

شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر خرد مدیریتی و سازمانی در سازمان‌های دولتی

مرتضی مرادی^۱، ایمان حکیمی^۲

^۱ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور

^۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور

نویسنده مسئول:

ایمان حکیمی

مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی (سال سوم)
شماره ۸ / تابستان ۱۳۹۶ / ص ۱-۱۲

چکیده

امروزه با نگاه‌های مختلفی به سازمانها نگرسته می‌شود. در هر یک از این نگاه‌ها، سازمان چهره‌های متفاوتی را از خود به نمایش می‌گذارد. در این مقاله با نگاهی خردگرایانه به مدیریت و سازمان سعی شده است عوامل مؤثر بر خرد مدیریتی بررسی شود؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر، بررسی عوامل تأثیرگذار بر خرد مدیریتی است. جهت بررسی عوامل اثرگذار، ابتدا از طریق روش دلفی این عوامل مشخص گردید، سپس پرسشنامه نهایی که از ۸۷ سؤال تشکیل شده بود، بین ۳۸۱ نفر از کارکنان ادارات دولتی استان همدان به عنوان نمونه آماری توزیع گردید. پایایی ابزار از طریق آلفای کرونباخ و روایی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج مدل رگرسیون نشان داد، از ده متغیر مورد توافق اعضای پانل دلفی، هفت متغیر فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، اصول اخلاقی، یادگیری، مدیریت منابع انسانی، ارتباط بین افراد و فرایند تصمیم‌گیری تأثیر مثبت و معناداری بر خرد مدیریتی داشتند. همچنین سه متغیر اهداف، ساختار و نوآوری و خلاقیت بر خرد مدیریتی اثر معناداری نداشتند.

واژگان کلیدی: اخلاق، خرد، یادگیری، خرد مدیریتی، رهبری

مقدمه

قرن حاضر به دلیل داشتن ویژگی‌های خاص خود، سازمانها را با چالش‌های جدیدی مواجه کرده است. رقابت جهانی، فن‌آوری جدید، تغییر ساختار جمعیت، دگرگونی ارزشهای اجتماعی فقط معدودی از انواع روندهایی هستند که موفقیت سازمانهای دولتی را با چالش رو به رو می‌کنند. همه این چالش‌ها ماهیت مدیریت در بخش دولتی را تغییر می‌دهد. بنابراین سازمان‌ها به شیوه‌های جدیدی متوسل شوند [۱]. از طرف دیگر مباحث جدیدی در حوزه تئوری و سازمان روز به روز در حال ارائه است که می‌تواند در عمل به کمک سازمان‌ها بیاید تا بتوانند خود را با چالش‌های جدید منطبق سازند. یکی از این موضوعات که خیلی کم مورد توجه قرار گرفته است، خرد^۱ است. همان‌طور که سازمان‌ها در سراسر جهان درگیر تطابق با تکنولوژی‌های پیشرفته و چالش‌های تناقض‌گونه در اقتصاد جهانی هستند، تئوری سازمان برای این‌که به جلو پیش برود به خرد توجه کرده است. بیان شده است که رهبران و کارکنان فقط از طریق پرورش خرد می‌توانند دانش و مهارتهایی مرتبط را انتخاب کرده و یاد بگیرند چگونه آن‌ها را در یک راه خلاقانه و جدید به کار ببرند [۲]. ذات خرد در روشی است که دانش به دست می‌آید و اینکه چگونه از آن استفاده می‌شود [۳]. اعتقاد ما بر آن است اگر افراد در عمل سازمانی خود به خرد توجه نمایند در آن صورت می‌توان گفت با یک سازمان خردمحور^۲ مواجه هستیم. از آن‌جا که خرد سطح بالاتری از دانش است، امروزه در ادارات دولتی، علیرغم بالا رفتن سطح سواد و دانش کارکنان و مدیران، احساس می‌شود آن‌چنان که باید و شاید از این دانش به درستی در عمل استفاده نمی‌شود و سازمان‌ها نتوانسته‌اند از دانش افراد به نحو احسن استفاده کنند (فقدان خرد). به عبارتی؛ با نگاه به ادارات دولتی این سؤال پیش می‌آید؛ چرا سازمان‌های دولتی نتوانسته‌اند از دانش موجود افراد در جهت بهتر شدن عملکرد خود استفاده بهینه را داشته باشند؟ به همین دلیل در این پژوهش ادارات کل استان همدان به عنوان نماینده ادارات دولتی کشور از دریچه خرد مورد بررسی قرار گرفت، شاید بتوان با بررسی ابعاد خرد در حوزه مدیریت و سازمان در این ادارات به سؤال فوق پاسخ داد. در این مقاله سعی شده است بعد از توصیف کاملی درباره ادبیات خرد و خرد مدیریتی و مطالعات مربوط در این زمینه، عوامل مؤثر بر خرد مدیریتی از دل عوامل فلسفی استخراج و مورد بررسی قرار گیرد.

خرد و مؤلفه‌های آن از دیدگاه‌های مختلف

خرد یکی از پیچیده‌ترین و وسیع‌ترین مفاهیم بشری است. این مفهوم نمایان‌گر رشد قوای فکری و توسعه رفتار انسانی است. بهره‌مندی از خرد، ویژگی افراد و جوامع موفق است. فیلسوفان، دانشمندان، محققان، مؤلفان، هنرمندان و متفکران سازمانی، در تلاشی مشابه همه به دنبال این بوده و هستند تا ماهیت خرد را مشخص کنند، زیرا معتقدند برای هدایت و جهت دادن به کارهای انسان چیزی مهم‌تر از خرد وجود ندارد [۴]. خرد اوج تعالی و کمال انسان است. مفهوم خرد شامل تفکر کامل و بی‌نقص و ترکیب شبه‌آرمانی دانش و ویژگی ذهن و فضیلت است. بعضی‌ها خرد را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «دانش تخصصی و قضاوت درباره سؤالات مهم، مشکل و مبهم که با معانی و اداره زندگی در ارتباط هستند». خرد عمدتاً یک پدیده شناختی نیست. اما شامل ویژگی‌های شناختی، احساسی و انگیزشی می‌شود. به نظر می‌رسد برای توسعه بیشتر مفهوم خرد نیازمند همکاری پیچیده و گسترده‌تر در حوزه‌های گوناگون روانشناختی، اجتماعی، تخصصی و تاریخی هستیم [۵].

هیچ توافقی کلی درباره تعریف خرد وجود ندارد [۶]. با مطالعه ادبیات مربوط به خرد مشخص می‌شود که هر تحقیقی از دیدگاهی به این سازه پرداخته است به طوری که در فرهنگ‌های مختلف درک خرد با یکدیگر متفاوت است. تاکاهاشی و اوورتن^۳ (۲۰۰۵) با تأیید این مطلب اظهار داشتند "خرد سازه‌ای نه یگانه، بلکه چند بعدی است و در جوامع مختلف تعریف متفاوتی از آن شده است". در غرب خرد را بیشتر همسو با بعد شناختی و در شرق بیشتر همسو با بعد عاطفی درک کرده‌اند [۷]. ارسطو در اخلاقیات نیکوماخس، از خرد عملی به عنوان توانایی خوب اندیشیدن درباره چیزی که در هدایت زندگی خوب، خوب و سودمند است، صحبت می‌کند. کنفسیوس در منتخبات^۴، مدعی است که خرد، تقوی (عدالت) را در بر دارد و فرد حکیم، «طریقت»^۵ را مطالعه و آن را می‌شناسد. در هر صورت، او آگاه است که دانش باید با عمل و اقدام ادغام گردد. خرد در بودائیسیم^۶، به صورت شکلی از روشنفکری^۷ (نیروانا)^۸ دیده می‌شود که از طریق به دست آوردن شناخت و همراه شدن زندگی فرد با «درستی»^۹ کسب می‌گردد [۸]. خرد ترکیبی از دانش و تجربه است و شامل شامل ذهن و قلب است که منطق

1. Wisdom

2. Wisdom-based organization

3. Takahashi & Overton

4. Analects

5. Tao

6. Buddhism

7. Enlightenment

8. Nirvana

9. Right

و شهود و بصیرت را در بر می گیرد [۹]. بیشتر تعاریف علوم اجتماعی، به طور گسترده خرد را در ارتباط با امور انسانی شرح می دهند [۱۰]. ما ممکن است قادر به تعریف خرد به طور جامع نباشیم، ولی تفکراتمان ما را قادر می سازد که خرد را به اندازه ای تشخیص دهیم و درک کنیم که بتوانیم درباره آن صحبت کنیم [۱۱]. با این حال، طبق دیکشنری جدید کالج جهانی وبستر^{۱۱}، خرد، قدرت قضاوت درست و پیروی از مسیر درست عمل بر مبنای دانش، تجربه، درک و ... است [۱۲]. بالتس و کانزمن^{۱۱} (۲۰۰۴)، بیان کردند که خرد نه فقط فرایندی شناختی است بلکه اغلب مستلزم انسجام ویژگی های شناختی، هیجانی و انگیزشی است [۱۳]. به طور کلی می توان گفت، خرد عموماً به عنوان سطح خیلی بالا یا نهایی فهم و کارکرد انسان مورد توجه است [۱۰، ۴]. در فرهنگ لغت فارسی خرد به معنی علم، حلم، راستی، درستی، عدل، کلام موافق حق، معرفت حقایق اشیاء و انجام فعل پسندیده آمده است. در روایات نیز خرد به معرفت، بصیرت، آگاهی در دین، اطاعت خدا و شناخت امام تفسیر شده است؛ زیرا این معارف، اساس سعادت بشر را تضمین می کند [۱۴]. پس از مطالعه دقیق ادبیات موضوع، مولفه های خرد استخراج گردید؛ برای روشن شدن بیشتر مفهوم خرد، این مؤلفه ها در جدول شماره ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱: مؤلفه های اصلی خرد از نگاه نویسندگان و اندیشمندان مختلف (منبع: نگارنده)

ردیف	مفاهیم خرد	نگاه اندیشمندان مختلف
۱	تفکر، تعقل و اندیشه درست	توانایی خوب اندیشیدن [۱۵]؛ آزاد اندیشی [۱۶]؛ تفکر [۳]؛ توانایی تفکر [۱۷، ۱۸]؛ استدلال اساسی [۱۹]؛ سطح خیلی بالا یا نهایی فهم و کارکرد انسان [۲۰]؛ صفات فردی و قوه تشخیص [۱۰]؛ درک چیزهای درست، شعور متعارف [۲۱]؛ نیروی تعقل و درست اندیشیدن (امام صادق (ع)).
۲	قضاوت های درست	قضاوت های ارزشی [۲۲]؛ قضاوت های خوب [۳]؛ قضاوت صحیح [۲۱]؛ قدرت قضاوت درست [۲۳]؛ توانایی انجام قضاوت درست [۲۴]؛ داشتن قضاوت صحیح و عاقلانه بر اساس دانش و تجربه شخصی [۲۵]؛ انجام قضاوت های خوب بر اساس تجربه و درک عمیق از زندگی [۲۶]؛ عقل سلیم یا قضاوت خوب [۲۷]؛ ظرفیت قضاوت های درست [۳].
۳	تصمیم صحیح	توانایی اخذ تصمیم ها بر اساس دانش و تجربه شخصی (۲۵)؛ توانایی اخذ تصمیم های درست (۲۴).
۴	ترکیب علم و عمل	ترکیبی از دانش نظری و عملی [۱۵]؛ عمل [۱۴]؛ ترکیب شکل های منطقی، عینی و بیرونی پردازش (اصل یا منشأ عقل عالم وجود) و شکل های ارگانیسمی، ذهنی و درونی (افسانه ها) [۲۸]؛ سیستم عملیاتی ادراک (ترکیب عینیت و ذهنیت) [۲۹]؛ پیروی از مسیر درست عمل بر مبنای دانش، تجربه، درک، فرزانی [۲۲]؛ دانایی همراه با عمل [۳۰]؛ دانش مربوط به اعمال [۳۱].
۵	اصول اخلاقی	دانش مربوط به اخلاق [۳۱]؛ اصول اخلاقی [۱۴]؛ اخلاق (ارزشمند زیستن) [۳۰]؛ توجه به فضیلت های اخلاقی [۳].
۶	شناخت و معرفت	فرایند شناختی کل نگر [۳۲]؛ روشنفکری ناشی از شناخت و درستی (بودائیسیم)؛ یک سبک فرارشناختی (بی بردن به ندانستن ها و تلاش در جستجوی حقیقت) [۳۳]؛ معرفت فلسفی و یا علمی انباشته شده [۳۴]؛ معرفت و بصیرت [۳۵]؛ معرفت امام و دوری از گناهان کبیره (امام صادق (ع)).
۷	هیجان	یکپارچگی چند بعدی از شناخت عاطفه، وابستگی و تعلقات اجتماعی [۳۶]؛ شناخت، فضیلت و هیجان [۳۷]؛ انسجام ویژگی های شناختی، هیجانی و انگیزشی [۱۳]؛ جنبه های شناختی و عاطفی [۳۸]؛ ملاحظات اجتماعی [۱۴]؛ توانایی های شناختی عملی و اجتماعی عمومی [۳۹].
۸	دانش و آگاهی	آگاهی [۱۴]؛ دانش مربوط به عقاید [۳۱]؛ دانش ضمنی [۳۳]؛ آگاهی، دانش و تجربه بدست آمده در دوره ای خاص (فرهنگ آکسفورد)؛ دانش قرآن و آگاهی از ناسخ و منسوخ، دانش انسان ساز [۴۰]؛ آگاهی در دین [۳۵]؛ یادگیری، فضل و دانش و دانایی [۲۱]؛ دانش غنی درباره ارزشها و اولویت های زندگی (۴)؛ توانایی افراد بومی در استفاده از دانش [۳].
۹	هوش و خلاقیت	ترکیبی از هوش و خلاقیت [۴۱].
۱۰	امور معنوی	تقوی (کنفسیوس)؛ اطاعت خدا و شناخت امام، محکم و متقن بودن صورت علمی [۳۵]؛ نبوت [۴۰]؛ تطبیق فعل انسان با فعل حق، رسیدن به کمال، جهان بینی (حکمت نظری)، ایدئولوژی (حکمت عملی) و زیبایی حقیقت [۳۰]؛ ایمان و معنویت، شهود و بصیرت (۱۸)؛ درک اصول والا به منظور بهره مندی از یک زندگی انسانی واقعاً مطلوب [۴۲].

موارد ذکر شده در جدول فوق اشاره به مفهوم خرد به طور کلی دارد که اکثر موارد ذکر شده به نوعی با ابعاد و عوامل فلسفی خرد در ارتباط هستند.

¹⁰. Webster's New World College Dictionary

¹¹. Baltes & Kunzmann

مبانی نظری خرد مدیریتی و سازمانی

کرامر (۲۰۰۰)، بیان می‌کند که خرد می‌تواند مهارتی مفید برای جامعه در جهت پیشرفت شهروندانش شود، بدین دلیل که افزایش خرد فردی می‌تواند توانایی تعامل مردم را با یکدیگر به روشی دلسوزانه و بدون قضاوت افزایش دهد. از این جملات چنین آشکار می‌شود که خرد از نظر ارزش اجتماعی سطوح گوناگونی دارد. اما چگونه این جملات را به سازمانهای تجاری یا خرد مدیریتی ربط دهیم؟ جستجو برای این جوابها منجر به بررسی خرد در چارچوب کارکرد سازمانی شده است. به عبارتی این سؤال مطرح می‌شود که خرد مدیریتی چیست؟ [۴۳]. فرآیند واقعی تصمیم‌گیری و عملکرد، مستلزم ساده‌سازی اطلاعات و دانش است. پیچیدگی این شرایط را باید هدایت کرد، به طوری که مهمترین حوزه دانش به فرآیند تصمیم‌گیری راه یابند. علاوه بر این، دانش و اطلاعات پیچیده را باید در یک چارچوب همه جانبه و گسترده ارزیابی کرد. این ساده‌سازی و ارزیابی دانش، به قضاوت نیاز دارد که کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین قضاوت، انتخاب و استفاده از دانش خاص برای زمینه خاص، چیزی است که آن را «خرد سازمانی»^{۱۲} می‌نامیم. یعنی خرد، به توانایی انتخاب مؤثر و به کار بردن دانش مناسب در شرایط معین، مربوط است [۹].

اساساً در متون جدید مدیریتی و فلسفی، خرد به معنی توان استفاده از دانش‌های مختلف در عمل است. مدیر خردمند کسی است که بتواند از دانش‌های مختلف در مواقع مقتضی به خوبی استفاده کند. به عبارت دیگر، اگر کسی از دانش بالایی برخوردار باشد، اما نتواند از آن‌ها استفاده کند، خردمند نیست. فرد خردمند کسی است که خود را شناخته است. این افراد دائماً در مسیری حرکت می‌کنند که به خودشناسی نزدیک‌تر می‌شوند [۴۴]. زیرا اگر انسان موفق به شناخت خود و اینکه دارای چه قابلیت‌ها و استعدادهایی است بشود، می‌تواند قدرت فوق‌العاده و ماورائی به دست آورند تا جایی که قدرت هدایت یک جامعه را خواهد داشت. در عصر حاضر، خرد مدیریتی به سازمان‌ها کمک می‌کند که اولاً جایگاه فعلی خود را به خوبی درک کنند و سپس به تمامی نقاط قوت و استعدادهای درونی خود پی ببرند. این شناخت باعث می‌شود که سازمان‌ها به دلیل شناخت استعدادهای درونی، اهداف و فلسفه وجودی خود، جایگاهی پیدا کنند که به عنوان پیشرو و الگو و مرجع تقلید دیگر سازمان‌ها قرار می‌گیرند. گسلینگ و مینتزبرگ^{۱۳} (۲۰۰۴) بیان کردند که هر چیزی که مدیران انجام می‌دهند بین ع-مل و تفکر قرار می‌گیرد؛ عمل بدون تفکر بی‌ملاحظگی و تفکر بدون عمل منفعل و بی‌تفاوتی است [۴۵]. خرد به عنوان الگویی از گفتگو و نوع رفتار و برخورد بین رهبران با پیروان مورد استفاده قرار می‌گیرد، آن می‌تواند باعث افزایش توان تفکر استراتژیک در مدیران شود و واکنش دیگران را پیش‌بینی کند؛ به همین دلیل مدیریت خرد بر مدیریت دانش پیشی می‌گیرد [۱]. خرد مدیریتی لازمه سازمان‌های ما است. دانش اگر بکار گرفته نشود و در جای مناسب استفاده نشود و با اخلاق و فضیلت همراه نباشد نمی‌تواند منجر به خرد شود.

پیشینه تجربی پژوهش

علیرغم اهمیت خرد در سازمان و مدیریت، در حوزه تجربی مطالعات محدودی در این حوزه صورت گرفته است که در این قسمت به آن‌ها اشاره می‌شود. مطالعه‌ای در سال ۱۹۹۸ توسط شدلاک^{۱۴} تحت عنوان "خرد: ارزیابی، توسعه و روابط" انجام گرفت. هدف کلی این مطالعه، بررسی جامع پدیده خرد، توسعه خرد و بررسی اعتبار روابط فرض شده بود. نتایج این تحقیق نشان داد، خرد سازه‌ای چند بعدی است که محل اتصال دانش تخصصی، سبک شناختی بردباری و ترقی خواهانه و توانایی‌های شناختی عملی و اجتماعی عمومی است. همچنین نتایج نشان داد که عوامل تسهیل کننده بر خرد اثر می‌گذارند [۳۹]. در تحقیقی دیگر استونز^{۱۵} (۲۰۰۰)، تحت عنوان "خرد به عنوان یک سازه سازمانی: واقعیت یا علم معانی بیان" به این نتیجه رسید خرد در رفتار و تفکر رهبران رسمی و غیر رسمی سازمان، همچنین فرهنگ و ساختار سازمان وجود دارد [۴۶]. رینولدز^{۱۶} (۲۰۰۳)، مطالعه‌ای به منظور ارائه یک مقیاس برای خرد مدیریتی تحت عنوان "مطالعه خرد مدیریتی مدیران اجرایی آمریکا" انجام داد که در این مطالعه خرد مدیریتی از دیدگاه مدیران اجرایی ایالات متحده آمریکا مورد بررسی قرار گرفته است. ایشان اولین گام را در جهت توسعه مقیاس برای سنجش خرد مدیریتی برداشتند که به صورت تجربی یک درک عمومی از این سازه تعیین شود. زیرا بعد از اینکه خرد مدیریتی مفهوم‌سازی و تعریف شد داشتن یک مقیاس می‌تواند منافع خرد مدیریتی را برای یک سازمان تعیین کند. از ۶۳ ویژگی مرتبط با خرد در ادبیات موضوع، در این تحقیق ۲۰ ویژگی که بیشتر مورد توجه بود، از دید مدیران اجرایی آمریکا رتبه‌بندی شدند که توانایی تفکر بالاترین رتبه و سن پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص دادند [۱۷]. اولین مطالعه داخلی در زمینه خرد، توسط دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان "آن سوی دانش و تجربه مدیریتی: تحلیلی بر ارکان

¹². Organizational wisdom

¹³. Gosling & Mintzberg

¹⁴. Shedlock

¹⁵. Stevens

¹⁶. Reynolds

شکل دهنده حکمت مدیریتی از نگاه مدیران ناجا" به منظور بررسی و نظرسنجی از اساتید و مدیران ناجا صورت پذیرفت. در این مطالعه ۵ عنصر جدید به مقیاس ۲۰ عنصری رینولدز اضافه شد و همگی در دو بعد ویژگی‌های درون فردی و بین فردی مورد آزمایش قرار گرفتند [۱۸]. رنجبریان و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیقی تحت عنوان "تحلیل مؤلفه‌های خرد در نهج‌البلاغه با استفاده از تحلیل محتوا" با استفاده از تحلیل داده‌های کمی مؤلفه‌های حکمت را شناسایی کردند. آنها ۲۳۸ حکمت از نهج‌البلاغه را مورد تحلیل محتوا قرار دادند و داده‌های تحقیق را از آن استخراج کردند. در نهایت دریافتند که اصول اخلاقی، آگاهی، ملاحظات اجتماعی و عمل چهار مؤلفه اصلی حکمت هستند که در نهج‌البلاغه بیشترین تأکید بر آن‌ها شده است [۱۴].

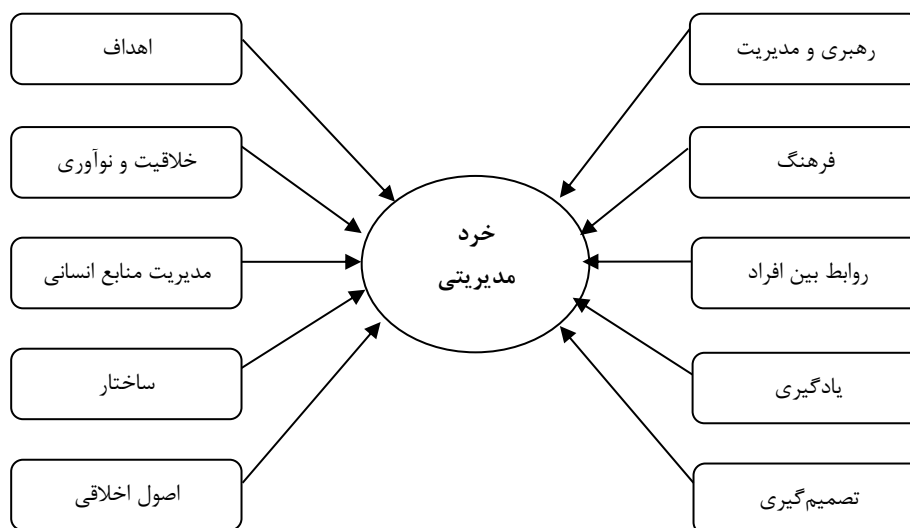
روش تحقیق

در این تحقیق سعی بر آن است تا به عوامل مؤثر بر خرد مدیریتی پرداخته شود؛ لذا تحقیق از لحاظ هدف توسعه‌ای و از لحاظ روش، از نوع آمیخته (کمی و کیفی) است. چرا که خیلی از تحقیقات از تکنیک دلفی به عنوان یک روش کیفی نام برده‌اند. بدین صورت که برای شناسایی عوامل مؤثر بر خرد مدیریتی ابتدا از تکنیک دلفی (روش کیفی) سپس برای آزمایش آن در جامعه مورد مطالعه از روش پیمایشی و پرسشنامه (کمی) استفاده شده است.

تکنیک دلفی

در پژوهش حاضر، ۲۱ نفر از اساتید و اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد و پیام‌نور و دانشجویان دکتری مدیریت دانشگاه پیام‌نور به دلیل دسترسی و توضیح اولیه به آنها در خصوص مفاهیم مربوط به خرد به عنوان اعضای پانل انتخاب گردیدند. در دور اول، ۱۰ عامل استخراج شده از ادبیات فلسفی موضوع همراه با سؤالات هر عامل برای اعضاء ارسال گردید. این ۱۰ عامل اصلی عبارت بودند از: اهداف و استراتژی، رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، اصول اخلاقی، یادگیری و مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی، روابط بین افراد، خلاقیت و نوآوری و فرایند تصمیم‌گیری. بدین صورت که این عوامل بر اساس مرور دقیق ادبیات خرد استخراج شدند و سپس مورد تأیید اعضای پانل دلفی قرار گرفتند.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه دور اول، برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب همبستگی کندال^{۱۷} استفاده شد. ضریب همبستگی کندال به دست آمده در دور اول برابر با ۰/۶۵ بود. از آنجا که ضریب همبستگی کندال میزان قابل قبولی را نشان داد، در دور دوم میانگین نمرات مکتسبه از دور اول و همچنین بر اساس پیشنهادات بعضی از اعضاء پانل تغییراتی در بعضی از سؤالات داده شد؛ به طوری که تعداد سؤالات بعضی از مؤلفه‌ها کم و یا زیاد شد. سپس پرسشنامه در دور دوم برای اعضاء پانل ارسال گردید. در دور دوم میانگین نمرات در حد قابل قبول و ضریب همبستگی کندال نیز ۰/۶۷ بود، بنابراین تکنیک دلفی بر اساس این عوامل متوقف شد و توافق عمومی حاصل گردید. به نظر می‌رسد این توافق بدین دلیل صورت گرفت که محقق برای استخراج این شاخص‌ها، مطالعه گسترده‌ای را در ادبیات تحقیق انجام داده بود و برای اولین بار بود که چنین شاخص‌هایی استخراج گردید. بر اساس آنچه که از نتایج دلفی حاصل شد؛ عوامل اثرگذار بر خرد مدیریتی در قالب چارچوب شکل شماره ۱ طراحی گردید.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

17. Kendall's Coefficient of Concordance

بر اساس مدل فوق فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر طراحی گردیدند.

فرضیه ۱: اهداف بر خرد مدیریتی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۲: ساختار بر خرد مدیریتی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۳: فرهنگ بر خرد مدیریتی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۴: رهبری و مدیریت بر خرد مدیریتی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۵: اصول اخلاقی بر خرد مدیریتی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۶: یادگیری بر خرد مدیریتی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۷: اقدامات مدیریت منابع انسانی بر خرد مدیریتی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۸: خلاقیت و نوآوری بر خرد مدیریتی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۹: ارتباط بین افراد بر خرد مدیریتی اثر می‌گذارد.

فرضیه ۱۰: فرایند تصمیم‌گیری بر خرد مدیریتی اثر می‌گذارد.

البته قابل ذکر است که هر یک از موارد ذکر شده دارای ویژگی خاصی است؛ این ویژگی‌ها در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲: عوامل اثرگذار بر خرد مدیریتی با ذکر ویژگی‌ها (منبع: نگارنده)

عوامل اصلی	ویژگی‌های مورد نظر
اهداف	تلاش وافر برای رسیدن به اهداف، توجه همزمان به اهداف فردی و سازمانی، درک فرایندهای هدفگذاری بلندمدت و کوتاه‌مدت، توجه همزمان به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت [۴۷].
رهبری و مدیریت	درک چگونگی مدیریت افراد و کارها، رفتار شایسته رهبران و مدیران، وجود مدیران همدل در موقع بحران، خودآگاهی و درک دیگران توسط مدیران، درک احساسات کارکنان توسط مدیران، داشتن جسارت و شجاعت، درک فضیلت‌های اخلاقی توسط مدیران [۴۸].
ساختار سازمانی	وجود تعادل قدرت در سازمان، عدم سوء استفاده از موقعیت و پست سازمانی، عدم اتکاء به سلسله مراتب، داشتن ساختار منعطف، کانال‌های ارتباطی واضح و شفاف بین افراد [۴۹].
فرهنگ سازمانی	درک تفاوت‌های نژادی، قومی، فرهنگی و اعتقادی، توجه به ارتقاء عدالت، اهمیت دادن به تحلیل و تفسیر افراد دریا به مباحث مختلف، تعریف و تمجید از کارهای خوب دیگران، احترام به فرهنگ و عقاید مختلف در هنگام ارتباط با آنها، مشارکت کارکنان در برنامه‌های تغییر، تعامل و گفتگوی دوجانبه بین افراد در سازمان، وجود تعامل و تبادل تجربه بین افراد [۱۲].
اصول اخلاقی	توجه به فضیلت‌های اخلاقی، قضاوت‌های عادلانه، توجه و احترام به ارزش‌های انسانی، توجه به اخلاق در تعامل با یکدیگر، توجه به اصول اخلاقی در تصمیمات استراتژیک، تعامل مناسب و احترام به همه ذی‌نفعان، مشارکت ذی‌نفعان در تصمیمات، توجه به لذت‌های معنوی در کنار لذت‌های دنیوی، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی، و تعهد نسبت به تصمیمات مهم [۳].
یادگیری و مدیریت دانش	استفاده از دانش و مهارت به طور همزمان، استفاده از افراد دانشی و متخصص در موقع نیاز، توجه به تجربه دیگران به عنوان منبعی از دانش، دقت نظر به سؤالات هوشمندانه افراد، تلاش همگانی و همکاری گونه در جهت یادگیری، توجه به فعالیت‌های مربی‌گری (اقدام‌پژوهی) در سازمان، توجه به ابزارهای مدیریت دانش، اهمیت دادن به یادگیری سازمانی، عملی کردن آموخته‌های افراد [۸].
مدیریت منابع انسانی	توجه به محتوای آموزش، وجود سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد، توجه به دانش، مهارت و توانایی در استخدام افراد، پرداخت بر مبنای دانسته‌ها به جای میزان انجام کار، توجه به آموزش با کیفیت، توجه به محتوای فرایند ارزیابی به جای ارزیابی منظم عملکرد [۵۰].
روابط بین افراد	داشتن خودآگاهی هیجانی موقع تعامل با دیگران، توجه به هیجانات افراد در سازمان، روابط صمیمانه و دوستانه (انسانی)، حل مناسب تعارض‌ها در درون گروه‌ها، تعامل و رفتار صحیح همکاران، رفتار مناسب در روابط فردی در زمان بحران، ابراز علاقه نسبت به تسهیم اطلاعات با دیگران، توجه به نیازهای شخصی همکاران، درک فرهنگ و عقاید دیگران در زمان تعامل با آن‌ها [۵۱].
خلاقیت و نوآوری	استقبال از ناشناخته‌ها، استفاده از شهود در تصمیم‌گیری، تأمل و درون‌اندیشی کارکنان، توجه به خلاقیت و نوآوری و ایده‌های نو [۵۲].
فرآیند تصمیم‌گیری	استفاده از دانش جمعی افراد باتجربه در تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری بر اساس تخصص و اطلاعات، توجه همزمان به عوامل ذهنی و عینی (منطقی) در تصمیم‌گیری، توجه به خیر و صلاح همگانی در تصمیم‌گیری [۵۳].

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان ۳۰ اداره کل استان همدان است که تعداد آن‌ها ۷۹۴۱ نفر است. دلیل انتخاب در ابتدا بررسی سازمان‌های دولتی و در مرحله بعد گستردگی جامعه و در نتیجه بدست آمدن نتایج قابل استاندارد بود. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران^{۱۸} استفاده شد که طبق فرمول زیر (شماره ۱) حجم نمونه ۳۶۷ نفر تعیین شد.

$$n = \frac{\left(\frac{z_{\alpha/2}^2}{d^2}\right)(p)(q)}{1 + \frac{1}{N}\left(\left(\frac{z_{\alpha/2}^2}{d^2}\right)(p)(q) - 1\right)} = \frac{\frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{7491}\left(\frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{0.05^2} - 1\right)} = 367 \quad (1)$$

n: حجم نمونه؛ N: حجم جمعیت آماری (حجم جمعیت شهر، استان، و...؛ Z: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱.۹۶ می باشد؛ P: نسبتی از جمعیت دارای صفت معین؛ q: نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین؛ d: مقدار اشتباه مجاز یا درصد خطا که معمولاً برابر ۰.۰۱ یا ۰.۰۵ می باشد.

با توجه به حجم جامعه آماری، نمونه آماری از فرمول فوق ۳۶۷ نفر به دست آمد. تعداد ۴۵۰ پرسشنامه بین افراد جامعه آماری توزیع گردید. که تعداد پرسشنامه‌های قابل تحلیل برابر با ۳۸۱ عدد بود. بنابراین تعداد مورد مطالعه ۳۸۱ نفر بود. روش انتخاب نمونه آماری طبقه‌ای نسبی بود. ویژگیهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به طور خلاصه به قرار زیر بود: ۶۸ درصد مرد و ۳۲ درصد زن؛ از نظر سابقه خدمت ۴۳ درصد بین ۱ تا ۱۰ سال سابقه، ۳۷ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه، ۱۷ درصد بالای ۲۱ سال سابقه و ۳ درصد نیز نامشخص بودند. از نظر سنی نیز ۲۴ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۰ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۰ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۶ درصد نامشخص بودند. از نظر تحصیلات نیز ۵ درصد دیپلم، ۱۲ درصد فوق دیپلم، ۵۱ درصد لیسانس، ۲۷ درصد فوق لیسانس و بالاتر و ۵ درصد نامشخص بودند.

ابزار پژوهش

در این تحقیق، برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری، ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از روش مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد و مدارک (آرشیو)، بررسی کتاب‌ها، مجلات و سایت‌های اینترنتی استفاده شده است. که برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزارهایی مانند فیش، استفاده گردید. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات میدانی نیز در این تحقیق، پرسشنامه است؛ از آنجا که تاکنون در زمینه خرد مدیریتی تحقیق جامع و کاملی صورت نگرفته است؛ پرسشنامه نهایی از نتایج انجام تکنیک دلفی استخراج شد. روایی و پایایی پرسشنامه نهایی نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ سنجیده شد که نتایج آن در جدول شماره ۳ آمده است.

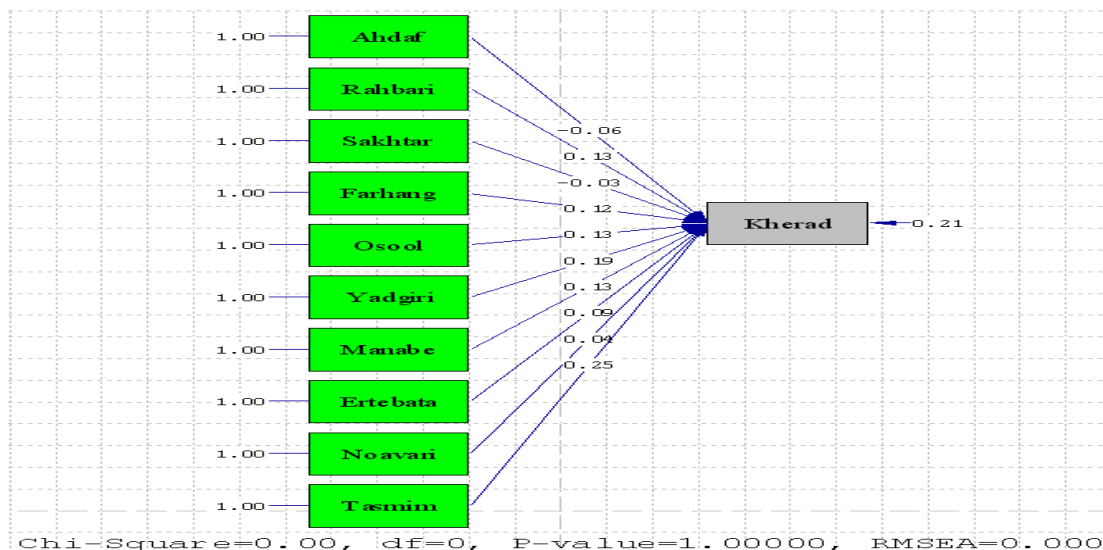
جدول ۳: آلفای کرونباخ سؤالات مربوط به هر یک از متغیرها

ردیف	متغیرها	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
۱	اهداف	۴	۰/۷۲۱
۲	رهبری و مدیریت	۷	۰/۸۶۶
۳	ساختار	۵	۰/۷۰۵
۴	فرهنگ	۸	۰/۸۱۷
۵	اصول اخلاقی	۱۰	۰/۸۶۱
۶	یادگیری	۱۰	۰/۸۹۲
۷	مدیریت منابع انسانی	۶	۰/۸۳۶
۸	ارتباطات بین افراد	۹	۰/۸۲۶
۹	نوآوری و خلاقیت	۴	۰/۷۹۸
۱۰	تصمیم‌گیری	۴	۰/۸۰۰
۱۱	خرد مدیریتی	۲۰	۰/۹۴۲
۱۲	کل پرسشنامه	۸۷	۰/۹۶۴

همان طور که از جدول مشخص است پایایی سؤالات مربوط به متغیرها و کل پرسشنامه بین ۰/۷۰۵ تا ۰/۹۶۴ است. همچنین، مبنای تعیین روایی، روایی محتوی و روایی سازه بود؛ یعنی سعی شد همه مولفه‌های خرد در تکنیک دلفی انعکاس یابد. شاخصهای برازش مدل نیز نشان از تأیید مدل داشتند به طوری که $GFI=0/92$ ، $AGFA=0/89$ ، $CFI=0/89$ ، $NFI=0$ بودند.

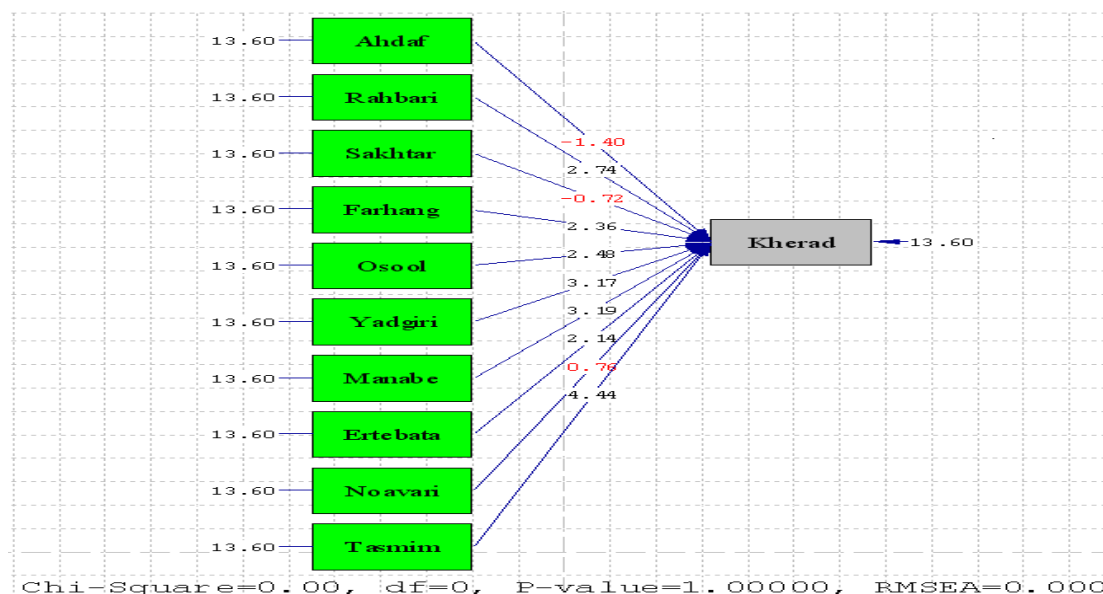
آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نتایج مدل رگرسیون

در این بخش به بررسی و آزمون فرضیه‌های مطرح شده از طریق مدل رگرسیون پرداخته می‌شود.



شکل ۱: مدل رگرسیون (ضرایب استاندارد)

در خروجی شکل، معناداری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای معنادار بودن یک ضریب، اعداد معناداری باید از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشد. به منظور آزمون فرضیه‌ها، ابتدا مدل رگرسیونی در حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری آورده می‌شود. در ادامه بر اساس مدل رگرسیون، فرضیه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. شکل شماره ۱ مدل رگرسیون را در حالت تخمین استاندارد و شکل شماره ۲ مدل رگرسیونی را در حالت اعداد معناداری نشان می‌دهد.



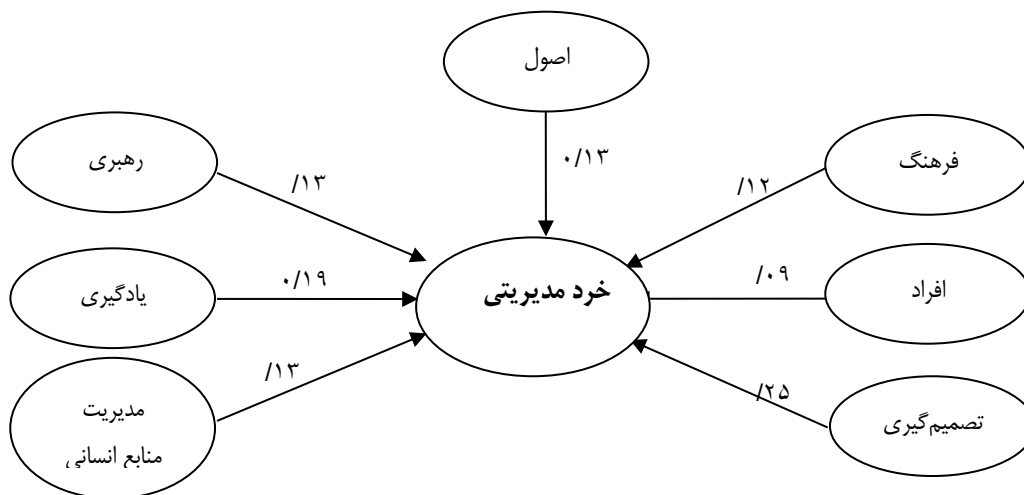
شکل ۲: مدل رگرسیون (اعداد معناداری)

بر اساس شکل‌های شماره ۱ و ۲ به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته خواهد شد. شکل شماره ۱ نشان‌دهنده ضرایب استاندارد و شکل شماره ۲ ضرایب معناداری را نشان می‌دهند. ضرایب استاندارد بیانگر اثرات متغیرها بر یکدیگر می‌باشند. مثلاً میزان اثر متغیر یادگیری ۰/۱۹ و متغیر اصول اخلاقی ۰/۱۳ است و الی آخر. ضرایب معناداری نیز نشان‌دهنده معناداری رابطه یا اثر است. نتایج مدل رگرسیونی در حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری و نتایج رد یا تأیید فرضیه‌ها به طور خلاصه در جدول شماره ۴ آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضرایب استاندارد برای ۷ فرضیه تحقیق، اعداد معناداری لازم (بیش‌تر از ۰/۰۵ یا کمتر از ۰/۰۵) را دارد.

جدول ۴: ضرایب استاندارد و معناداری (تأیید یا رد فرضیه‌ها)

از	به	ضریب استاندارد	اعداد معناداری (t values)	تأیید یا رد فرضیه
اهداف سازمان	خرد مدیریتی	-۰/۰۶	-۱/۴۰	رد
ساختار سازمان	خرد مدیریتی	-۰/۰۳	-۰/۷۲	رد
فرهنگ سازمانی	خرد مدیریتی	۰/۱۲	۲/۳۶	تأیید
رهبری و مدیریت	خرد مدیریتی	۰/۱۳	۲/۷۴	تأیید
اصول اخلاقی	خرد مدیریتی	۰/۱۳	۲/۴۸	تأیید
یادگیری سازمانی	خرد مدیریتی	۰/۱۹	۳/۱۷	تأیید
مدیریت منابع انسانی	خرد مدیریتی	۰/۱۳	۳/۱۹	تأیید
خلاقیت و نوآوری	خرد مدیریتی	۰/۰۴	۰/۷۶	رد
ارتباطات بین افراد	خرد مدیریتی	۰/۰۹	۲/۱۴	تأیید
فرایند تصمیم‌گیری	خرد مدیریتی	۰/۲۵	۴/۴۴	تأیید

بنابراین ۷ فرضیه از ۱۰ فرضیه این تحقیق تأیید می‌شود. بنابراین سه متغیر اهداف، ساختار و نوآوری و خلاقیت بر سازمان خردگرا اثر معناداری نداشتند. طبق نتایج به دست آمده می‌توان مدل نهایی سازمان خردمحور را به صورت شکل شماره ۳ استخراج کرد.



شکل ۳: مدل مفهومی تحقیق

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مؤلفه تصمیم‌گیری بیشترین تأثیر (۰/۲۵) و پس از آن مؤلفه یادگیری (۰/۱۹) قرار دارد؛ ارتباطات بین افراد هم کمترین اثر را بر سازمان خردمحور داراست (۰/۰۹).

نتیجه گیری

در این تحقیق به مدیریت و سازمان از دیدگاهی جدید نگریسته شد. نگاهی که به نظر می‌رسد ابعاد کاملی از سازمان را در بر بگیرد. خرد که سازه‌ای جدید در حوزه مدیریت و سازمان است کمک زیادی می‌تواند به مدیران و سازمان کند. در این تحقیق از بعد فلسفی، خرد مدیریتی و سازمانی، نوعی از یک رفتار تعریف گردید که بر پنج پایه منطق، اخلاق، زیبایی‌شناسی، شناخت‌شناسی و متافیزیک استوار است. در تحقیق حاضر هدف این بود که از درون این ابعاد فلسفی، ابعاد مدیریتی خرد مورد بررسی قرار گیرد. بعد از توافق عمومی درباره ده متغیر تأثیرگذار بر خرد مدیریتی، آنها مورد بررسی و آزمایش قرار گرفتند که اثر هفت متغیر فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، اصول اخلاقی، یادگیری، مدیریت منابع انسانی، ارتباط بین افراد و فرایند تصمیم‌گیری مورد تأیید قرار گرفت. یعنی اگر سازمانی قصد دارد خردمندانه رفتار کند باید بر این متغیرها تأکید زیادی داشته باشد. بنابراین از لحاظ مدیریتی اساس خرد بر اصول اخلاقی، فرهنگ سازمانی، روابط صحیح بین افراد، قضاوت درست، رهبری مؤثر، یادگیری و مدیریت منابع انسانی خردمندانه استوار است.

با توجه به جدول شماره ۲ هر یک از عوامل تأثیرگذار بر خرد مدیریتی قابل تحلیل و بررسی است. فرهنگ سازمانی باعث ارتقاء خرد می‌شود که به تفاوت‌های نژادی، قومی، فرهنگی و اعتقادی توجه کند، به دنبال ارتقاء عدالت باشد، به تحلیل و تفسیر افراد دریا مباحث مختلف اهمیت بدهد، از کارهای خوب دیگران تعریف و تمجید کند، کارکنان در برنامه‌های تغییر مشارکت می‌کنند و تجربه افراد به یکدیگر منتقل می‌شود. در حوزه مدیریت منابع انسانی باعث خرد می‌شود که در آن جذب افراد بر اساس مهارت‌ها و توانایی‌ها باشد، به کیفیت آموزش توجه شود تا به ساعات آموزش، پرداخت‌ها بر مبنای دانسته‌های افراد باشد، به جای تأکید بر فرایند ارزیابی بر محتوا و فرایند هر دو توجه شود و در نهایت تلاش شود در کنار رسیدن به اهداف سازمان به اهداف و منافع کارکنان هم توجه شود. رهبران خردگرا کسانی هستند که چگونگی مدیریت افراد و کارها را درک می‌کنند، رفتار سنجیده و شایسته دارند، در مواقع بحران همدل هستند، از خودآگاهی برخوردارند، احساسات کارکنان را درک می‌کنند، جسارت و شجاعت دارند، و فضیلت‌های اخلاقی توسط آنها درک می‌شود. ارتباطاتی موجب خرد می‌شود که از خودآگاهی هیجانی برخوردار باشد، به هیجانات افراد در سازمان توجه شود، روابط صمیمانه و دوستانه (انسانی) برقرار باشد، تعارض‌ها در درون گروه‌ها به طور مناسب حل می‌شود، در زمان بحران رفتار مناسب در روابط فردی صورت می‌گیرد، نسبت به تسهیم اطلاعات با دیگران علاقه نشان داده می‌شود، به نیازهای شخصی همکاران توجه می‌شود، در زمان ارتباط با دیگران فرهنگ و عقاید آنها مورد احترام قرار می‌گیرد. اخلاقی منجر به خرد می‌شود که مبتنی بر قضاوت‌های صحیح و عادلانه باشد، به ارزش‌های انسانی احترام بگذارد، در تعامل با یکدیگر و تصمیمات استراتژیک به اخلاقیات تأکید کند، تعامل مناسب و احترام به همه ذی‌نفعان سازمان مد نظر قرار گیرد، ذی‌نفعان در تصمیمات اثرگذار بر آن‌ها مشارکت داده شوند، به لذت‌های معنوی در کنار لذت‌های دنیوی توجه کند، به مسئولیت‌های اجتماعی پایبند باشد و پاسخگوی اقدامات و تصمیمات مهم باشد. دانش لازمه خرد است اما باید استفاده از دانش و مهارت به طور همزمان باشد، از افراد دانشی و متخصص در موقع نیاز استفاده شود، به تجربه دیگران به عنوان منبعی از دانش اهمیت داده شود، به سؤالات هوشمندانه افراد پاسخ مناسب داده شود، تلاش همگانی و همکاری گونه در جهت یادگیری صورت بگیرد، به فعالیت‌های مربی‌گری (اقدام‌پژوهی) در سازمان توجه شود، به دانش برگرفته شده از علم مدیریت و یادگیری سازمانی اهمیت داده شود و آموخته‌ها و دانسته‌های افراد عملی شود. تصمیم‌گیری نیز باید مبتنی بر دانش جمعی افراد باتجربه باشد، تصمیم‌گیری بر اساس تخصص و اطلاعات صورت بگیرد، توجه همزمان به عوامل ذهنی و عینی (منطقی) در تصمیم‌گیری لحاظ شود و توجه به خیر و صلاح همگانی در تصمیم‌گیری در اولویت باشد.

اما سه متغیر نوآوری، اهداف و ساختار بر خرد مدیریتی اثرگذار نبودند. با بررسی و دقت نظر در متغیرهای مورد توجه و همچنین با توجه به اینکه در خیلی از تعاریف خرد به امور انسانی ارتباط داده شده بودند؛ شاید بتوان گفت این سه عامل نسبت به دیگر عوامل کمتر به مسائل انسانی ارتباط دارند و از دید افراد مورد بررسی نیز بیشتر عواملی معنادار بودند که بر امور انسانی تأکید داشتند.

می‌توان نتیجه گرفت که تحقیق حاضر در طراحی عوامل اثرگذار موفق بوده و با تبیین مدل مفهومی توانسته است تا حدی به یک چارچوب جامع برای حوزه خرد مدیریتی دست پیدا کند. اگر در گذشته از خرد در فلسفه و روانشناسی صحبت به عمل می‌آمد و پس از آنکه وارد حوزه مدیریت شد فقط به بررسی عناصر مدیریتی خرد پرداخته شد؛ در این تحقیق گامی فراتر از تحقیقات گذشته برداشته شد و بر پایه ارکان فلسفی، عوامل مدیریتی آن بررسی شد. از آنجا که هر تحقیقی ممکن است دارای محدودیت‌هایی باشد، این تحقیق نیز بدون محدودیت نبود. محدودیت اول عدم آشنایی اعضای دلفی با مفهوم خرد بود که کار را کمی مشکل ساخت و محدودیت دوم گستردگی و ناهمگونی جامعه آماری بود که شاید به دلیل این ناهمگونی تعمیم این نتایج به جامعه‌ای خاص با احتیاط صورت بگیرد.

در نهایت بر اساس نتایج به دست آمده به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود برای خردگرا شدن به عوامل اثرگذار بر خرد مدیریتی و سازمانی مثل، اخلاق، ارتباطات مناسب، رهبری خردمند، فرهنگ مبتنی بر خرد، یادگیری و مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی خردگرا و قضاوت‌های معقول و مناسب توجه شود. از آنجا که تحقیق حاضر بر تکنیک دلفی استوار بود، بنابراین به محققان آتی پیشنهاد می‌شود بر اساس استراتژی‌های دیگر مانند تئوری داده بنیاد، اقدام‌پژوهی و مصاحبه‌های کیفی تحقیق جامع‌تری را انجام دهند.

مراجع

- [1] Rowley, J (2005). "Where is the wisdom that we have lost in knowledge? " *Journal of Documentation*, Vol.6, No. 2, PP.251-270.
- [2] Kessler, E. H. & Bailey. J. R. (2007). "Handbook of Organizational and Management Wisdom. " Sage Publication.
- [3] Small W. Michael. (2012). "Developing wisdom and moral duty in management. " *Journal of Management Development*, Vol.30, No. 3, PP.836-846.
- [4] Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). "Wisdom: a metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. " *American Psychologist*, Vol.55, No. 1, PP.122-136.
- [5] Rowley, J., & Gibbs, P. (2008). "From learning organization to practically wise organization. " *The Learning Organization*, Vol.15, No. 5, PP.356-372.
- [6] Moberg, D. J. (2001). "The next phase of business ethics: Research in ethical issues in organizations. " *Ukraine: Elsevier Science / JAI press*.
- [7] Takahashi, M., & Overton, W. F. (2005). "Cultural foundations of wisdom: An integrated developmental approach. " In R. J. Sternberg & J. Jordan, *A handbook of wisdom: Psychological perspectives*. New York: Cambridge University Press. PP. 32-60.
- [8] Bierly, P. E., Kessler, E. H., and Christensen, E. W. (2000). "Organizational learning, knowledge and wisdom. " *Journal of Organizational Change Management*, Vol.13, No. 6, PP.595-618.
- [9] Bennet, A., & Bennet, D. (2008). "Moving from knowledge to wisdom, from ordinary consciousness to extraordinary consciousness, " *The journal of information and knowledge management systems*, Vol.38, No. 1, PP.7-15.
- [10] Kramer, D. A. (1990). Conceptualizing wisdom: affect-cognition". In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 279-313). Cambridge: Cambridge University Press.
- [11] Strom, M. (2007). *Arts of the wise leader*. Sydney, NSW: Sophos Publications.
- [12] Early, P. C., & Offermann, L. R. (2007). "Interpersonal epistemology: Wisdom, culture and organizations. In E. H. Kessler, & J. R. Bailey (Ed.), *Handbook of organizational and managerial wisdom* " (pp. 295-325). Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- [13] Baltes, P. B., Kunzmann, U. (2004). "The two faces of wisdom: Wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue vs. "wisdom as everyday realization in people and products. *Human Development*, Vol.47, PP.290-299.
- [۱۴] رنجبریان ب، علامه، س. م، رشیدکابلی، م، غلامی کرین، م، ۱۳۹۰، تحلیل مؤلفه‌های حکمت در نهج‌البلاغه با استفاده از تحلیل محتوا. *مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۵، صص ۴۸-۳۳.
- [15] Aristotle. (1941). "The basic works of Aristotle" (R. McKeon, Ed.). New York: Random House.
- [16] Birren, E. B., & Fisher, L. M. (1990). "The elements of wisdom: overview and integration". In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* Cambridge: Cambridge University Press. PP. 317-332.
- [17] Reynolds, D. J. (2003). "A study of U.S. chief executive officers managerial wisdom. " Presented to the Faculty of Argosy University In Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration.
- [۱۸] دانایی فرد، ح، رجب‌زاده، ع، سالاری، ع. م، ۱۳۸۹، آن سوی دانش و تجربه مدیریتی: تحلیلی بر ارکان شکل دهنده حکمت مدیریتی از نگاه مدیران ناجا. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، دوره ۵، شماره ۳، صص ۴۱۷-۳۹۶.
- [19] Seivert, S. (1998). "Working from your core: Personal and corporate wisdom in a world of change. " Boston: Butterworth-Heinemann.
- [20] Pascual-Leone, J. (1990). "Wisdom: toward organismic processes. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development*", Cambridge: Cambridge University Press. PP. 244-278.
- [21] Richard, E. Boyatzis. (2007). "Interpersonal aesthetics: Emotional and social intelligence competences are wisdom in practice. " In E. H. Kessler, & J. R. Bailey (Ed.), *Handbook of organizational and managerial wisdom* Thousand Oaks, California: Sage Publication. PP. 223-242.
- [22] Clayton, V. (1982). "Wisdom and intelligence: the nature and function of knowledge in later years. " *International Journal of Aging and Human Development*, Vol.15, No. 4, PP.315-321.
- [23] Webster's new twentieth century dictionary of the English language-unabridged (2nd ed). (1961). New York: Publishers Guild.
- [24] Wikipedia. (2013). [Online]. Available: <http://wikipedia.com>.
- [25] Encarta. (2013). [Online]. Available: <http://encarta.msn.com>.
- [26] Cambridge dictionaries online. (2013). [Online]. Available: <http://dictionary.cambridge.org>
- [27] American Heritage dictionary of the English language (4th ed). (2006). Boston: Houghton Mifflin.

- [28] Labouvie-Vief, G. (1990). Wisdom as integrated thought: Historical and developmental perspectives. " In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development*. New York: Cambridge University Press. PP. 52-86.
- [29] De Bono, E. (2009). *Think: Before it's too late*. " London: Vermilion.
- [۳۰] مطهری، م.، ۱۳۸۸، مجموعه آثار. قم: انتشارات صدرا، مرکز تحقیقات علوم اسلامی.
- [۳۱] محمدی‌ری‌شهری، م.، ۱۳۸۵، حکمت‌نامه لقمان. مؤسسه علمی فرهنگی دارالحدیث.
- [32] Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1990). "The psychology of wisdom: An evolutionary interpretation". In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development*" (pp. 25-51). Cambridge University Press. New York.
- [33] Sternberg, R. J. (1998). "A balance theory of wisdom. " *Review of General Psychology*, Vol.2, No. 4, PP.347-365.
- [34] Merriam-Webster online dictionary. (2006). [Online]. Available: www.m-w.com
- [۳۵] طباطبایی، م. ح.، ۱۳۷۴، تفسیر المیزان. جلد ۲، (مترجم: موسوی‌همدانی)، ناشر: بنیاد علمی و فکری علامه طباطبایی.
- [36] Orwell, L., & Perlmutter, M. (1990). "The study of wise persons: Integrating a personality perspective". In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development*. Cambridge University Press, New York: PP. 160-177.
- [37] McKee, P. & Barber, C. (1999). "On defining wisdom. " *International Journal of Aging and Human Development*, Vol.49, No. 2, PP.149-164.
- [38] Takahashi, M., & Bordia, P. (2000). "The concept of wisdom: A cross-cultural comparison". *International Journal of Psychology* Vol.35, PP.1-9.
- [39] Shedlock, Dorothy J. (1998). "Wisdom: Assessment, development, and correlates. " Presented to the faculty of the Graduate School of Cornell University in Partial Fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- [۴۰] طبرسی، ف. ب. ع.، ۱۳۸۰، مجمع البیان فی تفسیر القرآن، مترجم: علی کرمی، جلد ۲، تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- [41] Godlovitch, S. (1981). " On wisdom. " *Canadian Journal of Philosophy*, Vol.11, No. 1, PP.137-154.
- [42] Audi, R. (1999). "HarperCollins dictionary of philosophy" (2th ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- [43] Leonard-Barton, D. (1995). "Wellsprings of Knowledge. " Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [44] Po Keung Ip. (2011). "Practical wisdom of Confucian ethical leadership: a critical inquiry. " *Journal of Management Development*, Vol.30, No. 7/8, PP.685-696.
- [45] Gosling, J. & Mintzberg, H. (2004). "The five minds of a manager. " *The Weekend Australian Financial Review*, Summer BOSS, PP. 64-5.
- [46] Stevens, K. J. (2000). "Wisdom as an organizational construct: Reality or rhetoric? " (Unpublished doctoral dissertation). The Fielding Institute, Santa Barbara, CA.
- [47] Bierly, P. E., & Kolodinsky, R. W. (2007). "Strategic logic: Toward a wisdom-based approach to strategic management. "In E. H. Kessler., & J. R. Bailey (Ed.), *Handbook of organizational and managerial wisdom*. Thousand Oaks, California: Sage Publication. PP. 61-88.
- [48] Bernard, M., David. R., & Kimberley, B. B. (2009). "Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. " *The Leadership Quarterly*, Vol.20, PP.177-19.
- [49] Lawrence, P. R. (2007). "Organizational logic: Institutionalizing wisdom in organizations. " In E. H. Kessler., & J. R. Bailey (Ed.), *Handbook of organizational and managerial wisdom*. Thousand Oaks, California: Sage Publication. PP. 43-60.
- [50] DeNisi, A. S., & Belsito, C. A. (2007). "Strategic aesthetics: Wisdom and human resource management. " In E. H. Kessler., & J. R. Bailey (Ed.), *Handbook of organizational and managerial wisdom*. Thousand Oaks, California: Sage Publication. PP. 261-273.
- [51] Nielsen, T. M., Edmondson, A. C., & Sundstrom, E. (2007). "Interpersonal logic: Team wisdom, definition, dynamics and application." In E. H. Kessler., & J. R. Bailey (Ed.), *Handbook of organizational and managerial wisdom*. Thousand Oaks, California: Sage Publication. PP. 21-42.
- [52] Meyer, A. D. (2007). Strategic epistemology: "Innovation and organizational wisdom. " In E. H. Kessler., & J. R. Bailey (Ed.), *Handbook of organizational and managerial wisdom*. Thousand Oaks, California: Sage Publication. PP.357-374.
- [53] Jordan, J., & R. J. Sternberg. (2007). " Individual logic: Wisdom in organizations: A balance theory analysis. " In E. H. Kessler., & J. R. Bailey (Ed.), *Handbook of organizational and managerial wisdom*, Thousand Oaks, California: Sage Publication. PP. 3-19.