

## دراسة عملية صنع القرار من قبل مدراء الصحة باستخدام النهج الإسلامي، المبادئ النظرية للرؤية الإسلامية في عملية صنع القرار

زهرة موسوي كاشي<sup>١</sup>، رضا بورمحمد رودسري<sup>١</sup>، حسن جعفري<sup>١</sup>، آرزو صياد<sup>٢</sup>، ابوالفضل موفق<sup>٢\*</sup>

١- قسم الإدارة، كلية الإدارة العامة، جامعة آزاد الإسلامية، فرع كرج، كرج، إيران.

٢- قسم علم الوراثة الطبية، كلية الطب، جامعة الشهيد بهشتي للعلوم الطبية، طهران، إيران.

\* المراسلات الموجهة إلى السيدة آرزو صياد و السيد ابوالفضل موفق؛ البريد الإلكتروني: [ar.sayad@sbmu.ac.ir](mailto:ar.sayad@sbmu.ac.ir) / [Movafagh.a@sbmu.ac.ir](mailto:Movafagh.a@sbmu.ac.ir)

### معلومات المادة

الوصول: ٨ رجب ١٤٣٩

وصول النص النهائي: ٧ رمضان ١٤٣٩

القبول: ١٤ رمضان ١٤٣٩

النشر الإلكتروني: ٩ شوال ١٤٣٩

### الكلمات الرئيسية:

صنع القرار

المدراء

مجال الصحة

نظام القيم الإسلامية

### الملخص

**خلفية البحث وأهدافه:** ان لاتخاذ القرار اهمية بالغة سواء في الحياة الفردية والاجتماعية أو التنظيمية. يعتبر نظام القيم والمعتقدات والأفكار الخاصة لصانعي القرار من أهم العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار. وبما أن نظام القيم في الإسلام يتمتع بشمولية متفوقة، فقد قام هذا البحث بدراسة عملة صنع القرار من قبل المدراء في مجال الصحة على أساس القيم والمبادئ الأخلاقية من وجهة نظر الإسلام.

**منهجية البحث:** هذا البحث عبارة عن نوع تحليل المحتوى ويصنف في فئة البحوث غير تجريبية أو وصفية. في هذا البحث، تمت دراسة الأسناد والمصادر الإسلامية بما في ذلك القرآن الكريم ونهج البلاغة وشرح الحكم ودرر الكلم والكافي والحياة وكذلك الكتب والبحوث ذات الصلة بموضوع المقالة. تمت مراعاة جميع الموارد الاخلاقية في هذا البحث واطافة الى هذا فإن مؤلفي المقالة لم يشيروا الى تضارب المصالح.

**الكشوفات:** في هذا البحث، تم اتخاذ ثلاث خطوات عامة لعملية اتخاذ القرار لمدراء الصحة على أساس تعاليم القرآن الكريم وهي خطوات صنع القرار وتنفيذ القرار والتوكل على الله سبحانه. ومن أجل الحصول على شرح أكثر دقة لكل من الخطوات المذكورة، تم استخراج وتفسير مجموعة من المؤشرات المميزة والقابلة للتفسير المستقاة من التحقيق في المصادر الرئيسية الثلاثة للدراسات الإسلامية، أي القرآن الكريم، السنة النبوية الشريفة وسيرة أهل البيت عليهم السلام.

**الاستنتاج:** اضافة الى استخدام علم صنع القرار في عملية صنع القرار، يمكن لأي مدير في مجال الصحة أو أي مسلم عادي أن يطبق المعايير الإسلامية المستخرجة في هذا البحث في المراحل الثلاثية لصنع القرار. وفي نهاية المطاف سينتهي من عملية صنع القرار بتوكله على الله سبحانه ومعنوياته العالية. وبهذه الطريقة، بالإضافة إلى نجاحه في صنع القرار، سوف يشعر بمرضاة الخالق سبحانه وتعالى في كل مرحلة من مراحل صنع القرار.

يتم استناد المقالة على الترتيب التالي:

Mousavi Kashi Z, Pourmohammadi Roudsari R, Jafari H, Sayad A, Movafagh A. Healthcare Managers' Decision-Making Adopting Islamic Approach: Theoretical Basis of Attitude and Approach of Islam in Decision-Making Process. J Res Relig Health. 2018; 4(3): 103- 117.

## تصمیم‌گیری مدیران حوزه‌ی سلامت با رویکرد اسلامی، مبانی نظری نگرش و رویکرد اسلام در فرایند تصمیم‌گیری

زهرة موسوی کاشی<sup>۱</sup>، رضا پورمحمدی رودسری<sup>۱</sup>، حسن جعفری<sup>۱</sup>، آرزو صیاد<sup>۲</sup>، ابوالفضل موفق<sup>۲\*</sup>

۱- گروه مدیریت، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، کرج، ایران.

۲- گروه ژنتیک پزشکی، دانشکده‌ی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران.

\*مکاتبات خطاب به خانم آرزو صیاد و آقای ابوالفضل موفق؛ رایانامه: Movafagh.a@sbmu.ac.ir / ar.sayad@sbmu.ac.ir

### اطلاعات مقاله

دریافت: ۶ فروردین ۹۷

دریافت متن نهایی: ۲ خرداد ۹۷

پذیرش: ۹ خرداد ۹۷

نشر الکترونیکی: ۲ تیر ۹۷

### واژگان کلیدی:

تصمیم‌گیری

حوزه‌ی سلامت

مدیران

نظام ارزشی اسلامی

### چکیده

**سابقه و هدف:** تصمیم‌گیری چه در زندگی شخصی و اجتماعی، چه در زندگی سازمانی بسیار حائز اهمیت است. نظام ارزشی و باورها و تفکرات تصمیم‌گیران از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر فرایند تصمیم‌گیری محسوب می‌شود. از آنجایی که نظام ارزشی در دین اسلام، جامعیت بسیاری دارد، در این پژوهش، به بررسی فرایند تصمیم‌گیری مدیران حوزه‌ی سلامت بر پایه‌ی ارزش‌ها و مبانی اخلاقی از دیدگاه اسلام پرداخته شده است.

**روش کار:** این پژوهش از نوع تحلیل محتوا است و در ذیل تحقیقات غیرآزمایشی یا توصیفی دسته‌بندی می‌شود. در مطالعه‌ی حاضر، اسناد و منابع اسلامی، از جمله قرآن کریم، نهج‌البلاغه، غررالحکم و دررالکلم، الکافی، الحیاه و همچنین کتب و مقالات مرتبط با این موضوع بررسی شد. در این پژوهش همه‌ی موارد اخلاقی رعایت شده است. علاوه‌براین، نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تضاد منافی گزارش نکرده‌اند.

**یافته‌ها:** در این پژوهش، سه مرحله‌ی کلی برای فرایند تصمیم‌گیری مدیران حوزه‌ی سلامت بر اساس آموزه‌های قرآن کریم استنباط شد که عبارت است از مراحل اتخاذ تصمیم، اجرای تصمیم و اتکال به خداوند متعال. برای تبیین دقیق‌تر هر یک از مراحل ذکرشده، مجموعه‌ی از شاخصه‌های مشخص و تفسیرپذیر که حاصل کاوش در سه منبع اصلی مطالعات اسلامی یعنی قرآن کریم، سنت پیغمبر اسلام (ص) و سیره‌ی ائمه معصومین است، استخراج؛ و هر یک تفسیر شد.

**نتیجه‌گیری:** هر مدیری در حوزه‌ی سلامت، یا هر فرد عادی مسلمان، در فرایند تصمیم‌گیری خویش، می‌تواند علاوه بر استفاده از علم تصمیم‌گیری، شاخصه‌های اسلامی استخراج شده در این پژوهش را برای مراحل سه‌گانه‌ی تصمیم‌گیری به کار گیرد و در نهایت نیز با اتکال به خداوند متعال، با روحیه‌ی قوی، فرایند تصمیم‌گیری خود را به پایان برساند. بدین طریق علاوه بر کسب توفیق در تصمیم‌گیری، رضایت خالق متعال را نیز در تک تک مراحل تصمیم‌گیری، همراه خود احساس نماید.

استناد مقاله به این صورت است:

Mousavi Kashi Z, Pourmohammadi Roudsari R, Jafari H, Sayad A, Movafagh A. Healthcare Managers' Decision-Making Adopting Islamic Approach: Theoretical Basis of Attitude and Approach of Islam in Decision-Making Process. J Res Relig Health. 2018; 4(3): 103- 117.

## مقدمه

در واقع زندگی همه‌ی انسان‌ها فرایندی زنجیره‌یی از تصمیم‌گیری‌ها است. به زبان دیگر می‌توان گفت که تمام فعالیت‌ها و اقدامات افراد بشر حاصل تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری چه در زندگی شخصی و اجتماعی، چه در زندگی سازمانی بسیار حائز اهمیت است. در این زمینه، تصمیم‌گیری در مدیریت به‌ویژه در حوزه‌ی سلامت که با سلامت جسم و روح و جان افراد، دست به‌گریبان است، آنچنان حائز اهمیت است که بدون آن هیچ یک از وظایف دیگر مدیر به سامان نمی‌رسد (۱).

از دیگر سوی، تصمیمات هر فرد تا میزان بسیار زیادی به باورها و تفکرات او وابسته است. با توجه به سرکش و طغیانگر بودن نفس اماره، که حتی پیامبران الهی هم از خطر آن به خدا پناه می‌بردند، همه‌ی انسان‌ها در معرض خطر تسلط این نفس سرکش قرار دارند. از این‌رو، نیازمند توجه به دیدگاه‌های ارزشی و اخلاقی هستند که در واقع سپری در مقابل نفس اماره است (۲).

رویکرد ارزش‌محور و اخلاقی در شکل‌دهی به تصمیم و تنظیم فرایند شکل‌گیری آن، نقش تعیین‌کننده‌یی دارد. رعایت نکردن ارزش‌ها و اخلاق در تصمیم‌گیری، موجب وارد شدن آسیب‌های فراوانی به فرد و جامعه می‌شود. در این میان ارزش‌هایی که مبتنی بر فرهنگ الهی باشد، می‌تواند نظام تصمیم‌گیری را بهینه و سالم کند.

دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به مبانی ارزشی و اخلاقی وجود دارد. از اخلاق افلاطونی که به دنبال کمال مطلوب و آرمانی است و رویکرد ماورایی به اخلاق می‌دهد تا اخلاق ارسطویی که به دنبال رفتار طبیعی انسان است و نیز دیدگاه اسلامی که بر مدار توحید و خدامحوری قرار دارد (۳).

از آنجایی که نظام ارزشی و اخلاقی در مبانی اسلامی، جامعیت بسیاری دارد، در این پژوهش، بررسی فرایند تصمیم‌گیری مدیران حوزه‌ی سلامت، بر پایه و اساس ارزش‌ها و مبانی اخلاقی از دیدگاه اسلام مورد نظر است. ریشه‌ها و پایه‌های ارزش‌ها و اخلاق اسلامی عبارت است از خدامحوری، آخرت‌گرایی، توجه به اصالت روح و همچنین مختار بودن در انجام فعل ارزشی و اخلاقی.

با توجه به مبحث فوق می‌توان استدلال کرد که ارزش‌ها و اخلاق اسلامی می‌تواند موضوع تصمیم‌گیری را در مدار توحیدی قرار دهد که خود موجب تحول جدی در جوامع بشری می‌شود.

تاکنون پژوهش‌های گوناگونی در زمینه‌ی تأثیر دیدگاه و ارزش‌های اسلامی در تصمیم‌گیری، البته با رویکردهایی متفاوت صورت گرفته است (۴). در پژوهشی، آیت‌الله جوادی آملی عوامل چهارگانه‌ی مشورت یعنی آرامش، طمأنینه، توجه به حضور در محضر الهی و بررسی دقیق و همه‌جانبه‌ی امری را که مورد تصمیم‌گیری است، معیارهای اسلامی مؤثر در تصمیم‌گیری معرفی می‌کند (۵). در پژوهش دیگری به تأثیر عقیده‌ی جبری یا اختیاری بر تصمیم‌گیری اشاره شده است (۶). در مطالعه‌ی دیگری به نقش محوری عدالت در تصمیم‌گیری اسلامی پرداخته؛ و سعی شده است به معیارهای عدالت و ادراک عدالت پرداخته شود (۷). همچنین مشورت، آینده‌نگری، حق‌محوری، توکل و قاطعیت از عوامل اسلامی مؤثر در تصمیم‌گیری مورد نظر گروه دیگری از پژوهشگران بوده است (۸).

با عنایت به مباحث فوق، می‌توان استنتاج کرد که بررسی موضوع تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی برای مدیران حوزه‌ی سلامت که مسئولیت خطیر و سنگینی را در جامعه بر دوش می‌کشند، دارای جایگاه درخوری است و می‌توان به آن توجه کرد. از این‌رو، در این پژوهش سعی شد امکان تأثیرگذاری رویکرد اسلامی بر فرایند تصمیم‌گیری مدیران حوزه‌ی سلامت بررسی شود و مبانی نظری تأثیر دیدگاه و نگرش اسلامی و همچنین شاخصه‌های تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری که متأثر از اخلاق و ارزش‌های اسلامی است، ارزیابی شود. در واقع می‌توان بیان کرد که پژوهشگران در این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ‌هایی برای دو سؤال ذیل بودند:

- ۱- آیا اساساً فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند از نگرش و اندیشه‌ی اسلامی متأثر باشد؟
- ۲- در صورت مثبت بودن پاسخ سؤال قبل، شاخصه‌های تأثیرگذار و حائز اهمیت در زمینه‌ی تصمیم‌گیری بر اساس دیدگاه و نگرش و اخلاق اسلامی کدام است؟

## روش کار

## مبانی نظری فرایند تصمیم‌گیری

## تصمیم

تعریف تصمیم در فرهنگ فارسی عمید عبارت است از: «عزم و اراده کردن به کاری و با عزم راسخ درصدد اجرای امری برآمدن» (۹). در لاتین، واژه‌ی «دی ساید»<sup>۱</sup> دو معنی دارد: هم به معنی تصمیم گرفتن، هم به معنی افتادن.

<sup>۱</sup> \_Decide

## تصمیم‌گیری

در ابتدا می‌توان به تعریفی تقریباً جامع از تصمیم‌گیری اشاره کرد که عبارت است از: «انتخاب بهترین و مناسب‌ترین راه از میان راه‌های ممکن».

برخی از پژوهشگران و صاحب‌نظران برجسته‌ی علم مدیریت مانند سایمون<sup>۱</sup>، مدیریت و تصمیم‌گیری را هم‌معنا و مترادف دانسته و معتقدند مدیریت چیزی جز تصمیم‌گیری نیست و فرایند مدیریت در یک سازمان را در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی خلاصه می‌کنند. برخی دیگر از صاحب‌نظران، کیفیت مدیریت را در هر حوزه‌ی تابع کیفیت تصمیم‌گیری می‌دانند و معتقدند تصمیم‌گیری به تنهایی مهم‌ترین وظیفه‌ی مدیریت است (۱۰).

گریفیث<sup>۲</sup>، تصمیم‌گیری را عصاره یا چکیده‌ی مدیریت تعریف می‌کند. به عقیده‌ی وی تصمیم‌گیری بر تمام سطوح مدیریت احاطه دارد. وی همچنین تصمیم‌گیری را قلب مدیریت می‌داند و معتقد است که این وظیفه در کانون فرایند مدیریت قرار دارد. بارنارد<sup>۳</sup> معتقد است تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق سنجش، محاسبه و اندیشیدن به دست می‌آید. به عقیده‌ی پیتر دراگر<sup>۴</sup>، تصمیم‌گیری نوعی قضاوت و داوری است که در بین چند راه حل انجام می‌شود. کارکردهای مدیر عبارت است از رهبری، کنترل، ساماندهی و ... که لازمه‌ی انجام همه‌ی آنها تصمیم‌گیری است. پس در واقع پایه و اساس تمام وظایف مدیر در سازمان، تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری در مدیریت دارای اهمیت زیادی است. اگر مدیر در شرایط سخت بتواند به خوبی تصمیم بگیرد، مدیر موفق است. در واقع، تصمیم‌گیری از مهم‌ترین علل شکست یا موفقیت یک سازمان به حساب می‌آید (۱۱).

## انواع تصمیم‌ها

تصمیم‌هایی که در سطح فردی یا سازمانی گرفته می‌شود بر اساس معیارهای مختلفی تقسیم‌بندی می‌شود که در ذیل به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود (۱۲):

الف: طبقه‌بندی سایمون<sup>۵</sup>

سایمون تصمیم‌گیری را به دو گروه تقسیم می‌کند: (۱) برنامه‌ریزی شده: که شامل فعالیت‌های عادی است. در این نوع تصمیم‌گیری مشکلات از طریق شیوه‌های عملیاتی استاندارد شده برطرف خواهد شد و (۲) برنامه‌ریزی نشده: شامل

موضوعات یا مشکلات پیش‌بینی نشده است که این تصمیم‌ها مستلزم خلاقیت و قدرت تصمیم‌گیرنده در تحلیل نتایج راه‌حل‌ها است.

ب: طبقه‌بندی کمپل<sup>۶</sup>

کمپل تصمیم‌ها را به سه دسته تقسیم می‌کند: (۱) تصمیم‌های سازمانی: که شامل تصمیم‌هایی درباره‌ی تخصیص منابع، سازماندهی امکانات و تسهیلات، برنامه‌ریزی و غیره است؛ (۲) تصمیم‌های راهبردی: در واقع تصمیم‌هایی است که مدیر برای اجرای تصمیم‌های سازمانی اتخاذ می‌کند و (۳) تصمیم‌های مدیریتی: این تصمیم‌ها به احساسات، نیازها و انگیزه‌های مدیر بستگی دارد.

## تصمیم‌گیری در اسلام

در قرآن کریم در هشت مورد به امر تصمیم‌گیری اشاره شده است:

(۱) سوره‌ی بقره آیه‌ی ۲۲۷: «و ان عزموا الطلاق فان الله سميع عليم»؛ و اگر تصمیم به طلاق گرفتند، خداوند (به گفتار و کردار ایشان) شنوا و دانا است.

(۲) سوره‌ی آل عمران آیه‌ی ۱۵۹: «... و شاورهم فی الامر فاذا عزم فتوکل علی الله ان الله یحب المتوکلین»؛ «و در کارها مشورت نما، لیکن زمانی که تصمیم گرفتی با توکل به خدا انجام ده که خدا آنان را که به او اعتماد کنند دوست دارد و یآوری کند».

(۳) سوره‌ی آل عمران آیه‌ی ۱۸۶: «... وان تصبروا و تقوا فان ذلک من عزم الامور»؛ «و اگر صبر پیشه کرده و پرهیزگار شوید (البته ظفر یابید) که ثبات و تقوا سبب نیرومندی و قوت اراده در کارها است».

(۴) سوره‌ی طه آیه‌ی ۱۱۵: «ولقد عهدنا الی ادم من قبل فنیس ولم نجدله عزماً...»؛ «و ما با آدم عهد بستیم (که فریب شیطان نخورد) و در آن او را مصمم و ثابت قدم نیافتیم».

(۵) سوره‌ی لقمان آیه‌ی ۱۷: «یا بنی اقم الصلوة و امر بالمعروف و انه عن المنکر و اصبر علی ما اصابک ذلک من عزم الامور»؛ «ای فرزندم نماز به پا دار و امر به معروف و نهی از منکر کن و (بر این کار از مردم نادان آزار بینی) صبر پیشه گیر که این صبر و تحمل در راه تربیت و هدایت خلق، نشانه‌ی از تصمیم (راسخ) در امور عالم است».

(۶) سوره‌ی شوری آیه‌ی ۴۳: «ولمن صبر وغفران ذلک لمن عزم الامور»؛ «و آنکه صبر کند و از خطا در گذرد، این از تصمیمات پسندیده است».

<sup>۱</sup>) Simon

<sup>۲</sup>) Giriffith

<sup>۳</sup>) Barnard

<sup>۴</sup>) Peter Drucker

<sup>۵</sup>) Herbert Simon

<sup>۶</sup>) Campbell

حوزه یا سازمانی محسوب می‌شود (۱۵)، لاجرم «تصمیم‌گیری اسلامی» نیز وجود دارد. البته ادعای وجود مدیریت اسلامی نیز خود نیازمند دلیل و اثبات است. هر چند بعضی از حکمای اسلامی دلایل متقن و کافی برای نشان دادن وجود مدیریت اسلامی بیان کرده‌اند (۱۶). از سوی دیگر نخست می‌توان استدلال کرد که دین اسلام، دارای آموزه‌های اجتماعی است و بخش اعظمی از آموزه‌های اسلام به مسائل اجتماعی مربوط است (۱۷).

دوم اینکه طبق نگرش اسلامی، دنیا و آخرت از هم جدا نیست، بلکه دنیا مزرعه‌ی آخرت است (۱۸). پس مکتب اسلام بر عرصه‌های مختلف زندگی اجتماعی انسان و به طور خاص بر مدیریت تأثیرگذار است. به طور مستقل نیز می‌توان به تأثیر اندیشه‌ی اسلامی بر تصمیم‌گیری بر اساس تعریف تصمیم‌گیری از دیدگاه متخصصان این حوزه توجه کرد.

سایمون، درباره‌ی تصمیم‌گیری این گونه اظهار نظر می‌کند: هر تصمیمی شامل عنصرهایی دوگانه است که آنها را عنصرهای واقعی - ارزشی می‌خواند (۱۹). وی همچنین این پیش‌فرض را که تصمیم‌گیری فرایندی عقلانی و محض است، به علت پیچیدگی و متغیر بودن محیط، مردود اعلام می‌کند (۲۰). به نظر می‌رسد مبانی اسلامی در هر دو عنصری که سایمون برای تصمیم‌گیری ذکر می‌کند، مؤثر باشد.

پس با بیان غیردینی و برآمده از تبیین تصمیم‌گیری در مدیریت متعارف نیز می‌توان تأثیرگذاری نگاه دینی و ارزشی را به طور عام و رویکرد اسلامی را به طور خاص در تصمیم‌گیری نتیجه گرفت. در واقع همان‌طور که زیبا کلام اشاره کرده است: به طور کلی پذیرفته شده است که کمترین آشنایی با آثار معاصر در حوزه‌ی روش‌شناسی و معرفت‌شناسی علوم اجتماعی آشکار می‌کند که نظریه‌های اجتماعی - سیاسی، پر از ارزش‌ها است. وی به سخن هِنسون<sup>۱</sup> متوسل شده؛ و بیان کرده است که علوم اجتماعی اخلاقاً بی‌طرف، محال است (۲۱).

با توجه به مباحث فوق، می‌توان استنتاج کرد که نگرش و اندیشه‌ی اسلامی کاملاً می‌تواند بر فرایند تصمیم‌گیری چه در بُعد فردی، چه در بُعد سازمانی تأثیرگذار باشد و کل فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند از ارزش‌ها و اندیشه‌های تفکر اسلامی متأثر باشد.

### تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی

انسان موجودی پیچیده و دارای ویژگی‌های ارزشی و ضد

۷) سوره‌ی احقاف آیه‌ی ۳۵: «فاصبر كما صبر اولوالعزم من الرسل و...»؛ «ای رسول تو هم مانند پیامبران اولوالعزم (صاحب تصمیم) صبور باش...».

۸) سوره‌ی محمد (ص) آیه‌ی ۲۱: «طاعة و قول معروف فاذا عزم الامر فلو صدقو الله لكان خيراً لهم»؛ «راه سعادت طاعت خدا و گفتار نیکوست و پس از آنکه امر به تصمیم پیوست، اگر کلام خدا را تصدیق کنند، برای آنها بهتر خواهد بود».

همچنین حضرت علی (علیه‌السلام) درباره‌ی اهمیت تصمیم‌گیری چنین می‌فرماید: «اذا اقتن العزم بالخزم كملت السعادة»؛ «هنگامی که تصمیم با دوراندیشی همراه گردید، سعادت کامل می‌شود» (۱۳).

### روش کار

این پژوهش از نوع تحلیل محتوا است و در ذیل تحقیقات غیرآزمایشی یا توصیفی دسته‌بندی می‌شود. در روش تحلیل محتوا، محققان از طریق مطالعه‌ی نوشتارها و گفتارها، به اطلاعاتی درباره‌ی پدیده‌های فردی و اجتماعی دست می‌یابند. همچنین می‌توان گفت در روش تحلیل محتوا ابتدا مضامین نهفته در محتوای داده‌ها استخراج؛ و سپس هر یک از آنها برحسب ویژگی‌های مورد نظر تجزیه و تحلیل می‌شود.

امروزه این فن، علاوه بر مطالعات حوزوی و دانشگاهی، در محافل مانند تحقیقات قضایی، جرم‌شناسی و تحلیل‌های سیاسی نیز کاربرد گسترده‌ی یافته است. از ویژگی‌های تحقیق تحلیل محتوا این است که محقق دخالتی در موقعیت، وضعیت و نقش متغیرها ندارد و آنها را دستکاری یا کنترل نمی‌کند و صرفاً آنچه را که وجود دارد مطالعه می‌کند و به توصیف و تشریح آن می‌پردازد. به طور کلی این گونه تحقیقات ارزش علمی زیادی دارد و می‌تواند به کشف واقعیت‌ها و ایجاد شناخت کلی و تدوین قضایای کلی در تمام علوم و معارف بشری منجر شود (۱۴).

همان‌طور که بیان شد، پژوهش حاضر در دسته‌ی تحقیق توصیفی تحلیل محتوا طبقه‌بندی می‌شود. در این پژوهش، اسناد و منابع اسلامی، از جمله قرآن کریم، نهج‌البلاغه، غررالحکم و دررالکلم، الکافی، الحیاه و همچنین کتب و مقالات مرتبط با این موضوع بررسی شد.

### یافته‌ها

به طور کلی می‌توان استدلال کرد که تصمیم‌گیری اسلامی وجود دارد، چرا که مدیریت اسلامی وجود دارد و چون تصمیم‌گیری، بخش مهمی از وظایف اصلی مدیریت در هر

<sup>۱</sup>) Henson

این پژوهش، از مراحل بیان شده در قرآن مجید در امر تصمیم‌گیری، به عنوان پایه‌ی اصلی در موضوع «تصمیم‌گیری از دیدگاه اسلام» استفاده شد و سپس شاخصه‌های هر یک از این مراحل تصمیم‌گیری، از دو منبع دیگر یعنی سنت پیامبر اکرم و سیره‌ی امامان معصوم و همچنین خود قرآن کریم استنتاج و تبیین شد.

با عنایت به آیاتی که در قرآن مجید درباره‌ی موضوع کلی تصمیم‌گیری؛ و همچنین تصمیم‌گیری، چه در بُعد فردی، چه در بُعد حکومت‌داری آمده است، سه مرحله برای فرایند تصمیم‌گیری می‌توان برشمرد که در مورد هر یک از آنها، آیاتی جلیل نازل شده است. این سه مرحله شامل مراحل اتخاذ تصمیم، اجرای تصمیم و توکل بر خداوند متعال است.

درباره‌ی هر یک از دو مرحله‌ی اتخاذ تصمیم و اجرای تصمیم و همچنین در توضیح خصوصیات توکل به خداوند در انتهای مسیر تصمیم‌گیری از دیدگاه اسلام، شاخصه‌ها و نکات بسیار ارزشمند و قابل اتکایی در قرآن و نهج‌البلاغه و احادیث ذکر شده است که می‌توان با بهره‌جستن از این شاخصه‌ها، به مبانی نظری و رویکرد و نگرش اسلام درباره‌ی فرایند تصمیم‌گیری پی برد. در ادامه به توضیح هر یک از این شاخصه‌ها با استناد به آیات و روایاتی که در این زمینه‌ها در پیغمبر اسلام (ص) و سیره‌ی ائمه‌ی معصومین وجود دارد، پرداخته می‌شود:

#### مرحله‌ی اول: اتخاذ تصمیم

ابتدا شاخصه‌های تبیین شده درباره‌ی مرحله‌ی اتخاذ تصمیم به صورت اجمالی در نمودار شماره‌ی ۱ اشاره شده؛ و سپس در ادامه، هر یک از این شاخصه‌ها به تفصیل توضیح داده شد است.

ارزشی است. امروزه مطالعات فرایند تصمیم‌گیری، علاوه بر تمایلات، تمنیات، خواسته‌ها و اهداف خصوصی فرد، ارزش‌های او را نیز مسئله‌ی مهم در تصمیم‌گیری‌های او شناخته و تأیید می‌کند. به طوری که ارزش‌های فرد را می‌توان مجموعه‌ی از آرمان‌های انتزاعی وی تعریف کرد که فکر و عمل او را شکل و جهت می‌دهد. بدین ترتیب بدیهی است که ارزش‌های خصوصی فرد، همیشه در تصمیمات او دخالت دارد (۲۲).

#### مبانی نظری تصمیم‌گیری در اسلام

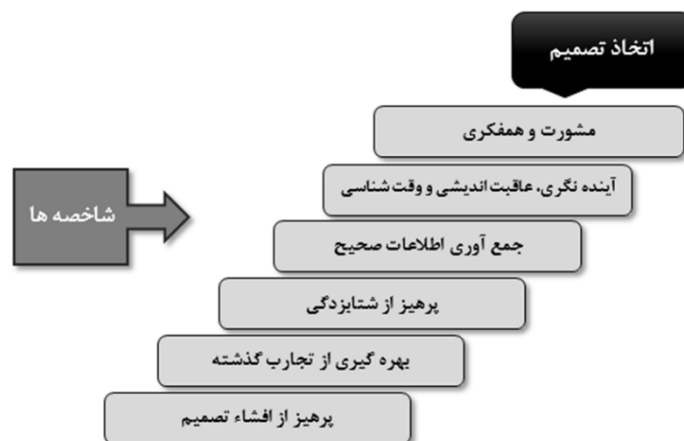
شاخصه‌های تأثیرگذار در تصمیم‌گیری بر اساس دیدگاه،

#### نگرش و اخلاق اسلامی

بدون شک یکی از عملکردهای مورد توجه درباره‌ی مدیران حوزه‌ی سلامت، در کنار دیگر وظایف آنها «تصمیم‌گیری» است که از اهمیت بسزایی برخوردار است. برای دستیابی به دیدگاه‌های اسلامی در زمینه‌ی تصمیم‌گیری باید به بررسی و مطالعه‌ی متون اسلامی پرداخت و این دیدگاه‌ها را از لابه‌لای تفکرات، اندیشه‌ها و رهنمودهای گوناگون بزرگان و اندیشمندان اسلامی استخراج کرد. بدیهی است که منابع و مآخذ مطالعات اسلامی خود بر سه پایه‌ی اساسی قرآن کریم، سنت پیامبر اکرم (ص) و سیره‌ی امامان معصوم استوار است.

از این رو، برای تبیین مبانی و ویژگی‌های تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی برای مدیران حوزه‌ی سلامت، ضرورت دارد که به رهنمودهای قرآن کریم و همچنین نهج‌البلاغه و دیگر منابع احادیث و روایات موجود که سنت پیغمبر (ص) و سیره‌ی معصومین را می‌توان از دل آنها استخراج کرد، اشاره شود (۲۳).

از میان سه منبع یادشده، اصلی‌ترین، محترم‌ترین و اصیل‌ترین منبع و مآخذ که مقبول‌ترین منبع بین آحاد مسلمانان جهان نیز برشمرده می‌شود و در واقع خود سرچشمه‌ی لایزال معارف دو منبع دیگر محسوب می‌شود، قرآن کریم است. از این رو، در



نمودار ۱. شاخصه‌های اصلی مرحله‌ی اتخاذ تصمیم

**شاخصه‌های اصلی در مرحله‌ی اتخاذ تصمیم:****۱) مشورت و همفکری**

انسان در هر شرایطی باید با افراد عاقل مشورت کند و از راهنمایی‌ها و راهکارهای آنان استفاده‌ی لازم را ببرد تا در زندگی اجتماعی، فردی و سازمانی، همواره تصمیم‌های درست و مناسبی اتخاذ کند و زمینه‌ی رشد اجتماعی، فردی و سازمانی را فراهم کند. بنابراین لازمه‌ی اتخاذ بهترین تصمیم، مشورت با کسانی است که دارای علم و آگاهی لازم باشند. در اسلام از مشارکت در امور معمولاً تحت عنوان مفاهیمی چون شورا و مشورت نام برده شده است. به‌ویژه در تصمیم‌گیری‌ها بر مشورت تأکید بسیار شده است. آیات بسیاری در قرآن کریم به اهمیت مشورت در امور و تصمیم‌گیری‌ها تأکید کرده است.

**۲) آینده‌نگری، عاقب‌اندیشی و وقت‌شناسی در****تصمیم‌گیری**

یک فرد یا مدیر، نه تنها باید از وضع و شرایط جاری مطلع باشد، بلکه باید دوراندیش و آینده‌نگر نیز باشد و آینده را در آینه‌ی روز ببیند؛ وی باید با بصیرت و بینش عمیق به آینده بنگرد و قلمرو تصمیم‌هایش را طوری تعیین کند که به تبیین و شناخت نسبی آثار، ابعاد و پیامدهای آنها قادر باشد. در روایات مختلفی از ائمه و پیشوایان در کنار علم و دانش، از احتیاط سخن به میان آمده و گفته شده است که احتیاط و دوراندیشی مایه‌ی حسن عاقبت می‌شود.

در این زمینه امام صادق (ع) می‌فرماید: هر کاری که بر تو عرضه می‌شود درباره‌ی آن بیندیش تا آغاز و پایان آن را به دست بیاوری، پیش از آنکه در پشیمانی فرو روی.

امیرالمومنین علی (ع) نیز دوراندیشی و آینده‌نگری را نشانه‌ی خردمندی؛ و خردمندترین انسان‌ها را افرادی می‌داند که آینده‌نگری و عاقب‌اندیشی دارند. ایشان می‌فرماید: «خردمندترین مردم، عاقبت‌اندیش‌ترین آنها هستند» (۲۴).

بنابراین آینده‌نگری و دوراندیشی، از شاخصه‌های مهم و ضروری در امر تصمیم‌گیری به شمار می‌آید که پیامد منفی احتمالی هر تصمیمی را کاهش؛ و ضریب اطمینان کسب نتایج مطلوب را افزایش می‌دهد.

**۳) جمع‌آوری اطلاعات صحیح**

نحوه‌ی جمع‌آوری اطلاعات، یکی از عناصر و شاخصه‌های اجتناب‌ناپذیر در موضوع تصمیم‌گیری به شمار می‌رود و در مدیریت اسلامی نیز به جمع‌آوری اطلاعات تأکید بسیاری شده است. پایه و اساس تصمیم‌گیری، در دست داشتن اطلاعات

لازم و مناسب است.

اگر نگاهی کوتاه به زندگی امام علی (ع) بیندازیم، خواهیم دید که ایشان افراد ناشناسی را که در واقع مأموران ویژه‌ی ایشان بودند، برای جمع‌آوری اطلاعات به نقاط مختلف می‌فرستادند که از آن جمله‌اند:

- حصین بن مالک که همراه معاویه بود و اطلاعات و اخبار معاویه را در اختیار امام قرار می‌داد.

- در شام، افرادی بودند که اطلاعات و اخبار مربوط به معاویه را در اختیار امام قرار می‌دادند.

- در مناطق تحت کنترل امام، افرادی وجود داشتند که اخبار و اطلاعات مربوط به کارگزاران را ارسال می‌کردند که دو نمونه از آن در نامه‌های نهج‌البلاغه چنین بیان شده است:

الف: نامه‌ی شماره‌ی ۴۳ که امام به مقله بن هبیره شیبانی (فرماندار یکی از شهرهای فارس) می‌نویسند: در مورد تو گزارشی به من رسیده است، اگر تو این کار را انجام داده باشی، پروردگارت را به خشم آورده و از امام خود نافرمانی کرده‌ای.

ب: در نامه‌ی شماره‌ی ۷۱، امام به یکی از کارگزاران خود می‌نویسند: حال به من خبر دادند که تو در پیروی از هوی و هوس فروگذاری نمی‌کنی و برای آخرت خود چیزی باقی نمی‌گذاری.

اطلاعات در تصمیم‌گیری و تعیین اهداف و خط مشی، نقش بسیار مهمی دارد و وقتی می‌تواند نقش خود را به خوبی ایفا کند که دارای دقت بالا و کیفیت خوب باشد و هر چه دقت اطلاعات بالاتر و کیفیت آنها بهتر باشد، در نتیجه تصمیمات بهتری گرفته خواهد شد.

**۴) پرهیز از شتاب‌زدگی**

تصمیم‌گیری زمانی منطقی می‌نماید که در آن از عجله و شتاب‌زدگی پرهیز شده باشد. اگر تصمیم‌گیری با مقدمات لازم همراه نبوده باشد، قطعاً نمی‌توان انتظار داشت که کارها به نتیجه‌ی مطلوب برسد.

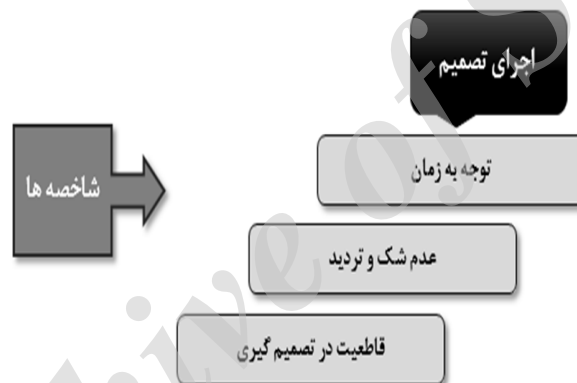
امام علی (ع) در مورد ضرورت پرهیز از شتاب‌زدگی بی‌مورد به مالک اشتر، چنین می‌فرماید: «از عجله و شتاب‌زدگی در مورد کارهایی که وقت انجام دادنشان نرسیده یا سستی در کارهایی که امکان عمل آنها فراهم شده، پافشاری و اصرار در اموری که روشن نیست یا سستی در کارها، هنگامی که روشن و واضح است، بر حذر باش. پس هر امری را در جای خویش قرار داده و هر کاری را به موقع انجام بده» (۲۵).

ایشان همچنین می‌فرماید: «شتاب کردن قبل از به وجود

برخی از افراد قبل از اینکه درباره‌ی مسئله‌ی تصمیم قاطع گرفته شود، تصمیم‌های احتمالی را برای دیگران بازگو می‌کنند، به گونه‌یی که مخاطب تصور می‌کند که کار تمام شده است و این تصمیم اجرا می‌شود. اما برای مثال، پس از چندی خبر می‌رسد که در فلان جلسه طرح مذکور بررسی شد و پذیرفته نشد. در نتیجه، این حرکت مشکل آفرین می‌شود. امام صادق (ع) می‌فرماید: «اظهار چیزی قبل از اینکه پابرجا و محکم شود، برای آن چیز مفسده به بار خواهد آورد» (۲۹).

### مرحله‌ی دوم: اجرای تصمیم

ابتدا در نمودار شماره‌ی ۲ به شاخصه‌های تبیین شده درباره‌ی مرحله‌ی اجرای تصمیم به صورت اجمالی اشاره شده است؛ و سپس در ادامه، هر یک از این شاخصه‌ها به تفصیل توضیح داده شده است.



نمودار ۲. شاخصه‌های اصلی مرحله‌ی اجرای تصمیم

### ۲. نداشتن شک و تردید

نباید در اتخاذ و اجرای تصمیم، بیش از حد تردید کرد. امیرالمومنین (ع) نیز افراد را از شک و تردید بیش از حد نهی می‌کند و می‌فرماید: «علم خود را به جهل و یقین خود را به شک تبدیل نکنید. وقتی که دانستید، عمل کنید و زمانی که یقین پیدا کردید، اقدام نمایید» (۳۱).

### ۳. قاطعیّت در تصمیم‌گیری

از دیگر ویژگی‌های ضروری برای تصمیم‌گیری مؤثر و موفقیت‌آمیز قاطعیّت در تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری آنگاه مؤثر و کارآمد خواهد بود که از قاطعیّت و ثبات لازم برخوردار باشد. هنگامی که همه‌ی زوایای مسئله‌ی سنجیده شود و جوانب مختلف آن دقیق بررسی شود، تردید و دودلی در آن روا نیست و باید نسبت به اجرای آن اقدام قاطع صورت گیرد.

حضرت علی (ع) در تبیین اهمیت و ضرورت قاطعیّت و ثبات قدم در تصمیم‌گیری در خطبه‌ی ۱۹۲ نهج‌البلاغه، قاطعیّت را

آمدن امکان و درنگ کردن بعد از به دست آوردن فرصت، نشانه‌ی بی‌خردی است» (۲۶).

### ۵) بهره‌گیری از تجارب گذشته

نکته‌ی دیگر در تصمیم‌گیری که باید به آن توجه کافی مبذول داشت، استفاده از تجارب گذشته است. امام علی (ع) می‌فرماید: «آن کس که تجربه‌ها را حفظ و بجا از آنها استفاده کند کارهایش به نتیجه می‌رسد» (۲۷).

در تصمیم‌گیری، استفاده از تجارب بسیار ارزشمند است و می‌تواند اطلاعات کافی را از تصمیم‌های مشابه در اختیار فرد و یا مدیر قرار دهد. در این راه می‌توان از نظریات مجریان آگاه نیز استفاده کرد (۲۸).

### ۶) پرهیز از افشاء تصمیم

### شاخصه‌های مهم در مرحله‌ی اجرای تصمیم:

مدیریت اسلامی تنها در زمینه‌ی نحوه‌ی اتخاذ تصمیم راه نشان نمی‌دهد، بلکه به اهمیت اجرای درست و به‌موقع تصمیم و همچنین پرهیز از موانع و آفات موجود بر سر راه اجرای درست و دقیق تصمیمات گرفته شده نیز تأکید می‌کند. از جمله‌ی این شاخصه‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

#### ۱. توجه به زمان

توجه به بُعد زمان و از دست ندادن فرصت‌های بی‌بازگشت در اجرای تصمیم‌ها از اهمیت ویژه‌ی برخوردار است. کوتاهی و سهل‌انگاری و توجه نکردن به هر یک از ابعاد تصمیم اخذ شده که بُعد زمان، یکی از آنها است، خسارت و زیان‌های جبران‌ناپذیری به فرد، سازمان و جامعه وارد می‌کند.

امام علی (ع) در تأکید بر این موضوع می‌فرماید: «و الفرصة تمر مر السحاب، فانتهزوا فرص الخیر»؛ «و فرصت‌ها بسان ابرها می‌گذرند، پس فرصت‌های نیک را غنیمت شمارید» (۳۰).

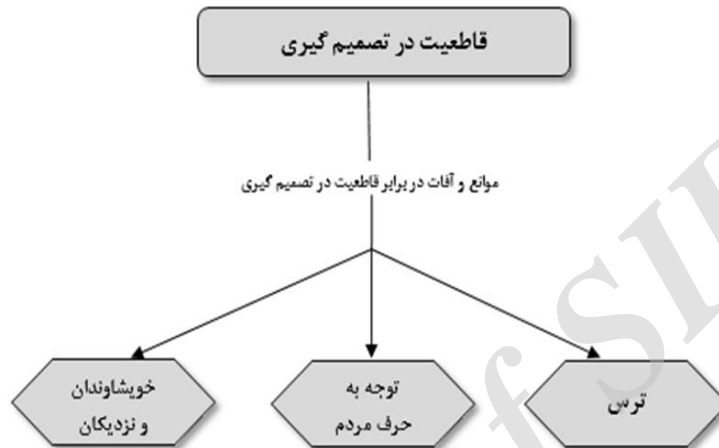


سیره‌ی عملی ایشان نظری بیفکنیم موارد فراوانی خواهیم یافت که امام در اجرای تصمیم خود قاطعیت کامل نشان داده‌اند. اما گاهی بر سر راه تصمیم‌گیری موانعی هم وجود دارد که ایشان در سخنان خود افراد را از آنها منع کرده‌اند و راهکار مناسب مقابله با این موانع را نشان داده‌اند. در نمودار شماره‌ی ۳ به این موانع اشاره شده است.

یکی از صفات برجسته‌ی پیامبران الهی می‌داند و می‌فرماید: «... در صورتی که خداوند پیامبران را با عزم و اراده‌ی قوی مبعوث کرد» (۳۲).

### موانع و آفات موجود در برابر قاطعیت در تصمیم‌گیری

علاوه بر اینکه امام علی (ع) در سخنان خود به داشتن قاطعیت در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات تأکید می‌کردند، به صورت عملی هم توجه فراوانی به این امر داشتند. اگر در زندگی و



نمودار ۳. موانع موجود در برابر قاطعیت در تصمیم‌گیری

یکی از علت‌های نداشتن قاطعیت در تصمیم‌گیری، توجه به حرف مردم و تسلیم هوس‌های آنان شدن است. اگر کسی بر اساس خشنودی مردم و توقعات بی‌مورد آنها، تصمیم بگیرد، همیشه عده‌ی دیگری وجود دارند که با آن به مخالفت برخیزند؛ بدین ترتیب هیچ‌گاه نمی‌توان تصمیم قاطعی گرفت.

به‌طور کلی در تصمیم‌گیری‌ها باید قانون‌های الهی و رضایت پروردگار را ارزشمندترین ملاک در نظر گرفت. اگر کاری مخالف دستور خداوند باشد، در تصمیم بر انجام آن تأکید نکرد، گرچه همه‌ی مردم به آن علاقه‌مند باشند.

امیرالمومنین (ع) در این زمینه می‌فرماید: «ولا تسخط الله برضی احد من خلقه، فان فی الله خلفا من غیره و لیس من الله خلف فی غیره»؛ «و هرگز خداوند را به خاطر رضایت احدی از مخلوقاتش به خشم نیاور، چرا که خداوند جای همه کس را می‌گیرد و کسی نمی‌تواند جای خداوند را بگیرد» (۳۵). همچنین می‌فرماید: «کسی که رضای خداوند را تحصیل کند، خداوند نیز مردم را از او راضی می‌کند و مسائل و مشکلاتش را حل خواهد کرد».

### ج: خوشاوندان و نزدیکان

امیرالمومنین علی (ع) درباره‌ی این معضل و آفت می‌فرماید: «والزم الحق من لزمه القریب و البعید و کن فی ذالک صابرا محتسبا، واقعاً لذلک من قرابتک و خاصتک حیث وقع و ابتغ عاقبته بما ینقل علیک منه

### الف: ترس

مسئله‌ی ترس در تصمیم‌گیری‌های مربوط به زندگی شخصی خود نیز دچار مشکل هستند و بیشتر اوقات از حل مسائل خویش عاجزند. حال اگر این افراد در سمت مدیریت یک سازمان قرار گیرند دچار سستی و تزلزل می‌شوند و ذلت و عجز خود را ظاهر می‌کنند و در جایگاه مشورت نیز به طور قطع نمی‌توانند راهنما و راهگشای خوبی باشند. پس یکی از آفات موجود در امر تصمیم‌گیری، ترسو بودن است که هم در گرفتن تصمیم، هم در اجرای آن تأثیرگذار است و حدود اطمینان تصمیم را کاهش می‌دهد.

خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «الا ان اولیاء الله لا خوف علیهم و لا هم یحزنون الذین امنوا و کانوا یتقون لهم البشری فی الحیاة الدنیا و فی الآخرة لا تبدل لکلمات الله، ذلک هو الفوز العظیم»؛ «آگاه باشید اولیای خداوند نه ترسی دارند و نه غمگین می‌شوند. همان‌ها که ایمان آورده‌اند و از مخالفت فرمان خدا پرهیز می‌کردند، در زندگی دنیا و آخرت شاد و مسرورند. وعده‌های الهی تخلف‌ناپذیر است و این رستگاری بزرگی است» (۳۳). همچنین امیرالمومنین (ع) می‌فرماید: «ترس، ذلت آشکار است» (۳۴).

### ب: توجه به حرف‌ها و خواسته‌های مردم

به‌ویژه مدیران حوزه‌ی سلامت که با توجه به حساسیت موضوع سلامت برای آحاد جامعه، دارای جایگاه پرمسئولیتی در جامعه هستند، مطالعه و بررسی شود. بر اساس یافته‌ها، سه مرحله‌ی کلی برای فرایند تصمیم‌گیری از دیدگاه قرآن کریم و بر اساس آموزه‌های آن، که در واقع اصلی‌ترین منبع و مرجع مطالعات اسلامی به حساب می‌آید، استنباط شد که شامل سه مرحله‌ی «اتخاذ تصمیم»، «اجرای تصمیم» و «اتکال به خداوند متعال» است. برای تبیین دقیق‌تر هر یک از مراحل ذکر شده، به معرفی مجموعه‌ی از شاخصه‌های مشخص و تفسیرپذیر نیاز است که این مؤلفه‌ها و شاخصه‌ها، حاصل مطالعه و بررسی آموزه‌های اسلامی و منابع مطالعات اسلامی (قرآن کریم، سنت پیغمبر عظیم‌الشأن (ص) و سیره ائمه معصومین (ع)) است که هر یک تفسیر شد. شاخصه‌های استخراج شده‌ی مرتبط با مرحله‌ی «اتخاذ تصمیم» عبارت است از:

- مشورت و همفکری
- آینده‌نگری، عاقبت‌اندیشی و وقت‌شناسی
- جمع‌آوری اطلاعات صحیح
- پرهیز از شتاب‌زدگی
- بهره‌گیری از تجارب گذشته
- پرهیز از افشاء تصمیم
- شاخصه‌های استخراج شده‌ی مربوط به مرحله‌ی «اجرای تصمیم» نیز عبارت است از:
- توجه به زمان
- نداشتن شک و تردید
- قاطعیت در تصمیم‌گیری

در ادامه، موانع و آفات موجود در برابر قاطعیت در تصمیم‌گیری که خود یکی از شاخصه‌های اجرای تصمیم‌گیری است، تبیین شد. همچنین درباره‌ی مرحله‌ی سوم و نهایی فرایند تصمیم‌گیری از دیدگاه قرآن کریم که مرحله‌ی «اتکال به خداوند متعال» نام داشت، لزوم توکل و مدد جستن از درگاه باری تعالی در همه‌ی امور زندگی و نیز در فرایند تصمیم‌گیری اشاره شد و با ذکر آیاتی از قرآن مجید و همچنین بیان احادیث و روایاتی از پیغمبر اسلام (ص) و امامان معصوم (ع)، به لزوم واگذاری امور به خالق هستی و توکل به نیروی لایزال الهی، البته پس از بررسی عوامل عرضی و عقلایی و انجام تلاش و کوشش فکری و عملی درباره‌ی موضوع، توجه شد. لازم به توضیح نیست که امنیت خاطر حاصل از اتکال به خداوند، موجب تقویت بُعد عقلایی

فان مغبة ذلك محمودة»؛ «حق را درباره‌ی آن که شایسته است چه خویشاوند، چه بیگانه رعایت کن و در این باره صابر باش و به حساب خدا بگذار. هرچند این کار موجب فشار بر یاران نزدیکت شود و سنگینی این راه را به خاطر سرانجام ستوده‌ی آن تحمل کن» (۳۶).

### مرحله‌ی سوم: اتکال بر خداوند متعال

در مدیریت اسلامی تصمیم‌گیری تنها با اتخاذ تصمیم و اجرای آن پایان نمی‌پذیرد، بلکه پس از اتخاذ تصمیم نیز باید به خداوند متعال توکل کرد و از درگاه لایزال الهی مدد جست و امور خویش را بدو واگذار کرد. البته پرواضح است که این واگذاری امور، پس از بررسی کامل اسباب و عوامل عرضی و عقلانی و تلاش فکری و عملی خود و دیگران خواهد بود.

توکل بر نیروی بی‌کران الهی، ترس و وحشت و تردید را از بین می‌برد و دل انسان را آرام می‌سازد و این از ویژگی‌های منحصر به فرد تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی است. انسان می‌تواند با توکل بر نیروی بی‌کران الهی از نگرانی‌ها و ناآرامی‌ها در امان باشد و تصمیم‌های قاطع و استوار بگیرد. خداوند در قرآن کریم، به این مورد تأکید کرده و می‌فرمایند: «و من یتق الله یجعل له مخرجاً و یقره من حیث لا یحتسب و من یتوکل علی الله فهو حسبه»؛ «هر کس تقوای الهی پیشه کند خداوند راه نجاتی را برای او فراهم آورد و او را از جایی که گمان ندارد، روزی دهد. هر کس که بر خدا توکل کند، خداوند برای او بس است» (۳۷).

و یا در آیه‌ی ۱۵۹ سوره‌ی آل عمران می‌فرماید: «فاذا عزمت فتوکل علی الله ان الله یحب المتوکلین»؛ «و چون عزمت را جزم کردی بر خداوند توکل کن، که خدا اهل توکل را دوست دارد».

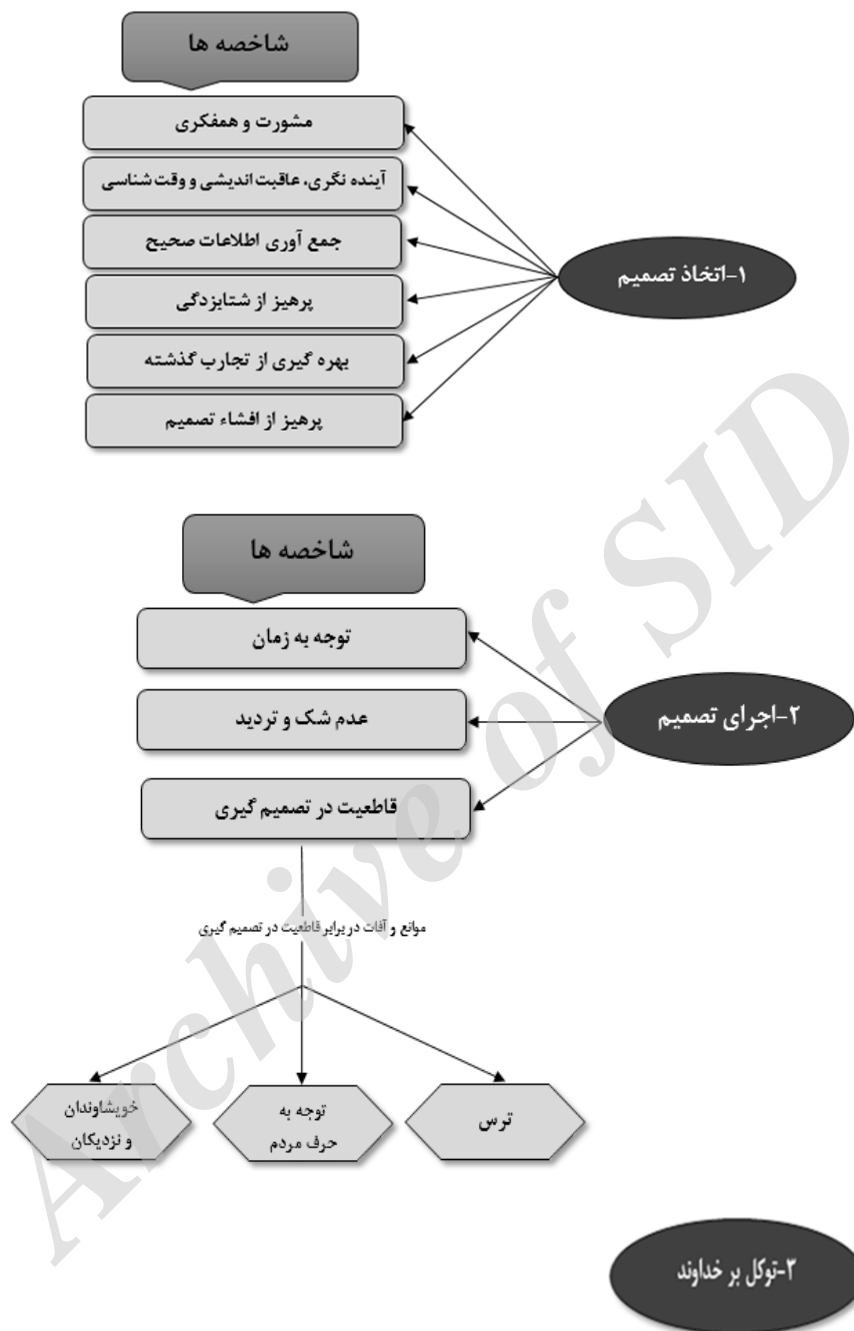
امیرالمومنین علی (ع) نیز این حقیقت ناب را متذکر شده و می‌فرماید: «اساس قوت قلب، توکل بر خداوند است» (۳۸). جایی که ممکن است تصمیم‌گیری مخاطراتی داشته باشد، توکل به خداوند، راه را برای تصمیم مناسب هموار می‌کند. از این‌رو، هر فرد یا مدیری که با اخلاق اسلامی و روح توکل بر خدا و اعتماد به قدرت بی‌نهایت الهی تربیت یافته باشد، هنگام بروز خطرها و بحران‌ها خود را نمی‌بازد و متانت و آرامش خود را از دست نمی‌دهد و به طبع تصمیم‌های عاقلانه‌تر و سنجیده‌تری اتخاذ می‌کند.

### بحث

در پژوهش حاضر، اهتمام بر این بود که کلیت فرایند تصمیم‌گیری با رویکرد و نگرش اسلامی برای همه‌ی مدیران،

قرآن کریم و همچنین شاخصه‌های مربوط به هر یک از این مراحل، به اجمال ترسیم شده است:

تصمیم‌گیری نیز خواهد شد. در نمودار شماره‌ی ۴، مراحل سه‌گانه‌ی تصمیم‌گیری از دیدگاه



نمودار ۴. مراحل سه‌گانه‌ی تصمیم‌گیری از دیدگاه قرآن کریم و شاخصه‌های مربوط به آن

عادلانه‌ی خدمات درمانی در سطح کشور، سهولت دستیابی به خدمات بهداشتی و پزشکی برای آحاد جامعه، توجه به مبانی اخلاقی و انسانی در خدمات‌رسانی درمانی، پررنگ شدن نقش سلامت معنوی در کنار توجه به سلامت جسمانی، تقویت نگاه خیرخواهانه به جای نگاه مادی و اقتصادی در درمان بیماران، که همگی نشئت گرفته از آموزه‌های اسلامی و شاخصه‌های

### نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که در تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش‌ها و اخلاق اسلامی، هر مدیری در حوزه‌ی سلامت، می‌تواند در پرتو اعتقادات اسلامی، علاوه بر استفاده از دانش و اطلاعات خود، ارزش‌هایی را از جمله توزیع

8. Beheshti Nejad SM, Aqa Pirouz A, Khedmati A, Shafiei A. Management in Islam. Qom: Seminary and University Research Center; 2016. p. 81-97.
9. Amid Persian Dictionary. Tehran: Amir Kabir Publications; 2017. p. 592-601.
10. Aqa Pirouz A, Shafiei A, Khedmati A. Alavi Management. Qom: Seminary and University Research Center; 2003. p. 54-61.
11. Alwani SM. Public Management. Tehran: Nei Publications; 2016; 64-76
12. Daft RL. Basical Theory & Design of Organization. Tehran: cultural Research Center; 2003; 115-23.
13. Amadi AM. Ghorarol Hekam va Dor Arolkalem. Tehran: Islamic propaganda office; 2017; 58-73. (Full Text in Arabic)
14. Ramezani H, Ali Akbari H. The theoretical foundations of Islamic ethics-based decision making. Islamic Management Journal. 2012;3(1):149-75.
15. Drucker P. Management. Translated by Hossein Mohebbi. Tehran: Avaye Nour. 2011:121-42.
16. Mesbah Yazdi MT. Prerequisites for Islamic management. Qom: Publications of Imam Khomeini Institute of Education and Research; 2013. 145-67.
17. Imam Khomeini R. Sahifeh of Imam. Tehran: Institute for the Compilation and Publication of Imam Khomeini's Works; 2017. 190-221.
18. Koleini MY. Al-Kafi, Vol. 4, Qom: Dar al-Hadith Publications; 2008. 854-925
19. Simon HA. Rational decision making in business organizations. The American economic review. 1979;69(4): 69-75.
20. Simon Herbert A. The new science of management decision. 1960; 72-89.
21. Levin A. Design and Critique of Liberal Democracy. Translated by Saeed Ziba Kalam. Tehran: SAMT Publication; 2001; 123-35.
22. Jan Bozorgi H. Decision making in organization. Journal of Management and Decision Making Tehran: Housing Foundation Publications. 2006:114-29.
23. Jasbi A. Deciding on Islamic management of the divine-rational decision-making model. Economics and Management Magazine. 2010;24(2):23-5.
24. Amadi AM. Ghorarol Hekam va Dor Arolkalem Hadith 3367. Tehran: Islamic propaganda office; 2017. (Full Text in Arabic)
25. Nahj al-Balaghe Letter 53. (Full Text in Arabic)
26. Amadi AM. Ghorarol Hekam va Dor Arolkalem, Hadith 9325. Tehran: Islamic propaganda office; 2017. (Full Text in Arabic)
27. Amadi AM. Ghorarol Hekam va Dor Arolkalem, Hadith 9180. Tehran: Islamic propaganda office; 2017.

اسلامی استخراج شده در این پژوهش برای مراحل «اتخاذ تصمیم» و «اجرای تصمیم» است، در فرایند تصمیم‌گیری فردی یا سازمانی خویش به کار گیرد و در نهایت نیز با اتکال به خداوند متعال و استمداد از او، با روحیه‌ی قوی و قلبی مطمئن، فرایند تصمیم‌گیری خود را به پایان رساند و از نزول روحیه، اضطراب و تردید مصون شود. علاوه‌براین، در نتیجه‌ی به‌کارگیری این روش تصمیم‌گیری، به حصول نتایجی مناسب و درخور امیدوار باشد و شانس کسب موفقیت و مواجه نشدن با شکست را در فرایند تصمیم‌گیری خویش، اعم از شخصی یا سازمانی افزایش دهد و همچنین رضایت خالق متعال را در تک تک مراحل تصمیم‌گیری همراه خود احساس نماید که این خود نیز اسباب رضایتمندی فکری و در نتیجه کشف راه‌های مناسب‌تر را در فرایند تصمیم‌گیری فراهم می‌کند.

### قدردانی

از تمامی دوستان و همکارانی که در انجام این پژوهش یاریگر پژوهشگران بوده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود.

### تضاد منافع

نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تضاد منفعی درباره‌ی این پژوهش گزارش نکرده‌اند.

### References

1. Fontaine R. Islamic moral responsibility in decision making. International Journal of Economics, Management and Accounting. 2008;16(2):165-85.
2. Hosseinzadeh M. Managers and Islamic ethics. Tehran: University Press; 2007. (Full Text in Persian)
3. Fahimnia MH. Basics and Concepts of Islamic Ethics. Tehran: Boostan; 2010. (Full Text in Persian)
4. Razini R, Azizi, M. Designing a Decision Model with Islamic Approach. Scientific Research Journal of Islamic Management. 2015;23(4):73-100.
5. Javadi Amoli M. Policy and decision making in Islamic management. Qom: Public Administration; 1993.
6. Alavi SA. An Introduction to the Influence of Islamic Culture Components on Decision Making. Andisheh Modiriati Journal. 2007;4(1):68-76.
7. Dehghani L, Shokrani R, Naqshineh Arjmand HR. The Effect of Perception of Justice on the Decisions of Managers Based on Islamic teachings. Islamic Management. 2012;3(2):88-96.

(Full Text in Arabic)

28. Heller R. Effective decision making. translated by Saeed Ali Mirzaei. Tehran: Sargol Publications; 2004. 87-98.
29. Aram A. Al-Hayat. Tehran: Publication of Islamic Culture Publishing Office; 2001. 161-98.
30. Nahj al-Balaghe. Wisdom 21. (Full Text in Arabic)
31. Amadi AM. Ghorarol Hekam va Dor Arolkalem. Tehran: Islamic propaganda office; 2017. (Full Text in Arabic)
32. Nabavi MH. Islamic Management. Qom: Boostan Ketab Publishing Institute; 2012; 143.
33. The holy Quran. Sura Al-Younos. Verse 62-64. Translated by: Fooladvand MM. Tehran: Office of

Historical Studies and Islamic Studies; 2011. (Full Text in Arabic)

34. Amadi AM. Ghorarol Hekam va Dor Arolkalem, Hadith 572. Tehran: Islamic propaganda office; 2017.
35. Nahj al-Balaghe. Letter 27. (Full Text in Arabic)
36. Nahj al-Balaghe. Letter 43. (Full Text in Arabic)
37. The holy Quran. Sura Al-Talagh. Verse 2,3. Translated by: Fooladvand MM. Tehran: Office of Historical Studies and Islamic Studies; 2011. (Full Text in Arabic)
38. Amadi AM. Ghorarol Hekam va Dor Arolkalem, Hadith 22526. Tehran: Islamic propaganda office; 2017. (Full Text in Arabic)

Archive of SID