



The effect of wisdom components (based on Berlin paradigm) on transformational leadership: The negative role of narcissism

Morteza Moradi¹ , Hamidreza Jalilian² 

¹ Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Corresponding Author, Email: Morteza_moradi@pnu.ac.ir

² Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: h_jalilian@pnu.ac.ir

Abstract

Purpose: In defining wisdom, the Berlin school emphasizes specialized knowledge to judge and advise on complex issues and basic life actions. Therefore, it is necessary to deal with the basic issues of life from the point of view of wisdom. Beyond knowledge, wisdom can combine feelings, experience, creativity, and knowledge so that the actions of organizations benefit everyone and society. Since wisdom seeks "public good" and to achieve "public good" one must change and go beyond common approaches, this structure can play a positive role in organizational transformation and especially transformational leadership. Some researchers have also suggested that wisdom may promote positive forms of leadership toward the well-being and development of followers and organizations. The present study was conducted to investigate the effect of wisdom from the perspective of the Berlin school and also the role of narcissism on transformational leadership.

Design/Methodology/Approach: The current research is based on the philosophy of positivism with an inductive approach. The research method was a survey at a specific time. The statistical population of the research is 870 employees of public offices in Malayer city; 266 people were selected based on the Krejcie and Morgan table, using the sampling available method. A questionnaire, according to the Likert scale, was used to check the hypotheses. The instrument's reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient and its construct validity was confirmed using SmartPLS software. Also, the findings were analyzed using SmartPLS software and a path analysis model.

Findings: The research results showed that wisdom variables have a significant effect on transformational leadership. That is, rich factual knowledge about life, rich procedural knowledge about life, Lifespan contextualism and recognition and management of uncertainty have a positive and significant effect on transformational leadership. The results also showed that the relativism of values and life priorities had a negative and significant effect on transformational leadership. Also, narcissism had a negative and significant effect on transformational leadership. Therefore, it can be said that wisdom is intertwined with

transformation and one of the ways of transformation in organizations can be the use of the structure of wisdom, of course, if narcissism does not find its way into it.

Discussion and Conclusion: Wisdom plays a crucial role in facilitating transformational leadership within organizations. Leaders who possess wisdom, characterized by deep knowledge of both personal and organizational life, are better able to understand themselves, others, and the dynamics of human relationships. This understanding allows them to guide their employees effectively, fostering growth, development, and positive organizational change. Such leaders are adept at motivating their followers by considering all necessary factors, which leads to greater employee engagement and organizational transformation. Leaders with a sense of lifespan contextualism—a comprehensive understanding of past and present life situations—are particularly effective in shaping the future of their organizations. This ability to draw on past experiences to inform future decisions enhances their leadership, especially in transformational contexts. When followers recognize this wisdom in their leaders, they are more likely to embrace and actively contribute to transformational initiatives. The ability to navigate ambiguity and uncertainty is also a key trait of transformational leaders. Those who can make clear decisions in uncertain situations and confidently manage organizational change are more likely to succeed in driving transformation. Additionally, leaders who are aware of uncertainty and can respond effectively, regardless of other differences, demonstrate stronger transformational leadership behaviors. While leaders who embrace relativism and cultural flexibility can foster inclusivity, excessive tolerance in difficult situations may undermine their effectiveness. Furthermore, narcissistic leaders, who focus on their own self-interest, are unlikely to succeed in transformational leadership roles. Their followers are less likely to be influenced by their leadership, undermining the success of transformation efforts. In conclusion, wisdom, the ability to handle uncertainty, and a balanced approach to flexibility are key factors that enhance transformational leadership.

Keywords: Wisdom, Narcissism, Berlin paradigm, Transformational leadership.

Citation: Moradi, M., & Jalilian, H.R. (2025). Effect of wisdom components (based on Berlin paradigm) on transformational leadership: The negative role of narcissism. *Psychological Researches in Management*, 10(4), 9-38. (In Persian)

Received: August 12, 2024
Revised: October 12, 2024
Accepted: November 05, 2024
Article Type: Research Paper

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
<https://doi.org/10.22034/jom.2024.2037834.1248>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)

تأثیر مؤلفه‌های حکمت (بر اساس مکتب برلین) بر رهبری

تحول‌گرا: با نگاهی به نقش منفی خودشیفتگی*

مرتضی مرادی^۱، حمیدرضا جلیلیان^۲

^۱ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

Morteza_moradi@pnu.ac.ir

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران ایران. رایانامه: h_jalilian@pnu.ac.ir

چکیده

حکمت حل مشکلات همراه با دانش و تجربه‌های مفید با لحاظ کردن فضیلت در موقعیت‌های ویژه به منظور رسیدن به خیر عمومی و همگانی است. مکتب برلین در تعریف حکمت بر دانش تخصصی به منظور قضاوت و توصیه درباره مشکلات پیچیده و اقدامات اساسی زندگی تأکید می‌کند؛ بنابراین، رسیدگی به مشکلات اساسی زندگی از نگاه حکمت ضرورتی است که باید بررسی شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر حکمت از نگاه مکتب برلین و همچنین، نقش خودشیفتگی بر رهبری تحول‌گرا انجام شده است. پژوهش حاضر مبتنی بر فلسفه اثبات‌گرایی با رویکرد استقرایی است. روش پژوهش از نوع پیمایشی در یک مقطع زمانی مشخص بوده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان ادارات دولتی شهر ملایر به تعداد ۸۷۰ نفر بود و حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان، به روش در دسترس، ۲۶۶ نفر انتخاب شد. برای بررسی فرضیه‌ها، از پرسشنامه مطابق طیف لیکرت استفاده شد. پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و اعتبار سازه آن با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس تأیید شد. همچنین، تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس و الگوی تحلیل مسیر انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهای حکمت از نگاه مکتب برلین، یعنی دانش واقعی غنی درباره زندگی، دانش رویه‌ای غنی درباره زندگی، بسترگرایی طول عمر، نسبیّت ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی، تشخیص و مدیریت عدم اطمینان، بر رهبری تحول‌گرا اثری معنادار دارند. همچنین، خودشیفتگی نیز بر رهبری تحول‌گرا اثری منفی و معنادار داشت؛ بنابراین، می‌توان گفت حکمت با تحول عجین و مرتبط است و یکی از راه‌های تحول در سازمان‌ها می‌تواند استفاده از سازه حکمت باشد؛ البته در صورتی که خودشیفتگی در آن راه پیدا نکند.

کلمات کلیدی: حکمت، خودشیفتگی، مکتب برلین، رهبری تحول‌گرا.

استناد: مرادی، مرتضی، و جلیلیان، حمیدرضا (۱۴۰۳). تأثیر مؤلفه‌های حکمت (بر اساس مکتب برلین) بر رهبری تحول‌گرا: با

نگاهی به نقش منفی خودشیفتگی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۰(۴)، ۹-۳۸.

مقدمه

حکمت یکی از فضیلت‌های عقلانی است که در عصر حاضر اهمیتی روزافزون پیدا کرده است؛ به همین دلیل، شاید بتوان این عصر را عصر حکمت نامید (مرادی و زندی‌پاک، ۱۳۹۹). اگرچه تعاریفی مختلف از حکمت ارائه شده‌اند، نقطه مشترک همگی آن‌ها عملی فضیلت‌مندانه همراه با تجربه و دانش وابسته به زمینه است که به خیر عمومی منجر می‌شود. برای مثال، نوفلدت و گورالنیک^۱ (۲۰۰۳) حکمت را به عنوان «شایستگی، علاقه و کاربرد تجربه‌های مهم زندگی برای تسهیل رشد بهینه خود و دیگران» تعریف می‌کند (McKenna, 2013). در عصر پیچیدگی سازمانی، آنچه می‌تواند سازمان‌ها را در مواجهه با مشکلات پیچیده یاری رساند و فراتر از راه‌حل‌ها و الگوهای ساده برای حل مشکلات ببرد، حکمت است؛ زیرا در عصر پیچیدگی و تلاطم محیطی، متکی بودن صرف بر دانش چندان راه‌گشا نخواهد بود. نظریه‌پردازان روان‌شناسی اعتقاد دارند حکمت سازه‌ای چندبُعدی است که با ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری تعریف و در گذر زمان، از انسجامی فزاینده برخوردار شده است (Kramer, 2000). واضح است، وجود دانش، فناوری و تخصص بیشتر مرتبط با زندگی سازمانی برای کمک به رشد اساسی در جهان کافی نیست. هرگز چنین حجمی زیاد از دانش تجاری، فناوری و تخصص وجود نداشته است؛ اما با وجود منافع و مزایایی زیاد که با خود به همراه داشته است، مشکلات عمده هنوز پابرجا هستند (Rooney, 2013). حکمت نقشی فعال در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند (نوبدی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ بنابراین، به نظر می‌رسد حکمت به عنوان یک نگرش پژوهشی جایگزین، بتواند شرایطی بهتر را به وجود آورد. حکمت می‌تواند فراتر از دانش، احساسات، تجربه، خلاقیت و دانش را با هم ترکیب کند تا عمل و اقدام سازمان‌ها به نفع همگان و جامعه باشد. از آنجا که حکمت به دنبال «خیر عمومی» است و برای رسیدن به «خیر عمومی» باید دست به تحول زد و از رویکردهای رایج فراتر رفت، این سازه می‌تواند نقشی مثبت در تحول سازمانی و به ویژه رهبری تحول‌گرا داشته باشد.

موضوع رهبری در ادبیات مربوط به رفتار سازمانی یکی از موضوع‌هایی است که از اهمیتی زیاد برخوردار است. زمانی که در روان‌شناسی از افراد حکیم نام برده می‌شود، افرادی متعادل مدنظر هستند که دارای شایستگی بین‌فردی، دانش برتر، توانایی قضاوت و مهارت‌های مشاوره هستند و درباره رفاه خود، دیگران و جامعه نگران هستند (Ardelt, Baltes & Staudinger, 2000; Baltes & Staudinger, 2004). پژوهشگران حوزه رفتار به طور ویژه در زمینه توسعه طول عمر (Baltes & Smith, 1990; Clayton & Birren, 1980) پژوهش‌هایی گسترده انجام داده‌اند. همچنین، در رابطه با جنبش روان‌شناسی مثبت نیز مطالعاتی انجام شده‌اند (Rooney, 2013) که در آن‌ها حکمت مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، در زمینه کاری و سازمانی (Kessler & Bailey, 2007; Moberg, 2007; Rooney et al., 2013) و ارتباط

^۱. Neufeldt & Guralnik

حکمت و رفتار رهبری برجسته (Kilburg, 2006; McKenna et al., 2009; Nonaka & Takeuchi, 2011) مطالعاتی انجام شده‌اند. بعضی از پژوهشگران نیز پیشنهاد کرده‌اند حکمت ممکن است شکل‌هایی مثبت از رهبری به سمت رفاه و توسعه پیروان و سازمان‌ها را ترویج کند (Staudinger & Gluck, 2011). در پژوهش حاضر، رابطه بین ابعاد حکمت و رهبری تحول‌گرا بررسی شده است و همچنین، نقش و ارتباط خودشیفتگی مورد توجه قرار گرفته است. از طرفی، پژوهش‌ها درباره رابطه بین خودشیفتگی و رهبری به نتایجی متفاوت دست یافته‌اند. برای نمونه، جاج^۱ و همکاران (۲۰۰۶) بین سطح خودشیفتگی رهبران و رتبه‌بندی آن‌ها هم ارتباط مثبت و هم ارتباط منفی به دست آوردند؛ بنابراین، در نظر گرفتن ویژگی خودشیفتگی به طور هم‌زمان با حکمت و رهبری تحول‌آفرین^۲ می‌تواند نتایجی بهتر به دست دهد؛ با این حال، پرسش اصلی پرسش این است که آیا حکمت می‌تواند نقشی مثبت در رهبری تحول‌گرا داشته باشد؟ و نقش خودشیفتگی در رهبری تحول‌گرا چگونه است؟

مبانی نظری

چیستی حکمت

برای اینکه بدانیم حکمت چیست، لازم است به سلسله‌مراتب داده، اطلاعات، دانش و سپس حکمت (DIKW)^۳ اشاره‌ای داشته باشیم. جدول ۱ به طور خلاصه این مقایسه را نشان داده است.

جدول ۱) فرق بین داده، اطلاعات، دانش و حکمت (Bierly et al., 2000)

| پیامد | فرایند یادگیری | تعریف | سطح |
|---------------------------------|------------------------------------|--|---------|
| به‌حافظه‌سپاری (پایگاه داده) | حقایق انباشته‌شده | حقایق خام | داده |
| فهم (پایگاه اطلاعات) | شکل دادن و مفید بودن | داده سودمند و معنادار | اطلاعات |
| درک (پایگاه دانش) | تجزیه و ترکیب | درکی واحی از اطلاعات | دانش |
| زندگی/موفقیت بهتر (پایگاه حکمت) | قضاوت‌های فهمیده و اتخاذ عمل مناسب | استفاده از دانش برای تثبیت و کسب اهداف | حکمت |

داده‌ها مجموعه‌ای از نمادها هستند که شرایط کمی یا کیفی بودن را دارند (Bierly et al., 2000). اطلاعات متشکل از داده‌هایی پردازش شده است که برای دریافت‌کننده معنادار است. برای مثال، با داشتن اطلاعات می‌توان معنای «صنعت» را شرح داد و شرکت‌ها را درون صنایع دسته‌بندی کرد. نوفلدت و گورالنیک (۱۹۹۷) دانش را به عنوان درک واضح و دقیق از چیزی، عملی، حقیقتی یا شرایطی از شناخت چیزی تعریف کرده است. به عبارت دیگر، دانش

1. Judge

2. Transformational leadership

3. Data, Information, Knowledge, Wisdom

درک روشن اطلاعات است؛ اطلاعات را تحلیل و ترکیب می‌کنیم تا آن را به طور کامل بفهمیم. نوفلدت و گورالنیک (۱۹۹۷) حکمت را به عنوان استعداد ذهنی برای بهترین استفاده از دانش، تجربه و شناخت از طریق انجام قضاوت صحیح تعریف می‌کند. حکمت با توجه به استفاده از دانش سازمانی مناسب در طی مراحل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرا (عمل)، دارای مفهومی عمل‌گرا است (مرادی، ۱۳۹۳). آرلین^۱ (۱۹۹۰) معتقد است حکمت هنر یافتن مشکل^۲ است.

آردلت^۳ (۲۰۰۴) در مکتب اثبات‌گرایی ایالات متحده، حکمت را به عنوان سازه‌ای سه‌بعدی با ابعاد شناختی^۴، تأملی^۵ و عاطفی^۶ تعریف کرد. انسان‌های حکیم «مفهوم زندگی را درک می‌کنند و تمایل دارند حقیقت آن را بدانند». استرنبرگ^۷ (۲۰۰۴) حکمت را این‌گونه تعریف می‌کند: «کاربرد هوش و تجربه با نقش تعدیل‌گری ارزش‌ها به منظور دستیابی به منافع مشترک از طریق تعادل منافع (۱) درون‌فردی^۸، (۲) بین‌فردی^۹ و (۳) فرافردی^{۱۰}، در (۱) کوتاه‌مدت و (۲) بلندمدت برای رسیدن به تعادل در میان (۱) تطبیق با محیط‌های موجود، (۲) شکل دادن محیط‌های موجود و (۳) انتخاب محیط‌های جدید». در مکتب برلین، حکمت به عنوان دانش تخصصی (یعنی تخصص) و قضاوت در «عمل‌شناسی اساسی زندگی» تعریف می‌شود (Baltes & Staudinger, 2000). افراد حکیم از بینش و دانش و مهارت بسیار در معنا و سیر زندگی برخوردار هستند. مکتب برلین دانش مربوط به حکمت را تفاوت فردی می‌داند که در امتداد یک پیوستار در بین همه افراد توزیع می‌شود (Greaves et al., 2014).

حکمت در مکتب برلین

مکتب برلین^{۱۱} در دهه ۱۹۸۰ در مؤسسه ماکس پلانک^{۱۲} به رهبری بالتز^{۱۳} (۱۹۳۹-۲۰۰۶) فعالیت خود را در راستای توسعه انسانی آغاز کرد. این مکتب بر عملکرد شناختی پیشرفته تأکید دارد. بالتز و کانزمن^{۱۴} (۲۰۰۴) می‌گویند عوامل مرتبط با شخص، تخصص و زمینه در تعریف حکمت، به عنوان «تعالی ذهن و فضیلت و... تعالی رفتار و معنای زندگی»، «عوامل غیراصولی»^{۱۵} هستند. آن‌ها حکمت را به عنوان «دانش تخصصی در عمل‌گرایی اساسی زندگی تعریف

1. Arlin

2. The art of problem finding

3. Ardel

4. Cognitive

5. Reflective

6. Affective

7. Sternberg

8. Intrapersonal

9. Interpersonal

10. Extrapersonal

11. Berlin School

12. Max Planck

13. Baltes

14. Kunzmann

15. Distal factors

می‌کنند که اجازهٔ بینش استثنایی، قضاوت و توصیه دربارهٔ مشکلات پیچیده و نامطمئن را می‌دهد. این عمل‌گرایی‌ها شامل بینش نسبت به ماهیت اجتماعی و عیب‌های وجودی انسان، تغییرپذیری اهداف زندگی، دانش دربارهٔ خود و محدودیت‌های دانش فرد و بینش نسبت به چگونگی تبدیل دانش به رفتار می‌شوند.

مکتب برلین برای حکیم شدن پیشنهاد می‌کند افراد باید در دو معیار اساسی و سه فرامعیار استعداد داشته باشند (Staudinger & Glu"ck, 2011; Baltes & Staudinger, 2000). این دو معیار اساسی دانش غنی بر مبنای بینش عمیق و اکتشاف رشد و خودتنظیمی هستند؛ به ویژه در ارتباط با احساسات و روابط عمیق اجتماعی. سه فرامعیار بر راه‌های پردازش اطلاعات به منظور قضاوت دربارهٔ زندگی فرد تمرکز می‌کنند: (۱) آگاه بودن از درهم‌تنیدگی زمینه‌ای رفتار فرد، احساسات، یا هر دوی آن‌ها (Mickler & Staudinger, 2008)؛ (۲) توانایی ارزیابی صادقانهٔ رفتار خود شخص بدون از دست دادن عزت‌نفس و همچنین، تحمل ارزش‌های واگرا و (۳) تحمل ابهام که در مدیریت عدم اطمینان‌های زندگی (از جمله تصادفات، بیماری‌ها) و رشد از طریق تجربه نمود پیدا می‌کند. به طور کلی، معیارهای مستخرج از مکتب برلین عبارت‌اند از:

- دانش واقعی غنی دربارهٔ زندگی^۱: دانش عمومی و خاص دربارهٔ زندگی و تغییرات آن؛ یعنی در اختیار داشتن محدوده‌ای وسیع از دانش‌های ویژه، به همراه مجموعهٔ چارچوب‌های تفسیری دقیق دربارهٔ اوضاع و احوال زندگی.
- دانش رویه‌ای غنی دربارهٔ زندگی^۲: دانش عمومی و خاص دربارهٔ راهبردهای قضاوت و توصیه‌های مرتبط با موضوع‌های زندگی. چنین دانشی به اجرای رویه‌ها و شیوه‌های ذهنی اشاره دارد که برای انتخاب، نظم-بخشی و پروراندن اطلاعات موجود در داده‌ها و بهره‌جستن از آن اطلاعات به منظور تصمیم‌سازی و ترسیم نقشه به کار می‌روند.
- بسترگرایی طول عمر^۳: به ارتباط حکمت با بسیاری از مضامین و بسترهای متفاوت زندگی و نیز ارتباط میان آن‌ها و متغیرهای فرهنگی اشاره دارد. درک حوادث زندگی در بسترهای چندگانه که سراسر عمر انسان را فرا گرفته است، در این معیار مورد توجه است؛ بسترهایی که همواره با یکدیگر سازگار نیستند و گاه دچار تنش و تعارض می‌شوند.
- نسبتیت ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی^۴: دانش دربارهٔ تفاوت در ارزش‌ها، اهداف و اولویت‌ها. این معیار به تفاوت‌های فردی و فرهنگی در ناحیهٔ ارزش‌ها، اهداف و اولویت‌ها اشاره دارد. بر اساس این معیار، انسان

1. Contextual Embeddedness

2. Rich factual knowledge about life

3. Rich procedural knowledge about life

4. Lifespan contextualism

5. Relativism of values and life priorities

حکیم در تفسیر سرگذشت‌ها و تصمیم‌های انسان‌های دیگر به این آگاهی می‌رسد که همه قضاوت‌ها کارکردهای نظام ارزش فرهنگی و شخصی افراد هستند و با آن نظام ارتباط دارند.

• تشخیص و مدیریت عدم اطمینان^۱: دانش دربارهٔ باتکلیفی نسبی و عدم قابلیت پیش‌بینی زندگی و راه‌های مدیریت آن. بر اساس این معیار، حکمت عبارت است از شناخت محدودیت‌های معرفت و عدم قطعیت‌های جهان و نیز شناخت عدم تعین‌های نسبی و پیش‌بینی ناپذیر بودن حیات. به عبارت دیگر، در این معیار، حکیم کسی است که نسبت به عدم معرفت خود دربارهٔ یک مشکل یا شخص شناخت دارد و در نتیجه، با این عدم قطعیت معرفتی دائمی کنار می‌آید. (Baltes & Smith, 1990).

دو معیار اساسی که در این الگو برای حکمت لحاظ شده‌اند دانش واقعی (اظهاری)^۲ غنی دربارهٔ اصول عملی زندگی و دانش رویه‌ای غنی دربارهٔ اصول عملی زندگی هستند. این دو بُعد دانش مبتنی بر پژوهش بر روی دانش و مهارت‌های تخصصی هستند (Ericsson et al., 1993). دانش واقعی دانش مربوط به مباحثی از جمله ماهیت انسانی، رشد مداوم، تغییر در روندها و نتایج مربوط به توسعه، روابط بین‌فردی، هنجارهای اجتماعی، وقایع مهم در زندگی و همچنین، دانش دربارهٔ هماهنگی رفاه فرد و دیگران است. دانش رویه‌ای هم شامل راهبردها و ابتکارات در ارتباط با معنا و رفتار زندگی است. افرادی که دارای سطحی بالا از دانش رویه‌ای غنی دربارهٔ زندگی هستند، دربارهٔ راهبردهای مؤثر برای مواجهه با مباحث معنا و رفتار زندگی، از جمله مشاوره دادن به دیگران، اولویت‌بندی اهداف، مدیریت تصمیم‌ها و تعارض‌ها و تنظیم احساسات اطلاعات بسیار دارند (Baltes & Staudinger, 2000).

سه فرامعیار نیز در مکتب برلین بیان شده‌اند. بسترگرایی به معنای شناسایی دانشی است که مضامین و بسترهای زندگی زیاد (مانند آموزش، خانواده، کار، دوستان، اوقات فراغت، منافع عمومی جامعه و غیره)، روابط متقابل و تغییرات فرهنگی آن‌ها و همچنین، چشم‌انداز زمانی عمر (یعنی گذشته، حال و آینده) را در بر می‌گیرد. یکی دیگر از ویژگی‌های بسترگرایی طول عمر شرایط تاریخی و اجتماعی است که افراد در آن شرایط رشد و توسعه یافته‌اند. فرا معیار دوم حکمت نسبی‌گرایی ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی است که در ارتباط با تأیید و قدرت تحمل تفاوت‌های ارزشی و نسبی ارزش‌هایی است که به وسیلهٔ افراد و جامعه منظور می‌شوند. البته، حکمت به معنای دلالت نسبی تمام‌عیار ارزش‌ها و اولویت‌های مرتبط با ارزش نیست. در مقابل، دربرگیرندهٔ علاقهٔ واضح به بحث دربارهٔ فضیلت و صلاح همگانی است؛ اما گذشته از شناخت برخی از ارزش‌های معین جهانی، دانش منتسب به ارزش^۳، قضاوت و توصیه، جزئی از ماهیت حکمت است (Baltes & Staudinger, 2000). فرامعیار سوم شناخت و مدیریت عدم اطمینان است که بر مبنای نظرهای زیر است: (الف) اعتبار پردازش اطلاعات انسانی ضرورتاً با محدودیت مواجه است، (ب)

1. Recognition and management of uncertainty

2. Declarative

3. Value-relative knowledge

افراد فقط به انتخاب بخش‌هایی از واقعیت دسترسی دارند و (پ) آینده نمی‌تواند از قبل کاملاً مشخص شود. انتظار می‌رود دانش و قضاوت متناسب به حکمت راه و روش‌هایی را برای مواجهه با چنین عدم اطمینانی دربارهٔ بینش انسان و شرایط جهان، چه به صورت فردی و چه به صورت جمعی، ارائه دهد.

رهبری تحول‌گرا

سبک رهبری الگویی رفتاری از یک فرد است که او هنگام هدایت دیگران از خود نشان می‌دهد (Stevens, 2011). رهبری تحول‌گرا سبکی از رهبری است که در آن، رهبران از طریق نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظات شخصی در کارکنان خود انگیزه ایجاد می‌کنند (Bass & Avolio, 1994). به طور خلاصه، نفوذ آرمانی بیان‌کنندهٔ میزان اعتماد و اطمینان رهبر است و بر آرمان‌های والاتر تمرکز و به عنوان الگوی نقش عمل می‌کند. انگیزش الهام‌بخش به رهبری اشاره دارد که به پیروان از طریق خود و ایجاد ارتباط به منظور ارائهٔ یک چشم‌انداز انگیزه می‌دهد. تحریک فکری به این معنا است که رهبر کارکنان را به تفکر به شیوه‌ای جدید وادار می‌کند. در نهایت، ملاحظات شخصی بیان‌کنندهٔ این است که رهبر توسعهٔ شخصی و مرتبط با کار پیروان را ارتقاء می‌دهد (Greaves et al., 2014). رهبران الهام‌بخش بلندپروازی کارکنان را ارتقاء می‌دهند و اهداف آن‌ها را با اهداف سازمان هماهنگ و تنظیم می‌کنند (Bono & Judge, 2003)؛ در این صورت، به نوبهٔ خود، کارکنان نیز برای برآورده کردن انتظارات فراتر برانگیخته می‌شوند (Podsakoff et al., 1990).

رهبری تحول‌گرا و حکمت

نویسندگان حوزهٔ ادبیات رهبری و مدیریت اذعان دارند حکمت مشخصهٔ مطلوب و حتی ضروری رهبران اجرایی کسب‌وکار است (Mumford et al., 2000). مامفورد^۱ و همکاران (۲۰۰۰) نشان می‌دهند حکمت در تصمیم‌گیری‌های مؤثر راهبرد و در فرآیندهای فردی بسیار مهم برای رهبری، نقشی مهم بازی می‌کند. رهبران نه فقط باید اعمال نفوذ داشته باشند، بلکه باید بدانند کی، کجا و چگونه این نفوذ را به کار گیرند تا به دستیابی به اهداف اجتماعی منجر شود. حق تمرین حکمت یا اقدامات حکیمانه فقط برای کسانی است که قدرتمند یا نظارت‌کننده هستند یا در نقش رهبری دانشی حضور دارند. از سوی دیگر، تصمیم‌گیری حکیمانه به افزایش امنیت وضعیت رهبری و در نتیجه، افزایش قدرت خواهد انجامید. این اتصال بین رهبری، قدرت و حکمت، ممکن است دارای پیامدهای ایجاد فرصت برای افراد به منظور توسعهٔ حکمت باشد.

^۱ Mumford

پژوهشگران مختلف تلاش کرده‌اند حکمت و رهبری را از لحاظ نظری به هم ارتباط دهند (For example; McKenna et al., 2009; Nonaka & Takeuchi, 2011). بر این اساس، باید بدانیم حکمت در حوزه رهبری به چه

معنا است؟ بیگلو^۱ (۱۹۹۲) تعدادی از عناصر مرتبط با تصمیم‌گیری رهبری حکیمانه را برشمرده است:

- توانایی شناختی^۲ (از جمله هوش، ذخیره قوی از دانش مرتبط، تجربه در زمینه موضوع مورد بحث)
- بینش^۳ (از جمله توانایی استدلال و حل مشکل، فرایندهای شناختی^۴، درک روابط نظام‌مند)
- درک کافی از محدودیت دانش شخصی
- نگرش فکری^۵ (از جمله یادگیری از بینش‌ها، یادگیری از اشتباهات)
- ارتباط با دیگران^۶ (از جمله درک، دوستی، آمادگی یادگیری از دیگران)
- مهارت‌های جهان واقعی^۷ (از جمله ارتباطات، قضاوت، مهارت‌های حل مشکل)
- ارزش‌های درخور^۸ (Conger & Hooijberg, 2007).

برنارد^۹ و همکاران (۲۰۰۹) حکمت را مجموعه‌ای از اصول پنج‌گانه‌ای در نظر گرفتند که رهبران حکیم به طور هم‌زمان در فعالیت‌های روزمره از آن‌ها استفاده می‌کنند. این اصول به قرار زیر هستند:

- رهبران حکیم از استدلال و مشاهده دقیق استفاده می‌کنند.
- رهبران حکیم هنگام تصمیم‌گیری عناصر ذهنی و غیرمنطقی را در نظر می‌گیرند.
- رهبران حکیم به انسان و نتایج مربوط به فضیلت‌های اخلاقی بها می‌دهند.
- کارهای رهبران حکیم عملی است و به سمت زندگی روزمره مانند کار هدایت می‌شود.
- رهبران حکیم در صحبت کردن تبحر دارند، بعد زیبایی‌شناختی کار خود را درک می‌کنند و به دنبال پاداش‌های شخصی و اجتماعی برای کمک به زندگی خوب هستند.

اگرچه سودمندی این نوع از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ارزش‌ها بر کسی پوشیده نیست، باید بدانیم در موقعیت زندگی واقعی چگونه آن‌ها را به کار ببریم (Bernard et al., 2009). از طرفی، اگرچه رهبری سازمانی وظیفه‌ای دشوار است، شرایط معاصر این دشواری را شدت بخشیده است (Mumford et al., 2000). جدای از بحث‌های کلان جهانی‌سازی، تغییرات سیاست‌سرزمینی و تغییرات سریع فناوری، دو علت برای دشوارتر شدن شرایط رهبری را

1. Bigelow

2. Cognitive ability

3. Insight

4. Cognitive metacontrol

5. Reflective attitude

6. Concern for others

7. Real-world skills

8. Appropriate values

9. Bernard

می‌توان بیان کرد. اول، مکتب عقلانیت فن‌سالارانه که اقدامات سازمانی پیشرفته و فرایبشرفتل معاصر را توصیف می‌کند، شاید از نقطه‌ی سود حاشیه‌ای عبور کرده است؛ یعنی نظارت و معیارهای فن‌سالارانه‌تر در حال کاهش و حتی دارای بازده منفی هستند. عقلانیت فن‌سالارانه شناخت‌شناسی و ارزش‌شناسی را از طریق شیوه‌های پیشرفته مطرح می‌کند که بر مبنای هیچ ارتباط انسانی نیستند (Spragens, 2001). دومین جنبه از شرایط معاصر که پیچیدگی رهبری سازمانی را افزایش می‌دهد در ارتباط با افزایش تمرکز بر بحث‌های محیطی و اخلاقی است که سازمان‌ها به شدت در این زمینه مسئولیت دارند (Bernard et al., 2009). بنا بر مطالب بالا، به نظر می‌رسد به یک مکتب جدید در رهبری نیاز است که همه‌ی ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا، فرهمند و رهبری قابل اعتماد^۱ و معنوی را با هم داشته باشد؛ زیرا مباحث اخلاقی را این مکاتب دنبال می‌کنند. این مکتب جدید می‌تواند رهبری حکیمانه باشد.

رهبران مادامی که به سمت تفکر راهبردی بلندمدت حرکت می‌کنند، درمی‌یابند بیشتر می‌توانند تصمیم‌های حکیمانه بگیرند (Bigelow, 1992). همچنین، هرچه تجربه‌ی آن‌ها بیشتر می‌شود، تمرکزشان از منافع شخصی به منافع جایی که در آن خدمت می‌کنند، تغییر می‌کند (Conger & Hooijberg, 2007).

افرادی که درباره‌ی زندگی دانشی برتر دارند، درکی عمیق از خود، ماهیت انسانی، روابط و تغییرات و توسعه‌ی مادام‌العمر دارند (Baltes & Staudinger, 2000). این دانش باید به رهبران کمک کند تا به روش‌های تحول‌آفرین‌تر رفتار کنند؛ زیرا می‌توانند آن را در فرآیندهای درک نیازهای دیگران و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای دستیابی به اهداف به کار گیرند (Greaves et al., 2014). همچنین، بالتز و استودینگر^۲ (۲۰۰۰) معتقد هستند افرادی که دانش رویه‌ای غنی دارند، راهبردهایی مؤثر را برای مواجهه موفق و اخلاقی با مردم و با پرسش‌های دشوار و مبهم درباره‌ی معنا و رفتار زندگی اتخاذ می‌کنند. دانش رویه‌ای به طور سازنده می‌تواند در محیط سازمانی به کار رود. رهبران حکیم هنگام ایجاد انگیزه در پیروان، نقش‌های مختلف زندگی (مانند خانواده و کار) را در نظر می‌گیرند؛ از این ویژگی می‌توان به عنوان الگوهای مثبت و تحول‌آفرین برای افراد دیگر استفاده کرد.

افرادی که دارای سطوح بالای بسترگرایی طول عمر هستند، درکی کامل و متمایز از موقعیت‌های زندگی گذشته و فعلی خود و سایر افراد و مسیرهای احتمالی آینده دارند (Baltes & Staudinger, 2000). این دانش باید مناسب رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مانند نفوذ عالی و ملاحظات فردی باشد. علاوه بر این، پیروان رهبرانی با بسترگرایی با طول عمر زیاد ممکن است احساس کنند رهبران آن‌ها انگیزه‌ها و زمینه‌های زندگی آن‌ها را در سطحی عمیق‌تر درک می‌کنند که باید به ارزیابی‌هایی مثبت‌تر از رهبری منجر شود.

¹. Authentic

². Staudinger

بالتز و استودینگر (۲۰۰۰) در رابطه با «نسبی‌گرایی ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی»، اعتقاد دارند ارزش‌ها و اولویت‌های دیگران ممکن است با ارزش‌هایی که خودشان، سازمان و جامعه دارند، متفاوت باشند. همچنین، گریوز^۱ و همکاران (۲۰۱۴) معتقد هستند رهبرانی که عموماً تفاوت‌های فردی و فرهنگی را تأیید می‌کنند، ممکن است در مواجهه با افراد و موقعیت‌های دشوار در محل کار بیش از حد منعطف و مدارا طلب باشند. از طرفی، نسبی‌گرایی زیاد رهبران نیز ممکن است توسط پیروان به عنوان نداشتن چشم‌انداز مشخص تلقی شود. همچنین، فورسیت^۲ (۱۹۹۲) به جنبه‌های منفی نسبیت‌گرایی اشاره می‌کند. پس، می‌توان این نسبی‌گرایی را مانع توانایی رهبران برای به تصویر کشیدن اولویت‌ها، انتظارات و اهداف خود دانست.

در ارتباط با شرایط نامطمئن و مبهم، پژوهش‌های سیسرو^۳ و همکاران (۲۰۱۰) و وایت و شولمن^۴ (۲۰۱۰) نشان دادند رهبرانی که احساس عدم اطمینان کارکنان را کاهش دهند، موفق‌تر تلقی می‌شوند. بالتز و استودینگر (۲۰۰۰) معتقد هستند رهبرانی که موقعیت‌های نامطمئن و مبهم را می‌شناسند و فعالانه با آن‌ها مقابله می‌کنند، زندگی و کار را در چارچوب تغییرات اجتناب‌ناپذیر و غیرقابل نظارت بودن رویدادهای آینده درک می‌کنند. این رهبران ممکن است با توجه به تصمیم‌گیری‌های روشن در موقعیت‌های نامطمئن و مواجهه مطمئن با تغییرات سازمانی موفق‌تر باشند و پیروان احتمالاً ویژگی‌های تحول‌آفرین را به چنین رهبرانی نسبت می‌دهند. بر این اساس، پنج فرضیه به صورت زیر تدوین می‌شوند:

فرضیه اول: دانش واقعی غنی درباره زندگی رابطه‌ای مثبت و معنادار با رهبری تحول‌گرا دارد.

فرضیه دوم: دانش رویه‌ای غنی درباره زندگی رابطه‌ای مثبت و معنادار با رهبری تحول‌گرا دارد.

فرضیه سوم: بسترگرایی طول عمر رابطه‌ای مثبت و معنادار با رهبری تحول‌گرا دارد.

فرضیه چهارم: نسبی‌گرایی ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی رابطه‌ای منفی و معنی‌داری با رهبری تحول‌گرا دارد.

فرضیه پنجم: تشخیص و مدیریت عدم اطمینان رابطه‌ای مثبت و معنادار با رهبری تحول‌گرا دارد.

خودشیفتگی

¹. Greaves

². Forsyth

³. Cicero

⁴. White & Shullman

خودشیفتگی^۱ معمولاً شامل باورها و حالت‌هایی مانند خودبرتربینی، توقع زیاد از دیگران، توجیه اشتباه‌های خود و به گردن دیگران انداختن آن‌ها و کم‌ارزش دیدن سایرین در مقایسه با خود است (Brown, 1997). خودشیفتگی رهبران سازمانی یکی از حوزه‌های پژوهشی در رهبری سازمانی است (Rosenthal & Pittinsky, 2006)؛ بنابراین، آنچه در ویژگی حکمت مورد توجه است، به نظر می‌رسد نقطهٔ مقابل خودشیفتگی است. طبق مبانی نظری مکتب برلین، کانزمن و بالتز (۲۰۰۳) استدلال کردند افراد حکیم نسبت به افراد کمتر برخوردار از حکمت، بیشتر تأمل می‌کنند؛ یعنی افراد حکیم سطوحی پایین‌تر از خودشیفتگی را نشان می‌دهند. از طرفی، جاج و همکاران (۲۰۰۶) نیز رابطهٔ منفی بین خودشیفتگی و ادراک پیروان از رهبری را نشان دادند. پژوهش‌های آن‌ها نشان داد رهبران خودشیفته ممکن است مورد پسند پیروان خود نباشند؛ زیرا آن‌ها نسبت به خود و نتایج شخصی خود وسواس دارند، همدلی ندارند و به گونه‌ای عمل می‌کنند که در درازمدت به روابط بین‌فردی آسیب می‌زنند (Judge et al., 2006). همچنین، رهبری خودشیفته در کل ممکن است به کاهش عملکرد سازمانی منجر شود (میرزایی و قدیمی‌توکلی، ۱۴۰۲)؛ بنابراین، شکاف بین نظریات خودشیفته‌ها دربارهٔ خودشان و رفتارها و دستاوردهای واقعی آن‌ها اثر منفی بر رهبری تحول‌گرا خواهد گذاشت. بر این اساس، فرضیهٔ ششم به صورت زیر تدوین می‌شود:

فرضیهٔ ششم: خودشیفتگی رابطه‌ای منفی و معنادار با رهبری تحول‌گرا دارد.

پیشینه پژوهش

در ارتباط با موضوع پژوهش، پژوهش‌هایی انجام شده‌اند که در ادامه، به مرتبط‌ترین آن‌ها به طور مختصر اشاره می‌شود:

رضائیان و همکاران (۱۳۹۸) مدل سنجش حکمت سازمانی را در پنج سطح بررسی کردند. در سطح اول، مؤلفه‌های تفکر راهبردی و ساختار سازمانی؛ در سطح دوم، فضیلت و اصول اخلاقی، یادگیری و آموزش راهبردی و اهداف؛ در سطح سوم، تصمیم‌گیری، رهبری و مدیریت منابع انسانی؛ در سطح چهارم، همکاری و عمل‌گرایی و در سطح پنجم، نوآوری و خلاقیت قرار دارند. رحمانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان دادند رهبری حکمت‌محور را می‌توان در ۵ بُعد دسته‌بندی کرد؛ این ابعاد شامل بُعد سازمانی، انسانی، سیاسی، فرهنگی و اخلاقی با مؤلفه‌های مشخص و مجزا هستند. عطارنیا و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند رهبری تحول‌آفرین بر حکمت سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی اثر دارد. نویدی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند سبک‌های رهبری شامل رهبری تحول‌گرا، رهبری مبادله‌ای و رهبری انفعالی/اجتنابی بر حکمت سازمانی تأثیری معنادار دارند. شوقی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر حکمت سازمانی اثر می‌گذارند. همچنین، مدیریت دانش نقش میانجی در

^۱. Narcissism

رابطه بین فرهنگ سازمانی و حکمت سازمانی دارد. صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند رهبران حکیم از سطوح ارتباطی قوی برخوردار هستند. مرادی (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان داد چهار متغیر سبک رهبری و مدیریت، اصول اخلاقی، یادگیری و مدیریت دانش و قضاوت و تصمیم‌گیری، تأثیری مثبت و معنادار بر سازمان حکمت‌محور دارند.

اسپوهرر^۱ و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند حکمت رهبران عاملی مهم در هوشمند کردن سازمان است. زاچر^۲ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به نقش مثبت حکمت سازمانی در رهبری تحول‌آفرین اشاره کردند. گریوز و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان دادند نسبت ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی با رهبری تحول‌آفرین رابطه منفی و مدیریت عدم اطمینان با رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت دارد. همچنین، دانش واقعی و رویه‌ای غنی درباره زندگی و بسترگرایی طول عمر ارتباطی معنادار با رهبری تحول‌آفرین ندارد. ویل^۳ (۲۰۰۷) معتقد است در عصر جهانی شدن، اگر رهبران دارای عنصر مهم حکمت نباشند، نمی‌توانند سازمان خود را به سر منزل مقصود برسانند. جاج و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان دادند خودشیفتگی اثر منفی بر رهبری می‌گذارد. گرزسیک^۴ (۲۰۲۲) معتقد است رهبران خودشیفته عدم همدلی و سطوح بالای پرخاشگری را از خود بروز می‌دهند و دائم از دیگران انتقاد می‌کنند و در عین حال، از بازخورد عملکرد خود خودداری می‌کنند. کار کردن با چنین رهبرانی دشوار است؛ زیرا آن‌ها معمولاً در سازمان به همکاران و زیردستان خود آسیب می‌رسانند. جرمین^۵ (۲۰۱۸) چگونگی شکل‌گیری تأثیرات اولیه خودشیفتگی بر رهبران را بررسی کرده است و کاستی‌های روابط بین‌فردی را در این زمینه بیان می‌کند و معتقد است خودشیفتگی رهبران به کاهش اثربخشی در سازمان منتج می‌شود. رینولدز^۶ (۲۰۰۳) در پژوهش خود نشان داد حکمت یک ویژگی مطلوب برای مدیران است. همچنین، عملکرد و بقای سازمان وابسته به وجود مدیرانی است که بتوانند تصمیم‌های حکیمانه بگیرند و حکمت را به نسل‌های آینده مدیران منتقل کنند. خلاصه پیشنهادها در جدول ۲ آمده است.

1. Spohrer

2. Zacher

3. Vaill

4. Grzesiak

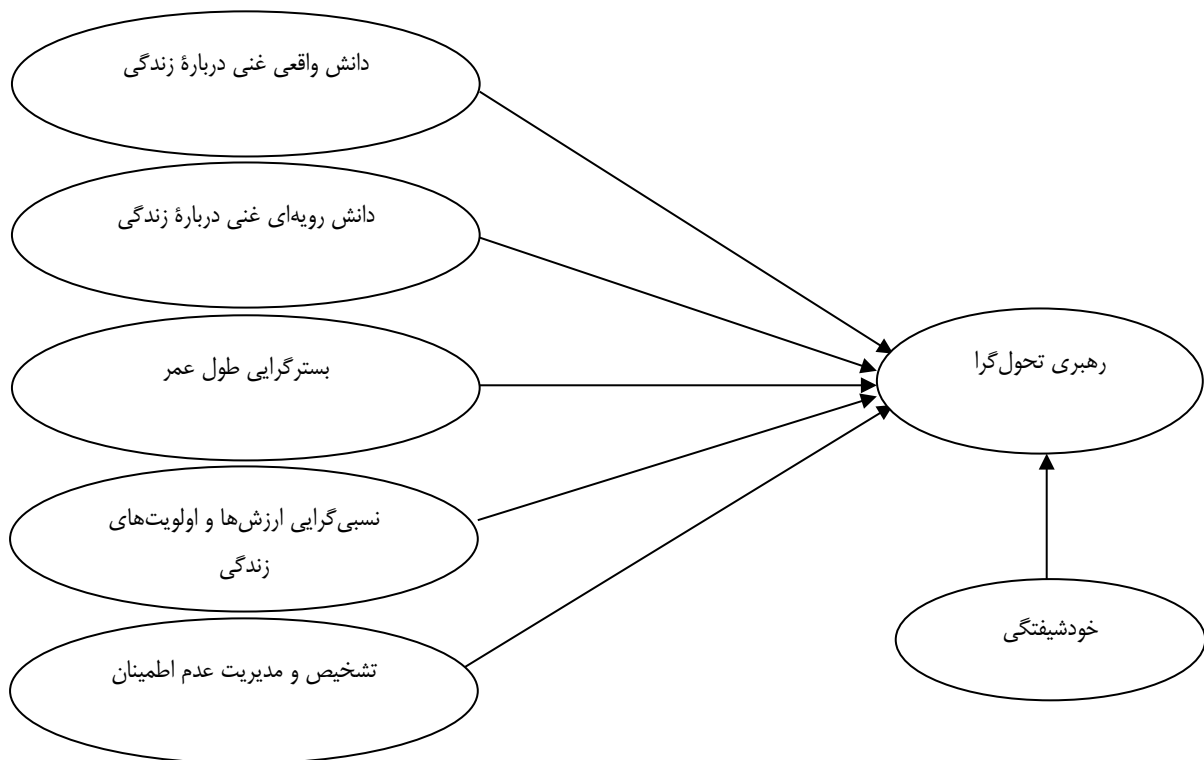
5. Germain

6. Reynolds

جدول ۲) خلاصه پیشینه پژوهش

| پژوهش یا پژوهشگران | نتایج |
|--|--|
| گرزسیک (۲۰۲۲) | رهبران خودشیفته پرخاشگری زیادی دارند و به دیگران آسیب می‌رسانند و دائم انتقاد می‌کنند. |
| جرمین (۲۰۱۸) | رهبران خودشیفته اثربخشی کمی دارند. |
| اسپوهر و همکاران (۲۰۱۷) | حکمت رهبران عاملی مهم در هوشمند کردن سازمان است. |
| زاچر و همکاران (۲۰۱۴) | به تأثیر مثبت حکمت سازمانی بر رهبری تحول‌آفرین اشاره شده است. |
| گریوز و همکاران (۲۰۱۴) | نسبیت ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی با رهبری تحول‌آفرین رابطه منفی و مدیریت عدم اطمینان با رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت دارد. دانش واقعی و روبه‌ای غنی درباره زندگی و بسترگرایی طول عمر ارتباطی معنادار با رهبری تحول‌آفرین ندارد. |
| وایل (۲۰۰۷) | در عصر جهانی شدن، اگر رهبران دارای عنصر مهم حکمت نباشند، نمی‌توانند سازمان را به سر منزل مقصود برسانند. |
| جاج و همکاران (۲۰۰۶) | خودشیفتگی اثری منفی و معنادار بر سبک رهبری دارد. |
| رینولدز (۲۰۰۳) | حکمت یک ویژگی مطلوب برای مدیران است. همچنین، عملکرد و بقای سازمان وابسته به وجود مدیرانی است که بتوانند تصمیم‌های حکیمانه بگیرند و حکمت را به نسل‌های آینده مدیران منتقل کنند. |
| رضائیان و همکاران (۱۳۹۸) | حکمت سازمانی در پنج سطح قرار دارد: در سطح اول، مؤلفه‌های تفکر راهبردی و ساختار سازمانی؛ در سطح دوم، فضیلت و اصول اخلاقی، یادگیری و آموزش راهبردی و اهداف؛ در سطح سوم، تصمیم‌گیری، رهبری و مدیریت منابع انسانی؛ در سطح چهارم، همکاری و عمل‌گرایی و در سطح پنجم نوآوری و خلاقیت. |
| رحمانی و همکاران (۱۳۹۷) | رهبری حکمت‌محور را در ۵ بُعد دسته‌بندی کردند: بُعد سازمانی، انسانی، سیاسی، فرهنگی و اخلاقی که هر کدام مؤلفه‌های مشخص و مجزا دارند. |
| عطارنیا و همکاران (۱۳۹۷) | رهبری تحول‌آفرین بر حکمت سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی اثر دارد. |
| نویدی و همکاران (۱۳۹۶) | سبک‌های رهبری شامل رهبری تحول‌گرا، رهبری مبادله‌ای و رهبری انفعالی/اجتنابی بر خرد سازمانی تأثیری معنادار دارند. |
| شوقی و همکاران (۱۳۹۶) | فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر حکمت سازمانی اثر می‌گذارند. همچنین، مدیریت دانش نقش میانجی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و حکمت سازمانی دارد. |
| صمدی میارکلائی و صمدی میارکلائی (۱۳۹۵) | با تأکید بر حکمت رهبر، علاوه بر بررسی رفتار و ویژگی‌های شخصیتی رهبر، اعتقاد دارند رهبران حکیم از سطوح ارتباطی قوی برخوردار هستند. |
| مرادی (۱۳۹۴) | چهار متغیر سبک رهبری و مدیریت، اصول اخلاقی، یادگیری و مدیریت دانش و قضاوت و تصمیم‌گیری، تأثیری مثبت و معنادار بر سازمان حکمت‌محور دارند. |

بر اساس فرضیه‌های تدوین‌شده، الگوی پژوهش را می‌توان به صورت شکل ۱ ترسیم کرد:



شکل ۱) الگوی پیشنهادی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر مبتنی بر فلسفه اثبات‌گرایی با رویکرد استقرایی است. روش پژوهش از نوع پیمایشی در یک مقطع زمانی مشخص بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ادارات دولتی در شهر ملایر به تعداد ۸۷۰ نفر بود و بر اساس جدول کرجسی و مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، حجم نمونه ۲۶۶ نفر (۱۷۲ نفر مرد و ۹۴ نفر زن) تعیین شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به طور خلاصه در **جدول ۳** آورده شده‌اند.

جدول ۳) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

| جنسیت | سن | سابقه خدمت | تحصیلات |
|-------|-----------|------------|------------------|
| مرد | ۲۰-۳۰ سال | ۳۳ | دیپلم و پایین‌تر |
| | ۳۱-۴۰ سال | ۹۷ | کاردانی |
| زن | ۴۱-۵۰ سال | ۱۰۶ | کارشناسی |
| | ۱۱-۲۰ سال | ۱۳۵ | |

| | | | | | |
|-----------------|-----|----------|-----|-----------------|----|
| بیشتر از ۵۰ سال | ۳۰ | ۲۱ سال و | ۴۸ | کارشناسی ارشد و | ۱۰ |
| جمع | ۲۶۶ | بالاتر | جمع | بالاتر | ۸ |
| جمع | ۲۶۶ | جمع | ۲۶۶ | جمع | ۲۶ |
| | | | | | ۶ |

اطلاعات مربوط به ادبیات پژوهش از طریق روش کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اینترنتی جمع‌آوری شده است. در روش میدانی از پرسشنامه طیف لیکرت استفاده شد. برای اندازه‌گیری متغیرهای حکمت، موضوع‌های استاندارد شده مشکلات زندگی طبق مکتب حکمت برلین به صورت کتبی اندازه‌گیری شدند (Baltes & Staudinger, 2000). پرسش‌های متغیر خودشیفتگی از پرسشنامه خودشیفتگی آمس^۱ و همکاران (۲۰۰۶) و در نهایت، پرسش‌های متغیر رهبری تحول-گرا از پرسشنامه رهبری تحول‌گرا باس و اولیو^۲ (۱۹۹۳) اقتباس شده‌اند.

در پژوهش حاضر، از پرسشنامه استاندارد با روایی مورد قبول استفاده شد؛ با این حال، روایی همگرا مورد توجه قرار گرفت. یکی از آزمون‌های همگرایی آزمون میانگین واریانس استخراج شده یا همان ضریب پایایی اشتراکی است. بر اساس دیدگاه فورنل و لارکر^۳ (۱۹۸۱) سطح قابل قبول همگرایی، میانگین واریانس استخراج شده، دست‌کم باید ۰/۵ باشد. جدول ۴ نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۴ را نشان می‌دهد که بر اساس آن، تمامی ابعاد الگو ضریب بیشتر از ۰/۵ دارند و از همگرایی مناسب برخوردار هستند؛ از این رو، می‌توان نتیجه گرفت متغیرها قدرت تبیین واریانس الگو را دارند و ابزار اندازه‌گیری از روایی مناسب برخوردار است. ضریب آلفای کرونباخ و همچنین، ضریب پایایی مرکب همگی بیشتر از ۰/۷ هستند که این امر نشان از پایایی مناسب ابزار پژوهش دارد.

جدول ۴) روایی همگرا و پایایی

| متغیر | AVE | آلفای کرونباخ | ضریب مرکب |
|----------------------------------|------|---------------|-----------|
| دانش واقعی غنی درباره زندگی | ۰/۷۴ | ۰/۹۱ | ۰/۹۳ |
| دانش رویه‌ای غنی درباره زندگی | ۰/۶۲ | ۰/۸۹ | ۰/۹۱ |
| بسترگرایی طول عمر | ۰/۶۱ | ۰/۷۵ | ۰/۸۳ |
| نسبیت ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی | ۰/۵۵ | ۰/۸۷ | ۰/۹۰ |
| تشخیص و مدیریت عدم اطمینان | ۰/۵۶ | ۰/۸۱ | ۰/۸۶ |
| رهبری تحول‌گرا | ۰/۵۸ | ۰/۸۷ | ۰/۹۰ |
| خودشیفتگی | ۰/۷۲ | ۰/۸۷ | ۰/۹۰ |

1. Ames

2. Bass & Avolio

3. Fornell & Larcker

4. Smart PLS

علاوه بر روایی همگرا، روایی واگرا و ضرایب همبستگی متغیرها نیز بررسی شدند. روایی واگرا نشان‌دهنده این است که شاخص و معرف‌های مربوط به یک متغیر صرفاً همان متغیر را تبیین و بررسی کنند.

جدول ۵) ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

| | بسترگرایی | خودشیفتگی | دانش واقعی غنی | مدیریت عدم اطمینان | دانش رویه‌ای غنی | نسبیت ارزش‌ها | رهبری تحول‌گرا |
|--------------------|-----------|-----------|----------------|--------------------|------------------|---------------|----------------|
| بسترگرایی | ۰/۷۶۴ | | | | | | |
| خودشیفتگی | ۰/۶۴۸ | ۰/۷۷۹ | | | | | |
| دانش واقعی غنی | ۰/۲۵۹ | ۰/۴۵۶ | ۰/۸۵۱ | | | | |
| مدیریت عدم اطمینان | ۰/۶۴۹ | ۰/۶۱۳ | ۰/۴۰۱ | ۰/۸۶۴ | | | |
| دانش رویه‌ای غنی | ۰/۴۱۹ | ۰/۶۰۴ | ۰/۷۷۴ | ۰/۴۶۹ | ۰/۷۷۷ | | |
| نسبیت ارزش‌ها | ۰/۶۶۲ | ۰/۷۰۸ | ۰/۵۳۷ | ۰/۷۰۷ | ۰/۶۴۸ | ۰/۷۲۹ | |
| رهبری تحول‌گرا | ۰/۷۱۳ | ۰/۷۳۹ | ۰/۴۸۶ | ۰/۷۵۳ | ۰/۵۹۲ | ۰/۷۱۸ | ۰/۷۹۷ |

در خروجی نرم‌افزار، جدول همبستگی متغیرها و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده که بر روی قطر اصلی محاسبه شده‌اند، آمده است (جدول ۵) که حاکی از مناسب بودن روایی واگرای الگو (متغیرها و ابعاد آن) است؛ یعنی مقادیر روی قطر اصلی که همان جذر میانگین واریانس استخراج شده هستند، بیشتر از اعداد هر سطر و ستون هستند و بنابراین، بین متغیرها روایی واگرا وجود دارد. به عبارتی، می‌توان گفت بین پرسش‌های هر متغیر نسبت به پرسش‌های متغیر دیگر واگرایی یا عدم هم‌خطی وجود دارد.

در الگوهای پی‌ال‌اس، الگوی بیرونی (الگوی اندازه‌گیری) و الگوی درونی (الگوی ساختاری) سنجش و آزمون می‌شوند. الگوی بیرونی رابطه بین متغیر مکنون با متغیرهای آشکار را بررسی و مشخص می‌کند. برای تعیین برازش این الگو، شاخص واریانس اعتبار اشتراک (CVC)^۱ محاسبه می‌شود و معیار قرار می‌گیرد. این شاخص در واقع شاخص بررسی برازش الگوی اندازه‌گیری یک ناحیه متغیر مکنون یا پنهان است. از طرفی، برای تعیین برازش الگوی ساختاری که روابط بین متغیرهای مکنون را نشان می‌دهد، از شاخص حشو یا افزونگی استفاده شده است که نشانگرهای

^۱. Cross Validated Commuality

متغیرهای مکنون درون‌زا^۱ را پیش‌بینی می‌کند. اگر دو شاخص واریانس اعتبار اشتراک و شاخص حشو یا افزونگی محاسبه شده مثبت باشند، نشان از آن دارد که کیفیت الگو مناسب است. نتایج این دو شاخص در **جدول ۶** آمده است.

جدول ۶) شاخص اشتراک و شاخص افزونگی (حشو)

| متغیرهای درون‌زا | الگوی ساختاری | الگوی اندازه‌گیری | متغیر |
|------------------|---------------|-------------------|----------------------------------|
| | شاخص حشو | شاخص اشتراک | |
| - | - | ۰/۵۷۶ | دانش واقعی غنی درباره زندگی |
| - | - | ۰/۴۷۱ | دانش روبه‌ای غنی درباره زندگی |
| - | - | ۰/۲۵۲ | بسترگرایی طول عمر |
| - | - | ۰/۴۰۶ | نسبیت ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی |
| - | - | ۰/۲۹۱ | تشخیص و مدیریت عدم اطمینان |
| ۰/۷۳۹ | ۰/۳۲۸ | ۰/۳۷۲ | رهبری تحول‌گرا |
| - | - | ۰/۴۴۸ | خودشیفتگی |

بر اساس خروجی نرم‌افزار که در **جدول ۶** آمده است، شاخص‌های محاسبه شده برای تمامی ابعاد درونی و بیرونی الگو مثبت هستند که نشان‌دهنده کیفیت مناسب الگو است. از طرفی، مقدار متغیرهای مکنون درون‌زا که نشان‌دهنده توانایی و قابلیت الگو در توصیف سازه است، برای متغیر رهبری تحول‌گرا برابر ۰/۷۳۹ است که نشان از برازش زیاد الگو دارد.

شاخص نیکویی برازش^۲، برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت هم‌زمان بررسی می‌کند. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص متغیرهای مکنون درون‌زا و میانگین شاخص‌های اشتراکی محاسبه می‌شود. نتایج این شاخص در **جدول ۷** آمده است.

۱. R²

۲. Goodness of Fit

جدول ۷) نتایج برازش کلی الگو با معیار شاخص نیکویی برازش

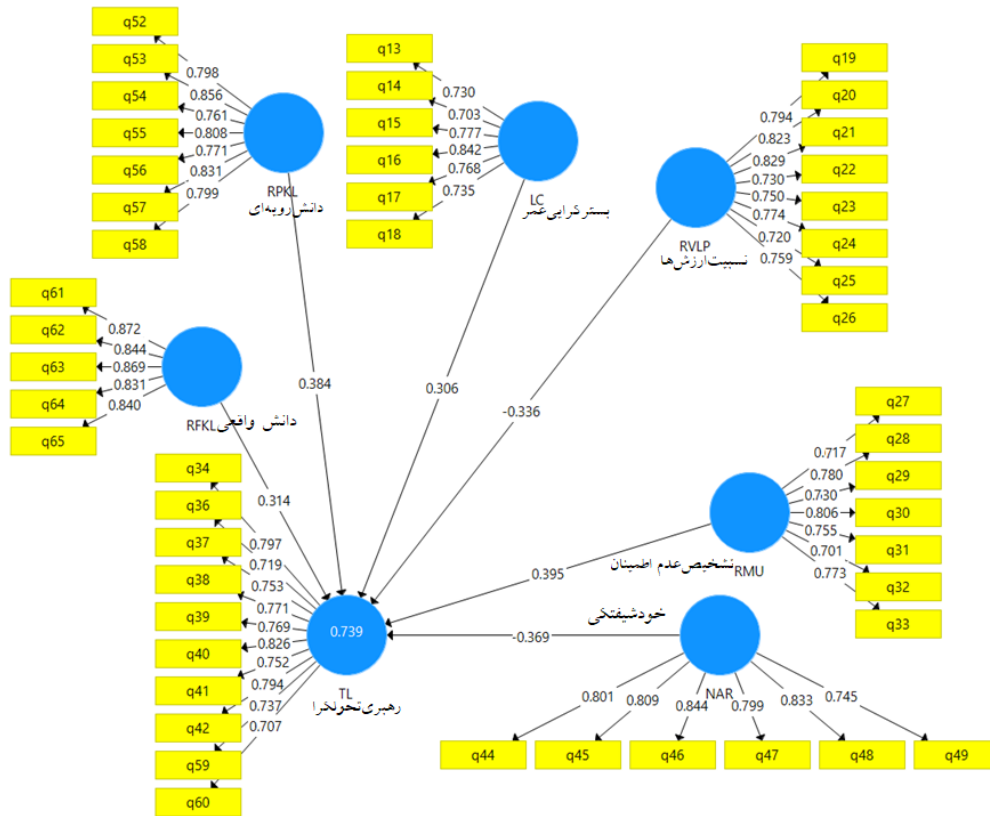
| شاخص نیکویی برازش | Communality | R ² | متغیرهای درون‌زا |
|-----------------------------------|-------------|----------------|----------------------------------|
| GOF = $\sqrt{0.74 * 0.40} = 0.55$ | ۰/۵۷۶ | - | دانش واقعی غنی درباره زندگی |
| | ۰/۴۷۱ | - | دانش رویه‌ای غنی درباره زندگی |
| | ۰/۲۵۲ | - | بسترگرایی طول عمر |
| | ۰/۴۰۶ | - | نسبیت ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی |
| | ۰/۲۹۱ | - | تشخیص و مدیریت عدم اطمینان |
| | ۰/۳۷۲ | ۰/۷۳۹ | رهبری تحول‌گرا |
| | ۰/۴۴۸ | - | خودشیفتگی |

اگر مقدار ضریب محاسبه‌شده شاخص نیکویی برازش بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ باشد، سطح برازش ضعیف و اگر بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ باشد، سطح برازش متوسط است و اگر مقدار ضریب محاسبه‌شده بیشتر از ۰/۳۶ باشد، الگو از برازش زیاد برخوردار است. با توجه به داده‌های جدول ۷ که مقدار ضریب شاخص نیکویی برازش را ۰/۵۵ نشان می‌دهد، سطح برازش الگو بالا است.

یافته‌ها

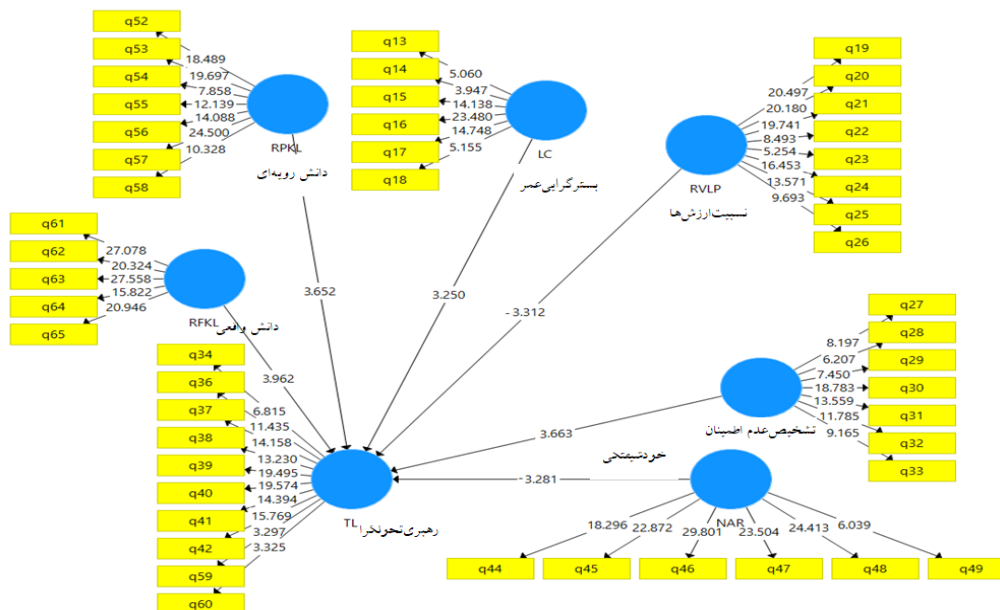
نمودارهای ۱ و ۲ به ترتیب خروجی نرم‌افزار مربوط به تحلیل ساختاری الگوی مفهومی پژوهش در حالت ضریب بتا و عدد معناداری تی^۱ را نشان می‌دهند. در الگوی ساختاری حاصل از خروجی پی‌ال‌اس، اگر مقدار ضریب تی بیشتر از ۱/۹۶+ و کمتر از ۱/۹۶- باشد، اثر معنادار است و در صورتی که مقدار ضریب تی بین این دامنه قرار گیرد، اثر معنادار نیست. در صورتی که بتا بیشتر از ۰/۶ باشد، ارتباط قوی دو متغیر، اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد، ارتباط متوسط و در صورتی که کمتر از ۰/۳ باشد، ارتباط ضعیف بین دو متغیر را نشان می‌دهد.

^۱. T-Value



نمودار ۱) ضرایب مسیر بتای الگو

همان‌طور که در نمودار ۱ مشخص است، ضریب بتا برای همه روابط بین متغیرها بین $+0/3$ تا $+0/6$ یا $-0/3$ تا $-0/6$ است؛ یعنی در وهله اول، ارتباط بین متغیرها از سطحی متوسط برخوردار است. در نمودار ۲، معناداری این روابط بررسی شده است.



نمودار ۲) نتایج آزمون تی

با توجه به نمودار ۲، ضریب تی برای همه فرضیه‌ها در محدوده‌ای معنادار قرار دارد. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد تأثیر و روابط تمامی متغیرها معنادار است و شدت روابط بین آن‌ها متوسط است. خلاصه نتایج فرضیه‌ها در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸) خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

| فرضیه | از | به | ضریب مسیبر | ارزش آزمون تی | سطح معناداری | میزان تأثیر |
|-------|---|-------------------|------------|---------------|----------------|-------------|
| اول | دانش واقعی غنی درباره زندگی | رهبری تحول‌گرا | ۰/۳۱۴ | ۳/۹۶۲ | معنادار و مثبت | متوسط |
| دوم | دانش رویه‌ای غنی درباره زندگی | رهبری تحول‌گرا | ۰/۳۸۴ | ۳/۶۵۲ | معنادار و مثبت | متوسط |
| سوم | بسترگرایی طول عمر | رهبری تحول‌گرا | ۰/۳۰۶ | ۳/۲۵۰ | معنادار و مثبت | متوسط |
| چهارم | نسبیت ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی | رهبری تحول‌گرا | -۰/۳۳۶ | -۳/۳۱۲ | معنادار و منفی | متوسط |
| پنجم | تشخیص و مدیریت عدم اطمینان | رهبری تحول‌گرا | ۰/۳۹۵ | ۳/۶۶۳ | معنادار و مثبت | متوسط |
| ششم | خودشیفتگی | رهبری تحول‌گرا | -۰/۳۶۹ | -۳/۲۸۱ | معنادار و منفی | متوسط |

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد هر شش فرضیه تأیید شدند. ضریب مسیبر بین متغیر دانش واقعی غنی درباره زندگی و رهبری تحول‌گرا برابر ۰/۳۱۴ با میزان آماره t برابر ۳/۹۶۲ است. همچنین، میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین دانش رویه‌ای غنی درباره زندگی و رهبری تحول‌گرا برابر ۰/۳۸۴ با میزان آماره t برابر ۳/۶۵۲ به دست آمد. میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین بسترگرایی طول عمر و رهبری تحول‌گرا نیز برابر ۰/۳۰۶ با میزان آماره t برابر ۳/۲۵۰ و همچنین، میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین تشخیص و مدیریت عدم اطمینان و رهبری تحول‌گرا برابر ۰/۳۹۵ با میزان آماره t برابر ۳/۶۶۳ به دست آمد. این نتایج نشان داد چهار متغیر مدنظر از دیدگاه مکتب برلین اثری مثبت و

معنادار بر رهبری تحول‌گرا دارند. نتایج فرضیه مربوط به اثر نسبی ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی بر رهبری تحول‌گرا با ضریب مسیر $0/336-$ و آماره $t 3/312-$ منفی و معنادار بود؛ یعنی این فرضیه هم تأیید شد. در نهایت، میزان اثرگذاری خودشیفتگی بر رهبری تحول‌گرا برابر $0/369-$ با آماره $t 3/281-$ است؛ یعنی خودشیفتگی نیز اثری منفی و معنادار بر رهبری تحول‌گرا دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

به نظر می‌رسد حکمت یکی از عواملی است که می‌تواند رهبری تحول‌گرا را در سازمان تسهیل کند. پژوهش‌هایی اندک در این رابطه انجام شده‌اند؛ بنابراین، در پژوهش حاضر سعی شد این ارتباط بر اساس فهم حکمت در مکتب برلین مفهوم‌سازی شود و همچنین، نقش خودشیفتگی بر رهبری تحول‌گرا بررسی شود. زاچر و همکاران (۲۰۱۴) معتقد هستند حکمت به دانش تخصصی و همچنین، قضاوت درباره پرسش‌های نامطمئن، دشوار و مهم مرتبط با مفهوم و هدایت زندگی اشاره دارد؛ همان چیزی که در سبک رهبری تحول‌گرا مورد توجه است؛ بنابراین، مطابق دیدگاه اسپوهرر و همکاران (۲۰۱۷)، مدیری که در هدایت کارکنان از حکمت بهره‌برد، امکان وقوع رهبری تحول‌گرا را بهبود می‌بخشد و افزایش می‌دهد. حکمت که به اخلاق و فضیلت‌های اخلاقی مرتبط است، می‌تواند شوق و اشتیاق را در سازمان به وجود آورد؛ آن چیزی که رهبران تحول‌گرا برای ایجاد تحول به آن نیاز دارند.

مکتب برلین معیارهای اساسی، دانش غنی واقعی و رویه‌ای را بر مبنای بینش عمیق در ارتباط با احساسات و روابط اجتماعی مورد توجه قرار می‌دهد. او معتقد است افراد حکیم باید درکی کامل از قضاوت درباره زندگی خود در گذشته و دیگران با تمرکز بر آینده داشته باشند. همچنین، در مسیر زندگی، افراد بدون از دست دادن عزت نفس باید تحمل ارزش‌های واگرا را داشته باشند و در مدیریت عدم اطمینان‌های زندگی از خود سعه صدر و تحمل ابهام نشان دهند.

نتایج فرضیه اول نشان داد برای ایجاد تحول در سازمان و موفقیت در رهبری تحول‌گرا، رهبران لازم است درکی خوب از همه جوانب زندگی شخصی و سازمانی داشته باشند. رهبرانی که دانشی کامل و برتر درباره زندگی شخصی و سازمانی دارند، شناختی بهتر از خود و دیگران و همچنین، ماهیت روابط انسانی با زیرمجموعه خود دارند؛ چنین رهبرانی بهتر می‌توانند منشأ تحول شوند و توسعه و رشدی پایدار را به ارمغان آورند. داشتن دانش واقعی غنی درباره زندگی که مرتبط با حکمت است، به چنین رهبرانی کمک خواهد کرد تا بهتر برنامه‌های تحول‌آفرین را اجرا کنند؛ زیرا از این طریق نیازهای دیگران را بهتر درک می‌کنند، آنها را در برنامه‌های تحول سازمانی مشارکت می‌دهند و انگیزه لازم را برای همراهی با تحولات به وجود می‌آورند. اگر دانش واقعی غنی درباره زندگی با دانش رویه‌ای درباره زندگی کامل شود، نتایجی بهتر به دست خواهد آمد. دانش رویه‌ای غنی که در فرضیه دوم بر آن تأکید و تأیید شد،

شیوه مواجهه اخلاقی با دیگران را مورد توجه قرار می‌دهد. این دانش علاوه بر محیط زندگی فردی، در محیط سازمانی هم اثربخشی زیادی خواهد داشت. رهبرانی که از حکمت برخوردار هستند، یعنی این نوع دانش را دارند، با ایجاد انگیزه در کارکنان و پیروان خود، همه جوانب لازم را مدنظر قرار خواهند داد. این ویژگی ویژگی مثبتی است که می‌تواند همراهی کارکنان را در پی داشته باشد و به تحولات مثبت در سازمان منجر شود. نتایج این دو فرضیه با نتایج پژوهش گریوز و همکاران (۲۰۱۴) هم‌سو نبود. از آنجا که پژوهشی دیگر در این زمینه انجام نشده است، برای قضاوت بهتر پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی بیشتر در این زمینه انجام شوند تا نتایج با هم مقایسه شوند.

یکی دیگر از متغیرهای حکمت در مکتب برلین بسترگرایی طول عمر است که در فرضیه سوم بررسی و اثر آن بر رهبری تحول‌گرا تأیید شد. بالتز و استودینگر (۲۰۰۰) معتقد هستند چنین افرادی درکی کامل و متمایز از موقعیت‌ها و شرایط زندگی گذشته و فعلی خود و سایر افراد دارند و بر آن اساس، مسیرهای احتمالی آینده را بهتر ترسیم می‌کنند. چنین ویژگی می‌تواند تأثیر و نفوذی ویژه بر دیگران داشته باشد؛ چیزی که در رهبری تحول‌آفرین لازم و ضروری است. این ویژگی ویژه‌ای است که اگر توسط پیروان به‌خوبی درک شود، به عملکرد بالا منجر خواهد شد. کارکنانی که رهبران خود را با این ویژگی درک کنند، انگیزه‌ها و برنامه‌های رهبری تحول‌آفرین را با اشتیاق بیشتر به منصه ظهور می‌رسانند که این موضوع اهمیت این معیار حکمت را در مکتب برلین می‌رساند. نتایج این فرضیه با نتیجه پژوهش گریوز و همکاران (۲۰۱۴) هم‌سو بود.

از طرفی، رهبر تحول‌گرا در صورتی موفق است که همراهی پیروان را با خود داشته باشد. پیروان نیز زمانی بیشترین همکاری و کمترین مقاومت را خواهند کرد که نسبت به آینده اطمینان داشته باشند؛ بنابراین، یکی از وظایف رهبری تحول‌گرا ایجاد اطمینان و اعتماد نسبت به آینده بعد از تغییرات است. در شرایط عدم اطمینان، بعید است موفقیتی حاصل شود. موفقیت محصول شناسایی شرایط نامطمئن و پرابهام است؛ اگر رهبران بتوانند به‌محض شناسایی شرایط مبهم، فعالانه با آن برخورد کنند، بهتر خواهند توانست برنامه‌های تحول را اجرا کنند. رهبران تحول‌گرا با تصمیم‌گیری‌های صریح در موقعیت‌های نامطمئن و همچنین، مواجهه مطمئن با تغییرات سازمانی می‌توانند موفقیتی بیشتر را کسب کنند. مدیرانی که آگاهی بیشتری از عدم قطعیت و توانایی بهتری برای مقابله با شرایط نامطمئن و غیرقابل نظارت دارند، بدون توجه به سایر تفاوت‌های فردی، به نظر رفتارهای رهبری تحول‌گرایانه‌تری از خود نشان می‌دهند؛ نتیجه‌ای که سیسرو و همکاران (۲۰۱۰) در رابطه با رهبری و عدم اطمینان به آن دست یافتند؛ بنابراین، تربیت رهبران به منظور تشخیص و مدیریت عدم اطمینان گامی سازنده در این زمینه است. نتایج این فرضیه با نتیجه پژوهش گریوز و همکاران (۲۰۱۴) هم‌سو بود.

از میان متغیرهای مربوط به مکتب برلین در رابطه با حکمت، نسبی‌گرایی ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی اثری منفی و معنادار بر رهبری تحول‌گرا دارد. مفهوم نسبی‌گرایی به این معنا است که ارزش‌ها و اولویت‌های افراد با

ارزش‌ها و اولویت‌های دیگران متفاوت هستند؛ یعنی ارزشی مطلق وجود ندارد. رهبرانی که این نسبی‌گرایی را مدنظر قرار می‌دهند، تفاوت‌های فردی و فرهنگی را می‌پذیرند. اگرچه این پذیرش خوب و مطلوب است، کلیر و همکاران (۲۰۱۴) معتقد هستند این انعطاف‌پذیری ممکن است جنبه منفی هم داشته باشد؛ یعنی در موقعیت‌های دشوار کاری، به انعطاف بیش از حد و مدارا طلبی منجر شود. همچنین، ممکن است این نسبی‌گرایی و انعطاف زیاد طوری توسط کارکنان درک شود که نداشتن چشم‌اندازی دقیق از طرف رهبران را به ذهن متبادر کند؛ رهبرانی که ممکن است به اصول اخلاقی ثابتی پایبند نباشند. پس، از این نظر ممکن است نسبی‌گرایی مانع تحقق اهداف و برنامه‌های تحول در سازمان شود و اثر منفی بر آن بگذارد. نتایج این فرضیه با نتیجه پژوهش گریوز و همکاران (۲۰۱۴) هم‌سو بود. همچنین، رابطه‌ای که فورسیت (۱۹۹۲) درباره اثرات منفی نسبی‌گرایی بر تصمیم‌گیری و رفتار اخلاقی به آن دست یافت، می‌تواند با نتیجه این فرضیه هم‌سو باشد.

عموماً، حکمت با ویژگی‌هایی مثبت در راستای منافع دیگران و عموم مردم تعریف می‌شود. خودشیفتگی یکی از ویژگی‌هایی است که در نقطه مقابل ویژگی حکمت قرار می‌گیرد؛ بنابراین، انتظار می‌رود افراد حکیم از این ویژگی دور باشند و از طرف دیگر، خودشیفتگی اثراتی برعکس حکمت در سازمان و به طور ویژه رهبری تحول‌گرا داشته باشد. نتایج فرضیه آخر نشان داد اثر خودشیفتگی بر رهبری تحول‌گرا منفی و معنادار است. رهبران خودشیفته نه فقط نمی‌توانند در برنامه‌های تحول‌آفرین موفق باشند، بلکه پیروان آن‌ها نیز ممکن است تحت نفوذ و تأثیر آن‌ها قرار نگیرند. افراد خودشیفته ممکن است ارتباطی خوب با دیگران برقرار نکنند و به نوعی همدلی کمی با دیگران دارند؛ بنابراین، چنین ویژگی در رهبران مانعی اساسی در رهبری تحول‌گرا خواهد بود. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش جاج و همکاران (۲۰۰۶) که نشان دادند خودشیفتگی اثر منفی بر رهبری می‌گذارد، هم‌سو است.

در کل، نتایجی که به دست آمد را می‌توان هم‌سو با نتایج پژوهش‌های مرتبط در این زمینه دانست. برای مثال، رابطه حکمت و رهبری تحول‌گرا مانند پژوهش عطارنیا و همکاران (۱۳۹۷) تأیید شد؛ زیرا آن‌ها نیز رابطه رهبری تحول‌آفرین و حکمت سازمانی را تأیید کرده بودند. همچنین، هم‌سوایی نتایج با نتایج پژوهش نویدی و همکاران (۱۳۹۶) نیز تأیید شد؛ آن‌ها سبک‌های رهبری از جمله رهبری تحول‌گرا بر حکمت سازمانی را بررسی و تأیید کردند. تأیید اثر نسبی‌گرایی بر رهبری تحول‌گرا می‌تواند هم‌سو با نتایج شوقی و همکاران (۱۳۹۶) باشد؛ آنجا که آن‌ها اثر فرهنگ سازمانی را بر حکمت سازمانی تأیید کردند. همچنین، مرادی (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان داد سبک رهبری و مدیریت تأثیری مثبت و معنادار بر سازمان حکمت‌محور دارد؛ بنابراین، با توجه به نتایج به دست آمده، می‌توان گفت رهبری تحول‌گرا در صورتی که منافع عموم را در نظر بگیرد، می‌تواند نوعی رهبری حکیمانه تلقی شود.

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده روابط بین حکمت و رهبری را با مقایسه تطبیقی فرهنگ‌های گوناگون، به ویژه آنچه که مدنظر هافستد^۱ بود، بررسی کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود اصطلاح حکمت از دیدگاه مکاتب دیگر و ارتباط با سبک‌های رهبری دیگر هم مورد توجه قرار گیرد. رهبران سازمانی نیز می‌توانند برنامه‌هایی متعدد را برای مقابله با فرصت‌ها و ناکامی‌ها در محیط کار تدارک ببینند. آن‌ها باید یاد بگیرند چگونه با عدم قطعیت‌ها در رابطه با نحوه عملکرد کارکنان مواجه شوند. همچنین، رهبران سازمان‌ها باید فضایی را در سازمان‌ها فراهم کنند تا جست‌وجوی راه‌های متفاوت برای دستیابی به حکمت تشویق شود و رهبران تحول‌گرا بتوانند فضایی آموزش‌دهنده یا آموزش‌گیرنده را در سازمان فراهم کنند.

سپاسگزاری

از همه کارکنانی که در تکمیل پرسشنامه و مشارکت در پژوهش همکاری کردند، کمال تشکر را داریم.

تعارض منافع

در انتشار مقاله حاضر، تعارض منافی وجود ندارد.

^۱. Hofstede

منابع

۱. رحمانی، نیره، پورکریمی، جواد، دیالمه، نیکو، و خنیفر، حسین (۱۳۹۷). مؤلفه‌های رهبری حکمت‌محور: یک مطالعه فراترکیب. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷(۱)، ۲۷-۴۰.
<https://doi.org/10.30473/ipom.2019.38817.3061>
۲. رضائیان، علی، نظافتی، نوید، اوتارخانی، علی، و المسوری، خالد (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل سنجش خرد سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۱۱۷-۱۴۲.
<https://doi.org/20.1001.1.82548002.1398.11.1.5.5>
۳. شوقی، بهزاد، شعله‌کار، شیما، و سلیمانی، سمیرا (۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش (مورد مطالعه: جمعیت هلال احمر ایران). *فصلنامه امداد و نجات*، ۹(۳۶)، ۸۵-۶۸.
<http://jorar.ir/article-1-462-en.html>
۴. صمدی میارکلائی، حمزه، و صمدی میارکلائی، حسین (۱۳۹۵). در مسیر نظریه رهبری حکیمانه اسلامی. *فصلنامه نظریه‌های اجتماعی متفکران مسلمان*، ۵(۱)، ۲۰۱-۱۶۳.
<https://doi.org/10.22059/jstmt.2015.60440>
۵. عطارنیا، احمد، شعله‌کار، شیما، و شوقی، بهزاد (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی: شهر تهران). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۶(۳)، ۷۲۴-۶۹۵.
<https://doi.org/10.22059/JOMC.2018.222308.1007079>
۶. مرادی، مرتضی، و زندی‌پاک، رابعه (۱۳۹۹). سبک مدیریت حکمت‌محور و سازه‌ها و مسیرهای دستیابی به آن و رابطه آن با رهبری تحول‌گرا (مورد مطالعه: هتل‌های پنج‌ستاره شهر تهران). *دوفصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری*، ۸(۱۶)، ۵۸-۲۷.
<http://www.journalitor.ir/Article/35946/FullText>
۷. مرادی، مرتضی (۱۳۹۳). *ارائه الگوی سازمان خردگرا برای سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: ادارات دولتی استان همدان)*، رساله دکتری مدیریت دولتی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام‌نور، تهران.
۸. مرادی، مرتضی (۱۳۹۴). *ارائه الگوی سازمان حکمت‌محور برای ادارات دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی*، ۷(۱)، ۲۰۹-۱۸۵.
<https://doi.org/10.22059/JIPA.2015.52203.185-209>
۹. میرزایی، وحید، و قدیمی‌توکلی، مجید (۱۴۰۲). واکاوی میانجیگری سکوت سازمانی و شایعات سازمانی در رابطه با خودشیفتگی سازمانی و ریاکاری سازمانی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۹(۲)، ۱۵۶-۱۲۵.
<https://doi.org/10.22034/jom.2023.704174>
۱۰. نویدی، امیر، شوقی، بهزاد، عسگرانی، مرتضی، و رنجبری، محمد. (۱۳۹۶). رابطه سبک‌های رهبری با خرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، ۱۱(۱)، ۱۶۲-۱۴۹.
https://journals.iau.ir/article_536470.html

References

1. Ames, D.R., Rose, P., & Anderson, C.P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40(4), 440-450. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.03.002>
2. Ardel, M. (2004). Wisdom as Expert Knowledge System: A Critical Review of a Contemporary Operationalization of an Ancient Concept. *Human Development*, 47(5), 257-85.

- <https://doi.org/10.1159/000079154>
3. Arlin, P.K. (1990). Wisdom: the art of problem finding. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 230-243). Cambridge: Cambridge University Press.
 4. Attarnia, A., Sholekar, Sh., & Shoghi, B. (2018). The effect of transformational leadership on organizational wisdom with the mediating role of organizational culture in Islamic Azad University (case study: Tehran). *Organizational Culture Management*, 16(3), 695-724. <https://doi.org/22059/JOMC.2018.222308.1007079> (In Persian)
 5. Baltes, P.B., & Smith, J. (1990). Toward a psychology of wisdom and its ontogenesis. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 87-120). New York: Cambridge University Press.
 6. Baltes, P.B., & Staudinger, U.M. (2000). A Metaheuristic (Pragmatic) to Orchestrate Mind and Virtue toward Excellence. *American Psychologist*, 55(1), 122–36. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.122>
 7. Baltes, P.B., & Kunzmann, U. (2004). The Two Faces of Wisdom: Wisdom as a General Theory of Knowledge and Judgment about Excellence in Mind and Virtue vs. Wisdom as Everyday Realization in People and Products. *Human Development*, 47(5), 290–299. <https://doi.org/10.1159/000079156>
 8. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA.
 9. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chermers & R. Anyman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Free Press.
 10. Bernard, M., David, R., & Kimberley, B.B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20, 177–190. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.013>
 11. Bierly, 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>
 12. Bigelow, J. (1992). Developing leadership wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 1(2), 143-153. <https://doi.org/10.1177/10564926921>
 13. Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571. <https://doi.org/10.2307/30040649>
 14. Brown, A.D. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *The Academy of Management Review*, 22(3), 643-668. <https://doi.org/10.2307/259409>
 15. Cicero, L., Pierro, A., & van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: how role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2), 411-421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00648.x>

16. Greaves, C.E., Zacher, H., McKenna, B., & Rooney, D. (2014). Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 335-358. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2012-0092>
17. Clayton, V.P., & Birren, J.E. (1980). The Development of Wisdom across the Life-span: A Reexamination of an Ancient Topic. In P.B. Baltes & O.G. Grim Jr (Eds), *Life-span Development and Behavior*, 3, 103-35. Academic Press, New York.
18. Conger, J., & Hooijberg, R. (2007). Organizational ethics: Acting wisely while facing ethical dilemmas in leadership. In E. H. Kessler., & J. R. Bailey (Ed.), *Handbook of organizational and managerial wisdom* (pp. 133-150). Thousand Oaks, California: Sage Publication.
19. Ericsson, K.A., Krampe, R.T., & Tesch-Roemer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.100.3.363>
20. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388. <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>
21. Forsyth, D.R. (1992). Judging the morality of business practices: the influences of personal moral philosophies. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 461-470. <http://doi.org/10.1007/BF00870557>
22. Germain, M.L. (2018). Narcissism in Leadership and Management: A Research Summary. In *Narcissism at Work*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60330-8_4
23. Grzesiak, M. (2022). *Leadership and Narcissism in the Organization* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003260646>
24. Judge, T.A., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-775. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
25. Kessler, E.H., & Bailey, J.R. (2007). *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. Sage, Thousand Oaks, CA.
26. Kilburg, R.R. (2006). *Executive Wisdom: Coaching and the Emergence of Virtuous Leaders*. American Psychological Association, Washington, DC.
27. Kramer, D. (2000). Wisdom as a Classical Source of Human Strength: Conceptualization and Empirical Enquiry. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 83-101. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.83>
28. Kunzmann, U., & Baltes, P.B. (2003). Wisdom-related knowledge: affective, motivational, and interpersonal correlates. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1104-1119. <https://doi.org/10.1177/0146167203254506>
29. McKenna, B. (2013). The Multi-dimensional Character of Wisdom. In M.J. Thompson & D. Bevan (Eds.), *Wise Management in Organisational Complexity*. PALGRAVE MACMILLAN.
30. McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K.B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190.

- <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.013>
31. Mickler, C., & U.M. Staudinger (2008). Personal Wisdom: Validation and Age-related Differences of a Performance Measure. *Psychology and Aging*, 23(4), 787-99. <https://doi.org/10.1037/a0013928>
 32. Mirzaei, V., & GhadimiTavakoli, M. (2023). A Survey on the Mediating Roles of Organizational Silence and Rumor in the Relationship Between Organizational narcissism and Organizational Hypocrisy. *Psychological Research in Management*, 9(2), 125-156. <https://doi.org/10.22034/jom.2023.704174> (In Persian)
 33. Moberg, D.J. (2007). Practical wisdom and business ethics: presidential address to the Society for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 17(3), 535-561. <https://doi.org/10.2307/27673195>
 34. Moradi, M., & ZandiPak, R. (2020). Wisdom-oriented management style and structures and ways to achieve it and its relationship with transformational leadership (case study: five-star hotels in Tehran). *Journal of Tourism Social Studies*, 8(16), 27-58. <http://www.journalitor.ir/Article/35946/FullText> (In Persian)
 35. Moradi, M. (2014). *Presenting a wisdom-based organization model for government organizations (case study: government departments of Hamedan province)*. Public administration doctoral dissertation, Payam-Noor University Postgraduate Education Center, Tehran. (In Persian)
 36. Moradi, M. (2015). Presentation of wisdom-oriented organization model for government departments, *Government Management Quarterly*, 7(1), 185-209. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2015.52203> (In Persian)
 37. Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, O., & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
 38. Navidi, A., Shoghi, B., Asgrani, M., & Ranjbari, M. (2017). The relationship between leadership styles and organizational wisdom of education workers in Central Province. *Educational Leadership and Management Quarterly of Islamic Azad University, Garmsar Branch*, 11(1), 162-149. https://journals.iaui.ir/article_536470.html (In Persian)
 39. Neufeldt, V., & Guralnik, D.B. (1997). *Webster's New World College Dictionary* (3rd ed.). New York: Macmillan Reference Books.
 40. Neufeldt, V., & Guralnik, D.B. (2003). *Webster's New World College Dictionary* (4th ed.). New York: Macmillan Reference Books.
 41. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67. <https://www.hbs.edu>
 42. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

43. Rahmani, N., Poorkarimi, J., Dialame, N., & Khanifar, H. (2018). A systematic Review on Wisdom-Oriented Leadership: A Meta-synthesis Study. *Journal of Government Organizations Management*, 7(1), 27-40. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.38817.3061> (In Persian)
44. Reynolds, D.J. (2003). *A study of U.S. chief executive officers` managerial wisdom* [Presented to the Faculty of Argosy University in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration].
45. Rezaian, A., Nazafati, A., Outarkhani, A., & Al-Masourif, Kh. (2019). Designing and explaining the organizational wisdom measurement model. *Human Resource Management Research*, 11(1), 117-142. <https://doi.org/1001.1.82548002.1398.11.1.5.5> (In Persian)
46. Rooney, D. (2013). Empirical Wisdom Research: A Community Approach. In M.J. Thompson & D. Bevan (Eds), *Wise Management in Organizational Complexity*. PALGRAVE MACMILLAN.
47. Rooney, D., Mandeville, T., & Kastle, T. (2013). Abstract knowledge and reified financial innovation: building wisdom and ethics into financial innovation networks. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 447-459. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1595-9>
48. Rosenthal, S.A., & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
49. Samadi-Miyarkalai, H., & Samadi-Miyarkalai, H (2016). In the direction of Islamic wise leadership theory. *Quarterly Journal of Social Theories of Muslim Thinkers*, 5(1), 201-163. <https://doi.org/10.22059/jstmt.2015.60440> (In Persian)
50. Shoghi, B., Sholekar, Sh., & Soleimani, S. (2018). The effect of organizational culture on organizational wisdom with regard to the mediating role of knowledge management. *Relief and Rescue Quarterly*, 9(36), 68-85. <http://jorar.ir/article-1-462-en.html> (In Persian)
51. Spohrer, J., Bassano, C., Piciocchi, P., & Siddike, M.A.K. (2017). What Makes a System Smart? Wise? In *Advances in The Human Side of Service Engineering* (pp. 23-34). Germany: Springer International Publishing.
52. Spragens, T.A.J. (2001). Is the enlightenment project worth saving? *Modern Age*, 43, 49-60. <https://www.researchgate.net/publication>
53. Staudinger, U.M., & Glu"ck, J. (2011). Psychological wisdom research: commonalities and differences in a growing field. *Annual Review of Psychology*, 62(1), 215-241. [10.1146/annurev.psych.121208.131659](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.121208.131659)
54. Sternberg, R.J. (2004). What Is Wisdom and How Can We Develop It? *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 591(1), 164-174. <https://doi.org/10.1177/0002716203260097>
55. Stevens, R.P. (2011). *Maximizing Lead Generation: The Complete Guide for B2B Marketers*. Pearson Education.
56. Vaill, P.B. (2007). Organizational epistemology: Interpersonal relations in organizations and the emergence of wisdom. In E.H. Kessler & J.R. Bailey (Eds.), *Handbook of organizational and managerial wisdom* (pp. 327-355). Thousand Oaks, California: Sage Publication.
57. White, R.P. & Shullman, S.L. (2010). Acceptance of uncertainty as an indicator of effective

leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 94-104.
<https://doi.org/10.1037/a0019991>

58. Zacher, H., Pearce, L.K., Rooney, D., & McKenna, B. (2014). Leaders' Personal Wisdom and Leader–Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 171-187. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1692-4>