



# رویکرد فرهنگی رهبران خردمند در توسعه خرد سازمانی

هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی و جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت

مجید قاسمی

۵ بهمن ماه ۱۴۰۱



خرد، داشتن دانش، شعور، فهم، تجربه، بصیرت اکتسابی و فهم ذاتی به همراه قابلیت به کار بستن آنها است. برخی اندیشمندان به تفاوت میان خرد و هوش تأکید دارند و بر این باورند که خرد، اکتسابی و هوش، مادرزادی است؛ بنابراین می‌توان نزدیک‌ترین واژه به خرد را دانایی دانست.

هدف خرد، دستیابی به تعالی انسانی و خیر عمومی، نه تنها برای افراد، بلکه برای کل جامعه است.

## مفهوم خرد عملی از منظر ابن سینا، ملاصدرا، شهید آیت‌الله مطهری و آیت‌الله جوادی آملی

\* **خرد نظری**، معرفت به اموری است که انسان در وجود آنها هیچ دخالتی ندارد و وجود آنها تحت قدرت و اختیار بشر نیست؛

\* **خرد نظری**، حقایقی است که انسان می‌تواند علم به آنها را پیدا کند اما وجود و فقدان آن حقایق، خارج از اراده و اختیار اوست. حکمت نظری شامل علوم طبیعی، ریاضی، فلسفه الهی می‌باشد.

خرد (حکمت)  
نظری

انواع خرد  
(حکمت)

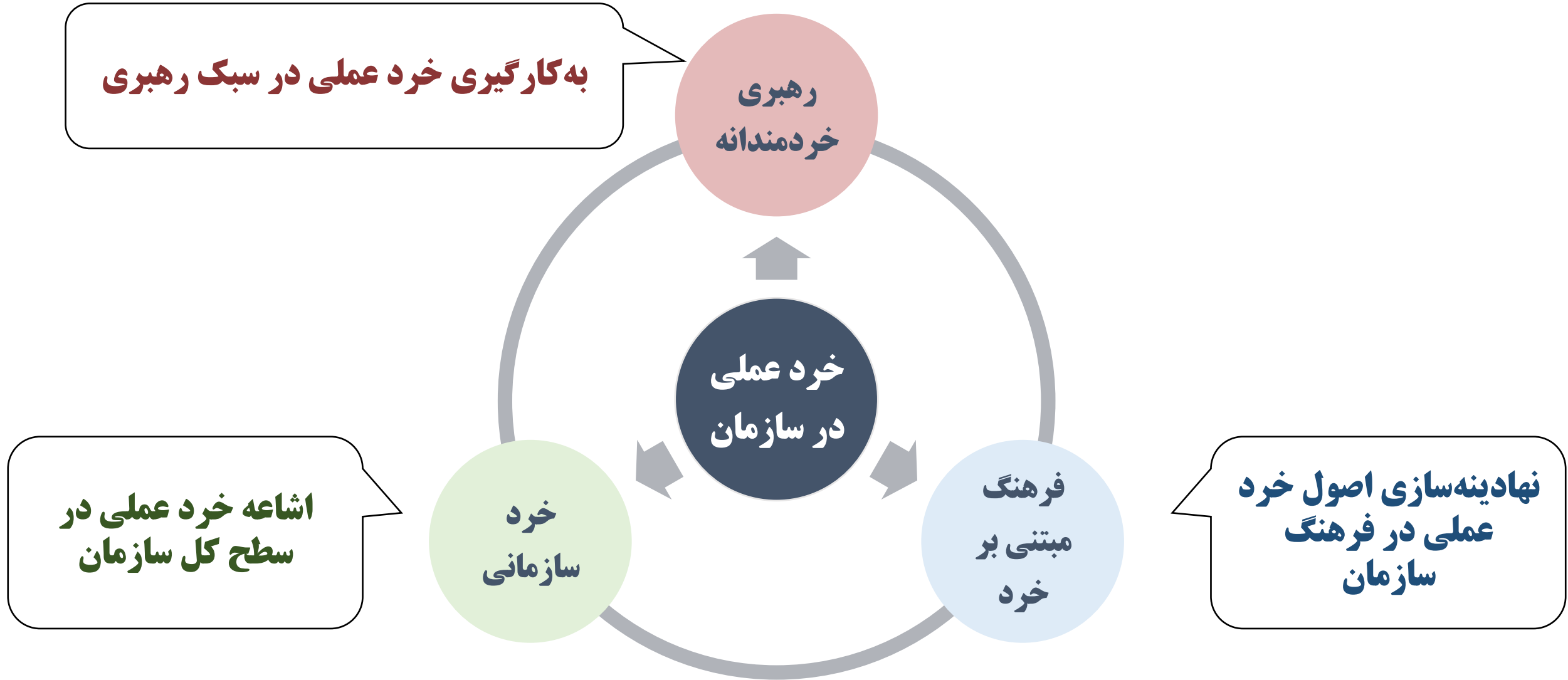
\* **خرد عملی**، معرفت به اموری است که انسان در وجود یا عدم وجود آنها دخیل است و وجود آنها در حیطه قدرت و اختیار بشر است؛

\* **خرد عملی**، حقایقی است که افزون بر این که انسان آنها را می‌شناسد، قدرت عمل به آنها را نیز دارد و شاخه‌های آن شامل اخلاق، تدبیر منزل و سیاست مدُن می‌باشد.

خرد (حکمت)  
عملی

غایت پایبندی به حکمت عملی، رسیدن به مقام «عقل مستفاد» (عالی‌ترین مرتبه تعقل) و تلاش در جهت دستیابی به خیر عمومی و منافع جمعی است.

# مدل مفهومی حکمرانی خرد عملی در سازمان





# رهبری خردمندان



- ❖ رهبری خردمندان شامل به کارگیری و یکپارچه کردن هوشمندی با خردمندی برای منافع متقابل و خیر عمومی، به جای منافع صرفاً شخصی است؛<sup>۱</sup>
- ❖ رهبران خردمند تنها زمانی تصمیم می گیرند که نسبت به آنچه به صلاح سازمان و جامعه است، اطمینان حاصل نمایند؛<sup>۲</sup>
- ❖ رهبران قبل از تصمیم گیری، به سرعت آنچه را که در ورای یک موقعیت نهفته است، احساس می کنند، چشم اندازی از آینده یا پیامدهای آن را ترسیم می کنند و در مورد اقدام های مورد نیاز برای تحقق آن چشم انداز، تصمیم می گیرند؛<sup>۲</sup>
- ❖ خرد عملی، رهبران را قادر می سازد تا باطن طبیعت را کشف کنند و به طور شهودی، آن را به همراه معنی سرمایه انسانی، اشیاء، رویدادها و مسائل مرتبط درک کنند؛<sup>۲</sup>
- ❖ رهبران خردمند، باید مجموعه ای از ویژگی های پایدار را در خود پرورش دهند به طوری که الگوی سرمایه انسانی سازمان برای پیروی باشند. این ویژگی ها به عنوان اجزای خردمندی تکریم و برای رسیدن به آنها، تلاش می شود.<sup>۳</sup>

## مرکز خرد عملی دانشگاه شیکاگو:

رهبری خردمندان، استفاده ترکیبی از آگاهی، تجربه و بینش برای تعیین جهت گیری ها، توانمندسازی، تأمین رفاه و هدایت فعالیت های سرمایه انسانی در یک سازمان، به منظور دستیابی به نتایج پایدار است.

# ویژگی‌های رهبران خردمند (مؤلفه‌های خردمندی)

دارای توان قضاوت صحیح و تشخیص سره از ناسره

توانایی درک صحیح ماهیت پدیده‌ها و اشخاص قبل از تصمیم‌گیری

ایجاد زمینه‌های مشترک برای تعامل‌های انسانی میان افراد

قدرت انتقال مفاهیم به گونه‌ای که برای دیگران قابل درک باشد

پرورش خرد عملی در همه افراد از طریق کارورزی و مربی‌گری

احساس مسئولیت در قبال سازمان، سرمایه انسانی آن و نسل‌های حال و آینده

توجه به بعد اخلاقی و معنوی و رعایت عدالت و انصاف در تمامی امور

توانایی تبدیل یک آرمان به واقعیت و عمل‌گرایی

تسلط بر وجهه روان‌شناختی، احساسی و جسمی خود

توانایی کسب دانش و تلاش برای رسیدن به اهداف سازمان



فیلسوفی که ماهیت یک مسأله را درک کرده و از مشاهده‌ها نتایج کلی می‌گیرد.

سیاست‌مداری که مردم را به حرکت و عمل تشویق می‌کند.


یک استادکار که مسائل کلیدی را در لحظه می‌فهمد و بلافاصله عمل می‌کند.



رمان‌نویسی که از استعاره، داستان و بلاغت استفاده می‌کند.

آرمان‌گرایی است که کاری را انجام می‌دهد و اعتقاد دارد این کارش برای سازمان و جامعه درست و خوب است.

معلمی با ارزش‌های خوب و اصول قوی که دیگران می‌خواهند از او بیاموزند.



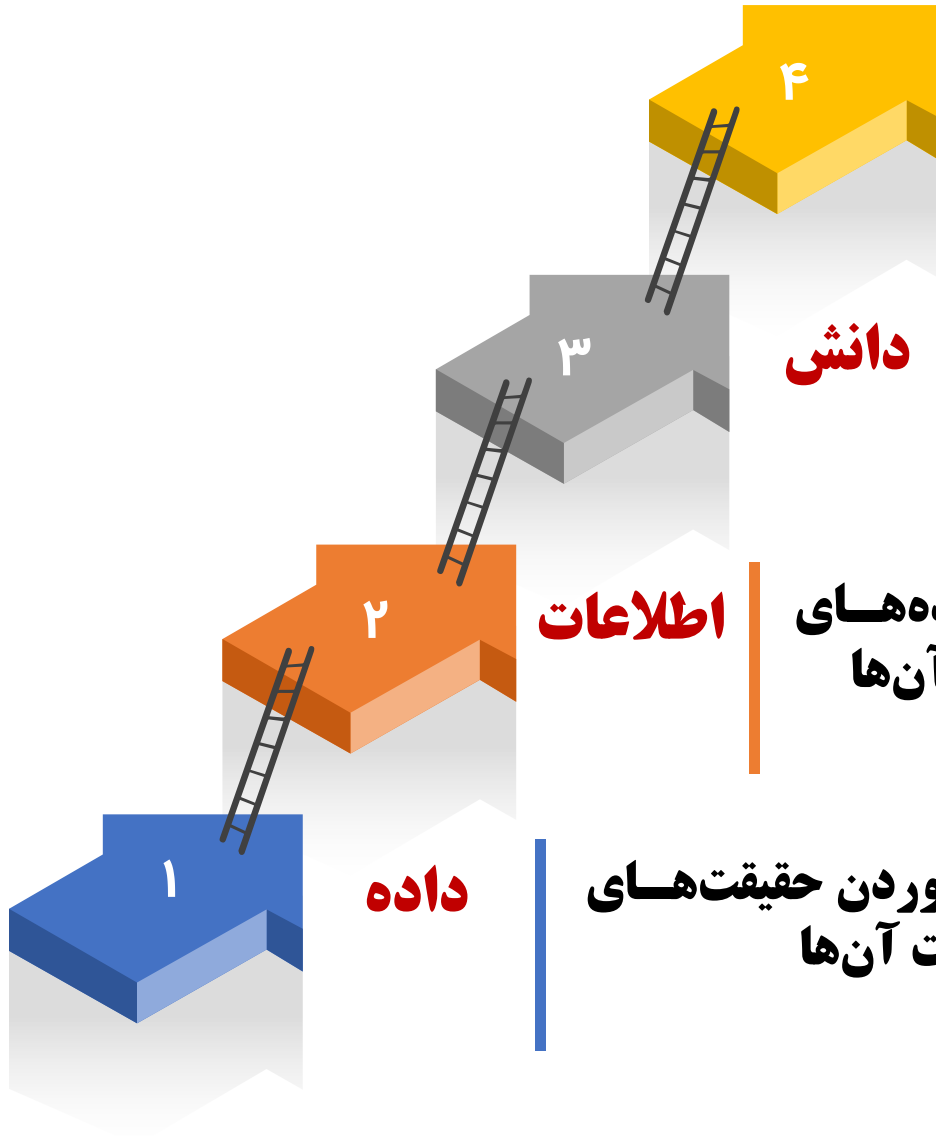
# خردمندی سازمانی



❖ **خردمندی سازمانی، به استفاده از دانش برای حل چالش‌ها و مشکل‌های کلیدی سازمان و تلاش موثر برای تحقق هدف‌های آن اشاره دارد؛<sup>۱</sup>**

❖ **خردمندی سازمانی، توانایی حل مشکل‌های پیش‌آمده است در حالی که از منابع به صورت بهینه بهره‌برداری می‌شود. همچنین خردمندی سازمانی می‌تواند در قالب یک فرآیند (تجزیه و تحلیل تصمیم‌ها و فرآیندهای اطلاعاتی سازمان) یا یک محصول (یکپارچه‌سازی ارتباط با سامانه‌های اطلاعاتی سازمان) دیده شود؛<sup>۲</sup>**

❖ **خردمندی سازمانی با افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها مرتبط است، زیرا داشتن دانش به خودی خود کافی نیست، آنچه لازم است این است که این دانش به حل مشکل کمک کند تا منجر به افزایش ارزش گردد.<sup>۳</sup>**



**داده**

به دست آوردن حقیقت‌های  
خام و انباشت آنها

**اطلاعات**

معنی بخشیدن به داده‌های  
به دست آمده و پردازش آنها

**دانش**

تجزیه و تحلیل و تلفیق  
اطلاعات کسب‌شده

**خرد**

استفاده از دانش و تجربه‌ها، قضاوت صحیح و  
انجام دادن اقدام‌های مناسب برای رسیدن به  
موفقیت و تحقق زندگی بهتر

سازمان‌های خردمند	سازمان‌های نه‌چندان خردمند	حوزه‌ها
تمرکز بر به حداکثر رساندن خدمات برای تبدیل جهان به مکانی بهتر.	تمرکز بر به حداکثر رساندن سود، سهم بازار و منابع.	هدف‌ها
بازتعریف معنی و کارکردهای اصلی خدمات قدیمی و معرفی راه‌کارهای جدید ارائه محصول.	خلق محصول‌ها و خدمات جدید با هدف کسب درآمد و سود.	
پذیرش عدم قطعیت، بی‌نظمی، غیرقابل پیش‌بینی بودن و ناپایداری.	تلاش برای قطعیت، منظم بودن و قابل پیش‌بینی بودن از طریق ایجاد قانون‌ها و قاعده‌های مشخص برای برنامه‌ریزی آینده.	
داشتن دانش چگونگی تعامل با پدیده‌های نامنتظر و ناشناخته.	داشتن دانش چگونگی تعامل با پدیده‌های قابل انتظار.	
تمرکز بلندمدت بدون غفلت از اهداف کوتاه‌مدت: اصول اخلاقی پایدار و مستقل از تحول‌های سیاسی و تاریخی.	تمرکز کوتاه‌مدت: هدف‌ها تابع نوسان‌های تاریخی و سیاسی مانند قانون‌ها و مقرره‌های دولت و ... هستند.	
قلمروی گسترده، کل‌نگر، جهان‌شمول و جمعی: عمل در محدوده اخلاقی به منظور افزایش رفاه همگانی و ارتقای خیر عمومی.	قلمروی محدود و مشخص: عمل در محدوده‌های مجاز قانونی (حتی اگر به دیگران یا محیط زیست آسیب برساند).	

حوزه‌ها	سازمان‌های نه‌چندان خردمند	سازمان‌های خردمند
رویکرد	رویکرد مبتنی بر <b>علم و فناوری</b> .	رویکرد مبتنی بر <b>اخلاق</b> .
	محیط کاری با <b>ساختار سلسله‌مراتبی</b> .	محیط کاری <b>دموکراتیک</b> (مردم‌سالارانه) با <b>شبکه‌های غیرمتمرکز</b> .
	رویکرد مبتنی بر <b>محرمانگی</b> : <b>هدف‌های رهبران سازمان برای رده‌های پایین‌تر سرمایه انسانی ناشناخته است</b> .	رویکرد مبتنی بر <b>شفافیت</b> : <b>هدف‌های رهبران سازمان با رده‌های پایین‌تر سرمایه انسانی به اشتراک گذاشته می‌شود</b> .
	رویکرد مبتنی بر <b>انحصار</b> : <b>دست‌رسی به قدرت و فرصت پیشرفت، ترجیحاً برای گروه خاصی از سرمایه انسانی داده می‌شود</b> .	رویکرد مبتنی بر <b>فراگیری</b> : <b>همه افراد سازمان، دست‌رسی برابر به قدرت و فرصت‌های پیشرفت دارند</b> .
	<b>حقوق و مزایای رقابتی</b> : به هر میزان که بازار اجازه دهد.	<b>حقوق و مزایای عادلانه</b> شامل بیمه سلامت و مزایای بازنشستگی.
	رویکرد مبتنی بر <b>کناره‌گیری</b> : <b>اعتقاد به ناعادلانه بودن جهان</b> .	رویکرد مبتنی بر <b>مشارکت</b> : <b>تلاش برای ایجاد زندگی عادلانه‌تر</b> .
	<b>حاکمیت نیروهای بازار، منفعت طلبی، کارایی و اثربخشی، قاعده‌ها و سیاست‌های سازمانی</b> .	<b>خدمت به همه ذی‌نفعان سازمان اعم از سهامداران، همکاران، تامین‌کنندگان، مشتریان، جامعه و محیط زیست</b> .

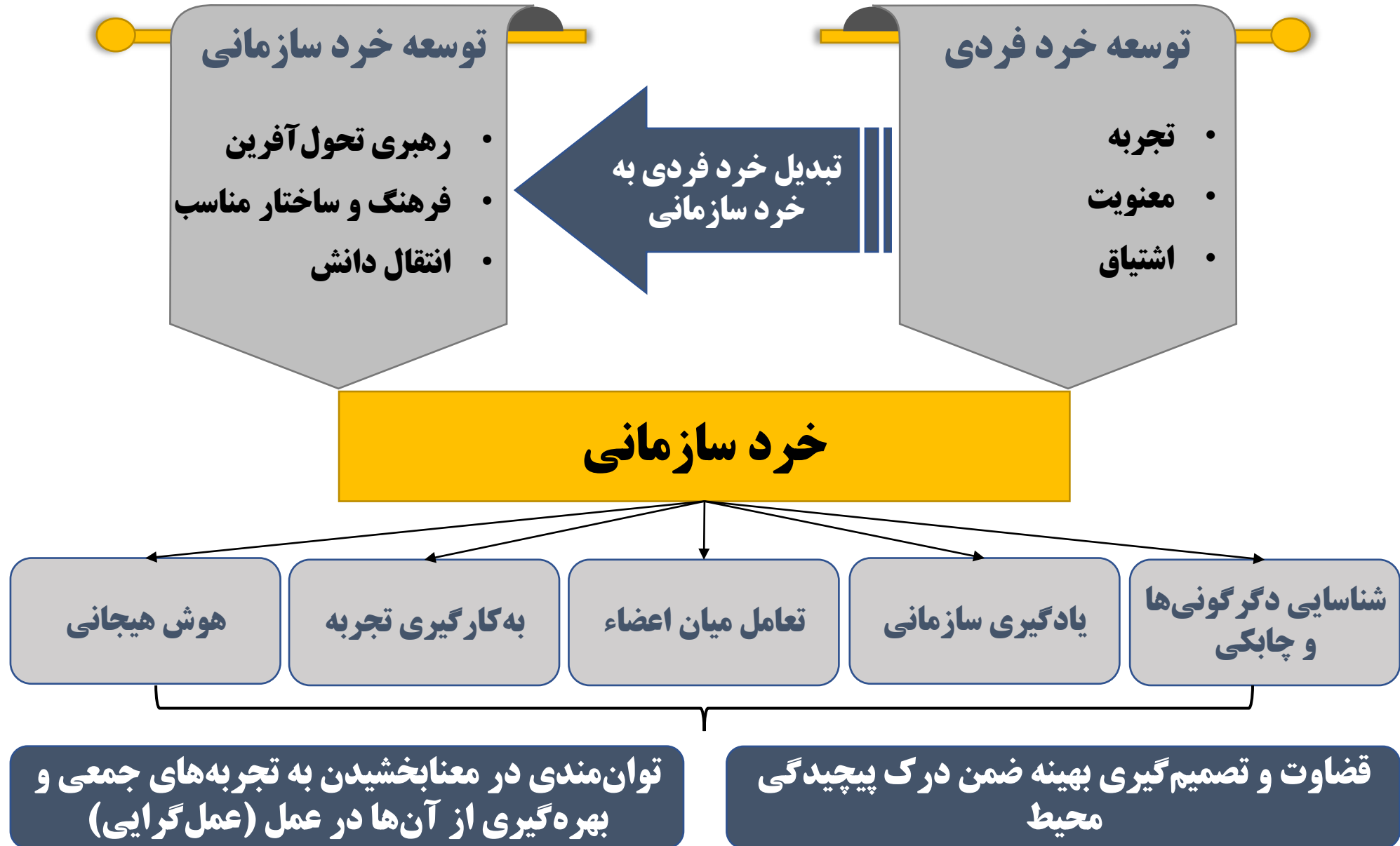
سازمان‌های خردمند	سازمان‌های نه‌چندان خردمند	حوزه‌ها
مهارت‌های شناختی، خودآگاهی و ارتباطی قوی: برای موفقیت همه همکاران، دغدغه دارد.	مهارت‌های شناختی قوی: آگاه و باهوش، اما دغدغه موفقیت خود را در درجه اول دارند.	مشخصه‌های رهبران
مشارکتی: "ما با هم و در کنار هم هستیم".	رقابتی: "برنده، همه چیز را می‌برد".	
حس هدفمندی، عدالت و خدمت‌گزاری به آن‌ها انگیزه می‌دهد.	به وسیله پول و قدرت، انگیزه می‌گیرند.	
تمرکز بر شنیدن، نظارت و درک می‌باشد.	تمرکز بر رهبری و انجام دادن کارها می‌باشد.	
کاهش خودمحوری: "من می‌دانم که نمی‌دانم".	افزایش خودمحوری: "من می‌دانم که می‌دانم".	
رویکرد مبتنی بر قدردانی، شفقت و فروتنی زیرا "من می‌دانم که به تنهایی نمی‌توانم".	احساس فخر و برتری نسبت به افراد رده پایین‌تر.	
احساس مسئولیت قوی به سازمان، افراد آن و نسل‌های فعلی و آتی در سراسر جهان.	احساس مسئولیت نسبت به موفقیت سازمان خود.	

# ویژگی‌های سازمان خردمند

حوزه‌ها	سازمان‌های نه‌چندان خردمند	سازمان‌های خردمند
مشخصه‌های سرمایه انسانی	روابط پدرسالارانه: سرمایه انسانی دستورپذیر.	روابط همتا به همتا: سرمایه انسانی تصمیم‌گیرنده.
	بی اختیار: پیروی از قاعده‌های سفت و سخت.	توانمند: انعطاف‌پذیر و داشتن اختیار.
	عدم تعلق خاطر (بیگانه)، احساس ناامیدی و بی روحیه.	شکوفای: رضایت‌مند، باانگیزه و پرانرژی.
	اصل منفعت‌گرایی (بیشترین منفعت با کمترین تلاش).	کار مشارکتی برای ارائه بهترین محصول یا خدمت.
	عدم وجود احساس امنیت شغلی: ترس از اخراج شدن.	احساس امنیت شغلی: اطمینان به تداوم همکاری.
	کار زیاد و دست‌آورد ضعیف.	اختصاص زمان استراحت برای تفکر و بهتر شدن.
	نرخ خروج بالا.	وفادار.
درک سالخورده‌گی	الگوی U معکوس در قدردانی از افراد بر حسب سن.	قدردانی از تجربه، دانش ضمنی و رشد شخصی افراد متناسب با سن.
	سرمایه‌گذاری برای آینده جوانان.	ترویج امکان رشد حرفه‌ای برای تمامی افراد.
	افراد سالخورده، از کارافتاده و مانع پیشرفت در نظر گرفته می‌شوند.	افراد سالخورده به عنوان مربی افراد جوان، ارزشمند هستند.
	رقابت با جوانان.	کمک به جوانان برای رشد و توسعه.



# نقش رهبران خردمند در توسعه خرد سازمانی



## تجربه Experience

➤ تجربه، به افراد توانایی شهودی (حس ششم) برای ارزیابی ویژگی‌های برجسته رویدادها، تشخیص الگوهای در حال تغییر، قضاوت درباره اهمیت دگرگونی‌ها و تصمیم‌گیری می‌دهد.

## اشتیاق Passion

➤ اشتیاق، باعث افزایش تعهد، توانمندی و انرژی افراد می‌شود و ارتباط بسیار زیادی با انگیزه دارد؛

➤ اشتیاق به تعالی، جهت اطمینان از یادگیری مستمر و غلبه بر مقاومت در برابر تغییر ضروری است.

## معنویت Spirituality

➤ معنویت، علاوه بر کمک به شفاف‌تر کردن هدف و مقصد، با فراهم کردن پایه‌ای از باورهای اصلی و درک بهتر و کل‌نگر از مقصد انسان در زندگی، خردورزی (تعقل) را تسهیل می‌کند؛

➤ معنویت، ایمان، شجاعت و امید را فراهم می‌کند که موجب تصمیم‌گیری بهتر و اقدام‌های خردمندانه می‌شود.

رهبری تحول آفرین، هنگامی اتفاق می افتد که رهبران، سطح منفعت افراد را بسط می دهند، آگاهی و پذیرش نسبت به هدفها و مأموریت های سازمان ایجاد می کنند و افراد را به داشتن دیدگاهی فراتر از منافع شخصی، تشویق می کنند.

## رهبری تحول آفرین

### خرد سازمانی

فرآیندهای انتقال دانش و یادگیری سازمانی، سازوکاری اساسی برای توسعه خرد سازمانی فراهم می کنند؛ به عبارت ساده تر، خرد سازمانی از طریق یک سامانه ارتباطی مؤثر که یادگیری را تشویق می کند، در سازمان پدید می آید.

فرهنگ به عنوان یک سازوکار «معنی سازی»<sup>۱</sup> عمل می کند و ارزشها، نگرشها و رفتارهای سرمایه انسانی را هدایت کرده و شکل می دهد.

## انتقال دانش

## فرهنگ و ساختار مناسب

## Recognition of Developments

شناسایی و پذیرش دگرگونی‌ها در محیط اطراف و واکنش سریع و کارآمد به آنها؛

## Capacity of Learning

ظرفیت یادگیری: داشتن ظرفیت برای حل مشکل‌ها با بیشترین کارایی و کمترین خطا در تلاش‌های بعدی؛

## The inter-linkage between the various parties

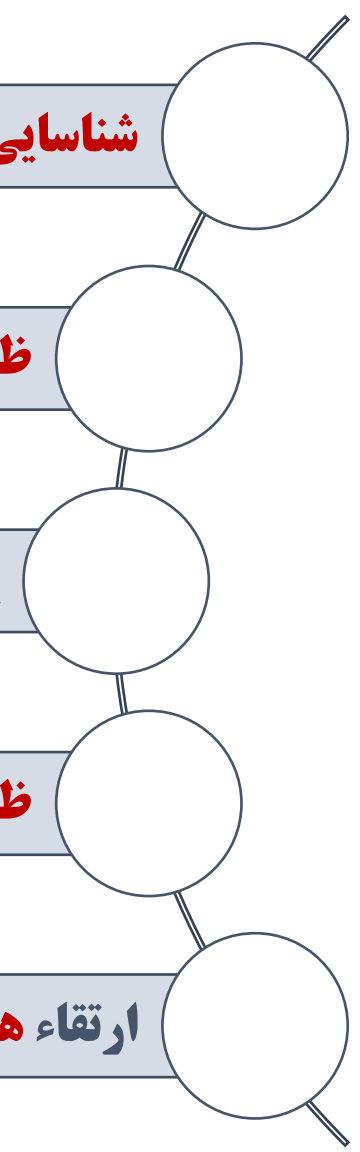
پیوند متقابل میان بازیگران مختلف به عنوان پیشران توسعه راه‌حل‌های نوآورانه و با کیفیت در سازمان؛


## The capacity to store memory

ظرفیت ذخیره‌سازی تجربه‌ها و درس‌آموخته‌ها با هدف مقایسه میان موقعیت‌های گذشته و فعلی؛


## Emotional Intelligence

ارتقاء هوش هیجانی در سازمان و افزایش توانایی افراد در مدیریت واکنش‌های عاطفی.





# فرهنگ سازمانی



- ❖ فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، مفروض‌ها، درک و هنجارهای کلیدی است که میان اعضای یک سازمان مشترک است و به عنوان رویه صحیح به اعضای جدید آموزش داده می‌شود؛<sup>۱</sup>
- ❖ فرهنگ سازمانی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و اثربخشی سازمان، روحیه و بهره‌وری سرمایه انسانی و توانایی سازمان در جذب، انگیزش و حفظ افراد با استعداد دارد؛<sup>۲</sup>
- ❖ با ارتقاء سطح فرهنگی سازمان، می‌توان انتظار داشت اهداف مهم سازمان نظیر ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان، ساخت یک برند عالی و پایدار، برخورداری از سرمایه انسانی توانمند و پرشور و مشتریان وفادار، با سهولت بیشتری محقق گردد.<sup>۳</sup>

رهبران می‌باید ضمن درک شرایط و بایسته‌های زمانه خود، فرهنگ مطلوب و مؤثر برای سازمان خود را شناسایی کنند و رفتارهای مطلوب مورد نظر خود را به عنوان یک الگو به همکاران عرضه کنند؛  
ایشان می‌توانند با قلب و ذهن سرمایه انسانی خود ارتباط برقرار کنند و با ایجاد حسی مشترک از هدف‌ها و انگیزه‌ها و شکل‌دهی و هدایت رفتارهای مرتبط با هدف‌های متعالی، تأثیر قابل توجهی در عملکرد سازمان بر جای گذارند.<sup>۴</sup>

# دوازده پیام مدیریتی از امیرالمومنین حضرت علی (ع)

۱. به جای ازدیاد کارها، به **تداوم صحیح آنها** بیندیشید (حکمت ۲۷۰)؛
۲. برای رسیدن به هدفها و مقامهای بلند، **همت بلند** داشته باشید (خطبه ۲۱۱)؛
۳. از **تجربه‌ها و اندرزها** پند بگیرید و از آنها بهره‌برداری کنید تا دچار نقص نشوید (خطبه ۱۷۵)؛
۴. **از شدت سختی نهراسید**، زیرا هراس، شکننده‌تر از خودِ کار است و **به گشایش امور امیدوار باشید** (حکمت ۱۶۶ و ۲۴۶)؛
۵. اگر به انجام مسئولیتی گردن نهادید، به آن **وفا** کنید (حکمت ۳۲۷)؛
۶. هیچ وقت **کارهای اهم را فدای امور مهم** نکنید (حکمت ۲۷۱)؛
۷. **پیش از پذیرش هر کاری**، به دانش آن **مجهز شوید** (حکمت ۴۳۹)؛
۸. **خویشتن را اصلاح کنید** تا خداوند کارهای شما را اصلاح کند (نهج البلاغه)؛
۹. جایگاه‌ها (پست‌ها)، **امانت و وسیله خدمت‌گزاری‌اند**، نه منبع بهره‌برداری (خطبه ۱۳۱)؛
۱۰. جایگاه‌ها **میزان آزمایش** شمایند؛ بکوشید تا سربلند بیرون آید (خطبه ۳۳)؛
۱۱. **مشورت‌پذیر** باشید؛ اگر مشورت نکنید، تباه می‌شوید (نامه ۶۹)؛
۱۲. با انسان‌های رده پایین‌تر از خودتان، **مانند پدری مهربان** رفتار کنید (نامه ۵۲).

**آینده‌نگری و برخورداری از چشم‌انداز و نگرش بلندمدت**

**توجه ویژه به خیر عمومی و اولویت منافع جمعی نسبت به منافع شخصی**

**مسئولیت‌پذیری در قبال خود، سازمان و جامعه**

**پذیرش بالا در برابر تغییر به ویژه تغییرهای فناورانه**

**آگاهی نسبت به اهمیت دانش در سازمان**

**دانش‌محوری و اهمیت یادگیری و مهارت‌افزایی مستمر**

**ارج نهادن به رفتارهای مبتنی بر توسعه، تسهیم و استفاده از دانش**

**ترویج و تشویق فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه**

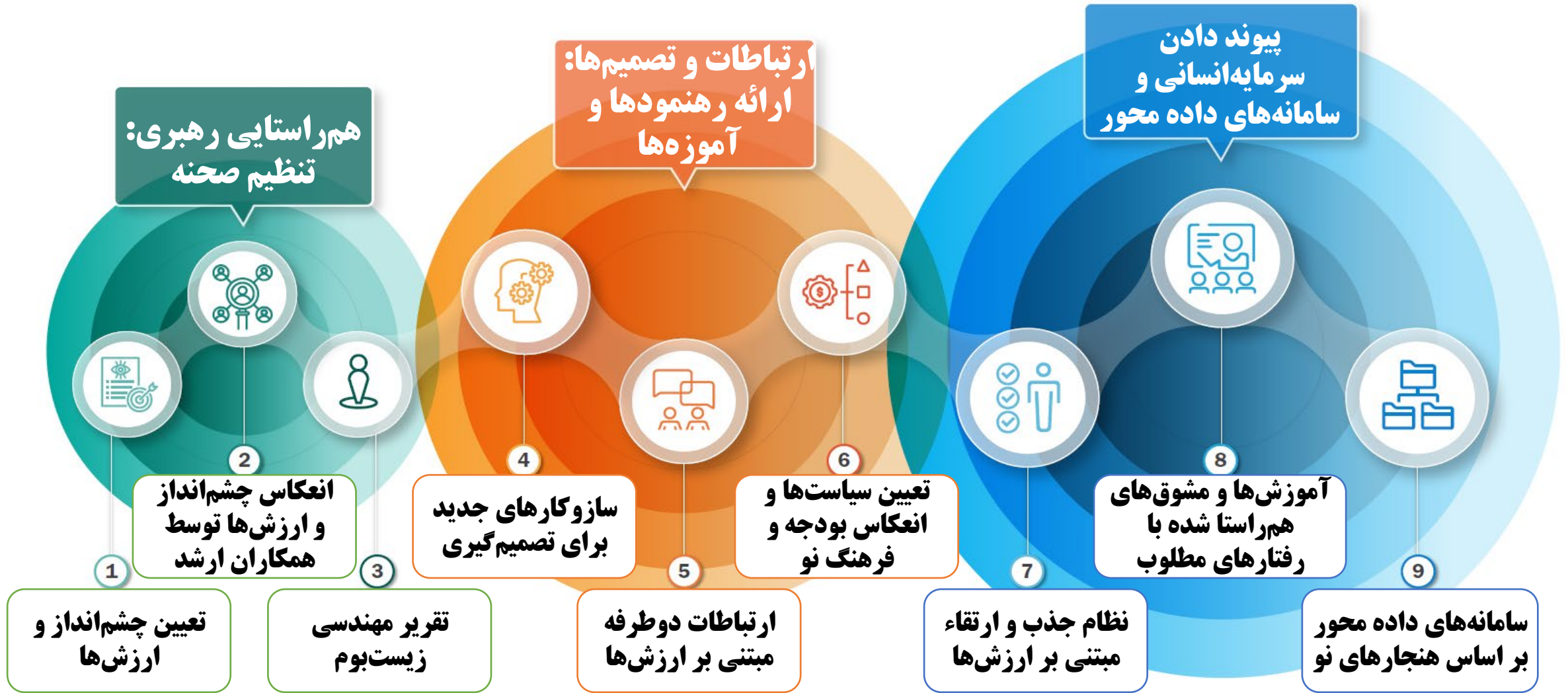
**نظام تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش و خرد**

**برخورد منطقی با اشتباهات، پذیرش مسئولیت و درس‌آموزی نسبت به آن**



# رهنمودهایی برای ساختن و حفظ فرهنگ سازمانی مطلوب





**خرد رهنمای و خرد دلگشای**

**خرد دست گیرد به هر دو سرای**

**خرد چشمِ جانست چون بنگری**

**تو بی چشم، شادان جهان نسپری**

**حکیم ابوالقاسم فردوسی**

- جوادی آملی، عبدالله، (۱۳۸۷)، «حکمت نظری و عملی در نهج البلاغه»، چاپ دهم، نشر اسراء.
- ذبیحی، محمد، (۱۳۹۸)، «حکمت عملی: از نگاه سه فیلسوف مسلمان (فارابی، ابن سینا و ملاصدرا)»؛ چاپ دوم، نشر فلسفه و کلام.
- مطهری، مرتضی، (۱۴۰۰)، «کلیات علوم اسلامی؛ جلد دوم: کلام، عرفان، حکمت عملی»، چاپ چهل و هشتم، نشر صدرا.

- Ardelt, M., & Sharma, B., (2021), "Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job satisfaction, and Well-Being", Frontiers in Communication.
- Bierly, P., E., Kessler, E., H., & Christensen, E., W., (2000), "Organizational learning, knowledge and wisdom", Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No. 6.
- Clayton, M., (2013), "The wisdom of leadership", training journal, March 2013 (www.trainingjournal.com).
- Daft, R., L., (2005), "The leadership experience", Mason, OH: Thompson.
- Deloitte, (2016), "The culture or the leader?".
- Hsieh, T., (2010), "Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose". New York: Grand Central Publishing.
- Kaipa, P., (2014), Making wise decisions: leadership lessons from Mahabharata", Journal of Management Development, Vol. 33, pp. 835 - 846
- Matsuda, T., (1992), "Organizational Intelligence: It's Significance as a Process and as a Product", Proceedings of CEMIT/CECOIA3 (The Japan Society for Management Information).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., (2011), "The Wise Leader", Harvard Business Review, Vol. 89, No. 5.
- North, K., & Poschl, A., (2003), "Un test de inteligencia para las organizaciones Dirección del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones", edited by Ricardo Hernández Mogollón, ediciones La Coria, Trujillo.
- Pinheiro, P., Raposo, M., & Hernandez, R., (2012), "Measuring organizational wisdom applying an innovative model of analysis", Management Decision, Vol. 50, No. 8.
- Shermansong, N., (2022), "City Leader Guide on Organizational Culture Change: Creating Conditions for Innovation, Collaboration, and High Performance in City Hall", Bloomberg Harvard City Leadership Initiative.
- Warrick, D., D., (2017), "What leaders need to know about organizational culture", Business Horizons, Vol. 60, Issue 3.