

Validation of the components of organizational wisdom among primary school principals and presentation of the final model

- Esmāeel Pākṛavān, Ph. D Candidate in Educational Management, Islamic Āzād University (Marvdasht Branch), Marvdasht, Iran. **Email:** pakravanasmaeel@gmail.com
- Mozhgān Amiriyānzāde (PhD), Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Āzād University (Marvdasht Branch), Marvdasht, Iran, (Corresponding Author). **Email:** amirianzadeh@miau.ac.ir
- Ebādollah Ahmadi (PhD), Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Āzād University (Marvdasht Branch), Marvdasht, Iran. **Email:** eduadministration@miau.ac.ir
- Moslem Sālehi (PhD), Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Āzād University (Marvdasht Branch), Marvdasht, Iran. **Email:** education@miau.ac.ir

Abstract

The present study aimed to validate the components of organizational wisdom among primary school principals and to propose an appropriate model. It was a mixed-methods study (qualitative- quantitative). The research population consisted of primary school principals in Shiraz city. The qualitative sampling was conducted purposively, using a criterion-based approach, while the quantitative sample comprised of 160 principals, determined according to the Morgan-Krejcie table. The research instrument was a researcher-made questionnaire. Quantitative data were analyzed using SPSS and LISREL software. The results of the exploratory factor analysis revealed five components that play a role in developing the organizational wisdom model and formulating an appropriate framework for the education system, i.e., management of key factors, pragmatism, strategy, organizational capability, and internal and external organizational management. Quantitative findings indicated that the final research model demonstrated an acceptable level of goodness of fit.

Keywords

Validation, Organizational Wisdom, Principals, Primary School Level



پروژیکٹ گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

اعتبارسنجی مؤلفه‌های خرد سازمانی مدیران مقطع ابتدایی و ارائه مدل نهایی

■ اسماعیل پاکروان* ■ مژگان امیریان زاده** ■ عبداله احمدی*** ■ مسلم صالحی****

چکیده:

هدف پژوهش حاضر، اعتبارسنجی مؤلفه‌های خرد سازمانی مدیران مقطع ابتدایی و ارائه مناسب بود. روش پژوهش در این بخش کمی بود. جامعه پژوهش را مدیران مدرسه مقطع ابتدایی شهر شیراز تشکیل دادند. تعداد نمونه در بخش کیفی به صورت هدفمند ملاک‌محور، نوزده نفر و در بخش کمی، بر اساس جدول مورگان - کر جسی، ۱۶۰ نفر از مدیران گزینش شدند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه محقق ساخته بود. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در بخش کمی با استفاده از نرم‌افزار اسپاس و لیزرل انجام شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد پنج مؤلفه در تدوین الگوی خرد سازمانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش و پرورش نقش دارند که عبارت‌اند از: مدیریت عوامل اصلی، عمل‌گرایی، راهبرد و استراتژی، توانمندی سازمانی، مدیریت درون سازمانی و برون سازمانی. نتایج بخش کمی نشان داد که الگوی نهایی پژوهش از برازش لازم برخوردار است.

اعتبارسنجی، خرد سازمانی، مدیران، مقطع ابتدایی

کلیدواژه‌ها:

□ تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۲۲ □ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۲/۱۲/۱۶ □ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۶/۳

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. E-mail: pakravanasmael@gmail.com
 ** (نویسنده مسئول) استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. 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

در دنیای امروز، که با تغییر و تحولات سریع همراه است، منابع انسانی اثربخش یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود در سازمان است و رشد همه‌جانبه سازمان به توانمند کردن آن‌ها وابسته است (اسماعیل پور و همکاران، ۱۴۰۰). به عبارتی دیگر، مزیت دیگری که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند، فقط در به کارگیری فناوری جدید نیست؛ بلکه در بالابردن هوش، اعتمادبه‌نفس و میزان خرد سازمانی و رشد حرفه‌ای کارکنان نیز نهفته است (قشقایی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱). 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 دربر می‌گیرد. بنابراین، خرد سازمانی فقط به اعمال افراد نسبت داده نمی‌شود؛ بلکه اگر اکثریت کارکنان به دنبال عمل خردمندانه باشند، آن موقع سازمان به‌منزله یک کل، می‌تواند خردگرا شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹). ترتیب ظهور خرد در سازمان را می‌توان این‌گونه توصیف کرد: داده، اطلاعات، دانش و خرد. داده‌ها حقایق و اعدادی هستند که از آن‌ها اطلاعات به دست می‌آید. زمانی که داده‌ها به منظور خاصی به شکلی منطقی سازمان‌دهی می‌شوند، به اطلاعات تبدیل می‌شوند. دانش نیز تجزیه و تحلیل و نمادسازی اطلاعات ایجاد شده است و هنگامی که برای تصمیم‌گیری و بهبود تصمیمات، فرایندها و بهره‌وری یا سودآوری به کار گرفته می‌شود، به خرد تبدیل می‌شود (آردلت و شرما، ۲۰۲۱).

با توجه به برخی روندهای موجود در قرن حاضر، مانند جهانی‌شدن، افزایش پیچیدگی فناوری، افزایش سریع رقابت و افزایش انتظارات، هم‌زمان با افزایش اهمیت کارکنان دانشی، مسئولیت سازمان‌ها به‌منظور ایجاد تغییرات سازمانی پایدار، بیشتر شده است. لازم است همه افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند، درک کنند که جهان به‌طور اساسی تغییر کرده است. بنابراین، ارزیابی مجدد اساسی در اهداف، عملیات و ادراکات ضروری است. از این‌رو، بهبود مستمر سازمانی گزینه نیست، بلکه ضرورت است. در این زمینه، اقدامات و دیدگاه‌های عملیاتی و رهبری سازمانی گذشته محل تردید قرار گرفته و لازم است سازمان‌ها مباحث و موضوعات متنوعی را ارائه دهند. یکی از این مباحث، که خیلی کم به آن توجه شده، خرد است (اسماعیل پور و همکاران، ۱۴۰۰).

خرد در طول قرن‌ها، موضوع توجه و تحقیق بوده است. این خرد توجه فیلسوفان باستانی مانند افلاطون و ارسطو را به متفکران و دانشمندان علوم اجتماعی امروزی، از جمله دانشمندان مدیریت، جلب کرده است. در نتیجه، مجموعه کار در مورد این موضوع گسترده، متنوع و پراکنده است. اما آنچه یافته‌های پژوهشی تا به امروز به‌صورت جمعی نشان می‌دهند عبارت‌اند از:

(الف) خرد، بیشتر عقلانی‌بودن است؛

(ب) خرد راهی برای نزدیک‌شدن به جهان و عمل در آن است؛

(ج) خرد مستلزم اتخاذ یک جهت‌گیری کل‌نگر در قضاوت در موقعیت‌های پیچیده و مبهم است؛

(د) خرد مستلزم «قضاوت درست» است؛ یعنی توانایی تشخیص درست و نادرست؛
(ه) خرد را می‌توان به‌منزله یک تخصص یا یک شایستگی یا یک مهارت تعبیر کرد؛ به این معنا که می‌توان آن را پرورش داد (الانگوان و سودابی، ۲۰۲۰).

تنوع‌بخشیدن به تجارب نقش، یعنی توانایی‌های موفقیت‌آمیز، یکپارچه‌سازی و همسان‌سازی، با قرارگرفتن معنادار در حوزه‌های مختلف و درک حوزه‌های مختلف، تحمل ابهام، تفکر انتقادی و خلاق و تمرین در رویارویی با معضلات و پارادوکس‌ها تقویت می‌شود. ابتکارات سازمانی مانند جابه‌جایی شغلی، نقش‌های رابط، نقش‌های فراگیر مرزی، و گروه‌ها و تیم‌های چندمنظوره برای تقویت توانایی رویکرد به یک تصمیم از زوایای مختلف و آشتی دادن تفاوت‌ها و تضادها طراحی شده‌اند. غوطه‌ورشدن یا قرارگرفتن مداوم در معرض سایر بخش‌ها و کارکردهای یک سازمان، دیدگاه فرد را گسترش می‌دهد، باعث احترام به بینش دیگران و همدلی با علایق آن‌ها می‌شود و به فرد کمک می‌کند سطح اولیه‌ای از تخصص را در آن کارکردها کسب کند. پیچیدگی و مهارت شناختی، که از طریق چنین تجربه‌ها و تمرین‌هایی ایجاد می‌شود، به ادغام سه حوزه و تلفیق دوگانگی کمک بسزایی می‌کند. در سطح وسیع‌تر، هرچه مرزهای بین بخش‌ها باریک‌تر باشد و اعضای آن‌ها تحرک بیشتری داشته باشند، شانس بیشتری برای پرورش خرد وجود دارد. یکپارچگی نه‌تنها برای ایجاد تعادل، بلکه برای گرفتن تصمیمات عقلانی در سازمان ضروری است (الانگوان و سودابی، ۲۰۱۹).

بیرلی و همکاران استدلال می‌کنند که یک کلید خرد سازمانی، قضاوت و تصمیم‌گیری است که نه‌تنها مستلزم درک پیچیدگی یک موقعیت است، بلکه مستلزم توانایی فرد برای درک و ساده‌سازی آن است تا بتوان اقدام کرد. این روند مبهم نه‌تنها از نظر ساختار خاص، بلکه به دلایل و کاربرد آن نیازمند تحلیل عمیق‌تر و شناخت آن است. نتایج تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که خرد سازمانی را می‌توان از منظر علم مدیریت به‌منزله پیکربندی از دو مؤلفه یادگیری سازمانی و ظرفیت جذب در نظر گرفت (استلمازیک^۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

در دانش سازمان، خرد بیشتر تفکری است که ظرفیت لازم، تشویق و ویژگی‌های موردنیاز برای اطمینان از آینده بلندمدت سازمان‌ها را ارائه می‌دهد. بدین ترتیب این‌گونه استدلال می‌شود که امروزه، خرد و نه دانش، اولویت اصلی سازمان‌ها باشد. خرد سازمانی موجب فرایندهای ادراک، ذخیره‌سازی، یادگیری، ارتباطات و درنهایت تصمیم‌گیری مناسب در دانشگاه می‌شود و ضمن ایجاد تعهد در بین کارکنان و مدیران دانشگاه، موجب حس رضایت شغلی می‌شود. خرد، توانایی کاربرد صحیح دانش و قضاوت‌های صحیح پیرامون مسائل مربوط به زندگی و رفتار است (دیویس^۴، ۲۰۱۶). پاسخ به پویایی سازمان‌های دولتی، که به تحول در توسعه منابع انسانی ادامه می‌دهند، یکی از کلیده‌های موفقیت دولت در اجرای توسعه، بهبود منابع انسانی برای انجام وظایف و وظایف اصلی خود است. کارکنان دولت به‌منزله نیروی محرکه اصلی دولت برای دستیابی به اهداف سازمانی هستند. تحقق حکمرانی خوب با

مشارکت کارکنانی که هوش، خرد محلی و فرهنگ سازمانی مناسبی دارند، ارتباطی جدایی‌ناپذیر دارد. این مشارکت، به تعهد آن‌ها برای بهبود عملکرد در راستای دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند (بحری^۵ و همکاران، ۲۰۲۱).

یکی از اهداف مهم سازمان‌های آموزشی، تحول در کیفیت خدمات علمی به جامعه است تا ضمن حفظ پویایی محیط اجتماعی، به تولید دانش و کسب مزیت رقابتی کمک شایانی شود. این مهم به دست کارکنان خردمند انجام می‌شود. در واقع، خرد سازمانی همان به‌کارگیری دانش برای حل مسائل آموزش و پرورش است (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۴۰۰). در این اوضاع، مدیریت چنین سازمانی نیز سازوکارهای علمی به خود گرفته است. به‌هرروی، تغییرات روزافزون محیط بیرونی مدارس، حساسیت بر سازوکارهای مدیریتی و تربیتی را نیز افزایش داده است؛ به‌طوری‌که فقط با تکیه بر تجربه‌های مدیریتی، نمی‌توان به چنین تغییرات شتابانی پاسخ داد و بدین‌سان، نیاز به اندیشه‌های مدیریتی خردمندانه‌تر و علمی‌تری بیش‌ازپیش احساس می‌شود (محمدي، ۱۳۹۹). مدیران مسئول آموزش کودکان و نوجوانان برای تبدیل‌شدن به یادگیرندگان موفق، افراد خلاق و باعتمادبه‌نفس و شهروندان آگاه و فعال هستند. به همین دلیل است که سازمان‌های آموزشی، مانند مدارس، به مدیران خردمند و کارآمدی نیاز دارند که توانایی ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری را داشته باشند (پاشاردیس^۶ و همکاران، ۲۰۱۸). مدیر خردمند با بهره‌گیری از استدلال عمل‌گرایانه برای حل مشکلات مهم و بحرانی در مدارس اقدام می‌کند (گروسمن^۷ و همکاران، ۲۰۱۶). مدیران مدارس فقط از طریق پرورش خرد می‌توانند دانش و مهارت‌های مرتبط را انتخاب کنند و می‌آموزند که چگونه آن‌ها را در راهی خلاقانه و جدید به کار ببرند. خرد بیشتر از دانش، تفکری است که ظرفیت لازم، تشویق و ویژگی‌های لازم برای اطمینان از آینده بلندمدت سازمان‌ها را ارائه می‌دهد (پترسون^۸ و همکاران، ۲۰۱۷). طبق شواهد موجود در آموزش و پرورش، یکی از دغدغه‌های اصلی، داشتن مدیری است که از توانمندی‌های لازم برای رهبری و همچنین خردمندی بهره‌مند باشد. باوجود اهمیت بالای خردمندی سازمانی و نقش آن در توسعه نظام آموزشی، چنین موضوع مهمی در اندازه‌های مناسب خود مطالعه نشده و بیشتر به مفهوم عام در منابع موجود مرتبط با نظام آموزشی پرداخته شده است؛ بنابراین سؤال‌های اصلی پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

۱. مؤلفه‌های الگوی خرد سازمان در میان مدیران مقطع ابتدایی کدام است؟

۲. آیا الگوی خرد سازمانی مدیران مقطع ابتدایی از اعتبار کافی برخوردار است؟

پیشینه پژوهش

رحیمی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی، طراحی الگوی خرد سازمانی با رویکرد داده‌بنیاد را انجام دادند. این پژوهش الگویی را ارائه می‌دهد که عوامل مؤثر، موانع و عوامل مداخله‌گر و پیامدهای خلق خرد سازمانی را با در نظر گرفتن مدیریت دانش، در پنج مقوله محوری طبقه‌بندی می‌کند. اسماعیل‌پور و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی، به بررسی نقش میانجیگری هوش اجتماعی در رابطه بین مدیریت دانش و خرد سازمانی در

کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان فارس پرداختند. یافته‌های تحقیق آنان حاکی از آن بود که مدیریت دانش بر هوش اجتماعی، پردازش اطلاعات اجتماعی، مهارت اجتماعی و آگاهی اجتماعی اثر مستقیم دارد. محمدی‌مقدم و شوقی (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر خرد سازمانی در اعتماد بین فردی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد درجه تناسب الگوی ارائه‌شده با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مناسب است. همچنین خرد سازمانی در اعتماد بین فردی با نقش میانجی هوش هیجانی تأثیر دارد. آزادمنش (۱۳۹۹) در تحقیقی به بررسی روابط ساختاری بین رفتار اخلاقی و خرد با نقش واسطه‌ای خودمهارگری پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که برای ترویج رفتار اخلاقی، بهتر است بر تقویت خودمهارگری در برنامه‌ریزی‌های تربیتی و آموزشی تأکید شود. نوری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی، تأثیر مجازی‌سازی عملکردی سازمان در پایداری سازمانی با میانجی هم‌افزایی سرمایه انسانی و خرد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران را انجام دادند. نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق، حاکی از این بوده که مجازی‌سازی عملکردی سازمان بر پایداری سازمانی با نقش میانجی هم‌افزایی نیروی انسانی و خرد سازمانی تأثیر معناداری دارد. کوچارسکا^۹ (۲۰۲۱) پژوهشی را با عنوان «پارادوکس خرد از تجربه: یادگیری سازمانی، اشتباهات، سلسله‌مراتب و مسائل بلوغ سازمانی» انجام داد و استلمازیک و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی را با عنوان «تأثیر انرژی یک مدیر بر خرد سازمانی با تمرکز بر فعالیت الگوی کسب‌وکار دایره‌ای» انجام دادند. انرژی مدیریتی به‌منزله نگرش فعال مدیرانی درک می‌شود که از دانش محیط خود برای دستیابی به اهداف، هم در حوزه عملیاتی و هم در حوزه راهبردی، استفاده می‌کنند. پیرسینیاک^{۱۰} و استلمازیک (۲۰۲۰) پژوهشی را با عنوان «تحلیل مفهوم خرد سازمانی با بیان عناصر کلیدی آن و بررسی روابط بین آن‌ها» انجام دادند. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی استثماری^{۱۱} نقش مهمی در شکل‌گیری ظرفیت جذب بالقوه و تحقق یافته ایفا می‌کند. در مقابل، یادگیری سازمانی اکتشافی فقط بر ظرفیت جذب محقق‌شده تأثیرگذار است. کوملاسری^{۱۲} (۲۰۲۳) در تحقیقی تحت عنوان «الگوی یادگیری مبتنی بر خرد در مدارس» بیان کرد الگوی یادگیری مبتنی بر خرد در مدارس، باعث می‌شود که بین معلمان و دانش‌آموزان و همچنین بین دانش‌آموزان و هم‌سالان در کلاس درس، فضای مثبت ایجاد شود و دانش‌آموزان با اشتیاق و علاقه به دنبال یادگیری باشند. پترسون و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان «پرورش خرد سازمانی برای ارزش نوآوری» انجام دادند. در این پژوهش، به‌منظور تدوین چهارچوبی برای خرد سازمانی تلاش چشمگیری نشان داده شده است.

■ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر چگونگی گردآوری داده‌های موردنیاز، در گروه پژوهش آمیخته (رویکرد متوالی - اکتشافی) قرار دارد. در این رویکرد، ابتدا داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل می‌شوند. سپس در مرحله دوم، داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شوند. روش پژوهش در فاز کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک^{۱۳} (۲۰۰۶) است. از آنجاکه تحلیل مضمون روشی کیفی است، پاسخ صریح و شفاف برای این

سؤال وجود ندارد که حجم داده‌های لازم برای شناسایی یک مضمون چقدر است. نوزده نفر از صاحب‌نظران، متخصصان و مدیران باتجربه مدارس، که در زمینه خرد سازمانی تخصص و تجربه داشتند، در جایگاه مشارکت‌کنندگان بالقوه در این پژوهش حضور داشتند. در حقیقت، حوزه پژوهش دربرگیرنده صاحب‌نظران دارای تألیفات و سوابق پژوهشی مرتبط با حوزه خرد سازمانی بود. مشارکت‌کنندگان بر اساس روش هدفمند ملاک‌محور انتخاب شدند. ابزار پژوهش در این مرحله، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با رویکرد اشباع نظری برای گردآوری داده‌های کیفی و شناسایی مؤلفه‌های اصلی بود. برای اعتبار‌سنجی پژوهش، از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و بازبینی همکاران استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد و یافته‌ها طی سه مرحله (پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) کدگذاری شدند. با استفاده از تحلیل مضمون، ۱۳۱ مضمون اولیه، ۳۷ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر یا عالی به دست آمد. در جدول ۱، دموگرافیک مشارکت‌کنندگان بخش کیفی مشاهده می‌شود.

جدول ۱. اطلاعات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	مشارکت‌کننده	جنسیت	سابقه	مدرک تحصیلی	مرتبه علمی
to-1-IN-T	استادان دانشگاه	زن	۳	دکترای تخصصی	استادیار ۷
۱۰-IN-T		مرد	۷		دانشیار ۳
۱۱to-IN-M	مدیران مدارس	زن	۴	کارشناسی ارشد	
۱۹-IN-M		مرد	۵	کارشناسی و کارشناسی ارشد	

فاز کمی این پژوهش با استفاده از رویکرد توصیفی - هم‌بستگی انجام شد. جامعه آماری برای آزمون الگو، کلیه مدیران مقطع ابتدایی شهر شیراز به تعداد ۲۷۵ نفر را دربر می‌گرفت. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه برابر با ۱۶۰ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بود. برای گردآوری داده‌های کمی این پژوهش، از ابزار پرسش‌نامه محقق‌ساخته توسط پژوهشگر بر پایه دستاورد مرحله کیفی پژوهش استفاده شد که حاصل مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش بود. سؤالات طی یک مصاحبه باز پاسخ و در بازه زمانی ۴۵ تا ۵۰ دقیقه پرسیده شد. سپس در مرحله کمی، پس از تحلیل داده‌ها و کدگذاری آن‌ها، مضامینی حذف شدند که هم‌پوشانی داشتند و در نهایت، ۳۷ مضمون پایه مبنای پرسش‌نامه قرار گرفتند و بر اساس طیف لیکرت تنظیم شدند. به‌منظور روایی پرسش‌نامه‌ها، از روایی صوری از طریق اجرای آزمایشی و اعمال اصلاحات، روایی محتوایی از طریق مرور جامع ادبیات و قضاوت خبرگان و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی، روایی همگرا و واگرا استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	AVE	CR	Rho
مدیریت عوامل کلیدی	۰/۸۶۵	۰/۵۲۹	۰/۸۴۹	۰/۷۵۰
توانمندی سازمانی	۰/۸۳۴	۰/۵۴۰	۰/۸۹۷	۰/۷۴۹
مدیریت درون و برون سازمانی	۰/۸۰۵	۰/۵۹۸	۰/۸۳۳	۰/۷۶۰
راهبرد و استراتژی	۰/۸۱۰	۰/۵۰۷	۰/۸۳۸	۰/۷۸۶
عمل‌گرایی	۰/۷۹۶	۰/۵۸۸	۰/۷۹۵	۰/۷۹۹

طبق نتایج جدول ۲، آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده است؛ بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها تأیید می‌شود. مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) همواره بزرگ‌تر از ۰/۵ است؛ بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود. مقدار پایایی مرکب (CR) نیز بزرگ‌تر از AVE و ۰/۷ است و هریک از سازه‌های الگو از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است. همچنین ضریب پایایی همگون (Rho) نیز بالاتر از ۰/۷ به دست آمده‌اند.

جدول ۳. نتایج روش HTMT برای بررسی روایی واگرا

مدیریت عوامل کلیدی	توانمندی سازمانی	مدیریت درون و برون سازمانی	راهبرد و استراتژی	عمل‌گرایی
مدیریت عوامل کلیدی				
توانمندی سازمانی	۰/۷۶۴			
مدیریت درون و برون سازمانی	۰/۶۱۰	۰/۸۱۰		
راهبرد و استراتژی	۰/۵۹۸	۰/۵۸۷	۰/۸۲۳	
عمل‌گرایی	۰/۶۲۴	۰/۵۲۰	۰/۶۳۷	۰/۸۶۲

با توجه به جدول ۳، مقدار اعداد به‌دست‌آمده کمتر از ۰/۹ است؛ بنابراین روایی واگرای HTMT مورد قبول است. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها، از نرم‌افزار لیزرل^{۱۴} و اسمارت پی‌ال‌اس^{۱۵} استفاده شد. در این پژوهش، این ارزیابی در خصوص کدهای استخراجی انجام شده است. وضعیت کدگذاری محقق اول و دوم در جدول ۴ و نتایج تحلیل‌های حاصل از نرم‌افزار آماری اسپ‌اس‌اس^{۱۶} در جدول ۵ نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، عدد معنادار به‌دست‌آمده برای شاخص کاپا، کوچک‌تر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی

به یکدیگر تأیید می‌شود. از این رو، می‌توان ادعا کرد که ابزار استفاده‌شده برای استخراج کدها، از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند.

جدول ۴. متقاطع کدگذار اول و دوم

		نظر کدگذار دوم		مجموع کدگذار اول
		بله	خیر	
نظر کدگذار اول	بله	۲۵	۲	۲۷
	خیر	۱	۰	۱
مجموع کدگذار دوم		۲۶	۲	۲۸

جدول ۵. مقادیر اندازه توافقی

عدد معناداری	مقدار	
۰/۰۰۱	۰/۸۸۷	کاپای مقدار توافق
	۲۸	تعداد موارد

توزیع جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. اطلاعات دموگرافیک نمونه آماری پژوهش

متغیر	ویژگی‌ها	تعداد
جنسیت	مؤلفه	تعداد
	زن	۷۸
	مرد	۸۲
سن	زیر ۲۵ سال	۰
	۲۶ تا ۳۵ سال	۴
	۳۶ تا ۵۰ سال	۱۴۴
	۵۱ سال به بالا	۱۲
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۲۵
	کارشناسی ارشد	۸۹
	دکتری	۴۶

■ یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش با عنوان «مؤلفه‌های الگوی خرد سازمان در میان مدیران مقطع ابتدایی کدام است؟»، بر اساس روش تحلیل تم (مضامین) براون و کلارک (۲۰۰۶)، تعداد ۲۸۰ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب‌شده، خلاصه و کدگذاری شدند که ۱۳۲ کد گزینشی به دست آمد. در مرحله بعد، تم‌های فرعی شکل گرفت. این مرحله شامل دو بخش بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی بود. در این مرحله، ۳۷ تم فرعی به دست آمد. در فاز بعدی پژوهش، پس از دسته‌بندی کدهای اولیه، ۱۳ کد سازمان‌دهنده و درنهایت، ۵ کد فراگیر استخراج و طبقه‌بندی شدند. در جدول ۷، تحلیل مضامین پژوهش ارائه شده است.

جدول ۷. شناسایی و کدگذاری مضامین الگوی خرد سازمانی مدیران ابتدایی فارس

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
مدیریت عوامل کلیدی	عوامل فردی	تجارب شخصی	تجارب فردی مرتبط با سن
			تجربه زندگی در شرایط سخت
			تنوع تجارب کاری و حرفه‌ای
		الگوی شخصیتی (ویژگی‌ها)	سازگار بودن (توافق‌گرایی): نوع دوستی، اعتماد، همکاری و یاریگری
			برون‌گرایی: اجتماعی، منبع انرژی، مسئولیت‌پذیر
			تجربه‌پذیری: انتقادپذیری، خلاق، یادگیری از تجارب
			وجدان‌گرایی: وظیفه‌شناس، اهل تفکر، منظم، قابل اعتماد
			ثبات عاطفی: ثبات احساسی، آرام، منطقی
		ارزش‌های فردی	تعهد و اقدام بر اساس اخلاقیات
			خودآگاهی و شناخت نظام‌های ارزشی
			اعتقادات و باورهای شخصی
عوامل سازمانی	معنویت در کار	احساس ارزشمندبودن کار	احساس ارزشمندبودن کار
			هم‌سوایی ارزش‌های فردی و سازمانی
			احساس هم‌بستگی با دیگران
		ارزش‌های سازمانی	تعهد سازمانی (مسئولیت‌پذیری)
			ارتقای مداوم کیفیت خدمات
			حفظ سلامت و منافع ذی‌نفعان
	اراده سازمانی	حمایت سازمانی	حمایت سازمانی
			امنیت شغلی

جدول ۷. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
مدیریت عوامل کلیدی	عوامل سازمانی	هم‌بستگی اجتماعی	دلسوزی، عطف و مهربانی در جامعه
			تعلق خاطر و تعهد به یکدیگر
		پاسخ‌گویی اجتماعی	ارزش‌های اخلاقی مشترک
			مسئولیت‌پذیری در برابر یکدیگر
	عوامل اجتماعی	هم‌بستگی اجتماعی	اهمیت حفظ سلامت جسمی و روانی جامعه
			دلسوزی، عطف و مهربانی در جامعه
		پاسخ‌گویی اجتماعی	تعلق خاطر و تعهد به یکدیگر
			ارزش‌های اخلاقی مشترک
توانمندی سازمانی	ساختار سازمانی	توانمندسازی	حمایت از کار تیمی
			تبادل دانش و اندیشه در محیط
			اعتماد به توانایی و تجارب افراد
			حمایت از خلاقیت در حل مسائل
		فرهنگ سازمانی	محیط کاری ارزش‌محور
			انعطاف‌پذیری و سازگاری
			اعتماد متقابل ذی‌نفعان
			ترویج رفتارهای خردمندانه
	آموزش و خلاقیت	ویژگی‌های مدیریتی	قابلیت اعتماد به سازمان
			ارتباطات رسمی و غیررسمی
			ملاحظه‌گری (خیرخواهی) مدیران
			علاقه و تعهد به کار و سازمان
		مهارت‌های عملکردی	جلب اعتماد و مشارکت کارکنان
			تمرکز بر منافع ذی‌نفعان
			تسلط بر قوانین، مقررات و فرایندها
			مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی
توانمندی سازمانی	آموزش و خلاقیت	مهارت‌های عملکردی	تفکر سیستماتیک و چندبعدی
			مهارت‌های ادراکی و تحلیلی
			مهارت‌های قضاوت و تصمیم‌گیری
			مهارت‌های تفکر خلاق و حل مسئله

جدول ۷. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
توانمندی سازمانی	آموزش و خلاقیت	توسعه مشاغل مدیریتی	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
مدیریت برون‌سازمانی و درون‌سازمانی	عوامل سازمانی	موانع اجرایی و قانونی	محدودیت‌های قوانین و مقررات (بوروکراسی‌های زائد)
			زنجیره‌های تصمیم‌گیری طولانی (ساختارهای بلند و متمرکز)
			انتخاب سلیقه‌ای و تغییرات مدیریتی
		موانع اطلاعاتی و انگیزشی	نازگی مفاهیم خردمندی عملی برای مدیران
			عدم تعریف معیارهای ارزیابی خردمندی عملی
			ناابرازی در امکان احراز مشاغل مدیریتی
	عوامل فراسازمانی	شرایط اجتماعی	تبعض در محیط کار
			تفکرات فردگرایانه و خودمحور
			جو روانی بی‌اعتمادی
		شرایط سیاسی و اقتصادی	کاهش اعتماد به سیستم دولتی و حاکمیتی
			تحریم‌ها و بحران‌های اقتصادی
			کمبود اعتبارات و منابع مالی
راهبرد و استراتژی	مدیریت منابع انسانی	انتخاب و انتصاب	تأثیرات تصمیم‌های سیاسی
			سیستم‌های گزینش و جذب مدیران
			اهمیت هوش هیجانی و اجتماعی در انتخاب‌ها
		تناسب شغل با شاغل (مدیران)	تناسب شغل با شاغل (مدیران)
			شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها
		مداخلات آموزشی	انتصاب‌ها
			اجتماعی‌سازی خردمحور
			آموزش شیوه‌های تفکر انتقادی
			خودآگاهی و شناخت نظام‌های ارزشی
			توسعه ظرفیت‌های عملکردی

جدول ۷. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
راهبرد و استراتژی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت دانش	ارتباطات سازمانی اثربخش
			جانشین پروری و مربیگری مدیران
			تسهیل یادگیری مشارکتی (دانش و تجربه)
			پیش‌بینی سیستم‌های انگیزشی مناسب
	مدیریت مشارکتی		توسعه پیوندهای رسمی و غیررسمی
			اهداف و فعالیت‌های مشترک
			ایجاد روحیه کار تیمی (کاهش نگرش خودمحور)
			پشتیبانی و تسهیل مشارکت
	راهبردهای مدیریتی	تغییرات ساختاری	انعطاف‌پذیری در ساختار و قوانین
			بهبود ارتباطات و ساختارهای رسمی
			تفویض اختیار کافی و استقلال عمل
			توسعه خودکنترلی و کاهش نظارت (عدم تمرکز)
	راهبردهای اجتماعی	مدیریت مبتنی بر شواهد	تسهیل‌گری امور بر اساس شواهد علمی
			تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در مدارس و محیط آموزشی
		بستر سازی آموزشی	فرصت تفکر و تصمیم‌گیری در خانواده
			آموزش همدلی و نوع‌دوستی به دانش‌آموزان
			تبیین مفاهیم خردمندی در محیط‌های آموزشی
			آموزش مهارت‌های زندگی
	راهبردهای اجتماعی	بستر سازی فرهنگی	توسعه مفاهیم و ارزش‌های انسانی
			پایبندی به قوانین و حقوق شهروندی
			ترویج همدلی و یاریگری
			توسعه باورهای دینی و مذهبی
	توسعه اعتماد در جامعه		اشاعه امیدواری و اعتماد در جامعه
			صداقت حاکمیت و دستگاه‌های اجرایی
			کاهش تبعیض و توسعه برابری

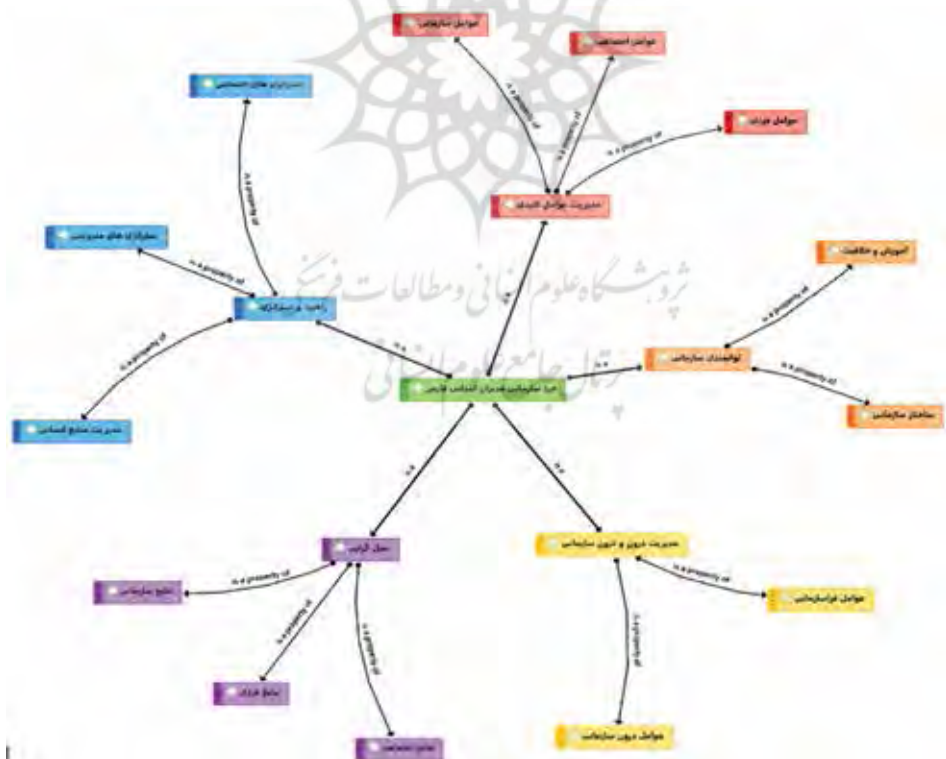
جدول ۷. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
عمل‌گرایی	نتایج فردی	بهروزی ذهنی	تجربه عواطف و روحیات مثبت
			احساس رضایت و آرامش درونی
		بهروزی روان‌شناختی	احساس شایستگی و اعتمادبه‌نفس
			افزایش محبوبیت و حمایت عمومی
			عجین‌شدن افراد با کار خود
		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
	نتایج سازمانی	رضایت‌مندی ذی‌نفعان	رضایت‌مندی گیرندگان خدمت
			رضایت شغلی مدیران و کارکنان
		پویایی و چابکی سازمانی	تسریع در پاسخ‌گویی
			سرعت در تصمیم‌گیری
			انعطاف‌پذیری در عمل
			قدرت مواجهه با چالش‌ها
		تسهیل امور در عین رعایت مقررات	تسهیل امور در عین رعایت مقررات
			استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌گیری (پویایی)
		نشاط سازمانی	علاقه‌مندی و تعهد به حرفه
			تعامل مناسب با همکاران و مدیران
			مشارکت در امور و تصمیم‌گیری‌ها
			احساس امنیت و اعتماد به سیستم
		رفتارهای شهروندی سازمانی	ایجاد رضایت و انگیزه در کارکنان
			احساس مسئولیت در قبال ذی‌نفعان
			کمک و حمایت داوطلبانه
			توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها
			پذیرش و تحمل تنگناها

جدول ۷. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازنده	مضمون پایه	کدگذاری اولیه
عمل‌گرایی	رفتارهای شهروندی سازمانی	توسعهٔ سرمایهٔ اجتماعی	بهبود تعاملات اجتماعی
			گسترش اعتماد متقابل در جامعه
			فعالیت جمعی برای منافع مشترک
			احساس حمایتگری و پاسخ‌گویی
	بهره‌وری اجتماعی	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

بر اساس جدول ۷، الگوی تحقیق مشتمل بر ۵ مضمون فراگیر و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۷ مضمون پایه‌ای بوده است. درنهایت بر اساس مقوله‌های نهایی، الگوی پژوهش ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی خرد سازمانی مدیران ابتدایی فارس کنترل کیفیت تحلیل کیفی انجام شده (خروجی اطلس تی)

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش با این مضمون: «آیا الگوی خرد سازمانی مدیران مقطع ابتدایی از اعتبار کافی برخوردار است؟» از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. پیش از ارزیابی روابط ساختاری، بررسی هم‌خطی ضروری است تا از نبود سوگیری (بایس) در نتایج تحلیل رگرسیون اطمینان حاصل شود (هر^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۹). در علم آمار، عامل تورم واریانس (VIF) شدت هم‌خطی چندگانه را در تحلیل رگرسیون کمترین مربعات معمولی ارزیابی می‌کند.

جدول ۸. آزمون هم‌خطی چندگانه (VIF)

متغیر	VIF
مدیریت عوامل کلیدی	۱/۸۸۳
توانمندی سازمانی	۱/۹۴۶
مدیریت درون و برون سازمانی	۱/۳۰۴
راهبرد و استراتژی	۱/۲۶۳
عمل‌گرایی	۱/۵۹۳

طبق نتایج جدول ۸، مقدار VIF مؤلفه‌های تحقیق کمتر از ۳ به دست آمده است؛ بنابراین مؤلفه‌های تحقیق هم‌خطی ندارند.

● روش حداقل مربعات جزئی و آزمون فرضیه‌های تحقیق

در پژوهش حاضر، از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری یعنی روش کمترین مجزورات جزئی (PLS) برای آزمون الگوی پژوهش استفاده شده است. در این مطالعه، برای بررسی معناداری هم‌بستگی‌های مشاهده‌شده، از روش خودگردان‌سازی استفاده شده است که آماره t را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۵ درصد، اگر مقدار بوت‌استرپینگ t -value بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، هم‌بستگی‌های مشاهده‌شده معنادار است.

به‌طور کلی، روابط بین متغیرها در روش حداقل مربعات جزئی دو دسته‌اند:

الگوی بیرونی: الگوی بیرونی هم‌ارز الگوی اندازه‌گیری (تحلیل عامل تأییدی) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد.

الگوی درونی: الگوی درونی هم‌ارز الگوی ساختاری (تحلیل مسیر) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند.





شکل ۴. آماره تی بوت استرپینگ الگوی تحقیق (الگوی بیرونی)

● بررسی الگوی بیرونی

برای ارزیابی و بررسی روایی و پایایی سازه‌های الگوهای اندازه‌گیری در معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، آلفای کرونباخ، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا (فورنل لارکر) محاسبه و ارائه شد.

جدول ۹. الگوی بیرونی حداقل مربعات جزئی (الگوی اندازه‌گیری)

گویه	بار عاملی	سطح معناداری
عوامل فردی	۰/۷۶۶	۰/۰۰۰۱
عوامل سازمانی	۰/۴۴۳	۰/۰۰۰۱
عوامل اجتماعی	۰/۸۳۹	۰/۰۰۰۱
ساختار سازمانی	۰/۷۳۷	۰/۰۰۰۱
آموزش و خلاقیت	۰/۸۹۱	۰/۰۰۰۱
عوامل درون سازمانی	۰/۷۳۳	۰/۰۰۰۱
عوامل فراسازمانی	۰/۹۲۱	۰/۰۰۰۱

جدول ۹. (ادامه)

گویه	بار عاملی	سطح معناداری
مدیریت منابع انسانی	۰/۷۵۸	۰/۰۰۰۱
راهبردهای مدیریتی	۰/۷۳۷	۰/۰۰۰۱
راهبردهای اجتماعی	۰/۸۲۰	۰/۰۰۰۱
نتایج فردی	۰/۶۲۸	۰/۰۰۰۱
نتایج سازمانی	۰/۸۴۷	۰/۰۰۰۱
نتایج اجتماعی	۰/۸۳۱	۰/۰۰۰۱

بر اساس نتایج الگوی اندازه‌گیری مندرج در جدول ۹، بار عاملی همه شاخص‌ها بیشتر از ۰/۳ است. این موضوع نشان می‌دهد که بین متغیرهای مشاهده‌شده و متغیرهای پنهان مربوطه، هم‌بستگی مناسبی وجود دارد و هر متغیر اصلی، به‌درستی سنجیده شده است.

● روایی سازه

همان‌طور که بیان شد، الگوی بیرونی هم‌ارز تحلیل عامل تأییدی است؛ بر این اساس، به‌منظور بررسی الگو در گام نخست، روابط متغیرهای پنهان و گویه‌های سنجش مربوط به آن‌ها، با استفاده از الگوی بیرونی ارزیابی شد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به‌درستی اندازه‌گیری شده‌اند، از الگوی بیرونی استفاده شده است. نتایج الگوی اندازه‌گیری در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. الگوی بیرونی حداقل مربعات جزئی (الگوی اندازه‌گیری)

گویه	بار عاملی	سطح معناداری
عوامل فردی	۰/۷۶۶	۰/۰۰۰۱
عوامل سازمانی	۰/۴۴۳	۰/۰۰۰۱
عوامل اجتماعی	۰/۸۳۹	۰/۰۰۰۱
ساختار سازمانی	۰/۷۳۷	۰/۰۰۰۱
آموزش و خلاقیت	۰/۶۱۰	۰/۰۰۰۱
عوامل درون سازمانی	۰/۷۳۳	۰/۰۰۰۱
عوامل فراسازمانی	۰/۹۲۱	۰/۰۰۰۱

جدول ۱۰. (ادامه)

گویه	بار عاملی	سطح معناداری
مدیریت منابع انسانی	۰/۷۵۸	۰/۰۰۰۱
راهبردهای مدیریتی	۰/۷۳۷	۰/۰۰۰۱
راهبردهای اجتماعی	۰/۸۲۰	۰/۰۰۰۱
نتایج فردی	۰/۶۲۸	۰/۰۰۰۱
نتایج سازمانی	۰/۸۴۷	۰/۰۰۰۱
نتایج اجتماعی	۰/۸۳۱	۰/۰۰۰۱

بر اساس نتایج الگوی اندازه‌گیری مندرج در جدول ۱۰، بار عاملی همه شاخص‌ها بیشتر از ۰/۳ است. این نشان می‌دهد که بین متغیرهای مشاهده‌شده و متغیرهای پنهان مربوطه، هم‌بستگی مناسبی وجود دارد و هر متغیر اصلی، به‌درستی سنجیده شده است. با توجه به این یافته‌ها، می‌توان به آزمون مضامین فراگیر پژوهش پرداخت.

● ضریب آلفای کرونباخ (CA)

برای بررسی پایایی متغیرها، آلفای کرونباخ یکی از معیارهای کلیدی است که برای ارزیابی قابلیت اطمینان و سازگاری درونی الگو استفاده می‌شود. مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است؛ به‌طوری‌که مقادیر بالاتر از ۰/۷، پذیرفته و مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب ارزیابی می‌شود.

● روش فورنل و لاکر

روایی واگرا به مقایسه رابطه یک سازه با شاخص‌های خود در برابر رابطه آن با سایر سازه‌ها می‌پردازد. در جدول ۱۱، مقادیر به‌دست‌آمده ارائه می‌شود.

جدول ۱۱. روش فورنل و لاکر

مدیریت عوامل کلیدی	توانمندی سازمانی	مدیریت درون و برون سازمانی	راهبرد و استراتژی	عمل‌گرایی
۰/۸۶۳				
۰/۸۷۱	۰/۸۵۰			
۰/۸۵۰	۰/۸۶۰	۰/۸۶۱		
۰/۷۳۰	۰/۷۶۰	۰/۷۹۸	۰/۸۲۰	
۰/۶۵۰	۰/۷۱۴	۰/۷۴۰	۰/۷۸۰	۰/۸۳۴

همان‌طور که در جدول ۱۱ مشخص است، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه آن بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده آن است که الگوی ما دارای روایی و اگرایی مناسبی است. تحقیقات اخیر توسط هنسler^{۱۸} و همکاران (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که معیار فورنل لاکر هنگامی که بارهای عاملی سازه‌ها اختلاف جزئی با هم دارند، به‌خوبی عمل نمی‌کند. بنابراین، هنسler و همکاران معیار HTMT را به‌عنوان جایگزین پیشنهاد داده‌اند. در صورتی که مقادیر تمامی اعداد مندرج در ستون‌ها در این روش، کمتر از ۰/۹ باشد، الگو از روایی و اگرایی مناسب برخوردار خواهد بود.

جدول ۱۲. نتایج روش HTMT برای بررسی روایی و اگرایی

مدیریت عوامل کلیدی	توانمندی سازمانی	مدیریت درون و برون سازمانی	راهبرد و استراتژی	عمل‌گرایی
مدیریت عوامل کلیدی				
توانمندی سازمانی	۰/۷۶۴			
مدیریت درون و برون سازمانی	۰/۶۱۰	۰/۸۱۰		
راهبرد و استراتژی	۰/۵۹۸	۰/۵۸۷	۰/۸۲۳	
عمل‌گرایی	۰/۶۲۴	۰/۵۲۰	۰/۶۳۷	۰/۸۶۲

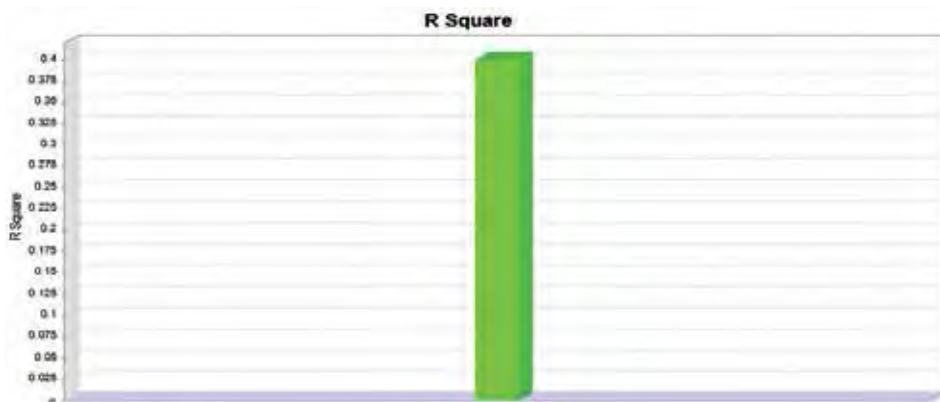
با توجه به نتایج جدول ۱۲، چون مقادیر به‌دست‌آمده برای معیار HTMT کمتر از ۰/۹ هستند، روایی و اگرایی مورد تأیید است.

● الگوی درونی (الگوی ساختاری)

پس از اطمینان از الگوهای اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی همگرا و روایی و اگرایی، می‌توان نتایج حاصل از الگوی ساختاری را ارائه کرد. برای بررسی برازش الگو، از شاخص‌های برازش الگوی ساختاری شامل معیار R^2 ، معیار اندازه تأثیر F^2 و معیار Q^2 استفاده می‌شود.

● معیار ضریب تعیین R^2

معیار ضریب تعیین R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته الگو است که به‌وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود.



مدل خرد سازمانی مدیران ابتدایی فارس

$$R^2 = 0/400$$

بر اساس نتایج شکل ۵، ضریب تعیین (R^2) سازه‌های درون‌زای الگوی پژوهش مطلوب است. نتایج حاصل از ضریب تعیین نشان می‌دهد که ۴۰ درصد از تغییرات متغیرهای وابسته الگو، توسط تأثیرات متغیرهای مستقل و وابسته دیگر توضیح داده می‌شود که این مقدار به شدت قابل قبول است.

● برازش کلی الگو (معیار GOF)^{۱۹}

این معیار مربوط به بخش کلی الگوهای معادلات ساختاری است؛ بدین معنا که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری الگوی کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل کند. معیار GOF که توسط تینن هاوس و وینزی^{۲۰} (۲۰۰۵) ابداع شد، طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Avg}(\text{communalities}) \times R^2}$$

محاسبه معیار GOF

$$R^2 = 0/400 \quad \text{Avg}$$

$$GOF = \sqrt{0/843 \times 0/400} = 0/580$$

بنابراین براساس GOF نیز الگو تأیید می‌شود.

● ارزیابی متغیرهای پژوهش تحقیق

در این قسمت، بر اساس نتایج حاصل شده از محاسبه کمترین مربعات جزئی بر اساس بار عاملی و بوت‌استرپینگ، فرضیه‌های پژوهش بررسی شده‌اند:

جدول ۱۳. بررسی فرضیه‌های تحقیق و تحلیل مسیر الگو

وضعیت	سطح معناداری	آماره تی	ضریب مسیر	متغیر مستقل	متغیر وابسته
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۹۹۱	۰/۵۲۶	مدیریت عوامل کلیدی	الگوی خرد سازمانی
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۸۲۷	۰/۴۸۸	توانمندی سازمانی	
تأیید	۰/۰۰۰	۲/۷۷۳	۰/۵۳۴	مدیریت درون و برون سازمانی	
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۱۹۲	۰/۵۱۸	راهبرد و استراتژی	
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۸۶۰	۰/۶۰۹	عمل‌گرایی	

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از الگوی معادلات ساختاری، ضریب مسیر در تمامی فرضیه‌ها بالاتر از ۰/۳ به دست آمده است. سطح معناداری نیز در تمامی فرضیه‌ها کمتر از ۰/۰۵ (۰/۰۰۱) به دست آمده است. بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت تمامی فرضیه‌ها تأیید می‌شود. در این مرحله، برای ارزیابی ساختار پنج‌عاملی الگوی خرد سازمانی مدیران ابتدایی، ابتدا از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده و اعتبار آن بسیار مطلوب ارزیابی شد. شاخص‌های برازش به‌دست‌آمده برای الگوی اندازه‌گیری مرتبه اول ساختار پنج‌عاملی، حاکی از برازش قابل قبول الگوست و تا حد زیادی شاخص‌های برازش به مقادیر بحرانی بسیار نزدیک‌اند.

■ بحث ■

سؤال اول: مؤلفه‌های خرد سازمانی مدیران ابتدایی کدام‌اند؟

نتایج حاصل از پژوهش گویای آن است که خرد از دیدگاه مدیران دارای پنج مضمون پایه است: مدیریت عوامل کلیدی، توانمندی سازمانی، مدیریت درون و برون سازمانی، راهبرد و استراتژی و عمل‌گرایی. هریک از این مضامین سازمان‌دهنده دارای تعدادی مضامین پایه است که باید در دستیابی به مضمون گزینشی الگوی خرد سازمانی مورد توجه قرار گیرند. این ساختار در مورد مدیریت عوامل کلیدی شامل عوامل فردی (الگوهای شخصی، ارزش‌های فردی، معنویت در کار)، عوامل سازمانی (ارزش‌های سازمانی و اراده سازمانی) و عوامل اجتماعی (هم‌بستگی اجتماعی و پاسخ‌گویی اجتماعی) است. این ساختار در مورد توانمندسازی سازمانی (ساختار سازمانی و آموزش و خلاقیت) است. در مورد مضمون مدیریت درون و برون سازمانی (عوامل سازمانی و فراسازمانی)، در مورد راهبرد و استراتژی (مدیریت

منابع انسانی، راهبردهای مدیریتی و راهبردهای اجتماعی) و در مورد عمل‌گرایی (نتایج فردی، نتایج سازمانی و نتایج اجتماعی) نیز هست. در این راستا، می‌توان به برخی پژوهش‌ها اشاره کرد؛ مانند محمدیان پیمان (۱۴۰۲)، آزادمنش (۱۳۹۹)، عسگری و شوقی (۱۳۹۹)، سودی (۱۳۹۵)، قشقایی‌زاده و همکاران (۱۴۰۱)، کوچارسکا (۲۰۲۱)، آگئون^{۲۱} و همکاران (۲۰۱۹) و کورتز و می‌یر^{۲۲} (۲۰۱۹)، صابری و گودرزی (۱۳۹۸)، مظفرنیا (۱۳۹۸)، شوقی (۱۳۹۸)، قربانی و یوسفی (۱۳۹۷)، پیرسینیاک و استلمازیک (۲۰۲۰)، پینیپرو^{۲۳} و همکاران (۲۰۱۲)، یانگ^{۲۴} (۲۰۱۱).

در توجیه مضمون مدیریت عوامل کلیدی، نخست باید بیان داشت نخستین بار دی رونالد دنیل^{۲۵} در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی عوامل کلیدی موفقیت را ارائه داد. یک دهه بعد، جان اف روکارت^{۲۶} از مدرسه مدیریت ام‌آی‌تی سالن^{۲۷} آن را به کار گرفت و عمومیت بخشید. از آن زمان تاکنون، این ایده به‌طور گسترده‌ای استفاده شده تا کسب‌وکارها را در پیاده‌سازی و اجرای راهبردها و پروژه‌هایشان یاری کند. مفهوم عوامل کلیدی موفقیت رفته‌رفته تکامل یافته‌تر شد. روکارت عوامل کلیدی موفقیت را این‌گونه تعریف می‌کند: «تعداد محدودی از حوزه‌ها که اگر به نتایج رضایت‌بخشی منجر شوند، عملکرد رقابتی و موفقیت‌آمیز را برای سازمان تضمین می‌کند. این عوامل در چند حوزه‌ی کلیدی محدود هستند که برای رشد کسب‌وکار، باید همه‌چیز در آن‌ها به‌درستی صورت بگیرد. اگر نتایج در این حوزه‌ها به‌قدر کافی مناسب نباشد، تلاش‌های سازمان کمتر از مقدار مطلوب خواهد بود.» زیرشاخه‌های مدیریت عوامل کلیدی شامل عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی است. در بین عوامل فردی، الگوی شخصی در رتبه اول و ارزش‌های فردی در رتبه دوم قرار داشتند. الگوهای شخصی شامل سازگاربودن، نوع‌دوستی و برون‌گرایی است. بدین‌منظور رفتارهای نوع‌دوستانه در سه سطح اصلی فردی، جامعه، سازمانی آشکار می‌شود. نوع‌دوستی در سطح فردی اغلب به‌صورت مهربانی و همکاری خودجوش نمود پیدا می‌کند. در سطح سازمانی نیز این ویژگی به‌عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف می‌شود. چنین رفتاری فردی و احتیاطی است و نه دستوری؛ با سیستم پاداش رسمی تشخیص داده نمی‌شود و درمجموع پیش‌برنده عملکرد کارآمد و مفید در سازمان است. نوع‌دوستی در تمام سطوح، با افزایش اعتماد و هوشیاری اخلاقی، به همکاری بیشتر کمک می‌کند و باعث ایجاد احساس عمیق جمعی می‌شود. این نتایج همان چیزی است که امروزه سازمان‌ها به دنبال آن هستند.

در بارهٔ مضمون سازمانی مدیریت عوامل انسانی نیز می‌توان اظهار داشت ارزش‌های سازمانی شامل اعتقادات، فلسفه‌ها و اصولی است که کسب‌وکار شما را پیش می‌برد. این موارد در تجربه‌ای که به کارمندان ارائه می‌دهید و همچنین ارتباطی که با مشتریان، شرکا و ذی‌نفعان برقرار می‌کنید تأثیر دارند. ارزش‌های سازمانی فرضیاتی مشترک در حوزهٔ فرهنگ سازمانی هستند که از فرایند درونی‌سازی توسط اعضای سازمان ناشی می‌شوند. ارزش‌های سازمانی زیربنای فرهنگ سازمانی بوده و متمایزکنندهٔ یک سازمان از سازمان‌های دیگر است. ارزش‌های اصلی سازمان را قواعد اخلاقی سازمان نیز می‌نامند. این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهد بود. در حقیقت ارزش‌های اصلی سازمانی، اصول و چهارچوب‌هایی هستند که تمام سازمان باید به آن‌ها وفادار باشد و فراتر از هر قانون و قاعده‌ای قرار می‌گیرد. ارزش‌های اصلی کاملاً مشخص، برای عملی شدن از اهمیت بسزایی برخوردارند. آن‌ها یکی از ده بلوک سازندهٔ بوم طراحی فرهنگ هستند.

توانمندسازی ضمن تغییر در نحوهٔ نگرش افراد و قضاوت آن‌ها دربارهٔ مسائل مختلف فردی و سازمانی، این باور را در آن‌ها تقویت می‌کند که آزادی و اختیار، منابع معتبری برای کسب توانایی هستند؛ از این رو، وقتی گروهی از افراد در سازمان‌ها توانمند می‌شوند، روابطشان با صاحبان قدرت تغییر می‌کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکت‌ها و دولت تغییر ایجاد می‌کنند. این افراد در کسب‌وکار و تجارت نیز در روابط خود با دیگر همکاران، مدیریت و فرایند کاری تغییر ایجاد خواهند کرد.

در حال حاضر، سازمان‌ها وارد عصر جدیدی شده‌اند. کارکنان، شرکای سازمان و بخشی از گروه شده‌اند؛ بنابراین نه تنها ضروری است که مدیران دارای خصوصیات رهبری شوند، بلکه تمام کارکنان هم باید در روش‌هایی که به کار می‌گیرند، خودرا هبر باشند.

این فکر مطلوب، کاملاً دموکراتیک و نشان‌دهندهٔ احترام برای اشخاص و شخصیت آن‌ها و بسیار اخلاقی است. مدیرانی که قول توانمندسازی می‌دهند باید بتوانند روحیهٔ توانمندسازی را در روابط خود به کارکنانشان انتقال دهند. ضعف در انتقال این موضوع می‌تواند باعث بدبینی زیاد کارکنان و بیگانگی، کناره‌گیری و فقدان روح مسئولیت‌پذیری در آن‌ها شود.

یک مدیر توانمندساز برای توانمندسازی دیگران، دست‌کم یکی از اقدامات زیر

را در ارتباط با آن‌ها انجام می‌دهد: به آن‌ها کمک می‌کند نیرو و توانایی‌های قبلی خود را شناسایی کنند؛ نیرو و توان از دست‌رفته آن‌ها را بازیابی کند؛ یا توانایی‌های جدیدی به آن‌ها ببخشد که هرگز نداشته‌اند.

در ارتباط با مضمون مدیریت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نیز می‌توان به عوامل سازمانی و فراسازمانی اشاره کرد. عوامل درون‌سازمانی عواملی هستند که درون سازمان قرار دارند و به‌صورت مستقیم با مشتری و کارکنان در ارتباط‌اند و عملکرد مدیران را به‌صورت کنترل‌شده تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. این عوامل بر اساس ادبیات و مبانی نظری موجود، عبارت‌اند از: روابط انسانی، مهارت‌های سازمانی، ماهیت شغل و سرمایه. عوامل برون‌سازمانی عواملی هستند که در خارج از حیطه تصمیم‌گیری مدیران سازمان قرار دارند و کارکنان و مدیران توانایی کمتری بر کنترل آن‌ها دارند. این عوامل نیز بر اساس مبانی نظری و ادبیات موجود، عبارت‌اند از: تغییرات فناوری، عوامل قانونی، سیاسی، اقتصادی و تغییرات قیمت (آردلت و شرما، ۲۰۲۱). بخش مهمی از اطلاعات درون سازمان‌ها همواره به‌صورت ضمنی و در ذهن کارکنان است و مدیریت دانش بر آن است تا این اطلاعات را به اشتراک بگذارد تا سازمان مسیر تحرک و ترقی خود را برای دانش‌محوری به‌سرعت طی کند. در این میان، باید خاطرنشان کرد که فقط انتقال دانش و اطلاعات در سازمان مهم نیست و به پدیده دیگری به نام خرد سازمانی نیاز است تا بتوان دانش درست را به‌درستی در جای مناسب به اشتراک گذاشت.

مضمون دیگر، راهبرد و استراتژی است. مدیریت راهبرد مجموعه‌ای از اقدامات و تصمیم‌سازی‌های مدیریتی را دربر می‌گیرد که می‌تواند عملکرد راهبردی و بلندمدت یک سازمان را تعیین کند. در حقیقت، مباحثی که روی هم مدیریت راهبردی را می‌سازند، عبارت‌اند از: بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)، تدوین راهبرد، اجرای راهبردهای تدوین‌شده و درنهایت، ارزیابی و کنترل. در مدیریت راهبرد، به فرصت‌ها و همچنین تهدیدات خارجی در معرض سازمان پرداخته شده و نقاط قوت و ضعف شرکت در برابر آن‌ها ارزیابی و کنترل می‌شود. مدیر هر مجموعه و سازمان باید با اصول مدیریت راهبردی آشنایی داشته باشد تا بتواند اصول راهبرد مجموعه خود را برنامه‌ریزی کرده و بتواند بر مبنای آن، مجموعه خود را به بهترین شکل ممکن مدیریت کند. همچنین برنامه‌های راهبردی برای مقاطع بلندمدت طراحی می‌شود و قلمروی بسیار گسترده و جامعی را دربر می‌گیرد. در نگاه اول، ممکن است برنامه‌های راهبردی جاه‌طلبانه به نظر برسد؛ اما در اصل از جنبه‌های آرمانی

قدرتمندی بهره‌مند است. در سال‌های گذشته، توجه بسیار زیادی به برنامه‌های راهبردی معطوف شده است؛ به‌ویژه در حوزه آموزش و پرورش، این توجه مضاعف است. شاید این توجه به‌دلیل ضرورت ایجاد تحول در تمام ابعاد آموزش و پرورش رسمی است که صاحب‌نظران احساس می‌کنند. این بسیار عجیب است که جامعه، دانشجویان و سایر وسایل ارتباط جمعی، ارزش‌ها، هنجارها و باورها در سال‌های گذشته دچار تغییر و تحولات جدی شده‌اند؛ اما بیشتر نظام‌های آموزشی هنوز همان‌هایی هستند که برای دانش‌آموزان و دانشجویان جوامع دهه‌های گذشته طراحی شده‌اند.

درباره مضمون عمل‌گرایی مدیران نیز می‌توان بیان داشت، عمل‌گرایی زمانی به وجود می‌آید که سازمان‌ها با هم رقیب بوده و در رقابت، سازمانی پیروز می‌شود که راهبرد مناسبی اتخاذ کرده و در طول رقابت، با توجه به تغییر شرایط محیطی، رقیب و قواعد، مناسب‌بودن راهبردها و برنامه‌های خود را برای ادامه رقابت بررسی کند. ارزیابی در حوزه مدیریت عملکرد، که در مدت‌زمان کوتاه می‌توان از آن بهره برد، امروزه به روشی برای مدیریت راهبرد تبدیل شده و هرچه وابستگی سازمان‌ها به سرمایه‌های نامشهود افزایش می‌یابد، روش ارزیابی به ابزاری برای کنترل راهبردها و عملکردها در سازمان‌ها تبدیل می‌شود. مدیران عمل‌گرا کارکنان را در مسیر اهداف تعیین‌شده، تشویق و ترغیب می‌کنند. این مدیران کار خوب زیردستان را تشویق کرده و با برانگیختن زیردستان، آنان را برای تلاش بیشتر آماده می‌کنند. خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری عمل‌گرا عبارت است از: پاداش مشروط، مدیریت مبتنی بر استثنا (فعال) و مدیریت مبتنی بر استثنا (غیرفعال). رهبری عمل‌گرا با استفاده از سازوکارهای سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاست‌ها، شیوه‌ها و روش‌های سازمانی به حفظ وضع موجود تمایل دارد. این فرهنگ موجب می‌شود رهبری عمل‌گرا در محیط‌های ثابت موفق‌تر عمل کند. رهبران عمل‌گرا فرهمند هستند. آنان پیروان را هدایت یا تحریک می‌کنند. می‌کوشند این اندیشه را در افکار پیروان خود تزریق کنند که آن‌ها صاحب توانایی‌های برتر هستند و نباید به مسائل جاری بپردازند.

سؤال دوم: اعتباریابی الگوی خرد سازمانی مدیران مدرسه ابتدایی شهر شیراز چگونه است؟

درباره اعتبار کیفی پژوهش، داده‌ها با استفاده از روش‌های اعتبارپذیری و انتقال‌پذیری از طریق خودبازبینی پژوهشگران و هم‌سوسازی داده‌ها و اعتمادپذیری

با هدایت دقیق جریان جمع‌آوری اطلاعات و هم‌سوسازی پژوهشگران (گوبا و لینکلن^{۲۸}، ۱۹۹۴) تعیین شد. همچنین برای اطمینان بیشتر، از روش توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا استفاده شد؛ بدین‌صورت که پژوهشگر دیگری در حوزه تعلیم و تربیت بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجادشده، اقدام به دسته‌بندی کدها و مفاهیم کرده، سپس با مفاهیم ارائه‌شده فعلی مقایسه شده است. میزان هم‌بستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده‌شده» $0/887$ به دست آمده است که مقدار درخور توجهی است. با توجه به ایرادهایی که به روش هولستی وارد است، شاخص پی - اسکات نیز محاسبه شده که میزان آن $0/755$ به دست آمده است. چهارمین شاخص برآورد اعتبار تحقیقات کیفی، شاخص کاپای کوهن است. شاخص کاپای کوهن در این مطالعه، $0/725$ به دست آمده است. درنهایت نیز از آلفای کرپیندروف استفاده شده است و میزان آن در این مطالعه، $0/817$ برآورد شده است. همچنین در طول فرایند پژوهش، منابع استفاده‌شده به‌صورت مستقل جست‌وجو و ارزیابی شده است. جلسه‌های هفتگی تیم پژوهشی به‌منظور بحث درباره نتایج جست‌وجوها، شکل‌دهی و اصلاح راهبردهای جست‌وجوی منابع، بحث درباره نتایج ارزیابی‌ها و تصمیم‌گیری درباره راهبردهای ارزیابی مطالعات برگزار شد. همچنین این جلسات به تثبیت حوزه‌های توافق و مذاکره‌شده برای رسیدن به اجماع در موارد اختلاف‌نظر اختصاص داشت. تمام فرایندها، رویه‌ها و تغییرات در روند کار و نتایج مستندسازی شد؛ بنابراین پژوهش از اعتبار توصیفی، تفسیری، نظری و پراگماتیک برخوردار است. تمامی متخصصان و خبرگان با درنظرداشتن مختصات الگوی پیشنهادی، ارتباط و هماهنگی عناصر الگو را مطلوب ارزیابی کردند. با توجه به برازش مطلوب و قابل قبول الگو در فاز کمی و همچنین تأیید گروهی از خبرگان، می‌توان به علمی‌بودن و قابلیت اجرای این الگو امیدوار بود.

■ نتیجه‌گیری ■

خرد مربوط به فهم انسانی است و جنبه‌هایی مثل دانش و هوش برای آن لازم، اما ناکافی است؛ به این معنا که شخص بی‌خرد می‌تواند دانشمند یا باهوش باشد؛ اما خردمندی بدون صفت دانایی و باهوشی معنا ندارد. ماهیت خرد افراد نه در آنچه می‌دانند یا هستند، بلکه در چگونگی نگه‌داشتن، استفاده کردن و به‌اجرا گذاشتن دانسته‌هاست. این مفهوم، ارزش معناداری در بقا و توسعه اجتماعات بشری داشته

و دارد؛ اما مانند بسیاری از مفاهیم نظری، از تعریفی همه‌پسند و مبنای شناختی استاندارد محروم است؛ بنابراین مطالعه نظام‌مند خرد بسیار مشکل می‌نماید. خرد نشان‌دهنده آگاهی از یک رویداد ناشناخته و استفاده از دانش برای حل مسئله و قضاوت در موقعیت‌های دنیای واقعی است. جاشاپارا^{۲۹} (۲۰۰۴) تأکید کرد که خرد توانایی عمل انتقادی یا عملی در هر موقعیتی است. دستاوردهای علوم مدیریت، علاوه بر خرد فردی که به‌عنوان مدیریتی تعبیر می‌شود (مالان و کریگر^{۳۰}، ۱۹۹۸)، به خرد جمعی کل سازمان نیز پرداخته است. در همین راستا، بیرلی^{۳۱} و همکاران (۲۰۰۰) با ارائه تعریفی جدید، به مفهوم خرد کمک شایانی کردند و آن را به‌منزله «توانایی انتخاب و به‌کارگیری مؤثر دانش مناسب در هر موقعیت» تفسیر کردند. بر اساس تحقیقات آن‌ها، ارزیابی، انتخاب و استفاده از منابع دانش برای یک زمینه خاص، خرد سازمانی نامیده شد. مروری کوتاه بر ادبیات، از منظر علم مدیریت، به این نتیجه رسیده است که عناصر اصلی آن، دانش در اختیار سازمان و سازوکار کاربرد آن در فرایندهای تصمیم‌گیری است. وجود خرد سازمانی همچنین قادر است اشکال مختلف فرهنگی را خلق، معرفی و متمدن کند. رهبرانی که از خرد سازمانی بهره‌مندند، به‌جای تمرکز بر حفظ وضع موجود، بستری برای فرهنگ تغییر و رشد خلاق در سازمان فراهم می‌آورند. بنابراین، با فرهنگ بوروکراتیک، که بر حفظ ثبات تأکید دارد، در تعارض است. فرهنگ سازمانی که در آن، خلاقیت و نوآوری و همچنین رضایتمندی بالاست، احتمال مشاهده خرد سازمانی و رهبران خردمند را، که بر مبنای هوش و خلاقیت شکل گرفته‌اند، افزایش می‌دهد. هیج و بچمن^{۳۲} (۲۰۱۶) در مورد رهبران خردمند عنوان می‌کنند که ریشه‌های فرهنگی قوی در سازمان موجب خرد کاربردی در رهبران می‌شود. شاه‌رخ و همکاران (۱۳۹۴) خرد سازمانی را در اثربخشی کارکنان مؤثر می‌دانند و بیان می‌دارند رهبران در یک بستر فرهنگی مناسب، زمینه رشد و تعالی سازمان را فراهم می‌کنند. رهبران خردمند و ماهر در ایجاد درک سازمانی بین کارکنان، نقش مهمی دارند و قادرند منافع افراد مختلف در سازمان را متوازن سازند. نتایج تحقیق بیانگر آن است که سه بعد عمل‌گرایی، مدیریت درون و برون‌سازمانی و مدیریت عوامل کلیدی خرد سازمانی مدیران، پایه‌های بنیادین سازمان آموزش و پرورش است؛ به‌طوری‌که خرد سازمانی از این سه بعد آغاز می‌شود. همان‌گونه که ملاحظه شد، این سه بعد بیشترین قدرت را در ارائه الگوی خرد سازمانی دارند.

منابع REFERENCES

- 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>
- اسماعیل‌پور، حیدر، بازویند، 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 (۱)، ۶۵-۷۶. https://ael.uma.ac.ir/article_1336.html
- دانایی‌فرد، حسن، رجب‌زاده، علی قطری، و سالاری، علی‌محمد. (۱۳۸۹). آن سوی دانش و تجربه مدیریت: تحلیلی بر ارکان شکل‌دهنده حکمت مدیریتی از نگاه مدیران ناجا. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۵ (۳)، ۳۰-۵۱. <http://ensani.ir/fa/article/305819/>
- رحیمی، فرج‌اله، خلیلی، بهار، و باورصاد، بلقیس. (۱۴۰۱). طراحی مدل خرد سازمانی با رویکرد داده‌بنیاد. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*. <https://doi.org/10.22055/slis.2022.41670.1905>
- سودی، شهلا. (۱۳۹۵). *ارائه مدل خردمندی سازمانی برای مراکز آموزش عالی* پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل. ایرانداک.
- شاهرخ، فرزانه، نویدی، امیر، و شوقی، بهزاد. (۱۳۹۴). تأثیر خرد سازمانی بر اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی. *فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۱)، ۶۱-۷۵. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20081138.1394.11.1.5.9>
- شوقی، بهزاد. (۱۳۹۸). ۱۵ تیر. *پیشایندها و پسایندهای خرد سازمانی* [مقاله ارائه‌شده در کنفرانس]. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، ایران. <https://civilica.com/doc/642618>
- صابری، علی، و گودرزی، صمد. (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر نقش میانجی خرد سازمانی. *پژوهش در ورزش تربیتی*، ۷ (۱۶)، ۱۴۹-۱۶۸. <https://doi.org/10.22089/res.2018.5942.1477>
- 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، تهران، ایران. <https://civilica.com/doc/1122167>
- قربانی، رقیه، و یوسفی، فریده. (۱۳۹۷). رابطه ساختاری خلاقیت و خردمندی در گروهی از دانشجویان دانشگاه شیراز. *فصلنامه روان‌شناسی شناختی*، ۱۶ (۱)، ۵۱-۶۰. <http://jcp.khu.ac.ir/article-1-2947-fa.html>
- قشقای‌زاده، نصراله، افزری، عبدالمجید، عزتی، پروانه، و افزاری، زهرا سادات. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین هوش اخلاقی و خرد سازمانی با رشد حرفه‌ای معلمان ابتدایی شهرستان بهبهان. *پیشرفت‌های نوین در روان‌شناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*، ۵ (۵۶)، ۲۶-۴۳. <https://jonapte.ir/fa/showart-8a5ec383f02ebd4c57dbf2e1aea2dd7e>
- محمدی مقدم، 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)، ۶۷-۹۰. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.47951.3463>
- محمدی، شیرکوه. (۱۳۹۹). تبیین مدیریت مدرسه بر مبنای استعاره علمی یا تجربه شخصی؟ مطالعه موردی مدیران موفق مدارس. *مدیریت مدرسه*، ۳۸ (۳)، ۹۵-۱۲۳. <https://ensani.ir/fa/article/453592/>
- محمدیان پیمان، احمد. (۱۴۰۲). تأثیر خرد سازمانی بر شادکامی و انگیزش کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ساوه. *مدیریت و حسابداری در هزاره سوم*، ۷ (۳)، ۴۹۹-۴۹۹. <http://www.mhjournals.ir/fa/downloadpaper.php?pid=301&rid=31&p=A>
- 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، تبریز، ایران. <https://civilica.com/doc/1023190>
- نوری، داوود، 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*. <https://doi.org/10.30473/arsm.2021.55511.3378>
- ۱۵۳-۱۶۸. (۴) ۹
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Kırçovalı, S. Y. (2019). Organizational wisdom practices and firm product innovation.

- Review of Managerial Science*, 13, 57-91. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0243-2>
- Ardelt, M., & Sharma, B. (2021). Linking wise organizations to wise leadership, job satisfaction, and well-being. *Frontiers in Communication*, 6, Article 685850. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.685850>
- Bahri, S., Ramly, M., Gani, A., & Sukmawati, S. (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://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.720>
- Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge, and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Davis, J. (2016). *The greats on leadership: Classic wisdom for modern managers*. Nicholas Brealey.
- Elangovan, A. R., & Suddaby, R. (2020). Solomons for our times: Wisdom in decision-making in organizations. *Organizational Dynamics*, 49(1), Article 100708. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.03.001>
- 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>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage.
- <https://int.modares.ac.ir/uploads/En-Agr.Doc.AgriculturalExtension.19.pdf>
- Habisch, A., & Bachmann, C. (2016). Empowering practical wisdom: Spiritual traditions and their role in the global business world of the twenty-first century. In A. Habisch & R. Schmidpeter (Eds.), *Cultural roots of sustainable management* (pp. 9-20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28287-9_2
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Her, Y., Yoo, S. H., Cho, J., Hwang, S., Jeong, J., & Seong, C. (2019). Uncertainty in hydrological analysis of climate change: Multi-parameter vs. multi-GCM ensemble predictions. *Scientific Reports*, 9(1), Article 4974. <https://doi.org/10.1038/s41598-019-41334-7>
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: An integrated approach*. Pearson Education.
- Komalasari, M. D., Widyarningsih, N., Kassymova, G. K., Yuqi, F., Mustafa, L. M., & Bamiro, N. B. (2023). Exploring the potential of integrating local wisdom into the development of pocket book learning media: A systematic literature review. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(10), 130-151. <https://www.ijlter.myres.net/index.php/ijlter/article/view/1769>
- 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, G., & Meyer, C. O. (2019). Is conflict prevention a science, craft, or art? Moving beyond technocracy and wishful thinking. *Global Affairs*, 5(1), 23-39. <https://doi.org/10.1080/23340460.2018.1533387>
- Malan, L. C., & Kriger, M. P. (1998). Making sense of managerial wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 242-251. <https://doi.org/10.1177/105649269873006>
- 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>
- Peterson, C., DeSimone Jr, P. J., Desmond, T. J., Zahn, B., & Morote, E. S. (2017). Elementary principal wisdom:

Teacher perceptions of leadership. *Journal for Leadership and Instruction*, 16(1), 44-48.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1159868>

Pierscieniak, A., & Stelmaszczyk, M. (2020). Organizational wisdom: The impact of organizational learning on the absorptive capacity of an enterprise. *European Research Studies*, 23(2), 271-281.

<https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/77986>

Pinheiro, P., Raposo, M., & Hernández, R. (2012). Measuring organizational wisdom applying an innovative model of analysis. *Management Decision*, 50(8), 1465-1487. <https://doi.org/10.1108/00251741211262033>

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>

Tenenhaus, M., & Vinzi, V. E. (2005). PLS regression, PLS path modeling and generalized Procrustean analysis: A combined approach for multiblock analysis. *Journal of Chemometrics: A Journal of the Chemometrics Society*, 19(3), 145-153. <https://doi.org/10.1002/cem.917>

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>



پژوهش‌های علمی و مطالعات فرهنگی

پی‌نوشت‌ها

1. . Ardelt & Sharma
2. . Elangovan & Suddaby
3. Stelmaszczyk
4. Davis
5. Bahri
6. Pashiardis
7. Grossmann
8. Peterson
9. Kucharska
10. Pierscieniak
11. Exploitative organizational learning
12. Komalasari
13. Braun & Clark
14. Lisrel
15. PLS smart
16. SPSS

17. Her
18. Henseler
19. Goodness Of Fit
20. Tenenhaus & Vinzi
21. Akgün
22. Kurtz & Meyer
23. Pinheiro
24. Yang
25. Ronald Daniel
26. John F. Rockart
27. MIT Sloan
28. Guba & Lincoln
29. Jashapara
30. Malan & Kriger
31. Bierly
32. Habisch & Bachmann