

## بررسی میزان انطباق سبک‌های مدیریت با ویژگی‌های مدیران در نهج البلاغه و

### معرفی سبک‌های مدیریت برتر

مصطفی فتح‌اله بیاتی<sup>۱</sup>

محسن فتح‌اله بیاتی<sup>۲</sup>

مهدی خواجه‌زاده دزفولی<sup>۳</sup>

### چکیده

متون و منابع دینی ویژگی‌های مختلفی را برای مدیران برشمرده‌اند. تبیین دقیق این ویژگی‌ها در متون اسلامی ناشی از جایگاه و اهمیت موضوع مدیریت در الگوی اسلامی پیشرفت جامعه است. از سویی سبک‌های مختلفی در مدیریت وجود دارد که هر یک ویژگی‌های مختص خود را داراست. در این مقاله ابتدا به بیان نقش‌های اصلی مدیریت و سبک‌های مختلف مدیریت موفق پرداخته می‌شود. سپس شاخصه‌های مدیریت اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه بیان می‌گردد. این شاخصه‌ها شامل معیارهای تخصصی، ارزشی و مکتبی می‌باشد. در نهایت سبک‌های مدیریت موفق از حیث تطبیق پذیری با ویژگی‌های مدیریت اسلامی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و سبک‌هایی که بستر مناسبی برای مدیریت اسلامی است ارائه می‌گردد.

۶ cm

### واژه‌های کلیدی: مدیریت اسلامی، نهج البلاغه، سبک‌های مدیریت

### ۱- مقدمه

از آنجا که اسلام، آیین زندگی است، باید نظام حکومت اسلامی در جنبه‌های مختلف از جمله سیاسی و اجتماعی در حد کمال استوار باشد. اسلام به مدیریت، اداره و رهبری جامعه اهتمام زیادی کرده است. اهمیت این امر، در روز غدیر خم که خداوند به رسولش می‌فرماید، اگر تکلیف رهبری جامعه را تعیین نکنی، رسالت خویش را ابلاغ نکرده‌ای، آشکار می‌شود. رهبری در واقعیت اصیل و دور از انحراف خود، یک مقام و منزلت الهی است که نظام امور مسلمین، اصلاح امور دنیوی و ارجمندی مسلمین به آن بستگی دارد [3]. در این مورد علی (ع) می‌فرماید: «الامامه نظام الامه»، پیشوایی نظام امت موجب انتظام امور است [4]. افراد و شخصیت‌هایی که به عنوان مدیر و مسئول در جامعه مشهور هستند، به اندازه عظمت یا ضعف‌هایی که دارند تاثیر زیادی بر مردم و شئون مختلف اجتماع می‌گذارند. به گونه‌ای که گفته‌اند «الناس علی دین ملوکهم» [5]. مدیران جامعه اسلامی به منظور سوق دادن جامعه به سوی تعالی و پیشرفت، باید ویژگی‌هایی را داشته باشند. متون دین مبین اسلام، در ارائه و تشریح چارچوب‌های مدیریت اسلامی فروگذار نکرده و به روشنی شاخصه‌ها و معیارهایی را ارائه کرده‌اند. در این میان، ویژگی‌های ممتاز حکومت پنج ساله امام علی (ع)

mostafafbayati@gmail.com

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق (علیه السلام)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکترای مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی مالی، دانشگاه علوم اقتصادی

سبب شده است تحقیقات بیشماری در خصوص ویژگی های یک مدیر از دیدگاه آن امام انجام پذیرد. بنیان اغلب این تحقیقات، نامه ها، خطبه ها و مجموعه نهج البلاغه است [7]. زحمات این دسته از محققین هر چند ارزشمند و قابل تقدیر است ولی به نیکی نتوانسته اند مفاهیمی چون ایمان، سعه صدر، امانتداری و ... را تحلیل کنند. اما در این میان هرکس به میزان توانایی خود بهره ای از آن برده اند. آقا جانی در پژوهشی به بررسی ویژگی های مدیران از دیدگاه نهج البلاغه پرداخته و این ویژگی ها را به سه دسته معیارهای تخصصی، ارزشی و مکتبی تقسیم نموده است [1].

در مفهوم اداره و مدیریت، تعریف های متعددی شده است و هر کس با توجه به دیدگاه خود تقسیم بندی هایی نموده اند. از جمله گفته اند «مدیریت، علم و هنر برنامه ریزی، متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت های مختلف به منظور نیل به هدف مشخصی است» [6]. از سویی در ادبیات موضوع مدیریت، موفقیت و یا عدم موفقیت مدیران در گرو ایفای موفق یا ناموفق برخی نقشهای مدیریتی دانسته شده است. مدیر، برنامه ریزی می کند، تصمیم می گیرد، سازماندهی، کنترل و ایجاد انگیزه می کند. ادیزس<sup>۴</sup> معتقد است مدیریت چهار نقش اصلی را باید ایفا نماید: تولید کنندگی (P)<sup>۵</sup>، اداره کنندگی (A)<sup>۶</sup>، کارآفرینی (E)<sup>۷</sup> و یکپارچه کنندگی (I)<sup>۸</sup> [۲]. وی معتقد است یک نفر به تنهایی نمی تواند چهار نقش فوق را ایفاء کند. معمولاً آنهایی که خوش فکر بوده و از برنامه ریزی بالایی برخوردارند، ممکن است در ایجاد انگیزه در افراد، ضعیف عمل کنند. آنهایی که در ایجاد انگیزه توانایی دارند ممکن است نتوانند هدایت کننده خوبی برای کشتی سازمان باشند. چهار نقش فوق، در تضاد با یکدیگر بوده و هیچ فردی قادر نیست همه آنها را به طور همزمان ایفا کند. هنگامی که فردی به تنهایی سعی کند تا چهار مؤلفه بالا را به تنهایی بکار گیرد، معمولاً نتیجه ای به جز بروز سوء مدیریت ندارد. جمع بندی نهایی ادیزس این است که برای اعمال مدیریت کارآمد وجود نیروهای مکمل لازم است.

در ادامه این مقاله، ابتدا به بیان ویژگی های شخصیتی تیم مدیریت و سبک های مدیریت مناسب پرداخته می شود. در بخش ۴، ویژگی های مدیران از دیدگاه امام علی (علیه السلام) بیان می گردد. در بخش ۵، میزان انطباق سبکهای مدیریت با ویژگی های مدیران از دیدگاه نهج البلاغه مورد بررسی قرار گرفته و سبکهایی که انطباق بیشتری دارند معرفی می شوند. نتیجه گیری این مقاله در بخش ۶ ارائه شده است.

## ۲- ویژگی های شخصیتی تیم مدیریت

بر اساس تعریف ادیزس، چهار نقش تیم مدیریت که باید در سازمانها ایفا گردد، نقشهای تولید کنندگی، اداره کنندگی، کارآفرینی و یکپارچه کنندگی است. در ادامه این نقش ها تعریف و ویژگی های آنها بررسی می شود.

\* نقش تولید کنندگی (P): همواره از مدیر انتظار می رود که حاصل اقدامات با ارائه خدماتش قویتر یا مشابه رقبا باشد. چنین مدیری، برای تحقق این وظیفه می بایستی در زمینه کار خود، اعم از آنکه در عرصه های بازاریابی، مهندسی، حسابداری، حقوق و یا هر شغل دیگری باشد، فردی آگاه بوده و محرک کافی

<sup>4</sup> Adizes

<sup>5</sup> Producer

<sup>6</sup> Administrating

<sup>7</sup> Entrepreneur

<sup>8</sup> Integrating

داشته باشد که بر اساس آن بتواند نتایج کار و فعالیت خود را تولید شده ببیند. تولید کننده باید به شدت دارای انگیزه جهت دستیابی به موفقیت باشد. سازمان به افرادی که به عمل و نتیجه گرایش داشته باشند و سازمان بتواند برای انجام کارها به آنها اعتماد کند نیازمند است.

\* نقش اداره کنندگی (A): اداره کننده شخصی است که در جریان اجرای کلیه امور سازمان قرار می گیرد. او فردی متکی به خود بوده ضمن پیگیری از اجرای امور مختلف آگاهی کامل دارد. این فرد برای تقویت و بالا بردن توان خود، سیستم ها را به کار می گیرد و دائماً از نحوه کارکرد دقیق و صحیح آن سیستمها اطمینان حاصل می کند. اداره خوب و مؤثر، به معنی نظام دادن و به جریان انداختن امور است. اگر نقش تولید کننده P- در بازدهی کار، مؤثر باشد، نقش اداره کننده، نشانگر کارآیی در کار خواهد بود. اجرای دقیق امور، مستلزم بررسی نحوه کارکرد افرادی است که برای سمت های از پیش تعیین شده، منصوب شده اند. اداره کننده در ارتباط با تأمین اهداف و نتایج آن سازمان و یا حتی تعریف آنها مسئولیت ندارد. نقش اداره کنندگی به منظور ایجاد توانایی برای اجرای هدف می باشد.

\* نقش کارآفرینی (E): سازمانها، در محیطی در حال تغییر، برای بقای خود، نیاز به افکاری جدید دارند. همواره، فرصتها و تهدیداتی بروز می کند که سازمانها باید توان مواجهه با آنها را دارا باشند. یک کارآفرین نیروهایی از جامعه را که بر سازمان اثر می گذارند را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص کرده و سپس حرکتی را به شکلی که به بهترین وجه جوابگوی تغییرات محیط خارج باشد، تعیین می کند. نیاز به کارآفرینی به دنیای تجارت منحصر نمی باشد، در واقع، کارآفرینانی وجود دارند که اقتصادی فکر می کنند و سعی دارند تا موقعیت های پولی بازار را تحت تسلط خود در آورند. کارآفرینان دیگری هم در محیط فراصنعتی (فوق پیشرفته) و در رشته های گوناگون وجود دارند که روز بروز بر اهمیت نقش آنها افزوده می شود، درمیان آنها نیز کارآفرینان علوم اجتماعی قرار دارند که منشأ تغییرات اجتماع و سیاست هستند. در حالیکه یک اداره کننده، طرحهای مشخص و تصمیمات گرفته شده ای را دنبال می کند، یک کارآفرین منشأ ایجاد طرح است. مدیری که نقش کارآفرینی را ایفاء می کند می بایستی خطر کردن را با رضایت کامل پذیرا بوده و به اندازه کافی خلاق باشد تا بتواند مسیرهای انجام امور را شناسایی نماید. اگر یک کارآفرینی خلاق نباشد ممکن است عاقبت کارش به اداره کننده شدن ختم شود. از آنجائی که خلاقیت و خطرپذیری، صفت های مکمل یکدیگرند، امکان این تصور وجود دارد که، افراد خلاق هستند که خطر پذیر نبوده یا اهل خطر کردن بوده ولی خلاقیت نداشته باشند. مشاورین افراد خلاق هستند که به دیگران پیشنهاداتی ارائه می کنند، اما خود جرأت انجام آن را ندارند. از طرف دیگر اشخاصی هم هستند که به استقبال خطر می روند ولی خلاقیتی ندارند. لازمه کارآفرینی داشتن خلاقیت و قابلیت خطرپذیری توأم است.

\* نقش یکپارچه کنندگی (I): از آنجائی که عموماً طول زندگی هر سازمان، بسیار بیشتر از زندگی کاری هر کدام از افرادش می باشد، مدیر خوب باید گروهی از افراد را، به گونه ای که از ادامه کار آنان پس از خود اطمینان حاصل نماید، تعلیم دهد. یکپارچه کردن به معنای توانمندی در تولید تصمیمی است که توسط افرادی حمایت می شود که آن را اجرا خواهند کرد یا از آن تصمیم تأثیر می پذیرند. یکپارچه کردن، کارآفرینی فردی را به کارآفرینی گروهی تبدیل می کند. اگر فرد، مدیریت یکپارچه انجام ندهد، کارآفرینی گروهی را اشاعه نداده است. یک یکپارچه کننده موفق، قابلیت جانشینی خودش را فراهم می آورد. او زیردستانی خواهد داشت که قابلیت جانشینی او را داشته باشند و انسجام گروه چنان خواهد بود که تقریباً هر

عضوی بتواند حرکتی را شروع نموده، برنامه ای را اداره کرده و نتایجی را به دست آورد. وی تنها به فکر خود و رشد و ارتقای شغلی و مالی خود نیست، از این رو می تواند به بررسی توقعات و مسائل و نیازهای افراد بپردازد. نقش یکپارچه کننده دو بعد (منفعل و فعال) و سه جهت (فرازین، جانبی، و فرودین) دارد. یکپارچه کننده منفعل می تواند خودش را با یک گروه از افراد یکپارچه کند. یکپارچه کننده فعال می تواند گروهی از افراد را بین خودشان یکپارچه نماید. در مدیریت، یکپارچه کننده باید از نوع فعال باشد. یکپارچه کردن فرازین، توانایی یکپارچه کردن (فعال) یا یکپارچه شدن (منفعل) در فرد یا گروهی است که در مقام، اختیارات، طبقات یا سایر موارد بالاتر باشند. یکپارچه کردن جانبی، توانایی یکپارچه شدن با هم‌تایان (منفعل) یا یکپارچه کردن هم‌تایان در یک گروه انسجامی (فعال) است. یکپارچه کردن فرودین، توانایی کار با کسانی است که طبقه آنها (رده سازمانی آنها) پائین تر قرار گرفته است. وضعیت منفعل یکپارچه کنندگی فرودین، قابلیت پذیرفته شدن توسط زیر دستان است. در وضعیت فعال، وی با تأسیس و ایجاد انسجام بین زیر دستان، در جهت تأمین رهبری گام بر می دارد.

### ۳- سبک های مدیریت مناسب

هر گاه تیم مدیریت تمامی نقشهای چهارگانه خود را ایفا کند (هر چند تمرکز بر روی نقشهای خاصی باشد) سبکی از مدیریت مناسب در سازمان اجرا می شود. در مقابل، چنانچه تیم مدیریت حداقل یکی از نقشهای خود را ایفا نکند، گونه ای از سوء مدیریت بروز می کند. سبک های مختلف مدیریت مناسب و سوء مدیریت به شرح زیر است:

(Paei) مولد: فرد، تولید کننده نتایج است و شدیداً نیازمند است که به نتایج مطلوب برسد. او در جبران عقب افتادگی ها بسیار بی قرار است و انگیزه ای قوی برای کسب نتایج مطلوب دارد اما چون دانش فردی او محدود است اشتباه می کند.

(pAei) اداره کننده: شخصی است که در جریان کلیه امور سازمان قرار می گیرد. برای بالا بردن توان خود سیستم را به کار می گیرد و دائماً از نحوه کار کرد دقیق و صحیح آن سیستم ها اطمینان حاصل می کند. به سبب برخورد مبتنی بر روش معین و تلاشی مستمر در مدیریت جزئیات، سرپرستی سیستم های مربوط به تنظیم امور داخلی سازمان را بر عهده دارد.

(paEi) کارآفرین: فردی کارآفرین و آغازگر تغییر است و قادر است سازمانش را با محیط در حال تغییر تطبیق دهد. یک کارآفرین نیروهایی از جامعه را که بر سازمان اثر می گذارند را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی کرده و سپس حرکتی را که به بهترین وجه جوابگوی تغییرات محیط خارج باشد تعیین می کند.

(paeI) یکپارچه کننده: چنین مدیری افرادی را که به گونه ای که از ادامه کار آنان پس از خود اطمینان حاصل نماید تعلیم می دهد. به نیاز افراد توجه دارد. افراد را دور هم جمع کرده و خودش به عنوان یک تسهیل کننده برای رسیدن به یک توافق عمومی عمل می کند. این مدیر نسبت به افراد حساس است و توانایی تفکر به شیوه استنتاجی را داراست.

(PAEI) مدیر کتاب درسی: مدیری است کامل که نقشهای چهارگانه یک مدیر را ایفا می کند. در جستجوی نتیجه است اما نه به قیمت از دست رفتن فرآیند، طالب حد اکثر یکپارچگی است اما نه به بهای

دستیابی به نتایج کوتاه مدت. او در عین حال که تحلیل گر، عمل گرا و حساس است، ولی احساساتی عمل نمی کند.

(PAei) فرماندار: توجه بسیار زیادی به نتایج دارد و نقش اداره کنندگی و کنترل را به خوبی انجام می دهد. اما اینها موجب بی توجهی او به راهکارهای خلاقانه در سازمان نمی شود زیرا او برای افراد اهمیت خاصی قائل است.

(PaeI) شبان: به اظهار نظر ها گوش فرا می دهد، در مورد آنچه که مطلوب است تصمیم گرفته و آنها را به اجرا در می آورد. او فردی قدرتمند و موثر است، که برای ایده های دیگران اهمیت قائل است.

(pAei) اداره کننده مشارکتی: علاوه بر نقشی که او به عنوان اداره کنندگی ایفا می کند، شیوه کار او نسبت به سایر مدیران وضعیت مشارکتی بیشتری دارد. به اظهار نظر و توافق زیردستان اهمیت می دهد. در عین حال ایده های جدید مطرح شده را نیز می پذیرد.

(paEI) راهنما: توانایی اصلی او در حصول نتیجه و یکپارچه کردن افراد است ولی در کنار آن نیم نگاهی هم به اهداف بلند مدت دارد.

(PaEi) بنیانگذار: بنیانگذاری است با دید وسیع مدیریتی. شخصی ریسک پذیر است و از خود خلاقیت بروز می دهد. سبک او در سازمانهای کوچک بهتر جوابگوست تا در سازمانهای بزرگ. یک سازمان تخصصی باید چنین فردی را جهت گرداندن حرفه ای داشته باشد.

(PAEi) توسعه دهنده: توانایی چشمگیری در برقراری پیوند بین اجزاء یک پروژه پیچیده دارد. تشکیلات او می تواند تا ماوراء فداکاری های او رشد نماید و به خاطر دارا بودن i سازمان او تنها قائم به شخص مدیر نیست.

(pAEI) مجاهد تازه وارد: قدرت یکپارچه کردن افراد، طرح ایده ها و اعمال سیاست های کنترلی را دارد. در نهایت هم فعالیت هایی که سازماندهی کرده است با درصدی از شکست به هدف می رسد.

(pAEi) حامی بی باک: ایده های بسیاری دارد، جزئیات را کنترل می کند و در عین حال حصول نتایج مطلوب برایش مهم است.

(PaEI) زمامدار: این مدیر تصویر بزرگی از حال و آینده را مشخص می کند. او افراد را یکپارچه می کند و ترتیبی می دهد تا تغییرات موثری بوجود آید.

#### ۴- ویژگی های مدیران از دیدگاه نهج البلاغه

خصوصیات و معیارهای مدیران در نهج البلاغه را می توان به سه دسته زیر تقسیم کرد [1]:

الف) معیارهای تخصصی: این دسته از معیارها، برای انجام موفقیت آمیز شغل لازم است. این معیارها معمولاً بین مدیریت اسلامی و مدیریت غربی مشترک است. معیارهایی نظیر تحصیلات، تجربه، سابقه کاری،...

ب) معیارهای ارزشی: این دسته از معیارها شامل مجموعه ای از رفتارهای قابل قبول جوامع انسانی می باشد که در اکثر جوامع ممکن است قابل قبول باشد و به نام ارزش های جهانی نیز شناخته می شوند. مانند رعایت حقوق دیگران، گشاده رویی و ...

ج) معیارهای مکتبی: معیارهای مکتبی ریشه در مکتب اسلام و مدیریت اسلامی دارد. جایگاه و مفهوم انسان در دو مکتب الهی و مادی، معیارها و ملاک های انتخاب افراد در مناصب و مدیریت ها را نیز شکل

می‌دهد به طوری که در مکتب تیلوریسم به انسان به عنوان (گوریل باهوش) و در مکتب اسلامی به عنوان (خلیفه الله) نگریسته می‌شود. در مدیریت اسلامی هدف صرف تولید نیست و غایت، تعالی انسان می‌باشد. همان تفاوت‌هایی که بین مدیریت اسلامی و مدیریت علمی وجود دارد، به تفاوت‌هایی در معیارهای انتخاب و انتصاب افراد منجر می‌شود لذا در اسلام معیارهای ارزشی و مکتبی اهمیت و گستردگی فراوانی پیدا می‌کند. خلاصه این معیارها در جدول ۱ آمده است.

جدول شماره ۱- بررسی معیارهای تخصصی، ارزشی، مکتبی

معیارهای تخصصی	معیارهای ارزشی	معیارهای مکتبی
علم و دانش	سخاوت	تقوی
تجربه کاری	وفاداری	توانایی کنترل نفس
حسن تدبیر	تواضع و فروتنی	توکل بر خدا
سعه صدر	تسلط بر خشم	قیام به وظیفه
شایستگی و کفایت	عدالت و انصاف	حق‌گرای
نظم و انضباط	گشاده رویی	مسئولیت در قبال جامعه
حسن سابقه	میان‌روی در درستی و نرمی	مهربانی با ضعیفان و قاطعیت با قدرتمندان
داشتن پشتکار و دوری از تنبلی	امانتداری	خیرخواهی
تندذهمی و داشتن حافظه قوی	رفق و مدارا	داشتن آرمان
پاکی و صلاحیت خانوادگی	عنایت به کارکنان	اهمیت دادن به نماز
داشتن قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل	صبر و بردباری	عبرت از گذشتگان
آینده‌نگری	طرد سخن چین	باور ظالمان نبودن
بلندی همت	سرد چاپلوس	امتیاز ندادن به خویشان و اطرافیان
قدرت و توانایی	خوش بینی نسبت به دیگران	صرفه جویی در اموال عمومی
استقامت در برابر مشکلات	عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی	عدم همکاری در اعمال خلاف
قاطعیت	ارتباط مستقیم با کارکنان	پرهیز از سوء استفاده از مقام
شجاعت	پرهیز از غرور و تکبر	
	گذشت و پوزش پذیری	
	وفای به عهد	
	جاذبه و دافعه	
	صداقت	
	اعتماد به نفس	
	مشورت کردن	
	احتیاط و دقت در قضاوت	

## ۵- بررسی میزان انطباق سبک های مدیریت با ویژگی های مدیران در نهج البلاغه

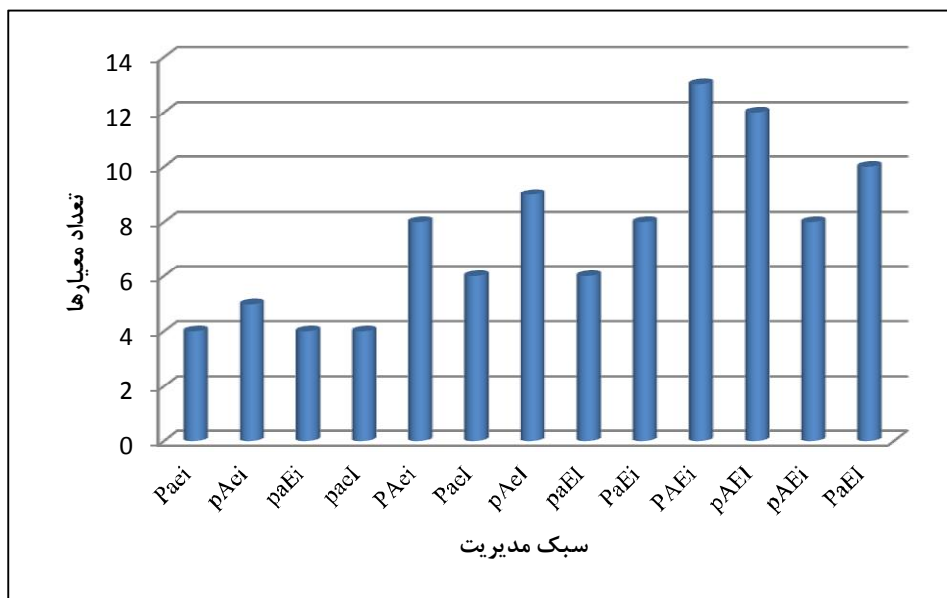
در این بخش به بررسی و معرفی سبک‌هایی پرداخته می‌شود که بستر مناسب تری برای بروز معیارهای مدیران اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه فراهم می‌کنند. همانگونه که بیان شد معیارهای مدیران از دیدگاه نهج البلاغه به سه دسته معیارهای تخصصی، ارزشی و مکتبی تقسیم شده است. معیارهای ارزشی و مکتبی وابستگی چندانی به سبک مدیریت ندارند، بلکه از ویژگی های درونی افراد می‌باشند. در واقع تمام سبک‌های مدیریت موفق، زمینه یکسانی را برای بروز این معیارها فراهم می‌کنند. به عنوان مثال معیار سخاوت یا تقوی، که از معیارهای ارزشی و مکتبی است و در بیانات امیرالمومنین به آنها اشاره شده است، وابستگی به سبک مدیریت ندارد. اما ویژگی نظم و انضباط - که یکی از معیارهای تخصصی است - اینگونه نیست؛ یعنی بعضی سبک‌های مدیریت تقویت کننده نظم و انضباط است و برخی دیگر از سبکها کمک چندانی به نظم و انضباط در سازمان نمی‌کند.

در جدول ۲، معیارهای تخصصی و ارتباط آنها با سبکهای مدیریت ارائه شده است. خانه های ستاره دار نشان دهنده آن است که هر سبک، کدام معیارهای تخصصی را در بر دارد یا تقویت می کند. انتخاب سبکهای تقویت کننده برای هر معیار، بر اساس تعریف سبکها، ویژگی های چهار نقش تولید کنندگی، اداره کنندگی، کارآفرینی و یکپارچه کنندگی و با نظر خبره انجام گرفته است.

جدول شماره ۲- معیارهای تخصصی و ارتباط آنها با سبک های مدیریت

PaEI	pAEI	pAEI	PAEI	PaEI	paEI	pAeI	PAeI	PAei	paEI	paEI	pAei	PAei	سبکها معیارها
*			*	*			*	*				*	علم و دانش
		*				*							تجربه کاری
	*	*	*			*		*			*		حسن تدبیر
*		*			*	*	*		*				سعه صدر
*	*	*	*	*	*					*			شایستگی و کفایت
			*					*					نظم و انضباط
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	حسن سابقه
*			*	*									پشتکار و دوری از تنبلی
*	*	*	*	*	*					*			تند ذهنی و حافظه قوی
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	صلاحیت خانوادگی
		*				*							قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل
*		*			*	*	*		*				آینده نگری
*			*	*									بلندی همت
	*	*	*			*		*			*		قدرت و توانایی
*			*	*			*	*				*	استقامت در برابر مشکلات
	*	*	*			*		*			*		قاطعیت
	*	*	*										شجاعت

با توجه به جدول فوق، هر یک از سبکهای مدیریت موفق، زمینه مناسبی برای بروز تعدادی از معیارهای تخصصی مدیریت اسلامی فراهم می کند. تعداد معیارهای تخصصی ۱۷ مورد است و در نمودار زیر تعداد معیارهایی که هر سبک مدیریت به پیاده سازی آنها کمک می کند ارائه شده است:



نمودار شماره ۱- تعداد معیارهای تقویت شده بوسیله هر سبک مدیریتی

با توجه به نمودار فوق، سبک مدیریتی "توسعه دهنده" (PAEi) بیشترین انطباق را با ویژگی های تخصصی مدیریت از دیدگاه امام علی (علیه السلام) دارد و ۱۳ مورد از ۱۷ ویژگی تخصصی را تحت پوشش قرار می دهد. "سبک مجاهد تازه وارد" (pAEI) نیز با پوشش دادن ۱۲ ویژگی از ۱۷ ویژگی، انطباق خوبی با ویژگی های تخصصی مدیریت دارد.

#### ۶- نتیجه گیری

در این مقاله ابتدا به معرفی سبکهای مدیریت موفق و همچنین بیان ویژگی های مدیران در اسلام بر مبنای تعالیم امیرالمومنین در نهج البلاغه پرداخته شد. معیارهای مدیریت در نهج البلاغه، در سه دسته معیارهای تخصصی، ارزشی و مکتبی دسته بندی می شود. در ادامه سبکهای مدیریتی که به تقویت ویژگی های تخصصی مدیران از دیدگاه نهج البلاغه کمک می کند، بررسی و معرفی شد. با توجه به نتایج این پژوهش، سبک مدیریتی توسعه دهنده (PAEi)، بیشترین انطباق را با ویژگی های مدیران در نهج البلاغه دارد و پیشنهاد می شود مدیران این سبک مدیریتی را در سازمانها و زیرمجموعه های خود پیاده سازی کنند.

#### فهرست مراجع

آقاجانی، آرش، تبیین ویژگی های مدیران از دیدگاه امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه، اندیشه صادق، شماره ۲۴، پاییز ۱۳۸۵  
ادیزس، ا.، سوء مدیریت، مدیران در برابر نامدیران، ترجمه ک. م. سیروس، چاپ دوم، مرکز نشر اشرافیه، تهران، ۱۳۷۶.

معینی نیا، مریم، سیره اداری امام علی (ع)، شرکت چاپ و نشر بین الملل سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۹  
غرالحکم، فصل اول، شماره ۱۱۳۷، ۳۲، تاریخ فخری، صفحه ۳۱

اقتداری، علی محمد، سازمان و مدیریت، انتشارات دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران، ج ۷، ۱۳۴۹، ش ۱ ص ۱



دومین کتفرانس الگویی اسلامی ایرانی پیشرفت: مفاهیم، مبانی و ارکان پیشرفت؛ اردیبهشت ۱۳۹۲

آذر، عادل، یک متدولوژی جدید برای تحلیل ویژگی های مدیران از دیدگاه امام علی (ع)، دومین جشنواره دوسالانه نهج البلاغه دانشگاهیان سراسر کشور، زمستان ۱۳۸۱