

مقیاس سنجش رهبری حکیمانه در محیط کار (WLS):

توسعه و اعتبارسنجی یک مقیاس چندبعدی

حمزه صمدی میارکلائی*

حسین صمدی میارکلائی**

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مقیاس سنجش رهبری حکیمانه در دستگاه‌های اجرایی استان مازندران انجام شده است. روش پژوهش از لحاظ هدف، توصیفی-تحلیلی است. در این تحقیق کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان به‌عنوان جامعه آماری انتخاب و براساس فرمول کوکران، ۲۴۸ نفر نمونه تعیین شده‌اند. پژوهش در دو مرحله به اجرا درآمده است؛ در گام اول شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مقیاس از طریق بررسی ادبیات نظری و مصاحبه با کارشناسان با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد، که با استفاده از نظرات کارشناسان، در نهایت ۱۰ بُعد و ۴۶ گویه برای طراحی مقیاس استخراج گردید. در مرحله دوم نیز برای اعتبارسنجی مؤلفه‌های شناسایی‌شده، از روش تحلیل عاملی تأییدی و ابزار پرسشنامه استفاده گردید. داده‌ها با روش تحلیل معادلات ساختاری و فنون آمار توصیفی تحلیل شده‌اند. یافته‌های پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری نشان داد، همه گویه‌ها، به‌عنوان سازه معتبر در رهبری حکیمانه هستند، یعنی مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵۰ بود. مدل نهایی پژوهش هم با شاخص‌های برازش شده ($GFI=0/95$ و $NFI=0/99$ ، $RMR=0/15$ ، $RMSEA=0/073$) مورد تأیید قرار گرفت. از طرفی نیز سطح میانگین رهبری حکیمانه و شاخص‌های آن در نمونه آماری از میانگین در نظر گرفته شده بیشتر بوده است. امروزه بسیاری از رهبران دانش را به صورت نامطلوبی مورد استفاده قرار می‌دهند، و قادر به پرورش و توسعه انواع بهتر آن نیستند. باید تأکید داشت که وضعیت کنونی نیازمند رهبران حکیمی است که با ایجاد فرایندهای سازمانی پویا، دانش را به حکمت تبدیل کرده و حکمت را به سایر اعضای سازمان انتقال دهند.

واژه‌های کلیدی: حکمت، رهبری، رهبری حکیمانه، توسعه مقیاس، مدل معادلات ساختاری (SEM).

* دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت دولتی، تهران، ایران
hamzeh.samadi@srbiau.ac.ir

** نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر،

قائم‌شهر، ایران hossein_samadi_m@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۰ تاریخ تأیید: ۱۳۹۷/۲/۱۷

مقدمه

عصر حاضر مملو از پیچیدگی‌ها، عدم قطعیت‌ها و بی‌ثباتی‌ها، و نیروهایی است که تغییرات و پویایی‌های سازمانی و اجتماعی را در سراسر دنیا ایجاد می‌کنند (صمدی‌میارکلانی و صمدی‌میارکلانی، ۱۳۹۴). در شرایط امروز، بسیاری از رهبران، در سطوح سازمانی، ملی و بین‌المللی به شدت از فقدان «حکمت» برای رهبری دیگران رنج می‌برند. در عصری که «گسستگی» تنها چیزی است که ثابت است، نوناکا و تاکوچی^۱ (۲۰۱۱) بر این باورند که توانایی رهبری حکیمانه به‌طور تقریبی از میان رفته است. آنان معتقدند که همه دانش موجود در دنیا نتوانست از فروپاشی مالی و بحران اقتصادی [سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹] جلوگیری کند، و مانع از ورشکستگی و ناکامی مؤسسات بزرگی مانند واشنگتن میوچال بانک و لیمان برودرز هولدینگ^۲ شود (نوناکا و تاکوچی، ۲۰۱۱). رونی (۲۰۱۳) نیز بر این باور است که ابزار سهل‌الوصول و کوتاه‌مدت امور مالی و رویه‌های نظارت مالی که منجر به بحران جهانی اقتصاد شد، به‌طور قطع در عمل حکیمانه نبود (رونی، ۲۰۱۳). افزون بر این، مسائل و بحران‌های اخلاقی، پیچیدگی، بخش‌بندی و عدم قطعیت‌های فزاینده، و مزیت رقابتی سازمان‌های تجاری (اسپیلر و همکاران، ۲۰۱۱)^۴، از جمله عواملی هستند که حکمت را برای کمک به سازمان‌ها طلب می‌کنند. چالش‌های مستمر، به شدت پیچیده، و در حال تغییر قرن بیست و یکم، نیازمند رهبرانی است که اثربخش‌تر از هر زمان دیگری باشند (استید، ۲۰۱۷)^۵.

رسوایی‌ها و فضاحت‌های مکرر در بخش خصوصی و دولتی، اثربخشی و بقای سازمان، ضرورت توازن میان عقلانیت ابزاری و عقلانیت ارزشی، تأکید بر ارزش‌های سازمانی و اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، از خودبیگانگی و ضرورت ایجاد همدلی، یگانگی، و تقویت انگیزه روانی و معنوی در کارکنان، مدیریت و انتقال دانش و حکمت به دیگران، رهبری اندیشه و تفکر، کاربرد عقل سلیم، دانش‌آفرینی، ثروت‌آفرینی دانش‌بنیان، ارزش‌آفرینی، حکمت‌آفرینی، و در نهایت، در نظر گرفتن نفع عامه در قضاوت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، و اقدامات، از جمله بایسته‌های رهبری حکیمانه در عرصه‌های مختلف زندگی فردی، سازمانی، اجتماعی، و حکمرانی عصر حاضر هستند.

از این‌رو، برای اینکه سازمان‌ها بتوانند با موفقیت به فعالیت بپردازند، نیازمند حکمت، به‌عنوان یک عامل کاملاً ضروری، هستند. ادبیات محدود نظریه حکمت در حال شکوفایی است،

1. Nonaka & Takeuchi

2. Washington Mutual Bank and Lehman Brothers Holding

3. Rooney

4. Spiller & et al

5. Steed

همچنانی که نظریه پردازان سازمانی از رشته‌های مختلف نسبت به چالش‌هایی که سازمان‌های مدرن با آنها مواجه هستند، واکنش نشان می‌دهند (اسپیگلر و همکاران، ۲۰۱۱؛ رونی، ۲۰۱۳)، و مفهوم «رهبری حکیمانه» نیز به شدت با مطالعه و توسعه رهبری مرتبط شده است (صمدی میارکلانی و صمدی میارکلانی، ۱۳۹۴؛ نوناکا و تاکئوچی، ۲۰۱۱).

آنچه که امروزه در دنیا مشاهده می‌شود، توجه کمتر به موضوع حکمت عملی (فرونیس) و تفوق تَخِنِه بر سایر انواع دانش است که به نوبه خود حاصل اِپِسْتِم (شناخت و دانش علمی و نظری) است (مکسول،^۱ ۲۰۰۷). گرایش سخت و شدید نسبت به تَخِنِه در توجه به عقلانیت ابزاری و در تمرکز بر فناوری‌های مدرن، خودکارسازی فزاینده فرایندهای اداری و عملیاتی، و کاربرد قوانین و قواعد محاسباتی علوم طبیعی مانند (شیمی، فیزیک و...) در بسیاری از امور عمومی و اجتماعی، بدون توجه به آثار اجتماعی و محیطی آنها، بسیار فراگیر شده است؛ به گونه‌ای که هدف‌ها، عواطف و احساسات، ارزش‌ها، و منافع عامه مردم نادیده گرفته می‌شود. این اقدامات، صرف نظر از اثربخشی‌شان، و اینکه تا چه اندازه برای جامعه درست، خوب، و سودمند هستند، تنها به دلیل مطابقت با دانش نظری و علمی و قواعد و قوانین علوم طبیعی، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

مسائل مهم جهانی از قبیل: توسعه پایدار، دموکراسی‌سازی، پیش‌بینی جهانی و تصمیم‌گیری، شکاف میان فقیر و غنی، مسائل بهداشتی، آموزش، انرژی، علم و فناوری، اخلاقیات جهانی، فقر مفرط، گسترش حلی‌آبادها، گسترش بیابان‌ها، سلاح‌های کشتار جمعی، افراط‌گرایی مذهبی خشونت‌آمیز، همسوسازی حکمرانی با چالش‌های پایداری، مقابله با اتلاف (صمدی میارکلانی و صمدی میارکلانی، ۱۳۹۶)، فرسایش محیط زیست به علت صنعتی‌سازی و فرهنگ مدرن، تعداد عظیم گشته‌شدگان در جنگ، انباشت تسلیحات نظامی، تفاوت گسترده در ثروت جمعیت در سراسر دنیا، به دلیل رشد سریع در دانش علمی [اِپِسْتِم] و دانش فنی و فناوریانه [تَخِنِه] و تولد علم مدرن در قرن هفدهم میلادی است، بدون اینکه افزایش هم‌زمان و متوازی در حکمت جهانی ایجاد شود. پیشرفت‌های علمی و فناوریانه قدرت عمل را به‌طور گسترده‌ای افزایش می‌دهند. در غیاب حکمت، این پیشرفت‌ها دستاوردهای سودمندی خواهند داشت، اما پیامدهای زیانباری نیز خواهند داشت (مکسول، ۲۰۰۷). این مسائل و مشکلات، ناشی از علمی است که فارغ از حکمت است (صمدی میارکلانی و صمدی میارکلانی، ۱۳۹۴؛ مکسول، ۲۰۰۷). علم محض قادر به پاسخگویی به این مسائل و تعیین و ترسیم مسیر درست و حقیقی زندگی بشریت نیست (صمدی میارکلانی و صمدی میارکلانی، ۱۳۹۴).

اما چرا دانش مدرن منجر به رهبری حکیمانه نمی‌شود؟ یکی از دلایل این است که مدیران و رهبران سازمان‌ها، شرکت‌ها، و جوامع مختلف از دانش علمی و فنی استفاده می‌کنند تا به رشد و توسعه و کسب سود بیشتر نائل شوند. این دانش فنی مدون، دقیق، تعمیم‌پذیر حاصل دانش آشکار است، و سهل‌الوصول‌تر از دانش ضمنی است که در حکمت عملی جلوه‌گر می‌شود.

تکیه صرف بر دانش نظری و علمی، قواعد و قوانین علوم طبیعی، و عقلانیت ابزاری به تنهایی نمی‌تواند خوبی و سعادت مردم و جامعه امروز را تضمین کند، بلکه باید به‌عنوان زیرمجموعه عقلانیت ارزشی به کار گرفته شوند. امروزه رهبران و مدیران باید عقلانیت ارزشی و معنوی را مقدم بر عقلانیت ابزاری و مادی بدانند، و سؤال‌هایی را از خود پرسند:

۱. آگاهی و درک و فهم: «آیا درک و فهم درستی از وضعیت گذشته، فعلی و آینده خود، سازمان، جامعه و مردم، مسائل، و رویدادها دارند؟»؛
۲. قضاوت: «تا چه اندازه نسبت به هدف‌ها، ارزش‌ها، و منفعت و خوبی مردم و جامعه آگاهی دارند و به آن متعهدند؟»؛
۳. تصمیم‌گیری: «آیا توسعه‌ای که به دنبال آن هستند مطلوب (متوازن و پایدار) است؟ یعنی همه ذی‌نفعان خاص و عام زمان حال و آینده را می‌بینند؟»؛
۴. «آیا رهبران آثار جانبی احتمالی محیطی و اجتماعی تصمیم‌ها و اقداماتشان را پیش‌بینی می‌کنند و مورد توجه قرار می‌دهند؟»؛
۵. اقدام: «چه کسی، چه چیزی را، از چه راهی، و به چه قیمتی به دست می‌آورد؟»، «چه کسی، چه چیزی را، و از چه طریقی از دست می‌دهد؟»؛
۶. اگر توسعه موجود نامطلوب است، و اگر نسبت میان داده‌ها و ستاده‌ها، سودها و زیان‌های مردم و جامعه (آنچه را که به دست می‌آورند و آنچه را که از دست می‌دهند) نامناسب است، «چه اقداماتی را باید انجام دهند؟».

حکمت و رهبری حکیمانه مفاهیمی هستند که می‌توانند توازن مطلوبی را میان عقلانیت ابزاری و عقلانیت ارزشی در جهت تحقق منفعت عامه ایجاد کنند، و پاسخ‌های مناسبی را برای این پرسش‌ها ارائه نمایند. درواقع، عقلانیت ابزاری باید از عقلانیت ارزشی تبعیت کند و دانش علمی مدرن، علم محض و فناوری‌های نوین باید در خدمت حکمت و در جهت خدمت‌گزاری به نفع عامه (یا جامعه) به کار گرفته شوند.

از دانش تا حکمت

علاوه بر شرایط اجتماعی و سیاسی، بستر و شرایط حاکم بر دنیا و شرایط سازمان‌های بخش دولتی و نیز بخش خصوصی مطالبه‌کننده رهبری حکیمانه در جهت دانش‌آفرینی، ارزش‌آفرینی و حکمت‌آفرینی است. یکی از ضرورت‌های وجود رهبری حکیمانه در سازمان‌های امروز، تفوق دانش نسبت به سایر سرمایه‌های سازمانی است. امروزه اقتصاد بسیاری از کشورهای دنیا دانش‌بنیان است که از طریق دانش ثروت‌آفرینی می‌کنند. در سرتاسر دنیا، سازمان‌های متعدد و بزرگی وجود دارند که برای کسب مزیت و برتری نسبت به رقبایشان، نیازمند مهارت‌هایی در جهت کسب دانش، تسهیم، انتقال، بهره‌گیری، مدیریت و نیز خلق دانش هستند. نظر به اینکه دانش انتهای راه نیست، بلکه مقدمه‌ای برای کسب و به کار بردن حکمت است، بسیاری از سازمان‌های عصر حاضر در جستجوی کسب حکمت و کاربرد آن در شرایط سازمانی هستند. از این‌رو، به‌عنوان «سازمان‌های حکمت‌محوری» مطرح هستند که به دنبال کسب «حکمت سازمانی» هستند.

به اعتقاد فلاویوپرگ، به جای تقلید از علوم طبیعی، در علوم اجتماعی باید به این نکته توجه کنیم که چهار پرسش از مدیریت پرسیده می‌شود که باید به آنها پاسخ گفت: ۱. «به کجا می‌رویم؟»؛ ۲. «آیا این توسعه مطلوب است؟»؛ ۳. «اگر نیست، چه کاری باید در مورد آن انجام بدهیم؟» و ۴. «چه کسی سود کرد، چه کسی زیان دید، و با کدام سازوکارهای قدرت؟» (فلاویوپرگ، ۲۰۰۱^۱؛ نوناکا و تاکئوچی، ۲۰۱۱). برای پاسخ به این پرسش‌ها، و غلبه بر این فشارها، اهمیت دانش از هر زمان دیگری بیشتر است.

ارسطو در کتاب اخلاق نیکوماخوس^۲ میان سه نوع دانش تمایز قائل شده است: ۱. اپیستم (episteme)؛ ۲. تِخِنِه (techne) و ۳. فرونیسس (phronesis).

اپیستم (یا شناخت) به معنی دانش علمی و نظری است که دارای اعتباری عمومی و جهانی است و متناظر به اصول معتبر علمی در علم مدرن است. این دانش، دانشی عینی، آشکار و مستقل از شرایط و مبتنی بر عقلانیت تحلیلی کلی است که بر کاربرد عمومی و مستقل از مکان و زمان تمرکز می‌کند. این مفهوم امروزه با اصطلاحات «شناخت‌شناسی و معرفت‌شناسی» و «شناخت» شناخته می‌شود.

تِخِنِه متناظر به مهارت، فن، فناوری و دانش هنری است. این دانش، دانش ضمنی و دانش فنی وابسته به شرایط خاص است. تِخِنِه عمل‌گرا، تولیدمحور و مبتنی بر عقلانیت ابزاری عملی است

1. Flyvbjerg

2. Nicomachean Ethics

که با یک هدف آگاهانه هدایت می‌شود. مفهوم اصلی آن امروزه در قالب اصطلاحاتی مانند «فن»، «فتی» و «فتاوری» ظاهر می‌شود.

فرونیس (یا حکمت عملی) یک فضیلت فکری و یک دانش ضمنی بسیار باکیفیتی است که امروزه به‌عنوان مآل‌اندیشی، اخلاقیات، و حکمت عملی، عقلانیت عملی، یا عقل سلیم عملی^۱ ترجمه شده است. فرونیس دانشی تجربی است که فرد را قادر می‌کند تا در یک موقعیت خاص، و با تکیه بر اخلاقیات و ارزش‌های خود، بهترین تصمیم‌هایی را تعیین و اتخاذ نمایند که نفع عامه را تأمین می‌کنند. فرونیس دانشی عمل‌گرا، اقدام‌محور، متغیر، وابسته به شرایط و مبتنی بر عقلانیت ارزشی بوده، و عبارت از اندیشیدن در مورد ارزش‌های مرتبط با اعمال و رفتار است (فلاپویرگ، ۲۰۰۱؛ نوناکا و توایاما، ۲۰۰۵^۲، ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷؛ نوناکا و تاکینوچی، ۲۰۱۱).

حکمت از این جهت اهمیت دارد که در سلسله مراتب حکمت (آکاف، ۱۹۸۹^۳)، پالایش داده‌ها، دسته‌بندی اطلاعات، کسب دانش، و درک و فهم، در نهایت، منجر به شکل‌گیری حکمت می‌شود. اینکه گفته می‌شود: «در یک جامعه اطلاعاتی زندگی می‌کنیم» یا «عصر، عصر ارتباطات و اطلاعات است»، و یا اینکه «اطلاعات قدرت و سرمایه است»، پایان کار نیست و کارها به خودی خود انجام نمی‌گیرد؛ بلکه از این اطلاعات باید دانشی استحصال شود که منجر به افزایش درک و فهم در مورد ماهیت مسائل، رویدادها، افراد و جوامع شود؛ در نتیجه، این درک و فهم ایجاد شده باید حکمتی را به وجود بیاورد که براساس آن، قضاوت‌های خوب و درستی انجام گیرند، تصمیمات درست و صحیح گرفته شوند، و بهترین اقدامات در جهت دستیابی به خیر و سعادت جامعه به کار گرفته شوند. به‌طور کل، می‌توان گفت که «حکمت چکیده و عصاره پالایش داده‌ها، اطلاعات، دانش، و درک و فهم است».

بالتیز و کانزمن (۲۰۰۳) معتقدند که «حکمت اوج کمال انسان است» (بالتیز و کانزمن، ۲۰۰۳). حکمت با ارزش‌ها در ارتباط است و ارزش‌آفرینی می‌کند، و دربرگیرنده اعمال قضاوت است (آکاف، ۱۹۸۹). حکمت به معنی رسیدن به حق و حقیقت از طریق عقل و علم است؛ حکمت فضیلتی ممتاز است که از تقوا نشئت می‌گیرد، و عبارت است از توانایی و قابلیت فرد در تفکر و اقدام با استفاده از دانش، تجربه، درک و فهم، عقل سلیم، و بینش (صمدی‌میارکلانی و صمدی‌میارکلانی، ۱۳۹۴). حکمت ظرفیت شناسایی آن چیزی است که برای زندگی فرد و سایرین

1. Prudence, Ethics, and Practical Wisdom, Practical Rationality or Practical Common Sense

2. Nonaka & Toyama

3. Ackoff

4. Baltes & Kunzmann

ارزشمند است و دربرگیرنده دانش علمی، دانش فنی، و درک و فهم است (مکسول، ۲۰۰۷). حکمت انجام درست کارها (کارآیی) و انجام کارهای درست (اثربخشی) (دراکِر، ۲۰۰۲) را با یکدیگر ترکیب می‌کند؛ یعنی انجام صحیح کارهای درست (استک، ۲۰۱۶).

رهبری حکیمانه ۱. شناخت، معرفت، و درک و فهم را با؛ ۲. دانش علمی و نظری و ۳. مهارت فنی و تجربی ترکیب می‌کند تا در شرایط گوناگون به پرسش‌های «چیستی؟»، «چرایی؟»، و «چگونگی؟»^۳ یک تصمیم یا یک اقدام پاسخ دهد، و راهکارهایی را برای حل مسائل و پیشرفت و حرکت رو به جلوی سازمان ارائه نماید. حکمت‌آفرینی و انتقال و توزیع حکمت، یکی از کیفیت‌های رهبری حکیمانه، و یکی از بایسته‌های رهبری حکیمانه در سازمان‌های امروزی است؛ البته، وظیفه رهبری حکیمانه صرفاً محدود و منحصر به این وظیفه بایسته نیست.

پیشینه نظری پژوهش

رهبری حکیمانه^۴ مفهومی است که بیشتر در ادبیات مذهبی، سنتی، و باستانی مشاهده می‌شود، و متأسفانه، برخی از پژوهشگران، به‌ویژه در جامعه علمی، آن را به‌عنوان مفهومی قدیمی و منحصر در دیدگاه‌های مذهبی و سنتی مورد توجه قرار می‌دهند که در دنیای پیشرفته امروز، و در رهبری سازمان‌ها و کسب و کارهای نوین دنیا کاربردی نخواهد داشت. اما، در دهه اخیر، علاقه به مطالعه پیشینه، دستاوردها، و فرایندهای رهبری حکیمانه به‌طور مداوم در حال افزایش بوده است، و پژوهشگران متعدد و باسابقه‌ای وجود دارند که مفهوم رهبری حکیمانه، اهمیت، و ضرورت آن را در سازمان‌ها، کسب و کارها، و جوامع دنیای امروز مورد بررسی و مذاقه قرار داده‌اند (صمدی‌میارکلانی و صمدی‌میارکلانی، ۱۳۹۴؛ مک‌لایمن، ۲۰۰۵^۵؛ نوناکا و توایاما، ۲۰۰۵، ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷؛ نوناکا و تاکنوجی، ۲۰۱۱؛ استید، ۲۰۱۷).

مک‌لایمن (۲۰۰۵) هشت کیفیت بنیادین را برای رهبران حکیم بر شمرده است: ۱. رهبران حکیم پیوسته و به صورت تمام عمر در جستجوی یادگیری، رشد و توسعه هستند؛ ۲. نسبت به زندگی خلاق و دوراندیش هستند؛ ۳. نسبت به جایگاه خود آگاهی دقیقی دارند؛ ۴. دارای روابط و مهارت‌های ارتباطی استثنایی هستند؛ ۵. با اصالت، یگانگی، صداقت و راستی رفتار می‌کنند؛ ۶. از میزان بلوغ عاطفی و احساسی بالایی برخوردار هستند؛ ۷. در همه جنبه‌های زندگی خود

1. Drucker

2. Stack

3. "knowing what", "knowing why", and "knowing how"

4. Wise Leadership

5. McLyman

دارای تعادل و توازن فیزیکی، عاطفی-احساسی، و معنوی هستند، و ۸. نسبت به بشریت مهربان و دلسوز هستند (مک لایمن، ۲۰۰۵).

نوناکا و همکاران وی، در مقالات متعدد، به تعریف رهبری فرونتیک^۱ و بیان ویژگی‌ها و قابلیت‌های آن پرداخته‌اند (نوناکا و توایاما، ۲۰۰۵، ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷؛ نوناکا و همکاران، ۲۰۰۸)، و بعدها این ویژگی‌ها و قابلیت‌ها را برای رهبری حکیمانه مطرح کرده‌اند (نوناکا و تاکنوجی، ۲۰۱۱). آنها بر این باورند که رهبران حکیم دارای شش قابلیت هستند: ۱. تنها زمانی تصمیم‌گیری می‌کنند که تعیین کنند چه چیزی برای سازمان یا جامعه خوب است؛ ۲. به سرعت ماهیت هر موقعیت یا مسئله را می‌فهمند و به صورت شهودی ماهیت و مفهوم کارکنان، اشیا و رویدادها را درک می‌کنند؛ ۳. به طور مستمر مفاهیم مشترک رسمی و نیز غیررسمی را برای مدیران و کارکنان ایجاد می‌کنند تا از طریق تعاملاتشان معنی و مفهوم جدیدی را بسازند؛ ۴. می‌دانند که چگونه از استعاره‌ها و داستان‌ها برای تبدیل تجربه‌های واقعی‌شان به دانش ضمنی افراد و گروه‌ها استفاده کنند؛ ۵. قدرت سیاسی را برای گرد هم آوردن افرادی که هدف‌های متعارض دارند به کار می‌برند تا در آنها برای اقدام، انگیزه ایجاد کنند و ۶. توسعه حکمت عملی و کاربردی را از طریق کارآموزی و مربیگری در کارکنان، به‌ویژه در کارکنان خط مقدم ترغیب می‌کنند (نوناکا و توایاما، ۲۰۰۵، ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷؛ نوناکا و همکاران، ۲۰۰۸؛ نوناکا و تاکنوجی، ۲۰۱۱).

صمدی میارکلانی و صمدی میارکلانی (۱۳۹۴) رهبری حکیمانه را در تفکر اسلامی مورد بررسی قرار داده و آن را به‌عنوان یک نظریه رهبری تمام‌عیار مطرح کردند، و ۲۰ کیفیت را برای یک رهبر حکیم بیان کردند: ۱. رهبر حکیم یک‌بعدی نیست و دارای ویژگی‌های جامع‌الاضداد و همه‌جانبه است؛ ۲. یک قاضی عادل و منصف است؛ ۳. رهبر بیدارگری است که حس حقیقت‌جویی و حقیقت‌طلبی را در افراد بیدار می‌کند؛ ۴. دارای بصیرت بوده، و تحلیل‌گر و نظریه‌پرداز است؛ ۵. آینده‌نگر و استراتژیست توانمندی است؛ ۶. دارای یک دیدگاه آرمان‌گرایانه واقع‌گرایانه است؛ ۷. توانمندساز است و برخی از اختیارات را به زیردستان تفویض می‌کند؛ ۸. صادق، راست و درست است و به وعده‌های خود عمل می‌کند؛ ۹. هنرمندی است که به مهندسی و معماری فرهنگی می‌پردازد؛ ۱۰. با احترام و کریمانه با دیگران رفتار می‌کند؛ ۱۱. وحدت‌آفرین است؛ ۱۲. تکلیف‌مدار و مسئولیت‌پذیر است؛ ۱۳. هم خود را می‌شناسد و هم سایرین (دشمن/رقیب خود) را می‌شناسد؛ ۱۴. به دلیل تبعیت از حق و حقیقت، و به دلیل

صداقت و راستی، رفتار او قابل پیش بینی است؛ ۱۵. انقلابی، تحول‌گرا، و پیشرفت‌گراست؛ ۱۶. دارای بیانی رسا و کلامی نافذ بوده و نصیحت‌گر و موعظه‌گر است؛ ۱۷. به‌عنوان یک مرجع و یک الگو، شایسته تقلید است؛ ۱۸. تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای او سنجیده، عالمانه و دانش‌مدارانه است؛ ۱۹. رهبری‌کننده بحران‌هاست و ۲۰. الهام‌بخش است و بر قلب‌ها رهبری می‌کند (صمدی‌میارکلانی و صمدی‌میارکلانی، ۱۳۹۴).

پیشینه تجربی پژوهش

روشن است که کیفیت‌های رهبری حکیمانه با برخی از سازه‌های رفتاری موجود در ادبیات رهبری همپوشانی دارد، مانند خودشناسی، اصالت، راستی و درستی، برقراری ارتباطات اثربخش و اعتمادساز، توانمندسازی و توجه به منافع فرودستان (یوکل و همکاران، ۲۰۱۳^۱). به‌طور کل، مقالاتی که در زمینه رهبری حکیمانه منتشر شده‌اند، به صورت مروری و بیان دیدگاه و نظر بوده است، و تاکنون مقیاس مستقلی برای سنجش مقیاس رهبری حکیمانه ارائه نشده است؛ اما مقیاس‌هایی وجود دارند که برخی از کیفیت‌ها و ابعاد رهبری حکیمانه را در قالب نظریه‌های رهبری نزدیک به رهبری حکیمانه بررسی می‌کنند.

آولیو و همکاران^۲ (۱۹۹۹) یک پرسشنامه ۶ عاملی را برای سنجش رهبری تحول‌آفرین توسعه دادند که شامل ابعاد: فرهنگ‌بخشی، تحریک فکری، ملاحظه فردی، پاداش مشروط، مدیریت فعال مبتنی بر استثنا، و رهبری منفعل-اجتناب‌کننده بود (آولیو و همکاران، ۱۹۹۹؛ صمدی‌میارکلانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ صمدی‌میارکلانی و همکاران، ۱۳۹۵). به نظر می‌رسد که ابعاد الهام‌بخشی، تحریک فکری، و مدیریت فعال مبتنی بر استثنا با کیفیت‌های رهبری حکیمانه مرتبط هستند.

تروینو و همکاران (۲۰۰۳) در پیمایش رهبری اخلاقی از کارکنان خواستند تا ویژگی‌های رهبران اخلاقی را توصیف کنند. این توصیف‌گرها عبارت بودند از: صداقت، رفتار منصفانه، انتقال ارزش‌های اخلاقی، پاداش دادن به رفتارهای اخلاقی و پاسخگو نگه داشتن فرودستان نسبت به رفتارهای غیراخلاقی‌شان. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی تنها مربوط به صفات راستی و درستی و صداقت نیست، بلکه مربوط به پاسخگو نگه داشتن فرودستان نسبت به رفتارهای غیراخلاقی‌شان نیز می‌باشد (تروینو و همکاران، ۲۰۰۳^۳). به نظر می‌رسد که ابعاد صداقت، رفتار

1. Yukl & et al

2. Avolio & et al

3. Treviño & et al

منصفانه، و انتقال ارزش‌های اخلاقی در این پرسشنامه با کیفیت‌های رهبری حکیمانه ارتباط بسیاری دارند.

دوهوگ و دِن‌هارتوگ^۱ (۲۰۰۸) مطالعه‌ای را با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه انجام دادند که رهبری اخلاقی را مورد سنجش قرار می‌داد. نتایج این پژوهش نشان داد که اخلاقیات و انصاف متمایز از رفتار تسهیم قدرت بوده و به صورت منفی با رفتارهای مستبدانه مانند تنبیه، کینه‌توزی و ستمگری در ارتباط بودند (دوهوگ و دِن‌هارتوگ، ۲۰۰۸). استفاده از گویه‌هایی با اجزای چندگانه، جمله‌بندی مبهم و مرکب از گویه‌های جمله‌بندی شده مثبت و منفی محدودیت‌های اولیه این پرسشنامه بودند که می‌توانست پاسخ‌دهندگان را سردرگم کرده و تحلیل داده‌ها را دشوار سازد؛ اما انصاف و اخلاقیات ابعادی از این پرسشنامه بودند که با کیفیت‌های رهبری حکیمانه در ارتباط هستند.

والومبوآ و همکاران^۲ (۲۰۰۸) پرسشنامه‌ای را توسعه دادند تا کیفیت‌های محوری رهبری اصیل را مورد سنجش قرار دهند. این پرسشنامه شامل چهار بعد (خودشناسی، شفافیت ارتباطی، دیدگاه اخلاقی درونی و پردازش متوازن) بوده است که هر کدام از چهار گویه تشکیل شده‌اند (والومبوآ و همکاران، ۲۰۰۸). شفافیت ارتباطی (یعنی بیان ارزش‌ها و باورها و بیان دقیق مقصود رهبر)، خودشناسی (یعنی بلوغ عاطفی و هوش عاطفی)، و دیدگاه اخلاقی درونی (تصمیم‌گیری براساس باورها و بیان باورهای مطابق با اقدامات) ارتباط بسیار نزدیکی با کیفیت‌های رهبری حکیمانه دارند.

باربوتو و ویلر^۳ (۲۰۰۶) پرسشنامه‌ای را برای سنجش رهبری خدمتگزار توسعه دادند که دارای پنج بعد بوده است: نوع‌دوستی، خدمت‌سازمانی، متقاعدسازی، حکمت، و بهبود اخلاقی. هر بعد شامل ۴ گویه با طیف ۴ گزینه‌ای لیکرت همراه بود (۱=به شدت مخالف، ۴=به شدت موافق) (باربوتو و ویلر، ۲۰۰۶). بعد نوع‌دوستی بازتاب‌دهنده ارزش‌های نوع‌دوستانه است که به شدت با رهبری حکیمانه مرتبط است. متقاعدسازی به‌عنوان مهارت فردی و توانایی در اثرگذاری بر افراد است، و حکمت با شناخت موقعیت‌ها و هوش اجتماعی مرتبط است که هر دو بعد به شدت با رهبری حکیمانه در ارتباط است.

کالشوون و همکاران^۴ (۲۰۱۱) پرسشنامه کار رهبری اخلاقی را با ۳۸ گویه توسعه دادند که هر گویه در قالب طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت (۱=به شدت مخالف، ۷=به شدت موافق) تدوین شدند. ابعاد این پرسشنامه عبارت بودند از: انصاف، راستی و درستی، هدایت اخلاقی، انسان‌گرایی،

1. De Hoogh & Den Hartog
3. Barbuto & Wheeler

2. Walumbwa & et al
4. Kalshoven & et al

تسهیم قدرت، وضوح نقش و نگرانی نسبت به پایداری (کالشوون و همکاران، ۲۰۱۱). به نظر می‌رسد که ابعاد انصاف، راستی و درستی، هدایت اخلاقی، انسان‌گرایی، و نگرانی نسبت به مسائل پایداری محیط زیست نسبت به سایر ابعاد این پرسشنامه، ارتباط بیشتری با رهبری حکیمانه داشتند.

یوکل و همکاران (۲۰۱۳) پرسشنامه‌ای را برای سنجش رهبری اخلاقی توسعه دادند که شامل ۱۵ گویه در قالب طیف ۶ گزینه‌ای لیکرت بود (۱= به شدت مخالف، ۶= به شدت موافق). ابعاد مختلف این پرسشنامه عبارتند از: صداقت، راستی و درستی، انصاف، نوع‌دوستی، سازگاری رفتار با ارزش‌های پشتیبان، انتقال ارزش‌های اخلاقی و هدایت‌گری اخلاقی (یوکل و همکاران، ۲۰۱۳). در این پرسشنامه، ابعاد صداقت، راستی و درستی، نوع‌دوستی، انتقال ارزش‌های اخلاقی در قالب ایجاد ارتباطات اثربخش، و هدایت‌گری اخلاقی با کیفیت‌های رهبری حکیمانه در ارتباط هستند.

سؤالات اختصاصی پژوهش

در این پژوهش تلاش شده است که مقیاس سنجش رهبری حکیمانه در دستگاه‌های اجرایی استان مازندران بررسی شود. بر این اساس، و با توجه به ادبیات نظری، تجربی و هدف تحقیق سؤالات پژوهش به این شکل مطرح گردیدند: ۱. شاخص‌های (گویه‌ها و ابعاد اصلی) تبیین‌کننده مقیاس رهبری حکیمانه کدامند؟ ۲. وضعیت شاخص‌های رهبری حکیمانه در دستگاه‌های اجرایی استان مازندران چگونه است؟ و ۳. رتبه‌بندی شاخص‌های اصلی تبیین‌کننده مقیاس رهبری حکیمانه چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از این حیث که به دنبال ارائه مقیاس سنجش رهبری حکیمانه می‌باشد، از لحاظ هدف توصیفی-تحلیلی است. روش جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، آمیزه‌ای از روش‌های کتابخانه‌ای (مطالعه ادبیات موجود و سابقه تحقیق و آشنایی با تجربیات و شناخت رهبری حکیمانه در داخل و خارج از کشور)، میدانی (مصاحبه‌های نیمه هدایت‌شده با متخصصان و اساتید خبره به منظور شناخت و نیز شناسایی ابعاد رهبری حکیمانه) و پیمایشی (جمع‌آوری داده‌ها از نمونه تحقیق) است. جامعه آماری تحقیق حاضر ۷۰۰ نفر از کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان مازندران (سازمان جهاد کشاورزی، اداره امور مالیاتی، اداره آموزش و پرورش، سازمان امور اقتصادی و دارایی، و اداره کل شیلات استان مازندران) بودند. که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری

کوکران ۲۴۸ نفر به عنوان نمونه تحقیق مشخص، و بعد از توزیع پرسشنامه میان ۲۵۰ نفر از کارکنان، ۲۲۰ پرسشنامه مناسب تجزیه و تحلیل آماری جمع آوری گردید.

به منظور دستیابی به هدف تحقیق (ارائه مقیاس سنجش رهبری حکیمانه) در ابتدا بعد از مصاحبه و گفتگو با ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی مسلط به موضوع، شاخص های متعددی برای سنجش رهبری حکیمانه استخراج شد، در ادامه و بعد از بررسی هم پوشانی این شاخص های ارائه شده، شاخص ها در ۱۰ بعد اصلی سازمان دهی شدند که مورد تأیید اعضای هیئت رئیسه خبرگی تحقیق قرار گرفت (صداقت، راستی و درستی؛ اصالت؛ خودشناسی؛ بصیرت؛ کرامت؛ اخلاقیات؛ الهام بخشی و انگیزش درون فردی؛ حقیقت طلبی؛ ارتباطات اثربخش؛ و فرهنگ سازی و گفتمان سازی). سپس برای سنجش و ارائه گویه ها برای بررسی هریک از ابعاد رهبری حکیمانه مصاحبه ای دیگر انجام گردید، و بعد از جمع بندی، مجموعاً ۴۶ گویه برای شاخص های تحقیق تأیید شد.

پیش از اطمینان نهایی به ابزار اندازه گیری و به کارگیری آن در مرحله اصلی جمع آوری داده ها، ضرورت دارد که پژوهشگر از طریق علمی، اطمینان نسبی لازم را از روا بودن استفاده از ابزار مورد نظر و معتبر بودن آن پیدا کند. از این رو برای اینکه مطمئن شویم سنجش ها به طور مناسب و صحیح تدوین شده اند، می توان از دو معیار روایی و پایایی بهره گرفت. اغلب برای سنجش روایی ابزار اندازه گیری، از منظر روایی محتوا استفاده می گردد. با توجه به اینکه در این تحقیق شاخص ها و گویه ها برگرفته از ادبیات تحقیق، مصاحبه با خبرگان، متخصصان و اساتید دانشگاهی مسلط بر موضوع تحقیق بوده است، بنابراین می توان از روایی تحقیق اطمینان حاصل کرد. از طرف دیگر، با توجه به اینکه معمول ترین آزمون پایایی، محاسبه ضریب آلفای کرونباخ است. برای تحلیل و بررسی پایایی شاخص ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد، این مقدار برای کل پرسشنامه ۰/۹۸ محاسبه شده است. در جدول ذیل شاخص های نهایی استخراج شده، تعداد گویه ها و آلفای کرونباخ مستخرج از شاخص های تحقیق ارائه شده است.

جدول ۱: نام گذاری عوامل استخراج شده براساس نظر خبرگان

ردیف	نام قراردادی ابعاد رهبری حکیمانه	تعداد گویه ها	*	k-s
شاخص ۱	صداقت، راستی و درستی	۷	۰/۹۳	۰/۲۷
شاخص ۲	اصالت	۴	۰/۹۲	۰/۰۵۶
شاخص ۳	خودشناسی	۳	۰/۸۵	۰/۱۵

ردیف	نام قراردادی ابعاد رهبری حکیمانه	تعداد گویه‌ها	*	k-s
شاخص ۴	بصیرت	۴	۰/۹۲	۰/۰۹
شاخص ۵	کرامت	۷	۰/۹۴	۰/۳۸
شاخص ۶	اخلاقیات	۳	۰/۹۰	۰/۲۱
شاخص ۷	الهام‌بخشی و انگیزش درون‌فردی	۶	۰/۹۲	۰/۲۴
شاخص ۸	حقیقت‌طلبی	۴	۰/۹۱	۰/۱۴
شاخص ۹	ارتباطات اثربخش	۴	۰/۹۲	۰/۱۲
شاخص ۱۰	فرهنگ‌سازی و گفت‌وگو	۴	۰/۹۱	۰/۲۶

آزمون‌های مورد استفاده در تحقیق حاضر عبارت‌اند از: ۱. مدل معادلات ساختاری جهت سنجش و بررسی نقش تبیینی گویه‌ها و شاخص‌ها توسط تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار لیزرل؛ ۲. تی‌تک نمونه‌ای، به منظور تعیین اینکه آیا متغیر رهبری حکیمانه و شاخص‌های آن، شرایط مطلوبی را داشته‌اند یا خیر (بیشتر از میانگین در نظر گرفته شده)؟ و ۳. آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق.

تحلیل داده‌ها

در این پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و برنامه معادلات ساختاری LISREL، گویه‌های هر بُعد تحلیل شد تا ببینیم که آیا در هر مورد، یک سازه معتبر را شکل می‌دهند یا خیر. واریانس به دست آمده برای هر سازه، به عنوان یک آزمون اعتبار سازه، محاسبه شده است. از آنجایی که این انتظار از ابعاد پیشنهادی وجود داشت که از اجزای سازه مرتبه دوم باشند، گام بعدی پرداختن به این موضوع بود که آیا سازه‌های مورد پذیرش قادرند تا یک مدل مرتبه دوم را شکل دهند. باگوتزی و هاترینگتون^۱ (۱۹۹۴) معتقدند در زمانی که تعداد بسیاری از گویه‌ها می‌توانند منجر به سطوح بالایی از خطا شوند، می‌توان یک رویکرد تجزیه شده را برای تحلیل مدل مورد استفاده قرار داد. به نظر می‌رسد که تعداد پاسخ‌دهندگان برای آزمون مقیاس رهبری حکیمانه مرتبه دوم کاملاً تجزیه شده ناکافی باشد، که نشان می‌دهد یک رویکرد مجتمع (کل) یا نسبتاً مجتمع زمانی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد که بخواهد جوهره معنای اصلی یک مفهوم را بیابد و خطای تصادفی (اتفاقی) را حذف کنند. به منظور ارزیابی اینکه آیا همه ابعاد، نماینده مقیاس رهبری حکیمانه مرتبه دوم هستند، یک رویکرد نسبتاً مجتمع (کلی) با ترکیبی از امتیازات سازه‌های

1. Bagozzi & Heatherrington

تأیید مرتبه اول مرتبط با ابعاد رهبری حکیمانه مورد استفاده قرار گرفته است. همسو با آینهون^۱ (۱۹۷۲)، که نشان داد مدل‌های خطی افزایشی وزن واحد از کفایت لازم برخوردار هستند، ترکیب امتیازات از طریق تعیین مقدار میانگین مجموع امتیازات گویه‌ها برای هر پاسخ‌دهنده ایجاد شد. سپس، مدل مرتبه دومی که از این امتیازات سازه ایجاد شد، با استفاده از تحلیل عامل تأییدی حداکثر احتمال ارزیابی شده است.

یافته‌های پژوهش

مقادیر به دست آمده برای سازه‌های مرتبه اول یک سطح رضایت‌بخش پایایی (بیشتر از ۰/۷۰) را برای همه سنج‌ها نشان داد (نانالی، ۱۹۷۸). با این وجود، همه سازه‌های مرتبه اول آزمون اعتبار رضایت‌بخشی را ارائه کردند، به این دلیل که مقدار واریانس به دست آمده همه ابعاد بیشتر از ۰/۵ بوده است (هر و همکاران، ۲۰۰۶)^۲، و اینکه آمار تناسب مناسبی داشت. به این دلیل که شواهد نشان‌دهنده شاخص نیکویی برازش مناسب است (GFI)، شاخص هنجار برازندگی (NFI)، مقدار باقی‌مانده مربع میانگین ریشه استاندارد (SRMR)، که کمتر از مقدار حداکثر پذیرش ۰/۰۵ بود، و مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۵۰ بود. بنابراین، مقدار واریانس استخراج شده برای سازه‌های تحقیق حاکی از آن است که گویه‌های شاخص‌ها، سنج‌های خوبی برای این سازه‌ها هستند، که در آن، واریانس قابل اسناد به خطا، کمتر از واریانس اثراتی بود که مورد سنجش قرار گرفته بود. شاخص‌های تناسب مناسب سازه‌ها حاکی از آن است که همه شاخص‌های سازه همبستگی بسیار مناسبی با سازه در پرسش داشتند. مقادیر شاخص‌های تناسب، بار عاملی و واریانس استخراج شده برای سازه‌های مرتبه اول در جدول (۲) نشان داده شده است.

1. Einhorn

2. Hair & et al

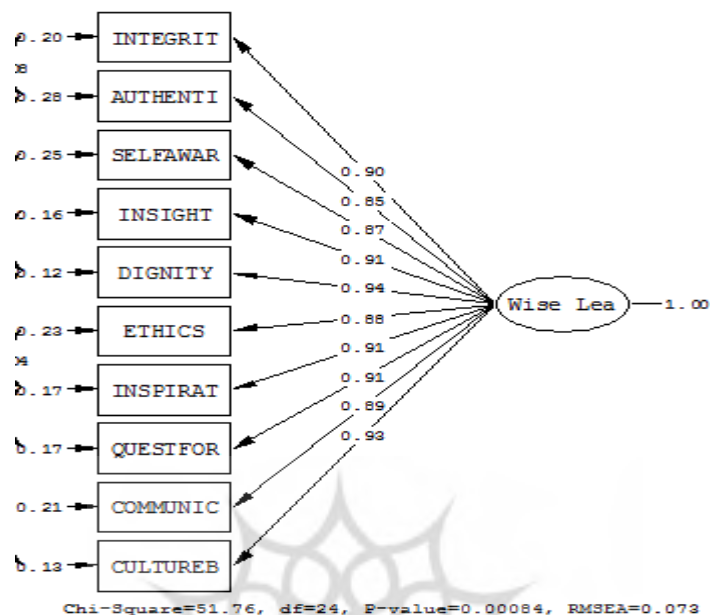
جدول ۲: مقادیر شاخص‌های تناسب، بار عاملی، و واریانس استخراج‌شده برای سازه‌های مرتبه اول

ابعاد	گویه‌های پژوهش در ابعاد	بار عاملی	شاخص‌های برازش مدل
صلابت و راستی درستی	رهبری سازمان همان‌گونه هست که در ظاهر نشان می‌دهد (همان‌گونه که حرف می‌زند، عمل نیز می‌کند).	۰/۸۵	RMSEA=۰/۰۴۹ AVE=۰/۶۶ GFI=۰/۹۸ NFI=۰/۹۹
	رهبری سازمان به وعده‌ها و تعهدات خود عمل می‌کند.	۰/۸۸	
	رفتار رهبری سازمان اعتمادساز است، و به ایجاد ارتباط مبتنی بر اعتماد متقابل کمک می‌کند.	۰/۸۶	
	در واکنش به چالش‌ها و مسائل پیرامونی، رهبری سازمان از تعادل روانی، فیزیکی، معنوی و ادراکی برخوردار است.	۰/۸۴	
	رهبری سازمان به اشتباهات خود اعتراف کرده و مسئولیت اشتباهات خود را می‌پذیرد.	۰/۷۷	
	رفتار آینده رهبری سازمان، به دلیل تبعیت از حق و حقیقت، قابل پیش‌بینی است (همیشه در یک خط مستقیم حرکت می‌کند).	۰/۷۳	
	رهبری سازمان، الگو و سرمشقی برای سایر کارکنان است.	۰/۷۴	
اعمال	رهبری سازمان، قابل اعتماد است و می‌توان به او و گفته‌هایش تکیه کرد.	۰/۸۰	RMSEA=۰/۰۵۶ AVE=۰/۷۶ GFI=۰/۹۷ NFI=۰/۹۹
	رهبری سازمان از صداقت و خلوص در رفتار و گفتار برخوردار است.	۰/۹۲	
	رهبری سازمان، در شخصیت و رفتار خود از دروغ، حيله، نیرنگ، و سیاسی‌کاری اجتناب می‌کند.	۰/۸۸	
	رهبری سازمان، وفادار به نفع جامعه و همکاران است و در جهت آن تلاش می‌کند.	۰/۸۹	
مؤدبتناسی	رهبری سازمان از شخصیت، توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف، محدودیت‌ها، احساسات، و انگیزه‌های خود آگاهی دارد.	۰/۹۱	RMSEA=۰/۰۰۰ AVE=۰/۷۳ GFI=۱/۰۰۰ NFI=۱/۰۰۰
	رهبری سازمان، از وضعیت گذشته، حال و آینده خود و سازمان آگاه است.	۰/۸۴	
	رهبری سازمان، نسبت به وجود دشمنان (رقبا) آگاه بوده و شناخت مناسبی از تصمیم‌ها و اقدامات آنها دارد.	۰/۸۳	
تعیین	رهبری سازمان، مسائل، رویدادها و افراد را می‌فهمد و تحلیل درست، دقیق، و عمیقی از آنها دارد.	۰/۸۵	RMSEA=۰/۰۴۳ AVE=۰/۷۵ GFI=۰/۹۹ NFI=۱/۰۰
	رهبری سازمان، آینده مطلوب را پیش‌بینی و برای کارکنان توصیف و تصویر می‌نماید.	۰/۸۶	
	رهبری سازمان، بصیرت و بینش خود را به دیگران انتقال می‌دهد.	۰/۸۹	
	رهبری سازمان، در مسائل مختلف اقدام درست، فعالانه و بهنگامی را انجام می‌دهد.	۰/۸۴	
کرامت	رهبری سازمان، شایسته تقدیر، ستایش، احترام و تکریم است.	۰/۸۵	RMSEA=۰/۰۶۵ AVE=۰/۷۰ GFI=۰/۹۸ NFI=۰/۹۹
	رهبری سازمان، همه کارکنان را می‌بیند و مورد توجه قرار می‌دهد، و به عده خاصی نظر ندارد.	۰/۸۲	
	رهبری سازمان، برای کارکنان (و انسان‌ها) کرامت قائل است و به آنها احترام می‌گذارد.	۰/۸۷	
	رهبری سازمان، آن‌گونه با دیگران رفتار می‌کند، که دوست دارد دیگران با او رفتار کنند.	۰/۸۸	
	رهبری سازمان، مهربانانه با دیگران رفتار می‌کند، و علاقه‌مند به همکاران خود می‌باشد.	۰/۸۵	
	رهبری سازمان، منافع فردی خود را فدای منافع سازمان و کارکنان می‌کند.	۰/۷۴	
اخلاقیت	رهبری سازمان، نگران سعادت، تعالی و کمال مادی و معنوی کارکنان است.	۰/۸۷	RMSEA=۰/۰۰۰ AVE=۰/۷۶ GFI=۱/۰۰۰ NFI=۱/۰۰۰
	رهبری سازمان، در قضاوت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، و اقدامات خود، اصول اخلاقی را رعایت می‌کند.	۰/۸۵	
	رهبری سازمان، هدف‌های اخلاقی را دنبال می‌کند و نگران خوبی اخلاقی خود و دیگران است.	۰/۹۲	
انگیزه	رهبری سازمان، هدف‌ها، ابزارها، و دستاوردهای اخلاقی را با یکدیگر هم‌سو می‌کند.	۰/۸۵	RMSEA=۰/۰۴۴ AVE=۰/۷۴
	رهبری سازمان، در کار خود جدی، سختکوش و خستگی‌ناپذیر است.	۰/۸۱	
	رهبری سازمان، به‌طور خوش‌بینانه درباره آینده صحبت می‌کند.	۰/۸۷	

شاخص های برازش مدل	بار عاملی	گویه های پژوهش در ابعاد	ابعاد
GFI=۰/۹۸ NFI=۰/۹۹	۰/۸۸	رهبری سازمان، چشم انداز خوشایندی را از آینده سازمان برای کارکنان ترسیم می نماید.	رهبری سازمان
	۰/۷۷	رهبری سازمان، به کارکنان خود اعتماد داشته و اختیاراتی را به آنها واگذار می کند.	
	۰/۸۳	رهبری سازمان، براساس باورها، تفکرات، و وجدان خود عمل می کند.	
	۰/۹۸	رهبری سازمان، اعمال و رفتار خود را کنترل می کند و در رفتار خود از تعادل و توازن برخوردار است.	
RMSEA=۰/۰۵۹ AVE=۰/۷۴ GFI=۰/۹۵ NFI=۰/۹۸	۰/۷۴	رهبری سازمان، به دنبال درک حقیقت و انتقال آن به کارکنان است.	رهبری سازمان
	۰/۸۴	رهبری سازمان، اطلاعات ناب، درست و دست اول را در اختیار کارکنان قرار می دهد.	
	۰/۹۶	رهبری سازمان، کارکنان را ترغیب می کند تا با پرسش گری به دنبال حقیقت باشند.	
	۰/۸۹	رهبری سازمان، انگیزه درون فردی را در کارکنان ترغیب می کند و توسعه می دهد.	
RMSEA=۰/۰۵۳ AVE=۰/۷۰ GFI=۰/۹۸ NFI=۱/۰۰	۰/۷۵	رهبری سازمان، به صورت ساده، مستقیم، و بی واسطه سخنان خود را بیان می کند.	رهبری سازمان
	۰/۹۲	رهبری سازمان، مقاصد و ایده های خود را به آسانی برای کارکنان بیان می کند.	
	۰/۸۵	رهبری سازمان، از بیان رسا و نفوذ کلام برخوردار است و آن را به کار می گیرد.	
	۰/۸۲	رهبری سازمان، افراد و گروه های با منافع متضاد را گرد هم می آورد.	
RMSEA=۰/۰۵۶ AVE=۰/۷۶ GFI=۰/۹۹ NFI=۱/۰۰	۰/۸۰	رهبری سازمان، از واژه ها و اصطلاحات جدید و حکیمانه استفاده می کند تا مفهوم جدیدی را ایجاد کند و به دیگران انتقال دهد.	فرهنگ سازی و گفتمان سازی
	۰/۸۹	رهبری سازمان، نگران ارزش ها و مسائل فرهنگی سازمان است.	
	۰/۸۹	رهبری سازمان، تلاش می کند تا به جای هویت های فردی، یک هویت جمعی برای سازمان و کارکنان ایجاد کند.	
	۰/۹۱	رهبری سازمان، به کارکنان کمک می کند تا فهم و حس مشترکی از هدف داشته باشند.	

تحلیل مدل نهایی پژوهش

در نهایت هم مدل نهایی پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است. در پژوهش حاضر شاخص های برازش برای مدل نهایی شامل: نسبت مجذور کای دو به درجه های آزادی (χ^2/df)، ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)، شاخص هنجار برازندگی (NFI)، شاخص هنجار نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، و شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)؛ و شاخص ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برای تحلیل مدل پژوهش به کار گرفته شده است. مقدار قابل اتکا برای تأیید این شاخص ها و مدل تجربی آن در جدول (۳) مشاهده است.



شکل ۱: مدل معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای مشاهده‌گر ده‌گانه و متغیر مکنون

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

مقدار تجربی	مقدار مطلوب	شاخص‌های برازش
۲/۱۵	کمتر از ۳	کای اسکوئر بهینه‌شده (df/2)
۰/۹۹	بیشتر از ۰/۹۰	شاخص هنجار برازندگی (NFI)
۰/۹۹	بیشتر از ۰/۹۰	شاخص هنجار نشده برازندگی (NNFI)
۰/۹۹	بیشتر از ۰/۹۰	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)
۰/۹۹	بیشتر از ۰/۹۰	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹۰	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)
۰/۰۱۵	کمتر از ۰/۰۵	ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده (RMR)
۰/۰۷۳	کمتر از ۰/۱۰	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
۰/۸۱	بیشتر از ۰/۵۰	میانگین واریانس استخراج‌شده (VAE)

با توجه به نتایج و شاخص‌های برازش بالا، می‌توان دریافت که مدل اندازه‌گیری رهبری حکیمانه مورد تأیید و برازش کامل است. در واقع، مدل ساختاری روابط علی بین متغیرهای مشاهده‌گر و مکنون را مشخص کرده و همبستگی علی و میزان واریانس تبیین‌شده را نمایش

می دهد. براساس نتایج مدل معادلات ساختاری پژوهش، که نشان دهنده آزمون نقشه مدل است، می توان دریافت که همه شاخص ها تبیین کننده رهبری حکیمانه بوده اند. در این بعد، بُعد کرامت دارای بالاترین اثر بوده است. یا به بیانی دیگر بُعد کرامت به گونه بهتری توانسته است واریانس رهبری حکیمانه را تبیین کند.

براساس نتایج مقدار ضریب مسیر رهبری حکیمانه با همه متغیرهای تحقیق، در سطح مناسب قرار دارد و از طرفی نیز مقدار T بالاتر از میزان حدنصاب معنی داری یعنی $1/96 \pm$ بوده، در نتیجه، این نقش تبیینی تأیید می گردد (جدول ۴).

جدول ۴: نتایج مدل سازی معادله ساختاری برای مدل ساختاری پژوهش

ردیف	مسیرهای مدل	ضریب استاندارد	اعداد معناداری
۱	صداقت، راستی و درستی ← رهبری حکیمانه	۰/۹۰	۱۷/۰۷
۲	اصالت ← رهبری حکیمانه	۰/۸۵	۱۵/۵۹
۳	خودشناسی ← رهبری حکیمانه	۰/۸۷	۱۶/۰۶
۴	بصیرت ← رهبری حکیمانه	۰/۹۱	۱۷/۶۴
۵	کرامت ← رهبری حکیمانه	۰/۹۴	۱۸/۴۰
۶	اخلاقیات ← رهبری حکیمانه	۰/۸۸	۱۶/۶۱
۷	الهام بخشی و انگیزش درون فردی ← رهبری حکیمانه	۰/۹۱	۱۷/۵۸
۸	حقیقت طلبی ← رهبری حکیمانه	۰/۹۱	۱۷/۵۸
۹	ارتباطات اثربخش ← رهبری حکیمانه	۰/۸۹	۱۶/۸۳
۱۰	فرهنگ سازی و گفتمان سازی ← رهبری حکیمانه	۰/۹۳	۱۸/۰۶

بررسی وضعیت متغیر رهبری حکیمانه و شاخص های آن در دستگاه های اجرایی
 برای بررسی وضعیت سطح متغیر رهبری حکیمانه و شاخص های آن در نمونه آماری تحقیق از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد. بر این اساس، فرضیه آماری متناظر H_0 و H_1 به صورت زیر تعریف می شود:

$$H_0: \mu X \leq 3$$

$$H_1: \mu X > 3$$

به گونه ای که H_1 به منزله بیشتر بودن سطح میانگین متغیر رهبری حکیمانه و شاخص های آن در نمونه آماری از میانگین در نظر گرفته شده است، و در مقابل، فرضیه H_0 به منزله کمتر بودن سطح میانگین متغیر رهبری حکیمانه و شاخص های آن در نمونه آماری از میانگین در نظر گرفته شده می باشد. نتیجه بررسی فرضیه آماری H_0 و H_1 با توجه به یک دامنه بودن آزمون، براساس مقدار آماره آزمون تی، به صورت ذیل خواهد بود:

$t \leq -1.645 \rightarrow H_0$ پذیرش فرضیه

$t > -1.645 \rightarrow H_0$ رد فرضیه

جدول ۵: بررسی وضعیت متغیر رهبری حکیمانه و شاخص‌های آن

مقدار آزمون (test value = 3)						
متغیرها	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
					حد بالا	حد پایین
رهبری حکیمانه	۲/۶۷۲	۲۱۹	۰/۰۰۸	۰/۱۶	۰/۰۴	تأیید
صداقت، راستی و درستی	۰/۳۵	۲۱۹	۰/۷۲	۰/۰۲۲	-۰/۱۰	تأیید
اصالت	۳/۱۹	۲۱۹	۰/۰۰۲	۰/۲۲	۰/۰۸	تأیید
خودشناسی	۳/۵۴	۲۱۹	۰/۰۰۰	۰/۲۲	۰/۰۹	تأیید
بصیرت	۲/۲۳	۲۱۹	۰/۰۲۶	۰/۱۴	۰/۰۱۷	تأیید
کرامت	۱/۷۶	۲۱۹	۰/۰۷۸	۰/۱۱۸	-۰/۰۱۳	تأیید
اخلاقیات	۳/۴۸	۲۱۹	۰/۰۰۱	۰/۲۳	۰/۱۰	تأیید
الهام‌بخشی و انگیزش درون فردی	۴/۲۳	۲۱۹	۰/۰۰۰	۰/۲۷	۰/۱۴	تأیید
حقیقت‌طلبی	۱/۰۰	۲۱۹	۰/۳۱۸	۰/۰۷	-۰/۰۶	تأیید
ارتباطات اثربخش	۲/۰۸	۲۱۹	۰/۰۳۹	۰/۱۴	۰/۰۰۷	تأیید
فرهنگ‌سازی و گفت‌وگو سازی	۲/۲۶	۲۱۹	۰/۰۲۵	۰/۱۶	۰/۰۲	تأیید

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که با توجه به اینکه مقدار (t) یعنی شاخص آماره آزمون محاسبه شده در ناحیه پذیرش فرض یک قرار گرفته است ($t > -1.645$). لذا می‌توان استنتاج کرد که سطح میانگین متغیر رهبری حکیمانه و شاخص‌های آن در نمونه آماری از میانگین در نظر گرفته شده بیشتر است.

رتبه‌بندی متغیرهای رهبری حکیمانه

به منظور رتبه‌بندی متغیرهای رهبری حکیمانه (صداقت، راستی و درستی؛ اصالت؛ خودشناسی؛ بصیرت؛ کرامت؛ اخلاقیات؛ الهام‌بخشی و انگیزش درون فردی؛ حقیقت‌طلبی؛ ارتباطات اثربخش؛ و فرهنگ‌سازی و گفت‌وگو سازی)، از آزمون فریدمن استفاده می‌شود. برای انجام این آزمون، سؤالات ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱. رتبه‌بندی میانگین متغیرهای رهبری حکیمانه چگونه است؟

۲. آیا حداقل یک زوج از رتبه میانگین متغیرهای رهبری حکیمانه تفاوت معنی داری باهم دارند؟

جدول ۶: نتایج آزمون فریدمن

درجه آزادی	آزمون کای-مربع	تعداد پاسخها	سطح معنی داری
۹	۷۷٫۳۷۹	۲۲۰	۰٫۰۰۰

نتایج آزمون نشان می دهد که رتبه بندی میانگین متغیرهای تحقیق با یکدیگر متفاوت است. یعنی دست کم یک زوج از رتبه میانگین متغیرهای رهبری حکیمانه تفاوت معنی داری با یکدیگر دارند. میزان میانگین و رتبه مؤلفه ها به شرح ذیل می باشد:

جدول ۷: میانگین رتبه های مربوط به متغیرهای رهبری حکیمانه

ردیف	متغیر مورد بررسی	امتیاز رتبه	شماره اولویت
۱	صداقت، راستی و درستی	۴/۵۵	۱۰
۲	اصالت	۶/۰۶	۲
۳	خودشناسی	۵/۷۷	۴
۴	بصیرت	۵/۲۵	۷
۵	کرامت	۵/۲۰	۸
۶	اخلاقیات	۵/۹۸	۳
۷	الهام بخشی و انگیزش درون فردی	۶/۳۶	۱
۸	حقیقت طلبی	۴/۹۱	۹
۹	ارتباطات اثربخش	۵/۳۹	۶
۱۰	فرهنگ سازی و گفتمان سازی	۵/۵۳	۵

چنانچه در جدول ملاحظه می شود، در ارتباط با متغیرهای رهبری حکیمانه، براساس نظر پاسخ دهندگان به ترتیب اولویت، متغیرهای الهام بخشی و انگیزش درون فردی و اصالت بالاترین نمره و متغیرهای صداقت، راستی و درستی و حقیقت طلبی کمترین امتیاز را کسب کردند.

بحث و نتیجه گیری

عصر حاضر، عصر پیچیدگی ها و عدم قطعیت هاست، و سازمان ها و جوامع دنیای امروز با مسائل ارزشی، اخلاقی، از خودبیگانگی، دستیابی به مزیت رقابتی، پیشرفت و توسعه پایدار، و حفظ و بقای خود در بلندمدت درگیر هستند. از طرفی، دانش علمی و نظری و دانش فنی و فناوری های مدرن به پیشرفته ترین وضعیت خود رسیده اند؛ اما تمام دانشی که در دنیا وجود دارد نتوانسته مسائل ارزشی و اخلاقی سازمان ها و جوامع را برطرف کند و مصلحت و منفعت عامه را برآورده سازد. به عبارت

دیگر، دانش موجود که مبتنی بر عقلانیت نظری و ابزاری است (استنمارک،^۱ ۱۹۹۵)، نتوانسته است عقلانیت ارزشی و بایسته‌های ارزشی را به کار گیرد، و منجر به رهبری حکیمانه شود. پژوهشگران متعددی وجود دارند که رهبری حکیمانه را به‌عنوان یک رهبری تمام‌عیار مطرح و کیفیت‌های ضروری آن را بررسی کرده‌اند (صمدی‌میارکلانی و صمدی‌میارکلانی، ۱۳۹۴؛ مک‌لایمن، ۲۰۰۵؛ نوناکا و توایاما، ۲۰۰۵، ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷؛ نوناکا و همکاران، ۲۰۰۸؛ نوناکا و تاکوچی، ۲۰۱۱)؛ اما تاکنون مقیاسی برای سنجش وضعیت رهبری حکیمانه در سازمان‌های دولتی و خصوصی ارائه نشده است. از این‌رو، هدف اصلی این پژوهش، ارائه مقیاسی برای سنجش رهبری حکیمانه است. از این‌رو، در این پژوهش با مرور ادبیات مرتبط با مفهوم رهبری و رهبری حکیمانه، و نیز مصاحبه با برخی از خبرگان و اساتید دانشگاه‌ها، مفاهیم و کیفیت‌های مرتبط با رهبری حکیمانه شناسایی شدند، و در قالب پرسشنامه میان کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان مازندران توزیع شدند تا داده‌های کمی مورد نیاز برای سنجش مقیاس رهبری حکیمانه گردآوری شود.

آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای پرسشنامه ۰/۹۸ است که نشان از میزان بالای پایایی پرسشنامه است؛ به عبارت دیگر، مقدار آلفای کرونباخ نشان‌دهنده میزان شفافیت و قابل فهم بودن گویه‌های مورد استفاده در پرسشنامه برای پاسخ‌دهندگان است. علاوه بر این، مقدار واریانس استخراج‌شده (VE) بالاتر از ۰/۵۰ نشان می‌دهد که گویه‌های شاخص‌ها، سنجه‌های خوبی برای این سازه‌ها هستند.

نتایج مدل معادلات ساختاری پژوهش نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها تبیین‌کننده مفهوم رهبری حکیمانه هستند. در میان ابعاد و کیفیت‌های ده گانه رهبری حکیمانه، کیفیت «کرامت» دارای بیشترین اثر تبیین‌کنندگی بوده است؛ به عبارت دیگر، کیفیت «کرامت» معرف دقیق‌تر مفهوم رهبری حکیمانه بوده است. پس از آن، فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی، الهام‌بخشی و انگیزش درون‌فردی، حقیقت‌طلبی، بصیرت، و صداقت، راستی و درستی دارای بیشترین نقش تبیین‌کنندگی در رهبری حکیمانه بودند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سطح میانگین متغیر رهبری حکیمانه و شاخص‌های آن در نمونه آماری از میانگین در نظر گرفته شده بیشتر است. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که براساس نظر پاسخ‌دهندگان، کیفیت‌های «الهام‌بخشی و انگیزش درون‌فردی» و «اصالت» در میزان رهبری حکیمانه در دستگاه‌های اجرایی استان مازندران دارای بالاترین رتبه بودند. به عبارت

1. Stenmark

دیگر، این کیفیت‌ها در کیفیت رهبری مدیران نمونه مورد مطالعه برجسته‌تر از سایر کیفیت‌ها بودند؛ و کیفیت‌های «صداقت، راستی و درستی» و «حقیقت‌طلبی» دارای پایین‌ترین رتبه بودند و از برجستگی کمتری نسبت به سایر کیفیت‌ها برخوردار بودند.

کیفیت‌هایی که در این پژوهش در قالب مقیاسی برای سنجش رهبری حکیمانه ارائه شدند در برخی از پرسشنامه‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند یا توسط برخی از نویسندگان مطرح شده‌اند که عبارتند از: صداقت و راستی و درستی (تروینو و همکاران، ۲۰۰۳؛ مک‌لایمن، ۲۰۰۵؛ کالشوون و همکاران، ۲۰۱۱؛ یوکل و همکاران، ۲۰۱۳؛ صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴)، بصیرت (باربوتو و ویلر، ۲۰۰۶؛ صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴؛ نوناکا و تاکئوچی، ۲۰۱۱)، خودشناسی (مک‌لایمن، ۲۰۰۵؛ والومبوآ و همکاران، ۲۰۰۸)، اصالت (مک‌لایمن، ۲۰۰۵؛ والومبوآ و همکاران، ۲۰۰۸)، کرامت (مک‌لایمن، ۲۰۰۵؛ باربوتو و ویلر، ۲۰۰۶؛ کالشوون و همکاران، ۲۰۱۱؛ یوکل و همکاران، ۲۰۱۳؛ صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴)، اخلاقیات (تروینو و همکاران، ۲۰۰۳؛ دوهوگ و دن‌هارتوگ، ۲۰۰۸؛ کالشوون و همکاران، ۲۰۱۱؛ یوکل و همکاران، ۲۰۱۳؛ صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴)، الهام‌بخشی و انگیزش درون‌فردی (آولیبو و همکاران، ۱۹۹۹؛ باربوتو و ویلر، ۲۰۰۶؛ صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴)، حقیقت‌طلبی (آولیبو و همکاران، ۱۹۹۹؛ صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴)، ارتباطات اثربخش (مک‌لایمن، ۲۰۰۵؛ والومبوآ و همکاران، ۲۰۰۸؛ یوکل و همکاران، ۲۰۱۳)، و فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی (صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی، ۱۳۹۴).

نقش دانش و اهمیت فرایند خلق دانش سازمانی در جامعه دانشی امروز دارای اهمیتی فزاینده است. شرکت‌ها، دولت‌ها، و سازمان‌های دولتی و غیردولتی فعالیت‌های دانش‌آفرین را به کار می‌گیرند تا جایگاه رقابتی خود را در عصر دانش تضمین کنند. این وضعیت نیازمند رهبران حکیمی است که با ایجاد فرایندهای سازمانی پویا، دانش را به حکمت تبدیل کرده و حکمت را به سایر اعضای سازمان انتقال دهند. افزون بر این، مسائل ارزشی و اخلاقی، مسئولیت‌پذیری نسبت به نفع جامعه و محیط زیست، و ایجاد همدلی، یگانگی، و تقویت انگیزه روانی و معنوی در میان اعضای مجموعه‌های سازمانی و اجتماعی نیز رهبری حکیمانه را فرا می‌خواند.

حکمت به‌طور عام، و رهبری حکیمانه به‌طور خاص، آمده است تا با ادغام هم‌زمان جنبه‌های ارزشی، اخلاقی و اجتماعی، و از طریق عقلانیت ارزشی و توجه به نفع عامه (یا جامعه)، بر شکاف میان دانش نظری و مهارت فنی و عمل‌گرایانه غلبه کند.

بسیاری از رهبران دانش را به صورت نامطلوبی مورد استفاده قرار می‌دهند، و قادر به پرورش و توسعه انواع بهتر آن نیستند. به دلیل مدون بودن، دقیق بودن، و تعمیم‌یافتگی دانش آشکار، مدیران

تمایل دارند تا از این دانش استفاده کنند و توجهی به دانش ضمنی نمی‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها و مؤسسات فکر می‌کنند که با استفاده از اعداد، داده‌ها، و فرمول‌های علمی، به جای استفاده از قضاوت‌های درست، می‌توانند مخاطرات بزرگ را مدیریت کنند. گاهی شرکت‌هایی مانند شرکت‌های خودروساز نیز به جای فهم تقاضاها و نیازهای مشتریان، بر مشوق‌های مالی تکیه می‌کنند.

رهبران برای رویارویی با مسائل جهانی محیط زیست، انرژی، و تنوع زیستی، بر اکتشافات علمی جدید تکیه می‌کنند و تلاش می‌کنند تا با استفاده از مزیت‌های فناوریانه، سیستم‌های هوشمندی را توسعه دهند. رهبران و مدیران شرکت‌ها و مؤسسات بازرگانی باید آینده‌ای را فراتر از شرکت خود توسعه دهند، و باید منفعت عامه را پیگیری نمایند. مدیران باید از خودشان بپرسند که آیا تصمیم‌گیری‌های آنان برای جامعه و سایر شرکت‌ها خوب است. مدیریت باید به هدف بالاتری خدمت کند. مادامی که شرکت‌ها و مدیرانشان ارزش‌های اجتماعی و اقتصادی را ایجاد نکنند، در بلندمدت قادر به حفظ و بقای خود نیستند.

مضاف بر اینکه، دنیا در جستجوی رهبرانی است که ۱. با علم به اینکه هر چیزی مشروط است و وابسته به شرایط خاصی است، قضاوت می‌کنند؛ ۲. با علم به اینکه هر چیزی در حال تغییر است، تصمیم‌گیری می‌کنند و ۳. با علم به اینکه هر چیزی وابسته به عمل به موقع است، اقدام می‌کنند. این رهبران باید آنچه را که خوب، درست، و مناسب جامعه است را ببینند. آنها باید مدیریت خرد و الهام‌های تصویر بزرگ از آینده را با یکدیگر مرتبط کنند (نوناکا و تاکنوچی، ۲۰۱۱).

نظریه رهبری حکیمانه، نظریه‌ای پویاست که تمامی جنبه‌های مثبت سایر نظریه‌های رهبری را ترکیب می‌نماید. البته، این نظریه تنها ترکیبی از نظریه‌های موجود رهبری نیست، بلکه از لحاظ مفهومی متمایزتر از آنهاست و از لحاظ ادراکی دارای ابهام کمتری است. نظریه رهبری حکیمانه ترکیبی از رویکردهای عقلایی، مذهبی، اخلاقی و ارزشی به رهبری است (صمدی‌میارکلانی و صمدی‌میارکلانی، ۱۳۹۴).

نقطه آغاز فرایند رهبری حکیمانه، وجود خود رهبر است که باید از حکمت برخوردار باشد تا بتواند حکمت‌آفرین و بصیرت‌بخش باشد. رهبر حکیم دارای انگیزه‌های درون‌فردی است که مستقل از عوامل بیرونی است و از وجود خود رهبر جوشش می‌کنند که مبتنی بر باورها، اعتقادات، ارزش‌ها، و شاکله وجودی اوست. در این مفهوم، رهبر براساس وجدان درونی خود عمل می‌کند و در اعمال و رفتار خود تعادل دارد.

رهبر باید از میزانی خودشناسی و دیگرشناسی برخوردار باشد تا بتواند آگاهی و شناخت دقیق و درستی از ماهیت وجودی خود، استعدادها، توانمندی‌ها، نقاط قوت و ضعف، وضعیت گذشت، حال، و آینده خود و سازمان، و نیز ماهیت رویدادها، کارها، افراد، محیط پیروانی، مسائل، دشمنان

(در شرایط تخصصی)، رقبا (در شرایط رقابتی)، و یا سایر مخاطبان خود داشته باشد، و نسبت به وقایع پیرامونی حساس باشد. این خودشناسی و دیگرشناسی و حساسیت نسبت به مسائل پیرامونی محرک بصیرت در رهبر حکیم است تا از این طریق بتواند تصمیم‌های خوبی اتخاذ نماید و اقدامات درست و بهنگامی را به اجرا بگذارد.

حقیقت‌طلبی یکی دیگر از کیفیت‌های برجسته رهبری حکیمانه است که با داشتن ذهن جستجوگر و پرسش‌گر، تفکر، تعقل، اندیشه در پدیده‌ها، و تحلیل ادراکی-شناختی در جستجوی کسب دانش، آگاهی، و معرفت نسبت حق و حقیقت است و از این‌رو، رهبری اندیشه‌پروان خود را بر عهده می‌گیرد، بیدارگرانه عمل می‌کند، آنها را دعوت به تفکر و اندیشه می‌کند، علائم و هشدارها را اعلام می‌کند، و اطلاعات درستی را در اختیار آنها قرار می‌دهد تا بدون واسطه حقیقت را درک کنند. علاوه بر این، کیفیت‌هایی نظیر صداقت، راستی و درستی، عمل به وعده‌ها، اجتناب از دروغ، حیله، و نیرنگ در روابط، به کارگیری و حفظ اصول ارزشی و اخلاقی در هدف‌گذاری‌ها، تصمیم‌ها و رفتارها، تعهد به نفع جامعه، حفظ کرامت انسان‌ها، رفتار کریمانه و مهربانانه با دیگران، پاسخگویی در مقابل عملکرد، مسئولیت در قبال افراد تحت سرپرستی، از جمله عواملی هستند که مورد توجه مستقیم سایرین قرار دارند و می‌توانند یک الگوی رفتاری مطلوب شایسته تقدیر، تکریم، و تقلید از رهبر را در اذهان افراد ایجاد کنند، و اعتماد آنها به رهبر را شکل دهند. رهبران حکیم کمال و سعادت فردی، سازمانی و اجتماعی را هدف قرار می‌دهند.

رهبری حکیمانه یک رهبری تحول‌گرای^۱ واقعی است. به عبارت دیگر، رهبران حکیم به وضعیت موجود قناعت نمی‌کنند، انقلابی عمل می‌کنند، ساختارها و سازوکارهای نامطلوب را به چالش می‌کشانند، و پیوسته در حال تحول و پیشرفت هستند. سپس، به‌منظور انتقال و پرورش حکمت در سازمان و در میان کارکنان، و در جهت دستیابی به هدف‌ها، رهبر حکیم باید ارتباطات اثربخشی را ایجاد کرده، و از طریق ایجاد گفت‌وگو و فرهنگ‌سازی مبادرت به انتقال حکمت نماید. رهبر حکیم با واژه‌سازی‌های متناسب، یک منظومه مفهومی با ظرفیت‌های جدید ایجاد می‌کند. رهبر حکیم یک معمار فرهنگی است، که براساس واقعیت‌های موجود، آرمان و آینده مطلوب را ترسیم می‌کند، و از طریق ایجاد ارتباطات اثربخش و با استفاده از فن بیان و سخنوری، هدف‌ها را با صراحت بیان می‌کند، راه‌های دستیابی به هدف‌ها را نشان می‌دهد، اعتمادسازی می‌کند، وحدت‌آفرینی می‌کند، الهام‌بخشی می‌کند، عزم عمومی در جهت دستیابی به هدف‌ها را ایجاد می‌کند، محیطی سرشار از هدف‌های درست و معنی‌دار و ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی ایجاد

می‌کند، و با جدیت و پشتکار بر تکلیف‌مداری و مسئولیت‌پذیری تمرکز می‌کند تا تصمیم‌ها را به درستی پیاده‌سازی نماید.

شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، و فرهنگی دنیای امروز می‌طلبد که پژوهشگران عرصه مدیریت و رهبری و علوم اجتماعی نقش حکمت، دستاوردها، و زمینه‌های خلق حکمت را در سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند. در این مسیر، می‌توانند از روش‌شناسی‌های هستی‌شناسانه و معرفت‌شناسانه استفاده کنند. مقیاس پیشنهادی در این پژوهش، برای سنجش میزان رهبری حکیمانه، می‌تواند به پژوهشگران کمک نماید تا میزان و کیفیت رهبری حکیمانه را در سازمان‌های مختلف بخش عمومی، خصوصی، غیردولتی، و مردم‌نهاد مورد استفاده قرار دهند.



منابع

۱. صمدی میارکلائی، حسین؛ حسنعلی آقاجانی و حمزه صمدی میارکلائی (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان» (شاهد تجربی: اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر)، فصلنامه علمی و پژوهشی رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه گرمسار، ۷ (۱)، ص ۱۱۷-۱۳۸.
۲. صمدی میارکلائی، حمزه و حسین صمدی میارکلائی (۱۳۹۴)، «در مسیر نظریه رهبری حکیمانه اسلامی»، نشریه علمی و پژوهشی نظریه‌های اجتماعی متفکران مسلمان، ۵ (۱)، ص ۱۶۳-۲۰۱.
۳. صمدی میارکلائی، حمزه و حسین صمدی میارکلائی (۱۳۹۶)، «روندها و روش‌شناسی‌های پژوهشی در مطالعات مدیریت دولتی: تحلیل محتوای نشریات برتر در یک دوره پنج‌ساله (۲۰۱۰-۲۰۱۴)»، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۸، ص ۹۹-۱۱۶.
۴. صمدی میارکلائی، حسین؛ حمزه صمدی میارکلائی و مینا احمدی (۱۳۹۵)، «ارائه الگوی جهت‌سنجش تعاملات علی میان عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در آموزش عالی: مطالعه‌ای در دانشگاه مازندران با استفاده از تکنیک دیمتل»، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۷ (۳)، ص ۳۳-۴۹.
5. Ackoff, R. L. (1989), From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis*, 16(1), 3-9.
6. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
7. Bagozzi, R.P., & Heatherington, T.F. (1994), A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to self-esteem. *Structural Equation Modelling*, 1(1), 35-67.
8. Baltes, P. B., & Kunzmann, U. (2003) Wisdom. *The Psychologist*, 16, 131-132.
9. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006), Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.

10. De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008), Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
11. Drucker, P. F. (2002), *The Effective Executive*. United States: HarperCollins Publishers Inc.
12. Einhorn, H. J. (1972), Expert measurement and mechanical combination. *Organizational Behavior & Human Performance*, 7(1), 86-106.
13. Flyvbjerg, B. (2001), *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
14. Flyvbjerg, B. (2001), Making social science matter. In Papanagnou, G. (Ed.), (2011), *Social Science and Policy Challenges: Democracy, Values and Capacities* (pp. 25-56), Paris: UNESCO.
15. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006), *Multivariate data analysis* (6th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Education.
16. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011), Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
17. Maxwell, N. (2007), From knowledge to wisdom: The need for an academic revolution. *London Review of Education*, 5(2), 97-115.
18. McLyman, L. A. (2005) *Wise leadership*, Michigan: Michigan State University Press.
19. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011) The Wise Leader. *Harvard Business Review*, May 89(5), 57-67.
20. Nonaka, I., & Toyama, R. (2005), The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and corporate change*, 14(3), 419-436.
21. Nonaka, I., & Toyama, R. (2006), *Strategy as distributed phronesis*. Working Paper IMIO-14). Institute of Management, Innovation & Organization, University of California, Berkley.
22. Nonaka, I., & Toyama, R. (2007), Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis), *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394.

23. Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008), *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
24. Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
25. Rooney, D. (2013), Grounding organizational wisdom theory: Ontology, epistemology, and methodology. In Kupers, W., & D. J. Pauleen (Ed.) *A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice* (pp. 79-98), UK: Gowen Publishing Limited.
26. Spiller, C., Pio, E., Erakovic, L., & Henare, M. (2011), Wise up: Creating organizational wisdom through an ethic of Kaitiakitanga. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 223-235.
27. Stack, L. (2016), *Doing the right things right: how the effective executive spends time*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
28. Steed, C. (2017), *Smart Leadership – Wise Leadership: Environments of Value in an Emerging Future*. New York: Routledge.
29. Stenmark, M. (1995), *Rationality in science, religion, and everyday life: A critical evaluation of four models of rationality*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
30. Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003), A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
31. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
32. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013), An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.