



محورهای راهبردی مدیریت منابع انسانی حکمت بنیان در سازمان‌های دولتی

نازنین جلیلی؛ کرم‌الله دانشفرد^۱ و ابوالحسن فقیهی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱/۳ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۴/۱۱

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و بررسی محورهای راهبردی مدیریت حکمت بنیان در بخش منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان البرز و تهران است. این تحقیق کاربردی-توصیفی بوده و جامعه آماری آن شامل مدیران، روسای اداره و مسئولان سازمان‌های دولتی می‌باشد. ابزار تحقیق، مصاحبه و پرسش‌نامه محقق ساخته است. جهت تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری (SEM) به‌همراه نرم‌افزار لیزرل و داده‌های کیفی از نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA) استفاده شد. نتایج نشان داد محورهای راهبردی پیرامونی حکمت بنیان سازمان‌های دولتی شامل نهادها، بسترها و حکمت جمعی است. محورهای راهبردی درونی شامل مفروضات حکیمانه، رفتار حکیمانه، تصمیم‌گیری حکیمانه، مدیریت حکیمانه، راهبرد حکیمانه و شهروند حکمت‌گرا بوده و پیامدهای راهبردهای پیرامونی و درونی حکمت بنیان شامل تامین نیروی حکیمانه، مدیریت عملکرد حکیمانه و روابط حکیمانه می‌باشد. در این پژوهش تاثیر مثبت سازه اصلی محورهای راهبردی پیرامونی بر سازه‌های اصلی محورهای راهبردی درونی حکمت بنیان و پیامدهای راهبردهای پیرامونی و درونی حکمت بنیان اثبات شده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت حکمت بنیان، سازمان‌های دولتی، منابع انسانی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Nazanin.jalili@srbiau.ac.ir

۲. استاد تمام وقت، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)؛ Daneshfard@srbiau.ac.ir

۳. استاد نیم‌وقت، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Faghihiabdolhassan@gmail.com

مقدمه

بهبود در نظام اداری ایران مدتهای مدیدی است که موضوع بحث بسیاری از بررسی ها در کشور است. از جمله اقدامات اساسی انجام شده در این زمینه وضع قانون مدیریت خدمات کشوری و طرح ده برنامه تحول در نظام اداری است. در بند هشتم از این ده برنامه تحول نظام اداری به توانمند سازی و آموزش های فرهنگی و تخصصی منابع انسانی اشاره شده است. در همین بند به آموزش های فرهنگی به مدیران و کارشناسان نیز پرداخته شده است. از آنجا که نظام اداری در ایران همچون هر سیستم دیگری متأثر از بافت اجتماعی- فرهنگی محیط آن است، فرآیند تحول و اهداف تحول نیز فارغ از این متغیرها نیستند. سازمان های دولتی در محیطی با فرهنگ ایرانی-اسلامی فعالیت می کنند و بسترهای فکری شکل گیری آنها با سازمان های دولتی در کشورهای دیگر دارای تفاوتی است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹). بعلاوه جامعه و محیط دریافت کننده خدمات نیز مبتنی بر همین تمایزات فکری - فرهنگی، متفاوت از سایر کشورها خواهد بود. بنابراین برای اداره سیستم های سازمان های دولتی نیازمند شناسایی این محیط و بومی سازی الگوهای اداره نظام های گوناگون از جمله نظام مدیریت منابع انسانی هستیم (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۷). در مطالعات مدیریت و استراتژیهای بهبود در سازمان ها یکی از عناصر اساسی که همواره مورد تاکید قرار گرفته است نیروهای انسانی و مدیریت آنها به عنوان یکی از مهم ترین منابع سازمان ها است (ابوالحسنی رنجبر و همکاران، ۱۳۹۷).

روی دیگر موضوع اداره نظام های دولتی به پیچیدگی ها و تحولات شتابان محیط اداره امور دولتی باز می گردد. به طوری که هر روز الگوهای اداره قابلیت و کارآمدی خود را در اداره نظام های دولتی از دست می دهند. در مطالعات درباره مدیریت دولتی و ماهیت آن رویکردهای فکری متفاوتی وجود دارد. برخی از این دیدگاه ها اداره امور عمومی را یک علم میان رشته ای می داند که ماهیت آن گاهی به ریشه های فلسفی و تاریخی کشورها باز می گردد. یکی از ریشه دار ترین عناصر فکری- فلسفی در ایران در موضوع اداره امور، عنصر حکمت است. گروهی از نظریات غیر بومی نیز بیان کرده اند که حکمت عملی در اداره امور عمومی نقش دارد (ژانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۲: باخمن و همکاران^۲، ۲۰۱۸) حکمت را می توان دانش ترکیب شده با اخلاق و اقدام دانست. اگر دانش را شامل دانش ضمنی

^۱Zhang et al.

^۲Bachmann et al.

و آشکار در نظر بگیریم که به فرد ظرفیت درک موقعیتها را می دهد فرد حکمت مدار دارای ظرفیتی است که می تواند در مواجهه با مسائل بحث برانگیز و پیچیده اجتماعی، اخلاقی، محیطی و سازمانی حکم دهد و این قابلیت مزیتی بسیار ویژه برای کارکنان یک سازمان به حساب می آید (دالال و پولین، ۲۰۱۹). نقش حکمت در ابعاد مختلف سازمانها و زیر سیستمهای سازمانها به ویژه در نظام مدیریت منابع انسانی قابل تامل است. با آنکه مفهوم سازمان حکمت بنیان در ادبیات مدیریت مطرح شده است اما تصویری شفاف از سازمانهای دولتی حکمت بنیان در موضوع منابع انسانی ارائه نشده است. لذا پرداختن به مدیریت حکمت بنیان با تمرکز بر بخش منابع انسانی در این سازمانها برای شناسایی بهتر و یافتن ابزارهای کارآمدتر ضروری به نظر می رسد. با توجه به اینکه تاکنون مطالعه ای در زمینه شناسایی محورهای راهبردی مدیریت حکمت بنیان در بخش منابع انسانی سازمانهای دولتی در ایران صورت نگرفته است نیاز به چنین بررسی و شناختی الزام می نماید بنابراین هدف از این مطالعه، شناسایی و مطالعه این محورها در بخش منابع انسانی سازمانهای دولتی ایران است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حکمت فرایندی است که به وسیله آن درست از غلط تمیز داده شده و بین خوب و بد قضاوت می شود (مکنا و همکاران، ۲۰۰۹). امروزه، حکمت تا حد زیادی به یک منبع سازمانی حیاتی تبدیل شده که از طریق تجربه به دست می آید و با یادگیری روزانه در محل کار در هم می آمیزد (رولی و اسلاک، ۲۰۰۹). بنابر اعتقاد استنبرگ و ساره کرمی^۴ (۲۰۲۳) سازمان حکمت بنیان سازمانی است که از دانش برای حل مسائل اجرایی شرکت استفاده می کند. ماتسودا^۵ (۱۹۹۲) سازمان حکمت بنیان را برابر با ظرفیت حل مسائل پیش رو تعریف کرده است. در حالت ایده آل سازمان حکمت بنیان نوعی سرمایه گذاری است. این سازمان را می توان به عنوان فرایند تحلیل اطلاعات و پردازش تصمیم گیری ها یا به عنوان محصول غایی سیستم های اطلاعات تلقی کرد (ماتسودا، ۱۹۹۲). در مطالعاتی که در

^۱Dalal & Pauleen

^۲McKenna et al.

^۳Rowley & Slack

^۴Sternberg, Sareh Karami.

^۵Matsuda

سال‌های اخیر صورت گرفته است به نقش حکمت در طراحی سازمان‌ها و رهبری حکیمانه برای بهبود عملکرد سازمان‌ها اشاره شده است (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ کاظمیان، ۱۳۹۸؛ آقارخ میرآبادی و همکاران، ۱۴۰۱).

پیشینه داخلی

در یک پژوهش، ایمانی حسنلویی (۱۴۰۰) ماهیت مدیریت حکمت بنیان جهت معرفی الگویی برای حکمی‌سازی و تعالی علوم انسانی درحوزه مدیریت و سازمان را بررسی نمود. روش تحقیق، روش توصیفی - تحلیلی بود که از طریق مطالعه دیدگاه‌های بزرگان و اندیشمندان و بررسی اسناد و مدارک در رابطه با موضوع پرداخته شد. بر اساس یافته‌های این مطالعه، مدیریت در مکاتب مختلف سه کار انجام می‌دهد. توصیف سازمان مطلوب، توصیف سازمان محقق و اینکه چطور سازمان محقق را به مطلوب تغییر دهیم؟ در طراحی الگوی مدیریت حکمت بنیان اگر بتوان نشان داد که هستی‌شناسی اسلامی که هم هستی عام دارد و هم هستی خاص چگونه بر توصیف سازمان مطلوب و سازمان محقق اثر می‌گذارد؛ کمک‌کننده تغییر و تحول در مدیریت و سازمان است. در یک مطالعه دیگر، نوروزیان امیری و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی مفهوم‌سازی مدیریت حکمت بنیان در مدرسه و راهبرد های مورد نیاز آن پرداختند. روش مورد استفاده، کیفی از نوع نظریه مبنایی با نگاه سیستمی بود. طبق نتایج، مدیریت حکمت بنیان مدرسه با اتکا به عوامل نگرشی، نظری و سازمانی قابل بازشناسی است که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر محیط و سیاست‌های کلان و شرایط زمین‌های (قابلیت‌های عملی، قابلیت‌های فرهنگی، قابلیت‌های معنوی و قابلیت‌های نظری) توسعه یافته و از طریق به کارگیری راهبرد رهبری حکیمانه موجب توسعه حکمت در مدارس، بالندگی فرهنگی و تحقق اهداف مدرسه می‌شود. صمدی میارکلانی و صمدی میارکلانی (۱۳۹۷) در یک تحقیق به شناسایی مقیاس سنجش رهبری حکیمانه در دستگاه‌های اجرایی پرداختند. طبق نتایج تحلیل اکتشافی، پیامدهای مدیریت منابع انسانی حکمت بنیان در سازمان‌های دولتی با مولفه‌های: تامین نیروی حکیمانه، مدیریت عملکرد حکیمانه و روابط حکیمانه تایید شده و طبق نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم، ارتباط هر سه مولفه به صورت معنادار با پیامدهای مدیریت منابع انسانی حکمت بنیان در سازمان‌های دولتی پشتیبانی شده است.

احمدی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی در زمینه عوامل حکمت سازمانی و عدم کفایت هوش و تجربه برای تصمیم‌گیری انجام داد. این پژوهش کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شد و بر اساس نتایج، محققان عنوان کردند که حکمت، نمایان‌گر رشد قوای فکری و توسعه رفتار انسانی است و عوامل حکمت سازمانی در شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه شامل یادگیری (مستمر)، تفکر (سیستمی و خردمندانه)، ارزش‌ها و اعمال اخلاقی، خلاقیت و نوآوری و هوش و ذکاوت (مبتنی بر تجربه) است.

پیشینه خارجی

اسرنکو (۲۰۲۴) حکمت عملی در محیط سازمان را با استفاده از یک مطالعه کاربردی -آمیخته (کمی-کیفی) مورد بررسی قرار داد. یافته‌ها نشان داد که حکمت عملی مطابق سایر عناصر دانش قابل اندازه‌گیری و سنجش است. حکمت عملی رفتارهای مولد دانش را تقویت می‌کند و در برابر خرابکاری و پنهانکاری دانش معکوس عمل می‌کند. تصمیم‌گیری اخلاقی و کاهش احتکار دانش از پیامدهای حکمت عملی است. هالو و همکاران^۲ (۲۰۲۳) بررسی حکمت عملی در مدیریت سیستم‌های پیچیده پرداختند. نتایج حاکی از این بود که با توجه به دخالت مستمر ذی‌نفعان متعدد و سرعت شتابان پیشرفت فناوری حکمت عملی روشی امیدوار کننده برای احیای مدیریت و تصمیم‌گیری و بهبود موفقیت مدیران در تصمیم‌گیری‌های حیاتی است. همچنین این مطالعه اذعان دارد که کاربرد حکمت عملی در سیستم‌های سازمانی بسیار پراکنده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که تفکر عملیاتی، طرز فکر ذی‌نفعان، تفکر اخلاقی، تفکر برد برد، طرز تفکر کل نگر، فاکتورهای موثر در بهبود کارکردهای حکمت عملی است.

کوگورو-اسکافید و روساناس^۳ (۲۰۲۰) حکمت عملی و عدالت را در مدیریت پایدار بررسی نمودند. نتیجه این تحقیق نشان داد که عدالت مهم‌تر از حکمت است، زیرا وابسته به اهداف است، در حالی که حکمت عملی وسیله‌ای برای دستیابی به این اهداف است. از این رو، مشخص شد که عدالت باید در اولویت باشد، زیرا این امر باعث می‌شود که در نهایت حکمت عملی توسعه یابد و در نتیجه منجر به داشتن هر دو فضیلت شود.

Serenko

^۲Hallo et al.

^۳Cugueró-Escofet & Rosanas

چاترجی (۲۰۲۰) حکمت سازمانی را طی یک مطالعه کیفی مورد مطالعه و بررسی قرار داد و نشان داد که حکمت سازمانی متشکل از سه عنصر اصلی اخلاق، نوآوری و فناوری اطلاعات است. بوهلین (۲۰۲۱) به بررسی چهارچوب حکمت عملی در مدارس با بهره گیری از یک مطالعه کیفی پرداخت. این مطالعه به بررسی چستی خرد عملی و چرایی اهمیت آن می پردازد، و یک چهارچوب نظری مبتنی بر حکمت عملی را معرفی می کند تا به رهبران مدارس کمک کند تا به درستی برای ایجاد و حفظ مؤسسات تحصیلی، انجام وظیفه نمایند. مطالعه حکمت عملی در سازمان از طریق ظرفیت های عقلانی، معنوی و عاطفی سگارساندز و همکاران (۲۰۲۲) در یک مطالعه کیفی صورت گرفت. در این مطالعه دو هدف محقق شد (۱) بررسی رابطه بین ظرفیت های معنوی، عاطفی و عقلانی است که زیربنای حکمت عملی است و (۲) تحلیل رابطه بین حکمت عملی ایجاد شده در درون و بین افراد از طریق این سه ظرفیت. استنبرگ و کرمی (۲۰۲۲) هوش، خلاقیت، حکمت را مطالعه نمودند و در این مطالعه یافته ها، به بررسی روابط متقابل بین مفاهیم روانشناختی هوش، خلاقیت و خرد می پردازد، در حالی که تلاشی سیستماتیک برای ترکیب آنها در مفهوم فراگیر فراهوش ارائه می دهد. دارنل و همکاران^۳ (۲۰۲۲)، حکمت عملی را بررسی نمودند و در این مطالعه، چهار تابع برای بررسی اثبات مفهوم ارزیابی و مطرح شدند. عملکرد سازنده با شناسایی فضیلت، انتخاب، حکمت و معیارهای مربوط ارزیابی شد. تابع یکپارچه از معیارهای مشاهده شده از انتخاب عمل و توجیه برآورد شد. تابع طرح با معیارهای هویت اخلاقی برآورد شد. تابع تنظیم هیجان با مقیاس های سنجش همدلی و دیدگاه گیری برآورد شد.

دالال و پاتولن (۲۰۱۹) نقش حکمت عملی در موضوع سیستم های اطلاعات مدیریت را مورد مطالعه قرار دادند. یافته ها حکایت از این داشتند که حکمت می تواند بنیادی را برای کشف، مشاهده، درک و حل و فصل مسائل بی شماری که در درون فناوری های اطلاعاتی قرار دارند، فراهم کند.

^۱ Chatterjee

^۲ Cegarra-Sánchez et al.

^۳ Darnell et al.

^۴ Dalal & Pauleen

روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش شناسایی و بررسی محورهای راهبردی مدیریت حکمت بنیان در بخش منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان البرز و تهران است که با رویکرد ترکیبی (کمی-کمی) صورت گرفته است. در بخش کیفی شواهد با کاربرد مصاحبه گردآوری و با کدگذاری و ترسیم مدل نظری تجزیه و تحلیل شده است. در بخش کمی نیز شواهد با استفاده پرسش‌نامه پاسخ بسته گردآوری و با فنون آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در بخش کیفی، اطلاعات به طور مستقیم از مشارکت‌کنندگان و بدون دیدگاه‌های نظری قبلی کسب و با کدگذاری چند مرحله‌ای تحلیل شده و پس از مشخص شدن مولفه‌های براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان روابط بین مولفه ارزیابی شده است. پس از انجام بخش کیفی، بخش کمی، با هدف پالایش و اعتبارسنجی شاخص‌های شناسایی صورت گرفت و استخراج مولفه‌ها در زمینه موضوع پژوهش و بررسی روابط بین آنها انجام شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی این مطالعه به روش هدفمند از افرادی انتخاب شده‌اند که تجربه اشتغال در سازمان‌های دولتی را داشته و بعلاوه دوره‌ای از سنوات خدمت خود را در یکی از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی سپری کرده‌اند. شروط انتخاب مشارکت‌کنندگان که هیچ‌کدام نفر بودند، دارا بودن حداقل پنج سال سابقه خدمت در سازمان‌های دولتی ایران، دارا بودن تحصیلات در یکی از گرایشهای مدیریت در مقاطع تکمیلی و داشتن حداقل ۳۰ سال است.

جدول ۱ - استان‌ها و ادارات کل نمونه‌گیری از مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مجموع	اداره کل							استان
	شرکت گاز	امور مالیاتی	ثبت اسناد	علوم تحقیقات و فناوری	بهداشت و درمان	آموزش و پرورش	برنامه و بودجه	
۲	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	البرز
۵	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	تهران

ماخذ: یافته‌های تحقیق

شواهد این مطالعه با مصاحبه نیمه ساختاریافته و با بکارگیری پروتکل متشکل از تعدادی سؤالات از همه مشارکت‌کنندگان گردآوری شده است. مصاحبه‌ها به صورت تک نفری انجام گرفته تا مصاحبه‌شوندگان به راحتی

نظرات خود را پیرامون مباحث مطرح شده بیان نمایند. پاسخ‌ها و روایت‌های مصاحبه‌شوندگان، ابتدا به متن نوشتاری تبدیل شده و با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی اقدام به بررسی محتوای آشکار و پنهان روایت‌ها شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت فرایند منظم در طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفته است. طبق مرحله کدگذاری باز، کاوش در متون منجر به استخراج ۱۹۲۶ عبارت معنادار و مفهوم شده است و با توجه به وجوه اشتراکات و تفاوت‌ها مفاهیم در قالب دوازده مقوله قرار گرفته است. طبق مرحله کدگذاری محوری مولفه‌ها نیز با توجه به تشابه‌ها و تفاوت در سه طبقه اصلی قرار گرفته است. جمع‌آوری داده‌های کیفی و تحلیل آن در مطالعه، همزمان انجام شد و داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA) مورد تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش به دلیل تعداد زیاد مصاحبه‌ها و دشواری‌های آن به عنوان نمونه مصاحبه سه مشارکت‌کننده توسط دو نفر کدگذار شده است. نتایج براساس فرمول کاپا محاسبه شده است. مقدار کاپا بین ۰/۴۱ تا ۰/۶۰ به عنوان متوسط، مقدار بین ۰/۶۱ تا ۰/۸۰ به عنوان قابل توجه و مقدار بین ۰/۸۰ تا ۱ به عنوان مقدار کاملاً قابل توجه است. مقدار کاپا برابر با ۰/۸۷ است و با توجه به مقدار پیشنهاد شده توافق کاملاً قابل توجه بین دو کدگذاری برقرار است. در بازخورد مشارکت‌کنندگان که از مهم‌ترین استراتژی‌های کسب روایی تفسیری است، کدگذاری‌های انجام گرفته از مصاحبه مشارکت‌کنندگان به خود آنان بازخورد داده شده و در صورت درک نادرست اصلاح می‌شود. برای بررسی روایی کدگذاری‌های انجام گرفته، نتایج برای مشارکت‌کنندگان ارائه داده شده و از آن‌ها در مورد کدگذاری نظرسنجی شده است. با توجه به نظرات و واکنش‌های مثبت مشارکت‌کنندگان به نتایج کدگذاری، کدگذاری‌های انجام گرفته دارای روایی ارزیابی شده است.

جدول ۲- نتایج بررسی اعتبار کدگذاری‌های مصاحبه براساس دو کدگذار متفاوت

جمع	کدگذار اول		کدگذارها و تعداد کدهای موافق و مغایر
	۰	۱	

۴۱۱	b = 11	a = 400	۱	کدگذار دوم
۴۵	۰	c = 45	۰	
۴۵۶	۱۱	۴۴۵	تعداد کل کدها	
$P (\text{observed}) = P_o = a / (a + b + c) = 0.88$				
$P (\text{chance}) = P_c = 1 / \text{Number of codes} = 1 / 15 = 0.07$				
$Kappa = (P_o - P_c) / (1 - P_c) = 0.87$				

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در بخش کمی این پژوهش، از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد که در تدوین این پرسش‌نامه بر نتایج بخش کیفی تمرکز شده و از مفاهیم و گویه‌های به کار رفته در پژوهش استفاده شده است. پرسش‌نامه نهایی مورد استفاده در تحقیق دارای ۸۵ گویه اصلی و تعداد پنج گویه شناسه در زمینه ویژگی‌های فردی و جمعیت شناختی است. تعداد نمونه در این بخش از پژوهش ۵۲۱ نفر است. جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کمی با استفاده از مدل معادلات ساختاری (SEM) با نرم‌افزار لیزرل صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش

طبقه اصلی محورهای راهبردی پیرامونی

جدول ۳- نتایج کدهای باز و محوری محورهای راهبردی پیرامونی حکمت بنیان

مجموع	مفاهیم و تکرار	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
۹۵	نهادهای مدنی و شهروندی (۸)، نهادهای ارزشی (۱۸)، نهادهای سیاسی (۱۵)، نهادهای فرهنگی (۱۷)، نهادهای قانون‌گذاری (۱۸) و نهادهای بودجه‌ای (۱۹)	نهادها	مفاهیم اصلی
۸۰	پویایی محیط (۸)، پیچیدگی فرآیندهای جامعه (۷)، سیاستهای حکمت‌بنیان (۱۷)، قوانین و مقررات حمایتی (۱۵)، فرهنگ حکیمانه اندیشیدن (۱۶) و تعامل با نیازهای جامعه شهروندی و ذینفعان (۱۷)	بسترها	
۱۱۴	آگاهی پویا (۱۲)، ضابطه‌گرایی (۱۰)، فرهنگ پویا و هوشمند (۱۴)، تمدن‌گرایی (۱۶)، اعتماد به قوای حاکمیتی (۱۷)، مسئولیت‌پذیری اجتماعی (۱۳)، گرایش همزمان به تعالی دنیوی و اخروی (۱۵) و حق طلبی (۱۷)	حکمت جمعی	

ماخذ: یافته‌های تحقیق

بر اساس تحلیل تجارب مشارکت‌کنندگان پیرامون مدیریت منابع انسانی حکمت‌بنیان در سازمان‌های دولتی، یکی از طبقات اصلی تجارب زیسته مصاحبه‌شوندگان در زمینه مدیریت منابع انسانی حکمت‌بنیان، محورهای راهبردی پیرامونی است. از مصاحبه‌های انجام گرفته در این زمینه، تعداد ۲۸۹ گزاره معنادار استخراج شده و تحت بیست مفهوم قرار گرفته است. این مفاهیم در حول سه مولفه: نهادها، بسترها و حکمت جمعی است و مولفه نهادها شامل شش مفهوم: نهادهای مدنی و شهروندی، نهادهای ارزشی، نهادهای سیاسی، نهادهای فرهنگی، نهادهای قانون‌گذاری و نهادهای بودجه‌ای است. این مفاهیم به تعداد ۹۵ بار تکرار شده است. مولفه بسترها: مولفه بسترها شامل شش مفهوم: پویایی محیط، پیچیدگی فرآیندهای جامعه، سیاست‌های حکمت‌بنیان، قوانین و مقررات حمایتی، فرهنگ حکیمانه اندیشیدن و تعامل با نیازهای جامعه شهروندی و ذینفعان است که به تعداد ۸۰ بار تکرار شده است. در زیر نمونه‌هایی از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان و مفاهیم یا کدهای اختصاص یافته بیان شده است: "اگر به دنبال لحاظ کردن ملاحظات حکیمانه در جریان‌های سازمانی و یا منابع انسانی سازمان هستیم بایستی قوانین، مقررات و سیاستهای کلان کشور نیز حامی چنین حرکت‌هایی باشند" (سیاستهای حکمت‌بنیان، قوانین و مقررات حمایتی). "از

طرف دیگر فرهنگ زمانی همگام خواهد شد که جامعه درک کند گامهای سیاستگذار در جهت اصلاح امور شهروندان و رفع نیازها و خواسته‌های جامعه است" (تعامل با نیازهای جامعه شهروندی و ذینفعان). "جریان‌ات اجتماعی بایستی همگام با حرکت‌های تحولی و پویا باشند" (پویایی محیط). مولفه حکمت جمعی: مولفه حکمت جمعی شامل هشت مفهوم: آگاهی پویا، ضابطه‌گرایی، فرهنگ پویا و هوشمند، تمدن‌گرایی، اعتماد به قوای حاکمیتی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، گرایش همزمان به تعالی دنیوی و اخروی و حق طلبی است و به تعداد ۱۱۴ بار تکرار شده است. در زیر نمونه‌هایی از نقل قول‌های مشارکت کنندگان و مفاهیم یا کدهای اختصاص یافته بیان شده است: "در صورتی که راهبرد در سازمان‌های خدمات دهنده به جامعه سمت و سوی حکیمانه شدن به خود بگیرد پس این حرکت راهبردی بایستی در جامعه پایگاه و حامی داشته باشد" (آگاهی پویا). "نیروهای انسانی سازمان‌ها از بطن جامعه می‌آیند. پس چنین راهبردهایی نمی‌تواند فارغ از جامعه پیاده‌سازی شود" (تمدن‌گرایی).

طبقه اصلی محورهای راهبردی درونی حکمت بنیان

جدول ۴- نتایج کدهای باز و محوری محورهای راهبردی درونی حکمت بنیان

مجموع	مفاهیم و تکرار	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
۱۳۴	کل‌نگری (نگاه به دنیا و آخرت) (۹)، حق طلبی (۱۵)، تقوا (۹)، اقتدار (۸)، اصل شکیبایی (۹)، اصل اعتماد (۱۵)، اصل شورا (۱۴)، جامعه محوری (۱۲)، اصل تساوی (۱۴)، عقلانیت مبتنی بر وحی (۸)، نگاه دنیوی و اخروی به امور ذینفعان (۱۰) و ایجاد و توسعه شور خدمت (۱۱)،	مفروضات حکیمانه	محورهای راهبردی درونی
۲۴۰	ترویج و تقویت فرهنگ اعتماد (۱۷)، عدالت‌گرایی (۱۵)، تسهیم دانش بهنگام (۱۴)، تربیت و پرورش مستمر (۱۷)، درستکاری اخلاقی (۱۸)، هوشیاری (۱۷)، پاسخ‌گویی فعال (۱۷)، عملگرایی بهنگام (۱۸)، شهودگرایی (۱۱)، شایسته پروری (۱۵)، شهامت پروری (۱۴)، خلاقیت پروری (۱۸)، ژرف اندیشی (۱۷)، دانایی‌گرایی (۱۷) و بشر دوستی (۱۵)	رفتار حکیمانه	
۱۳۹	شناخت عمیق مساله (۱۷)، انتخاب تکلیف‌گرایانه (مفروضات معنوی) (۱۳)، انتخاب هوشمندانه (۱۴)، تصمیم‌گیری شفاف (۱۶)، صحت و دقت در انتخاب گزینه (۱۵)، سازگار با زمینه‌های اجرایی تصمیم (۱۶)، سازگار با حقایق هستی (۱۰)، مبتنی بر روشهای چندمعیاره (۱۲)، قابلیت اعتماد در محیطهای نامطمئن (۱۵)، سازگار با ملاحظات اجتماعی (۱۱)،	تصمیم‌گیری حکیمانه	

۱۹۰	<p>یادگیری پویا و فراگیر (۱۲)، توانمندسازی در بهره‌برداری توانان تجربه، دانش، مهارت، تخصص و معنویت (۱۵)، دگرگونی ابتکاری فرهنگ در راستای پایه‌ریزی فرهنگ حکمت‌بنیان (۱۴)، توانمندی در بهره‌برداری از داده‌های ادراکی و کیفی (۱۳)، بهره‌برداری از دانسته‌های کل اعضای سازمان (۱۴)، هم‌ارزش دانستن بار عینیت و ذهنیت در تصمیم و اقدام (۱۵)، ارزیابی مصلحت جمعی پیش از اقدام (۱۴)، توسعه یادگیری‌های معنوی (۱۵)، توسعه تعبدگرایی (۸)، توسعه حقیقت‌گرایی (۱۳)، توسعه هوش عاطفی (۱۲)، توسعه هوش معنوی (۱۰)، تسهیم حقایق و حکمت (۱۱)، توسعه هوش استدلالی (۱۴) و تقویت و توسعه زیبایی‌شناسی (۱۰)</p>	مدیریت حکیمانه
۲۲۶	<p>طراحی اخلاقی راهبرد (۱۵)، تدوین ارزش‌های محوری (۱۷)، تشخیص تحلیلی - راهبردی (۱۵)، شناخت راهبردی (۱۶)، ترسیم منشور شهروندی (۹)، زیبایی‌شناسی راهبردی (۱۰)، اجرای اخلاق محور استراتژی (۱۴)، اجرای ارزش محور استراتژی (۱۵)، پیروی از الگوی بهبود مستمر (۱۲)، ملاحظات زیبایی‌شناسی و هارمونی در اجرا (۱۰)، عمق بخشی به نظام جبران خدمت و پاداش (۱۴)، مدیریت عملکرد با ملاحظات حکیمانه (۱۵)، شفافیت ابزارها (۱۶)، توجه به بازخوردهای معنایی (۱۱)، سنجش واریانس نتایج و پیامدها با چارچوب‌های منشور شهروندی (۱۰)، سنجش واریانس نتایج و پیامدها با خواسته‌های ذینفعان (۱۲) و استمرار در اقدامات اصلاحی (۱۵)</p>	راهبرد حکیمانه
۳۲۳	<p>جمع‌گرایی (۱۷)، فهم قوانین (۱۶)، هوش عملی - اجتماعی (۱۴)، پرهیز از منطق بازار (۱۰)، استمرار آگاهی (۱۵)، استمرار یادگیری (۱۶)، حقیقت‌گرایی (۱۸)، غایب‌نگری (۱۴)، تخصص‌گرایی (۱۵)، میل به تعالی (۱۱)، هوش شنیداری (۸)، هوش عملکردی (۱۱)، جوانمردی (۱۰)، تفکر چند بعدی (۱۷)، اعتماد (۱۷)، عدالت‌گرایی (۱۸)، تقوا (۱۳)، قابلیت ترکیب همزمان عینیت و ذهنیت (۱۰)، اخلاق‌گرایی (۱۸)، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی شفاف (۱۷)، همدردی (۱۱)، حافظ دارایی‌های مادی و معنوی سازمان (۱۳) و نوع دوستی (۱۴)</p>	شهروند حکمت‌گرا

ماخذ: یافته‌های تحقیق

بر اساس تحلیل تجارب مشارکت‌کنندگان پیرامون مدیریت منابع انسانی حکمت‌بنیان در سازمان‌های دولتی، یکی از طبقات اصلی تجارب زیسته مصاحبه‌شوندگان در زمینه مدیریت منابع انسانی حکمت‌بنیان، محورهای راهبردی درونی حکمت بنیان است. از مصاحبه‌های انجام گرفته در این زمینه، تعداد ۱۲۵۲ گزاره معنادار استخراج شده و تحت نود و دو مفهوم قرار گرفته است. این مفاهیم در حول شش مولفه: مفروضات حکیمانه، رفتار حکیمانه، تصمیم‌گیری حکیمانه، مدیریت حکیمانه، راهبرد حکیمانه و شهروند حکمت‌گرا واقع شده است که جزئیات نتایج در ادامه گزارش شده است. مولفه مفروضات حکیمانه: مولفه مفروضات حکیمانه شامل دوازده مفهوم: کل‌نگری

(نگاه به دنیا و آخرت)، حق طلبی، تقوا، اقتدار، اصل شکیبایی، اصل اعتماد، اصل شورا، جامعه محوری، اصل تساوی، عقلانیت مبتنی بر وحی، نگاه دنیوی و اخروی به امور ذینفعان و ایجاد و توسعه شور خدمت است و به تعداد ۱۳۴ بار تکرار شده است. در زیر نمونه هایی از نقل قول های مشارکت کنندگان و مفاهیم یا کدهای اختصاص یافته بیان شده است: اینکه سازمان حکیمانه رفتار کند و یا حکیمانه برنامه ریزی کند و یا اقدامات حکیمانه انجام دهد، یک موضوع نسبتاً ظاهری و روبساط به نظر می رسد. اصل موضوع در رفتارها و اقدامات به شالوده های فکری و باورهای اعضای یک سازمان، اعم از مدیران و کارکنان بازمی گردد. در صورتی تظاهرات حکیمانه در سازمان قابل مشاهده است که شخص تا حدی به دنیای فراتر از دنیای ماده معتقد باشد (نگاه به دنیا و آخرت) و اقدامات خود و نفوذ اقدامات خود را در دنیای ماده خلاصه نکند. به عبارتی دید سیستمی گسترده این جهانی و آن جهانی داشته باشد (نگاه به دنیا و آخرت) بعلاوه باور اساسی در مکانیزمهای فکری فرد حکیم به سمت حق و حقیقت جهت گیری دارد (حق طلبی) این زمینه های ذهنی به فرد قدرت و جسارت مواجه شدن با ناهماهنگی ها و کژی ها را میدهد. عموماً باورهای دینی فرد به ویژه در کشور ما که دین اکثریت اسلام است نوعی چهارچوب فکری و زمینه ذهنی ایجاد می کند که در این حالت فرد عقل را در خدمت وحی می بیند. و یا عقل سلیم را هم راستا با وحی می بیند. (عقلانیت مبتنی بر وحی).

مولفه رفتار حکیمانه: مولفه رفتار حکیمانه شامل پانزده مفهوم: ترویج و تقویت فرهنگ اعتماد، عدالت گرایی، تسهیم دانش بهنگام، تربیت و پرورش مستمر، درستکاری اخلاقی، هوشیاری، پاسخ گویی فعال، عملگرایی بهنگام، شهودگرایی، شایسته پروری، شهامت پروری، خلاقیت پروری، ژرف اندیشی، دانایی گرایی و بشر دوستی است و به تعداد ۲۴۰ بار تکرار شده است. در زیر نمونه هایی از نقل قول های مشارکت کنندگان و مفاهیم یا کدهای اختصاص یافته بیان شده است: رفتارهایی که بر مبنای افکار و شالوده های فکری عقلانی و یا عقلانی - دینی شکل میگیرد تا حد زیادی جهت گیری های آزمون گرایانه پیدا می کنند (ترویج و تقویت فرهنگ اعتماد). احتکار اطلاعات و دانش در سازمان به حداقل کاهش می یابد با این تصور که نیروی سازمان به سازمان خیانت نمی کند (تسهیم دانش بهنگام)؛ فریبکارانه از اطلاعات بهره برداری نمی کند. بنا بر این می توان فضای دسترسی به اطلاعات و دانش را گسترش داد (تسهیم دانش بهنگام) زمینه حاکمیت اعتماد در سازمان، پرورش نیروهای اخلاق مدار و درستکار در سازمان است (تربیت و پرورش مستمر) این اخلاق مداری و تربیت نیاز به صرف زمان و برنامه ریزی دارد. دوره ای

بایستی برنامه‌های دقیق و عمیق به اجرا درآید (تربیت و پرورش مستمر) به منظور پیش برد رفتارهای حکیمانه باید بتوانیم پرسنلی اخلاق مدار و حقیقت طلب و شجاع پرورش دهیم (شهامت پروری) نیروها با رفتار حکیمانه باید قادر باشند علاوه بر تسلط به دانش تخصصی، بهره گیری از دانش در حوزه های مختلف را با ذهنیت و شهود خود موثر تر کنند (شهودگرایی) زمینه برای پرورش و تعالی کارکنان را ایجاد کنند (شایسته پروری).

مولفه تصمیم‌گیری حکیمانه: مولفه تصمیم‌گیری حکیمانه شامل ده مفهوم: شناخت عمیق مساله، انتخاب تکلیف‌گرایانه (مفروضات معنوی)، انتخاب هوشمندانه، تصمیم‌گیری شفاف، صحت و دقت در انتخاب گزینه، سازگار با زمینه‌های اجرایی تصمیم، سازگار با حقایق هستی، مبتنی بر روشهای چندمعیاره، قابلیت اعتماد در محیطهای نامطمئن، سازگار با ملاحظات اجتماعی است و به تعداد ۱۳۹ بار تکرار شده است. در زیر نمونه هایی از نقل قول‌های مشارکت کنندگان و مفاهیم یا کدهای اختصاص یافته بیان شده است: در صورتی که اداره سازمان و خدمت به مردم را تکلیف بدانیم و نه وظیفه سازمانی، جهت گیری در کلیه امور و اقدامات سازمانی متحول می شود (مفروضات معنوی). بنابراین باید با زیرگی و هوشمندی خاصی تصمیم گرفت (انتخاب هوشمندانه). ضمن اینکه هنگام اخذ تصمیم در تصمیم غرق نشویم و به کسانی که تحت تاثیر تصمیم قرار می گیرند و همچنین فاکتورهای موقعیتی در زمان اجرای تصمیم هم توجه داشته باشیم (سازگار با زمینه‌های اجرایی تصمیم). تصمیم گیرنده بایستی تشخیص دهد جریان تصمیم و نتایج آن کاملاً حقیقی است یاخیر؟ (سازگار با حقایق هستی).

مولفه مدیریت حکیمانه: مولفه مدیریت حکیمانه شامل پانزده مفهوم: یادگیری پویا و فراگیر، توانمندسازی در بهره‌برداری توانان تجربه، دانش، مهارت، تخصص و معنویت، دگرگونی ابتکاری فرهنگ در راستای پایه‌ریزی فرهنگ حکمت بنیان، توانمندی در بهره‌برداری از داده‌های ادراکی و کیفی، بهره‌برداری از دانسته‌های کل اعضای سازمان، هم ارزش دانستن بار عینیت و ذهنیت در تصمیم و اقدام، ارزیابی مصلحت جمعی پیش از اقدام، توسعه یادگیری‌های معنوی، توسعه تعبدگرایی، توسعه حقیقت‌گرایی، توسعه هوش عاطفی، توسعه هوش معنوی، تسهیم حقایق و حکمت، توسعه هوش استدلالی و تقویت و توسعه زیبایی‌شناسی است و به تعداد ۱۹۰ بار تکرار شده است. در زیر نمونه هایی از نقل قول‌های مشارکت کنندگان و مفاهیم یا کدهای اختصاص یافته بیان شده است: آموزش و یادگیری های مقطعی و محدود معمولاً برای بهبود وضعیت عملکرد فردی و سازمانی در بلند مدت اثر بخش نیستند. یادگیری به صورتی جریانی ادامه دار و با رویکردی فراگیر می‌تواند در بهبود عملکرد در سطح فرد و سازمان تعیین کننده

باشد (یادگیری پویا و فراگیر). مفهوم فرهنگ سازی موضوعی است پویا، در جریان شکل گیری وضعیت حکمت بنیان فرهنگسازی نه از راه های معمول بلکه به شیوه هایی ابتکاری می تواند متحول شود (دگرگونی ابتکاری فرهنگ در راستای پایه ریزی فرهنگ حکمت بنیان). مدیریت باید قادر باشد از داده های کیفی نیز همگام با داده های کمی بهره برداری نماید (توانمندی در بهره برداری از داده های ادراکی و کیفی). در حالت حکیمانه مدیریت، مدیران از دانسته ها و دریافتهای کل اعضای سازمان خود بهره برداری می کنند (بهره برداری از دانسته های کل اعضای سازمان). مدیرانی که بتوان آنها را فراتر از مدیران دانشی در نظر گرفت در اداره سازمانها علاوه بر حقایق ملموس به حقایق ناملموس نیز توجه می کنند (هم ارزش دانستن بار عینیت و ذهنیت در تصمیم و اقدام). مدیریت در سازمانهای دولتی باید علاوه بر مصلحت اندیشی جمعی درون سازمانی مصلحت اندیشی ذینفعان اجتماعی را نیز بایستی در نظر گیرد (ارزیابی مصلحت جمعی پیش از اقدام).

مؤلفه راهبرد حکیمانه: مؤلفه راهبرد حکیمانه شامل هفده مفهوم: طراحی اخلاقی راهبرد، تدوین ارزش های محوری، تشخیص تحلیلی - راهبردی، شناخت راهبردی، ترسیم منشور شهروندی، زیبایی شناسی راهبردی، اجرای اخلاق محور استراتژی، اجرای ارزش محور استراتژی، پیروی از الگوی بهبود مستمر، ملاحظات زیبایی شناسی و هارمونی در اجرا، عمق بخشی به نظام جبران خدمت و پاداش، مدیریت عملکرد با ملاحظات حکیمانه، شفافیت ابزارها، توجه به بازخوردهای معنایی، سنجش واریانس نتایج و پیامدها با چارچوب های منشور شهروندی، سنجش واریانس نتایج و پیامدها با خواسته های ذینفعان و استمرار در اقدامات اصلاحی است و به تعداد ۲۲۶ بار تکرار شده است. ملاحظات اخلاقی در طرح ریزی های راهبردی لحاظ شود (طراحی اخلاقی راهبرد). اگر به دنبال بومی کردن راهبردها هستیم و شکلی حکیمانه را دنبال می کنیم، گام اول مشخص کردن ارزش های محوری در این حوزه است. (تدوین ارزش های محوری). در تحلیل های محیطی و درون سازمانی تشخیص های سطحی به تشخیصهای عمیق و تحلیلی راهبردی بایستی ارتقا یابد (تشخیص تحلیلی - راهبردی). برای بهینه و بومی کردن راهبردها تهیه منشور شهروندی اقدام موثری است. (ترسیم منشور شهروندی). راهبردها بایستی بتوانند هماهنگی براساس تحلیل های دقیق درون و بیرون سازمان ایجاد کند نه تنها در زمان جاری بلکه با دیدی راهبردی قوای درون سازمان و بیرون سازمان در حال و آینده را در حالت هارمونیک نگاه دارد. (زیبایی شناسی راهبردی). شناسایی متغیرهای درون و بیرون سازمانی (شناخت راهبردی). توجه به ارزش های محوری و ملاحظات اخلاقی (اجرای اخلاق محور

استراتژی)، (اجرای ارزش محور استراتژی). یکی از راه های شناخته شده تعالی سازمان ها ایجاد چرخه های بهبود مستمر است (پیروی از الگوی بهبود مستمر).

مؤلفه شهروند حکمت‌گرا: مؤلفه شهروند حکمت‌گرا شامل بیست و سه مفهوم: جمع‌گرایی، فهم قوانین، هوش عملی - اجتماعی، پرهیز از منطق بازار، استمرار آگاهی، استمرار یادگیری، حقیقت‌گرایی، غائی‌نگری، تخصص‌گرایی، میل به تعالی، هوش شنیداری، هوش عملکردی، جوانمردی، تفکر چند بعدی، اعتماد، عدالت‌گرایی، تقوا، قابلیت ترکیب همزمان عینیت و ذهنیت، اخلاق‌گرایی، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی شفاف، همدردی، حافظه دارائی‌های مادی و معنوی سازمان و نوع دوستی است و به تعداد ۳۲۳ بار تکرار شده است. در زیر نمونه‌هایی از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان و مفاهیم یا کدهای اختصاص یافته بیان شده است: حکمت در سازمان یعنی مورد ملاحظه قراردادن مصلحت جمعی درون سازمان و بیرون سازمان (جمع‌گرایی). همانگونه که جامعه تابع قوانین اجتماعی است مبانی و قوانین در سازمان‌ها نیز بایستی عمیقاً توسط شهروندان اجتماع سازمان درک شود (فهم قوانین). شهروندان سازمان حکمت بنیان از هوش عملی و هوش اجتماعی خوبی در تعاملات خود برخوردارند. و توانایی تحلیل واکنشهای اجتماعی طرف‌های خود را دارند (هوش عملی - اجتماعی). اعضای سازمان منطق بازاری و مصلحت‌اندیشی فردی و اهداف مبتنی بر سود و تحلیل‌های تک بعدی مبتنی بر منفعت را ملاک عمل قرار نمی‌دهند (پرهیز از منطق بازار). دانش و آگاهی شهروندان سازمان حکمت بنیان ایستا نیست و آگاهی جریانی دائمی است (استمرار آگاهی) به منظور حفظ جریان آگاهی، یادگیری بایستی جریانی مستمر و بی‌پایان باشد (استمرار یادگیری).

طبقه اصلی پیامدهای راهبردهای پیرامونی و درونی حکمت بنیان

جدول ۵- نتایج کدهای باز و محوری پیامدهای راهبردهای پیرامونی و درونی حکمت بنیان

مجموع	مفاهیم و تکرار	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
۱۸۳	انتخاب هوشمندانه نیروی انسانی (۱۸)، جاری‌سازی روند صعودی یادگیری (۱۲)، بسترسازی شکوفایی استعدادها (۱۷)، بسترسازی شکوفایی خلاقیت (۱۵)، مطالعه نادانی‌ها (۱۱)، بلند مدت‌گرایی در یادگیری (۱۴)، بسترسازی تفکر چند بعدی (۱۵)، بسترسازی براثت از بهره‌برداری فریبکارانه اطلاعاتی (۱۳)، برنامه‌های یادگیری پویا و فراگیر (۱۵)، غائی‌نگری در تدوین مسیر شغلی (۱۳)، حرکت از فرصت طلبی شخصی به فرصت طلبی سازمانی (۱۵)، هارمونی (زیبائی‌شناسی) در ارتقاء (۱۴) و هارمونی (زیبائی‌شناسی) میان شغل و شاغل (۱۱)	تامین نیروی حکیمانه	حکمت
۱۰۶	عدالت توزیعی هوشمندانه (۱۵)، تاکید بر عملکرد آگاهانه (۱۴)، پرداخت مبتنی بر عملکرد هوشمندانه و هارمونیک (۱۶)، ارزیابی بر مبنای تحقق مصلحت جمعی (۱۴)، امتیاز دهی به معانی عملکرد (۱۵)، سنجش اقتضائی عملکرد (۱۸) و ارزیابی بر مبنای تعالی معنوی، کیفی، کمی (۱۴)	مدیریت عملکرد حکیمانه	
۹۶	خود مدیریتی با تکیه بر اخلاق و معنویات (۱۶)، تصمیم‌گیری بر مبنای برآیند دانایی جمعی (۱۶)، کنترل بر مبنای ترکیب ابزارهای عینی و ذهنی در قالب منشور شهروندی (۱۵)، منشور شهروندی فصل مشترک روابط (۱۴)، حاکمیت تعهد به ذینفعان (۱۷) و اخلاق‌گرایی در تعاملات (۱۸)	روابط حکیمانه با کارکنان	

ماخذ: یافته‌های تحقیق

بر اساس تحلیل تجارب مشارکت‌کنندگان پیرامون مدیریت منابع انسانی حکمت‌بنیان در سازمان‌های دولتی، یکی از طبقات اصلی تجارب زیسته مصاحبه‌شوندگان در زمینه مدیریت منابع انسانی حکمت‌بنیان، پیامدهای راهبردهای پیرامونی و درونی حکمت بنیان است. در روایت‌های مصاحبه‌شوندگان پیامدهای راهبردهای پیرامونی و درونی حکمت بنیان به صورت‌های مختلف بیان شده است. از مصاحبه‌های انجام گرفته در این زمینه، تعداد ۳۸۵ گزاره معنادار استخراج شده و تحت بیست و شش مفهوم قرار گرفته است. این مفاهیم در حول سه مولفه: تامین نیروی حکیمانه، مدیریت عملکرد حکیمانه و روابط حکیمانه واقع شده است.

مقیاس سازی متغیرها

جدول ۶- مقیاس سازی مولفه‌های محورهای راهبردی پیرامونی حکمت بنیان

عامل اصلی	مولفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
محورهای راهبردی پیرامونی	نهادها	۵۲۱	۲,۸۸۶	۰,۷۶۳	۰,۵۸۲	-۰,۰۶۸	-۰,۳۱۰
	بسترها	۵۲۱	۲,۹۰۱	۰,۷۳۸	۰,۵۴۵	-۰,۱۲۶	-۰,۲۳۸
	حکمت جمعی	۵۲۱	۳,۰۶۶	۰,۸۱۵	۰,۶۶۵	-۰,۲۹۸	-۰,۶۰۷

ماخذ: یافته‌های تحقیق

بر اساس جدول ۶، مولفه‌های محورهای راهبردی پیرامونی که شامل نهادها، بسترها و حکمت جمعی است، دارای چولگی منفی است که بیانگر وجود مشاهده دور افتاده از شاخص‌های مرکزی در دامنه چپ و کشیدگی منفی نشان‌دهنده منحنی کوتاه توزیع است. شاخص‌های آماری مولفه‌ها حاکی از متوسط بودن حکمت جمعی و پایین بودن مولفه‌های نهادها و بسترها از دیدگاه آماری است.

جدول ۷- مقیاس سازی مولفه‌های محورهای راهبردی درونی حکمت بنیان

عامل اصلی	مولفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
محورهای راهبردی درونی	مفروضات حکیمانه	۵۲۱	۳,۲۲۵	۰,۸۹۱	۰,۷۱۱	-۰,۰۷۹	-۰,۴۵۶
	رفتار حکیمانه	۵۲۱	۳,۸۱۲	۰,۹۲۲	۰,۶۲۶	-۰,۱۴۳	-۰,۴۳۷
	تصمیم‌گیری حکیمانه	۵۲۱	۴,۰۱۹	۰,۹۱۷	۰,۵۷۴	-۰,۲۴۵	-۰,۶۵۴
	مدیریت حکیمانه	۵۲۱	۴,۲۲۰	۰,۸۲۲	۰,۶۸۹	-۰,۰۷۷	-۰,۶۲۲
	راهبرد حکیمانه	۵۲۱	۳,۴۵۶	۰,۷۷۴	۰,۶۴۲	-۰,۱۹۱	-۰,۶۰۱
	شهروند حکمت‌گرا	۵۲۱	۳,۲۶۸	۰,۸۹۳	۰,۷۶۲	-۰,۲۱۸	-۰,۵۶۰

ماخذ: یافته‌های تحقیق

بر اساس جدول ۷، در مولفه‌های محورهای راهبردی درونی نیز، چولگی منفی است که نشان از وجود مشاهده دور افتاده از شاخص‌های مرکزی در دامنه چپ و کشیدگی منفی نشان‌دهنده منحنی کوتاه توزیع است. شاخص‌های آماری مولفه‌ها حاکی از متوسط بودن تصمیم‌گیری حکیمانه و مدیریت حکیمانه و پایین بودن مولفه‌های دیگر است.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج محورهای راهبردی پیرامونی حکمت بنیان نشان داد که زمینه‌های مدیریت منابع انسانی حکمت بنیان در سازمان‌های دولتی براساس نهادها، بسترها و حکمت جمعی درک می‌شود. به طوری که مولفه نهادها به صورت نهاد‌های مدنی و شهروندی، نهادهای ارزشی، نهادهای سیاسی، نهادهای فرهنگی، نهادهای قانون‌گذاری و نهادهای بودجه‌ای قابل تبیین است. بسترها با مفاهیم: پویایی محیط، پیچیدگی فرآیندهای جامعه، سیاست‌های حکمت بنیان، قوانین و مقررات حمایتی، فرهنگ حکیمانه اندیشیدن و تعامل با نیازهای جامعه شهروندی و ذینفعان قابل معرفی است. حکمت جمعی نیز با: آگاهی پویا، ضابطه‌گرایی، فرهنگ پویا و هوشمند، تمدن‌گرایی، اعتماد به قوای حاکمیتی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، گرایش هم‌زمان به تعالی دنیوی و اخروی و حق‌طلبی قابل درک است.

بنابراین به‌عنوان پیشنهاد به مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود: چگونگی توسعه و تسری مفهوم حکمت در نظام‌های نیروی انسانی را مورد تامل و مذاقه قرار دهند و بسترهای شکل‌گیری این مفهوم در سازمان خود را شناسایی و ایجاد نمایند.

منابع و مأخذ

- Agharokh Mirabadi, M. H. Golshani, A. Lakzaei, Sh. (2022), the role of wisdom in the formation of an efficient political system with an emphasis on the Islamic Republic of Iran. Scientific Quarterly of Political and International Research, No. 50(Persian)
- Ahmadi, Gh. Nejadhirani, F. Bahlouli, N. Rahimi, Gh. (2019). Investigating and extracting the constituent elements of organizational wisdom and evaluating it using the fuzzy MCDM method, Educational Management Innovations, No. 61(Persian)
- Abolhasani Ranjbar, A. Daneshfard, K. Faqihi, A. (2017). Agenda of administrative system reform policies in Iran. Public Administration Perspective, 9(2), 15-42. (Persian)

Bachmann, C., Habisch, A., Dierksmeier, C. (2018). Practical wisdom: Management's no longer forgotten virtue. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 147-165.

Bohlin, K. E. (2022). The Practical Wisdom Framework: A Compass for School Leaders. *Journal of Education*, 156–165.

Cegarra-Sánchez, J., Cegarra-Navarro, J. G., & Sánchez-Medina, A. J. (2022). Co-creating practical wisdom through rational, spiritual and emotional capacities. *Kybernetes*, (ahead-of-print).

Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2020). The Relative Role of the Intellectual and Moral Virtues in Sustainable Management Decisions: The Case of Practical Wisdom and Justice. *Sustainability*, 12(3), 1156.

Dalal, N., & Pauleen, D. J. (2019). The wisdom nexus: Guiding information systems research, practice, and education. *Information Systems Journal*, 29(1), 224-244.

Darnell, C., Blaine J. F., Kristján K. (2022) A multifunction approach to assessing Aristotelian phronesis (practical wisdom). *Personality and Individual Differences* 196, pages 111684

Hallo, L., Tiep, N., Chileshe, N. (2023), Investigating practical wisdom in complex system management: What is it and how do we get more? *Systems Research and behavioral science*, Volume41, Issue2, March/April 2024, Pages 316-337

Imani Hasanloui, M. (1400). Management of wisdom is a model for legalization and improvement of humanities, the first national conference of humanities and Islamic wisdom, Tehran.

Kazemian, Y. (2019). wise decision-making, a new modeling approach in management with organization and productivity, the third international conference of psychology, educational sciences and social studies, Hamedan, <https://civilica.com/doc/1270738>. (Persian)

Matsuda, T. (1992). Organizational intelligence significance as a process an as a product. *Processing of International Conference of Economics/Management and Information Technology*. Tokyo. Japan

McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190.

Norouzian Amiri, S. M., Khalkhali, A., Patience, V. (2018). Conceptualization of management of school wisdom, scientific research quarterly of school management, 7th period, 1st issue Community Verified icon

Rahmani, N., and Pourkarimi, J., Dayalmeh, N. Khanifar, H. (2017), A systematic review on wisdom-based leadership: a meta-combination study, <https://civilica.com/doc/889138>(Persian)

- Rezaei, F., Firouzalizadeh, A., and Noormohammadi, E. (2019). Relationship of management ability with integrated risk management components. *Financial accounting and auditing research (Financial accounting and auditing research)*, 12(48), 23-41. (Persian)
- Rooney, D., McKenna, B. and Liesch, P. (2010), *Wisdom and Management in the Knowledge Economy*, Routledge, New York, doi: 10.4324/9780203852798.
- Rowley, J., & Slack, F. (2009). Conceptions of wisdom. *Journal of information science*, 35(1), 110-119.
- Samadi Miyarklai, H. Samadi Miyarklai, H. (2017). The Workplace Wise Leadership Scale (WLS): Development and validation of a multidimensional scale. *Islam and Management Magazine*, 13th row. (Persian)
- Serenko, A. (2024), "Practical wisdom in the workplace: conceptualization, instrument development, and predictive power", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2023-0713>
- Sternberg, R. J. Sareh Karami. S. (2023). *Intelligence, Creativity, Wisdom: A 6P Analysis*. *Intelligence, Creativity, and Wisdom*, pages 339-365.
- Zhang, K., Shi, J., Wang, F., & Ferrari, M. (2022). Wisdom: Meaning, structure, types, arguments, and future concerns. *Current Psychology*, 1-22.

Strategic axes of wisdom-based human resource management in government organizations

Nazanin Jalili,¹ Karamolah Daneshfard² and Abolhasan Faghihi^{3}*

Abstract

The purpose of this research is to study the strategic axes of wisdom-based management in the human resources department of government organizations. This research is applied-descriptive and its statistical population includes managers, deputies, heads of departments and officials of government organizations. The research tools are interviews and questionnaires made by the researcher. In order to analyze quantitative data, structural equation model (SEM) was used with Lisrel software and MAXQDA software was used for qualitative data. The results showed that the strategic axes surrounding the wisdom of government organizations include institutions, platforms and collective wisdom. Internal strategic axes include wise assumptions, wise behavior, wise decision-making, wise management, wise strategy and wise citizen, and the consequences of wisdom-based external and internal strategies include wise manpower provision, wise performance management and wise relationships. In this research, the positive effect of the main structure of the surrounding strategic axes on the main structures of the internal strategic axes of Hekmat-Banyan and the consequences of the external and internal strategies of Hekmat-Banyan have been proven.

Keywords: Hikmat-Bayan management, government organizations, human resources.

PhD Student, Department of Management, Science and Technology of Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email Address: Nazanin.jalili@srbiau.ac.ir.

Corresponding Author, Professor, Department of Management, Science and Technology of Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email Address: Daneshfard@srbiau.ac.ir.

Professor, Department of Management, Science and Technology of Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email Address: Faghihiabdolhassan@gmail.com.