

ارائه یک مدل سازمان حکمت‌محور در ادارات دولتی

مرتضی مرادی^۱

چکیده: اهمیت حکمت در مباحث مدیریتی و سازمانی رو به افزایش است. از آنجا که حکمت به‌عنوان اوج قضاوت عقلانی و اخلاقی، عامل موفقیت در سازمان است و لازمه به‌کارگیری آن، استفاده از دانش ویژه برای زمینه‌ای خاص است، در این پژوهش سعی شده است از نگاه حکمت‌محور به سازمان پرداخته شود. جامعه آماری پژوهش، کارکنان اداره‌های کل استان همدان (۷،۹۴۱ نفر) بودند که ۳۸۱ نفر با استفاده از روش طبقه‌ای نسبی، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی است. برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی، از پرسشنامه‌ای ۶۲ سؤالی استفاده شد. برای طراحی پرسشنامه، از تکنیک دلفی در سه مرحله استفاده شد. نتایج مدل تحلیل مسیر نشان داد از پنج متغیر مورد توافق اعضای پانل دلفی، چهار متغیر «سبک رهبری و مدیریت»، «اصول اخلاقی»، «یادگیری و مدیریت دانش» و «قضاوت و تصمیم‌گیری»، تأثیر مثبت و معناداری بر سازمان حکمت‌محور دارند. رابطه تعریف‌شده بین خود متغیرها نیز پذیرفته شد. درنهایت، نتایج پژوهش، به ارائه مدلی از سازمان حکمت‌محور منجر شد.

واژه‌های کلیدی: اخلاق، حکمت، سازمان حکمت‌محور، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام‌نور

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۲۷

نویسنده مسئول مقاله: مرتضی مرادی

Email: morteza_moradi@pnu.ac.ir

مقدمه

قرن حاضر به دلیل داشتن ویژگی‌های خاص، سازمان‌ها را با چالش‌های جدیدی مواجه ساخته است. همان‌طور که سازمان‌ها در سراسر جهان، درگیر تطابق با فناوری‌های پیشرفته و چالش‌های بسیار اقتصاد جهانی هستند، نظریه سازمان برای پیشروی به جلو، به حکمت^۱ توجه کرده است. رهبران و کارکنان، تنها از طریق پرورش حکمت می‌توانند به دانش و مهارت‌های مرتبط توجه کنند و روش به‌کارگیری خلاقانه آنها را فراگیرند. حکمت، فراتر از دانش، تفکری است که ظرفیت لازم را تشویق می‌کند و ویژگی‌های مورد نیاز برای اطمینان از آینده بلندمدت سازمان‌ها را ارائه می‌دهد (کسلر و بایلی، ۲۰۰۷). اعتقاد بر آن است که اگر افراد در عمل سازمانی خود به حکمت توجه کنند، می‌توان انتظار وجود سازمان حکمت‌محور^۲ را داشت؛ زیرا امروزه، به‌جای دانش، حکمت، اولویت سازمان‌هاست. حکمت سازمانی، نه تنها توانایی انتخاب مؤثر و به‌کاربردن دانش مناسب در یک موقعیت خاص را بیان می‌کند، بلکه توانایی جمع‌آوری، یکی کردن و ارتباط این دانش با ابزارهای قابل قبول سازمانی را دربرمی‌گیرد؛ بنابراین، حکمت نه تنها به اعمال افراد نسبت داده می‌شود، بلکه اگر اکثریت کارکنان به دنبال عمل حکیمانه باشند، سازمان به‌عنوان یک کل، حکمت‌محور می‌شود.

مطالعه ادبیات مربوط به حکمت نشان می‌دهد که حکمت چیزی فراتر از دانش است. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها از جمله اداره‌های دولتی، علی‌رغم بالارفتن سطح سواد و دانش کارکنان و مدیران، آنچنانکه باید و شاید، از این دانش به‌درستی در عمل استفاده نمی‌شود و سازمان‌ها نتوانسته‌اند از دانش افراد، به‌نحو احسن استفاده کنند. به‌عبارتی، با بررسی و مطالعه دقیق اداره‌های دولتی، این سؤال پیش می‌آید که چرا این سازمان‌ها نتوانسته‌اند از دانش افراد برای بهبود عملکرد خود استفاده بهینه‌ای داشته باشند؛ بنابراین، در این پژوهش تلاش شده است تا اداره‌های کل استان همدان به‌عنوان نماینده اداره‌های دولتی کشور، از دریچه حکمت بررسی شوند؛ چرا که حکمت، یک گام فراتر از دانش است و شاید بتوان با بررسی ابعاد حکمت و سازمان حکمت‌محور در این اداره‌ها به سؤال فوق پاسخ داد؛ زیرا به اعتقاد کسلر و بایلی (۲۰۰۷)، بسیاری از مسائل مهم سازمان‌ها زمانی مشخص می‌شود که از دریچه حکمت به آنها نگرسته شود؛ بنابراین، سعی شده است به عوامل تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور پرداخته شود و درنهایت، مدلی در این زمینه ارائه شود. از آنجا که بررسی حکمت در حوزه مدیریت و سازمان، سابقه بسیار زیادی ندارد و پژوهش‌هایی هم که تاکنون در این زمینه انجام شده‌اند، بیشتر به دنبال تعریف

-
1. Wisdom
 2. Wisdom-based organization

سازه حکمت بوده‌اند، پژوهش حاضر از چند جهت اهمیت بسیار دارد: اول اینکه تاکنون مدلی از سازمان حکمت‌محور ارائه نشده است و برای نخستین بار است که چنین تحقیقی انجام می‌شود که به دنبال ارائه مدلی در این زمینه است؛ دوم اینکه شاید نگاه از این دریچه جدید، بعضی از مشکل‌ها را شناسایی و حل کند یا کاهش دهد؛ چرا که تاکنون سازمان‌ها از این زاویه بررسی نشده‌اند.

ادبیات پژوهش

حکمت و تعاریف آن

با مطالعه ادبیات مربوط به حکمت مشخص می‌شود که هر پژوهشی، از دیدگاهی به این سازه پرداخته است؛ به طوری که در فرهنگ‌های مختلف، درک حکمت با یکدیگر متفاوت است. اگرچه هیچ‌گونه توافق کلی درباره تعریف حکمت وجود ندارد (موبرگ، ۲۰۰۱؛ استودینگر و همکاران، ۱۹۹۷)، حکمت، شامل قضاوت‌های ارزشی (کلایتون، ۱۹۸۲)، استدلال اساسی^۱ (پاسکال - لئون، ۱۹۹۰)، دانش ضمنی^۲ (استرنبرگ، ۱۹۹۸) و دیگر ویژگی‌ها در نظر گرفته می‌شود. به نظر می‌رسد حکمت، مفهومی بسیار گسترده و چندبعدی است (گادلیچ، ۱۹۸۱؛ کرامر، ۱۹۹۰؛ مونتگمری و همکاران، ۲۰۰۲). این مفهوم ممکن است صرفاً یک سطح بالاتر از دانش نباشد؛ ممکن است مسیر پیچیده‌ای باشد که افراد باید در آن مسیر عمل کنند (بیرن و فیشر، ۱۹۹۰؛ کرامر، ۲۰۰۰). به نظر می‌رسد در حوزه مفهومی حکمت، دغدغه عمومی یک فرد حکیم، صلاح عموم مردم است (بالتس و استودینگر، ۲۰۰۰؛ استرنبرگ، ۱۹۹۸؛ کلایتون، ۱۹۸۲). در نهایت می‌توان گفت حکمت عموماً به عنوان سطح خیلی بالا یا نهایی فهم و کارکرد انسان تعریف می‌شود (بالتس و استادینگر، ۲۰۰۰؛ کرامر، ۲۰۰۰؛ سیورت، ۱۹۹۸).

در فرهنگ لغت فارسی، حکمت به معنای علم، حلم، راستی، درستی، عدل، کلام موافق حق، معرفت حقایق اشیا و انجام فعل پسندیده آمده است. در روایت‌ها نیز حکمت به معرفت، بصیرت، آگاهی در دین، اطاعت خدا و شناخت امام تفسیر شده است؛ زیرا این معارف، سعادت بشر را تضمین می‌کند (رنجبریان و همکاران، ۱۳۹۰). امام علی (ع) در نهج البلاغه می‌فرماید: «حکمت گمشده مؤمن است» (حکمت ۷۹ و ۸۰)؛ یا «حکمت لازمه یافتن حقیقت است» (حکمت ۱۵۷). امام صادق (ع) نیز می‌فرماید: «حکمت چراغ معرفت و شناخت، وسیله سنجش تقوا و نتیجه صداقت و راستی است و خداوند، نعمتی بزرگ‌تر از حکمت به بنده‌ای عنایت نفرموده است»

1. Vital reasoning

2. Tacit knowledge

(طباطبایی، ۱۴۱۷). خداوند متعال نیز درباره افراد حکیم می‌فرماید: «همان کسانی که سخنان را می‌شنوند و از نیکوترین آنها پیروی می‌کنند؛ آنان کسانی هستند که خدا هدایتشان کرده و آنها خردمندان (حکیمان) هستند» (زمر: ۱۸). ابوبصیر می‌گوید: از امام صادق (ع) درباره کلام خدا در سوره بقره، آیه ۲۶۹ که می‌فرماید: «وَ مَنْ يُؤْتِ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا» (به هر که حکمت داده شد، خیر بسیار داده شده است) شنیدم که فرمود: مقصود [از حکمت] معرفت امام و دوری از گناهان کبیره است که خدا برای آنها دوزخ را واجب فرموده است (کلینی، ۱۳۶۹). همچنین در تعبیری از امام صادق (ع) در اصول کافی آمده است: آن حضرت، حکمت را نیروی تعقل و درست‌اندیشیدن می‌داند (شریفی اصفهانی، ۱۳۷۹)؛ بنابراین، پرداختن و توجه به حکمت در منابع علمی و دینی، نشان از اهمیت ویژه آن دارد.

با توجه به گستردگی مفهوم حکمت، در این پژوهش سعی شده است اساس این مفهوم مد نظر قرار گیرد؛ بنابراین، منظور از حکمت در این پژوهش، سطح بالایی از درک، دانش، شهود و اخلاق‌گرایی افراد است که اگر احساس کنند کاری درست است، آن را با شجاعت تمام انجام می‌دهند و به منصفه ظهور می‌رسانند؛ بنابراین، منظور از حکمت، بیشتر تأکید بر عمل‌گرایی با در نظر گرفتن دانش افراد، شهود و اصول اخلاقی است.

حکمت سازمانی

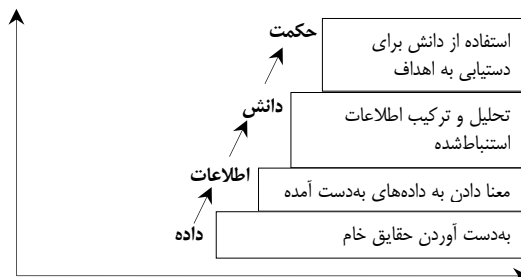
حکمت در کمک به مردم برای تطبیق با محیطشان و درک پیشرفت انسانی، ارزشمند است. درک حکمت در نهایت، به بهبود رضایت از زندگی منجر می‌شود و به پرورش رهبران جوامع کمک می‌کند (استودینگر و همکاران، ۱۹۹۷). علاوه بر آن، کرامر (۲۰۰۰) بیان می‌کند که حکمت، مهارتی مفید برای جامعه در جهت پیشرفت شهروندانش است؛ بدین دلیل که افزایش حکمت فردی، توانایی تعامل مردم با یکدیگر را به روشی دلسوزانه و بدون قضاوت افزایش می‌دهد. از این جمله‌ها چنین آشکار می‌شود که حکمت از نظر ارزش اجتماعی، سطوح گوناگونی دارد، اما چگونه این جمله‌ها به سازمان‌های تجاری یا حکمت مدیریتی ارتباط می‌یابند؟ جست‌وجو برای این جواب‌ها به بررسی حکمت در چارچوب کارکرد سازمانی منجر شده است.

با بررسی منابع تاریخی و اسلامی مشخص می‌شود که به حکمت، توجه ویژه‌ای شده است. به‌عنوان مثال، افلاطون در سال ۳۹۹ قبل از میلاد، مطالبی درباره حکمت نوشت و بعد از او ارسطو نیز حکمت نظری و عملی را بیان کرد. درباره اهمیت حکمت در مدیریت می‌توان به این جمله افلاطون در کتاب جمهوریت اشاره کرد: «تا زمانی که فیلسوفان، شهریان نگردند و یا

شهریاران به روح و قدرت فلسفی مجهز نشوند یا عظمت سیاسی با شکوه فلسفی به هم درنیامیزد... شهرها، دولت‌ها هرگز از پلیدی‌ها ایمنی نخواهند یافت» (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹). این تلاش‌ها و تعاریف از حکمت ادامه پیدا کرد تا اینکه در اوایل دهه ۱۹۸۰، تلاش زیادی برای تعریف و مفهوم‌سازی حکمت شد. جیسون و همکاران (۲۰۰۱) برای اولین بار، مقیاس سنجش حکمت را مطرح کردند. رینولدز (۲۰۰۳) نیز مقیاس سنجش حکمت مدیریتی را توسعه داد. علی‌رغم ارائه این مقیاس‌ها، تا به حال پژوهشی درباره سازمان حکمت‌محور انجام نشده است.

با توجه به اشاره‌ای که در بالا به حکمت شد، این سؤال مطرح می‌شود که حکمت سازمانی چیست. به‌طور واضح، بسیاری از تصمیم‌هایی که شرکت‌ها می‌گیرند، بسیار پیچیده است و معمولاً نیاز است که تصمیم‌گیرنده مقدار زیادی از اطلاعات را فیلتر کند. باید مبنای دانش گسترده را شناخت، تفسیر کرد و آن را با اطلاعات تکمیل کرد (لئونارد-بارتون، ۱۹۹۵؛ پیسانو، ۱۹۹۴؛ کوگات و زاندر، ۱۹۹۲). فرایند واقعی تصمیم‌گیری و عملکرد، مستلزم ساده‌سازی اطلاعات و دانش است. پیچیدگی این شرایط را باید هدایت کرد؛ به‌طوری‌که مهم‌ترین حوزه دانش به فرایند تصمیم‌گیری راه یابد. علاوه بر این، دانش و اطلاعات پیچیده را باید در یک چارچوب همه‌جانبه و گسترده ارزیابی کرد. این ساده‌سازی و ارزیابی دانش، به قضاوت نیاز دارد که تعداد کمی از محققان به بررسی آن پرداخته‌اند.

قضاوت، انتخاب و استفاده از دانش خاص برای زمینه‌ای خاص، چیزی است که آن را «حکمت سازمانی»^۱ می‌نامیم. یعنی حکمت، به توانایی انتخاب مؤثر و به‌کاربردن دانش مناسب در شرایط معین، مربوط است. برای روشن‌شدن این موضوع، چارچوبی در شکل ۱ ارائه می‌شود که داده، اطلاعات، دانش و حکمت را متمایز می‌کند و مفهوم حکمت سازمانی را در شناخت این‌که چگونه سازمان می‌تواند بهترین استفاده را از دانش خود بکند، معرفی می‌کند.



شکل ۱. چارچوب داده، اطلاعات، دانش و حکمت

منبع: بیرلی و همکاران، ۲۰۰۰

1. Organizational wisdom

داده به‌عنوان چیزی که ارائه شده، قطعی یا پذیرفته شده تعریف شده است. فرضیه‌ای مقدم که براساس آن می‌توان درباره چیزی استدلال یا از آن نتیجه‌گیری کرد. دیگران استدلال کرده‌اند که داده‌ها، حقایق درک‌نشده‌ای هستند که مواد خام سازه‌های مرتبه بالاتر به‌شمار می‌روند. اطلاعات، متشکل از داده‌هایی پردازش شده است که برای دریافت‌کننده معنایی دارد یا یک مقدار حقیقی یا دریافت‌شده یا جزء اقدام‌ها یا تصمیم‌های مربوط به آینده است (کسلر و بایلی، ۲۰۰۷). ویژگی مهم استفاده معمول از این اصطلاح این است که اطلاعات، قابل انتقال است و می‌توان آنها را به بعضی روش‌ها ارتباط داد. دانش، درک روشن اطلاعات است. اطلاعات را تحلیل و ترکیب می‌کنیم تا آن را کاملاً بفهمیم. حکمت بیش از این است؛ عمیق‌تر^۱، گسترده‌تر^۲، آشکار^۳، مشهود^۴، روشن^۵، مبهم^۶، تجربه‌شده^۷ و ساده^۸ و همه این ویژگی‌ها را به‌طور همزمان دارد. اگر هدف، زندگی بهتر است، هر تعریفی که از آن داشته باشیم، داده‌های بیشتر، اطلاعات بیشتر یا دانش بیشتر لزوماً به سعادت فردی (ون دورن، ۱۹۹۱) یا موفقیت شرکت (شریج، ۲۰۰۱) منجر نمی‌شود؛ بنابراین، علاوه بر داده و اطلاعات و دانش، آنچه سعادت بشر را رقم می‌زند، حکمت است. حکمت برتر از دانستن صرف است و قطعاً چیزی کاملاً متفاوت را دربرمی‌گیرد (کسلر و بایلی، ۲۰۰۷).

با توجه به اینکه زندگی انسان امروز، سازمانی است، سؤال این است که در ساختار سازمان، حکمت از چه جایگاهی برخوردار است. آیا بنیان سازمان‌ها بر حکمت استوار است و آیا می‌توان سازمان‌های حکمت‌محور طراحی کرد؟ پژوهش حاضر به دنبال این است تا مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور را معرفی کند.

پیشینه پژوهش

به‌طور کلی درباره حکمت در حوزه سازمان و مدیریت، پژوهش‌های محدودی صورت گرفته است که در این قسمت به آنها اشاره می‌شود.

شدلاک (۱۹۹۸) پژوهشی با عنوان «حکمت: ارزیابی، توسعه و روابط» انجام داد. هدف کلی

-
1. Deeper
 2. Broader
 3. Apparent
 4. Evident
 5. Lucid
 6. Nebulous
 7. Experienced
 8. Naive

این مطالعه، بررسی جامع پدیده حکمت، توسعه حکمت و بررسی اعتبار روابط فرض شده بود. نتایج این تحقیق نشان داد حکمت، سازه‌ای چندبعدی است که محل اتصال دانش تخصصی و سبک‌شناختی بردباری و ترقی‌خواهانه و توانایی‌های شناختی عملی و اجتماعی عمومی است. همچنین نتایج نشان داد عواملی که به‌نظر تسهیل‌کننده‌اند، بر حکمت تأثیر می‌گذارند.

در پژوهشی دیگر استونز (۲۰۰۰) با عنوان «حکمت به‌عنوان یک سازه سازمانی: واقعیت یا علم معانی بیان» به این نتیجه رسید که حکمت در رفتار و تفکر رهبران رسمی و غیر رسمی سازمان، همچنین فرهنگ و ساختار سازمان وجود دارد.

رینولدز (۲۰۰۳) پژوهشی برای ارائه یک مقیاس برای حکمت مدیریتی با عنوان «مطالعه حکمت مدیریتی مدیران اجرایی آمریکا» انجام داد که در آن، حکمت مدیریتی را از دیدگاه مدیران اجرایی ایالات متحده آمریکا بررسی کرد. وی نخستین گام را در جهت توسعه مقیاس برای سنجش حکمت مدیریتی برداشت که به‌صورت تجربی، درکی عمومی از این سازه تعیین شود؛ زیرا بعد از اینکه حکمت مدیریتی، مفهوم‌سازی و تعریف شد، داشتن یک مقیاس منافع حکمت مدیریتی برای یک سازمان را تعیین می‌کند. از ۶۳ ویژگی مربوط به حکمت در ادبیات موضوع، در این تحقیق ۲۰ ویژگی که بیشتر مورد توجه بود، از دید مدیران اجرایی آمریکا رتبه‌بندی شد که ویژگی «توانایی تفکر» بالاترین رتبه و ویژگی «سن»، پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص دادند.

اولین مطالعه داخلی در زمینه حکمت، توسط دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان «آن سوی دانش و تجربه مدیریتی: تحلیلی بر ارکان شکل‌دهنده حکمت مدیریتی از نگاه مدیران ناجا» برای بررسی و نظرسنجی از اساتید و مدیران ناجا صورت گرفت. در این مطالعه، پنج عنصر جدید به مقیاس رینولدز که ۲۰ عنصر را شناسایی کرده بود، افزوده و در دو بعد ویژگی‌های درون‌فردی و بین‌فردی آزموده شد.

رنجبریان و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «تحلیل مؤلفه‌های حکمت در نهج‌البلاغه با استفاده از تحلیل محتوا» با استفاده از تحلیل داده‌های کمی، مؤلفه‌های حکمت را شناسایی کردند. آنها ۲۳۸ حکمت از حکمت‌ها و کلمات قصار نهج‌البلاغه را تحلیل محتوایی کردند و داده‌های تحقیق را از آن استخراج کردند. درنهایت، به این نتیجه رسیدند که به‌ترتیب، اصول اخلاقی، آگاهی، ملاحظه‌های اجتماعی و عمل، چهار مؤلفه اصلی حکمت هستند که در نهج‌البلاغه، بیشترین تأکید بر آنها صورت گرفته است.

پس از بررسی پیشینه پژوهش و نتایجی که از تکنیک دلفی حاصل شد، روابط بین عوامل تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور نیز بیشتر براساس پیشینه پژوهش مد نظر قرار گرفت که به

مواردی از آن اشاره می‌شود. در ارتباط با فرهنگ سازمانی و اصول اخلاقی، دارائی و پارساعمل (۱۳۹۲) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سه مؤلفه از چهار مؤلفه فرهنگ سازمانی، بر بعد اخلاقی مسئولیت اجتماعی، تأثیر معنادار و مستقیمی دارد. همچنین مشبکی و خلیلی شجاعی (۱۳۸۹) در پژوهشی تأثیر فرهنگ سازمانی را بر مسئولیت اجتماعی تأیید کردند که در آن، اخلاق جزئی از مسئولیت اجتماعی محسوب می‌شد. رحیمی و آقابابایی (۱۳۹۲) نیز نشان دادند ریسک‌پذیری و تیمگرایی به‌عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، قابلیت پیش‌بینی اخلاق حرفه‌ای را دارند و نیز فرهنگ سازمانی موجب کرامت انسانی می‌شود. گودرزی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ تسهیم و یادگیری مستمر، بر خلق دانش و انتقال آن تأثیر مثبت و معناداری دارد. حمدی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی دریافتند بین فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم‌گیری، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد؛ به‌طوری‌که فرهنگ سازمانی بوروکراتیک با سبک تصمیم‌گیری دستوری، و فرهنگ سازمانی مشارکتی با سبک تصمیم‌گیری مشارکتی، رابطه مستقیم دارد. حسینی و همکاران (۱۳۸۹) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ گروهی، بر سبک مبادله رهبر-پیرو، و فرهنگ توسعه‌ای، بر سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو تأثیری مثبت و معنادار دارد. کالار (۲۰۰۲) در پژوهشی، رابطه میان توسعه اخلاقی و سبک تصمیم‌گیری را تأیید کرد؛ او به این نتیجه رسید که کسانی که از سبک دستوری بیشتری استفاده می‌کنند، از اصول اخلاقی غافل می‌شوند.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش سعی بر آن است تا مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور معرفی شوند، پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش و ماهیت، توصیفی-پیمایشی است.

ابزار پژوهش

در این تحقیق، برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری، ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از روش مطالعه کتابخانه‌ای، بررسی کتاب‌ها، مجله‌ها و پایگاه‌های اینترنتی استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات میدانی نیز در این تحقیق، پرسشنامه است. از آنجا که تاکنون در زمینه سازمان حکمت‌محور، پژوهشی صورت نگرفته است، بعد از مطالعه مفصل در ادبیات موضوع و پس از استخراج ابعاد سازمان حکمت‌محور در ادبیات موجود، برای تأیید عوامل مؤثر بر سازمان حکمت‌محور، از تکنیک دلفی استفاده شد.

تکنیک دلفی

در پژوهش حاضر، ۲۱ نفر از اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه، به‌عنوان اعضای پانل انتخاب شدند. با مطالعه عمیق و گسترده در ادبیات فلسفی حکمت، از دل عوامل فلسفی حکمت (منطق، اخلاق، زیبایی‌شناسی، شناخت و متافیزیک)، با مطالعه گسترده و عمیق، ده عامل مدیریتی تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور، استخراج و برای اعضا ارسال شد. این ده مؤلفه اصلی در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. عوامل تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور در دور اول تکنیک دلفی

ردیف	مؤلفه	ردیف	مؤلفه
۱	اهداف و استراتژی	۶	یادگیری و مدیریت دانش
۲	سبک رهبری و مدیریت	۷	مدیریت منابع انسانی
۳	ساختار سازمانی	۸	روابط بین افراد
۴	فرهنگ سازمانی	۹	خلاقیت و نوآوری
۵	اصول اخلاقی	۱۰	قضاوت و تصمیم‌گیری

در دور اول، درباره میزان تأثیرگذاری عوامل فوق بر سازمان حکمت‌محور، پرسش‌هایی مطرح شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه دور اول، برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب همبستگی کندال استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال^۱ که با نماد w نشان داده می‌شود، یک آزمون غیر پارامتریک است که برای تعیین میزان هماهنگی میان چندین دسته رتبه مربوط به n شیء یا فرد استفاده می‌شود. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، به‌طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هریک از مقوله‌ها به‌کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند.

از آنجا که ضریب هماهنگی کندال و میانگین نمره‌ها در دور اول برای پنج مؤلفه (سبک رهبری و مدیریت (LS)^۲، فرهنگ سازمانی (OC)^۳، اصول اخلاقی^۴، یادگیری و مدیریت دانش (KM)^۵، قضاوت و تصمیم‌گیری (D.M)^۶ قابل قبول بود، در دور دوم براساس پیشنهادی بعضی از اعضای پانل، تغییرهایی در بعضی از سؤال‌ها داده شد. به‌طوری‌که تعداد پرسش‌های بعضی از

1. Kendall's Coefficient of Concordance (W)
2. Leadership Style
3. Organizational Culture
4. Ethic
5. Knowledge Management
6. Decision Making

مؤلفه‌ها کم یا زیاد شد و به همراه میانگین نمره‌های دور اول، پرسشنامه در دور دوم برای اعضای پانل ارسال شد. در دور دوم، میانگین نمره‌ها در حد قابل قبول و ضریب همابستگی کندال نیز ۰/۶۷ بود؛ بنابراین، در دور سوم درباره هر یک از این عوامل تأثیرگذار، براساس ادبیات موجود نظرخواهی شد. در پایان، نظرهای اعضا جمع‌آوری و با در نظر گرفتن ادبیات تحقیق، مدل مفهومی تحقیق، طراحی شد.

روایی و پایایی

پایایی پرسشنامه نهایی را از طریق آلفای کرونباخ سنجیدیم. بدین صورت که بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، آلفای کرونباخ آن را محاسبه کردیم که نتایج آن در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲. آلفای کرونباخ پرسش‌های مربوط به متغیرهای مکنون و کل پرسشنامه

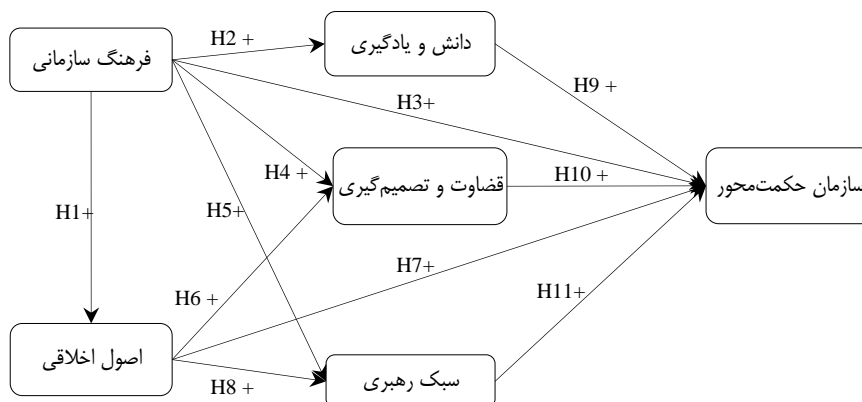
ردیف	متغیرها	تعداد پرسش‌ها	آلفای کرونباخ
۱	سبک رهبری و مدیریت	۷	۰/۸۶۵
۲	فرهنگ سازمانی	۷	۰/۷۹۶
۳	اصول اخلاقی	۱۰	۰/۸۶۵
۴	یادگیری و مدیریت دانش	۱۰	۰/۸۹۴
۵	قضاوت صحیح و تصمیم‌گیری	۸	۰/۸۱۲
۶	سازمان حکمت‌محور	۲۰	۰/۹۱۸
۷	کل پرسشنامه	۶۲	۰/۹۷۱

همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود، پایایی پرسش‌های مربوط به متغیرها و کل پرسشنامه، بین ۰/۷۹۶ تا ۰/۹۷۱ است. همچنین مبنای تعیین روایی، روایی محتوا (از نوع صوری) و روایی سازه بود؛ یعنی سعی شد شاخص‌های هر یک از عوامل تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور در تکنیک دلفی انعکاس یابد. سپس روایی سازه، از طریق تحلیل عاملی تأییدی سنجش شد.

مدل مفهومی پژوهش

براساس بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق و همچنین با اتکا به نظرهای اعضای پانل دلفی، پنج متغیر تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور استخراج شدند که در قالب شکل ۲ نشان داده شده‌اند. همان‌طور که در تکنیک دلفی ذکر شد، آثار مستقیم پنج متغیر بر سازمان حکمت‌محور، براساس

نظرهای اعضای دلفی، تأیید و ارتباط بین این متغیرها با یکدیگر براساس مطالعه ادبیات نظری و تجربی، ترسیم شد.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

در مدل فوق، همه متغیرها از نوع مکنون هستند که با گویه‌هایی سنجیده شدند. فرهنگ سازمانی متغیر مستقل، سازمان حکمت‌محور متغیر وابسته و دیگر متغیرها، هم در نقش متغیر مستقل و هم در نقش متغیر وابسته بودند. شایان ذکر است که ابعاد متغیر مکنون سازمان حکمت‌محور عبارتند از: تفکر استراتژیک، جذب اعتماد، درستکاری اخلاقی، هوشیاری، عدالت‌گرایی، شهودگرایی، به‌کارگیری و تسهیم دانش و عملگرایی که در مجموع، با ۲۰ سؤال سنجیده شدند؛ بنابراین، براساس روابط بین متغیرها در مدل، یازده فرضیه برای پژوهش مطرح شد که در شکل ۲ نشان داده شده است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش، شامل تمامی کارکنان اداره‌های کل استان همدان (۳۰ اداره)، شامل ۷،۹۴۱ نفر است. برای تعیین حجم نمونه، از آنجا که حجم جامعه معلوم بود، از فرمول کوکران^۱ استفاده شد و براساس فرمول زیر، حجم نمونه، ۳۶۷ نفر تعیین شد.

1. Cochran

$$n = \frac{\frac{(1/96)^2 (0/5)(0/5)}{(0/5)^2}}{1 + \frac{1}{7941} \left(\frac{(1/96)^2 (0/5)(0/5)}{(0/5)^2} - 1 \right)} = 367$$

با توجه به حجم جامعه آماری، نمونه آماری از فرمول فوق ۳۶۷ نفر به دست آمد. از آنجا که تعداد سؤال‌های پرسشنامه، نسبتاً زیاد بود و احتمال می‌رفت پاسخ‌های بعضی از افراد ناقص و غیر قابل تحلیل باشد و همچنین به دلیل اینکه احتمال بازنگشتن بعضی از پرسشنامه‌ها وجود داشت، تعداد ۴۵۰ پرسشنامه بین افراد نمونه آماری توزیع شد و در نهایت، ۴۰۷ پرسشنامه (۹۰ درصد آنها) برگشت داده شد که تعداد پرسشنامه‌های قابل تحلیل و حجم نمونه آماری واقعی این پژوهش، ۳۸۱ نفر است. با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق، ۳۰ اداره کل در استان همدان است، برای انتخاب نمونه آماری، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب استفاده شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، به‌طور خلاصه در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	سن	سابقه خدمت	تحصیلات
مرد	۲۰-۳۰ سال	۱-۱۰ سال	دیپلم
	۳۰-۴۰ سال		فوق دیپلم
	۴۰-۵۰ سال	۱۱-۲۰ سال	لیسانس
زن	بالای ۵۰ سال	بالای ۲۱ سال	فوق لیسانس و بالاتر
	نامشخص	نامشخص	نامشخص
جمع	جمع	جمع	جمع

تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی سازه‌ها

برای بررسی روایی سازه یا میزان تبیین‌پذیری هر متغیر به‌وسیله پرسش‌ها، از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که با توجه به معناداری به‌دست‌آمده (بالای ۱/۹۶)، می‌توان نتیجه گرفت که همه بارهای عاملی (ضرایب استاندارد) سطح معناداری لازم را دارند و تمامی سؤال‌های پرسشنامه، متغیرهای تحقیق را به‌خوبی تبیین می‌کنند (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	گویه (سؤال) مربوطه	بار عاملی (ضریب استاندارد)	اعداد معناداری (t-value)
فرهنگ سازمانی (OC)	وجود روحیه تلاش در بین کارکنان	-/۶۱	۱۱/۷۶
	تشویق کارکنان به بررسی روش‌های مختلف انجام کار	-/۵۱	۹/۶۱
	تشویق کارکنان برای استقبال از موقعیت‌های دشوار کاری	-/۵۷	۱۰/۷۶
	در نظر گرفتن منافع کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	-/۶۰	۱۱/۶۳
	احساس آزادی کارکنان در انجام وظایف شغلی	-/۶۵	۱۲/۷۹
	اهمیت دادن به کار گروهی و تشویق به همکاری	-/۶۶	۱۳/۰۲
	تقویت روحیه اعتماد به نفس کارکنان از سوی مدیران	-/۵۸	۱۱/۲۱
اصول اخلاقی (Ethic)	توجه به فضیلت‌های اخلاقی	-/۵۷	۱۱/۵۸
	قضاوت‌های صحیح و عادلانه	-/۶۰	۱۲/۲۶
	توجه و احترام به ارزش‌های انسانی	-/۶۴	۱۳/۱۶
	توجه به اخلاقیات در تعامل با یکدیگر	-/۳۷	۷/۰۴
	توجه به اصول اخلاقی در تصمیم‌های استراتژیک	-/۶۳	۱۳/۰۱
	تعامل مناسب و احترام به همه ذینفعان سازمان	-/۶۴	۱۳/۲۹
	مشارکت ذینفعان در تصمیم‌های تأثیرگذار بر آنها	-/۸۱	۱۸/۴۲
	توجه به لذت‌های معنوی در کنار لذت‌های دنیوی	-/۶۶	۱۳/۸۹
	توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی	-/۶۸	۱۴/۴۵
	پاسخگویی و تمهید نسبت به اقدام‌ها و تصمیم‌های مهم	-/۶۳	۱۳/۰۵
یادگیری و مدیریت دانش (KM)	استفاده از دانش و مهارت به‌طور همزمان	-/۵۷	۱۱/۷۷
	استفاده از افراد دانشی و متخصص در موقع نیاز	-/۴۳	۸/۴۷
	توجه به تجربه دیگران به‌عنوان منبع دانش	-/۶۵	۱۳/۶۴
	دقت نظر به سؤال‌های هوشمندانه افراد	-/۶۱	۱۲/۶۹
	تلاش همگانی و همکاری‌گونه در جهت یادگیری	-/۶۳	۱۳/۲۷
	توجه به فعالیت‌های مربیگری (اقدام‌پژوهی) در سازمان	-/۸۰	۱۸/۱۹
	توجه به دانش برگرفته از علم مدیریت	-/۷۸	۱۷/۶۲
	توجه به ابزارهای مدیریت دانش	-/۸۱	۱۸/۷۱
	اهمیت دادن به یادگیری سازمانی	-/۷۷	۱۷/۴۴
	عملی کردن آموخته‌ها و دانسته‌های افراد	-/۶۹	۱۴/۹۳
قضاوت و تصمیم‌گیری صحیح (D.M)	استفاده از دانش جمعی افراد باتجربه در تصمیم‌گیری	-/۴۹	۹/۳۷
	تصمیم‌گیری براساس تخصص و اطلاعات	-/۵۷	۱۱/۱۸
	سعی در گرفتن تصمیم‌های صحیح و عاقلانه	-/۵۳	۱۰/۲۷
	مشارکت مدیران قبلی در حوزه تخصصی تصمیم‌گیری	-/۶۹	۱۴/۱۳
	توجه همزمان به عوامل ذهنی و عینی (منطقی) در تصمیم‌گیری	-/۸۱	۱۷/۶۲
	توجه به خیر و صلاح همگانی در تصمیم‌گیری	-/۶۹	۱۴/۲۶
	عدالت در تصمیم‌گیری	-/۳۹	۷/۲۴
تصمیم‌گیری براساس اجماع	-/۵۷	۱۱/۲۰	

ادامه جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

شماره	گویه (سؤال) مربوطه	بار عاملی (ضریب استاندارد)	اعداد معناداری (t-value)
سبک رهبری (LS)	درک چگونگی مدیریت افراد و کارها	-۰/۶۵	۱۳/۶۱
	رفتار سنجیده و شایسته رهبران و مدیران	-۰/۴۶	۸/۸۴
	وجود مدیران همدل در مواقع بحران	-۰/۷۳	۱۵/۳۸
	خودآگاهی و درک دیگران از سوی مدیران	-۰/۷۷	۱۷/۰۱
	درک احساسات کارکنان از سوی مدیران	-۰/۷۴	۱۶/۰۶
	داشتن جسارت و شجاعت	-۰/۷۷	۱۶/۹۹
	درک فضیلت‌های اخلاقی از سوی رهبران و مدیران	-۰/۷۳	۱۵/۶۵
	ارزیابی پیشنهادهای مختلف برای اقدام، قبل از اتخاذ تصمیم	-۰/۶۲	۱۲/۹۶
	وجود اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان	-۰/۴۵	۸/۹۳
	در نظر گرفتن منافع همه ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها	-۰/۵۵	۱۱/۳۱
سازمان حکمت‌محور (W.b.O)	در اختیار قراردادن اطلاعات توسط افراد از راه‌های مختلف	-۰/۵۹	۱۲/۱۹
	بررسی همه جنبه‌های بحث قبل از ترکیب ذهن	-۰/۵۸	۱۲/۰۶
	تقسیم مشکل‌ها به عناصر کلیدی در حل مسئله	-۰/۵۳	۱۰/۸۴
	قابل ذخیره‌بودن دانش	-۰/۶۳	۱۳/۲۷
	بررسی مسائل، قبل از به‌وجود آمدن بحران	-۰/۵۲	۱۰/۵۸
	مشخص‌بودن محیط رقابتی سازمان برای اعضا و مدیران	-۰/۶۲	۱۲/۹۸
	استفاده مدیران و کارکنان از تجربه‌های گذشته	-۰/۵۹	۱۲/۱۹
	تسهیم دانش توسط کارکنان	-۰/۶۵	۱۳/۸۸
	تسهیم اطلاعات در میان همکاران	-۰/۶۱	۱۲/۷۹
	درک تخصیص عادلانه منابع در درون سازمان توسط مدیران	-۰/۶۲	۱۲/۹۸
	وجود شجاعت برای انجام کارهای درست	-۰/۶۲	۱۲/۷۸
	توجه ویژه مدیران به مسائل اخلاقی	-۰/۷۰	۱۵/۱۴
	احترام‌گذاشتن به تنوع اعتقادات مذهبی در سازمان	-۰/۵۸	۱۱/۹۱
	به‌اجرا در آمدن ایده‌های جدید و درست	-۰/۵۷	۱۱/۷۸
	قابل درک‌بودن زمینه‌های غیر رسمی برای اتخاذ تصمیم	-۰/۶۲	۱۲/۹۷
	ارزیابی یک مسئله یا موقعیت، بدون تحمیل ارزش‌های آن	-۰/۶۲	۱۲/۹۹
	سعی مدیران در جلب اعتماد کارکنان	-۰/۷۱	۱۵/۴۱

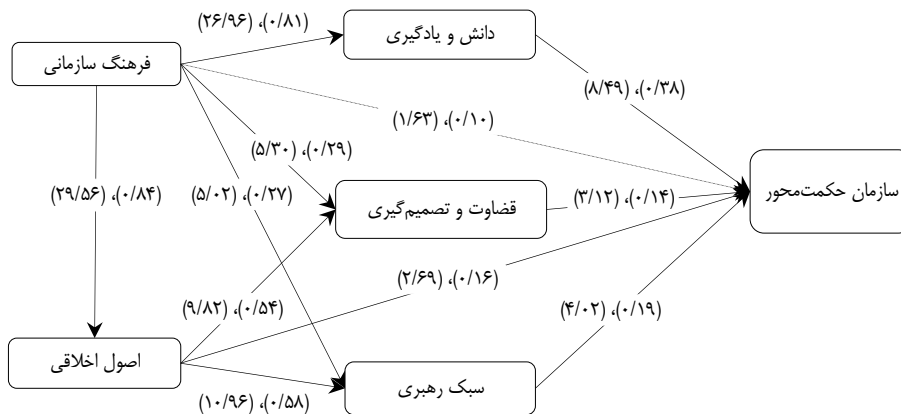
گویه‌های ذکر شده در جدول فوق نشان می‌دهد که براساس ادبیات تحقیق، طراحی شده و از طریق تکنیک دلفی از سوی خبرگان تأیید شده است. شاخص‌های هریک از مدل‌ها نشان از برازش مناسب آنها داشت. همچنین شاخص‌های به‌دست‌آمده برازش برای مدل تحلیل مسیر نیز نشان از برازش مناسب مدل تحقیق دارد. این شاخص‌ها در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. شاخص‌های نیکویی برازش مدل تحلیل مسیر

شاخص برازش	معیار مقبولیت	آماره مدل فرضیه‌های اصلی
χ^2 (Chi square)	$\chi^2 / df \leq 3$	۲/۹۸
RMSEA	RMSEA < ۰/۰۸	۰/۰۶
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	NFI > ۰/۹۰	۰/۹۸
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	CFI > ۰/۹۰	۰/۹۸
شاخص نیکویی برازش (GFI)	GFI > ۰/۹۰	۰/۹۶
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	AGFI > ۰/۸۵	۰/۸۱
Critical N (CN)	CN > ۲۰۰	۱۲۳/۷۸

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۵ نشان می‌دهد که χ^2 / df برابر با ۲/۹۸، شاخص نیکویی برازش ۰/۹۶، شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده ۰/۸۱ و شاخص برازش تطبیقی ۰/۹۸ است. این شاخص‌ها بیانگر تأیید مدل توسط داده‌های موجود است. همچنین شاخص CN برابر با ۱۲۳/۷۸ است. گرچه به‌صورت یک قانون سرانگشتی بیان شده است که CN باید از ۲۰۰ بیشتر باشد (هلتز، ۱۹۸۳)، تا بتوانیم تعداد نمونه را برای قبول برازش مدل بر مبنای آمار بپذیریم، این مقدار نیز قابل قبول است.

آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق نتایج تحلیل مسیر



شکل ۳. خلاصه نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری

1. Root Mean Squarerror of Approximation
2. Normed Fit Index
3. Comparative Fit Index
4. Goodness of Fit Index
5. Adjusted Goodness of Fit Index

در ادامه، براساس مدل تحلیل مسیر، فرضیه‌ها بررسی می‌شود. شکل ۳، خلاصه‌شده نتایج مدل تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد و همچنین در حالت اعداد معناداری را نشان می‌دهد. منظور از سازمان حکمت‌محور، سازمانی است که رهبران آن، بر مبنای اصول اخلاقی، با ترکیب دانش و شهود و براساس قضاوت‌های صحیح، اقدام‌های مناسب را در شرایط مقتضی، شجاعانه انجام می‌دهند؛ به طوری که نتیجه‌ای مطلوب، عاید سازمان شود.

همان‌طور که دیده می‌شود، روی هر مسیر، دو عدد به نمایش گذاشته شده است. اعداد سمت راست در داخل پرانتز، عدد معناداری و عدد سمت چپ در داخل پرانتز، ضرایب استاندارد (میزان تأثیر) را نشان می‌دهد.

در ادامه، برای نمایش بهتر روابط و ضرایب پارامترهای مدل، جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. محاسبه آثار مستقیم و غیر مستقیم و آثار کل متغیرهای مستقل و وابسته

متغیر مستقل (از)	متغیر وابسته (به)	تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر کل
فرهنگ سازمانی	اصول اخلاقی	۰/۸۴	-----	۰/۸۴
فرهنگ سازمانی	یادگیری و مدیریت دانش	۰/۸۱	-----	۰/۸۱
فرهنگ سازمانی	سازمان حکمت‌محور	۰/۱۰	۰/۶۹	۰/۷۹
فرهنگ سازمانی	قضاوت و تصمیم‌گیری	۰/۳۹	۰/۴۵	۰/۷۵
فرهنگ سازمانی	سبک رهبری و مدیریت	۰/۲۷	۰/۴۹	۰/۷۶
اصول اخلاقی	قضاوت و تصمیم‌گیری	۰/۵۴	-----	۰/۵۴
اصول اخلاقی	سازمان حکمت‌محور	۰/۱۶	۰/۱۸	۰/۳۵
اصول اخلاقی	سبک رهبری و مدیریت	۰/۵۸	-----	۰/۵۸
یادگیری و مدیریت دانش	سازمان حکمت‌محور	۰/۳۸	-----	۰/۳۸
قضاوت و تصمیم‌گیری	سازمان حکمت‌محور	۰/۱۴	-----	۰/۱۴
سبک رهبری و مدیریت	سازمان حکمت‌محور	۰/۱۹	-----	۰/۱۹

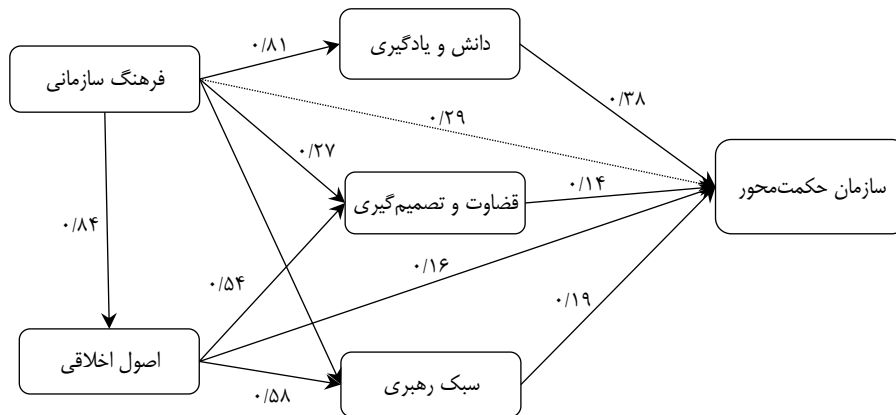
براساس شکل ۳ به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته خواهد شد. ضرایب استاندارد، بیانگر تأثیر متغیرها بر یکدیگرند. ضرایب معناداری نیز نشان‌دهنده معناداری رابطه یا تأثیر است. نتایج مدل تحلیل مسیر در حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری و نتایج رد یا تأیید فرضیه‌ها، به‌طور خلاصه در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. ضرایب استاندارد و معناداری (تأیید یا رد فرضیه‌ها)

فرضیه	از	به	ضریب استاندارد	اعداد معناداری (t values)	تأیید یا رد فرضیه
H ₁	فرهنگ سازمانی	اصول اخلاقی	۰/۸۴	۲۹/۵۶	تأیید
H ₂	فرهنگ سازمانی	یادگیری و مدیریت دانش	۰/۸۱	۲۶/۹۶	تأیید
H ₃	فرهنگ سازمانی	سازمان حکمت‌محور	۰/۱۰	۱/۶۳	رد
H ₄	فرهنگ سازمانی	قضاوت و تصمیم‌گیری	۰/۲۹	۵/۳۰	تأیید
H ₅	فرهنگ سازمانی	سبک رهبری و مدیریت	۰/۲۷	۵/۰۲	تأیید
H ₆	اصول اخلاقی	قضاوت و تصمیم‌گیری	۰/۵۴	۹/۸۲	تأیید
H ₇	اصول اخلاقی	سازمان حکمت‌محور	۰/۱۶	۲/۶۹	تأیید
H ₈	اصول اخلاقی	سبک رهبری و مدیریت	۰/۵۸	۱۰/۹۶	تأیید
H ₉	یادگیری و مدیریت دانش	سازمان حکمت‌محور	۰/۳۸	۸/۴۹	تأیید
H ₁₀	قضاوت و تصمیم‌گیری	سازمان حکمت‌محور	۰/۱۴	۳/۱۲	تأیید
H ₁₁	سبک رهبری و مدیریت	سازمان حکمت‌محور	۰/۱۹	۴/۰۲	تأیید

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضرایب استاندارد برای ده فرضیه پژوهش، اعداد معناداری لازم (بیشتر از ۹۶/۱) را دارد؛ یعنی ده مورد از یازده فرضیه تأیید می‌شود؛ بنابراین، چهار عامل یادگیری و مدیریت دانش، سبک رهبری و مدیریت، اصول اخلاقی و قضاوت و تصمیم‌گیری صحیح، به‌ترتیب به میزان ۰/۳۸، ۰/۱۹، ۰/۱۶ و ۰/۱۴ بر سازمان حکمت‌محور تأثیر مستقیم معناداری دارند؛ به‌طوری‌که بیشترین تأثیر مستقیم بر سازمان حکمت‌محور، مربوط به دانش و یادگیری است. فرهنگ سازمانی با تأثیر ۰/۱۰، تنها عاملی بود که به‌طور مستقیم تأثیر معناداری بر سازمان حکمت‌محور نداشت، اما تأثیر غیر مستقیم آن، ۰/۶۹ بود. با توجه به مسئله اصلی پژوهش که بررسی عوامل مؤثر بر سازمان حکمت‌محور به‌صورت مستقیم و غیر مستقیم و طراحی یک مدل از سازمان حکمت‌محور بود، نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی علی‌رغم اینکه بر سازمان حکمت‌محور تأثیر مستقیم معناداری ندارد، به‌طور غیر مستقیم، نقش مهمی در ایجاد سازمان حکمت‌محور دارد؛ چرا که میزان تأثیرگذاری آن بر دانش و یادگیری، ۰/۸۱ و تأثیر آن بر اصول اخلاقی، سبک رهبری و قضاوت صحیح، به‌ترتیب، ۰/۸۴، ۰/۲۷ و ۰/۲۹ است. نتایج همچنین نشان داد تأثیر اصول اخلاقی بر قضاوت و تصمیم‌گیری صحیح، ۰/۵۴ و تأثیر آن بر سبک رهبری، ۰/۵۸ است؛ یعنی اخلاق چه به‌صورت مستقیم و چه به‌صورت غیر مستقیم، عاملی تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور است؛ نکته‌ای که اندیشمندان زیادی به آن اشاره کرده‌اند و اخلاق را زیربنای حکمت معرفی کرده‌اند. براساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان مدل نهایی سازمان

حکمت‌محور را به صورت شکل ۴ استخراج کرد (خطوط ممتد، نشان‌دهنده تأثیر معنادار و خط نقطه‌چین، نشان‌دهنده تأثیر غیر معنادار است).



شکل ۴. مدل نهایی سازمان حکمت‌محور

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مؤلفه دانش و یادگیری، بیشترین تأثیر (۰/۳۸) را دارد و پس از آن، مؤلفه سبک رهبری و مدیریت (۰/۱۹) قرار می‌گیرد؛ فرهنگ سازمانی نیز تأثیر معناداری بر سازمان حکمت‌محور ندارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، به مدیریت و سازمان، از دیدگاهی جدید نگریسته شد. دیدگاهی که به نظر می‌رسد ابعاد کاملی از سازمان را دربرگیرد. حکمت- که سازه‌ای جدید در حوزه مدیریت و سازمان است- کمک زیادی به مدیران و سازمان می‌کند. در این تحقیق، از بعد فلسفی، حکمت مدیریتی و سازمانی، نوعی از یک رفتار تعریف شد که بر پنج پایه منطق، اخلاق، زیبایی‌شناسی، شناخت و متافیزیک استوار است. در پژوهش حاضر، هدف این بود که از درون این ابعاد فلسفی، ابعاد مدیریتی سازمان حکمت‌محور بررسی شود. پس از استخراج ده متغیر مدیریتی- که به نظر بر سازمان حکمت‌محور، تأثیرگذار تشخیص داده شدند- در نهایت، پنج متغیر در مدل مفهومی لحاظ شد که از بین آنها چهار متغیر، تأثیر معنادار داشتند؛ یعنی اگر سازمانی قصد دارد حکیمانه رفتار کند، باید بر این متغیرها تأکید زیادی داشته باشد.

یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور، دانش و یادگیری است. انتظار نیز همین بود؛ زیرا همان‌طور که در ابتدای مقاله بیان شد، دانش لازمه حکمت است و تا دانش و یادگیری

نباشد نمی‌توان انتظار حکمت داشت. نتایج این قسمت مطابق با نتایج پژوهش بیرلی و همکارانش (۲۰۰۰) است. آنها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که میل به یادگیری^۱، یکی از محرک‌های مهم برای ارتقای حکمت سازمانی است. براین اساس، پیشنهاد می‌شود به این نکته در سازمان‌های دولتی توجه شود. به‌طوری‌که افراد، به دنبال دانش و دانش‌افزایی باشند؛ نه اینکه فقط دوره‌هایی آموزشی، بدون در نظر گرفتن تأثیرگذاری برگزار شود؛ زیرا لازمه حکمت‌مدار شدن سازمان، رفتن به سمت آموزش تأثیرگذار^۲ است. اخلاق، دیگر عنصر تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور است. یکی از مؤلفه‌های حکمت در نهج‌البلاغه براساس نظر رنجبریان و همکاران (۱۳۹۰) اخلاق است که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. ارسطو نیز اخلاق را جزء جدایی‌ناپذیر حکمت می‌داند؛ نتایج پژوهش نیز مطابق با نظر ارسطوست. ارسطو معتقد است حکیم‌شدن موجب شاد شدن فرد می‌شود و انسان شاد کسی است که در عمل، یک فرد درستکار باشد و فضیلت‌های اخلاقی را در اولویت کارهایش قرار دهد. به عبارت دیگر، از نظر ارسطو، اخلاق جزء لاینفک حکمت است. سیسرو معتقد بود آنچه شایسته و مناسب است، به این معناست که از لحاظ اخلاقی درست است و آنچه از لحاظ اخلاقی درست است، شایسته و مناسب است (اسمال، ۲۰۱۰). از طرف دیگر، ظرفیت قضاوت‌های درست در حالت‌های مربوط به زندگی و رفتار نیز به حکمت نسبت داده می‌شود (اسمال، ۲۰۰۴). فرد حکیم باید مطابق با قوانین سخت اخلاقی عمل کند؛ یعنی به درستی عمل کند و به شایستگی و شرافتمندانه رفتار کند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود قبل از هر چیز، اخلاق سرلوحه مدیران و کارکنان در سازمان قرار گیرد. انجام کار بی‌منت و درست، عین اخلاق است؛ اما انجام کار با توجه به سود شخصی، مطابق با نظر ارسطو، عین بی‌اخلاقی است.

نکته دیگر اینکه نمی‌توان سازمانی مبتنی بر حکمت داشت، اما رهبران سازمان بدون حکمت باشند. نتایج این بخش مطابق با نتایج پژوهش برنارد و همکارانش (۲۰۰۹) است. آنها معتقدند حکمت مدیریتی و رهبری، به حکمت سازمانی منجر می‌شود؛ بنابراین، در حوزه رهبری و مدیریت پیشنهاد می‌شود رهبران و مدیران توانمند در اداره‌های دولتی به کار گرفته شوند تا با توجه به عوامل و ویژگی‌های سازنده، اعم از مسئولیت‌پذیری، توان رهبری، تجربه کاری، گستردگی تفکر، هوش عاطفی، قدرت استدلال، بینش شهودی و داشتن شجاعت و جسارت - که لازمه حکمت است - به سوی سازمان حکمت‌محور حرکت کنند.

قضاوت صحیح و عادلانه، یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر سازمان حکمت‌محور است؛

1. Passion to learn
2. Training for Impact

چیزی که در خیلی از تعاریف، به آن اشاره شده است و در ابتدای تحقیق نیز در تعریف حکمت سازمانی به آن اشاره شد. این نتایج، مطابق با تعریف استودینگر و همکارانش (۱۹۹۷) است. آنها به طور کلی، حکمت را انجام قضاوت صحیح و درست تعریف می‌کنند. داشتن قضاوت صحیح، به عدالت در سازمان منجر می‌شود. پس می‌توان از عدالت در سازمان، به میزان حکمت در آن پی برد. پیشنهاد می‌شود به گونه‌ای در اداره‌های دولتی قضاوت و تصمیم‌گیری شود که مبنای تحرک و انگیزه و در نهایت، عملکرد سازمان شود. در مقابل، فرهنگ سازمان تأثیر مستقیمی بر سازمان حکمت‌محور ندارد، اما میزان تأثیر غیر مستقیم آن شایان توجه است. فرهنگ، مفهومی کلی است که در سطوح مختلف سازمان، قابل تحلیل است. تأثیر غیر مستقیم آن به این علت است که اگر می‌خواهیم سازمان حکمت‌محور داشته باشیم، باید فرهنگ سازمان در پی اخلاق‌مداری، پرورش رهبران خردمند، دانش و یادگیری و قضاوت درست باشد؛ همه این موارد، در بستر فرهنگ سازمانی محقق می‌شود؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود فرهنگی در سازمان نهادینه شود که تسهیل‌کننده موارد دیگر باشد. به طور کلی، اگر اصول اخلاقی، مبنای حرکت در سازمان باشد، تصمیم‌گیری‌ها بر مبنای قضاوت صحیح و عادلانه صورت گیرد، مدیران حکیم پرورش داده شوند و مدیریت دانش به عنوان مبنای یادگیری در سازمان، مد نظر قرار گیرد، می‌توان انتظار سازمان حکمت‌محور را داشت. با توجه به نتایج پژوهش، به نظر می‌رسد راه رسیدن به این هدف، توجه جدی به فرهنگ سازمانی است؛ چرا که فرهنگ سازمانی، عاملی تأثیرگذار بر همه متغیرها از جمله اصول اخلاقی، قضاوت صحیح و درست، سبک رهبری و مدیریت دانش و یادگیری است. داشتن یک فرهنگ سازمانی - که مشوق و محرک این عوامل باشد - نقش مهمی در تسهیل رسیدن به سازمان حکمت‌محور بازی می‌کند.

به نظر می‌رسد این پژوهش، در طراحی سازمان حکمت‌محور به عنوان یک چهره نوظهور سازمانی و متناسب با شرایط حاکم در قرن بیست و یکم موفق بوده و با تبیین مدل مفهومی توانسته است تا حدی به چارچوبی جامع برای حوزه حکمت سازمانی دست یابد. اگر در گذشته، از حکمت در فلسفه و روان‌شناسی سخن گفته می‌شد و پس از ورود این مقوله به حوزه مدیریت، تنها به بررسی عناصر مدیریتی حکمت پرداخته شد، در این تحقیق، گامی فراتر از پژوهش‌های گذشته برداشتیم و توانستیم بر پایه ارکان فلسفی، ارکان مدیریتی سازمان حکمت‌محور را ارائه دهیم؛ هرچند نبود مطالعه‌های عمیق در این حوزه و آگاهی‌نداشتن بیشتر اساتید از حکمت سازمانی، پژوهش را در مرحله کیفی با محدودیت‌هایی مواجه ساخت. به عبارت دیگر، در صورتی که افراد پانل دلفی، تخصص بیشتری در این زمینه داشتند، شاید نتایج کامل‌تری به دست می‌آمد. امید که پژوهش حاضر مبنای چارچوب اولیه‌ای برای پژوهش‌های دیگر در این زمینه ارائه کرده باشد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و چندبعدی بودن حکمت، به مدیران پیشنهاد می‌شود به موضوع‌های مربوط به حکمت، به‌طور جدی توجه کنند و اگر به این نتیجه رسیدند که تصمیم یا عملی درست است، شجاعانه از آن دفاع کنند و آن را عملی سازند؛ زیرا شجاعت در عمل، لازمه حکمت مدیریتی است. پژوهش حاضر مانند بسیاری از پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود. محدودیت اصلی پژوهش، نبود آشنایی کافی اعضای پانل دلفی با مفهوم حکمت و سازمان حکمت‌محور بود که لازم بود توضیح‌های بسیاری در این زمینه به آنها داده شود؛ اگر پژوهشگران این موضوع را بیشتر مطالعه کنند و دانش افراد در این زمینه افزایش یابد، در آینده نتایج کامل‌تری حاصل می‌شود. از آنجا که این پژوهش برای اولین بار چنین مدلی را ارائه داده است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به این متغیرها اکتفا نشود و با توجه به گستردگی ادبیات تحقیق در این زمینه و همچنین استفاده از روش‌هایی مانند مصاحبه کیفی با صاحب‌نظران، به دنبال بررسی دقیق‌تر و مدل کامل‌تری باشند؛ چرا که ممکن است متغیرهایی از دید محقق مخفی مانده باشد. درنهایت، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود با توجه به گستردگی جامعه آماری و تفاوت‌های موجود بین افراد در اداره‌های مختلف از نظر نگرشی و فکری، به‌طور مجزا، مخصوصاً سازمان‌های خصوصی را مطالعه کنند.

References

- Holy Quran.
- Nahjolbalagheh.
- Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: a metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55(1): 122-136.
- Bernard, M., David. R. & Kimberley, B. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20: 177-190.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6): 595-618.
- 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* (pp. 317-332). Cambridge University Press. Cambridge.

- Clare, M. P. (2002). Is decision style related to moral development among managers in the U.S.? *Journal of Business Ethics*, 41: 337-347.
- Clayton, V. (1982). Wisdom and intelligence: the nature and function of knowledge in later years. *International Journal of Aging and Human Development*, 15(4): 315-321.
- Danaeefard, H., Rajabzadeh, A. & Salari, A. M. (2010). Beyond managerial knowledge and experience: Analysis of the elements that comprise the managerial wisdom of NAJA managers. *Police Management Studies*, 5(3): 396-417. (In Persian)
- Daraee, M. & Parsa-aml, A. (2013). The effect of organizational culture on social responsibility in the company Saipa. *Public Administration*, 5(4): 101-120. (In Persian)
- Goodarzi, M., Abootorabi, M., Dastigerdi, M. & Dastigerdi, K. (2009). The relationship between organizational culture and knowledge management: staff managers of physical education. *Sports Management*, 2: 201-214. (In Persian)
- Godlovitch, S. (1981). On wisdom. *Canadian Journal of Philosophy*, 11(1): 137-154.
- Hamdi, K., Kavooosi, A. & Sehri, H. (2009). Organizational culture and its relation to managers decision making model (Case study of Tehran refrigerator factories). *Journal of Management Studies*, 81: 17-34. (In Persian)
- Hoelter, W. J. (1983). The analysis of covariance structures goodness-of-fit indices. *Sociological Methods & Research*, 11: 325-344.
- Hosseini, F., Raej, H., Estiri, M. & Sharifi, M. (2010). Relationship between organizational culture and styles of transformational leadership and leader-member exchange. *Public Administration*, 2(4): 55-72. (In Persian)
- Jason, L. A., et al. (2001). The measurement of wisdom: A preliminary effort. *Journal of Community Psychology*, 29(5): 585-598.
- Kessler, E. H. & Bailey, J. R. (2007). *Handbook of Organizational and Management Wisdom*, Sage Publication.
- Khosropanah, A. (2009). What wisdom in the Qur'an, traditions and philosophy. *Qabasat*, 103: 12-36. (In Persian)
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3: 383-97.

- Koleini, M. (1990). *Osool-Al-Kafi*. Translate by Mostafavi, Islamic Seminary Bookstore, Tehran. (In Persian)
- Kramer, D. A. (1990). *Conceptualizing wisdom: affect-cognition*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 279-313). Cambridge University Press. Cambridge.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Moberg, D. J. (2001). *The next phase of business ethics: Research in ethical issues in organizations*. Ukraine: Elsevier Science / JAI press.
- Montgomery, A. Barber, C. & McKee, P. (2002). A phenomenological study of wisdom in later life. *International Journal of Aging and Human Development*, 54(2): 139-157.
- Moshabaki, A. & Khalilshojaei, V. (2010). Examine the relationship between organizational culture and corporate social responsibility (CSR). *Applied Sociology*, 21(4): 37-56. (In Persian)
- Motahari, M. (2009). Collection of books. Sadra, Research Centre for Islamic Studies. Qom. (In Persian)
- Pascual-Leone, J. (1990). *Wisdom: toward organismic processes*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 244-278). Cambridge University Press. Cambridge.
- Pisano, G. P. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15, Winter special issue, 85-100.
- Rahimi, H. & Aghababaei, R. (2013). Relationship between organizational culture and professional ethics: faculty member of Kashan University. *Research in Medical Education*, 6(2): 61-67. (In Persian)
- Ranjbarian, B., Allameh, M., Rashikaboli, M., & Gholamikarin, M. (2011). Analysis of wisdom dimensions in Nahjolbalagheh using content analysis. *Journal of Public Administration Perspective*, 5: 33-48. (In Persian)
- 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.
- Rice, E. F. (1958). *The renaissance idea of wisdom*. MA: Harvard University Press. Cambridge.
- Schrage, M. (2001). But wait, there's more. *Furtune*, (December 10), p. 276.

- Schwartz, Barry (2011). Practical wisdom and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31: 3-23.
- Seivert, S. (1998). *Working from your core: Personal and corporate wisdom in a world of change*. Butterworth-Heinemann. Boston.
- Sharifi Isfahani, M. (2000). Study word of wisdom in Quran. *Bayanat*, 25: 14-22. (In Persian)
- 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.
- Small, M. W. (2004). Wisdom and now managerial wisdom: do they have a place in management development programs? *Journal of Management Development*, 23(8): 761- 774.
- Small, W. Michael. (2010). Developing wisdom and moral duty in management. *Journal of Management Development*, 30 (9): 836-846.
- Staudinger, U. M., Lopez, D. F., & Baltes, P. B. (1997). The psychometric location of wisdom-related performance: intelligence, personality, and more. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(11): 1200-1214.
- Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology*, 2(4): 347-365.
- Stevens, K. J. (2000). *Wisdom as an organizational construct: Reality or rhetoric?* (Unpublished doctoral dissertation). The Fielding Institute, Santa Barbara, CA.
- Stewart, T. A. & Losee, S. (1994). Your company's most valuable asset: Intellectual capital [Electronic Version]. *Fortune*, 130(7): 68-73.
- Tabatabaei, M. H. (1417). *Tafsir al-Mizan*. Beirut: Al-Aalami publications. (In Arabic)
- Takahashi, M., & Bordia, P. (2000). The concept of wisdom: A cross-cultural comparison. *International Journal of Psychology*, 35: 1-9.
- Takahashi, M., & Overton, W. F. (2005). *Cultural foundations of wisdom: An integrated developmental approach*. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Ed.), *A handbook of wisdom: Psychological perspectives* (pp. 32-60). Cambridge University Press. New York.
- Van Doren, C. (1991). *A history of knowledge*. Ballantine. New York.

۲۰۹ _____ ارائه یک مدل سازمان حکمت‌محور در ادارات دولتی

Vermander, Benoit (2011). Chinese wisdom, management practices and the humanities. *Journal of Management Development*, 30 (7/8): 697-708.

Webster's new twentieth century dictionary of the English language-unabridged (2nd ed). (1961). Publishers Guild. New York.