

## مؤلفه‌های رهبری حکمت محور: یک مطالعه فراترکیب

نیره رحمانی<sup>۱</sup>، جواد پورکریمی<sup>۲\*</sup>، نیکو دیالامه<sup>۳</sup>، حسین خنیفر<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه امام صادق (ع) - پردیس خواهران، تهران، ایران.

۲. استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه مطالعات اسلامی، دانشگاه امام صادق (ع) - پردیس خواهران، تهران، ایران.

۴. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۵/۲

A Systematic Review on Wisdom-Oriented Leadership:  
A Meta-Synthesis StudyNayereh.Rahmani<sup>1</sup>, \*Javad.Poorkarimi<sup>2</sup>, Nikoo.Dialame<sup>3</sup>, Hosein.khanifar<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate of educational management, Imam Sadegh University- Campus for women1, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor in Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Associate Professor of Islamic Studies, Imam Sadegh University – Campus for women, Tehran, Iran.

4. Associate Professor in Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: (19/05/2018) Accepted: (29/07/2018)

## Abstract

The subject of wisdom-oriented leadership is one of the approaches which are recently entered the field of management and leadership and can solve the problems against environmental complexities. Since the topics posed in this field have been desultory worked on some aspects of wisdom-oriented leadership and not very comprehensive models and theories have been observed in this field, the purpose of the present research is to recognize the elements of wisdom-oriented leadership based on researches conducted in this field and it has been conducted according to meta-synthesis method. The findings of this research show that wisdom-oriented leadership was divided into 5 dimensions namely organizational dimensions with elements of intuition and insight, decision-making based on intuition and reason, foresight, knowledge increasing, servant leadership, organizational learning, effective and right action; humanistic dimension with elements of employers' enablement, inspirational motivation, individual considerations, social asset; political dimension with organizational continuity and convergence, and environmental conditions; cultural dimension with elements of perceiving culture and cultural values, cultural transmit, and ethical dimension with arbitration of ethical space and personality specifications of leader.

## Keywords

Wisdom, Wisdom-oriented Leadership, Organizational Dimension, Cultural dimension, Humanistic Dimension, Political Dimension, Ethical Dimension

## چکیده

یکی از رویکردهایی که به تازگی وارد حوزه مدیریت و رهبری شده و می‌تواند در برابر پیچیدگی‌های محیطی به حل مسائل بپردازد، بحث رهبری حکمت محور است. از آنجا که مباحث مطرح در این حوزه به صورت جسته و گریخته به برخی از جنبه‌های رهبری حکمت محور پرداخته‌اند و مدل‌ها و تئوری‌های جامعی در این زمینه دیده نشده است، هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های رهبری حکمت محور براساس پژوهش‌های انجام شده در این زمینه است که براساس روش فراترکیب انجام شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری حکمت-محور در ۵ بُعد سازمانی با مؤلفه‌های بینش و بصیرت، تصمیم‌گیری مبتنی بر شهود و عقل، آینده‌نگاری، دانش‌افزایی، رهبری خدمتگزار، یادگیرندگی سازمانی، اقدام مؤثر و به‌جا؛ بُعد انسانی با مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، سرمایه اجتماعی؛ بُعد سیاسی با همگرایی و پیوستگی سازمانی، شرایط محیطی؛ بُعد فرهنگی با مؤلفه‌های درک فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی، انتقال فرهنگی و بُعد اخلاقی با حکمیت فضای اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی رهبر طبقه‌بندی شد.

## واژه‌های کلیدی

فراترکیب، حکمت، رهبری حکمت محور، بُعد سازمانی، بُعد فرهنگی، بُعد انسانی، بُعد سیاسی، بُعد اخلاقی

\*Corresponding Author: Javad.poorkarim

Email: jpkarimi@gmail.com

## مقدمه

حکمت در رهبری جهت ارتقای کیفی زندگی افراد و پیشرفت فرهنگی جامعه مهم است. از لحاظ تاریخی، رهبران اولیه مانند مسیح، کنفسیوس، بودا، سقراط و رهبران بزرگ دیگر به عنوان افراد حکیم، اثربخش و کارآمد در ارتقاء کیفی زندگی افراد شناخته شده اند. ایشان از طریق یکپارچگی شناختی و توانایی شان در تجسم زندگی خوب برای دیگران و ایجاد تفکر مثبت اندیشی در پیروان خود نفوذ کرده اند (یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

از زمان انقلاب صنعتی و با ظهور اقتصاد مدرن و جهانی شدن، رهبری بیشتر در جهت اثربخشی و کارآمدی و ارتقای عملکرد سازمانی به کار برده می شد و به ندرت در رابطه با حکمت دیده شده است که هدفش ارتقا زندگی خوب و رسیدن به منافع مشترک است (بالتز و استادینگر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳، کلس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳، استرنبرگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸، یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در واقع، سازمان ها حکمت را در کنار تجارت سودمند و اثربخش نادیده می انگاشتند. تا همین اواخر حکمت در مباحث رهبری و هیچ تحقیقات برجسته ای ذکر نشده بود و عدم توجه به این مقوله نتایج منفی بسیاری را در برداشته است. به عنوان مثال بحران های اقتصادی، ورشکستگی بانک ها، بحران های مالی و زیست محیطی جهانی اثرات مضر عدم وجود رهبران حکومت محور در سازمان هاست (یانگ، ۲۰۱۱).

اخیراً صاحب نظران در حوزه های علوم اجتماعی، مدیریت، رهبری سازمان ها به حکمت به عنوان نیروی محرکه عملکرد سازمانی توجه کرده اند، با این حال پژوهش های جامعی که بیانگر تمامی ابعاد و مولفه های رهبری حکمت محور باشد، چه در ایران و چه در خارج از ایران صورت نگرفته و هریک از محققان از منظری به این موضوع پرداخته اند. به عنوان مثال یانگ (۲۰۱۱) به دنبال راهکاری جهت عملیاتی کردن این سازه در مباحث رهبری بوده است. استرنبرگ (۲۰۰۵)، سعی در کاربردی کردن تئوری حکمت در حوزه رهبری آموزشی بوده، وی و ایپ (۲۰۰۸) توسعه حکمت در رهبری را بررسی کرده است. نکته ای که توجه به آن در مطالعات ادبیات مدیریت و رهبری بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، اکثر مطالعات انجام شده به نقش حیاتی فرهنگ توجه ویژه ای داشته و معتقدند که رهبری به شدت ریشه در فرهنگ دارد

(شارما، ۲۰۰۱) و جهت استخراج مدل رهبری حکمت محور به آیین رهبران گذشته خود (بودا، کوتیلیته، کنفسیوس، مسیح و ...) توجه کرده و براساس رهنمودهای بزرگان دینی و منش و رفتار آنان، به ترسیم الگوی رهبری حکمت محور پرداخته اند (مانند مانیان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱، کور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳، ایلیماکی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). بر این اساس، این پژوهش به دنبال واکاوی ابعاد و مؤلفه های رهبری حکمت محور مبتنی بر پژوهش های انجام شده در این زمینه است.

## پیشینه پژوهش

از حدود سال ۱۹۸۰، تعاریف گسترده تر و جامع تری از حکمت ارائه شده است. به نظر می رسد حکمت در دیدگاه صاحب نظران ترکیبی از ابعاد شناختی و رفتاری در نظر گرفته شده است.

**بُعد شناختی** حکمت، سیستم جمعی از دانش و آگاهی های مبتنی بر عمل (یانگ، ۲۰۰۸) است که بر پایه واقع بینی، هوشیاری، تفکر منصفانه، استعداد ذهنی و بهره گیری از تجربیات دیگران (بیرن<sup>۵</sup> و کلایتون<sup>۵</sup>، ۱۹۸۰، اروال و اچنپام<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳، استرنبرگ<sup>۴</sup>، ۱۹۸۰، جونز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵، گلاک و بلاک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱، جست<sup>۷</sup> و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰، اشمیت<sup>۹</sup> و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲، گومری و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲) استوار بوده و متضمن درک و فهم عمیق از واقعیت های اساسی موجود (آردلت<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۳، تاکاهاشی و اورتون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲، تروبریچ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷) است تا توانایی اعمال قضاوت صحیح و ارزیابی امور به شکلی ژرف و عمیق جهت تشخیص خوبی از بدی (وبستر<sup>۱۵</sup>، ۱۹۶۱، چندلرو هالیدی<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۰، بالتز و استادینگر<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۰، هال<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۰، گرین<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۸، ناجلی<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۳، لویت<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۹) را در دیگران تقویت نماید.

علاوه بر جنبه شناختی حکمت، توجه به بُعد فراشناخت در بررسی تعاریف صاحب نظران به چشم می خورد. فراشناخت یا آگاهی از فرایندهای شناختی و یافتن روش هایی جهت کنترل، تقویت و بهبود فرایندهای شناخت در جهت رسیدن به درون بینی و شهود (مصصام شریعت، ۱۳۹۲)؛ در بحث حکمت، اشاره به

5. Birren  
6. Glück & Bluck  
7. Jeste  
8. Smith  
9. Trowbridge  
10. Webster  
11. Baltes & Staudinger  
12. Hall  
13. Najoli

1. Yang  
2. Baltes & Staudinger  
3. Keles  
4. Sternberg

کارکنان شناسایی شده است (سالاری، ۱۳۹۰). در شرایط متغیر و پیچیده کنونی، رهبران خود را بین دو موقعیت که باید تصمیم بگیرند و تصمیمات درست و سنجیده اخذ کنند، تصور می‌کنند. از آنها انتظار می‌رود که انتخاب استراتژیک و سریع به منظور رقابت در محیط داشته و در عین حال شرایط را درست تجزیه و تحلیل کنند تا دچار آسیب‌های جدی نشوند. در مواقع بحرانی، مهارت‌های مرتبط با دانش کسب‌وکار را جهت تصمیم‌گیری مناسب کسب کرده و به کار ببرند (وی و ایپ، ۲۰۰۸).

بر این اساس، رهبران حکیم، در کوتاه‌مدت، با تحقق ظرفیت‌های حکمت، از طریق تأمل در فعالیت‌ها، نشان دادن دلسوزی و غمخواری در محیط کار، افزایش تحمل در برابر ابهام و پیچیدگی، هر کارمندی را به نیروی تبدیل و تغییر مثبت در سازمان تبدیل می‌کنند که مثبت‌نگر، مشارکتی و کار محور است. همچنین در چنین مراکزی، رهبران می‌توانند، استعداد‌های خود را برای توسعه و رشد حکمت به کار گرفته و آن را از طریق تجربیات و داستان‌پردازی و بصیرت به واسطه همکاران برجسته و ممتاز در زمینه‌های مدیریت، رهبری و اخلاقی توسعه دهند (ایکمکی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

### روش‌شناسی پژوهش

برای انجام پژوهش حاضر از روش فراترکیب استفاده شده است. روش فراترکیب نوعی روش تحقیق است که برای ترجمه‌های تفسیری و یا ایجاد تئوری با بهره‌گیری از یکپارچگی و مقایسه یافته‌های مختلف استفاده می‌شود. هدف فراترکیب ایجاد تفسیری خلاقانه و یکپارچه از یافته‌های کیفی است. به‌طور کلی دو نگاه بر فراترکیب حاکم است. رویکرد اول که یکپارچه‌کننده نام دارد، بر جمع‌آوری، گردآوری و یکپارچه کردن مطالعات پیشین تأکید دارد. این رویکرد نقاط مشابه یافته‌های مطالعات پیشین را شناسایی و آنها را براساس متغیرهایی باقابلیت اعتماد بالا یکپارچه می‌کند و نیز نتایجی از نوع روابط علی میان پدیده‌ها و همچنین قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به‌دنبال دارد. نگاه دوم که ترکیب تفسیری است بر تأویل و تفسیر مطالعات قبلی تأکید دارد. در این نگاه، مقایسه و تفسیر بااهمیت است، به این دلیل که با استفاده از نوعی استقرا پیش‌بینی می‌کند که در شرایط مشابه چه اتفاقی ممکن است بیفتد و اینکه مقولات چطور به هم مربوط می‌شوند و یا

خودآگاهی و توانایی مشاهده پدیده‌ها از زوایای مختلف (آردلت ۲۰۰۳) دارد و می‌کوشد کل را عمیقی درک کند و با بصیرت و هدف داشتن چشم‌انداز در جهت رسیدن به کمال مطلوب (بیرن و کلایتون ۱۹۸۰، تاکاهاشی و بردیا<sup>۱</sup> ۲۰۰۰، ناچلی ۲۰۱۲) تلاش نماید. این خودشناسی و خودآگاهی (اروال و اچنبام ۱۹۹۳، آردلت ۲۰۰۳<sup>۲</sup>) می‌طلبد تا توانایی خودداری از قضاوت نادرست، تأمل بر گزینه‌های در دسترس و فهم کل‌نگرانه از مسائل را به دنبال داشته باشد (حسینی، ۱۳۸۸).

**بُعد رفتاری حکمت**، اصول اخلاقی (اروال و اچنبام ۱۹۹۳، گلاک و بلاک ۲۰۱۱، لویت ۱۹۹۹، گومری و همکاران ۲۰۰۲، پرویت ۲۰۰۲، اشمیت و همکاران ۲۰۱۲)، رفتارهای عاطفی مانند همدلی، عشق همدلانه و دلسوزانه برای دیگران و نوع‌دوستی (اروال و اچنبام، نوع دوستی ۱۹۹۳، بیرن و کلایتون ۱۹۸۰، آردلت ۲۰۰۳، ناچلی ۲۰۱۲، گرین ۲۰۰۸، گلاک و بلاک ۲۰۱۱) و کاربردی کردن تجربیات (اسمال ۲۰۰۴) را در ساخت بهترین انتخاب‌های ممکن مطابق با درک عمیق واقعیت‌ها (تروبریچ ۲۰۰۷، وبستر ۱۹۶۱، برلی، کسلر و کریسنس ۲۰۰۰، آدامز<sup>۳</sup> ۲۰۰۷) و به‌کارگیری دانش برای منافع مشترک اجتماعی و یکپارچه‌سازی تأثیر آن در زندگی (جست و همکاران، ۲۰۱۰، اشمیت و همکاران ۲۰۱۲) مورد توجه قرار می‌دهد.

از این‌رو، استرنبرگ، حکمت را یک فرایند ذهنی مخفی در نظر نمی‌گیرد، بلکه معتقد است، حکمت باید به عمل منتهی شود و کنار هم نهادن دانش‌ها، ارزش‌های اخلاقی و خواست‌ها باید به انتخاب یک رفتار حکیمانه منجر شود. نظریه تعادلی حکمت این مسئله را به صورت برقراری تعادل بین تطبیق با محیط، شکل دادن آن یا انتخاب محیطی دیگر تبیین می‌کند. در تطبیق، فرد خود را تغییر می‌دهد تا با محیط همسان شود و در شکل دادن، فرد سعی می‌کند محیط را تغییر دهد (استرنبرگ، ۲۰۰۸).

رینولدز (۲۰۰۳)، ارزش مطالعه حکمت رهبری را حداقل در سه حوزه بیان می‌کند، اول اینکه انتظار می‌رود که حکمت یک ویژگی مطلوب برای رهبران باشد، ثانیاً عملکرد و بقای سازمان، ممکن است به داشتن رهبرانی باشد که بتوانند تصمیمات حکیمانه بگیرند و حکمت را به نسل آینده مدیران و رهبران انتقال دهند و درنهایت اینکه منابع انسانی ارزشمندترین دارایی یک سازمان هستند و خیلی از ویژگی‌های مرتبط با حکمت به‌عنوان عالی‌ترین ویژگی مطلوب در

1. Takahashi & Bordia  
2. Ardelt  
3. Adams

4. Ekmekçi

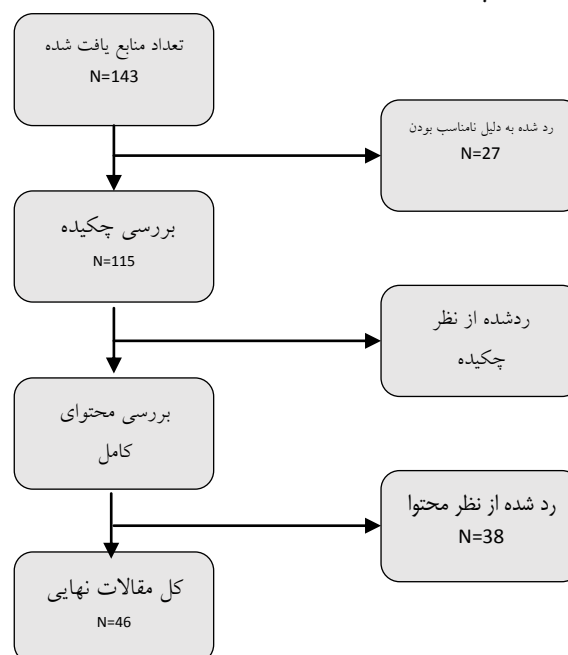
باهم تعامل می‌کنند (حجازی فر و همکاران، ۱۳۹۶). در مطالعه حاضر از رویکرد اول یعنی رویکرد فراترکیبی یکپارچه کننده استفاده شده است.

برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق با الگوی سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) استفاده شده است. این الگو شامل هفت مرحله است و ابعاد مختلف روشی این پژوهش در قالب این مراحل تبیین خواهد شد:

**گام اول، تنظیم سؤال پژوهش:** برای تنظیم سؤال تحقیق از پارامترهای مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع، چگونگی روش استفاده می‌شود. در این پژوهش، این سؤال مورد کنکاش قرار گرفت که «ابعاد و مؤلفه‌های رهبری حکمت محور کدامند؟»

**گام دوم، مرور ادبیات به صورت نظام‌مند:** جامعه آماری این مطالعه شامل پژوهش‌هایی است که از جوانب و ابعاد مختلف به موضوع رهبری حکمت محور پرداخته‌اند. لذا، برای گردآوری داده‌های پژوهش، در جریان مطالعه و در مرحله نخست، پژوهش‌های انجام شده از سال ۱۹۵۵ تاکنون با کلیدواژه‌های رهبری حکمت محور، مدیریت حکمت محور، سازمان حکمت محور در مراکز پایگاه اطلاعات علمی داخلی و خارجی جست‌وجو و برای تکمیل فرایند جست‌وجو از کتابخانه‌ها و مراکز پژوهشی استفاده شده است.

**گام سوم، جست‌وجو و انتخاب متون مناسب:** براساس نتایج اولیه حاصل از جست‌وجو ۱۴۳ مقاله مرتبط شناسایی شد و برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم نشان داده شده در شکل ۱، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا مورد ارزیابی قرار گرفته و در نهایت ۴۶ منبع استخراج و انتخاب شد.



### شکل ۱. الگوریتم روش پژوهش

**گام چهارم، استخراج اطلاعات متون:** در پژوهش حاضر، اطلاعات پژوهش‌های انجام شده در حوزه رهبری حکمت محور در جدول ۱ دسته‌بندی شدند. این جدول براساس نام نظریه‌پردازان، سال و مؤلفه‌های کلیدی اشاره شده، تنظیم شده است.

**گام پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی:** هدف فراترکیب ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌هاست. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و نظریه‌ها استفاده شده است. در مرحله تجزیه و تحلیل پژوهشگر موضوعاتی را جست‌جو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند و به محض شناسایی و مشخص شدن موضوع، پژوهشگر به طبقه‌بندی ارائه می‌دهد که موضوع را به بهترین شکل توصیف کند. در این پژوهش ابتدا کلیه مؤلفه‌های مربوط شناسایی شده و به‌عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شدند و در گام‌های بعدی در قالب مفاهیم و مقولات (ابعاد) قرار گرفتند.

**گام ششم، کنترل کیفیت:** در این پژوهش رویه‌های زیر برای حفظ کیفیت مطالعه در نظر گرفته شده است:

- بررسی گسترده منابع فارسی و لاتین

- تلاش در جهت اولویت‌بندی و شناسایی دقیق مؤلفه‌ها

**گام هفتم، ارائه یافته‌ها:** در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه شده است که در ادامه آورده می‌شود.

مراحل روش ذکر شده در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل ۲. مراحل روش فراترکیب



جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده حوزه در رهبری حکمت محور

کد	نظریه پردازان	مؤلفه‌های شناسایی شده در رهبری حکمت محور
۱	ایوی ۲۰۱۶	شکل‌دهی و ارتقای چشم‌انداز زندگی مطلوب، اقداماتی که ادغام فکر و چشم‌انداز را در بر می‌گیرد، تمایل به پاسخگویی به عوامل موقعیتی محیط
۲	آلمانی ۲۰۱۵	به کار بردن کار درست و اقدام مناسب به منظور ارائه نتیجه صحیح، به چالش کشیدن وضع موجود، ایستادگی برای آنچه که درست است، استفاده مناسب از بودجه سازمان، پاداش دادن به افراد با صداقت و درستکار، تشویق افراد به فکر کردن و صحبت کردن آزادانه، اجازه دادن به افراد برای پی بردن به اشتباهاتشان، اعتماد به توانایی کارکنان، پاداش دادن به خلاقیت کارکنان
۳	والتریانو ۲۰۱۵	جلوگیری از رقابت داخلی مخرب، بیان روشن اهداف و چشم‌انداز سازمان، از میان بردن تعارضات داخلی و رقابت‌های مخرب، تعیین اهداف مشترک سازمان و تبیین موضوعات مشارکتی در سراسر عملکرد، پاداش دادن به همکاری و مشارکت گروهی، دقت و تمرکز بر امور مهم و کلیدی سازمان، جلوگیری از برگزاری جلسات بی‌فایده، عدم تصمیم‌گیری پیش از اشراف کامل به جوانب یک موضوع، مقابله با توجه ناقص و مشکلات سازمان و تمرکز بر ریشه‌یابی علل به وجود آمدن مشکلات، پاداش دادن به ترتیب اولویت و اهمیت امور، ارتقای کارکنان براساس شایستگی، ایجاد کانال‌های ارتباطی دوطرفه قابل اعتماد
۴	ادمونسون ۲۰۱۵	به کارگیری اندیشه و عمل در کنار هم جهت مبادله دانش و حل‌وفصل تعارضات، پرورش حکمت در دیگران، خلق محیط خود حرفه‌ای در سازمان، به کارگیری استعداد‌های خود برای توسعه و رشد
۵	ایکمکی <sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۱۴	قضاوت‌های درست در تصمیم‌گیری، ارزش دادن به صداقت، اهمیت به اخلاق، رهبری با بصیرت، خطرپذیر، ترغیب نوآوری، مجاهدت آشکار و سرسختانه با نامالیامات، اندیشمندی راهبردی، دوست داشتن خالصانه و بدون ریا، توانمندسازی عناصر کلیدی سازمان و تیم
۶	ایکمکی <sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۱۴	تأمل در فعالیت‌ها، نشان دادن دلسوزی و غمخواری در محیط کار، افزایش تحمل در برابر ابهام و پیچیدگی، مثبت نگر، مشارکتی و کارمحور
۷	نایاک ۲۰۱۶	انجام کار درست در مسیر صحیح و تحت شرایط مناسب به منظور کسب منافع مشترک
۸	هارمز ۲۰۱۴	افزایش تأمل و تعمق در فرایندهای آموزشی، افزایش مهارت فکر کردن و تأمل در افراد
۹	کاپیا و راجو <sup>۳</sup> ۲۰۱۳	فراتر از محدودیت‌هایش گام برمی‌دارد، از خطر، شدت و وحشت می‌آموزد، با الهام‌بخشی از گفتار و کتاب‌ها عمل می‌کند، از منطقه آرام و بی‌دغدغه خود خارج می‌شود، ارتباطات غیر مرتبط را پیگیری می‌نماید.
۹	کور، ۲۰۱۳	کسب بصیرت و جهت‌گیری ارزشی از تجربه رهبران گذشته

1. Edmondson  
2. Ekmekçi  
3. Kaipa & Radjou

## جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده حوزه در رهبری حکمت محور

کد	نظریه پردازان	مؤلفه‌های شناسایی شده در رهبری حکمت محور
۱۰	مانیابین و همکاران، ۲۰۱۱	در به کار بردن چشم‌ها، بهتر و واضح‌تر می‌بیند؛ در به کار بردن گوش‌ها، به‌طور مجزا و واضح و روشن می‌شنود؛ در به کار بردن بیان، با حرارت و صمیمی سخن می‌گوید؛ در ظاهر، صادقانه می‌باشد؛ در سخنرانی، جدی؛ در هنگام شک و تردید سؤال می‌کند؛ در هنگام عصبانیت به نتایج مشکل فکر می‌کند؛ در کسب موفقیت به عدالت فکر می‌کند.
۱۱	باست ۲۰۱۱	استفاده از موقعیت و مسائل پیچیده و سردرگم برای انتقال دیدگاه حکمت، اشاعه زندگی برندگان جایزه نوبل و دیگرانی که حکیم در نظر گرفته می‌شوند، استخراج شواهد و مصادیقی برای حکمت، تمرکز بر آنچه که مهم است.
۱۲	یانگ ۲۰۱۱	ایجاد تفکر مثبت‌اندیشی در پیروان، استفاده از دلیل و مشاهده دقیق؛ استفاده از عناصر شهودی و ذهنی در هنگام تصمیم‌گیری؛ قدردانی از افراد و نتایج بافضیلت؛ انجام اقدامات عملی که در جهت زندگی روزمره است و داشتن مهارت سخنوری، فهم دقیق ابعاد کار و جستجوی پاداش فردی و اجتماعی و ذاتی جهت کمک برای زندگی خوب
۱۳	نوناکا و تاکئوچی ۲۰۱۱	آرمان‌گراست و آنچه را که از نظر او برای شرکت و جامعه درست و خوب است، انجام می‌دهد، ماهیت هر موقعیت یا مسئله را می‌فهمد و می‌داند که چگونه از استعاره‌ها و داستان‌ها برای تبدیل تجربه‌های واقعی-شان به دانش ضمنی افراد و گروه‌ها استفاده کنند. از قدرت سیاسی برای گرد هم آوردن افرادی که هدف‌های متعارض دارند به کار می‌برد. توسعه حکمت عملی و کاربردی را از طریق کارآموزی و مربی‌گری در کارکنان، به‌ویژه در کارکنان خط مقدم، ترغیب می‌کند.
۱۴	ام‌سی‌کنا، ۲۰۰۹	ظرفیت شناخت پیچیدگی‌های محیطی را داشته و در محیط‌های پیچیده، قابلیت مقابله با بحران‌ها و حوادث نامطمئن را دارد. تفکر عمیق و منطقی داشته و ظرفیت شناخت و فهم سوالات و حل مسائل در شرایط مختلف را دارد. قادر به تفکر خلاق و منطقی در فرایندهای غیرقطعی بوده و این تفکر در قضاوت‌هایشان دیده می‌شود.
۱۵	مک‌کنا، رونی و بول، ۲۰۰۹	ترکیب اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، مشروط و مطلق و فرد و جمع را در جهت ارتقا زندگی مطلوب
۱۶	ایلیماکی و کلین ۲۰۰۹	توجه به کارکرد جهت‌دهی که به کارکنان کمک می‌کند تا مجموعه‌ای از اهداف مشترک را در سازمان جهت دهند و احساس داشتن هدف مشترک را تشویق می‌کند. اخلاقیات و صداقت را به‌وسیله عزم و توقع برای تعالی در خود و دیگران شکل می‌دهد. تمام‌وقت خود را جهت جستجوی ایده‌های جدید صرف می‌کنند. برای هدایت گروه با تعهد بی‌قیدوشرط برای کشف و شناسایی جهت‌های مشترک یا کسب اهداف خاص تلاش می‌کنند. از طریق صحبت کردن با کلمات مثبت و مهربانی (نه تحکم و تغییر) و انجام درست‌کارها در زمان صحیح و حمایت‌های فکری و جسمی به همکاران کمک می‌کنند و بر اثر حکمت و روشن‌فکری می‌دانند، چه چیزی در زمان خاص برای همکاران مفید است تا اجرایی کنند. ساختار و فرهنگ سازمان را تغییر می‌دهند و سازمان را به‌عنوان سازمان یادگیرنده توسعه می‌دهند.
۱۷	وی و ایپ ۲۰۰۸	پرس‌وجو و مشورت با دیگران، تفکر و تأمل بر تجربیات کسب شده، ظرفیت‌های هوشی متفاوت، قضاوت‌های آگاهانه و بدون غلط، یادگیری از تجارب مشترک و پذیرش ارزش‌هایی که به نفع خود و دیگران است.
۱۸	داس، ۲۰۰۷	کل‌نگری در برابر جزءنگری، دانستن چیزها همان‌گونه که هستند، جستجوی واقعیت همان‌گونه که هست
۱۹	آدامز ۲۰۰۷	بهبود ارتباطات و کارهای تیمی؛ توسعه تفکر آینده‌نگر، چشم‌انداز خارجی، گروه‌های مختلف داخلی و شبکه‌های رهبری حمایتی و یکپارچه؛ افزایش و توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها
۲۰	رولی، ۲۰۰۶	توسعه دانش عملی و دانش مدیریتی، آگاهی از محدودیت‌ها، عدم قطعیت و تناقضات، درک و یادگیری از تجربیات و توسعه تصویر خود به‌عنوان بخشی از سیستم بزرگ‌تر
۲۱	استرنبرگ ۲۰۰۵	توانایی عقلانی برای قضاوت کردن، دستیابی به نتایج وزین، در نظر گرفتن چندین دیدگاه، نتیجه‌گرا و عمل‌گرا، اقدام سریع پس از قضاوت، ساخت تیم‌های قوی و سیستم‌های عملیاتی برای اجرای برنامه‌ها و بررسی منظم آنها جهت اطمینان از اثربخشی سیستم، داشتن چشم‌اندازی جهت رهبری سازمان به سمت پایداری در درازمدت، توانایی کنترل اثربخش چالش‌های مرتبط با وظایف رهبری، تأمل بر خود و کسب تجارب منظم و تواضع در برابر دیگران، دیدگاه‌ها و روش‌های مختلف
۲۲	لیتوود و ریپل، ۲۰۰۵	فراهم کردن محرک فکری و حمایت‌های حرفه‌ای برای معلمان

## جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده حوزه در رهبری حکمت محور

کد	نظریه پردازان	مؤلفه‌های شناسایی شده در رهبری حکمت محور
۲۳	جونز، ۲۰۰۵	کیفیت ذاتی و استعداد ذهنی که موجب فعالیت‌های انسانی آگاهانه می‌شود.
۲۴	هیگز ۲۰۰۴	تأکید بر یادگیری و انطباق‌پذیری، تأکید بر آموزش و کارورزی کارکنان، تیم‌های کاری و همکاری‌های سازمانی، فهم و درک پیچیدگی‌های سازمانی، دانش، داشتن رویکرد کلی حل مسئله، استفاده از تفکر سیستماتیک، بی‌طرفی و اعتقاد و ایمان، بررسی مسائل درزمینه و بافت سازمان، یادگیری، تأمل و تعمق، استفاده از افکار حکیمانه، داشتن استراتژی و اقدامات مؤثر، تأکید بر نتایج موفقیت‌آمیز، تأکید بر هسته‌ها و نیست‌های سازمان، درک ارزش تأمل و تعمق، استفاده از فرصت‌ها، تأکید بر صلاحیت و شایستگی کارمندان، اعتمادبه‌نفس، داشتن مهارت‌ها و استعداد و توانمندی لازم برای انجام امور، استفاده از انگیزاننده‌ها، تأکید بر ارزش‌های سازمان
۲۵	لیماس و هنسون ۲۰۰۴	ادغام و یکپارچگی در چشم‌انداز، بررسی ابعاد همه‌جانبه مباحث قبل از ساخت در ذهن؛ مشاوره از منابع مختلف قبل از تصمیم‌گیری درباره سازمان؛ اقتباس چشم‌انداز بلندمدت؛ به کار بردن چشم‌انداز همه‌جانبه تا یک‌سونگری در مورد سازمان و استفاده از تجربیات، فهم افراد در همه سنین، فرهنگ‌ها و قومیت‌هایی که ممکن است منبع قدرت باشند. درک اینکه افراد می‌توانند از طریق مسیرهای مختلف به هدف دست یابند؛ پاسخگویی همراه با حساسیت و عدالت به نیازهای فردی همکاران، فراست و تیزهوشی عملی سیاسی، ارزیابی یک مشکل یا شرایط بدون تحمیل ارزش‌های خود؛ شناخت محیط رقابتی که سازمان در آن عمل می‌کند؛ شناخت اولویت‌های سازمان؛ شناخت هنجارهای گروهی بخش‌ها و کل سازمان، حساسیت به فرهنگ سازمانی و شناخت سیستم باورها که سازمان‌ها را در کنار هم قرار می‌دهد؛ درک سیستم‌های ارزشی عمیق‌تر پشت باورها و اعتقادات، جهت‌دهی اهداف و ارزش‌های سازمانی به سمت واقعیت
۲۶	رینولدز ۲۰۰۳	توانایی تفکر استراتژیک
۲۷	شه ۲۰۰۳	ویژگی‌های اخلاقی، رفتار مناسب، انسانیت، یادگیری مادام‌العمر و حفظ تعادل بین امور
۲۸	پریویت، ۲۰۰۲	تواضع و ساخت قضاوت متفکرانه
۲۹	استرنبرگ ۲۰۰۱	الگودهی حکمت، قضاوت‌های حکیمانه، تشخیص خواست‌های خود، دیگران و مؤسسات
۳۰	شارما ۲۰۰۱	رهبری حکمت‌محور به‌شدت ریشه در فرهنگ دارد
۳۱	کاستر و میلز ۲۰۰۰	رساندن افراد به بالاترین سطح فرایند شناخت و پیچیدگی
۳۲	برلی و همکاران ۲۰۰۰	توانایی بکار بردن دانش برای تصدیق و کسب اهداف طراحی شده
۳۳	کونزمان، ۲۰۰۰	در برابر مشکلاتی که نمی‌توانند حل کنند، بی‌تفاوت نمی‌گذرند آنها مسئله و مشکل را باز تعریف کرده و مجدد فرمول‌بندی و ساختاربندی می‌کنند تا بتوانند از عهده حل آن برآیند. مدام مهارت‌ها و تکنیک‌های خود را به‌روز کرده و خود را بادانش روز مطابقت می‌دهند. در حد معقول ریسک‌پذیر بوده و بر مشکلات فائق می‌آیند. تحمل ابهام را داشته و به‌دنبال یادگیری مادام‌العمر می‌باشند.
۳۴	ری ۲۰۰۰	تلاش حکیمانه و خستگی‌ناپذیر و دائماً در حال سودرسانی به دیگران
۳۵	توربر ۱۹۹۸	انجام کامل امور و مؤثر واقع‌شدن به‌موقع
۳۶	خاندوالا ۱۹۹۸	انجام رساندن مسئولیت‌های اجتماعی و تعهدات بشردوستانه
۳۷	سمپسون ۱۹۹۸	توانایی درک و فهم مکالمات و گفت‌وگوهای اجتماعی
۳۸	ماتوریک ۱۹۹۷	بهره‌مندی از توانایی لازم جهت ایجاد یک بینش کلی، برای قضاوت مؤثر در مورد مردم و موقعیت‌ها، به‌منظور ارائه مشاوره به دیگران و الهام بخشی و ارائه استدلال‌های قانع‌کننده
۳۹	اسمیت و همکاران، ۱۹۹۴	توسعه حکمت از طریق یادگیری و کسب تجربه در محیط سازمانی
۴۰	هالیدی و چندلر، ۱۹۸۶	مهارت‌های ارتباطی، شایستگی‌های عمومی، مهارت‌های درون شخصی و اجتماعی
۴۱	استاکدیل	توانایی تحمل ناامیدی، توانمندی قبول نتایج تصمیم‌گیری و عمل به آن، داشتن چشم‌انداز بلندمدت به‌خوبی چشم -

## جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده حوزه در رهبری حکمت محور

کد	نظریه پردازان	مؤلفه‌های شناسایی شده در رهبری حکمت محور
	۱۹۸۴	انداز کوتاه‌مدت، آمادگی جهت مهارکردن استرس درون شخصی، توانایی اثرگذاری در رفتار دیگر افراد، داشتن اعتمادبه‌نفس و احساس هویت شخصی، مقابله با مخاطرات و ابتکار در حل مسئله، قدرت مقاومت و پشتکار در پیگیری اهداف
۴۲	کاتز ۱۹۵۵	دانش در حیطه تخصصی و مهارت در استفاده از ابزار مناسب و تکنیک‌ها، دانش و توانایی کار با دیگران، توانایی کار با ایده‌ها و مفاهیم
۴۳	صمدی مبارک‌لایی ۱۳۹۴	رهبری همه‌جانبه و جامع‌الاضداد، با بصیرت، تحلیل‌گر و نظریه‌پردازی چیره‌دست، آینده‌نگر قدرتمند و یک استراتژیست توانا، آرمان‌گرایی واقع‌گرایانه، توانمندساز، صداقت در باورها و اعتقادات، پندار (نیت و اندیشه)، گفتار و کردار (رفتار)، مهندسی و معماری فرهنگی، مبتنی بر تکلیف‌مداری و مسئولیت‌پذیری، مرجعیت و الگو بودن
۴۴	مرادی ۱۳۹۴	سبک رهبری و مدیریت، اصول اخلاقی، یادگیری و مدیریت دانش، قضاوت و تصمیم‌گیری
۴۵	میر طاهری ۱۳۹۰	ترکیب دانش برای تولید بینش، مدیریت نظریه‌پرداز و فیلسوف، مدیریت کل‌نگر، مدیریت آینده‌نگر و عاقبت‌اندیش، ساماندهی و به‌کارگیری دانش، واقعیت محوری مبتنی بر عقلانیت جوهری، اشتیاق و آرمان‌گرایی، اعتقادات و نظام فکری، معنویت، شوق یادگیری و تجربه‌اندوزی، فراست و هوشمندی، همدلی و همفکری و همکاری، مسئولیت-پذیری و امانت‌داری، حاکمیت فضای اخلاقی، فضای باز خلاقیت، نوآوری و آزاداندیشی، فضای نقادی و بازخور، فضای استدلال‌پذیری و گفتگو با ادبیات مؤدبانه، بسترسازی ارضای متعادل نیازها، مدیریت مشارکتی حداکثری
۴۶	دانایی‌فرد و همکاران ۱۳۸۹	ویژگی‌های فردی رهبر حکیم (فراست و زیرکی، اعتمادبه‌نفس، توانایی تفکر، خلاقیت، ایمان و معنویت، شجاعت و ریسک‌پذیری، برخورداری از تجربه کافی، بهره‌مندی از شهود و بصیرت، هوش، آزادگی و عدم تعلق به غیر، دانش و اشراف علمی به موضوع، توانایی ایده‌گیری، منطق، سن، گذشته‌نگری و آینده‌نگری، توانایی مدیریت عدم اطمینان، توانایی اخذ تصمیم‌های مناسب، مهارت‌های قضاوتی، توانایی تشخیص مسئله، پیشگامی در کارها) ویژگی‌های بین فردی رهبر حکیم (توجه به احساسات و عواطف، برقراری روابط صمیمانه انسانی، واگذاری مناسب اختیارات، مشاوره مستمر، استفاده مناسب از ابزار تشویق و تنبیه)

## یافته‌های پژوهش

از آنجایی که حکمت از مباحث جدیدی است که به‌تازگی وارد حوزه رهبری شده و از نیمه دوم قرن ۱۹ به این مقوله توجه شده است، تاکنون مطالعات نظام‌مندی مشاهده نشده است که به‌تمامی ابعاد و جوانب موضوع پرداخته باشد و هریک از نظریه‌پردازان از جنبه خاصی این موضوع را مورد توجه قرار داده‌اند. لذا، در این پژوهش از طریق تحلیل محتوا، تمامی کدهایی که نظریه‌پردازان مورد توجه قرار داده‌اند استخراج شده

و در جدول ۱ نشان داده شده‌اند. پس از آن، کدهای شناسایی شده در ۱۶ مضامین سازنده طبقه‌بندی شده و سپس در ۵ مضامین فراگیر (ساختاری، انسانی، سیاسی، فرهنگی، اخلاقی) قرار داده شدند. پس از آن جهت اولویت‌بندی مضامین پایه استخراج شده، فراوانی پژوهش‌هایی که به مفاهیم مورد نظر اشاره کرده بودند در قالب جدول و نمودار زیر نشان داده شده است.

## جدول ۲. کدگذاری رهبری حکمت محور براساس مطالعات انجام شده

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	فراوانی مضامین سازنده	فراوانی مضامین فراگیر
سازمانی	بینش و بصیرت	فهم دقیق ابعاد کار و شناخت	۳-۱۷-۲۰-۲۴	۹	۱۳۲
		پیچیدگی‌های محیطی	۲۵-۳۱-۳۷-۴۲-۴۵		
		بینش و بصیرت در رهبری	۲-۳-۹-۱۲-۴-۱۴-۲۴-۲۵-۴۳	۱۲	
			۴۵-۴۶		

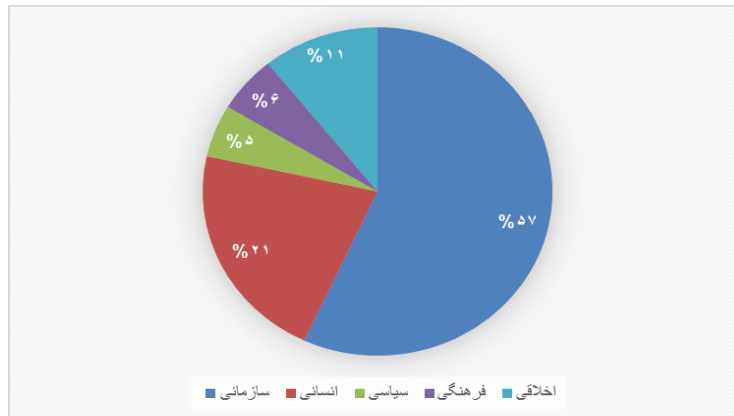


۲۶	۱۳	۳-۴-۵-۷-۹- ۱۲-۱۴-۱۷-۱۹-۲۶- ۴۲-۴۳-۴۶	تفکر و تأمل در فعالیت‌ها	تصمیم‌گیری مبتنی بر شهود و عقل
	۵	۲۱-۲۳-۴۵- ۲۵-۴۶	فراست و هوشمندی	
	۵	۱۸-۲۵-۴۳- ۴۵-۴۶	جامعیت	
	۲	۴۳-۴۵	واقعیت محوری مبتنی بر عقلانیت جوهری	
	۵	۲-۵-۲۴-۴۵- ۴۶	توجه به مقتضیات زمان	
۲۰	۳	۳۳-۴۱-۴۶	اتخاذ رویکرد مشورتی و مشارکتی	آینده‌نگاری
	۳	۳۳-۴۱-۴۶	ریسک‌پذیری	
	۸	۱۴-۱۷-۲۱- ۲۸-۲۹-۳۸-۴۴-۴۶	قضاوت‌های آگاهانه و بدون غلط	
	۵	۲-۲۵-۴۱-۴۳- ۴۶	هدف‌گذاری مشترک	
	۵	۱۸-۲۵-۴۳- ۴۵-۴۶	همه‌جانبه‌نگری	
۸	۶	۲-۲۱-۲۵-۴۱- ۴۳-۴۶	داشتن چشم‌انداز بلندمدت	دانش‌افزایی
	۴	۱۹-۴۳-۴۵-۴۶	آینده‌نگری	
	۴	۳-۴-۲۰-۲۲	انتقال دانش و اشراف علمی	
	۲	۲۴-۴۴	ترکیب دانش برای تولید بینش	
	۲	۴۴-۴۶	مدیریت دانش	
۱۰	۲	۴۱-۴۶	پشت‌کار در پیگیری اهداف	رهبری خدمتگزار
	۱	۱	پاسخگویی به عوامل موقعیتی	
	۱	۲	چالش‌پذیری	
	۱	۴۳	در حال خدمت به دیگران	
	۳	۳۵-۳۶-۴۳	انجام رساندن مسئولیت‌های اجتماعی	
۱۸	۲	۴-۳۴	مجاهدت سرسختانه در برابر امور	یادگیرندگی سازمانی
	۶	۲۰-۲۱-۳۹- ۴۴-۴۶-۳۲	یادگیری و کسب تجربه	
	۴	۱۲-۱۴-۲۶-۴۳	تفکر سیستمی	
	۱	۴۶	قابلیت شخصی	
	۲	۲۳-۴۶	مدل‌های ذهنی	
۱۲	۲	۱۷-۱۹	یادگیری تیمی	کارایی
	۳	۱۴-۱۹-۴۶	خلاقیت و نوآوری	
	۶	۶-۱۶-۲۰-۴۵- ۴۳-۴۶	انجام کار درست در زمان صحیح	
	۳	۳-۴۳-۴۵	به‌کارگیری اندیشه و عمل در کنار هم	

			انجام کار درست در مسیر صحیح	۶-۲	۲
			پیشگامی در امور	۴۶	۱
			ارتقا کارکنان براساس شایستگی	۲۴-۲	۲
			آموزش کارکنان	۴۳-۱۶-۳	۳
۱۵			کارآموزی و مربی‌گری کارکنان	۲۴-۱۳-۴	۳
			الگودهی و انتقال تجربیات	-۲۰-۱۷-۹-۸	۷
				۴۶-۴۳-۲۵	
			دادن اختیارات لازم	۹-۴	۲
			مشارکت دادن افراد در برنامه‌ها	۴۵-۵-۲	۳
۱۲			پاداش‌های مادی و معنوی	۱۲-۴۳-۴۴-۲	۴
			پاداش دادن به خلاقیت‌ها	۴۴-۴۳-۲	۳
۵۰			حمایت همه‌جانبه	۲۵-۲۱-۳	۳
			پیگیری امور کارکنان	۴۶-۴۱	۲
۹			استقبال از نظرات و نوآوری‌ها	۴۵-۱۹	۲
			پشتیبانی در شرایط حساس	۴۴-۴۶	۲
			اعتمادسازی	۴۴-۴۳-۲	۳
			همبستگی و همکاری تیمی	۵-۱۹-۱۷-۲۱	۴
۱۴			ارتباطات متقابل	-۴۳-۴۰-۱۹-۸	۷
				۴۶-۴۵-۴۴	
			ایجاد تفکر مثبت اندیشی در پیروان	۱۲-۳	۲
			آگاهی از محدودیت‌ها، عدم قطعیت و تناقضات	۴۴-۲۰	۲
			از بین بردن تعارضات داخلی و رقابت‌های مخرب	۲۰-۳-۲	۳
۹			ترغیب پیوستگی، اعتلاف و وحدت برای تحقق برنامه‌ها	۴۳-۲۵	۲
۱۲			ارزیابی شرایط بدون تحمیل ارزش‌های خود	۲۵	۱
			شناخت محیط رقابتی سازمان	۲۵	۱
			شناخت اولویت‌های سازمان	۲۶	۱
			حساسیت به فرهنگ سازمانی	۴۳-۱۶	۲
			درک سیستم‌های ارزشی و بینشی	۲۱-۱۷-۱۵	۳
۸			جهت‌دهی اهداف و ارزش‌های سازمانی به سمت واقعیت	۴۱-۲۵-۱۶	۳
۱۳			الگوسازی جهت انتقال فرهنگ	۴۱-۳۰-۲۵	۳
			حکمت محور		
۵			ایجاد فرصت‌هایی برای انتقال فرهنگ	۲۵-۱۶	۲
			توجه به اصول اخلاقی	-۹-۷-۵-۳-۲	۱۸
۲۵	۲۵			-۲۵-۲۳-۱۲-۱۰-۸	
				-۴۶-۴۵-۴۴-۴۳-۲۷	
				۱۸-۱۶-۱۵	
			حاکمیت فضای اخلاقی		

۷	۲۵-۲۷-۴۱-	توجه به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی رهبر
	۴۳-۴۴-۴۵-۴۶-	

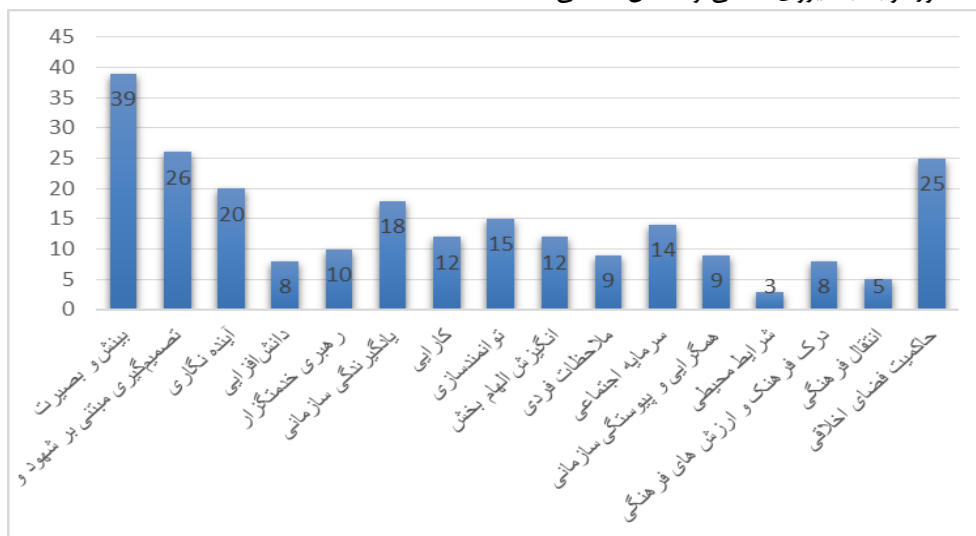
نمودار زیر رتبه‌بندی مضامین فراگیر را نشان داده است:



نمودار ۱. رتبه‌بندی مضامین فراگیر رهبری حکمت محور

در سازمان است. همچنین رتبه‌بندی نمودار مضامین سازنده در شکل زیر نشان داده شده است:

از دیگر ابعاد مورد توجه قرار می‌گیرد و پس از آن ابعاد انسانی و اخلاقی مهم هستند. در واقع، مهم‌ترین وجه پس از ایجاد سازمان حکمت محور توجه به نیروی انسانی و مسائل اخلاقی



نمودار ۲. رتبه‌بندی مؤلفه‌های رهبری حکمت محور

فراست و هوشمندی در حل مسائل در شرایط مختلف دارد. علاوه بر بینش و بصیرت رهبری، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی رهبر مانند صداقت، امانت‌داری، تواضع، ادب در رهبری حکمت محور بیش از دیگر مؤلفه‌ها مدنظر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که مطرح شد، رهبری حکمت محور از مباحثی است که به‌تازگی وارد حوزه مدیریت و رهبری شده و تاکنون چه در

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری حکمت محور بینش و بصیرت، تصمیم‌گیری مبتنی بر شهود و عقل و پس از آن ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی رهبران می‌باشد. بنابراین، توجه به بُعد سازمانی بیش از دیگر ابعاد در رهبری حکمت محور است. بینش و بصیرت اشاره به دقت و تمرکز رهبر بر امور کلیدی و مهم سازمان و فهم دقیق ابعاد کار و شناخت پیچیدگی‌های محیطی؛ بینش و بصیرت در رهبری؛ تفکر و تأمل در فعالیت‌ها و ظرفیت شناخت و فهم سؤالات و

در عمل و رفتار، ذهن گسترده و ماهیت باثبات در جهت جلب توجه اعضا به بینش و مفاهیم حکمت محور بهره می‌گیرد.

### پیشنهادات

بر این اساس پیشنهاد می‌شود، جهت ایجاد رهبری مبتنی بر حکمت در ابتدای امر به دنبال تربیت رهبران حکیم و شایسته پروری در این زمینه بود. چراکه یکی از مهم‌ترین ابعاد رهبری حکمت محور توجه به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی رهبر می‌باشد. رهبر حکیم لازم است از جاذبه‌های شخصیتی مانند فراست و زیرکی، اعتمادبه‌نفس، توانایی تفکر، خلاقیت، ایمان و معنویت، شجاعت و ریسک‌پذیری، برخورداری از تجربه کافی، بهره‌مندی از شهود و بصیرت، هوش، آزادگی و عدم تعلق به غیر، دانش و اشراف علمی به موضوع، توانایی ایده‌گیری، منطقی، سن، گذشته‌نگری و آینده‌نگری، توانایی مدیریت عدم اطمینان، توانایی اخذ تصمیم‌های مناسب، مهارت‌های قضاوتی، توانایی تشخیص مسئله، پیشگامی در کارها بهره‌مند باشد.

از طرفی پیشنهاد می‌شود، در سازمان‌ها بر بینش و بصیرت در رهبری تأکید داشته و کارکنان جهت تفکر و تأمل در فعالیت‌ها هدایت شوند. زمینه بهره‌گیری بیشتر از مدیریت دانش و توسعه سازمان یادگیرنده در سازمان ایجاد شود و به اتخاذ رویکرد مشارکتی و مشورتی در تصمیم‌گیری‌های سازمان توجه شد.

علاوه بر انتظارات سازمانی، نهادینه‌سازی جوسازمانی مبتنی بر ارج نهادن انسان‌ها و توجه به کرامت کارکنان از عوامل مؤثر در رهبری حکمت محور بوده و موجب توانمندسازی و ایجاد اعتماد کارکنان در محیط کاری می‌شود.

همچنین جهت رشد رهبری حکمت محور در سازمان، توجه به اصول اخلاقی و حاکمیت فضای اخلاقی - فرهنگی در سازمان مؤثر می‌باشد.

مطالعات داخلی و چه مطالعات خارجی، مقاله‌ای دیده نشده است که به تمامی ابعاد و جوانب موضوع اشاره کرده باشد. لذا، پژوهش حاضر از طریق فراترکیب و تجزیه و تحلیل نظرات و مبنای موجود در زمینه رهبری حکمت محور، به جمع‌بندی نتایج مطالعات انجام شده در این حوزه پرداخته و رهبری حکمت محور را در ابعاد سازمانی، انسانی، فرهنگی، سیاسی و اخلاقی در نظر گرفته است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بُعد سازمانی در حکمت رهبری بیش از دیگر ابعاد مورد توجه قرار می‌گیرد و پس از آن ابعاد انسانی و اخلاقی مهم هستند. درواقع، مهم‌ترین وجه پس از ایجاد سازمان حکمت محور توجه به نیروی انسانی و مسائل اخلاقی در سازمان است.

**در بُعد سازمانی** رهبر حکیم، یک آینده‌نگر قدرتمند و تواناست. درواقع، رهبری حکیمانه رهبری راهبردی و آینده انگارانت است که از طریق استفاده از عناصر شهودی و ذهنی در هنگام تصمیم‌گیری، بینش و بصیرت و تأمل و تفکر در فعالیت‌ها، دانش‌افزایی و یادگیرندگی سازمانی به انجام کار درست، در مسیر صحیح و تحت شرایط و زمان مناسب به منظور کسب منافع مشترک مبادرت می‌ورزد. توجه اصلی در این بعد، پرورش قدرت تفکر و تأمل سازمانی و انجام امور بر مبنای عقلانیت است.

**در بُعد انسانی**، رهبری حکیمانه، یک رهبری توانمندساز است؛ به پیروان خود اعتماد دارد و از طریق واگذاری اختیار و مسئولیت و مشارکت‌دادن در تصمیم‌گیری‌ها، انگیزش الهام‌بخش آن‌ها را توانمند می‌سازد و به بلوغ کارکنان و ارتقای آنان کمک می‌کند.

**در بُعد اخلاقی**، رهبر حکیم اخلاقیات و صداقت را به‌وسیله عزم و توقع برای تعالی در خود و دیگران شکل می‌دهد و از جاذبه‌های شخصیتی مانند گرایش به سخاوت و بخشش بدون حس حقارت، روشنفکری، انعطاف‌پذیری، سادگی، شجاعت، حمایت، شهامت و بی‌باکی، داشتن اعتمادبه‌نفس و احساس هویت شخصی، فضیلت، صداقت، شخصیت خودانضباط، اعتدال

### منابع

- حجازی‌فر، سعید؛ رهنورد، فرح‌اله؛ لطیفی، میثم و طاهریور کلانتری، حبیب‌الله (۱۳۹۶). «بررسی مطالعات حاکمیت اسلامی در ایران با استفاده از روش فراترکیب». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶ (۱)، ۸۲-۶۳.
- حسینی، مالک (۱۳۸۸). حکمت، چند رویکرد به یک مفهوم. تهران: انتشارات هرمس.
- دانایی فرد، حسن و مؤمنی، نونا (۱۳۸۷). «نظریه رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع)». فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی، ۴ (۱۴)، ۱۱۰-۷۵.
- سالاری، علی‌محمد (۱۳۸۹). شناسایی عناصر تشکیل‌دهنده

- در ادارات دولتی». مدیریت دولتی، ۷ (۱) ۱۸۵-۲۰۹.
- میرطاهری، محمدهادی (۱۳۹۰). عوامل موثر بر مدیریت حکمت فردی در سازمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبایی.
- Ardelt, M. (2003). "Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale". *Research on Aging*, 25(3), 275-324.
- Adams, A. (2007). "Developing Leadership Wisdom". *International Journal of Leadership in Public Services*, 3 (2), 39 - 50.
- Avey, A. E (2016). "Wisdom and Education by Douglas E. Lawson". *The Journal of Higher Education*, 33(7), 406-407.
- Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (1993). "The search for a psychology of wisdom". *Current directions in psychological science*, 2(3), 75-81.
- Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (2000). "Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence". *American psychologist*, 55(1), 122-136.
- Bierly III, P. E., Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000). "Organizational learning, knowledge and wisdom". *Journal of organizational change management*, 13(6), 595-618.
- Ekmekçi, A. K., Teraman, S. B. S. & Acar, P. (2014). "Wisdom and management: a conceptual study on wisdom management". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1199-1204.
- Jeste, D. V. & Harris, J. C. (2010) "Wisdom- A Neuroscience Perspective." *Journal of the American Medical Association*, 304(14), 1602-1603.
- Ekmekçi, A. K., Teraman, S. B. S. & Acar, P. (2014). "Wisdom and management: a conceptual study on wisdom management". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1199-1204
- Glück, J. & Bluck, S. (2011). "Laypeople's conceptions of wisdom and its development: Cognitive and integrative views". *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(3), 321-324.
- Holliday, S. G. & Chandler, M. J. (1986). حکمت مدیریتی در ناجا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.
- صمدی میارکلایی، حمزه و صمدی میارکلایی، حسین (۱۳۹۴). «در مسیر نظریه رهبری حکیمانه اسلامی». *نظریه‌های اجتماعی متفکران مسلمان*، ۱۵(۱)، ۱۶۳-۲۰۱.
- مرادی، مرتضی (۱۳۹۴). «ارائه یک مدل سازمان حکمت محور "Wisdom: Explorations in adult competence". *Contributions to Human Development*, 17, 1-96.
- Hall, S. S. (2010). *Wisdom: From philosophy to neuroscience*. New York, NY: Alfred A. Knopf.
- Harms, B. (2014). Reflections on Wisdom in Education. *Leadership & organization development journal*, 22(3), 223-284.
- Higgs, M. (2003). "How can we make sense of leadership in the 21st century?". *Leadership & organization development journal*, 24(5), 273-284.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Kunzmann, U. & Baltes, P. B. (2005). The psychology of wisdom: Theoretical and empirical challenges. In *A handbook of wisdom: Psychological perspectives* (pp. 110-135). Cambridge University Press.
- Kaur, K. (2013). Leadership Wisdom: from the annals of History. *IOSR Journal of Business and Management*. 12(3), 01-03.
- Leithwood, K., Seashore Louis, Anderson, S. (2004). *How leadership influences Student Learning*. New York: Wallace Foundation.
- Limas, M. J. & Hansson, R. O. (2004). "Organizational wisdom". *The International Journal of Aging and Human Development*, 59(2), 85-103.
- McKenna, B., Rooney, D. & Boal, K. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *Leadership Quarterly*, 20, 177-190.
- McKenna, B., Rooney, D. & Boal, K. (2009). "Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership". *Leadership Quarterly*, 20, 177-190.
- Muniapan, B. (2008). Kautilyan and Confucian perspectives on leadership values. In Arunsimha, A. (Ed.), *Integrating spirituality and organizational leadership* (pp. 115-127). Hyderabad,

- India: ICFAI.
- Najoli, H. J. (2012). *Wisdom and organizational citizenship behavior in leaders*. Indiana Wesleyan University.
- Nayak, A. (2016). "Wisdom and the Tragic Question: Moral Learning and Emotional Perception in Leadership and Organisations". *Journal of Business Ethics*, 137(1), 1-13.
- Prewitt, V. R. (2002). "Wisdom in the workplace". *Performance Improvement Quarterly*, 15(1), 84-98.
- Rowley, J. (2006). "What do we need to know about wisdom?". *Management Decision*, 44(9), 1246-1257.
- Sheh, S. W. (2003). *Chinese leadership: Moving from classical to contemporary*. Singapore: Times Editions
- Schmit, D. E., Muldoon, J. & Pounders, K. (2012). "What is Wisdom? The Development and Validation of a Multidimensional Measure". *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 39-54.
- Sternberg, R. J. (1998). "A balance theory of wisdom". *Review of General Psychology*, 2 (4), 347- 365.
- Sternberg, R. J. (2001). "Why schools should teach for wisdom: The balance theory of wisdom in educational settings". *Educational psychologist*, 36(4), 227-245
- Sternberg, R. J. (2005). "A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized". *International Journal of leadership in Education*, 8(4), 347-364.
- Sternberg, R. J., Jarvin, L. & Grigorenko, E. L. (2008). *Teaching for wisdom, intelligence, creativity, and success*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Small, M. W. (2004). "Wisdom and now managerial wisdom: Do they have a place in management development programs?". *The Journal of Management Development*, 23, 751-764.
- Takahashi, M. & Bordia, P. (2000). "The Concept of Wisdom: A Cross-cultural Comparison". *International Journal of Psychology*, 35(1), 1-9.
- Trowbridge, R. H. (2007). "Wisdom and lifelong learning in the twenty-first century". *London Review of Education*, 5(2), 159-172.
- Torber, W. R. (1998). *Developing wisdom and courage in organization and sciencing*. In S. Srivastva & D. L. Cooperrider (Eds.), *Organizational wisdom and executive courage* (pp. 222-253). San Francisco: The New Lexington Press.
- Valenziano, K. B. (2015). "Wisdom leadership in academic health science centers: leading positive change". *change, Journal of Interprofessional Care*, 29(1), 87-87.
- Wei, R. & Yip, J. (2008). *Some Sage Advice for Leaders*. *Lia*, 28(4), 87-106.
- Yang, S. y. (2011). "Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom". *The Leadership Quarterly*, 22, 616-632.