

## Profitability of Philosophy for Organizations and Firms

Narges Nazarnezhad\* 

Associate Professor of Islamic Philosophy  
and Wisdom, Alzahra University, Tehran,  
Iran

Maryam Asgari 

Master of Philosophy and Islamic Theology,  
Alzahra University, Tehran, Iran

### Abstract

The current paper is on applied philosophy and is the outcome of an interdisciplinary philosophy and management research project. The paper advocates the presupposition that philosophy may help managers of organizations improve the efficiency and profitability of the collections under their control by providing services to them. The paper's claims are examined on three levels: renowned philosophers' ideas, various philosophical skills, and philosophical character and spirit. The traits of leaders from Aristotle's perspective are explored at the first level. The effects of critical thinking and rhetoric on managers are examined on the second level. Several successful managers-philosophers are introduced on the third level. In the end, the findings of this study demonstrate the necessity of interdisciplinary studies and applying philosophy, as well as the identification of organizational problems that philosophy may help to solve. The research's primary data is gathered by the library method, and the research method is rational data analysis.


**Keywords:** Applied philosophy; Interdisciplinary studies; Management; philosophy; Profitability.

\* Corresponding Author: nazarnejad@alzahra.ac.ir


**How to Cite:** Nazarnezhad, N., Asgari, M. (2021). Profitability of Philosophy for Organizations and Firms. *Hekmat va Falsafeh*, 67 (16), 183 -210.

## سودآوری فلسفه برای سازمان‌ها و شرکت‌ها

دانشیار فلسفه و حکمت اسلامی، دانشگاه الزهرا(س)، تهران، ایران

نرگس نظرنژاد \* 

کارشناسی ارشد فلسفه و کلام اسلامی، دانشگاه الزهرا(س)، تهران، ایران

مریم عسگری 

### چکیده

مقاله حاضر، حاصل پژوهشی میان‌رشته‌ای در باب فلسفه و مدیریت و در حوزه فلسفه کاربردی است و در آن، از این پیش‌فرض دفاع شده است که فلسفه می‌تواند از طریق خدماتی که به مدیران سازمان‌ها ارائه می‌دهد، کارایی و سودآوری مجموعه‌های تحت مدیریت آنان را افزایش دهد. خدمات مورد ادعای مقاله، در سه سطح بررسی شده است: اندیشه‌های فیلسوفان بزرگ، چند مهارت فلسفی و منش و روحیه فلسفی. در سطح نخست، ویژگی‌های رهبران از منظر ارسطو، بررسی شده است. در سطح دوم، آثار تفکر نقادانه و فن خطابه بر مدیران، مطرح شده است. در سطح سوم، چند مدیر-فیلسوف موفق، معرفی شده است. نتیجه پژوهش حاضر، در تحلیل نهایی، ضرورت مطالعات میان‌رشته‌ای و کاربردی کردن فلسفه و کشف آن دسته از مسائل سازمانی است که فلسفه می‌تواند در رفع آن‌ها مؤثر باشد. داده‌های اولیه پژوهش با استفاده از منابع کتابخانه‌ای گردآوری شده و روش پژوهش، تجزیه و تحلیل عقلانی داده‌ها است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری، سودآوری، فلسفه، فلسفه کاربردی، مدیریت، مطالعات میان‌رشته‌ای.

## مقدمه

با توجه به اینکه مباحثی از نوع آنچه در مقاله حاضر بدان پرداخته می‌شود در دپارتمان‌های فلسفه و مدیریت دانشگاه‌های ما، مباحث نسبتاً جدید و نامتعارفی محسوب می‌شود. ضروری به نظر می‌رسد که در مقدمه با اندکی تفصیل، چند مبحث با وضوح و شفافیت بیشتری، مورد توجه قرار گیرد. در ادامه به این مباحث خواهیم پرداخت.

## ۱. بیان مسأله

### ۱-۱. رفع غرابت ترکیب فلسفه و سودآوری

سودآوری فلسفه، ترکیبی است که بی‌شک برای دو دسته از خوانندگان، ترکیبی غریب و حتی ناگوار می‌نماید: خوانندگانی که به فلسفه علاقه‌مندند و با آن سروکار دارند و آنان که در محیط کسب‌وکار فعالیت می‌کنند؛ زیرا از سویی پای فلسفه در میان است که معمولاً دانشی انتزاعی و مرتبط با ساحت عقلانی و معنوی وجود انسان تلقی می‌شود و از سوی دیگر، سخن از سود است که منفعت مادی را به ذهن متبادر می‌کند. این امر سبب می‌شود تا پیش از پرداختن به هر مبحثی، ناگزیر باشیم هم فلسفه‌دوستان را متقاعد سازیم که توجه به ساحت مادی وجود انسان‌ها و تلاش برای سروسامان دادن به معیشت آنان از قدر و منزلت فلسفه نمی‌کاهد و خارج از غایات تعریف شده آن نیست و هم به فعالان محیط‌های کسب‌وکار نشان دهیم که فلسفه، امری صرفاً انتزاعی و بی‌اعتنا به ساحت مادی وجود انسان نیست و می‌تواند خدمات فراوانی را به مدیران سازمان‌های مختلف و صاحبان بنگاه‌های اقتصادی ارائه دهد.

فلسفه در کهن‌ترین تقسیمات خود که به معلم اول، ارسطو<sup>۱</sup> باز می‌گردد، علاوه بر ساحت نظری وجود انسان، امور عملی زندگی وی از جمله پزشکی، خطابه، لشکرکشی، اقتصاد و سیاست را نیز مورد توجه جدی قرار داده است و ارسطو در مورد سیاست تا آنجا پیش رفته که آن را مهم‌ترین و معتبرترین دانش، برشمرده است (ارسطو، ۱۳۷۷). فارابی، معلم ثانی نیز به تفصیل به علم سیاست پرداخته است. علم سیاست در اصطلاح او و مشائیان متقدم، اخلاق و علم سیاست به معنای امروزی را شامل می‌شود. او «از یک سو درباره فضایل و رابطه آن‌ها

---

1. Aristotle

با سعادت و از سوی دیگر دربارهٔ متناسب‌ترین نظام‌های سیاسی برای حفظ آن فضایل، بحث می‌کند» (فخری، ۱۳۷۲).

علاوه بر دو فیلسوفی که به آنان اشاره شد، تقریباً همهٔ فیلسوفان بزرگ نظام‌ساز و بسیاری از فیلسوفان مسأله‌پرداز، علاوه بر مباحث نظری به جنبه‌های عملی زندگی انسان نیز پرداخته‌اند و بهبود کمیت و کیفیت زندگی فردی و اجتماعی انسان‌ها را مدنظر قرار داده‌اند؛ از این رو، اگر بتوانیم به گونه‌ای که در ادامهٔ مقاله خواهد آمد از آموزه‌های فیلسوفان بزرگ در جهت بهبود ابعاد مختلف زندگی انسان‌ها از جمله ابعاد مادی آن، بهره جوییم، قدر و منزلت فلسفه را فروگاسته‌ایم و با نهادن کلمهٔ سودآوری در کنار فلسفه، ترکیب نامتجانسی نساخته‌ایم. دستهٔ دیگر، یعنی فعالان محیط کسب و کار و مدیران که از جهاتی، مخاطبان اصلی این مقاله هستند، احتمالاً بیش از دستهٔ نخست، تلفیق فلسفه و سودآوری را بی‌مورد و ناهمگون تلقی می‌کنند و احتمالاً مانند بسیاری از مردم، واژهٔ فلسفه برای آنان، یادآور مباحث دشوار و پیچیده‌ای است که در عمل، مفید هیچ فایده‌ای نیست. در خلال مباحثی که پیش رو داریم، نشان می‌دهیم که چرا ترکیب سودآوری فلسفه، ترکیبی واقعی و قابل دفاع است و فلسفه چگونه می‌تواند توان مدیریتی مدیران و بهره‌وری بنگاه‌های اقتصادی را افزایش دهد.

## ۱-۲. فلسفه کاربردی

در بحث قبل، از توجه فیلسوفان به بُعد عملی زندگی انسان‌ها سخن گفتیم و اکنون در تکمیل آن بحث، ضروری است به این نکتهٔ بسیار مهم اشاره کنیم که رویکرد کاربردی به فلسفه به معنای توجه صرف به فلسفهٔ عملی<sup>۱</sup> نیست، بلکه با فلسفهٔ نظری<sup>۲</sup> نیز می‌توان مواجههٔ کاربردی داشت. با این بیان، لازم است به اجمال، ماهیت فلسفهٔ کاربردی<sup>۳</sup> را تبیین کنیم. فلسفهٔ کاربردی، شکلی از فلسفه است که در مقابل فلسفهٔ محض<sup>۴</sup> قرار می‌گیرد؛ در حالی که فلسفهٔ عملی، قسیم فلسفهٔ نظری است؛ از این رو، مثلاً می‌توان از متافیزیک کاربردی، معرفت‌شناسی کاربردی، زیبایی‌شناسی کاربردی و اخلاق کاربردی، سخن به میان آورد.

---

1. practical philosophy  
2. theoretical philosophy  
3. applied philosophy  
4. pure philosophy

چه چیز فلسفه کاربردی را از فلسفه محض متمایز می‌سازد؟ این پرسش، پاسخ سراسر است و واحدی ندارد؛ با وجود این می‌توان از میان تعاریف ارائه شده، شروطی را به دست آورد که وجود هر یک آن‌ها، فلسفه را به نوعی، کاربردی می‌کند؛ پس فلسفه کاربردی است اگر:

- ۱- درباره پرسش‌های مهم زندگی هرروزه باشد، ۲- در هر یک از شاخه‌های فلسفه مانند متافیزیک، معرفت‌شناسی یا فلسفه اخلاق به یک مسأله نسبتاً خاص بپردازد، ۳- یکی از پاسخ‌هایی را که به یک مسأله نسبتاً خاص داده شده است، مدلل سازد، ۴- انگیزه آن، تمایل به اثرگذاری بر جهان باشد، ۵- مستلزم استفاده از روش‌های فلسفی به منظور پژوهش در باب مسائلی باشد که از موضوعات فلسفی به معنای خاص، خارج است، ۶- از شواهد تجربی، آن‌گونه که در علوم تجربی وجود دارد، آگاه باشد و ۷- مخاطبان غیرفلسوف را مدنظر قرار داده باشد (Lippert-Rasmussen, 2017). پس از آشنایی اجمالی با فلسفه کاربردی، حال این پرسش مطرح می‌شود که چرا و چگونه باید به سمت کاربردی کردن فلسفه پیش رفت؟

## ۱-۲. مطالعات میان‌رشته‌ای

امروزه با توجه به چند لایه بودن مشکلات فردی و اجتماعی به نظر می‌رسد که دیگر یک رشته دانشگاهی - به تنهایی قادر نیست - از عهده حل و فصل مسائل یک حوزه مفروض برآید. همین امر سبب شده است تا مطالعات میان‌رشته‌ای مورد اقبال دانش‌پژوهان قرار گیرد و حوزه‌های معرفتی مختلف درصدد برآیند تا با همکاری هم به شیوه مؤثرتری، پاسخگوی مشکلات فکری و عملی انسان‌ها باشند. در این میان، فلسفه نیز می‌تواند با ورود به عرصه مطالعات میان‌رشته‌ای، خدماتی را به دیگر شاخه‌های معرفتی، عرضه و متقابلاً خدماتی را از آن‌ها دریافت کند؛ از این رو، ورود فلسفه به حوزه مطالعات رشته‌های دانشگاهی دیگر و پرداختن به مسائل آن حوزه‌ها، هم دامنه تأملات فلسفی را گسترش خواهد داد و هم قابلیت‌های کاربردی نهفته فلسفه را در حل مشکلات زندگی روزمره انسان‌ها، آشکار خواهد ساخت و گام بسیار مؤثری در کاربردی کردن فلسفه خواهد بود.

«زمینه‌های میان‌رشته‌ای مختلفی می‌توان طراحی کرد که فلسفه در آن مشارکت کند. در شکل‌گیری برخی از این زمینه‌ها فلسفه می‌تواند نقش محوری بر عهده داشته باشد و در برخی

دیگر نیز می‌تواند در کنار دیگر رشته‌ها در بررسی موضوع مشارکت کند. برای مثال در علوم شناختی فلسفه به عنوان یک رشته همکار توانسته است با حفظ استقلال خود در کنار سایر علوم به فعالیتش ادامه دهد. علاوه بر این، حوزه میان‌رشته‌ای دیگری به نام تفکر انتقادی و خلاق از همکاری رشته‌های فلسفه، روانشناسی و تعلیم و تربیت پدید آمده است که فلسفه نقشی محوری در آن دار. (زاهدی، ۱۳۹۹).

در مقاله حاضر که از نوع مطالعه میان‌رشته‌ای فلسفه و مدیریت است در نظر است تا نشان داده شود که چگونه می‌توان آموزه‌ها و ابزارهای فلسفی را در جهت یکی از مسائل خاص سازمان‌ها و مراکز کسب و کار، یعنی افزایش سوددهی به کار برد؛ البته طبیعی است که در مجال محدود یک مقاله، تنها می‌توان به ذکر نمونه‌هایی از قابلیت‌های کاربردی فراوان فلسفه، بسنده کرد.

به نظر می‌رسد که به منظور بهره‌گیری از قابلیت‌های کاربردی فلسفه در زمینه سودآوری، می‌توان در سه لایه یا سطح عمل کرد: لایه یا سطح نخست عبارت است از آشنایی با اندیشه‌ها و پندهای خردمندانه فیلسوفان بزرگ و استفاده از آن‌ها در مدیریت سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی، لایه یا سطح دوم، استفاده از روش‌ها و مهارت‌های فلسفی است، لایه یا سطح سوم عبارت است از کسب منش و روحیه فلسفی که در اثر مؤانست طولانی با تفکرات و مکاتب فلسفی، ایجاد می‌شود.

در مقاله حاضر قصد داریم به خدمات فلسفه در هر سه لایه و سطح پردازیم و در نهایت نشان دهیم که فلسفه، چگونه می‌تواند گره‌گشای مسائل و معضلات فراوان سازمان‌ها و محیط‌های کسب و کار باشد. در سطح نخست از باب نمونه به آراء ارسطو در باب مدیریت<sup>۱</sup> و رهبری<sup>۲</sup> می‌پردازیم. در سطح دوم برخی از تکنیک‌های فلسفی مؤثر در افزایش کارایی سازمان‌ها را مطرح می‌کنیم. سرانجام در سطح سوم، چند تن از مدیران موفق را - که موفقیت خود را مدیون آشنایی و انس با فلسفه دانسته‌اند - معرفی خواهیم کرد.

## ۲. پیشینه پژوهش

با وجود اینکه در جهان، دامنه مطالعات میان‌رشته‌ای «فلسفه و مدیریت»، گسترده است و پژوهشگران زیادی از هر دو رشته، هم‌افزایی فلسفه و مدیریت را به جد، مورد توجه قرار

---

1. management  
2. leadership

داده‌اند و کتاب‌ها و مقالات فراوانی در این حوزه نوشته‌اند در کشور ما مکتوبات موجود در این حوزه، پرشمار نیست؛ چراکه ضرورت مطالعات میان‌رشته‌ای از یک سو و استخراج قابلیت‌های کاربردی فلسفه از سوی دیگر، هنوز چنان که باید مورد توجه پژوهشگران دو رشته فلسفه و مدیریت، قرار نگرفته است؛ در عین حال، اشاره به چند مورد از مقالات موجود در این باب، خالی از فایده نیست.

نظرنژاد و ملک‌اخلاق در مقاله «هم‌افزایی فلسفه و مدیریت؛ طرحی برای مدیران پیشرو» به امکان تعامل و هم‌افزایی فلسفه و مدیریت پرداخته و نشان داده است که شاخه‌های مختلف فلسفه، چگونه می‌تواند هم به تعمیق آموزش مدیریت و هم به موفقیت بیشتر مدیران، کمک کند.

خنیفر و همکاران در مقاله «فلسفه اخلاق در علم مدیریت» به بیان نقش علم مدیریت در تصمیم‌گیری و لزوم رعایت اصول اخلاقی در آن می‌پردازد و در نهایت، چستی و فلسفه اخلاق را در علم مدیریت بیان می‌کند.

رستگار و کرمی در مقاله «مقدمه‌ای بر فلسفه علم مدیریت؛ بررسی رویکرد رئالیسم انتقادی و تفکر سیستمی» به کاربرد فلسفه در مدیریت، ارتباط بین فلسفه و مدیریت با کمک عقلانیت توسعه یافته، نیاز فلسفه و مدیریت به یکدیگر، مدیر و فلسفه مدیریت و کارکردهای فلسفه مدیریت می‌پردازد. از میان شاخه‌های فلسفه، شاخه اخلاق از طریق مباحث مربوط به اخلاق کاربردی و اخلاق حرفه‌ای، اقبال بیشتری یافته است و پژوهشگرانی در مبحث اخلاق سازمانی مقالاتی را منتشر ساخته‌اند.

### ۳. ارسطو و رهبری

ارسطو (۳۸۴ - ۳۲۲ ق.م) فیلسوف برجسته یونان باستان در برخی از آثار خود مباحثی را مطرح می‌کند که می‌توان آن‌ها را ذیل مبحث تعریف و ویژگی‌های رهبری به معنای امروزی آن، قرار داد. به نظر می‌رسد پیش از تبیین این ادعا، نخست باید به این پرسش پاسخ گفت که چرا فلسفه به طور عام و ارسطو به طور خاص، می‌تواند کیفیت درک ما را نسبت به مقوله رهبری شدت و عمق بخشند؟ پاسخ این است که در بن و بنیاد پژوهش‌های مرتبط با مدیریت و رهبری، پرسش‌هایی نهفته است که ماهیتاً فلسفی‌اند و در فلسفه ما در باب ماهیت انسان، ریشه دارند؛ از جمله این پرسش‌ها که «انسان بودن به چه معناست؟»، «آیا ما در واقع با یکدیگر برابریم؟» و «چه کسی در بین ما باید رهبری کند؟». تا زمانی که به این پرسش‌ها

نپردازیم، نمی‌توانیم دریابیم که چه چیزی به کسی این حق را می‌دهد که از دیگری اطاعت طلب کند. بی‌تردید، ارسطو برای این پرسش‌ها، پاسخ‌هایی دارد.

به اعتقاد ارسطو، همه پدیده‌ها هدفی دارند که به سمت آن می‌شتابند. او فلسفه خود را در باب ماهیت انسان نیز در همین چارچوب بیان می‌کند. وی می‌پرسد اگر همه چیز به سمت هدف و غایتی حرکت می‌کند، هدف و غایت ما انسان‌ها چیست؟ پاسخ ارسطو به اجمال این است که هدف انسان، سعادت و شادکامی است و همه انسان‌ها به سمت این هدف که مطلوب بالذات است، می‌شتابند.

ارسطو زندگی سعادت‌مندانه را زندگی براساس فضیلت می‌داند و مراد وی از فضیلت، تنها فضیلت اخلاقی نیست، بلکه او به فضیلت عقلانی نیز توجه دارد و حتی می‌توان گفت آن را برتر از فضیلت اخلاقی می‌داند. با وجود اینکه ارسطو سعادت را تنها از طریق فضیلت طلبی، مقدر می‌داند، اما واقع‌گرا بودن وی سبب می‌شود که عواطف و احساسات انسان‌ها را نادیده نگیرد و حکم سرکوب آن‌ها را صادر نکند؛ در عوض از ضبط و مهار آن‌ها به وسیله عقل، سخن به میان آورد.

به اعتقاد ارسطو، عقل است که اعتدال طلایی را مقدر می‌سازد و به انسان‌ها کمک می‌کند تا از میان دو سوی افراط و تفریط، فضیلت وابسته به موقعیت را کشف کنند. مفهوم فضیلت وابسته به موقعیت، حاکی از آن است که حد وسط یا همان فضیلت با محاسبه ریاضی به دست نمی‌آید، بلکه وصول بدان، مستلزم فرآیندی عقلانی و حاصل تأملات فراوان است. ارسطو معتقد است که کثیری از انسان‌ها توانایی پیمودن چنین مسیری را ندارند؛ زیرا زندگی آنان عقلانی و فضیلت‌مندانه نیست، بلکه تحت حاکمیت احساسات و عواطف زندگی می‌کنند. ارسطو از اینجا وارد بحث رهبری و ویژگی‌های رهبران می‌شود و می‌گوید انسان‌هایی که در گروه دوم جای دارند - یعنی اکثریت مردم - باید تحت رهبری کسانی قرار گیرند که از فضیلت خردمندی برخوردارند (Cawthon, 2017).

این که بر کلیت دیدگاه ارسطو در باب ماهیت انسان، نژادها و جنسیت‌های مختلف، طبقات اجتماعی و نوع حکومت، چه نقدهایی وارد است در بحث حاضر، مدخلیت چندانی ندارد؛ زیرا هدف ما در این بحث، صرفاً دفاع از این ادعاست که فلسفه به طور عام و ارسطو به طور خاص، می‌توانند به مقوله رهبری و مدیریت ورود کنند و بر درک ما در این خصوص، اثرگذار باشند. پیش از پرداختن به ویژگی‌های رهبران از دیدگاه ارسطو، جا دارد



نخست تفاوت مدیریت و رهبری را بیان کنیم؛ چرا که توجه به همین تفاوت، سبب شده است تا برخی از پژوهش‌های مدیریتی نوین با این باور که سازمان‌ها به چیزی بیش از مدیریت نیاز دارند، مطالعات فلسفی را مورد توجه جدی قرار دهند.

### ۳-۱. مدیریت و رهبری

مدیریت و رهبری اغلب، دو مفهوم متفاوت تلقی می‌شوند. با وجود این، جمع این دو مفهوم در مصداق واحد، ناممکن نیست؛ بدین معنا که امکان دارد افرادی در جایگاه مدیریتی قرار داشته باشند و مثلاً به این درک نایل آمده باشند که نمی‌توان به صرف پرداخت دستمزد به افراد، قلب آنان را با خود همراه کرد و در گذرگاه‌های دشوار و پرمخاطره از همراهی همدلانه و فداکارانه آنان، برخوردار شد. همچنین ممکن است مدیری دریابد که به صرف داشتن مرئوس<sup>۱</sup>، نمی‌تواند اهداف سازمان را محقق سازد، بلکه برای تحقق اهداف سازمان، نیازمند پیرو<sup>۲</sup> است. توجه به این تفاوت‌ها که در حقیقت حاکی از نوعی تغییر پارادایمی است، یکی از نقاط عطف مطالعات مدیریتی نوین است. «سازمان‌ها و رهبران خوش‌اقبال، آن‌هایی هستند که عمیقاً پارادایم شیفت از مدیریت به رهبری را پذیرا هستند و مؤمنانه از راهکارهای ضروری حرکت به سمت آینده‌ای روشن، پیروی می‌کنند» (Ali, 2013).

برای مفهوم رهبری، تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده است. در یکی از تعاریف مختصر در باب رهبری، گفته شده است «رهبر کسی است که پیروانی دارد». برخی از نظریه‌پردازان برآنند که رهبری با دیگر فرآیندهای اجتماعی اثرگذار موجود میان اعضاء همه گروه‌ها، تفاوتی ندارد، اما برخی دیگر معتقدند که رهبری عبارت است از هر کاری که فرد انجام می‌دهد تا به نحو مؤثر، هدایت‌گری کند. در تعریف مدیریت نیز برخی آن را هنر تلقی می‌کنند؛ در حالی که برخی دیگر در تعریف آن، مفهوم علم را به کار می‌برند. به هر حال، چه مدیریت را هنر بدانیم و چه علم، مدیریت فرآیندی است که برای تحقق اهداف سازمانی به کار می‌رود؛ یعنی فرآیندی که استفاده می‌شود تا سازمان به آنچه می‌خواهد، دست یابد (Bohoris & Vorria, 2008).

با وجود اینکه رهبری و مدیریت در نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتارها از یکدیگر متمایزند، مدیران خوب باید بکوشند تا رهبران خوبی نیز باشند و رهبران خوب برای اینکه اثرگذار

---

1. subordinate

2. follower

باشند به مهارت‌های مدیریتی نیز نیاز دارند. ممکن است تصور شود که همه مدیران، رهبر نیز هستند، اما در واقع چنین نیست؛ برخی از مدیران، رهبری نمی‌کنند و برخی از رهبران از جایگاه مدیریتی برخوردار نیستند. از این رو، مناقشه مستمری در باب تفاوت میان رهبران و مدیران وجود دارد. برخی از محققان، احتجاج می‌کنند که هرچند مدیریت و رهبری، همپوشانی دارند، اما این دو فعالیت، مترادف یکدیگر نیستند. میزان همپوشانی ادعایی نیز محل مناقشه است؛ برخی مدیریت و رهبری را در نهایت تغایر تلقی می‌کنند و بر این باورند که رهبران خوب، نمی‌توانند مدیران خوبی باشند و مدیران خوب نیز رهبران خوبی نیستند. با وجود تفاوت دیدگاه در خصوص نوع و میزان شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود میان مدیریت و رهبری، امروزه تردیدی وجود ندارد که سازمان‌ها برای کسب موفقیت حداکثری، هم به مدیران و هم به رهبران اثرگذار، نیاز دارند (Barid, 2017).

در خصوص تفاوت‌های مدیریت و رهبری باید توجه داشت که «رهبری و مدیریت، متفاوتند، اما نه به دلایلی که اغلب مردم گمان می‌برند. رهبری، امری عرفانی و رمزآلود نیست؛ با کاریزما یا دیگر خصایص باطنی فردی، سروکار ندارد؛ قلمرو اقلیت برگزیده نیست. چنین نیست که رهبری ضرورتاً برتر از مدیریت یا جایگزین آن باشد. رهبری و مدیریت در واقع، دو نظام عملکردی متمایز و مکملند. هریک، کارکرد خود و فعالیت‌های خاص خود را دارند و در عین حال هر دو برای موفقیت در محیط کسب و کار پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر، ضروری‌اند» (Kotter, 1990a). حال در تفاوت مدیریت و رهبری می‌توان گفت که مدیریت درباره «از عهده پیچیدگی برآمدن» است؛ در مقابل، رهبری درباره «از عهده تغییر برآمدن» است. این کارکردهای متفاوت، فعالیت‌هایی را شکل می‌دهند که شاخصه مدیریت و رهبری هستند.

اصل و اساس فرآیند مدیریت به اختصار عبارت است از: ۱- برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، ۲- سازماندهی و جذب نیرو و ۳- ضبط و مهار کردن و حل مشکلات. در مقابل، فرآیند رهبری بدین قرار است: ۱- جهت‌دهی، ۲- پیوند دادن افراد به یکدیگر و ۳- انگیزه‌دهی و الهام‌بخشی. با توجه به این دو فرآیند، می‌توان گفت که رهبری و مدیریت از جهاتی مشابه یکدیگرند، اما در عین حال تفاوت‌هایی وجود دارد که سبب می‌شود رهبری و مدیریت، بسیار از یکدیگر متمایز باشند.

اصل برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در فرآیند مدیریت بر چارچوب محدود چند ماه یا چند سال، جزئیات، حذف ریسک‌پذیری و عقلانیت ابزاری متمرکز می‌شود. در مقابل، آن بخش از فرآیند رهبری که جهت را تعیین می‌کند بر چارچوب زمانی طولانی‌تر، تصویر بزرگ‌تر، استراتژی پذیرش ریسک‌های محاسبه شده و ارزش‌های افراد، تمرکز دارد. همچنین سازماندهی و جذب نیرو در فرآیند مدیریت بر تخصص‌گرایی، استخدام یا آموزش فرد درست‌برای کار درست و اطاعت متمرکز است؛ درحالی‌که اصل پیوند دادن افراد به یکدیگر بر ادغام، قرار دادن همه اعضای گروه در جهت درست و تعهد تمرکز دارد. ضبط و مهار کردن و حل مشکلات، معمولاً بر نظارت شدید، محدودسازی، پیش‌بینی‌پذیری و نظم متمرکز است؛ در مقابل، انگیزه‌دهی و الهام‌بخشی، افراد را توانمند می‌سازد تا بر موانع مختلف غلبه کنند (Kotter, 1990b).

رهبری و مدیریت، هر دو مستلزم اثرگذاری، کار کردن با انسان‌ها و تلاش برای وصول به اهداف هستند، اما قلمرو آن دو بسیار متفاوت است. رهبری، ارتباطی است که اثرگذاری چند سویه دارد؛ در حالی که مدیریت، ارتباط اقتدار یک سویه است. آنجا که رهبران، مشوق تغییر، هیافت‌های نوین و تلاش برای درک باورهای افراد به منظور کسب تعهد آنان هستند، مدیران، ثبات، اعمال اقتدار و تلاش برای تحقق امور را تشویق می‌کنند. بنابراین، مدیریت و رهبری، گونه‌های شخصیتی متفاوتی را می‌طلبند. مدیران نگران ساختار و نظم هستند، اما رهبران بر ارتباط، انگیزه و اهداف مشترک، متمرکز می‌شوند. رهبران، کارهای درست، انجام می‌دهند؛ مدیران، کارها را درست انجام می‌دهند (Algahtani, 2014).

### ۳.۲. ویژگی‌های رهبران از دیدگاه ارسطو

چنان‌که در مبحث قبل مشخص شد، مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، دو شأن و جایگاه متفاوت دارند؛ اعم از اینکه در فرد واحد جمع شوند یا نه. حال با توجه به اینکه مدیریت دانشی امروزی است و طبیعی است که نمی‌توان مباحث مربوط به این دانش از جمله ویژگی‌های مدیران را در آثار ارسطو یافت در ادامه تنها به برخی از ویژگی‌های رهبران از منظر ارسطو می‌پردازیم. به اعتقاد ارسطو، رهبران باید فضیلت‌مند باشند. این اعتقاد می‌تواند به عنوان مبنایی فلسفی به کار رود تا به استناد آن از یک سو، رفتار خودخواهانه را در میان رهبران نکوهش کنیم و از مدارا با فرصت‌طلبان عوام‌فریبی که به بهای نابودی دیگران، منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند، سرباز زنیم و از سوی دیگر، انتظار داشته باشیم که رهبران

سازمان‌ها، همگان را در جهت وصول به خیر اعلا<sup>۱</sup> و مشترک میان همه اعضای سازمان با یکدیگر متحد سازند و سازمان تحت رهبری آنان، جایگاه اعتماد، حقیقت، صداقت، زیبایی، خوبی و تمرکز بر کیفیت‌هایی باشد که انسان‌ها را از حیوانات متمایز می‌سازد (Cawthon, 2017).

ارسطو در آثار خود به ویژه در «اخلاق نیکوماخوس<sup>۲</sup>» و «خطابه<sup>۳</sup>» مطالبی را مطرح می‌کند که در عرصه‌های مختلف زندگی انسان از جمله عرصه رهبری، کارایی فراوانی دارند. دیدگاه او در باب رهبری چنان است که قابلیت به روزرسانی دارد و می‌توان رهبران امروزی را در قرن بیست و یکم بر اساس آن، آموزش داد. برخی از مفاهیم کلیدی درباره رهبری بدین قرارند: تجربه، درست تصمیم گرفتن<sup>۴</sup>، فروتنی<sup>۵</sup>، دوستی<sup>۶</sup>، شادکامی<sup>۷</sup> و آرامش (خوش‌خویی)<sup>۸</sup> (Nelson, 2015).

ارسطو در کتاب اخلاق نیکوماخوس به دنبال طرح این ادعا که دانش سیاست، مهم‌ترین و معتبرترین دانش‌هاست به ویژگی‌های رهبران سیاسی می‌پردازد. به نظر می‌رسد ویژگی‌های مورد نظر ارسطو، قابل تعمیم به رهبران سازمان‌ها نیز باشد؛ از این رو، در ادامه بر برخی از آن‌ها خواهیم پرداخت.

به اعتقاد ارسطو، نخستین ویژگی مهم رهبران، میزان تجربه‌ای است که از آن برخوردارند. چرا تجربه داشتن رهبران، دارای اهمیت است؟ ارسطو در بیان اهمیت این امر، چند دلیل می‌آورد؛ یکی اینکه تنها، فرد برخوردار از تجربه، واجد شرط داوری است؛ از این رو، جوان فاقد تجربه، نمی‌تواند در مقام رهبری که مستلزم داوری و تصمیم‌سازی مستمر است، توفیق یابد. دلیل دیگری که سبب می‌شود تا ارسطو، جوان کم‌تجربه را مناسب رهبری نداند این است که جوان از احساسات و عواطف خویش پیروی می‌کند و به همین دلیل شایسته رهبری نیست؛ زیرا رهبری، مستلزم پیروی از خرد است. در اینجا لازم است ذکر شود که به اعتقاد ارسطو کسانی که با وجود پشت سر نهادن سنین جوانی، هنوز سیرت ناپخته‌ای

- 
1. ultimate good
  2. The Nicomachean Ethics
  3. Rhetoric
  4. sound decision making
  5. humility
  6. friendship
  7. happiness
  8. being calm

دارند و دستخوش شور و هیجان‌اند و در هر موضوعی، گوش به فرمان عواطف خویش‌اند نیز شایسته رهبری نیستند (ارسطو، ۱۳۷۷).

با توجه به آنچه ارسطو در تعریف فضیلت گشاده‌دستی و خصایص فرد گشاده‌دست بیان کرده است، می‌توان گفت که به نظر وی یکی دیگر از ویژگی‌های مهم رهبران بزرگ، مسئولیت‌پذیری مالی است. او گشاده‌دستی را نگاه داشتن حد وسط در مورد ثروت می‌داند و ستودنی بودن انسان گشاده‌دست را معلول رفتارش در دادن و گرفتن ثروت و مخصوصاً دادن آن، می‌داند. به اعتقاد ارسطو، نشانه فرد گشاده‌دست، این است که به خاطر غایتی شریف، ثروت را به نحو درست می‌بخشد؛ یعنی آن را به اشخاص درسته اندازه درست و هنگام درست می‌بخشد. ارسطو می‌گوید فرد گشاده‌دست از منبع نادرست چیزی نمی‌پذیرد؛ زیرا این امر سبب می‌شود که او نتواند استقلال خود را در برابر پول و ثروت، حفظ کند (ارسطو، ۱۳۷۷).

با استفاده از سخنان ارسطو در باب گشاده‌دستی می‌توان گفت رهبرانی که ثروت را در امور صحیح هزینه می‌کنند، کارآمدی را ارتقاء می‌بخشند؛ زیرا به خیر عمومی سازمان خود کمک می‌کنند. در مقابل رهبرانی که به دلیل سوءمدیریت، بودجه سازمان خود را بد هزینه می‌کنند، سازمان را در معرض ورشکستی قرار می‌دهند (Nelson, 2015). کسب پول و ثروت از منابع نادرست نیز امری است که با مسئولیت‌پذیری مالی منافات دارد و چنان که ارسطو هشدار داده است به راحتی می‌توان تبعات منفی آن را برای استقلال سازمان‌ها، دریافت.

آخرین فضیلتی که ارسطو در کتاب اخلاق نیکوماخوس به آن پرداخته است، شادکامی (نیک‌بختی) است. شادکامی را می‌توان یکی از ویژگی‌های مهم رهبران به‌ویژه رهبران امروزی تلقی کرد؛ زیرا احتمالاً در محیط کار، افراد کمی حاضراند که به مدت طولانی با کارفرما یا مدیری ناشاد، کار کنند (Nelson, 2015).

شادکامی مدیران به چه معناست، چگونه به وجود می‌آید و چرا دارای اهمیت است؟ می‌توان سخنان ارسطو را در باب شادکامی، پاسخی به این پرسش‌ها دانست. به نظر ارسطو شادکامی (نیک‌بختی) فعالیتی خودبسنده است که برای خودش، خواستنی است، نه اینکه غایت دیگری داشته باشد. او شادکامی را حاصل فعالیتی جدی و پرزحمت می‌داند و از این رو معتقد است که شادکامی (نیک‌بختی) در تفریح نیست و اگر چنین بود، مایه شگفتی به

حساب می‌آمد. به نظر ارسطو زندگی نیک‌بختانه، زندگی توأم با فضیلت است و این‌گونه زندگی، مستلزم سخت‌کوشی است، نه بازی و تفریح (ارسطو، ۱۳۷۷). شادکامی حاصل از سخت‌کوشی و جدیت، رضایت‌مندی را به دنبال دارد؛ یعنی فرد از اینکه موفق شده است تا قابلیت‌های خود را شکوفا کند، خرسند است. این فضیلت در رهبران موفق بدین معناست که آنان از آنچه در جایگاه خود به عنوان رهبر یا مدیر انجام می‌دهند، خرسنداند و این خرسندی در شیوه تعامل آنان با کارکنان، ظهور و بروز می‌یابد و سبب می‌شود تا کارکنان نیز با رضایت‌مندی بیشتری کار کنند و بهتر بتوانند توانایی‌های خود را شکوفا سازند.

از کتاب خطابه ارسطو نیز می‌توان یکی از ویژگی‌های مهم رهبران را استخراج کرد و آن عبارت است از آرام بودن. آرامش، حالتی روحی است که در مقابل حالت خشم قرار دارد. «آرام گرفتن، ضد خشمگین شدن و خشم ضد آرامش است» (ارسطو، ۱۳۹۸). ارسطو در این کتاب، نخست به عوامل ایجاد خشم می‌پردازد که شاید مهم‌ترین آن‌ها، این باشد که «مردم ... هنگامی به خشم می‌آیند که اتفاقی مخالف آنچه انتظارش را دارند، روی دهد» (همان). وی سپس به کسانی اشاره می‌کند که به آنان خشم گرفته می‌شود؛ از جمله خشم گرفتن به زیردستانی که خلاف منافع فرد رفتار می‌کنند و در نتیجه، خشم او را برمی‌انگیزند. اگر کارکنان یک سازمان را به نوعی زیردستان رهبران و مدیران محسوب کنیم، آن‌گاه باید گفت همگان ترجیح می‌دهند برای فردی کار کنند که آرام، خوش‌خو و خویشتندار باشد؛ از این رو، رهبران و مدیران باید به دنبال راه‌هایی باشند که در موقعیت‌های تنش‌زا به آنان کمک کند تا با آرامش سخن بگویند و برای مسائل خطیر، پاسخ‌های مناسب بیابند (Nelson, 2015).

#### ۴. برخی از مهارت‌های فلسفی مؤثر در افزایش کارایی سازمان‌ها

هر یک از شاخه‌های فلسفه در ارائه خدمات به حوزه‌های مطالعاتی رشته مدیریت و نیز مدیران سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار از قابلیت‌های فراوانی برخوردار است؛ از باب نمونه، می‌توان به خدمات سه شاخه هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و اخلاق، اشاره کرد. در بحث هستی‌شناسی سازمانی، نشان داده می‌شود که درک مدیران از نحوه وجود سازمان تحت مدیریت آنان، می‌تواند بر تلقی آنان از مأموریت سازمانی خود مؤثر باشد.

مبحث معرفت‌شناسی سازمانی به این نتیجه منتهی می‌شود که شاخه معرفت‌شناسی می‌تواند به مدیران کمک کند تا رخنه‌های موجود میان دانش و عمل را پر کنند. مهم‌ترین

نتیجه‌ای که در بحث اخلاق سازمانی بر آن تأکید می‌شود این است که مدیران، معلمان اخلاق سازمان خود هستند (نظرنژاد و ملک‌اخلاق، ۱۳۹۸). با توجه به اینکه خدمات شاخه‌های اصلی فلسفه به مدیریت، توسط صاحب این قلم در مقاله دیگری، مورد بررسی قرار گرفته است در مقاله حاضر به برخی از مهارت‌های فلسفی مؤثر بر ارتقاء و بهبود کیفیت آموزش مدیریت و شیوه‌های مدیریتی، می‌پردازیم.

#### ۴-۱. تفکر نقادانه

رهبران، دو نقش مهم بر عهده دارند: تصمیم‌گیری و متقاعدسازی.<sup>۱</sup> تفکر نقادانه، بر هر دو نقش رهبران، اثرگذار است؛ یعنی تفکر نقادانه، علاوه بر اینکه برای تحلیل اطلاعات ورودی مؤثر در تصمیم‌گیری، مفید است در تنظیم اطلاعات خروجی مؤثر در اقناع نیز نقش خطیری ایفا می‌کند. اقناع مشتریان به خرید خدمات، اقناع افراد به تخصیص بودجه برای طرح‌های پیشنهادی و اقناع هم‌تایان به تغییر روش‌ها، همگی مواردی هستند که مدیران می‌توانند با مجهز شدن به ابزار تفکر نقادانه در آن‌ها موفق‌تر عمل کنند. تفکر نقادانه همچنین به مدیران کمک می‌کند تا با استفاده از روش‌های آزمون شده در مواجهه با موارد اختلاف، موفق‌تر و در تغییر ذهنیت خود و دیگران، منعطف‌تر باشند (Atanasiu, 2021).

پیش از اینکه به تفصیل، نقش تفکر نقادانه را در تصمیم‌گیری و متقاعدسازی بیان کنیم، لازم است نخست به تعریف و ذکر مهارت‌های حاصل از نقادانه‌اندیشی پردازیم. تفکر نقادانه، فرآیند پیچیده‌اندیشیدنی است که مهارت‌های گسترده و شیوه برخورد‌های خاصی را در فرد ایجاد می‌کند؛ از جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: ۱- تشخیص مواضع، احتجاج‌ها و نتیجه‌گیری‌های دیگران، ۲- ارزیابی شواهد مؤید دیدگاه‌های جایگزین، ۳- ارزیابی منصفانه احتجاج‌ها و شواهد مخالف، ۴- توانایی خواندن نوشته‌ها، دیدن پس‌و‌پشت‌ها و تشخیص فرض‌های کاذب و غیرمنصفانه، ۵- شناسایی تکنیک‌هایی که موضعی را از مواضع دیگر جذاب‌تر جلوه می‌دهد، مانند استفاده از منطق جعلی<sup>۲</sup> یا ابزارهای اقناعی، ۶- تأمل در باب موضوعات به شیوه‌ای ساختارمند و با تکیه بر منطق و بصیرت، ۷- نتیجه‌گیری درباره معتبر و موجه بودن یا نبودن احتجاج‌ها بر اساس شواهد خوب و مفروضات

---

1. persuasion

2. false logic

معقول و ۸- ارائه دیدگاهی ساختارمند، واضح و مدلل به شیوه‌ای که دیگران را متقاعد سازد (Cottrell, 2005).

پیشتر گفتیم که تفکر نقادانه بر هر دو نقش رهبران؛ یعنی تصمیم‌گیری و متقاعدسازی، اثرگذار است. ابتدا، تنها با ذکر یک نمونه به فواید تفکر نقادانه در تصمیم‌گیری می‌پردازیم. علت اصلی شکست طرح‌ها، مفروضات کاذب است. معضل مفروضات کاذب، این نیست که نتوانیم کذب آن‌ها را بسنجیم، بلکه مشکل این است که گاهی حتی از وجود چنین مفروضاتی، آگاه نیستیم. وقتی مدیران به وضوح، مفروضات طرح‌ها را بدانند، قادر خواهند شد تا آن مفروضات را بپذیرند یا رد کنند، اما مسأله این است که مفروضات نادرست، مخفی هستند و معمولاً به آن‌ها توجه نمی‌شود، مگر وقتی که بسیار دیر شده باشد. با وجود این، تفکر نقادانه برای شناسایی چنین مفروضاتی، تکنیک‌هایی معرفی می‌کند که کمک‌کننده است: ۱- درباره مفروضات پنهان سخن گفتن و از آن‌ها فهرستی تهیه کردن (تلاش برای یافتن مفروضات پنهان، هم اذعان به وجود چنین پیش‌فرض‌هایی است و هم بر فرآیند اندیشیدن ما، نوری می‌تاباند)، ۲- اجرای تشریح پیش از مرگ<sup>۱</sup> (از طریق تصور شکست پروژه و تلاش برای یافتن علل آن)، ۳- از نگاه سرمایه‌گذار، طرح را بررسی کردن (شکاخانه، هر نوع احتمال شکست سرمایه‌گذاری را مدنظر قرار دادن) و ۴- ناسازگاری‌ها را جست‌وجو کردن (کشف مواردی که در آن‌ها واقعیت‌های موجود با طرح ما در تعارض است). سه تکنیک نخست، پیش از اجرای طرح به کار می‌رود، اما تکنیک آخر را باید بلافاصله، پس از اجرای طرح، به کار بست. تلاش برای یافتن مفروضات پنهان از طریق این تکنیک‌ها به مدیران کمک می‌کند تا از اعتماد به نفس افراطی و غیرعقلانی، مضمون بمانند و از تمایل اولیه خود به نادیده گرفتن یا توجیه کاستی‌های طرح، رهایی یابند (Atanasiu, 2021).

چنان که دیدیم، کمک به یافتن مفروضات پنهان، یکی از نمونه‌های اثرگذاری تفکر نقادانه بر تصمیم‌سازی‌های مدیران است. اکنون به اثرگذاری تفکر نقادانه بر دومین نقش مهم مدیران Y یعنی اقناع‌کنندگی می‌پردازیم. وقتی تلاش می‌کنیم برای طرحی بودجه جذب کنیم یا خدماتی را به فروش برسانیم یا همکاری را متقاعد سازیم که روش کارش را تغییر دهد، معمولاً اقدام خود را بر یک پیش‌فرض کاذب بنا می‌نهم: «وقتی من در موردی، متقاعد شده باشم، می‌توانم دیگران را نیز متقاعد سازم». نتیجه چنین پیش‌فرض غلطی، آماده نبودن

---

1. premortem analysis



برای اقناع دیگران و در نهایت، توفیق نیافتن در تحقق اهداف مورد نظر است. حال در این میان، تفکر نقادانه چگونه می‌تواند به مدیران کمک کند؟

تفکر نقادانه، تکنیک‌هایی را آموزش می‌دهد که در اینجا تنها به ذکر چند مورد اشاره می‌کنیم. در شرایطی که لازم است فرد به شیوه گفتاری و با توضیحات شفاهی دیگران را متقاعد سازد، تفکر نقادانه، این مراحل را توصیه می‌کند: ۱- مسأله را بیان کنید و بکشید توجه و همدلی مخاطبان را جلب کنید (جلب همدلی، کلید جلب توجه مخاطبان و کلید کل فرآیند متقاعدسازی است)، ۲- راه‌حل خود را برای مسأله مورد نظر با وضوح و شفافیت بیان کنید (ارائه تبیین کاملاً شفاف، به تسریع فرآیند، تصمیم‌گیری افراد و جلب همدلی بیشتر آنان، کمک می‌کند)، ۳- موانع کار را بپذیرید و به آن‌ها پردازید (پذیرش موانع کار و در بیان آن‌ها پیش‌دستی کردن، امکان مقاومت در برابر استدلال‌های مخالف را افزایش می‌دهد)، ۴- در تأیید پیشنهاد یا ادعای خود، دلیل بیاورید (دلایل اثباتی که پس از پذیرش موانع آورده می‌شوند، قدرت اقناع بیشتری دارند) و ۵- مخاطبان را به عمل فراخوانید (با بیان واضح انتظاری که از مخاطبان می‌رود، می‌توان مطمئن شد که جلسه به نتیجه عملی مورد نظر، منتهی خواهد شد) (ibid).

#### ۴.۲. فن خطابه

در مباحث پیشین گفتیم که یکی از دو نقش مهم مدیران، متقاعدسازی است. علاوه بر تفکر نقادانه که توان متقاعدکنندگی افراد را افزایش می‌دهد، فن خطابه نیز یکی از مهارت‌های فلسفی است که در تقویت توان متقاعدکنندگی، نقش بی‌بدیلی دارد. در ادامه به چرایی نیاز به اقناع سازمانی، تعریف و تبیین فن خطابه و نقش آن در سازمان‌ها، می‌پردازیم.

امروزه در سازمان‌ها، مهارت برقراری ارتباط همراه با اقناع و متقاعدسازی، مهارتی بسیار اساسی به حساب می‌آید، چراکه روزهای وابستگی که اطلاعات از بالا به پایین منتقل می‌شد و مدیران نیازی نداشتند تا کارکنان و همکاران را با دیدگاه‌های خود همراه سازند، به سرآمده است. اینک ما در جامعه‌ای زندگی و کار می‌کنیم که وابستگی افراد به یکدیگر از گذشته، بیشتر شده است. با وجود این، جهان کنونی ما هنوز جهان عدم قطعیت است؛ در نتیجه، اغلب ما برای اینکه بتوانیم مشاغل خود را انجام دهیم باید دیگران را متقاعد سازیم که با ما همکاری کنند. اگر قطعیت وجود داشت، اقناع نیاز نبود؛ زیرا همه چیز آشکار بود. در محیط امروزی، عدم قطعیت بخشی از زندگی ماست و ما باید اندیشه‌ها، دیدگاه‌ها، محصولات،

خدمات، روش‌ها و در نهایت شگفتی، حتی استعدادهای خود را نیز به فروش برسانیم. در واقع می‌توان گفت که کسب توانایی متقاعدسازی، تنها آینده متقاعدکننده برای زندگی همه ماست؛ چه درون سازمان‌ها و چه بیرون از آن‌ها (Legget, 2008).

حال اگر بپذیریم که متقاعدسازی، یکی از نقش‌های سازمانی مهم مدیران است و مدیران در جوامع کنونی، دیگر نمی‌توانند به صرف جایگاه سازمانی خوداز همراهی و همدلی کارکنان برخوردار باشند، آن‌گاه این پرسش مطرح می‌شود که چگونه می‌توان مهارت اقناع-کنندگی را در خود ایجاد کرد یا افزایش داد. فن خطابه، راهکاری عملی است که فلسفه آن را به عنوان مهم‌ترین ابزار اقناع، معرفی کرده است و ارسطو، آن را به نیکوترین وجه در اختیار ما قرار داده است. ذکر این نکته لازم است که پیش از ارسطو نیز قابلیت اقناعی خطابه، مورد توجه و بعضاً سوءاستفاده سفسطائیان، قرار می‌گرفته است؛ از این رو، همان‌طور که ارسطو خود به تصریح، بیان کرده است، خطابه به عنوان یکی از مهارت‌های ارتباطی مهم به لحاظ اخلاقی، خنثی است و افرادی با اهداف غیراخلاقی نیز می‌توانند از این مهارت استفاده کنند (ارسطو، ۱۳۹۸). در واقع، گویی ارسطو با تدوین روش مند خطابه، می‌خواهد آن را از انحصار کسانی که ناراستی‌ها را به دیگران می‌قبولانند، خارج سازد و به انسان‌های نیک بیاموزد که برای انتقال مطالب صحیح و مفید نیز باید مهارت‌هایی را کسب و اصولی را رعایت کرد. در ادامه، پس از ارائه تعریف اجمالی خطابه از نظر ارسطو، برخی از شروط اقناع‌کنندگی خطابه را بیان می‌کنیم.

ارسطو خطابه را فنی می‌داند که جوهره آن اقناع است؛ از این رو، به نظر وی، خطابه نیز مانند هر فنی، نیازمند بهره‌گیری از روش خاصی است. او خطابه را توانایی‌ای تعریف می‌کند که «با آن می‌توان دریافت که در هر موردی، چه چیز بالقوه اقناع‌کننده‌ای وجود دارد. هیچ فن دیگری، چنین وظیفه‌ای ندارد» (همان).

به اعتقاد ارسطو، از آنجایی که هدف خطابه، اقناع صرف نیست، بلکه گوینده از مخاطبان هدف‌های رفتاری خاصی را انتظار دارد؛ از این رو، باید مراقب باشد که هم شخصیت متمایزی از خود نشان دهد و هم حالت روحی معینی را در مخاطبان ایجاد کند؛ «زیرا در کار اقناع، ... مهم است که گوینده خود را شخصیتی متمایز نشان دهد و در شنوندگان این تصور را به وجود آورد که نسبت به آن‌ها در حالت روحی متمایزی است، و به‌علاوه، آن‌ها هم

خود را نسبت به او در حالت روحی متمایزی بیابند ... زیرا چیزها برای کسی که تحت تأثیر احساس دوستی یا احساس نفرت است، همچنین برای کسی که تحت تأثیر احساس خشم یا احساس آرامش است، یکسان نمی‌نماید» (همان).

به نظر ارسطو، علاوه بر استدلال‌های منطقی، سه ویژگی است که اگر هر سه با هم، در گویندگان وجود داشته باشد، آنان را درخور اعتماد و باورپذیر می‌سازد: دوران‌دیشی (حکمت)،<sup>۱</sup> فضیلت اخلاقی و خیرخواهی. در مقابل، اگر گویندگان به سبب فقدان دوران‌دیشی، نتوانند به درستی ابراز عقیده کنند، یا اگر به دلیل فقدان فضیلت اخلاقی، آنچه می‌گویند، همان چیزی نباشد که واقعا می‌اندیشند، یا اگر با آن که می‌دانند بهترین نظر کدام است از ارائه آن خودداری کنند، آن‌گاه درخور اعتماد مخاطبان نخواهند بود. حال این پرسش مطرح می‌شود که چگونه می‌توان خود را فردی دوران‌دیش و بافضیلت نشان داد؟ ارسطو معتقد است برای اینکه خود یا دیگری را به وجهی از وجوه نشان دهیم، وسایل یکسانی وجود دارد. به نظر او، برخی از حالات نفسانی مانند خشم، رحم و ترس یا اضداد آن‌ها سبب می‌شود تا افراد دیدگاه خود را در مورد فردی یا موضوعی، عوض کنند؛ از باب نمونه به بحث خشم اشاره می‌کنیم: گوینده نباید به گونه‌ای سخن بگوید که مخاطبان را به خشم آورد. چه اموری مخاطبان را به خشم می‌آورد؟ تحقیر شدن، یکی از اموری است که سبب می‌شود مخاطبان خشمگین شوند. سه نوع تحقیر وجود دارد: استخفاف، ایذاء و اهانت. استخفاف، یعنی دیگری را بی‌ارزش دانستن؛ ایذاء یعنی مانع رسیدن افراد به خواسته‌های خود شدن و سرانجام، اهانت یعنی فعل یا قولی که موجب شرمندگی کسی شود؛ پس گوینده‌ای که با سخنان خود، مخاطبان را به خشم می‌آورد، نمی‌تواند از آنان انتظار همراهی و همدلی داشته باشد (همان).

از آنچه به اجمال از کتاب خطابه ارسطو نقل شد، برمی‌آید که وی برای به اجراء درآوردن فرآیند متقاعدسازی، چارچوبی سه بُعدی در اختیار ما قرار می‌دهد و تأکید می‌ورزد که این فرآیند به استفاده صحیح از ترکیب هر سه بُعد یا عامل، بستگی دارد: درخور اعتماد بودن، ایجاد محیط احساسی - عاطفی مناسب و استدلال عقلی. ضرورتی ندارد که هر سه عامل، حضور هم‌وزنی داشته باشند، اما حضور هر سه عامل، ضروری است؛ هر چند که بُعد درخور اعتماد بودن بر دو بُعد دیگر، غلبه دارد.

---

1. prudence

ارسطو شیوه‌های سه‌گانه اقناع را از یکدیگر متمایز می‌سازد: شیوه نخست، بر ویژگی‌های فردی گوینده وابسته است (درخور اعتماد بودن). تلاش‌های گوینده برای برقراری ارتباط با مخاطبان، در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که آنان در مجموع شخصیت فردی و حرفه‌ای گوینده را درخور اعتماد تشخیص دهند. شیوه دوم به قرار دادن مخاطبان در حالت نفسانی مناسب، بستگی دارد (برانگیختن احساسات). توجه به روانشناسی مخاطبان و برقراری ارتباط عاطفی با آنان، سبب می‌شود تا آنان نسبت به دریافت پیام گوینده، گشوده باشند؛ هر چند که افراط در استفاده از احساسات و عواطف مخاطبان، اثر معکوس دارد. شیوه سوم به دلایل عقلی وابسته است که در محتوای خود سخنرانی، موجود است. استفاده مناسب از عقلانیت، داده‌ها و واقعیات، ویژگی این شیوه است. گوینده در این شیوه از منطق قیاسی و استقرایی یا اقامه برهان استفاده می‌کند (Legget, 2008).

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مدیران و رهبران، می‌توانند با بهره‌گیری از فن خطابه، مهارت متقاعدسازی دیگران از جمله کارکنان و مشتریان سازمان‌ها و شرکت‌های خود را فراگیرند؛ با این اعتقاد که در جوامع کنونی، استفاده از روش مقابل متقاعدسازی، یعنی استفاده از جایگاه سازمانی خود به عنوان مدیر و به تناسب آن استفاده از قوه قهریه، دیگر کارساز نیست و نمی‌تواند همراهی و همدلی دیگران را تأمین و تضمین کند، حتی اگر اطاعت کوتاه مدت آنان را در پی داشته باشد.

##### ۵. معرفی چند تن از مدیران مأنوس با فلسفه

امروزه صاحبان کسب‌وکارهای موفق و مدیران مؤسسات متعدد جهان به منظور حل بحران‌ها و مسائل پیچیده کسب‌وکار خویش به استفاده از تفکر فلسفی و تعامل با فیلسوفان روی آورده‌اند و بسیاری از مدیران، داشتن تفکر فلسفی را برای پایه‌گذاری و حفظ و ارتقاء کسب‌وکار خویش در جهان کنونی، مهم و مؤثر یافته‌اند تا جایی که هم‌اکنون دانشگاه‌های جهان، شاهد مدیرانی است که به مطالعه فلسفه روی آورده‌اند. همچنین بازار کسب‌وکار جهانی و مؤسسات و سازمان‌های مختلف نیز امروزه شاهد فیلسوفانی است که دانش خود را در جهت سودآوری اقتصادی به کار گرفته و با اتخاذ تصمیم‌های سازنده و سیاست‌گذاری‌های مناسب، صاحب شرکت‌ها و مؤسسات موفق در جهان شده‌اند. امروزه نمونه‌های متعددی در جهان وجود دارد که نتیجه همراهی تفکر فلسفی را در مدیریت

کسب و کارهای موفق، نشان می‌دهد. در ادامه این مقاله تعدادی از این نمونه‌ها را ذکر می‌کنیم.

داو سیدمن<sup>۱</sup> بیان می‌کند که بحران‌های مالی و آب و هوایی، عادت‌های مصرف جهانی و دیگر چالش‌های قرن بیست و یکم، نیازمند برنامه هستند. سیدمن ادعا می‌کند که راه‌حل همه این بحران‌ها، فلسفه است. از دیدگاه سیدمن فلسفه به ما کمک می‌کند تا چالش‌های وجودی‌ای را که جهان هم اکنون با آن‌ها روبه‌رو است، به معنی واقعی کلمه مشاهده کنیم. این امر زمانی تحقق می‌یابد که فلسفه را روی صحنه بیاوریم و آن را به عنوان سکویی<sup>۲</sup> برای کسب و کار به کار گیریم. سیدمن چنین می‌گوید که فلسفه به عمیق‌ترین و وسیع‌ترین سؤالات زندگی انسان‌ها می‌پردازد؛ از جمله اینکه: ما چرا وجود داریم؟ جامعه چگونه باید خود را سازماندهی کند؟ مؤسسات چگونه باید با جامعه در ارتباط باشند؟ و هدف از تلاش انسان چیست؟ (Seidman, 2010)

امروزه برخی از فیلسوفان به مدیران مؤسسات در کسب و کارهای مختلف، مشاوره می‌دهند؛ برای مثال رایان مالدون<sup>۳</sup>، فیلسوفی است که با بانک جهانی در زمینه سیاست‌های توسعه، همکاری می‌کند. او می‌خواهد با این کار نشان دهد که چگونه بهره‌مندی از دیدگاهی عمیق نسبت به رفتار انسان، می‌تواند به پیشرفت در توسعه کمک کند.<sup>۴</sup>

مالدون که استاد یار فلسفه در دانشگاه بوفالو است بر این باور است که فلسفه باید نقش فعال‌تری در جهان اطراف داشته باشد. او می‌گوید من می‌خواهم کارهایی انجام دهم که بر جهان تأثیر مستقیم داشته باشد. وی معتقد است که فیلسوفان در بسیاری از مسائل جهان هنوز نقشی عملی ندارند در حالی که فیلسوفان می‌توانند کاری کنند تا مردم زندگی بهتری را تجربه کنند. تمرکز مطالعاتی مالدون بر ذهن، جامعه، رفتار و فلسفه سیاسی است. کارهای

---

1. Seidman, D.

نویسنده، وکیل و نقاش آمریکایی و فردی فعال در عرصه کسب و کار است. او بنیانگذار، رئیس و مدیر عامل شرکت LRN است. شرکت LRN متخصص در مشاوره و آموزش سازمان‌ها است و آموزش‌هایی درباره اخلاق، نظارت‌های قانونی و فرهنگ سازمانی و مدیریت ارائه می‌دهد.

2. platform

3. Muldoon, R.

۴. برای آشنایی بیشتر با رایان مالدون و فعالیت‌های او می‌توانید به صفحه شخصی او در وبسایت بانک جهانی مراجعه کنید:

پژوهشی او منجر به ایجاد مدل‌های ذهنی متفاوتی شد که توجه بانک جهانی را به خود جلب کرد (Gambini, 2016)

نمونه دیگر، دامن هوروویتز<sup>۱</sup> است. او کسب و کار پرسود خود را در حوزه فناوری رها کرد تا بتواند در مقطع دکتری، به تحصیل در رشته فلسفه بپردازد (Gregoire, 2014). هوروویتز دکترای فلسفه خود را از دانشگاه استنفورد<sup>۲</sup> دریافت کرد. او پیشتر در دانشگاه ام آی تی<sup>۳</sup> در رشته علوم کامپیوتر تحصیل کرده بود. هوروویتز در حال حاضر فیلسوف و کارآفرینی موفق است و در عین حال مدیر فنی مهندسی شرکت گوگل<sup>۴</sup> است.<sup>۵</sup>

هوروویتز در مقاله‌ای تحت عنوان از «تکنولوژیست تا فیلسوف»<sup>۶</sup> در مجله تاریخیچه آموزش عالی<sup>۷</sup> گفته است که حدود یک دهه پیش، کار خود را که مربوط به فناوری بود، متوقف کرده تا دکترای فلسفه بگیرد. هوروویتز معتقد است که این، یکی از بهترین تصمیم‌های او در زندگی بوده است. وی بر این باور است که مزیت تحصیل در رشته فلسفه تنها به دانشگاه محدود نمی‌شود، بلکه فلسفه می‌تواند در خارج از دانشگاه نیز کاربرد داشته باشد. فلسفه از دیدگاه هوروویتز می‌تواند در دنیای کسب و کار به افراد کمک کند؛ چراکه داشتن پیش‌زمینه فلسفی راه عملی کردن تغییرات را هموار می‌سازد. (Horowitz, 2011)

از دیگر نمونه‌هایی که در رشته فلسفه تحصیل کرده‌اند و سپس در حوزه کسب و کار خود، یک مدیر موفق و پرسود شده‌اند، رید هافمن<sup>۸</sup> مبدع لینکدین است. هافمن کارشناسی ارشد خود را در رشته فلسفه از دانشگاه آکسفورد دریافت کرده است. او در مصاحبه با وبسایت خبری بیزینس اینسایدر<sup>۹</sup> چنین بیان کرده که ارسطو، نیچه<sup>۱۰</sup> (۱۸۴۴ - ۱۹۰۰) و

---

1. Damon Horowitz

2. Stanford University

3. Massachusetts Institute of Technology (MIT)

4. Google LLC

۵. برای آشنایی بیشتر با زمینه‌های فعالیت هوروویتز به صفحه شخصی او در وبسایت دانشگاه استنفورد مراجعه کنید.

<https://explorecourses.stanford.edu/instructor/dhoro>

6. From Technologist to Philosopher

7. The chronicle of higher education

۸. رید هافمن (Reid Hoffman) مبدع و مدیر اجرایی لینکدین (Linked in) است. لینکدین بزرگ‌ترین شبکه

تخصصی جهان است که بیش از صد میلیون عضو دارد.

9. Business insider

10. Friedrich Wilhelm Nietzsche

ویتگنشتاین<sup>۱</sup> (۱۸۸۹ - ۱۹۵۱) از محبوب‌ترین فیلسوفان برای او هستند. هافمن معتقد است مطالعه آثار این فیلسوفان به او در دو زمینه کمک کرده است: یکی در مهارت تفکر انتقادی و دیگری در کسب دیدگاه عمیق نسبت به طبیعت انسانی. هافمن معتقد است فلسفه به ما می‌آموزد که چگونه شفاف فکر کنیم و این مسأله، هم در سرمایه‌گذاری مؤثر است و هم در کارآفرینی و مدیریت مؤسسات (Feloni, 2017). هافمن شفاف‌اندیشیدن را نتیجه تفکر فلسفی می‌داند و این امر را کاربرد فلسفه در سرمایه‌گذاری‌های خود، محسوب می‌کند.

هافمن سرمایه‌گذاری خود را براساس نظریه سرمایه‌گذاری خودش انجام می‌دهد و بر این باور است که در حقیقت مفهوم سرمایه‌گذاری خود را از فلسفه به دست آورده است (Feloni, 2017). هافمن در کتابی تحت عنوان «استارت آپ تو»<sup>۲</sup> بخشی از دیدگاه‌های خود را درباره اهمیت نیروی انسانی در کسب‌وکار و همچنین نحوه‌گزینش و انتخاب یک تیم کاری، بیان کرده است (Hoffman, Casnocha, 2012).

استوارت باترفیلد<sup>۳</sup> فرد دیگری است که از فلسفه در مدیریت کسب‌وکار خود بهره‌جسته است. باترفیلد مبدع فلیکر<sup>۴</sup>، کارشناسی و کارشناسی ارشد خود را در فلسفه از دانشگاه ویکتوریا<sup>۵</sup> و کمبریج<sup>۶</sup> گرفته و پژوهش‌های خود را در زمینه فلسفه ذهن متمرکز کرده است. باترفیلد در سال ۲۰۰۸ به دانشجویان دانشگاه ویکتوریا گفت که اگر شما پس‌زمینه خوبی نسبت به انسان بودن، درکی از زندگی، فرهنگ و جامعه داشته باشید، این پس‌زمینه، دیدگاه بهتری برای شروع یک کسب‌وکار به شما می‌دهد؛ در مقایسه با اینکه تنها در زمینه کسب‌وکار مطالعه کنید. به این ترتیب شما همواره می‌توانید سود و زیان خود را بسنجید (Gregoire, 2017). می‌توان گفت باترفیلد تشخیص سود و زیان را از نتایج فکر فلسفی می‌داند و این امر را برای شروع کسب‌وکار مفید به حساب می‌آورد.

---

1. Ludwig Josef Johann Wittgenstein

2. Start up of you

۳. استوارت باترفیلد (Daniel Stewart Butterfield) کارآفرین کانادایی و پایه‌گذار و فعال در عرصه کسب‌وکار

است. او یکی از بنیان‌گذاران فلیکر (Flicker) است. فلیکر جامعه‌ای مجازی ارائه کرده و وبسایت مشهوری است برای به اشتراک‌گذاری تصویر و ویدئو. فلیکر بالغ بر ۸۷ میلیون عضو دارد.

4. Flicker

5. University of Victoria

6. University of Cambridge

کریستین ناصر قدسی<sup>۱</sup> مدیر نوآوری مدرسه بین المللی ولینگتون<sup>۲</sup> در دبی در سال ۲۰۱۲ میلادی درباره ارتباط میان فلسفه و کارآفرینی و سودآوری سازمان‌ها به سؤالات فلسفی توجه کرده و ارتباط آن را با دنیای کسب و کار چنین توصیف کرده است: «سؤالات بی‌پایان فلسفه موجب می‌شوند تا کسانی که فلسفه می‌خوانند ذهن خود را در برابر سؤالات آزاد ببینند و بتوانند سؤال را از دیدگاه دو متفکر متمایز دنبال کنند و میان این دو نوع طرز فکر، پیوند برقرار کنند. همچنین صاحبان کسب و کار نیز باید بتوانند فرصت‌های تازه و منحصر به فرد موجود در بازار را بشناسند و درک کنند» (Nasserghodsi, 2012).

کریستین ناصر قدسی بر این باور است که معمولاً از کسانی که فلسفه مطالعه می‌کنند، خواسته می‌شود تا این موضوع را بسنجند که چگونه مفاهیم و محتواها به یکدیگر پیوند می‌خورند و چگونه از هم تفکیک می‌شوند. کارآفرینان و مدیران مؤسسات نیز به همین ترتیب نیاز دارند تا داده‌ها را تفسیر کرده و رویه‌ها و الگوها را از زوایای مختلف اعم از کاربر نهایی و سرمایه‌گذار بالقوه، ببینند. به نظر ناصر قدسی، مطالعه فلسفه معمولاً همراه با خواندن و توجه به مفاهیم خشک و مترکم است و بعد با بازنویسی این مفاهیم به صورت واضح و روشن همراه است. کارآفرینان و صاحبان کسب و کارها نیز باید از زاویه‌های متعدد بتوانند به کسب و کار خود نگاه کنند. حتی آنان باید بتوانند از زاویه پیچیده‌ترین مفاهیم فناوری، کسب و کار خود را ببینند. توانایی انتقادی خواندن و بعد روشن و واضح بازنویسی کردن محتوا، کاربردی‌ترین نتیجه مطالعه فلسفه برای کسب و کار است (Nasserghodsi, 2012).

پروفسور آلن وود<sup>۳</sup> در مقاله «فلسفه باید چه کاری انجام دهد؟» چنین بیان می‌کند که فلسفه، روح تفکر انتقادی را برای ما به ارمغان می‌آورد. فلسفه صدقاتی بی‌باکانه به افراد اعطا می‌کند تا آنان بتوانند باورها و دیدگاه‌های خود را نسبت به زندگی براساس بهترین اطلاعات و محکم‌ترین دلایل شکل بدهند؛ از این رو فلسفه، تعصب را از انسان دور می‌کند (Wood, 2006).

---

1. Christine Nasserghodsi  
2. Wellington International School  
3. Allen Wood



آلن وود بر این عقیده است که فلسفه امکان تفکری منسجم، پیوسته و صادقانه را فراهم می‌کند. به نظر او فلسفه می‌تواند با دیدگاهی انتقادی به بررسی مفاهیم، مدل‌ها، استعاره‌ها، نمادها و دیگر محصولات ذهن انسانی بپردازد و مواردی را کشف کند که اشتباه بوده یا به انحراف کشیده شده یا مواردی را نشان دهد که چیزی به غلط به کار رفته یا حقیقت را منحرف کرده است. فلسفه از نظر وود، می‌تواند کمک کند تا مفاهیم جدید، مدل‌های تازه، نمادهای بدیع، سیستم‌های فکری، باور و فعالیت‌های جدید به وجود بیایند (Wood, 2006).

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در مقاله حاضر کوشیدیم تا صرفاً از باب نمونه، برخی از قابلیت‌های کاربردی فلسفه را در حوزه مدیریت به تصویر کشیم و به اجمال نشان دهیم که فلسفه چگونه می‌تواند به مدیران کمک کند تا با استفاده از تعالیم فیلسوفان بزرگ، فراگیری مهارت‌های فلسفی و کسب منش و روحیه فلسفی، سازمان‌های خود را با خردمندی و درایت بیشتری اداره کنند و امکان تحقق اهداف گوناگون سازمان‌ها از جمله اهداف مالی آن‌ها را افزایش دهند.

آنچه بیان شد تنها نمایی بسیار اجمالی از خدمات فلسفه به مدیریت است و چنانچه اهالی فلسفه و مدیران سازمان‌ها و فعالان محیط‌های کسب و کار، پیش‌فرض مقاله حاضر را در خصوص ضرورت مطالعات میان‌رشته‌ای از یک سو و کاربردی کردن علوم انسانی از جمله فلسفه را از سوی دیگر بپذیرند، آن‌گاه باید به تفصیل و با شناسایی میدانی مسائل و نیازهای سازمان‌ها، آن دسته از مسائل و نیازهایی را که فلسفه می‌تواند در خصوص آن‌ها نقش آفرین باشد، شناسایی و آن‌ها را موضوع تأملات فلسفی قرار داد و در نهایت در جهت حل و رفع آن‌ها به سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب و کار، خدمات مشاوره‌ای فلسفی ارائه داد. تنها بدین طریق است که می‌توان عملاً در مسیر مطالعات میان‌رشته‌ای و کاربردی کردن فلسفه گام برداشت. به امید آن روز.

### تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

**ORCID**

Narges Nazarnezhad  <http://orcid.org/0000-0001-5271-8629>  
Maryam Asgari  <https://orcid.org/0000-0001-9380-5120>

## منابع

- ارسطو. (۱۳۷۷). *اخلاق نیکوماخوس*. ترجمه محمد حسن لطفی. تهران: طرح نو.
- \_\_\_\_\_. (۱۳۹۸). *خطابه*. ترجمه اسماعیل سعادت. تهران: هرمس.
- زاهدی، محمد صادق. (۱۳۹۳). *فلسفه کاربردی و میان رشتگی*. مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، ۶(۲)، ۱-۱۷.
- فخری، ماجد. (۱۳۷۲). *سیر فلسفه در جهان اسلام*. ترجمه فارسی زیر نظر نصرالله پورجوادی. ج ۱. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- نظرنژاد، نرگس و ملک‌اخلاق، اسماعیل. (۱۳۹۸). هم‌افزایی فلسفه و مدیریت. *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸(۹۲)، ۶۵-۸۷.

## References

- Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.
- Ali, A. (2013). How to differentiate between 'Leadership' and 'Management' Function in Organization: A Review of Scholarly Thoughts. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(1), 38-44.
- Aristotle. (1998). *Nicomachean ethics*. Translated by Mohammad Hassan Lotfi. Tehran: *Tarhe No*. [In Persian]
- Aristotle. (2019). *Rhetoric*, Translated by Ismail Saadat. Tehran: Hermes. [In Persian]
- Atanasiu, R. (2021). *Critical Thinking for Managers Structured Decision-Making and Persuasion in Business*. © Springer Nature Switzerland, ISSN 2192-810X (electronic).
- Bohoris, G. A. & Evanthia, P. V. (2008). Leadership vs Management A Business Excellence / Performance Management view, Linkoping Electronic Conference Proceedings. Available at: <http://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf>, [Retrieved 30th April 2017].
- Braid Nizarudin Wajdi, M. (2017). The Differences Between Management and Leadership. *SINERGI*. Volume 7. 74-84.
- Cawthon, D. (2017). *Philosophical Foundations of Leadership*; chapter 2: *Aristotle on Leadership: Free from the Tyranny of Passion*. New York: Routledge.

- Cottrell, S. (2005). *Critical Thinking Skills Developing Effective Analysis and Argument*. New York: Palcrave Macmilan.
- Fakhry, M. (1993), *A History of Islamic Philosophy*, Longman, Persian translation under the supervision of Pourjavadi, N. first volume, University of Tehran Press. [In Persian]
- Feloni, R. (2017). Billionaire LinkedIn founder Reid Hoffman says his masters in philosophy has helped him more than an MBA. business insider. <https://www.businessinsider.com/reid-hoffman-linkedin-credits-success-to-philosophy-education-2017-11>
- Gambini, B. (2016). UB philosopher working with World Bank on development policy, university of Buffalo news center. <http://www.buffalo.edu/news/releases/2016/02/051.html>
- Gregoire, C. (2014). The Unexpected Way Philosophy Majors Are Changing the World Of Business. [https://www.huffpost.com/entry/why-philosophy-majors-rule\\_n\\_4891404](https://www.huffpost.com/entry/why-philosophy-majors-rule_n_4891404)
- Hoffman, R. & Casnocha, B. (2013). *The start-up of you: Adapt to the future. Invest in yourself and transform your career.* arrangement with crown business. A division of Randon House, inc.
- Horowitz, D. (2011). From Technologist to Philosopher. The chronicle of higher education. <https://www.chronicle.com/article/from-technologist-to-philosopher/>
- Kotter, J. P. (1990a). What leaders really do. *Harvard Business Review*. 1-13. [www.hbr.org](http://www.hbr.org).
- \_\_\_\_\_. (1990b). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The free Press.
- Legget, B., Josep M. (2008). *Rhetoric and Persuasion in Management*. LESE Business School – University of Navarra.
- Lippert, r. (2017). *A Companion to Applied Philosophy*. UK: John Wiley & Sons.
- Nasserghodsi, C. (2012). The Value of Philosophy in Entrepreneurship, Huffpost. [https://www.huffpost.com/entry/the-value-of-philosophy\\_b\\_1853333](https://www.huffpost.com/entry/the-value-of-philosophy_b_1853333)
- Nazarnejad, N. Malek Akhlagh, E. (2019), The Synergy Of Philosophy And Management, A Design For Pioneer Managers, *Journal OF Management Studies in Development & Evaluation*, 28 (92), 65 -87. [In Persian]
- Nelson, M. (2015). Aristotle and Leadership. Working Paper· March DOI: 10.13140/RG.2.2.34857.90721.
- Seidman, D. (2010). Philosophy is Back in Business, Carleton College Department of Philosophy, Philosophy news.

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-01-12/philosophy-is-back-in-business>

Wood, A. (2006). philosophy- what is to be done, springer Science Business Media B.V. <https://doi.org/10.1007/s11245-006-0020-3>

Zahedi, M.S. (2014), Applied Philosophy And Interdisciplinarity, *Interdisciplinary Studies in the Humanities (Iranian Journal of Cultural Research)*, 6 (2), 1-17. [In Persian]

---

استناد به این مقاله: نظرنژاد، نرگس، عسگری، مریم. (۱۴۰۰). سودآوری فلسفه برای سازمان‌ها و شرکت‌ها، فصلنامه حکمت و فلسفه، ۶۷(۱۶)، ۱۸۳-۲۱۰.



Hekmat va Falsafeh (Wisdom and Philosophy) is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.