مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۷/۲۲ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۱ /۱۱/۲۵**

طراحی مدل خرد مدیریتی: تحلیل کیفی بر نظریه ضمنی کارکنان

آرزو سلیمانی دشتکی[۱] ـ دکتر حسین اسکندری[۲]

احمد برجعلی[۳] ـ حمیدرضا عریضی[۴]

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال تعیین مدل مدیر خردمند براساس نظریه ضمنی کارکنان است. در این پژوهش از روش کیفی پدیدارشناسی استفاده گردیده است که ساختار و معنای ضمنی یک پدیده را با توجه به معنای ضمنی که افراد از آن در زندگی خود تجربه کرده‌اند آشکار می‌نماید. جامعه آماری کلیه کارکنان یک شرکت صنعتی بوده است که به‌صورت نمونه‌گیری ملاکی تا اشباع نظری (۲۶ نفر) ادامه یافت. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. جهت تجزیه‌وتحلیل اطلاعات از تحلیل کیفی استفاده شد. پایایی پژوهش به‌وسیله پایایی بین ارزیاب و روایی تمام مراحل پژوهش با نظر خبرگان مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد مدل خرد مدیریتی دارای ۷ بعد است که به ترتیب توجه و آگاهی از دیگران، سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی، حل مسئله و تصمیم‌گیری و انگیزش دارای بیشترین فراوانی بود. از نتایج می‌توان در انتخاب و توسعه بعد ـ محور خرد، همچنین طراحی موقعیت شبیه‌سازی و کانون ارزیابی استفاده کرد.

واژگان کلیدی: خرد؛ مدیر خردمند؛ نظریه ضمنی؛ تحلیل کیفی؛ مدل شایستگی

۱. دانشجوی دکتری، روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، Arezoo.sd92@gmail.com

۲. استاد تمام، روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، نویسنده مسئول، Sknd40@gmail.com

۳. استاد تمام، روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، Borjali@atu.ac.ir

۴. استاد تمام، روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

اگر اواخر قرن بیستم و اوایل قرن بیست و یکم عصر سازمان‌های یادگیرنده نامیده شود، دوره‌ی جدیدی که آن را کنار زده و خود به‌عنوان موضوع مهم پدیدار شده باید عصر خردمندی دانسته شود (McKenna et al., 2009). ازاین‌رو توجه به این سازه پیچیده و چندبعدی اهمیت روزافزونی یافته است. تا جایی که از دیرباز پژوهشگران بسیاری به دنبال تعیین مؤلفه‌های آن در فرهنگ‌ها و حوزه‌های مختلفی بوده‌اند. زیرا خرد یک سازه موقعیتی است. یعنی یک فرد در یک موقعیت می‌تواند خردمندانه عمل کند ولی در موقعیت دیگر ممکن است این‌گونه نباشد (Zhang et al., 2022) . یک فرد ممکن است یک مدیر خردمند باشد ولی در زندگی شخصی خود خردمند نباشد. حتی میزان خردمندانه عمل کردن یک فرد در مشاغل مختلف متفاوت است. این موضوعِ موقعیتی بودن خرد در پژوهش‌های بسیاری مطرح شد (به‌عنوان Grossmann, 2017; Sternberg, 2019) همچنین از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است (Grossmann et al., 2020). درنتیجه بررسی خرد مدیران سازمان دولتی در ایران، هم به‌عنوان یک سازه موقعیتی و هم به‌عنوان یک سازه فرهنگی از اهمیت بسیاری برخوردار است.

مدیران ازجمله مهم‌ترین ارکان سازمان هستند که مسئول تصمیم‌گیری مخصوصاً در شرایط با ابهام بالا هستند و نقش عمده‌ای بر اثربخشی سازمان دارند. ویژگی‌های مدیر نقش پررنگی بر تمام وجوه عملکرد سازمان دارد. تا جایی که پژوهش‌ها نشان دادند در ایران تغییر مدیرعامل بر شاخص‌های مالی آن سازمان اثر دارد (خوش‌طینت، زمانیان فر، دهقان نیری، ۱۳۹۷). از طرفی آموزش‌های کنونی در ایران قادر نبوده افراد را برای در دست گرفتن مدیریت آماده کند. درواقع هیچ‌یک از رشته‌های تخصصی دانشگاهی منتهی به تربیت مدیر جامع‌الشرایط و واجد مهارت‌های عملی نمی‌گردد (صدیقی، ۱۳۸۱). این موضوع که تحصیل در رشته مدیریت به معنای کسب قابلیت اداره سازمان‌ها نیست و اصولاً رشته‌های علمی ازجمله مدیریت برای تربیت مدیر تدوین نشده است در پژوهش‌های بسیاری تأیید شده است (مثلاً معمارزاده، ۱۳۸۹) و ضرورت توجه به مدیران از زاویه دید جدید و شناسایی عوامل اثرگذار بر تصمیم‌گیری آنان را پررنگ می‌کند.

پژوهشگران همواره به دنبال بررسی این افراد به‌منظور افزایش اثربخشی سازمان بودند (Alonderiene & Majauskaite, 2016; Henkel et al., 2019; Khan, Z et al., 2016; Preston & Barnes, 2017; Sultan et al., 2015). سازمان‌ها همواره به دنبال انتخاب و توسعه‌ی مهارت‌های مرتبط با تصمیم‌گیری در مدیران بوده‌اند. از طرفی، در دوران چالش‌برانگیز کنونی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

حاصل از کووید در کشورها و ازجمله ایران، رفاه عمومی کاهش یافته است (یاوران و همکاران، ۱۴۰۰) و نیاز به توانایی مدیریت بحران و تصمیمات عاقلانه به‌خصوص در بخش دولتی به‌شدت احساس می‌شود (صداقت و همکاران، ۱۴۰۰). و ازآنجایی‌که طراحی مدل شایستگی برای مشاغل مهم همیشه بخشی از ادبیات پژوهش بوده است (برای مثال؛ کاویانی و همکاران، ۱۳۹۹) و از این مدل‌ها در فرایندهای گوناگون منابع انسانی استفاده می‌شود، طراحی مدل مدیر خردمند ضرورت انجام پژوهش حاضر غیرقابل‌انکار است.

خرد یک متغیر مهم مرتبط با تصمیم‌گیری مدیران است. ازآنجایی‌که فرد خردمند به دنبال ایجاد توازن بین منافع افراد مختلف است (Sternberg, 1998)، می‌توان فهمید متغیری که سازمان‌ها همواره به دنبال آن بوده‌اند خرد است. بدین ترتیب که اگر مدیری خردمند باشد، پس به دنبال ایجاد توازن بین منافع افراد مختلف در سازمان خواهد بود؛ و این موضوع در سازمان به معنای منافع کارکنان، مدیران خود، همکاران، منافع کلی سازمان و منافع فرای سازمان خواهد بود. درنتیجه شناسایی ابعاد آن به‌منظور شناسایی و توسعه خرد مدیران ارزشمند است. یکی از روش‌هایی که به کمک آن مفاهیم مشخص می‌شوند، استفاده از نظریه‌های ضمنی[1]، حکمت عامیانه[2] یا معانی خرد در بین عموم مردم است؛ که عبارت است از بررسی اعتقاد جمعیت عمومی درباره خرد و ویژگی‌هایی که به افراد خردمند، عملکرد خردمندانه، ارزیابی عملکرد افراد در مسائل مرتبط با خرد منسوب است (Ardelt, 2003; Parco-Tropicales & de Guzman, 2014). این رویکرد برای استخراج ابعاد خرد در پژوهش‌های بسیاری استفاده شده است.

خرد به‌عنوان یک فضیلت فردی توجه روزافزونی درزمینه‌ی اخلاق تجارت دریافت کرده است (Bragues, 2006; Jones, 2005; Moberg, 2007, 2008; Roca, 2008; Spiller et al., 2011) به نظر می‌رسد ویژگی در مدیران وجود دارد که قابلیت آن‌ها برای عملکرد اثربخش‌تر در سازمان را افزایش می‌دهد. چندین پژوهشگر در سال‌های اخیر ادعا کرده‌اند که خرد ممکن است ویژگی رهبران برجسته باشد که منجر به رشد فردی و بهزیستی زیردستانشان می‌شود و روابط مثبت در کار را تسهیل می‌کنند (Bierly et al., 2000; McKenna et al., 2009; Mumford, 2011; Nonaka & Takeuchi, 2011; Nonaka & Toyama, 2007; Yang, 2011) . از طرف دیگر عدم خرد موجب می‌شود تا یک سازمان با بدهی‌های مالی و مشکلات بسیار زیاد و درنتیجه ورشکستگی روبرو شود. افراد خردمند شخصیت بالغ و یکپارچه دارند که منجر به مهارت‌های قضاوتی برتر در موقعیت‌های چالش‌برانگیز زندگی می‌شود، و با دیگران با همدلی و دلسوزی رفتار می‌کنند (Ardelt, 2004) و تأثیر قابل‌توجهی بر موفقیت در سطوح

1. Implicit theory
2. Folk Theories

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

فردی، سازمانی و اجتماعی دارد (بیلیاد، صفیعی‌پور، شوقی، ۱۳۹۶) .

سازه‌های روان‌شناختی گسترده و پیچیده هستند و برای استفاده از آن‌ها در تحقیقات تجربی مجبور به تجزیه آن‌ها به ابعادی هستیم. این امر در ارتباط با خرد نیز صادق است؛ بنابراین پژوهشگران بسیاری در روانشناسی به دنبال تعیین ابعاد آن بوده‌اند. پژوهشگران به دنبال بیرون کشیدن ویژگی‌های یک فرد خردمند بودند. ویژگی‌هایی که منجر می‌شود یک فرد بتواند قضاوت‌ها و تصمیمات خردمندانه در مسائل اساسی زندگی داشته باشد. همان‌طور که در پیشینه خرد می‌توان دید، هر نظریه یا مدل، ابعاد متفاوتی را برای خرد متصور است. در این میان، پژوهشگرانی بوده‌اند که در جهت یکپارچه‌سازی این مدل‌های گوناگون گام برداشتند (Grossmann et al., 2020; Robert J. Sternberg & Karami, 2021).

استرنبرگ و کرمی (۲۰۲۱) چارچوبی معرفی کردند که تمام جنبه‌های خرد را مدنظر قرار دهد و آن را 6P نامیدند. هر نظریه در یک یا چند جنبه جای می‌گیرد. بر اساس این چارچوب، خرد دارای ۶ وجه است: هدف، مسئله، زمینه، فرد، فرایند، برونداد که پژوهش‌های مختلف یک یا چند مورد از این جنبه‌ها را مدنظر قرار می‌دهند؛ اهداف خردمندانه به نیاتی که خردمندان دنبال می‌کنند اشاره دارد (مثلاً Ferrari & Alhosseini, 2019; Grossmann et al., 2020; Zhang et al., 2022). ویژگی‌های فردی مدیر خردمند اشاره به ویژگی‌های شخصیتی دارد که افراد خردمند را از دیگر افراد جدا می‌کند (مثلاً Zhang et al., 2022). زمینه و مسئله به جنبه موقعیتی و فرهنگی خرد اشاره دارد و شامل ویژگی‌های مسائلی است که افراد خردمند با آن روبه‌رو هستند (مثلاً Grossmann et al., 2020; Grossmann & Kung, 2017; Zhang et al., 2022). فرایندها اشاره به اقدامات و رفتارهایی دارد که افراد خردمند از خود نشان می‌دهند (به‌عنوان‌مثال مدل آردلت (1997, 2000, 2003, 2004). و برونداد اقدامات خردمندانه (مثلاً Takahashi, 2019).

در ایران سعید مهدوی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود ضمن تأکید بر ضرورت توجه و ارزیابی خردمندی عملی در مدیریت بیمارستان‌ها، به دنبال ایجاد مقیاسی برای سنجش و ارزیابی خردمندی عملی مدیریتی در بیمارستان‌های وزارت بهداشت ایران بودند. این پژوهش در دو مرحله انجام گرفت که در مرحله اول شاخص‌های مدیر خردمند به کمک روش کیفی و در سه بعد شناختی، مدیریتی و شخصیتی معرفی شد. سورانی و شوقی (۱۳۹۶) با مطالعه ادبیات حوزه خرد و خرد سازمانی با روش کتابخانه‌ای به بررسی تاریخچه خرد و خرد سازمانی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که خرد تا دو دهه گذشته سازه مبهم و فریبنده پژوهش‌های علمی بوده است که تا حد زیادی به دلیل توجه محققان رشد انسان نمایان شده است. اگرچه ظاهراً

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

اجماع مشخصی درباره آن یعنی معنا و نحوه توسعه آن وجود ندارد اما مفاهیم و کاربردهای متفاوتی برای خرد پیشنهاد شده است. خرد، قدرت برتر و مظهر برتری انسان و یکی از قدرت‌های شخصیتی مهم شناسایی‌شده توسط جنبش روانشناسی مثبت است. اگرچه، مفهوم خرد سازمانی خرد را از سطح فردی به سطح سازمانی می‌کشاند. در این سطح، سازمان‌ها می‌توانند یاد بگیرند که چگونه از افرادی که در موضوعات مختلف و از جنبه‌های مختلف توصیه می‌دهند، تفکر سازنده و گروهی را تقویت می‌کنند، منافع شخصی را به خاطر منافع سازمانی فدا می‌کنند و در تفکر خلاقانه در مسائل راهبردی پیشرو هستند، استفاده کنند.

هادود و البار[1] (2017)در پژوهش خود به دنبال استخراج نقش مداخله‌گر رهبری خردمندانه در رابطه بین سبک‌های رهبری و عملکرد تیمی کارکنان، در آژانس‌های مسافربری بودند. بر اساس نظریه رهبری و مدل رهبری استراتژیک، یک مدل نظری یکپارچه در تبیین رابطه بین چهار سبک رهبری متمایز و تأثیر آن‌ها بر رضایت کارکنان و عملکرد تیمی، از طریق نقش میانجی رهبری خردمندانه ارائه دادند. با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از ۵۰۵ آژانس مسافرتی در مصر، نشان دادند تنها سبک رهبری خردمندانه با رضایت کارکنان رابطه دارد. این پژوهش تصدیق می‌کند نقش اصلی بر عهده‌ی خرد است. بدین‌صورت که سبک‌های رهبری که خرد آن رهبر را نشان می‌دهد با افزایش رضایت شغلی کارمندان ارتباط دارد.

اینتزاری و پائولین[2] (2013)به دنبال این بودند که چگونه خرد در موقعیت‌های بسیار مبهم با مدیریت مشارکت می‌کند. ابتدا سه عامل را به‌عنوان عوامل اثرگذار بر تجارت به همراه تعاملات و ویژگی‌هایشان را معرفی کردند-انسان، دانش و محیط. و ادعا کردند که مدیریت تعامل بین این عوامل نیازمند کاربرد خرد است و درنتیجه مدلی برای تصمیم‌گیری مدیران خردمند ارائه دادند. آن‌ها پیشنهاد کردند که یک تصمیم ممکن است خردمندانه در نظر گرفته شود اگر حداقل شامل سه عامل زیر باشد: فضیلت شناختی[3]، فضیلت عملی[4]، و فضیلت اخلاقی[5]. در عمل، این مدل راهی برای هم افراد و هم سازمان‌ها به‌منظور بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری از طریق گسترش دیدگاه‌ها که به کمک در نظر گرفتن سه فضیلت (عملی، اخلاقی، شناختی) به دست آمده‌اند، است. این مقاله با استفاده از بررسی و تحلیل پیشینه پژوهش خرد اهمیت توسعه خرد در سازمان را نشان داده است. به دلیل اینکه امروزه سازمان‌ها به‌سرعت در حال تغییر هستند، به‌منظور ایجاد چابکی سازمانی باید در سازمان خرد وجود داشته باشد.

1. Elbaz & Haddoud
2. Intezari & Pauleen
3. Epistemic virtue
4. Practical virtue
5. Moral virtue

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

یانگ[1] (۲۰۱۱) این مورد را بررسی کرد که چگونه خرد در زمینه رهبری دیده می‌شود. او مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته روی ۴۰ رهبر که به‌عنوان کاندید خرد بودند را بررسی کرد. نتایج پژوهش او همسو با یافته‌هایی بود که نشان داد گزارش رهبران از خرد اغلب شامل رفتارهای رهبری است که اثرات مثبت بر سطوح اجتماعی و سازمانی دارد (برای مثال حل مسئله، اجرای دیدگاه‌ها و ایجاد مخاطرات جدید). تحقیقات تجربی یانگ نشان داد خرد فردی رهبران می‌تواند پیش‌بینی کننده حل مسئله و کیفیت عملکرد باشد؛ بنابراین شناسایی مؤلفه‌های خرد مدیران می‌تواند بسیار ارزشمند باشد.

به‌طورکلی، خرد یک سازه چندبعدی و وابسته به موقعیت است؛ بنابراین شناسایی مؤلفه‌های آن در مدیران ایرانی ضروری است که در ادبیات پژوهش ایران به آن پرداخته نشده است. همچنین در پیشینه پژوهش خارج از کشور از یک رویکرد تجربی و با استفاده از مصاحبه با افراد این مؤلفه‌ها معرفی نشده‌اند. درنتیجه، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه‌های مدل مدیر خردمند به‌وسیله مصاحبه و تحلیل کیفی است. به‌طورکلی، انجام پژوهش حاضر چندین مزیت دارد. اول اینکه خرد می‌تواند یک سازه فرهنگی باشد؛ بنابراین بررسی آن در فرهنگ ایرانی از ارزش خاصی برخوردار است. دوم، خرد از موقعیتی به موقعیت دیگر می‌تواند متفاوت باشد و ویژگی‌های مختلفی داشته باشد. درنتیجه بررسی خرد مدیران می‌تواند به تعریف این سازه در محیط کار و مدیران سازمان دولتی کمک کند به‌ویژه می‌تواند برای کارآمدتر شدن برنامه‌های انتخاب و تربیت مدیران ضروری باشد. سوم، به بررسی نظریه ضمنی افراد پرداخت، اینکه آیا افراد می‌توانند برای خرد ابعادی متصور شوند یا خیر؛ و در آخر، در این پژوهش سعی شده خرد از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد، درنتیجه دید جامعی از آن در اختیار می‌گذارد که برای پژوهش‌های بنیادی و کاربردی بعدی می‌تواند بسیار مفید فایده باشد. به این منظور، سؤالات پژوهشی زیر مورد توجه قرار گرفت:

۱. خرد مدیریتی در صنعت نفت دارای چه ابعادی است؟

روش‌شناسی

همان‌طور که در بیان مسئله شرح داده شد، یکی از روش‌هایی که به کمک آن مفاهیم مشخص می‌شوند، استفاده از نظریه‌های ضمنی، حکمت عامیانه یا معانی خرد در بین عموم مردم است؛ که عبارت است از بررسی اعتقاد جمعیت عمومی درباره خرد (Ardelt, 2003; Parco-Tropicales & de Guzman, 2014). بدین منظور برای پاسخ به پرسش‌های این پژوهش از

1. Yang

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

طرح پژوهش کیفی پدیدارشناسی استفاده شده است که معنی یک پدیده یا مفهوم را از نظر یک گروه افراد بررسی می‌کند (بازرگان، ۱۴۰۰). علت این انتخاب بر این اساس است که در روش پدیدارشناسی، اساساً تجربه‌ی زیسته یا جهان زندگی، مطالعه می‌شود. درواقع به جهان، آن‌چنان‌که به‌وسیله یک فرد زیسته می‌شود، نه جهان یا واقعیتی که چیزی جدای از انسان باشد، توجه دارد (امامی سیگارودی، دهقان نیری، رهنورد، نوری سعید، ۱۳۹۱). این چارچوب رویکردی را به دست می‌دهد که از طریق پی بردن به درک شرکت‌کنندگان؛ این‌که چگونه یک پدیده را تجربه می‌کنند، با آن سر می‌کنند، چگونه آن را بازنمایی می‌کنند و اینکه چه معنایی از تجربه شرکت‌کنندگان می‌توان به دست آورد، مطالعه مسئله خرد انجام می‌شود و ساختار و معنای ضمنی یک پدیده را با توجه به معنایی که افراد از آن در زندگی خود تجربه کرده‌اند آشکار نماید (بازرگان، ۱۴۰۰). مأخذ تولید داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از کارکنان درباره ویژگی‌های مدیر خردمند بوده است که از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های مدیر خردمند بر اساس نظریه ضمنی کارکنان بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت مذکور بودند که به‌صورت نمونه‌گیری ملاکی تا درجه اشباع نظری (۲۶ نفر از کارکنان) انتخاب گردیدند. نمونه ملاکی برای طرح تحقیق پدیدارشناسی استفاده می‌شود که در آن افراد وارد شده به پژوهش باید ملاک ورود داشته باشند (بازرگان، ۱۴۰۰). در پژوهش حاضر، افراد شرکت‌کننده از بین افرادی انتخاب شدند که تجربه کار مستقیم و تعامل مداوم با مدیران در آن سازمان را داشته‌اند. بعد از انجام هماهنگی‌های لازم جهت انجام مصاحبه و تعیین وقت مصاحبه، تمام مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر انجام شد.

پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع، پژوهشگر با استفاده از یافته‌های خود سؤالات مصاحبه را در راستای هدف پژوهش تهیه و اقدام به مصاحبه نیمه ساختاریافته نمود. پرسشنامه‌های راهنمای انجام مصاحبه‌ها در این پژوهش عبارت‌اند از: یک مدیر خردمند چه ویژگی‌هایی دارد؟ یک مدیر خردمند چه رفتارهایی انجام می‌دهد و به دنبال دستیابی به چه چیزی است؟ مدیر خردمندی که می‌شناسید در ذهن خود مجسم کنید، موقعیتی را به‌طور کامل شرح دهید که ایشان در آن اقداماتی انجام داد و به نتایج مطلوبی رسید، آن نتایج چه چیزی بودند و به‌طورکلی نتایج خردمندان چیست؟ مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری انجام گرفت و هرکدام به‌طور میانگین ۶۰ دقیقه بوده است.

در این پژوهش، پس‌ازاین‌که مصاحبه‌ها پیاده شده، کار کدگذاری آن‌ها به‌وسیله نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA انجام گردید. برای این منظور از روش تحلیل محتوای کیفی گرانهم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

و لاندمن[1] (۲۰۰۴) برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. بعد از مرور مصاحبه‌ها، ابتدا واحدهای معنا مشخص و سپس به هرکدام کدی تخصیص داده شد. سپس تک‌تک کدها مرور شد و کدهای همپوش حذف شدند. سپس با مطالعه تک‌تک کدها، کدهای مشابه در یک مجموعه (طبقه‌های فرعی) قرار داده شدند. سپس با مرور دقیق طبقه‌های فرعی و قرار دادن طبقه‌های فرعی مشابه، طبقه‌های اصلی مشخص شدند. در طبقه فرایندها، طبقات اصلی درنهایت با استفاده از دسته‌بندی که آرتور و همکاران[2] (۲۰۰۳) انجام دادند در ۷ طبقه کلی جای گرفتند.

درنهایت در این تحقیق از روش پایایی بین ارزیاب جهت تعیین ضریب پایایی استفاده شد. به‌منظور بررسی ثبات و سازگاری نظر محققان نسبت به یافته‌ها که به معنای توافق دو یا چند فرد مستقل بر سر صحت، نافعیت و معنای داده‌ها است، بعد از تحلیل داده‌های اولیه از سوی محقق نخست، دو محقق دیگر همه کدها، طبقه‌های فرعی، اصلی و مضامین را بررسی کردند و به اجماع رسیدند. درصد توافق دو کدگذار یا شاخص تکرارپذیری محاسبه و با حداقل قابل‌قبول (۰.۶) مقایسه شد. همچنین تمام مراحل از گرداوری داده تا طبقه‌بندی ضبط شده است تا دیگر پژوهشگران و ارزیابان بتوانند ارزیابی کنند. همچنین ازآنجایی‌که روایی تحقیق کیفی به واژه‌هایی همچون باورپذیری، قابل دفاع بودن و امانت‌دار بودن اشاره دارد (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴)، برای بررسی روایی پژوهش حاضر با استفاده از نظر ۴ خبره سازمانی و هیئت‌علمی دانشگاه، دقت و وضوح در توضیح پدیده مورد بررسی، اهمیت پدیده، پیش‌فرض‌ها، زمینه و شرایط تحقیق، نقش محقق، ملاحظات اخلاقی، روش‌های نمونه‌گیری، خصوصیات مصاحبه‌شوندگان، روش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها که ثبت داده‌ها و سایر مراحل به‌دقت انجام شده است و جستجو برای شواهد مغایر و هم‌راستا برای این پژوهش تأیید گردید.

یافته‌ها

پس از مطالعه و بررسی پیشینه موضوع، تجزیه تحلیل و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با کارکنان، مدل مدیر خردمند در ۷ طبقه دسته‌بندی شدند. جدول ۱ الی ۷، فرایندهایی است که مدیران از آن‌ها برای حل مسائل استفاده می‌کنند. افراد برای حل مسائل از تکنیک‌های زیادی به‌صورت هشیار و ناهشیار استفاده می‌کنند که به کمک مصاحبه این فرایندها استخراج شدند. درنهایت بر اساس مقاله آرتور و همکاران (۲۰۰۳)، این کدها در ۷ طبقه کلی به شرح زیر جای گرفتند.

1. Graneheim & Lundman
2. Arthur et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱. کدها، مفاهیم و فراوانی‌های ابعاد طبقه «توجه و آگاهی از دیگران» (با فراوانی ۹۷)

کد	زیر کدها	تعریف	فراوانی
ایجاد روابط اثربخش	تعامل با کارکنان	شناسایی افراد مختلف در سطوح مختلف و ویژگی‌های مختلف و توانایی برقراری ارتباط با آن‌ها.	۴۵
	شبکه‌سازی	توانایی توسعه، حفظ و تقویت همکاری با دیگران در داخل یا خارج از سازمان که می‌توانند اطلاعات، کمک و پشتیبانی ارائه دهند.	۶
	شناخت اجتماعی	توانایی در نظر گرفتن الگوهای ذهنی دیگران و نگاه کردن به مسئله از دیدگاه دیگران.	۳
	مشتری مداری	ابراز نگرانی برای جلب رضایت مشتریان خارجی و/یا داخلی.	۲
تنظیم هیجان	خرد هیجانی	تنظیم هیجان با محوریت ارزش‌های اخلاقی و نفع مشترک	۱۶
ارائه حمایت انگیزشی	انگیزش کارکنان	مهارت در افزایش تعهد دیگران به کارشان.	۱۵
تیم سازی	تیم سازی	توانایی ایجاد تیم در واحد.	۹
	جریان اطلاعات	اطمینان از انتقال اطلاعات به افرادی که باید در جریان قرار گیرند.	۱

جدول ۲. کدها، مفاهیم و فراوانی‌های ابعاد طبقه «سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی» (با فراوانی ۵۱)

کد	زیر کدها	تعریف	فراوانی
توانمندسازی کارکنان	توسعه کارکنان	تمایل به تفویض مسئولیت و همکاری با دیگران و مربیگری آن‌ها برای توسعه قابلیت‌های خود.	۱۵
	تفویض اختیار	ایجاد حس اطمینان نسبت به توانایی کارمندان برای موفق بودن، به‌ویژه در انجام وظایف جدید چالش‌برانگیز؛ تفویض مسئولیت و اختیارات مهم؛ اجازه دادن به کارکنان برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی دستیابی به اهداف خود و حل مسائل.	۶
مدیریت عملکرد خود و دیگران	مدیریت عملکرد	پذیرش مسئولیت عملکرد خود یا کارمندان، با تعیین اهداف و انتظارات روشن، ردیابی پیشرفت در رسیدن به اهداف، اطمینان از بازخورد، و رسیدگی سریع به مشکلات و مسائل عملکردی.	۷
	برنامه‌ریزی	توانایی برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری برای دستیابی به نتایج.	۳
	مشارکت در موفقیت تیم	انجام فعالیت‌های اجرایی در مواقع لزوم و کمک به کارکنان و تیم.	۶
پیش‌بینی آینده	تفکر استراتژیک	تجزیه‌وتحلیل موقعیت رقابتی سازمان و ایجاد چشم‌اندازی روشن و قانع‌کننده از آنچه سازمان برای موفقیت در آینده به آن نیاز دارد.	۵
	ابتکار عمل	شناسایی کارهایی که باید انجام شود و انجام آن قبل از درخواست یا نیاز موقعیت.	۸
مدیریت زمان	مدیریت زمان	توجه به زمان‌بندی‌ها و توانایی تصمیم‌گیری و عمل کردن در زمان موردنظر.	۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

طبقه اول مرتبط با «توجه و آگاهی از دیگران» است. درواقع به میزانی که اقدامات فرد مراقبت و توجه نسبت به احساسات و نیازهای دیگران و همچنین آگاهی از اثر و کاربرد تصمیمات مرتبط با دیگران هم درون و هم بیرون سازمان را منعکس می‌کند. بر اساس مصاحبه‌های استخراج‌شده، چهار شایستگی در این طبقه قرار می‌گیرند، از قبیل؛ ایجاد روابط اثربخش، تنظیم هیجان، ارائه حمایت انگیزشی و تیم‌سازی. در این رابطه می‌توان به اظهارات زیر اشاره کرد:

«با همه‌ی کارکنانش رابطه خوب داره. بلده با هرکسی چطور صحبت کنه. نیازهای کارکنان مختلف رو میدونه و به آن‌ها توجه می‌کنه.»

طبقه دوم مرتبط با سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی است. این طبقه به میزانی اشاره دارد که فرد به‌طور سیستماتیک کار و منابع خود و دیگران را برای رسیدن اثربخش به وظیفه سازمان‌دهی می‌کند؛ و میزانی که یک فرد آینده را پیش‌بینی می‌کند و برای آن آماده می‌شود. بر اساس کدهای استخراج‌شده، چهار شایستگی در این طبقه جای گرفتند که به ترتیب فراوانی عبارت‌اند از: توانمندسازی کارکنان، مدیریت عملکرد خود و دیگران، پیش‌بینی آینده و مدیریت زمان. در این رابطه می‌توان به اظهارات زیر اشاره کرد:

جدول ۳. کدها، مفاهیم و فراوانی‌های ابعاد طبقه «حل مسئله و تصمیم‌گیری» (با فراوانی ۴۲)

کد	زیر کدها	تعریف	فراوانی
تسلط بر شرایط	به دنبال حقایق	عدم اعتماد کامل به اطلاعات رسیده از جانب کارکن و بررسی‌های شخصی و میدانی راجع به مسئله موجود.	۱۲
	آگاهی از شرایط و مشکلات واحد	اشراف کامل بر واحد، کارکنان و رویه‌های موجود.	۲
	توجه به جزئیات	در نظر گرفتن جزئیات هنگام عمل کردن و تصمیم‌گیری.	۱
	توجه به مسائل از جوانب مختلف	دید چندبعدی و توجه به تمام زوایا و جوانب مسئله و اثرات آن.	۴
توانایی شناختی	تفکر مفهومی	یافتن راه‌حل‌های مؤثر با در نظر گرفتن دیدگاهی کل‌نگر، انتزاعی یا نظری.	۹
	تفکر تحلیلی	نزدیک شدن به مسائل با یک رویکرد منطقی، سیستماتیک و متوالی.	۵
	تفکر روبه‌جلو	پیش‌بینی پیامدهای موقعیت‌ها و انجام اقدامات مناسب در جهت آمادگی برای پیشامدهای احتمالی.	۲
توسعه‌فردی	یادگیری مستمر/ به‌روز	کسب مستمر دانش به‌روز در حوزه‌های گسترده	۴
آینده‌نگری	توجه به منافع بلندمدت	در نظر گرفتن منافع بلندمدت در تصمیم‌گیری‌ها.	۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

«به آموزش کارکنانش خیلی اهمیت می‌ده. هم اگر کسی خارج از سازمان بخواد دوره‌ای بره یا دانشگاه قبول بشه حمایتش می‌کنه و هم اگر کسی آموزش داخل سازمان نیاز داشته باشه براش فراهم می‌کنه.»

طبقه سوم مرتبط با حل مسئله و تصمیم‌گیری و به میزانی اشاره دارد که فرد اطلاعات جمع‌آوری می‌کند؛ اطلاعات حرفه‌ای و فنی مرتبط را درک می‌کند؛ به‌طور اثربخش اطلاعات و داده‌ها را تحلیل می‌کند؛ ایده‌ها، نظرات و راه‌حل‌های مناسب ارائه می‌دهد؛ دوره‌های آموزشی حمایتی برای اقدامات در جهت مسائل و موقعیت‌ها را انتخاب می‌کند؛ از منابع در دسترس به طرق جدید استفاده می‌کند؛ راه‌حل‌های تصوری را شناسایی و ایجاد می‌کند. بر اساس کدهای استخراج شده از مصاحبه، چهار بعد در این طبقه قرار می‌گیرند که به ترتیب فراوانی عبارت‌اند از؛ تسلط بر شرایط، توانایی‌های شناختی، توسعه فردی و آینده‌نگری. در این رابطه می‌توان به اظهارات زیر اشاره کرد:

«با حضور میدانی در زیرمجموعه‌شان، به توانمندی‌ها و پتانسیل کارکنانشان اشراف دارند و نقاط ضعف و قوت آن‌ها را می‌دانند. ارزیابی از پرسنل زیرمجموعه صرفاً سلسله‌مراتبی نیست که مثلاً افراد زیرمجموعه مستقیم‌شان به آن‌ها اطلاع دهند.»

جدول ۴. کدها، مفاهیم و فراوانی‌های ابعاد طبقه «انگیزش» (با فراوانی ۴۱)

کد	زیر کدها	تعریف	فراوانی
استانداردهای کاری	پرورش نوآوری	توسعه، حمایت مالی یا حمایت از معرفی روش‌ها، محصولات، رویه‌ها یا فناوری‌های جدید و بهبود یافته.	۱۰
	پیگیری	اطمینان از کامل و دقیق بودن کار و اطلاعات خود و دیگران؛ آماده‌سازی دقیق برای جلسات و ارائه‌ها؛ پیگیری با دیگران برای اطمینان از اجرای توافقات و تعهدات.	۴
	بهبود مستمر کار	تعیین استانداردهای عملکردی (کیفی و کمی) بالا و پایبندی به آن‌ها.	۱
	توجه به عملکرد کاری	در نظر گرفتن و بررسی کیفیت عملکرد کارکنان و توجه به شایسته‌سالاری.	۷
انگیزش شخصی	مسئولیت‌پذیری شخصی	مسئولیت نتایج و جهت‌گیری آینده سازمان را بر عهده می‌گیرد.	۹
	تعلق سازمانی	احساس تعلق و تعهد به سازمان و شغل خود.	۶
	عمل فرای وظایف یا موقعیت موجود	پذیرفتن وظایف فرای وظایف خود به‌منظور اثربخشی سازمانی یا رفاه کارکنان.	۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

طبقه چهارم مرتبط با انگیزش است و به میزانی اشاره دارد که فرد سطح بالایی از فعالیت را ایجاد و حفظ می‌کند، استانداردهای عملکردی بالایی را تنظیم می‌کند و بر موفقیت‌های خود پافشاری می‌کند و تمایل به پیشرفت به سمت سطوح بالاتر شغلی را ابراز می‌کند. کدهای استخراج‌شده به ترتیب فراوانی عبارت‌اند از؛ استاندارد کاری و انگیزش شخصی. در این رابطه می‌توان به اظهارات زیر اشاره کرد:

«همیشه به دنبال جدیدترین روش‌ها و فرایندهاست. کیفیت کارها رو بالا می‌بره و خودش هم گاهی از وظایف مخصوص به خودش فراتر میره تا به نفع سازمان یا رفاه کارکنانش کاری انجام بده.»

جدول ۵. کدها، مفاهیم و فراوانی‌های ابعاد طبقه «تأثیرگذاری بر دیگران» (با فراوانی ۳۳)

کد	زیر کدها	تعریف	فراوانی
اطمینان به خود	اعتمادبه‌نفس	ایمان به ایده‌ها و توانایی خود برای موفقیت؛ تمایل به اتخاذ موضع مستقل در مواجهه با مخالفت‌ها.	۸
	قاطعیت	تمایل به اتخاذ تصمیمات دشوار به‌موقع.	۴
مذاکره و متقاعدسازی	حل تعارض	توانایی مدیریت و حل تعارض	۳
	متقاعدسازی	توانایی برنامه‌ریزی و ارتباطات شفاهی و کتبی مؤثر و متقاعدکننده با مخاطبان مورد نظرشان.	۳
	توانایی نفوذ	توانایی جلب حمایت دیگران برای ایده‌ها، پیشنهادها، پروژه‌ها و راه‌حل‌ها.	۳
مدیریت و هدایت دیگران	مدیریت مشارکتی	توانایی استفاده از نظرات دیگران و مشورت کردن با کارکنان هنگام تصمیم‌گیری	۶
	مدیریت اقتضایی	تطبیق سبک رهبری خود با نیاز موقعیتی و ویژگی‌های متفاوت کارکنان.	۳
	مدیریت جلسات	توانایی مدیریت جلسات با کارکنان.	۱
	مدیریت پروژه	توانایی مدیریت پروژه در جهت رسیدن به نتایج.	۲

طبقه پنجم مرتبط با تأثیرگذاری بر دیگران که اشاره به میزانی دارد که فرد دیگران را برای انجام چیزی یا قبول دیدگاهی به‌منظور ایجاد نتایج مطلوب ترغیب می‌کند و اقدامی انجام می‌دهد که در آن اثر مسلط، اعتقاد خود است و نه اثر دیدگاه دیگران. کدهای استخراج‌شده از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مصاحبه عبارت‌اند از؛ اطمینان به خود، مذاکره و متقاعدسازی و مدیریت و هدایت دیگران. در این رابطه می‌توان به اظهارات زیر اشاره کرد:

«می‌تونه تصمیمات خوب به موقع بگیره و وقتی تصمیمی بگیره حتما باید انجام بشه. البته برای تصمیمات از دیگران هم نظرخواهی می‌کنه.»

جدول ۶. کدها، مفاهیم و فراوانی‌های ابعاد طبقه «تحمل استرس و عدم قطعیت» (با فراوانی ۱۱)

کد	زیر کدها	تعریف	فراوانی
مدیریت بحران	مدیریت بحران	توانایی تصمیم‌گیری به‌موقع و یا پیشگیری از بحران‌های آتی.	۵
مدیریت تغییر	انعطاف‌پذیری	گشودگی به روش‌های مختلف و جدید انجام کارها؛ تمایل به اصلاح روش ترجیحی خود برای انجام کارها.	۳
	نوآوری	نشان دادن حمایت از نوآوری و تغییرات سازمانی موردنیاز برای بهبود اثربخشی سازمان. حمایت، شروع و اجرای تغییرات سازمانی؛ کمک به دیگران برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی.	۲

طبقه ششم مرتبط با تحمل استرس و عدم قطعیت است که اشاره به میزانی دارد که فرد در موقعیت‌های مختلف تحت درجات مختلف فشار، تضاد و ناامیدی اثربخش می‌ماند. کدهای استخراج‌شده برای این طبقه به ترتیب عبارت‌اند از؛ مدیریت بحران و مدیریت تغییر. در این رابطه می‌توان به اظهارات زیر اشاره کرد:

«در مواقع بحرانی می‌تونه خودش رو کنترل کنه و استرس و فشار رو به کارکنش منتقل نکنه و بهترین تصمیم رو بگیره.»

جدول ۷. کدها، مفاهیم و فراوانی‌های ابعاد طبقه «ارتباطات» (با فراوانی ۲)

کد	زیر کدها	تعریف	فراوانی
ارتباط شفاهی	ارتباط شفاهی	بیان واضح دیدگاه‌های خود در گفتگوها و تعاملات با دیگران.	۲

طبقه هفتم مرتبط با ارتباطات. این طبقه میزانی است که فرد اطلاعات کتبی و شفاهی را به‌درستی منتقل می‌کند و به سؤالات و چالش‌ها پاسخ می‌دهد. بر اساس کدهای استخراج‌شده، یک مؤلفه در این طبقه قرار می‌گیرد؛ ارتباط شفاهی. در این رابطه می‌توان به این جمله اشاره کرد: *«میتونه منظور خودش رو درست و دقیق به کارکنش منتقل کنه.»*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل خرد مدیران است. چراکه خرد در مدیران سازه چندبعدی مهمی است که وابسته به فرهنگ است؛ بنابراین شناسایی ابعاد آن برای مدیران ایران بسیار مهم است. پژوهش حاضر در راستا با پژوهش‌های پیشین (ازجمله سید مهدوی و همکاران، ۱۴۰۰ ؛ Ardelt, 2003; Grossmann et al., 2020; Sternberg & Karami, 2021) در جهت چندبعدی بودن خرد است. به‌طورکلی مدل خرد شامل ۲۰ مؤلفه است که در ۷ طبقه کلی قرار می‌گیرند (شکل ۱). همان‌طور که در شکل ۱ (مدل مدیر خردمند) نشان داده شده است، فرد برای دستیابی نتایج خردمندانه از فرایندهای شناختی و همچنین رفتارهای خاصی استفاده می‌کند که در ۲۰ مؤلفه و هفت‌طبقه قرار می‌گیرند. در ادامه به تشریح هر یک از این هفت‌طبقه و مؤلفه‌های مهم هر طبقه پرداخته خواهد شد:

شکل ۱. نمودار مدل مدیر خردمند



طبقه اول با بیشترین فراوانی مربوط به توجه و آگاهی است. به‌طورکلی، در نظر گرفتن نیازها و منافع افراد دیگر و تلاش برای ایجاد روابط مثبت همواره در مدل‌ها و پژوهش‌های زیادی به‌عنوان یکی از ابعاد مرکزی خرد شناخته شده است (مثلاً Ardelt, 2004; Sternberg, 1998). بعد عاطفی و تأملی آردلت[1] (۲۰۰۴) به در نظر گرفتن احساسات و نیازهای دیگران اشاره دارد

1. Ardelt

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

که همسو با یافته‌های پژوهش حاضر است. در پژوهش حاضر به‌وسیله مصاحبه با افراد، این مؤلفه عینی‌تر شد و زیر مؤلفه‌های آن مشخص گردید که به فهم آن کمک بسیاری می‌کند.

ایجاد روابط اثربخش بیشترین فراوانی را در این طبقه دارد که به مواردی از قبیل توانایی فرد در تعامل با دیگران، شبکه‌سازی در جهت مثبت اشاره دارد. این موضوع همسو با یافته‌های پیشین است. ازآنجایی‌که فرد خیرخواهی که پیرو ارزش‌های اخلاقی است گراسمن و همکاران[1] (۲۰۲۰) و اهدافی فرای نفع شخصی دارد و به دنبال خیر مشترک است (Sternberg, 1998)، با کارکنان در تعامل است که نیازهای آن‌ها را بشناسد. چراکه کارکنان برای وی باارزش هستند. همان‌طور که در یافته‌های پژوهش حاضر نیز این موضوع تأکید شده است، توانایی ارتباط و ایجاد تعامل مهم‌ترین مؤلفه مدیر خردمند است. این ارتباط و تعامل می‌تواند به ارتباط با کارکنان و ایجاد روابط مثبت با آن‌ها باشد، می‌تواند به ایجاد روابط مثبت با افراد واحدهای دیگر یا سازمان‌های دیگر و یا مشتری‌ها باشد. بدین منظور فرد باید بعد شناسایی خواسته‌ها و نیازهای دیگر افراد را داشته باشد که به‌درستی از مصاحبه‌ها استخراج شده است.

مؤلفه‌ی بعدی با فراوانی بالا از این طبقه، خرد هیجانی است که با هوش هیجانی متفاوت است. خرد هیجانی به توانایی تنظیم هیجانات فرد برای رسیدن به یک نفع مشترک اشاره دارد که درواقع این نفع مشترک مؤلفه‌ی مرتبط با خرد است که در هوش هیجانی به آن توجه نمی‌شود (Bagozzi et al., 2010). خرد هیجانی بخش جدایی‌ناپذیر ایجاد روابط مثبت کاری است. درواقع در تعاملات و تعارض‌ها هیجانات شدیدی وجود دارد که اگر فرد بتواند آن‌ها را به‌درستی تنظیم کند و در پی آن به دنبال رسیدن به نفع مشترک باشد، روابط اثربخشی به وجود خواهد آمد. افراد با توانایی تنظیم هیجان بالایی دارد و می‌تواند در موقعیت‌های سخت بر هیجانات خودکنترل داشته باشد (متغیری که در بسیاری از پژوهش‌ها تأکید شده است برای مثال (Kunzmann & Glück, 2019). همچنین دیگران را حمایت می‌کند.

طبقه‌ی پرتکرار بعدی خرد مرتبط با سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی است؛ که می‌تواند با بعد شناختی آردلت (۲۰۰۳) همسو باشد که اشاره به توانایی فرد در درک توانایی‌ها و همچنین محدودیت‌های خود دارد. دز پژوهش حاضر، این توانایی فرد خردمند به‌طور عینی‌تر، گسترده‌تر و مرتبط با موقعیت مدیریت تعیین شد. مدیران برای رسیدن به اثربخشی سازمانی نیاز به سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی دارد و از فرایندهای شناختی گوناگون از قبیل تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی استفاده می‌کند و به دنبال کشف حقیقت برای حل آن است. این فرد به دنبال پرورش نوآوری است و می‌تواند حتی باوجود مخالفت‌ها بر تصمیم درست خود پافشاری کند. بر اساس

1. Grossmann et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مدل آرتور و همکاران (۲۰۰۳)، سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی به میزانی اشاره دارد که فرد به‌طور سیستماتیک کار و منابع خود و دیگران را برای رسیدن اثربخش به وظیفه سازمان‌دهی می‌کند و آینده را پیش‌بینی می‌کند و برای آن آماده می‌شود. بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، چهار بعد در این طبقه قرار می‌گیرند که بر اساس فراوانی به ترتیب شامل توانمندسازی کارکنان، مدیریت عملکرد خود و دیگران، پیش‌بینی آینده و مدیریت زمان هستند. بعد که تفاوت قابل‌توجهی با دیگر موارد در این طبقه دارد شامل توانمندسازی کارکنان که به معنای تفویض اختیار و همچنین توسعه کارکنان است و بعدازآن مدیریت عملکرد خود و دیگران است که به معنای ارزیابی مستمر عملکرد خود و کارکنان به‌منظور رسیدن به اهداف سازمانی است.

طبقات بعدی مدل ۷ بعدی خرد که تقریباً اهمیت برابری دارند شامل انگیزش، حل مسئله و تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری بر دیگران است. اگر به ابعاد موجود در این طبقات توجه شود، مؤلفه‌های با اولویت بالاتر به ترتیب عبارت‌اند از استاندارد کاری (که به معنای بهبود مستمر و ایجاد رویه‌های نو در محیط کار است)، توانایی‌های شناختی مدیر (که شامل فرایندهای ذهنی از قبیل تفکر تحلیلی، تفکر مفهومی و تفکر روبه‌جلو هستند)، انگیزش شخصی که به معنای وجود و حفظ سطح بالای فعالیت برای رسیدن به اهداف و پافشاری بر موفقیت‌ها و پیشرفت در محیط کار است و بعد تسلط بر محیط کار و شرایط که به معنای آگاهی و تسلط کامل به واحد خود و هنگام بروز مشکلات به دنبال حقایق هستند، مسئله را از جوانب مختلف بررسی می‌کنند و به جزئیات توجه می‌کنند؛ و درنهایت طبقه تأثیرگذاری بر دیگران که به توانایی متقاعدسازی، مذاکره، حل تعارض و اطمینان به خود اشاره دارد. در پژوهش‌های بسیاری بر اهمیت مؤلفه نفوذ، تصمیم‌گیری و ایجاد انگیزش در کارکنان در مدیران خردمند تأکید کردند (برای مثال Nonaka & Takeuchi, 2011).

دو طبقه دیگر که کمترین فراوانی را دارند شامل تحمل استرس و عدم قطعیت، و ارتباطات است. ازآنجایی‌که پژوهش حاضر در یک سازمان صنعتی که در بخش دولتی قرار گرفته است بدیهی است ضرورت بعد تحمل ابهام بالا نباشد؛ زیرا در بخش دولتی مدیران نیاز به تصمیمات در شرایط مبهم پایین است و درواقع سازمان تغییرات پویایی ندارد که بر مدیران استرس و ابهام تحمیل کند. از طرفی طبقه ارتباطات که به بعدهای ارتباط کتبی و شفاهی اشاره دارد در مصاحبه‌ها با فراوانی کمی مورد اشاره قرار گرفت. این موضوع می‌تواند به این دلیل باشد که این بعد درواقع جزو ابعاد بنیادی است که همه‌ی مدیران از قبل دارند؛ به‌عبارت‌دیگر، عمدتاً افراد با این بعد به سمت مدیریتی ارتقا می‌یابند، درنتیجه این بعد تمایز بزرگی بین مدیر خردمند و غیر خردمند نیست.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تصمیم‌گیری افراد می‌تواند در یک محیط و موقعیت خردمندانه باشد و در محیط دیگر همان تصمیم می‌تواند به‌عنوان یک حماقت در نظر گرفته شود و این موضوع به دلیل تفاوت‌های زمینه‌ای و فرهنگی است. فرهنگ (شرایط و ارزش‌های) یک سازمان خاص و متفاوت با دیگر سازمان‌ها است. همچنین ارزش‌های فرهنگی یک جامعه و یا حتی محدودیت‌هایی که یک سازمان با آن مواجه است بر خردمندانه بودن آن تصمیم اثرگذار است؛ بنابراین مدل استخراج‌شده می‌تواند به‌عنوان مدل کارآمدی در جهت انتخاب مدیران خردمند و طراحی آموزش‌های مدیران صنایع در ایران استفاده گردد. علاوه بر این، از مدل پژوهش حاضر می‌توان در طراحی مصاحبه‌های شایسته محور، کانون ارزیابی و یا موقعیت‌های شبیه‌سازی شده استفاده کرد تا مدیران خردمند به‌عنوان کلیدی‌ترین افراد سازمان انتخاب گردند. از طرفی می‌توان از پژوهش حاضر برای طراحی سناریوهای مرتبط با موقعیت شبیه‌سازی و کانون ارزیابی و کانون توسعه‌ای استفاده گردد و از این ابعاد برای تنظیم چک‌لیست رفتاری استفاده کرد و درنتیجه برای شناسایی و همچنین توسعه رفتارها و فرآیندهای شناسایی شده مدیران خردمند به کار برد از محدودیت‌های پژوهش حاضر عدم امکان بررسی ارتباطات، معناداری و ضریب اثر ابعاد بود، درنتیجه پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی از نتایج این پژوهش به‌عنوان مبنایی برای پژوهش‌های کمی به‌منظور انجام تحلیل عاملی و تعیین کمی مؤلفه‌های خرد استفاده کنند. همچنین پژوهش حاضر در یک سازمان انجام گرفت که می‌تواند روایی بیرونی را تحت تأثیر قرار دهد. پیشنهاد می‌شود تعمیم‌یافته‌ها بااحتیاط صورت گیرد و پژوهش در سازمان‌های دیگر نیز اجرا شود.

منابع

امامی سیگارودی، ع.، دهاقان‌نیری، ن.، رهنورد، ز.، و نوری سعید، ع. (۱۳۹۱). روش‌شناسی تحقیق کیفی: پدیدارشناسی. *فصلنامه پرستاری و مامایی جامع‌نگر*، ۲۲(۲)، ۵۶–۶۳.

بلیاد، محمدرضا.، صفیعی‌پور، ابوالفضل.، و شوقی، بهزاد. (۱۳۹۶). مروری بر مفاهیم خرد در چهارچوب مدیریت و سازمان‌ها. اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد و حسابداری و علوم انسانی، شیراز، دانشگاه علمی کاربردی شوشتر،

بازرگان، ع. (۱۴۰۰). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*. نشر دیدآور، تهران، ایران

چراغی، فرشته. (۱۳۹۴). مفهوم‌سازی خرد بر پایه مطالعه ساختار عاملی: مقایسه کمی و کیفی نظریه‌های خرد. پایان‌نامه دکتری. دانشگاه خوارزمی.

خوش‌طینت، محسن، زمانیان فر، لیلا، دهقان نیری، محمود. (۱۳۹۷). *ارتباط بین شاخص‌های*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مالی و تغییر مدیرعامل. پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی (پژوهشنامه حسابداری مالی و حسابرسی)، ۱۰(۳۷). ۱۰۷-۱۲۹.

سورانی، رضا.، و شوقی، بهزاد. (۱۳۹۶). تاریخچه خرد و خرد سازمانی. دهمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت، دانشگاه رشت.

صداقت، عطیه.، دانائی‌فرد، حسن.، کاظمی، سید حسین.، و خائف اللهی، احمدعلی. (۱۴۰۰). واکاوی راهبردهای سازمان‌های دولتی ایران برای ایجاد تاب‌آوری در کارکنان در دوران همه‌گیری کووید ۱۹: پژوهشی کیفی. *مجله مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۴(۳)، ۱—۳۰.

صدیقی، ژیلا، (۱۳۸۱). تدوین برنامه آموزشی تربیت مدیر و ناظر پروژه. پژوهشکده علوم بهداشتی (گزارش طرح‌های مصوب داخلی).

فقیهی، ابوالحسن، علیزاده، محسن. (۱۳۸۴) روایی در تحقیق کیفی. *مجله فرهنگ مدیریت*. ۹-۵-۱۹

یاوران، احمد.، طوطیان اصفهانی، صدیقه.، میرسپاسی، ناصر.، و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی رفاه عمومی مبتنی بر حکمرانی خوب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۴ (۳)، ۱۶۹—۱۹۳.

حمیدی‌زاده، محمدرضا و احمدی، حسن. (۱۳۹۳). شاخص‌های خردمندی مدیران راهبردی سازمان‌ها. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۴، ۹۷—۱۱۸.

سعیدمهدوی، اکرم، ستاری اردبیلی، فرزاد.، خیراندیش، محمد، ابراهیم‌پور، حبیب، و میرزایی دریانی، شهرام. (۱۴۰۰). طراحی و روان‌سنجی مقیاس سنجش خردمندی عملی مدیریتی در بیمارستان‌های وزارت بهداشت ایران. *سلامت و بهداشت*، (۴) ۱۲، ۵۴۰—۵۴۸.

کاویانی، حسن.، میرسپاسی، ناصر. و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی کارکنان در حوزه امنیت سایبری. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۰(۴۱)، ۲۷۳—۲۹۸.

معمارزاده، غلامرضا (۱۳۸۹). مدیر دولتی کیست؟ در کجا تربیت می‌شود؟ خط و مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی). ۱(۱). ۵۱-۶۳.

Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. ..International Journal of Educational Management, 30(1), 140.

Ardelt, M. (1997). Wisdom and life satisfaction in old age. Journal of Gerontology. Psychological Sciences, 52B(1), P15–P27.

Ardelt, M. (2000). Antecedents and effects of wisdom in old age: A longitudinal perspective on aging well. Research on Aging, 22(4), 360–394.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Ardelt, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. Research on Aging, 25(3), 275–324.

Ardelt, M. (2004). Wisdom as expert knowledge system: A critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept. Human Development, 47, 257–285.

Arthur Jr, W., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. Personnel Psychology, 56(1), 125–153.

Bagozzi, R. P., Belschak, F., & Verbeke, W. (2010). The role of emotional wisdom in salespersons' relationships with colleagues and customers. Psychology & Marketing, 27(11), 1001-1031.

Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. Journal of Organizational Change Management, 13(6), 595–618.

Bragues, G. (2006). Seek the good life, not money: The Aristotelian approach to business ethics. Journal of Business Ethics, 67, 341–35.

Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. In Tourism Management (Vol. 63, pp. 66–76). https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.008

Ferrari, M., & Alhosseini, F. (2019). Cultural differences in wisdom and conceptions of wisdom. In The Cambridge handbook of wisdom. In R. J. Sternberg & J. Glück (Eds.), (pp. 409–428). Cambridge University Press.

Gluck, J., Konig, S., Naschenweng, K., Redzanowski, U., Dorner, L., I, S., & Wiedermann, W. (2013). How to measure wisdom: content, reliability, and validity of five measures. Frontiers in psychology, 4(405), 1-13.

Graneheim, U., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Nurse Education Today, 24(2), 105–112.

Grossmann, I. (2017). Wisdom in Context. Perspectives on Psychological Science, 12(2), 233–257. https://doi.org/10.1177/1745691616672066

Grossmann, I., & Kung, F. (2017). Wisdom and culture. https://doi.org/10.31234/osf.io/2hxbe

Grossmann, I., Weststrate, N. M., Ardelt, M., Brienza, J. P., Dong, M., Ferrari, M., Fournier, M. A., Hu, C. S., Nusbaum, H. C., & Vervaeke, J. (2020). The Science of Wisdom in a Polarized World: Knowns and Unknowns. Psychological Inquiry, 31(2), 103–133. https://doi.org/10.1080/1047840X.2020.1750917

Henkel, T. G., Marion Jr, J. W., & Bourdeau, D. T. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented Versus Relationship-Oriented. Journal of Leadership Education, 18(2), 1..

Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2013). Management wisdom in perspective: Are you virtuous enough to succeed in volatile times? Journal of Business Ethics, 120(3), 393–404.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Jones, C. A. (2005). Wisdom paradigms for the enhancement of ethical and profitable business practices. Journal of Business Ethics, 57(4), 363–375.
Khan, Z, A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. Leadership, 16, 1-7.
Kunzmann, U., & Glück, J. (2019). Wisdom and emotion. In Sternberg & Glück (Eds.), Cambridge handbook of wisdom (pp. 575–601). Cambridge University Press.
McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. Leadership Quarterly, 20, 177–19.
Moberg, D. J. (2007). Practical wisdom and business ethics: Presidential address to the Society for Business Ethics. Business Ethics Quarterly, 17(3), 535–561.
Moberg, D. J. (2008). Mentoring and practical wisdom: Are mentors wiser or just more politically skilled? Journal of Business Ethics, 83(4), 835–843.
Mumford, M. D. (2011). A hale farewell: The state of leadership research. The Leadership Quarterly, 22(1), 1–7.
Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. Harvard Business Review, 89(5), 58–.
Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom. Industrial and Corporate Change, 16(3), 371-394. doi: 10.1093/icc/dtm014.
Parco-Tropicales, M., & de Guzman, A. B. (2014). A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals. Asia Pacific Education Review, 15(4), 547.
Preston, J., & Barnes, K. E. (2017). Successful leadership in rural schools: Cultivating collaboration. The Rural Educator, 38(1).
Roca, E. (2008). Introducing practical wisdom in business schools. Journal of Business Ethics, 82, 607–620.
Spiller, C., Pio, E., Erakovic, L., & Henare, M. (2011). Wise up: Creating organizational wisdom through an ethic of Kaitiakitanga. Journal of Business Ethics, 104(2), 223-235..
Sternberg, R. J. (1998). Abalance theory of wisdom. Review of General Psychology, 2, 347–365.
Sternberg, R., Jordan, J., & (Eds.). (2005). A handbook of wisdom: Psychological perspectives. Cambridge University Press.
Sternberg, Robert J. (2019). Four Ways to Conceive of Wisdom: Wisdom as a Function of Person, Situation, Person/Situation Interaction, or Action. Journal of Value Inquiry, 53(3), 479–485. https://doi.org/10.1007/s10790-019-09708-2
Sternberg, Robert J., & Karami, S. (2021). What Is Wisdom? A Unified 6P Framework. Review of General Psychology, 25(2), 134–151.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

https://doi.org/10.1177/1089268020985509
Sultan, S., Kanwal, F., & Gul, S. (2015). Factors of perceived organizational politics: An analysis of what contributes the most?. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 9(3), 999-1011..
Takahashi, M. (2019). Relationship between wisdom and spirituality: An expanded theoretical model with mysticism and gerotranscendence.
Webster, J. (2003). An exploratory analysis of a self-assessed wisdom scale. Journal of Adult Development, 10(1), 13-22. https://doi.org/10.1023/A:1020782619051
Yang, S. Y. (2011). Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom. Leadership Quarterly, 22, 616–63.
Zhang, K., Shi, J., Wang, F., & Ferrari, M. (2022). Wisdom : Meaning , structure , types , arguments , and future concerns. Current Psychology, January. https://doi.org/10.1007/s12144-022-02816-6.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Developing a managerial model of wisdom: Qualitative analysis on an implicit theory of employees

Arezoo Soleimani Dashtaki[1]- Hossein Eskandari[2*]
Ahmad Borjali[3] - Hamid Reza Oreyzi[4]

Abstract

The study's purpose is to design a model of wise managers based on the implicit theory of employees. In this research, the qualitative method of phenomenology has been used, which reveals the structure and implicit meaning of a phenomenon according to the implicit meaning that people have experienced in their lives. The statistical population included all employees of an industrial company, which continued by purposive sampling until theoretical saturation (26people). Semi-structured interviews were used for data collection. Reliability was examined using inter-rater reliability and validity was investigated and confirmed by subject-matter experts. The data were analyzed by qualitative analysis.The results showed the model consists of 7dimensions in which concern and awareness of others, organization and planning, problem-solving and decision making, and motivation had the highest frequencies. These results can be used in dimension-based selection and development of wise managers, as well as the design of simulated situations and assessment centers.

Keywords:
Wisdom; Wise Manager; Implicit Theory; Qualitative Analysis; Competency Model

1. Ph.D. Candidate, Psychology, Psychology Faculty, Allameh Tabataba'I University, Tehran,Iran, Arezoo.sd92@gmail.com
2. Professor, Psychology, Psychology Faculty, Allameh Tabataba'I University, Tehran,Iran, Sknd40@gmail.com, Corresponding Author
3. Professor, Psychology, Psychology Faculty, Allameh Tabataba'I University, Tehran,Iran, Borjali@atu.ac.ir
4. Professor, Industrial & Organizational Psychology, Psychology Faculty, Isfahan University, Isfahan,Iran, dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]