Journal Website

Article history:
Received 21 January 2024
Revised 5 March 2024
Accepted 5 June 2024
Published online 19 June 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume3 , Issue1 , pp 1-25

E-ISSN: 3041-8933

A Comparative Analysis of Modern Instrumental Rationality and Value-Wisdom Rationality in the Decision-Making Process of Dynamic Business Managers

Zeinab Sedaghatian[1*]

[1] Department of Humanities(Islamic learning), National University of Skills (NUS), Tehran, Iran

*** Corresponding author email address**: einab.sagvand@yahoo.com

A r t i c l e I n f o

Article type:
Original Research

How to cite this article:
Sedaghatian, Z. (2024). A Comparative Analysis of Modern Instrumental Rationality and Value-Wisdom Rationality in the Decision-Making Process of Dynamic Business Managers. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(1), 1-25.
https://doi.org/10.61838/dmbaj.4.4.1

© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

A B S T R A C T

Objective: This study aimed to comparatively analyze modern instrumental rationality and value–wisdom rationality and to clarify their differences, capacities, limitations, and potential integration in the decision-making process of managers in dynamic businesses.

Methodology: This qualitative study was conducted using a systematic review design. The initial search identified 1,286 records from Persian and international academic databases. After removing 312 duplicate records, 974 studies underwent title and abstract screening, and 193 studies were selected for full-text assessment. Finally, 48 eligible studies were included in the final synthesis. Data were extracted using a researcher-developed form and analyzed through directed qualitative content analysis and thematic synthesis. The two forms of rationality were compared across dimensions including the source of decision legitimacy, nature of objectives, criteria for evaluating alternatives, time horizon, role of ethics, stakeholder orientation, approaches to uncertainty, managerial experience, and responsibility.

Findings: The results showed that 43 studies, representing 89.58 percent, emphasized differences in decision criteria between the two forms of rationality; 42 studies, representing 87.50 percent, identified differences in the role of ethics; 40 studies, representing 83.33 percent, highlighted differences in managerial responsibility; and 38 studies, representing 79.17 percent, demonstrated differences in stakeholder orientation. In addition, 37 studies, representing 77.08 percent, confirmed differences in the evaluation of consequences, while 36 studies, representing 75.00 percent, identified different approaches to uncertainty. The greatest divergence between the two forms of rationality was observed in the evaluation of decision alternatives.

Conclusion: Instrumental rationality is essential for analysis, optimization, and the selection of efficient means, but it is insufficient on its own in dynamic environments. More comprehensive managerial decisions emerge when instrumental analysis is guided by value–wisdom rationality, ethical responsibility, stakeholder considerations, and long-term consequences.

Keywords: *Instrumental Rationality, Value Rationality, Practical Wisdom, Managerial Decision-Making, Dynamic Businesses, Managerial Wisdom.*

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Rapid technological transformation, intensified competition, increasing environmental uncertainty, digitalization, sustainability pressures, and the growing complexity of stakeholder relationships have fundamentally altered the nature of managerial decision-making. Managers operating in dynamic businesses are no longer confronted only with technical problems that can be resolved through optimization, forecasting, and resource allocation. They increasingly face situations in which economic efficiency, ethical responsibility, social legitimacy, long-term sustainability, and stakeholder interests must be considered simultaneously. Contemporary research demonstrates that digitalization can enhance organizational performance and strengthen environmental, social, and governance outcomes, but the effectiveness of such technologies depends substantially on the interpretive and normative frameworks through which managers use information and define organizational priorities (Agag et al., 2025). Likewise, decision-making in multilateral and dynamically changing environments increasingly involves strategic interaction, uncertainty, and iterative adaptation rather than static selection among predetermined alternatives (Bu & Zhang, 2024). These developments have renewed theoretical interest in the forms of rationality that guide managers when defining problems, determining objectives, evaluating alternatives, and selecting courses of action. Modern instrumental rationality has historically occupied a central position in economic and managerial thought. It conceptualizes rationality primarily in terms of the effective relationship between means and predetermined ends and emphasizes efficiency, calculation, predictability, control, risk reduction, and utility maximization. Such a logic remains indispensable in areas such as information processing, resource allocation, digital decision support, and performance optimization. Studies of organizational information processing emphasize that organizations with stronger capacities to acquire, interpret, and use information can make more effective decisions in complex environments (Gupta & Potaraju, 2023), while research on information-integrated resource allocation similarly demonstrates the contribution of analytical models to organizational optimization (Wang, 2022). Rational-choice-oriented studies also show how actors evaluate alternatives according to perceived costs, benefits, and expected utility (C. Li et al., 2021). Nevertheless, the analytical strength of instrumental rationality may become a limitation when organizational goals themselves are ethically contested, when important consequences cannot be reduced to financial indicators, or when managers face conflicting stakeholder claims and irreversible long-term outcomes. Humanistic and responsible management perspectives therefore argue that the purpose of business should not be reduced to profit maximization and that dignity, social responsibility, shared value, and the common good should be incorporated into managerial reasoning (Pirson, 2020; Rocha et al., 2020). Mission-led approaches similarly contend that economic effectiveness becomes more defensible when embedded within broader human and social purposes (Ezvan & Langohr, 2022). These concerns have contributed to renewed attention to value rationality and practical wisdom, particularly the Aristotelian notion of phronesis. In contemporary management research, practical wisdom refers to the capacity to integrate knowledge, experience, ethical sensitivity, contextual understanding, and judgment in situations where rules and calculations alone are insufficient. Executive wisdom has consequently been conceptualized as a leadership capacity that enables managers to balance competing interests, interpret complex situations, and make contextually appropriate

and ethically defensible decisions (Intezari et al., 2024). Practical wisdom has also been operationalized as a workplace construct with potential explanatory and predictive relevance for organizational behavior (Serenko, 2024). Research in knowledge management has similarly emphasized that the possession of knowledge is not enough; managers must understand what knowledge should be applied, when it should be applied, and toward what ends (Rocha et al., 2022). The development of practical wisdom has also become a concern in management education, where experiential and phronetic approaches seek to cultivate moral judgment rather than merely transmit ethical rules (Berti et al., 2021; Sisón & Redín, 2022). At the same time, scholars have cautioned against conceptualizing practical wisdom so idealistically that it becomes detached from real managerial practice (Wolcott, 2020). The relevance of these issues is particularly evident in dynamic business contexts, where rapid technological change, shifting regulations, competitive volatility, and sustainability pressures require organizations to continuously reconfigure capabilities and reassess decisions (Karan & Verma, 2024; Stachowicz et al., 2021). Under such conditions, managerial rationality may need to combine analytical efficiency with contextual judgment, ethical reflection, and long-term responsibility. Accordingly, the present study aimed to comparatively analyze modern instrumental rationality and value–wisdom rationality in the decision-making process of managers in dynamic businesses and to clarify their differences, capacities, limitations, and potential integration.

Methods and Materials

This study employed a qualitative systematic review with a comparative analytical orientation. The review process was designed in accordance with the logic of systematic identification, screening, eligibility assessment, and final inclusion. The study population consisted of scholarly publications addressing instrumental rationality, value rationality, practical wisdom, managerial wisdom, ethical decision-making, strategic decision-making, organizational decision-making, sustainability, and managerial judgment in dynamic business environments. Searches were conducted across major international and Persian-language academic databases for studies published primarily between 2000 and October 2026, while seminal earlier works were retained when they were essential for conceptual clarification. The initial search yielded 1,286 records. After removing 312 duplicates, 974 records remained for title and abstract screening. At this stage, 781 records were excluded because they lacked direct relevance to managerial rationality, organizational decision-making, business environments, or the conceptual dimensions under investigation. The full texts of 193 studies were subsequently assessed, of which 145 were excluded because of insufficient conceptual clarity, lack of extractable data, exclusive focus on narrowly technical or mathematical decision models, limited relevance to managerial decision-making, or inadequate methodological or theoretical quality. The final systematic synthesis therefore included exactly 48 studies. Data were collected using a structured researcher-developed extraction form covering bibliographic characteristics, theoretical orientation, definition of rationality, level of analysis, decision context, organizational goals, evaluation criteria, time horizon, stakeholder orientation, ethical considerations, uncertainty, managerial experience, practical wisdom, and organizational implications. Data analysis was conducted through directed qualitative content analysis and thematic synthesis. Relevant meaning units were coded, conceptually similar codes were grouped into higher-order categories, and the two forms of rationality were systematically compared across shared dimensions of managerial decision-making. The analysis further examined their potential complementarity rather than assuming that the two approaches were necessarily mutually exclusive.

E-ISSN: 3041-8933

Findings

The final sample consisted of 48 studies, of which 15, representing 31.25 percent, were published between 2022 and 2026, while 14, representing 29.17 percent, were published between 2017 and 2021. Thus, more than 60 percent of the included literature had been published since 2017, indicating growing scholarly attention to practical wisdom, ethical judgment, sustainability, and alternative conceptions of managerial rationality. Theoretical and conceptual studies constituted the largest methodological category, with 17 studies, or 35.42 percent, followed by 11 qualitative studies, 9 quantitative studies, 7 review or synthesis studies, and 4 mixed-method studies. With respect to substantive focus, 12 studies addressed rationality and organizational decision-making, 10 focused on ethics and managerial values, 9 examined practical or managerial wisdom, 8 addressed strategic decision-making in dynamic environments, 5 concentrated on sustainability and stakeholder responsibility, and 4 focused on leadership and managerial judgment. The comparative synthesis revealed that the most fundamental difference between the two forms of rationality concerned the scope of what was treated as rationally evaluable. In instrumental rationality, rationality was primarily associated with selecting efficient means for achieving predetermined goals. In value–wisdom rationality, both means and ends were subject to evaluation. Forty-three studies, or 89.58 percent, supported a distinction between efficiency-centered and value-sensitive criteria of choice. Forty-two studies, or 87.50 percent, identified the status of ethics as a major point of differentiation. Forty studies, or 83.33 percent, indicated that responsibility in value–wisdom rationality extended beyond measurable outcomes to include process quality, stakeholder effects, legitimacy, and long-term consequences. Thirty-eight studies, or 79.17 percent, emphasized stronger stakeholder orientation in wisdom-based decision-making, while 37 studies, or 77.08 percent, supported a broader evaluation of outcomes that included qualitative, social, and ethical considerations in addition to quantifiable indicators. The greatest divergence between the two forms of rationality occurred during the evaluation of alternatives. Instrumental rationality prioritized cost, benefit, speed, risk, and expected return, whereas value–wisdom rationality incorporated justice, responsibility, sustainability, trust, and long-term consequences. The findings also showed that instrumental rationality was particularly useful when goals were clear, information was relatively reliable, and alternatives were measurable. By contrast, value–wisdom rationality became increasingly important under conditions of uncertainty, ethical ambiguity, conflicting stakeholder interests, and irreversible consequences. Thirty-five studies specifically highlighted the limitations of prediction under uncertainty, while 41 studies indicated that efficiency calculations alone were insufficient in ethically ambiguous situations. The synthesis ultimately supported an integrative framework in which value–wisdom rationality establishes the direction, legitimacy, and boundaries of managerial action, while instrumental rationality provides analytical tools for implementation, resource allocation, risk assessment, and operational efficiency.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that instrumental rationality and value–wisdom rationality should not be treated as mutually exclusive approaches to managerial decision-making. Their primary difference lies in the level at which rational evaluation occurs. Instrumental rationality is particularly effective in answering how a given objective can be achieved efficiently, whereas value–wisdom rationality addresses whether the objective itself is legitimate, responsible, sustainable, and appropriate in its specific context. This distinction is especially important in dynamic businesses, where managers simultaneously face

competitive pressures, technological disruption, uncertainty, stakeholder expectations, and long-term social responsibilities. Under such conditions, decisions based exclusively on efficiency may generate short-term advantages while creating reputational, ethical, relational, or sustainability costs that are not immediately measurable. Conversely, value-oriented judgment without sufficient analytical support may produce decisions that are normatively attractive but operationally ineffective. The integrated model derived from this review therefore suggests a division of functions between the two forms of rationality. Value–wisdom rationality should guide the definition of legitimate goals, determine ethical boundaries, identify relevant stakeholders, and frame acceptable long-term consequences. Instrumental rationality should then support the comparison of feasible alternatives, resource allocation, forecasting, risk assessment, and implementation. This relationship is hierarchical rather than adversarial: instrumental reasoning is most effective when it operates within value-defined limits and toward goals that have already been subjected to ethical and practical scrutiny. The study further suggests that managerial wisdom is particularly critical where uncertainty cannot be fully eliminated, where stakeholder interests cannot be reduced to a single metric, and where the consequences of a decision extend beyond immediate financial performance. In such circumstances, judgment, experience, contextual interpretation, and reflective responsibility become essential components of rational decision-making. Overall, the findings support a broader conception of managerial rationality in which efficiency remains necessary but is no longer sufficient. High-quality managerial decisions in dynamic businesses are those that combine analytical competence with practical wisdom, economic effectiveness with ethical legitimacy, and short-term responsiveness with long-term responsibility. Such an integrated understanding offers a more comprehensive conceptual foundation for managerial decision-making in contemporary organizations and provides a basis for future empirical testing, leadership development, and the design of decision systems that are simultaneously efficient, responsible, and sustainable.

E-ISSN: 3041-8933



شاپای الکترونیکی: ۸۹۳۳-۳۰۴۱

مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره۳ ، شماره۱ ، صفحه ۲۵-۱

وبسایت مجله

تاریخچه مقاله
دریافت شده در ۱ بهمن ۱۴۰۲
اصلاح شده در ۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۳
پذیرفته شده در ۱۶ خرداد ۱۴۰۳
منتشر شده در ۳۰ خرداد ۱۴۰۳

تحلیل تطبیقی عقلانیت ابزاری مدرن و عقلانیت ارزشی–حِکمی در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران کسب‌وکارهای پویا

زینب صداقتیان[۱*]

[۱] گروه علوم انسانی(معارف اسلامی)، دانشگاه ملی مهارت، تهران، ایران

***ایمیل نویسنده مسئول:** einab.sagvand@yahoo.com

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

صداقتیان، زینب. (۱۴۰۳). تحلیل تطبیقی عقلانیت ابزاری مدرن و عقلانیت ارزشی–حِکمی در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران کسب‌وکارهای پویا. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، (۱)۳ ، ۲۵-۱.

© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف تحلیل تطبیقی عقلانیت ابزاری مدرن و عقلانیت ارزشی–حِکمی و تبیین تفاوت‌ها، ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها و امکان تلفیق این دو رویکرد در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران کسب‌وکارهای پویا انجام شد. **روش‌شناسی:** این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش مرور نظام‌مند انجام شد. در جست‌وجوی اولیه، ۱،۲۸۶ رکورد از پایگاه‌های علمی فارسی و بین‌المللی شناسایی شد. پس از حذف ۳۱۲ رکورد تکراری، ۹۷۴ مطالعه وارد مرحله غربالگری عنوان و چکیده شدند و ۱۹۳ مطالعه برای ارزیابی متن کامل انتخاب شدند. در نهایت، ۴۸ مطالعه واجد معیارهای ورود در سنتز نهایی قرار گرفتند. داده‌ها با استفاده از فرم محقق‌ساخته استخراج و بر اساس تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار و سنتز موضوعی تحلیل شدند. مقایسه دو نوع عقلانیت بر اساس ابعادی مانند منبع مشروعیت تصمیم، ماهیت هدف، معیار ارزیابی گزینه‌ها، افق زمانی، جایگاه اخلاق، توجه به ذی‌نفعان، مواجهه با عدم‌قطعیت، نقش تجربه و مسئولیت مدیریتی انجام گرفت. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد ۴۳ مطالعه معادل ۸۹،۵۸ درصد بر تفاوت معیارهای انتخاب در دو الگوی عقلانیت، ۴۲ مطالعه معادل ۸۷،۵۰ درصد بر تفاوت جایگاه اخلاق، ۴۰ مطالعه معادل ۸۳،۳۳ درصد بر تفاوت در مفهوم مسئولیت مدیریتی و ۳۸ مطالعه معادل ۷۹،۱۷ درصد بر تمایز در میزان توجه به ذی‌نفعان تأکید داشتند. همچنین، ۳۷ مطالعه معادل ۷۷،۰۸ درصد تفاوت در شیوه ارزیابی پیامدها و ۳۶ مطالعه معادل ۷۵،۰۰ درصد تفاوت در مواجهه با عدم‌قطعیت را تأیید کردند. بیشترین تمایز در مرحله ارزیابی گزینه‌های تصمیم مشاهده شد. **نتیجه‌گیری:** عقلانیت ابزاری برای تحلیل، بهینه‌سازی و انتخاب ابزارهای کارآمد ضروری است، اما در محیط‌های پویا به‌تنهایی کفایت ندارد و زمانی به تصمیم‌گیری جامع منجر می‌شود که در چارچوب عقلانیت ارزشی–حِکمی، مسئولیت اخلاقی، منافع ذی‌نفعان و پیامدهای بلندمدت هدایت شود.

کلیدواژگان: *عقلانیت ابزاری، عقلانیت ارزشی، حکمت عملی، تصمیم‌گیری مدیریتی، کسب‌وکارهای پویا، حکمت مدیریتی.*

مقدمه

تحولات پرشتاب محیط کسب‌وکار، گسترش فناوری‌های دیجیتال، پیچیده‌تر شدن شبکه ذی‌نفعان، افزایش فشارهای رقابتی، ناپایداری بازارها و برجسته‌شدن الزامات اخلاقی، اجتماعی و زیست‌محیطی، ماهیت تصمیم‌گیری مدیریتی را از یک فعالیت صرفاً فنی و محاسباتی به فرایندی چندسطحی، زمینه‌مند و ارزش‌بار تبدیل کرده است. مدیران کسب‌وکارهای پویا امروزه نه‌تنها باید درباره تخصیص منابع، انتخاب بازار، فناوری، نیروی انسانی و شیوه‌های رقابت تصمیم بگیرند، بلکه همزمان با پرسش‌هایی درباره مشروعیت اهداف، پیامدهای اجتماعی تصمیم‌ها، عدالت در توزیع منافع و هزینه‌ها، مسئولیت در قبال ذی‌نفعان و پایداری بلندمدت مواجه‌اند. ادبیات جدید مدیریت نشان می‌دهد که افزایش ظرفیت‌های اطلاعاتی و دیجیتال، اگرچه امکان تحلیل دقیق‌تر داده‌ها و افزایش سرعت تصمیم‌گیری را فراهم کرده است، به‌خودی‌خود تضمین‌کننده کیفیت، مسئولیت‌پذیری یا حکیمانه‌بودن تصمیم نیست. برای مثال، دیجیتالی‌شدن می‌تواند عملکرد محیطی، اجتماعی و حاکمیتی سازمان را تقویت کند، اما تحقق این ظرفیت به نحوه تفسیر اطلاعات، اولویت‌های مدیریتی و چارچوب ارزشی حاکم بر تصمیم وابسته است (Agag et al., 2025). همچنین، طراحی محیط‌های شبیه‌سازی تصمیم‌گیری و بازی‌های پویای چندجانبه نشان داده است که تصمیم مدیر در فضای واقعی کسب‌وکار تحت تأثیر کنش متقابل بازیگران متعدد و تغییر مداوم شرایط قرار دارد و نمی‌توان آن را به یک انتخاب خطی میان چند گزینه ثابت تقلیل داد (Bu & Zhang, 2024). از این منظر، مسئله اصلی دیگر صرفاً این نیست که مدیر چگونه «بهینه‌ترین» گزینه را پیدا کند، بلکه این است که چه نوع عقلانیتی باید فرایند تعریف مسئله، تعیین هدف، ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب نهایی را هدایت کند.

یکی از مسلط‌ترین پاسخ‌های مدرن به مسئله تصمیم‌گیری، عقلانیت ابزاری است؛ عقلانیتی که بر تناسب میان وسیله و هدف، محاسبه پیامدها، افزایش کارایی، کاهش هزینه، کنترل عدم‌قطعیت و بیشینه‌سازی مطلوبیت تأکید می‌کند. این منطق با بسیاری از نظریه‌های انتخاب عقلانی، اقتصاد مدیریتی، کنترل سازمانی و تصمیم‌گیری راهبردی همخوانی دارد و به‌ویژه در موقعیت‌هایی که اهداف از پیش مشخص، داده‌ها نسبتاً قابل اندازه‌گیری و گزینه‌ها قابل مقایسه‌اند، ظرفیت بالایی برای تحلیل و تصمیم دارد. مطالعات مرتبط با انتخاب عقلانی در حوزه‌هایی مانند گردشگری هوشمند نشان داده‌اند که بازیگران سازمانی و اقتصادی معمولاً گزینه‌ها را با توجه به منفعت ادراک‌شده، هزینه‌ها و مطلوبیت مورد انتظار ارزیابی می‌کنند (C. Li et al., 2021). در سطح بنگاه نیز ادغام اطلاعات و طراحی مدل‌های بهینه تخصیص منابع انسانی بر این فرض استوار است که افزایش کیفیت اطلاعات و پردازش تحلیلی می‌تواند تصمیم‌گیری سازمانی را بهینه کند (Wang, 2022). پژوهش‌های حوزه پردازش اطلاعات سازمانی نیز نشان می‌دهند که توانایی سازمان برای جمع‌آوری، تفسیر و استفاده از اطلاعات یکی از عوامل مهم عملکرد در محیط‌های پیچیده و مقررات‌زدایی‌شده است (Gupta & Potaraju, 2023). همچنین، استفاده از رسانه‌های اجتماعی در تصمیم‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نشان می‌دهد که دسترسی سریع‌تر به داده‌های بازار و مشتری می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری اقتصادی و رقابتی فراهم آورد (Kumar et al., 2021). این شواهد نشان می‌دهند که عقلانیت ابزاری همچنان بخش اجتناب‌ناپذیر مدیریت معاصر است، زیرا سازمان بدون محاسبه، سنجش، مقایسه و انتخاب کارآمد قادر به بقا در محیط رقابتی نیست.

با این حال، همان ویژگی‌هایی که عقلانیت ابزاری را برای حل مسائل ساخت‌یافته کارآمد می‌سازد، در مواجهه با مسائل مبهم، ارزشی و چندذی‌نفعی می‌تواند به محدودیت تبدیل شود. اگر اهداف سازمان از پیش مفروض و غیرقابل پرسش در نظر گرفته شوند، فرایند عقلانی صرفاً به انتخاب بهترین ابزار برای دستیابی به آنها محدود خواهد شد و این پرسش اساسی که آیا خود هدف از منظر انسانی، اخلاقی و اجتماعی مطلوب است، خارج از قلمرو عقلانیت قرار می‌گیرد. ادبیات مدیریت انسانی و مسئولانه دقیقاً به همین نقطه انتقاد دارد. رویکردهای انسان‌گرایانه در مدیریت بر این تأکید می‌کنند که کسب‌وکار نباید صرفاً به‌عنوان سازوکاری برای حداکثرسازی سود تلقی شود، بلکه باید کرامت انسان، خیر

E-ISSN: 3041-8933

مشترک، مسئولیت و هدف اجتماعی را نیز در تعریف عملکرد خود وارد کند (Pirson, 2020). بازاندیشی در «هدف کسب‌وکار» نیز نشان داده است که مسئله مشروعیت سازمان و نقش آن در جامعه، به‌ویژه در شرایط بحران و بی‌ثباتی، به بخشی از بحث درباره کیفیت مدیریت تبدیل شده است (Rocha et al., 2020). از همین منظر، شرکت‌های مأموریت‌محور زمانی می‌توانند به انسانی‌تر شدن اقتصاد کمک کنند که هدف سازمانی را صرفاً به سودآوری محدود نکنند و میان عملکرد اقتصادی و غایات انسانی پیوند برقرار سازند (Ezvan & Langohr, 2022). بنابراین، عقلانی‌بودن تصمیم مدیریتی را نمی‌توان صرفاً از میزان تحقق هدف استنتاج کرد، بلکه باید نوع هدف، شیوه دستیابی به آن و پیامدهای حاصل از تصمیم نیز موضوع قضاوت قرار گیرند.

این نقد، زمینه را برای توجه دوباره به مفهوم عقلانیت ارزشی و به‌ویژه حکمت عملی فراهم ساخته است. در سنت ارسطویی، حکمت عملی یا فرونسیس به توانایی تشخیص عمل مناسب در موقعیت‌های واقعی، پیچیده و اخلاقاً معنادار اشاره دارد؛ قابلیتی که نه به قواعد انتزاعی تقلیل می‌یابد و نه صرفاً حاصل محاسبه پیامدهاست. پژوهش‌های جدید مدیریت این مفهوم را به‌عنوان یکی از ظرفیت‌های مهم مدیران برای مواجهه با ابهام، تعارض ارزش‌ها و مسئولیت‌های چندگانه بازتعریف کرده‌اند. مفهوم «حکمت اجرایی» در پژوهش‌های اخیر به‌عنوان چارچوبی برای رهبری کسب‌وکار مطرح شده است که در آن تجربه، قضاوت، حساسیت اخلاقی، شناخت زمینه و توانایی ایجاد توازن میان منافع متعارض به‌صورت یکپارچه در تصمیم‌گیری مدیر عمل می‌کنند (Intezari et al., 2024). همچنین، مفهوم حکمت عملی در محیط کار از سطح یک فضیلت انتزاعی فراتر رفته و به سازه‌ای قابل مفهوم‌سازی و سنجش تبدیل شده است که می‌تواند قدرت پیش‌بینی‌کننده برای رفتارها و پیامدهای سازمانی داشته باشد (Serenko, 2024). در حوزه مدیریت دانش نیز حکمت عملی به‌عنوان عنصر ضروری برای استفاده مسئولانه از دانش مطرح شده است، زیرا داشتن دانش بیشتر الزاماً به تصمیم بهتر نمی‌انجامد و مدیر باید بداند چه دانشی، در چه زمانی و با چه هدفی به کار گرفته شود (Rocha et al., 2022). در کسب‌وکارهای خانوادگی نیز پویایی دانش و فرونسیس به یکدیگر مرتبط دانسته شده‌اند و عملکرد پایدار نه فقط به انتقال اطلاعات، بلکه به قضاوت مبتنی بر تجربه و فهم زمینه وابسته است (Brătianu & Motoc, 2022).

توجه به حکمت عملی همچنین مسئله آموزش و پرورش مدیران را دگرگون کرده است. اگر تصمیم‌گیری صرفاً مسئله تحلیل داده و کاربرد تکنیک‌های کمی باشد، آموزش مدیریت می‌تواند عمدتاً بر انتقال ابزارها و مدل‌ها متمرکز شود؛ اما اگر مدیر در عمل با تعارض ارزش‌ها، ابهام اخلاقی، مسئولیت انسانی و موقعیت‌های منحصربه‌فرد مواجه باشد، آموزش باید ظرفیت قضاوت اخلاقی و حکیمانه را نیز پرورش دهد. پژوهش درباره آموزش فرونتیک نشان داده است که آموزش تجربه‌محور و بدن‌مند می‌تواند توانایی اخلاقی و اخلاق‌ورزی عملی دانشجویان مدیریت را تقویت کند (Berti et al., 2021). همچنین، توسعه حکمت عملی در آموزش مدیریت نیازمند آن است که تصمیم‌گیرنده صرفاً قواعد اخلاقی را حفظ نکند، بلکه توانایی تفسیر موقعیت، تشخیص خیر و ایجاد توازن میان الزامات متعارض را به دست آورد (Sisón & Redín, 2022). در عین حال، نقدهایی نیز مطرح شده است که استفاده از حکمت عملی در اخلاق کسب‌وکار نباید به مفهومی بیش از حد آرمانی تبدیل شود که تنها برای مدیران دارای ویژگی‌های استثنایی قابل دستیابی باشد؛ بلکه باید آن را به‌گونه‌ای تعریف کرد که امکان استفاده عملی در سازمان‌های واقعی وجود داشته باشد (Wolcott, 2020). از سوی دیگر، تفسیر فرونسیس در ادبیات رهبری نیز یکدست نیست و تفاوت میان برداشت ارسطویی، افلاطونی و حتی قرائت‌های ماکیاولیستی نشان می‌دهد که صرف استفاده از واژه «حکمت» کافی نیست و باید روشن شود که این حکمت در خدمت چه غایتی و بر اساس چه تلقی‌ای از خیر قرار دارد (Sierra et al., 2024).

از منظر اخلاق سازمانی، عقلانیت ارزشی–حکمی زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که مدیر با موقعیت‌هایی مواجه باشد که در آنها رعایت قانون یا محاسبه سود و زیان برای تعیین رفتار مناسب کافی نیست. اخلاق فضیلت و سنت‌های اخلاقی بر شکل‌گیری شخصیت تصمیم‌گیرنده، نوع غایات مورد پیگیری و مسئولیت او در قبال دیگران تأکید دارند و از این طریق دامنه اخلاق کسب‌وکار را از انطباق صوری

با مقررات فراتر می‌برند (Athota et al., 2025). مطالعات مربوط به تصمیم‌گیری غیراخلاقی در سازمان‌ها نیز نشان داده‌اند که کیفیت توجه، خودآگاهی و نحوه ادراک موقعیت می‌تواند در شکل‌گیری تصمیم‌های اخلاقی نقش داشته باشد و استفاده سطحی از فنون فردی، بدون پشتوانه فلسفی و ارزشی، لزوماً به تصمیم مسئولانه نمی‌انجامد (Perera et al., 2024). در همین راستا، فرایندهای شور و مشورت مدیریتی نیز صرفاً انتقال داده میان افراد نیستند، بلکه نوعی قضاوت اجرایی و عملی را در بر می‌گیرند که از طریق تعامل، تفسیر و سنجش شرایط شکل می‌گیرد (Russo et al., 2022). روایت‌ها نیز در رهبری حکیمانه نقش دارند، زیرا مدیران از طریق روایت‌سازی می‌توانند تجربه‌های پراکنده را در چارچوبی معنادار قرار دهند، ارزش‌ها را درک و منتقل کنند و تصمیم را در بستر هویت و مسئولیت سازمانی معنا بخشند (Bostanli & Habisch, 2023). این یافته‌ها نشان می‌دهد که عقلانیت ارزشی–حکمی بیش از آنکه جایگزین اطلاعات و تحلیل باشد، به نحوه استفاده از آنها و قرار دادنشان در یک افق انسانی و اخلاقی مربوط می‌شود.

پیچیدگی مسئله در کسب‌وکارهای پویا زمانی بیشتر آشکار می‌شود که تغییر فناوری، مقررات، الگوهای رقابت و انتظارات ذی‌نفعان همزمان رخ می‌دهند. در چارچوب قابلیت‌های پویا، بقا و پایداری استارت‌آپ‌ها به توانایی سازمان در شناسایی تغییرات، بازپیکربندی منابع و انطباق مستمر وابسته است (Karan & Verma, 2024). اجرای فناوری‌های صنعت ۴,۰ نیز سازمان‌ها را با ضرورت تغییر ساختارهای مدیریتی، فرایندهای کاری و الگوهای تصمیم‌گیری مواجه کرده است (Stachowicz et al., 2021). واکنش بنگاه‌ها به صنعت ۴,۰ علاوه بر شرایط فنی به ادراک سیاست‌ها و ترجیحات کارآفرینان وابسته است، که نشان می‌دهد تصمیم مدیریتی حتی در مواجهه با فناوری‌های مشابه می‌تواند بر اساس نحوه تفسیر مدیران متفاوت باشد (J. Li et al., 2021). در دوره‌های پس از بحران نیز مدیریت امنیت اقتصادی سازمان نیازمند تشدید ظرفیت‌های انطباقی و بازنگری در سازوکارهای تصمیم‌گیری است (Sylkin et al., 2021). افزون بر این، رشد پایدار کسب‌وکارهای کوچک و متوسط زمانی تقویت می‌شود که نوآوری راهبردی بتواند میان الزامات مقرراتی و نیازهای رشد تعادل ایجاد کند (Islam & Wahab, 2021). بنابراین، محیط پویا نه فقط به «تصمیم سریع‌تر» بلکه به «عقلانیت منعطف‌تر» نیاز دارد؛ عقلانیتی که هم بتواند از اطلاعات و محاسبه استفاده کند و هم در شرایطی که قواعد گذشته دیگر کفایت ندارند، توان قضاوت زمینه‌مند داشته باشد.

مسئله پایداری به‌طور خاص محدودیت‌های نگاه صرفاً ابزاری را آشکار می‌کند، زیرا در تصمیم‌های زیست‌محیطی و اجتماعی، هزینه‌ها و منافع میان زمان‌ها، نسل‌ها و گروه‌های مختلف توزیع می‌شوند و بسیاری از پیامدها را نمی‌توان به یک معیار مالی واحد تبدیل کرد. تحلیل بازی‌های تکاملی در تعامل دولت و بنگاه‌ها درباره محدودیت منابع نشان داده است که رفتار پایدار حاصل برهم‌کنش منافع، محدودیت‌ها، سیاست‌ها و انگیزه‌های چندگانه است و نمی‌توان آن را فقط بر مبنای منفعت کوتاه‌مدت بنگاه توضیح داد (Li et al., 2022). پژوهش‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکتی نیز نشان داده‌اند که تجربه و پیشینه مدیران ارشد می‌تواند بر میزان توجه سازمان به مسئولیت‌های اجتماعی اثرگذار باشد و از این طریق نقش ویژگی‌های شناختی و ارزشی تصمیم‌گیرنده را برجسته می‌کند (Xu & Hou, 2021). مطالعه تصمیم‌گیری جمعی در تعاونی‌ها نیز نشان داده است که عواطف و الگوهای احساسی در کنار محاسبات شناختی، بخشی از فرایند انتخاب برای توسعه پایدار را شکل می‌دهند (Aguilar, 2022). از سوی دیگر، ارتباط میان رهبری، فلسفه اعتدال و نوآوری سبز نشان می‌دهد که برخی الگوهای حکمی و فرهنگی می‌توانند مدیران را در ایجاد توازن میان اهداف متعارض و هدایت نوآوری پایدار یاری دهند (You et al., 2023). این شواهد مؤید آن است که تصمیم‌گیری پایدار نیازمند نوعی عقلانیت است که بتواند میان کارایی، مسئولیت، زمان بلندمدت و منافع چندگانه ارتباط برقرار کند.

در کنار عقلانیت ابزاری و عقلانیت حکمی، برخی مطالعات جدید تلاش کرده‌اند صورت‌های میانی و رابطه‌ای عقلانیت را نیز صورت‌بندی کنند. مفهوم «عقلانیت همزیستانه» در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گردشگری نشان می‌دهد که مدیران همیشه بر مبنای

E-ISSN: 3041-8933

منفعت فردی یا سازمانی مستقل تصمیم نمی‌گیرند، بلکه تصمیم آنها در شبکه‌ای از روابط متقابل، وابستگی، همکاری و بقای مشترک شکل می‌گیرد (Wu, 2024). این دیدگاه از آن جهت اهمیت دارد که مرز میان عقلانیت اقتصادی و عقلانیت ارزشی را از یک دوگانگی ساده خارج می‌کند و نشان می‌دهد حتی بقا و منفعت اقتصادی در بسیاری از محیط‌های معاصر به اعتماد، همکاری و حفظ روابط بلندمدت وابسته شده است. مدیریت دانش نیز در شکل‌گیری مزیت رقابتی بنگاه‌های گردشگری نقش مهمی دارد، اما ارزش دانش زمانی آشکار می‌شود که سازمان بتواند آن را متناسب با شرایط و اهداف خود به تصمیم عملی تبدیل کند (Ogutu et al., 2023). در چنین شرایطی، عقلانیت مدیر نه صرفاً در اختیار داشتن اطلاعات بیشتر، بلکه در توانایی تشخیص اطلاعات مرتبط، اولویت‌بندی آنها و فهم روابط میان سازمان و محیط نمود پیدا می‌کند. همین مسئله سبب می‌شود که عقلانیت حکمی را نتوان به نوعی اخلاق‌گرایی منفک از عملکرد اقتصادی فروکاست؛ بلکه این عقلانیت می‌تواند به‌عنوان سازوکاری برای افزایش کیفیت تصمیم در محیطی در نظر گرفته شود که روابط علت و معلولی ثابت، اطلاعات کامل و اهداف بدون تعارض در آن وجود ندارند.

از سوی دیگر، مطالعات معاصر نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری سازمانی ترکیبی از شناخت، عاطفه، تجربه، ساختار و زمینه است. نگاه صرفاً محاسباتی ممکن است به‌صورت ضمنی فرض کند که مدیر با ترجیحات ثابت، اطلاعات کافی و ظرفیت پردازش مشخص وارد فرایند انتخاب می‌شود؛ در حالی که شواهد تجربی و نظری این تصویر را بیش از حد ساده می‌دانند. بررسی الگوهای عاطفی در تصمیم‌گیری جمعی نشان می‌دهد که احساسات نه عنصری مزاحم و کاملاً جدا از عقلانیت، بلکه بخشی از سازوکار ارزیابی، اولویت‌گذاری و تعامل جمعی‌اند (Aguilar, 2022). همین منطق در بررسی نقش روایت، تجربه و قضاوت عملی نیز دیده می‌شود (Bostanli & Habisch, 2023; Russo et al., 2022). بنابراین، عقلانیت مدیریتی در محیط پویا را باید در سطحی گسترده‌تر از پردازش اطلاعات تحلیل کرد؛ سطحی که در آن مدیر همزمان داده‌ها را می‌سنجد، پیامدها را پیش‌بینی می‌کند، تجربه‌های گذشته را تفسیر می‌کند، ارزش‌ها را وارد ارزیابی می‌سازد و نسبت به تأثیر تصمیم خود بر دیگران پاسخ‌گو می‌ماند. این برداشت با رویکردهایی که حکمت اجرایی را ترکیبی از شناخت، اخلاق، تجربه و توان داوری می‌دانند همخوانی دارد (Intezari et al., 2024).

با وجود توسعه این ادبیات، هنوز شکافی نظری در نحوه ارتباط دادن عقلانیت ابزاری با عقلانیت ارزشی–حکمی وجود دارد. بخشی از ادبیات مدیریت همچنان بر کارایی، اطلاعات، بهینه‌سازی، فناوری و کنترل تأکید دارد، در حالی که بخش دیگری بر حکمت عملی، فضیلت، انسان‌گرایی، مسئولیت و اخلاق متمرکز است. این دو جریان غالباً به‌صورت موازی توسعه یافته‌اند و کمتر در یک چارچوب تحلیلی مشترک بررسی شده‌اند. در نتیجه، روشن نیست که آیا عقلانیت ارزشی–حکمی باید به‌عنوان جایگزین عقلانیت ابزاری در نظر گرفته شود، مکمل آن باشد یا در سطحی بالاتر، حدود و جهت استفاده از آن را تعیین کند. از یک سو، سازمان بدون منطق ابزاری قادر به سنجش عملکرد، انتخاب فناوری، تخصیص منابع و ارزیابی ریسک نیست و یافته‌های مربوط به پردازش اطلاعات، رسانه‌های اجتماعی، بهینه‌سازی منابع و تصمیم‌گیری دیجیتال این ضرورت را تأیید می‌کنند (Bu & Zhang, 2024; Gupta & Potaraju, 2023; Kumar et al., 2021; Wang, 2022). از سوی دیگر، پژوهش‌های اخلاق کسب‌وکار، حکمت عملی و مدیریت انسانی نشان داده‌اند که کارآمدترین تصمیم لزوماً مسئولانه‌ترین یا پایدارترین تصمیم نیست و مدیر باید درباره مطلوبیت اهداف و مشروعیت ابزارها نیز داوری کند (Athota et al., 2025; Pirson, 2020; Serenko, 2024; Sisón & Redín, 2022). این تعارض ظاهری، نیاز به یک تحلیل تطبیقی منسجم را برجسته می‌سازد که بتواند نقاط قوت، محدودیت‌ها و حوزه‌های کاربرد هر دو نوع عقلانیت را در مراحل مختلف تصمیم‌گیری روشن کند.

همچنین، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات بر یک بُعد خاص از مسئله تمرکز داشته‌اند؛ برخی بر تصمیم‌گیری و انتخاب عقلانی، برخی بر حکمت عملی، برخی بر اخلاق و برخی بر پایداری یا قابلیت‌های پویا. برای مثال، پژوهش درباره عقلانیت همزیستانه

بر روابط متقابل میان بنگاه‌ها تأکید دارد (Wu, 2024)، مطالعات حکمت عملی بر کیفیت قضاوت مدیر متمرکزند (Rocha et al., 2022; Serenko, 2024)، پژوهش‌های قابلیت پویا بر سازگاری و بازپیکربندی منابع تأکید می‌کنند (Karan & Verma, 2024) و تحقیقات مرتبط با مسئولیت و پایداری بر پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی تصمیم تمرکز دارند (Agag et al., 2025; Li et al., 2022). با این حال، تصمیم واقعی مدیر همه این ابعاد را به‌طور همزمان در بر می‌گیرد. مدیر یک کسب‌وکار پویا ممکن است در یک تصمیم واحد مجبور باشد سودآوری، محدودیت منابع، سرعت تغییر فناوری، اعتماد کارکنان، مسئولیت اجتماعی، واکنش رقبا و پیامدهای بلندمدت را همزمان در نظر بگیرد. از این رو، نیاز به چارچوبی وجود دارد که بتواند نشان دهد در کدام بخش از فرایند تصمیم‌گیری منطق ابزاری کفایت دارد، در چه موقعیت‌هایی نیازمند تکمیل است و چگونه می‌توان قضاوت ارزشی–حکمی را بدون کنار گذاشتن تحلیل عقلانی و داده‌محور وارد فرایند تصمیم‌گیری کرد.

بر این اساس، مسئله محوری پژوهش حاضر از تقابل ساده میان «عقلانیت» و «اخلاق» فراتر می‌رود و به مقایسه دو صورت متفاوت عقلانی‌بودن معطوف است. عقلانیت ابزاری می‌کوشد نسبت میان وسیله و هدف را بهینه کند، در حالی که عقلانیت ارزشی–حکمی علاوه بر این نسبت، درباره خود هدف، مشروعیت وسیله، کیفیت پیامد و مسئولیت تصمیم‌گیرنده نیز داوری می‌کند. در محیط‌های پویا، هیچ‌یک از این دو سطح را نمی‌توان نادیده گرفت؛ زیرا فقدان عقلانیت ابزاری می‌تواند به تصمیم‌های غیرکارآمد، غیرواقع‌بینانه و فاقد پشتوانه تحلیلی بینجامد و فقدان عقلانیت ارزشی–حکمی می‌تواند تصمیم را به انتخابی تکنیکی و کوتاه‌مدت تقلیل دهد که آثار انسانی، اجتماعی و نهادی آن در نظر گرفته نشده است. از همین رو، تحلیل نظام‌مند ادبیات مربوط به حکمت مدیریتی، پایداری، تصمیم‌گیری، اخلاق سازمانی، قابلیت‌های پویا و عقلانیت‌های جدید می‌تواند امکان بازسازی رابطه میان این دو منطق را فراهم سازد و مبنایی برای فهم جامع‌تر تصمیم‌گیری مدیران در شرایط پیچیده، متغیر و ارزش‌بار ایجاد کند (Ezvan & Langohr, 2022; Perera et al., 2024; Rocha et al., 2020; You et al., 2023).

هدف پژوهش حاضر تحلیل تطبیقی عقلانیت ابزاری مدرن و عقلانیت ارزشی–حکمی در فرایند تصمیم‌گیری مدیران کسب‌وکارهای پویا و تبیین تفاوت‌ها، ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها و امکان تلفیق این دو الگوی عقلانیت در مراحل مختلف تصمیم‌گیری مدیریتی است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و به شیوه مرور نظام‌مند تطبیقی انجام شد و هدف آن شناسایی، طبقه‌بندی و مقایسه مبانی، مؤلفه‌ها و دلالت‌های مدیریتی دو الگوی «عقلانیت ابزاری مدرن» و «عقلانیت ارزشی–حِکمی» در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران کسب‌وکارهای پویا بود. طراحی مرور نظام‌مند بر اساس منطق گزارش‌دهی PRISMA 2020 انجام گرفت تا فرآیند شناسایی، غربالگری، ارزیابی صلاحیت و انتخاب منابع علمی به‌صورت شفاف و قابل بازتولید صورت پذیرد. جامعه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی پژوهشی، مطالعات نظری و مفهومی، پژوهش‌های تجربی، مقالات مروری و آثار علمی مرتبط با عقلانیت در مدیریت، عقلانیت ابزاری، عقلانیت ارزشی، حکمت عملی و مدیریتی، تصمیم‌گیری مدیران، اخلاق در تصمیم‌گیری سازمانی و تصمیم‌گیری در محیط‌های کسب‌وکار پویا بود که در پایگاه‌های علمی معتبر منتشر شده بودند. محدوده زمانی جست‌وجو از سال ۲۰۰۰ تا پایان اکتبر ۲۰۲۶ در نظر گرفته شد؛ با این حال، برای تبیین ریشه‌های نظری مفاهیمی مانند عقلانیت ابزاری، عقلانیت ارزشی، کنش عقلانی، حکمت عملی و عقلانیت حکمی، آثار کلاسیک و بنیادین پیش از این بازه زمانی نیز در صورت برخورداری از ارتباط مستقیم مفهومی در بخش تحلیل نظری مورد استفاده قرار گرفتند. در جست‌وجوی اولیه مجموعاً ۱،۲۸۶ رکورد شناسایی شد که پس از حذف ۳۱۲ رکورد تکراری، ۹۷۴ منبع برای غربالگری عنوان و چکیده باقی ماند. در این مرحله، ۷۸۱ منبع به دلیل فقدان ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش، تمرکز صرف بر تصمیم‌گیری فنی بدون توجه به مفهوم عقلانیت، فقدان زمینه مدیریتی یا سازمانی،

E-ISSN: 3041-8933

یا عدم ارتباط با فضای کسب‌وکار کنار گذاشته شد و متن کامل ۱۹۳ مقاله مورد بررسی قرار گرفت. پس از ارزیابی متن کامل، ۱۴۵ منبع به دلیل فقدان چارچوب نظری روشن، عدم امکان استخراج داده‌های مرتبط با ابعاد مورد مطالعه، تمرکز صرف بر عقلانیت اقتصادی یا تصمیم‌گیری کمی، فقدان ارتباط با سطح تصمیم‌گیری مدیران یا برخورداری از کیفیت علمی ناکافی حذف شد. در نهایت، ۴۸ مطالعه واجد شرایط وارد سنتز نهایی شدند و مبنای تحلیل تطبیقی پژوهش را تشکیل دادند. معیارهای ورود شامل ارتباط صریح مطالعه با یکی از ابعاد عقلانیت ابزاری، عقلانیت ارزشی، حکمت مدیریتی، اخلاق تصمیم‌گیری، عقلانیت عملی، تصمیم‌گیری راهبردی، تصمیم‌گیری در شرایط عدم‌قطعیت یا مدیریت کسب‌وکارهای پویا؛ دسترسی به متن کامل؛ برخورداری از ساختار علمی روشن؛ و امکان استخراج گزاره‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با الگوی تصمیم‌گیری مدیران بود. مطالعات تکراری، یادداشت‌های غیرعلمی، گزارش‌های فاقد روش‌شناسی مشخص، منابع فاقد ارتباط مستقیم با مسئله پژوهش و مطالعاتی که عقلانیت را صرفاً در معنای فنی یا ریاضی و بدون پیوند با تصمیم‌گیری مدیریتی بررسی کرده بودند از پژوهش کنار گذاشته شدند. واحد تحلیل در این مطالعه صرفاً مقاله به‌عنوان یک سند نبود، بلکه هر گزاره نظری، مفهوم، سازوکار تصمیم‌گیری، معیار ارزیابی گزینه‌ها، منطق انتخاب، جهت‌گیری اخلاقی، تلقی از اهداف سازمان، نوع مواجهه با ذی‌نفعان، افق زمانی تصمیم و نحوه مواجهه با عدم‌قطعیت که قابلیت انتساب به یکی از دو صورت عقلانیت مورد مطالعه را داشت، به‌عنوان واحد معنایی تحلیل در نظر گرفته شد. انتخاب ۴۸ مطالعه نهایی به‌گونه‌ای انجام گرفت که هم ادبیات فلسفی و نظری مرتبط با مفهوم عقلانیت و حکمت و هم ادبیات مدیریت، سازمان و تصمیم‌گیری را پوشش دهد و از این طریق امکان مقایسه میان دو منطق تصمیم‌گیری در سطح نظری و کاربردی فراهم شود.

گردآوری داده‌ها از طریق جست‌وجوی نظام‌مند منابع و استفاده از فرم محقق‌ساخته استخراج داده انجام شد. جست‌وجوی منابع در پایگاه‌های Web of Science، Scopus، ScienceDirect، SpringerLink، Wiley Online Library، Emerald Insight، ProQuest و Google Scholar و برای پوشش مطالعات فارسی در پایگاه‌های SID، Magiran و Noormags انجام گرفت. راهبرد جست‌وجو بر مبنای ترکیبی از کلیدواژه‌های انگلیسی و فارسی مرتبط با محورهای اصلی پژوهش تدوین شد. کلیدواژه‌هایی نظیر “instrumental rationality”، “value rationality”، “substantive rationality”، “practical wisdom”، “managerial wisdom”، “phronesis”، “ethical decision-making”، “managerial decision-making”، “strategic decision-making”، “dynamic business”، “dynamic environment”، “organizational decision-making” و “business ethics” به‌صورت منفرد و ترکیبی با عملگرهای منطقی AND و OR مورد جست‌وجو قرار گرفتند و در جست‌وجوی فارسی نیز معادل‌هایی نظیر «عقلانیت ابزاری»، «عقلانیت ارزشی»، «عقلانیت جوهری»، «عقلانیت حکمی»، «حکمت عملی»، «حکمت مدیریتی»، «تصمیم‌گیری اخلاقی»، «تصمیم‌گیری مدیریتی»، «تصمیم‌گیری راهبردی»، «کسب‌وکار پویا» و «محیط سازمانی پویا» مورد استفاده قرار گرفت. به‌منظور افزایش جامعیت بازیابی منابع، افزون بر جست‌وجوی پایگاه‌های اطلاعاتی، فهرست منابع مطالعات منتخب نیز به شیوه جست‌وجوی پس‌رونده بررسی شد و آثاری که به مطالعات مرتبط جدیدتر ارجاع داده بودند نیز از طریق جست‌وجوی پیش‌رونده مورد ارزیابی قرار گرفتند. ابزار اصلی استخراج داده‌ها، فرم استانداردشده‌ای بود که بر اساس اهداف پژوهش طراحی شد و اطلاعات مربوط به مشخصات کتاب‌شناختی مطالعه، مبنای نظری عقلانیت، تعریف عقلانیت مورد استفاده، سطح تحلیل، نوع محیط تصمیم‌گیری، تلقی از هدف سازمانی، معیار انتخاب گزینه، افق زمانی تصمیم، جایگاه کارایی اقتصادی، نقش ارزش‌ها و اصول اخلاقی، میزان توجه به ذی‌نفعان، نوع نگرش به عدم‌قطعیت، جایگاه تجربه و قضاوت مدیر، نقش حکمت عملی، پیامدهای فردی و سازمانی و دلالت‌های مدیریتی هر مطالعه در آن ثبت شد. برای افزایش قابلیت اعتماد فرآیند استخراج، ابتدا فرم اولیه بر روی هشت مطالعه از منابع منتخب به‌صورت آزمایشی اجرا شد و پس از بررسی میزان کفایت مقوله‌ها، برخی مفاهیم همپوشان ادغام و تعاریف عملیاتی مؤلفه‌ها دقیق‌تر شدند. کیفیت مطالعات نیز با توجه به نوع پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت؛ به این معنا که در مطالعات تجربی، شفافیت مسئله پژوهش، تناسب روش، نحوه

نمونه‌گیری، کیفیت ابزارها، منطق تحلیل داده و انسجام استنتاج‌ها بررسی شد و در مطالعات نظری و مفهومی، وضوح چارچوب نظری، انسجام استدلال، دقت مفهومی، ارتباط مستقیم با مسئله عقلانیت و تصمیم‌گیری و ظرفیت مطالعه برای استخراج مؤلفه‌های قابل مقایسه ملاک قرار گرفت. داده‌های استخراج‌شده در نهایت در یک ماتریس مفهومی سازمان‌دهی شدند که امکان قرار دادن گزاره‌های مربوط به عقلانیت ابزاری مدرن و عقلانیت ارزشی–حکمی در برابر یکدیگر و شناسایی شباهت‌ها، تفاوت‌ها، نقاط تعارض و حوزه‌های مکمل میان این دو الگو را فراهم می‌کرد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش سنتز موضوعی و تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار در سه سطح کدگذاری، تشکیل مقوله‌ها و تفسیر تطبیقی انجام شد. در مرحله نخست، متن کامل ۴۸ مطالعه منتخب چندین بار مطالعه شد و تمامی گزاره‌هایی که به منطق تصمیم‌گیری، ماهیت عقلانیت، معیارهای انتخاب، اهداف کنش مدیریتی، کارایی، سودآوری، کنترل، پیش‌بینی، ارزش‌های اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، مصلحت بلندمدت، توجه به ذی‌نفعان، قضاوت موقعیتی، تجربه مدیریتی، حکمت عملی و مواجهه با پیچیدگی و عدم‌قطعیت اشاره داشتند استخراج و به‌صورت کدهای اولیه ثبت شدند. در مرحله دوم، کدهای نزدیک از نظر معنایی با یکدیگر مقایسه و در قالب مقوله‌های مفهومی سطح بالاتر ادغام شدند. فرآیند مقایسه مستمر میان کدها ادامه یافت تا مرز مفهومی میان مؤلفه‌های دو الگوی عقلانیت به‌صورت روشن مشخص شود. در این فرآیند، عقلانیت ابزاری مدرن بر اساس مؤلفه‌هایی نظیر تقدم وسیله بر ارزش، محاسبه‌پذیری، بیشینه‌سازی منفعت، کارایی، کنترل، پیش‌بینی، کمی‌سازی پیامدها، انتخاب بهینه ابزار برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده و تأکید بر نتایج اقتصادی تحلیل شد؛ در مقابل، عقلانیت ارزشی–حکمی در قالب مؤلفه‌هایی نظیر ارزیابی اخلاقی خود اهداف، توجه همزمان به وسیله و غایت، خیر جمعی، مسئولیت در برابر ذی‌نفعان، عدالت، فضیلت، قضاوت موقعیتی، حکمت عملی، توجه به پیامدهای بلندمدت، توازن میان منافع اقتصادی و ارزش‌های انسانی و توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و غیرقابل تقلیل به محاسبات کمی مورد تحلیل قرار گرفت. در مرحله سوم، تحلیل تطبیقی بر اساس چند محور مشترک شامل منبع مشروعیت تصمیم، تعریف مسئله مدیریتی، ماهیت اهداف، معیار ارزیابی گزینه‌ها، تلقی از کارایی، افق زمانی تصمیم، نقش ارزش‌ها، جایگاه اخلاق، نوع رابطه با ذی‌نفعان، شیوه مواجهه با عدم‌قطعیت، جایگاه شهود و تجربه، مفهوم مسئولیت مدیریتی و پیامد مورد انتظار از تصمیم انجام شد. در هر محور، ابتدا الگوی غالب در مطالعات مرتبط با عقلانیت ابزاری استخراج و سپس با یافته‌های مربوط به عقلانیت ارزشی–حکمی مقایسه شد و پس از آن نقاط اشتراک، تعارض و امکان تلفیق دو رویکرد مورد تفسیر قرار گرفت. برای جلوگیری از تقلیل تحلیل به یک دوگانگی ساده، مطالعاتی که بر ترکیب منطق اقتصادی، اخلاقی و حکمی در تصمیم‌گیری تأکید داشتند نیز به‌طور مستقل بررسی شدند تا مشخص شود در چه شرایطی استفاده از محاسبه ابزاری می‌تواند در چارچوب اهداف و حدود ارزشی وسیع‌تر قرار گیرد. از این رو، تحلیل نهایی بر فرض حذف عقلانیت ابزاری استوار نبود، بلکه بر تمایز میان «عقلانیت ابزاری به‌عنوان ابزار تصمیم‌گیری» و «عقلانیت ابزاری به‌عنوان منطق مسلط بر تعیین اهداف» تمرکز داشت. برای افزایش اعتبار تحلیلی، کدها و مقوله‌های استخراج‌شده در چند مرحله بازبینی شدند، موارد دارای همپوشانی مفهومی ادغام گردیدند و موارد ناهمخوان یا منفی نیز مجدداً با متن اصلی منابع تطبیق داده شدند. همچنین از مقایسه مداوم میان مطالعات و جست‌وجوی شواهد تأییدکننده و نقض‌کننده برای جلوگیری از انتخاب گزینشی یافته‌ها استفاده شد. در پایان، شبکه مفهومی حاصل از تحلیل به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شد که بتواند تفاوت بنیادین دو رویکرد را در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران کسب‌وکارهای پویا نشان دهد و در عین حال زمینه لازم را برای ارائه الگویی تلفیقی فراهم سازد که در آن محاسبه، کارایی و تحلیل اقتصادی در سطح ابزار حفظ شوند، اما تعیین غایت، ارزیابی پیامدها و انتخاب نهایی تحت هدایت ارزش‌های اخلاقی، حکمت عملی، مسئولیت اجتماعی و ملاحظات بلندمدت قرار گیرد.

E-ISSN: 3041-8933

یافته‌ها

فرآیند انتخاب مطالعات در مرور نظام‌مند حاضر با شناسایی اولیه ۱،۲۸۶ رکورد از پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی و انگلیسی آغاز شد. پس از یکپارچه‌سازی نتایج جست‌وجو، ۳۱۲ رکورد تکراری حذف شد و ۹۷۴ منبع برای غربالگری عنوان و چکیده باقی ماند. در مرحله غربالگری اولیه، ۷۸۱ منبع به دلیل عدم ارتباط مستقیم با موضوع عقلانیت در تصمیم‌گیری مدیریتی، تمرکز بر تصمیم‌گیری صرفاً فنی و الگوریتمی، فقدان زمینه سازمانی و کسب‌وکاری، یا پرداختن به مفاهیم عقلانیت بدون ارتباط مشخص با رفتار و تصمیم مدیران کنار گذاشته شدند. در نتیجه، متن کامل ۱۹۳ مطالعه برای بررسی دقیق‌تر بازیابی و ارزیابی شد. در مرحله ارزیابی متن کامل، ۱۴۵ مطالعه از فرآیند سنتز نهایی خارج شدند که مهم‌ترین دلایل حذف آنها شامل فقدان چارچوب نظری مشخص درباره عقلانیت، عدم امکان استخراج مؤلفه‌های مورد نیاز برای مقایسه، تمرکز صرف بر عقلانیت اقتصادی بدون تحلیل پیامدهای مدیریتی، محدود بودن مطالعه به مدل‌های کمی انتخاب، فقدان ارتباط با مدیران یا سازمان‌ها و پایین بودن کفایت نظری یا روش‌شناختی بود. در نهایت، ۴۸ مطالعه واجد تمامی معیارهای ورود تشخیص داده شدند و در تحلیل کیفی و سنتز تطبیقی نهایی مورد استفاده قرار گرفتند. بررسی توزیع مطالعات منتخب نشان داد که ادبیات موجود از یک تحول تدریجی برخوردار بوده است؛ به‌گونه‌ای که در مطالعات قدیمی‌تر، عقلانیت غالباً در قالب کارایی، بهینه‌سازی، کنترل و دستیابی مؤثر به اهداف از پیش تعیین‌شده صورت‌بندی شده بود، در حالی که در مطالعات متأخر، مفاهیمی مانند حکمت عملی، مسئولیت اخلاقی، پایداری، توجه به ذی‌نفعان، مشروعیت تصمیم و توانایی قضاوت در موقعیت‌های پیچیده حضور برجسته‌تری پیدا کرده بودند. این تحول نشان داد که مسئله اصلی در ادبیات جدید صرفاً انتخاب «بهترین ابزار» نیست، بلکه کیفیت و مشروعیت خود اهداف، حدود اخلاقی انتخاب و پیامدهای بلندمدت تصمیم نیز به بخشی از مفهوم عقلانیت مدیریتی تبدیل شده‌اند.

جدول ۱

ویژگی‌های کلی مطالعات واردشده به مرور نظام‌مند

ویژگی مطالعات	طبقه‌بندی	تعداد مطالعات	درصد
دوره انتشار	۲۰۰۰تا ۲۰۰۸	۶	۱۲.۵۰
	۲۰۰۹تا ۲۰۱۶	۱۳	۲۷.۰۸
	۲۰۱۷تا ۲۰۲۱	۱۴	۲۹.۱۷
	۲۰۲۲تا ۲۰۲۶	۱۵	۳۱.۲۵
نوع مطالعه	نظری و مفهومی	۱۷	۳۵.۴۲
	کیفی	۱۱	۲۲.۹۲
	کمی	۹	۱۸.۷۵
	آمیخته	۴	۸.۳۳
	مروری و سنتزی	۷	۱۴.۵۸
حوزه اصلی تمرکز	عقلانیت و تصمیم‌گیری سازمانی	۱۲	۲۵.۰۰
	اخلاق و ارزش‌ها در مدیریت	۱۰	۲۰.۸۳
	حکمت عملی و حکمت مدیریتی	۹	۱۸.۷۵
	تصمیم‌گیری راهبردی و محیط پویا	۸	۱۶.۶۷
	پایداری و مسئولیت ذی‌نفعان	۵	۱۰.۴۲
	رهبری و قضاوت مدیریتی	۴	۸.۳۳
سطح تحلیل اصلی	فرد مدیر	۱۶	۳۳.۳۳
	تیم مدیریتی	۷	۱۴.۵۸

	سازمان	۱۸	۳۷.۵۰
	سازمان و محیط نهادی به‌صورت همزمان	۷	۱۴.۵۸
نوع محیط تصمیم‌گیری	نسبتاً پایدار	۱۰	۲۰.۸۳
	رقابتی	۱۲	۲۵.۰۰
	پویا و متغیر	۱۷	۳۵.۴۲
	پیچیده و دارای عدم‌قطعیت بالا	۹	۱۸.۷۵

بررسی ویژگی‌های ۴۸ مطالعه واردشده نشان داد که سهم مطالعات منتشرشده در سال‌های اخیر به‌طور محسوسی بیشتر بوده است، به‌طوری که ۱۵ مطالعه معادل ۳۱,۲۵ درصد کل منابع در فاصله سال‌های ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۶ و ۱۴ مطالعه معادل ۲۹,۱۷ درصد در فاصله سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۱ منتشر شده بودند. این توزیع نشان می‌دهد که بیش از ۶۰ درصد مطالعات منتخب متعلق به سال‌های ۲۰۱۷ به بعد بوده‌اند و توجه به عقلانیت ارزشی، حکمت مدیریتی و ابعاد اخلاقی تصمیم‌گیری در سال‌های اخیر افزایش یافته است. از نظر طرح پژوهش، مطالعات نظری و مفهومی با ۱۷ مورد و سهم ۳۵,۴۲ درصد بیشترین فراوانی را داشتند که با ماهیت فلسفی و مفهومی موضوع عقلانیت سازگار بود. با این حال، وجود ۱۱ مطالعه کیفی، ۹ مطالعه کمی و ۴ مطالعه آمیخته نشان داد که موضوع عقلانیت مدیریتی تنها در سطح نظری باقی نمانده و در مطالعات تجربی نیز مورد آزمون قرار گرفته است. از نظر موضوعی، ۱۲ مطالعه مستقیماً به عقلانیت و تصمیم‌گیری سازمانی، ۱۰ مطالعه به اخلاق و ارزش‌های مدیریتی، ۹ مطالعه به حکمت عملی و مدیریتی و ۸ مطالعه به تصمیم‌گیری راهبردی در محیط‌های پویا اختصاص داشتند. همچنین، سطح سازمان با ۱۸ مطالعه معادل ۳۷,۵۰ درصد و سطح فرد مدیر با ۱۶ مطالعه معادل ۳۳,۳۳ درصد بیشترین سهم را در واحد تحلیل داشتند. نکته مهم دیگر این بود که ۲۶ مطالعه، یعنی ۵۴,۱۷ درصد کل مطالعات، تصمیم‌گیری را در محیط‌های پویا یا شرایط دارای عدم‌قطعیت بالا بررسی کرده بودند. بنابراین، بخش عمده شواهد گردآوری‌شده مستقیماً با مسئله تصمیم‌گیری مدیران در کسب‌وکارهای پویا ارتباط داشت و برای تحلیل تفاوت میان منطق محاسباتی صرف و منطق ارزش‌محور و حکمی از کفایت مناسبی برخوردار بود.

جدول ۲

مقایسه مؤلفه‌های بنیادین عقلانیت ابزاری مدرن و عقلانیت ارزشی–حکمی در تصمیم‌گیری مدیریتی

بعد مقایسه	عقلانیت ابزاری مدرن	عقلانیت ارزشی–حکمی	تعداد مطالعات تأکیدکننده بر تمایز	درصد از ۴۸ مطالعه
منشأ عقلانی بودن تصمیم	تناسب مؤثر وسیله با هدف	تناسب هدف، وسیله و ارزش‌های راهنما	۴۱	۸۵.۴۲
ماهیت هدف	عمدتاً از پیش تعیین‌شده و برون‌دادمحور	قابل ارزیابی و بازنگری بر اساس خیر و ارزش	۳۹	۸۱.۲۵
معیار اصلی انتخاب	کارایی و بیشینه‌سازی منفعت	تناسب ارزشی، مصلحت، عدالت و اثربخشی پایدار	۴۳	۸۹.۵۸
تلقی از موفقیت	دستیابی به نتیجه مورد انتظار	دستیابی به نتیجه مطلوب و در عین حال مشروع و مسئولانه	۴۰	۸۳.۳۳
افق زمانی	کوتاه‌مدت تا میان‌مدت	میان‌مدت و بلندمدت	۳۴	۷۰.۸۳
جایگاه اخلاق	محدودکننده بیرونی یا متغیر ثانویه	جزء درونی فرآیند عقلانی تصمیم	۴۲	۸۷.۵۰
توجه به ذی‌نفعان	تابع هدف اقتصادی و الزامات محیطی	جزء اساسی ارزیابی تصمیم	۳۸	۷۹.۱۷
نوع ارزیابی پیامدها	عمدتاً کمی و قابل محاسبه	کمی، کیفی، اخلاقی و اجتماعی	۳۷	۷۷.۰۸
مواجهه با تعارض ارزش‌ها	تبدیل ترجیحات به معیارهای انتخاب	داوری، سنجش موقعیتی و ایجاد توازن	۳۳	۶۸.۷۵

E-ISSN: 3041-8933

نقش تجربه مدیر	داده کمکی برای افزایش دقت تصمیم	منبع قضاوت و تشخیص موقعیتی	۳۵	۷۲.۹۲
مواجهه با عدم‌قطعیت	کاهش عدم‌قطعیت از طریق اطلاعات و پیش‌بینی	پذیرش بخشی از عدم‌قطعیت و قضاوت مسئولانه در آن	۳۶	۷۵.۰۰
مفهوم مسئولیت	مسئولیت نسبت به نتیجه و عملکرد	مسئولیت نسبت به نتیجه، فرآیند، ارزش‌ها و پیامدها	۴۰	۸۳.۳۳
رابطه با سودآوری	سودآوری به‌عنوان شاخص محوری موفقیت	سودآوری به‌عنوان یکی از اهداف در کنار اهداف انسانی و اجتماعی	۳۷	۷۷.۰۸
امکان تلفیق	مناسب برای انتخاب ابزارهای کارآمد	مناسب برای تعیین جهت، حدود و مشروعیت انتخاب	۳۱	۶۴.۵۸

نتایج جدول ۲ نشان داد که مهم‌ترین تمایز میان دو الگوی عقلانیت در «موضوع عقلانی‌سازی» نهفته است. در عقلانیت ابزاری، پرسش اساسی این است که با چه وسیله‌ای می‌توان یک هدف مشخص را با هزینه کمتر، سرعت بیشتر و احتمال موفقیت بالاتر تحقق بخشید، در حالی که عقلانیت ارزشی–حکمی خود هدف را نیز موضوع ارزیابی عقلانی قرار می‌دهد و از مدیر می‌پرسد که آیا هدف انتخاب‌شده، افزون بر امکان تحقق، از منظر اخلاقی، انسانی، سازمانی و اجتماعی نیز شایسته پیگیری است یا خیر. ۴۳ مطالعه معادل ۸۹,۵۸ درصد منابع، تفاوت میان معیار انتخاب در دو رویکرد را به‌صورت مستقیم یا ضمنی تأیید کردند و نشان دادند که کارایی در الگوی ابزاری یک معیار مرکزی است، در حالی که در عقلانیت ارزشی–حکمی کارایی در کنار عدالت، مصلحت، مسئولیت و پایداری قرار می‌گیرد. همچنین، در ۴۲ مطالعه معادل ۸۷,۵۰ درصد، جایگاه اخلاق یکی از نقاط افتراق اصلی بود. در الگوی ابزاری، اخلاق غالباً به‌صورت محدودیت بیرونی بر تصمیم ظاهر می‌شود؛ یعنی مدیر ابتدا راه مؤثر تحقق هدف را شناسایی می‌کند و سپس بررسی می‌کند که آیا این راه با مقررات یا محدودیت‌های اخلاقی تعارض آشکار دارد یا خیر. در مقابل، در عقلانیت ارزشی–حکمی، اخلاق از آغاز در تعریف مسئله، تعیین هدف، ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب نهایی حضور دارد. یافته دیگری که از مقایسه مطالعات حاصل شد، تفاوت در تلقی از مسئولیت مدیریتی بود. در عقلانیت ابزاری، مسئولیت عمدتاً به دستیابی به شاخص‌های عملکردی و نتایج قابل سنجش مرتبط است، در حالی که الگوی ارزشی–حکمی مدیر را نسبت به کیفیت فرآیند تصمیم، پیامد تصمیم بر اشخاص و گروه‌های مختلف و حتی پیامدهای بلندمدتی که در زمان تصمیم‌گیری کاملاً قابل اندازه‌گیری نیستند مسئول می‌داند. در مجموع، داده‌های جدول نشان دادند که تفاوت دو الگو را نمی‌توان صرفاً به تضاد میان «اقتصاد» و «اخلاق» تقلیل داد؛ بلکه تفاوت اصلی در گستره عقلانیت است. عقلانیت ابزاری عمدتاً در سطح انتخاب وسایل عمل می‌کند، در حالی که عقلانیت ارزشی–حکمی دامنه ارزیابی را به اهداف، وسایل، پیامدها، روابط ذی‌نفعان و مسئولیت تصمیم‌گیرنده گسترش می‌دهد.

جدول ۳

الگوی مقایسه‌ای فرآیند تصمیم‌گیری مدیران بر اساس دو نوع عقلانیت

مرحله تصمیم‌گیری	جهت‌گیری غالب در عقلانیت ابزاری	جهت‌گیری غالب در عقلانیت ارزشی–حکمی	تعداد مطالعات مرتبط	نتیجه تطبیقی
تشخیص مسئله	فاصله میان وضعیت موجود و هدف عملکردی	فاصله میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب اقتصادی، انسانی و ارزشی	۳۴	تعریف مسئله در رویکرد حکمی گسترده‌تر است
تعیین هدف	تعیین هدف مشخص، قابل سنجش و قابل کنترل	سنجش مطلوبیت، مشروعیت و پیامد هدف پیش از تثبیت آن	۳۹	خود هدف وارد فرآیند داوری می‌شود
گردآوری اطلاعات	تأکید بر داده‌های کمی، بازار و عملکرد	ترکیب داده کمی، تجربه، زمینه و انتظارات ذی‌نفعان	۳۶	تنوع منابع شناخت در رویکرد حکمی بیشتر است

تولید گزینه‌ها	تولید گزینه‌های قابل اجرا و اقتصادی	تولید گزینه‌های قابل اجرا، اخلاقاً پذیرفتنی و پایدار	۳۳	محدوده گزینه‌های مجاز متفاوت می‌شود
ارزیابی گزینه‌ها	هزینه، منفعت، سرعت، بازده و ریسک	هزینه و منفعت همراه با عدالت، اعتماد، مسئولیت و پیامد بلندمدت	۴۴	بیشترین تفاوت در مرحله ارزیابی مشاهده شد
انتخاب نهایی	گزینه دارای بیشترین مطلوبیت مورد انتظار	گزینه دارای بیشترین تناسب میان اثربخشی و ارزش	۴۲	بهترین گزینه الزاماً بیشترین سود کوتاه‌مدت را ندارد
اجرای تصمیم	کنترل انحراف و تحقق شاخص‌های عملکرد	اجرای مسئولانه همراه با توجه به آثار جانبی و واکنش ذی‌نفعان	۳۱	نظارت از خروجی به فرآیند نیز گسترش می‌یابد
ارزیابی پس از تصمیم	مقایسه عملکرد واقعی با هدف کمی	ارزیابی عملکرد، مشروعیت، پیامد اجتماعی و یادگیری مدیریتی	۳۷	معیارهای ارزیابی چندبعدی می‌شوند
یادگیری از تصمیم	اصلاح ابزارها و مدل‌های پیش‌بینی	اصلاح ابزار، قضاوت مدیر، ارزش‌گذاری و فهم موقعیت	۲۹	یادگیری در رویکرد حکمی ماهیت بازاندیشانه دارد

بررسی فرآیند تصمیم‌گیری در جدول ۳ نشان داد که اختلاف میان دو الگوی عقلانیت محدود به لحظه انتخاب نهایی نیست، بلکه از نخستین مرحله، یعنی تعریف مسئله، آغاز می‌شود و تا ارزیابی پیامدهای تصمیم ادامه پیدا می‌کند. در رویکرد ابزاری، مسئله معمولاً زمانی شکل می‌گیرد که بین یک هدف از پیش تعیین‌شده و وضعیت واقعی فاصله‌ای مشاهده شود؛ برای مثال، کاهش فروش، افزایش هزینه، افت سهم بازار یا پایین بودن بهره‌وری به‌عنوان مسئله تعریف می‌شود و تصمیم‌گیری به یافتن مؤثرترین راه رفع این فاصله اختصاص می‌یابد. در مقابل، در عقلانیت ارزشی–حکمی تعریف مسئله می‌تواند شامل پرسش درباره مناسب بودن خود هدف، آثار آن بر گروه‌های مختلف و نسبت آن با مأموریت و ارزش‌های سازمان نیز باشد. تفاوت در مرحله ارزیابی گزینه‌ها بیش از سایر مراحل برجسته بود و ۴۴ مطالعه به این مسئله اشاره داشتند. در رویکرد ابزاری، گزینه‌ای که بازده بیشتر، هزینه کمتر، سرعت اجرای بالاتر یا ریسک اقتصادی پایین‌تری داشته باشد از امتیاز بیشتری برخوردار است، اما در الگوی ارزشی–حکمی، مطلوبیت اقتصادی یکی از چند معیار تصمیم محسوب می‌شود و ممکن است گزینه‌ای با بازده مالی کمتر به دلیل حفظ اعتماد ذی‌نفعان، جلوگیری از آسیب انسانی، حفظ مشروعیت سازمان یا ایجاد پایداری بلندمدت ترجیح داده شود. یافته‌ها همچنین نشان دادند که نقش تجربه و قضاوت مدیر در الگوی حکمی عمیق‌تر است. در این الگو، تجربه صرفاً جایگزین داده نیست، بلکه ابزاری برای فهم زمینه، تشخیص تفاوت میان موقعیت‌های ظاهراً مشابه و ارزیابی پیامدهایی است که امکان تبدیل مستقیم آنها به شاخص کمی وجود ندارد. در مرحله پس از اجرا نیز تفاوت معناداری در منطق ارزیابی دیده شد. رویکرد ابزاری عمدتاً می‌پرسد که آیا هدف تحقق یافته است، در حالی که رویکرد ارزشی–حکمی افزون بر این پرسش، بررسی می‌کند که هدف چگونه تحقق یافته، چه هزینه‌های آشکار و پنهانی ایجاد شده، چه اثری بر اعتماد و روابط سازمانی گذاشته و آیا تصمیم از منظر بلندمدت همچنان قابل دفاع است. بر این اساس، عقلانیت ارزشی–حکمی نه یک مرحله اضافی در کنار تصمیم‌گیری ابزاری، بلکه یک منطق فراگیرتر برای هدایت تمام مراحل تصمیم‌گیری تلقی شد.

جدول ۴

کارکرد، مزایا و محدودیت‌های دو الگوی عقلانیت در شرایط پویایی محیط کسب‌وکار

شرایط تصمیم‌گیری در کسب‌وکار پویا	قابلیت عقلانیت ابزاری	محدودیت عقلانیت ابزاری	قابلیت عقلانیت ارزشی–حکمی	تعداد مطالعات مؤید
تغییر سریع بازار	تحلیل سریع گزینه‌ها و تخصیص منابع	احتمال غلبه اهداف کوتاه‌مدت	حفظ جهت راهبردی در کنار انعطاف	۳۲

E-ISSN: 3041-8933

عدم‌قطعیت بالا	استفاده از سناریو، احتمال و تحلیل ریسک	محدودیت پیش‌بینی در شرایط ناشناخته	استفاده از قضاوت، تجربه و اصل احتیاط	۳۵
فشار رقابتی شدید	افزایش سرعت و کارایی تصمیم	احتمال نادیده گرفتن آثار اجتماعی و انسانی	تعیین حدود رقابت مشروع و مسئولانه	۳۰
بحران سازمانی	اولویت‌بندی سریع منابع و اقدام	تمرکز بیش از حد بر نتایج فوری	توازن میان بقا، مسئولیت و اعتماد	۲۸
تعارض منافع ذی‌نفعان	کمی‌سازی ترجیحات و هزینه‌ها	دشواری تبدیل ارزش‌های نامتجانس به یک معیار	ایجاد توازن بر مبنای عدالت و مصلحت	۳۶
نوآوری و فناوری جدید	تحلیل بازده، هزینه و مزیت رقابتی	ناتوانی نسبی در پیش‌بینی پیامدهای اخلاقی نوظهور	توجه همزمان به فرصت و پیامدهای انسانی	۳۱
تصمیم‌های دارای پیامد بلندمدت	تحلیل سناریو و ارزش مورد انتظار	تنزیل منافع و هزینه‌های دوردست	توجه به پایداری و مسئولیت بین‌نسلی	۲۹
کمبود اطلاعات	استفاده از مدل‌های تقریبی و داده موجود	خطر اعتماد کاذب به کمیت‌های ناقص	پذیرش محدودیت دانش و قضاوت محتاطانه	۳۳
فشار برای سودآوری	تمرکز مؤثر بر هزینه و بازده	خطر تقلیل موفقیت به سود کوتاه‌مدت	ایجاد توازن میان سود، بقا، اعتماد و ارزش	۳۸
مسئله دارای ابهام اخلاقی	ارائه گزینه‌های کارآمد عملیاتی	فقدان معیار کافی برای تعیین امر شایسته	ارزیابی مشروعیت هدف و وسیله	۴۱
ضرورت تصمیم‌گیری سریع	قواعد تصمیم و معیارهای صریح	احتمال حذف تأمل ارزشی	استفاده از اصول تثبیت‌شده برای داوری سریع	۲۷
پیامدهای غیرقابل برگشت	تحلیل ریسک و هزینه مورد انتظار	دشواری قیمت‌گذاری آسیب‌های غیرقابل جبران	احتیاط، مسئولیت و توجه به حدود اخلاقی	۳۴

یافته‌های جدول ۴ نشان داد که پویایی محیط کسب‌وکار نه موجب بی‌اهمیت شدن عقلانیت ابزاری می‌شود و نه به‌تنهایی برتری مطلق عقلانیت ارزشی–حکمی را اثبات می‌کند؛ بلکه ماهیت محیط پویا ضرورت تعیین قلمرو مناسب هر یک را برجسته می‌سازد. عقلانیت ابزاری در موقعیت‌هایی که مدیر با مجموعه‌ای نسبتاً روشن از اهداف، داده‌های قابل اتکا، گزینه‌های قابل مقایسه و محدودیت زمانی مواجه است، همچنان از ظرفیت بالایی برخوردار است. تحلیل هزینه و منفعت، ارزیابی ریسک، تخصیص منابع، پیش‌بینی تقاضا و مقایسه سناریوها بدون بهره‌گیری از منطق ابزاری امکان‌پذیر نیست. با این حال، مطالعات نشان دادند که با افزایش ابهام، تعارض ارزش‌ها و غیرقابل برگشت بودن پیامدها، کفایت این منطق کاهش می‌یابد. برای نمونه، ۴۱ مطالعه به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم نشان دادند که در مسائل دارای ابهام اخلاقی، محاسبه کارایی به‌تنهایی قادر به تعیین گزینه شایسته نیست، زیرا ممکن است چند گزینه از نظر اقتصادی قابل دفاع باشند ولی آثار انسانی و اجتماعی کاملاً متفاوتی داشته باشند. همچنین، در ۳۸ مطالعه، فشار برای سودآوری به‌عنوان موقعیتی مطرح شد که در آن خطر غلبه عقلانیت ابزاری افزایش می‌یابد و تصمیم‌های کوتاه‌مدت می‌توانند اعتماد، سرمایه اجتماعی، کیفیت روابط با کارکنان و پایداری سازمان را در بلندمدت تضعیف کنند. در شرایط عدم‌قطعیت نیز ۳۵ مطالعه بر محدودیت پیش‌بینی کامل تأکید داشتند. در چنین شرایطی، عقلانیت ارزشی–حکمی با پذیرش محدودیت دانش، استفاده از تجربه، تشخیص موقعیتی و توجه به اصل احتیاط، امکان تصمیم‌گیری مسئولانه را حتی در غیاب اطلاعات کامل فراهم می‌کند. بنابراین، مزیت عقلانیت ارزشی–حکمی نه در کنار گذاشتن محاسبات اقتصادی، بلکه در جلوگیری از تبدیل آنها به تنها مبنای مشروع تصمیم مدیریتی مشاهده شد.

جدول ۵

چارچوب تلفیقی استخراج‌شده برای تصمیم‌گیری مدیران کسب‌وکارهای پویا

لایه تصمیم‌گیری	پرسش محوری	نقش عقلانیت ابزاری	نقش عقلانیت ارزشی–حکمی	پیامد مدیریتی
تشخیص موقعیت	واقعاً با چه مسئله‌ای مواجه هستیم؟	تحلیل داده‌ها و نشانه‌های محیطی	تفسیر زمینه و تشخیص ابعاد انسانی و ارزشی	جلوگیری از تعریف ناقص مسئله
تعیین غایت	چه هدفی باید دنبال شود؟	بررسی امکان تحقق و سازگاری عملیاتی	ارزیابی مطلوبیت و مشروعیت هدف	انتخاب هدف قابل دفاع
تعیین حدود	چه اقداماتی نباید انجام شود؟	شناسایی محدودیت‌های قانونی و فنی	تعیین حدود اخلاقی و ارزشی	حذف گزینه‌های نامشروع
تولید گزینه	چه راه‌هایی وجود دارد؟	طراحی گزینه‌های کارآمد و عملی	گسترش گزینه‌ها با توجه به ذی‌نفعان	افزایش کیفیت مجموعه انتخاب
ارزیابی	کدام گزینه مناسب‌تر است؟	هزینه، منفعت، ریسک و بازده	عدالت، پایداری، مسئولیت و خیر مشترک	ارزیابی چندمعیاره
انتخاب	چه تصمیمی اتخاذ شود؟	تعیین کارآمدترین گزینه‌های ممکن	داوری نهایی درباره تناسب موقعیتی	انتخاب اثربخش و مسئولانه
اجرا	تصمیم چگونه عملی شود؟	برنامه‌ریزی، کنترل و تخصیص منابع	رعایت انصاف و مدیریت آثار جانبی	اجرای مشروع و اثربخش
پایش	چه پیامدهایی ایجاد شده است؟	اندازه‌گیری عملکرد و انحراف	سنجش پیامدهای انسانی، اجتماعی و اخلاقی	نظارت جامع‌تر
بازاندیشی	از تصمیم چه باید آموخت؟	اصلاح مدل‌ها و فرایندها	اصلاح قضاوت، اولویت‌ها و فهم مدیریتی	توسعه حکمت مدیریتی

سنتز نهایی مطالعات، که در جدول ۵ ارائه شده است، نشان داد که مناسب‌ترین الگو برای تصمیم‌گیری در کسب‌وکارهای پویا نه حذف عقلانیت ابزاری و نه پذیرش آن به‌عنوان منطق مسلط، بلکه قرار دادن آن درون یک چارچوب ارزش‌محور و حکمی است. بر اساس این چارچوب، عقلانیت ابزاری بیشترین کارآمدی را در پاسخ به پرسش «چگونه» دارد، در حالی که عقلانیت ارزشی–حکمی عمدتاً به پرسش‌های «چرا»، «برای چه کسی»، «تا چه حد» و «با چه پیامدهایی» پاسخ می‌دهد. این تمایز موجب شد که عقلانیت ابزاری در سطح تحلیل داده، مقایسه گزینه‌ها، تخصیص منابع، برآورد ریسک و اجرای تصمیم حفظ شود، اما تعیین هدف، مشخص کردن حدود مشروع اقدام، ارزیابی پیامدهای چندبعدی و داوری نهایی در چارچوب وسیع‌تر عقلانیت ارزشی–حکمی قرار گیرد. یافته‌های سنتز نشان دادند که این الگوی تلفیقی به‌ویژه در محیط‌های پویا اهمیت دارد، زیرا مدیران در چنین محیط‌هایی به‌طور همزمان با ضرورت سرعت و ضرورت احتیاط، سودآوری و مسئولیت، انعطاف و ثبات ارزشی، و نوآوری و کنترل پیامدهای ناخواسته مواجه‌اند. در این شرایط، اتکای صرف به مدل‌های محاسباتی می‌تواند دقت تصمیم را در مسائل ساخت‌یافته افزایش دهد، اما برای مسائلی که اهداف آنها مورد اختلاف است یا پیامدهای انسانی و اجتماعی گسترده‌ای دارند، کفایت ندارد. از سوی دیگر، عقلانیت حکمی بدون برخورداری از ابزارهای تحلیلی نیز ممکن است به قضاوت‌های فاقد پشتوانه اطلاعاتی منجر شود. بنابراین، مدل استخراج‌شده از ۴۸ مطالعه بر نوعی تقسیم کار میان دو منطق تأکید داشت: عقلانیت ارزشی–حکمی جهت و حدود تصمیم را مشخص می‌کند و عقلانیت ابزاری ابزارهای مؤثر تحقق آن را فراهم می‌سازد. نتیجه کلی یافته‌ها این بود که تصمیم مدیریتی در کسب‌وکار پویا زمانی از بالاترین کیفیت برخوردار است که «کارآمدی» شرط لازم تصمیم تلقی شود، اما «کفایت» تصمیم بر اساس ترکیب کارآمدی با مشروعیت ارزشی، مسئولیت نسبت به ذی‌نفعان، پایداری پیامدها و قضاوت حکیمانه مدیر مورد ارزیابی قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تفاوت میان عقلانیت ابزاری مدرن و عقلانیت ارزشی–حکمی در تصمیم‌گیری مدیریتی، صرفاً تفاوت میان دو سبک انتخاب یا دو مجموعه ابزار مدیریتی نیست، بلکه به دو برداشت متفاوت از ماهیت «تصمیم عقلانی» بازمی‌گردد. در

E-ISSN: 3041-8933

عقلانیت ابزاری، تصمیم زمانی عقلانی تلقی می‌شود که میان هدف از پیش تعیین‌شده و ابزارهای انتخاب‌شده بیشترین تناسب برقرار باشد و مدیر بتواند با استفاده از اطلاعات، محاسبه، مقایسه هزینه و منفعت و ارزیابی ریسک، گزینه‌ای را انتخاب کند که تحقق هدف را با بیشترین کارایی ممکن سازد. در مقابل، عقلانیت ارزشی–حکمی دامنه ارزیابی را فراتر می‌برد و نه‌تنها ابزارها، بلکه خود اهداف، مشروعیت آنها، پیامدهای انسانی و اجتماعی، کیفیت روابط با ذی‌نفعان و مسئولیت مدیر را نیز در معرض داوری قرار می‌دهد. این یافته با رویکردهای انسان‌گرایانه به مدیریت همسو است که بر ضرورت عبور از تعریف محدود کسب‌وکار بر مبنای بیشینه‌سازی منفعت و توجه به کرامت انسان، خیر مشترک و مسئولیت سازمانی تأکید دارند (Pirson, 2020; Rocha et al., 2020). همچنین، دیدگاه شرکت‌های مأموریت‌محور نشان می‌دهد که عملکرد اقتصادی هنگامی از مشروعیت بیشتری برخوردار می‌شود که در چارچوب اهداف انسانی و اجتماعی وسیع‌تر قرار گیرد (Ezvan & Langohr, 2022). از این رو، یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر این بود که عقلانیت ارزشی–حکمی را نباید ضد عقلانیت اقتصادی تلقی کرد، بلکه باید آن را صورتی گسترده‌تر از عقلانی‌بودن دانست که علاوه بر سؤال «چگونه به هدف برسیم»، سؤال «چه هدفی شایسته پیگیری است» را نیز وارد تصمیم‌گیری می‌کند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که بیشترین فاصله میان دو الگوی عقلانیت در مرحله ارزیابی گزینه‌ها پدیدار می‌شود. در الگوی ابزاری، شاخص‌هایی مانند هزینه، بازده، سرعت، ریسک، قابلیت اجرا و بهره‌وری در مرکز ارزیابی قرار دارند، در حالی که در عقلانیت ارزشی–حکمی این شاخص‌ها در کنار عدالت، مسئولیت، اعتماد، پایداری و آثار بلندمدت قرار می‌گیرند. این نتیجه با ادبیات تصمیم‌گیری سازمانی مبتنی بر پردازش اطلاعات همسو است، زیرا این ادبیات نشان می‌دهد که کیفیت تصمیم تا حد زیادی به توانایی سازمان در جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات وابسته است (Gupta & Potaraju, 2023). همچنین، مطالعات مرتبط با تخصیص بهینه منابع انسانی و استفاده از داده‌های دیجیتال تأیید می‌کنند که ادغام اطلاعات می‌تواند کارایی تصمیم را افزایش دهد (Wang, 2022). با این حال، همین مطالعات به‌طور ضمنی محدودیت رویکرد صرفاً کمی را نیز نشان می‌دهند، زیرا افزایش اطلاعات الزاماً موجب افزایش حکمت تصمیم نمی‌شود. یافته‌های مربوط به حکمت عملی در مدیریت دانش نیز بیان می‌کنند که سازمان برای استفاده مسئولانه از دانش به توانایی تشخیص زمان، نحوه و هدف کاربرد آن نیاز دارد (Rocha et al., 2022). بنابراین، نتیجه پژوهش حاضر از این دیدگاه حمایت می‌کند که داده و محاسبه برای تصمیم‌گیری ضروری‌اند، اما زمانی که تصمیم دارای ابعاد انسانی، ارزشی یا اجتماعی است، کفایت ندارند.

نتایج همچنین نشان داد که در عقلانیت ارزشی–حکمی، اخلاق نه به‌عنوان قیدی بیرونی بر تصمیم، بلکه به‌عنوان بخشی درونی از خود فرایند عقلانی عمل می‌کند. در عقلانیت ابزاری، ممکن است مدیر نخست بهترین گزینه را از نظر عملکردی تعیین کند و سپس سازگاری آن با قواعد اخلاقی یا قانونی را بررسی نماید؛ اما در الگوی حکمی، ملاحظات اخلاقی از مرحله تعریف مسئله و تعیین هدف وارد فرایند می‌شوند. این یافته با ادبیات اخلاق فضیلت و آموزش حکمت عملی در مدیریت همخوان است. پژوهش‌های مرتبط با اخلاق فضیلت نشان داده‌اند که کیفیت تصمیم اخلاقی صرفاً حاصل رعایت مقررات نیست، بلکه به منش تصمیم‌گیرنده، غایات مورد پیگیری و شیوه ادراک مسئولیت وابسته است (Athota et al., 2025). همچنین، آموزش فرونسیس در دانشجویان مدیریت بر پرورش توانایی تشخیص و داوری در موقعیت‌های واقعی و مبهم تأکید دارد، نه صرفاً آموزش مجموعه‌ای از قواعد انتزاعی (Berti et al., 2021; Sisón & Redín, 2022). در همین راستا، نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد که اگر اخلاق فقط در انتهای فرایند تصمیم‌گیری و به‌صورت یک «فیلتر» وارد شود، احتمال آن وجود دارد که تعریف اولیه مسئله، اهداف و گزینه‌ها از ابتدا به‌صورت محدود و صرفاً اقتصادی صورت گرفته باشند.

یکی دیگر از یافته‌های اصلی پژوهش حاضر به نقش تجربه، قضاوت و تشخیص موقعیتی مدیر مربوط بود. نتایج نشان داد که عقلانیت ابزاری عمدتاً تجربه را به‌عنوان منبعی برای بهبود برآورد و افزایش دقت تصمیم به کار می‌گیرد، در حالی که عقلانیت ارزشی–حکمی برای

تجربه جایگاهی عمیق‌تر قائل است و آن را بخشی از ظرفیت تشخیص موقعیت می‌داند. این نتیجه با مفهوم «حکمت اجرایی» همسو است که در آن مدیر حکیم کسی است که بتواند تجربه، دانش، حساسیت اخلاقی و فهم زمینه را در یک فرایند داوری منسجم ترکیب کند (Intezari et al., 2024). همچنین، توسعه مفهوم حکمت عملی در محیط کار نشان داده است که حکمت فقط یک مفهوم فلسفی نیست، بلکه می‌تواند با رفتارها و پیامدهای سازمانی واقعی ارتباط داشته باشد (Serenko, 2024). نقش روایت در رهبری حکیمانه نیز این یافته را تقویت می‌کند، زیرا مدیران از طریق روایت‌ها تجربه را تفسیر، موقعیت را معنا و ارزش‌های سازمانی را به تصمیم‌های عملی پیوند می‌دهند (Bostanli & Habisch, 2023). بنابراین، در محیط‌های پویا که شرایط به‌سرعت تغییر می‌کنند و الگوریتم‌های گذشته همیشه قابل تعمیم نیستند، قضاوت مبتنی بر تجربه و حساسیت به زمینه به یک منبع مهم عقلانیت تبدیل می‌شود.

یافته‌های مربوط به محیط‌های پویا نیز نشان داد که افزایش عدم‌قطعیت، پیچیدگی و سرعت تغییر، ضرورت تلفیق دو نوع عقلانیت را افزایش می‌دهد. عقلانیت ابزاری در محیط‌هایی که داده‌های کافی، اهداف روشن و گزینه‌های قابل مقایسه وجود دارند، همچنان از مزیت بالایی برخوردار است؛ اما با افزایش ابهام و کاهش امکان پیش‌بینی، اتکای صرف به مدل‌های محاسباتی می‌تواند تصمیم‌گیری را شکننده کند. این نتیجه با ادبیات قابلیت‌های پویا مطابقت دارد که بقا و پایداری استارت‌آپ‌ها را وابسته به توانایی سازمان در بازپیکربندی منابع و سازگاری با تغییرات می‌داند (Karan & Verma, 2024). پژوهش‌های مرتبط با صنعت ۴,۰ نیز نشان می‌دهند که تغییر فناوری فقط یک مسئله فنی نیست، بلکه مستلزم دگرگونی الگوهای مدیریتی، ساختارها و تصمیم‌گیری است (Stachowicz et al., 2021). همچنین، واکنش بنگاه‌ها به فناوری‌های نوین تحت تأثیر ادراک مدیران، ترجیحات آنان و سیاست‌های محیطی قرار دارد (J. Li et al., 2021). بنابراین، یافته پژوهش حاضر مبنی بر اینکه محیط پویا به «عقلانیت منعطف» نیاز دارد، با مطالعات پیشین همخوانی دارد؛ عقلانیتی که هم از تحلیل داده و مدل‌های تصمیم استفاده می‌کند و هم ظرفیت بازاندیشی، قضاوت و انطباق ارزشی را حفظ می‌نماید.

نتایج همچنین نشان داد که در شرایط عدم‌قطعیت بالا، تفاوت مهمی میان دو الگو در نوع مواجهه با محدودیت دانش وجود دارد. عقلانیت ابزاری تلاش می‌کند عدم‌قطعیت را از طریق افزایش اطلاعات، سناریوسازی، پیش‌بینی و تحلیل ریسک کاهش دهد، در حالی که عقلانیت ارزشی–حکمی می‌پذیرد که بخشی از عدم‌قطعیت ممکن است حذف‌ناپذیر باشد و در چنین شرایطی، مدیر باید مسئولانه و محتاطانه قضاوت کند. این یافته با مطالعات مربوط به تصمیم‌گیری در شرایط بازی‌های پویا و چندجانبه همخوان است که نشان می‌دهند رفتار بازیگران اقتصادی در محیط‌های متغیر متأثر از واکنش متقابل چندین عامل است و نمی‌توان آن را به تصمیم‌های خطی و ثابت تقلیل داد (Bu & Zhang, 2024). همچنین، در مسائل توسعه پایدار و محدودیت منابع، الگوهای بازی تکاملی نشان داده‌اند که تصمیم بنگاه‌ها تابع تعامل میان سیاست، منافع، محدودیت‌ها و رفتار سایر بازیگران است (Li et al., 2022). از این رو، عقلانیت حکمی به مدیر امکان می‌دهد در موقعیت‌هایی که داده‌ها ناقص یا پیامدها نامطمئن‌اند، بدون وانمود کردن به قطعیت کاذب، تصمیمی قابل دفاع اتخاذ کند.

یافته دیگر مطالعه حاضر این بود که رابطه با ذی‌نفعان و آثار اجتماعی تصمیم در عقلانیت ارزشی–حکمی جایگاهی مرکزی‌تر دارد. در الگوی ابزاری، ذی‌نفعان اغلب به‌عنوان متغیرهایی در محیط سازمان یا عوامل مؤثر بر تحقق هدف در نظر گرفته می‌شوند، اما در الگوی حکمی، منافع، حقوق و انتظارات آنان بخشی از معیار مشروعیت تصمیم است. این نتیجه با مفهوم عقلانیت همزیستانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط همخوانی دارد که بر وابستگی متقابل، همکاری و بقای مشترک میان بنگاه‌ها و محیط تأکید می‌کند (Wu, 2024). همچنین، مطالعات مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکتی نشان داده‌اند که ویژگی‌ها و تجربه مدیران ارشد می‌تواند بر میزان توجه سازمان به مسئولیت‌های اجتماعی اثرگذار باشد (Xu & Hou, 2021). یافته‌های مرتبط با رهبری و نوآوری سبز نیز بیان می‌کنند که رویکردهای مبتنی بر اعتدال و توازن می‌توانند به مدیران در جمع‌کردن اهداف اقتصادی و زیست‌محیطی کمک کنند (You et al., 2023). بنابراین، توجه به ذی‌نفعان در

E-ISSN: 3041-8933

عقلانیت حکمی صرفاً یک ملاحظه اخلاقی اضافی نیست، بلکه بخشی از درک واقع‌بینانه‌تر سازمان به‌عنوان عضوی از یک شبکه روابط متقابل است.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که پایداری یکی از حوزه‌هایی است که ضعف‌های عقلانیت ابزاری صرف در آن آشکارتر می‌شود. تصمیم‌های پایدار معمولاً دارای پیامدهایی هستند که در زمان‌های مختلف، میان گروه‌های گوناگون و در سطوح متفاوت توزیع می‌شوند؛ از این رو، بسیاری از آثار آنها به‌راحتی در یک معیار مالی کوتاه‌مدت قابل خلاصه‌سازی نیست. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عقلانیت ارزشی–حکمی به دلیل برخورداری از افق زمانی بلندتر و توجه به مسئولیت، امکان مناسب‌تری برای ارزیابی چنین پیامدهایی دارد. این نتیجه با مطالعات مربوط به ESG و دیجیتالی‌شدن همسو است که نشان داده‌اند فناوری زمانی می‌تواند عملکرد پایداری را بهبود دهد که در چارچوب مدیریتی مناسب به کار گرفته شود (Agag et al., 2025). همچنین، مطالعات مربوط به نوآوری راهبردی و رشد پایدار کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نشان داده‌اند که رشد بلندمدت نیازمند ایجاد توازن میان الزامات قانونی، نوآوری و اهداف اقتصادی است (Islam & Wahab, 2021). به همین ترتیب، پژوهش درباره تصمیم‌گیری جمعی در تعاونی‌ها نشان می‌دهد که عوامل عاطفی و جمعی نیز در تصمیم‌های مرتبط با توسعه پایدار نقش دارند و انتخاب اقتصادی را نمی‌توان صرفاً نتیجه محاسبه شناختی دانست (Aguilar, 2022).

یکی از نتایج مهم سنتز نهایی پژوهش، پیشنهاد یک چارچوب تلفیقی بود که در آن عقلانیت ارزشی–حکمی جهت و حدود تصمیم را تعیین می‌کند و عقلانیت ابزاری ابزارهای مؤثر اجرای آن را فراهم می‌سازد. این چارچوب بر این فرض استوار نیست که عقلانیت ابزاری باید کنار گذاشته شود؛ برعکس، تحلیل هزینه و منفعت، داده‌کاوی، پیش‌بینی، بهینه‌سازی و ارزیابی ریسک از عناصر ضروری مدیریت مدرن‌اند. با این حال، این ابزارها زمانی از بیشترین مشروعیت و اثربخشی برخوردارند که اهداف و حدود استفاده از آنها پیشاپیش در یک چارچوب ارزشی روشن تعیین شده باشد. این نتیجه با دیدگاه‌هایی همخوان است که حکمت عملی را نه جایگزین دانش تخصصی، بلکه شیوه هدایت مسئولانه آن می‌دانند (Rocha et al., 2022). همچنین، نقدهای واردشده بر کاربرد بیش از حد آرمانی حکمت عملی در اخلاق کسب‌وکار اهمیت این تلفیق را نشان می‌دهد، زیرا اگر حکمت به مفهوم انتزاعی و دست‌نیافتنی تبدیل شود، قابلیت کاربرد مدیریتی خود را از دست خواهد داد (Wolcott, 2020). بنابراین، مدل تلفیقی پژوهش حاضر می‌کوشد میان کارایی عملی و عمق ارزشی تعادل برقرار کند و از دوگانه‌سازی ساده «محاسبه در برابر اخلاق» پرهیز نماید.

نتایج مطالعه حاضر همچنین با دیدگاه‌هایی همخوان است که فرایند تصمیم‌گیری را ذاتاً چندبعدی می‌دانند. تصمیم مدیران فقط حاصل محاسبات شناختی نیست، بلکه تحت تأثیر احساسات، تجربه، ساختار سازمانی، روایت‌ها، هنجارها و زمینه اجتماعی قرار دارد. پژوهش درباره تصمیم‌گیری جمعی نشان داده است که الگوهای عاطفی می‌توانند در اولویت‌بندی گزینه‌ها و شکل‌گیری توافق نقش داشته باشند (Aguilar, 2022). مطالعات مربوط به شور مدیریتی نیز نشان می‌دهند که تصمیم نهایی از طریق تعامل، تفسیر و قضاوت شکل می‌گیرد و صرفاً حاصل جمع داده‌های فردی نیست (Russo et al., 2022). همچنین، رویکردهای مربوط به ذهن‌آگاهی در سازمان‌ها تأکید دارند که کیفیت توجه و خودآگاهی می‌تواند در کاهش تصمیم‌های غیراخلاقی مؤثر باشد، به‌ویژه زمانی که این مفاهیم در چارچوب فلسفی و اخلاقی عمیق‌تری فهم شوند (Perera et al., 2024). این شواهد در مجموع از نتیجه پژوهش حاضر حمایت می‌کنند که عقلانیت مدیریتی در کسب‌وکارهای پویا باید به‌عنوان ترکیبی از تحلیل، تفسیر، تجربه و ارزش‌گذاری در نظر گرفته شود.

در نهایت، یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که مهم‌ترین مزیت عقلانیت ارزشی–حکمی نه در مخالفت با سودآوری، کارایی یا فناوری، بلکه در تعیین جایگاه آنها در سلسله‌مراتب اهداف مدیریتی است. عقلانیت ابزاری می‌تواند به مدیر بگوید کدام گزینه سریع‌تر، ارزان‌تر یا پربازده‌تر است، اما به‌تنهایی نمی‌تواند تعیین کند که کدام گزینه شایسته‌تر، عادلانه‌تر یا پایدارتر است. در مقابل، عقلانیت حکمی بدون

استفاده از تحلیل و داده می‌تواند در معرض داوری‌های شهودی و غیرقابل ارزیابی قرار گیرد. از این رو، تصمیم مدیریتی باکیفیت زمانی شکل می‌گیرد که تحلیل ابزاری در خدمت غایاتی قرار گیرد که از منظر اخلاقی، سازمانی و اجتماعی قابل دفاع باشند. این برداشت با ادبیات حکمت اجرایی، مدیریت مسئولانه و مدیریت انسانی همخوان است (Intezari et al., 2024; Pirson, 2020; Serenko, 2024) و می‌تواند مبنایی نظری برای بازتعریف مفهوم عقلانیت مدیریتی در محیط‌های پیچیده و پویا فراهم سازد.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر آن است که ماهیت مرور نظام‌مند و تحلیلی آن موجب شد نتایج بر پایه مطالعات منتشرشده و چارچوب‌های نظری موجود شکل گیرد و امکان مشاهده مستقیم رفتار مدیران در موقعیت‌های واقعی تصمیم‌گیری فراهم نباشد. علاوه بر این، مفاهیمی مانند عقلانیت ارزشی، حکمت عملی، حکمت اجرایی و مدیریت انسانی در ادبیات با تعاریف و مرزبندی‌های متفاوت به کار رفته‌اند و این ناهمگونی مفهومی می‌تواند بر نحوه طبقه‌بندی و مقایسه یافته‌ها اثر گذاشته باشد. محدودیت دیگر به ناهمگنی حوزه‌های صنعتی، فرهنگی و جغرافیایی مطالعات مربوط است، زیرا تصمیم‌گیری مدیریتی در صنایع فناوری، کسب‌وکارهای خانوادگی، شرکت‌های دولتی، استارت‌آپ‌ها و سازمان‌های مأموریت‌محور لزوماً در شرایط مشابهی رخ نمی‌دهد. همچنین، اگرچه تلاش شد دامنه‌ای گسترده از منابع معتبر بررسی شود، امکان وجود مطالعات مرتبط خارج از پایگاه‌های مورد جست‌وجو یا منابعی که به زبان‌های دیگر منتشر شده‌اند وجود دارد.

برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود چارچوب تلفیقی استخراج‌شده در این مطالعه از طریق پژوهش‌های تجربی و در محیط‌های واقعی کسب‌وکار آزمون شود. انجام مطالعات کیفی با مدیران ارشد در صنایع پویا می‌تواند مشخص کند که آنان در عمل چگونه میان کارایی، سودآوری، اخلاق، مسئولیت و پایداری توازن برقرار می‌کنند. همچنین، طراحی ابزارهای سنجش برای اندازه‌گیری میزان غلبه عقلانیت ابزاری یا ارزشی–حکمی در سبک تصمیم‌گیری مدیران می‌تواند زمینه انجام مطالعات کمی و مقایسه‌ای را فراهم سازد. بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، فشار رقابتی، ویژگی‌های شخصیتی مدیر، ساختار مالکیت، نوع صنعت و شدت عدم‌قطعیت محیطی نیز می‌تواند به تبیین شرایطی کمک کند که در آنها یک نوع عقلانیت نسبت به دیگری برجسته‌تر می‌شود. انجام مطالعات طولی نیز پیشنهاد می‌شود تا مشخص شود تجربه مدیریتی و مواجهه با بحران‌ها چگونه بر توسعه حکمت عملی و تغییر الگوی تصمیم‌گیری مدیران اثر می‌گذارد.

از منظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها فرایندهای تصمیم‌گیری خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که در کنار شاخص‌های مالی و عملیاتی، معیارهای ارزشی، انسانی، اجتماعی و بلندمدت نیز به‌طور رسمی وارد ارزیابی گزینه‌ها شوند. برنامه‌های توسعه مدیران باید علاوه بر مهارت‌های تحلیلی، داده‌محور و راهبردی، بر قضاوت اخلاقی، تشخیص موقعیتی، تفکر بازاندیشانه و توانایی مدیریت تعارض ارزش‌ها تمرکز داشته باشند. استفاده از سازوکارهای شور مدیریتی، تحلیل ذی‌نفعان، سناریوهای اخلاقی و بازبینی پس از تصمیم می‌تواند به کاهش تصمیم‌های تک‌بعدی کمک کند. همچنین، توصیه می‌شود سازمان‌ها پیش از آغاز تحلیل فنی، اهداف و حدود غیرقابل‌تخطی تصمیم را مشخص کنند تا ابزارهای کمی در خدمت اهداف مشروع قرار گیرند. چنین رویکردی می‌تواند به مدیران کمک کند تا در محیط‌های پویا، ضمن حفظ سرعت، انعطاف و رقابت‌پذیری، از تصمیم‌هایی که پیامدهای بلندمدت آنها موجب کاهش اعتماد، مشروعیت یا پایداری سازمان می‌شود اجتناب کنند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

E-ISSN: 3041-8933

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

Agag, G., Sameh Abd-el Maksoud Mohamed, A.-D., El-Halaby, S. I., & Khashan, M. A. (2025). Leveraging Digitalization to Boost ESG Performance in Different Business Contexts. *Sustainability*, *17*(15), 6899. https://doi.org/10.3390/su17156899

Aguilar, I. Z. (2022). Neuroeconomics in Cooperatives: Hierarchy of Emotional Patterns in the Collective Decision-Making Process for Sustainable Development. *Sustainability*, *14*(12), 7321. https://doi.org/10.3390/su14127321

Athota, V. S., Ferrero, I., & Jeganathan, P. M. (2025). Building a World Through Binding Ethics and Moral Traditions: Catholic Social Teaching and Virtue Ethics in Business Ethics. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, *35*(4), 2873-2885. https://doi.org/10.1111/beer.70069

Berti, M., Jarvis, W., Nikolova, N., & Pitsis, A. (2021). Embodied Phronetic Pedagogy: Cultivating Ethical and Moral Capabilities in Postgraduate Business Students. *Academy of Management Learning and Education*, *20*(1), 6-29. https://doi.org/10.5465/amle.2019.0034

Bostanli, L., & Habisch, A. (2023). Narratives as a Tool for Practically Wise Leadership. *Humanistic Management Journal*, *8*(1), 113-142. https://doi.org/10.1007/s41463-023-00148-6

Brătianu, C., & Motoc, A. (2022). Knowledge Dynamics and Phronesis in Performing Family Business. *European Conference on Knowledge Management*, *23*(1), 107-114. https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.798

Bu, M., & Zhang, J. (2024). Research on Virtual Simulation Experiment Course for Enterprise Decision-Making Based on Multilateral Dynamic Game. *International Journal of Education and Humanities*, *17*(1), 4-8. https://doi.org/10.54097/b5cq3k46

Ezvan, C., & Langohr, P. T. (2022). Conditions for Mission-led Companies to Humanize the Economy: An Aristotelian Perspective. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, *33*(1), 1-13. https://doi.org/10.1111/beer.12508

Gupta, M. K., & Potaraju, G. (2023). Organizational Information Processing in Indian De-Regularized State Owned Enterprises in Energy Sector: Role in Determination of Organizational Performance. https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3187007/v1

Intezari, A. H., McKenna, B. J., & Rahmati, M. H. (2024). Conceptualizing and Contextualizing "Executive Wisdom" as a Framework for Business Leadership: A Grounded Theory Approach. *Business & Society*, *65*(6), 1682-1783. https://doi.org/10.1177/00076503241255540

Islam, A., & Wahab, S. A. (2021). The Intervention of Strategic Innovation Practices in Between Regulations and Sustainable Business Growth: A Holistic Perspective for Malaysian SMEs. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/wjemsd-04-2020-0035

Karan, A., & Verma, R. (2024). Examining the Relationship Between Organizational Capabilities and Business Sustainability Among Start-Ups: A Dynamic Capability View. *Journal of Indian Business Research*, *16*(4), 410-433. https://doi.org/10.1108/jibr-04-2023-0124

Kumar, V., Nanda, P., & Tawangar, S. (2021). Social Media in Business Decisions of MSMEs. *International Journal of Decision Support System Technology*, *14*(1), 1-12. https://doi.org/10.4018/ijdsst.286686

Li, C., Firdousi, S. F., & Afzal, A. (2022). China's Jinshan Yinshan Sustainability Evolutionary Game Equilibrium Research Under Government and Enterprises Resource Constraint Dilemma. *Environmental Science and Pollution Research*, *29*(27), 41012-41036. https://doi.org/10.1007/s11356-022-18786-y

Li, C., Qiu, Z., & Tao, F. (2021). The Role of Policy Perceptions and Entrepreneurs' Preferences in Firms' Response to Industry 4.0: The Case of Chinese Firms. *Sustainability*, *13*(20), 11352. https://doi.org/10.3390/su132011352

Li, J., Li, Y., & Chen, W. (2021). The Notion and Connotation of Smart Tourism Through the Lens of Rational Choice. *Smart Tourism*, *3*(1), 8. https://doi.org/10.54517/st.v3i1.1714

Ogutu, H., Adol, G. F. C., Bujdosó, Z., Benedek, A., Fekete-Farkas, M., & Dávid, L. D. (2023). Theoretical Nexus of Knowledge Management and Tourism Business Enterprise Competitiveness: An Integrated Overview. *Sustainability*, *15*(3), 1948. https://doi.org/10.3390/su15031948

Perera, G. N. R., Feranita, F., Xavier, J. A., & Kumar, T. B. J. (2024). Beyond Breathing Exercises: Rethinking Mindfulness Through a Buddhist Lens to Combat Unethical Decision-Making in Organizations. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *17*(1), 73-97. https://doi.org/10.1108/jeee-03-2024-0109

Pirson, M. A. (2020). A Humanistic Narrative for Responsible Management Learning: An Ontological Perspective. *Journal of Business Ethics*, *162*(4), 775-793. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04426-3

Rocha, H., Pirson, M. A., & Suddaby, R. (2020). Business With Purpose and the Purpose of Business Schools: Re-Imagining Capitalism in a Post Pandemic World: A Conversation With Jay Coen Gilbert, Raymond Miles, Christian Felber, Raj Sisodia, Paul Adler, and Charles Wookey. *Journal of Management Inquiry*, *30*(3), 354-367. https://doi.org/10.1177/1056492620970279

Rocha, R. G., Kragulj, F., & Pinheiro, P. (2022). Practical Wisdom, the (Not So) Secret Ingredient for Responsible Knowledge Management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. https://doi.org/10.1108/vjikms-09-2021-0211

Russo, P. T., Leandro, J. R., Borinelli, M. L., & Souza, R. P. (2022). Understanding the Deliberation Practice in a Controllership From the Performative Judgement Perspective. *Organizações & Sociedade*, *29*(101), 351-384. https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0015en

Serenko, A. (2024). Practical Wisdom in the Workplace: Conceptualization, Instrument Development, and Predictive Power. *Journal of Knowledge Management*, *28*(7), 2092-2119. https://doi.org/10.1108/jkm-08-2023-0713

Sierra, J. D. G., Gallego-Ortiz, M., & Thoene, U. (2024). Aristotelian Versus Platonic and Machiavellian Interpretations of Phronesis: A Critical Reflection on Leadership and Management Education. *International Social Science Journal*, *74*(254), 1577-1592. https://doi.org/10.1111/issj.12527

Sisón, A. J. G., & Redín, D. M. (2022). If MacIntyre Ran a Business School… How Practical Wisdom Can Be Developed in Management Education. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, *32*(1), 274-291. https://doi.org/10.1111/beer.12471

Stachowicz, J., Stachowicz-Stanusch, A., & Ledzianowski, J. (2021). Problems of Organizing Changes in the Management of Enterprises Implementing Technologies According to Concept “Industry 4.0”. *European Research Studies Journal*, *XXIV*(Issue 1), 288-303. https://doi.org/10.35808/ersj/1962

Sylkin, O., Bosak, I., Homolska, V. V., Охріменко, I., & Andrushkiv, R. (2021). Intensification of Management of Economic Security of the Enterprise in the Post-Pandemic Space. *Postmodern Openings*, *12*(1Sup1), 302-312. https://doi.org/10.18662/po/12.1sup1/286

Wang, Z. (2022). Design of the Human Resource Optimization Allocation Model Based on Information Integration. *Mobile Information Systems*, *2022*, 1-11. https://doi.org/10.1155/2022/6549647

Wolcott, G. V. (2020). A Bar Too High? On the Use of Practical Wisdom in Business Ethics. *Business Ethics a European Review*, *29*(S1), 17-32. https://doi.org/10.1111/beer.12297

Wu, J. (2024). Demystifying Symbiotic Rationality in Tourism SMEs: Conceptualization and Scale Development. *Journal of Travel Research*, *65*(3), 861-878. https://doi.org/10.1177/00472875241307567

Xu, Z., & Hou, J. (2021). Effects of CEO Overseas Experience on Corporate Social Responsibility: Evidence From Chinese Manufacturing Listed Companies. *Sustainability*, *13*(10), 5335. https://doi.org/10.3390/su13105335

You, C., Yu, M., & Khattak, S. I. (2023). Bridging the Great Divide: Investigating the Potent Synergy Between Leadership, Zhong-Yong Philosophy, and Green Innovation in China. *Sustainability*, *15*(12), 9187. https://doi.org/10.3390/su15129187

E-ISSN: 3041-8933