J Bus Manag Perspect Vol. 25, Issue 66, 2026, pp. 1-17.
DOI: *10.48308/jbmp.2026.247055.1766*

Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en

Editor-in-Chief Lecture

Received: 23 Aug 2026
Accepted: 11 Sep 2026

The Necessity of Philosophy for Managers: A Research Agenda for Managerial Success

Bahman Hajipour [1]

Extended Abstract

Purpose: This editorial examines the relationship between philosophy and management and argues that philosophy is not an academic ornament but one of the foundational pillars of management. Its purpose is to offer a research agenda for managerial success along three interconnected pathways: philosophy as practical wisdom, philosophy as the epistemological foundation of organization, and the construction of management theory grounded in indigenous philosophical traditions.

Diagnosis of the Problem: Since Taylor's scientific management movement, management has made "the conversion of experience into science" the core of its legitimacy and has increased productivity; however, it has gradually been reduced to a set of calculable and optimizable technical processes. Drucker's insight that the enterprise, as a social institution, requires a philosophy of business was marginalized under the dominance of functionalism and efficiency-driven approaches. Contemporary managers must make ethical judgments under volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity; rely on judgment when data are insufficient; and respond to employees' demands for meaning, dignity, and the humanization of work. A management theory devoid of philosophical reflection lacks the capacity to address these demands.

Bases of the Argument: Three limits of the instrumental paradigm are examined. First, instrumental rationality reduces decision-making to optimization, whereas managerial decisions inherently involve value choices, and efficiency calculation cannot determine which performance is worth pursuing (Ledoux, 2012). Second, ethical decisions rarely have clear "right or wrong" answers, and philosophy helps preserve intellectual precision and caution in judgment; Windsor shows that the philosophical foundations of management and ethics are presented in management education in a fragmented and unsystematic manner (Windsor, 2015). Third, an instrumental view of human beings cultivates "feudal managers," whereas the philosophical tradition from Aristotle to Kant to Nietzsche provides an alternative anthropological foundation (Reynolds et al., 2019); the Wittgensteinian "theory as therapy" approach can also bring managers' unconscious assumptions to awareness (Shotter & Tsoukas, 2019; Tsoukas, 2019).

1. Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

J Bus Manag Perspect Vol. 25, Issue 66, 2026, pp. 1-17.
DOI: *10.48308/jbmp.2026.247055.1766*

Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en

Editor-in-Chief Lecture

Research Agenda: The first pathway turns philosophy from a "system of knowledge" into a "practical capacity" and proposes topics such as Socratic dialogue, Stoic emotion regulation, phenomenological methods, and the measurability of practical wisdom (phronesis), using interpretive and action-research approaches (Sułkowski et al., 2025). The second pathway addresses organizational epistemology: the relation of epistemological traditions to the definition of knowledge," Wittgensteinian therapeutic philosophy, process philosophy and organizational "becoming" (Chia, 1999), and Deleuzian deconstruction (Tsoukas & Chia, 2011). The third pathway elevates indigenous philosophical resources from "cases" to "theoretical sources": the theory of the "philosopher-ruler" in ancient Iran and Ibn Sīnā's four conditions_political independence, authentic intellect, noble character, and mastery of the Sharīʿa (Zakaria, 2002)_and self-governance as the foundation of societal governance (Badr & Kattan, 2024), in dialogue with the Confucian tradition of self-cultivation (Chan, 2008; Van Norden, 2018), while avoiding cultural essentialism.

Conclusion: Philosophy in business curricula is often reduced to fragmented "business ethics," whereas it should be taught through experiential workshops, philosophical foundations modules in research methods, and cross-cultural philosophy of management courses. The importance of philosophy for management lies not in providing answers but in keeping questions open—a capacity that, in a managerial culture hurriedly seeking problem-solving, may be the most fundamental factor in success. Philosophy of management is not an academic subfield; it is an intellectual attitude—a commitment to rejecting the reduction of management to technology.

Keywords: Philosophy of management; practical wisdom; organizational epistemology; indigenous philosophical traditions; research agenda; manager development.

How to Cite: Hajipour, H. (2026). The Necessity of Philosophy for Managers: A Research Agenda for Managerial Success. *Journal of Business Management Perspective*, 25(66), 1-17. (In Persian).
https://doi.org/10.48308/jbmp.2026.247055.1766

J Bus Manag Perspect Vol. 25, Issue 66, 2026, pp. 1-17.
DOI: *10.48308/jbmp.2026.247055.1766*

Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en

Introduction

Since the scientific management movement of Taylor, management has consistently pursued the conversion of experience into science as the core of its academic legitimacy. This orientation brought significant increases in productivity and the systematization of managerial techniques, but it gradually reduced management to a set of calculable and optimizable technical processes. Drucker's profound insight—that the enterprise, as a social institution, requires a philosophy of business to support freedom and function—was systematically marginalized under the dominance of functionalism and efficiency-driven approaches.

The contradictions facing contemporary managers reveal precisely the deep deficiency of this paradigm. Managers must make ethical judgments under conditions of increasing volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity; they must rely on judgment rather than formulas when data are insufficient; and they must respond to employees' demands for meaning, dignity, and the humanization of work, rather than merely relying on material incentives. When management theory itself lacks deep philosophical reflection, these demands fail to receive adequate attention.

Interdisciplinary research on philosophy and management has grown significantly in recent years. *Philosophy of Management*, a journal focused on philosophical studies of management, is indexed in Scopus, has a 2025 CiteScore of 2.5, and is ranked Q_1 in the History and Philosophy of Science category. In an article published in this journal, Ledoux argues that managers today increasingly need a deep and sustained dialogue with philosophy because core managerial activities are closely connected to core philosophical domains (Ledoux, 2012). Tsoukas and Chia likewise show that philosophical analysis can help organizational researchers become aware of the critical assumptions implicitly imported into organizational theorizing (Tsoukas & Chia, 2011). Nevertheless, the field remains fragmented and lacks an integrated agenda to guide scholarly inquiry and practical translation.

The purpose of this article is to sketch a research agenda: what philosophy can contribute to managerial success, and through which research pathways this contribution can be operationalized.

J Bus Manag Perspect Vol. 25, Issue 66, 2026, pp. 1-17.
DOI: *10.48308/jbmp.2026.247055.1766*

Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en

Why Managers Need Philosophy: Diagnosis and Argument

The Limits of Instrumental Rationality

The dominant tradition in management practice treats decision-making as an optimization problem: given constraints and an objective function, one selects the option that maximizes utility. This paradigm performs acceptably in stable environments, but its effectiveness declines sharply in situations involving value conflicts, multiple interests, and uncertain consequences. Ledoux's analysis of the connection between core managerial activities and core philosophical domains shows that managerial decision-making inherently involves value choices that go beyond mere technical calculation (Ledoux, 2012). This point precisely reveals the blind spot of instrumental rationality: when the very definition of performance is saturated with value judgments, efficiency calculation cannot tell managers which performance is worth pursuing.

The Irreducibility of Ethical Decisions

The ethical problems facing managers rarely appear as clear-cut choices between right and wrong. Many of these issues often lack definitive answers. When business ethics becomes instrumentalized or is reduced to compliance reviews, its philosophical foundation is hollowed out. The value of philosophy lies precisely in helping managers maintain intellectual precision and caution in judgment within domains where no clear answers exist. Windsor's review shows that the philosophical foundations of management and ethics are often presented in management education in a fragmented and unsystematic manner, and this gap weakens managers' capacity for reflective engagement with value conflicts (Windsor, 2015).

Leaders' Need for Humanity

Reynolds et al. identify a troubling trend: the rise of the Jack-of-all-trades leader—those who focus on commanding rather than genuine leadership—is cultivating a new generation of feudal managers (Reynolds et al., 2019). The root of this leadership pattern lies in an instrumental view of human beings as means to organizational ends, rather than as subjects with inherent dignity and developmental needs. The philosophical tradition—from Aristotle to Kant to Nietzsche—provides an alternative anthropological foundation that reconnects leadership to the mission of rehumanizing work. In this vein, Tsoukas's recent work, *Philosophical Organization Theory*, shows that a Wittgensteinian "theory as

J Bus Manag Perspect Vol. 25, Issue 66, 2026, pp. 1-17.
DOI: *10.48308/jbmp.2026.247055.1766*

Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en

therapy" approach can bring managers' unconscious habits and assumptions to awareness and release them from pictures that hold practitioner's captive (Shotter & Tsoukas, 2019; Tsoukas, 2019).

A New Research Agenda

Drawing on an integration and critical analysis of the existing literature, this article proposes three interconnected research pathways.

Pathway One: Philosophy as Practical Wisdom

Core question: How does philosophy help managers make wise judgments in concrete situations, rather than merely learning abstract theory?

This pathway turns philosophy from a system of knowledge into a practical capacity. Sułkowski et al. suggest that the link between philosophy and management should serve to help managers develop reflective and critical thinking (Sułkowski et al., 2025). Ledoux similarly argues that philosophy is fruitful for managers when it is practiced practically within everyday managerial activities, rather than as a set of abstract doctrines (Ledoux, 2012). This means the research focus should shift from what the philosopher said to how the manager can think like a philosopher.

Specific research topics:

- Evaluating the effectiveness of Socratic dialogue as a tool for managerial reflection
- The impact of Stoic emotion-regulation training on managers' resilience
- The application of phenomenological methods to research on organizational experience
- The measurability and development of practical wisdom (*phronesis*)

Methodology: This pathway should move beyond the traditional positivist paradigm. Tsoukas and Chia argue that philosophical analysis can help researchers become aware of the critical assumptions implicitly imported into organizational theorizing (Tsoukas & Chia, 2011). In practical wisdom research, this entails using interpretive, phenomenological, and action-research methods, rather than relying solely on cross-sectional surveys.

Pathway Two: Philosophy as the Epistemological Foundation of Organization

Core question: How does philosophy help us understand the production, validation, and dissemination of organizational knowledge?

J Bus Manag Perspect Vol. 25, Issue 66, 2026, pp. 1-17.
DOI: *10.48308/jbmp.2026.247055.1766*

Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en

Organization theory has made limited use of philosophy's epistemological resources. Tsoukas and Chia show that philosophy is related to organizational research in at least three ways: ontologically,

epistemologically, and praxeologically (Tsoukas & Chia, 2011). However, most management research stops at the praxeological level and ignores deeper epistemological assumptions.

Specific research topics:

- How different epistemological traditions (positivism, hermeneutics, critical theory) shape the definition of knowledge in management research
- The application of Wittgensteinian therapeutic philosophy to reflective theorizing. In a chapter titled *Theory as Therapy*, Shotter and Tsoukas argue that theory in practical sciences should not merely represent reality, but should produce perceptual reorientation and sensitize practitioners to aspects of organizational interaction that are usually unseen (Shotter & Tsoukas, 2019).
- The contribution of process philosophy to understanding organizational becoming. Chia, drawing on Deleuze's concept of the rhizome, shows that organization is not a static entity but a continuous flow of change, and that organizational structures are merely exceptional states within this flow (Chia, 1999).
- The methodological implications of Deleuzian deconstruction for organizational analysis

This pathway directly addresses a fundamental concern within the management discipline: as management research becomes increasingly scientific, does it lose its philosophical awareness of what counts as knowledge? Philosophical epistemology is not an ornament of management research; it is the foundation of its legitimacy.

Pathway Three: Building Management Theory on Indigenous Philosophical Traditions

Core question: How do non-Western philosophical traditions contribute to universal management theory, rather than merely serving as footnotes to cultural particularism?

Current research in the philosophy of management is heavily focused on the Western tradition. However, genuine progress in cross-cultural management theory requires elevating indigenous philosophical resources from cases to theoretical sources. Research on the managerial thought of ancient Iran and the Islamic period offers valuable examples: the theory of the philosopher-ruler (*ḥakīm-e ḥākem*) in ancient Iran and Ibn Sīnā's account of the conditions for a righteous ruler both rest on a common core:

J Bus Manag Perspect Vol. 25, Issue 66, 2026, pp. 1-17.
DOI: *10.48308/jbmp.2026.247055.1766*

Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en

governance is worthy only of those who possess rationality, political knowledge, self-purification, and self-mastery, and who prioritize public interests over individual, class, and ethnic interests.

In the theory of the philosopher-ruler, the political sage is one whose knowledge and wisdom have been tested in practice, whose conduct is consistent with their views, and who regards power not as an end, but as a means to human flourishing and perfection. Ibn Sīnā's four conditions—political independence, authentic intellect and sound statecraft, noble character (courage and chastity), and mastery of the Sharīʿa (Zakaria, 2002)—effectively reproduce the ideal of the philosopher-ruler in a more systematized form. In both frameworks, good governance cannot be realized without law, justice, and virtuous elites, and legislation must rest on a rational foundation and permeate the culture of society.

There is, however, a difference in the mechanisms for guaranteeing competence and restraining power. The theory of the philosopher-ruler in ancient Iran relies on two mechanisms: first, decades-long training and the empirical testing of an individual's wisdom and knowledge prior to assuming power; and second, the existence of an aristocratic class of notables as an intermediary between the government and the people, capable of restraining the unbridled power of the monarch. Ibn Sīnā, by contrast, ties legitimacy primarily to rational law derived from the general principles of the Sharīʿa, to justice, and to an institution of elite legislators; he even posits that if someone rejects the competence of the chosen ruler and demonstrates superior competence, the people must follow him. In a recent study published in 2024, this principle is examined under the title *The Role of Practical Wisdom in Household Management according to Ibn Sina*, showing that self-governance is the foundation of household management and, at a higher level, of societal governance (Badr & Kattan, 2024). This idea fosters a fertile dialogue with contemporary research on leader self-awareness and moral development.

The Chinese tradition of management philosophy also possesses significant theoretical potential. In the Confucian tradition, self-cultivation (*xiushen*) is regarded not as a private virtue, but as the foundation of good governance: good government begins with the moral self-cultivation of capable leaders (Chan, 2008; Van Norden, 2018). Contemporary analyses suggest that this tradition can contribute to a theory of ethical leadership in today's organizations, provided that the trap of cultural essentialism is avoided.

Specific research topics:

- Integrating Ibn Sīnā's principle of self-governance with contemporary leadership development models

J Bus Manag Perspect Vol. 25, Issue 66, 2026, pp. 1-17.
DOI: *10.48308/jbmp.2026.247055.1766*

Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en

- The contribution of the Confucian tradition of self-cultivation to ethical leadership theory
- The application of the Islamic concept of wisdom (*ḥikma*) to managerial decision-making
- Methodologies for comparative research on managerial wisdom across philosophical traditions

The central challenge of this pathway is avoiding cultural essentialism. Indigenous philosophical traditions are not closed systems of meaning; they are dynamic resources capable of engaging in dialogue with global management theory.

Implications for Management Education and Leadership Development

The research agenda outlined above has direct implications for management education. At present, philosophy appears in business school curricula mostly as fragmented business ethics and lacks systematic pedagogy in philosophy as a mode of thinking. Windsor explicitly states that the philosophical foundations of management and ethics are not properly and systematically taught in management education (Windsor, 2015).

Table1: Translation pathways for the three research directions

Research Direction	Educational Implication
Practical wisdom	Experiential philosophy workshops, case-based reflection, training in Socratic dialogue
Epistemological	Philosophical foundation modules in research methods courses, epistemological reflection in theorizing
Indigenous tradition	Cross-cultural philosophy of management courses, systematic education in indigenous managerial thought

Conclusion

Management's neglect of philosophy is not a neutral oversight; it has consequences. When managers are trained as efficiency optimizers rather than questioners of meaning, organizations lose the capacity to reflect on their own purposes. The judgment of Sułkowski et al. is precise: philosophy helps managers build reflective and critical thinking (Sułkowski et al., 2025), and this thinking is the rarest capability in contemporary organizations. Ledoux is also right to call philosophy "today's manager's best friend," because it helps managers judge with intellectual precision and caution in spaces where ready-made

J Bus Manag Perspect Vol. 25, Issue 66, 2026, pp. 1-17.
DOI: *10.48308/jbmp.2026.247055.1766*

Journal of Business Management Perspective
E-ISSN: 2645-4149; P-ISSN: 2251-6050
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=en

answers do not exist (Ledoux, 2012). Tsoukas likewise shows that reflective thinking—the ability to see what is usually unseen—is the rarest capability of contemporary organizations (Tsoukas, 2019).

The three research pathways proposed here—practical wisdom, organizational epistemology, and indigenous traditions—are neither exhaustive nor mutually exclusive. Yet all point to a central claim: the importance of philosophy for management lies not in providing answers, but in keeping questions open. In a managerial culture that hurriedly seeks problem-solving, this capacity to keep questions open may be the most fundamental factor in success. Future research should remain diverse in methodology, open to philosophical traditions, and precise in practical translation. Philosophy of management is not merely an academic subfield; it is an intellectual attitude—a commitment to rejecting the reduction of management to technology.

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره۲۵، شماره۶۶، ۱۴۰۵، صص. ۱-۱۷
DOI: 10.48308/jbmp.2026.247055.1766

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa



یادداشت سردبیر

تاریخ دریافت: ۰۱ شهریور ۱۴۰۵
تاریخ پذیرش: ۲۰ شهریور ۱۴۰۵

ضرورت فلسفه برای مدیران: دستور کار پژوهشی برای موفقیت مدیریتی

بهمن حاجی‌پور [۱]

چکیده گسترده :

هدف: این سرمقاله با طرح پرسش از نسبت فلسفه و مدیریت، استدلال می‌کند که فلسفه نه یک امر تزیینی ، بلکه یکی از مبانی بنیادین مدیریت است. هدف آن، ارائه دستور کاری پژوهشی برای موفقیت مدیریتی در سه مسیر به‌هم‌پیوسته است: فلسفه به‌عنوان خرد عملی، فلسفه به‌عنوان مبنای معرفت‌شناختی سازمان، و ساخت نظریه مدیریتی بر پایه سنت‌های فلسفی بومی.

تشخیص مسئله: مدیریت از جنبش مدیریت علمی تیلور تاکنون «تبدیل تجربه به علم» را هسته مشروعیت خود ساخته و در این مسیر بهره‌وری را افزایش داده، اما به‌تدریج به مجموعه‌ای از فرآیندهای فنی قابل محاسبه و بهینه‌سازی تقلیل یافته است. بینش دراکر درباره بنگاه به‌عنوان نهادی اجتماعی نیازمند فلسفه کسب‌وکار، در استیلای کارکردگرایی و کارایی‌محوری به حاشیه رانده شد. مدیران معاصر در شرایط نوسان، عدم‌قطعیت، پیچیدگی و ابهام باید قضاوت‌های اخلاقی کنند، در نبود داده کافی به قضاوت تکیه کنند و به مطالبات کارکنان برای معنا، کرامت و انسانی‌سازی کار پاسخ دهند. نظریه مدیریتی فاقد تأمل فلسفی، ظرفیت توجه به این مطالبات را ندارد.

مبانی استدلال، سه محدودیت پارادایم ابزاری بررسی می‌شود. نخست، عقلانیت ابزاری تصمیم را به بهینه‌سازی تقلیل می‌دهد، در حالی که تصمیم مدیریتی ذاتاً شامل انتخاب‌های ارزشی است و محاسبه کارایی نمی‌تواند تعیین کند چه عملکردی ارزش دنبال کردن دارد (Ledoux, 2012). دوم، تصمیم‌های اخلاقی به‌ندرت پاسخ روشن «درست و غلط» دارند و فلسفه به حفظ دقت فکری و احتیاط در قضاوت کمک می‌کند؛ وینزر نشان می‌دهد مبانی فلسفی مدیریت و اخلاق در آموزش مدیریت پراکنده و غیرنظام‌مند ارائه می‌شود (Windsor, 2015). سوم، نگاه ابزاری به انسان «مدیران فئودال» می‌پرورد و سنت فلسفی از ارسطو تا کانت و نیچه مبنای انسان‌شناختی جایگزینی فراهم می‌کند (Reynolds et al., 2019)؛ رویکرد «نظریه به‌مثابه درمان» ویتگنشتاینی نیز می‌تواند پیش‌فرض‌های ناخودآگاه مدیران را به آگاهی آورد (Shotter & Tsoukas, 2019; Tsoukas, 2019).

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره۲۵، شماره۶۶، ۱۴۰۵، صص. ۱-۱۷
DOI: 10.48308/jbmp.2026.247055.1766

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱
https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa



*

یادداشت سردبیر

دستور کار پژوهشی: مسیر اول، فلسفه را از «نظام دانش» به «توانش عملی» می‌چرخاند و موضوعاتی چون گفتگوی سقراطی، تنظیم هیجان رواقی، روش پدیدارشناختی و سنجش‌پذیری حکمت عملی[1] را با روش‌های تفسیری و پژوهش‌کنش پیشنهاد می‌کند (Sułkowski et al., 2025). مسیر دوم به معرفت‌شناسی سازمان می‌پردازد: نسبت سنت‌های معرفت‌شناختی با تعریف «دانش»، فلسفه درمانی ویتگنشتاینی، فلسفه فرآیند و «شدن» سازمانی (Chia, 1999) و واسازی دلوزی (Tsoukas & Chia, 2011). مسیر سوم، منابع فلسفی بومی را از «مورد» به «منبع نظری» ارتقا می‌دهد: نظریه «حکیم حاکمی» ایران باستان و شروط چهارگانه ابن‌سینا - استقلال سیاسی، عقل اصیل، اخلاق شریف و تسلط بر شریعت (Zakaria, 2002) - و خودگردانی به‌عنوان بنیاد تدبیر جامعه (Badr & Kattan, 2024)، در تعامل با سنت خودپروری کنفوسیوسی (Chan, 2008; Van Norden, 2018)، با پرهیز از ذات‌گرایی فرهنگی.

دلالت‌ها و نتیجه‌گیری: فلسفه در برنامه‌های کسب‌وکار اغلب به «اخلاق کسب‌وکار» پراکنده فروکاسته شده است؛ در حالی که باید به‌صورت کارگاه‌های تجربی، ماژول‌های مبانی فلسفی در روش پژوهش و دروس فلسفه مدیریت بین‌فرهنگی آموزش داده شود. اهمیت فلسفه برای مدیریت در ارائه پاسخ نیست، در باز نگه داشتن پرسش است؛ توانایی‌ای که در فرهنگ مدیریتی عجول در حل مسئله، شاید بنیادی‌ترین عامل موفقیت باشد. فلسفه مدیریت یک شاخه دانشگاهی نیست، نگرشی فکری و تعهدی به رد تقلیل مدیریت به فناوری است.

کلیدواژه‌ها: فلسفه مدیریت؛ خرد عملی؛ معرفت‌شناسی سازمانی؛ سنت‌های فلسفی بومی؛ دستور کار پژوهشی؛ توسعه مدیران

استناددهی: حاجی‌پور، بهمن. (۱۴۰۵). ضرورت فلسفه برای مدیران : دستور کار پژوهشی برای موفقیت مدیریتی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۴(۶۶)، ۱-۱۷. https://doi.org/10.48308/jbmp.2026.247055.1766

1. Phronesis

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

مقدمه

مدیریت از زمان جنبش مدیریت علمی تیلور، همواره «تبدیل تجربه به علم» را به‌عنوان هسته مشروعیت دانشگاهی خود دنبال کرده است. این رویکرد، افزایش چشمگیر بهره‌وری و نظام‌مندسازی فنون مدیریتی را به ارمغان آورد، اما به‌تدریج مدیریت را به مجموعه‌ای از فرآیندهای فنی قابل محاسبه و بهینه‌سازی تقلیل داد. بینش عمیق دراکر مبنی بر اینکه بنگاه به‌عنوان نهادی اجتماعی نیازمند فلسفه‌ای از کسب‌وکار برای پشتیبانی از آزادی و کارکرد است، در استیلای کارکردگرایی و کارایی‌محوری، به‌طور سیستماتیک به حاشیه رانده شد.

تناقض‌های پیش روی مدیران معاصر دقیقاً نقص عمیق این پارادایم را آشکار می‌کند. آنان باید در شرایطی فزاینده از نوسان، عدم‌قطعیت، پیچیدگی و ابهام، قضاوت‌های اخلاقی کنند؛ باید در نبود داده کافی، به‌جای فرمول به قضاوت تکیه کنند؛ باید به مطالبات کارکنان برای معنا، کرامت و انسانی‌سازی کار پاسخ دهند، نه فقط به مشوق‌های مادی. هنگامی که نظریه مدیریت خود فاقد تأمل فلسفی عمیق باشد، این مطالبات جایی برای توجه نمی‌یابند.

پژوهش‌های متقاطع فلسفه و مدیریت در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته‌اند. نشریه «فلسفه مدیریت[۲]» که بر مطالعات فلسفه مدیریت متمرکز است، در SCOPUS نمایه شده و CiteScore آن در سال ۲۰۲۵ به ۲.۵ رسیده و در رده «تاریخ و فلسفه علم» در جایگاه Q1 قرار گرفته است. لِدو در مقاله‌ای در همین نشریه استدلال می‌کند که مدیران امروز بیش از هر زمان دیگری نیازمند گفتگویی عمیق و پایدار با فلسفه هستند، زیرا فعالیت‌های اصلی مدیریتی با حوزه‌های اصلی فلسفی پیوند نزدیکی دارند(Ledoux, 2012) . تسوکاس و چیا نیز نشان داده‌اند که تحلیل فلسفی می‌تواند به پژوهشگر سازمانی کمک کند «از فرض‌های انتقادی‌ای که به‌طور ضمنی در نظریه‌پردازی سازمانی وارد می‌کنیم، آگاه شود» (Tsoukas & Chia, 2011). با این حال، این حوزه همچنان پراکنده است و فاقد دستور کاری یکپارچه برای هدایت کاوش‌های علمی و تبدیل عملی است.

هدف این مقاله ترسیم نقشه‌ای پژوهشی است: فلسفه با چه چیزی می‌تواند به موفقیت مدیریتی کمک کند، و این کمک از طریق چه جهت‌های پژوهشی قابل عملیاتی‌سازی است.

چرا مدیران به فلسفه نیاز دارند: تشخیص و استدلال

محدودیت‌های عقلانیت ابزاری

سنت غالب در عمل مدیریت، تصمیم‌گیری را به‌عنوان مسئله‌ای از جنس بهینه‌سازی می‌بیند: با توجه به محدودیت‌ها و تابع هدف، گزینه‌ای انتخاب می‌شود که مطلوبیت را حداکثر کند. این پارادایم در محیط‌های باثبات عملکرد قابل‌قبولی دارد، اما در موقعیت‌هایی که با تعارض ارزشی، تعدد منافع و عدم‌قطعیت پیامدها روبه‌روست، اثربخشی آن به‌شدت کاهش می‌یابد. لِدو با تحلیل پیوند میان فعالیت‌های مدیریتی و حوزه‌های فلسفی نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری مدیریتی ذاتاً شامل انتخاب‌های ارزشی است که از عرصه محاسبه صرف فنی فراتر می‌رود(Ledoux, 2012) . این نکته دقیقاً نقطه کور عقلانیت ابزاری را آشکار می‌کند: هنگامی که تعریف خودِ «عملکرد» سرشار از قضاوت ارزشی است، محاسبه کارایی نمی‌تواند به مدیر بگوید چه عملکردی ارزش دنبال کردن دارد.

2. Philosophy of Management

تقلیل‌ناپذیری تصمیم‌های اخلاقی

مسائل اخلاقی پیش روی مدیران به‌ندرت به‌شکل انتخاب‌های روشن «درست و غلط» ظاهر می‌شوند. بسیاری از مسائل اخلاقی پیش روی مدیران اغلب پاسخ‌های روشنی ندارند. هنگامی که اخلاق کسب‌وکار «ابزاری» می‌شود یا به بررسی انطباق تنزل می‌یابد، بنیاد فلسفی آن تهی می‌شود. ارزش فلسفه دقیقاً در این است که به مدیر کمک می‌کند در حوزه‌هایی که «پاسخ روشنی وجود ندارد»، دقت فکری و احتیاط در قضاوت را حفظ کند. وینزر در بررسی خود نشان می‌دهد که مبانی فلسفی مدیریت و اخلاق در آموزش مدیریت اغلب به‌صورت پراکنده و غیرنظام‌مند ارائه می‌شود و این خلأ، توانایی مدیران برای مواجهه تأملی با تعارض‌های ارزشی را تضعیف می‌کند(Windsor, 2015) .

نیاز رهبران به انسانیت

رینولدز و همکاران در اثر خود روندی نگران‌کننده را تشخیص می‌دهند: ظهور «رهبر همه‌فن‌حریف» -کسانی که بر فرمان دادن تمرکز دارند نه رهبری واقعی- در حال پرورش نسل جدیدی از «مدیران فئودال» است .(Reynolds et al., 2019) ریشه این الگوی رهبری در نگاه ابزاری به انسان به‌عنوان وسیله‌ای برای اهداف سازمانی نهفته است، نه سوژه‌ای با کرامت ذاتی و نیازهای رشد. سنت فلسفی - از ارسطو تا کانت تا نیچه -مبنای انسان‌شناختی جایگزینی فراهم می‌کند که رهبری را به مأموریت «انسانی‌سازی دوباره کار» بازمتصل می‌سازد. در همین راستا، تسوکاس در اثر اخیر خود با عنوان *نظریه سازمانی فلسفی* نشان می‌دهد که رویکرد «نظریه به‌مثابه درمان» ویتگنشتاینی می‌تواند عادت‌ها و پیش‌فرض‌های ناخودآگاه مدیران را به آگاهی آورد و آنان را از «تصاویری که عمل‌کنندگان را اسیر خود می‌کند» رها سازد (Shotter & Tsoukas, 2019; Tsoukas, 2019).

دستور کار پژوهشی جدید

بر پایه تلفیق و تحلیل انتقادی ادبیات موجود، این مقاله سه مسیر پژوهشی به‌هم‌پیوسته پیشنهاد می‌کند.

جهت‌گیری اول: فلسفه به‌عنوان خرد عملی

پرسش محوری: فلسفه چگونه به مدیر کمک می‌کند در موقعیت‌های مشخص، قضاوت خردمندانه کند، نه فقط نظریه انتزاعی بیاموزد؟

این جهت، فلسفه را از «نظام دانش» به «توانش عملی» می‌چرخاند. سووکوفسکی و همکاران اشاره می‌کنند که پیوند فلسفه و مدیریت باید در خدمت «کمک به مدیران برای ساختن تفکر تأملی و انتقادی» باشد .(Sułkowski et al., 2025) لِدو نیز بر همین مبنا استدلال می‌کند که فلسفه زمانی برای مدیران ثمربخش است که به‌صورت عملی و در دل فعالیت‌های روزمره مدیریتی تمرین شود، نه به‌عنوان مجموعه‌ای از آموزه‌های انتزاعی .(Ledoux, 2012) این یعنی تمرکز پژوهش باید از «فیلسوف چه گفت» به «مدیر چگونه مانند فیلسوف فکر کند» تغییر کند.

موضوعات پژوهشی مشخص:

- ارزیابی اثربخشی گفتگوی سقراطی به‌عنوان ابزار تأمل مدیریتی
- تأثیر آموزش تنظیم هیجان رواقی بر تاب‌آوری مدیران
- کاربرد روش پدیدارشناختی در پژوهش تجربه سازمانی
- سنجش‌پذیری و توسعه‌پذیری حکمت عملی[۳]

3 .Phronesis

روش‌شناسی: این جهت باید از پارادایم اثبات‌گرایی سنتی فراتر رود. تسوکاس و چیا استدلال می‌کنند که تحلیل فلسفی می‌تواند به پژوهشگر کمک کند «از فرض‌های انتقادی‌ای که به‌طور ضمنی در نظریه‌پردازی سازمانی وارد می‌کنیم، آگاه شود»(Tsoukas & Chia, 2011) . در پژوهش خرد عملی، این یعنی استفاده از روش‌های تفسیری، پدیدارشناختی و پژوهش‌کنش، نه فقط اتکا به پیمایش مقطعی.

جهت‌گیری دوم: فلسفه به‌عنوان مبنای معرفت‌شناختی سازمان

پرسش محوری: فلسفه چگونه به ما کمک می‌کند تولید، اعتبارسنجی و انتشار دانش سازمانی را بفهمیم؟

نظریه سازمان از منابع معرفت‌شناختی فلسفه به‌شدت کم‌بهره بوده است. تسوکاس و چیا اشاره می‌کنند که فلسفه حداقل به سه شیوه با پژوهش سازمان مرتبط است: هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی و عمل‌شناختی(Tsoukas & Chia, 2011) . با این حال، اکثر پژوهش‌های مدیریتی در سطح عمل‌شناختی متوقف می‌شوند و پیش‌فرض‌های معرفت‌شناختی عمیق‌تر را نادیده می‌گیرند.

موضوعات پژوهشی مشخص:

- سنت‌های مختلف معرفت‌شناختی (اثبات‌گرایی، هرمنوتیک، نظریه انتقادی) چگونه تعریف «دانش» در پژوهش مدیریت را شکل می‌دهند.
- کاربرد فلسفه «درمانی» ویتگنشتاینی در نظریه‌پردازی تأملی. شوتر و تسوکاس در فصلی با عنوان «نظریه به‌مثابه درمان» استدلال می‌کنند که نظریه در علوم عملی نباید بازنمایی واقعیت باشد، بلکه باید «بازجهت‌دهی ادراکی» ایجاد کند و عمل‌کنندگان را به جنبه‌هایی از تعاملات سازمانی که معمولاً دیده نمی‌شوند حساس سازد (Shotter & Tsoukas, 2019).
- سهم فلسفه فرآیند در فهم «شدن» سازمانی. چیا با به‌کارگیری مفهوم «رایزوم» دلوزی نشان می‌دهد که سازمان نه یک «چیز» پایدار، بلکه «جریان مداوم تغییر» است و ساختارهای سازمانی صرفاً «حالات استثنایی» در دل این جریان‌اند(Chia, 1999) .
- دلالت‌های روش‌شناختی واسازی دلوزی بر تحلیل سازمان

این جهت مستقیماً به یک اضطراب بنیادین رشته مدیریت پاسخ می‌دهد: هنگامی که پژوهش مدیریت روزبه‌روز «علمی‌تر» می‌شود، آیا آگاهی فلسفی خود نسبت به «چه چیزی دانش محسوب می‌شود» را از دست می‌دهد؟ معرفت‌شناسی فلسفی تزیین پژوهش مدیریت نیست، بلکه بنیاد مشروعیت آن است.

جهت‌گیری سوم: ساخت نظریه مدیریتی بر پایه سنت‌های فلسفی بومی

پرسش محوری: سنت‌های فلسفی غیرغربی چگونه به نظریه مدیریتی جهان‌شمول کمک می‌کنند، نه فقط به‌عنوان پانوشت خاص‌گرایی فرهنگی؟

پژوهش فلسفه مدیریت فعلی به‌شدت بر سنت غربی متمرکز است. با این حال، پیشرفت واقعی در نظریه مدیریت بین‌فرهنگی نیازمند ارتقای منابع فلسفی بومی از «مورد» به «منبع نظری» است. پژوهش محققان درباره اندیشه مدیریتی ایران باستان و همچنین دوره اسلامی نمونه‌های ارزنده‌ای ارائه می‌دهند: نظریه «حکیم حاکمی» در ایران باستان و دیدگاه ابن‌سینا درباره شروط حاکم صالح، هر دو بر یک هسته مشترک استوارند: حکومت تنها شایسته کسانی است که از عقلانیت، دانش سیاسی، تهذیب نفس و تسلط بر خویش برخوردارند و منافع عمومی را بر منافع فردی، طبقاتی و قومی مقدم می‌دارند.

در نظریه حکیم حاکمی، حکیم سیاسی کسی است که دانش و خرد او در عمل آزموده شده، رفتارش با دیدگاه‌هایش هم‌خوان است و قدرت را نه هدف، بلکه ابزار سعادت و تعالی انسانی می‌داند. شروط چهارگانه ابن‌سینا نیز- استقلال سیاسی، عقل اصیل و تدبیر نیکو، اخلاق شریف (شجاعت و پاکدامنی) و تسلط بر شریعت (Zakaria, 2002) - در واقع همان آرمان حکیم حاکم را در قالبی نظام‌مندتر بازتولید می‌کند. در هر دو چارچوب، حکومت مطلوب بدون قانون، عدالت و نخبگان صالح تحقق نمی‌یابد و قانون‌گذاری باید هم از پشتوانه عقلانی برخوردار باشد و هم در فرهنگ جامعه نفوذ کند.

با این حال، تفاوت در سازوکار تضمین شایستگی و مهار قدرت در دو دیدگاه وجود دارد. نظریه حکیم حاکمی ایران باستان بر دو سازوکار تکیه می‌کند. نخست، تربیت چنده‌ساله و آزمون تجربی خرد و دانش فرد پیش از ورود به قدرت، و دوم، وجود طبقه اشراف و بزرگان به‌عنوان حلقه واسط میان حکومت و مردم برای مهار قدرت افسارگسیخته پادشاه. ابن‌سینا اما مشروعیت را بیش از هر چیز به قانون عقلانیِ برآمده از کلیات شریعت، عدالت و نهاد نخبگان قانون‌گذار گره می‌زند و حتی تصریح می‌کند اگر کسی صلاحیت فرد منتخب را رد کند و صلاحیت خود را اثبات نماید، مردم باید از او تبعیت کنند. در پژوهش اخیراً منتشرشده در سال ۲۰۲۴، این اصل با عنوان «نقش حکمت عملی در تدبیر منزل از دیدگاه ابن‌سینا» بررسی شده و نشان داده شده که خودگردانی، بنیاد تدبیر خانواده و در سطحی بالاتر، تدبیر جامعه است (Badr & Kattan, 2024). این اندیشه با پژوهش‌های معاصر درباره خودآگاهی رهبر و توسعه اخلاقی، گفتگویی بارور شکل می‌دهد.

سنت فلسفه مدیریت چین نیز ظرفیت نظریه‌سازی دارد. در سنت کنفوسیوسی، «خودپروری[۴]» نه یک فضیلت خصوصی، بلکه بنیاد حکومت خوب تلقی می‌شود: «حکومت خوب آغاز می‌شود با خودپروری اخلاقی رهبران توانمند» (Chan, 2008; Van Norden, 2018). تحلیل‌های معاصر نشان می‌دهد که این سنت می‌تواند به نظریه رهبری اخلاقی در سازمان‌های امروزی کمک کند، به شرط آنکه از دام «ذات‌گرایی فرهنگی» پرهیز شود.

موضوعات پژوهشی مشخص:

- تلفیق اصل «تدبیر خود» ابن‌سینا با مدل‌های معاصر توسعه رهبران
- سهم سنت «خودپروری» کنفوسیوسی در نظریه رهبری اخلاقی
- کاربرد مفهوم اسلامی «حکمت» در تصمیم‌گیری مدیریتی
- روش‌شناسی پژوهش تطبیقی خرد مدیریتی در سنت‌های فلسفی

چالش محوری این جهت، پرهیز از «ذات‌گرایی فرهنگی» است. سنت‌های فلسفی بومی نظام‌های معنایی بسته نیستند، بلکه منابعی پویا هستند که می‌توانند با نظریه مدیریت جهانی گفتگو کنند.

دلالت‌ها برای آموزش مدیریت و توسعه رهبران

دستور کار پژوهشی فوق دلالت‌های مستقیمی برای آموزش مدیریت دارد. در حال حاضر، فلسفه در برنامه‌های درسی مدارس کسب‌وکار اغلب به‌شکل پراکنده «اخلاق کسب‌وکار» ظاهر می‌شود و فاقد آموزش نظام‌مند فلسفه به‌عنوان شیوه تفکر است. وینزر در بررسی خود تصریح می‌کند که مبانی فلسفی مدیریت و اخلاق در آموزش مدیریت به‌درستی و به‌صورت نظام‌مند ارائه نمی‌شود(Windsor, 2015) .

[4] xiushen

جدول۱.مسیرهای تبدیل سه جهت پژوهشی

جهت پژوهشی	دلالت آموزشی
خرد عملی	کارگاه‌های فلسفه تجربی، تأمل بر موارد، آموزش گفتگوی سقراطی
معرفت‌شناختی	ماژول مبانی فلسفی در دروس روش پژوهش، تأمل معرفت‌شناختی در نظریه‌پردازی
سنت بومی	دروس فلسفه مدیریت بین‌فرهنگی، آموزش نظام‌مند اندیشه‌های مدیریتی بومی

نتیجه‌گیری

بی‌اعتنایی مدیریت به فلسفه، غفلتی خنثی نیست، بلکه پیامدهایی دارد. هنگامی که مدیران به‌عنوان بهینه‌سازان کارایی به‌جای پرسشگران معنا تربیت می‌شوند، سازمان توانایی تأمل در اهداف خود را از دست می‌دهد. قضاوت سووکوفسکی و همکاران دقیق است: فلسفه «به مدیران کمک می‌کند تفکر تأملی و انتقادی بسازند»(Sułkowski et al., 2025) ، و همین تفکر، کمیاب‌ترین توانایی سازمان‌های معاصر است. بیان لِدو نیز دقیق است که فلسفه را «بهترین دوست مدیر امروزی» می‌نامد، زیرا به مدیران کمک می‌کند در فضایی که پاسخ‌های آماده وجود ندارد، با دقت فکری و احتیاط قضاوت کنند (Ledoux, 2012). تسوکاس نیز نشان می‌دهد که تفکر تأملی -توانایی دیدن آنچه معمولاً دیده نمی‌شود- کمیاب‌ترین توانایی سازمان‌های معاصر است(Tsoukas, 2019) .

سه مسیر پژوهشی پیشنهادی این مقاله (خرد عملی، معرفت‌شناسی سازمانی، سنت بومی) جامع و مانع نیستند. اما همگی به یک ادعای محوری اشاره می‌کنند: اهمیت فلسفه برای مدیریت در ارائه پاسخ نیست، در باز نگه داشتن پرسش است. در فرهنگی مدیریتی که عجولانه در پی حل مسئله است، این توانایی «باز نگه داشتن» شاید بنیادی‌ترین عامل موفقیت باشد. پژوهش‌های آینده باید در روش‌شناسی متنوع بمانند، در سنت‌های فلسفی باز بمانند، و در تبدیل عملی دقیق بمانند. فلسفه مدیریت یک شاخه دانشگاهی نیست، یک نگرش فکری است — تعهدی به رد تقلیل مدیریت به فناوری.

References

Badr, S. H., & Kattan, Y. M. (2024). The role of practical intellect in household management according to Ibn Sina. *Lark Journal*, 3(16). https://doi.org/10.31185/lark.3685

Chan, J. (2008). The Confucian and Mencian philosophy of benevolent leadership. In C.-C. Chen & Y.-T. Lee (Eds.), *Leadership and management in China: Philosophies, theories, and practices* (pp. 31–50). Cambridge University Press.

Chia, R. (1999). A ‘rhizomic’ model of organizational change and transformation: Perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*, 10(3), 209–227. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00128

Ledoux, L. (2012). Philosophy: Today’s manager’s best friend? *Philosophy of Management*, 11(3), 11–26. https://doi.org/10.5840/pom201211317

Reynolds, A., Goddard, J., Houlder, D., & Lewis, D. (2019). *What philosophy can teach you about being a better leader*. Kogan Page.

Shotter, J., & Tsoukas, H. (2019). Theory as therapy: Wittgensteinian reminders for reflective theorizing in organization and management theory. In H. Tsoukas,

Philosophical organization theory (pp. 297–325). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780198794547.003.0011

Sułkowski, Ł., Dacko-Pikiewicz, Z., & Szczepańska-Woszczyna, K. (2025). *Philosophy and management: Great minds and organizational ideas*. Routledge.

Tsoukas, H. (2019). *Philosophical organization theory*. Oxford University Press.

Tsoukas, H., & Chia, R. (Eds.). (2011). *Philosophy and organization theory* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 32). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2011)32

Van Norden, B. W. (2018). *An introduction to Chinese philosophy*. Cambridge University Press.

Windsor, D. (2015). Philosophy for managers and philosophy of managers: Turf, reputation, coalition. *Philosophy of Management*, 14(1), 17–28. https://doi.org/10.1007/s40926-015-0004-8

Zakaria, I. (2002). *The political aspects of Avicenna's general theory of cosmology and the human soul*. Penerbit UKM.