

## بررسی و شناسایی مؤلفه‌های خرد سازمانی

پژمان محرابیان<sup>۱</sup>

### چکیده

امروزه منابع انسانی به عنوان بارزترین و مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند که به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها منجر می‌شوند. در دنیای امروز که با تغییر و تحولات سریع همراه هست، منابع انسانی اثربخش از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود در سازمان هستند و رشد اقتصادی سازمان وابسته به توانمند کردن آن‌هاست. از این‌رو، باید به دانش و نیازهای منابع انسانی توجه ویژه گردد و بین نیازهای فردی و سازمانی اتحاد و یکپارچگی ایجاد شود. خرد سازمانی در واقع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ایجاد انسجام گروهی در بین کارکنان، اهداف فردی و سازمانی را همسو سازد.

هدف از این پژوهش بررسی و شناسایی مؤلفه‌های خرد سازمانی می‌باشد. روش تحقیق از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می‌باشد، همچنین، از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت استفاده شده است. از نظرات ۳۵ نفر از خبرگان، کارشناسان حوزه منابع انسانی و اساتید دانشگاه نیز کمک گرفته شده است. در انتها با استفاده از روش دلفی تعدیل‌شده مدل نهایی تأیید گردید.

نتیجه حاصل از این تحقیق مدلی مفهومی از مؤلفه‌های خرد سازمانی می‌باشد که بعد از تأیید خبرگان این حوزه دارای ۹ مؤلفه می‌باشد که مدیران سازمان‌ها با استفاده از این مؤلفه‌ها می‌توانند خرد سازمانی را توسعه داده و از نتایج آن در سازمان خود منتفع گردند. مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: ۱- خودآگاهی ۲- درک دیگران ۳- قضاوت ۴- دانش زندگی ۵- مهارت‌های زندگی ۶- تمایل به یادگیری ۷- همدلی ۸- همسوسازی منافع فردی و منافع سازمانی ۹- اعمال اخلاقی ۱۰- تصمیم‌گیری مؤثر

**کلمات کلیدی:** خرد سازمانی، قضاوت، خودآگاهی.

---

۱. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات.

## ۱. مقدمه

امروزه با اطلاع یافتن از ویژگی‌های شخصیت و شناخت علایق و نگرش‌های منابع انسانی در زمینه فعالیت‌های گوناگون، می‌توان هدایت صحیح را اعمال کرد و حداکثر رضایتمندی از انجام فعالیت را برای فرد به وجود آورد و علاوه بر تأمین بهداشت روانی، مانع از هدر رفتن نیروی انسانی شد. (Yousef, 2016)

پلیکرد و همکاران، افزایش خرد را در سازمان موجب نزدیک شدن اهداف فردی به اهداف سازمانی و در نتیجه رضایت شغلی می‌دانند. (Plickert & others, 2017) همچنین اُدن، وجود خرد سازمانی را عامل ایجاد رضایت شغلی در سازمان‌ها می‌داند. (Oden, 2011) به‌طور کلی یکی از عوامل مؤثری که علاوه بر ایجاد انسجام تیمی و اعتماد بین فردی موجب ایجاد رضایت شغلی درونی در کارکنان می‌گردد، خرد سازمانی است. خرد توانایی کاربرد صحیح دانش و قضاوت‌های صحیح پیرامون مسائل مربوط به زندگی و نقطه برتر توسعه فردی و ترکیبی از هفت ویژگی‌های انسانی است که امکان انجام عمل بهتر را ایجاد می‌کند.

(Staudinger, 2016 & Law). آن‌ها خرد را ظرفیت قضاوت و گزینش دانش خاص در یک زمینه خاص و برای یک کار خاص می‌دانند. در مقیاس سازمانی، خرد سازمانی ظرفیت عملی کردن مناسب‌ترین رفتارها در سازمان با توجه به دانسته‌ها و دغدغه‌های درست سهامداران مختلفش است (McKenna, 2007) بنابراین خرد تأثیر چشمگیری بر موفقیت در سطح مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی دارد. خرد سازمانی موجب بهبود انسجام تیمی و رضایت شغلی می‌گردد. (Oden, 2011)

کریستین و همکاران، تعریف مختصری از خرد سازمانی ارائه کردند: آن‌ها خرد را ظرفیت قضاوت و گزینش دانش خاص در یک زمینه خاص و برای یک کار خاص می‌دانند (Christensen & others, 2000). خرد سازمانی از دیدگاه باین، دارای ۶ بعد کلی خودشناسی، درک دیگران، قضاوت، دانش زندگی، مهارت‌های زندگی و تمایل به یادگیری است. درک دیگران: درک عمیق از طیف گسترده‌ای از افراد در محتواهای مختلف فردی، گروهی و سیستمی. توانایی درگیر شدن آن‌ها، قابلیت درک آن‌ها، توجه اصلی در یادگیری در مورد آن‌ها و تمایل به کمک آن‌ها. (Byrne, 1994) قضاوت: توانایی جذب یکپارچگی و پذیرش اطلاعات زندگی فرد. دانش زندگی: ادراک متداول فرد، روشنفکر بودن و درک واقعیت‌های زندگی. مهارت‌های زندگی: تخصص در تعادل بین نقش‌های چندگانه، اداره امور روزانه، پیش‌بینی مشکلات، غلبه کردن بر موانع، داشتن ابزارهای عملی و استراتژی‌های برخورد با محتوای چندگانه زندگی. تمایل به یادگیری: اعتماد به آنچه فرد می‌داند و باور به اینکه او به‌سادگی هر چیزی را نمی‌داند (Byrne, 1994)

خرد سازمانی به صورت جمعی، انتقال و یکپارچه‌سازی خرد افراد و استفاده از فرایندهای نهادی و اجتماعی مثلاً ساختار، فرهنگ و رهبری برای عمل راهبردی تعریف می‌شود که در درک نحوه استفاده بهتر سازمان از دانش تأکید دارند. خرد سازمانی صلاحیت سازمان برای توسعه روش‌های سازمانی در استفاده از فضایل و اعمال افراد برای تصمیم‌گیری مؤثر و سلامت سازمان و همچنین می‌توان به متغیرهای سرمایه انسانی، معنویت، اصول و اعمال اخلاقی، مدیریت دانش، هوش هیجانی در ارتباط با خرد سازمانی اشاره کرد. بر اساس مطالعه در مبانی نظری و پیشینه پژوهش هوش هیجانی و مدیریت دانش از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های خرد سازمانی است. بخش مهمی از اطلاعات درون سازمان‌ها همواره، به صورت 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 در جهت دانش‌محوری به سرعت طی نماید. در این میان، باید خاطرنشان کرد که تنها انتقال دانش و اطلاعات در سازمان مهم نیست و به پدیده دیگری به نام خرد سازمانی نیاز است تا دانش درست را به‌طور درست در جای مناسب به اشتراک گذاشت. (others, 2012 & Pinheiro) وجود خرد سازمانی در یک سازمان به ویژه سازمان‌های آموزشی، کارکنان را به داشتن انگیزه و ارتباط با یکدیگر تشویق کرده و فرایند مدیریت دانش را تسهیل می‌کند (Hammond & others, 2017)

خرد سازمانی نقشی میانجی در تأثیرگذاری مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی دارد. می‌توان گفت که بخش مهمی از اطلاعات درون سازمان‌ها همواره به صورت 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 در جهت دانش‌محوری به سرعت طی کند و باعث اثربخشی سازمان شود؛ اما شواهد و قراین حاکم از آن هستند که با وجود مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها، این سازمان‌ها اثربخشی لازم را ندارند؛ زیرا، از مدیریت دانش در جای درست استفاده نمی‌کنند. در این میان، باید خاطرنشان کرد که تنها انتقال دانش و اطلاعات در سازمان مهم نیست، بلکه به پدیده دیگری به نام خرد سازمانی نیاز است تا دانش درست به‌طور درست در جای مناسب به اشتراک گذاشته شود و در نهایت، باعث اثربخشی سازمان شد. با توجه به نتایج پژوهش، به نظر می‌رسد که می‌توان نتیجه گرفت مدیریت دانش شرط لازم برای اثربخشی سازمان است؛ ولی شرط کافی نیست و اگر سازمان بخواهد اثربخش باشد، باید در کنار مدیریت دانشی که انجام می‌دهد، به خرد سازمانی نیز توجه کند. پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان سازمان، در کنار مدیریت دانش با تشکیل کارگاه‌ها و دوره‌هایی برای توسعه دانش عملی کارکنان، توسعه فرایندهای فراشناختی مربوط به مدیریت دانش و محدودیتها، قطعی نبودن و تناقض‌های مربوط به آن، یادگیری از تجارب گذشته و نیز توسعه خودآگاهی برای مشاهده خود به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر، به بهبود خرد سازمانی نیز توجه کنند. برای اینکه از دانش موجود و مدیریت آن به صورت بهتر

و در جای مناسب استفاده شود تا تصمیم‌هایی درست اتخاذ شوند و باعث اثربخشی سازمان شوند (صابری & گودرزی، ۱۳۹۸)

## ۲. بیان مسئله

طی دو دهه اخیر، سازمان‌ها در راستای جهانی‌شدن به‌طور معنی‌داری تغییر کرده و به سازمان‌هایی با ویژگی عدم تمرکز، تبدیل شده‌اند. در این نوع سازمان‌ها، نیروی انسانی یک سرمایه اصلی محسوب شده و سازمان‌ها به دنبال بهره‌گیری از قابلیت‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی در جهت حداکثرسازی اثربخشی خود می‌باشند. در این راستا، استفاده از مفاهیم توانمندساز کارکنان در جهت بهره‌گیری بهتر از دانش، توانایی و مهارت‌های نیروی انسانی، حائز اهمیت فراوانی است. (De- Castro & others, 2011) یکی از این عوامل توانمندساز خرد سازمانی می‌باشد. در واقع، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند دانش، بینش و رفتار خردمندان‌های را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند (جهانگیر & کلاتهایی، ۱۳۹۱)

خرد سازمانی در واقع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ایجاد انسجام گروهی در بین کارکنان، موجب اعتماد گروهی در بین آنان شده و رضایت شغلی را بهبود بخشد. (Oden, 2011) همچنین، خرد سازمانی به کارکنان و مدیران کمک می‌کند تا منافع فردی خود را در راستای منافع سازمانی تغییر دهند (others, 2017 & Plickert) همین امر موجب بروز رفتارهای متنوع کارکنان مانند پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و مسؤولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در محل کار می‌شود. (Southwick & others, 2017) عنوان می‌کنند که بروز خرد سازمانی در رهبران سازمان موجب تاب آوری بیشتر در کارکنان و حس رضایت شغلی در آنان می‌گردد. علاوه بر آن، به گفته میتروف (۲۰۱۶) خرد همچون اهرمی است که کارکنان را در ارائه رفتارهای درست سازمانی، تسهیم دانش و رسیدن به توسعه پایدار یاری می‌کند. (Mitroff, 2016) خرد سازمانی همچنین، عامل مهمی است که بر خودآگاهی و کنترل هیجانات اعضای سازمان آموزشی نیز اثرگذار است. (شاه رستم بیگ، ۱۳۹۸)

امروزه منابع انسانی به عنوان بارزترین و مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند که به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها منجر می‌شوند. (Ruhi, 2017) در دنیای امروز که با تغییر و تحولات سریع همراه هست، منابع انسانی اثربخش از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود در سازمان هستند و رشد اقتصادی سازمان وابسته به توانمند کردن آن‌هاست. (Mathis & others, 2016). از این رو، باید به دانش و نیازهای منابع انسانی توجه ویژه گردد و بین نیازهای فردی و سازمانی اتحاد و یکپارچگی ایجاد شود. زیرا امروزه دانش افراد، دارایی راهبردی سازمان‌ها قلمداد شده و یکی از رویکردهای مناسب برای

ایجاد یکپارچگی بین نیازهای جدید منابع انسانی در جوامع مدرن، مدیریت دانش است. (Aryanto, 2017)

خرد توانایی کاربرد صحیح دانش و قضاوت‌های صحیح پیرامون مسائل مربوط به زندگی و رفتار است. (Pinheiro, 2012) خرد، نقطه برتر توسعه فردی و ترکیبی از ویژگی‌های انسانی است که امکان انجام عمل بهتر را ایجاد می‌کند.

(Law & Staudinger, 2016) در مقیاس سازمانی، خرد سازمانی ظرفیت عملی کردن مناسب‌ترین رفتارها در سازمان با توجه به دانسته‌ها و دغدغه‌های درست سهامداران مختلفش است، بنابراین خرد تأثیر چشمگیری بر موفقیت در سطوح مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی دارد، مطالعه خرد نتایج فعالیت‌های مدیریت دانش را بهبود می‌بخشد. در نهایت می‌توان گفت سطوح بالاتر خرد سازمانی با سطوح بالاتر ارزش‌آفرینی همراه است. (Rowley, 2006). ادگار شاین، معتقد است که فرهنگ سازمانی الگویی از پیش‌فرض‌های بنیادی است که گروه‌ها مواجه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی خلق، کشف یا ایجاد می‌کنند. الگویی که کارکرد مطلوبی دارد و می‌توان آن را به اعضای سازمان آموخت، تا آن‌ها نیز با توجه به این الگو بیندیشند و عمل نمایند. فرهنگ سازمانی، تأثیری به سزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان داشته می‌تواند توانایی سازمان را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک، تحت تأثیر قرار دهد. (Schein, 1990)

امروزه در سازمان‌ها وجود خرد سازمانی می‌تواند بر فرایند مدیریت دانش تأثیرگذار باشد زیرا خرد سازمانی بر پایه دانش و تجربه بنا شده است. همچنین این پدیده با اشکال مختلف فرهنگی در سازمان‌ها گره خورده و تحت تأثیر فرهنگ‌های سازمانی قرار می‌گیرد. (شاه رستم بیگ، ۱۳۹۸)

### ۳. پیشینه تحقیق

نتایج تحقیق علی رضاییان و همکاران نشان می‌دهد نشان می‌دهد که مدل سنجش خرد سازمانی دربرگیرنده یازده مؤلفه در پنج سطح قرار گرفته است. در سطح اول، مؤلفه‌های تفکر راهبردی و ساختار سازمانی قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده تأثیرپذیری بالای این دو متغیر می‌باشد همچنین در سطح دوم، مؤلفه‌های فضیلت و اصول اخلاقی، یادگیری و آموزش و راهبردی و اهداف است که تأثیرگذاری مستقیم با سطح اول دارد. در سطح سوم، مؤلفه‌های تصمیم‌گیری، رهبری و مدیریت منابع انسانی وجود دارد و در سطح چهارم، مؤلفه‌های همکاری و عمل‌گرایی وجود دارد و در پایین‌ترین سطح، نوآوری و خلاقیت، قرار گرفته است که تأثیر مستقیم با سطوح بالا دارد. (رضاییان & همکاران، ۱۳۹۸)

برلی و همکاران، در مطالعه‌ای با عنوان "یادگیری سازمانی، دانش و خرد" به این نتیجه رسیدند که دانش برتر در سطح راهبردی منجر به مزیت رقابتی دائم و موفقیت سازمانی می‌شود. به علاوه، مطالعات بیشتر می‌تواند به دانش بیشتر و موفقیت‌های بزرگتر منجر گردد. در حقیقت، مطالعات و دانش بیشتر همواره به انتخاب‌های بیشتر منجر می‌شود و توانایی انتخاب‌های راهبردی مناسب، نه ایجاد دانش بیشتر، قلب موفقیت‌آمیز سازمان است. «موفقیت لزوماً به سمت سازمانی که بیشتر می‌داند نمی‌رود، بلکه آن سازمانی موفق می‌شود که بهترین استفاده را از آن چیزی که می‌داند، ببرد و بداند که به‌طور راهبردی در یک سازمان و در سطح وسیع در جامعه چه چیزی مهم‌ترین است. (Burke, 2007)).

استروم، در مطالعه‌ای با عنوان "خرد به عنوان یک سازه سازمانی: واقعیت یا علم معانی بیان" به این نتیجه رسید که خرد در رفتار و تفکر رهبران رسمی و غیررسمی سازمان، همچنین فرهنگ و ساختار سازمان وجود دارد. در این تحقیق افراد مشارکت‌کننده اذعان داشتند که خرد قسمتی از تجربه گذشته و حال سازمان است. اگرچه توصیف ویژگی‌های افراد و گروه‌های خردمند آسان‌تر است. با این حال، سازمان‌های خردمند به عنوان مجموعه از افراد خردمند مشخص نمی‌شوند. از آنجاکه سازمان، یک نظام اجتماعی است، تجربیات اعضای آن به‌طور فردی و جمعی خرد را شکل می‌دهد. به‌طور کلی در این تحقیق، خرد سازمانی به عنوان راهی نظام‌مند، جمعی و ارزشمند از تفکر، مطرح شد (Strom & others, 2011). سول، در پژوهش خود با عنوان "تنیدن خرد در سازمان؛ تشخیص، توسعه و تعامل خرد فردی و جمعی" در مورد درک، توسعه و استفاده از خرد فردی و جمعی در سازمان‌ها، به بحث کارگاه‌های آموزشی یادگیری برای واردنمودن مفهوم خرد در سازمان‌ها پرداخته و به این نتیجه رسیده است که شکل‌گیری این کارگاهها بر اساس عدم اطمینان، پیچیدگی‌ها و نیازها و به دلیل ایجاد باور ضرورت وجود خرد و عمل خردمندانه برای گذر موفقیت‌آمیز از تلاطم محیطی سازمان است (Soule, 2012). خرد سازمانی در واقع به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش تولید شده در فرایند مدیریت دانش را به یک قدرت بالقوه برای رسیدن به بهره‌وری بالا در سازمان تبدیل کنند. همچنین، خرد سازمانی به کارکنان و مدیران کمک می‌کند تا منافع فردی خود را در خصوص منافع سازمانی تغییر دهند و این همان اقدامی است که مدیریت دانش با تسهیم دانش در بین کارکنان انجام می‌دهد. (Hosseini, 2010). Sarkhosh) همین امر موجب بروز رفتارهای متنوع کارکنان مانند پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در محل کار می‌شود.

خرد سازمانی، میزان قضاوت و گزینش دانش خاص در یک زمینه خاص و برای یک کار خاص است و همچنین، خرد چیزی نیست که افراد آن را دارا باشند، بلکه آن چیزی است که توسط روابط خلق می‌گردد. چند فرهنگی شدن سازمان‌ها را دلیل خوبی برای مطالعه فرهنگ و تأثیر آن بر خرد سازمانی

می‌دانند. فرهنگ یک سازمان تحت کنترل عوامل مختلف است که بر فرایند رهبری آن سازمان اثر می‌گذارند که یکی از این آن‌ها خرد است. از آنجاکه سازمان‌ها، چالش‌های قرن بیست و یکم را هدایت و کنترل می‌کنند، رهبران آن‌ها باید خرد را از طریق فرهنگ در سازمان‌ها نهادینه کنند، چراکه آن‌ها باید در زمینه منفعت عمومی و حقوق شخصی، عملکردی خردمندانه داشته باشند. عمل خردمندانه نیز نیازمند فراتر رفتن از حداقل موردنیاز در سازمان و نفوذ در لایه‌های آن می‌باشد. در رویکرد تلفیقی خرد سازمانی موجب می‌شود تا رهبر خردمند دارای توانایی تلفیق ابعاد شناختی، عاطفی و تعمقی باشد، خرد سازمانی، میزان حساسیت اعضاء را به فرهنگ سازمانی افزایش می‌دهد. (Hays, 2016)

یافته‌های این پژوهش نشان داد خرد سازمانی بر اثربخشی سازمان تأثیر معناداری دارد. به نظر می‌رسد که خرد سازمانی با شناخت توانایی‌ها و قابلیت‌های خود و در نتیجه، کاهش استرس، کنترل احساسات و هیجان‌های شخصی، افزایش میزان دقت و تمرکز بر تصمیم‌گیری، نوع‌دوستی و نگاه سیستمی به موفقیت و شکست دیگران، الهام بخشی همراه با تفکر منطقی طبق اصول و قوانین، قضاوت اعمال رفتارهای خود با ارزش‌ها و اهداف سازمانی، دانش و مهارت زندگی کردن، کمک به تعادل بین کار و زندگی، بهبود روابط اجتماعی و تمایل به یادگیری و افزایش دانش و آگاهی کارکنان موجب تصمیم‌گیری بهتر و سیستمی و منطبق با معیارهای فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جامعه می‌شود و اثربخشی را افزایش می‌دهد. (صابری & گودرزی، ۱۳۹۸)

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 و یا هستند، بلکه در چگونگی نگاه‌داشتن، استفاده کردن و به اجرا گذاشتن دانسته‌هاست. این مفهوم، ارزش معنی‌داری در بقا و توسعه اجتماعات بشری داشته و دارد، اما مانند بسیاری از مفاهیم نظری، از تعریفی همه‌پسند و مبنای شناختی استاندارد محروم است؛ لذا مطالعه نظام‌مند خرد بسیار مشکل می‌نماید (Paulo & others, 2014) اگرچه تعریفی از خرد که همه با آن موافق باشند، وجود ندارد، پژوهش‌هایی که به تازگی انجام شده و توصیف‌های تاریخی برای عناصر سازنده خرد، به اندازه کافی نشان می‌دهد که خرد، ساختاری قابل اندازه‌گیری دارد. (Paulo & others, 2014)

شاید در دهه‌های قبل، تصور شخصیت یکپارچه و زنده برای یک سازمان بیشتر جنبه ذهنی داشته و چندان واقعیت‌گرایانه رخ نمی‌نمود، اما در حال حاضر، تحول و پیشرفت علم مدیریت و سازمان، دیدگاه‌ها را به سوی درک سازمان به عنوان شخصیتی هوشمند، پویا، یکپارچه و زنده سوق داده است. خرد سازمانی، مفهوم جدیدی است که می‌تواند در تغییر و توسعه سازمانی، تأثیری شگرف ایفا نماید. (رجبی فرجاد، حاجیه، ۱۵۳۳) با کشف این واقعیت در سال‌های اخیر، توجه برخی از پژوهشگران دنیای

مدیریت به موضوع خرد در سازمان جلب شده است. هرچند اظهارنظر در مورد روند آتی این تکامل در دانش مدیریت هنوز زود هنگام است، اما افق آن روشن می‌نماید. اما مسئله این است که ویژگی‌های خرد تاکنون به خوبی شناخته نشده و پژوهشگران بر سر آن کمتر توافق دارند. البته برخی از ویژگی‌های خرد، کمابیش مورد قبول واقع شده است. یکی از این ویژگی‌های مورد قبول، صرفاً ذهنی نبودن خرد است؛ بنابراین، خرد، رفتار را هم دربرگرفته و ترکیبی از دانش، شناخت، تجربه، واکنش‌های احساسی و عملی و جنبه‌هایی از این دست را شامل می‌شود. (Gluck & others, 2005)

خرد در تحول سازمان، به داشتن دانش مرتبط از علوم رفتاری و دانستن اینکه چه موقع و چگونه از این دانش استفاده کنیم، برمی‌گردد، زمان و چگونگی استفاده از دانش به تجربه بستگی دارد. تجربه به ما می‌گوید چه موقع، به چه میزان و معیار مداخله مؤثر در تحول سازمان کدام است. این‌ها بیانگر خرد در تحول سازمان هستند. همچنین خرد سازمانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی هوش هیجانی تأثیر دارد. (بهزاد؛ & همکاران، ۱۳۹۶)

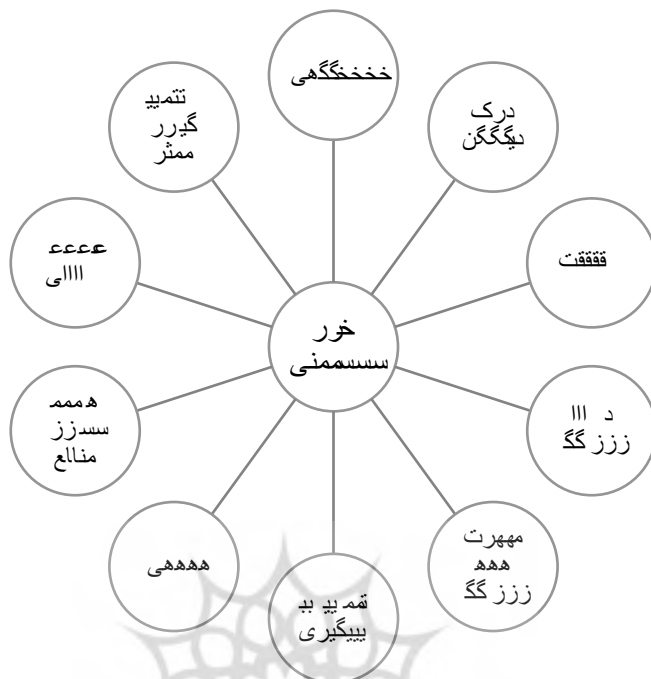
. در تحقیقی با عنوان "اعتبارسنجی مؤلفه‌های ابزار اندازه‌گیری خرد سازمانی و بررسی رابطه آن با هوش راهبردی"، نشان داد که از لحاظ آماری، درکی مشترک از خصوصیات خرد سازمانی بین سطح‌های اداری کارکنان وجود دارد. برای خرد سازمانی به ترتیب مؤلفه‌های: مهارت‌های تصمیم‌گیری و قضاوت، هوشمندی، قدرت یادگیری، مهارت‌های اجتماعی و ویژگی‌های شخصیتی، فکر کردن و تأمل، فضیلت و ارزش‌های اخلاقی، تجربه و دانش مؤلفه‌های مؤثر برای وضعیت مطلوب بودند. سن، تأثیر معنی‌داری نداشت و پنددادن و راهنمایی نمودن نیز در پایین‌ترین سطح نشانه‌های خرد سازمان قرار گرفت. همچنین در تحقیقی دیگر با عنوان "نقد مفهومی تعامل بین خرد سازمانی و کارآفرینی سازمانی اثبات کردند که یک تعامل بین عناصر خرد سازمانی و عناصر مرتبط با کارآفرینی سازمانی وجود دارد و کارآفرینی سازمانی نیاز به یک رویکرد مدیریت دانش مؤثر و کارآمد دارد. (ALAGOZ, 2017 & ORTKARPUZ)

هدف بررسی و شناسایی مؤلفه‌های خرد سازمانی می‌باشد.

#### ۴. روش تحقیق

از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می‌باشد، همچنین، از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت استفاده شده است. از نظرات ۳۵ نفر از خبرگان، کارشناسان حوزه منابع انسانی و اساتید دانشگاه نیز کمک گرفته شده است. در انتها با استفاده از روش دلفی تعدیل‌شده مدل نهایی تأیید گردید.





شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

جدول ۱- مؤلفه‌های خرد سازمانی

ردیف	عنوان مؤلفه	تعداد نظرات تأیید شده
۱	خودآگاهی	۳۲
۲	درک دیگران	۳۴
۳	قضاوت	۳۲
۴	دانش زندگی	۳۰
۵	مهارت‌های زندگی	۳۱
۶	تمایل به یادگیری	۳۴
۷	همدلی	۳۲
۸	همسو سازی منافع فردی و سازمانی	۳۴
۹	اعمال اخلاقی	۲۹
۱۰	تصمیم‌گیری مؤثر	۳۴

## نتیجه‌گیری

نتیجه حاصل از این تحقیق مدلی مفهومی از مؤلفه‌های خرد سازمانی می‌باشد که بعد از تأیید خبرگان این حوزه دارای ۹ مؤلفه می‌باشد که مدیران سازمان‌ها با استفاده از این مؤلفه‌ها می‌توانند خردسازمانی را توسعه داده و از نتایج آن در سازمان خود منتفع گردند. مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: ۱- خودآگاهی ۲- درک دیگران ۳- قضاوت ۴- دانش زندگی ۵- مهارت‌های زندگی ۶- تمایل به یادگیری ۷- همدلی ۸- همسوسازی منافع فردی و منافع سازمانی ۹- اعمال اخلاقی ۱۰- تصمیم‌گیری مؤثر

## پیشنهادهای آتی:

پیشنهاد می‌گردد مدل تحقیق با ابزارهای دیگر آماری و علمی مورد آزمایش قرار گیرد تا بتوان مدل مفهومی را توسعه و پیشرفت داد.

پیشنهاد می‌گردد فرهنگ ایجاد و توسعه خرد سازمانی برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌ها توضیح داده شود تا بتوان آن‌ها را نیز در این امر سهیم نمود.

پیشنهاد می‌گردد محققان این مدل را در ارتباط با سایر عوامل مؤثر در رضایت شغلی، بهره‌وری و کارایی سنجیده و نتایج آن را گزارش نمایند.

## منابع و مأخذ:

- A D Yousef .(۲۰۱۶۲۰۱۶).Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government Journal of Public Administration.۱۲-۱ .
- A Law و M U Staudinger .(۲۰۱۶).Eudaimonia and wisdom.Handbook of Eudaimonic Well-Being.۱۴۶-۱۳۵ ،
- A Law و M U Staudinger .(۲۰۱۶).Eudemonia and wisdom .pp:135-146: In Handbook of Eudemonic Well-Being. Springer International Publishing.
- A Paulo و others .(۲۰۱۴).Wisdom assessment: Portuguese adaptation of the Self-Assessed Wisdom Scale – .SAWS – by Jeffrey Webster.۵۹-۴۱ .
- D Rooney و B McKenna .(۲۰۰۷).Wisdom in Organizations Whence and Whither .Social Epistemology.۱۳۸-۱۱۳ ،(۲)۲۱ ،
- H E Schein .(۱۹۹۰).Organizational culture .American Psychological Association .Vol.45, No.2, p.109.
- M B Byrne .(۱۹۹۴).Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows .Basic concepts, Applications, and Programming Sage.
- M S Hosseini Sarkhosh .(۲۰۱۰).The conceptual framework of the influence of transformational leaders on organizational culture .Human Development of Police ،(۳)۷ ، .۷۲-۵۹
- T Ruhi .(۲۰۱۷).What is excellence in practice empirical explorations of vocational Bildung and practical wisdom through case narratives. 2017 .tehran: practical wisdom.
- B P Vaill .(۲۰۰۷).Interpersonal Relations in Organizations and the Emergence of Wisdom . Handbook of organizational and managerial wisdom.۳۲۷ ،،
- Bierly, E. P., & Christensen, W. E. (2000). Organizational learning, knowledge, and wisdom. Journal of organizational change management, 13(6), 595-618.
- D C Oden .(۲۰۱۱).The Effect of Wisdom in Organizations on Team Cohesiveness, Interpersonal Trust and Intrinsic Job Satisfaction Partially Mediated by Emotional Intelligence .Nova Southeastern University.

- D Soule .(۲۰۱۲). Weaving wisdom in organizations: Discerning, developing and engaging wisdom individually and collectively .Learning Innovations Laboratory(LILA). Harvard Graduate School of Education.
- D V Aryanto .(۲۰۱۷). The Role of Local Wisdom-Based e-Eco-Innovation to Promote Firms' Marketing Performance .International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD).۳۱-۱۷ ,(۱)۸ ،
- F. S Southwick و others .(۲۰۱۷). Leadership and Resilience .Leadership.
- G Plickert و others .(۲۰۱۷). Depressive Symptoms and the Salience of Job Satisfaction over the Life Course of Professionals .Advances in Life Course Research.۳۳-۲۲ ,۳۱ ،
- I. I Mitroff .(۲۰۱۶). Wisdom: How the Leaders of Purpose-Driven Organizations Manage from Their Values. In Combatting Disruptive Change .Palgrave Macmillan US.۶۳-۴۷ ،
- J Gluck و others .(۲۰۰۵). The wisdom of experience: Autobiographical narratives across adulthood .International Journal of Behavioral Development.۲۰۸-۱۹۷ ,(۳) ۲۹ ،
- J Rowley .(۲۰۰۶). An analysis of the e-service literature .towards a research agenda.Internet research.۳۵۹-۳۳۹ ،
- J. Hays .(۲۰۱۶). Transformation& Transcendence for Wisdom: The emergence and sustainment of wise leaders and organizations .A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization, and Integral Business Practice.
- L R Mathis و others .(۲۰۱۶). Human resource management .Nelson Education.
- M De- Castro و others .(۲۰۱۱). Toward an intellectual capital – based view of the firm origins and nature .Journal of business ethics.۶۶۲-۶۴۹ ،
- M Hammond و others .(۲۰۱۷). Age Diversity and Leadership: Enacting and Developing Leadership for All Ages In The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work .Palgrave Macmillan UK.۷۵۹-۷۳۷ ،
- M ORTKARPUZ و A ALAGOZ .(۲۰۱۷). The Conceptual Review of Interaction between Corporate Wisdom and Corporate Entrepreneurship .Management Dynamics in the Knowledge Economy .Vol.5 (2017) no.4, pp.533-558.
- M Strom و others .(۲۰۱۱۲۰۱۱). Arts of the wise leader .Leading With Wisdom.۹۵ ,(۷) ،
- P Pinheiro .(۲۰۱۲). Measuring organizational wisdom applying an innovative model of analysis. Management Decision .,Measuring of wisdom.۱۴۸۷-۱۴۶۵ ,(۸)۵۰ ،

- Pinheiro, P & ,others. (۲۰۱۲). Measuring organizational wisdom applying an innovative model of analysis. Management decision. ۱۴۸۷-۱۴۶۵ ,
- S. C Brown. (۲۰۰۲). A model for wisdom development-and its place in career services . Journal of Career Planning and Employment. ۳۶-۲۹ , (۴)۶۲ ,
- W E Christensen و ,others. (۲۰۰۰). Organizational Wisdom as a Strategic Weapon . Strategies and Tactics in Business Management For The New Millennium. ۳۷-۱۳ ,
- W W Burke. (۲۰۰۷). Aesthetics and wisdom in the practice of organization development . Handbook of organizational and managerial wisdom.
- جهانگیری، ی. ف. و کلات‌هایی، ز. (۱۳۹۱). جایگاه تجاری سازی در مدیریت نوآوری و معرفی عمده مدل‌های تجاری سازی در حوزه صنایع پیشرفته. نشریه رشد فناوری، ۵۴.
- رجبی فرجاد، حاجیه. (۱۵۳۳). بررسی نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۶، شماره پیاپی ۳.
- شوقی، بهزاد، و همکاران. (۱۳۹۶). تأثیر خرد سازمانی بر رضایت شغلی باتوجه به نقش میانجی هوش هیجانی با رویکرد بهره‌وری. فصلنامه مدیریت بهره‌وری دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، سال یازدهم، شماره ۶۵، زمستان.. ۱۱۳ ۵۳.
- طیبه شاه رستم بیگ. (۱۳۹۸). نگاهی نو به مدیریت آموزشی نوین. تهران: لذت یادگیری.
- علی صابری، و صمد گودرزی. (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر نقش میانجی خرد سازمانی. پژوهش در ورزش تربیتی.
- علی رضائیان، و همکاران. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل سنجش خرد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۱.