

Designing an organizational wisdom model for primary school principals

■ Ismā'il Pākṛavān, PhD Candidate at Islamic Āzād University (Marvdasht Branch), Marvdasht, Iran

E-mail: pakravanasmaeel@gmail.com

■ Mozhgān Amiriānzāde (PhD), Assistant Professor at Islamic Āzād University (Marvdasht Branch), Marvdasht, Iran (Corresponding Author)

E-mail: mamirianzadeh15@gmail.com

■ Ebādollah Ahmadi (PhD), Assistant Professor of Educational Management at Islamic Āzād University (Marvdasht Branch), Marvdasht, Iran

E-mail: eduadministration@miau.ac.ir

■ Moslem Sālehi (PhD), Assistant Professor of Educational Management at Islamic Āzād University (Marvdasht Branch), Marvdasht, Iran

E-mail: education@miau.ac.ir

Abstract

The primary aim of the present study was to design an organizational wisdom model for primary school principals. The research method was qualitative, utilizing thematic analysis. For this study, articles and research conducted between 2000 and 2022 were reviewed. A total of 268 studies related to organizational wisdom of principals were identified, out of which 28 were selected using the CASP method. Data analysis was performed through thematic analysis using ATLAS.ti software. To assess the validity of the findings, four criteria were employed: Holsti's coefficient, Scott's pi coefficient, Cohen's kappa index, and Krippendorff's alpha, to evaluate credibility, transferability, confirmability, and dependability. After analyzing and coding the findings, 37 basic themes, 13 organizing themes, and 5 overarching themes were identified, including: intelligent leadership, professional intelligence, systems thinking, strategic mindset, and quality-oriented thinking. Based on the obtained components, it can be concluded that the educational system must have a systematic mindset and a strategic plan in order to thrive in the competitive, continuously changing, dynamic, and complex environment. It should also prepare itself for unpredictable threats and opportunities.

Keywords

Organizational Wisdom, Managerial Wisdom, Primary School, Fars Province



پروژیکٹ: گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

طراحی الگوی خرد سازمانی مدیران مدرسه مقطع ابتدایی

■ اسماعیل پاکروان* ■ مژگان امیریانزاده** ■ عبداله احمدی*** ■ مسلم صالحی****

چکیده:

هدف اصلی از این پژوهش طراحی الگوی خرد سازمانی مدیران مقطع ابتدایی بوده است. پژوهش به روش کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون صورت گرفته است. برای انجام این پژوهش، ابتدا مقالات و پژوهش‌های صورت گرفته از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ میلادی بررسی و مطالعه شد. نمونه‌های مرتبط و هم‌راستا با خرد سازمانی مدیران ۲۶۸ پژوهش بود که ۲۸ پژوهش با روش CASP انتخاب شد. داده‌ها بر اساس روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار ATLAS.TI تجزیه و تحلیل شد. به منظور سنجش اعتبار یافته‌های پژوهش از چهار معیار ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای کرپیندروف برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده شد. پس از تحلیل و کدگذاری یافته‌ها، تعداد ۳۷ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر شامل رهبری هوشمندانه، هوشمندی حرفه‌ای، اندیشه نظام‌مند، ذهنیت راهبردی و تفکر کیفیت‌گرا به دست آمد. از مؤلفه‌های به دست آمده نتیجه می‌گیریم که نظام آموزشی، برای دوام در عرصه رقابت در محیط پیوسته در حال تغییر و پویا و پیچیده، باید ذهنیت نظام‌مند و برنامه راهبردی داشته باشد و برای رویارویی با تهدیدها و فرصت‌هایی غیرقابل پیش‌بینی آماده شود.

خرد سازمانی، خردورزی مدیران، مدرسه مقطع ابتدایی، استان فارس

کلیدواژه‌ها:

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۹/۱۱ □ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۲/۹/۲۶ □ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۶

* دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد مرودشت. E-mail: pakravanesmaeel@gmail.com

** (نویسنده مسئول) استادیار دانشگاه آزاد مرودشت. E-mail: mamirianzadeh15@gmail.com

*** استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. E-mail: eduadministration@miau.ac.ir

**** استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. E-mail: education@miau.ac.ir

مقدمه

طی دو دهه اخیر، سازمان‌ها در راستای جهانی شدن به طور معنی داری تغییر کرده‌اند و به سازمان‌هایی با ویژگی عدم تمرکز تبدیل شده‌اند (کوخارسکا^۱، ۲۰۲۱). در این نوع سازمان‌ها، نیروی انسانی سرمایه اصلی به شمار می‌رود و سازمان‌ها به دنبال بهره‌گیری از قابلیت‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی در جهت حداکثرسازی اثربخشی خود هستند (منسری و پاپاکونستان‌تینیدیس^۲، ۲۰۲۰). در این راستا، استفاده از مفاهیم خرد سازمانی^۳ مدیران در جهت بهره‌گیری بهتر از دانش و توانایی و مهارت‌های نیروی انسانی حائز اهمیت فراوانی است. سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند دانش و بینش و رفتار خردمندانه‌ای را در مدیران و کارکنانشان ایجاد کنند (جاکوبیک و مورسپ^۴، ۲۰۲۲).

خردمندی مفهومی پیچیده است، به طوری که تاکنون تعریف واحدی از آن ارائه نشده است. آردلت معتقد است، به رغم دشواری در تعریف خردمندی، میان پژوهشگران و صاحب‌نظران این حوزه نوعی توافق کلی وجود دارد مبنی بر اینکه خردمندی مفهومی مستقل است که بر دانش شناختی و درک و بینش عمیق و تفکر تأملی بنا شده است و می‌شود آن را تلفیقی از در نظر گرفتن منافع فردی در تعامل با رفاه دیگران دانست (باچمن^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). یانگ^۶ (۲۰۱۱) نیز خردمندی را انسجام شناختی، عینیت یافتن در عمل و تأثیرگذاری در خود و دیگران برای حفظ منافع جمعی می‌داند. خردمندی بینشی منحصر به فرد و بی‌همتا را در موقعیت‌های فردی و همچنین شرایط معنادهی از زندگی فراهم می‌سازد (به نقل از قربانی و یوسفی، ۱۳۹۷). خرد توانایی کاربرد درست دانش و قضاوت‌های درست پیرامون مسائل مربوط به زندگی و رفتار است. خرد نقطه برتر توسعه فردی و ترکیبی از ویژگی‌های انسانی است که امکان انجام عمل بهتر را فراهم می‌کند (دیویس^۷، ۲۰۱۶).

امروزه بسیاری بر این باورند که سازمان‌ها فقط با تکیه بر دانش نمی‌توانند بر عدم قطعیت‌ها و پیچیدگی‌های پیش‌رویشان غلبه کنند، بلکه باید دانش را با خرد تلفیق سازند؛ از این رو اصطلاح خرد سازمانی به ادبیات مطالعات سازمان و مدیریت راه یافته است. خرد سازمانی ظرفیت عملی کردن مناسب‌ترین رفتارها در سازمان با توجه به دانسته‌ها و دغدغه‌های درست است. بنابراین، خرد تأثیر چشمگیری در موفقیت‌های فردی، سازمانی و اجتماعی دارد. رولی معتقد است که مطالعه خرد نتایج فعالیت‌های مدیریت دانش را بهبود می‌بخشد. بنابراین، می‌توان گفت سطوح بالاتر خرد سازمانی با سطوح بالاتر ارزش‌آفرینی همراه است (لو و اسادینگر^۸، ۲۰۱۶). خرد سازمانی نه تنها توانایی انتخاب مؤثر و به کارگیری دانش مناسب در موقعیتی خاص را بیان می‌کند، بلکه توانایی جمع‌آوری، یکی کردن و ارتباط این دانش با ابزارهای قابل قبول سازمانی را نیز در بر دارد؛ بنابراین، خرد نه تنها به اعمال افراد نسبت داده می‌شود بلکه اگر اکثریت مدیران به دنبال عمل خردمندانه باشند، آن‌گاه سازمان به مثابه یک کل می‌تواند خردگرا باشد. ارزش‌های نهفته در خرد سازمانی موجب احتراز از موقعیت‌های بدفرجام در تصمیم‌گیری‌های راهبردی می‌شود، مشروط بر اینکه این خردمندی توانی فراتر از سطوح اخلاقی و

عقلانی جاری در دیگر سازمان‌ها ارائه دهد، درک شود، توسعه یابد و به کار برده شود (واسکونسولوس^۹، ۲۰۲۲). سازمان‌های فاقد خردمندی در کیفیت، نتایج، خدمات، رضایت کارکنان و انطباق با واقعیت‌های جدید نمرات ضعیفی می‌گیرند، منفعلانه و غیرواقع‌بینانه مسائل را درک می‌کنند، راه‌حل‌محور و شفاف نیستند، با دیگران در درون و بیرون سازمان همکاری خوبی ندارند، و کارها را به سرعت و به نحو مؤثر انجام نمی‌دهند (نظرنژاد و ملک‌اخلاق، ۱۳۹۸). اساساً نظریه‌پردازان سازمانی بر این موضوع متمرکز شده‌اند که چگونه می‌توان خرد در سازمان‌ها را در مدیریت، رهبری و فرایند تصمیم‌گیری بهتر درک کرد (جاکوبیک، ۲۰۲۱).

مدیریت حوزه‌ای است که به‌ویژه برای به‌کارگیری خرد مناسب به نظر می‌رسد. با این حال، پژوهش‌های اندکی دربارهٔ خرد در مدیریت انجام شده است (استلماسچیک و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۱). مدیریت سازمان‌ها، دولتی یا خصوصی و بزرگ یا کوچک، تلاش بسیار پیچیده‌ای است (کلینبرگ و روثبرگ^{۱۱}، ۲۰۲۰). مدیریت افراد، هم از نظر به‌دست‌آوردن نتایج خاص و هم از نظر تکامل روابط بین افراد و درگیری آن‌ها، فعالیتی پیچیده است. یکی از علل اصلی این امر این است که افراد در مدیریت «یاد می‌گیرند»، یعنی دانش و توانایی‌ها و نگرش‌های خود را هر زمان که تصمیمی گرفته می‌شود تغییر می‌دهند. این تغییرات دست‌کم در بلندمدت در شخصیت سازمان تأثیر می‌گذارد (کوگرو اسکوفت و روساناس^{۱۲}، ۲۰۲۰). خرد سازمانی همچون ابزاری برای پاسخ‌گویی به محیط نامطمئن است. به‌طور کلی، درک بیشتر خرد و مفاهیم مربوط به آن مانند خرد سازمانی، خرد مدیریتی و مدیریت خرد زمینهٔ ارزشمندی را ایجاد می‌کند و ثنوری و عمل مدیریت را بهبود می‌بخشد (استرنبرگ و کرمی^{۱۳}، ۲۰۲۱). در مقیاس سازمانی، خرد سازمانی ظرفیت عملی کردن مناسب‌ترین رفتارها در سازمان با توجه به دانسته‌ها و دغدغه‌های درست است (سرنکو و بانتیس^{۱۴}، ۲۰۱۷). تمامی سازمان‌ها به مدیران خردمند نیاز مبرم دارند و سازمان‌های آموزشی نیز مستثنا نیستند، چراکه همواره با چالش‌های مداومی روبه‌رویند که اصلاحات گوناگون و گسترده را در آن‌ها الزامی می‌کند (بنسزیک و همکاران^{۱۵}، ۲۰۲۰).

مدرسه از سازمان‌هایی است که امروزه مورد توجه بسیاری از برنامه‌ریزان قرار گرفته است، زیرا تأثیرات مهمی در قشر آینده‌ساز می‌گذارد. نظام آموزشی، در شرایط فرایپچیدهٔ امروزی، بدون مدیریت خردمند و مؤثر پاسخ‌گوی نیازهای فزایندهٔ خویش نخواهد بود؛ زیرا، با آشکارشدن اهمیت آموزش و پرورش در جامعه، مردم روزبه‌روز به مسائل مرتبط با آموزش و پرورش حساس‌تر می‌شوند (مرد و همکاران، ۱۳۹۶). مدیر خردمند با بهره‌گیری از استدلال عمل‌گرایانه به حل چالش‌های مهم و بحرانی در مدارس اقدام می‌کند (گروسمن و همکاران^{۱۶}، ۲۰۱۶) و با فرادانش خویش و به‌کارگیری راهبردهای گوناگون در زمان‌های مناسب به حل مسئله می‌پردازد (استودینگر و گلوک^{۱۷}، ۲۰۱۱). بنابراین، خرد تأثیر چشمگیری در موفقیت‌های فردی و سازمانی و اجتماعی دارد. مدیران فقط از طریق پرورش خرد می‌توانند دانش و مهارت‌های مرتبط را انتخاب کنند و بیاموزند که چگونه آن‌ها را با شیوه‌ای خلاقانه

و جدید به کار ببرند. خرد، بیشتر از دانش، ظرفیت‌های لازم و مشوق‌ها و ویژگی‌های موردنیاز برای اطمینان از چشم‌انداز بلندمدت سازمان‌ها را ارائه می‌دهد. بدین ترتیب، این گونه برداشت می‌شود که امروزه خرد اولویت اصلی سازمان‌ها باشد، نه دانش (جاکوبیک، ۲۰۲۱). مدیرانی که خردمندی کمی دارند نمی‌توانند درخصوص کیفیت، ارزش‌ها، اجرا و نتایج به‌طور منسجم عمل کنند و سازمانشان را به‌سختی با تغییرات منطبق می‌سازند (کالندر^{۱۸} و همکاران، ۲۰۲۰).

فرایند آموزش تحت تأثیر نحوه مدیریت در سازمان‌های آموزشی است و اثربخشی فعالیت‌های آموزشی برای پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی به تصمیم‌های هوشمندانه مدیران آن برمی‌گردد؛ بدین معنا که تصمیم درست می‌تواند سازمانی ضعیف را سازمانی پیشرو و نیرومند سازد و یک تصمیم اشتباه سازمانی قوی را نابود کند. ارزش‌های نهفته در خرد سازمانی نیز می‌تواند موجب احتراز از موقعیت‌های بدفرجام در تصمیم‌گیری‌های راهبردی شود، مشروط بر اینکه این خردمندی توانی فراتر از سطوح اخلاقی و عقلانی جاری دیگر سازمان‌ها ارائه دهد، درک شود، توسعه یابد و به کار گرفته شود. با وجود اهمیت فراوان خردمندی سازمانی و نقش آن در توسعه نظام آموزشی، پژوهش درخوری درباره آن صورت نگرفته و بیشتر به مفهوم عام در منابع موجود مرتبط با نظام آموزشی پرداخته شده است. بنابراین، با توجه به نقش مهمی که خرد سازمانی به‌منزله متغیر توانمند مدرن در علم سازمان ایفا می‌کند، با ریشه‌هایی که مورد حمایت جدی پژوهشگران و فیلسوفان است، مسئله اصلی پژوهش پیش‌رو طراحی الگوی خرد سازمانی مدیران مدرسه مقطع ابتدایی استان فارس است.

پیشینه پژوهش

به‌منظور بررسی پیشینه پژوهش، خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های داخلی و خارجی

نویسندگان	عنوان	نتیجه‌گیری
نین ^{۱۹} (۲۰۲۳)	اهمیت خرد در تصمیم‌گیری سازمان	• بروز خطا در تصمیم‌گیری مدیران غالباً ناشی از قضاوت‌های نادرست در فرایندهای تصمیم‌گیری است که عمدتاً از فقدان رفتار خردمندانه ناشی می‌شود.
استلمسچیک و همکاران (۲۰۲۱)	توان مدیریتی برای توسعه خرد سازمانی در سازمان‌ها	• با فرض اینکه خرد سازمانی شامل دو بعد یادگیری سازمانی و ظرفیت جذب است، این پژوهش روابط بین آن‌ها را شناسایی می‌کند. توان مدیریتی نگرش فعال مدیرانی درک می‌شود که از دانش محیط خود برای دستیابی به اهداف، هم در حوزه عملیاتی و هم در حوزه راهبردی بهره می‌برند.

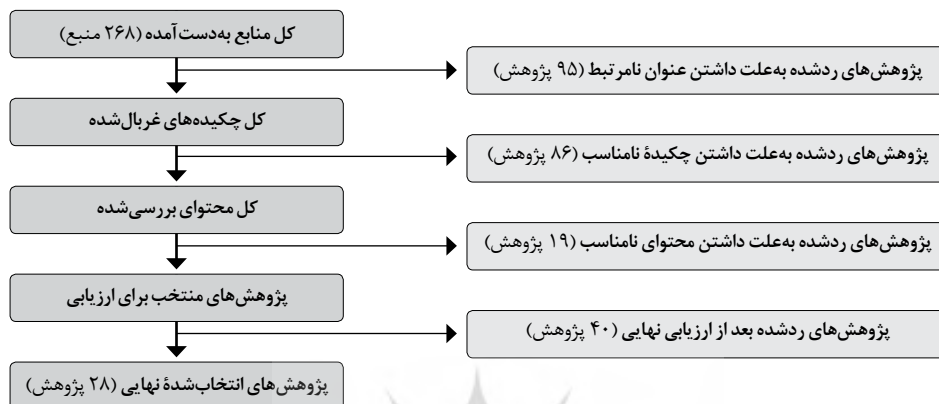
جدول ۱. (ادامه)

نویسندگان	عنوان	نتیجه‌گیری
ایحسان ^{۲۰} و همکاران (۲۰۲۰)	الگوی یادگیری مبتنی بر خرد در مدارس	● الگوی یادگیری مبتنی بر خرد دانش‌آموزان را به یادگیری تحریک می‌کند و سبب تفکر خلاق در آنان می‌شود.
پیرشنیاک ^{۲۱} و استلماسچیک (۲۰۲۰)	خرد سازمانی: اثر یادگیری سازمانی بر ظرفیت جذب در سازمان	● خرد سازمانی یادگیری را تسریع می‌کند و افراد می‌توانند هر آنچه آموخته‌اند را هم‌زمان در محیط واقعی کار به کار گیرند.
محمدی‌مقدم و شوقی (۱۴۰۰)	تأثیر خرد سازمانی در اعتماد بین فردی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی	● نتایج نشان می‌دهد که الگوی ارائه‌شده با مؤلفه‌های پژوهش تناسب دارد؛ همچنین خرد سازمانی، با نقش میانجی هوش هیجانی، در اعتماد بین فردی تأثیر می‌گذارد.
آزادمن و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی روابط ساختاری بین رفتار اخلاقی و خرد با نقش واسطه‌ای خودمهارگری	● برای ترویج رفتار اخلاقی، بهتر است بر تقویت خودمهارگری در برنامه‌ریزی‌های تربیتی و آموزشی تأکید شود.
عسگری و شوقی (۱۳۹۹)	اثر خرد سازمانی بر هوش کسب‌وکارهای الکترونیک	● خرد سازمانی بر هوش کسب‌وکار الکترونیک در شرکت تهران اینترنت اثر معناداری دارد.
شوقی و همکاران (۱۳۹۶)	تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش	● مدیریت دانش در خرد سازمانی و در نهایت، فرهنگ سازمانی در خرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد.
رضائیان و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی و تبیین مدل سنجش خرد سازمانی	● نتایج نشان داد که الگوی سنجش خرد سازمانی دربرگیرنده یازده مؤلفه در پنج سطح است. در سطح اول، مؤلفه‌های تفکر راهبردی و ساختار سازمانی قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده تأثیرپذیری زیاد این دو متغیر در سامانه مذکور است.

■ روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف از این پژوهش طراحی الگوی خرد سازمانی مدیران مدرسه مقطع ابتدایی بود، در چارچوب پارادایم تفسیری و روش‌شناسی کیفی با روش تحلیل مضمون انجام گرفت. برای این منظور، مقالات و پژوهش‌های سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ در زمینه خرد سازمانی بررسی و مطالعه شد. برای جمع‌آوری و دسته‌بندی محتوای مقالات نوشته‌شده در زمینه پژوهش، به موتور جست‌وجوی گوگل و پایگاه‌های اطلاعاتی مقالات علمی مراجعه شد. با بررسی و شناسایی پژوهش‌ها از طریق سامانه جست‌وجوی کتابخانه ملی و دیگر کتابخانه‌ها، پژوهش‌ده‌ها و وبگاه‌هایی همچون ساینس دایرکت^{۲۲}، اسپرینگر^{۲۳}، گوگل اسکالر^{۲۴}، ریسرچ گیت^{۲۵}، امرالد^{۲۶}، ورلدسایننتیفیک^{۲۷}، مگیران و پایگاه مجلات تخصصی نور، با کلیدواژه‌های مرتبط با شاخص‌های الگوی خرد سازمانی در عنوان مقالات، جمعاً ۲۶۸ پژوهش به دست آمد. در این

مرحله، پژوهشگر در هر بازبینی تعدادی از مقالات را حذف می‌کند که این مقاله‌ها در فرایند فراترکیب بررسی نمی‌شوند. خلاصه فرایند بازبینی و انتخاب در این پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. فرایند بازبینی و انتخاب

پژوهشگر، بر اساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، امتیازبندی را انجام داده و پژوهش‌هایی با امتیاز پایین‌تر از خوب (کمتر از ۳۱) را حذف کرده است. تعداد ۲۸ پژوهش باقی‌مانده از بررسی عنوان، چکیده، محتوا و روش پژوهش در قسمت قبل، با استفاده از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، ارزیابی شدند. پس از امتیازدهی به ویژگی‌های هریک از پژوهش‌ها و حذف پژوهش‌های با امتیاز کمتر از ۳۱، درنهایت ۲۸ پژوهش‌ها در فرایند ارزیابی پذیرفته شد.

جدول ۲. مقالات منتخب

کد مقاله	عنوان مقالات	نویسنده و سال
C۰۱	طراحی و تبیین مدل سنجش خرد سازمانی	رضائیان و همکاران (۱۳۹۸)
C۰۲	علم جدید حکمت عملی	یسته ^{۲۸} و همکاران (۲۰۱۹)
C۰۳	خرد عملی و سازمان‌ها	اشوارتس ^{۲۹} (۲۰۱۱)
C۰۴	خرد سازمانی: تأثیر یادگیری سازمانی در ظرفیت جذب سازمان	پیرشنیاک و استلماسچیک (۲۰۲۰)
C۰۵	پویایی خرد سازمانی	هیز ^{۳۰} (۲۰۰۷)
C۰۶	از دانش تا خرد: آیا مدیریت خرد جایگزین مدیریت دانش خواهد شد؟	جاکوبیک (۲۰۲۱)
C۰۷	پارادوکس حکمت از تجربه: یادگیری سازمانی، اشتباهات، سلسله‌مراتب و مسائل بلوغ	کوخارسکا (۲۰۲۱)
C۰۸	انرژی مدیریتی در شرکت‌های پایدار: رویکرد خرد سازمانی	استلماسچیک و همکاران (۲۰۲۱)

جدول ۲. (ادامه)

کد مقاله	عنوان مقالات	نویسنده و سال
C ۹	• بررسی روابط ساختاری بین رفتار اخلاقی و خرد با نقش واسطه‌ای خودمهارگری	آزادمنش و همکاران (۱۳۹۹)
C ۱۰	• تأثیر خرد سازمانی در هوش کسب و کارهای الکترونیک	عسگری و شوقی (۱۳۹۹)
C ۱۱	• بررسی و شناسایی رابطه رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی الکترونیک و سبز) با خرد سازمانی در دانشگاه دولتی بیرجند	رجائی و مظفرنیا (۱۳۹۸)
C ۱۲	• تأثیر فرهنگ سازمانی در خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش	شوقی و همکاران (۱۳۹۶)
C ۱۳	• بررسی رابطه ساختاری میان خلاقیت و خردمندی دانشجویان دانشگاه شیراز	قربانی و یوسفی (۱۳۹۷)
C ۱۴	• بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی پرسش‌نامه خرد سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران)	شوقی و فتحی (۱۳۹۷)
C ۱۵	• ارائه مدل خردمندی سازمانی برای مراکز آموزش عالی در ایران	سودی (۱۳۹۵)
C ۱۶	• تأثیر خرد سازمانی بر اخلاق حرفه‌ای با نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران)	شوقی و شعله‌کار (۱۳۹۹)
C ۱۷	• معنویت سازمانی و مدیریت دانش حامی خرد عملی سازمانی	روشا و پینیرو ^{۳۱} (۲۰۲۱)
C ۱۸	• اهمیت خرد در تصمیم‌گیری سازمان	النگون ^{۳۲} و همکاران (۲۰۲۰)
C ۱۹	• شیوه‌های خرد سازمانی و نوآوری در محصول شرکت	آکگون ^{۳۳} و همکاران (۲۰۱۹)
C ۲۰	• خرد سازمانی و هوش هیجانی اجازه دهید زمینه به متحد شما تبدیل شود: مدیر مدرسه در دو مورد از مدارس با عملکرد پایین در قبرس	پاشاردیس ^{۳۴} (۲۰۱۸) و همکاران
C ۲۱	• خرد و آینده‌نگری در اندیشه چینی: احساس آینده فوری	سیماندان ^{۳۵} (۲۰۱۸)
C ۲۲	• چه چیزی سیستم را هوشمند می‌کند؟ خرد؟ در پیشرفت در جنبه انسانی مهندسی خدمات	اشپور و همکاران ^{۳۶} (۲۰۱۷)
C ۲۳	• نقد مفهومی تعامل بین خرد سازمانی و کارآفرینی سازمانی	اورتکارپوس و الاگوس ^{۳۷} (۲۰۱۷)
C ۲۴	• خرد: چگونه رهبران سازمان‌های هدف محور ارزش‌های خود را مدیریت می‌کنند	میتروف ^{۳۸} (۲۰۱۶)
C ۲۵	• راهنمای خرد سازمانی و مدیریتی	کسلر و بیلی ^{۳۹} (۲۰۰۷)
C ۲۶	• عملکرد: نقش قابلیت‌های فرایند کسب و کار و یادگیری سازمانی	وو و چن ^{۴۰} (۲۰۱۴)
C ۲۷	• خرد نشان داده شده از طریق رهبری: کاوش خرد مرتبط با رهبری	یانگ (۲۰۱۱)

با هدف افزایش کیفیت نتایج پژوهش، در این مرحله مقاله‌های باقی‌مانده از نظر کیفیت روش‌شناختی بررسی شد تا مقاله‌هایی که کیفیت روش‌شناختی مطلوبی ندارند از فرایند کنار گذاشته شوند. برای همین منظور، از ابزار کنترل کیفیت روبریک^{۴۱} بر اساس ده معیار ارزیابی کیفیت، شامل وضوح اهداف و اهمیت پژوهش، تناسب و تطابق روش پژوهش، تناسب و تطابق طرح پژوهش، تناسب روش انتخاب مشارکت‌کنندگان، تناسب روش جمع‌آوری داده‌ها، رابطه پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش، استفاده شد. سرانجام، پس از چهار مرحله پالایش، از میان ۲۶۸ پژوهش، ۲۵۲ مورد حذف و ۲۸ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شد. داده‌های کیفی به روش تحلیل تفسیری و با استفاده از تحلیل مضمون در قالب شبکه مضامین تحلیل شد. به این ترتیب، از متن اسناد بالادستی و مقالات و مدارک کلیدی، با کنار هم قراردادن کدهایی که مشابهت مفهومی داشتند، مضامین پایه استخراج شد. سپس، بر اساس مشابهت‌های کاربردی مضامین پایه، هر چند مضمون پایه در قالب یک مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شد. در پایان، مضامین سازمان‌دهنده در قالب یک مضمون انتزاعی و فراگیر قرار گرفت و جدول نهایی دسته‌بندی مضامین سه‌گانه تدوین شد. برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری از چهار معیار کمی استفاده شده است: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای کرپیندروف. میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی^{۴۲} یا «درصد توافق مشاهده‌شده» $0/810$ به دست آمد که مقدار شایان توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است، شاخص پی-اسکات نیز محاسبه شد که میزان آن $0/799$ به دست آمد. چهارمین شاخص برآورد اعتبار پژوهش‌های کیفی شاخص کاپای کوهن است. شاخص کاپای کوهن در این پژوهش $0/740$ به دست آمد. در نهایت، از آلفای کرپیندروف استفاده شد و میزان آن $0/830$ برآورد شد.

■ یافته‌ها

همان‌طور که گفته شد، پرسش اصلی پژوهش این بود که الگوی خرد سازمانی مدیران مدرسه مقطع ابتدایی استان فارس باید چگونه باشد. برای پاسخ به این پرسش، بر اساس شش گام تحلیل مضمون، به شناسایی کدها و طراحی شبکه مضامین پرداخته شد. ابتدا کدهای اولیه متن اسناد و مقالات و مدارک کلیدی استخراج شد. در مرحله نخست، کدهای شناسایی شده مقوله‌بندی شد. مضامین پایه در مرحله دوم و مضامین سازنده در مرحله سوم مشخص شد. سرانجام، مضامین فراگیر که هدف اصلی پژوهش بوده است و هسته اصلی شبکه مضمون را تشکیل می‌دهد شناسایی و مشخص شد. مراحل کدگذاری و مضامین آن‌ها در هر مرحله در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. شناسایی مضمون فراگیر

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
رهبری هوشمندانه	شاخص‌های فردی	تجارب شخصی	تجربیات فردی مرتبط با سن
			تجربه زندگی در شرایط سخت
			تنوع تجربیات کاری و حرفه‌ای
		الگوی شخصیتی (ویژگی‌ها)	سازگاری (توافق‌گرایی): نوع دوستی، اعتماد، همکاری و یاریگری
		ارزش‌های فردی	برون‌گرایی: اجتماعی، منبع انرژی، مسئولیت‌پذیر
			تجربه‌پذیری: انتقادپذیر، خلاق، یادگیری از تجربیات
			وجدان‌گرایی: وظیفه‌شناس، اهل تفکر، منظم، قابل اعتماد
			ثبات عاطفی: ثبات احساسی، آرام، منطقی
	شاخص‌های سازمانی	اخلاق کاری	تعهد و اقدام بر اساس اخلاقیات
			خودآگاهی و شناخت نظام‌های ارزشی
			اعتقادات و باورهای شخصی
		ارزش‌های سازمانی	احساس ارزشمند بودن کار
			همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی
			احساس همبستگی با دیگران
شاخص‌های اجتماعی	هم‌افزایی اجتماعی	پاسخ‌گویی اجتماعی	تعهدسازمانی (مسئولیت‌پذیری)
			ارتقای مداوم کیفیت خدمات
			حفظ سلامت و منافع ذی‌نفعان
	حمایت شغلی	پاسخ‌گویی اجتماعی	حمایت سازمانی
			امنیت شغلی
			دلسوزی، عطوفت و مهربانی در جامعه
			تعلق خاطر و تعهد به یکدیگر
	شاخص‌های اجتماعی	پاسخ‌گویی اجتماعی	ارزش‌های اخلاقی مشترک
			مسئولیت‌پذیری در برابر یکدیگر
	شاخص‌های اجتماعی	پاسخ‌گویی اجتماعی	اهمیت حفظ سلامت جسمی و روانی جامعه

جدول ۳. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
هوشمندی حرفه‌ای	ساختار و انضباط سازمانی	توانمندسازی	حمایت از کار تیمی
			تبادل دانش و اندیشه در محیط
			اعتماد به توانایی و تجارب افراد
			حمایت از خلاقیت در حل مسائل
		رفتار سازمانی حرفه‌ای	محیط کاری ارزش محور
			انعطاف پذیری و سازگاری
			اعتماد متقابل ذی نفعان
			ترویج رفتارهای خردمندانه
	خرد جمعی و خلاقیت	جو سازمان	قابلیت اعتماد به سازمان
			ارتباطات رسمی و غیررسمی
			ملاحظه‌گری (خبرخواهی) مدیران
			علاقه و تعهد به کار و سازمان
		ویژگی‌های مدیریتی	جلب اعتماد و مشارکت کارکنان
			تمرکز بر منافع ذی نفعان
			تسلط بر قوانین، مقررات و فرایندها
			مسئولیت پذیری و پاسخ‌گویی
		مهارت‌های حرفه‌ای	تفکر نظام‌مند و چندبعدی
			مهارت‌های ادراکی و تحلیلی
			مهارت‌های قضاوت و تصمیم‌گیری
			مهارت‌های تفکر خلاق و حل مسئله
		غنی‌سازی شغلی	مهارت‌های ارتباطی
			احساس منزلت در مدیران
			غنی‌سازی مشاغل مدیریتی
			حمایت شغلی و سازمانی
		تخصص و تجربه مدیران	تحصیلات و توان علمی مدیران
			تجارب غنی / تجربه‌پذیری
			شناخت مدارس و محیط آموزشی و درک مسائل آن

جدول ۳. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
اندیشه نظام‌مد	عوامل سازمانی	عوامل اجرایی و قانونی	محدودیت‌های قوانین و مقررات (دیوان‌سالاری‌های زائد)
			زنجیره‌های تصمیم‌گیری طولانی (ساختارهای بلند و متمرکز)
			انتخاب سلیقه‌ای و تغییرات مدیریتی
			نازگی مفاهیم خردمندی عملی برای مدیران
عوامل فراسازمانی	عوامل اطلاعاتی و انگیزشی	عدم اطمینان	تعریف‌نشدن معیارهای ارزیابی خردمندی عملی
			نابرابری در امکان احراز مشاغل مدیریتی
			تبعض در محیط کار
			تفکرات فردگرایانه و خودمحور
ذهنیت راهبردی	مدیریت منابع انسانی	مدخلات آموزشی	جو روانی بی‌اعتمادی
			کاهش اعتماد به ساختار دولتی و حاکمیتی
			تحریم‌ها و بحران‌های اقتصادی
			کمبود اعتبارات و منابع مالی
مدیریت دانش	مدیریت دانش	مدیریت دانش	تأثیرات تصمیمات سیاسی
			نظام‌گزینش و جذب مدیران
			اهمیت هوش هیجانی و اجتماعی در انتخاب‌ها
			تناسب شغل با شاغل (مدیران)
مدیریت دانش	مدیریت دانش	مدیریت دانش	شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها
			اجتماعی‌سازی خردمحور
			آموزش شیوه‌های تفکر انتقادی
			خودآگاهی و شناخت نظام‌های ارزشی
مدیریت دانش	مدیریت دانش	مدیریت دانش	توسعه ظرفیت‌های عملکردی
			ارتباطات سازمانی اثربخش
			جانشین‌پروری و مربیگری مدیران
			تسهیل یادگیری مشارکتی (دانش و تجربه)
مدیریت دانش	مدیریت دانش	مدیریت دانش	پیش‌بینی نظام‌های انگیزشی مناسب

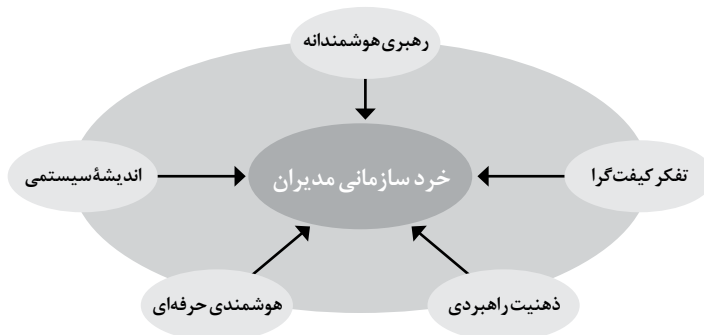
جدول ۳. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
ذهنیت راهبردی	مرب‌گیری	مدیریت مشارکتی	توسعه پیوندهای رسمی و غیررسمی
			اهداف و فعالیت‌های مشترک
			ایجاد روحیه کار تیمی (کاهش نگرش خودمحور)
			پشتیبانی و تسهیل مشارکت
		تغییرات ساختاری	انعطاف‌پذیری در ساختار و قوانین
			بهبود ارتباطات و ساختارهای رسمی
	بهبود فردی و شغلی	مدیریت واقعیت‌گرا	تفویض اختیار کافی و استقلال عمل
			توسعه خودکنترلی و کاهش نظارت (عدم تمرکز)
		بسترسازی آموزشی	تسهیل‌گری امور بر اساس شواهد علمی
			تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در مدارس و محیط آموزشی
تفکر کیفیت‌گرا	بهبود فردی و شغلی	بسترسازی فرهنگی	فرصت تفکر و تصمیم‌گیری در خانواده
			آموزش همدلی و نوع‌دوستی به دانش‌آموزان
			تبیین مفاهیم خردمندی در محیط‌های آموزشی
			آموزش مهارت‌های زندگی
		اعتمادآفرینی	توسعه مفاهیم و ارزش‌های انسانی
			پایبندی به قوانین و حقوق شهروندی
	نتایج فردی	اعتمادآفرینی	ترویج همدلی و یاریگری
			توسعه باورهای دینی و مذهبی
		بهره‌وری ذهنی	اشاعه امیدواری و اعتماد در جامعه
			صداقت حاکمیت و دستگاه‌های اجرایی
تفکر کیفیت‌گرا	نتایج فردی	بهره‌وری روان‌شناختی	کاهش تبعیض و گسترش برابری
			تجربه عواطف و روحیات مثبت
		بهره‌وری روان‌شناختی	احساس رضایت و آرامش درونی
			احساس شایستگی و اعتمادبه‌نفس

جدول ۳. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
تفکر کیفیت‌گرا	نتایج سازمانی	ارتقای کیفی خدمات	کاهش هزینه ناشی از خطاهای سازمانی (تصمیم‌گیری)
			بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی
			استفاده بهینه از منابع (در راستای منافع عمومی)
			اطمینان به کیفیت خدمات ارائه‌شده
			رضایتمندی گیرندگان خدمت
		رضایتمندی ذی‌نفعان	رضایت شغلی مدیران و کارکنان
			تسریع در پاسخ‌گویی
			سرعت در تصمیم‌گیری
			انعطاف‌پذیری در عمل
			قدرت رویارویی با چالش‌ها
	نتایج اجتماعی	پویایی و چابکی سازمانی	تسهیل امور در عین رعایت مقررات
			استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌گیری (پویایی)
			علاقه‌مندی و تعهد به حرفه
			تعامل مناسب با همکاران و مدیران
			مشارکت در امور و تصمیم‌گیری‌ها
		نشاط سازمانی	احساس امنیت و اعتماد به سازمان
			ایجاد رضایت و انگیزه در کارکنان
			احساس مسئولیت در قبال ذی‌نفعان
			کمک و حمایت داوطلبانه
			توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها
			پذیرش و تحمل تنگناها
نتایج اجتماعی	توسعه سرمایه اجتماعی	رفتارهای شهروندی سازمانی	بهبود تعاملات اجتماعی
			گسترش اعتماد متقابل در جامعه
			فعالیت جمعی برای منافع مشترک
			احساس حمایت‌گری و پاسخ‌گویی
	بهره‌وری اجتماعی	افزایش انسجام و همبستگی	ترجیح مصالح جمعی بر فردی
			افزایش انسجام و همبستگی
			ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری
			باور به بروز تحولات مثبت اجتماعی
			شناخت، پذیرش و درک دیگران

در نهایت، الگوی مفهومی به‌دست‌آمده از یافته‌های پژوهش به شرح شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی خرد سازمانی مدیران مدرسه مقطع ابتدایی

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

این پژوهش با هدف طراحی الگوی خرد سازمانی مدیران مدرسه مقطع ابتدایی با روش تحلیل مضمون انجام شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از بررسی ۲۸ متن و سند و مقاله علمی و پژوهشی و کدگذاری و مقوله‌بندی یافته‌ها، تعداد ۳۷ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر به دست آمد. سپس، الگوی پژوهش بر اساس مؤلفه‌های به‌دست‌آمده ارائه شد.

مضامین سازنده رهبری هوشمندانه دربرگیرنده شاخص‌های فردی، شاخص‌های سازمانی و شاخص‌های اجتماعی است. رهبر بودن جذابیت‌های ویژه‌ای دارد، اما همیشه کار آسانی نیست و با مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری‌های بسیاری همراه است. رهبری هوشمند مستلزم وقت گذاشتن زیاد و یادگیری برای نمایندگی کردن، اولویت‌بندی و ساده‌سازی است. رهبران دارای ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی، علاقه‌مندی به کار گروهی، جمع‌گرایی، خوش‌بینی، اظهارکنندگی، فعال و پرنرژی بودن هستند. مدیران مدارس که به‌صورت گروهی به انجام کارهای خود می‌پردازند می‌توانند از توانایی‌های یکدیگر بهره‌مند شوند و از این طریق مشکلات و مسائل را حل کنند. همچنین، اظهارکنندگی قوی این مدیران زمینه‌های موفقیت آن‌ها را در سازمان فراهم می‌کند که در نهایت این ویژگی‌ها سبب موفقیت و پیشرفت مدیران و سازمان می‌شود. برون‌گرایی با عواطف و تجربه‌های مثبت همراه است و در خوش‌بینی، مثبت‌نگری و به‌طور کلی تقویت مؤلفه رهبری هوشمندانه مؤثر خواهد بود. کاوزس و پاسنر ادعا کرده‌اند که رهبران سازمانی با القای چشم‌اندازی مشترک به نمایندگانشان، نشان دادن تعهد شخصی خودشان به ارزش‌ها (با رفتار و کردارشان) و با پاداش دادن

به افراد برای رفتارهای منطبق با ارزش‌های درونی سازمان این هماهنگی را به وجود آورده‌اند. رایزمن در کتابش جامعه‌ای را تصور می‌کند که تحت تسلط افرادی به نام «دیگر راهبرها» قرار دارد؛ همان مدیران توانمند و اثربخش امروزی که با خلاقیت‌های وصف‌ناپذیرشان در جهت برطرف‌ساختن نیازهای جامعه گام برمی‌دارند. این مؤلفه با پژوهش‌های نوری و همکاران (۱۴۰۰)، کینگ^{۴۳} و همکاران (۲۰۲۲)، کوخارسکا (۲۰۲۱) و آکگون و همکاران (۲۰۱۹) همسو است.

مضامین سازنده هوشمندی حرفه‌ای شامل ساختار و انضباط سازمانی، خرد جمعی و خلاقیت است. در یک دهه گذشته تمامی سازمان‌های برتر در برنامه نظام آموزش و پرورش خود روی هوشمندی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، اعم از نرم‌افزار و سخت‌افزار، سرمایه‌گذاری بسیاری کرده‌اند. در عصر اطلاعات، کسی که اطلاعات دارد قدرتمند است. هر سازمان و شرکتی، از جمله نظام آموزش و پرورش، که از این قدرت برخوردار باشد در صنعت و حرفه خود از دیگر رقبا متمایز و ممتاز می‌شود. به‌دست آوردن اطلاعات درست در زمان درست اساس و پایه موفقیت و چه‌بسا بقای سازمان است. مهارت در ایجاد فضای سالم انضباطی از مهم‌ترین ویژگی‌های مسئولان نظام آموزش و پرورش و در سطوح پایین‌تر مدیران مدرسه است. وجود انضباط برای فعالیت تمامی گروه‌های سازمانی امری ضروری است. اعضای هر گروه باید میل و خواسته‌های شخصی خود را کنترل کنند و برای نفع همگانی همکاری کنند. به عبارتی دیگر، آن‌ها باید خودشان را به نحوی منطقی با کدهای رفتاری تدوین‌شده از سوی مدیریت سازمان تطبیق دهند و از این طریق با اهداف سازمانی سازگاری یابند. اگر اعضای هر سازمان، شرکت، اتحادیه و یا هر ملتی توسط برخی از قوانین و مقررات حاکم بر آن اجتماع پذیرفته نشوند، آن سازمان با تهدید و نابودی روبه‌رو خواهد بود و بروز هرج و مرج قطعی خواهد شد. کلید برقراری نظم در مدرسه پایبندی به روندی ثابت و مداومت در نظم و انضباط و به‌کارگیری بالاترین سرمایه معنوی جامعه یعنی «خرد جمعی» است. خرد جمعی رویکردی جدید است که مدعی است گروه‌های زیادی از مردم، در هنگام حل مسئله، تصمیم‌گیری و نوآوری و پیش‌بینی، از مجموع متخصصان باهوش‌ترند. وقتی از جایگاه چنین طرز فکری در زندگی مدیر سخن می‌گوییم، درحقیقت به برخورد مدیر با موضوع از «همه زوایا» می‌پردازیم. مدیری که به جنبه‌های گوناگون آگاهی و دانش در زندگی اجتماعی مجهز باشد و بتواند از تجربه شخصی، فیزیکی، اجتماعی، اخلاقی و حتی زیبایی‌شناختی و همدلانه در تفسیر و یافتن راه‌حلی منصفانه برای حل تعارضات در جهت پیشرفت و پیشبرد اهداف نظام آموزش و پرورش بهره‌بردار، مهم‌ترین ابزار استفاده از تفکر جمعی یعنی جامع‌نگری را

دارد. هدف این نوع تفکر آزمودن و بررسی مسائل از زوایای مختلف درک انسان است. این بررسی درنهایت باید امکان تفسیر پیچیده‌تر را فراهم کند. به عبارت دیگر، تفکر جمعی قرار نیست راهکاری ساده برای مسائل پیچیده دنیای امروز در اختیار انسان بگذارد. هرچه لزوم اثرگذار بودن راه حل بیشتر احساس شود، تنوع و تعداد راه حل هم بیشتر می‌شود که این خود به باز شدن کانال‌های گوناگون فکر و بروز خلاقیت منجر خواهد شد. این مؤلفه با پژوهش‌های عسگری و شوقی (۱۳۹۹)، اسماعیل‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، ایخسان و همکاران (۲۰۲۰) و کوخارسکا (۲۰۲۱) همسو است.

مضامین سازنده اندیشه سیستمی عبارت‌اند از عوامل سازمانی و عوامل فراسازمانی. عوامل سازمانی دربرگیرنده مؤلفه‌هایی چون موانع اجرایی و قانونی، موانع اطلاعاتی و انگیزشی و عوامل فراسازمانی دربرگیرنده مؤلفه‌هایی چون شرایط عدم اطمینان محیطی و شرایط سیاسی و اقتصادی است. عوامل درون سازمانی عواملی هستند که درون نظام تعلیم و تربیت قرار دارند و با مشتری و کارکنان ارتباط مستقیم دارند و عملکرد مدیران را به صورت کنترل شده تحت تأثیر قرار می‌دهند. این عوامل بر اساس ادبیات و مبانی نظری موجود عبارت‌اند از روابط انسانی، مهارت‌های سازمانی، ماهیت شغل و سرمایه. عوامل برون سازمانی عواملی هستند که در خارج از حیطه تصمیم‌گیری مدیران سازمان قرار دارند و بیشتر کارکنان و مدیران کنترل کمی بر این عوامل دارند. این عوامل نیز بر اساس مبانی نظری و ادبیات موجود عبارت‌اند از تغییرات فناوری، عوامل قانونی سیاسی، عوامل اقتصادی و تغییرات قیمت (وو و چن، ۲۰۱۴). بخش مهمی از اطلاعات درون سازمان‌ها همواره به صورت ضمنی و در ذهن کارکنان است. مدیریت دانش بر آن است که این اطلاعات را به اشتراک بگذارد تا سازمان مسیر تحرک و ترقی را برای دانش‌محوری به سرعت طی کند. در این میان، باید خاطرنشان کرد که تنها انتقال دانش و اطلاعات در سازمان مهم نیست و به پدیده دیگری به نام خرد سازمانی نیز نیاز است تا بتوان دانش درست را به طور درست در جای مناسب به اشتراک گذاشت. این مؤلفه با پژوهش‌های شوقی و شعله‌کار (۱۳۹۹)، نوری و همکاران (۱۴۰۰)، بانسال^{۴۴} و همکاران (۲۰۱۹) و کورتز^{۴۵} (۲۰۱۸) همسو است.

مضامین سازنده ذهنیت استراتژیک دربرگیرنده مؤلفه‌هایی چون مربیگری، مدیریت منابع انسانی و بهبود شغلی و فردی است. همه ما در هر سطحی به تفکر استراتژیک نیاز داریم. تفکر استراتژیک کمک می‌کند اهداف حیاتی زندگی شخصی، سازمانی یا ملی را هوشمندانه انتخاب کنیم و سپس، با تمرکز پویا بر این اهداف، ابزارهای دستیابی به آن‌ها را به کار بگیریم. تفکر استراتژیک نوعی مهارت ذهنی است که به شخص امکان می‌دهد، از بین هزاران متغیر، متغیرهای استراتژیک را هوشمندانه شناسایی کند و از بین ده‌ها گزینه، گزینه‌هایی را انتخاب کند که تأثیر اساسی در نتایج اصلی عملکرد دارند. تفکر

استراتژیک بیش از آنکه ذاتی باشد آموختنی است. در تفکر استراتژیک، فقط به متغیرهای استراتژیک فکر می‌کنیم (تحلیل استراتژیک) و فقط گزینه‌هایی را برمی‌گزینیم که تأثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد دارند (تصمیم استراتژیک). تفکر استراتژیک منحصر به موضوعات و مسائل کلیدی است و بر آن‌ها تمرکز دارد. این تمرکز توجه را از عوامل فرعی و جزئی باز می‌دارد و به‌سوی مسائل کلی هدایت می‌کند. تفکر استراتژیک نگاهی موشکافانه و پرسشگر دارد. این نگرش سبب شکسته‌شدن چارچوب‌های فکری و الگوهای ذهنی مرسوم و بازشدن افق‌های جدید پیش‌رو می‌شود. این مؤلفه با پژوهش‌های رضائیان و همکاران (۱۳۹۸)، شوقی و فرشاد (۱۳۹۶)، کریستوفک^{۴۶} و همکاران (۲۰۲۱)، استلماسچیک و جاروباس^{۴۷} (۲۰۱۹) همسو است.

مضامین سازنده تفکر کیفیت‌گرا عبارت است از نتایج فردی، نتایج سازمانی و نتایج اجتماعی. در سال‌های اخیر، کیفیت‌گرایی در مدارس یکی از مهم‌ترین دل‌مشغولی‌های نظام آموزش و پرورش شده است. تشدید رقابت و پیشرفت در عرصه علمی و آموزشی موجب شده ایجاد مزیت نسبی در سازمان آموزش و پرورش در گرو پایداری، دوام و نیز در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار کسب و کار باشد. بر این اساس، آموزش و پرورش باید در قیاس با رقبا، ضمن عرضه محصولات و خدمات با شرایط رقابتی بهتر و جلب رضایت دانش‌آموزان، استمرار در کیفیت را نیز حفظ کند، و آنچه نظام آموزشی را در این امر یاری می‌کند مدیران و معلمان باکیفیت است. نیروی انسانی، به‌لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری، بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان است؛ چراکه هرگونه بهبود و پیشرفت در ساختارهای فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. توان فکری و اندیشه‌های کارکنان در سازمان سرمایه نهفته و راکد به شمار می‌رود. هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه‌های نهفته بیشترین بهره را ببرد به همان اندازه امکان رشد و توسعه میسر خواهد شد. از این‌رو، کارکنان باکیفیت مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شوند و صاحب‌نظران معتقدند کارکنان باکیفیت پایه و اساس بهبود کیفیت کالاها و خدمات‌اند. آموزش اکسیری است که در ارتقای کیفیت معجزه می‌کند. برای ارتقای کیفیت کار باید روی فکر و مغز انسان‌ها سرمایه‌گذاری شود و به‌عبارتی، پرورش منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. وقتی از پرورش منابع انسانی سخن به میان می‌آید، عمدتاً آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و مهارتی در ذهن افراد تداعی می‌شود که البته این نوع آموزش‌ها به سهم خود در سمت‌دهی به پرورش منابع انسانی نقش چشمگیری ایفا می‌کند؛ ولی آنچه مسلم است، پرورش منابع انسانی تک‌بعدی نیست و باید افراد سازمان همه‌جانبه پرورش

یابند تا بهتر بتوانند به کیفیت‌های جدید دسترسی یابند. پژوهش‌های اسماعیل‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، رضائیان و همکاران (۱۳۹۸)، بحری^{۴۸} و همکاران (۲۰۲۱) و هلی^{۴۹} و همکاران (۲۰۲۳) با این یافته همسویی نشان می‌دهد.

■ نتیجه‌گیری ■

در دنیای کنونی، به‌علت پدیده جهانی‌شدن و پیشرفت روزافزون فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، سازمان‌ها باید بیش‌ازپیش نگران کسب مزیت رقابتی باشند و این کار را باید با سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی، که همان دارایی‌های نامشهود سازمان است، انجام دهند. یکی از عواملی که می‌تواند بر عملکرد و بالندگی سازمان اثرگذار باشد خرد سازمانی است. این موضوع در سازمان‌های آموزشی، که متولی اصلی امر آموزش و توسعه در جامعه هستند، بیش از دیگران مورد توجه است. خرد سازمانی عامل مهمی است که بر خودآگاهی و کنترل هیجانات اعضای سازمان نیز اثرگذار است. یکی از ویژگی‌های اصلی مدیر خردورز اشتیاق به دانش است، همراه با اشتیاق برای یادگیری که انگیزه خردورزی است. خردورزی و تفکر یکی از اصول اصلی مدیریت درست است.

بر اساس الگوی به‌دست‌آمده در این پژوهش، به مدیران پیشنهاد می‌شود، برای بر خوردار بودن از ویژگی‌های مدیر خردمند و توسعه خرد سازمانی، ابعاد الگوی پیشنهادی را در مدیریت و برنامه‌ریزی سازمانی مدنظر قرار دهند، به‌طوری‌که در عمل از دانش جمعی به‌منظور افزایش اثربخشی سازمانی و اجتماعی بهره‌مندی لازم را داشته باشند؛ برای دستیابی به ارزش مشترک در روابط پیچیده با سازمان و افراد و اجتماع، تصمیم‌گیری بهینه داشته باشند؛ بین گرایش‌های مادی و معنوی تعادل برقرار کنند؛ به‌منظور ایجاد تحولات خردمندانه، رهبری اثربخش داشته باشند؛ با قضاوت‌های منصفانه روابط بین‌فردی و گروه‌های کاری را مدیریت کنند؛ بر اساس شرایط بیرونی، در فرایندهای درون‌سازمانی تصمیم‌گیری درستی داشته باشند.

از لحاظ عملی نیز یافته‌های این پژوهش اطلاعات مهمی در اختیار مسئولان و مدیران آموزش و پرورش قرار می‌دهد. نتایج این پژوهش در قالب الگو به متخصصان و صاحبان تعلیم و تربیت در شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مرتبط با خردمندی کمک می‌کند. از این‌رو، به نظر می‌رسد مدیران مدارس ابتدایی می‌توانند با تکیه بر طراحی و اعتباریابی خرد سازمانی در این پژوهش استراتژی‌های مدیریتی خود را بر پایه اصول خرد سازمانی اتخاذ کنند و الگویی را ارائه نمایند که موجب توسعه و پالایش خرد سازمانی در مدارس، اصلاح ساختارها و فرایندهای سازمانی، ارتقای سطح توانایی و تعالی حرفه‌ای مدیران مدارس و در نتیجه حاکمیت خرد سازمانی در نظام آموزش و پرورش کشور شود.

منابع
REFERENCES

- اسماعیل پور، حیدر، بازوبند، زهرا، و رستگار، احمد. (۱۴۰۰). بررسی نقش میانجیگری هوش اجتماعی در رابطه بین مدیریت دانش و خرد سازمانی در کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان فارس. *رهبری آموزشی کاربردی*، ۲(۵)، ۶۵-۷۶.
https://ael.uma.ac.ir/article_1336.html
- آزادمنش، منیر، ابوالمعالی، خدیجه، و محمدی، اکبر. (۱۳۹۹). روابط ساختاری بین خرد و رفتار اخلاقی: نقش واسطه‌ای خودمهارگری. *روان‌شناسی تحولی: روان‌شناسان ایرانی*، ۱۶(۶۳)، ۳۲۱-۳۳۲.
<https://sanad.iau.ir/journal/jip/Article/672320?jid=672320>
- رضائیان، علی، نظافتی، نوید، اوتارخانی، علی، و المسوری، خالد. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل سنجش خرد سازمانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۱۱۷-۱۴۲.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1398.11.1.5.5>
- سودی، شهلا. (۱۳۹۵). *ارائه مدل خردمندی سازمانی برای مراکز آموزش عالی* [آپایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل]. ای رانداک.
<https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/c7fee17aab02e10b3e58d8e8f8f2777>
- شوقی، بهزاد، و فرشاد، محبوبه. (۱۴۰۱، ۱۳۹۶). پیش‌پایاندها و پس‌پایاندها خرد سازمانی [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، مؤسسه آموزش عالی صالحان، تهران، ایران.
<https://civilica.com/doc/642618/>
- شوقی، بهزاد، و شعله‌کار، شیمیا. (۱۳۹۹). تأثیر خرد سازمانی بر اخلاق حرفه‌ای با نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران). *فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت*، ۱۰(۴)، ۱۱۹-۱۳۶.
<https://sanad.iau.ir/Journal/qrm/Article/935306/FullText>
- شوقی، بهزاد، و فتحي، فاطمه. (۱۳۹۷، ۵ اسفند). مطالعه ویژگی‌های روان‌سنجی پرسش‌نامه خرد سازمانی در ایران (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران) [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. ششمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی، روان‌شناسی و مشاوره ایران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین، تهران.
- عسگری، آزاده، و شوقی، بهزاد. (۱۳۹۹، ۳۱ شهریور). تأثیر خرد سازمانی بر هوش کسب‌وکارهای الکترونیک (مورد مطالعه: شرکت تهران / اینترنت) [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. ششمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد سالم در بانک، بورس و بیمه، انجمن مدیریت ایران، تهران.
<https://civilica.com/doc/1122167/>
- قربانی، رقیه، و یوسفی، فریده. (۱۳۹۷). رابطه ساختاری خلاقیت و خردمندی در گروهی از دانشجویان دانشگاه شیراز. *مجله روان‌شناسی شناختی*، ۶(۱)، ۵۱-۶۰.
<http://jcp.khu.ac.ir/article-1-2947-fa.html>
- محمدی‌مقدم، یوسف، و شوقی، بهزاد. (۱۴۰۰). تأثیر خرد سازمانی بر اعتماد بین فردی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی. *مطالعات مدیریت، بهبود و تحول*، ۳۰(۱۰۱)، ۶۹-۹۲.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.47951.3463>
- مرد، سیدمحمد، زین‌آبادی، حسن‌رضا، عبدالهی، بیژن، و آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۶). نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه. *مدیریت مدرسه*، ۵(۲)، ۱۰۹-۱۲۸.
<https://ensani.ir/fa/article/453122/>
- رجائی، زهرا، و مظفرنیا، سعید. (۱۳۹۸، ۲۶ تیر). بررسی و شناسایی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز (مورد مطالعه دانشگاه بیرجند) [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. کنفرانس ملی مدیریت، گردشگری و توسعه پایدار، دانشگاه فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان شرقی و شورای اسلامی استان آذربایجان شرقی، تبریز.
<https://civilica.com/doc/1023190/>
- نظرنژاد، نرگس، و ملک‌اخلاق، اسماعیل. (۱۳۹۸). هم‌افزایی فلسفه و مدیریت طرحی برای مدیران پیشرو. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۸(۹۲)، ۶۵-۸۷.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.10105>
- نوری، داود، شعبانی بهار، غلامرضا، و سلیمانی، مجید. (۱۴۰۰). تأثیر مجازی‌سازی عملکردی سازمان بر پایداری سازمانی با میانجی هم‌افزایی سرمایه انسانی و خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران. *فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۹(۴)، ۱۳۱-۱۴۶.
<https://doi.org/10.30473/arsm.2021.55511.3378>

Akgün, A. E., Keskin, H., & Kırçovalı, S. Y. (2019). Organizational wisdom practices and firm product innovation. *Review of Managerial Science*, 13(1), 57-91. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0243-2>

Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). Practical wisdom: Management's no longer forgotten

- virtue. *Journal of Business Ethics*, 153, 147-165. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3417-y>
- Bahri, S., Ramly, M., & Gani, A. (2021). Organizational commitment and civil servants' performance: The contribution of intelligence, local wisdom and organizational culture. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 128-134. <https://mail.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/720>
- Bansal, M., Vij, A. K., & Nayyar, R. (2019). Flexible mental models and collective wisdom through social media: an interpretive structural modeling approach. *Journal of Operations and Strategic Planning*, 2(1), 65-84. <https://doi.org/10.1177/2516600X19859701>
- Bencsik, A., Jakubik, M., & Juhasz, T. (2020). The economic consequences of trust and distrust in knowledge-intensive organizations. *Journal of Competitiveness*, 12(3), 28-46. <https://www.cjournal.cz/files/373.pdf>
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2020). Practical Wisdom for Sustainable Management and Knowledge Sharing. *Sustainability*, 12(10), Article 4173. <https://doi.org/10.3390/su12104173>
- Davis, J. (2016). *The Greats on Leadership: Classic Wisdom for Modern Managers*. Nicholas Brealey.
- Jeste, D. V., Lee, E. E., Cassidy, C., Caspari, R., Gagneux, P., Glorioso, D., Miller, B. L., Semendeferi, K., Vogler, C., Nusbaum, H., & Blazer, D. (2019). The new science of practical wisdom. *Perspectives in biology and medicine*, 62(2), 216-236. <https://doi.org/10.1353/pbm.2019.0011>
- Elangovan, S., Mahrour, A., & Marchini, L. (2020). Disruptions during a pandemic: Gaps identified and lessons learned. *Journal of dental education*, 84(11), 1270-1274. <https://doi.org/10.1002/jdd.12236>
- Grossmann, I., Sahdra, B. K., & Ciarrochi, J. (2016). A heart and a mind: Self-distancing facilitates the association between heart rate variability, and wise reasoning. *Frontiers in behavioral neuroscience*, 10, Article 68. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2016.00068>
- Hays, M. (2007). Dynamics of organizational wisdom. *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), 17-35. DOI:10.20460/JGSM.2007118711
- Healey, M. P., Querbes, A., & Bleda, M. (2023). Costs of collective wisdom: How resources influence information aggregation in organizational decision making. *Strategic Organization*, 21(2), 283-310. <https://doi.org/10.1177/14761270211003849>
- Ikhsan, S., Wahid, N. H. A., & Mustafa, N. H. (2020). Leveraging the Entrepreneurship Talents Based on Prophet Muhammad's Business Acumen: The Case of Akademi Bakat ABS. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(1), 252-260. <http://doi.org/10.11591/ijere.v9i1.20303>
- Jakubik, M. (2021). Searching for practical wisdom in higher education with Logos, Pathos and Ethos. Case: Finnish universities of sciences. *Philosophies*, 6(3), Article 63. <https://doi.org/10.3390/philosophies6030063>
- Jakubik, M., & Mürsepp, P. (2022). From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management?. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(3), 367-389. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2021-0219>
- Kalender, Z. T., Tozan, H., & Vayvay, O. (2020). Prioritization of Medical Errors in Patient Safety Management: Framework Using Interval-Valued Intuitionistic Fuzzy Sets. *Healthcare*, 8(3), Article 265. <https://doi.org/10.3390/healthcare8030265>
- Kessler, E. H., & Bailey, J. R. (Eds) (2007). *Handbook of organizational and managerial wisdom*. Sage Publications.
- King, E., Norbury, K., & Rooney, D. (2022). Coaching for leadership wisdom. *Organizational Dynamics*, 51(2), Article 100815. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100815>
- Klingenberg, B., & Rothberg, H. N. (2020). The status quo of knowledge management and sustainability knowledge. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(2), 136-148. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.02.004>
- Kucharska, W. (2021). Wisdom from experience paradox: Organizational learning, mistakes, hierarchy and maturity issues. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(2), 105-117. <https://doi.org/10.34190/>

ejkm.19.2.2370

- Kurtz, C. (2018). Are we ready for complexity? *Journal on Policy and Complex Systems*, 4(1), 135-154.
https://cfkurtz.com/Kurtz_Butterfly_Paper_Revised_FormattedForPrinting.pdf
- Law, A., & Staudinger, U. M. (2016). Eudaimonia and wisdom. In J. Vittersø (eds), *Handbook of eudaimonic well-being, International Handbooks of Quality-of-Life* (PP. 135-146). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-42445-3_9
- Mitroff, I.I. (2016). *Wisdom: How the Leaders of Purpose-Driven Organizations Manage from Their Values. In: Combatting Disruptive Change*. Palgrave Macmillan, New York.
https://doi.org/10.1057/978-1-137-60044-8_5
- Mnasri, S., & Papakonstantinidis, S. (2020). Detrivialization as a strategy to challenge organizational Groupthink. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(3), 224-235. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.03.003>
- Nguyen, H. T. L. (2023). A conceptual framework for wisdom-based decision-making process in audit profession. *Library Hi Tech*, 41(4), 1158-1188. <https://doi.org/10.1108/LHT-10-2020-0256>
- Ortkarpuz, M., & Alagoz, A. (2017). The conceptual review of interaction between corporate wisdom and corporate entrepreneurship. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 533-558.
<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=596160>
- Pashiardis, P., Brauckmann, S., & Kafa, A. (2018). Let the context become your ally: School principalship in two cases from low performing schools in Cyprus. *School Leadership & Management*, 38(5), 478-495.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1433652>
- Pierscieniak, A., & Stelmaszczyk, M. (2020). Organizational wisdom: the impact of organizational learning on the absorptive capacity of an enterprise. *European Research Studies Journal*, 23(Special issue 2), 271-281.
<https://doi.org/10.35808/ersj/1823>
- Rocha, R. G., & Pinheiro, P. G. (2021). Organizational spirituality and knowledge management supporting organizational practical wisdom. *Spirituality Studies*, 7(1), 68-83.
<https://www.spirituality-studies.org/volume7-issue1-spring2021/>
- Schwartz, B. (2011). Practical wisdom and organizations. *Research in organizational behavior*, 31, 3-23.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.001>
- Serenko, A., & Bontis, N. (2017). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2017 update. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 675-692.
<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0490>
- Simandan, D. (2018). Wisdom and Foresight in Chinese Thought: Sensing the Immediate Future. *Journal of Futures Studies*, 22(3), 35-50.
<https://jfsdigital.org/articles-and-essays/2018-2/vol-22-no-3-march-2018/wisdom-and-foresight-in-chinese-thought-sensing-the-immediate-future/>
- Spohrer, J., Bassano, C., Piciocchi, P., & Siddike, M. A. K. (2017). What makes a system smart? wise?. In T. Ahram, & W. Karwowski, (Eds.) *Advances in The Human Side of Service Engineering. Advances in Intelligent Systems and Computing* (vol 494, pp. 23-34). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41947-3_3
- Staudinger, U. M., & Glück, J. (2011). Wisdom and intelligence. In R. J. Sternberg, & S. B. Kaufman. (Eds.), *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 827- 846). Cambridge University Press.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1017/CBO9780511977244.041>
- Stelmaszczyk, M., & Jarubas, A. (2019). Zastosowanie podejścia ambidexterity w odniesieniu do wymiany wiedzy i ochrony wiedzy w kontekście zdolności absorpcyjnej. e-mentor. *Czasopismo naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, 2(79), 68-78. <http://dx.doi.org/10.15219/em79.1414>
- Stelmaszczyk, M., Pierścieniak, A., & Krzysztofek, A. (2021). Managerial energy in sustainable enterprises: organizational wisdom approach. *Energies*, 14(9), Article 2367. <https://doi.org/10.3390/en14092367>

- Sternberg, R. J., & Karami, S. (2021). What is wisdom? A unified 6P framework. *Review of General Psychology*, 25(2), 134-151. <https://doi.org/10.1177/1089268020985509>
- Vasconcelos, A. F. (2022). Wisdom capital: definitions, meaning and a two-level model. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 365-388. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2409>
- Wu, L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1160. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0192>
- Yang, S. Y. (2011). Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 616-632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.004>

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Kucharska | 26. Emerald |
| 2. Mnasri and Papakonstantinidis | 27. Worldscientific |
| 3. Organizational wisdom | 28. Jeste |
| 4. Jakubik and Müürsepp | 29. Schwartz |
| 5. Bachmann | 30. Hays |
| 6. Yang | 31. Rocha & Pinheiro |
| 7. Davis | 32. Elangovan |
| 8. Law and Staudinger | 33. Akgün |
| 9. Vasconcelos | 34. Pashiardis |
| 10. Stelmaszczyk | 35. Simandan |
| 11. Klingenberg & Rothberg | 36. Spohrer |
| 12. Cugueró-Escofet & Rosanas | 37. Ortkepuz & Alagoz |
| 13. Sternberg & Karami | 38. Mitroff |
| 14. Serenko & Bontis | 39. Kessler & Bailey |
| 15. Bencsik | 40. Wu & Chen |
| 16. Grossmann | 41. Critical Appraisal Skills Programme (CASP) |
| 17. Staudinger & Glück | 42. Percentage of Agreement Observation (PAO) |
| 18. Kalender | 43. King |
| 19. Nguyen | 44. Bansal |
| 20. Ikhsan | 45. Kurtz |
| 21. Piersceniak | 46. Krzysztofek |
| 22. Science Direct | 47. Jarubas |
| 23. Springer | 48. Bahri |
| 24. Google scholar | 49. Healey |
| 25. Researchgat | |