadi Nozari, 2019, p. 29; Levitan & Verhulst, 2016, p. 30)؛ بنابراین زمانی که نخبگان در گروه مستقر می‌شوند بیشتر به کندذهنی جمعی تمایل پیدا کرده و از بیان نظرات انتقادی خود امتناع می‌کنند. بطالت اجتماعی نیز به‌عنوان عامل گروهی مؤثر بر کندذهنی جمعی در این پژوهش شناخته شده است که بر اثر رینگلمان^{۲۲} آلمانی یا منطقی که «بهره‌وری کل باید حداقل با مجموع بهره‌وری افراد

آن گروه مساوی باشد» تأکید دارد. از طرفی عوامل سازمانی بر کندذهنی جمعی مؤثر است که حاصل یافته‌های این پژوهش می‌باشد. سرنوشت هر سازمان به رهبرانی گره خورده که می‌توانند فراتر از نقش‌ها و قوانین سازمانی عمل کنند. وسعت دیدگاه‌ها، مهارت‌های ادراکی و توانایی‌های آنها به حدی است که می‌توانند در میان مه‌گرفتگی نیز جهت حرکت خود را پیدا کنند. روابط سرد و سبک مدیریت خودکامه نیز از دیگر عوامل سازمانی مؤثر در کندذهنی جمعی در سازمان‌های هوشمند محسوب می‌شود. همچنین عدم همسویی حرف و عمل مدیران که روزانه در رفتار و گفتار آنها دیده می‌شود نه صرفاً مکتوب نمودن برخی باورها و ارزش‌ها، تقویت‌کننده آن است.

راهبردها و تعاملات منجر به کندذهنی جمعی که از این پژوهش حاصل شده است شامل تفکر غیرراهبردی و یک‌جانبه‌گرایی، فقدان نظام آموزش و بهسازی منابع کلیدی و نظام نخبه‌پروری است. در نظر نداشتن چشم‌اندازهای راهبردی جهت تغییر و انطباق، فقدان یک حس سرنوشت مشترک در میان همه اعضای سازمان، بی‌توجهی به توسعه افراد، بی‌علاقگی به فرهنگ ارتباطات، عدم پذیرش اشتباهات، منفعل بودن نخبگان برای مشارکت در تصمیم‌گیری و فعالیت‌های جمعی، کاهش هوشیاری و آگاهی اعضای سازمان، عدم تعهد اعضای سازمان به نتایج، عدم مساعدت سازمان به اعضای در کشف الگوهای ذهنی و بازسازی چشم‌اندازشان از واقعیت سبب کاهش رفتارهای تحول‌آفرین و دامن‌زدن به پدیده کندذهنی جمعی شناخته شد.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد راهبردهای کندذهنی جمعی اعم از نداشتن چشم‌انداز استراتژیک، نظام جذب و استخدام ناکارآمد، فقدان نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی، نقص نظام نخبه‌پروری، عدم بهره‌وری نظام پرداخت، نظام ارزیابی عملکرد تساوی‌محور، بی‌عدالتی سازمانی و ارتباطات رسمی سازمانی است. عوامل زمینه‌ای و بسترساز کندذهنی جمعی مانند ماهیت فعالیت‌های دانش‌بنیان، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های سازمان شناسایی شد. فرهنگ سازمانی برنامه‌ریزی جمعی است که افراد یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند (Hatch & Schultz, 2002, p. 1017; Feldman, 2019, p. 100; Hofstede, 2011, p. 499)

افق زمانی کوتاه‌مدت (Hofstede & Minkov, 2010, p. 500)، فردگرایی (Storey,)، مثبت‌اندیشی (2018, p. 20; Engelen, Gupta, Strenger & Brettel, 2018, p. 1095)، دائمی (Nourani, KohansalDaghian, Esmaily & Hooshmand, 2016, p. 65)، استانداردسازی (Sleeter & Carmona, 2017, p. 83)، جو ترس و تهدید حاکم بر سازمان (Alvesson & Sveningsson, 2015, p. 21; Pieterse, 2019, p. 67) نو و ناشناخته بودن فرآیندها و ساختارهای فعالیت‌های دانشی و نیز ترس نخبگان از تسهیم دانش به‌عنوان عامل قدرت از مهم‌ترین محورهای زمینه‌ای در پژوهش اخیر است. عوامل مداخله‌گر حاصل از یافته‌های این پژوهش در پنج دسته عوامل اقتصادی، عوامل قانونی، عوامل فنی و فناورانه، ویژگی‌های صنعت و عملکرد نهادهای علمی آموزشی گروه‌بندی شدند. زیرعواملی چون آشفتگی، عدم تعانس، خصومت و پویایی محیطی، غیررقابتی یا انحصاری بودن شرکت و موقعیت مکانی (عدم هم‌جواری با دانشگاه، صنعت یا بازار)، تنوع صنعت، عدم سیاست‌های حمایتی و تعامل با دانشگاه‌ها یا بخش صنعت و خصوصیات منطقه‌ای از عوامل مداخله‌گر در کندذهنی جمعی است (Dalton & Kesner, 1983, p. 22; Zoller Fairhurst, 2007, p. 28; Rannikko, 2012,) (p. 23). در این پژوهش پیامدهای حاصل از کندذهنی جمعی به سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی تقسیم شد که از جمله پیامدهای فردی کاهش خلاقیت، کاهش رضایت شغلی، ناامیدی و ترک خدمت اجباری است. پیامدهای سازمانی شامل کاهش بازدهی و کارایی سازمان، افت عملکرد کلی سازمان، بروز رفتارهای انحرافی، عدم چابکی و تصویر نامطلوب از سازمان و نیز ریزش نخبگان می‌باشد. نهایتاً پیامدهای فراسازمانی پدیده کندذهنی جمعی عبارت است از رکود اقتصاد دانش‌بنیان، فرار مغزها، کاهش ارزآوری و حمایت از تولید ملی.

بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه‌گیری بر اساس بخش اول الگوی مفهومی پژوهش (عوامل علی کندذهنی جمعی در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟)

نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که شرایط علی عبارت‌اند از عوامل فردی، گروهی و سازمانی که عوامل فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی نخبگان، ساختار تربیتی نادرست

آنان، آستانه تحمل پایین و اثر دانینگ کروگر، عوامل گروهی شامل اندازه گروه، تنوع تخصص‌ها، میزان بطالت اجتماعی و عدم انسجام در گروه و عوامل سازمانی شامل عدم شناخت مدیران از توانمندی‌های نخبگان، صنعت و سازمان، نگرش نادرست مدیران به نخبگان، عدم حمایت از فعالیت‌های دانشی و داشتن روحیات سلطه‌جویانه مدیران ارشد می‌باشند.

در تبیین بهتر عوامل فردی مؤثر بر کندذهنی جمعی می‌توان گفت برخی نخبگان به نشانگان کمال‌گرایی نامطلوب مبتلا می‌باشند (Krishnan & Scullion, 2017, p. 435; Matheson & Matheson, 2001, p. 50). اغلب آنان در زندگی خود نیازمند موفقیت‌های بزرگ هستند تا احساس خوبی نسبت به خود داشته باشند. هنگامی که هدفی دارند و موفق به انجام آن نمی‌شوند احساس می‌کنند به درد نمی‌خورند. آنها دائماً به بهتر بودن فکر می‌کنند. اشتباهات خود را نمی‌توانند فراموش کنند و برایشان تبدیل به یک خاطره همیشگی می‌شود. آنها دچار الگوی رفتار اجتنابی شده که از موقعیت‌هایی که فرد را در معرض ارزیابی قرار می‌دهد فرار می‌کنند و از شکست یا خرابکاری همیشه وحشت دارند. چون می‌خواهند کارها را به درستی و دقت و بدون عیب و نقص انجام دهند آن‌قدر خود را مشغول یک جنبه از کار می‌کنند که از دیگر جوانب باز می‌مانند (DeNisi & Jackson, 2003, p. 6; Moczyłowska, 2014, p. 231 و دانستن و عمل کردن تفاوت زیادی قائل شوند. چراکه دانش و هوش بدون عمل هر دو بی‌ارزش هستند (Innerarity, 2013, p. 24; Williams & Sternberg, 1998, p. 23). اثر دانینگ کروگر افراد را وادار می‌سازد کمتر اظهار نظر کنند و از صدور حکم‌های کلی بترسند؛ چراکه هرچه بیشتر مطالعه می‌کنند به محدودیت‌های دانش خود بیشتر پی می‌برند و می‌دانند بسیاری از گفته‌های قبلی ناقص و حتی بعضاً نادرست بوده است (Dunning, 2011, p. 12; Rahmani & Human, 2017, p. 38).

پژوهشگران معتقدند غلبه بر سکون و انطباق بر تغییر و تحولات سازمانی سبب نوآوری‌های نوظهور گشته و عملکرد مالی و دانشی سازمان‌ها را ارتقا می‌بخشد. اما برخی نخبگان قسمت زیادی از مشکلات خود را به وسیله تجربیات گذشته و بسط آن برای تناسب با موقعیت جدید استفاده می‌کنند؛ بنابراین می‌توان هم افراد و هم سازمان‌های

دانشی را به‌عنوان عناصری که احتمال بروز اینرسی دارند در نظر گرفت (Haag, 2014, p. 25; Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni & Ioannou, 2011, p. 1339). نخبگان دانش خود را انباشته می‌کنند چرا که به این جمله معتقدند «دانش قدرت است». آنها عادت دارند که به تنهایی کار کنند و یا فقط با گروه کوچکی از همکاران قابل اعتماد همکاری کنند. آنها می‌ترسند که اگر دانش خود را به اشتراک بگذارند نقش محوری را از دست بدهند و معتقدند احتکار دانش بهترین راه است (Vandenbergh, Lvin & Johns, 2018, p. 1022; Bozanta, Kutlu, Nowlan & Shirmohammadi, 2016, p. 382). سازمان‌های امروزی رویکرد تیم‌محور را برای مقابله با چالش‌ها و مشکلات شرکت‌ها و سازمان‌ها اتخاذ می‌کنند. اما بی‌توجهی به بطالت اجتماعی، علاوه بر مشکلات بهره‌وری، آنها را نسبت به کارگروهی و تیمی بی‌انگیزه و بی‌علاقه کرده و سازمان را از این منبع باارزش محروم می‌سازد. لذا حجم بالای گروه غالباً تلاش مستقل فرد را کاسته و مسئولیت را بر دیگر اعضا منتقل می‌سازد. هوش سازمانی را تقلیل بخشیده و منجر به کندذهنی جمعی می‌شود (Schipper, 2014, p. 69; Singh, Wang & Zhu, 2018, p. 22).

وجود رهبران ناکارآمد یعنی سکان‌داری سازمانی که در آن قدرت فکری نخبگان به بیراهه می‌رود. البته اعتقاد عمیق مدیران به رهبر دانستن خود از منظر کارکنان یا توهم رهبری نیز می‌تواند بر کندذهنی جمعی مؤثر باشد. این دسته مدیران با حرارتی وصف‌ناشدنی از بصیرت، باور و اصالت سخن می‌گویند و با این حرف‌ها می‌خواهند پیروانشان را متحول سازند. با این شرح انتظار می‌رود که محیط‌های کاری پر از رهبرانی مانند نلسون ماندلا^{۲۳} باشد. اما در واقع داستان چیز دیگری است (deAngelis & Despres, 2012, p. 245). آلسون و اسپایسر (۲۰۱۳)، نیز در مقاله‌ای با عنوان «آیا رهبران خلق‌کنندگان حماقت هستند؟» به نقش مدیران ارشد در جهت‌دهی نخبگان به سمت کندذهنی جمعی اشاره کردند. این پژوهشگران به بررسی موانع رهبری اثربخش در کارکنان هوشمند نیز پرداخته‌اند و رهبران تحول‌آفرین را درمانگران خوبی برای سازمان‌های مبتلا به بیماری کندذهنی جمعی می‌دانند. درحالی‌که یافته‌ها این پژوهش به عوامل غیرسازمانی نیز دست یافته است.

متزلزل و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهش خود با عنوان «رهبری و خرد جمعی: چگونه هوش جمعی یک سازمان را بهره‌بردار می‌کنیم؟» نشان دادند که هوش سازمانی در تخصص‌ها و توانمندی‌های متعدد، تصمیم‌گیران زیاد، وجود تمایل به مشارکت و تسهیم دانش در افراد و اندازه بزرگ مجموعه بروز بیشتری خواهد داشت. رهبران با چهار اقدام اساسی ایجاد تنوع ادراکی، عدم مرکزیت دانش و تسهیم آن، حفظ استقلال و عدم هم‌رنگی و توجه به فشار همتایان و جمع‌آوری دانش می‌توانند از هوش جمعی بهره‌بردار کنند که در این پژوهش نیز فقط به تأثیر رهبری بر کندذهنی اشاره شده است. بر اساس بررسی دانشگاه بایلور^{۲۴} (۲۰۲۱) که از مدیران عالی‌رتبه چهار شرکت مشهور و بین‌المللی صورت پذیرفته، مشخص شده است که عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در تشویق کارکنان، ارتباط مستمر بین مدیران ارشد و کارکنان است (Troost, 2014, p. 39). باز بودن درب اتاق مدیریت، عدم جداسازی دفاتر مدیران با دیگر کارکنان و یا سالن‌هایی با پارتیشن کوتاه و اتاق‌های شیشه‌ای و نیز حضور یافتن مدیران در اتاق کارمندان یا سالن تولید می‌تواند تأثیر بسزایی در نزدیک‌تر شدن مدیران و کارکنان داشته باشد. بر این اساس، شکل‌گیری روابط دوستانه بین مدیریت و کارمندان هر شرکت، می‌تواند منجر به این شود که فرهنگ سازمانی به شکلی مطلوب به تمام اجزای سازمان منتقل شود و پس از آن است که بسیاری از غیرممکن‌ها امکان‌پذیر خواهد شد (Iles, Chuai & Preece, 2010, p. 180).

نتیجه‌گیری بر اساس بخش دوم الگوی مفهومی پژوهش (مقوله محوری در کندذهنی جمعی در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟)

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که پدیده کندذهنی جمعی در سازمان‌ها می‌تواند ساختگی و عامدانه باشد و یا به صورت ناخودآگاه و غیرآگاهانه اتفاق بیفتد. کندذهنی جمعی بر دو قسم است: آگاهانه (آموخته شده) و ناآگاهانه (طراحی شده). در نوع آگاهانه، به افراد اجازه فکرکردن داده نمی‌شود و یا اعتقادی به آن ندارند و در نوع غیرآگاهانه قوانین و سیستم‌ها، تفکر آزادانه و خلاق را برای افراد مشکل یا غیرممکن می‌سازند که مقصود این پژوهش نوع ناآگاهانه آن می‌باشد.

گونتروئک^{۲۵} (۲۰۱۵)، نیز در پژوهش خود با عنوان «کندذهنی جمعی - ما چنین بی‌عقلی را فقط در جمع مرتکب می‌شویم» این سؤال را بیان می‌کند که چرا هرکدام از ما

به‌تنهایی باهوش هستیم اما دسته‌جمعی، حماقت می‌کنیم؟ او پس از سال‌ها تدریس در دانشگاه، مدیریت عملی در صنایع بزرگ و سازمان‌های عظیم از جمله آی‌بی‌ام^{۲۶} معتقد است افراد باهوش در تجمعات به‌سرعت پیشنهادات نوآورانه خود را کنار گذاشته و در کندذهنی جمعی غرق می‌شوند و تنها وجود این پدیده در سازمان‌ها اثبات شد.

نتیجه‌گیری بر اساس بخش سوم الگوی مفهومی پژوهش (راهبردها در کندذهنی جمعی در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟)

در خصوص نظام جذب و استخدام ناکارآمد به‌عنوان راهبرد مهم دیگری از کندذهنی جمعی می‌توان گفت در بسیاری مواقع نخبگان، زیرکانه رفتار می‌کنند و سعی دارند خوب به نظر برسند تا این که حقیقت خود را صادقانه نشان دهند؛ لذا در این موارد مدیران در انتخاب شایسته نخبگان، اشتباه عمل می‌کنند (Wilensky, 1997, p. 1144; Williams & Sternberg, 1987, p. 357). همچنین صرف استخدام باهوش‌ترین افراد و استفاده از هوشمندترین شبکه‌ها و ابزارهای رایانه‌ای بدون توسعه ساختارها و فرایندهای سازمانی از دیگر راهبردهای کندذهنی جمعی محسوب می‌شود (Veryard, 2012, p. 14). نظام ارزیابی عملکرد تساوی‌محور که در آن بیشتر افرادی که عملکرد بسیار بالایی دارند رتبه‌ای مشابه دیگران دارند از راهبردهای کندذهنی جمعی می‌باشد. این نظام از تلاش و عملکرد فردی می‌کاهد تا به سطح دیگران برسد (Davis, Cutt., Flynn & Mowl, 2016, p. 99). همچنین عدم پرداخت در ازای عملکرد جمعی می‌تواند اقدامات منابع انسانی مبتنی بر همکاری و در ادامه پنهان‌کاری‌ها و بی‌انگیزگی گروه را تسهیل نماید (Daft, Murphy & Willmott, 2010, p. 69; Zárraga-Rodríguez & Álvarez, 2014, p. 26). آلبرشت (۲۰۰۳)، در مجموعه منتشر شده با عنوان «قدرت اذهان در کار: هوش سازمانی در عمل» برای اولین بار کندذهنی جمعی را در مقابل هوش سازمانی ارائه می‌کند و معتقد است ابتدا مدیران از خود سؤال کنند که چگونه می‌شود هوشمندانه عمل کرد، گام بعدی این است که به کارکنان قدرت و اختیار فکرکردن داد و گام سوم یک حمله بی‌وقفه و بی‌پایان، به علل کندذهنی جمعی است. کرفوت (۲۰۰۳) نیز در پژوهش خود با عنوان «هوش سازمانی، کندذهنی سازمانی: چالشی پیش روی رهبران»، سازمانی را باهوش می‌داند که توانایی یکپارچه‌سازی و اشتراک‌گذاری اطلاعات را داشته باشد و

برعکس سازمانی که توانایی یکپارچه‌سازی و به اشتراک‌گذاری مؤثر نداشته باشد، را سازمانی می‌داند که به تدریج دچار کندذهنی جمعی می‌شود (Kerfoot, 2003, p. 91). زیرا همان‌گونه که افراد با ارتقاء دانش خود با محیط منطبق می‌شوند، سازمان نیز بایستی با مدیریت دانش زمینه هوشمندی را در خود ایجاد نماید (کیاکجوری، ۱۳۹۳، ص. ۱۰۱). در پژوهش دیگری از ایکل (۲۰۰۸)، با عنوان «بررسی کندذهنی جمعی افکار» معتقد است به منظور جلوگیری از کندذهنی جمعی در سازمان، باید در بدو استخدام کارکنان را با چشم‌انداز سازمان آشنا نمایند در غیر این صورت آنان نمی‌توانند خود را با تیم‌های کاری موجود در سازمان سازگار کنند. لذا موجب می‌شود افراد با تصمیماتی که قبلاً در جهت منافع سازمان اتخاذ شده‌اند مخالفت نمایند. آن‌گاه سازمان برای جلب رضایت این کارکنان این تصمیمات را نادیده گرفته و خیلی زود دچار کندذهنی جمعی می‌شود که یکی از راهکارها، کوچک نگه‌داشتن گروه‌های کاری است (Engelen, Gupta, Strenger & Brettel, 2015, p. 1090; Sternberg & Kaufman, 1998, p. 501). در پژوهش بروان و همکاران (۲۰۱۶) آمده است استراتژی از مسائل کلیدی منابع انسانی چه در سطح داخلی و چه در سطح خارجی است و داشتن یک‌سری برنامه روی کاغذ لزوماً اثربخش نیست و این موضوع علاوه بر فرایندی بودن می‌تواند در یک طیف از کاملاً استعدادزدا تا کاملاً اثربخش تغییر کند (Brown, Bersin, Gosling & Sloan, 2016, p. 1140). تحقیقات نایر و وهر^{۲۷} (۲۰۱۰) که در ابعاد مختلف رفتاری دانشوران از جمله انگیزش، رهبری و غیره انجام شد، بر نقش خودسازماندهی، داشتن کاری مهم، قدردانی از دانشوران برای کاری که انجام داده‌اند تأکید شده است. گریز از چارچوب‌های سازمانی و استقلال‌طلبی نخبگان نیز در تحقیقات حسن‌پور و سپهبان قره‌بابا (۱۳۹۷) بدان اشاره شده است. آنها می‌گویند دانشوران خواهان کار در شرایط باز هستند، استقلال و آزادی عمل می‌خواهند و مدام سازمان خود را تغییر می‌دهند. دانشوران از چارچوب‌های سازمانی که ایشان را محدود کند گریزانند و تلاش می‌کنند از این قواعد رها شوند.

نتیجه‌گیری بر اساس بخش چهارم الگوی مفهومی پژوهش (عوامل زمینه‌ای در کندذهنی جمعی در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟)

بر اساس الگوی پژوهش ویژگی‌های سازمان، فرهنگ سازمانی و ماهیت فعالیت‌های دانشی در طبقه عوامل زمینه‌ای قرار گرفتند. پیسگنا (۲۰۱۲) در پژوهش اخیر خود تحت عنوان «موارد حماقت سازمان‌های کندذهن» معتقد است سازمان‌هایی که دچار کندذهنی جمعی هستند از نظر سازماندهی مشکل دارند. در واقع به این دلیل که در محیط کاری با کارمندان به خوبی رفتار نمی‌شود کارمندان نیز با مشتریان بد رفتار می‌کنند. حساست دانشی نیز یکی دیگر از ویژگی‌های رفتار سازمانی نخبگان است. بدین معنا که این گروه از کارکنان به راحتی دانش خود را در اختیار دیگران (همکاران و مدیران) قرار نمی‌دهند. یافته‌های این پژوهش با پژوهشی که لبافی و قلی‌پور (۱۳۹۴) در زمینه پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های نرم‌افزاری انجام داده‌اند هم‌خوانی دارد. در این پژوهش دانش با عنوان «گنج» تعبیر شده است که به دلایلی از جمله حسادت، تنگ‌نظری و منزوی بودن به راحتی در اختیار دیگران قرار داده نمی‌شود (حسن‌پور و سپهیان قره بابا، ۱۳۹۷؛ لبافی و قلی‌پور، ۱۳۹۴). عدم اعتماد و محاسبه هزینه و فایده تسهیم دانش (ونگ و نوا^{۲۸}، ۲۰۱۰) و قدرت دانش از عواملی هستند که به خودداری دانشوران از تسهیم دانش منجر می‌شوند (Abzari, Shaemi Barzaki & Abbasi, 2011, p. 25) که در پژوهش حاضر این موضوع به عنوان بخشی از رویکرد داده‌بنیاد و به عنوان یکی از عوامل بسترساز اشاره شده است.

نتیجه‌گیری بر اساس بخش پنجم الگوی مفهومی پژوهش (عوامل مداخله‌گر در کندذهنی جمعی در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟)

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد کندذهنی جمعی شرایط بیمارگونه‌ای است که مانع اجرای درست عملکردها و دستورالعمل‌های سازمانی می‌شود و ساختارها یا رفتارهایی را سبب می‌شود که مانع دستیابی به اهداف و نتایج منطقی می‌شود (Yolles, 2005, p. 99). همچنین توانایی یک تیم، سازمان یا انجمن در یادگیری، نوآوری، برنامه‌ریزی و حل مسئله جهت درک محیط داخلی و خارجی سازمان را مخدوش می‌سازد (Alamantariotou & et al., 2014, p. 55). انعطاف‌پذیری سازمان‌ها، تسهیم دانش و اخذ تصمیمات صحیح را به تأخیر می‌اندازد (Morton, 2012, p. 29; Alamantariotou & et al., 2014, p. 58). در حالی که یک شرکت باهوش، تصمیمات سریع می‌گیرد و موقعیت رقابتی خود را برتری می‌دهد یک سازمان کندذهن به‌سختی با محیط سازگار

می‌شود و فرصت‌های خود را یکی پس از دیگری از دست می‌دهد (Mulgan, 2013, p. 17). در پژوهش کونینگوا و همکاران^{۲۹} (۲۰۱۲) دانش‌محوری، حفاظت از مالکیت معنوی و ارتباط مؤثر و قوی با مشتریان را از ویژگی‌های اصلی کسب و کارهای دانش‌بنیان می‌دانند و تنها به بیان این عوامل می‌پردازند..

نتیجه‌گیری بر اساس بخش ششم الگوی مفهومی پژوهش (پیامدهای کندذهنی جمعی در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟)

استفاده مؤثر از تمامی سرمایه‌های فکری، از اهداف کلیدی رهبران در هزاره سوم است که کندذهنی جمعی به‌عنوان مانعی در توسعه هوش سازمانی می‌تواند سازمان‌ها را از مزیت رقابتی پایدار و پرورش استعدادهای فکری باز دارد. کاهش انگیزه، ناامیدی و شکست از اولین عواقب کندذهنی جمعی است که مدیران می‌توانند به‌منظور هدایت آن، تفکر انتقادی را به‌عنوان یک راهکار راهبردی به سازمان، تزریق کنند (Alvesson & Spicer, 2016, p. 1195). کاهش نوآوری، کارآفرینی، خلاقیت، ایده‌پردازی از دیگر پیامدهای فردی کندذهنی جمعی است که می‌تواند توانایی کسب دانش را تقلیل بخشد (Thomas & Allen, 2006, p. 129; Silber & Kearny, 2009, p. 18) این درحالی است که خلاقیت و نوآوری این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا با به‌کارگیری اطلاعات موجود از مزایای رقابتی و پیشرو بودن بهره‌برداری نمایند (Potas, Erccedil & Koccedil, 2010, p. 1647). در بیان پیامدهای سازمانی کندذهنی جمعی در راستای این پژوهش می‌توان گفت کندذهنی جمعی سلامت روانی و جسمی را به همراه میزان پیشرفت شغلی افراد، مخدوش می‌کند (Goleman, 1995, p. 539). در پژوهش‌های دیگری نیز رابطه معنادار کندذهنی جمعی و سلامت سازمانی تأیید شده است (Bavarsad, Rahimi & Seyfi, 2014, p. 199). هوش سازمانی، ذاتاً فرد را به سوی رفتارهای شهروندی سوق می‌دهد تا از این طریق با افزایش حساسیت فرد به نیازهای سازمانی و افراد دیگر سازمان (مدیران، کارکنان، همکاران و مشتریان) بتواند مسیر رشد و خودشکوفایی خود را هموارتر نموده و سازمان و سایر اعضا را نیز برای رسیدن به اهدافش یاری رساند (Zehir, Müceldili & Zehir, 2012, p. 926). اما کندذهنی جمعی مانع حفظ رابطه مناسب با دیگران و ایجاد محیط کاری مطلوب‌تر شده و فشارهای روانی غیرضروری به

کارکنان تحمیل می‌کند (Williams & Strenberg, 2004, p. 22; Vey & Campbell, 2004, p. 22; Müceldili & Zehir, 2012, p. 24; Zehir, Müceldili & Wright, 2002).

به‌کارگیری هوش سازمانی در بخش‌های مختلف کمک می‌کند تا در کوتاه‌مدت موفقیت بیشتر و در درازمدت انگیزه بالاتری نصیب سازمان شود و سبب تولید ثروت افزون‌تری شوند، البته نه فقط از بعد ثروت اقتصادی، بلکه از منظر توانایی فردی (Heppes & du Toit, 2009, p. 44). بنابراین هوش سازمانی بر مقیاس‌های عملکردی چون میزان سود و سهم بازار تأثیر بسزایی خواهد داشت (Matheson & Matheson, 2001, p. 26) که با رشد کندذهنی جمعی موارد فوق ممکن نخواهد بود. کندذهنی جمعی، اثربخشی استفاده از ساختارهای اطلاعاتی موجود در راستای اهداف سازمانی را کاهش داده و اطلاعات به حالت عملیاتی و محدود شده در لایه‌های اجرایی سازمان منتشر می‌شوند. با توجه به این‌که مدیران در سازمان‌هایی فعالیت دارند که متأثر از محیط داخلی و خارجی می‌باشند و در مقابل پاسخگویی به مسائل و مشکلات خود مثل انسان‌ها نیازمند قدرت یادگیری هستند، کندذهنی جمعی می‌تواند مانع پاسخگویی به نیازها، مشکلات و واکنش به موقع به تغییرات محیطی شود (Zhang, Jiang, Zhou & Pan, 2022, p. 21; Alvarez & Iijima, 2007, p. 20). به بیان دیگر در صورتی که اقدامات لازم برای توسعه هوش سازمان‌ها فراهم شود مدیران با صرف نیرو و منابع کم‌تر اما با اقدامات هوشمندانه دستیابی اهداف را تسریع و تسهیل می‌کنند. با این تفاسیر کندذهنی جمعی کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین به دلیل کاهش قدرت سازگاری با محیط، دوام و بقایشان نیز تهدید می‌شود (Stășkevičiūtė & Čiutienė, 2008) و پیشگامی در صنعت و خطرپذیری سازمان رو به زوال می‌گذارد (Hodgkinson, 2008; Zehir, Müceldili & Zehir, 2012; Wright, 2002). از آن‌جا که کارکنان دانشی کارهای چالشی را لذت‌بخش می‌دانند طالب مدیریت دانشمندان جامعه‌شان هستند و از نگاه سنتی مدیران خود گریزانند، اگر شرایط مطلوب و انگیزشی برایشان فراهم نشود آینده بهتر را در بیرون از مرزهای کشورشان جستجو می‌کنند. همچنین پیشرفت شرکت‌های دانش بنیان یکی از راهبردهای مهم و اثرگذار جهت رسیدن به اقتصاد پویاست. اقتصاد دانش‌بنیان، اقتصاد متکی بر تولید ملی حاصل از فناوری روز و پیشرفته

بومی است. ویژگی این فناوری قابل رقابت بودن با رقبا با ارزش افزوده بالا و ایجاد ثروت ملی است که با غفلت مدیران جامعه از پدیده کندذهنی جمعی همه این منافع از بین می‌رود.

در بیان وجه افتراق این مطالعه با سایر پژوهش‌ها می‌توان گفت پژوهش‌های آلبرشت (۲۰۰۸ و ۲۰۰۹) همانند آلوسون و اسپایسر (۲۰۱۲ و ۲۰۱۶) و آلوسون و اسونینگسون^{۳۰} (۲۰۱۵) به بیان تعاریف و علل پدیده، آلوسون و اینولا^{۳۱} (۲۰۱۸) و نیز لاجستد و دالبرگ^{۳۲} (۲۰۱۸) به بیان شاخصه‌های پدیده، هانگ و همکاران^{۳۳} (۲۰۱۶)، اولزیکسی^{۳۴} (۲۰۱۸)، فانگ و یون^{۳۵} (۲۰۱۴)، موریسون^{۳۶} (۲۰۱۱)، کاو و اگریو (۲۰۱۴)، برگلاند^{۳۷} (۲۰۱۹)، آلوسون و ویلموت^{۳۸} (۲۰۱۲ و ۲۰۱۹)، لیندر و همکاران (۲۰۱۴) به بیان عوامل مؤثر بر پدیده، باتلر^{۳۹} (۲۰۱۶)، دیمرتاس و سارجوکو^{۴۰} (۲۰۱۸) هاردی و همکاران^{۴۱} (۲۰۱۰)، پالسن (۲۰۱۷) و آلوسون و ویلموت (۲۰۱۲) به بیان پیامدهای پدیده و در آخر ساستین و هستی^{۴۲} (۲۰۱۵) به ذکر پیشنهادات نظری درخصوص پدیده پرداخته‌اند. این درحالی است که این پژوهش ضمن بررسی همه ابعاد پدیده (عوامل مؤثر، متغیرهای میانجی و پیامدها) به صورت همزمان به کشف برخی عوامل مؤثر و پیامدها و پیشنهادات کاربردی دیگری دست یافته و آن را در قالب الگویی از روابط تشریح کرده است.

پیشنادهای کاربردی پژوهش

نیروهای دانشگر یک طبقه بزرگ و درحال رشد از نیروی کار می‌باشند. آنها گران‌بهارترین نوع کارکنانی هستند که در سازمان‌ها مشغول فعالیت هستند. این نیروها برای رشد بسیاری از اقتصادها ضروری می‌باشند. بنابراین از مهم‌ترین اقدامات لازم درخصوص سرمایه‌های انسانی استراتژیک، می‌توان به توصیه‌های ذیل اشاره کرد.

- بررسی ضرورت تیم‌سازی قبل از انجام فعالیت‌ها؛

- بازنگری فرایندهای مربوط به حوزه منابع انسانی (جذب و استخدام، نظام انگیزش و جبران خدمات، آموزش مؤثر و ارزیابی عملکرد) با رویکرد حفظ ارتباط و یکپارچگی با اهداف سازمانی؛

- توجه به شایستگی‌های موردنیاز در معیار گزینش، آینده‌نگری و داشتن تحلیل درست از عرضه و تقاضای نیروهای ماهر در آینده، انعطاف‌پذیری و سازگاری منتخبان

با فناوری‌ها محصولات و ساختارهای نوین، تبیین مسیر شغلی شفاف در ضوابط انتخاب نخبگان؛

- ایجاد کارهای چالشی برای نخبگان که فعالیت‌های متهورانه را دوست دارند؛
- محرک‌ها یا پاداش‌های جذاب و دادن فرصت به آنان برای پیشرفت در زمینه تخصصی خود؛

- تدوین برنامه‌های کارراهه جذاب برای نخبگان توسط مدیران عالی؛
- استقرار نظام پرداخت پاداش بر مبنای تأثیر استعداد نخبگان در تحقق اهداف سازمانی ضمن رعایت اصول شفافیت، شأن اجتماعی، انعطاف‌پذیری، حفظ تعادل کار و زندگی و جذابیت؛

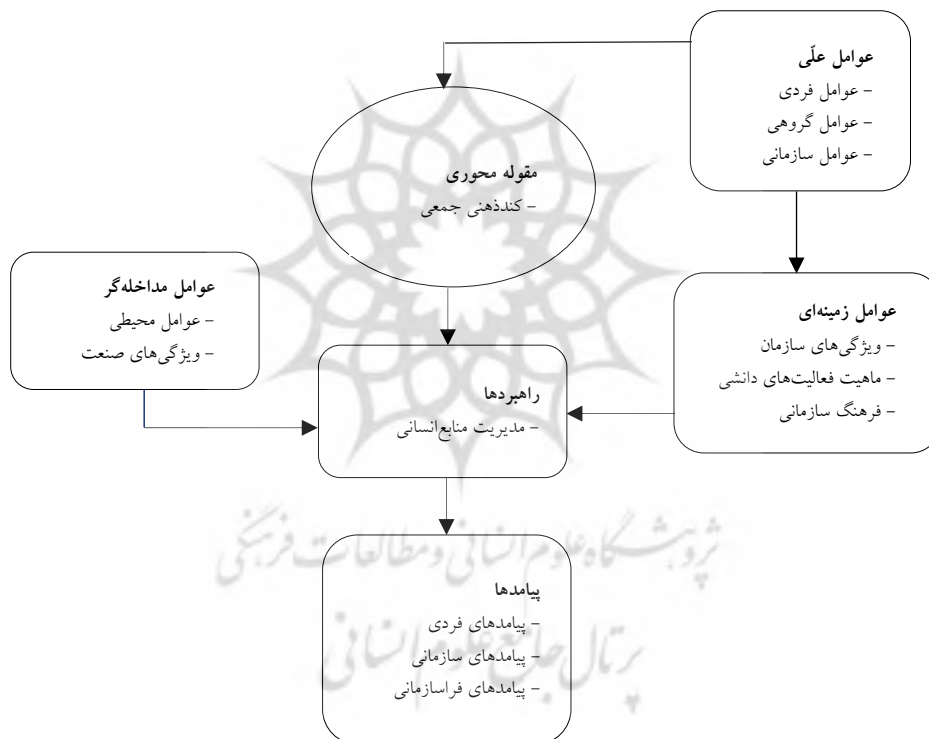
- ایجاد هویت وظیفه و القای حس مفیدبودن و ایجاد پیچیدگی شغلی با واگذاری کار چالشی؛

- رعایت اصل انصاف و توزیع عادلانه ثروت، بر اساس شایسته‌سالاری در سازمان؛
- استقرار فرهنگ توسعه با تأکید بر فاصله قدرت و فردگرایی کم؛
- اصلاح قانون جامع حمایت از حقوق مالکیت فکری و ایجاد ساختارهای مناسب ثبتی و حقوقی و حمایت از ثبت اختراعات به منظور امنیت ایده‌پردازی نخبگان؛
- اتخاذ سیاست‌های حمایتی مالی برای برطرف نمودن موانع موجود بر سر راه شرکت‌های دانش‌بنیان در جهت تأمین منابع مالی، مانند سرمایه خطرپذیر، بازارهای سهام جدید، وام و سهام، مشوق‌های مالیاتی و یارانه‌های مستقیم؛
- اتخاذ سیاست‌های حمایتی غیرمالی جهت پشتیبانی ستادی از شرکت‌های دانش‌بنیان مانند توسعه نیروی انسانی، ارائه خدمات مشاوره فناورانه، حمایت از شرکت‌های زایشی و مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری.

پیشنادهایی به پژوهشگران آینده

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود الگوی کندذهنی جمعی در شرکت‌ها با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون یا قوم‌نگاری طراحی و با یافته‌های حاصل از این پژوهش مقایسه شود. همچنین شاخص‌های الگوی کندذهنی جمعی با استفاده از الگوهای اولویت‌بندی بر اساس شباهت به راه‌حل ایده‌آل^{۴۳} و تحلیل سلسله‌مراتبی^{۴۴} رتبه‌بندی شوند. در پایان

پیشنهاد می‌شود هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی به تفکیک بر روی الگوی آزمون و نتایج آن بررسی شود. همچنین از آنجاکه این پژوهش صرفاً در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی بررسی شده است پیشنهاد می‌گردد الگوی پژوهش در دیگر سازمان‌های نخبه‌پرور غیردانش‌بنیان آزمون شود. در نهایت یافته‌های حاصل از این پژوهش از نقطه نظر رؤسای واحدهای تحقیق و توسعه و مدیران عامل شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی گزارش شده است؛ لذا توصیه می‌شود دیدگاه نخبگان بازاری و غیردانشگاهی نیز به همراه آزمون کمی الگوی مفهومی پژوهش حاضر بر اساس نمودار شماره (۴) مورد آزمایش قرار گیرد.

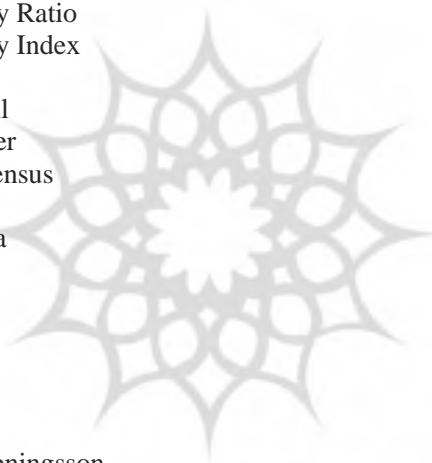


نمودار (۴): بررسی منتخب (گزیده) مدل مفهومی پژوهش به شیوه کمی توسط پژوهشگران آینده
منبع: پژوهشگران

یادداشت‌ها

1. Albrecht
2. Smart People

3. Smart Teams
4. Smart Organizations
5. Albrecht law
6. Theory of Mind (TOM)
7. Schmidt
8. Blaise Pascal
9. Bakken & Wiik
10. Tomi & Altti
11. Paulsen
12. Alvesson & Spicer
13. Dueck
14. Piseгна
15. Validity
16. Content Validity Ratio
17. Content Validity Index
18. Lawshe
19. Waltz & Bausell
20. Dunning- Kruger
21. Assumed Consensus
22. Ringelman
23. Nelson Mandela
24. Baylor
25. Gunter Dueck
26. IBM
27. Nair & Vohra
28. Wang & Noe
29. Königová
30. Alvesson & Sveningsson
31. Sveningsson
32. Alvesson & Einola
33. Lagstedt & Dahlberg
34. Hwang et al.
35. Olszewski-Kubilius
36. Fong & Yuen
37. Berglund
38. Alvesson & Willmott
39. Butler
40. Demitras & Sarjoko
41. Hardy et al.
42. Sunstein & Hastie
43. TOPSIS
44. AHP



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

کتابنامه

- حسن‌پور، سجاد و سپه‌بان قره‌بابا، اصغر (۱۳۹۷). بررسی تأثیر ارتقاء سطح نظارت و افزایش سرمایه‌های اجتماعی بر رشد اقتصادی ایران. فصلنامه دانش ارزیابی. ۶ (۲۰). ۳۱-۵۰.
- دفتر سیاست‌گذاری و مرکز روابط عمومی و اطلاع‌رسانی (۱۳۹۱). راهبرد تولید دانش‌بنیان؛ جایگاه شرکت‌های دانش‌بنیان در اقتصاد مقاومتی. چاپ اول. تهران: معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری.
- حسینی خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان دستگاه‌های مختلف، فعالان اقتصادی، و مدیران مراکز علمی و رسانه‌ای و نظارتی. تهران.
- حسینی خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۲). بیانات مقام معظم رهبری در دوازدهمین همایش ملی نخبگان فردا. تهران.
- راهبرد تولید دانش‌بنیان؛ جایگاه شرکت‌های دانش‌بنیان در اقتصاد مقاومتی (۱۳۹۱). بیانات مقام معظم رهبری در دیدار شرکت‌ها و فعالان تولید دانش‌بنیان. چاپ اول. تهران: مرکز ارتباطات و اطلاع‌رسانی.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۵). روش تحقیق با رویکرد گراندیدی در پایان‌نامه نویسی. چاپ دوم. تهران: فوژان.
- کیاکجوری، سعید (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت دانش و تفکر استراتژیک کارکنان (مطالعه موردی: اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس. دانشکده مدیریت و حسابداری.
- لبافی، سمیه و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۴). ارائه مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۵ (۱). ۲۳-۱.
- مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۱). قانون جهش تولید دانش‌بنیان.
- Adee, S. (2013). Stupidity: what makes people do dumb things. *New Scientist*, 217 (2910). 30-33.
- Alamantariotou, K., Lazakidou, A., Topalidou, A., Kontosorou, G., Tsouri, M., Michel-Schuldt, M., & Samantzis, C. (2014). Collective intelligence for knowledge building and research in communities of practice and virtual learning environments: A project experience. *International Journal of Health Research and Innovation*. 2 (1). 51-64.
- Albrecht, K. (2002-a). Minds at Work: Leveraging the Power of Organizational Intelligence. *American Management Assoc. Inc.*
- Albrecht, K. (2002-b). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. *Executive White Paper*.

- Albrecht, K. (2003). *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*. Germany: Amacom Books.
- Alvarez, C. G. R., & Iijima, J. (2007, September). A Study of the Effect of Organizational IQ on IT Investment and Productivity. In *2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*. IEEE.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2018). Excessive work regimes and functional stupidity. *German Journal of Human Resource Management*. 32 (3-4). 283-296.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of management studies*. 49 (7). 1194-1220.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2013). Does leadership create stupidity? In *Critical Perspectives on Leadership*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing. 183-202.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. United state: Routledge.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Germany: Profile Books.
- Bakken, T., & Wiik, L. E. (2017). "Ignorance and Organization Studies". *Organization Studies*. 15 (3). 549-568.
- Baqutayan, S. M. S. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5 (23). 2290-2295.
- Bavarsad, B., Rahimi, F., & Seyfi, M. (2014). A study of the relationship between organizational learning, strategic flexibility, competitive strategy and firm's performance. *International Journal of Psychology and Behavioral Research*. 3 (3). 198-210.
- Blanning, R. W., & King, D. R. (1996). *Organizational intelligence: AI in organizational design, modeling, and control*. Calif: IEEE Computer Society Press.
- Bozanta, A., Kutlu, B., Nowlan, N., & Shirmohammadi, S. (2016). Effects of serious games on perceived team cohesiveness in a multi-user virtual environment. *Computers in Human Behavior*. 59 (1). 380-388.
- Brown, D., Bersin, J., Gosling, W., & Sloan, N. (2016). *Engagement: Always on*. UK: Global Human Capital Trends.
- Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups, Critical factors and process. *Technovation*. 26 (2). 162-174.
- Cobanoglu, C., & Ongan, S. (2014). Global Interdisciplinary Business-economics Advancement Confrence (GIBA) Proceedings.
- Cowell, S. R., Beiu, V., Dăuș, L., & Poulin, P. (2018). On the exact reliability enhancements of small hammock networks. *IEEE Access*. 6. 25411-25426.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. USA, Sage publications.
- Cronquist, B. (2004). *Organizational intelligence: A dynamic knowledge creating activity embedded in organizational routines*. Informatics Research Group. Sweden: Kristiansted University.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Middle East: engage learning EMEA.
- Dalton, D. R., & Kesner, I. F. (1983). Inside/outside succession and organizational size: The pragmatics of executive replacement. *Academy of Management journal*. 26 (4). 736-742.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., & Mowl, P. (2016). *Talent assessment: A new strategy for talent management*. United State: Routledge.
- deAngelis, C. D. T., & Despres, C. (2012). A knowledge management and organizational intelligence model for public sector administrations. In European Conference on Knowledge Management. *Academic Conferences International Limited*. 242-268.
- DeNisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. Managing knowledge for sustained competitive advantage: *Designing strategies for effective human resource management*. England: Jossey-Bass. 21-39.
- Doaei, M. (2012). *Identify and assess the causes of group stupidity in Pars Aviation Services Company* (Doctoral dissertation, Ms dissertation. Islamic Azad University of Khorasgan).
- Dueck, G. (2015). *Schwarmdumm: So blöd Sind wir nur gemeinsam*. Campus New York: Verlag.
- Dunning, D. (2011). *The Dunning-Kruger effect: On being ignorant of one's own ignorance*. In *Advances in experimental social psychology*, US: Academic Press.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*. 41 (4). 1069-1097.
- Erçetin, S., Çetin, B., & Potas, N. (2007). Multi-dimensional organizational intelligence scale (muldimorins). *World Applied Sciences Journal*. 2 (3). 151-157.
- Evans, G. L. (2013). A novice researcher's first walk through the maze of grounded theory. *Grounded Theory Review*. 12 (1). 37-55.
- Fallah Haghighi, N., Mirtorabi, M. S., Bijani, M., & Valizadeh, N. (2021). Appropriate strategies to establish knowledge-based companies: Evidence from Iran. *International Journal of Finance & Economics*. 26 (4). 6375-6389.
- Feldman, S. (2019). *Memory as a moral decision: The role of ethics in organizational culture*. United State: Routledge.
- Gagné, F. (2005). From gifts to talents. *Conceptions of giftedness*. 2. 98-119.

- Geramian, A., Abraham, A., & Ahmadi Nozari, M. (2019). Fuzzy logic-based FMEA robust design: a quantitative approach for robustness against groupthink in group/team decision-making. *International Journal of Production Research*. 57 (5). 1331-1344.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs forcing*. UK. Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. United State: Routledge.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ for Character*. Health and Lifelong Achievement Bantam Books New York USA *Annu. Rev. Psychol.* 59. 507-536.
- Gunjal, B. (2019). Knowledge management: Why do we need it for corporates? *Malaysian Journal of Library & Information Science* (ISSN: 1394-6234).
- Gupta, R., Banerjee, P., & Gaur, J. (2012). Exploring the role of the spouse in expatriate failure: a grounded theory-based investigation of expatriate'spouse adjustment issues from India. *The International Journal of Human Resource Management*. 23 (17). 3559-3577.
- Gupta, J., & Mohan, D. (2019). Candidate experience in recruitment cycle facilitating employer brand: a case study of Idea Cellular Limited in the Delhi and NCR circle. *International Journal of Human Resources Development and Management*. 19 (1). 37-46.
- Haag, S. (2014). *Organizational inertia as barrier to firms' IT adoption—multidimensional scale development and validation*.
- Heppes, D., & du Toit, A. (2009). Level of maturity of the competitive intelligence function: Case study of a retail bank in South Africa. In *Aslib Proceedings*. Emerald Group Publishing Limited. 61 (1). 48-66.
- Hodgkinson, G. P., & Wright, G. (2002). Confronting strategic inertia in a top management team: Learning from failure. *Organization studies*. 23 (6). 949-977.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific business review*. 16 (4). 493-504.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*. 2 (1). 8.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*. 45 (2). 179-189.
- Inglehart, R. (2018). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton University Press.
- Innerarity, D. (2013). *Shifting to intelligent societies. Higher Education in the World*. Knowledge Engagement and Higher Education: Contributing to Social Change. UK.
- Jaan, E. (2013). *Dark matter and cosmic web story*. World Scientific.

- Kerfoot, K. (2003). Organizational intelligence/organizational stupidity: *The leader's challenge*. *Nursing economics*, 21 (2), 91.
- Khan, S. N. (2014). Qualitative research method: Grounded theory. *International Journal of Business and Management*, 9 (11), 224-233.
- Kidd, D. C., & Castano, E. (2013). Reading literary fiction improves theory of mind. *Science*, 342 (6156), 377-380.
- Kornrumpf, A., & Baumöl, U. (2013). From collective intelligence to collective intelligence systems: Definitions and a semi-structured model. *International Journal of Cooperative Information Systems*, 22 (03), 1340002.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2011). *Innovation acceleration: Transforming organizational thinking*. Pearson Higher Ed.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28 (4), 563-575.
- Lee, C. Y. (2010). A theory of firm growth: Learning capability, knowledge threshold, and patterns of growth. *Research Policy*, 39 (2), 278-289.
- Lefter, V., Prejmorean, M., & Vasilache, S. (2008). The dimensions of organizational intelligence in Romanian companies—a human capital perspective. *Theoretical and Applied Economics*, 10 (10), 39.
- Levitan, L. C., & Verhulst, B. (2016). Conformity in groups: The effects of others' views on expressed attitudes and attitude change. *Political Behavior*, 38 (2), 277-315.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Establishing trustworthiness. Naturalistic inquiry*. Newbury Park, LA, Sage. 289, 331.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR magazine*, 51 (6), 1-11.
- Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142, 476-488.
- Lopez, G. I., Figueroa, M., Connor, S. E., & Maliski, S. L. (2008). Translation barriers in conducting qualitative research with Spanish speakers. *Qualitative Health Research*, 18 (12), 1729-1737.
- Lvina, E., Johns, G., & Vandenberghe, C. (2018). Team political skill composition as a determinant of team cohesiveness and performance. *Journal of Management*, 44 (3), 1001-1028.

- Maries, I., & Scarlat, E. (2011). *Enhancing the computational collective intelligence within communities of practice using trust and reputation models*. In Transactions on computational collective intelligence III. Springer. Berlin. Heidelberg.
- Matheson, D., & Matheson, J. E. (2001). Smart organizations perform better. *Research-Technology Management*. 44 (4). 49-54.
- Matsuda, T. (1988). OR/MS, its interaction with and benefit from Japanese organizational intelligence. *Omega*. 16 (3). 233-241.
- Matsuda, T. (1992, August). Organizational intelligence: its significance as a process and as a product. In *Proceedings of the International Conference on Economics/Management and Information Technology*. 92 (1). 219-222.
- Matsuda, T. (2002). Theory of organizational Intelligence. An Article on Contemporary-Database Systems Technology. United State, PRF Brown.
- Prejmerean, MC, & Vasilache, S. (2007). *A universities organizational intelligence strategy*. UK: Pearson Higher Ed.
- Matzler, K., Strobl, A., & Bailom, F. (2016). Leadership and the wisdom of crowds: how to tap into the collective intelligence of an organization. *Strategy & Leadership*. 44 (1). 30-35.
- McGee, J., & Sammut-Bonnici, T. (2015). Competitive strategy. *Wiley Encyclopedia of Management*. 3 (12). 1-4.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*. 49 (2). 192-203.
- Moczyłowska, J. M. (2014). *Barriers and difficulties in talent management*. Organizacje wobec wyzwań XXI wieku. 231.
- Mohamadzadeh, S. A. R. (2020). Strategic Planning of Knowledge-Based Companies on the Basis of SWOT Model for South Khorasan Province of Iran. *Modiriat-e-farda*. 61 (61). 181.
- Morreau, M., & Lyon, A. (2016). How common standards can diminish collective intelligence: a computational study. *Journal of evaluation in clinical practice*. 22 (4). 483-489.
- Morse, J. M. (2010). *Sampling in grounded theory*. *The SAGE handbook of grounded theory*. 229-244.
- Morton, A. (2012). *Bounded thinking: Intellectual virtues for limited agents*. OUP Oxford.
- Mulgan, G. (2014). Collective intelligence and stupidity. Where are we headed? *Ethics Quarterly*. 5 (96). 17.
- Mulligan, K. (2013). Foolishness, Stupidity, and Cognitive Values. *The Monist*. 97 (1). 66-85.
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A., & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation—A new

- paradigm for organizational theory. *European Management Journal*. 32 (1). 137-146.
- Nourani Saadoldin, S., Kohansal Daghighan, Z., Esmaily, H., & Hooshmand, E. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior, job satisfaction, and occupational stress among midwives working in healthcare centers of Mashhad, *Journal of Midwifery and Reproductive Health*. 4 (2). 622-630.
- Pisegna, K. (2012). Stupid Items Stupid Organizations Do. *Journal of Air Jordan Pas Cher*. 14 (3). 65-71.
- Pickard, A. J. (2013). *Research methods in information*. United state: Facet publishing.
- Pieterse, J. N. (2019). *Globalization and culture: Global mélange*. Rowman & Africa: Littlefield Publishers.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. (15). 30-98.
- Potas, N., Erccedil, Ş. Ş., & Koccedil, S. (2010). Multi-dimensional organizational intelligence measurements for determining the institutional and managerial capacity of girl's technical education institution. *African Journal of Business Management*. 4 (8). 1644-1651.
- Rahmani, K., Lee, B., & Human, D. (2017). *Cognitive Bias on Performance: Dunning-Kruger Effect in Collectivism Culture*. Proceeding for ApsyA.
- Rannikko, H. (2012). *Early development of new technology-based firms: a longitudinal analysis on new technology-based firms' development from population level and firm level perspectives*. Library portal, Pearson Higher Ed.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. Library portal, Pearson Higher Ed.
- Roberts, J. (2013). Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. *Management Learning*. 44 (3). 215-236.
- Schippers, M. C. (2014). Social loafing tendencies and team performance: The compensating effect of agreeableness and conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education*. 13 (1). 62-81.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). *Global talent management: Introduction*. United State: In Global talent management Routledge. 9-32.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. United state. Broadway Business.
- Silber, K. H., & Kearny, L. (2009). Organizational intelligence: A guide to understanding the business of your organization for HR, training, and performance consulting. *John Wiley & Sons*. 9 (18).
- Singh, S., Wang, H., & Zhu, M. (2018). *Perceptions of social loafing during the process of group development*. Available at SSRN 3161269.

- Sleeter, C., & Carmona, J. F. (2017). *Un-standardizing curriculum: Multicultural teaching in the standards-based classroom*. Teachers England, College Press.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management*. 1 (1). Mason. OH. USA: South-Western Cengage Learning.
- Staškevičiūtė, I., & Čiutienė, R. (2008). Processes of university organizational intelligence: empirical research. *Engineering economics*. 60 (5).
- Sternberg, R. J., & Kaufman, J. C. (1998). Human abilities. *Annual review of psychology*. 49 (1). 479-502.
- Storey, J. (2018). *Cultural theory and popular culture: An introduction*. United State, Routledge.
- Struss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Amazon.com.
- Syväjärvi, A., & Kesti, M. (2012). *Positive human tacit signal approach and competence system intelligence in organization. Emotional Intelligence—New Perspectives and Applications*. InTech Publications. Rijeka. European Union. 139-166.
- Thomas, K., & Allen, S. (2006). The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature. *The learning organization*. 13 (2). 123-139.
- Trost, A. (2014). *Talent relationship management: Competitive recruiting strategies in times of talent shortage*. Springer Science & Business.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to leader*. 2 (63). 55-61.
- Veryard, R., (2012). *Organizational Intelligence*, Leanpub, Digital library.
- Vey, M. A., & Campbell, J. P. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring? *Human Performance*. 17 (1). 119-135.
- Vick, T. E., Nagano, M. S., & Popadiuk, S. (2015). Information culture and its influences in knowledge creation: Evidence from university teams engaged in collaborative innovation projects. *International Journal of Information Management*. 35 (3). 292-298.
- Wahba, M., & Elmanadily, D. (2015). Human resources management practices & employer branding comparative study between service and product sector. *IJASOS-International E-journal of Advances in Social Sciences*. 1 (2). 255-262.
- Waltz, C. F., & Bausell, B. R. (1981). *Nursing research: design statistics and computer analysis*. Davis FA: ACM digital library.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*. 20 (2). 115-131.
- Wilensky, H. L. (1997). Social science and the public agenda: Reflections on the relation of knowledge to policy in the United States and abroad. *Journal of Health Politics, Policy and Law*. 22 (5). 1241-1265.
- Williams, W. M., & Sternberg, R. J. (1988). Group intelligence: why some groups are better than others. *Intelligence*. 12 (4). 351-377.

- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2009). Nine best practices for effective talent management. *Development dimensions international*. 8 (25). 1-14.
- Yokota, R., & Mitsuhashi, H. (2008). Attributive change in top management teams as a driver of strategic change. *Asia Pacific Journal of Management*. 25 (2). 297-315.
- Yolles, M. (2005). Organizational intelligence. *Journal of workplace learning*. 17 (1/2). 99-114.
- Zhang, W., Jiang, Y., Zhou, W., & Pan, W. (2022). Antecedents of knowledge-seeking intentions and efforts within new product development teams: empirical evidence from knowledge-based Chinese companies. *Journal of Knowledge Management*. 27 (2). 356-382.
- Zárraga-Rodríguez, M., & Álvarez, M. J. (2014). Does the EFQM model identify and reinforce information capability? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 109. 716-721.
- Zehir, C., Müceldili, B., & Zehir, S. (2012). The impact of corporate entrepreneurship on organizational citizenship behavior and organizational commitment: Evidence from Turkey SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 58. 924-933.
- Zoller, H. M., & Fairhurst, G. T. (2007). Resistance leadership: The overlooked potential in critical organization and leadership studies. *Human Relations*. 60 (9). 1331-1360.