

## طراحی مدل حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور

سمیه سیمائی<sup>۱</sup>، الهام فریبرزئی<sup>۲</sup>، نازیاسادات ناصری<sup>۳</sup>

چکیده:

**هدف:** پژوهش حاضر، با هدف طراحی مدل حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور انجام شد. **روش:** رویکرد پژوهش حاضر، رویکرد استقرایی با استراتژی نظریه پرداری داده بنیاد است. جامعه آماری خبرگان، صاحبان نظران و تصمیم گیران نظام آموزش عالی و اساتید حوزه ی مدیریت آموزشی بودند که با استفاده از اصل اشباع نظری و روش نمونه گیری گلوله برفی ۱۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده ها از مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته استفاده شد. جهت اخذ تائید اعتبار از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازیابی توسط مشارکت کنندگان استفاده شده است. در راستای تائید پایایی، برای محاسبه ی ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شد که مقدار آن ۰٫۶۹۲ بوده است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا انجام شد.

**یافته ها:** نتایج نشان دهنده ی استخراج ۲۹۸ کد باز در قالب ۱۶ مولفه و ۶ مقوله شناسایی شد. مقوله عوامل علی شامل ۳ مولفه عوامل فردی، بین فردی و سازمانی است. مقوله محوری شامل ۳ مولفه دانش عملی، دانش هوشمندانه و تفکر خردمندانه است. مقوله استراتژی ها شامل ۴ مولفه استراتژی جامع علمی کشور، استراتژی رهبری تحول گرا، استراتژی حکمت رفتارگرا و استراتژی جهاد تبیین است. مقوله پیامدها شامل ۲ مولفه بهبود عملکرد نظام آموزش و تحقق فضایل اخلاقی می باشد. مقوله زمینه خدمات شامل ۲ مولفه عوامل فرهنگی و عوامل ساختاری است. در نهایت مقوله مداخله گرها شامل ۲ مولفه محیط خرد و محیط کلان است که مدل نهایی حکمی سازی در نظام آموزش عالی را در بر می گیرد.

**نتیجه گیری:** با توجه به یافته ها برای نظام آموزش عالی طراحی سنجه ها و شاخص های مرتبط با حکمی سازی و توسعه آن از اهمیت زیادی برخوردار است.

**کلیدواژه ها:** حکمت، حکمی سازی، آموزش عالی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۲۰

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۵/۸

<sup>۱</sup>- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

Simasimaei1363@mshdiau.ac.ir

<sup>۲</sup>- استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول).

elhamfariborzi@gmail.com

<sup>۳</sup>- استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران. Naseri5586@mshdiau.ac.ir

### مقدمه

آموزش عالی برای رسیدن به اهداف عالی‌ی خویش لزوم بازنگری، تغییر و تحول روزآمد، تجدید نظر در برخی اهداف و برنامه‌های عملیاتی خویش توسعه و تغییر نگرش را احساس نموده است (رحمانیان کوشککی و همکاران، ۱۴۰۲: ۳۳). زیربنای توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه‌ای با توسعه آموزش عالی و توفیق آن در تحقق اهدافش گره خورده است. در بخش آموزش عالی، ارتقای کیفی، یکی از محورهای اساسی قانون برنامه چهارم و پنجم توسعه است (سعید مهدوی و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۴۰). در شرایط کنونی توسعه کیفی آموزش عالی یکی از دغدغه‌های مهم سیاستگذاران به ویژه مسئولان آموزشی است (مارکز و ال علی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). چنین به نظر می‌رسد که شناخت صحیح حل این مسئله و ارائه راهکاری اساسی جهت حل آن مستلزم بررسی شاخص‌های توسعه کیفی آموزش عالی باشد (آدیتیا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). از جمله شاخص‌های توسعه کیفی آموزش عالی در جهت تغییر نگرش آموزش عالی و چرخش به سمت تحول آفرینی، استفاده از اصول حکمت در این نظام میسر خواهد بود (محمدی مقدم و شوق<sup>۳</sup>، ۱۴۰۰: ۷۱). تحول می‌تواند در زمینه‌های مختلف دانشی، شیوه‌های مختلف یادگیری، سبک رهبری، فضای فرهنگی و خط مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها و استفاده از اصول حکمت سازمانی تعریف شود (آکگون و اوزکول<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). حکمت با توجه به استفاده از دانش سازمانی مناسب در طی مراحل برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی (عمل)، دارای مفهومی عمل‌گرا است (جاویدی و محمدزاده، ۲۰۲۲). بنابراین حکمت به عنوان توانایی برای بهترین استفاده برای تثبیت و کسب اهداف مورد نظر و یادگیری در مورد خرد را به عنوان فرایند قضاوت‌های سنجیده و عمل‌مبته بر دانش بوده و چیزی بیشتر از دانش علمی است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۰).

بسیاری از صاحب‌نظران در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در دنیا توسعه و پیشرفت جوامع را در گرو توسعه و پیشرفت نظام آموزش عالی آن جامعه می‌دانند (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۰۵). چرا که امروزه در همه کشورها، آموزش عالی سرگرم بازاندیشی در خصوص نقش خود در موقعیت یک دگرگونی اجتماعی و فن‌آورانه بسیار سریع

<sup>۱</sup>- Marks & Al-Ali

<sup>۲</sup>- Aditya

<sup>۳</sup>- Akgün & Özkul

است (سانکاک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). از این رو آموزش عالی نهاد اصلی جوامع دانش بنیان و حکیمانه است چرا که نظام آموزش عالی به واسطه نقش آموزشی خود نیروی محرکه ای برای توسعه اجتماعی-اقتصادی، توسعه سرمایه انسانی، خلق دانش، و ارایه خدمات به گروه ها و انجمن ها محسوب می شود (سهرابی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۸۷). در واقع هدف نظام آموزش عالی باید شکوفا کردن استعدادها، تولید قابلیت ها و شایستگی ها باشد و نه تعریف آینده برای افراد. عبارتی نظام آموزش عالی موجود مسئول تربیت هزاران متفکر آینده در برابر تحولات سریع و عمیق سیستمی جامعه امروز است که از طریق حکمی سازی عملی خواهد شد (صادقیان موحد و همکاران، ۱۴۰۱: ۸۶).

نظام آموزش عالی ایران نیز در طول حیات نوین خود با چالش ها، نیازها و تغییرات متعددی روبه رو بوده است و هم اکنون نیز با توجه به ظهور تحولات جهانی و فشارهای بازارهای اقتصادی، خط مشی هایی را برای استفاده از اصول حکمی سازی برای خلق تحول آفرینی در ساختار خود مد نظر قرار داده است. به همین جهت، تصمیم گیری در راستای حکمی سازی در نظام آموزش عالی، احتمالاً مهمترین و پیچیده ترین مساله در سیاست گذاری آموزش عالی است (جاجرمی زاده، ۱۴۰۱: ۶۰). چرا که بر اساس سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، کشور باید جایگاه اول علمی و اقتصادی را تا ۲۰ سال آینده در بین کشورهای همسایه، خاورمیانه و آسیای میانه کسب کند و این امر بدون توجه به آموزش عالی به منظور ارتقای کیفیت نیروهای انسانی ناممکن است. بنابراین، دلیل توجه به استفاده از اصول حکمی سازی در نظام آموزش عالی بیشتر نمود پیدا می کند (ملکی نیا و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۲۰). علاوه بر این نبود دانشگاه ها بر پایه حکمت در کشور مسائل و دغدغه هایی را نظیر مسائل مالی، فرهنگی، ساختاری، دیپلماتیکی و بین المللی شدن، پژوهشی، آموزشی و بهره وری اعضای هیئت علمی به همراه دارد (جمشیدی خوش، ۱۴۰۱: ۳۲۹). زیرا در حال حاضر در نظام آموزش عالی کشور، علیرغم بالارفتن سطح سواد و دانش کارکنان و مدیران، آنچنان که باید و شاید، از این دانش به درستی در عمل استفاده نمی شود و دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی نتوانسته اند از دانش افراد، به نحو احسن استفاده کنند (میری و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۵). از آنجایی که نظام آموزش عالی موجود در کشور عمدتاً بر اساس رویکردهای غیر بومی شکل گرفته اند و امکان پاسخگویی به نیازهای متعدد جامعه علمی

---

<sup>۱</sup>- Sancak

ایرانی را در ابعاد مختلف ندارند. به همین جهت نیاز است تا رویکرد و نگاه جدیدی برای مدیریت آموزش عالی در کشور مطرح گردد که بتواند رویکرد اسلامی و ایرانی به دانشگاه و نقش تمدن ساز آن را برای کشور تبیین کند (حقدوست و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۸).

کلید مقوله مهارت و پیشرفت دانشگاه نیاز محور تنها، در گرو تربیت افرادی است که متخلق به علم و بینش حقیقی یا حکمی شده اند، حکمتی که در آموزش عالی حکمی، خود را در کسوت استادان متأله و بهره مند از حکمت، عرضه خواهد نمود. مأموریت اصلی جهت حکمی کردن نظام آموزش عالی بهره‌گیری از حکمت به عنوان چارچوبی کلان است که دانش نافع از آن منشعب می‌شود که تعیین‌زا و تعیین‌محور است قابلیت تبدیل به علم، دانش و فناوری را دارد. این حکمت را می‌توان در آموزه‌های اسلامی به طور کامل پیدا کرد. برای کسب حکمت، نظر و عمل در کنار یکدیگر لازم است تا جویندگان دانش به جایی برسند که بتوانند از خیر کثیر با توجه به ظرفیت خود بهره‌مند شوند. نظامی که چنین دانش‌آموختگانی داشته باشد منشأ پیشرفت در ابعاد مختلف اجتماع همچون ابعاد اجتماعی، اخلاقی، علمی و فناوری برای جامعه است (جاجرمی زاده، ۱۴۰۱: ۶۳).

به همین منظور احیای هویت تمدنی و پیشرفت جمهوری اسلامی، مستلزم رشد متوازن و همه‌جانبه ابعاد علمی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور است که در مسیر تعالی آن، نظام آموزش عالی کشور نقش پیشران و موتور محرکه را بر عهده خواهند داشت که همانا امر حکمی سازی را برای نظام آموزش عالی می‌طلبد. در این پژوهش تلاش خواهد شد تا نظام آموزش عالی کشور، از دریچه حکمی سازی بررسی شود؛ زیرا حکمت، یک گام فراتر از دانش است و شاید بتوان با بررسی ابعاد حکمی سازی در نظام آموزش عالی به سؤال فوق پاسخ داد. به همین منظور سعی خواهد شد به شناسایی عوامل حکمی سازی پرداخته شود و در نهایت، مدلی در این زمینه ارائه شود. بررسی حکمت در حوزه مدیریت و سازمان، سابقه بسیار زیادی ندارد و پژوهشهایی هم که تاکنون در این زمینه انجام شده اند، بیشتر به دنبال تعریف سازه حکمت بوده اند، پژوهش حاضر از چند جهت اهمیت بسیار دارد: اول اینکه تاکنون مدلی از حکمی سازی ارائه نشده و برای نخستین بار است که چنین تحقیقی انجام میشود که به دنبال ارائه مدلی در این زمینه است؛ دوم اینکه شاید نگاه از این دریچه جدید، بعضی از مشکلها را شناسایی و حل کند؛ چرا که تاکنون نظام آموزش عالی از این زاویه بررسی نشده است. بنابراین براساس مطالب ذکر شده فوق و مشکلات تبیین شده،

محقق در پی آن است تا با بررسی‌های بیشتر و یافتن مولفه‌ها و ارتباطات بین مولفه‌های نسبت به مدل مناسبی جهت حکمی سازی در نظام آموزش عالی دست یافته و در تدوین خط‌مشی‌های آموزشی سهم تحقیقات خود را عرضه نماید.

جامه بزرگ و خسروپناه (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان ابعاد یادگیری در مدل طراحی آموزشی حکمی (حکمت بنیان) مبتنی بر رویکرد حکمی - اجتهادی بیان کردند که یادگیری مبتنی بر فراعقلانیت ابعاد مشخصی دارد. به عبارتی «انسان حکیم» انسان مطلوبی است که تلاش معنادار و چند وجهی برای تحقق مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل تعادل، تعامل و تعالی در ادب نفس، ادب جمعی و ادب کهن جهت کشف حقیقت برای خیر خواهی مبتنی بر تأمل، هم‌افزایی و تعاون دارد. رحیمی و همکاران (۱۴۰۳) نیز در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل خرد سازمانی با رویکرد داده بنیاد نشان دادند که عوامل موثر، موانع و عوامل مداخله‌گر و پیامدهای خلق خرد سازمانی را با در نظر گرفتن مدیریت دانش، در پنج مقوله محوری طبقه‌بندی می‌کند. میری و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان راهبردهای آموزش در دانشگاه حکمت بنیان بیان کردند که حاکمیت اصول اعتقادی، احکام و اخلاق اسلامی در تمامی ابعاد دانشگاه؛ خردورزی و عقلانیت؛ تقدم تزکیه بر تعلیم؛ قدسی بودن علم و محیط‌های علمی؛ تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی؛ جهاد علمی و ارتقای اعتماد به نفس ملی و تولید علم نافع و توسعه نهضت نرم‌افزاری؛ تقدم منافع ملی و مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی؛ تمدن‌سازی دانشگاه‌ها؛ عدالت محوری در تمامی شئون دانشگاه؛ اهتمام به ملازمت پیوستگی دو نظام آموزش عالی و آموزش عمومی؛ اهتمام به ملازمت پیوستگی دو نظام آموزش عالی و آموزش عمومی از جمله اصول و مبانی دانشگاه حکمت بنیان هستند. جامه بزرگ و خسروپناه (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان طراحی آموزشی حکمی (حکمت بنیان) مبتنی بر رویکرد حکمی - اجتهادی برای تحقق انسان حکیم بیان کردند که تغییر انسان محقق به انسان مطلوب متناسب با عناصر طراحی آموزشی که شامل ابعاد یادگیری، اهداف یادگیری، تبحر معلم و شاگرد، تولید محتوا و انتخاب رسانه/فرا رسانه، تدریس و ارزشیابی است تفسیر می‌شود. همچنین رحمانیان کوشکی و همکاران (۱۴۰۲) نیز در تحقیقی به طراحی مدل مفهومی استقرار سازمان حکمت محور در کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران پرداختند نشان دادند که استقرار سازمان حکمت محور در کمیته ملی المپیک شرایط علی شامل عوامل؛ خلاقیت و نوآوری، یادگیری

سازمانی، فرآیند محوری، عوامل زمینه‌ای شامل عوامل؛ سازمانی و انسانی، عوامل مداخله‌گر شامل سیاست‌های کلان و عوامل محیطی، راهبردها شامل دیدگاه راهبردی، تصمیم‌گیری و قضاوت عقلانی و اخلاقی و پیامدها شامل توسعه و تعالی سازمانی می‌باشد.

در مطالعات خارجی نیز در مطالعات خارجی نیز هائتامی<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان مدیریت آموزش مبتنی بر حکمی سازی محلی بیان کرد به کارگیری آموزش مبتنی بر حکمت محلی می‌تواند حس غرور را در فرهنگ بومی تقویت کند. جاویدی و محمدزاده (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر مجازی سازی عملکرد سازمانی بر ثبات سازمانی از طریق هم‌افزایی سرمایه انسانی و حکمت سازمانی سازمان در سازمان‌های ورزشی به این نتیجه رسیدند که مجازی سازی عملکرد سازمانی با نقش واسطه‌ای هم‌افزایی منابع انسانی و حکمت سازمانی بر ثبات سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین راماناسویکاس و بانویچیوس (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان اصول حکمت سازمانی در صنعت گردشگری سلامت بیان کردند که رهبری تحول‌آفرین. فرهنگ سازمانی، ساختار مدیریت و کار تیمی؛ شناخت تغییرات محیطی و واکنش سریع و موثر به آن؛ تفکر سیستمی؛ تعامل بین سازمان‌های مختلف که می‌تواند منجر به راه‌حل‌های با کیفیت بالا (نوآوری) شود. استلمازسیک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان انرژی مدیریتی در پایداری سازمانها: رویکرد حکمت سازمانی به این نتیجه رسیدند که انرژی مدیریتی مستقیماً فرآیند توسعه حکمت سازمانی را در حوزه ظرفیت جذب در مراحل جذب، تبدیل و بهره‌برداری فعال می‌کند. انتقال دانش از فرد به سطح سازمانی (اكتساب) نیازمند یک واسطه است که در این مورد فرآیند یادگیری سازمانی است.

با توجه به مطالب گفته شده تحقیق حاضر قصد دارد نقطه شروعی برای تحقیقات آتی در مورد حکمی سازی در نظام آموزش عالی باشد. به علاوه، از این تحقیق انتظار می‌رود عواملی که بیشترین تأثیر را بر حکمی سازی نظام آموزش عالی دارند، شناسایی کند. نهایتاً، همانطور که تحقیق در حوزه‌های دیگر به درک ماهیت پیچیده نظام آموزش عالی کمک کرده، امید آن می‌رود که تحقیق درباره حکمی سازی نظام آموزش عالی کشور نیز به درک بهتر این نظام کمک نماید که این خود بیانگر اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق است. از طرف دیگر از نظر کاربردی انجام

<sup>1</sup>- Haetami

<sup>2</sup>-Stelmaszczyk

تحقیق حاضر باعث می شود در بررسی نظام آموزش عالی، مخصوصاً جامعه آماری منتخب؛ در موضوع و زمینه حکمت و خرد دقیق تر به قضیه نگاه شود. یعنی بدانیم اگر قصد افزایش حکمت و خرد و حکمی سازی را در نظام آموزش عالی داریم باید به چه عوامل اثرگذاری بیشتر توجه کنیم. برخورداری از آموزش عالی با سطح بالایی از حکمت باعث افزایش کارایی و کیفیت خروجی این نظام و در نهایت ارتقای کیفیت و اثر بخشی کل جامعه خواهد شد. عدم بررسی این موضوع، باعث عدم شناخت در زمینه حکمی سازی خواهد شد و تا زمانی که شناختی از حکمت حاصل نگردد نمی توان انتظار یک نظام آموزشی حکمت بنیان را داشت که مأموریت اصلی آن تربیت انسان های حکیم، توسط مراکز حکمت بنیان در جهت خلق، نشر و تعالی فرهنگ علم و فناوری و نهایتاً توسعه و ترویج حکمی سازی آموزش عالی است. بنابراین امیدواریم انجام تحقیق حاضر بتواند راهگشای بعضی از مشکلات نظام آموزش عالی در راستای ارتقای کیفیت خروجی آنها کشور باشد. از اینرو، انجام این تحقیق هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ کاربردی، می تواند کارکردهای مثبتی را به همراه داشته باشد.

### سوالات تحقیق

- ۱) مدل حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور چیست؟
- ۲) شرایط علی حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور چیست؟
- ۳) مقوله اصلی حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور چیست؟
- ۴) زمینه (بستر) حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور چیست؟
- ۵) شرایط مداخله گر حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور چیست؟
- ۶) راهبردهای حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور چیست؟
- ۷) پیامدهای حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور چیست؟

### روش تحقیق

پارادایم پژوهش از نوع عملگرایانه است. از آنجا که در این تحقیق، با رویکرد استقرایی و با ابزار مصاحبه از خبرگان داده های مربوط به طراحی مدل حکمی سازی در نظام آموزش عالی استخراج گردیده است، نوع تحقیق، کیفی می باشد. همچنین استراتژی تحقیق نظریه پردازی داده بنیاد با استفاده از رویکرد اشتراوس و کوربین است. لازم به ذکر است با توجه به نوپا بودن سازه حکمی سازی نظام آموزش عالی، خلاء موجود در زمینه پژوهش های مرتبط و فقدان پیشینه غنی و

الگوی جامع مختص به آن، این پژوهش از این رویکرد استفاده کرد که بنابر ماهیت این نوع از نظریه داده بنیاد کمترین اتکا را بر ادبیات و پیشینه پژوهش دارد. همچنین، با استفاده از روش داده بنیاد میتوان مفاهیم را به صورت استقرایی از داده های کیفی استخراج کرد و به طریق معنیداری در توسعه نظریه های مبتنی بر داده ها به کار برد (کرسول، ۲۰۱۳). در این پژوهش ادبیات فقط به عنوان یک منبع دیگر داده که با فرآیند مداوم مقایسه همراه باشد و انسجام پیدا کند در نظر گرفته شد. لذا این مطالعه نیز از ابزار مشاهده دقیق میدانی توسط مصاحبه کننده، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته، یادآورنویسی، یادداشت های میدانی و نهایتاً مطالعه مستندات بهره گرفت. در این پژوهش، خبرگان، صاحبان نظران و تصمیم گیران نظام آموزش عالی و اساتید حوزه ی مدیریت آموزشی که دارای مدرک تحصیلی کتری در یکی از رشته تحصیلی مدیریت آموزشی، مدیریت دولتی، مدیریت استراتژیک با سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت و سابقه درخشان در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی و تسلط به موضوعات مدیریت آموزشی عنوان نمونه آماری روش نمونه گیری به صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. مصاحبه ها تا ۱۲ خبره و عضو هیأت علمی انجام شد. هنگامی که پژوهشگر مطمئن شد که دیگر یافته هایی به اطلاعات به دست آمده اضافه نمی شود انجام مصاحبه های علمی را خاتمه داد. مصاحبه های انفرادی با مصاحبه شوندگان انجام شده است. برای بررسی مقدماتی ۱۴ سوال مصاحبه استفاده شده است که در فرایند تحقیق، هر مصاحبه ایی را که بدست آورده است از طریق نرم افزار مکس کیودا، تحلیل داده ها را انجام داده است و سپس سراغ مصاحبه بعدی رفته است. هر مصاحبه چند بار شنیده شده و بازنگری شده است. بعد از انجام مصاحبه، داده های مصاحبه با مصاحبه شوندگان کنترل گردید. نتایج ویژگی های مشارکت کنندگان در مصاحبه به شرح زیر است:

جدول ۱. ویژگی های مشارکت کنندگان در مصاحبه

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سمت
۱	زن	دکترای مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه
۲	مرد	پسا دکترای برنامه ریزی آموزشی	معاونت فرهنگی دانشگاه
۳	زن	دکترای مدیریت آموزشی	ریاست دانشگاه
۴	مرد	دکترای مدیریت	ریاست دانشگاه



هیئت علمی دانشگاه	دکترای مدیریت آموزشی	مرد	۵
هیئت علمی دانشگاه	دکترای مدیریت آموزشی	زن	۶
هیئت علمی دانشگاه	دکترای مدیریت	مرد	۷
هیئت علمی دانشگاه	دکترای مدیریت آموزشی	زن	۸
هیئت علمی دانشگاه	دکترای مدیریت	مرد	۹
ریاست دانشگاه	دکترای مدیریت	مرد	۱۰
معاونت امور دانشجویی دانشگاه	دکترای مدیریت	مرد	۱۱
معاونت دانشگاه	دکترای مدیریت	مرد	۱۲

جهت اطمینان از اعتبار یافته ها، در مرحله کیفی از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده شده است. همچنین برای افزایش قابلیت تایید در این تحقیق، محقق به بررسی داده های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته ها به طور دقیق پرداخته است. محقق پس از تحلیل، داده های خود را به سه نفر از متخصصان ارائه داده است و با اندکی اصلاحات تایید شده است و براین اساس پایایی ابزار استفاده شده در مطالعه کیفی مورد تأیید قرار گرفت. در راستای تایید پایایی، برای محاسبه ی ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده است. به عبارت دیگر ۱۵ درصد از اسناد یا همان مصاحبه های تحقیق که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته و نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می دهد که ضریب کاپای محاسبه شده، مقدار ۰/۶۹۲ بوده است که با توجه به این که بیشتر از ۰/۶ است و سطح معنی داری حاصل شده برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می گردد. در نهایت برای تحلیل داده های این پژوهش در مرحله پژوهش کیفی از تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها با استفاده از روش کدگذاری از نرم افزار مکس کیودا استفاده می گردد که در آن مقوله ها، مولفه ها به صورت کدگذاری باز، محوری دسته بندی شده اند. در مرحله کیفی ابتدا جلسات مصاحبه توسط پژوهشگر با خبرگان انجام گرفته است و با توجه به نظریه پردازی داده بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین، عوامل، زمینه، راهبردها، مداخله گرها و پیامدهای مربوط به حکمی سازی در نظام آموزش عالی از نظر خبرگان استخراج شده است. طرح اصلی برای تدوین نظریه بر خاسته از داده ها در این پژوهش، طرح نظام مند است.

### یافته‌ها

طرح اصلی برای تدوین نظریهٔ برخاسته از داده‌ها در این پژوهش، طرح نظام‌مند اشتراوس<sup>۱</sup> و کوربین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) است. براساس طرح نظام‌مند مذکور، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده تا سه مرحلهٔ کدگذاری باز، محوری و انتخابی سپری شدند. در نهایت همان گونه که اشاره شد، در این تحقیق، با استفاده از رویکرد استقرایی مصاحبه با خبرگان انجام شده است. از بین داده‌های مصاحبه بدست آمده ۲۹۸ کد باز یا شاخص اولیه مربوط به مدل حکمی سازی در نظام آموزش عالی استخراج شده است. در ادامه محقق، به منظور اینکه کدهای اولیه یا باز را در یک دسته بندی قرار دهد، مولفه‌های مرتبط با آنها را شناسایی کرده و به صورت ابعاد تدوین نموده است که در ذیل به نتایج نهایی آن اشاره شده است:

جدول ۲. کدها و طبقه‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

مقوله	مولفه	شاخص / کدهای باز
عوامل علی	فردی	قضاوت معقول و متوازن
		اهمیت تعقل افراد در حکمت
		گرایش به چیزهای زیبا و کامل
		هوش معنوی افراد
		نهادینه کردن باورهای اساسی
		تمایل فرد به رفع موانع
		اشتیاق قوی افراد
		باورهای قوی افراد
		شخصیت سالم
		نگرش‌های شناختی درست
		عزت نفس و تمایل عاطفی
		تمایل فرد به یادگیری مستمر
		هوش و ذکاوت
		فهم عمیق مباحث در فرد با تجربه

1- Strauss

2- Corbin

مقوله	مولفه	شاخص / کدهای باز
		هوش هیجانی
		شجاعت فردی
		کنجکاوی
		دور اندیشی
		رشد فردی همه جانبه
		تحصیلات مرتبط
		تخصص گرایی فردی
		روحیه و انگیزه پیشرفت
		مثبت اندیشی
		گروه اندیشی
		بین فردی
گرایش به چیزهای مطلوب و زیبا		
گرایش به اشتراک آگاهی		
درک پویایی های گروهی پیدا و پنهان		
تعامل و همکاری بین افراد		
تسهیل همکاری و ارتباطات		
درک تعاملات اجتماعی		
شناخت اجتماعی		
مشارکت فعالانه در طرح و اجرا و برنامه ریزی		
تیم سازی و پیاده سازی اصول حکمت		
سازمانی		
		گرایش به فرآیندهای تغییر مطلوب
		تشویق سازمان به شجاعت و خوش بینی
		ساختار سازمانی چابک و انعطاف پذیر
		ساختار مبتنی بر نوآوری و ایده پردازی
		ارزیابی عملکرد مناسب

مقاله	مؤلفه	شاخص / کدهای باز
		رفتار کاریزماتیک رهبر سازمان
		پرداخت و حقوق عدالت محور
		انتخاب و تنبیه بر اساس شایسته سالاری
		عدالت سازمانی بر اساس ظرفیت های سازمان
		یکپارچگی وسیع در هدف
		شفاف سازی اهداف تعریف شده
		اولویت بندی اهداف
		اولویت بندی در طرح و اجرا و برنامه ریزی
		در نظر گرفتن تفاوت های بین سطوح سازمانی
		به کارگیری افراد متناسب با تخصص و دانش
		وفاداری سازمان به اسناد فرا دستی
		التزام عملی سازمان در اجرای دستورات اسناد فرادستی
		نظارت و کنترل دو طرفه
مقاله محوری (حکمی سازی)	دانش عملی	ترکیب علم با عمل
		ارزیابی انواع مختلف دانش عملی
		به کارگیری مناسب دانش
		انتخاب و استفاده از دانش خاص
		دانش کاربردی خلاقانه
		بهترین استفاده از دانش برای کسب اهداف مطلوب
		دانش همراه با سودمندی اجتماعی
		ایجاد تفکر انسان محور
		ترویج پژوهش های سودمند
		توانایی برای انتخاب مؤثر و به کارگیری دانش مناسب در هر موقعیت
		استفاده توأمان علم و عمل
		داده کاوی یا دیگر تحلیل های داده

مقوله	مؤلفه	شاخص / کدهای باز
	دانش هوشمندانه	شناخت خدمات مثبت به افراد
		به روز رسانی خود کار
		استدلال در سیستم مدیریت دانش
		توانایی برای انتخاب مؤثر و به کارگیری دانش مناسب در هر موقعیت
		افزودن دانش جدید به دانش موجود
		بهبود اقدامات از طریق درک و دانش
		پردازش هوشمندانه دانش
		تفہیم و تفاهم دانش و آگاهی
		جمع آوری و ذخیره سازی دانش
		انتقال دانش و تجربه
		پشتیبانی از تصمیم گیری مؤثر
		حکمت عملی
		استفاده از فناوری های نوین در فرایند آموزش در نظام آموزش عالی
	استفاده درست از دانش	
	استفاده از دانش میدانی	
	برآوردن نیازهای جامعه	
	تقاضا محور بودن	
	نیازمحوری و پاسخگویی اجتماعی	
	سودآوری برای افراد جامعه	
	تفکر خردمندانه	توانایی درک رفتار
توانایی ذهنی		
درک شهودی		
ارزیابی هر انتخاب با توجه به میزان پیشرفت		
تفکر جستجوگر		

مقوله	مولفه	شاخص / کدهای باز		
		تصمیم گیری اقتضایی		
		تفکر مستقل و خلاق		
		اجرا و التزام به اجرا اصول خرد ورزی در نظام آموزش عالی		
		اعتلای خردورزی		
		توسعه فضای گفتمان و تفکر نقادانه		
		عقلانیت راستین		
		اندیشیدین عمیق		
		تفکر نقادانه		
		روش فکر کردن در ارتباط با تغییر		
		شناخت مدیریت از چرایی انجام کاری		
		چرایی انتخاب راهبردها		
		چرایی وضع اهداف و مأموریت		
		تصمیم گیری مبتنی بر شواهد		
		تبیین هدف غایی		
		درک متفکرانه و عمیق		
		کل نگری یا جامع نگری		
		پیوستگی، هماهنگی و تمامیت اجزاء		
		استراتژی ها	استراتژی جامع علمی کشور	حاکمیت جهانی توحیدی در علم و فناوری
				علم و فناوری ثروت آفرین
توانا در تولید و توسعه علم و فناوری				
افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری				
کمک به ارتقای علم و فناوری در جهان اسلام				
در نظر گرفتن اولویتهای فناوری				
جهت دادن چرخه علم و فناوری و نوآوری در اقتصاد				
جهت دهی نظام آموزش عالی برای حل مشکلات جامعه				

مقوله	مولفه	شاخص / کدهای باز
		تعامل فعال علم و فناوری با سایر کشورها
		طراحی برنامه های جدید برای آماده سازی افراد در راستای تغییر در ۵ سال آینده
		نوسازی منابع درسی و برنامه ریزی درسی در نظام آموزش عالی
		الزام به تغییر الگوها و چارچوب های کهنه و منسوخ نظام آموزشی
استراتژی رهبری تحول گرا		اهمیت مدیریت تحولی حکمت در سازمان
		تصمیمات تحول گرا بهتر مبتنی بر حکمت
		دستیابی به ارزش مشترک در روابط با ذینفعان
		نفوذ آرمانی ( کاریزما) رهبر سازمان
		انگیزش الهام بخش رهبر سازمان
		ترغیب ذهنی پیروان
		ایجاد فضای آزاد فکری
		آزادی بیان و نقد منصفانه
		به چالش کشیدن باورهای اساسی سازمان
		ایجاد فرصت های جستجوی حقایق
		تحول آفرینی
		تقویت پذیرش تغییر
		شکست الگوهای مقاوم به تغییر
		شکست چارچوب ها و اصول و قواعد قدیمی و منسوخ
		حرکت به سمت تغییر با در نظر گرفتن امکانات و شرایط محیطی و جامعه
		اتحاد و سازش کلیه افراد در برابر تغییر
		سهیم شدن افراد در شناسایی نیاز به تغییر و اجرای آن
		فراهم سازی فرصت و امکان تغییر در مسیر تعالی و از مسیر خدمت رسانی به جامعه

مقوله	مؤلفه	شاخص / کدهای باز
استراتژی حکمت رفتارگرا		پذیرش رهبری الگوهای نوین تربیتی
		رهبران آتش به اختیار
		داشتن آزادی و اختیار عمل
		استقبال از تغییر
		رهبری نیمه متمرکز
		تفویض اختیار
		رهبری تعامل‌گرا و مبتنی بر گفت‌وگو
		تغییر الگوهای رفتارهای گذشته
		برقراری تعادل و تطبیق با محیط
		ضروری بودن تغییر رفتار برای خرد
		تغییر رفتار توسط مدیران ارشد
		تعامل با محیط بر اساس تجربه
		تنوع رفتار انسانی
		رفتار سنجیده و شایسته
		تغییر نظام شناختی و رفتاری آنها
		تغییر رفتار فردی و گروهی
استراتژی جهاد تبیین		استفاده از نظام مقایسه‌ای
		الزام عملی در رفتار و گفتار
		پایبندی به اصول حکمت
		حاکمیت اصول اعتقادی در تمامی ابعاد
		تقدم تزکیه بر تعلیم
		قدسی بودن علم و محیط‌های علمی
		تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی
		تولید علم نافع و توسعه نهضت نرم
تقدم منافع ملی و مصالح عمومی		
تمدن‌سازی دانشگاه‌ها		



مقاله	مؤلفه	شاخص / کدهای باز
		عدالت محوری در تمامی شئون دانشگاه
		پیوستگی دو نظام آموزش عالی و عمومی
		بهره گیری منطقی از دانش جمعی
		برقراری توازن بین گرایش مادی و معنوی
		بهبود آگاهی به منظور ایجاد تحولات خلاقانه
		مسئولیت نخبگان و مسئولان در جهاد تبیین
		ایجاد سبک دانشگاه اسلامی
		حفظ پشتوانه اجتماعی
		ایجاد روحیه بیان حقیقت و واقعیت
		تقویت روشنگری علمی و تحقیقی
		آزادی رای و اندیشه
		ایجاد جلسات هم اندیشی و نواندیشی در رابطه با حکمت
		زدودن غبار بدفهمی، تحریف و کج فهمی
		نقد منصفانه و مطالبه گری
		استفاده از نگاه اسلامی و شریعت برای تبیین مطالب
		تاکید بر آرمان گرایی و ارزش ها
		پیامدها
سرزندگی سازمانی		
تحقق آینده نگری استراتژیک		
نوآوری خدمات سازمانی		
ارزش آفرینی برای نوآوری		
تحقق ثروت حکمت بنیان ملی و فراملی		
تحقق ارتباط با صنعت، دولت و جامعه		
تجلی معنویت، اخلاق و فرهنگ		
توسعه نظری و فلسفی		

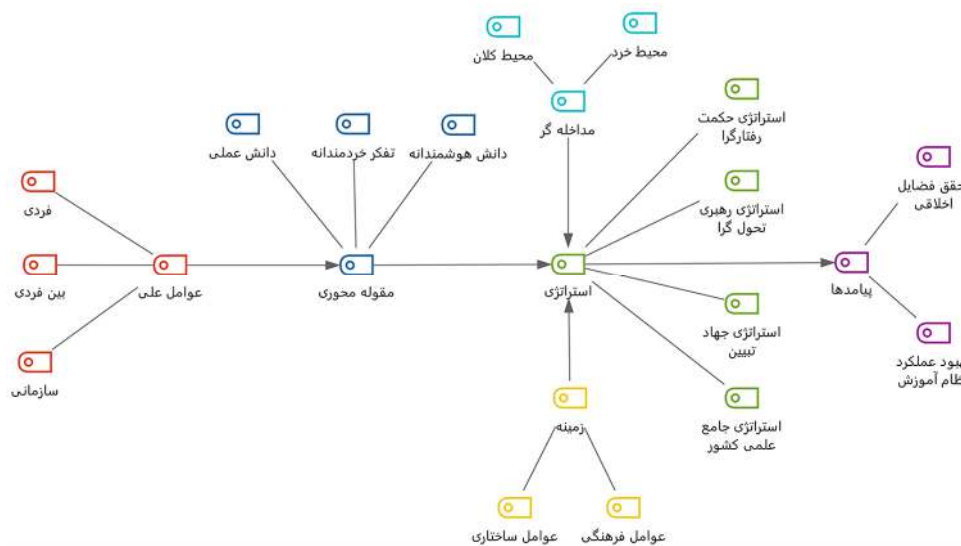
مقوله	مولفه	شاخص / کدهای باز
تحقق فضایل اخلاقی	تحقق فضایل اخلاقی	دستیابی به مرجعیت علمی
		جلوگیری از پدیده فرار مغزها
		خودکفایی و خوداتکایی به نیروی داخلی
		افزایش توان رقابتی و دانشی کشور در تمام زمینه ها
		پیشرفت الگوی آموزشی ایرانی - اسلامی
		تربیت نیروی انسانی مطلوب برای جامعه
		بهبود خروجی نظام آموزش عالی
		تقویت پایه های نظام آموزشی
		تربیت سرمایه انسانی متخصص و متعهد
		رشد و تعالی شخصیتی افراد در فرآیند آموزش
		دستیابی به مهارت های مورد انتظار برای تامین اهداف نظام آموزش عالی
		تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده و یاد دهنده
		ارتقا کیفیت آموزش
		تقویت فضیلت و جهان بینی و ایدئولوژی افراد
	تحقق ارزشهای دینی و ملی	
	ارزشها و اعمال اخلاقی	
	نهادینه گردیدن ارزش های اخلاقی	
	بصیرت	
	تمیز خیر از شر	
	تشخیص حق از باطل	
	بهبود شناخت مصلحت امور	
	تحقق غایت های جامعه	
	توسعه ارزش و فضیلت	
	توسعه تفکر و عقلانیت	
	رشد اخلاق حرفه ای	

مقوله	مولفه	شاخص / کدهای باز		
		توسعه اخلاق فرهنگی و اجتماعی		
		رشد اخلاقی در ابعاد شناختی، رفتاری و عاطفی		
		تربیت انسان های حکیم		
		رشد اخلاق اسلامی-ایرانی		
		رشد معنویات و اصول اخلاقی اسلامی		
		افزایش روحیه انسانی و اسلامی		
		رشد روحیه انتقادی و انتقاد پذیری		
		رشد صبر و ایمان		
		رشد وجدان کاری		
		رشد ویژگی های شخصیتی مطلوب و فضایل فردی		
		توسعه عفت گرایی		
		نهادینه شدن ارزش های معنوی در آموزش		
		زمینه	عوامل فرهنگی	لزوم ملاحظه استانداردهای غالب فرهنگی
				تأثیر هنجارها بر حکمت
تفاوت در باور فاصله قدرت				
آزادی بیان				
فرهنگ فردگرایی جمع گرایی				
تأثیر فرهنگ سازمانی بر خرد				
حساسیت به فرهنگ سازمان				
آموزش فرهنگ اصیل و صحیح بدون سوگیری				
ضرورت اجرای انقلاب فرهنگی در راستای تحول آموزشی				
فرهنگ شایسته سالاری				
توسعه شناخت فرهنگ اسلامی - ایرانی				
نشر فرهنگ حکیمانه				
ظرفیت های فرهنگی جامعه				
فرهنگ سخت کوشی و کارمداری				

مقوله	مولفه	شاخص / کدهای باز
		پایبندی به اصول فرهنگی حکیمانه
		فرهنگ و وحدت‌گرایی
		تقویت اصول و پایه‌های فرهنگی
		برخورداری از شاخص‌های فرهنگ ایرانی-اسلامی
		همسویی با اصول علمی با چارچوب‌های فرهنگی جامعه
	عوامل ساختاری	نقش ساختار بر ادراکات از حکمت
		میزان تمرکز در سازمان
		میزان رسمیت سازمان
		اندازه سازمان
		پیچیدگی سازمان
		لزوم ساختار منعطف برای حکمت
		رسمیت متناسب با اهداف تعیین شده
		رعایت اصول سلسله‌مراتب
		تمرکز کمتر در اجرا
		تعیین قوانین مرتبط
		قواعد و قوانین در حد اعتدال
		ساختار نیمه‌متمرکز
		بوروکراسی کمتر
		ساختار اتوکراسی
		تفویض اختیار
نشست‌ها و انجمن‌های علمی		
کارگاه‌های عملی و گروهی		
مداخله‌گرها	محیط خرد	میزان توانایی سازمان در خلق محیط خود
		تغییر محیط به نفع خود
		حکمت در محیط‌های متغیر
		توانایی نفوذ سازمان‌ها در محیط

مقوله	مولفه	شاخص / کدهای باز		
		میزان مشارکت کل نیروی کار		
		میزان رضایت شغلی کارکنان		
		نرخ تغییرات		
		میزان فشارهای رقابتی		
		میزان تطبیق با تغییرات محیط خرد		
		ذکاوت سیاسی عملی		
		رفتارسیاسی مدیران		
		میزان یادگیری از محیط و غلبه بر محیط		
		میزان بروز بودن و فراتر از شرایط موجود حرکت کردن		
		شناسایی محیط داخلی و خارجی		
		استفاده از فرصت های گوناگون محیطی		
		تعیین اهداف و اولویت بندی با توجه به نیازهای محیطی		
		توجه به رقبا در محیط		
		شناسایی فرصت های رشد و توسعه محیطی		
		درک تغییرات و روزآمدی محیط		
		تامین بودجه متناسب با توانمندی محیطی		
		آمایش سرزمین		
		بوم شناسی جمعیت و شناسایی منابع		
		محیط کلان		آگاهی از محیط کلان
				برقراری تعادل محیطی کلان
ارتباط با کنشگران محیطی				
همگام با تغییرات فناوری های نوین در دنیا				
توانایی بقا و موفقیت در دنیای امروزی				
		فناوری و چالش های زیست محیطی		

مفاهیم شناسایی شده در ۶ مقوله اصلی دسته بندی شده و مدل نهایی این مطالعه را تشکیل دادند. مقوله عوامل علی شامل ۳ مولفه عوامل فردی، بین فردی و سازمانی است. مقوله محوری (حکمی سازی) شامل ۳ مولفه دانش عملی، دانش هوشمندانه و تفکر خردمندانه است. مقوله استراتژی ها شامل ۴ مولفه استراتژی جامع علمی کشور، استراتژی رهبری تحول گرا، استراتژی حکمت رفتارگرا و استراتژی جهاد تبیین است. مقوله پیامدها شامل ۲ مولفه بهبود عملکرد آموزش و تحقق فضایل اخلاقی می باشد. مقوله زمینه خدمات شامل ۲ مولفه عوامل فرهنگی و عوامل ساختاری است. در نهایت مقوله مداخله گرها شامل ۲ مولفه محیط خرد و محیط کلان است. در نهایت بر مبنای یافته های مرحله کیفی پژوهش، مدل مناسب حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور در شکل ذیل نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل حکمی سازی در نظام آموزش عالی در کشور با نرم افزار مکس کیودا

در ادامه هر یک از عناصر این مدل به تفصیل و با جزئیات مبتنی بر مصادیق گفتاری مصاحبه شوندگان، تشریح می شود.

**مقوله عوامل علی:** مولفه های شرایط علی شامل علل فردی، بین فردی و سازمانی می باشد که به شرح ذیل تحلیل گردیده است.

علل فردی: منظور از علل فردی در این تحقیق، مجموعه عللی است که به صورت ویژگی های فردی باعث به وجود آمدن حکمت در سازمان و نظام آموزش عالی می گردد. به زعم کسلر و بایلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) سازمان به خودی خود رفتار نمی کند. بلکه این افراد هستند که رفتار میکنند و رفتار سازمان مبتنی بر رفتار افراد است. فرد، واحد اساسی تحلیل است، زیرا موجودیت های دیگری مثل سازمان، صنعت، کشور و... تنها به طور انتزاعی وجود دارند. افراد در نهایت مسئول کل تاریخ انسان هستند، زیرا رخدادها پدید آورده میشوند نه اینکه کشف شوند. بنابراین، رویدادهای مدیریت و سازمان را همیشه می توان دنبال کرد و به افرادی رسید که نمود فیزیکی داشته و دارند.

همچنین ماهیت فردی حکمت شامل صداقت، انسجام، وفاداری، شایستگی و باز بودن است. حکمت سازه ای چند بعدی است و طبقه بندی ها از ابعاد آن شامل شایستگی، صداقت، تعهد، قابلیت اطمینان، اعتبار و باز بودن یا درستکاری می شود. او اظهار می دارد برخی از این طبقه بندی ها هم پوشانی دارند و می توانند به جای هم به کار روند. در این خصوص یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که:

به نظرم وجود یک فرد در سازمان که از ویژگی های شخصیتی سالم و نگرش های شناختی درستی برخوردار هست باعث میشه که حکمت به وجود بیاد.

کد نگرش های فراشناختی و متغیرهای شخصیتی از مصاحبه ی فوق استخراج شده است. در تفسیر و تحلیل آن بیان می گردد که به زعم اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) فراشناخت یا آگاهی عبارت است از فرایندهای شناختی و یافتن روش هایی جهت کنترل، تقویت و بهبود فرایندهای شناخت در جهت رسیدن به درون بینی و شهود. در بحث حکمی سازی، اشاره به خود آگاهی و توانایی مشاهده پدیده ها از زوایای مختلف دارد و می کوشد کل را عمقی درک کند و با بصیرت و هدف و داشتن چشم انداز در جهت رسیدن به کمال مطلوب تلاش نماید. در این خصوص نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که:

یکی از علی که به نظرم باعث می شود حکمت در نظام بوجود بیاید این است افراد تمایل زیادی به یادگیری دارند. که البته این یادگیری به عنوان سازه ای است که توسط تاریخچه فرهنگ غنی در

<sup>۱</sup>-Kessler & Bailey

<sup>۲</sup>-Schmit

بین ما ایرانیان وجود داشته است. در میان تاریخ و فرهنگ ها، حکمت و خرد به عنوان نمونه آرمانی دانش و منش انسان نمود پیدا کرده است.

کد یادگیری مستمر از مصاحبه ی فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که:

چون حکمت در برگیرنده اقدام است، فرد باید بتواند حرکت کند و برای فائق آمدن بر موانع فردی، اجتماعی و نهادی در راستای اجرای راهبرد صحیح، انرژی لازم را داشته باشد.

کد تمایل فرد به رفع موانع از مصاحبه ی فوق استخراج شده است.

علل بین فردی: منظور از علل بین فردی عللی است که با ارتباط و مشارکت افراد با یکدیگر در سازمان و نظام آموزش عالی باعث حکمی سازی شدن می شوند. به زعم کسلر و بایلی (۲۰۱۷) با بررسی یکایک اجزا، نمی توان مجموعه ای را به عنوان یک کل واحد تبیین کرد، زیرا جمع هر چیز، بیش از مجموع اجزا است. با بررسی رفتار یکایک افراد سازمان نمی توان رفتار گروه ها و تیم های سازمانی که حاصل، تعامل و همگرایی بین افراد است را تبیین کرد، زیرا پویایی های جمعی و پدیده هایی مثل گروه اندیشی، تباری جمعی، بدآموزی گروهی و... فقط در سایه تعامل و ارتباط بین افراد حاصل می شود. همچنین باتلر (۱۹۹۱) حکمت بین فردی را مطرح می سازد و معتقد است ادبیات نظری در باب حکمت بر این باور همگرا هستند که حکمت جنبه مهمی از روابط بین فردی هستند و چنین حکمتی برای توسعه مشاغل مدیریتی ضروری است. در این خصوص نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که:

تعاملات بین افراد یکی از عوامل مهمی است که می تواند به شکل برجسته ای در ارتقای حکمت در نظام آموزش عالی موثر باشد. وقتی که افراد با زمینه ها و دیدگاه های مختلف از جامعه در ارتباط و تعامل با یکدیگر باشند، می توانند از تجربیات یکدیگر یاد بگیرند و درک بهتری از مسائل مختلف داشته باشند. این تعاملات می تواند باعث ایجاد یک محیط آموزشی پویا و پراز انگیزه شود که دانشجویان و اعضای هیأت علمی با افکار و دیدگاه های جدید و گاهی متفاوتی مواجه شوند.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که:

در نظام آموزش عالی، تعاملات بین افراد می تواند به شکل دهی به دانش و تفکر پژوهشی کمک کند. وقتی که دانشمندان و دانشجویان از زمینه های مختلف با یکدیگر در ارتباط باشند، می توانند



مسائل پیچیده تر را از چند جنبه بررسی کنند و به راه حل های نوآورانه تری برای مشکلات موجود برسند. این تفکرهای تازه و نوبه وقوع می پیوندد و باعث پیشرفت و توسعه علمی و فکری می شود. کد تعامل و همکاری بین افراد از مصاحبه ی فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که:

تعامل و همکاری بین اعضای مختلف جامعه آموزشی حمایت می کند. این تعاملات می تواند به ایجاد شبکه های ارتباطی بین دانشجویان، اعضای هیأت علمی، و صنعت کمک کرده و باعث به اشتراک گذاری دانش و تجربیات بیشتر شود که از آن بهره مندی آموزشی و پژوهشی را تقویت می کند.

کد تسهیل همکاری و ارتباطات از مصاحبه ی فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که:

به نظرم یکی از مباحث خیلی مهم این است که نظام آموزش عالی از تیم های خاصی برخوردار باشد. تشکیل تیم های متخصص - حل کننده مسئله - تیم های خودگردان از جمله عوامل وعللی هست که در سازمان باعث می شود زمینه حکمی سازی اتفاق بیفتد.

کد برخورداری نظام آموزش عالی از تیم های خاص از مصاحبه ی فوق استخراج شده است.

نظر مصاحبه شونده ی دیگری نیز همراستا با تشکیل تیم های خاص است از جمله اینکه وی معتقد است:

تشکیل تیم هایی متشکل از افراد خلاق و نوآور - کاشف و موسس، تولید کننده و نتیجه گیر - تحویل دهنده - سازمان دهنده - کنترل گر - هماهنگ کننده - مدافع - مشاور و گزارشگر نیز اهمیت دارد.

علل سازمانی: منظور از علل سازمانی عللی است که متغیرهای دخیل در سازمان و نظام آموزش عالی باعث حکمی سازی شدن می شوند. در علوم اجتماعی، فرض بر این است که رفتار از زمینه یا محیط، تاثیر می پذیرد. هیچ کس در خلاء عمل نمی کند. بلکه مجموعه ای از ویژگی های محیطی، مثل ماهیت فعالیت، نقش های تعیین شده، ذینفعان و... اثر بزرگی بر چگونگی عمل فرد در هر لحظه خاص به جا می گذارند. بدین ترتیب، سازمان سیستم ایجاد شده ای است که موقعیت هایی را فراهم می کند که در آن رفتار فرد رقم می خورد. نیان<sup>1</sup> (۱۹۹۹) بین حکمت بین فردی (حکمت بین مدیر

<sup>1</sup>-Nian

و کارکنان) و حکمت سیستمی (حکمت که کارکنان نسبت به سازمان به عنوان کل دارند) تفاوت قائل شده است. در این خصوص نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که:

به نظرم ساختار سازمانی چابک یکی از عوامل اساسی است که می‌تواند در ایجاد و تقویت حکمت در نظام آموزش عالی تأثیرگذار باشد. سازمان‌هایی که از ساختار چابک برخوردارند، بهتر قادرند با تغییرات و چالش‌های مختلف مواجه شوند و به راحتی و سرعت بیشتری بتوانند واکنش نشان دهند. این نوع ساختار سازمانی در نظام آموزش عالی نیز می‌تواند به وجود آورنده حکمت باشد مثلاً انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی چابک، به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که با تغییرات سریع درخواست‌ها و نیازهای دانشجویان و صنعت پاسخ دهند. این انعطاف‌پذیری باعث می‌شود که دانشگاه‌ها بتوانند برنامه‌های آموزشی و پژوهشی خود را به‌روزرسانی کرده و با تغییرات جدید در علوم و فناوری همگام شوند.

کد ساختار سازمانی چابک و انعطاف‌پذیر از مصاحبه‌ی فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که:

به نظرم ساختار سازمانی چابک از ایده‌پردازی، نوآوری، و ارتقاء فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه‌ها حمایت می‌کند. این فرهنگ نوآوری می‌تواند به ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکلات علمی و فناوری منجر شود که بازدهی و اثربخشی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی را افزایش می‌دهد.

کد ساختار مبتنی بر نوآوری و ایده‌پردازی از مصاحبه‌ی فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که:

اهداف باید در نظام آموزش عالی کاملاً مشخص و شفاف باشد. باید بدانیم که چرا باید حکمت در نظام آموزش عالی برقرار گردد. بعد از مشخص شدن باید اهداف را اولویت بندی کنیم. این اولویت بندی در طرح و اجرا هم وجود دارد. البته در این قسمت تفاوت‌های بین سطوح مختلف سازمان برای رسیدن و تحقق اهداف اهمیت خاصی دارد.

کدهای شفاف‌سازی اهداف تعریف شده، اولویت بندی اهداف، اولویت بندی در طرح و اجرا و برنامه ریزی، در نظر گرفتن تفاوت‌های بین سطوح سازمانی از مصاحبه‌ی فوق استخراج شده است.

**مقاله محوری:** مولفه‌های مقوله‌ی محوری شامل دانش عملی، دانش هوشمندانه و تفکر خردمندانه می‌باشد که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

دانش عملی: در این نظریه، حکمت سازمانی، جمعی از دانش و آگاهی های مبتنی بر عمل است که بر پایه واقع بینی، هوشیاری، تفکر منصفانه، استعداد ذهنی و بهره گیری از تجربیات دیگران استوار بوده و متضمن درک و فهم عمیق از واقعیت های اساسی موجود است تا توانایی اعمال قضاوت صحیح و ارزیابی امور به شکلی ژرف و عمیق جهت تشخیص خوبی از بدی را در دیگران تقویت کند (تروبریج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). داونپورت و پروساک<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) در کتاب خودشان «دانش عملی»، توضیح می دهند که اگر سازمانها با تمرکز بر روی حکمت سازمانی به مدیریت دانش نزدیک شوند بسیار مطلوب خواهد شد. ترکیب افراد با تجربه و دانش متفاوت یکی از شرایط ضروری برای خلق دانایی است. اگرچه مفهوم فایده گرایی به عنوان یک مکتب اخلاقی و یک نحله اقتصاد سیاسی مورد نقدهای فراوانی قرار گرفته است ولی نفس فایده گرایی در تضاد با عمل بیهوده و لغو مورد تایید دین مبین اسلام می باشد. قران کریم یکی از ویژگی های مومنان را روی گردانی از عمل بیهوده می داند. از سوی دیگر شاید هیچ مکتبی به اندازه اسلام بر اهمیت نافع بودن علم و دانش تاکید نکرده باشد. پیامبر اکرم می فرماید خدایا از دانشی که سود ندهد به تو پناه می برم. همچنین امیرالمومنین (ع) می فرماید: بدان در دانشی که سودی نداشته باشد خیری نیست و علمی که آموختن آن فایده ای ندارد از آن بهره ای نمی توان برد و بسی دانشمند که نادانیش او را کشته و دانشی که به همراه داشته، او را سودی نبخشیده است. از این منظر، فایده گرایی و خیر کثیر، زیربنای اصلی نظام آموزش عالی مبتنی بر حکمت محسوب میشود. همچنین تحقیقات نشان داده است که سازمان هایی موفق تر هستند که از دانش با کیفیت بالایی استفاده کنند. در این خصوص یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که:

دانشی که فاقد سودمندی اجتماعی باشد و کاربردی نباشد بحران های زیادی رو به وجود میاره .

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که:

دانش همراه با سودمندی اجتماعی نقش بسیار مهمی در حکمی سازی نظام آموزش عالی دارد. وقتی که دانش به همراه سودمندی اجتماعی در نظام آموزش عالی ترکیب شود، می تواند انگیزه های بزرگی را برای پیشرفت و توسعه فراهم کند و به بهبود شرایط اجتماعی و اقتصادی جامعه کمک کند. نقش اصلی دانش همراه با سودمندی اجتماعی در حکمی سازی نظام آموزش عالی با ایجاد

<sup>1</sup> -Trowbridge

<sup>2</sup> -Downport and Prosack

تفکر انسان محور همراست. به نظر من دانش همراه با سودمندی اجتماعی می تواند به ایجاد یک تفکر انسان محور در نظام آموزش عالی کمک کند. این نوع تفکر به ارزش ها و اهداف انسانی تاکید می کند و به دانشجویان و اعضای هیأت علمی کمک می کند تا دغدغه های اجتماعی و انسان مدارانه را در فعالیت های آموزشی و پژوهشی خود در نظر بگیرند.

به نظر من دانش همراه با سودمندی اجتماعی باعث ترویج پژوهش هایی می شود که به حل مشکلات و بهبود شرایط اجتماعی می پردازند. این نوع پژوهش ها می توانند به وضعیت جامعه ای اطراف کمک کرده و به ارتقاء سطح دانش و فرهنگ علمی در نظام آموزش عالی انجامد.

کد دانش همراه با سودمندی اجتماعی و ایجاد تفکر انسان محور ، ترویج پژوهش های سودمند از مصاحبه ی فوق استخراج شده است که مربوط به مقوله ی محوری تحقیق می باشد.

دانش هوشمندانه: منظور از دانش هوشمندانه در این تحقیق دانشی است که با افزودن به دانش موجود در نظام آموزش عالی و درک بهتر، بتواند زمینه ساز تحقق اهداف در نظام آموزش عالی گردد. روانشناسان، حکمت را به عنوان جستجوی حدی میانه بین دو کران پویایی میان دانش و شک، فاصله مناسب از مشکلات قریب الوقوع و هماهنگی متعادل از هیجان انگیزش و تفکر توصیف می کردند. این دلالت به این دارد که حکمت با سازه هوش همپوشی نشان می دهد ولی به وضوح فراتر از آن می رود اغلب پژوهشگران حکمت ، احتمالاً توافق دارند که سطح معینی از هوش ضرورت دارد ولی برای تجلی حکمت کافی نیست. ماکسول (۲۰۰۷) نیز معتقد است که هدف غایی پرسش، دانش نیست، بلکه حکمت است. به زعم او حکمت عبارت است از تمایل، تلاش فعال، و ظرفیت تشخیص آنچه که در زندگی برای خودمان و دیگران مطلوب و با ارزش است. شای و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) با تعریف حکمت به مثابه دانستن چرایی ها ، مفهوم جدیدی به نام دانش هوشمند<sup>۳</sup> تعریف می کنند که به عنوان پلی برای گذر از دانش به حکمت عمل می کند. به سخن دیگر، دانش هوشمند، چگونگی پردازش دانش و تبدیل آن به حکمت را نشان می دهد. حکمت سازمان را قادر می سازد تا به شکل هوشمندانه به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش، جدید مهارت ها و رفتارها می شود و به وسیله تسهیم میان کارکردی و خرد همکارانه، تقویت می شود. نتایج این

1-Maxwell

2- Shi and Li

3- Intelligent Knowledge (IK)

دو اصل، خلق فرهنگ خرد و فرهنگ مشترک در میان همه کارکنان است. مدیریت موازی با مدیریت دانش همان حکمت سازمانی است در مفهوم سنتی انجمن منابع انسانی حکمت سازمانی، به دلیل فقدان ساختار از سوی مدیریت دانش مورد انتقاد قرار گرفته است. در این خصوص یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که :

*استدلال های سیستم مدیریت دانش نوین نقش بسیار مهمی در حکمی سازی نظام آموزش عالی دارد. این سیستم ها به عنوان ابزاری فعال و کارآمد در جمع آوری، ذخیره سازی، سازماندهی، و انتقال دانش در محیط های آموزشی عمل می کنند.*

کد استدلال در سیستم مدیریت دانش از مصاحبه ی فوق استخراج شده است

*این موضوع در دانشگاه آزاد مورد اهمیت است. مثلا سامانه پژوهشیار و آموزشیار در جهت جمع آوری و ذخیره سازی درست و بهینه دانش طراحی شده است. سیستم مدیریت دانش نوین با جمع آوری و ذخیره سازی دانش ها، تجارب، و اطلاعات مرتبط با حوزه های مختلف آموزشی، به ایجاد یک پایگاه دانش کامل و قابل اعتماد در نظام آموزش عالی کمک می کند. این پایگاه دانش می تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم گیری، طراحی برنامه های آموزشی، و پیشرفت تحقیقات علمی و فناوری کمک کند.*

کد جمع آوری و ذخیره سازی دانش از مصاحبه ی فوق استخراج شده است.

*تفکر خردمندانه: منظور از تفکر خردمندانه در این تحقیق، میزان توانایی افراد در درک رفتار و توانایی ذهنی آنها یا میزان درک شهودی آنها در وقایع نظام آموزش عالی است. چرایی انتخاب راهبردها و چرایی وضعیت و اهداف نظام آموزش عالی در این مقوله قرار می گیرد. همچنین تفکر، جریانی از ایده ها و تداعی ها است که منجر به نتایج منطقی می شود. در تحقیقات آمده است که تفکر، فعالیت شناختی است که برای گونه انسان اهمیت و ارزش ماهوی دارد و به واسطه آن، انسان از سایر موجودات متمایز می گردد. تفکر سبب می شود انسان درک درستی از جهانی که تجربه می کند داشته باشد، تفسیر مناسبی برای رویدادها و اتفاقات این جهان داشته باشد و رفتار جهان پیرامونی را در ذهن خود بازنمایی و پیش بینی نماید. همچنین در شکل معمول تفکر، مجهولات و سوالات و شرایط حاکم بر کسب معرفت در مورد مجهولات و ارایه راه حل برای سوالات، شکلی ایستا دارد و با گذر زمان تغییر نمی کند. در بسیاری از موارد تفکر در مورد*

مسائلی صورت می گیرد که متغیرهای مسئله و شرایط محیطی و الزامات و مقتضیات حل مسئله در طول زمان تغییر می کند. در این خصوص یکی از مصاحبه شونده‌گان عنوان می کند که:

درک شهودی باعث می شود که سیاستگذاران و تصمیم گیرندگان در نظام آموزش عالی به شواهد و تجربیات واقعی و قابل مشاهده توجه بیشتری داشته باشند. این اطلاعات شهودی می تواند به آرایه تصمیمات بهتر و موثرتر در حوزه سیاستگذاری آموزش عالی کمک کند.

کد تصمیم گیری مبتنی بر شواهد از مصاحبه فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شونده‌گان این است که:

به نظرم سیاستگذاران در نظام آموزش عالی به نیازها و مشکلات واقعی جامعه توجه بیشتری دارند و بر اساس این نیازها تصمیمات مناسب تری می گیرند. این توجه به نیازهای واقعی جامعه می تواند به بهبود کیفیت و اثربخشی نظام آموزش عالی منجر شود.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شونده‌گان این است که:

نظام آموزش عالی مبتنی به حکمت به نظر من در خدمت توسعه جامعه پیرامونی خود هستند. یعنی که نظام آموزش عالی دائما در صدد شناسایی نیازها و فرصت های ارتقاء جامعه، انجام مداخلات دانش محور مقتضی برای رفع نیازها و تحقق ارتقاء و پیگیری تا زمان اطمینان از حصول پیامدهای مورد انتظار هستند.

کد توجه به نیازهای جامعه از مصاحبه فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شونده‌گان این است که:

پیوستگی، هماهنگی و تمامیت این اجزاء سبب شکل گیری نظام آکادمیک می شود. بر اساس این رویکرد دانشگاه سیستمی است که در دل سیستم های بزرگتر (نظام سلامت، نظام آموزش عالی، نظام نوآوری و نظام رفاه) معنی پیدا می کند و خود شامل زیر سیستم هایی با مرزهای متعامل می شود.

کد پیوستگی، هماهنگی و تمامیت اجزاء از مصاحبه فوق استخراج شده است.

**مقوله استراتژی:** راهبردها یا استراتژی های حکمی سازی برای دستیابی به پیامدها در این تحقیق شامل استراتژی جامع علم کشور، استراتژی رهبری تحول گرا، استراتژی حکمت رفتارگرایانه و استراتژی جهاد تبیین می باشد که در ذیل به تفکیک به آن اشاره شده است.

استراتژی جامع علمی کشور: به زعم شورای عالی انقلاب فرهنگی درخصوص نقشه جامع علمی کشور، دستیابی به آرمان های بلند نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران مستلزم تلاش همه جانبه در تمام ابعاد فرهنگی، علمی، اجتماعی و اقتصادی است. از این رو تدوین و اجرای برنامه های پیشرفت در بازه های زمانی معین و اختصاص منابع لازم برای تحقق اهداف این برنامه ها از لوازم ضروری احراز جایگاهی در شأن ایران اسلامی است. از طرف دیگر مقوله علم و فناوری از مهمترین زیرساختهای پیشرفت کشور و ابزار جدی رقابت در عرصه های مختلف است. به این ترتیب تحقق آرمانهای متعالی انقلاب اسلامی ایران مانند احیای تمدن عظیم اسلامی، حضور سازنده، فعال و پیشرو در میان ملت ها و کسب آمادگی برای برقراری عدالت و معنویت در جهان در گرو پیشرفتی همه جانبه در علم است؛ علمی که دارای سه شاخصه عدالت، معنویت و عقلانیت است. در پرتو چنین علمی است که جامعه بشری آمادگی تحقق حکومت جهانی انسان کامل را یافته و در سایه چنین حکومتی ظرفیت و استعداد های بشر به شکوفایی و کمال خواهد رسید. تحقق این هدف نیازمند ترسیم نقشه راهی است که در آن نحوه طی مسیر، منابع و امکانات لازم، تقسیم کار در سطح ملی و الزامات در این مسیر به طور شفاف و دقیق مشخص شده باشد. از اینرو لازم است چشم انداز و راهبردهای علم و فناوری در سطوح کلان و عملیاتی تر تدوین شود. نقشه جامع علمی کشور بنا به تعریف، مجموعه ای است جامع و هماهنگ و پویا و آینده نگر، شامل مبانی، اهداف، سیاستها و راهبردها، ساختارها و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزش های اسلامی برای دستیابی به اهداف چشم انداز کشور بوده و همچنین تلاش شده بر مبانی ارزشی و بومی کشور، تجربیات گذشته و نظریه ها و نمونه های علمی و تجارب عملی تکیه شود. در این خصوص یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که:

برنامه های نظام آموزش عالی معمولاً بر اساس چشم اندازهای آینده تدوین میشه. تغییرات ۵ سال آینده باید پیش بینی بشه که بر اساس اونها بتونیم استراتژی یا پلن خودمون رو تحقق ببخشیم.

کد طراحی برنامه های جدید برای آماده سازی افراد در راستای اعمال تغییر در ۵ سال آینده از مصاحبه فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که:

در برنامه علمی که در کشور وجود دارد یک بحث بسیار مهم بازننگری منابع درسی هست با توجه به اینکه تغییرات تکنولوژیکی و فناوری خیلی زیاد هست باید برنامه ریزی درسی هم در همین راستا تغییر کنه.

کد نوسازی منابع درسی و برنامه ریزی درسی در نظام آموزش عالی از مصاحبه فوق استخراج شده است.

استراتژی رهبری تحول گرا: منظور از استراتژی رهبری تحول گرا در این تحقیق، ایجاد تحول و تغییر، بتوان به پیامدهای حکمی سازی نظام آموزش عالی که بهبود عملکرد نظام آموزش و تحقیق فضایل اخلاقی می باشد دست یافت. تحقیقات نشان داده است که رهبری تحول گرا به عنوان یک استراتژی موثر می تواند در حکمی سازی نظام آموزش عالی نقش داشته باشد. رهبران تحول گرا در نظام آموزش عالی به عنوان تصمیم گیرندگان با ارتقاء انگیزه و تعهد به تغییرات و نوآوری ها، بهبود فرآیندهای آموزشی و پژوهشی، و ایجاد فضاهای کارآمد و شایسته برای اعضای جامعه آموزشی، می توانند نقش مهمی در بهبود و توسعه نظام آموزش عالی داشته باشند. برخی از نقاط کلیدی که نشان دهنده نقش رهبری تحول گرا در حکمی سازی نظام آموزش عالی هستند الهام بخشی و ایجاد انگیزه است به این شکل که رهبران تحول گرا با الهام بخشی و ایجاد انگیزه برای تغییر و بهبود در نظام آموزش عالی، می توانند اعضای هیأت علمی، کارکنان، و دانشجویان را به فعالیت های سازنده و نوآورانه ترغیب کنند. همچنین رهبری تحول گرا به تعیین و رسم اهداف واضح و معقول برای نظام آموزش عالی می پردازد. این اهداف باید شامل ارتقاء کیفیت آموزش، ترویج پژوهش های نوآورانه، و ایجاد بسترهای موثر برای یادگیری و پیشرفت باشند. در رهبری تحول گرا به عنوان یک استراتژی می توان به تسهیل فرآیندهای تغییر اشاره نمود. رهبران تحول گرا با تسهیل فرآیندهای تغییر و اصلاح در نظام آموزش عالی، مانند به روزرسانی برنامه های درسی، بهبود فناوری های آموزشی، و ارتقاء روش های ارزیابی، می توانند به ارتقاء مستمر و پایدار آموزش و پژوهش در دانشگاه ها کمک کنند. رهبری تحول گرا با ایجاد و ترویج فرهنگ توسعه و نوآوری در جامعه آموزشی، به تشویق ایده پردازی و کارآفرینی در بین اعضای دانشگاه کمک می کند. یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که:

حکمت در برگزیده دانش نیز هست. یک مدیر ارشد اجرایی حکیم به نظر من می تواند تصمیمات بهتری را نسبت به مدیر اجرایی داشته باشد که صرفاً دانش و تخصص حوزه ی کاری خود را دارد.



کد تصمیمات تحول گرا بهتر مبتنی بر حکمت از مصاحبه فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که :

رهبر تحول گرا در نظام آموزش عالی به نظر من حکمت سازمانی را نیز مدیریت می کند، چرا که مدیریت حکمت بسیار مهم تر از مدیریت دانش می باشد.

کد اهمیت مدیریت تحولی حکمت در سازمان از مصاحبه فوق استخراج شده است.

استراتژی حکمت رفتارگرا: منظور از استراتژی حکمت رفتارگرا در این تحقیق منطبق با نظریه حکمت سازمانی رفتاری می باشد که در این نظریه، حکمت سازمانی، اصول اخلاقی، رفتارهای عاطفی مانند همدلی، عشق همدلانه و دلسوزانه برای دیگران و نودوستی و کاربردی کردن تجربیات را در ساخت بهترین انتخاب های ممکن مطابق با درک عمیق واقعیت ها و به کارگیری دانش برای منافع مشترک اجتماعی و یکپارچه سازی تأثیر آن در زندگی مورد توجه قرار می دهد. یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که :

تمامی کارکنان و مدیران در نظام آموزش عالی نیازمند سهم شدن در شناسایی نیاز به تغییر و اجرای آن هستند که این مهم یعنی آنها در حکمت نیز سهم شوند.

کد سهم شدن افراد در شناسایی نیاز به تغییر و اجرای آن از مصاحبه فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان این است که :

مدیرانی که در حوزه ی تحقق اهداف می خواهند حکمت را دخیلی نمایند به نظر من بایستی رفتار سنجیده و شایسته در عمل داشته باشند.

کد رفتار سنجیده و شایسته از مصاحبه فوق استخراج شده است.

استراتژی جهاد تبیین: براساس شیوه نامه فعالیت ستاد جهاد تبیین در نظام آموزش عالی و دانشگاه ها، تبیین علمی به سه معنا آمده است از نظری برخی تبیین علمی یک پدیده عبارت است از بیان علت آن پدیده و رویداد، گروهی دیگر به دلیل و چرایی پدیده ها می پردازند. یعنی بیان و توضیح دلیل و هدف از یک امر که عموماً به پدیده های انسانی معطوف است یعنی تبیین آن پدیده انسانی، و برخی دیگر به بیان معنا و مفهوم یک پدیده اطلاق تبیین میکنند. گروه نخست معتقد است وقتی موفق به توضیح علمی پدیده ای می شویم که علت عینی و بیرونی تحقق آن را مشخص می کنیم. گروه دوم بر این نظر است که توضیح علمی امر اجتماعی عبارت است از تعیین دلیل معقولی که

فَاعِلَانِ دَر پِی آن بُوْدِه اَنَد. گِرُوْه سوْم بَه دَنْبَال فِهْم چَارچُوْب هَای مَعْنَایِی وَ فِرْهَنْگِی عَمَلِ اِنْسَانِ هَا هِسْتَنْد وَ تَبیِّیْنِ اَز نَظَرِ آن هَا چِیْزِی نِیْسْت جِز کَشْفِ مَعْنَایِ اَفْعَالِ جَمْعِیِ دَر پِرْتُو فِرْهَنْگِیِ خَاصِ فَاعِلَانِ. یَکِیِ اَز مَصَاحِبِ شُوْنَدگَاَنِ عِنْوَانِ مِی کَنْد کِه :

اینکه لایه اساسی مخاطبان تبیین، نخبگان و مسئولان هستند. اتفاقاً در مواجهه با نخبگان، مسئولان، روشن‌فکران، عالمان دینی و کسانی که در مسند هدایت مردم قرار دارند، «جهاد تبیین» ارزش مضاعف پیدا می‌کند؛ زیرا مجاهدت مضاعفی لازم است تا فردی که در رأس دستگاه تبلیغی یا رسانه‌ای است، مطلب برایش روشن شود و او بتواند برای دیگران روشنگری کند؛ بنابراین، یکی از مهم‌ترین مخاطبان تبیین، نخبگان، مسئولان و مدیران هستند.

کد مسئولیت نخبگان و مسئولان در جهاد تبیین از مصاحبه فوق استخراج شده است.

**مقوله پیامدها:** پیامدها بر اساس بکارگیری استراتژی‌های حکمی سازی در نظام آموزش عالی ایجاد می‌شوند. دانشگاه‌ها تأثیری کلیدی بر توسعه و تعالی جامعه پیرامونی خود دارند. این تأثیر بطور عمده به واسطه نقش دانشگاه‌ها در توسعه دانش، توسعه فناوری و توسعه ارزش‌ها صورت می‌گیرد. برنامه‌های تحول دانشگاه‌ها هر یک به گونه‌ای در راستای به حداکثر رساندن تأثیر دانشگاه‌ها در یکی از این حوزه‌های سه‌گانه تلاش می‌کنند. به واسطه برهم‌کنش و تشدید متقابل دانش، فناوری و ارزش، مدل تأثیرگذاری دانشگاه‌ها بر توسعه و تعالی کشور را می‌توان بصورت یک ماریپچ سه‌گانه در نظر گرفت. پیامدهای حکمی سازی در نظام آموزش عالی کشور شامل بهبود عملکرد نظام آموزش و تحقیق فضایل اخلاقی می‌باشد که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

بهبود عملکرد نظام آموزشی: امروزه نقش آفرینی نظام آموزش عالی به ویژه دانشگاه‌ها در توسعه علمی را می‌توان شناخته شده‌ترین نقش آموزش عالی دانست. تولید دانش، انتقال دانش، مدیریت و ترجمان دانش و کاربری دانش، کارکردهای کاربردی نظام آموزش عالی است. تأکید نظام آموزش عالی مخصوصاً دانشگاه‌ها بر این کارکردهای چهارگانه نسل‌های مختلف دانشگاه‌ها را رقم زده است. دانشگاه‌های نسل اول بطور عمده بر کارکرد انتقال دانش آموزش تمرکز دارند، دانشگاه‌های نسل دوم، بر تولید و انتقال دانش تأکید دارند و دانشگاه‌های نسل سوم در کنار پژوهش و آموزش به کاربری دانش یعنی کارآفرینی و ارائه خدمات توجه بسیار زیادی داشته‌اند.

کمال نقش آفرینی دانشگاهها در زمینه دانش در قالب آرمان نیل به مرجعیت علمی متبلور شده است. نظام آموزش عالی مبتنی بر حکمت بر پایه های فایده گرایی، پاسخگویی اجتماعی و کل نگرى بنا شده است، به تفکر و عقلانیت، اصیل ترین و عمیق ترین ارزش های انسانی و مبانی نظری و فلسفی علوم توجه می کند و عالیترین غایات فردی، اجتماعی و تمدنی را هدف خود قرار می دهد. در توسعه نظری و فلسفی برخی محققان بر این باورند که از زمان شکل گیری دانشگاه های نسل دوم توسعه دانش همواره بخشی از رسالت دانشگاه ها بوده است. نظام آموزش عالی مبتنی بر حکمت با هدف توسعه دانش نظری و فلسفی، در جهت ظرفیت سازی، شناسایی، ارزش گذاری و انتشار مطالعات نظری و فلسفی می باشد. یکی از مصاحبه شوندهگان عنوان می کند که:

یکی از پیامدهایی که به نظر من حکمی سازی باعث می شود که به عنوان دستاورد داشته باشیم ثروت ملی و فراملی ست. وقتی که با صنعت و سایر سازمان های مرتبط با آموزش عالی در ارتباط هستیم پیامدهای درخشانی در این حوزه کسب خواهیم کرد.

کد تحقّق ثروت حکمت بنیان ملی و فراملی و تحقّق ارتباط با صنعت، دولت و جامعه از مصاحبه فوق استخراج شده است.

تحقّق فضایل اخلاقی: در ادبیات نظری حکمت سازمانی محققان اشاره داشته اند که در مطالعه حکمت به جای داشتن رویکرد عینی باید رویکردی ذهنی و وابسته به ادراک داشت بر خلاف فیلسوفان که به دنبال کشف اصولی جهان شمول در باب حکمت بودند و در این رویکرد تجویزی در جستجوی این بودند که چه اعمال و رفتاری به طور واقعی درست و عادلانه است، محققان مدیریت و علوم اجتماعی به دنبال این مطلب هستند که افراد درباره پدیده عادلانه چه عقیده ای دارند (رویکرد توصیفی). حکمت سازمانی ارزیابی فردی از وضعیت اخلاقی رفتار و سلوک مدیریت و سازمانی است. این دست محققان اظهار می دارند که قضاوت درباره حکمت همواره نسبی است و از عواملی چون خود موقعیت، عضویت گروهی و میزان تحمل در برابر انگیزه و محرک های مبهم و بی حکمتی تاثیر می پذیرد، آنچه که با توجه به ملاک ها و استانداردهای عینی عادلانه است ممکن است نسبت به آنچه عادلانه ادراک می شود اهمیت کمتری پیدا کند. در مقابل برخی دیگر معتقدند که رویکرد توصیفی نسبت به حکمت مکمل رویکرد تجویزی سنتی اتخاذ شده

توسط فیلسوفان است که به طور عینی آنچه که صحیح یا غلط است را مشخص می‌نمایند. به هر حال چه این دو را مکمل یا متمایز نسبت به هم بدانیم آنچه که مشخص است با توجه به رویکرد توصیفی که حکمت و پدیده‌های آن را از زاویه دید افراد مشاهده می‌کند تحقیقات در حوزه حکمت بیشتر به پس‌زمینه‌ها و عواملی که بر قضاوت مربوط به عادلانه بودن تاثیر می‌گذارد و همچنین پیامدهایی که از چنین قضاوت‌هایی ناشی می‌گردند، می‌پردازد. در همین راستا از دیدگاه جامعه‌شناختی حکمت شامل بنیان‌های شناختی احساسی و اخلاقی میشود. همچنین حکمت پدیده‌ای بسیار پیچیده توصیف می‌شود که شامل ابعاد عدم حکمت، شناختی، احساسی و رفتاری می‌شود. از پیامدهای دیگر می‌توان به توسعه ارزش و فضیلت در نظام آموزش عالی اشاره کرد. نظام آموزش عالی که در آن سیاستگذاری مبتنی بر ارزش صورت می‌گیرد، برنامه درسی مبتنی بر ارزش، به عنوان مبنای آموزش قرار می‌گیرد. به عنوان مثال از برنامه درسی پنهان در این حوزه استفاده می‌گردد. توسعه تفکر و عقلانیت نیز از دستاوردهای حکمی سازی نظام آموزش عالی می‌باشد. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان می‌کند که:

علاوه بر غایت‌های فردی، تحقق غایت‌های جامعه بخش مهمی از فعالیت‌های نظام آموزش عالی است. تلاش برای تحقق غایت‌های جامعه نشان‌دهنده مسئولیت‌پذیری نظام آموزش عالی مبتنی بر حکمت می‌باشد. به نظر من تحقق این غایت‌ها عموماً به واسطه طراحی، هدایت و اجرای برنامه‌های بین‌بخشی در سطح منطقه‌ای و یا ملی صورت می‌گیرد.

کد تحقق غایت‌های جامعه از مصاحبه‌ی فوق استخراج شده است که مربوط به پیامدهای حکمی سازی می‌باشد.

می‌توان گفت که مصلحت‌جلب‌منفعت و دفع‌ضرر یا منفسده است. فرد صاحب حکمت می‌تواند در امور و شرایط مختلف از میان‌گزینه‌ها و راه‌حل‌های متعدد گزینه‌اصلاح را شناسایی نماید.

کد بهبود شناخت مصلحت‌امور از مصاحبه‌ی فوق استخراج شده است که مربوط به پیامدهای حکمی سازی می‌باشد.

**مقوله زمینه:** زمینه (بستر) حکمی سازی در نظام آموزش عالی شامل عوامل فرهنگی و ساختاری می‌باشد که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

عوامل فرهنگی: منظور از عوامل فرهنگی، عواملی است که بر اجرای استراتژی های حکمی سازی در نظام آموزش عالی تاثیرگذار است. تحقیقات نشان داده است که ارزشها و هنجارها تاثیر قابل توجهی بر حکمت دارد. الگوی مناسب نظام علم، فناوری و نوآوری ویژه جامعه ایرانی که به دنبال احیای فرهنگ و ایجاد تمدن نوین اسلامی ایرانی است می تواند بر فرایند حکمی سازی در نظام آموزش عالی تاثیر قابل توجهی بگذارد. حکمت منطقی کنشی مومنان را تشکیل می دهد و کنش های فردی و اجتماعی بر اساس میزان حکمیانه بودنشان ارزیابی می شوند. این نوع کنش، به ویژه در ساحت میان فرهنگی بیشتر کاربرد دارد. حکمت همه دانش های مربوط به عقاید، اخلاق و رفتار را شامل می شود. هوش فرهنگی و حکمت دارای لایه های فراشناختی، شناختی و کنشی هستند. بنابراین راهگشای هوش فرهنگی، حکمت خواهد بود. تجهیز به حکمت و یادگیری آن انسان را در ارتقای هوش فرهنگی و در نتیجه ارائه رفتار موثر کمک میکند. می توان دلالت های حکمت برای هوش فرهنگی را در ضرورت شناخت مخاطب برای ارتباط موثر، بهره مندی از روش های متنوع ارتباطی و اطلاع از حساسیت های فرهنگی مشاهده کرد. در این خصوص یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که:

*برای حکمی سازی نظام آموزش عالی آموزش بیشتر از سایر موارد کارساز است. البته آموزش اگر به شکل صحیح و بدون قصد و سوگیری باشد مد نظر است.*

کدام آموزش فرهنگ اصیل و صحیح بدون سوگیری از مصاحبه ی فوق استخراج شده است. عوامل ساختاری: منظور از عوامل ساختاری در این تحقیق بر اساس نظر مینتزبرگ عبارتست از مجموعه راهها و روشهایی که سازمان نیروی کار خود را به وظایف مختلفی تقسیم کرده و پس از آن بین آنها هماهنگی ایجاد میکند. یعنی این که سازمان با توجه به اهداف و ماموریت های خود انجام چه وظایفی را در دستور کار خود قرار داده و اجرای آن را به چه کسانی سپرده و توزیع اختیارات و مسئولیت در سازمان چگونه است. شکل گیری، طراحی (اصلاح و تجدید طراحی) ساختار سازمانی در هر سازمان تحت تاثیر عوامل متعددی قرار می گیرد. در این خصوص یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که:

*به نظرم رسمیت باید با اهداف نظام آموزش عالی در یک راستا باشد. اگر این اتفاق بیفتد مزایای آن تحقق آسان تر اهداف است و البته معایب آن در فرایند بوروکراسی نشان داده می شود که تبدیل به*

امری زائد و وقت گیر شده و به سطح پایین تر مانند برگزاری همایش ها و کلاس ها و پوسترها تبدیل شده و امری سطحی و تکراری می گردد.

کد رسمیت متناسب با اهداف تعیین شده از مصاحبه ی فوق استخراج شده است.

**مقوله مداخله گر:** منظور از شرایط مداخله گر در این تحقیق، شرایط و عواملی است که بر روی اجرای استراتژی های حکمی سازی تاثیر گذار است و روند تبدیل و اجرایی شدن استراتژی ها را می تواند تسهیل یا سخت کند. در این تحقیق شرایط مداخله گر به محیط خرد و کلان تقسیم شده است که در ذیل به تفکیک بیان شده است.

محیط خرد: به زعم تیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) اگر چنین باشد که سازمان ها در طیفی از محیط ها که در طی زمان تغییر می کنند عمل کنند و برخی سازمان ها بتواند محیط شان را به نفع خود تغییر دهند در این صورت به نظر می رسد برای عقلایی بودن و تعمیم پذیر بودن حکمت سازمانی مفاهیمی ضمنی وجود داشته باشد. در این خصوص یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که:

نظام آموزش عالی به منظور بقا، همانند سایر نظام ها و نهادها بایستی بسرعت تغییرات محیطی بیاموزد بدین معنی که توانایی یک نظام آموزشی برای تطبیق با تغییرات محیطی اش به توانایی سازمان در حکمت اش بستگی دارد و اینکه چقدر افراد و مدیران و کارکنان می توانند با محیط سازگرا شوند.

کد تطبیق با تغییرات محیطی از مصاحبه ی فوق استخراج شده است.

محیط کلان: مفهوم اصلی دانشگاه حکمی با پیوند میان دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی با سایر کنش گران اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، و فناورانه و به ویژه، با ارتباط نزدیک با جامعه (مردم و محیط) و شناسایی و حل مسائل زندگی انسان گره خورده است. در این خصوص یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می کند که:

با توجه به تغییرات محیطی که در کل دنیا به وجود آمده برای اینکه بتوانیم نظام آموزش عالی را حکمی کنیم باید همگام با فناوری های نوین در کل دنیا بشویم و نظام آموزشی را تقویت کنیم.

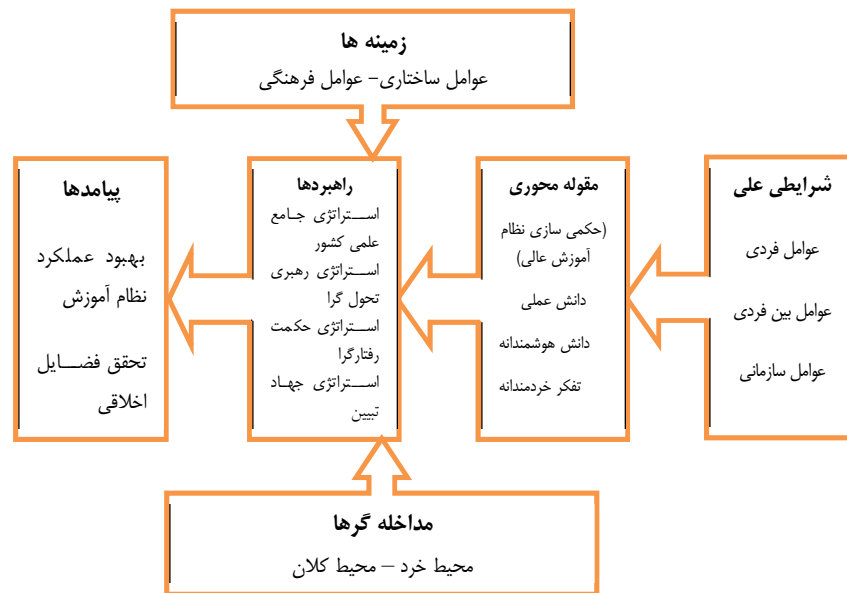
کد همگام با تغییرات فناوری های نوین در دنیا از مصاحبه ی فوق استخراج شده است.

<sup>۱</sup>-Tiss

### بحث و نتیجه گیری

امروزه در سازمانهای آموزشی نوعی از کیفیت آموزش خوب، فهم مستقل، نظام هماهنگ، وضعیت صریح و خلاق آموزش و پرورش مصادیقی از حکمت هستند که به معنی احترام به زندگی، توجه به شخصیت، حمایت از دانش و تأمل و تعمق افراد و داشتن زندگی خوب می باشد. بنابراین حکمت در آموزش عالی باید در همه وجوه آموزش و پرورش از قبیل فعالیت های تدریس، اهداف آموزشی، ارزش های آموزشی، فرایندهای آموزشی، محیط آموزشی و مدیریت آموزشی نفوذ یابد. حکمی سازی نظام آموزش عالی ارزش ها و پایه های اعتقادی اساتید، کارکنان، دانشجویان، جامعه و شهروندان را بنیان می گذارد و هدایت ذهن ها و فکرهاى مردم به سوی متعالی ترین اصول ارزشی انسانی و اخلاقی را برعهده می گیرد و با اقتدار فکری و منطقی خود، جریان فکری درستی را پایه ریزی و هدایت می کند. نتیجه کار حکمی سازی نظام آموزش عالی، تربیت شهروندانی است که در شرایط نابسامان و بی ثباتی های اقتصادی و سیاسی، رفتاری حکیمانه، منطبق با ارزش ها و اخلاقیات و به نفع جامعه از خود نشان می دهند. حکمی سازی نظام آموزش عالی نظامی انقلابی و تحول آفرین واقعی است؛ اما نه به این معنی که صرفاً ساختارهای فیزیکی را دگرگون کند، بلکه هدفش تحول عمیق فکری، فرهنگی، و فلسفی در افراد و جوامع انسانی است. نظام آموزش عالی حکمی متحول کننده باورها، اندیشه ها و تفکرات، ارزش ها، و انگیزه های فردی و جمعی است. این پژوهش دو ویژگی اصلی حکمی سازی آموزش عالی را مورد تأکید قرار داد: ۱- جایگزینی کلی نگرى و نگاه سیستمی به جای جزئی نگرى، ۲- توجه به ویژگی های روشی حکمت در تربیت عاقل و معقول.

لذا با توجه به یافته های به دست آمده در فصول قبل مدل مورد نظر طراحی و تبیین گردید در شکل ذیل الگوی نهایی مستخرج شده از تحقیق ترسیم شده است:



شکل ۲. الگوی مستخرج شده از تحقیق

در این پژوهش شرایطی همانند علل فردی، بین فردی و سازمانی باعث می شود که حکمی سازی در نظام آموزش عالی شکل گیرد. به عبارت دیگر حکمی سازی به وجود می آید که در آن دانش عملی دانش هوشمندانه، تفکر خردمندانه وجود دارد. از طرفی دیگر این حکمی سازی بر استراتژی ها یا راهبردها تاثیر می گذارد. به عبارت دیگر عوامل مذکور باعث می شود که راهبردهایی چون استراتژی جامع علمی کشور، استراتژی رهبری تحول گرا، استراتژی حکمت رفتارگرا، استراتژی جهاد تبیین شکل گیرد. این استراتژی ها قطعا پیامدهایی دارد که از جمله می توان بهبود عملکرد نظام آموزش و تحقق فضایل اخلاقی را نام برد. زمینه این استراتژی ها یعنی عوامل ساختاری و عوامل فرهنگی نیز بایستی فراهم گردد. در این میان نباید از مداخله گرهایی چون عوامل محیطی خرد و کلان چشم پوشی کرد.

در نهایت در خصوص مقایسه مدل های حکمی سازی بیان می گردد که در مدل حکمت سازمانی پینهی رو و همکاران (۲۰۱۲) با ادغام کردن ماتریس حکمت نورث (۲۰۰۳) و مدل مدیریت دانش



جوردن<sup>۱</sup> و جونز<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، مدل خلاقانه ای برای تحلیل حکمت سازمانی ارائه کردند که شامل دو بعد اصلی فعالیت های مدیریت دانش و اعمال سازمان (سازمان در عمل) است. مدل حکمت سازمانی هیز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) شامل تاکید بر یادگیری و قابلیت تطبیق، حوزه، محتوای آموزش و پرورش، کارگروهی و همکاری (تشریک مساعی)، درک پیچیدگی، دانش، رویکرد عمومی برای حل مشکل، تجربه، سبک های یادگیری و تفکر، تفکر سیستمی، پیش داوری ها، عقاید و مفروضات، موقعیت، یادگیری، تعمق، اندیشه های حکیم، عملیات و راهبردهای کارا، نتایج موفقیت آمیز، چه کار بکنیم؛ چه کار نکنیم، ارزش درک شده تعمق، فرصت، شایستگی، اعتماد به نفس، انگیزه، محرک ها (مشوق ها)، ارزش ها است. مدل سازمان حکمت محور مرادی (۱۳۹۴) شامل تفکر استراتژیک، جذب اعتماد، درستکاری اخلاقی، هوشیاری، عدالت گرایی، شهود گرایی، به کارگیری و تسهیم دانش، عملگرایی بوده است. مدل حکمت سازمانی آکان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) شامل اقدامات شهودی، اقدامات منطقی، اقدامات فضیلت مدار بوده است. مدل حکمت سازمانی براون<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) شامل خودشناسی، درک دیگران، قضاوت، دانش زندگی، مهارتهای زندگی، تمایل به یادگیری بوده است. مدل حکمت سازمانی افشار (۱۴۰۲) نیز به مفهوم اصلی حکمت از نظر اسلام به معنی درستکاری و محکم کاری اشاره شده است همچنین حکمت سازمانی به صورت جمع آوری انتقال و یکپارچه سازی حکمت افراد و استفاده از فرایندهای نهادی و اجتماعی مثلاً ساختار، فرهنگ و رهبری برای عمل راهبردی تعریف می شود که در درک نحوه استفاده بهتر سازمان از دانش تأکید دارند. مدل حکمت سازمانی از دیدگاه براون (۲۰۱۲) دارای شش بعد کلی شامل خودشناسی درک دیگران، قضاوت، دانش زندگی، مهارتهای زندگی و تمایل به یادگیری است.

بنابراین با توجه به مقایسه مدل حکمی سازی در این تحقیق با سایر تحقیقات می توان گفت در این تحقیق عوامل علی، محوری، استراتژی ها، پیامدها، زمینه و مداخله گرها به صورت کلی تر بیان شده است. عوامل علی که فردی، بین فردی و سازمانی می باشد در اکثر تحقیقات به صورت جمع بندی شده نیامده است. همچنین مقوله ی محوری در این تحقیق با رویکرد ویژگی هایی حکمت در قالب

---

1- Jordan

2- Jones

3- Hayes

4- Akan

5- Brown

دانش عملی، دانش هوشمندانه، تفکر خردمندانه بررسی شده است. در تحقیقات گذشته استراتژی های بدست آمده در این تحقیق یعنی استراتژی جامع علمی کشور، استراتژی رهبری تحول گرا، استراتژی حکمت رفتارگرا، استراتژی جهاد تبیین بدست نیامده است. پیامدها نیز که به عنوان بهبود عملکرد نظام آموزش و تحقق فضایل اخلاقی را می باشد به صورت ویژگی های اخلاقی در تحقیقات گذشته از ویژگی های حکمت می باشند.

### تقدیر و تشکر

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد. نویسندگان مقاله از معاونت پژوهشی دانشگاه و کلیه افرای که در انجام این رساله ما را یاری کردند تقدیر و تشکر می نمایند.

### منابع

احمدی، غفور، نژادایرانی، فرهاد، بهلولی، نادر، رحیمی، غلامرضا. (۱۳۹۹). بررسی و استخراج عناصر تشکیل دهنده حکمت سازمانی و ارزیابی آن با استفاده از متد MCDM فازی. **نوآوری های مدیریت آموزشی**، ۱۶(۱): ۹۰-۱۰۷.

جاجرمی زاده، محسن. (۱۴۰۱). الگوی مدیریت تحول فرهنگی در دانشگاه بر پایه نظرات آیت الله خامنه‌ای.

### مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۱۵(۱): ۵۹-۸۷

جامه بزرگ، زهرا، خسروپناه، عبدالحسین. (۱۴۰۲). **طراحی آموزشی حکمی (حکمت بنیان) مبتنی بر رویکرد حکمی - اجتهادی برای تحقق انسان حکیم**. انسان پژوهی دینی، نخستین همایش ملی روش های پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی.

جامه بزرگ، زهرا، خسروپناه، عبدالحسین. (۱۴۰۳). ابعاد یادگیری در مدل طراحی آموزشی حکمی (حکمت بنیان) مبتنی بر رویکرد حکمی - اجتهادی. **انسان پژوهی دینی**، ۲۱(۵۱): ۲۵-۴۶.

جمشیدی خوش، مهدی. (۱۴۰۱). رابطه هوش معنوی با شکل گیری حکمت سازمانی و تشکیل سازمان حکمت مدار. **مطالعات مدیریت و کار آفرینی**، ۳۹(۸): ۳۲۸-۳۳۸.

حقدوست، علی اکبر، امامی رضوی، سید حسن، افشار، لیلا. (۱۴۰۰). دانشگاه حکمت بنیان، هدف راهبردی الگوی شش وجهی تعالی آموزش علوم پزشکی. **طب و تزکیه**، ۳۰(۱): ۵۷-۶۵.

حیدری تفرشی، علیرضا، حیدری تفرشی، غلامحسین، خورشیدی، عباس. (۱۳۹۷). تحول در دانشگاه به واسطه ترسیم الگوی بهره وری اعضای هیات علمی. **مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد**، ۶۱(۶): ۴۰۵-۴۱۸.

رحمانیان کوشکی، بهاره، سجادی، نصرالله، حمیدی، مهرزاد، علیدوست قهرفرخی، ابراهیم. (۱۴۰۲). مدل مفهومی استقرار سازمان حکمت محور در کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. **پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی**، ۳(۲): ۴۱-۵۹.

رحیمی، فرج اله، خلیلی، بهار، باورصاد، بلقیس. (۱۴۰۳). طراحی مدل خرد سازمانی با رویکرد داده بنیاد. **مطالعات کتابداری و علم اطلاعات**، ۱۶(۲): ۴۴-۵۹.

رهنورد، فرج اله، (۱۳۹۷). نظریه سازمانی حکمت، **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، ۸(۲۷): ۷۷-۱۰۲. سعیدمهدوی، اکرم السادات، ستاری اردبیلی، فرزاد، خیراندیش، محمد، ابراهیم پور، حبیب، میرزایی دریانی، شهرام. (۱۴۰۰). طراحی و روان سنجی مقیاس سنجش خردمندی عملی مدیریتی در بیمارستان های وزارت بهداشت ایران. **سلامت و بهداشت**، ۱۲ (۴): ۵۴۸-۵۴۰.

سهرابی، منیره، یمنی دوزی سرخابی، محمد، فراستخواه، مقصود، حضرتی، حسن. (۱۴۰۰). بررسی عوامل موثر بر شکل گیری و تحول دانشگاه در ایران از تأسیس دانشگاه تهران تاکنون. **علوم تربیتی**، ۲۸(۱): ۱۸۵-۲۰۶

صادقیان، موحد، منتظری، محمد، قهرمانی، جعفر. (۱۴۰۱). سطح بندی آسیب های توسعه مدیریت دانش در دانشگاه ها. **خطمشی گذاری عمومی در مدیریت**، ۱۳(۴۷): ۱۰۳-۸۵. صمدی میارکلائی، حمزه، صمدی میارکلائی، حسین. (۱۳۹۸). در مسیر دانشگاه حکیمانه: سومین انقلاب علمی - دانشگاهی. **سیاست نامه علم و فناوری**، ۹(۲): ۴۳-۶۶.

محمدی مقدم، یوسف، شوقی، بهزاد. (۱۴۰۰). تأثیر خرد سازمانی بر اعتماد بین فردی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی. **مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۳۰(۱۰۱): ۶۹-۹۲.

ملکی نیا، عماد، ملکی نیا، زهرا، فیضی، صدیقه. (۱۳۹۷). راهبردهای مورد نیاز نظام آموزش عالی ایران در عصر جهانی شدن. **سیاست های راهبردی و کلان**، ۶(۲۴): ۵۱۸-۵۴۵.

میری، امیر، عباسپور، عباس، خورسندی، علی، خرمشاد، محمدباقر (۱۴۰۲). راهبردهای آموزش در دانشگاه با رویکرد دانشگاه حکمت بنیان. **دوماهنامه علمی - پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی**، ۱۶ (۱): ۲۱-۳۱.

Aditya, B. R., Ferdiana, R., & Kusumawardani, S. S. (2022). Identifying and prioritizing barriers to digital transformation in higher education: a case study in Indonesia. **International Journal of Innovation Science**, 14(3/4): 445-460.

Akgün-Özbek, E., & Özkul, A. E. (2023). E-transformation in higher education and what it coerces for the faculty. In *Research Anthology on Remote Teaching and Learning and the Future of Online Education*, 5(7): 1086-1111.

- Haetami, H. (2024). Local Wisdom-Based Education Management: Building Identity in the Midst of Globalization. **Gestion Educativa**, 1(2): 9-17.
- Javidi, N., & Mohammadzadeh, Y. (2022). The effect of virtualization of organizational performance on organizational stability through the synergy of human capital and organizational wisdom organization in sports organizations. **Technium Sustainability**, 2(1): 13-30.
- Kessler, E. H. & Bailey. J. R., (2017), **Handbook of Organizational and Management Wisdom**. Sage Publication.
- Marks, A., & Al-Ali, M. (2022). Digital transformation in higher education: a framework for maturity assessment. In COVID-19 Challenges to University Information Technology Governance, **Springer International Publishing**:4(15): 61-81.
- Ramanauskas, J., & Banevicius, S. (2021). Principles of organizational wisdom in the health tourism industry. **Baltic journal of economic studies**, 7(4): 1-7.
- Sancak, I. E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. **Journal of Environmental Management**, 330: 117-165.
- Schmit, D, E., Muldoon, J. & Pounders, K. (2022). What is Wisdom? The Development and Validation of a Multidimensional Measure. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, 9(2):39-54.
- Stelmaszczyk, M., Pierścieniak, A., & Krzysztofek, A. (2021). Managerial Energy in Sustainable Enterprises: Organizational Wisdom Approach. **Energies**, 14(9): 23-67.
- Trowbridge, R. H. (2017). Wisdom and lifelong learning in the twenty-first century. **London Review of Education**, 5(2): 159-172.

## Designing the wisdom building model in the country's higher education system

Quarterly Journal of Educational Leadership  
& Administration  
Islamic Azad University Garmsar Branch  
Vol.18, No 4, Winter 2024, No.70

### Designing the wisdom building model in the country's higher education system

Somayeh Simaei<sup>1</sup>, Elham Fariborzi<sup>2</sup>, Nazisadat Naseri<sup>3</sup>

#### Abstract:

**Purpose:** The current research was conducted with the aim of designing a judicial model in the country's higher education system.

**Method:** The foundation's inductive research and data theorizing strategy. The statistical population was experts, opinion owners and decision makers of the higher education system and professors in the field of educational management, who were selected as the sample size using the principle of saturation and the snowball sampling method. Semi-structured in-depth interviews were used to collect data. In order to obtain credit, long-term engagement and continuous observation and review by the participants have been used. In order to confirm the reliability, the Kappa coefficient was used to calculate the agreement coefficient between the two coders, and its value was 0.692. Data analysis was done using Max Kyuda software.

**Results:** The results show the extraction of 298 open codes in the form of 16 components and 6 categories. Of these, 3 components are related to the causal factor's category, 3 components are related to the central category, 4 components are related to the strategy's category, 2 components are related to the consequence's category, 2 components are related to the context category and 2 components are related to the category. The context was identified, which includes the judicial model in the higher education system.

**Conclusion:** According to the findings, it is of great importance for the higher education system to design measures and indicators related to legalization and its development.

**Keywords:** wisdom, wisdom building, higher education.

---

<sup>1</sup>- PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

<sup>2</sup> -Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran (corresponding author).

<sup>3</sup>- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.