Quarterly journal of strategic management attitude
Vol 4, No 2(14), summer 2026
https://pmr.sndu.ac.ir

Type of Article: Reseach

# Conceptualizing the Moderation Management Style in Organizations Based on an Islamic Approach

Hossein Gorjipour[1]

**Received:** 2025/10/01 **PP: 81- 109** **Accepted:** 2026/05/31

## Abstract

The primary objective of this study is to introduce and conceptualize a model of Moderation-Oriented Management grounded in an Islamic perspective. To this end, the study seeks to identify the pillars, components, and operational indicators that constitute the conceptual structure of this management style. The research was conducted using a qualitative applied-theoretical approach. In the first stage, concepts related to moderation were extracted from authoritative lexical sources, the Holy Qur'an together with the interpretations of Al-Mizan and Tafsir Nemuneh, as well as Nahj al-Balagha. The collected data were then analyzed through thematic analysis and categorized into the pillars, components, and operational indicators of Moderation-Oriented Management.

The findings indicate that this management style can be explained through four principal pillars. The pillar of Wisdom comprises two components: accurate discernment and prudent decision-making. The pillar of Justice includes the component of steadfast adherence to justice. The pillar of Balance encompasses two components: behavioral moderation and moderation in resource utilization. Finally, the pillar of Steadfastness consists of two components: commitment and loyalty, and behavioral consistency. For each component, specific operational indicators were identified, providing a basis for measurement and practical application in organizational management.

The results suggest that Moderation-Oriented Management can serve as an innovative framework for organizational governance and administration. By emphasizing wisdom, justice, balance, and steadfastness, this management style offers practical guidance for decision-making, resource allocation, and sustaining organizational performance. Furthermore, by presenting an indigenous model rooted in Islamic teachings, this study contributes to bridging the gap between prevailing Western management theories and the cultural and value-based requirements of Islamic societies.

**KeyWords:** Moderation, Management Style, Moderation Management, Organization, Islamic Approach.

**Reference:** Gorjipour, H. (2026). Conceptualizing the Moderation Management Style in Organizations Based on an Islamic Approach. *Strategic management attitude, 4*(2), 81-109.
https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.2.3.7

[1] Ph.D.,Researcher, Department of Management, Abu Ali Sina University, Hamedan, Iran. h.gorjipour@basu.ac.ir

فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی
سال ۴/ شماره۲(۱۴)/ تابستان ۱۴۰۵
https://pmr.sndu.ac.ir/

نوع مقاله: پژوهشی

# مفهوم‌پردازی سبک مدیریت اعتدالی در سازمان‌ها مبتنی بر رویکرد اسلامی

حسین گرجی‌پور[۱]

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹ صص: ۱۰۹-۸۱ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۰

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش معرفی و تبیین سبک مدیریت اعتدالی مبتنی بر رویکرد اسلامی است. در این راستا تلاش شد تا با شناسایی ارکان، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملیاتی، ساختار مفهومی این سبک مدیریتی تدوین شود. پژوهش حاضر از نوع کیفی با رویکرد نظری کاربردی انجام شد. در گام نخست، مفاهیم مرتبط با «اعتدال» از منابع لغوی معتبر، قرآن کریم همراه با تفاسیر المیزان و نمونه، و همچنین نهج‌البلاغه استخراج گردید. سپس داده‌ها با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون بررسی و در قالب ارکان، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملیاتی مدیریت اعتدالی دسته‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد که سبک مدیریت اعتدالی بر پایه چهار رکن اصلی قابل تبیین است: رکن حکمت شامل دو مؤلفه «تشخیص درست» و «تصمیم گیری خردمندانه»، رکن عدالت با مولفه «استواری بر رعایت عدالت»، رکن تعادل شامل دو مؤلفه «میانه‌روی رفتاری» و «میانه‌روی در استفاده از منابع»، و رکن استقامت متشکل از دو مؤلفه «تعهد و وفاداری» و «ثبات عملی». برای هر یک از این مؤلفه‌ها شاخص‌های عملیاتی مشخصی ارائه گردید که امکان سنجش و به‌کارگیری در مدیریت سازمانی را فراهم می‌سازد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سبک مدیریت اعتدالی می‌تواند به عنوان چارچوبی نوین در مدیریت سازمانی مطرح شود. این سبک با تأکید بر حکمت، عدالت، تعادل و استقامت، قابلیت به‌کارگیری در تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و پایداری عملکرد سازمان‌ها را دارد. همچنین، این پژوهش با ارائه مدلی بومی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، می‌تواند شکاف میان نظریه‌های مدیریت غربی و نیازهای فرهنگی ارزشی جوامع اسلامی را پوشش دهد.

**کلیدواژه‌ها:** اعتدال، سبک مدیریت، مدیریت اعتدالی، سازمان، رویکرد اسلامی.

**استناددهی(APA):** گرجی‌پور، حسین(۱۴۰۵). مفهوم‌پردازی سبک مدیریت اعتدالی در سازمان‌ها مبتنی بر رویکرد اسلامی. *فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی*،۴(۲)، ۱۰۹-۸۱.
https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.2.3.7

[۱] دکتری تخصصی، پژوهشگر گروه مدیریت، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. h.gorjipour@basu.ac.ir

**مقدمه**

در فضای پویای سازمان‌های امروزی، دستیابی به موفقیت به طور قابل‌توجهی وابسته به استفاده از الگوهای منسجم و اثربخش در تصمیم‌گیری، مدیریت منابع انسانی و تعامل سازنده با ذی‌نفعان است. در این میان، «سبک مدیریت» به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی، نقش بسزایی در ارتقا کارآمدی و اثربخشی سازمان ایفا می‌کند؛ چراکه نگرش و شیوه عملکرد مدیران، تأثیر مستقیمی بر فرهنگ‌سازمانی، انگیزش کارکنان و تحقق اهداف سازمانی دارد(تاپلین و وینترتون[1]، ۲۰۰۷). به اذعان پژوهشگران، سبک مدیریت چارچوبی نظام‌مند از شیوه‌های رفتاری، فرایندهای تصمیم‌گیری و الگوهای ارتباطی مدیران را در بر می‌گیرد (یوکل، ۲۰۱۳؛ آنتوناکیس و دی[2]، ۲۰۱۷) و تأثیر مستقیمی بر جهت‌دهی منابع، تنظیم روابط سازمانی، تحقق اهداف، شکل‌گیری فرهنگ‌سازمانی، شیوه هدایت کارکنان، سطح تمرکز در تصمیم‌گیری و ساختار تعاملات انسانی دارد(نورث‌هاوس[3]، ۲۰۲۱). از دیدگاه دقیق‌تر، سبک مدیریت را می‌توان مجموعه‌ای از رویه‌ها و روش‌های اجرایی دانست که توسط مدیر، یک واحد خاص یا کل سازمان برای سازماندهی فعالیت‌ها، کنترل عملکرد و پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان اتخاذ می‌شود(گاترمن[4]، ۲۰۲۳). هرچند سبک مدیریت عمدتاً بر ساختار و فرایندهای سازمانی تمرکز دارد، اما در عمل بخشی از عملکرد مدیریتی با مهارت‌های رهبری همپوشانی دارد و این دو جنبه اغلب به‌صورت هم‌زمان توسط مدیران به کار گرفته می‌شوند. از این منظر، توجه به موضوع سبک مدیریتی نه‌تنها درک عمیق‌تری از فرایندهای اداره سازمان فراهم می‌کند؛ بلکه به مدیران کمک می‌کند تا بهتر بتوانند تعادل میان مهارت‌های مدیریتی و رهبری را برقرار کنند. علاوه بر این، باتوجه‌به اهمیت زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، پژوهش در سبک‌های مدیریتی می‌تواند مبنایی برای توسعه الگوهای بومی‌شده و متناسب با ارزش‌ها و نیازهای هر جامعه باشد چرا که مطالعات تطبیقی در حوزه مدیریت نیز گویای آن است که تطبیق سبک مدیریتی با ساختارهای فرهنگی، ارزشی و محیطی هر جامعه، عاملی تعیین‌کننده در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود(هاوس[5] و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین، شناسایی و توسعه سبک‌های مدیریتی بومی که با ارزش‌ها و شرایط فرهنگی جوامع سازگار باشند، می‌تواند امری ضروری

[1] Taplin & Winterton
[2] Yukl, Antonakis & Day
[3] Northouse
[4] Gutterman
[5] House

برای بهبود کارایی و مشروعیت سازمان‌ها باشد. در فرهنگ اسلامی، آموزه‌ها و ارزش‌های دینی به‌عنوان منابع غنی نظام‌های اخلاقی، رفتاری و مدیریتی شناخته می‌شوند(عباس و ویر[1]، ۲۰۰۵)، که می‌توانند مبنایی برای شکل‌دهی سبک‌های مدیریتی متناسب با این فرهنگ را فراهم کنند. در میان ارزش‌های بنیادین اسلامی، «اعتدال» جایگاهی محوری دارد؛ مفهومی که گرچه واژه آن به‌صورت مستقیم در قرآن کریم نیامده، اما با مفاهیمی چون «امت وسط» (سوره بقره، آیه ۱۴۳) [2] قابل‌استنباط است و در سنت‌های فلسفی، اخلاقی و اجتماعی نیز همواره به‌عنوان یکی از اصول بنیادین در سامان‌دهی رفتار فردی و اجتماعی انسان موردتوجه قرار گرفته است(اترک[3]، ۲۰۲۰). این مفهوم، ریشه‌ای عمیق در منابع اصیل «حکمت عملی» اسلامی دارد، که در آن اعتدال به مثابه حد وسط فضائل، مبنای کمال انسانی و قوام جامعه شناخته می‌شود و سابقه مباحث آن به صراحت در این منابع قابل پیگیری است. باتوجه‌به جایگاه محوری مفهوم «اعتدال» در فرهنگ اسلامی و سابقه غنی آن در حکمت عملی، این پرسش مطرح می‌شود که این مفهوم تاکنون در ادبیات مدیریتی، به‌ویژه در حوزه مدیریت اسلامی، چه نقشی ایفا کرده و آیا ظرفیت لازم برای ظهور به‌عنوان یک مفهوم مستقل و چارچوب‌مند در عرصه سبک‌های مدیریتی را داراست؟ بررسی نظام‌مند ادبیات علمی مدیریت نشان می‌دهد که پرداختن به سبک مدیریتی مبتنی بر مفهوم اعتدال، باوجود اهمیت نظری و اخلاقی آن، تاکنون به‌صورت مفصل و ساختاریافته توسعه‌نیافته است. اکثر مطالعات موجود عمدتاً به تبیین کلی و اخلاقی این مفهوم پرداخته‌اند و فاقد چارچوب‌های نظری منسجم و ارکان مشخص برای کاربرد عملی در مدیریت سازمانی هستند. این نتیجه بر اساس مرور گسترده و منظم منابع مرتبط در بانک‌های اطلاعاتی تخصصی مدیریت و مدیریت اسلامی، با استفاده از کلیدواژه‌هایی مانند «اعتدال»، «سبک مدیریتی اسلامی» و «مدیریت معتدل» به‌دست‌آمده است. این خلأ علمی مهم، ضرورت انجام پژوهش‌های عمیق‌تر و مدل‌سازی دقیق جایگاه اعتدال به‌عنوان یک سبک مدیریتی کارآمد و کاربردی را نمایان می‌سازد. براین‌اساس، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و بهره‌گیری از متون دینی بنیادین، به دنبال استخراج ،تبیین ارکان مفهومی، مولفه‌ها زیرساختی و ساختارهای ارتباطی مفهوم «اعتدال» است تا بر مبنای آن، چارچوبی نظری برای سبک مدیریت اعتدالی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی ارائه دهد.

---

[1] Abbas & Wier

۲. وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا؛ شما را نیز، امت میانه‌ای قرار دادیم

[3] Atrak

## مبانی نظری اعتدال در اندیشه اسلامی

مفهوم «اعتدال» در منظومه معرفتی اسلام از بنیادی‌ترین مفاهیمی است که هم در سطح معناشناختی و هم در سطح هنجاری و ساختاری حضوری پررنگ دارد. این واژه از ریشه «عدل» اخذ شده و در منابع لغوی کلاسیک به معنای استقامت، میانه‌روی، توازن و قرار گرفتن در حد وسط تعریف شده است (ابن‌منظور، ۱۴۱۴ق؛ راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق). بااین‌حال، بررسی دقیق کاربردهای قرآنی ریشه «عدل» و مفاهیم هم‌پیوند با آن نشان می‌دهد که اعتدال در منطق قرآن صرفاً یک خصلت اخلاقی فردی نیست، بلکه اصلی تنظیمی در سامان‌دهی حیات فردی و اجتماعی تلقی می‌شود. تبیین دقیق این جایگاه راهبردی و نقش تنظیمی اعتدال را می‌توان در عالی‌ترین شکل آن در توصیف قرآن کریم از هویت جامعه آرمانی جست‌وجو کرد؛ آنجا که قرآن از «وسطیت» به‌عنوان شاخصه کلیدی امت اسلامی یاد می‌کند. در آیه «وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا» (بقره: ۱۴۳)، واژه «وسط» در تفاسیر معتبر به معنای «خِیار» (برگزیده)، «عُدول» (عادلان) و «متوسّط میان افراط و تفریط» تبیین شده است. طبری در جامع البیان، «وسط» را به معنای «العدل» دانسته و آن را دالّ بر عدالت و اعتدال در باور و رفتار معرفی می‌کند (طبری، ۱۴۰۵ق). فخر رازی در مفاتیح الغیب، علاوه بر معنای عدالت، بر دلالت «وسط» بر برتری و دوری از دو سوی افراط و تفریط تأکید می‌کند و آن را نشانه اعتدال در نظام فکری و عملی امت اسلامی می‌داند (رازی، ۱۴۲۰ق). همچنین علامه طباطبایی در المیزان فی تفسیر القرآن، «امت وسط» را امتی معرفی می‌کند که در ساختار اعتقادی، اخلاقی و اجتماعی خود از انحراف به سوی دو قطب غلوّ و تقصیر مصون مانده و از این رهگذر شایستگی «شهادت بر مردم» را یافته است (طباطبایی، ۱۳۷۴). بر پایه تفاسیر ارائه شده، تبیین جایگاه راهبردی اعتدال در آیه مذکورچندوجهی است طوری که برخی آن را امتی میان پیامبر و مردم و شاهد بر اعمال مردم دانسته‌اند (وجه اجتماعی)، و برخی آن را گروهی میانه در اعتقاد، اخلاق و عمل معرفی کرده‌اند که از افراط و تفریط دورند و بر صراط مستقیم‌اند (وجه اخلاقی/عملی). بدین‌ترتیب، «وسط» در این آیه نه به معنای حدّ میانی کمینه، بلکه به معنای موقعیت متعادل هنجاری و تنظیم‌یافته‌ای است که عدالت، توازن و برتری ارزشی را توأمان دربرمی‌گیرد. همچنین برای تبیین اعتدال در مدیریت و رفتار انسانی، وجه اخلاقی و عملی «امت وسط» که ناظر به میانه‌روی در اعتقاد، اخلاق و عمل است بیشتر مورد نظر قرار می‌گیرد زیرا اعتدال، به‌عنوان قاعده‌ای هنجاری و تنظیمی، فرایند بهینه‌سازی

رفتار فردی و اجتماعی و مدیریت منابع و کنش‌ها را در نظر دارد و وجه اجتماعی «امت وسط» (امت میان پیامبر و مردم) بیشتر نقش مرجعی و موقعیتی دارد و به صورت مستقیم با تنظیم رفتار و توازن عملی مرتبط نیست. همین منطق تنظیمی در آیه «وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَٰلِكَ قَوَامًا» (فرقان: ۶۷) با صراحت بیشتری نمود می‌یابد. طبری در تفسیر خود، «قوام» را به معنای «سداد» و «استقامت در حدّ میانه» دانسته است؛ یعنی حالتی که در آن رفتار اقتصادی نه به اسراف و نه به تنگ‌گیری زیان‌بار می‌انجامد (طبری، ۱۴۰۵ق). فخر رازی نیز «قوام» را به معنای امر معتدل و پایدار تفسیر می‌کند که قوام زندگی فردی و اجتماعی به آن وابسته است (رازی، ۱۴۲۰ق). در این چارچوب، اعتدال به‌منزله وضعیت بهینه‌ای تعریف می‌شود که ثبات و کارآمدی حیات اجتماعی را تضمین می‌کند و از نوسان‌های افراطی جلوگیری به‌عمل می‌آورد. مفهوم «میزان» در آیه «وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ» (الرحمن: ۷) نیز در همین امتداد معنا می‌یابد. مفسران «میزان» را صرفاً ابزار سنجش مادی ندانسته، بلکه آن را نماد قاعده‌ای عام برای سنجش و تنظیم روابط دانسته‌اند. فخر رازی «میزان» را اصل برقرارکننده عدالت و توازن در نظام آفرینش تفسیر می‌کند و آن را مبنای جلوگیری از طغیان و بی‌نظمی می‌داند (رازی، ۱۴۲۰ق). همچنین علامه طباطبایی تصریح می‌کند که «میزان» مفهومی عام است که هم شامل معیارهای تشریعی در تنظیم روابط انسانی می‌شود و هم بر نظم تکوینی حاکم بر جهان دلالت دارد (طباطبایی، ۱۳۷۴). از این منظر، «میزان» بیانگر وجود معیار و ضابطه‌ای برای برقراری توازن است و به‌عنوان پشتوانه مفهومی اعتدال، نشان می‌دهد که تنظیم متناسب روابط و پرهیز از تجاوز به حدود، قاعده‌ای بنیادین در ساختار هستی و شریعت به‌شمار می‌آید. برآیند این شواهد تفسیری آن است که اعتدال در اندیشه قرآنی مفهومی چندلایه است که معانی میانه‌بودن، عادل‌بودن، متوازن‌بودن و دوری از افراط و تفریط را در خود جمع می‌کند، اما این معانی نه به‌صورت منفک، بلکه در چارچوب یک منطق تنظیمی واحد قابل فهم‌اند. بدین‌سان، اعتدال را می‌توان اصلی هنجاری و ساختاری دانست که با اتکا به معیار (میزان)، تحقق عدالت را ممکن می‌سازد و از رهگذر حفظ توازن، پایداری حیات فردی و اجتماعی را تضمین می‌کند؛ تعریفی که می‌تواند مبنای مفهوم‌شناسی اعتدال در اندیشه اسلامی قرار می‌گیرد و ظرفیت نظری آن را برای ورود به عرصه‌های نهادی و مدیریتی آشکار می‌سازد. بررسی مفهوم اعتدال در سنت فلسفی و اخلاقی اسلامی نیز نشان از عمق نظری این مفهوم دارد. این سنت، ضمن بهره‌گیری انتقادی از میراث

اخلاقی یونان، به‌ویژه آموزه «حدّ وسط» در اخلاق ارسطویی، کوشید تا آن را در چارچوب جهان‌بینی توحیدی بازخوانی و بازسازی کند. نظریه «حدّ وسط» که نخست در اخلاق یونانی، به‌ویژه در آثار ارسطو صورت‌بندی شد، فضیلت را حالتی می‌داند که میان دو رذیلت افراط و تفریط قرار دارد؛ نظریه‌ای که در جهان اسلام توسط فیلسوفانی چون ابو نصر فارابی و ابوعلی مسکویه بسط یافت و در قالبی سازگار با مبانی انسان‌شناختی و الهیاتی اسلام تفسیر شد (مسکویه، ۱۳۷۶) . در این چارچوب، اعتدال نه سازش‌کاری است و نه جمع جبری دو قطب متضاد، بلکه وضعیتی بهینه و عقلانی است که از تنظیم متناسب قوای انسانی حاصل می‌شود. در حکمت متعالیه نیز ملاصدرا اعتدال را با هماهنگی مراتب وجودی و توازن در ساختار هستی مرتبط می‌سازد (صدرالمتألهین، ۱۳۸۲). بدین‌ترتیب، اعتدال در اندیشه اسلامی واجد بنیانی هستی‌شناختی، انسان‌شناختی و اجتماعی است و از سطح فضیلت فردی فراتر رفته، به اصلی ساختاری برای تنظیم نظام‌های انسانی تبدیل می‌شود. با بررسی بنیاد قرآنی و فلسفی اعتدال و جایگاه آن به‌عنوان اصلی هنجاری و ساختاری، اهمیت آن زمانی روشن‌تر می‌شود که تمایز آن با مفاهیم هم‌خانواده‌ای نظیر عدالت، قسط، قوام و میزان مورد توجه قرار گیرد. این تمایز نشان می‌دهد که اعتدال نه صرفاً یک صفت اخلاقی منفعل، بلکه منطق تنظیمی فعال و پیشینی است که امکان تحقق عدالت و توازن در رفتار و ساختارهای اجتماعی را فراهم می‌آورد. در منظومه معرفتی اسلام، عدالت صرفاً یک مفهوم هم‌عرض با اعتدال نیست، بلکه غایت و مبنای هستی‌شناختی آن محسوب می‌شود. بر این اساس، «عدل» در مبانی کلامی و حکمی به معنای «اعطاءُ کُلِّ ذی حَقٍّ حَقّه» (دادن حق هر ذی‌حقی به او) و «وَضعُ کُلِّ شَیءٍ فی مَوضِعِه» (قرار دادن هر چیز در جای شایسته خویش) تعریف شده است (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق). در این چارچوب، اعتدال به‌مثابه «روش و فرایند» تحقق عدالت در ساحت عمل ظهور می‌یابد. به بیان دیگر، اگر عدالت را وضعیت مطلوب استقرار حق بدانیم، اعتدال آن «منطق تنظیمی» و «ترازو»یی است که با نفی افراط و تفریط، از خروج رفتارها از دایره حق جلوگیری کرده و امکان تحقق عدالت را فراهم می‌آورد.  تمایزهای ظریف میان این مفاهیم، شبکه مفهومی «مدیریت اعتدالی» را مستحکم می‌سازد: «عدل و عدالت» ناظر بر حق‌مداری و استحقاق است که غایت تصمیم‌گیری مدیریتی است؛ «اعتدال» ناظر بر توازن در کنش و بهینه‌سازی رفتار برای نلغزیدن به سوی قطب‌های آسیب‌زا (افراط و تفریط) است؛ «قسط» بر وجه عینی و توزیع منصفانه دلالت دارد؛ «میزان» بر معیار سنجش و تنظیم، و «قوام» بر

پایداری حاصل از توازن. از این منظر، عدالت می‌تواند پیامد تحقق اعتدال باشد، اما اعتدال خود منطق تنظیمی پیشینی است که امکان تحقق عدالت را فراهم می‌کند. چنین تمایزی مانع از تقلیل اعتدال به میانه‌روی منفعلانه می‌شود و آن را به‌عنوان یک قاعده پویا و فعال در سامان‌دهی رفتار و ساختار معرفی می‌کند.

**اعتدال در ادبیات مدیریت معاصر و رویکرد اسلامی**

در ادبیات مدیریت اگرچه اصطلاح «اعتدال» به‌صراحت کمتر استفاده شده است اما مفاهیمی نظیر «تعادل» و «توازن» در قالب‌های مختلف نظری و عملی ظهور یافته‌اند. سیر تحول نظریه‌های مدیریت از مکتب کلاسیک مدیریت (تیلور، ۱۹۱۱؛ فایول، ۱۹۱۶؛ وبر، ۱۹۲۲) که بر کارایی و کنترل تأکید داشت، تا رویکرد روابط انسانی(مایو[1]، ۱۹۳۳)که بر انگیزش و نیازهای اجتماعی کارکنان تمرکز داشت، و سپس نظریه‌های اقتضایی(فیدلر[2]، ۱۹۶۴) و سبک‌های نوین مانند مدیریت دوجانبه(اوریلی و تاشمن[3]، ۲۰۰۴) نشان‌دهنده تلاش مستمر برای ایجاد توازن میان قطب‌های مختلف کارایی–انسان‌گرایی، ساختار–انعطاف و کنترل–اعتماد است. در مدیریت پایدار سازمان(اوری و برگ‌اشتاینر[4]، ۲۰۱۱؛ سوریان‌کیت‌کئو و اوری[5]، ۲۰۱۶)، ایجاد تعادل میان منافع اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی به‌عنوان شرط بقای سازمان مطرح شده است. باوجود این، در مدیریت معاصر، تعادل عمدتاً به‌عنوان ابزاری برای افزایش کارایی، نوآوری یا بقای سازمان بررسی شده و کمتر به ریشه‌های ارزش‌محور و انسان‌شناختی آن پرداخته شده است. این فاصله نظری میان پیشینه غنی اعتدال در اندیشه اسلامی و کاربرد پراکنده ایده توازن در مدیریت معاصر، ضرورت بازخوانی و نظام‌مند کردن مفهوم اعتدال در چارچوب رویکرد اسلامی را روشن می‌کند. چنین بازخوانی می‌تواند نه‌تنها یک خلأ نظری را پر کند، بلکه پیوندی عمیق میان اصول هنجاری و عملکرد سازمانی برقرار سازد و مسیر شکل‌دهی سبک مدیریت اعتدالی در سازمان‌ها را فراهم آورد. در بررسی مطالعات رویکرد اسلامی به مدیریت، هرچند ارزش‌هایی چون عدالت، میانه‌روی، پرهیز از اسراف و رعایت حقوق ذی‌نفعان مورد تأکید قرار گرفته‌اند، اما همچنان اعتدال کمتر به‌صورت مستقل و نظام‌مند بررسی شده است. برای نمونه: مصباح یزدی (۱۳۷۱)، مدیریت اسلامی را بر لزوم

[1] Mayo
[2] Fiedler
[3] O'Reilly & Tushman
[4] Avery & Bergsteiner
[5] Suriyankietkaew & Avery

توجه به تأثیر نظریات اسلامی و ارزش‌های دینی در تعیین اهداف، خط‌مشی‌ها و روش‌های عملی متمرکز می‌کند؛ این تعریف ارزش‌های اسلامی را برجسته می‌سازد اما به سازوکار تنظیمی و اعتدال در مدیریت اشاره‌ای ندارد. نبوی(۱۳۷۳)، مدیریت اسلامی را هنر و علم به‌کارگیری صحیح منابع برای رسیدن به اهداف مطابق موازین اسلامی تعریف می‌کند؛ تعریف عملی است اما اعتدال به‌عنوان اصل هنجاری مستقل مطرح نشده است. قبادی(۱۳۷۸)، مدیریت اسلامی را فرایندی مستند به وحی الهی و منابع اسلامی معرفی می‌کند؛ وجه تمایز وحیانی آن مشخص است، ولی همچنان به طور مستقیم مفهوم اعتدال مورد توجه نیست. پیروز و همکاران(۱۳۸۶)، رویکرد اسلامی به مدیریت را در شیوه به‌کارگیری منابع با تأثیر ارزش‌های اسلامی معرفی می‌کنند و احمدی(۱۳۹۲)، نیز علم و هنر استفاده کارآمد و اثربخش از منابع انسانی، مادی و معنوی را به عنوان رویکردی اسلامی در مدیریت می‌داند که همچنان مفهوم اعتدال به طور مستقل مورد توجه قرار ندارد. مقیمی(۱۳۹۴) نیز در تعریفی که ارائه داده است، مدیریت با رویکرد اسلامی را حیات انسان‌ها در مسیر اهداف عالی مادی و معنوی و تقرب به خداوند تعریف می‌کند که این تعریف فلسفی و هدف‌گراست اما ابعاد عملی اعتدال و توازن مدیریتی در سازمان به‌صورت مشخص در آن لحاظ نشده است. با این حال، برخی تعاریف دیگر به ارزش‌های مرتبط با اعتدال توجه کرده‌اند. برای نمونه؛ افجه‌ای(۱۳۸۴)، در تعریف مدیریت اسلامی آن را مکتبی با تمرکز بر ارائه راه‌حل‌های سازگار با عدالت می‌داند(عباسی و همکاران، ۲۰۱۰)، مدیریت اسلامی را چارچوبی انعطاف‌پذیر و اخلاق‌محور می‌دانند که با صبر، عدالت و مشارکت ذی‌نفعان، سازمان را به سوی موفقیت بلندمدت، رفاه جمعی و مسئولیت‌پذیری هدایت می‌کند و تأکید آن بر هماهنگی اجزای سازمان و پاسخگویی به ارزش‌های اسلامی است. این تعریف به‌وضوح بر رعایت اعتدال و توازن در مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها تأکید دارد(عبدالله و ایشاخ[1]، ۲۰۱۲). مدیریت اسلامی را فرایندی مبتنی بر دانش وحیانی (قرآن و سنت) معرفی می‌کنند که شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل فعالیت‌هاست، به‌گونه‌ای که با اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی همسو باشد و با رعایت عدالت، رفاه عمومی، نوآوری، اعتدال، انعطاف و مشارکت ذی‌نفعان به رضایت فردی و اجتماعی منجر شود. این تعریف، اعتدال را به‌عنوان یک اصل هنجاری و عملی در مدیریت

[1] Abdullah &Ishakh

مورد توجه قرار می‌دهد(مشتاق[1] و همکاران، ۲۰۱۴). نیز بر مدیریت سیستمی مبتنی بر ارزش‌های الهی و اصول قرآن و سنت تأکید دارند که بهره‌گیری بهینه از توانایی‌ها، مهارت‌ها و تخصص افراد را ممکن می‌سازد و بر همکاری، فرصت‌های برابر، تعهد به کار و ایجاد محیط کاری انسانی تأکید دارد. در این چارچوب، اعتدال در تخصیص منابع و مدیریت روابط انسانی به‌صورت عملی نمود می‌یابد. مرور این تعاریف نشان می‌دهد که مفاهیم مرتبط با اعتدال در مدیریت اسلامی عمدتاً در قالب ارزش‌های اخلاقی، هنجاری و توازن میان اهداف و منابع مطرح شده‌اند و کمتر به صورت نظام‌مند و مستقل در چارچوب عملی مدیریت بررسی شده‌اند. این در حالی است که با توجه به خاستگاه قرآنی و فلسفی اعتدال، صورت‌بندی آن در حوزه مدیریت از منظر اسلامی می‌تواند پیوندی عمیق‌تر میان کارایی سازمانی و مبانی هنجاری برقرار کند. به بیان دیگر، اگر مدیریت معاصر ضرورت توازن را از دل تجربه و پیچیدگی محیطی کشف کرده است، اندیشه اسلامی آن را به‌عنوان اصلی ریشه‌دار در تنظیم حیات انسانی پیش‌تر صورت‌بندی کرده است. بنابراین، تبیین مفهوم اعتدال در چارچوب رویکرد اسلامی نه‌تنها پاسخی به یک خلأ نظری در ادبیات مدیریت است، بلکه کوششی برای نزدیک‌تر کردن نظریه مدیریتی به بنیان‌های انسان‌شناختی و ارزشی آن به‌شمار می‌آید؛ بنیان‌هایی که می‌توانند مبنای صورت‌بندی منسجم‌تری از تنظیم تعارض‌ها، تخصیص منابع و هدایت سازمان در شرایط پیچیده معاصر فراهم آورند. همچنین در این چارچوب، این پژوهش نشان می‌دهد که سبک‌های مدیریتی می‌توانند به‌عنوان ابزار عملی و قابل اجرا برای تحقق اصول کلان مدیریت اسلامی عمل کنند و ارتباط بین مفاهیم نظری و کاربردی را برقرار سازند. از این منظر، سبک مدیریت اعتدالی به‌عنوان یک مفهوم نوآورانه و محصول متمایز مطرح می‌شود که هدف آن تلفیق اصول وحیانی و ارزش‌های شریعت با الزامات عملی مدیریت در سازمان‌های مدرن است. بر این اساس، این پژوهش با تلفیق رویکرد اسلامی و اصول عملی مدیریت، برای نخستین بار اعتدال را از یک مفهوم اخلاقی عام به یک سبک مدیریتی میان‌رشته‌ای و ساختارمند تبدیل می‌کند و با خروج از دام تکرار صرف مفاهیم اخلاقی کلی، یک چارچوب مفهومی دارای ارکان عملیاتی و شاخص‌های مشخص ارائه خواهد کرد که قابلیت سنجش، پیاده‌سازی و ایجاد تحول در سازمان‌ها را فراهم می‌آورد.

[1] Mushtaq

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی و از منظر رویکرد، هم نظری و هم کاربردی محسوب می‌شود. هدف اصلی پژوهش، شناسایی ارکان، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملیاتی مدیریت اعتدالی است که بر پایه رویکرد اسلامی در استخراج مفاهیم بر تحلیل محتوای اصیل متون بنیادین دین بنا شده است. برای رسیدن به این هدف، سه‌گام اصلی برای گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها طراحی شد؛ در گام نخست، معنای واژه «اعتدال» و مترادف‌های آن از منابع معتبر لغوی عربی و فارسی، از جمله لسان العرب، معجم المعانی، فرهنگ لغت دهخدا و معین استخراج شد تا دامنه مفهومی واژه و هم‌معنایی آن‌ها مشخص گردد. سپس در گام دوم، با کاوش عمیق در آیات قرآن کریم و متن نهج‌البلاغه به‌عنوان دو منبع اصیل و بنیادین اسلامی و کاربردی در زمینه مباحث مدیریت و سازمان، تمامی آیات و بیانات مرتبط با معنای واژه «اعتدال» و مترادفات آن شناسایی شدند. در این مرحله، تحلیل مضمون اصلی بر روی متن آیات و نهج البلاغه متمرکز بود تا اصالت مفهومی حفظ شود و برای تأیید روایی مضامین استنباط‌شده و تبیین دقیق دلالت‌های اجتماعی و اخلاقی آیات، تفاسیر معتبر و جامعی موردبررسی قرار گرفتند. هرچند تفاسیر المیزان و نمونه به دلیل جامعیت علمی و اعتبار تخصصی، منابع اصلی تبیین و استشهاد مورد نظر پژوهش حاضر قرار داشت، اما برای کنترل و اطمینان از صحت برداشت‌ها و همچنین پرهیز از محدودیت رویکرد اسلامی، از تفاسیر معتبر دیگری مانند مجمع البیان و الکشاف ، مفاتیح الغیب نیز صرفاً برای تطبیق و تأیید مضامین کلیدی استفاده شد. در گام سوم، با استفاده از روش تحلیل مضمون، ابتدا مضامین پایه از جملات و عبارات استخراج‌شده در گام قبلی تعیین شدند. این مضامین پایه، به‌عنوان مبانی نظری و مفهومی برای طراحی شاخص‌ها و سنجه‌های عملیاتی در نظر گرفته شدند، به‌نحوی‌که هر شاخص مستقیماً با یک یا چند مضمون پایه مرتبط باشد. سپس مضامین پایه مشابه و مرتبط، بر اساس اشتراکات معنایی در قالب مضامین سازمان‌دهنده گروه‌بندی شدند. این مضامین سازمان‌دهنده به‌عنوان مؤلفه‌های هر رکن مدیریت اعتدالی عمل کردند و امکان تلفیق داده‌های پراکنده و شکل‌دهی به مفاهیم کلان‌تر را فراهم آوردند. در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده مرتبط با یکدیگر در قالب مضامین فراگیر تجمیع شدند و به‌عنوان ارکان اصلی مدیریت اعتدالی شناسایی شدند. صحت معنای لغوی و مفهومی واژه‌ها با استفاده از منابع معتبر لغوی و دینی تأیید شد. اصالت داده‌ها نیز با بررسی مستقیم قرآن کریم، نهج‌البلاغه و

تفاسیر منتخب تأیید گردید. در نهایت، تحلیل داده‌ها توسط چهار پژوهشگر خبره و آگاه به مفاهیم مدیریتی و تعالیم دینی بازبینی و تصدیق شد تا روایی و اعتبار یافته‌های پژوهش تضمین شود.

## یافته‌های پژوهش

### - یافته‌های لغوی مفهوم اعتدال

بر اساس گام‌های ارائه‌شده در روش پژوهش، در نخستین مرحله برای بررسی مفهوم «اعتدال»، مهم‌ترین منابع معتبر لغت‌شناسی عربی و فارسی موردمطالعه قرار گرفت. یافته‌های به‌دست‌آمده در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

**جدول ۳. معنا و مترادف‌های کلیدی کلمه «اعتدال» در منابع لغوی عربی و فارس**

| منبع | تعریف | معانی معادل قابل‌استخراج |
|---|---|---|
| لِسان العرب، ج ۱۰، ص۶۲ | ●والاعتدال: توسط حال بین حالین فی کم أو کیف کقولهم جسم معتدل بین الطول والقصر، وماء معتدل : بین البارد والحار (الاعتدال: حالت میانه و متعادل میان دو حالت، در کمیت یا کیفیت؛ مانند گفته‌ی آن‌ها: «جسم معتدل» یعنی میان قدبلند و کوتاه، یا «ماء معتدل» یعنی میان آب سردوگرم)<br>●وکل ما تناسب فقد اعتدل (هر چیزی که متناسب و متعادل باشد، اعتدل است)<br>●أقمته فاعتدل، أی: استقام (اعتدل، یعنی استقامت یافت) | ●میانه‌روی داشتن<br>●تناسب داشتن<br>●استقامت داشتن |
| مُعجم المعانی الجامع، ابحث: الاعتدال www.almaany.com | ●الاعتدال: الاستقامة والاستواء (استقامت و صاف و هموار بودن)<br>●الاعتدال: التوسط بین حالین، ومنه :اعتدل الجو إذا صار بین الحار والبارد (میانه‌روی و متوسط‌بودن، اعتدال در هوا یعنی بین گرم و سرد بودن)<br>●یعتدل فی مواقفه (موضع خود را بدون افراط یا تفریط نگه داشت)<br>●اعْتَدَلَ: توسَّط بین حالین فی کمٍّ، أو کَیْفٍ، أو تناسُب (میانه‌روی و تعادل در کمیت، کیفیت یا تناسب) | ●استقامت داشتن<br>●صاف و هموار بودن<br>●میانه‌روی در تصمیم<br>●تناسب داشتن،<br>●وسط قرارگرفتن |

| | | |
|---|---|---|
| لغت‌نامه دهخدا، ج ۲، ص۲۹۰۶ | • اعتدال. [اِ تِ] (ع مص) میانه‌حال شدن در کمیت. (ناظم الاطباء)<br>• میانه‌حال شدن در کمیت و کیفیت. (منتهی الارب)<br>• میانه‌حال شدن در گرمی و سردی و خشکی و تری یا در طول و عرض. (غیاث اللغات)<br>• میانه‌حال گردیدن در کمیت و کیفیت (از اقرب الموارد)<br>• توسط حالی میان دو کم یا کیف. (یادداشت بخط مؤلف)<br>• راست گردیدن. (ناظم الاطباء) (منتهی الارب)<br>• راست شدن (تاج المصادر بیهقی) (المصادر زوزنی)<br>• راست گردیدن امر یا چوب (از اقرب الموارد)<br>• میانه‌روی داشتن (ناظم الاطباء) | • در مقدار و کیفیت حالت میانه داشتند<br>• میانه‌روی داشتن |
| فرهنگ معین، ج ۱، ص ۱۶۷، ج ۲، ص ۱۷۶۶ | • راست شدن، میانه‌حال گشتن، برابر شدن<br>• راستی، میانه‌روی، میانه‌رو | • برابر شدن<br>• میانه‌روی داشتن |

برای استخراج مفاهیم محوری از داده‌های جدول فوق، ابتدا تمامی تعاریف و معانی ذکرشده برای واژه «اعتدال» به‌صورت خط‌به‌خط گردآوری شد. سپس، معانی مشابه و همپوشان در قالب دسته‌های معنایی مشترک قرار گرفتند؛ برای نمونه، تعابیری چون «میانه‌حال شدن در کمیت»، «میانه بودن در گرمی و سردی» و «میانه‌روی در کیفیت» همگی در یک دسته با عنوان «میانه‌روی» جای گرفتند. در نهایت، از میان دسته‌های معنایی شکل‌گرفته، مفاهیمی که بیشترین تکرار را در منابع مختلف داشتند به‌عنوان مفاهیم محوری انتخاب شدند. براین‌اساس، مشخص شد که واژگان «میانه‌روی»، «استقامت»، «تناسب» و «وسط قرارگرفتن» به‌عنوان مفاهیم محوری درک معنای «اعتدال» قابل‌شناسایی هستند. این مفاهیم مبنای تحلیل و فهم عمیق‌تر از «اعتدال» در متون دینی و سپس جامعهٔ آماری پژوهش قرار گرفتند.

- **یافته‌های مفهوم اعتدال در قرآن و نهج البلاغه**

واژهٔ «اعتدال» به طور مستقیم در قرآن کریم به کار نرفته است. بااین‌حال، بر اساس مترادف‌های استخراج‌شده از منابع لغوی (جدول ۳)، واژگانی چون «قصد (میانه‌روی داشتن)»، «وسط» و «استقامت» به‌عنوان نمایندگان مفهومیِ نزدیک به «اعتدال» در قرآن شناسایی و

بررسی شدند. انتخاب این سه واژه بر اساس دو معیار؛ وجود لفظ معادل یا نزدیک در متن قرآن، و همچنین هم‌پوشانی معنایی قابل‌توجه با مفهوم لغوی اعتدال صورت گرفت. برای تحلیل مفهومی واژه استقامت در قران کریم، آیاتی که شامل مشتقات فعلی «استقم»، «استقیما»، «استقیموا» و «یستقیم» بودند و بار معنایی اجتماعی و اخلاقی نزدیک به مفهوم اعتدال دارند، موردبررسی قرار گرفتند و سایر کاربردهای واژه استقامت که بیشتر جنبه نحوی یا معنای مستقیم دارند، خارج از دامنه تحلیل پژوهش قرار گرفتند. همچنین واژه «تناسب» نیز از معانی مهم اعتدال در منابع لغوی است، اما در قرآن کریم معادل لفظی مستقلی برای آن وجود ندارد و بیشتر در قالب مفاهیمی مانند «تقویم»، «تقدیر» و «نظم خلقت» بازتاب یافته است؛ ازاین‌رو این واژه به طور مستقل موردبررسی قرار نگرفته و صرفاً به‌صورت غیرمستقیم در تحلیل‌ها موردتوجه قرار گرفته است. علاوه بر این، در منبع دیگر موردمطالعه این پژوهش یعنی نهج‌البلاغه، واژه‌ها یا مفاهیم مرتبط با اعتدال به‌صورت مستقیم یا با استفاده از مترادف‌های هم‌معنا یافت شد. این یافته‌ها به تفکیک قران کریم و نهج‌البلاغه در ادامه ارائه شده است.

**جدول ۴. مفاهیم اعتدال در قرآن کریم**

| واژه | منبع(آیه و تفسیر) | مضمون | کاربرد دلالت مدیریتی |
|---|---|---|---|
| **وسط** | سوره بقره؛ آیه ۱۴۳ (ترجمه المیزان،ج۱، ص۴۸۲؛ تفسیر نمونه، ج۱،ص۴۸۳) | نه کندروی و نه تندروی؛ نه افراط و نه تفریط، | این آیه می‌تواند ناظر به «مدیریت راهبردی و هویت‌ساز» باشد؛ بدین معنا که مدیریت با ایجاد توازن در فرهنگ سازمانی، سازمان را به یک مدل مرجع و معیار در محیط پیرامونی تبدیل می‌کند. |
| | سوره مائده؛ آیه ۸۹ (تفسیر نمونه، ج۵، ص۶۵) | رعایت حد متوسط از نظر کمیت و کیفیت در کفاره | این آیه می‌تواند با «مدیریت منابع و پاداش» مرتبط شود. در تخصیص منابع و تعیین نظام جبران خدمات نباید مبتنی بر هزینه‌های گزاف یا تنگ‌نظری مخلِ انگیزه باشد، بلکه باید بر اساس «استاندارد بهینه» (أوسط) صورت گیرد. |
| | سوره قلم؛ آیه ۲۸ (ترجمه المیزان، | استفاده از عقل، دانش و | این آیه می‌تواند دلالتی مستقیم بر «مدیریت تصمیم‌گیری» داشته |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ج۱۹، ص۶۳۳؛ تفسیر نمونه، ج ۲۴،ص ۴۰۰) | خرد | باشد. مدیریتی که در بحران‌ها و تضادهای سازمانی، دوراندیشانه‌ترین و خردمندانه‌ترین راه را برمی‌گزیند و از رفتارهای هیجانی و یک‌سویه پرهیز می‌کند. |
| قصد | سوره مائده؛ آیه ۶۶ (تفسیر نمونه، ج۴، ص۴۵۴) | دوری از تبعیض و تعصب جاهلی | این آیه می‌تواند ناظر به عدالت در سیاست‌گذاری و ارزیابی باشد. تصمیم‌ها باید فارغ از تعصب و پیش‌داوری و بر اساس معیارهای شفاف و شایستگی اتخاذ شوند. |
| | سوره نحل؛آیه ۹ (ترجمه المیزان، ج ۱۲،ص۳۱۲؛ تفسیر نمونه، ج۱۱، ص۱۶۷) | راستی و پرهیز از انحراف | این آیه می تواند دلالت بر هدایت راهبردی سازمان داشته باشد. ضرورت حفظ جهت اصیل سازمان و جلوگیری از انحراف‌های ارزشی یا مأموریتی در عین انعطاف عملی است. |
| | سوره لقمان؛ آیه ۱۹ (ترجمه المیزان، ج ۱۶، ص۳۱۹؛ تفسیر نمونه، ج۱۷، ص۵۵) | پرهیز از کبر و غرور در رفتار و عمل | این آیه می‌تواند دلالت بر اخلاق رهبری داشته باشد. مدیر از تکبر و اقتدارگرایی افراطی پرهیز کرده و با تواضع حرفه‌ای و اقتدار متوازن، زمینه شکل‌گیری فرهنگ احترام و تعامل سالم سازمانی را فراهم می‌کند. |
| | سوره توبه؛ آیه ۷ (ترجمه تفسیر المیزان، ج۵، ص ۲۶۱؛ تفسیر نمونه، ج۷، ص۳۵۶) | وفاداری به عهد و پیمان تا زمان نشکستن عقد از طرف مقابل | این آیه می تواند بر «تعهد سازمانی و پایبندی قراردادی» دلالت کند. در مدیریت وفاداری به تعهدات و حفظ اعتماد ذی‌نفعان اصل بنیادین مدیریت مسئولانه است. |
| | سوره یونس؛ آیه ۸۹ (ترجمه المیزان، ج ۱۰، ص۱۷۲) | ثبات در انجام کار نترسیدن از مشکلات و قاطع بودن در | این آیه می تواند ناظر به «ثبات اجرایی و قاطعیت در اجرا» باشد. مدیریت در مسیر اهداف، در برابر فشارها و دشواری‌ها متزلزل |

| | | | |
|---|---|---|---|
| استقامت | (تفسیر نمونه، ج۸، ص۳۷۳) | انجام کار | نمی‌شود و با ثبات و شجاعت تصمیم‌ها را پیگیری می‌کند. |
| | سوره هود؛ آیه ۱۱۲ (ترجمه المیزان، ج۱۱، ص۶۴)؛ (تفسیر نمونه، ج۹، ص۳۰۸) | قیام به حق؛ پرهیز از طغیان و انجام بدون هیچ زیاده و یا نقصان | این آیه می تواند به «پایبندی به حق همراه با پرهیز از افراط و تفریط» اشاره کند که در مدیریت به معنای اجرای دقیق مأموریت سازمان بدون زیاده‌روی یا سهل‌انگاری است. |
| | سوره فصلت؛ آیه ۶ (ترجمه المیزان، ج۱۱، ص۶۲)؛ (تفسیر نمونه، ج۲۰، ص۲۳۳) | قیام برای ادای حق؛ تمرکز دقیق بر کار | این آیه می تواند دلالت بر تمرکز وظیفه‌ای و مسئولیت‌پذیری داشته باشد. مدیریت با تمرکز بر انجام صحیح وظایف و ادای حق مسئولیت‌ها، از پراکندگی و انحراف جلوگیری می‌کند. |
| | سوره فصلت؛ آیه ۳۰ ( تفسیر نمونه، ج ۲۱، ص۳۳۸) | پایداری صحیح بر راه و هدف | این آیه می تواند دلالت بر پایداری راهبردی در مسیر هدف باشد. سازمان در عین انعطاف، بر ارزش‌ها و جهت کلان خود استوار می‌ماند. |
| | سوره شوری؛ آیه ۱۵ (ترجمه المیزان، ج۱۷، ص ۵۹۱؛ تفسیر نمونه، ج ۲۰، ص۳۸۵) | پایداری و عمل درست بر مأموریت | این آیه می‌تواند ناظر به ثبات مأموریتی باشد. مدیریت با عمل درست و مستمر، انسجام در جهت‌گیری سازمان را حفظ می‌کند. |
| | سوره جن؛ آیه ۱۶ ( ترجمه تفسیر المیزان، ج ۲۰، ص۷۱؛ تفسیر نمونه، ج۲۵، ص۱۲۷) | پایداری در هدف (ایمان) | این آیه می‌تواند به پایداری بر مبنای باور و ارزش اشاره کند. در مدیریت، به معنای ثبات در اصول بنیادین و جلوگیری از انحراف ارزشی در تصمیم‌ها و سیاست‌هاست. |

انتخاب آیات فوق مبتنی بر اشتراک صرف ریشه لغوی نبوده، بلکه بر اساس دلالت‌های هنجاری و تنظیمی آن‌ها در سیاق تفسیری انجام شده است. تنها آیاتی در جدول گنجانده شده‌اند که در تفسیر معتبر، ناظر به تعیین حدّ بهینه، جهت‌دهی کنش، پرهیز از افراط و تفریط، یا پایداری در مسیر حق بوده‌اند. انتقال این مفاهیم به حوزه مدیریت نه از طریق تعمیم لغوی، بلکه بر مبنای تحلیل کارکردی صورت گرفته است؛ بدین معنا که هر مفهوم در سطح رفتاری و نهادی بازخوانی و بررسی شده است. نسبت مفاهیم قرآنی با سازه‌های مدیریتی بر اساس شباهت در کارکرد و نقش تنظیمی آن‌ها و نه بر مبنای هم‌معنایی اصطلاحی یا ادعای انطباق مستقیم برقرار شده است. بنابراین، دلالت‌های مدیریتی ارائه‌شده، نه ادعای انحصاری یا قطعی درباره معنای آیه بلکه تفسیری کاربردی است.

**جدول ۵. مفاهیم اعتدال در نهج البلاغه**

| واژه | منبع(خطبه، نامه، حکمت) | مضمون | کاربرد دلالت مدیریتی |
|---|---|---|---|
| اِعتَدَلَ | خطبه ۱۵۲ | بازگشت به‌راستی و مسیر درست | هدایت راهبردی سازمان؛ تعیین مسیر اصولی برای تصمیم‌گیری و رفتار سازمانی |
| | خطبه ۱۹۲ | یکسان بودن دو چیز با هم | ایجاد توازن میان اهداف، منابع و عملکرد سازمانی |
| الوسطی | خطبه ۱۶ | راه میانه همان راه درست و نیکوست | اتخاذ تصمیمات متوازن و راهبردی؛ تعیین حد بهینه در کنش‌ها |
| | خطبه ۱۲۷ | نه تندروی و نه سستی و کندروی | مدیریت عملکرد متعادل؛ پرهیز از افراط و تفریط در رفتار سازمانی |
| | حکمت ۱۰۹ | پیروی از حد اعتدال و پیمودن خط میانه | تنظیم رفتار و منابع سازمانی به صورت متعادل و هنجاری |
| القصد | خطبه ۱۷ | حرکت در زندگی بدون کج‌روی | عدالت و شفافیت در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری سازمانی |
| | خطبه ۹۴ | میانه‌روی، راه‌ورسم درست | توازن عملی و اخلاقی در رفتار سازمانی |
| | خطبه ۱۹۳ | مصرف به‌اندازه نیاز متعارف | تخصیص منابع بهینه و جلوگیری از اسراف یا کم‌انگاری |

| واژه | منبع(خطبه، نامه، حکمت) | مضمون | کاربرد دلالت مدیریتی |
|---|---|---|---|
| الاستقامه | خطبه ۱۱۹ | پایداری در راه حق | ثبات راهبردی و پایبندی به مأموریت سازمان |
| | خطبه ۱۵۱ | استواری ورزیدن در امر و تصمیم | قاطعیت و پیگیری مستمر اهداف سازمانی |
| | نامه ۵۳ | استواری بر عدالت | تضمین عدالت و توازن در تصمیم‌ها و سیاست‌های سازمان |

انتخاب واژگان از خطبه‌ها ، نامه‌ها و حکمت های نهج البلاغه نیز نه بر اساس انطباق لغوی یا اصطلاحی بلکه از طریق تناظر کارکردی و نقش تنظیمی آن‌ها برقرار شده است و دلالت‌های مدیریتی ارائه‌شده تحلیل پیشنهادی است و با هدف بازخوانی کاربرد عملی مفاهیم اخلاقی و اعتدالی برای سازمان‌ها صورت گرفته است. در ادامه بر اساس داده‌های گردآوری‌شده در جدول‌های شماره (۴) و (۵)، مضامین پایه قابل‌استنباط از مفهوم «اعتدال» در قرآن کریم و نهج‌البلاغه شناسایی شدند. سپس با بررسی اشتراکات معنایی و عملکردی میان مضامین پایه، هر یک از آن‌ها به مضامین سازمان‌دهنده گروه‌بندی شدند. طوری که هر مضمون سازمان‌دهنده یک حوزه مفهومی مشخص و کاربردی در مدیریت اعتدالی را نشان می‌داد. در نهایت، با تحلیل و بررسی نقش عملکردی هر کدام از مضامین سازمان‌دهنده، ارکانی که نمایانگر سطح کلان مفهومی سبک مدیریت اعتدالی هستند، معرفی شدند که در جدول شماره (۶) ارائه شده است.

**جدول ۶. دسته‌بندی مفاهیم اعتدال در قران کریم و نهج البلاغه**

| مضمون فراگیر | مضمون سازمان‌دهنده | مضامین پایه مستخرج شده از مفهوم اعتدال |
|---|---|---|
| حکمت | شناخت درست مسائل (ادراک) | راستی و پرهیز از انحراف<br>بازگشت به‌راستی و مسیر درست |
| | تصمیم‌گیری خردمندانه | استفاده از عقل، دانش و خرد |
| عدالت | استواری بر عدالت | دوری از تبعیض و تعصب جاهلی<br>رعایت تساوی در موارد مشابه<br>قیام برای ادای حق |
| تعادل | میانه‌روی رفتاری | نه کندروی و نه تندروی<br>پرهیز از طغیان و انجام بدون زیاده یا نقصان<br>پرهیز از کبر و غرور در رفتار و عمل |

| مضمون فراگیر | مضمون سازمان‌دهنده | مضامین پایه مستخرج شده از مفهوم اعتدال |
|---|---|---|
| | | راه‌ورسم درست |
| | میانه‌روی منابع | رعایت حد متوسط از نظر کمیت و کیفیت<br>مصرف به‌اندازه نیاز متعارف |
| استقامت | تعهد و وفاداری | وفاداری به عهد و پیمان<br>تعهد به مأموریت / پایداری در هدف (ایمان) |
| | ثبات عملی | ثبات در انجام کار<br>تمرکز دقیق بر کار<br>نترسیدن از مشکلات<br>قاطع بودن در انجام کار<br>استواری ورزیدن در امر و تصمیم |

بر اساس جدول شماره (۶)، چهار رکن اصلی اعتدال در قرآن کریم و نهج‌البلاغه شامل حکمت،عدالت، تعادل و استقامت شناسایی شدند. هر رکن شامل مجموعه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه مستخرج شده است که نقش کلیدی در تحقق اعتدال دارند و چارچوبی برای پیاده‌سازی و تقویت مدیریت اعتدالی در سازمان فراهم می‌آورند. مبنای انتخاب این ارکان، اقتباس صرف فلسفی یا لغوی نیست، بلکه مبتنی بر تحلیل کارکردی مضامین پایه و نقش آن‌ها در سطوح مختلف تحقق اعتدال در سازمان است. بر این اساس، رکن «حکمت» بر اساس نقش آن در «شناخت صحیح مسائل و تصمیم‌گیری خردمندانه»، رکن «عدالت» بر اساس نقش آن در «رفع تبعیض و رعایت حق در عمل»، رکن «تعادل» بر اساس نقش آن در «ایجاد توازن رفتاری و تخصیص متعادل منابع»، و رکن «استقامت» بر اساس نقش آن در «تضمین پایداری، استمرار و ثبات در مسیر اعتدال» استخراج و صورت‌بندی شده‌اند.

## ارکان سبک مدیریت اعتدالی در سازمان

- **حکمت**

در این پژوهش مشخص شد که یکی از ارکان کلیدی اعتدال در مدیریت و سازمان، مضمونی به نام «حکمت» است که شامل دو مؤلفه اصلی، یعنی «تشخیص درست مسائل» و «تصمیم‌گیری خردمندانه»، است. مفهوم «حکمت» به‌عنوان رکن این مدل و یکی از مضامین فراگیر، مبتنی بر استخراج مضامین پایه (استفاده از عقل و خرد، راستی و پرهیز از انحراف) از متون اصیل دینی است و صرفاً یک وام‌گیری نظری از فلسفه و اخلاق نبوده است. هرچند که

در فلسفه اخلاق اسلامی، حکمت به معنای حد وسط و اعتدال قوه عاقله (اندیشه) شناخته می‌شود، اما مراد این پژوهش از گنجاندن این واژه در مدل مدیریت اعتدالی، تبیین یک فضیلت اخلاقی صرف نیست؛ بلکه حکمت در اینجا، عملکرد اعتدالی اندیشه در فضای سازمانی را نشان می‌دهد، به عبارتی حکمت رکن شناختی-تشخیصی مدل است و ناظر بر بُعد شناختی اعتدال در مدیریت می‌باشد و بر توانایی مدیر در تشخیص درست مسائل سازمانی و اتخاذ تصمیمات خردمندانه (عملیاتی) تمرکز دارد. بنابراین، اگرچه در سنت فلسفی، حکمت عین اعتدال قوه عاقله تلقی می‌شود، اما در این پژوهش، حکمت صرفاً یکی از ارکان چهارگانه تحقق اعتدال در عرصه مدیریت است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تحقق حکمت در مدیریت و سازمان مبتنی بر دو مؤلفه است: در مرحله نخست، «شناخت درست مسائل» به معنای درک صحیح واقعیت‌های سازمانی بر پایه تحلیل منطقی و پرهیز از انحراف در ادراک است؛ و در مرحله دوم، «تصمیم‌گیری خردمندانه» به معنای بهره‌گیری از عقل، دانش و استدلال در انتخاب و اقدام مدیریتی است. این شاخص‌ها، استخراج‌شده از تحلیل مضامین پایه موجود در قرآن کریم و نهج‌البلاغه و تطبیق آن‌ها با ادبیات مدیریت، امکان سنجش عملی تحقق رکن حکمت در سازمان را فراهم می‌کنند؛ بنابراین، توانایی مدیران در تشخیص درست و تصمیم‌گیری خردمندانه نشان‌دهنده عملکرد حکیمانه آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی سازمانی است. تحقیقات تجربی نیز تأیید می‌کنند که سازمان‌هایی که مدیران آن‌ها توانایی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری خردمندانه دارند، در تحقق اهداف استراتژیک و حفظ انسجام سازمانی موفق‌تر عمل می‌کنند. (آسیخیا[1]، ۲۰۲۱؛ کوبیه و امری[2]، ۲۰۲۴). بر اساس این تحلیل، رکن حکمت در مدیریت اعتدالی صرفاً یک مفهوم نظری نیست، بلکه مهارتی کلیدی است که مدیران را ملزم می‌کند نظام مشورت سازمانی را تقویت کنند، تصمیمات خود را بر پایه داده‌ها و شواهد معتبر اتخاذ نمایند و مکانیزم بازنگری و اصلاح تصمیم‌ها را در فرایند مدیریتی نهادینه سازند.

- **عدالت**

رکن دیگر از ارکان کلیدی اعتدال در مدیریت و سازمان، «عدالت» است که ناظر بر ساحت هنجاری و بیرونی در رفتار و تصمیم‌گیری سازمانی بوده و به تنظیم نحوه تعامل مدیران با

[1] Asikhia
[2] Kobiyh & Amri

ذی‌نفعان در قالب اعطای حقوق افراد و ذی‌نفعان متناسب با میزان استحقاق و شایستگی واقعی آنان و پرهیز نظام‌مند از هرگونه تبعیض و ترجیح ناروا می‌پردازد. در این چارچوب، عدالت رکن هنجاری و ارزشی اعتدال است که صرفاً یک ارزش اخلاقی انتزاعی نیست، بلکه یک سازوکار تنظیم‌کننده در کنش مدیریتی است که تضمین می‌کند حقوق افراد و واحدهای سازمانی متناسب با استحقاق واقعی آن‌ها شناسایی و تخصیص یابد. هرچند در مبانی نظری پژوهش و در تبیین اعتدال در اندیشه اسلامی، عدالت عمدتاً به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بروندادها و ثمرات تحقق اعتدال معرفی شده است؛ زیرا اعتدال با ایجاد توازن و جلوگیری از افراط و تفریط، بستر لازم برای رعایت حقوق و استقرار انصاف را فراهم می‌کند بااین‌حال، تحلیل داده‌های پژوهش حاضر نشان داد که در سطح مدیریت و سازمان عدالت صرفاً یک پیامد نهایی اعتدال نیست، بلکه خود یکی از ارکان تحقق و تداوم اعتدال است. به بیان دیگر، اگرچه اعتدال می‌تواند به شکل‌گیری عدالت منجر شود، اما از سوی دیگر، تحقق عملی اعتدال نیز بدون رعایت عدالت در تصمیم‌گیری‌ها، تخصیص فرصت‌ها، ارزیابی عملکرد و احقاق حقوق ذی‌نفعان امکان‌پذیر نیست. ازاین‌رو، عدالت در الگوی مدیریت اعتدالی ارائه‌شده در این پژوهش علاوه بر آنکه برونداد اعتدال است، به‌عنوان یکی از ارکان هنجاری و تنظیم‌کننده مدیریت اعتدالی نیز ایفای نقش می‌کند. تحلیل مضامین پایه در این پژوهش نشان داد که عدالت در این مدل از سه مضمون پایه اصلی «دوری از تبعیض و تعصب جاهلی»، «رعایت تساوی در موارد مشابه» و «قیام برای ادای حق» شکل گرفته است. این مضامین در کنار یکدیگر، ابعاد رفتاری و هنجاری عدالت در سازمان را تبیین می‌کنند. در این چارچوب، «دوری از تبعیض و تعصب جاهلی» بیانگر ضرورت پرهیز از هرگونه جانبداری غیرمنطقی در فرآیندهای تصمیم‌گیری است. «رعایت تساوی در موارد مشابه» ناظر بر یکسان‌سازی معیارهای قضاوت در موقعیت‌های هم‌سنخ و مشابه است و «قیام برای ادای حق» نشان‌دهنده جهت‌گیری فعال مدیریت در احقاق حقوق و جلوگیری از تضییع حق در محیط سازمانی است. بر این اساس، تحقق عدالت در سازمان صرفاً یک وضعیت ارزشی نیست، بلکه در قالب شاخص‌های رفتاری و قابل مشاهده در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی قابل سنجش است. از این منظر، پرهیز از تبعیض، رعایت تساوی در شرایط مشابه و احقاق حق، به‌عنوان شاخص‌های عملیاتی عدالت در رفتار مدیران قابل ارزیابی هستند. یافته‌های تجربی نیز نشان می‌دهند که عدالت ادراک‌شده در سازمان، به‌ویژه در ابعاد رویه‌ای و تعاملی، نقش مهمی در افزایش اعتماد

سازمانی، رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان دارد(کروپانزانو[1] و همکاران، ۲۰۰۷) این شواهد بیانگر آن است که عدالت نه‌تنها یک اصل هنجاری، بلکه یک سازوکار مؤثر در بهبود کارکرد نظام‌های سازمانی و افزایش انسجام رفتاری در محیط کار است. بر این اساس، عدالت در مدل اعتدال، یک رکن هنجاری–کارکردی محسوب می‌شود که نقش آن می‌تواند تضمین انصاف در تصمیم‌گیری، افزایش اعتماد سازمانی و تقویت انسجام و ثبات رفتاری در سازمان باشد.

- **تعادل**

رکن دیگری از ارکان کلیدی اعتدال در مدیریت و سازمان، «تعادل» است که شامل دو مؤلفه اصلی، یعنی میانه‌روی رفتاری و میانه‌روی در منابع است. مفهوم «تعادل»، ناظر بر تنظیم شدت رفتار (نه تندروی و نه کندروی) و بهینه‌سازی مصرف منابع است و صرفاً یکی از مصادیق اجرایی اعتدال در عمل شناخته می‌شود. به عبارتی تعادل رکن عملیاتی مدل است و ناظر بر بُعد اجرایی اعتدال در مدیریت است. لذا در این مفهوم‌پردازی، تعادل یک جزء عملیاتی است که برای تعریف خود به مفهوم کلی اعتدال رجوع نمی‌کند و در این پژوهش ناظر به سطح رفتاری برای مفهوم کلی اعتدال است. به این ترتیب، تعادل جایگزین یا تعریف‌کننده کل مفهوم اعتدال نیست، بلکه ابزاری برای تحقق عملی آن است. تحقق این رکن، امکان اتخاذ رفتارها و تصمیم‌هایی متناسب با اصول اعتدالی و بهره‌برداری بهینه از منابع را فراهم می‌آورد. مؤلفه میانه‌روی رفتاری توانایی مدیران در حفظ تعادل اخلاقی و حرفه‌ای در مواجهه با موقعیت‌های سازمانی را نشان می‌دهد. سنجش این مؤلفه می‌تواند بر اساس شاخص‌های عملیاتی برگرفته از مضامین پایه انجام شود. شاخص نخست توانایی مدیر در تنظیم شدت رفتار و واکنش متناسب بااهمیت و حساسیت موقعیت است و از مضمون پایه «نه کندروی و نه تندروی» استخراج شده است. شاخص دوم رعایت حد اعتدال در عملکرد و تصمیم‌ها بر پایه عدالت و ارزش‌های سازمان است و تضمین می‌کند که تصمیمات مدیر هم متوازن و مؤثر و هم منطبق با ارزش‌ها و اصول سازمان اتخاذ شوند. شاخص سوم توانایی مدیر در ایجاد محیط مشارکتی و احترام به نظرات تیمی است و از مضمون پایه «پرهیز از کبر و غرور در رفتار و عمل» برگرفته شده است که نشان‌دهنده ظرفیت مدیر برای تعامل مؤثر، مشارکت‌دهی به تیم و ارزش‌گذاری به دیدگاه‌های دیگران است. دیدگاه با یافته‌های پژوهشی پیشین نیز همخوانی

[1] Cropanzano

دارد؛ به‌عنوان‌مثال، مقاله تحلیلی منتشر شده در نشریه(آکسفورد ریویو، ۲۰۲۱)نشان می‌دهد که افراط در رفتار کارکنان و مدیران می‌تواند آسیب‌های جدی به فرد و محیط سازمانی وارد کند، درحالی‌که میانه‌روی و تعادل رفتاری، عاملی کلیدی در ایجاد محیط کاری سالم، مشارکتی و اثربخش محسوب می‌شود. این شواهد تأکید می‌کنند که اعتدال در رفتار، نه‌تنها یک اصل اخلاقی، بلکه یک عامل عملیاتی برای حفظ عملکرد بهینه و هماهنگی سازمانی است. مؤلفه میانه‌روی در منابع بازتاب‌دهنده مدیریت متعادل منابع سازمانی است و سنجش آن می‌تواند بر اساس شاخص‌های عملیاتی مشخص انجام شود. شاخص اصلی این مؤلفه، استفاده بهینه و منصفانه از منابع سازمانی است که شامل بهره‌برداری متناسب از منابع با رعایت حد متوسط از نظر کمیت و کیفیت و همچنین تخصیص منابع به میزان نیاز واقعی و متعارف می‌باشد. این شاخص تضمین می‌کند که مدیر منابع را به‌گونه‌ای به کار گیرد که بهره‌وری بهینه حاصل شود، از افراط یا تفریط جلوگیری گردد و منابع به شکل منصفانه و هماهنگ در خدمت اهداف سازمان قرار گیرد. یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که مدیرانی که رفتار خود را متعادل تنظیم می‌کنند و اختیارات لازم را به اعضای تیم واگذار می‌کنند، قادرند منابع سازمانی را به شکل بهینه و متناسب با نیازهای واقعی تخصیص دهند. برای نمونه، در مدل رهبری متوازن(مولر[1] و همکاران، ۲۰۱۷) انتقال تدریجی از رهبری عمودی به رهبری افقی موجب افزایش مشارکت اعضای تیم در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود و به مدیران امکان می‌دهد منابع سازمان را با حفظ تعادل، هماهنگی و بهره‌وری بهینه هدایت کنند.  این رویکرد نشان می‌دهد که مدیریت متعادل منابع نه‌تنها استفاده مؤثر از ظرفیت‌ها را تضمین می‌کند، بلکه تعادل در تخصیص منابع را نیز برقرار می‌سازد.

- **استقامت**

رکن مهم دیگر از ارکان اعتدال در مدیریت و سازمان، «استقامت» است که فراتر از پایداری صرف در انجام وظایف روزمره عمل می‌کند و ناظر بر ساحت ثبات و پایداری در مسیر است و ضامن حفظ مسیر میانه در طول زمان و ثبات بر تصمیمات صحیح می‌باشد.

استقامت نمایانگر توانایی مدیران در حفظ پایبندی به اهداف کلیدی و ارزش‌های سازمانی، رعایت عهد و پیمان‌ها، و پایداری در مواجهه با مشکلات و موانع محیطی است و نقش حیاتی در ایجاد محیطی منسجم، متمرکز و با قاطعیت عملی ایفا می‌کند. تحلیل مضامین پایه نشان

[1] Müller

می‌دهد که استقامت در مدیریت مبتنی بر دو مؤلفه اصلی «تعهد و وفاداری» و «ثبات عملی» است. مؤلفه تعهد و وفاداری توانایی مدیر در پایبندی مستمر به عهد و پیمان‌ها، حفظ تمرکز بر اهداف بلندمدت و مأموریت‌های سازمانی، و پیگیری مداوم اهداف باانگیزه و ایمان عملی را بازتاب می‌دهد که از طریق شاخص‌هایی مانند وفاداری به عهد و پیمان و تعهد به مأموریت، قابل‌ارزیابی است و نشان می‌دهد مدیران چگونه از انحراف شخصی و کوتاهی عملی جلوگیری می‌کنند و اهداف سازمان را با استمرار و پایداری دنبال می‌نمایند. همچنین مؤلفه دیگری با عنوان «ثبات عملی»، شامل شاخص‌های عملیاتی کلیدی است که توانایی مدیر در حفظ استمرار عملکرد، تمرکز دقیق بر فرایندها و مقاومت در برابر موانع و فشارهای محیطی را منعکس می‌کنند. این شاخص‌ها مستقیماً از مضامین پایه استخراجی مانند ثبات در انجام کار، تمرکز دقیق بر کار، نترسیدن از مشکلات، قاطع بودن در انجام کار و استواری در امر و تصمیم شکل‌گرفته‌اند. به‌عبارت‌دیگر، هر یک از این شاخص‌ها بیانگر جنبه‌ای از ثبات عملی هستند که مدیران باید آن را در عمل تحقق بخشند تا عملکرد سازمانی پایدار و هماهنگ حفظ شود. به‌عنوان‌مثال، توانایی مدیر در ادامه فعالیت‌ها باثبات، مستقیماً با مضمون «ثبات در انجام کار» مرتبط است و تمرکز دقیق بر فرایندها از مضمون «تمرکز دقیق بر کار» استخراج شده است. همچنین، مواجهه شجاعانه با مشکلات و فشارها شاخصی است که از مضمون «نترسیدن از مشکلات» مشتق شده و قاطعیت و استواری در تصمیم‌گیری‌ها نیز با مضامین «قاطع بودن در انجام کار» و «استواری در امر و تصمیم» همخوانی دارد. این ارتباط مستقیم میان شاخص‌های عملیاتی و مضامین پایه، امکان سنجش دقیق تحقق مؤلفه ثبات عملی را فراهم می‌سازد و نشان می‌دهد که استقامت مدیران چگونه می‌تواند به پایداری، بهره‌وری و انسجام سازمانی منجر شود. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که تعهد و وفاداری افراد در سازمان نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند. به طور نمونه نتایج مطالعه‌ای نشان می‌دهد که بین تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد به‌گونه‌ای که افزایش سطح تعهد سازمانی می‌تواند منجر به افزایش وفاداری کارکنان شود و تأثیر قوی بین تعهد و وفاداری سازمان بر عملکرد کارکنان وجود دارد(سوسانتو[1] و همکاران، ۲۰۲۵؛ عاطق و همکاران،۲۰۲۳). این شواهد نشان می‌دهند که تعهد و ثبات عملی نیروی انسانی در محیط سازمانی به ایجاد انسجام و بهره‌وری پایدار در سطح کلان سازمان کمک خواهد کرد.

[1] Susanto

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که اعتدال در مدیریت و سازمان بر چهر رکن اصلی، یعنی حکمت، عدالت، تعادل و استقامت استوار است. هر یک از این ارکان دارای مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشخصی هستند که تحقق آن‌ها می‌تواند به ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، بهبود تخصیص منابع و پایداری عملکرد سازمانی کمک می‌کند. رکن حکمت با دو مؤلفه «تشخیص درست مسائل» و «تصمیم‌گیری خردمندانه»، زیربنای همه کنش‌های مدیریتی است که بستر شناختی لازم برای انتخاب‌های صحیح را فراهم می‌سازد. رکن عدالت با ماهیت هنجاری و بیرونی خود، ناظر بر اعطای حق به ذی‌حق و جلوگیری از هرگونه تبعیض در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تعاملات سازمانی است و نقش تنظیم‌گر روابط انسانی و تضمین‌کننده انصاف سازمانی را ایفا می‌کند. از سوی دیگر؛ رکن تعادل با محوریت میانه‌روی رفتاری و منابعی، شرایط و امکان لازم برای استفاده متوازن از ظرفیت‌های انسانی و مادی را ایجاد می‌کند و از افراط وتفریط در مدیریت پیشگیری می‌نماید و در نهایت، استقامت با دو مؤلفه «تعهد و وفاداری» و «ثبات عملی»، استمرار و پایداری در اجرای تصمیم‌ها و تحقق مأموریت‌های سازمانی را تضمین می‌کند. این تقسیم‌بندی نه صرفاً یک تقسیم صوری و قراردادی، بلکه تجزیه مفهومی اعتدال است که نمایانگر ارکان چهارگانه فرایند تحقق اعتدال در سازمان است و تمامی ابعاد تحقق اعتدال در مدیریت؛ اعم از بُعد شناختی (حکمت)، بُعد هنجاری (عدالت)، بُعد اجرایی (تعادل) و بُعد زمانی–پایداری (استقامت) را پوشش می‌دهد. در عین حال، به دلیل تمایز کارکردی هر یک از این ارکان، هم‌پوشانی اساسی و تداخل وظیفه‌ای میان آن‌ها وجود ندارد؛ بنابراین این تقسیم‌بندی از جامعیت مفهومی و مانعیت کارکردی برخوردار است. بر اساس استنتاج از یافته‌ها، این ارکان در یک پیوستار علّی و متقابل عمل می‌کنند و تنها در تعامل با یکدیگر به تحقق واقعی اعتدال در مدیریت می‌انجامند. به‌گونه‌ای که حکمت به‌مثابه نقطه آغاز شناختی، زمینه تشخیص صحیح مسائل و تصمیم‌گیری خردمندانه را فراهم می‌سازد. عدالت در این میان نقش تنظیم‌گر هنجاری دارد و تضمین می‌کند که تصمیم‌ها و رفتارهای مدیریتی بر اساس اعطای حق به ذی‌حق و پرهیز از تبعیض و جانبداری شکل گیرد. تعادل نیز در سطح اجرا، این تصمیم‌های عادلانه و حکیمانه را در قالب رفتار متوازن و تخصیص بهینه منابع عملیاتی می‌کند. در نهایت، استقامت نقش تضمین‌کننده دارد و موجب

می‌شود این چرخه در طول زمان استمرار یافته و از فروپاشی یا انحراف از مسیر اعتدال جلوگیری شود. بدین ترتیب، رابطه میان ارکان یادشده صرفاً خطی و یک‌طرفه نیست، بلکه به‌صورت یک چرخه بازگشتی و هم‌افزا عمل می‌کند که در آن هر رکن شرط تحقق و تقویت دیگری محسوب می‌شود. نتیجه آنکه، اعتدال در مدیریت یک سازه نظری انتزاعی نیست، بلکه چارچوبی عملیاتی است که از هم‌افزایی حکمت، عدالت، تعادل و استقامت شکل می‌گیرد. این سبک نشان می‌دهد که مدیران برای دستیابی به کارآمدی پایدار، انسجام سازمانی و تحقق اهداف راهبردی، ناگزیر از تلفیق این چهار رکن و نهادینه‌سازی آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی هستند. این پژوهش با ارائه یک سبک چهاربخشی و ساختارمند مدیریت اعتدالی، نخستین بار ابعاد شناختی، هنجاری، اجرایی و پایداری اعتدال را در قالب یک چارچوب عملیاتی تلفیق نموده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌شود ابزارهای اندازه‌گیری برای سبک مدیریت اعتدالی بر اساس شاخص‌های معرفی‌شده در این پژوهش طراحی شود و سپس وضعیت موجود سازمان‌ها با وضعیت مطلوب مقایسه گردد. چنین ارزیابی‌ای می‌تواند به مدیران کمک کند تا از ظرفیت این الگو برای ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان بهره‌برداری کنند.

**سپاسگزاری**

بدین‌وسیله از تمامی دست‌اندرکاران نشریات که با صرف وقت، ارائه دیدگاه‌ها و به‌اشتراک‌گذاری تجربیات ارزشمند خود، زمینه پیشبرد این پژوهش را فراهم کردند، صمیمانه قدردانی می‌شود.

**References**

The Holy Quran.

Nahj al-Balaghe

Abbasi, A. S., Ur Rehman, K., & Bibi, A. (2010). Islamic management model. African Journal of Business Management, 4(9), 1873–1882.

Abdullah, O. C., & Ishak, M. S. H. (2012). Conceptual framework of good management from the Islamic perspective. International Journal of Business and Management Studies, 4(1), 185–194. ISSN 1309-8047

Afjei, S. A. (2005). *Islamic management*. Tehran: Jihad Daneshgahi Publications. [InPersian]

Ahmadi, M. (2005). *Islamic management (principles, foundations, concepts, andmodels)*. Tehran: Foujan Publications. (9th ed.). [In Persian]

Ali, A. J., & Weir, D. (2005). Islamic perspectives on management and organization. Journal of Management, Spirituality & Religion, 2(3), 410–415.

Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2017). The nature of leadership (3rd ed.). Sage Publications.

Atrak, H. (2020). Muslim moralists' contributions to moderation theory in ethics. Journal of Ethical Reflections, 1(2), 69–92.

Asikhia, O. (2021). The influence of strategic decision making on organizational performance. The International Journal of Business & Management, 9(1), 333–338.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. Strategy Leadership, 39, 5–15.

Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. (2023). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain. Problems and Perspectives in Management, 21(2), 470–481.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives, 21(4).

Fayol, H. (1916). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing. (Original work published 1916)

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.

Ghobadi, E. (1999). *Principles and foundations of Islamic management*. Qom: FeqhPublications. [In Persian]

Gutterman, A. S. (2023). *Management styles* (SSRN Scholarly Paper No. 4393217, pp. 1–14). Social Science. Research Network.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.

Ibn Manzur, M. d. F. (1994). *Lisan al-Arab* (3rd ed.). Dar Sader. (Original work published 1414 AH)

Kobiyh, M., & Amri, A. E. (2024). "Rational Individual and Managerial Decision Model: A Critical Review of the Standard Rationality Hypothesis." *Business Ethics andLeadership*, 8(3), 120–132.

Male, S., Kelly, J., Gronqvist, M., & Graham, D. (2007). Managing value as a management style for projects. International Journal of Project Management, 25(2), 107–114.

Maulida, S., & Rusydiana, A. S. (2022). *What is Islamic management? A previous studies*. Management and Sustainability, 1(1).

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan

Mesbah Yazdi, M. T. (1992). Explanation of the concept of Islamic management, *Management and Development Process Quarterly, 6*(4), 14–20. [In Persian]

Miskawayh, A. A. (1997). *Tahdhib al-Akhlaq wa Tathir al-A'raq* [Refinement of Character]. (C. Tubi, Ed.). Bidar Publications. (Original work published 1376 SH).

Moghimi, S. M. (2015). *Principles and foundations of management from the perspectiveof Islam*. Tehran: Rah Dan Publications. [In Persian]

Müller, R., Packendorff, J., & Sankaran, S. (2017). Balanced leadership: A new perspectivefor leadership in organizational project management. Cambridge Handbook of Organizational Project Management ,Edition: 1,Chapter: 13,Publisher: Cambridge University Press, 189-196.

Mulla Sadra (Sadr al-Din al-Shirazi). (2003). Al-Hikma al-Muta'aliya fi al-Asfar al-Arba'a [The Transcendent Philosophy of the Four Journeys of the Intellect]. Sadra Islamic Philosophy Institute. (Original work published 1382 SH).

Mushtaq, M., Saghir, A. R., Kayani, M. M., & Bukhari, T. A. (2014). Islamic management system and itsapplication in the 21st century world. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3*(3), 71–78.

Nabavi, M. H. (1994). *Islamic management*. Qom: Islamic Propagation Office ofHawzah. [In Persian]

Najari, R. (2007). *Foundations of Islamic management*. Tehran: Payame Noor UniversityPress. [In Persian]

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.

Oxford Review. (2021). *How to moderate extreme thinking, behaviour andobsessions at work*. The Oxford Review - OR Briefings

Pirooz, A. A., Khedmati, A., Shafiee, A., & Beheshtizadeh, S. M. (2007). *Management inIslam*. Qom: Research Institute of Hawzah and University. [In Persian]

Raghib al-Isfahani, H. M. (1991). *Al-Mufradat fi Gharib al-Qur'an* [Vocabulary of the Qur'an]. (S. A. Dawoodi, Ed.). Dar al-Ilm / Al-Dar al-Shamiyya. (Original work published 1412 AH).

Razi, F. D. (1999). *Mafatih al-Ghayb* (Tafsir al-Kabir). Dar Ihya al-Turath al-Arabi. (Original work published 1420 AH).

Suriyankietkaew, S., and Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. Sustainability 8:327.

Susanto, H., Sofyan, A., & Mulyasari, S. (2025). The role of organizational commitment in building employee loyalty and its implications for performance. *Enrichment: Journal of Management*, *15*(1),25-32

Tabataba'i, M. H. (1995). *Al-Mizan fi Tafsir al-Qur'an*. (S. M. B. Mousavi Hamadani, Trans.). Islamic Publications Office. (Original work published 1374 SH).

Tabari, M. J. (1984). Jami' al-Bayan 'an Ta'wil Ay al-Qur'an. Dar al-Fikr. (Original work published 1405 AH).

Taplin, I. M., & Winterton, J. (2007). The importance of management style in labour retention. International Journal of Sociology and Social Policy, 27(1-2), 5–18.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Weber, M. (1922). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press. (Original work published 1922)

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.

**COPYRIGHTS**

©2026 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) https://creativecommons.org/licenses/by/4.0