

سبک مدیریت حکمت‌محور و سازه‌ها و مسیرهای دستیابی به آن و
رابطه آن با رهبری تحول‌گرا
(مورد مطالعه: هتل‌های پنج ستاره شهر تهران)

مرتضی مرادی¹، دانشیار مدیریت دولتی بخش مدیریت، اقتصاد و
حسابداری، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران
رابعه زندی‌پاک، کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشگاه پیام‌نور،
تهران، ایران

ارجاع جهت اصلاحات: 99/3/20

دریافت: 99/2/13

پذیرش: 99/3/31

چکیده

در ادبیات مربوط به حوزه مدیریت و سازمان یکی از موضوعاتی که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است، مدیریت حکمت‌محور است که با مباحث مختلفی از جمله رهبری تحول‌گرا بی‌ارتباط نیست. پژوهش حاضر، با هدف بررسی پیشایندهای مدیریت حکمت‌محور و نقش آن در رهبری تحول‌گرا انجام شده است. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. برای تست فرضیات، از یک پرسش-نامه 50 سوالی طبق طیف استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، مجموعه مدیران و کارکنان هتل‌های پنج ستاره در شهر تهران به تعداد 800 نفر است؛ حجم نمونه 260 نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان، به روش طبقه-ای نسبی، انتخاب شدند. پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و اعتبار سازه با استفاده از نرم‌افزار لیزرل² و از روش تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها از نرم‌افزار لیزرل و مدل تحلیل مسیر و برای تحلیل متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که چهار متغیر تجربه، معنویت، احساسات و دانش تأثیر معنادار و مثبتی بر مدیریت حکمت‌محور و رهبری تحول‌گرا دارند. مدیریت حکمت‌محور نیز، تأثیر معنادار و مثبتی بر رهبری تحول‌گرا دارد و نقش میانجی‌گری را بین عوامل ذکر شده و رهبری تحول‌گرا ایفا می‌کند. مدیریت حکیمانه می‌تواند از طریق آموزش و تلاش، با ایفای نقش یک رهبر در سازمان، بر کارکنان خود نفوذ کرده و حکمت را از طریق مسیرهای تجربه، معنویت، احساسات و دانش کسب و به آن‌ها منتقل نمایند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت حکمت‌محور، رهبری تحول‌گرا، تجربه، معنویت، احساسات، دانش.

مقدمه

همان‌طور که سازمان‌ها در سراسر جهان، درگیر تطابق با فناوری‌های پیشرفته و چالش‌های اقتصاد جهانی هستند، نظریه سازمان برای پیشروی به جلو، به حکمت و راه‌های رسیدن به آن توجه کرده است؛ بنابراین، عصری که در حال حاضر مدیران با آن مواجه هستند، عصر حکمت است (جنکس¹، 2018). در عصر حکمت باید راه‌های تفاهم هر چه بیشتری را جست‌وجو نمود و به جای صرف پردازش داده‌ها با فرآیندهای پردازش آشنا شد (سابهاروال²، 2018). در این عصر برخلاف عصر کشاورزی، صنعتی و دانش، از نیروی فکری همراه با اعتماد استفاده می‌شود (رضاییان، 1370). حکمت، فراتر از دانش، اطلاعات و داده، تفکری است که ظرفیت لازم را تشویق می‌کند و ویژگی‌های مورد نیاز برای اطمینان از آینده‌ی بلندمدت سازمان‌ها را ارائه می‌دهد (کسلر و بیلی³، 2007). حکمت، تجربه، معنویت، احساسات، دانش و سایر توانایی‌های شناختی، هیجانی و انگیزشی را در کنار هم جمع نموده و موجب تصمیمات مناسب در سطح فردی و اجتماعی می‌شود (استرنبرگ⁴، 1990). به عبارت دیگر، حکمت، توانایی ارتباط و به‌کارگیری تجربه، معنویت، احساسات و دانش مناسب با توجه به موقعیت است (بیرلی و همکاران⁵، 2000). حکمت به بهترین وجه از طریق مدل اخلاقی فضیلت‌های معنوی، احساسات، تجربه و دانش درک می‌شود؛ زیرا، خود چنین فضیلتی است یا محصول چنین فضیلت‌هایی است (بیرلی و همکاران، 2000). حکمت موجب تقویت توانایی تفکر استراتژیک مدیران شده و ظرفیت آن‌ها را برای پیش‌بینی واکنش دیگران ارتقا می‌دهد (جاسکویز و کلمنت⁶، 1991). عصر بی‌اعتمادی و تلاطم شدید محیطی، اتکای صرف به دانش و تجربه مدیریتی، راهی به مقصود نخواهد برد (هاموند و همکاران⁷، 2017). رهبران و مدیران سازمان‌ها، تنها از طریق پرورش حکمت می‌توانند به

1. Jennex

2. Sabharwal

3. Kessler & Bailey

4. Sternberg

5. Bierly et al

6. Jacques & Clement

7. Hammond et al

دانش و مهارت‌های مرتبط توجه کنند و روش به‌کارگیری خلاقانه‌ی آن‌ها را فراگیرند (مرتضی و همکاران¹، 2016). بنابراین، تکاپوی سازمان‌ها برای به خدمت گرفتن مدیرانی که بتوانند با تصمیم‌های حکیمانه خود راهگشای این معضل بوده و مشکلات فراروی سازمان را مرتفع نموده و پتانسیل لازم برای مقابله با تغییرهای پیش رو را فراهم آورند، از مهم‌ترین چالش‌های فراروی سازمان‌ها است (دانایی‌فرد و همکاران، 1389). یکی از مباحثی که با حکمت سازمانی مرتبط است، سبک رهبری است (بارمان و چودهری²، 2015). سبک رهبری یک فرد عبارت است از: الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت دیگران از خود نشان می‌دهد (استیونز³، 2011). از آن‌جا که سبک رهبری تحول‌گرا در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان و افزایش میزان رضایت آنان از شغل و حرفه خود می‌شود، می‌تواند از طریق بستر حکمت محقق شود. حکمت سازمانی به دانش تخصصی و قضاوت در مورد سؤالات نامطمئن، مشکل و مهم مرتبط با مفهوم و هدایت زندگی در سازمان اشاره دارد؛ چیزی که در سبک رهبری تحول‌گرا مورد توجه است (زاچر و همکاران⁴، 2014). مدیری که سبک مدیریت حکمت‌محور و مسیرهای دستیابی به آن را با حمایت مستقیم از زیردستان ترکیب می‌کند، امکان وقوع رهبری تحول‌گرا را بهبود بخشیده و افزایش می‌دهد (اسپوهرر و همکاران، 2017). رهبران سازمان‌ها باید فضایی در سازمان‌ها فراهم کنند تا جست‌وجوی راه‌های متفاوت، برای دستیابی به حکمت تشویق شده و رهبران تحول‌گرا بتوانند فضایی آموزش‌دهنده یا آموزش‌گیرنده را در سازمان فراهم نمایند (بیرلی و همکاران، 2000). از آن‌جا که حکمت به به ابعاد انسانی و اجتماعی مانند خلاقیت، احساسات، معنویت و غیره اشاره دارد، به نظر می‌رسد در سازمان‌های خدماتی از اهمیت دوچندانی برخوردار باشد. هتل‌ها یکی از مراکز خدماتی هستند که شیوه مدیریت

1. Murtaza et al

2. Barman & Choudhury

3. Stevens

4. Zacher et al

مدیران و برخورد کارکنان با مشتریان در جذب دوباره افراد، نقش اساسی دارد؛ که البته به نوبه خود به داشتن کارکنان ماهر و باتجربه و دانشی و دارای احساسات قوی بستگی دارد. یکی از مواردی که باعث می‌شود کارکنان از کار خود رضایت داشته و با اشتیاق آن را انجام دهند، احساس امنیت و آرامش به خاطر سبک رهبری و مدیریت در سازمان است. به نظر می‌رسد که برخورداری سازمان‌ها از مدیریت حکیمانه و همچنین راه‌های انتقال و تسهیل حکمت در سازمان و رهبری تحول‌گرا بتواند کمک شایانی به حل مشکلات اساسی سازمان‌ها در این زمینه کند. بنابراین در حال حاضر، ضرورت مطالعه در خصوص ماهیت حکمت به طور اعم و مدیریت حکیمانه به طور اخص در همه سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های خدماتی مانند هتل‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. بررسی عوامل موثر بر حکمت، موضوع جدیدی است که تاکنون در ادبیات مدیریتی داخل، کمتر به آن پرداخته شده است. بنابراین به نظر می‌رسد که انجام پژوهش حاضر، در خصوص بررسی پیشایندهای مدیریت حکمت‌محور و نقش آن در رهبری تحول‌گرا و نتایج حاصل از این پژوهش بتواند نقش اساسی را در موفقیت و جذب مشتریان در مراکز خدماتی منجمله هتل‌ها داشته باشد. با توجه به مطالبی که مطرح شد، پژوهش حاضر قصد آن را دارد که سازه‌های تأثیرگذاری همچون تجربه، معنویت، احساسات و دانش را بر مدیریت حکمت‌محور بررسی کند و همچنین نقش آن‌ها را بر سبک رهبری تحول‌گرا در بین مجموعه مدیران و کارکنان هتل‌های پنج ستاره در شهر تهران، به طور کامل بررسی نماید.

ادبیات پژوهش

حکمت

حکمت سازه‌ای چند بعدی است که در فرهنگ‌های مختلف، تعاریف متفاوتی از آن ارائه شده است (جنکس، 2018). در فرهنگ لغت انگلیسی، کلمه وایز¹، خردمند، فرزانه، حکیم و با تدبیر، عقل، خردمندی، درایت، فرزانه‌گی، حکمت و تدبیر ترجمه شده است (رنجبریان و همکاران، 1390). اساساً در متون جدید مدیریتی و فلسفی غرب، حکمت به معنی توان

استفاده از دانش‌های مختلف در عمل است (اسمال، 2004). در فرهنگ لغت فارسی، حکمت به معنی علم، حلم، راستی، درستی، عدل، کلام موافق حق، معرفت حقایق اشیا و انجام فعل پسندیده است (مرادی، 1394). با بررسی منابع تاریخی نیز ملاحظه می‌شود که افلاطون در 399 قبل از میلاد، مطالبی در خصوص حکمت عنوان نموده است و ارسطو نیز، برای اولین بار، دو نوع اولیه حکمت را تحت عناوین حکمت نظری و عملی بیان نموده است (دانایی فرد و همکاران، 1389، مرادی، 1394). با بررسی مبانی ادیان الهی و به ویژه دین مبین اسلام، ملاحظه می‌شود که در بسیاری از موارد به موضوعی تحت عنوان «حکمت» توجه فراوانی شده است. نرم‌افزار قرآنی «المائده» نشان می‌دهد که در قرآن کریم 20 مورد به واژه حکمت و 97 مورد به واژه حکیم اشاره شده است و در نهج-البلاغه نیز 20 مورد درباره حکمت سخن به میان آمده است (دانایی فرد و همکاران، 1389). در روایتها نیز، حکمت به معرفت، بصیرت، آگاهی در دین، اطاعت خدا و شناخت امام تفسیر شده است؛ زیرا این معارف، سعادت بشر را تضمین می‌کند (رنجبریان و همکاران، 1390). در علم اخلاق، حکمت سومین اصل از اصول چهارگانه اخلاق فاضله یعنی عفت، شجاعت، حکمت و عدالت است. علمای اخلاق قوای انسان را در سه قوه شهویه، غضبیه و قوه فکریه حصر می‌نمایند. حد اعتدال قوای شهویه و غضبیه را عفت و شجاعت و حد اعتدال قوه فکریه را حکمت می‌دانند که دو طرف افراط و تفریط آن جربزه و کودنی است (مطهری، 1366). حکمت به دو صورت نظری و عملی است. حکمت نظری عبارت است از: علم به احوال اشیا آن چنان که اشیا هستند یا خواهند بود؛ ولی حکمت عملی عبارت است از: علم به این‌که احوال انسان (افعال اختیاری) چگونه و به چه منوال خوب است و باید باشد و چگونه و به چه منوال بد است و نباید باشد (مطهری، 1366). حکمت نظری از هستها و استها سخن می‌گوید و حکمت عملی از بایدها و نبایدها. مسائل حکمت نظری از نوع جمله‌های خبری و مسائل حکمت عملی از نوع جمله‌های امری

است. در واقع، حکمت عملی عبارت است از: علم به تکالیف و وظایف انسان (دانایی‌فرد و همکاران، 1389). حکمت چونان گوهری است که همواره ارجمند است و می‌بایست بی‌توجه به دارنده‌اش آن را کسب نمود (سابهاروال، 2018). حکمت، سخنی است که لفظ آن اندک و معنی آن بسیار است (جنکس، 2018). حکمت بیشتر از آن چیزی است که هست و گفته می‌شود و به عبارت دیگر، بالاترین برکت و عبادت تلقی می‌شود.

تجربه و حکمت

تجربه و آموزش، می‌توانند به افراد کمک کنند که از این طریق به حکمت دست یابند (جست و همکاران،¹ 2010). تجربه قادر است در درک چارچوب گسترده‌تری از مسائل، کسب چگونگی دانش جدید، یکپارچه کردن دانش موجود و همچنین ارزش بخشیدن به انواع دانش، کمک کند (بیرلی و همکاران، 2000). به گفته مهاتما گاندی، پیدا کردن یک راه درست از بین راه‌حل‌ها، نیاز به یک آزمایش ثابت دارد (بیرلی و همکاران، 2000). دیوید کلب در نظریه یادگیری (1984) مدلی ارائه داده است که یادگیری ممکن است از طریق چرخه‌ای از تجربه، مشاهدات و انعکاس آن و همچنین پس از شکل‌گیری انتزاعی و قرار گرفتن در یک موقعیت جدید ایجاد شود (کلب²، 1984). مفاهیم و فرآیندهای ما در حال توسعه با نظریه کلب هستند (بیرلی و همکاران، 2000). حکمت را می‌توان با آزمایش و خطای روزمره و تجربه به دست آورد (جست و همکاران، 2010). حکمت، تعامل بین خود و محیط‌زیست است؛ که درک دانش بیشتری از محیط را موجب و عمل عاقلانه‌تری را نیز ممکن می‌سازد. حکمت، تشخیص و درک بهتری از تنوع در محیط را ایجاد و توسعه می‌دهد (مالان و کریگر³، 1998). تعامل با محیط‌زیست (تجربه)، منجر به تشخیص تنوع می‌شود که به نوبه خود منجر به یادگیری و در نهایت حکمت می‌شود (بیرلی و همکاران، 2000). محققان حوزه مدیریت استراتژیک، بیان می‌کنند که تجربه همان درک نمودن و قدرت

1. Jeste et al

2. Kolb

3. Malan & Kriger

استفاده از دانش ضمنی است (بیرلی و همکاران، 2000). بنابراین، حکمت که همان توانایی استفاده بهتر از دانش است، برای اقدام و عمل، نیاز به تجربه دارد (جست و همکاران، 2010).

معنویت و حکمت

معنویت و دین (مذهب) دو موضوع متفاوت، اما مرتبط به هم هستند (بیرلی و همکاران، 2000). معنویت یک حالت اخلاقی و عاطفی در طبیعت است؛ که شامل درک و قدردانی و افزایش ارزش یک موقعیت در جهان، روح و نقش خدا می‌باشد (کورتنی¹، 2001). ادیان سازمان یافته، آداب و رسوم و روال‌هایی را ارائه می‌دهند که این عوامل خود به عنوان وسیله‌ای هستند برای دستیابی و فراهم ساختن معنویت (اسمال، 2004). معنویت در سازمان می‌تواند دستورالعمل و برنامه‌ای برای راه‌اندازی حکمت باشد (کورتنی، 2001). معنویت می‌تواند باعث افزایش حکمت شود (مرتضی و همکاران، 2016). معنویت، فرا گرفتن حکمت را تسهیل می‌کند؛ حتی تا آن‌جا که کمک می‌کند اهداف مشخص و روشن‌تر شوند (بیرلی و همکاران، 2000). حکمت تنها یک تجزیه و تحلیل منطقی نیست؛ بلکه، حس قوی از کمال و یکپارچگی، حقیقت و انعکاس آن است (مرتضی و همکاران، 2016). حکمت، درک تفاوت بین درست و نادرست است. حکمت را می‌توان به عنوان چیزی که در طول یک سفر معنوی به دست می‌آید نیز، تعریف نمود (اسمال، 2004). رشد معنوی در سازمان می‌تواند منجر به همکاری بین مدیریت و کارکنان و احساس وحدت شود؛ که این خود می‌تواند موجب افزایش حس تعهد اهداف سازمانی شود (بیرلی و همکاران، 2000). به طور خلاصه، دلیلی به این باور که ایمان به انجام کار درست در بلندمدت پاداش خواهد داشت و شجاعت لازم را برای سرعت بخشیدن به عمل فراهم می‌نماید، به طور قاطعانه و با اطمینان وجود دارد (مرتضی و همکاران، 2016). در واقع، ایمان و معنویت جهت توسعه حکمت، لازم هستند (بیرلی و همکاران، 2000).

احساسات و حکمت

معنویت قادر است احساسات را رونق بخشد و آن را ترویج دهد (جست و همکاران، 2010). احساسات، معمولا همراه با غرور، تعهد، توانمندسازی و انرژی است. احساسات و انگیزه به شدت با هم مرتبط هستند. واژه انگیزه از کلمه لاتین «movere» به معنی «حرکت به» گرفته شده است (بالتز و کوبزمن¹، 2003). انگیزه به طور مداوم و مستقیم، اقدامات را به سمت هدف، تحریک می‌کند (گلمن²، 2016). انگیزه به این دلیل مهم است که به عنوان انرژی فرد، برای به کار گرفتن حکمت است (کریشناکومار و همکاران³، 2016؛ گلمن، 2016). بدون احساسات، حکمت تبدیل می‌شود به دانشی با ارزش بالقوه ولی تحقق نیافته (بیرلی و همکاران، 2000). احساسات برای تعالی اکثر افراد سازمان، همچنین برای اطمینان از یادگیری مستمر و برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییرات در سازمان، نیاز است (پیترز و آستین⁴، 1985).

دانش و حکمت

دانش، اطلاعاتی سازمان‌یافته و تلفیقی محسوب می‌شود که جامعیت داشته و آگاهی، فهم و حکمت را افزایش می‌دهد (سابهاروال، 2018). دانش را می‌توان وسیع‌تر، عمیق‌تر و غنی‌تر از داده و اطلاعات دانست (بیرلی و همکاران، 2000). دانش از ذهن پویای انسان نشأت می‌گیرد که صاحب علم و تخصصی خاص هستند (هاموند و همکاران، 2017). دانش در برخورد با اطلاعات و موقعیت‌های جدید خود را پالایش و تصحیح می‌کند و در تعامل با محیط رشد نموده و بهبود می‌یابد (سابهاروال، 2018). دانش در مرتبه‌ی بالاتری از علم و در مرتبه‌ی پایین‌تری از حکمت، قرار دارد (بیرلی و همکاران، 2000). دانش به دو نوع مشهود (آشکار) و نامشهود (ضمنی) طبقه‌بندی می‌شود (جنکس، 2018). (الف) دانش آشکار (صریح، رسمی): این نوع دانش مجموعه‌ای از

1. Baltes & Kubzmann
2. Goleman
3. Krishnakumar et al
4. Peters & Austin

فرآیندها و روش‌های کار، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، شیوه‌های مکتوب و پایگاه‌ها، اطلاعات سازمان‌یافته، طراحی‌های انجام شده، یادداشتهای تنظیم شده اشخاص مختلف، گزارش‌ها، کتاب‌ها و اسناد تهیه شده است، که به خوبی قابل ثبت و هم قابل دسترسی است (بیرلی و همکاران، 2000). (ب) دانش ضمنی (نامشهود): این نوع دانش، مجموعه‌ای از دانش کسب شده است، که تجلی نیافته است، جنبه نهفته دارد و دیگران از آن‌ها چندان اطلاعی ندارند و در چارچوب منابع انسانی هم شناخته می‌شود (بیرلی و همکاران، 2000). دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد (پینهیرو و همکاران¹، 2012). فن‌آوری‌های اجتماعی‌سازی اینترنتی و در رأس آن شبکه‌های اجتماعی، راه‌های جدیدی را برای باز کردن قفل دانش ضمنی به وجود آورده است (نوناکا و تاکوچی²، 1995). مدیران جهت به دست آوردن حکمت، باید توجه به دانش را در دستور کار خود قرار دهند (بارمان و چودهری، 2015). جهت سنجش، کسب و توسعه حکمت در سازمان‌ها، اولین شاخصی که باید به آن توجه شود، دانش است (گلمن، 2016). دانش یک درون‌داد برای حکمت است (مرتضی و همکاران، 2016). مجموعه‌ای از دانش، آن هم به صورت ضمنی، حکمت را تشکیل و انتقال می‌دهد (میترا³، 2016). اساساً در متون جدید مدیریتی و فلسفی غرب، حکمت به معنی توان استفاده از دانش‌های مختلف در عمل (دانش ضمنی) می‌باشد (هاموند و همکاران، 2017). بنابراین، حکمت توانایی استفاده بهتر از دانش است (جنکس، 2018).

مدیریت حکمت‌محور و رهبری تحول‌گرا

در خصوص رابطه حکمت با مدیریت و قدمت توجه به آن، تنها به سخنی از افلاطون می‌توان اکتفا نمود که در کتاب پنجم از جمهوریت می‌گوید: تا زمانی که «فیلسوفان»، «شهریار» نگردند و یا شهریاران به روح و قدرت فلسفی، مجهز نشوند، یا «عظمت سیاسی» با «شکوه فلسفی» به هم درنیامیزد،

1. Pinheiro et al
2. Nonaka & Takeuchi
3. Mitroff

شهرها و دولت‌ها هرگز از پلیدی‌ها ایمنی نخواهند یافت (دانایی‌فرد و همکاران، 1389). با مطالعه و بررسی مبناهای تاریخی حکمت، تئوری‌ها و تعریف‌های مختلفی که در خصوص حکمت وجود دارد مانند: تعریف‌های استاودینگر و همکاران (1997)، کرامر (2000)، استیونز (2000) و رینولدز (2003) و همچنین دست‌آوردهای پژوهش‌های انجام شده قبلی می‌توان این شرح را ارائه نمود: تعریف نظری مدیریت حکمت-محور: مدیریت حکیمانه یک ترکیب منحصر به فرد برآمده از هم‌افزایی ویژگی‌های مختلف مورد نیاز مدیران، مانند: دانش، هوش، خلاقیت و ... است (استودینگر و همکاران¹، 1997؛ کرامر²، 2000؛ استیونز³، 2000؛ رینولدز⁴، 2003). در مجموع به گفته رینولدز (2003)، ارزش مطالعه حکمت مدیریتی را در سه حوزه می‌توان بیان نمود: انتظار می‌رود که حکمت یک ویژگی مطلوب برای مدیران باشد؛ عملکرد و بقای سازمانی ممکن است وابسته به داشتن مدیرانی باشد که بتوانند تصمیم‌های حکیمانه بگیرند و حکمت را به نسل آینده مدیران انتقال دهند (رینولدز، 2003). در نهایت کارشناسان اشاره می‌کنند که منابع انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان هستند و خیلی از ویژگی‌های مرتبط با حکمت به عنوان عالی‌ترین ویژگی‌های مطلوب در کارکنان شناسایی شده‌اند (سابهاروال، 2018). برخی دیدگاه‌ها در مبنای نظری وجود دارد که ماهیت حکمت را در حوزه‌های مدیریت یا رهبری تأیید می‌کند (بارمان و چودهری، 2015). به عنوان نمونه، کرامر (1990) در سخنان خود در خصوص قضاوت‌های حکیمانه به وضوح بیان نمود مدیران موفق مدیرانی هستند که بتوانند ارتباط موثری با گروه‌های مختلف برقرار نمایند (کرامر، 1990). استرنبرگ (1990) نیز، یک فهرست از ویژگی‌های حکمت مانند: دانستن این را که چه موقع باید اقدام نمود و چگونه باید تصمیم گرفت، به عنوان ویژگی‌های مرتبط با مدیرانی که باید تصمیم‌های شغلی اتخاذ نمایند، ارائه

1. Staudinger et al

2. Kramer

3. Stevens

4. Reynolds

نمود (استرنبرگ، 1990). همچنین رینولدز (2003) یک ترکیب از 20 عامل مرتبط با حکمت مدیریتی را بررسی نمود (رینولدز، 2003).

برنز (1978) رهبری تحولگرا را عامل انگیزه دادن به پیروان از طریق جذاب کردن آرمان‌های بالاتر و ارزش‌های اخلاقی تعریف نمود (برنز¹، 1978). از آنجایی که رهبران تحولگرا دید روشنی نسبت به آینده دارند، آن‌ها به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان در جهتی هستند که تصورات خود را تحقق بخشند. رهبر تحولگرا، پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خودشان، به منافع توجیه کننده که به گروه نفع رساند (باس و آولیو²، 1993). داکت و مک فارلان (2003) برای رهبری تحولگرا چهار مؤلفه یا بعد، نفوذ آرمانی³ (ویژگی‌های آرمانی_ رفتارهای آرمانی)، انگیزش الهام‌بخش⁴، ترغیب ذهنی⁵ و ملاحظات فردی⁶ را مطرح نمودند (داکت و مک فارلان⁷، 2003). مدیران می‌توانند به عنوان رهبران رؤیایی و کاریزماتیک در نظر گرفته شوند که آن‌ها به پیروان خود، نور حکمت و انرژی از خود گذشتگی منتقل می‌سازند (بیرلی و همکاران، 2000). در قیاس سازمانی، مدیران اجرایی حکیم یا استراتژیست، به عنوان معلمان بزرگ یا اصطلاحاً رهبران تحولگرایی در نظر گرفته می‌شوند که حکمت و خرد را به همکاران انتقال و انگیزه آن‌ها را برای رسیدن به چشم‌انداز سازمان دوچندان می‌نمایند (بیرلی و همکاران، 2000). رهبری تحولگرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر، علائق کارکنان را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برمی‌انگیزاند (اسپکتور و همکاران، 2004). رهبری تحولگرا به دلیل گرایش به معنویت و همچنین احساسات، شدت اثر بیشتری

1. Burns

2. Bass & Avolio

3. Idealized Influence

4. Inspirational Motivation

5. Intellectual Stimulation

6. Individual Consideration

7. Duckett & Macfarlane

در کارکنان دارد (برنز، 1978). قدرت تجزیه و تحلیل، ارزیابی، درک واقعیات و حقایق، استدلال منطقی و تفکر خلاق و بهره‌مندی از مهارت‌های حل مساله در موقعیت‌ها همگی از لازمه‌های جدی رهبری تحول‌گرا هستند (اسپکتور و همکاران، 2004). درک حکمت، به بهبود رضایت از زندگی منجر می‌شود و به پرورش رهبران جوامع کمک می‌کند (برنارد و همکاران¹، 2009). مدیران و رهبران نقش کلیدی در انتقال و معرفی حکمت به کارکنان دارند (اسپکتور و همکاران، 2004). مطالعات گذشته نمایان‌گر آن است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه-بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند (مرتضی و همکاران، 2016). در این زمینه سبک رهبری تحول‌گرا از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند (زاچر و همکاران، 2014). حکمت یک سازه چند بعدی مؤثر در امر مدیریت و رهبری است. بنابراین رهبران تحول‌گرا در سازمان می‌توانند، از طریق آموزش و تلاش اختصاصی، نقش یک معلم را در نشر و القای حکمت به پیروان خود، بازی نمایند. با توجه به مطالب مطرح شده، می‌توان گفت حکمت و مدیریت حکمت‌محور نقش مهمی در رهبری تحول‌گرا در سازمان دارد.

پیشینه پژوهش

در رابطه با موضوع پژوهش مطالعات چندی انجام شده است. در ادامه مطالعات بررسی شده در جدول 1 به ترتیب سال انجام به طور مختصر معرفی می‌شود.

جدول شماره 1. خلاصه‌ای از پیشینه تحقیق

نتایج	محقق یا محققین
مدیریت دانش آکادمیک، دانش و چرخه داده تا حکمت سازمانی را دربر می‌گیرد.	سابهاروال (2018)
حکمت یکی از عوامل مهم در فرآیند مدیریت دانش است.	جنکس (2018)
حکمت سازمانی، کارکنان را به داشتن انگیزه و ارتباط با یکدیگر تشویق نموده و فرآیند مدیریت دانش را تسهیل می‌کند.	هاموند و همکاران (2017)
حکمت رهبران، عاملی مهم در هوشمند نمودن سازمان است.	اسپوهرر و همکاران (2017)
حکمت همچون اهرمی است که کارکنان را در ارائه رفتارهای درست سازمانی، تسهیم دانش و رسیدن به توسعه پایدار یاری می‌کند.	میتزاف (2016)

گردشگری، سال هشتم، شماره شانزدهم، پاییز و زمستان 1399

مرتضی و همکاران (2016)	رهبران اخلاق‌مدار، نیت خوب، دانش و حکمت را درهم آمیخته و رفتارهای آنان موجب ترغیب کارکنان به بروز رفتارهای مناسب می‌شود.
کریشناکومار و همکاران (2016)	توانایی مدیران در کنترل هیجانات با استفاده از حکمت سازمانی در آنان امکان‌پذیر است.
گلمن (2016)	هوش هیجانی می‌تواند بر حکمت مدیران و کارکنان در فرآیند انتقال دانش و اطلاعات کمک کند.
پوردجام و همکاران (2015)	رابطه بین حکمت سازمانی و مدیریت دانش را تأیید کردند.
چاترجی و همکاران (2015)	سازمان‌هایی با فناوری پیشرفته از اخلاق و حکمت بالاتری برخوردارند که همین موضوع به توسعه نوآوری در آن‌ها کمک می‌کند.
بارمان و چودهری (2015)	وجود حکمت در سازمان، کیفیت، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، تیم‌های خودمجور و اقدامات دیگر را تضمین می‌کند.
اکمچی و همکاران (2014)	حکمت موضوع مشترکی در مدیریت، علم سازمان و اقتصاد به شمار می‌رود که هم در موضوعات اقتصاد و هم مدیریتی اهمیت ویژه‌ای دارد.
انتظاری و پاولین (2014)	حکمت سازمانی به دو ویژگی مهم انسان و سازمان اشاره دارد.
سولانسکی (2014)	حکمت سازمانی نقشی فعال و کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفا نموده است.
زاچر و همکاران (2014)	به تأثیر مثبت حکمت سازمانی بر رهبری تحول‌آفرین اشاره نموده‌اند.
پینهیرو و همکاران (2012)	نیاز به حکمت سازمانی است تا دانش درست را به طور درست و در جای مناسب به اشتراک گذاشت.
استیونز (2011)	حکمت در سبک رفتار و تفکر رهبران رسمی و غیر رسمی سازمان وجود دارد.
باگوزی و همکاران (2010)	حکمت نشان‌دهنده استفاده از دانش ضمنی و ارزش‌هایی است که با ایجاد تعادل بین منافع درون فردی، بین فردی و فرا فردی جهت رسیدن به هدف عالی، فرد را یاری می‌کنند.

ادامه جدول 1

محقق یا محققین	نتایج
جست و همکاران (2010)	حکمت نشان‌دهنده ویژگی فردی بی‌ظنیر و تجربه‌محور هست که شامل توسعه‌شناختی و عاطفی است و به زندگی‌ای منتهی می‌شود که برای فرد، دیگران و جامعه، سودمند است.
رونی و مکنا (2008)	حکمت سازمانی، صلاحیت برای توسعه روش‌های سازمانی در استفاده از فضایل و اعمال افراد برای تصمیم‌گیری موثر و سلامت سازمانی است.
وایل (2007)	در عصر جهانی شدن، اگر رهبران از عنصر مهم حکمت برخوردار نباشند، نمی‌توانند سازمان را به سر منزل مقصود برسانند.
راولی (2006)	حکمت به وسیله عمل‌نمایش داده می‌شود و شامل کاربرد ظریف و فرهیخته دانش است و قضاوتی را دربردارد که واقعیت‌های چندگانه و ملاحظات گسترده اجتماعی و اخلاقی را با هم سازگار می‌کند.
اسمال (2004)	حکمت به بهترین وجه از طریق مدل اخلاقی فضیلت‌های معنوی درک می‌شود. زیرا، خود چنین فضیلتی می‌باشد یا محصول چنین فضیلت‌هایی است.
بالتز و کوبزمن (2003)	حکمت فقط یک پدیده شناختی نیست؛ بلکه شامل ویژگی‌های انگیزشی، هیجانی و احساسی و شناختی می‌شود.
رینولدز (2003)	حکمت یک ویژگی مطلوب برای مدیران می‌باشد. همچنین عملکرد و بقای سازمان وابسته به وجود مدیرانی است که بتوانند تصمیم‌های حکیمانه بگیرند و حکمت را به نسل‌های آینده مدیران منتقل سازند.
کورتنی (2001)	حکمت اعمال دانش‌مدار بر مبنای اصول اخلاقی و معنوی را هدایت

سبک مدیریت حکمت‌محور و سازه‌ها و مسیرهای دستیابی به آن و رابطه آن

با رهبری تحول‌گرا

—

می‌نماید.	
حکمت را در زمینه پنج موضوع شامل: هوش، روحانیت، ملایمت، مراقبت از محیط و توازن سنجش کردند.	جیسون و همکاران (2001)
مدیران جهت کسب حکمت باید به مسیرهایی که به توسعه حکمت در فرد و سازمان منجر می‌شود، توجه نمایند.	بیرلی و همکاران (2000)
حکمت نقش مهمی بر شکل‌گیری رفتار و تفکر رهبران رسمی و غیر رسمی، فرهنگ و ساختار سازمان دارد.	استیونز (2000)
حکمت، سازه‌ای چند بعدی است که محل اتصال دانش تخصصی و سبک شناختی بردباری و ترقی‌خواهانه و توانایی‌های شناختی عملی و اجتماعی عمومی است.	شلاک (1998)
لازمه حکمت، تعامل بین فرد با یک موقعیت است؛ زیرا پردازش اطلاعات به تنهایی حکمت نیست؛ بلکه حکمت در ارتباط بین یک راه‌حل با شرایط آن پیدا می‌شود.	استرنبرگ (1998)
حکمت ظرفیت قضاوت و داوری درست است و باید برای ایجاد زندگی بهتر در موقعیت‌های ویژه انجام شود.	کاکز (1995)
ملاک برنامه‌ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌های آینده بهتر است که خرد و حکمت قرار گیرد تا دانش و اطلاعات.	مرجانی (1396)
سبک‌های رهبری شامل رهبری تحول‌گرا، رهبری مبادله‌ای و رهبری انفعالی/اجتنابی بر خرد سازمانی تأثیر معناداری دارند.	نویدی و همکاران (1396)
با تقویت مدیریت دانش و هوش هیجانی، حکمت سازمانی ارتقا خواهد یافت.	شوقی و همکاران (1396)
مدیریت دانش مفهومی کلیدی در ادبیات حکمت سازمانی است.	شوقی و نژادی پیل‌رود (1395)
نظریه رهبری حکیمانه اسلامی با تأکید بر حکمت رهبر، علاوه بر پرداختن به رفتار و ویژگی‌های شخصیتی رهبر، زمینه مطالعات ماهیت و وجود رهبری را نیز، ممکن ساخته است.	صمدی مبارکلانی و صمدی مبارکلانی (1395)
چهار متغیر سبک رهبری و مدیریت، اصول اخلاقی، یادگیری و مدیریت دانش و قضاوت و تصمیم‌گیری، تأثیر مثبت و معناداری بر سازمان حکمت‌محور دارند.	مرادی (1394)
در صورتی که افراد بر هیجانات خود کنترل داشته باشند و بتوانند شرایط مبهم را تحمل کنند، می‌توانند تصمیمات حکیمانه‌ای اخذ نمایند که منافع همه گروه‌ها را در نظر داشته باشد.	مرادی و حفیظی (1394)

ادامه جدول 1

نتایج	محقق یا محققین
حکمت سازمانی توانایی آینده‌نگری و انجام عمل درست را دارد.	فرهادی (1393)
ابعاد فلسفی حکمت در سه سطح بین فردی، سازمانی و راهبردی اثر معناداری بر حکمت مدیریتی و سازمانی دارند، اما ابعاد فلسفی حکمت در سطح فردی تأثیر معناداری بر حکمت مدیریتی و سازمانی ندارد.	موسوی و همکاران (1392)
حکمت با اصول اخلاقی، آگاهی، ملاحظات اجتماعی و عمل رابطه دارد و اصول اخلاقی بیشترین رابطه را با حکمت دارد و مهم‌ترین مؤلفه آن است. مهم‌ترین شاخصه حکمت، دانش می‌باشد و شکیبایی، مهم‌ترین شاخص اخلاقی از دیدگاه نهج البلاغه به شمار می‌آید.	رنجبریان و همکاران (1390)
حکمت مدیریتی را می‌توان یک مفهوم چند بعدی دانست که با تکیه بر عناصر تشکیل‌دهنده، پاسخ‌گوی مسائل سازمانی و امور انسانی است.	دانایی‌فرد و همکاران (1389)
رهبران تحول‌گرا از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی، حمایت از نوآوری و آزادی، ایجاد چشم‌انداز، تشویق و به چالش کشیدن، خلاقیت کارکنان و سازمان خود را افزایش می‌دهند.	مرادی و همکاران (1389)
رهبران تحول‌گرا از طریق تقویت انگیزه‌های فردی، خلاقیت کارکنان خود را افزایش می‌دهند.	جلیلیان و همکاران (1389)

هر اندازه درک از اصول و التزام به آن عمیقتر و شناخت از مقتضیات موضوع به واقعیت امر نزدیکتر باشد، تصمیمات حکیمانه‌تر خواهد بود.

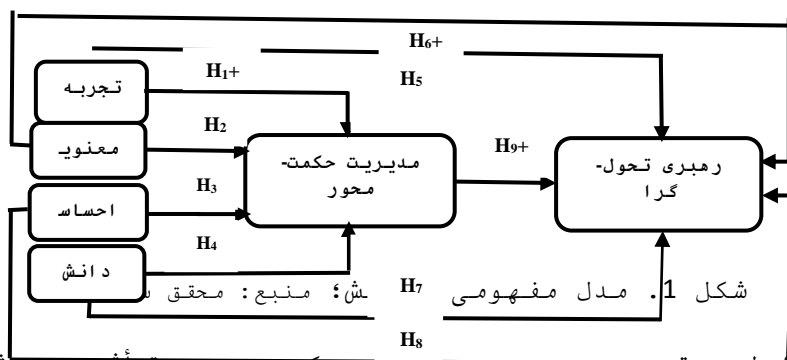
باقریان و همکاران
(1380)

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، پژوهش‌های گذشته از جنبه‌های مختلف به بحث حکمت و حکمت‌سازمانی پرداخته‌اند که اکثراً هم در خارج از کشور بوده‌اند؛ لذا کم‌تر به نقش پیشایندهای مدیریت حکمت‌محور بر اساس مبانی مستخرج از ادبیات موضوع و آزمودن آن در یک جامعه آماری پرداخته شده است که این امر اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

مدل (الگوی) مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

در پژوهش حاضر با استناد به مبانی نظری و پژوهشی ذکر شده، مدل مفهومی زیر، جهت بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش در قالب شکل 1 ارائه شده است.



- فرضیه اول: تجربه بر مدیریت حکمت‌محور تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه دوم: معنویت بر مدیریت حکمت‌محور تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه سوم: احساسات بر مدیریت حکمت‌محور تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه چهارم: دانش بر مدیریت حکمت‌محور تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه پنجم: تجربه بر رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ششم: معنویت بر رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه هفتم: احساسات بر رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه هشتم: دانش بر رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه نهم: مدیریت حکمت‌محور بر رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه دهم: مدیریت حکمت‌محور نقش میانجی‌گری در رابطه بین تجربه و رهبری تحول‌گرا ایفا می‌کند.
- فرضیه یازدهم: مدیریت حکمت‌محور نقش میانجی‌گری در رابطه بین معنویت و رهبری تحول‌گرا ایفا می‌کند.
- فرضیه دوازدهم: مدیریت حکمت‌محور نقش میانجی‌گری در رابطه بین احساسات و رهبری تحول‌گرا ایفا می‌کند.
- فرضیه سیزدهم: مدیریت حکمت‌محور نقش میانجی‌گری در رابطه بین دانش و رهبری تحول‌گرا ایفا می‌کند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است.

ابزار پژوهش

در پژوهش حاضر، اطلاعات مورد نیاز از طریق روش کتابخانه‌ای، پایگاه‌های اینترنتی و میدانی جمع‌آوری شده است. همچنین در روش میدانی از پرسشنامه‌ای که بر اساس طیف 5 سطحی لیکرت از گزینه بسیار زیاد تا بسیار کم و با مقیاس ترتیبی تنظیم شده، استفاده شده است. در جدول 2 ساختار پرسشنامه آمده است. پرسش‌های متغیر تجربه از پرسشنامه یادگیری موثر از تجربه و پرسش‌های متغیر معنویت از پرسشنامه معنویت در محیط کار میلیمن و همکاران¹ (2003)، پرسش‌های متغیر احساسات از پرسشنامه هوش هیجانی بار-اون² (2000)، پرسش‌های متغیر دانش از پرسشنامه مدیریت دانش لاوسون³ (2003)، پرسش‌های متغیر مدیریت حکمت-محور از پرسشنامه سازمان حکمت‌محور مرادی (1394) و در نهایت پرسش‌های متغیر رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه رهبری تحول‌گرا باس و اولیو (1993)، اقتباس شده است.

جدول 2. معرفی ساختار پرسشنامه

عنوان متغیر	نقش	معرفی پرسشنامه اقتباس	تعداد	شماره
تجربه	مستقل	یادگیری موثر از تجربه	6	1 تا
معنویت	مستقل	معنویت در محیط کار	7	7 تا
احساسات	مستقل	هوش هیجانی بار-اون (2000)	6	14 تا
دانش	مستقل	مدیریت دانش لاوسون (2003)	6	20 تا
مدیریت حکمت‌محور	میانجی	سازمان حکمت‌محور مرادی (1394)	12	26 تا
رهبری تحول-گرا	وابسته	رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (1993)	13	38 تا
			گویه	50

منبع: یافته‌های پژوهش

پایایی و روایی

سبک مدیریت حکمت‌محور و سازه‌ها و مسیرهای دستیابی به آن و رابطه آن با رهبری تحول‌گرا

جهت بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است، که نتایج مشاهده شده در جدول 3 نشان می‌دهد که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار بوده است. همچنین مبنای تعیین روایی، روایی محتوا (از نوع صوری) و روایی سازه بود؛ سپس روایی سازه، از طریق تحلیل عاملی تأییدی سنجش شد.

جدول 3. مقدار آلفای کرونباخ پیش آزمون برای هر یک از متغیرها

ردیف	پرسشنامه	تعداد	ضریب آلفای کرونباخ
1	تجربه	6	0/739
2	معنویت	7	0/763
3	احساسات	6	0/632
4	دانش	6	0/848
5	مدیریت حکمت-	12	0/858
6	رهبری تحول‌گرا	13	0/738
7	مجموع سوالات	50	0/871

منبع: یافته‌های پژوهش

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش، شامل مجموعه مدیران و کارکنان هتل-های پنج ستاره در شهر تهران، شامل 800 نفر است. که بر اساس جدول کرجسی و مورگان¹ (1970) و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی، حجم نمونه 260 نفر (190 نفر مرد و 70 نفر زن) تعیین شد (کرجسی و مورگان، 1970). تعداد 300 پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت 286 پرسشنامه برگشت داده شد (95/33 درصد آن‌ها) که تعداد پرسشنامه‌های قابل تحلیل و حجم نمونه واقعی پژوهش حاضر 280 نفر (200 نفر مرد و 80 نفر زن) است. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ-دهندگان به طور خلاصه در جدول 4 آمده است.

جدول 4. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت		سن		سابقه خدمت		تحصیلات	
مرد	200	20-30 سال	48	5-1 سال	17	دیپلم و	25
		31-40 سال	10	6-10 سال	70	فوق دیپلم	32
زن	80	41-50 سال	11	11-20	15	لیسانس	12
		بیشتر از 50 سال	19	21 سال و بالاتر	35	فوق لیسانس و بالاتر	10
							3

28 0	جمع	28 0	جمع	28 0	جمع	280	جمع
---------	-----	---------	-----	---------	-----	-----	-----

منبع: یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش

تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی روایی سازه

برای بررسی روایی سازه یا میزان تبیین‌پذیری هر متغیر به وسیله پرسش‌ها از مدل تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که با توجه به معناداری به دست آمده (بالای 1/96)، می‌توان نتیجه گرفت که همه‌ی بارهای عاملی (ضرایب استاندارد) سطح معنادار لازم را دارند و تمامی سوال‌های پرسشنامه، متغیرهای پژوهش را به خوبی تبیین می‌کنند (جدول 5).

جدول 5. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

ضریب معناداری (t-value)	ضریب استاندارد (بار)	ضریب واریانس	گویه‌ها (سوالات) مربوطه	تجزیه
9/27	0/31	0/54	تجربیات گذشته، مبنای عمل در آینده	(E)
12/37	0/46	0/69	اهمیت دادن به تجربه‌های گذشته	
10/10	0/35	0/58	تسهیم اطلاعات ناشی از تجربه، با همکاران دیگر	
11/50	0/42	0/65	تجربه‌های دیگران، منبعی از دانش برای دیگران	
11/53	0/42	0/65	استفاده از تجربه افراد در تصمیم‌گیری‌ها	
12/12	0/45	0/68	استفاده مدیران و کارکنان از تجربیات گذشته	معنویت (S)
12/36	0/45	0/68	اعتقاد بر یکپارچگی بین تمام وقایع اطراف	
14/79	0/54	0/77	اعتقاد به زودتر نتیجه دادن کارهایی که با یک هدف مقدس انجام می‌شود	
14/38	0/53	0/76	دیدن دست خدا، در تمام وقایع زندگی روزمره	
16/40	0/60	0/83	استفاده از باورهای دینی برای رویارویی و حل مشکلات زندگی	
7/56	0/21	0/45	اعتقاد بر آن که در طول زندگی روزمره، ندایی درونی آینده بهتر و روشن‌تری را نوید می‌دهد.	
8/48	0/27	0/50	اعتقاد بر آن که موجودات هدفی معنوی و یکپارچه در زندگی (حرکت به سوی پروردگار) دارند.	
9/37	0/31	0/54	اعتقاد به موفق‌تر شدن روابط اجتماعی، آگاه بودن از پیام‌های غیر شفاهی که افراد می‌فرستند	
11/45	0/42	0/65	تعریف و تمجید، هنگامی که دیگران کارها را خوب انجام می‌دهند	احساسات (P)
12/19	0/45	0/68	کنترل بر هیجانات	
11/22	0/41	0/64	آسان بودن حل مسائل در یک حالت مثبت و خوب	

سبک مدیریت حکمت‌محور و سازه‌ها و مسیرهای دستیابی به آن و رابطه آن

با رهبری تحول‌گرا

دانش (K)	0/43	0/66	تمایل داشتن به تقسیم هیجان‌ات خود با دیگران
	13/39	0/73	هیجان‌ات یکی از مواردی است که زندگی را با ارزش می‌کند
	9/34	0/55	تسهیم اطلاعات در میان همکاران
	12/10	0/67	دنبال کردن یادگیری در سازمان با همکاری یکدیگر
	11/20	0/63	با اهمیت شمردن به ایجاد و حفظ دانش سازمانی

ادامه جدول 5

ر	مغایب	گویه‌ها (سوالات) مربوطه	ضریب استاندارد (بار)	واریانس	ضریب معناداری (t-value)
دانش (K)		وجود داشتن شبکه‌های اطلاعاتی به منظور انتشار یادگیری‌های جدید در سازمان	0/64	0/41	11/30
		راهنمایی گرفتن از افراد دانشی، هنگام انتخاب یک اقدام در سازمان	0/67	0/44	12/15
مدیریت حکمت‌محور (WBM)		تمایل به تسهیم اطلاعات با همکاران	0/68	0/45	12/38
		اتخاذ قضاوت‌های منصفانه و معقول به هنگام مشورت با دیگران	0/35	0/12	5/58
		پاسخ دادن به نیازهای شخصی همکاران، همراه با حساسیت و عدالت	0/57	0/34	10/01
		بهره گرفتن از نظرات افراد متخصص، هنگام تصمیم‌گیری در سازمان	0/68	0/45	12/56
		قضاوت‌های مستقل و بدون سوگیری مدیران	0/63	0/40	11/22
		احترام گذاشتن به ارزش‌های انسانی در سازمان	0/56	0/33	9/71
		قابل احترام بودن همه سطوح سازمانی و نقش آن‌ها	0/69	0/46	12/77
		در اولویت بودن فضیلت‌های اخلاقی در سازمان	0/76	0/53	14/61
		اهمیت دادن به اتحاد کارکنان در سازمان	0/76	0/53	14/66
		توجه به دانش، مهارت و توانایی افراد در استخدام	0/75	0/52	14/23
		اهمیت دادن به نوآوری در درون سازمان	0/79	0/56	15/42
	اگرچه مهم نیست (LL)		اهمیت دادن به تحقیق و علم در کنار تجربه	0/53	0/30
		استفاده کردن از تجربه، بینش و شهود در تصمیم‌گیری‌ها، علاوه بر دانش	0/59	0/36	10/55
		بررسی و اطمینان مدیر، از مناسب بودن پیشنهادات اساسی و بنیادی	0/65	0/42	11/96
		صحبت کردن و اعتقاد مدیر، در خصوص باورها، اعتقادات و ارزش‌های اساسی	0/58	0/35	10/17
		خوشبین بودن مدیر و داشتن دیدگاهی خوش-بینانه نسبت به آینده	0/53	0/30	9/11
		احساس افتخار و هویت کارکنان، به دلیل ارتباط و تعامل با مدیر	0/68	0/45	12/40
		صحبت‌های مدیر، در مورد این‌که چه کسی یا چه سازمانی شایسته رسیدن به اهداف است	0/61	0/38	10/97
		شور و شوق مدیر، در خصوص کارهای لازم الاجرا	0/70	0/47	13/03
		تأکید مدیر، در خصوص داشتن احساس نسبت به هدف	0/77	0/54	14/90
		توجهات مدیر، جهت رسیدگی به انتقادات و شکایات	0/72	0/49	13/57

10/60	0/37	0/60	خوش فکر بودن مدیر و اهمیت او بر آینده-نگری و آینده پژوهی
11/62	0/41	0/64	اعتقاد مدیر، برای درس گرفتن از شکستها
12/18	0/44	0/67	طرح سوالات متعدد مدیر، جهت توجه به مشکلات از زوایا و اضلاع مختلف
9/82	0/33	0/56	کمک مدیر به کارکنان، جهت توانمند ساختن آنها
9/73	0/33	0/56	خوشبین بودن مدیر و امیدوار کردن کارکنان، نسبت به حاصل شدن اهداف وضع شده

شاخص‌های هر یک از مدل‌ها نشان از برازش مناسب آن‌ها داشت. همچنین شاخص‌های به دست آمده برازش برای مدل تحلیل مسیر نیز نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد. این شاخص‌ها در جدول 6 آمده است.

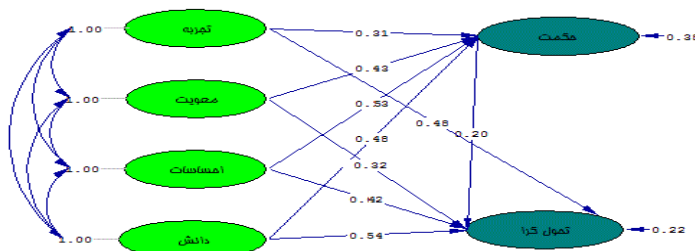
جدول 6. شاخص‌های نیکویی برازش مدل تحلیل مسیر

شاخص برازش	معیار مقبولیت	آماره‌ی مربوط به مدل
سطح معناداری (P-value)	مقادیر کم	0/000
کای دو یا خی دو (χ^2)	-	3272/00
درجه آزادی (df)	-	1160
کای دو یا خی دو بر درجه آزادی (χ^2/df)	$\chi^2/df \leq 3/00$	2/82
شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA)	RMSEA < 0/08	0/059
شاخص میانگین مجذور پسمانده‌ها (RMR)	RMR < 0/05	0/06
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	IFI > 0/90	0/97
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	CFI > 0/90	0/95
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	NFI > 0/90	0/98
شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)	NNFI > 0/90	0/96
شاخص نیکویی برازش (GFI)	GFI > 0/90	0/93
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	AGFI > 0/85	0/91

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول 6 نشان می‌دهد که (χ^2/df) برابر با 2/82 که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. ریشه خطای میانگین مجذورات (RMSEA) می‌بایستی کمتر از 0/08 باشد که در مدل، این مقدار برابر 0/059 می‌باشد. شاخص میانگین مجذور پسمانده‌ها (RMR) نیز، می‌بایستی کمتر از 0/05 باشد که در این مدل‌ها، این شرایط صدق می‌کند. دیگر شاخص‌ها هم نشان

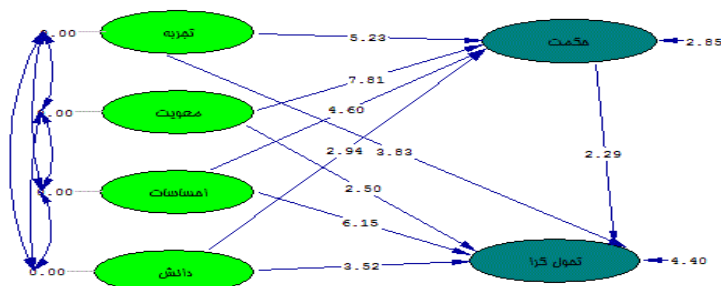
سبک مدیریت حکمت‌محور و سازه‌ها و مسیرهای دستیابی به آن و رابطه آن
با رهبری تحول‌گرا

می‌دهد که داده‌ها به خوبی با مدل منطبق هستند و شاخص‌های
ارائه شده نشان‌دهنده برازش مناسب مدل هستند.
آزمون فرضیه‌های پژوهش از طریق نتایج تحلیل مسیر



Chi-Square=3272.00, df=1160, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

شکل 2. مدل تحلیل مسیر (ضرایب استاندارد)



Chi-Square=3272.00, df=1160, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

شکل 3. مدل تحلیل مسیر (اعداد معناداری)

در ادامه بر اساس مدل تحلیل مسیر، فرضیه‌های پژوهش بررسی
می‌شود. شکل 2 و 3 مدل تحلیل مسیر در حالت تخمین مسیر و
همچنین در حالت اعداد معناداری را نشان می‌دهد. در ادامه
برای نمایش بهتر، روابط و ضرایب پارامترهای مدل، جدول
7 ارائه شده است.

جدول 7. محاسبه آثار مستقیم، غیر مستقیم و آثار کل متغیرهای

مستقل، میانجی و وابسته

تأثیر کل	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	جهت مسیر
0/31	-	0/31	تجربه بر مدیریت حکمت-

جدول 7

			محور
0/43	-	0/43	معنویت بر مدیریت حکمت-محور
0/53	-	0/53	احساسات بر مدیریت حکمت-محور
0/48	-	0/48	دانش بر مدیریت حکمت-محور
0/542	0/062	0/48	تجربه بر رهبری تحول‌گرا
تأثیر کل	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	جهت مسیر
0/406	0/086	0/32	معنویت بر رهبری تحول-گرا
0/526	0/106	0/42	احساسات بر رهبری تحول-گرا
0/636	0/096	0/54	دانش بر رهبری تحول‌گرا
0/20	-	0/20	مدیریت حکمت‌محور بر رهبری تحول‌گرا

ادامه

شکل 2 و بررسی های

بر اساس 3 به فرضیه -

پژوهش پرداخته خواهد شد. ضرایب استاندارد، بیانگر تأثیر متغیرها بر یکدیگرند. ضرایب معناداری نیز نشان‌دهنده معناداری رابطه یا تأثیر است. نتایج مدل تحلیل مسیر در حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری و نتایج رد یا تأیید فرضیه‌ها، به‌طور خلاصه در جدول 8 نشان داده شده است.

جدول 8. نتایج ضرایب استاندارد و معناداری (تأیید یا رد فرضیه‌ها)

فرضیه	جهت مسیر	ضریب استاندارد (بار عاملی)	واریانس تبیین شده	ضریب معناداری مقدار T (t-values)	تأیید/رد فرضیه
H ₁	تجربه بر مدیریت حکمت-محور	0/31	0/17	5/23	تأیید
H ₂	معنویت بر مدیریت حکمت-محور	0/43	0/29	7/81	تأیید
H ₃	احساسات بر مدیریت حکمت-محور	0/53	0/39	4/60	تأیید
H ₄	دانش بر مدیریت حکمت-محور	0/48	0/34	2/94	تأیید
H ₅	تجربه بر رهبری تحول-گرا	0/48	0/34	3/83	تأیید
H ₆	معنویت بر رهبری تحول-گرا	0/32	0/18	2/50	تأیید
H ₇	احساسات بر رهبری تحول-گرا	0/42	0/28	6/15	تأیید
H ₈	دانش بر رهبری تحول-گرا	0/54	0/40	3/52	تأیید
H ₉	مدیریت حکمت‌محور بر رهبری تحول‌گرا	0/20	0/06	2/29	تأیید

نتایج نشان داد که تجربه، معنویت، احساسات و دانش، به ترتیب به میزان 0/31، 0/43، 0/53 و 0/48 بر مدیریت حکمت-محور تأثیر مثبت و معناداری دارند و همچنین تجربه، معنویت، احساسات، دانش و مدیریت حکمت‌محور، به ترتیب به میزان 0/48، 0/32، 0/42، 0/54 و 0/20 بر رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری دارند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضرایب استاندارد برای نه فرضیه پژوهش، اعداد معناداری لازم (بیشتر از 1/96) را دارد؛ بنابراین نه فرضیه هم تأیید می‌شوند.

آزمون فرضیه دهم، یازدهم، دوازدهم و سیزدهم از طریق روش آزمون سبیل¹

برای بررسی فرضیه دهم، یازدهم، دوازدهم و سیزدهم و تحلیل میانجی‌گری متغیر مدیریت حکمت‌محور در رابطه میان تجربه، معنویت، احساسات و دانش و رهبری تحول‌گرا از روش آزمون سبیل استفاده شد. نتایج آزمون سبیل در جدول 9 آمده است.

جدول 9. بررسی نقش متغیر میانجی به روش آزمون سبیل

شماره فرضیه	جهت مسیر	پارامتر		مقدار T	خطای استاندارد	آماره آزمون	تأثیر غیر مستقیم	شماره فرضیه
		استاندارد	غیر استاندارد					
H10	تجربه بر رهبری تحول-گرا از طریق مدیریت حکمت-محور	0/31	0/46	5/23	0/09	3/59	0/062	تجربه بر رهبری تحول-گرا از طریق مدیریت حکمت-محور
		0/20	0/31	2/29	0/06			
H11	معنویت بر رهبری تحول-گرا از طریق مدیریت حکمت-محور	0/43	0/39	7/81	0/03	4/78	0/086	معنویت بر رهبری تحول-گرا از طریق مدیریت حکمت-محور
		0/20	0/31	2/29	0/06			
H12	احساسات بر رهبری تحول-گرا از طریق مدیریت حکمت-محور	0/53	0/59	4/60	0/06	5/07	0/106	احساسات بر رهبری تحول-گرا از طریق مدیریت حکمت-محور
		0/20	0/31	2/29	0/06			
H13	دانش بر رهبری تحول-گرا	0/48	0/42	2/94	0/12	2/86	0/096	دانش بر رهبری تحول-گرا

					محور	گرا از طریق
		0/06	2/29	0/31	0/20	مدیریت حکمت- محور بر رهبری تحول-

همان‌طور که از جدول 9 مشخص است، میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین تجربه بر مدیریت حکمت‌محور برابر 0/31 با میزان آماره t برابر 5/23 و همچنین میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین مدیریت حکمت‌محور بر رهبری تحول‌گرا برابر 0/20 با میزان آماره t برابر 2/29 به دست آمد. جهت بررسی اثرگذاری تجربه بر رهبری تحول‌گرا از طریق مدیریت حکمت‌محور با استفاده از آزمون سبل مقدار آماره سبل برابر 3/59 به دست آمد که نشان‌دهنده وجود ارتباط معنادار بین تجربه بر رهبری تحول‌گرا از طریق مدیریت حکمت‌محور است. همچنین میزان اثرگذاری غیرمستقیم برابر 0/062 و اثر کل 0/542 است. مقدار حاصل و میزان آماره سبل نشان‌دهنده این موضوع است که متغیر مدیریت حکمت‌محور به طور کامل نقش میانجی را در بین ارتباطات تجربه و رهبری تحول‌گرا لحاظ می‌نماید.

میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین معنویت بر مدیریت حکمت‌محور نیز، برابر 0/43 با میزان آماره t برابر 7/81 و همچنین میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین مدیریت حکمت‌محور بر رهبری تحول‌گرا برابر 0/20 با میزان آماره t برابر 2/29 به دست آمد. جهت بررسی اثرگذاری معنویت بر رهبری تحول‌گرا از طریق مدیریت حکمت‌محور با استفاده از آزمون سبل مقدار آماره سبل برابر 4/78 به دست آمد که نشان‌دهنده وجود ارتباط معنادار بین معنویت بر رهبری تحول‌گرا از طریق مدیریت حکمت‌محور است. همچنین میزان اثرگذاری غیر مستقیم برابر 0/086 و اثر کل 0/406 است. مقدار حاصل و میزان آماره سبل نشان‌دهنده این موضوع است که متغیر مدیریت حکمت‌محور به طور کامل نقش میانجی را در بین ارتباطات معنویت و رهبری تحول‌گرا لحاظ می‌نماید.

میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین احساسات بر مدیریت حکمت‌محور نیز، برابر $0/53$ با میزان آماره t برابر $4/60$ و همچنین میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین مدیریت حکمت-محور بر رهبری تحول‌گرا برابر $0/20$ با میزان آماره t برابر $2/29$ به دست آمد. جهت بررسی اثرگذاری احساسات بر رهبری تحول‌گرا از طریق مدیریت حکمت‌محور با استفاده از آزمون سبل مقدار آماره سبل برابر $5/07$ به دست آمد که نشان‌دهنده وجود ارتباط معنادار بین احساسات بر رهبری تحول‌گرا از طریق مدیریت حکمت‌محور است. همچنین میزان اثرگذاری غیرمستقیم برابر $0/106$ و اثر کل $0/526$ است. مقدار حاصل و میزان آماره سبل نشان‌دهنده این موضوع است که متغیر مدیریت حکمت‌محور به طور کامل نقش میانجی را بین ارتباطات احساسات و رهبری تحول‌گرا لحاظ می‌نماید.

میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین دانش بر مدیریت حکمت-محور نیز، برابر $0/48$ با میزان آماره t برابر $2/94$ و همچنین میزان ضریب استاندارد ارتباطی بین مدیریت حکمت-محور بر رهبری تحول‌گرا برابر $0/20$ با میزان آماره t برابر $2/29$ به دست آمد. جهت بررسی اثرگذاری دانش بر رهبری تحول‌گرا از طریق مدیریت حکمت‌محور با استفاده از آزمون سبل مقدار آماره سبل برابر $2/86$ به دست آمد که نشان‌دهنده وجود ارتباط معنادار بین دانش بر رهبری تحول-گرا از طریق مدیریت حکمت‌محور است. همچنین میزان اثرگذاری غیر مستقیم برابر $0/096$ و اثر کل $0/636$ است. مقدار حاصل و میزان آماره سبل نشان‌دهنده این موضوع است که متغیر مدیریت حکمت‌محور به طور کامل نقش میانجی را بین ارتباطات دانش و رهبری تحول‌گرا لحاظ می‌نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت حکمت‌محور و نقش آن بر رهبری تحول‌گرا در بین مجموعه مدیران و کارکنان هتل‌های پنج ستاره در شهر تهران بود. همان‌گونه که در بخش یافته‌ها بیان گردید؛ هر سیزده فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج نشان داد تجربه بر مدیریت حکمت‌محور، تأثیر مثبت و معناداری دارد (تأیید فرضیه اول). به عبارت دیگر، با افزایش تجربه، مدیریت مبتنی بر حکمت پر رنگتر می‌شود. در واقع، مدیران هتل از طریق تجربه می‌توانند به حکمت دست پیدا کنند. این نتیجه نیز، به طور کامل با نتایج پژوهش بیرلی و همکاران (2000) و جست و همکاران (2010) و تا حدودی با نتایج پژوهش مرادی (1394) مطابقت دارد. همچنین نتایج به دست آمده بیانگر آن است که معنویت بر مدیریت حکمت‌محور تأثیر مثبت و معناداری دارد (تأیید فرضیه دوم). در واقع، معنویت نقش تسهیل‌گری در انتقال حکمت را در مجموعه هتل‌ها ایفا می‌کند. به عبارتی می‌توان بیان نمود که ایمان و معنویت مدیران هتل، می‌تواند لازمه کسب حکمت و در نتیجه سبک مدیریت حکمت‌محور آن‌ها باشد. مدیران و کارکنان هتل جهت کسب و توسعه حکمت، می‌بایست به تقویت معنویت در خود بپردازند. این نتیجه نیز به طور کامل با نتایج پژوهش بیرلی و همکاران (2000)، کورتنی (2001)، اسمال (2004) و مرتضی و همکاران (2016) و تا حدودی با نتایج پژوهش مرادی (1394) مطابقت دارد. نقش احساسات بر مدیریت حکمت‌محور نیز مثبت و معنادار بود (تأیید فرضیه سوم). یعنی احساسات می‌تواند به عنوان میزان هیجانات افراد در فراگرفتن حکمت مدیران و کارکنان هتل‌های مورد مطالعه، نقش مهمی ایفا نماید. در مجموعه‌های خدماتی داشتن احساسات و بروز آن نقش مهمی در جذب مشتری ایفا می‌کند. بدون احساسات، حکمت به دانشی با ارزش بالقوه ولی تحقق نیافته تبدیل می‌شود که کارکرد عملیاتی را در هتل‌ها ندارد. این نتیجه نیز به‌طور کامل با نتایج پژوهش بیرلی و همکاران (2000)، بالتز و کوبزمن (2003)، جست و همکاران (2010)، گلمن (2016)، کریشناکومار و همکاران (2016)، مرادی و حفیظی (1394) و شوقی و همکاران (1396) و تا حدودی با نتایج پژوهش مرادی (1394) مطابقت دارد. دانش بر مدیریت حکمت‌محور تأثیر مثبت و معناداری دارد (تأیید فرضیه چهارم). در واقع، جهت سنجش و توسعه حکمت در

سازمان‌ها، اولین شاخصی که باید به آن توجه شود، دانش است. دانش لازمه حکمت است و تا در بین مدیران و کارکنان هتل‌ها، یادگیری و دانش وجود نداشته باشد؛ نمی‌توان انتظار گرایش به سمت حکمت را در هتل‌ها داشت. این نتیجه نیز با نتایج پژوهش استرنبرگ (1998)، شدلاک (1998)، کورتنی (2001)، بیرلی و همکاران (2000)، بالتز و کوبزمن (2003)، راولی (2006)، باگوزی و همکاران (2010)، پینه‌یرو و همکاران (2012)، بارمان و چودهری (2015)، گل‌من (2016)، مرتضی و همکاران (2016)، میترا (2016)، هاموند و همکاران (2017)، جنکس (2018)، سابه‌اروال (2018)، رنج‌بیریان و همکاران (1389)، مرادی (1394)، شوقی و نژادی پیله رود (1395)، شوقی و همکاران (1396) و مرجانی (1396) مطابقت کامل داشت.

در پژوهش حاضر به این نتیجه رسیدیم که تجربه، معنویت، احساسات و دانش بر رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری دارد (تأیید فرضیه پنجم تا هشتم). به این معنا که افزایش تجربه و آزمایش و خطای روزمره می‌تواند موجب افزایش انتخاب سبک رهبری تحول‌گرا شود. نتایج این قسمت با نتایج پژوهش بیرلی و همکاران (2000) مطابقت دارد. اگر مدیران هتل‌ها از بین افراد باتجربه انتخاب شوند، قطعاً می‌تواند زمینه‌ساز رهبری تحولی در آن‌ها به وجود بیاید. رهبرانی که سبک رهبری تحول‌گرا را انتخاب می‌کنند، به دلیل گرایش بیشتر به موضوعات معنوی، اثر بیشتری در رفتار کارکنان دارند. نتایج این قسمت با نتایج پژوهش بیرلی و همکاران (2000) مطابقت دارد. توجه به احساسات و شور و شوق کارکنان توسط مدیران هتل، می‌تواند آن‌ها را در ایجاد تحول در هتل با خود همراه سازند. رهبری تحول‌گرا در هتل‌ها به دلیل گرایش به هیجانات و احساسات، تأثیر بیشتری در رفتار کارکنان دارند. نتایج این قسمت نیز، با پژوهش بیرلی و همکاران (2000) مطابق است. نتایج همچنین نشان داد، دانش یک درون‌داد برای حکمت است؛ حکمت نیز، یک درون‌دادی برای رهبری و تصمیم‌گیری در هتل است؛ لذا باید مدیران هتل جهت تصمیم‌گیری و هدایت و رهبری موثرتر در

هتل‌ها، به حکمت به عنوان یک درون‌داد توجه نمایند. درک مدیران هتل از دانش و مدیریت دانش نه تنها به وسیله مفهوم‌سازی آن در ارتباط با مفاهیم اساسی‌تر داده و اطلاعات تقویت خواهد شد؛ بلکه تبیین مفهوم انتزاعی‌تر حکمت نیز، درک مدیران هتل را از دانش و مدیریت دانش تسهیل می‌کند. نتایج این قسمت با نتایج پژوهش بیرلی و همکاران (2000) و مرادی (1394) مطابقت کامل دارد.

در فرضیه نهم نتایج نشان داد، مدیریت حکمت‌محور موجب بهبود رهبری تحول‌گرا می‌شود. مدیریت حکیمانانه در هتل‌ها می‌تواند در جهت بهتر عمل کردن سبک رهبری تحول‌گرا تأثیرگذار باشد. نتایج این قسمت با پژوهش بیرلی و همکاران (2000)، استیونز (2000)، رینولدز (2003)، برنارد و همکاران (2009)، استیونز (2011)، زاچر و همکاران (2014)، سولانسکی (2014)، بارمان و چودهری (2015)، پوردجام و همکاران (2015)، مرتضی و همکاران (2016)، اسپوهر و همکاران (2017)، صمدی میارکلای و صمدی میارکلای (1395) و نویدی و همکاران (1396) مطابقت کامل دارد.

تجربه، معنویت، احساسات و دانش علاوه بر تأثیر مثبت و معناداری که بر رهبری تحول‌گرا داشتند؛ تأثیر غیرمستقیم و معناداری هم از طریق مدیریت حکمت‌محور بر رهبری تحول‌گرا داشتند (تأیید فرضیه دهم، یازدهم، دوازدهم و سیزدهم). یعنی در فرضیه‌های نام برده، مدیریت حکمت‌محور به عنوان متغیر میانجی بین تجربه، معنویت، احساسات، دانش و رهبری تحول‌گرا مد نظر قرار گرفت. وجود ارتباط معنادار بین تجربه، معنویت، احساسات و دانش بر رهبری تحول‌گرا از طریق مدیریت حکمت‌محور تأیید شد. به این معنا که انتخاب سبک مدیریت حکمت‌محور به همراه توجه به تجربه، معنویت، احساسات و هیجان‌ات و دانش کارکنان هتل، که خود مسیرهای دستیابی به حکمت هستند، امکان ظهور رهبری تحول‌گرا را در مجموعه هتل‌ها، افزایش می‌دهند. در واقع، تجربه، معنویت، احساسات و دانش لازمه حکمت هستند و تا تجربه، معنویت، احساسات و دانش و یادگیری همراه با مهارت

کاربردی نباشد، نمی‌توان انتظار حکمت در سطح فردی و سازمانی را داشت. لذا، مدیرانی که سبک رهبری تحول‌گرا را انتخاب می‌کنند، می‌توانند فضای آموزش‌دهنده یا آموزش-گیرنده را برای یادگیری سازه حکمت که خود به عبارتی استفاده درست و عملی از دانش است، فراهم نمایند. نتایج این قسمت با نتایج بیرلی و همکاران (2000) و مرادی (1394) مطابقت دارد.

به طور کلی، در پژوهش حاضر به معرفی تجربه، معنویت، احساسات و دانش به عنوان عوامل و راهکارهایی که می‌توانند در دستیابی سازمان‌های خدماتی به خصوص هتل‌ها به مدیریت حکیمانه و رهبری تحول‌گرا موثر باشند، پرداخته شد. به عبارت دیگر، نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که دقت در استفاده مناسب و چیدمان کنار هم سازه‌هایی همچون، تجربه، معنویت، احساسات و دانش به درک حکمت، کمک شایانی می‌کنند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر برای این‌که سازمان‌ها، مخصوصاً هتل‌ها حکمت‌محور شوند؛ می‌بایست مفهوم حکمت، در سراسر سازمان قابل درک و با ارزش باشد. مدیران هتل، می‌بایست به مسیرهایی از جمله دانش، احساسات، معنویت و تجربه که به کسب و توسعه حکمت در فرد و در نهایت سازمان منجر می‌شود، توجه ویژه نمایند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران جهت تبیین مفاهیم کلیدی مدیریت حکیمانه و ارتباط آن با رهبری تحول‌گرا، مزایا و اهمیت این نوع مدیریت و رهبری، به نتایج این پژوهش توجه کنند و مدیران شاغل در هتل‌ها، در کنار توجه به دانش و سایر مفاهیم، برنامه‌هایی را نیز، جهت توسعه مدیریت حکمت‌محور یا همان مدیریت حکیمانه طراحی نمایند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، مدیران اجرایی حکیم در سازمان به عنوان رهبران تحول‌گرا، حکمت را به کارکنان انتقال می‌دهند و انگیزه و احساسات کارکنان را به سوی چشم‌انداز سازمان برمی‌انگیزانند. رهبران تحول‌گرا به شدت گرایش به معنویت دارند و همچنین بر تعهد، حس اجتماعی و احساسات تأثیر می‌گذارند. بنابراین، مدیران حکیم می‌توانند از طریق آموزش و تلاش، با ایفای نقش یک رهبر در سازمان، بر

کارکنان خود نفوذ کرده و حکمت را از طریق مسیرهای تجربه، معنویت، احساسات و دانش کسب و به آنها منتقل نمایند. در رأس هتلها و درنهایت سطح مدیریت عالی، اهمیت رهبری تحول‌گرا در مقایسه با سایر سبکهای رهبری، افزایش می‌یابد. بنابراین، به رهبران و مدیران هتلها پیشنهاد می‌شود که آن بخش از عوامل مرتبط با مدیریت حکمت‌محور را که به صورت اکتسابی قابل ارتقا است، به کلیه کارکنانی که در مشاغل مدیریتی مشغول انجام وظیفه هستند و همچنین کلیه کارکنان هتل که در مراحل بعدی به سطوح مدیریتی خواهند رسید، آموزش داده و زمینه رشد و تعالی این عوامل در آنان فراهم گردد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، عوامل دیگری نیز که ممکن است بر مدیریت حکمت‌محور موثر باشند، مورد بررسی قرار گیرند؛ زیرا به دلیل چند بعدی بودن مباحث مربوط به حکمت در سازمان‌ها، ممکن است متغیرهایی از دید محققان، پنهان مانده باشند.

منابع

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه، ترجمه کاظم عابدینی مطلق (1381). تهران: انتشارات پیام پویا، چاپ چهارم.
- مطهری، مرتضی. (1366). *آشنایی با علوم اسلامی*، قم: صدرا، جلد یک، ویرایش دو.
- باقریان، محمد؛ عابدی جعفری، حسن؛ امیری، مجتبی؛ اسکندری، مجتبی و نادری خورشیدی، علیرضا. (1380). «*صمیم‌گیری حکیمانه: رویکردی به الگوسازی در مدیریت*». تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی و کاکایی مأوایی، حسین. (1389). «*رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان*»، *دو ماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی* پل‌یس. سال هفتم، شماره 32. صص 59-72.
- دانایی فرد، حسن؛ رجب زاده، علی و محمد سالاری، علی. (1389). «*آن سوی دانش و تجربه مدیریتی: تحلیلی بر ارکان شکل‌دهنده حکمت مدیریتی از نگاه مدیران ناجا*». *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*. سال پنجم، شماره 3. صص 417-396.
- رنجبریان، بهرام؛ علامه، محسن؛ رشید کابلی، مجید و غلامی‌کرین، محمود. (1390). «*تحلیل مؤلفه‌های حکمت در نهج البلاغه با استفاده از تحلیل محتوا*». *مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی*. شماره 5. صص 48-33.

شوقی، بهزاد؛ زمانی مقدم، افسانه و جعفری، پریوش. (1396). «تأثیر مدیریت دانش بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی». فصلنامه علمی، پژوهشی/ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره هفتم، شماره یکم. صص 155-186.

شوقی، بهزاد و نژادی پیله رود، رقیه. (1395). خرد سازمانی مفهومی نو در سازمان‌های هزاره سوم، اولین همایش بین‌المللی افتخارهای نوین در علوم انسانی.

صمدی میارکلائی، حمزه و صمدی میارکلائی، حسین. (1394). «در مسیر نظریه‌ی رهبری حکیمانه‌ی اسلامی». فصلنامه علمی- پژوهشی نظریه‌های اجتماعی متفکران مسلمان. سال پنجم، شماره یک. صص 163-201.

طباطبایی، محمدحسین. (1417). *المیزان فی تفسیر القرآن*. بیروت: مؤسسه الاعلمی للمطبوعات.

فرهادی، احمد. (1393). «طرحی برای تحول در سازمان زون خرد؛ در منابع انسانی». نشریه الکترونیکی صد خبر. کد خبر 205273.

مرادی، مرتضی. (1394). «ارائه مدل سازمان حکمت‌محور برای ادارات دولتی». فصلنامه مدیریت دولتی. دوره هفت، شماره 1. صص 185-209.

مرادی، مرتضی و حفیظی، پری. (1394). «نقش کنترل هیجانات و تحمل ابهام در تصمیم‌گیری حکیمانه». فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال چهارم، شماره 4. صص 1-29.

مرادی، مرتضی؛ جلیلیان، حمیدرضا؛ کوثرنشان، محمدرضا و جواهری کامل، مهدی. (1389). «رهبری تحول‌گرا و خلاقیت فردی و سازمانی». اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.

مرجانی، سید عباس. (1396). «تحلیلی بر مقوله دانش و حکمت (خرد) از منظر علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و اسلام». نشریه الکترونیکی سازمان کتابخانه‌ها موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. دوره 9، شماره 34 و 35.

موسوی، محمد؛ سرلک، محمد علی؛ عابسی، سعید و مرادی، مرتضی. (1392). «سنجش و ارزیابی خرد سازمانی و مدیریتی در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی با نگرشی به ابعاد فلسفی». فصلنامه بهبود مدیریت. سال هفتم، شماره 3. صص 141-163.

نویدی، امیر؛ شوقی، بهزاد؛ عسگرانی، مرتضی و رنجبری، محمد. (1396). «رابطه سبک‌های رهبری با خرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی». فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال یازدهم، شماره 1. صص 149-162.

Bagozzi, Richard P, Frank Belschak & Willem Verbeke (2010). The Role of Emotional Wisdo Salespersons' Relationships with Colleagues and Customers, *Psychology & Marketing*, 27(11): pp. 1001-1031 (November 2010).

- Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (2000). "Wisdom: a metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence". *American Psychologist*, 55(1): 122-136.
- Baltes, P., & Kubzmann, U. (2003). "Wisdom". *The Psychologist*, 16 (3): pp. 131- 133.
- Barman, A., & Choudhury, S. R. (2015). Economic and Organisational Wisdom for Asian Century. *Postmodern Openings*, (1): pp. 11-34.
- Bar-On, R. (2000). "Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory". In Bar-On, R. & Parker, J. D. (Eds.). *The handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.*
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). "Transformational leadership: A response to critiques". In M.M. Chermers & R. Anyman (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions. New York: Free Press.*
- Bernard, M., David. R. & Kimberley, B. B. (2009). " Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership". *The Leadership Quarterly*, 20: pp . 177-190.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000). " Organizational learning, knowledge and wisdom". *Journal of Organizational Change Management*, 13(6): pp. 595-618.
- Birren, E. B., & Fisher, L. M. (1990). "The elements of wisdom: overview and integration". In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development. Cambridge: Cambridge University Press*, pp . 317-332 .
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chatterjee, S., Moody, G. D., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2015). Strategic Relevance of Organizational Virtues Enabled by Information Technology in Organizational Innovation. *Journal of Management Information Systems, Forthcoming.*
- Clayton, V. (1982). "Wisdom and intelligence: the nature and function of knowledge in later years". *International Journal of Aging and Human Development*, 15(4): pp. 315-321.
- Courtney, J. F. (2001). "Decision making and knowledge management in inquiring organizations: towards a new decision making paradigm for DSS". *Decision Support Systems*, 31: pp. 17- 38.
- Duckett, H, & Macfarlane, E.(2003)."Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24: pp. 309-317.
- Ekmekçi, A. K., Teraman, S. B. S., & Acar, P. (2014). Wisdom and Management: A Conceptual Study on Wisdom Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150: pp. 1199-1204.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. London, Hutchinson.
- Hammond, M. M., Lester, G., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Age Diversity and Leadership: Enacting and Developing Leadership for All Ages. In *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 737-759). Palgrave Macmillan UK.
- Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2014). Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuous Enough to Succeed in Volatile Times? *Journal of business ethics*, 120(3): pp. 393-404.

- Jacques, E., & Clement, S. D. (1991). "Executive leadership: a practical guide to managing complexity". Cambridge, MA: Cason Hall.
- Jennex, M. (2018, January). Re-Examining the Jennex Olfman Knowledge Management Success Model. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Jason, L. A., Reichler, A., King, C., Madsen, D., Camacho, J., & Marchese, W. (2001). "The measurement of wisdom: A preliminary effort". *Journal of Community Psychology*, 29(5): pp. 585-598.
- Jeste, D. V., Ardelt, M., Blazer, D., Kraemer, H. C., Vaillant, G., & Meeks, T. W. (2010). Expert consensus on characteristics of wisdom: A Delphi method study. *The Gerontologist*, gnq022.
- Kakes, J. (1995). *Moral wisdom and good lives*. NY and London: Ithaca.
- Kessler, E. H. & Bailey. J. R. (2007). "Handbook of Organizational and Management Wisdom". Sage Publication.
- Kolb, D. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ.
- Kramer, D. A. (1990). "Conceptualizing wisdom: affect-cognition". In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 279-313). Cambridge University Press. Cambridge, pp. 279-313.
- Kramer, D. A. (2000). "Wisdom as a classical source of human strength: Conceptualization and empirical inquiry". *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1): pp. 83-101.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Krishnakumar, S., Hopkins, K., G. Szmerkovsky, J., & Robinson, M. D. (2016). Assessing workplace emotional intelligence: Development and validation of an ability-based measure. *The Journal of psychology*, 150(3): pp.371-404.
- Lawson, Sheron. (2003). *Examining The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*. Doctoral Dissertation, Nava Southeastern University, Proquest Information and Learning Company.
- Malan, L.C. and Kriger, M.P. (1998). Making sense of managerial wisdom, *Journal of Management Inquiry*, 7(3): 242.
- Miliman. J. & Czaplewski & Andrew.J.& Ferguson Jeffery/ (2003). Workplace Spirituality and employee work attitudes. *Journal of organizational changemanagment/* 16(4): 426-447.
- Mitroff, I. I. (2016). Wisdom: How the Leaders of Purpose-Driven Organizations Manage from Their Values. In *Combatting Disruptive Change*. Palgrave Macmillan US. 47-63.
- Moberg, D. J. (2001). "The next phase of business ethics: Research in ethical issues in organizations". *Ukraine: Elsevier Science / JAI press*.
- Montgomery, A. Barber, C. & McKee, P. (2002). "A phenomenological study of wisdom in later life". *International Journal of Aging and Human Development*, 54(2): 139-157.

- Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016). Impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behaviors and knowledge-sharing behaviors. *Journal of Business Ethics*, 133(2): pp. 325-333.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995). "The Knowledge-Creating Company". How Japanes Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford: Oxford University Press.
- Pascual-Leone, J. (1990). "Wisdom: toward organismic processes". In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* . Cambridge University Press : Cambridge.
- Peters, T.J. and Austin, N. (1985). "A Passion for Excellence". Random House, New York : NY.
- Pinheiro, P. Raposo, M. & Hernández, R. (2012). Measuring organizational wisdom applying an innovative model of analysis. *Management decision*, 50(8): pp. 1465-1487.
- Pourdjam, M., Ali-Siadat, S., & Rajaepour, S. (2015). The Relationship between Organizational Wisdom and Knowledge Management, Competitive Intelligence and Business Intelligence. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2); pp. 73-86.
- Reynolds, D. J. (2003). "A study of U.S. chief executive officers managerial wisdom". Presented to the Faculty of Argosy University In Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration.
- ROONEY, D. MCKENNA, B. (2008). Wisdom in public administration: Looking for sociology of wise practice. *Public Administration Review*, 68(4): pp. 709-721.
- Rowley, J. (2006). What do we need to know about wisdom?. *Management Decision*, 44(9): pp. 1246- 1257.
- Sabharwal, A. (2018). The Transformative Role of Institutional Repositories in Academic Knowledge Management. In *Managing Knowledge and Scholarly Assets in Academic Libraries* (pp. 127-155). IGI Global.
- Seivert, S. (1998). "Working from your core: Personal and corporate wisdom in a world of change". Boston: Butterworth-Heinemann..
- Shedlock, Dorothy J. (1998). "Wisdom: Assessment, development, and correlates". *Presented to the faculty of the Graduate School of Cornell University in Partial Fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy*.
- Shannon, Webb. (2005). "Examining Emotional intelligence and leadership". A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Psychology College of Arts and Sciences, University of South Florida.
- Small, M. W. (2004). "Wisdom and now managerial wisdom: do they have a place in management development programs?". *Journal of Management Development*, 23(8): pp. 761- 774.
- Small, W. Michael. (2010)." Developing wisdom and moral duty in management". *Journal of Management Development*, 30(9): pp. 836-846.
- Solansky, S. T. (2014). To fear foolishness for the sake of wisdom: A message to leaders. *Journal of business ethics*, 122(1): pp. 39-51.

- Spohrer, J., Bassano, C., Piciocchi, P., & Siddike, M. A. K. (2017). What Makes a System Smart? Wise? In *Advances in The Human Side of Service Engineering* (pp. 23-34). Germany: *Springer International Publishing*.
- Staudinger, U. M., Lopez, D. F., & Baltes, P. B. (1997). "The psychometric location of wisdom-related performance: intelligence, personality, and more". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(11): pp. 1200-1214.
- Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology*, 2(4): pp. 347-365.
- Sternberg, R. Y. (Ed.) (1990). "*Wisdom: its nature, origins, and development*". Cambridge England: Cambridge University Press.
- Stevens, R. P. (2011). *Maximizing Lead Generation: The Complete Guide for B2B Marketers*. U.S: Que Publishing.
- Stevens, K. J. (2000). "*Wisdom as an organizational construct: Reality or rhetoric?*". (Unpublished doctoral dissertation). Santa Barbara, California, The Fielding Institute .
- Vaill, P. B. (2007). Interpersonal Relations in Organizations and the Emergence of Wisdom. *Handbook of organizational and managerial wisdom*, (pp. 327-355). Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., & McKenna, B. (2014). Leaders' Personal Wisdom and Leader-Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration, *Journal of Business Ethics*, 121: pp.171-18.