

بررسی نقش عقلانیت قرآنی در سلامت تصمیمات مدیران و ارائه یک الگوی مفهومی^۱

دکتر حیدر تورانی*

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۷/۰۳

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۰/۲۹

چکیده

این مقاله با هدف شناسایی و تأثیر عقلانیت قرآنی و باورهای دینی در ارتقای سلامت تصمیمات مدیران به روش کتابخانه‌ای و مراجعه به اسناد تدوین می‌شود. تعقل و خردورزی قرآنی در سه سطح معرفتی، اخلاقی و ابزاری ظاهر می‌شود، در حالی که عقلانیت سکولار تنها بر عقلانیت ابزاری تکیه دارد. یعنی عقلانیت قرآنی علاوه بر مهندسی، اندازه‌گیری، تنظیم و پیش‌بینی در امور معیشتی، به تنظیم رابطه انسان با جهان و خدای متعال و همچنین تنظیم رابطه انسان با خود و دیگران و معماری اخلاقیات می‌پردازد. فضیلت "ارزش‌ها" و رذیلت "زشتی‌ها" است. مفهوم فضیلت یا ارزش یعنی آن چیزی است که موافق عقل و شرع و مستوجب پاداش است و رذیلت یا زشتی آن چیزی است که مخالف عقل و شرع باشد و عذاب الهی را در پی داشته باشد. بهره‌نبردن از عقلانیت قرآنی و پایین بودن باورهای دینی در جامعه بویژه نزد تصمیم‌گیران موجب می‌شود تا در اتخاذ تصمیمات بسیاری از ظرافت‌ها، دقت‌ها و ارزش‌های انسانی و اجتماعی نادیده گرفته شود. برای رسیدن به این اهداف و پاسخگویی به مسأله اصلی فوق، قرآن کریم و آموزه‌های دینی مبنای مطالعه قرار گرفته و تلاش شده است تا نقاط کلیدی و خطوط عزیمت برخی از این آموزه‌ها تعیین و سپس آثار و عواقب باور یا عدم باور به آنها در کیفیت تصمیمات مدیران- با افزایش دانش و اصلاح نگرش- همراه با ارائه یک الگوی مفهومی مناسب در اشاعه فضیلت‌ها در حوزه مدیریت با رویکرد اسلامی تحلیل گردد.

واژگان کلیدی

عقلانیت قرآنی، باورهای دینی، سلامت تصمیمات، تصمیمات مدیران

* عضو هیأت علمی مؤسسه پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی heidar_toorani@yahoo.com

مقدمه

تصمیم‌گیری^۲ را مترادف با مدیریت می‌دانند، به این معنی که اگر تصمیم‌گیری را به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت حذف کنیم، کلیت مدیریت و رهبری دچار خدشه و نقصان می‌گردد. بر همین اساس، کیفیت تصمیمات و فرایند تصمیم‌گیری، در هدایت سازمان حائز اهمیت بسیار می‌باشد. اگر تصمیمات براساس عقلانیت بوده و از سلامت کافی برخوردار باشد یقیناً آثار مثبت آن منافع سازمان و اعضاء و کارکنان آن را بهتر تامین می‌کند. این که تصمیمات سالم کدامند و چه ویژگی‌هایی داشته و چگونه بهره‌مندی از عقلانیت قرآنی می‌تواند در سلامت تصمیمات مدیران موثر واقع شود، موضوعاتی خواهند بود که در این مقاله به آنها پرداخته می‌شود. ضمناً در تدوین مقاله، سعی می‌شود به روش مراجعه به آیات قرآن کریم، احادیث در روایات معصومین علیه السلام و منابع علمی روز، ابتدا تصویری روشن از تصمیم و فرایند آن ترسیم شده و سپس الگو و راهکارهای مناسب آن ارائه گردد. در این راستا تلاش می‌شود تا مدیران را با نقش عقلانیت قرآنی آشنا ساخته و با افزایش دانش و اصلاح نگرش و ارتقای مهارت‌های آنان صلاحیت اخذ تصمیمات سالم را- تصمیماتی که صرفاً با مراجعه به تجارب و سیستم‌های مدیریت غیرقرآنی میسر نخواهد بود- شکوفا سازیم.

تصمیم‌گیری فعالیتی است که بخش عمده‌ای از فعالیت‌های مدیریت را به خود اختصاص داده است. تصمیم‌گیری را جوهر اصلی فرآیندهای مدیریت و قلب تپنده سازمان دانسته‌اند، چرا که در دنیای امروز سازمان‌ها در فضایی پیچیده، رقابتی و به شدت در حال تغییر قرار دارند و لذا باید بتوانند به سرعت و در عین حال به درستی حرکت و فعالیت کنند و این امر در سایه تصمیم‌گیری صحیح و به موقع محقق می‌گردد. تصمیم‌گیری مسیر عملیات سازمانی را مشخص می‌کند و سازمان را در محیط پر تلاطم به پیش می‌برد؛ کیفیت تصمیمات نیز مشخص‌کننده درجه موفقیت سازمان در نیل به اهداف معین شده می‌باشد. در تعریف و مفهوم تصمیم‌گیری آمده است :

- مطالعه مفهوم و ماهیت تصمیم گیری کار مشکل و حساسی است و این ناشی از ماهیت پیچیده آن می باشد، زمانی که می گوئیم تکلیف چیزی را معین کرده ایم، درباره موضوعی به توافق رسیده ایم یا مسئله ای را حل و فصل کرده ایم، در تمامی این موارد در واقع به نوعی در حال تصمیم گیری بوده ایم. در این شرایط فرآیندی به پایان رسیده که البته پس از آن فرآیند دیگری در حال شکل گیری می باشد. اگر از این زاویه به موضوع بنگریم در واقع تصمیم گیری یک فرآیند پویاست که پایان نخواهد داشت (پورا براهیمی، ۱۳۸۶، صص ۴۳ و ۴۴).
- تصمیم گیری فرآیندی است خاص شامل انتخاب یک راه و روش از میان دو یا چند روش موجود. تصمیم به معنای انتخابی خودآگاه است که به فرد امکان می دهد تا براساس مجموعه ای از شرایط داده شده نحوه رفتار و طرز تفکر خاص آن مجموعه بررسی و سپس یک گزینه مقبول واقع شود و سپس اجرا گردد (عباس زادگان، ۱۳۸۱، ص ۴۱).

طوسی به نقل از سایمون، معتقد است محدودیت هایی بر سر عقلانی بودن تصمیمات وجود دارد. او می گوید از یک سو، فرد به وسیله مهارت ها، عادت ها و اعمال غیر ارادی ای که در قلمرو وجدان و آگاهی قرار ندارند، محدود است. برای نمونه عملکرد وی ممکن است از راه چیره دستی یا زمان واکنش یا توانمندی بدنی وی محدود گردد. فرایندهای تصمیم گیری وی شاید از راه فرایندهای ذهنی، مهارت وی در ریاضیات مقدماتی، و عامل هایی از این شمار محدود باشد. در این قلمرو، اصول اداره باید به وظایف اعضای بدن انسان، قانون های مهارت آموزی و عادت توجه کنند. از سوی دیگر، فرد بر اثر ارزش ها و پندارهایی که از هدف دارد و به هنگام تصمیم گیری از آن ها اثر می پذیرد، دستخوش تنگناست. اگر وفاداری وی به سازمان عمیق باشد، تصمیم های وی می تواند گواه بر پذیرش صادقانه اش از هدف هایی باشد که برای سازمان در نظر گرفته شده است. اگر چنین وفاداری در میان نباشد، انگیزه های شخصی می توانند در کارایی اداری وی اختلال کنند. اگر وفاداری های وی به واحدی وابسته اند که او را به کار گمارده است، گاهی او تصمیم هایی می گیرد

که برای بخش بزرگ تری که واحد جزئی از آن است زیانبارند. و نیز از سویی، فرد از راه مقدار دانشی که درباره کارش دارد، در تنگنا قرار می‌گیرد. این سخن هم به دانش پایه‌ای وی برای تصمیم‌گیری باز می‌گردد - یک طراح پل از موازین بنیادی مکانیک آگاه است - و هم اطلاعاتی را در بر می‌گیرد که تصمیم‌های وی را برای موقعیتی معین شایسته و سزاوار می‌سازد. البته سایمون معتقد است که شاید این سه گوشه نتوانند محدودیت‌های قلمرو عقلانی بودن را به طور کامل مرزبندی کنند، و سوییهای دیگری باید به این شکل افزوده شود تا مرزبندی کامل گردد (طوسی، ۱۳۷۱، ص ۴۸).

برخی دیگر از تنگناها و مشکلات در تصمیم‌گیری به قرار زیر است :

- جزئی‌نگری و یک بعدی شدن در تصمیم‌گیری
- نارساییهای اطلاعاتی در تصمیم‌گیری
- عدم تمایل به آینده‌نگری و گرایش به نتایج زودرس
- گرایش به ساده‌انگاری و به دنبال راه حل‌های ساده رفتن
- اعمال نظر شخصی در تصمیم‌گیری و اتکای بیش از حد بر تجربیات فردی
- عدم تمایل به اجرای آزمایشی خط مشی‌ها و فقدان بازخورد فرآیند تصمیم‌گیری (الوانی، ۱۳۸۵ - الف، ص ۱۹۹).

مدیریت بر فرایندهای تصمیم‌گیری مراحل مربوط به شناسایی، تعریف و تشخیص ماهیت مسایل و نیز فعالیت‌های مربوط به ساختن و یافتن راه‌حل‌های بدیل و ارزیابی بدیل‌ها و انتخاب یکی از آنها را شامل می‌گردد (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۱۳۸). رعایت دقیق این مراحل در حل مسایل سازمانی مؤثر و کارآمد است، لکن آنچه بیش از رعایت مراحل فوق تأثیرگذار است، مدیریت بر وجدان سیستم است تا زبان سیستم. چنانچه زبان سیستم را فعالیت‌های مربوط به مراحل اخذ تصمیم بدانیم، وجدان سیستم باورها و اعتقادات قلبی و نیات سازمانی را شامل می‌شود. از این روی زبان سیستم بر درست اجرا شدن کلیه مراحل و فرایندهای تصمیم‌گیری (از مسأله‌یابی تا حل مسأله) استوار بوده و وجدان سیستم ناظر بر ماهیت سیستم و باورها و اعتقادات مدیران آن است.

بررسی ها و مطالعات، مبین پیچیدگی و اهمیت تصمیم‌گیری است. به این معنی که تصمیمات سالم و جامع، از فرایندی دقیق و متقن سرچشمه می‌گیرند. از آنجایی که تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق آن، راه حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد و این مقاله در پی آن است تا نقش عقلانیت قرآنی را در سلامت تصمیمات مدیران مورد بررسی قرار دهد، این سوال مطرح است که آیا عقلانیت قرآنی و دینداری مدیران و وجدان بیدار و آگاه سیستم سازمانی کمک می‌کند تا انتخاب تصمیم نهایی و اجرای آن با نیت رذیلانه آلوده نگشته و رنگ و بوی فضیلت به خود بگیرد؟ به عبارت دیگر تا چه حد عقلانیت قرآنی و دینداری مدیران کمک می‌کند تا مدیران تصمیمات سالم و مبتنی بر ارزش‌ها بگیرند؟

خداوند در آیه ۴۳ از سوره نمل می‌فرماید اگر نمی‌دانید از آگاهان بپرسید و برای فهمیدن حقایق به آنها مراجعه کرده و از ایشان نظرخواهی کنید، و نیز در آیات ۲ و ۳ سوره طلاق می‌فرمایند اگر تقوی پیشه کنید خداوند کار را بر شما آسان می‌سازد و راه های خروج از مسایل و مشکلات را به شما نشان خواهد داد. در آیه ۹ از سوره نمل آمده است که بی شک خداوند راه رسیدن به تکامل و انتخاب درست را به بندگانش نشان می‌دهد. این راهنمایی و هدایت برای انسان از دو راه است: اول فطرت که از درون انسان را به خوبی‌ها و کمال فرا می‌خواند و دوم پیامبران و کتاب های آسمانی که بشر را از بیرون به سوی خدا دعوت می‌کنند. بهره مندی از این دو منبع بزرگ، چراغ روشنایی و هدایت بزرگی برای تشخیص حق از باطل و انتخاب راه درست از میان راههای نادرست است. همچنین در آیه ۵۶ سوره قصص بیان شده است که هدایت تنها به دست خداست و اشاره به آن است که هرکسی که می‌خواهد خود را مشمول هدایت خدا کند باید زمینه‌های هدایت که ایمان و بندگی و راستی پیشه کردن می‌باشد را در خود مهیا کند. هدایت خداوند شامل انسان های جاهل و خودخواه نخواهد شد.

بنابراین از میان وظایفی که برای مدیران در اغلب نظریه‌های مدیریت در نظر گرفته شده است، تصمیم‌گیری و میزان علم و توان مدیران در فرایند اخذ تصمیمات یکی از این وظایف است که در واقع به نوعی یکی از معیارهای کلیدی در تأیید یا

تعیین آنان نیز به شمار می‌رود. مدیرانی که نتوانند تصمیم بگیرند و یا در اخذ تصمیم متزلزل باشند در واقع مدیر نیستند. مدیریت در سازمان‌هایی که با اهداف اسلامی و عمل به شعایر آن اداره می‌شوند، علاوه بر آموزه‌های علمی و منطقی نیازمند بهره‌گیری از فرایندهایی در تصمیم‌گیری هستند که با رویکردها و آموزه‌های دینی و عقلانیت قرآنی همراه و همراستا شده باشند. متأسفانه آنچه مغفول مانده است تبیین نقش و تأثیر عقلانیت قرآنی و باورهای دینی در ارتقای سلامت تصمیمات مدیران است. مدیرانی که در فرایند اخذ تصمیمات اقتصادی یا هر نوع تصمیم دیگری عقلانیت قرآنی را پیشه نکنند و به عبارتی دیگر در تصمیم‌گیری‌ها عقلانیت قرآنی را به کار نیندند با مشکلات و محدودیت‌هایی از قبیل خسران سازمانی و فردی که حتی خسران‌های اخروی را نیز در بر خواهد گرفت مواجه می‌شوند. انصاف و عدالت، رضایت الهی و خدمت به بندگان خدا و اهتمام در رفع مشکلات آنان به مثابه عبادتی بزرگ، از مصادیقی هستند که توجه به آنها در باورهای دینی و قرآنی تأکید شده است. مدیرانی که در فرایند تصمیم‌گیری به این قبیل ارزش‌ها پایبند نباشند، در نتایج سازمانی و فردی خویش دچار مشکلات و ابهامات در تصمیم‌گیری شده که دیر یا زود ضررهای ناشی از این بی‌توجهی متوجه خود و سازمانشان خواهد شد. لذا چپستی و چگونگی تأثیر باورها و آموزه‌های دینی و عقلانیت قرآنی در فرایند تصمیمات مدیران، که منجر به ارتقای سلامت در تصمیمات و فعالیت‌های آنان گردد از مسأله‌های اصلی این مقاله می‌باشد.

اهداف

۱. آشنایی با تأثیر عقلانیت قرآنی بخصوص بعد اخلاقی آن و باورهای دینی در ارتقای سلامت تصمیمات مدیران بر اساس آموزه‌های قرآن کریم
۲. ارائه الگویی برای اشاعه فضیلت‌ها و کاهش رذیلت‌ها در حوزه مدیریت با رویکرد اسلامی

سوالات

۱. مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار در ارتقای سلامت تصمیمات و فعالیت‌های مدیران بر اساس عقلانیت قرآنی بخصوص بعد اخلاقی آن و باورهای دینی چیست؟
۲. الگوی مفهومی مناسب برای اشاعه فضیلت‌ها و کاهش رذیلت‌ها در حوزه مدیریت با رویکرد اسلامی چیست؟

مروری بر مطالعات نظری

منظور از فضیلت، "ارزش‌ها" و رذیلت، "زشتی‌ها" است. مفهوم ارزش، از مفاهیمی است که بسیاری از محققان، در حوزه‌های مختلف همچون فلسفه، علوم تربیتی، اقتصاد، جامعه‌شناسی و روانشناسی بدان توجه نمودند. ارزش، تعاریف متعددی دارد و با توجه به بهره‌گیری علم مدیریت از علوم و دانش‌ها باید به آنها توجه داشت، از جمله:

مفهوم ارزش در دین - آن چیزی است که موافق شرع و مستوجب پاداش است و زشت آن چیزی است که مخالف شرع باشد و عذاب الهی را در پی داشته باشد. بنابراین اعمال دنیا بر حسب نتیجه‌شان در آخرت ارزیابی می‌شود و ارزش اشیا از جهت ضرر و زیان، افعالی است که برای آدمی بدست می‌آید (خاکی، ۱۳۸۱، ص ۴۶).

این مفهوم در فلسفه نیز معانی متعددی دارد برای مثال:

۱- در مشرب‌های ایده‌آلیستی، براین باورند که سرچشمه احساس‌ها و اندیشه‌های بلند آدمی، جهانی باید غیر از این جهان باشد که در آن زیست می‌کنیم، جهانی که همه چیز در آن همانطور که باید باشد، یافت می‌شود و آن، جهان حق، خیر و زیبایی است.

۲- در فلسفه‌های طبیعی، ارزش‌ها همان نتیجه و حاصل ارتباط ما با آنها و تلاش ما به سوی آنها و شکل‌گیری میل و رغبت و گرایش ما به سوی آنها باشد. در علم اقتصاد هم از ارزش دو معنا حاصل می‌شود:

الف . مطلوبیت شیء برای برآوردن نیازی

ب. معادل کالایی در هنگام مبادله با کالاهای دیگر در بازار در جامعه شناسی، ارزش، هنجار یا معیاری برای گزینش، از میان ابزار یا امکانات اجتماعی است و با موقعیت اجتماعی فرد منطبق است و در روانشناسی به ارزش های فردی و تعیین حد و مرز آن چه از نظر روانی یا اجتماعی و جسمانی معطوف است. ارزش، عبارت از احکام و داوری هایی است که فرد در ترجیح دادن یا ندادن موضوع ها یا اشیا صادر می کند. در مجموع، ارزش ها، معیاری است که به مقتضای آن، داوری، قضاوت و تصمیم گیری می کنیم و بر اساس آن، آن چه که مطلوب بوده یا در موقعیتی که در آن چند گزینه یافت می شود و رجحان دارد، تعیین می کنیم (خاکی، ۱۳۸۱، ص ۴۶). از این روی، فرایند تصمیم سازی را می بایست به گونه ای مدیریت کرد تا تصمیمات مورد نظر، بر اساس ارزش ها و پرهیز از زشتی ها اتخاذ گردد. از تصمیم گیری در سطوح مختلف تعاریف گوناگونی ارائه شده است. از جمله در تعریفی بسیار ساده، از تصمیم گیری انتخاب یک راه از میان راه های مختلف یاد شده است. همانطور که از این تعریف مستفاد می شود، کار اصلی تصمیم گیرنده دریافت راه های ممکن و نتایج ناشی از آن ها و انتخاب اصلح میان آنها است و اگر وی بتواند این انتخاب را به نحوی درست و مطلوب انجام دهد تصمیم های او موثر و سازنده خواهد بود (الوانی، ۱۳۸۵ - ب، صص ۲۰۰-۲۰۳). دیگر این که:

- تصمیم گیری تجزیه و تحلیل راه های موجود و انتخاب یک راه برای رسیدن به اهداف است.

- تصمیم گیری در واقع فرآیندی را تشریح می کند که از طریق آن راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد. در این فرآیند یک گزینش از میان شقوق مختلف برای حل یک مسئله انتخاب می شود. بنابراین تصمیم گیری در برگزیده انتخاب و گزینش است (سعادت، ۱۳۸۷، ص ۱۱۹).

- تصمیم گیری، فراگرد گزینش شیوه عمل خاصی برای حل یک مسئله یا مشکل ویژه است (علاقه بند، ۱۳۸۳، صص ۸۳-۱۵).

همانطور که در تعاریف فوق مشاهده می گردد، مفاهیمی در تصمیم گیری مستتر است که در تصمیمات جدا از نوع و سطح آن وجود دارد. مفاهیمی چون حق انتخاب

و گزینش، آگاهانه بودن، پویایی، فرآیندی بودن و نه لحظه ای بودن و تجزیه و تحلیل. البته در تصمیم گیری صرف انتخاب مطرح نیست، بلکه باید انتخاب بهینه صورت پذیرد. در آیه ۱۸ از سوره زمر آمده است، مژده به بندگان که سخنان را می شنوند و بهترین آن را انتخاب می کنند! «فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ» (زمر: ۱۸)

آنچه در سلامت بیشتر تصمیمات موثر است رعایت تضمین کیفیت در فرایند تصمیم گیری است، به نحوی که همه مراحل تصمیم گیری به درستی انجام پذیرد. در خصوص فرآیندهای تصمیم گیری به سه مورد اشاره می گردد:

۱. الوانی فرآیند تصمیم گیری را بطور کلی شامل شش مرحله می داند: مرحله اول، شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله ای است که در راه تحقق اهداف مانع ایجاد کرده است. در این مرحله باید کوشش شود مشکل اصلی و واقعی شناخته و به درستی تعریف شود.

مرحله دوم، یافتن راه حل های ممکن برای رفع مشکل مذکور است. احصای راه حل ها با توجه به تجربه های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس او انجام می گیرد. هرچه راه حل های بیشتری برای حل مشکل پیدا و تعیین شوند، انتخاب بهتری در تصمیم گیری صورت خواهد گرفت.

مرحله سوم، انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه حل های ممکن است. برای آنکه راه حل ها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند، لازم است آن ها را به وسیله معیاری مورد بررسی قرار دهیم. به عنوان مثال می توانیم هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار دهیم و سپس بسنجیم که کدام یک از راه حل ها هزینه کم تر یا سودی بیشتر عاید سازمان می کنند.

مرحله چهارم، تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه حل های ممکن است. به عنوان مثال در این مرحله، هزینه های حاصل که از به کارگیری هر یک از راه حل ها محاسبه می شوند، اساس ارزیابی بعدی قرار می گیرند. بر اساس معیارهای انتخاب شده نتایج مثبت و منفی هر یک از راه حل ها در این مرحله مشخص می شوند.

مرحله پنجم، ارزیابی راه حل ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آن هاست. هر راه حل، با توجه به نتایجی که از آن نصیب سازمان خواهد شد، با سایر راه حل ها مقایسه می شود و اولویت راه حل ها تعیین می شوند. گاهی اوقات ارزیابی راه حل ها و تعیین اولویت آنها مشکل می شود، زیرا بر اساس یک معیار راه حلی در اولویت قرار می گیرد در حالی که از جهت معیاری دیگر آن اولویت را نخواهد داشت. در چنین حالاتی مدیر باید بکوشد معیاری تلفیقی به وجود آورد و ارزیابی را بر اساس آن انجام دهد.

مرحله نهایی در فرآیند تصمیم گیری انتخاب یک راه از میان راه های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است. این مرحله در انتهای مرحله ارزیابی و تعیین اولویت ها، خود به خود تحقق می یابد و راه حلی که بهترین نتیجه را حاصل ساخته و بالاترین درجه اولویت را دریافت داشته، راه حل انتخابی است. اما منظور ما در اینجا بیان راه حل مذکور به صورت تصمیم متخذه از جانب مدیر است که می تواند گامی مستقل در فرایند تصمیم گیری به شمار آید (الوانی، ۱۳۸۵-ب، صص ۲۰۳-۲۰۰).

۲. کتاب سیستم ها و فنون اطلاعات مدیریت استراتژیک فرآیندهای تصمیم گیری را در هشت مرحله آورده به نحوی که همه فرآیندهای تصمیم گیری را می توان با دارا بودن هشت مرحله زیر در نظر گرفت (بهرنگی، ۱۳۷۹، صص ۲۶ و ۲۷، نقل از راولی):
 - ایجاد یک بازده هدف، بدون ابهامی که با آن بتوان بازده را ارزشیابی کرد و به این صورت مسئله را تعریف نمود. مثال های نوعی عبارتند از: پیشینه کردن سود و کمینه کردن هزینه، یا پیشینه کردن کیفیت خدمات .
 - بیان هدف بازدهی به شکل رقمی و اصطلاحات مالی که با گردآوری دادهای مناسب برای آن انجام می گیرد .
 - انتخاب مجموعه ای از جانشین های ممکن برای ملاحظه. این مرحله فقط راهبردهای جانشین را که شناخته شده اند مورد ملاحظه قرار می دهد، و بنابراین فرض می کند همه جانشین ها شناخته شده اند.

- تعیین و ایجاد الگوی مورد استفاده در نشان دادن راهبردها بر حسب هدف بازدهی و مشخص کردن ارزشها (وسایل اندازه گیری) پارامترهای موجود در آن فرآیند.
- رتبه بندی هدف های بازدهی
- تعیین آن راهبردی که برای هدف بازدهی به وجود آمده در مرحله ۱ بهترین ارزش را قائل است و یا آن را بهینه می سازد .
- اجرای راهبرد انتخاب شده
- کنترل موفقیت آن راهبرد

۳. علاقه بند نیز فرآیند تصمیم گیری عقلانی و اجرای آن را شامل چهار مرحله به شرح زیر می داند:

- تعریف و تشخیص مسئله یا مشکل
- دستیابی به راه حل های فرضی
- ارزشیابی راه حل ها و گزینش راه حل یا شیوه عمل مناسب
- اجرای تصمیم

وی اضافه می کند که تعریف و تشخیص مشکل، مستلزم آشنایی با زمینه مشکل و داشتن چارچوب فکری معتبر است تا به موجب آن بتوان رابطه مشکل را با جوانب مختلف کار و فعالیت سازمان تشخیص داده و با شناخت و آگاهی و بدون تعصب به حل آن پرداخت. جست و جوی راه حل ها، مستلزم خلاقیت است تا از وسوسه قبول اولین راه حل پرهیز کرده به راه حل های فرضی بیشتری دست یافت. در این صورت، احتمال انتخاب راه حل مناسب بیشتر می شود. ارزشیابی و گزینش راه حل مناسب، مستلزم گردآوری شواهد و اطلاعات است تا در پرتو آن، راه حل های فرضی، واقع بینانه بررسی شوند. بالاخره راه حل یا شیوه عمل انتخاب شده ابتدا باید در بخش کوچکی از فعالیت های مربوط سازمان به طور آزمایشی اجرا شود تا از موثر بودن آن اطمینان حاصل کرد (علاقه بند، ۱۳۸۳، صص ۱۵-۸۳).

علاوه بر فرآیند تصمیم گیری، توجه به نوع بندی تصمیمات نیز در اتخاذ تصمیمات سالم موثر است.

نوع بندی تصمیمات براساس ملاک های مختلف صورت می گیرد. برخی از ملاک ها میزان اطمینان در نتایج را معیار تقسیم بندی خود قرار می دهند و برخی دیگر ملاک مشارکت یا عدم مشارکت و...، که در ادامه به برخی از آنها اشاره می گردد.

بارنارد معتقد است که تصمیم گیری در طبقه بندی های فردی و سازمانی قرار می گیرند. تصمیمات سازمانی تصمیم هایی هستند که مدیران با توجه به سازمان رسمی خود اتخاذ می کنند. چنین تصمیماتی اغلب به زیر دستان تفویض می شود. در حالی که تصمیمات فردی تصمیم هایی هستند که مدیران به عنوان یک فرد مستقل از سازمان اتخاذ می کنند و این نوع تصمیم قابل تفویض نیست (پورا براهیمی، ۱۳۸۶، صص ۱۴۳ و ۱۴۴).

دیگری تصمیمات معمول و غیر معمول است، که تصمیمات معمول، آن دسته از تصمیمات هستند که بر پایه یکسری از اصول و قواعد از پیش تعیین شده و بر مبنای روال کاری مشخص اتخاذ می گردند. تصمیمات غیر معمول آن دسته از تصمیمات هستند که در موقعیتهای جدید و غیر تکراری اتخاذ می گردند، در این نوع از تصمیمات از قبل روال کاری مشخصی برای موضوع به علت غیر تکراری بودن، تعیین نشده است.

علاوه بر آن تصمیم گیری مقطعی در برابر تصمیم گیری استراتژیک (دراز مدت) مطرح است، که تصمیمات مقطعی معمولاً روزانه توسط مدیران رده پایین (مانند دستیاران و معاونین) انجام می گیرد. این تصمیمات معمولاً جزئی از برنامه ریزی کوتاه مدت است. تصمیمات استراتژیک در رابطه با مسائل نو و پیچیده پیش می آید و اغلب با طیف وسیعی از عوامل متغیر مثل وضعیت اقتصادی، رقابت با رقبای، مذاکره با اتحادیه های کارگری، تغییرات سیاسی و اجتماعی رو به روست (عباس زادگان، ۱۳۸۱، ۴۹-۴۱). علاوه بر فرایند تصمیم گیری و نوع بندی آن، شناخت سبک های تصمیم گیری و روش های آن که در ذیل به آن اشاره می گردد، نیز در اثربخشی تصمیمات مدیران سودمند خواهد بود.

الف- سبک های تصمیم گیری

یک دیدگاه درباره سبکهای تصمیم گیری می گوید که انسان ها روی دو بعد تصمیم گیری با یکدیگر متفاوتند. اولین بعد، شیوه تفکر افراد است. بعضی از ما در تفکر با پردازش اطلاعات به منطقی و عقلایی بودن گرایش داریم. یک فرد عقلایی به اطلاعات به طور منظم می نگرد و اطمینان حاصل می کند که قبل از تصمیم گیری همخوانی منطقی وجود دارد. سایر افراد به خلاقیت و قضاوت شهودی و ایمانی گرایش دارند. انسان شهودی و ایمانی مجبور نیست اطلاعات را به شیوه منظم پردازش کند و با یک نگاه کلی هم احساس راحتی می کند.

بعد دیگر، تحمل برای ابهام را توصیف می نماید. مجددا بعضی افراد برای ابهام تحمل کمی دارند. اینها بایستی نظم و ترتیب و همخوانی در روشی که اطلاعات ساختار داده شده اند؛ داشته باشند؛ به طوری که ابهام به حداقل برسد. از طرف دیگر، بعضی از آدم ها سطح بالای ابهام را تحمل می کنند و می توانند به طور همزمان بسیاری از اندیشه ها را پردازش کنند (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۷، صص ۱۶۶-۱۴۰). وقتی که این دو بعد ترسیم شوند، چهار سبک تصمیم گیری به وجود می آید: دستوری، تحلیلی، ادراکی، رفتاری.

سبک دستوری: افرادی که از این سبک استفاده می کنند، برای ابهام تحمل پایین دارند و در شیوه تفکرشان عقلایی هستند. اینها کارآمد و منطقی می باشند. افرادی که نوع دستوری را بکار می برند، اغلب موجب می شود که با حداقل اطلاعات و ارزیابی تعداد معدودی از راه حل ها به تصمیم گیری مبادرت ورزند.

سبک تحلیلی: افرادی که از این سبک بهره می گیرند، تحمل ابهام بالاتر از سبک دستوری دارند. آنها قبل از تصمیم گیری، اطلاعات زیادی می خواهند و راه حل های قابل توجهی را ملحوظ می دارند تا افراد پیرو سبک تصمیم گیری دستوری. تصمیم گیران تحلیلی به بهترین وجه به عنوان تصمیم گیران دقیق با توانایی انطباق با موفقیت های منحصر به فرد، خصوصیت یافته اند.

سبک ادراکی: افرادی که سبک ادراکی را به کار می‌گیرند، به مسائل به طور وسیع می‌نگرند و راه‌های زیادی را جستجو می‌کنند. آن‌ها بر بلند مدت تمرکز دارند و در یافتن راه حل‌های خلاق برای مسائل بسیار خوب هستند.

سبک رفتاری: تصمیم‌گیرانی که این سبک را اعمال می‌کنند با دیگران خوب کار می‌کنند. آن‌ها درباره دستاوردهای زیردستان توجه دارند و پیشنهادهای دیگران را می‌پذیرند. این افراد اغلب از جلسات برای ارتباطات بهره می‌گیرند و سعی دارند از تعارض بپرهیزند. پذیرش دیگران برای این سبک تصمیم‌گیری حائز اهمیت است.

با وجود اینکه این چهار سبک تصمیم‌گیری، متمایز هستند، بیشتر مدیران، بیش از یک سبک را به کار می‌گیرند. احتمالاً بیشتر واقعی است تا درباره سبک غالب تصمیم‌گیری یک مدیر و سبک جایگزین او بیاندیشیم. علی‌رغم اینکه بعضی از مدیران اغلب به طور منحصر به فرد بر سبک غالب خودشان تکیه می‌کنند. برخی دیگر، قابلیت انعطاف دارند و بسته به موقعیت از سبک‌های مختلف استفاده می‌کنند (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۷، صص ۱۶۶-۱۴۰).

ب- روش‌های تصمیم‌گیری

روش تصمیم‌گیری متمرکز و غیر متمرکز

روش متمرکز در یک مجموعه سازمانی هنگامی است که تمام تصمیمات، در رده بالا توسط روسای طراز اول اتخاذ می‌گردد. به طور کلی در نظام تمرکز یافته هدف اصلی آن است که عمده تصمیمات را در حوزه فعالیت روسای طراز اول متمرکز سازند.

روش غیر متمرکز در این روش تصمیم‌گیری، هدف اصلی بر این استوار است تا مدیران طراز اول تقسیم مسولیت نمایند. این امر مدیران رده‌های پایین را قادر می‌سازد تا در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. از محسنات این روش عدم درگیر شدن مدیران طراز اول در جزئیات کوچک فعالیت‌های روزانه می‌باشد (عباس‌زادگان، ۱۳۸۱، صص ۴۹-۴۱).

ج- تصمیم‌گیری به روش بررسی فردی و بررسی گروهی

در روش فردی یک مدیر شخصا تصمیم می‌گیرد. در واقع هنگامی که فرصت کافی برای تصمیم‌گیری فردی وجود داشته باشد و یا مخارج مشکل گروهی در راستای رسیدن به تصمیم، زیاد باشد می‌بایست از روش تصمیم‌گیری فردی استفاده نمود.

در روش تصمیم‌گیری گروهی یک مدیر همراه با یک یا دو نفر از کارکنان خود، با همکاری یکدیگر مشکل خاصی را تحت بررسی قرار می‌دهند. مهمترین مزیت تصمیم‌گیری گروهی این است که به مدیران شرکت‌کننده فرصت می‌دهد تا داده‌های اطلاعاتی را گردآوری کرده و راه‌های مختلف و جدید را بیازمایند (عباس-زادگان، ۱۳۸۱، صص ۴۹-۴۱).

روش تصمیم‌گیری گروهی خود فنون مختلفی دارد که از آن جمله می‌توان به فن بارش مغزی^۲، فن گروه اسمی، فن دلفی^۳، روش توافق به وسیله کارت، ماتریس انتخاب زوجی و فن رتبه‌بندی معیارها و ضابطه‌ها اشاره کرد (علوی، ۱۳۸۶، ص ۱۲۱ نقل از: کلی).

آنچه در نگاه علم مدیریت روز درباره تصمیمات موثر و کارآمد مطرح است- ضمن داشتن وجوه مشترک بسیار- تمایزاتی نیز با تصمیم‌گیری در نظام عقلانیت قرآنی و تاثیر آن بر سلامت تصمیمات مدیران دارد. از آنجا که آرمان اسلام، دستیابی انسان به کمال وجودی خویش در مسیر الهی است، لذا ظرفیت‌ها و قابلیت‌هایی که در این زمینه در قرآن کریم به آن اشاره دارد، سهم به‌سزایی در نیل به تصمیمات مناسب و سالم خواهد داشت.

عقلانیت قرآنی و ارتقای سلامت تصمیمات مدیران

در قرآن کریم در سوره بقره- آیه ۲۲۷، آل عمران- ۱۵۹، ۱۸۶، طه- ۱۱۵، لقمان- ۱۷، شوری- ۴۳، احقاف- ۳۵، محمد- ۲۱ و طه- ۱۱۵ اشاراتی کلی به امر تصمیم‌گیری شده است که با استعانت از آنان دو بعد از تصمیم‌گیری استنباط شده است:

۱. **بعد فردی:** که نهایتاً باید فرد تصمیم بگیرد و امر تصمیم‌گیری صرفاً یک فرایند ذهنی است که انجام می‌پذیرد و آثار آن عمدتاً به خود تصمیم‌گیرنده برمی‌گردد. در این بعد جمع‌آوری هر چه بیشتر اطلاعات و مشورت با دیگران صرفاً به منظور تبیین واضح‌تر مسئله صورت می‌گیرد و به عبارتی مراحل تصمیم‌سازی را شامل می‌شود.

۲. **بعد مدیریتی:** تصمیم‌گیری مدیریت در حوزه تعالیم اسلامی و عقلانیت قرآنی و تاثیر آن بر سلامت تصمیمات مدیران مطرح است که عمده بحث ما در این مقاله است و آنها عبارت خواهند بود از:

۱. **اتکال به خداوند و طلب یاری از او در این امر تصمیم‌گیری:** مبدا و منشا هر تصمیم انسان است و علت فاعلی آن همانا ایمان و اعتقاد انسانی است. در هر مکتبی این علت و شکل تصمیم بسته به ارزش‌های اعتقادی و مکتبی است. لذا مدیر اسلامی بنابر ساختار اعتقادی و ارزش ذهن خویش به سوی استعانت از خداوند برای فائق آمدن بر متغیرهای محیطی غیرقابل کنترل با تصمیم خود متمایل است. انسان در نهایت کمال در برابر قدرت خداوند ناتوان است و مدیران همواره باید به او توکل داشته باشند تا در بهره‌مندی از پیشامدهای غیرمترقبه رحمت‌های خود را مشمول حال آنان نمایند. لذا برای جلب عوامل و نیروهای مادی و غیرمادی خارج از حیطه دانش، نگرش و مهارت و قدرت باید به خداوند توکل داشت.^۵

۲. **مشارکت و مشاوره در تصمیم‌گیری:** در نظام مدیریت براساس عقلانیت قرآنی، به عقل هر فردی در هر درجه و مرتبه‌ای که علو تعالی باشد اکتفا نشده، زیرا می‌بینیم پیامبر عزیز اسلام (ص) با همه نبوغ ذاتی و هوش فوق‌العاده‌ای که داشتند، و علاوه بر تاییدات وحی، از اندیشه ژرف و تابناکی برخوردارند بودند، با این وصف به اندیشه دیگران و یاری گرفتن از آنها بسیار اهتمام می‌ورزیدند و در موارد بسیاری با اصحاب خود به مشورت می‌نشستند. از جمله در جنگ احد و احزاب.

- در این مورد شواهد بسیار دیگری نیز وارد است که برای کسب اطلاعات بیشتر خوانندگان را به منابعی در این زمینه ارجاع می‌دهیم.^۶
۳. ثبات، پایداری و قاطعیت در تصمیم‌گیری: مدیر در راس هرم سازمان قرار دارد و رهبر و پیشرو کارگزاران سازمان است و بر حسب موقعیت اجرایی خود و مسئولیتی که بر عهده دارد، مرکز ثقل اندیشه‌ها، طرح‌ها و پیشنهادات و در حقیقت آخرین مرجع برای تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی و اتخاذ تصمیم برای عمل است. از این جهت به لحاظ موقعیت خود به اراده نیرومندی نیازمند است تا پس از بررسی تمام جوانب تصمیم قاطع بگیرد و هر نوع تردید و دودلی را کنار بگذارد و با اعتماد و عنایت الهی نظر خود را صادر کند (سبحانی، ۱۳۷۲). خوانندگان عزیز برای اطلاعات بیشتر به این منابع مراجعه کنند.^۷
۴. سلامت روحی و روانی و تمرکز حواس در تصمیم‌گیری: از آن جا که تصمیم‌گیری و اجرای آن زمانی نتایج‌بخش رضایت‌بخش و سودمند در پی خواهد داشت که تصمیم براساس تعقل و خرد انسانی و با علم و آگاهی و شناخت گرفته شود. لذا نباید در حالت عصبانیت، شهوت و هیجان، خشم و غضب که موجب از اختیار خارج شدن فکر و اندیشه انسان می‌شود، اقدام به اتخاذ تصمیم نمود. علی (ع) می‌فرماید: هرگز در حالت غضب غالب و شهوت قاهر تصمیم نگیرید. زیرا در آن وضعیت نه تنها فکر و اندیشه تحت تصرف عقل و خرد انسانی نیست، بلکه تمام اعضاء و جوارح شخص نیز از تصرف و سلطه عقل خارج می‌شود (نهج‌البلاغه، ص ۱۷۰).
۵. عدالت، انصاف و توجه به زیردستان در هنگام تصمیم‌گیری: علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: زنهار بین خود و کسانی که بر آنها حکم می‌رانی حجاب جاه و مقام حایل نکنی. آن حضرت وقتی که پای منافع عامه در میان بود، اغماض و گذشت را جایز نمی‌دانست و تدابیری برای جلوگیری از تضییع حقوق عامه اعمال می‌کردند.

علاوه بر مطالب فوق که به اشکال مختلف به موضوع تصمیم‌گیری و نقش عقلانیت در آن می‌پردازد مطالب دیگری از آیات قرآن کریم استنباط می‌گردد که نقش عقلانیت را از زوایای تاثیرشان بر سلامت تصمیمات مورد توجه قرار می‌دهد. به این مفهوم که قرآن کریم، پس از توحید، معاد را به عنوان چشم‌انداز و هدف غایی بیان کرده و همه انسان‌ها را به توحید فرا می‌خواند و به معاد و جزای خیر و شر بشارت و بیم می‌دهد. بشارت به آنانی که در زندگی دنیا دستورات الهی را رعایت کرده و با صداقت، سلامت و مهربانی تعامل می‌کنند. حرام خدا را حرام و حلال خدا را حلال می‌دانند، به واجبات عمل می‌کنند و از محرمات دوری می‌جویند، تقوای الهی پیش می‌گیرند و راه راست می‌پیمایند.^۸ مدیران معتقد به آموزه‌های قرآنی و دینی، به عدل و رعایت انصاف در سازمان‌شان می‌اندیشند و آرمان و هدف غایی مدیران رستاخیز و معاد است. آنان امید دستیابی به منافع ناشی از سرمایه‌گذاری انسانی، اقتصادی و معنوی را علاوه بر نتایج کوتاه مدت، در آینده بسیار دور دارند، حتی پس از مرگ. در واقع به معنی دقیق، آنان مدیران و رهبران آینده‌نگر و مدیرانی برای فردایند.

مدیران قیامت باور و دیندار در تصمیماتشان جدی و امیدوارند. آنان به کوچک‌ترین روزنه‌های امید، دل می‌بندند و برای رسیدن به اهداف تلاش می‌کنند. امیدواری آنان سبب می‌شود که موفقیت‌های زیادی نصیبشان گردد و حتی امید کوچک آنان به امید بزرگ تبدیل می‌شود. همان‌طور که موسی (ع) به امید شعله‌ی آتش رفت، اما با مقام نبوت و رسالت بازگشت.^۹

مدیران اسلامی و معتقد، که تقوای الهی پیشه می‌کنند، همیشه به یاد خدا بوده و به آن اهمیت بسیار می‌دهند. به واسطه‌ی همین معنی، خداوند به آنان نفس مطمئنه همراه با قدرت تمیز حق از باطل می‌دهد^{۱۰} و همین نفس مطمئنه و متقی، آنان را به مقام بندگان خاص و سرانجام به بهشت جاویدان می‌رساند. این امر، یعنی تلاش به امید آینده و فردایی بسیار دور که شاید حتی نتایج و منافع آن در این دنیا نصیب آنان نمی‌گردد.

استنباط پنج مؤلفه از سوره مبارکه فرقان^{۱۱} و تعهد به رعایت این مؤلفه‌ها در عمل، متضمن ارتقای سلامت تصمیمات مدیران در نظر گرفته شده است. این پنج مؤلفه

عبارتنداز: سود، زیان، مرگ، زندگی و رستاخیز. به این معنی که مدیران می‌کوشند تا در سازمان تحت مدیریتشان کمترین ضرر متوجه سازمان و کارکنان آنان گردیده و بیش‌ترین سود و منفعت عایدشان شود. این سود و ضرر، هم می‌تواند مادی و مالی باشد و هم معنوی و اخلاقی. همچنین می‌کوشند، تعریف روشن و درستی از مفهوم مرگ پیدا کنند و مرگ را آغاز یک زندگی جدید بدانند. بنابراین به جهت باوری که به آن دارند، از انجام امور و اخذ تصمیماتی که به ضرر خود و سازمان است، پرهیز نموده و زندگی فردی و سازمانی را به گونه‌ای می‌سازند که انگار هرگز مرگ به سراغ آنان نخواهد آمد.

امیدواری سرلوحه حیاتشان خواهد بود و قادرند همزمان بین زندگی و مرگ تعادل و تعاملی منطقی و حکیمانه برقرار سازند و با هردوی آنها مأنوس شوند. می‌دانند همان خدایی که خالق زندگی و حیات آنان است، مرگ و ممات آنان را نیز او خلق کرده است^{۱۲}. باور به رستاخیز و قیامت مؤلفه پنجم است. مدیران و رهبران دین باور، ایمان به مرگ را در خود پرورانده و با اعتقاد به قیامت و روز رستاخیز رأفت و دقت بیشتری داشته تا به واسطه آن فرایندهای تصمیم‌گیری به درستی و فارغ از وسوسه‌های رذیلانه و منطبق بر فضیلت‌ها اخذ گردد. زیرا اعتقاد به رستاخیز حاوی این هشدار است که خلقت انسان از سوی خداوند بی‌حکمت و بی‌حساب و کتاب نیست. هرکس ذره‌ای کار خیر و یا شر بکند، به حسابش رسیدگی خواهد شد^{۱۳}. منظور از وسوسه‌های رذیلانه کلاهبرداری، دروغ، حرام‌خواری و رشوه و نزول خواری و... و غرض از فضیلت‌ها رعایت حلال و حرام، عدل و انصاف، صداقت و... می‌باشد.

با این شرح مختصر در اهمیت و ضرورت موضوع، هریک از مؤلفه‌های پنج‌گانه ناظر بر فرایند سلامت تصمیم‌گیری مدیران در حوزه مدیریت با رویکرد اسلامی مورد بررسی قرار می‌گیرند:

۱. سود

مقصود از سود، منافع مادی و معنوی است که به واسطه مدیریت کارآمد و اثربخش نصیب کارکنان، سازمان و جامعه می‌شود. عدم ترجیح منافع خود بر منافع کارکنان و

سازمان، و باور به این که اگر از منافع خویش به نفع دیگران بگذریم، در واقع برای آینده خود سرمایه‌گذاری بزرگی کرده و خداوند آن را در حساب رستاخیزمان ذخیره می‌کند و در روز موعود به ما با اجر بیشتری بازگردانده خواهد شد. لذا باور به این معنی کمک خواهد کرد تا به گونه‌ای فرایند سلامت تصمیمات مدیران را مدیریت کنیم تا بیشترین فایده را برای سازمان و افراد آن در برداشته باشد.

۲. ضرر

مقصود از ضرر، خسارت مادی و معنوی است که به واسطه عدم مدیریت مؤثر و صحیح بویژه در فرایند تصمیم‌سازی^{۱۴} و تصمیم‌گیری^{۱۵} نصیب کارکنان، سازمان و جامعه می‌شود. در قرآن کریم در تحلیل خسران و راه‌های جلوگیری از آن به نکات قابل تاملی اشاره شده است.^{۱۶} این نگرش از باور مدیران دین‌مدار نشأت می‌گیرد آنانی که معتقدند نه تنها نباید خسارت و ضرری متوجه کارکنان و سازمان شود، بلکه در جایی که اقتضا نماید حاضرند خود خسارت‌ها را تقبل کنند. علاوه بر آن تلاش خواهند کرد تا هیچ‌گونه ضرری به دیگران نیز نرسیده و از این طریق زمینه‌های بروز خسارات بزرگ‌تر را از بین خواهند برد.

۳. مرگ

منظور از مرگ، آخرین حلقه از چرخه حیات سازمان است.^{۱۷} چنانچه مدیران آن را فراموش کنند، فروپاشی سازمان شان را تهدید کرده و همه منافع مادی و معنوی ناشی از تلاش‌های آنان در معرض نابودی قرار می‌گیرد. به عبارتی دیگر سازمانشان ورشکسته شده و نارضایتی حاصل از آن دامان دیگران (کارکنان، سازمان و جامعه) را هم گرفته و از پی آن سازمان‌های رقیب، گوی سبقت می‌ربایند. البته این یک چهره از کارکرد مدیریت بوده و چهره دیگر و مهم‌تر آن، تلاش برای ایمان به مقوله مرگ و فروپاشی زندگی سازمانی است. اگر می‌خواهیم مرگ و فروپاشی را به عنوان پایان زندگی عادی و سازمانی در آغوش نگیریم، باید تقوا پیشه کنیم، همدیگر را دوست داشته و چیزی را که برای خود نمی‌پسندیم برای دیگران نپسندیده^{۱۸} و راهبرد

امیدواری، خلاقیت و نوآوری را در دستور کارمان قرار دهیم. باور و تمسک به سوره ملک که اشاره به خلقت مرگ و حیات دارد، تقویت کننده امید به استمرار و تداوم است نه ایستایی و پایان. چنانچه درست و خداپسندانه زندگی کنیم فانی نبوده و مسافر دیار باقی خواهیم بود.^{۱۹} با این باور و اعتقاد است که می‌توانیم مجدداً حیات اولیه سازمان خویش را بازستانده و به طور مستمر از آثار و منافع ناشی از تقوای الهی و خلاقیت و نوآوری بهره برده و آینده خویش و سازمانمان را تدبیر کنیم و به اصطلاح سرا و دیار فانی و باقی خویش را آبادان‌تر سازیم.

۴. حیات

مرگ و حیات همسایه دیوار به دیوار هم‌اند. اگر چه فاصله‌ای بسیار کم میان آن دو است، ولی پرکردن همین فاصله کم، بسیار ظریف و دشوار است. درک ارزش حیات و زندگی به نحوی که قدر آنچه را که داریم بدانیم و به خاطر مواهب و داشته‌ها، خداوند متعال را شاکر باشیم، اولین وظیفه ما به مثابه مدیران دین مدار است. دومین وظیفه تلفیق کار با زندگی است. یعنی به گونه‌ای سازمان را مدیریت کرده و زمینه‌های مساعد اخذ تصمیمات را فراهم سازیم که از زمان کار لذت برده و احساس خستگی نکنیم و در عین آنکه کار را بهترین تفریح خویش می‌دانیم، تلاش در مسیر اهداف سازمان را عبادت شمرده و آن را در راستای حدیث معروف "الدنيا مزرعه الاخره" تلقی کنیم.

وقتی مدیران زمینه‌های مناسب را برای اخذ تصمیمات صحیح و موثر و کارآمد در جهت حل مسایل اساسی سازمان فراهم می‌کنند و از کار خود لذت برده و شکوفایی خویش را مرهون زیبا کارکردن در سازمان برای رضای خدا می‌پندارند، در واقع نقششان را به مثابه یک مدیر دین دار و اسلامی ایفا کرده و در غنی سازی ذخایر اخروی می‌کوشند. مساعد کردن زمینه‌های کار لذت بخش، همراه با نوع دوستی و کمک به یکدیگر برای رفع مشکلات و حل مسایل سازمانی به ویژه در فرایند سلامت تصمیمات مدیران، در واقع کمک به افراد در ساختن و مهیا کردن زندگی سعادت‌مند و ماندگار در سرای فانی و باقی است.^{۲۰} این اصل در واقع چشم‌انداز و رسالت مدیران را

در حوزه مدیریت اسلامی رقم می‌زند. مدیری که خود را در چنین افق بلندی ببیند، مدیر آرمان خواه اسلامی است.

۵. رستاخیز

رستاخیز، روز موعود و وعده گاه حسابرسی انسان ها، نشان از حکیم بودن خداوند متعال دارد و اینکه هیچ چیزی در این دنیا بدون حساب و کتاب نیست. همه خوبی‌ها و بدی‌های افراد، حتی اگر ذره‌ای باشد محاسبه خواهد شد. در رستاخیز دیگر از سفارش، تقلب و تخلف خبری نیست. همه چیز شفاف و عریان است. آنچه برای انسان های پرهیزگار می‌ماند، سرافرازی، سرور و لذت است و آنچه نصیب انسان های بدکار می‌شود، سرافکنندگی، پشیمانی و محنت خواهد بود. آیا فکر نمی‌کنید یکی از خصوصیات مدیریت دین مدار و اسلامی تقویت همین باور باشد؟

قرآن کریم اشاره دارد که انسان ها وقتی خدا و روز رستاخیز را فراموش کنند، در زندگی مرفه مادی فرو می‌روند و به فساد و هلاکت کشیده می‌شوند و سرزمین دلشان هم چون بیابانی خشک و بایر، از گل‌های ملکات ارزشمند انسانی و میوه‌های فضیلت و حیات معنوی خالی می‌شود.^{۲۱} باور به رستاخیز نوعی کنترل درونی را در انسان ها بارور و بالنده می‌سازد به طوری که بدون نظارت ما فوق و بادقت و هوشیاری کار می‌کنند.

باور به رستاخیز بیش از آنکه آموختنی باشد به دست آوردنی است. وقتی مدیران بسیاری از تصمیمات را در خلوت، فقط به خاطر ترس از خدا و ایمان به رستاخیز و روز حساب و کتاب و رسیدگی به ذره ذره اعمال انسان ها، بدون حب و بغض و عاری از تبعیض و رعایت عدالت و انصاف می‌گیرند، در واقع نهال ایمان به رستاخیز را در وجود خود و کارکنانشان می‌کارند و بدین وسیله آنها را نیز به این ارزش ها فرا می‌خوانند. یا وقتی مدیران سازمان ها به خاطر پاداش بزرگ در روز رستاخیز، از پاداش ها و مزایای دنیوی خویش می‌گذرند، در حال آموزش عملی باور به دینداری، به کارکنانشان می‌باشند.

جمع بندی

از میان وظایفی که برای مدیران در اغلب نظریه‌ها و مفاهیم مدیریت در نظر گرفته شده است، تصمیم‌گیری و میزان علم و توان مدیران از فرایند اخذ تصمیمات یکی از این وظایف است که در واقع به نوعی یکی از معیارهای کلیدی در تأیید یا تعیین آنان نیز به شمار می‌رود. مدیرانی که نتوانند تصمیم بگیرند و یا در اخذ تصمیمات متزلزل باشند در اصل مدیر نیستند. تصمیم‌گیری جوهر اصلی فرایندهای مدیریت و قلب تپنده سازمان است. در دنیای امروز سازمان‌ها در فضای پیچیده رقابتی و به شدت در حال تغییر و حتی ابهام قرار دارند. لذا برای این که بتوانند به سرعت و در عین حال به درستی حرکت و فعالیت کنند نیازمند تصمیم‌گیری صحیح و به موقع در مواجهه با مشکلات و مسایل سازمانی می‌باشند. چرا که مدیران سازمان‌ها پیوسته با مسئله‌های مختلف مواجه‌اند و در فرایند حل مسئله یکی از اقدامات اساسی انتخاب بهترین راه‌حل از میان راه‌حل‌های پیشنهادی است. بدیهی است انتخاب بهترین راه‌حل علاوه بر علم مدیریت مستلزم عقلانیت و باور است. چه بهتر که این عقلانیت با عقلانیت قرآنی و این باور با باور دینی همراه باشد.

عقلانیت قرآنی و باورهای دینی علاوه بر تأیید و تأکید بر فرایندهای علمی تصمیم‌گیری، می‌توانند در شرایط بسیار پیچیده که از سیستم‌ها و فرایندسازی‌های مختلف تصمیم‌گیری نیز کمتر کاری ساخته است به کار آید. آنچه که در مطالعات نظری تحت عنوان مشکلات و تنگناها در تصمیم‌گیری‌ها اشاره شده است، از قبیل مهارت‌ها، عادت‌ها و اعمال غیرارادی که در قلمرو دانش و آگاهی قرار ندارند و نیز برخی ارزش‌ها و پندارهای تأثیرگذار از جمله میزان وفاداری و عدم وفاداری به سازمان و آسیب‌های ناشی از رودربایستی و گرایش‌های فردی و قومی و قبیله‌ای و بانندی می‌توانند به کمک و استعانت از عقلانیت قرآنی و باورهای دینی مرتفع گردند. در این مواقع و در این چنین شرایطی است که مهارت فرقانی ناشی از تقوای الهی می‌تواند کاملاً به مدد و کار مدیر آید. قرآن کریم در زمینه ارتقای سلامت تصمیمات مدیران و نقش و تاثیر آن در انتخاب درست (در آیات مختلف از جمله آیات ۹ و ۲۳ از سوره نمل، ۲ و ۳ از سوره طلاق و ۵۶ از سوره قصص) اشاراتی داشته است. یکی از این

اشارات مهم نکته ای است که در آیه ۲۹ از سوره انفال به آن می‌پردازد و آن چیزی نیست جز مهارت فرقانی. مهارت فرقانی بیش از آنکه آموختنی باشد، دریافتنی و کسب کردنی است. آن را به جای آموختن از استادان و مدرسان، باید از خدای متعال طلب کرد. راه و روش یافتن آن، ایمان به خدا و تقوای الهی است. در این صورت است که خداوند علم و مهارت فرقانی را در اختیار ما می‌گذارد. فرقان وسیله شناخت حق از باطل، درست از نادرست در همه‌ی نظام حیات بشر در مسیر زندگی فردی و اجتماعی است. معیار محکمی است در زمینه‌ی افکار و عقاید و قوانین و احکام و آداب و اخلاق.

بسیاری از آسیب‌هایی که متوجه مدیران سازمانها است، به عدم تشخیص و یا پایین بودن توان تشخیص آنان در حق یا باطل بودن اموری است که در فرایند تصمیم سازی یا تصمیم‌گیری با آن سروکار دارند. چه بسیار افرادی که در ظاهر به ما اظهار دوستی و همکاری می‌کنند و آن قدر در این گونه مهارت‌ها قوی هستند که به راحتی گول آنها را می‌خوریم و آنچه را می‌گویند، باور می‌کنیم، و یا با مستندات می‌مواجه می‌شویم که از هر جهت برای اخذ تصمیم نهایی کامل به نظر می‌رسند. اگر چه شناخت عوامل سازمانی و مطالعه و پرس و جو و دقت نظر به کمک ما می‌آیند، اما هیچ کدام نمی‌توانند در تشخیص بین حق و باطل، جای‌گزین قابلیت و توانمندی تقوای الهی شوند. در بسیاری از شرایط، حب و بغض‌ها و گناهان، حجاب ضخیمی بر چهره حق می‌افکنند و درک و دید آدمی را کور می‌کنند.^{۲۲}

خداوند در قرآن کریم سوره انفال آیه ۲۹ چنین می‌فرماید: "ای کسانی که ایمان آورده‌اید، اگر تقوا پیشه کنید، خداوند فرقان در اختیار شما می‌گذارد!" یعنی قدرت شناخت حق از باطل، سره از ناسره و درستی از کژی را به شما ارزانی می‌دارد.

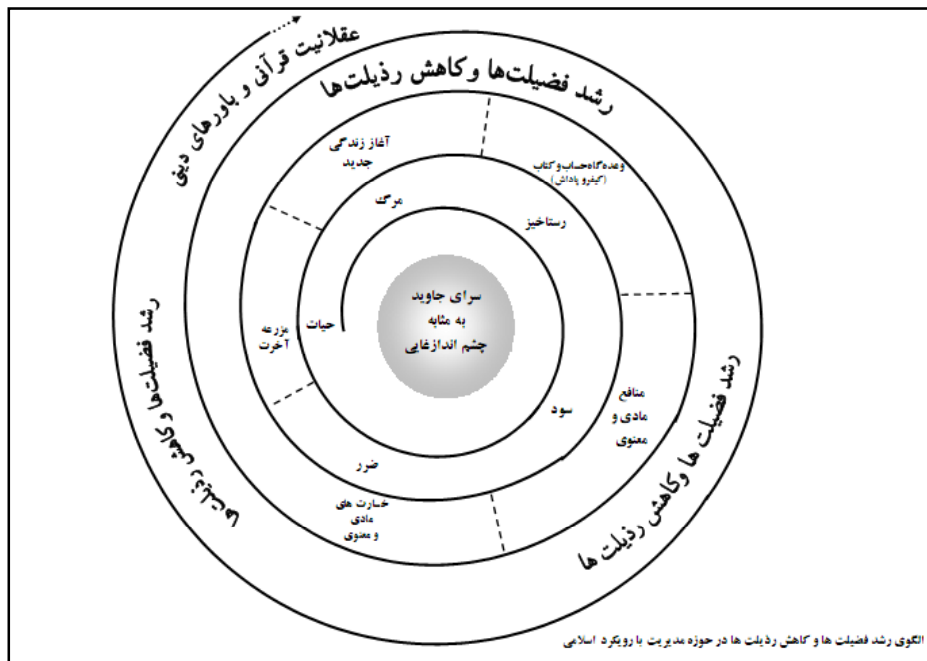
مع الوصف اینکه در سازمانهای پیچیده امروزی، مدیران با داده‌ها و اطلاعات مرموز، پیچیده و عجیب و غریبی سروکار دارند. اگر چه صلاحیتهای حرفه‌ای بالای مدیران و نیز نظام‌های اطلاعاتی مدیریت^{۲۳} به مدیران کمک می‌کنند به تشخیص درست برسند، اما این ابزارها، همه ابزارهای تشخیص نخواهند بود. به ریشه و علت بعضی از امور نمی‌توان با ابزارهای تشخیص موجود و دست‌ساز آدمی پی برد. آنها

چنان هزار تو و فریبنده هستند که تشخیص درست و یا نادرست بودن آنها تنها از عهده یک نفس سالم، خداجو، با بصیرت و روح بلند و متصل به اعتقادات ماورای طبیعی و متعالی میسر است. بارها پیش می‌آید که همه قراین و شواهد برای اخذ یک تصمیم در اختیار ما است، اما به دلایلی نمی‌توانیم تصمیممان را اجرایی کنیم. به اصطلاح می‌گوییم: "نمی‌دانم چرا دلم رضایت نمی‌دهد"، و یا اینکه می‌گوییم "به رغم همه علایم و شواهد و نشانه‌های درست، باز هم به تصمیم نهایی نرسیدیم".

اتفاقاً بعضی مواقع به خاطر همین باورهای قلبی، تصمیماتمان را اجرایی نمی‌کنیم و یا برعکس به اجرا در می‌آوریم و در آینده‌ای نه چندان دور شاهد آثار مثبت یا منفی نتایج آن می‌شویم. مثلاً می‌گوییم "راستی چه خوب شد که آن تصمیم را اجرایی نکردم!" یا "خدا خواست که این کار را انجام دهم یا انجام ندهم!" این ها گوشه‌هایی از مهارت های فرقانی است که در صورت ایمان به خدای متعال و تقوایشه کردن و از او کمک خواستن نصیب‌مان می‌شود.

بنابراین برای قوام و دوام مدیریت با رویکرد اسلامی در سازمان ها، مدیران و رهبران آن باید در مولفه‌های پنجگانه تعمق کرده و برای تحقق آنها در دانش، نگرش و رفتارهای فردی و گروهی خویش و کارکنانشان تغییر ایجاد کنند. بر همین اساس الگوی زیر مولفه‌های ناظر بر وجدان سیستم که منجر به ارتقای سلامت در تصمیمات و فعالیت های مدیران می‌شوند را ترسیم کرده و نتایج نهایی و غایی آن را رشد فضیلت‌ها و کاهش رذیلت‌ها در سلامت تصمیمات و فعالیت های مدیران می‌داند. تعهد و باور مدیران به این مولفه‌ها باعث رعایت آنها در عمل شده و موجبات کاهش خسارت‌ها و هزینه‌های مادی و معنوی و افزایش سود و منافع مادی و معنوی را در سازمان و جامعه فراهم می‌نماید.

شکل (۱): الگوی رشد فضیلت ها و کاهش رذیلت ها در حوزه مدیریت با رویکرد اسلامی



سخن پایانی

راحتی و کیفیت مرگ انسان ها مرهون تقوا پیشگی، چگونگی زندگی و میزان باور به مرگ و رستخیز است. چنانچه در دنیا با نیت الهی در جهت افزایش منافع مادی و معنوی خود، سازمان و جامعه و نیز کاهش ضررها و خسارت ها (شرها و خیرها) بکوشیم، سرای جاوید درخشانی در انتظارمان خواهد بود. این بخش فرازی از چشم انداز ما به عنوان یک مدیر اسلامی با باورهای دینی و قرآنی است که باید به آن متعهد و پایبند باشیم.

یادداشت ها

1. Conceptual Framework
2. Decision taking
3. Brain storing

4. Delphi

۵. سوره آل عمران، آیه ۱۵۹
۶. سبحانی، ۱۳۷۲، ص ۵، ۲، بحار الانوار، جلد ۱۵، بخش ۴، نهج البلاغه، صص ۹۹۴، ۱۱۱۸، ۱۲۵۵، ۸۵۸، ۱۰۳۲ و ۱۲۲۲
۷. لقمان - سوره ۱۷، نهج البلاغه - ۹۷ و ۹۸، سبحانی، ۱۳۷۲، ص ۲۰۶
۸. سوره طه، آیات ۱۶-۹
۹. تفسیر نورالثقلین، جلد ۳: ص ۲۷۳
۱۰. سوره انفال، آیه ۲۹
۱۱. سوره فرقان، آیه ۳
۱۲. سوره ملک، آیه ۲
۱۳. سوره زلزال، آیات ۷ و ۸

14. Decision Making

15. Decision Taking

۱۶. سوره عصر، همه آیات

17. Life cycle of organization

۱۸. نهج الفصاحه، حدیث ۲۷۰۰
۱۹. سوره ملک، آیه ۲
۲۰. منظور از سرای فانی دنیا، و سرای باقی آخرت است.
۲۱. سوره فرقان، آیه ۱۹، به نقل از تفسیر نمونه، جلد ۱۵: ص ۴۸
۲۲. تفسیر نمونه، جلد ۱۵: ص ۱۸

23. Management Information System(MIS)

کتابنامه

قرآن کریم

نهج البلاغه

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵-الف)، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، تهران: سمت.

همو (۱۳۸۵-ب)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.

ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۷)، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، نقل از

رایینز، دسنیز (۲۰۰۳)، تهران: نشر مدیران.

پور ابراهیمی، علیرضا (۱۳۸۶)، «تبیین و ارائه الگو (مدل) تصمیم‌گیری در شرایط تعارض

نادقیق»، رساله دکتری دانشگاه علوم و تحقیقات، نقل از موسی‌خانی و منشی‌زاده

(۱۳۸۲)، بی‌جا.

خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷)، مورد کاوی آزمایشگاهی برای تجربه‌های سازمانی، تهران: بازتاب.

راولی، جنیفر (۱۳۷۹)، فنون و سیستمهای اطلاعات مدیریت راهبردی (استراتژیک)، ترجمه

محمد رضا بهرنگی، تهران: نشر کمال تربیت.

رضائیان، علی (۱۳۸۲)، اصول مدیریت، تهران: سمت.

همو (۱۳۸۷)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.

سعادت، اسفندیار (۱۳۸۷)، مدیریت منابع انسانی، تهران: سمت.

طوسی، محمدعلی (۱۳۷۱)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

عباس زادگان، سید محمد (۱۳۸۱)، تصمیم‌گیری در مدیریت اجرایی، تهران: شرکت سهامی

انتشار.

علاقه بند، علی (۱۳۸۳)، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان.

کلی، کیت (۱۳۸۶)، فنون تصمیم‌گیری گروهی، ترجمه سیدامین ا. علوی، تهران: موسسه عالی

آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.