

مدیریت در دانشگاه اسلامی ۲/ سال اول، شماره ۲ / تابستان ۱۳۹۱

*Management in Islamic University, 2012 (Summer) 2, Vol. 1, No.2*

## معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه‌های دینی<sup>ک</sup>

حمیدرضا بهرامی<sup>۱</sup>  
حسن خیری<sup>۲</sup>  
رضوان نوری علویجه<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف مقاله بررسی معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه‌های دینی بوده است. **روش:** روش مقاله تحلیل اسنادی به شیوه توصیفی - تحلیلی می‌باشد. **یافته‌ها:** در این راستا پس از بررسی سؤال‌های تحقیق، معیارهای فرآیندهای تصمیم‌گیری شناسایی شده است؛ سه مورد از این معیارها که در منابع غنی دینی تاکید فراوانی بر آنها شده عبارتند از: ۱- مشورت ۲- حق محوری ۳- توکل. **نتیجه‌گیری:** مهمترین نکته‌هایی که در امر تصمیم‌گیری وجود دارد، این است که مدیر بر سر دوراهی‌ها برای ترجیح یک راه، چه معیاری را باید در نظر بگیرد. آیا منافع شخصی مدیر، رضایت مسئولین بالاتر، حب و بغض‌های شخصی، انتظارات و توقعات آشنایان و نزدیکان و خواص و... باید ملاک انتخاب فرد مدیر قرار گیرد و یا ملاک چیزهای دیگری است؟ در مدیریت اسلامی، معیارهای متعددی در تصمیم‌گیری اثرگذار هستند که توجه به آنها می‌تواند در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای آن تاثیر شگرفی داشته باشد و سه مورد از این معیارها که در منابع غنی دینی تاکید فراوانی بر آنها شده است، عبارتند از: ۱- مشورت ۲- حق محوری ۳- توکل. چنانچه مدیر براساس این سه معیار تصمیم‌گیری کند، بی‌شک می‌توان گفت بهترین تصمیم را در هر مورد اتخاذ نموده است. با توجه به معیارهایی که در هر یک از مراحل تصمیم‌گیری برشمردیم، پیشنهاد می‌گردد که اگر مدیری با در نظر گرفتن تمام این مولفه‌ها تصمیمی را اتخاذ و اجرا نماید این تصمیم از منظر آموزه‌های دینی از کارایی مناسب برخوردار می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** دانشگاه، دانشگاه پژوهی، آموزش عالی، پژوهش، دانش.

کج دریافت مقاله: ۹۰/۰۷/۱۹ تاریخ پذیرش نهایی: ۹۰/۱۱/۱۲

۱. دکتری مدیریت دولتی؛ استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق / Email: drbahrami@yahoo.com

۲. دکتری جامعه‌شناسی؛ استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق / Email: hassan.khairi@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق (نویسنده مسئول) / آدرس: اصفهان، وزوان، خیابان مولوی جنوبی، ۱۰ متری دوم شرقی،

کوی کارمندان، پلاک ۶ / نمايز: ۴۳۵۲۷۰۰-۲۱ / Email: noori.rezvan@yahoo.com

### ▪ مقدمه

آموزش عالی، رکنِ رکن توسعه انسانی است. کدام صاحب نظر و اندیشمند است که بر نقش اساسی توسعه انسانی بر فرآیند توسعه پایدار تأکید نرزد؟ تحقیقات جهانی نشان می‌دهد متوسط تولید یک کشاورز با صرفاً ۶ کلاس بیشتر، ۷/۸ درصد افزایش می‌یابد. لیکن دانشگاه اسلامی است که از طریق پیوند میان علم و معرفت، متعهد متخصص برای ایران اسلامی پرورش داده، آینده‌ای درخشان را برای آن رقم می‌زند.

با مروری بر تاریخ اسلام و بررسی اجمالی آیات قرآن کریم و مطالعه احادیث بر جای مانده از ائمه معصومین، درمی‌یابیم که اسلام نیز علاوه بر جنبه‌های معنوی و روحانی، مسائل اخلاقی، فضائل فردی و روابط خالق، تأکید زیادی بر جنبه‌های اجتماعی، اداره امور افراد و به ویژه آئین مملکت‌داری و زمامداری نموده است. (آملی، ۱۳۷۵، ص ۳۸۹) که متأسفانه این معارف ارزشمند کمتر مورد توجه محققین واقع شده، استخراج مطالب غنی مدیریتی نیز از اسناد ومدارک موجود اسلامی کمتر صورت گرفته است.

تصمیم‌گیری، یک رفتار یا فعالیت است که از مسئله‌یابی آغاز شده، به اتخاذ تصمیم یا اقدام می‌انجامد. یعنی به رفتاری منجر می‌شود که هدفمند است. این رفتار هدفمند برخاسته از نگرش و ادراک فرد تصمیم‌گیرنده است و نگرش و ادراک او نیز بر پایه مفروضاتی شکل می‌گیرد که در ذهن نشانده است. این مفروضات دو گونه اند: مفروضات بنیادین و اساسی که عمومیت داشته، مبنای همه‌ی علوم و دانش‌ها قرار می‌گیرد و مفروضات غیر بنیادین که بر پایه مفروضات دسته اول استوارند و برای تئوری‌ها و نظریات و مدل‌ها، نقش کاربردی ایفا می‌کند.

### ▪ بیان مسئله:

فراگرد مدیریت را می‌توان به «تصمیم‌گیری» و «اجرای تصمیم» تجزیه کرد. از این رو، بعضی از صاحب‌نظران، تصمیم‌گیری را با مدیریت مترادف دانسته، آن را قلب تپنده سازمان تلقی می‌کنند، زیرا که مدیران، بخش عمده‌ای از وقت و نیروی خود را صرف تصمیم‌گیری می‌کنند و تقریباً همه وظایف مهم مدیریت مستلزم تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری در دانشگاه اسلامی نیز نشأت گرفته از مجموعه قوانین اسلامی است که با واقعیات زندگی و حیات متکامل و متعالی بشری منطبق است و با توجه به این که بحث مدیریت دانشگاه اسلامی بیشتر پیرامون اصول و مبانی مدیریت است تا بحث تکنیک‌ها و روش‌ها، بنابراین بحثی کلی و اساسی و مربوط به همه سطوح مدیریت می‌باشد و صرفاً به یک سطح از سطوح و یک بعد از ابعاد مدیریت اختصاص ندارد.

### ▪ اهمیت و ضرورت پژوهش:

انتشار ترجمه انبوهی از آثار محققان و اندیشمندان غربی عرصه مدیریت و آثار نویسندگان ایرانی که با اقتباس از نوشته‌های غربیان به رشته تحریر درآمده است، از یک سو و پیشرفت‌های چشمگیر کشورهای غربی در عرصه‌های دانش، فناوری و اقتصاد از سوی دیگر، گروهی را به سوی تسلیم مطلق شدن در برابر اندیشه‌های مدیریت غربی سوق داده است. همچنین آثار محققان

### معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه های دینی ♦ ۷۳

مزبور این گمان را در برخی اذهان پدید آورده است که باوجود آنها، نیازی به تحقیق و تفحص در جهت دستیابی به مدیریت اسلامی- ایرانی نداریم. با توجه به اینکه جمهوری اسلامی داعیه‌دار برقراری حکومت اسلامی منطبق بر سیره نبی اکرم(ص) است و در پرتو رشد و شکوفایی ایران اسلامی و رویکرد به غنی‌سازی محتواها به ویژه در دهه‌های اخیر تدوین نظام مدیریتی کارآمد نشأت گرفته از اصول و ارزش‌های اسلامی، ضرورتی غیرقابل اجتناب به شمار می‌آید.

از طرفی از جمله عواملی که ضرورت انجام این تحقیق را در حال حاضر بیش از پیش مضاعف می‌سازد ضرورت زمانی تحقیق در آغاز هزاره سوم میلادی است، چرا که دنیای غرب که دستاورد اصلی آن تکنولوژی نظام گسیخته است با مدیریتی دموکراسی گونه که پایه و اساس اداره امور را بر استثمار ملت‌های ضعیف و عقب‌نگه داشته شده قرار داده است و غالب کشورهای جهان سوم به لحاظ فن‌آوری و علوم روز وابستگی محض به قدرت‌های بزرگ پیدا کرده‌اند. (سبحانی، 1378، ص 48) بررسی محتواهای تصمیم‌گیری مدیران اسلامی بر مبنای آموزه‌های اسلام و سیره نبی اکرم(ص) و ائمه معصومین(س) با این رویکرد بسیار لازم و ضروری و می‌تواند راهگشای وضعیت موجود باشد. پس ضرورت پرداختن به این موضوع بیش از هر چیز مهم جلوه گر می‌گردد.

#### ▪ سؤال‌های تحقیق:

در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤال که "از منظر آموزه های دینی معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه- اسلامی چیست؟" بوده، در این راستا پرسش‌های زیر به عنوان سؤال‌های فرعی تحقیق تبیین می‌گردد.

- از منظر آموزه های دینی معیارهای شناخت مسئله در مدیریت دانشگاه اسلامی چیست؟
- از منظر آموزه های دینی معیارهای یافتن راه حل‌های ممکن برای حل مسئله در مدیریت دانشگاه اسلامی چیست؟
- از منظر آموزه های دینی معیارهای ارزیابی راه حل‌های مسئله و انتخاب راه حل مسئله در مدیریت دانشگاه اسلامی چیست؟
- از منظر آموزه های دینی معیارهای اجرا و بازنگری راه‌حل مسئله در مدیریت دانشگاه اسلامی چیست؟

#### ▪ روش پژوهش:

تحقیق حاضر از جهت ماهیت و روش یک تحقیق توصیفی - تحلیلی و از نظر هدف کار بردی- توسعه ای است. در مورد شیوه جمع‌آوری اطلاعات در حله نخست با مطالعه ادبیات مربوط به موضوع زمینه‌های لازم برای ورود به تحقیق را حاصل نموده، سپس با مراجعه به کتب دینی با تامل و تمرکز بر جملات و عبارات و همچنین در نظر گرفتن ترجمه‌های مختلف و مطالعه ی موقعیت زمانی و مکانی

جملات بیان شده فیش برداری از مطالب صورت گرفته و با دقت در ادبیات موضوع و بر اساس چارچوب متفکرین دین شناسی دسته بندی مطالب صورت گرفته است.

## ▪ مبانی نظری تصمیم گیری اسلامی

### ۱. اهمیت تصمیم گیری اسلامی

در لسان دین «عزم» مترادف واژه «تصمیم» به کار رفته است. در قرآن کریم «عزم»، بر یک امر جدی و ضروری اطلاق شده، همچنین مقام عزم بسیار متعالی دانسته شده و امور مهم و فریضه‌ها، «عزایم» نامیده شده‌اند (و لمن صبر و غفر ان ذلک لمن عزم الامور) اطلاق صفت «اولوالعزم» به فرستادگان ویژه الهی و پیامبران عظیم الشان دلیل دیگری بر اهمیت مقام تصمیم گیری است. (جوادی آملی، ۱۳۷۲، ص ۱-۱۰) علی (ع) در نهج البلاغه پیامبران را به قوت و تصمیم گیری آنها توصیف می‌کند: «عزم ولكن الله سبحانه جعل رسله اولی قوه فی عزائمهم...» در صورتی که خداوند پیامبران را با عزم و اراده قوی مبعوث کرد (خطبه ۱۹۲).

حضرت علی (ع) تصمیم گیری به موقع و مناسب را رمز نجات می‌داند، می‌فرماید: «رای العاقل ینجی» رای و فکر عاقل نجات دهنده است. (غررالحکم، ج ۱، ص ۳۸۲) در روایتی دیگر فکر و اندیشه فرد، میزان سنجش عقل او به حساب آمده است؛ امیر المومنین علی (ع) می‌فرماید: «رای الرّجل میزان عقله» میزان عقل مرد، اندیشه‌اوست. (همان) در جای دیگر امیر المومنین (ع) راه سعادت را در تصمیم گیری درست بیان می‌کند: «إِذَا اقترن العزم بالحزم عمِلت السعادة» هنگامی که تصمیم با دقت همراه باشد، سعادت کامل می‌شود. (همان، ص ۲۷۹)

برعکس اگر تصمیم گیری دستخوش سست فکری گردید و هر لحظه سازمان با تصمیم جدیدی روبه رو شد؛ مشکلات و معطلات سر بر می‌آورد و مجموعه به کلاف سردرگم تبدیل خواهد شد؛ در این شرایط مخالفان مدیر تقویت می‌شوند و با دست گذاردن بر روی ضعف‌ها روز به روز افراد بیشتری را با خود همراه خواهند کرد و اگر دوستانی هم برای مدیر باقی مانده باشند، بر اثر قوت مخالفان تضعیف می‌گردند از میدان خارج خواهند شد. (نبوی، ۱۳۸۷، ص ۳۶۲) امیر مومنان علی (ع) می‌فرماید: «مَنْ ضَعَفَتْ آرَائِهِ قَوِيَتْ اَعْدَائِهِ» کسی که افکارش ضعیف باشد دشمنان او قوی خواهند شد. (غررالحکم، ج ۲، ص ۱۶۹) آنهایی که هر آن تصمیم ضعیفی ارائه می‌دهند، زمینه را برای نیرومند شدن دشمنان و ملامت‌های آنان فراهم می‌نمایند و باعث شکست خود می‌شوند. امیر المومنین علی (ع) می‌فرماید: «عِنْدَ كَثْرَةِ الْعِتَارِ وَالزَّلْزَلِ تَكْثُرُ الْمَلَامَةُ» با زیاد شدن خطاها و لغزش‌ها، سرزنش زیاد می‌شود. (تصنیف غررالحکم، ص ۴۸۱) اگر در تصمیم گیری ضعیف عمل شود، هم مدیر به شکست کشیده می‌شود، هم سازمان و مجموعه از پیگیری اهداف سازمانی باز خواهند ماند. امروزه تصمیم گیری در کلیه امور اجتماعی - اقتصادی و جز آن از جمله عواملی است که پویایی، تحرک، انعطاف پذیر بودن سازمان و سیاست گذاری را تحت تاثیر مستقیم قرار می‌دهد. علی (ع) می‌فرماید: «مَنْ سَاءَ عَزْمُهُ رَجَعَ عَلَيْهِ سَهْمُهُ» کسی که تصمیم گیری او بد باشد، بازتابش به خود او بر می‌گردد. (میزان الحکمه، ج ۶، ص ۱۰۱)

معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه های دینی ♦ ۷۵

## ۲. اصول مدیریت اسلامی

اصول مدیریت اسلامی عبارتند از: ضوابط عام و مسائل اساسی اسلامی که به عنوان مبانی عقلانی و معیارهای مکتبی، مصدر، ملاک و راهنمای افکار و رفتار مدیران اسلامی در سازمان‌ها است. چون مدیریت، دانش کاربردی و میان‌رشته‌ای است، بنابراین اصول آن دارای خاستگاه‌هایی است که اصول موضوعه از آنجا برداشت و استنتاج می‌شود. در مجموع، اصول مدیریت اسلامی را می‌توان به دو دسته زیر تقسیم کرد: ۱- اصول موضوعه: عبارت است از قضایای نظری و مسائل اساسی که در جای دیگر کشف، وضع و اثبات شده است و مدیران اسلامی از آن استفاده می‌کنند. ۲- اصول متعارفه: عبارت است از قضایای نظری و مسائل اساسی که در جریان مدیریت به وسیله صاحب نظران کشف شده و به اثبات رسیده است. بنابراین، اصول موضوعه قابل تغییر نیست، ولی اصول متعارفه قابل جرح، تعدیل و تغییر است. اصول موضوعه دارای خاستگاه‌هایی است که عبارتند از: الف) خاستگاه مکتب؛ ب) خاستگاه جامعه؛ ج) خاستگاه انسان.

## ۳. منابع و مآخذ تفکرات اسلامی:

انسان موجودی است کمال‌گرا که در مسیر رشد خود به تفکر و اندیشه نیازمند است. یک مسلمان باید از منابع و متون اسلامی استفاده کند تا به طور صحیح بتواند این دریای بیکران اسلام را بشناسد. یکی دیگر از ضرورت‌های شناخت منابع اسلامی این است که تمام ادیان الهی به غیر از اسلام در منابع و متون اندک خلاصه شده‌اند ولی برعکس دین اسلام از منابع بسیار گسترده و فراوانی برخوردار است که برای شناخت بهتر اسلام می‌توانیم از آنها استفاده نمائیم. همچنین برای اجرای اسلام باید از منابع استفاده کرد. این منابع در تمام ابعاد به مسلمین دستورات لازم را داده است. ۱. قرآن کریم ۲- سنت (۱. سیره ۲. حدیث ۳. اجماع ۴. عقل)

### ▪ پیشینه تحقیق

در این بخش، تحقیقات و پایان‌نامه‌هایی که از لحاظ محتوایی و موضوعی به تحقیق حاضر نزدیک می‌باشند، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱. محمد نجف زاده تربتی (۱۳۸۰) "رویکرد نهج البلاغه به فرآیند تصمیم‌گیری" را مورد بررسی قرار داده است. در این تحقیق از آن جهت که در نهج البلاغه به بررسی تصمیم‌گیری می‌پردازد به موضوع تحقیق حاضر مرتبط می‌باشد. این پایان‌نامه به دنبال دو هدف زیر بوده است: (۱) عناصر اصلی نظریه رفتار اداری را از دیدگاه نهج البلاغه مورد ارزیابی قرار می‌دهد (۲) به رویکرد نهج البلاغه در مقوله تصمیم‌گیری می‌پردازد. در واقع ارزیابی و بررسی عناصر اصلی نظریه رفتار اداری نتایج زیر را به دنبال داشته است:

۱- از دیدگاه نهج البلاغه عقلانیت موجود در نظریه رفتار اداری (عقلانیت ابزاری)، به همان اندازه که عقلایی است، غیرعقلایی هم به شمار می‌آید. در نظریه رفتار اداری، ارزشها و اهداف از قلمرو عقلانیت بیرون رانده شده‌اند،

در حالی که نهج البلاغه عدم توجه به اهداف و ارزشها را غیر عقلانی می‌شمارد. به عبارت دیگر، نهج البلاغه علاوه بر توجه به عقلانیت ابزاری (عقل معاش)، پرداختن به اهداف و ارزشها را نیز ضروری و جزو لوازم عقلانیت می‌داند. ۲- نظریه رفتار اداری تفاوت میان رفتارهای اداری و غریزی را نادیده گرفته، آنها را یکسان فرض می‌کند. سپس تصمیم را در مقابل چنین تعریفی از رفتار قرار می‌دهد و عناصر «خودآگاهی»، «تعهد» و «گزینه عقلایی» را در تصمیم ضروری نمی‌داند. نهج البلاغه بر خلاف چنین باوری، وجود عناصر سه گانه فوق را در تصمیم ضروری می‌شمارد. ۳- نهج البلاغه، غرایز را تنها تعیین کننده رفتار نمی‌داند و از مفاهیمی چون نفس، قلب و... به عنوان تعیین کننده رفتار سخن می‌گوید. مفاهیمی که نظریه رفتار اداری با مبانی پوزیتیویستی خود، چاره‌ای جز انکار آنها ندارد و این بررسی نشان داده است که عناصر اصلی نظریه رفتار اداری از دیدگاه نهج البلاغه تأیید نمی‌شوند.

## ۲. "شناسایی شاخص های رفتاری توکل و بررسی نقش آن بر عوامل بازدارنده

**رفتاری تصمیم‌گیری مدیران** توسط محمد کاظم کاویانی (۱۳۷۸) به انجام رسیده است. در این تحقیق از آن جهت که به یکی از معیارهای تصمیم‌گیری "توکل" اشاره نموده است و جوه تشابهی با تحقیق حاضر یافت می‌شود. در این تحقیق، تلاش بر این است که موانع و محدودیت های رفتاری تصمیم‌گیری بیان شده و بررسی شود چگونه می‌توان از مفاهیم ارزشی و باورهای اعتقادی و فرهنگی جامعه برای برطرف کردن این موانع بهره جست؟ طی مطالعه کتابخانه‌ای ابتدا شاخص های شناختی و بعد از آن شاخص های رفتاری توکل مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و مواردی به طور مشخص به عنوان شاخص های رفتاری توکل معرفی گردیده است. به دنبال آن، عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم‌گیری با استفاده از متون مدیریتی آورده شده است. در ادامه تحقیق، پژوهش میدانی در دو جامعه با ویژگی های کاملاً متمایز انجام شده، در جامعه اول: پاسخگویان گروهی بودند که به گواهی شاهدان شاخص های رفتاری توکل در آن بیشتر آشکار بوده و پاسخگویان جامعه دوم گروهی را تشکیل می‌دادند که این شاخص های رفتاری در آنها کمتر مشاهده شده است. پرسشنامه‌ای طراحی شده که عوامل بازدارنده رفتاری را در پاسخگویان مورد سنجش قرار دهد. عوامل بازدارنده رفتاری در تصمیم‌گیری که مورد سنجش قرار گرفته اند، شامل: ترس از انتقاد و شکست در تصمیم‌گیری، کم حوصلگی در تصمیم‌گیری، عجله در تصمیم‌گیری، کلیشه‌ای عمل کردن در تصمیم‌گیری، وسواس داشتن در تصمیم‌گیری، مسامحه در تصمیم‌گیری و... می‌باشند. نتایج بدست آمده در پژوهش میدانی، اختلاف معناداری را بین میانگین این عوامل در دو گروه مورد تحقیق نشان می‌دهد و مشخص می‌سازد که پاسخ به سؤال تحقیق مثبت است، یعنی شاخص های رفتاری توکل بر عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم‌گیری اثر می‌گذارند. نتایج تفصیلی تحقیق بیانگر این موضوع است که هر یک از عوامل بازدارنده رفتاری با کدام شاخص رفتاری که منتج از توکل بخداوند است، کنترل شده و تقلیل می‌یابد و در آخر تحقیق پیشنهاد شده است که با تقویت مبانی اعتقادی و با ساز و کارهای مناسب، این باور در تصمیم‌گیرندگان به ویژه مدیران سازمان ها ایجاد شود که با اتکا به مبانی ارزشی، می‌توان موانع رفتاری تصمیم‌گیری را تا حدودی تقلیل داد و کنترل نمود.

### معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه های دینی ♦ ۷۷

۳. "مبانی تصمیم‌گیری سیاسی از دیدگاه امام خمینی (ره)" توسط ابراهیم برزگر ۱۳۶۲ به انجام رسیده است. نگارنده تحقیق را در سه بخش و نه فصل و ۲۷ بند و نتیجه‌گیری تدوین کرده است. این تحقیق، این نتایج را به دنبال داشته است که در نظریه تکلیف حضرت امام (ره) به آخرت‌نگری، احساس مسولیت، عدم شرط غلبه بر خصم، امدادهای غیبی، قاطعیت، الطاف الهی، تکلیف و در ادامه به قدرت و نظریه تکلیف می‌پردازد. فصل دوم از بخش آخر نویسنده به تشریح ارکان تصمیم‌گیری سیاسی و تئوری (راه‌ها) اشاره دارد که راجع به اطلاعات و تکلیف در سه بخش: اطلاعات تعریف شده، اطلاعات حکم‌شناسی، اطلاعات موضوع‌شناسی بحث می‌کند. تحلیل و ارزیابی، یکی از رکن‌های تصمیم‌گیری است که در آنجا به جمع‌آوری اطلاعات و تفکر در معلومات برای نیل به حل مجهولات می‌باشد و رکن دیگر تصمیم‌گیری آینده‌نگری است. تصویرسازی آینده چه در شکل اهداف چه در شکل پیش‌بینی آینده روشن می‌شود. عنصر دیگر در تصمیم‌گیری سیاسی، بر اساس تئوری راه‌ها، مسئله همراهان، حامیان، مردم است، خدا حاضری از دیگر مباحث تصمیم‌گیری مکتبی است و خدا حاضری به طور کلی تصمیم‌گیری یک انسان معتقد در ابعاد ینش‌ها، گرایش‌ها و کنش‌ها تحت الشعاع قرار می‌دهد. بند چهارم، در تصمیم‌گیری به دشمن‌شناسی و ضد‌همراهان پرداخته است. کتاب در نهایت به نتیجه‌گیری می‌پردازد.

#### ▪ یافته‌های پژوهش:

قُلْ إِنَّمَا أَعْظُمُ بِيُوحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ... (سبا، ۴۶)

ای پیامبر! به مردم بگو: من به شما یک نصیحت می‌کنم، اینکه برای خدا حرکت و تلاش کنید.

مدیران دانشگاه اسلامی نباید به شعار اکتفا کنند، بلکه باید با تلاش و کوشش خداپسندانه، تصویر حقیقی شعارها را نمایش دهند. چنانچه فرایند تصمیم‌گیری را شامل: شناخت مسئله، یافتن راه‌های ممکن، ارزیابی راه‌های مسئله و انتخاب راه حل و اجرا و بازنگری راه حل مسئله بدانیم، هر یک از این مراحل با اتکا بر آموزه‌های دینی باید دارای شرایط و ویژگی‌هایی باشند که با توجه به یافته‌های تحقیق در زیر به آن می‌پردازیم:

#### ○ مرحله اول: شناخت مسئله

با شناسایی مسئله فرایند تصمیم‌گیری آغاز می‌شود. جهت شناسایی وضعیت سه فعالیت عمده صورت می‌گیرد. تعریف مسئله، شناسایی اهداف تصمیم و تشخیص علل مسئله. خداوند متعال در قرآن کریم با عنایت به ضرورت شناخت در هر مسئله‌ای می‌فرماید:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ (اسراء، آیه ۳۶) آنچه را که بدان علم (شناخت) نداری، پیروی

ومتابعت نکن.

با تعمق در آیات و روایات می‌توان ویژگی‌های زیر را برای انجام مطلوب مرحله اول یعنی شناخت

مسئله استخراج کرد:

### ۱. شناسایی مؤلفه های اساسی مسئله

هنگام تصمیم گیری در مورد هر مسئله ای باید زوایای مختلف آن مسئله را مورد بررسی قرار داد، تا نسبت به آن شناخت حاصل شود. امیر مومنان علی (ع) می فرماید: «و لا تَعْجَلُوا فی أمرٍ حَتَّى تَتَبَّعُوا» (نهج البلاغه، خطبه ۱۷۲) در هیچ امری (تصمیمی) عجله نکنید تا اینکه تحقیق و بررسی نمایید.

### ۲. مسئله را به فرصت تبدیل کنیم

قرآن کریم با بیان مسئله بودن جنگ در اذهان برخی از مومنین، جنگ را برای آنان خیر می داند و می فرماید: كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَ هُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَ عَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَ هُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَ عَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَ هُوَ شَرٌّ لَّكُمْ وَ اللَّهُ يَعْلَمُ وَ أَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ (بقره، ۲۱۶) جهاد در راه خدا بر شما مقرر شد، در حالی که برایتان ناخوشایند است، چه بسا چیزی را خوش نداشته باشید، حال آنکه خیر شما در آن است، یا چیزی را دوست داشته باشید، حال آنکه شر شما در آن است، و خدا می داند و شما نمی دانید.

جنگ مسئله ای است که موجب نارسایی ها و کمبودهایی در زندگی بشر می گردد و موانعی را بر سر راه ترقی و پیشرفت انسان ها ایجاد می کند و شاید به همین دلیل، در نظر برخی به صورت مسئله ای ظهور پیدا می کند، اما در فرهنگ قرآن، جنگ فرصت و خیری است که در قالبی دیگر ظهور پیدا می کند، چرا که در جنگ، استعداد آدمی شکوفا می گردد و خصلت جوانمردی، ایثار، شهامت و شهادت طلبی در وی به ظهور می رسد. شاید به همین دلیل، در آیه فوق چنین تعبیر کرده است: (وَ هُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ)

### ۳. شناسایی محدودیت های مسئله

در یک مسئله ممکن است محدودیت های بسیاری وجود داشته باشد که عدم شناخت آنها بر روی تعریف ما از مسئله تاثیر می گذارد. یکی از این محدودیت ها، محدودیت های زمانی است. از امیر مومنان حضرت علی (ع) سؤال شد که دور اندیشی در چیست؟ آن حضرت فرمود: «ان تَنْتَظِرَ فُرْصَتَكَ وَ تُعَاجِلَ مَا امْكَنَكَ» منتظر فرصت باشی و آن گاه که ممکن شد، شتاب کنی. (بحار الانوار، ج ۷۱، ص ۳۳۹)

### ۴. احساس یا ادراک مشکل

در فرآیند تشخیص مشکل، گاهی مسئله حس می شود و زمانی درک می گردد، اگر چه در نظر بدوی این دو نزدیک به هم هستند اما بین حس و درک تفاوت وجود دارد، احساس یعنی عارضه بینی و ادراک یعنی ریشه یابی، به عبارت دیگر حس به معنی ادراک ظاهری و درک به مفهوم ادراک واقعی است. همانند قصه حضرت موسی و خضر (ع) که نشانگر فقدان درک مسائل از سوی شاگرد و واقف بودن معلم وی به ریشه اصلی مسائل است، نوع برخورد حضرت موسی (ع) با مسائل، رفتاری عارضه بین است و حال آنکه الگوی رفتاری استاد وی و تصمیمات آن حضرت، نشانه ژرف نگری او در مسائل می باشد.



## معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه های دینی ♦ ۷۹

با توجه به آیه زیر، سرپرست هر صنف بهتر است از همان صنف انتخاب شود، چون مشکلات و مسائل آنها را بیشتر درک می‌کند. مثلاً اگر قرار است برای دانشگاهی مدیر انتخاب شود بهتر است از اساتید باشد. گرچه داشتن توان و دانش مدیریت ضروری است. «وَلَقَدْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَبَعَثْنَا مِنْهُمُ اثْنَيْ عَشَرَ نَقِيبًا... (مائده، ۱۲)» خداوند از بنی اسرائیل پیمان گرفت، سپس از میان آنها دوازده سرپرست برای دوازده طایفه برانگیخت.

### ۵.۵. دارا بودن اطلاعات کافی

اطلاعات از اصلی ترین عناصر تصمیم‌گیری خوب و موثر است؛ زیرا همه مدیران و خط مشی گذاران، هنگام اخذ تصمیم نیاز به اطلاعات دارند تا بتوانند پیش بینی های لازم را درباره رویدادهای آتی به عمل آورند. اطلاعات یک داده اصلی برای تصمیم‌گیری است. مدیران به واسطه اطلاعاتی که دارند می‌توانند تصمیماتی بگیرند که تعیین کننده استراتژی سازمان است و تصمیم‌گیری در سازمان زمانی موثر است که از اطلاعات کافی بهره مند گردند.

سیره پیغمبر اسلام (ص) نیز چنین بود که در مدیریت جنگ و مقابله با دشمنان، پیوسته از وضع آنان و تحرکات و اقداماتشان کسب اطلاعات می نمود و بر اساس اطلاعات دقیق و درست تصمیم‌گیری می کرد. عرفا و نقبا دو گروه بودند که پیغمبر (ص) از وجود آنها در جمع آوری اطلاعات استفاده می کرد. خداوند متعال در قرآن کریم می فرماید: یا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِيبُكُمْ عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ (حجرات، ۶)

از این آیه شریفه می توان بر ضرورت دقیق و صحیح بودن اطلاعات استدلال کرد. این آیه می فرماید که نباید به هر نوع اطلاعاتی که به دست می آید ترتیب اثر داده شود، بلکه باید اطلاعات، دقیق و صحیح باشند در غیر این صورت نمی توان به آن اعتماد کرد و بر اساس آن تصمیم گرفت. یکی دیگر از ویژگی های اطلاعات اثر بخش و مفید این است که اطلاعات باید مرتبط باشد؛ یعنی اخبار و اطلاعاتی که به مدیران و مسئولان سازمان داده می شود باید با وظایف و مسئولیت های که باید انجام دهند ارتباط و تناسب داشته باشد. امیر مومنان حضرت علی (ع) خطاب به حارث همدانی می نویسد: وَ أَقْصُرْ رَأْيَكَ عَلَى مَا يَعْنِيكَ (نهج البلاغه، نامه ۶۹، ترجمه دشتی) در چیزی اندیشه کن که یاریت دهد.

لَقَدْ ابْتِغَوْا الْفِتْنَةَ مِنْ قَبْلُ وَ قَلَّبُوا لَكُمُ الْأُمُورَ... (توبه، ۴۸) ای پیامبر! منافقان پیش از این هم دنبال فتنه‌گری بودند و مسائل را برای تو واژگون جلوه می دادند.

مدیران باید هوشیار باشند و به هر گزارشی اعتماد نکنند. باید در مناصب و مجاری کسب گزارش، افراد موثق و معتمد قرار گیرند. از مجموع مطالب ذکر شده استفاده می شود که اطلاعات از جمله مهم ترین عنصر در امر تصمیم‌گیری است.

### ۶. پرسش از دیگران در مورد موقعیت مسئله (پرسیدن نظرات دیگران)

در سیره پیامبر اکرم (ص) نوشته اند که آن حضرت با اصحاب خود بسیار مشورت می کرد. (و کان صلّی الله علیه وسلّم کثیر المشاوره لهم. السیوطی (۱۴۰۶ ق، ص ۸۲) و نیز از برخی اصحاب آن حضرت و عایشه نقل شده است که هیچ کس را ندیدیم که با اصحاب خود بیشتر از رسول خدا با اصحابش مشورت کند. (سنن الترمذی، ج ۴، ص ۱۸۶) رسول خدا وائمه هدی (علیهم السلام اجمعین) با وجود آنکه معصوم بودند و نیازی به مشورت نداشتند و حتی قطع نظر از وحی و مقام خلیفه الهی دارای چنان اندیشه ی کامل و نیرومندی بودند که از مشورت بی نیاز شان می کرد، با این حال مشورت می کردند (الجامع لاحکام القرآن، ج ۴، ص ۲۵۰).

هرگز کسی از استبداد رأی سود نبرده و کسی از مشورت کردن زیان ندیده است و پیامبر حق به درستی فرمود: «ما شقی قط عبد بمشوره و لاسعد باستغناء رأی.» (الجامع لاحکام القرآن، ج ۴، ص ۲۵۱) هیچ بنده ای با مشورت کردن بد بخت نشد و هیچکس با بی نیاز دانستن خود از مشورت سعادت نیافت. مشورت باعث می شود که با بهره گیری از خرد دیگران موارد خطا بهتر شناخته شده از فرو رفتن در آنها اجتناب شود: «من استقبل وجوه الاراء عرف مواقع الخطاء» (نهج البلاغه، حکمت ۱۷۳) کسی که از افکار دیگران استقبال کند موارد خطا را می شناسد. برای پرهیز از اشتباه و جلوگیری از لغزش باید اندیشه ها و آرا را به هم زد تا از تضارب آنها آنچه راست و درست است ظهور کند. «اضربوا بعض الرأی ببعض یتولد منه الصواب» (شرح غررالحکم، ج ۲، ص ۲۶۶) برخی از آرا را به برخی دیگر بزیند تا رأی درست زاید و به دست آید؛ بدین ترتیب است که پشیمانی ها کاسته خواهد شد.

### ۱.۷ ایجاد یک چشم انداز گسترده و عملی برای تعریف مسئله

لازم است یک تعریف جامع و گسترده را در مقابل یک تعریف محدودتر و با راه حل های آسان تر سبک سنگین کنیم. راه حلی که برای یک مسئله خیلی کوچک ایده آل است، می تواند برای مسئله ای که گسترده تر و دقیق تر تعریف شده، راه حل ضعیفی باشد. پس در تصمیم گیری و مدیریت، باید جامع نگر باشیم تا توجه به مسئله ای سبب اختلال در مسائل دیگر نشود.

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً... (توبه، ۱۲۲) پس از نزول آیات جهاد و توییح کسانی که به جنگ نرفته بودند، همه می خواستند رهسپار جبهه شوند که خداوند متذکر شد: سزاوار نیست همه مؤمنان به جهاد روند و امور دیگر را تعطیل نمایند.

### ۱.۸ بازنگری در تعریف مسئله

ایستادن در بین راه و بازنگری دوباره و چندباره تعریف مسئله، فرصت هایی هستند که اغلب اوقات ما را به تصمیم های بهتر رهنمون می کنند. زیر سؤال بردن مسئله به ویژه هنگامی که شرایط به سرعت تغییر می کند یا اطلاعات تازه ای در دسترس قرار می گیرد، اهمیت زیادی دارد. حضرت امام (ره) بارها نظریات سیاسی خود را تغییر داده اند. این تغییر نه تنها از ارزش های والای ایشان نمی کاهد بلکه برعکس یکی از

## معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه های دینی ♦ ۸۱

نکات مثبت و قوت معظم له است؛ چنانکه وقتی امروز می‌شنویم که پیامبر اکرم (ص) در جنگ بدر بر سر چگونگی چادر زدن در کنار چاه‌ها با پیشنهاد یک فرد عادی تصمیمشان را تغییر می‌دهند، به وجد می‌آییم (منع قبلی، ص ۱۷۹)

### ○ مرحله دوم: یافتن راه حل های ممکن برای رفع مسئله

پس از آنکه مشکل را به طور دقیق و روشن تعریف کردیم، وارد مرحله دوم حل مسئله می‌شویم. در این مرحله باید خوب فکر کنیم و تمامی راه حل‌هایی ممکن را برای حل مشکل مورد نظر فهرست کنیم. با تعمق در آیات و روایات می‌توان ویژگی‌های زیر را برای انجام مطلوب مرحله دوم استخراج کرد:

#### ۱. مطالعه و بررسی راه حل های بکار رفته در سایر جوامع و سازمان‌ها

امیر المومنین علی (ع) توجه به روشهای صحیح سایر نظام‌ها و حاکمان مسلمان پیشین را برای مدیر مسلمان لازم می‌داند و می‌فرماید: وَالْوَاجِبُ عَلَيْكَ أَنْ تَتَذَكَّرَ مَا مَضَى لِمَنْ تَقَدَّمَكَ مِنْ حُكُومَةٍ عَادِلَةٍ أَوْ سُنَّةٍ فَاضِلَةٍ أَوْ أَثَرٍ عَنْ نَبِيٍّ ص أَوْ فَرِيضَةٍ فِي كِتَابِ اللَّهِ فَتَقْتَدِيَ بِمَا شَاهَدْتَ مِنْهَا عَمَلًا بِهِ فِيهَا نَهَجُ الْبَلَاغَةِ - ترجمه شهیدی، نامه ۵۳ و از عهدنامه آن حضرت است که برای اشتر نخعی نوشت (و بر تو واجب است به خاطر داشتن آنچه بر - والیان - پیش از تو رفته است، از حکومت عدلی که کرده‌اند، و سنت نیکویی که نهاده‌اند، یا اثری که از پیامبر ما (ص) بجاست یا واجبی که در کتاب خداست. پس اقتدا کنی بدانچه دیدی، ما بدان رفتار کردیم.

در این سخن پربار و نورانی، حضرت علی (ع) مالک اشتر را به استفاده از روش‌های نیک حکومت‌های پیشین ترغیب می‌نماید و عبرت‌گیری از تجربیات آنها را گوشزد می‌کند.

#### ۲. رعایت اعتدال در راه حل یابی

شناسایی و احصای راه حل‌ها و گزینه‌های مختلف، سیاست‌گذار و تصمیم‌گیرنده را در انتخاب گزینه بهتر یاری می‌رساند؛ با این حال باید توجه نمود که در زمینه احصای راه حل‌ها، نه گرفتار گرداب اطلاعات زیاد و به تعبیری گزینه‌های فراوان و بیش از حد شده و نه اینکه در زمینه گزینه یابی قصور کرد؛ بلکه راه اعتدال در پرهیز از افراط و تفریط است؛ از این رو جمع‌آوری اطلاعات کافی و پرهیز از تفریط و عجله، از جمله عوامل مهم در تصمیم‌بخردانه است و دور اندیشی، سلامتی و پایداری را در پی دارد. (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۶۱)

امیر مؤمنان علی (ع) در فرازی از کلام گهربار خود چنین می‌فرماید: ثَمَرَةُ التَّفْرِيطِ الدَّائِمَةُ نَهَجُ الْبَلَاغَةِ - ترجمه شهیدی، حکمت (۱۸۱) کوتاهی در کار را پشیمانی بار است.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: إِذَا ازْدَحَمَ الْجَوَابُ حَفِيَّ الصَّوَابِ ( نهج البلاغه - ترجمه شهیدی، حکمت ۲۴۳) هر گاه پاسخ‌ها همانند و در هم بود، پاسخ درست پوشیده و مبهم بود.

بنا بر این، در ارائه راه حل و گزینه یابی، باید به بدیل های کافی بسنده کرد تا موجب سر درگمی و ابهام نشود.

### ۳. نظر خواهی از کارشناسان و افرادی که خود مستقیماً با مسئله درگیر بوده اند

مدیران باید مشکلات کاری را برای متخصصین و مشاورین اهل فن و اهل تحلیل که با مسئله درگیر می باشند، بیان کنند تا راه چاره مناسب پیدا نمایند؛ «وَقَصَّ عَلَيْهِ الْقَصَصَ... (قصص، ۲۵) حضرت موسی، سرگذشت خود را به طور کامل برای حضرت شعیب بازگو کرد.»

از صفات یک مدیر آگاه، سعه صدر و گوش دادن به حرف همه گروه هاست. (مدیران موفق، شنوندگان خوبی هستند.) «وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤَدُّونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أَدْنَى... (توبه ۶۱) برخی از منافقان، پیامبر را آزار می دادند و می گفتند: او به حرف هر کس گوش می دهد. پس نظر خواهی از کارشناسان و افرادی که خود مستقیماً با مسئله درگیر بوده اند، می تواند به بدیل های بیشتر کمک کند و همچنین مطالعه و بررسی راه حل های بکار رفته در سایر جوامع و سازمان ها، با رعایت تفاوت های فرهنگی و ارزشی می تواند کارگشا باشد و جمع آوری راه حل -ها از طریق بررسی روش هایی که سایر سازمان ها و جوامع به کار برده و به حل نهایی مسئله دست یافته اند، مدیران سازمان های اسلامی را در جهت دستیابی سریع به راه حل مشکل راهنمایی و هدایت می کند.

انجام نظرسنجی یک امر معقول و منطقی و زمینه وجود اطمینان برای هر مدیر است. البته انجام نظرسنجی نباید توقع ایجاد کند، بلکه باید صرفاً آینه ای برای ترسیم عملکرد باشد.

### ○ مرحله سوم: ارزیابی راه حل های مسئله و انتخاب بهترین راه حل

پس از جمع آوری و احصای راه حل ها و دست یابی به اطلاعات کافی درباره بدیل های مختلف حل مسئله، تصمیم گیرنده باید با جدیت، هر یک از آنها ارزیابی نماید و پس از تجزیه و تحلیل دقیق و بررسی نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها، بهترین و مناسب ترین راه حل را انتخاب نماید.

تصمیمات پیامبر(ص) در سراسر زندگیشان گویای آن است که حضرت بهترین و مناسب ترین روش ها را اتخاذ می نمودند. نصب «حجرالاسود» بارزترین نمونه ای این نوع تصمیم گیری در سیره نبوی(ص) است. زمانی که قرار شد خانه ی خدا را تجدید بنا کند، هر قبیله ای مسئول انجام یکی از امور شد، تا این که کار به نصب حجرالاسود رسید و هر قبیله ای می خواست افتخار آن را نصیب قبیله ی خویش سازد. بدین ترتیب همه ی قبائل مجهز شدند تا با یکدیگر بجنگند. در هر صورت پیامبر(ص) را حکم قرار دادند و گفتند: «قد رضینا بحکم محمد بن عبدالله» به حکم این محمد امین تن می دهیم. سپس ایشان فرمود: «جامه ای نزد من بیاورید.» آن گاه سنگ را گرفت و درون پارچه قرار داد و فرمود: «هر قبیله ای یک گوشه از جامه را برگیرد» بدین ترتیب همه ی قبائل در بلند کردن سنگ شرکت

## معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه های دینی ♦ ۸۳

جستند و پیامبر(ص) سنگ را در جای خود نهاد. (یعقوبی، ج ۲، ص ۱۹-۲۰). این چنین بود که رسول خدا کار مشکلی را که داشت منجر به خونریزی می‌شد، با شیوه‌ای مدبرانه و ساده به انجام رساند و این هنر مدیریت است.

### ۱. عملی بودن راه حل

همچنین در انتخاب راه حل ها باید به امکان عملی بودن آنها نیز توجه نمایید و راه حل هایی را انتخاب کنید که می توان آن را به عمل درآورد. منظور از عملی بودن راه حل این است که آیا سازمان، منابع کافی - اعم از پول، تجهیزات و... را برای اجرای آن دارد و آیا راه حل ارائه شده با تعهدات اخلاقی و قانونی سازمان منافات ندارد؛ بدین معنا که اگر راه حلی منجر به تعطیلی دایره ای از بخش های سازمان گردد، آیا می توان کارگران یا کارمندان را منتظر خدمت نمود؟ آیا قوانین حقوقی و شرعی به ما چنین اجازه ای می دهد؟ در واقع باید غربال گری کلی انجام دهیم و راه حل های ضعیف را به کنار بگذاریم. پیامبر گرامی اسلام(ص) این نکته را متذکر شده و فرموده اند: «عَلَيْكُمْ مِنَ الْأَعْمَالِ بِمَا يُطِيقُونَ» اعمالی را انجام دهید که توانایی انجام آن را دارید. (کنز العمال، ج ۳، ص ۲۸، ح ۵۲۹۹)

رسول خدا(ص) فرمودند: «لَا يَتَّبِعِي لِلْمُؤْمِنِ أَنْ يُذِلَّ نَفْسَهُ». قالوا: وَكَيْفَ يُذِلُّ نَفْسَهُ؟ قَالَ: «يَتَعَرَّضُ مِنَ الْبَلَاءِ لِمَا لَا يُطِيقُ»؛ سزاوار نیست که مومن خودش را خوار کند. عرض کردند: چگونه مومن خود را خوار می کند؟ فرمود: خود را در معرض کار و آزمونی قرار می دهد که توانایی آن را ندارد. (طبرانی، ج ۱۲، ص ۳۱۲)

### ۲. جامع و مانع بودن راه حل

در تاثیر گذاری راه حل انتخابی بر سایر بخش ها و دواير سازمان، مسلم است که این تاثیر گذاری نباید موجب عدم تعادل و تشتت در سایر بخش ها گردد؛ چرا که بر اساس نگرش سیستمی اگر در بخشی از سازمان تغییری ایجاد شود، در دیگر بخش های آن نیز دگرگونی به وجود می آید. منظور این است که گزینه انتخابی، سازمان را به اهداف خویش برساند. به عبارت دیگر، موفقیت سازمان و فرد می تواند شاخص مهمی در انتخاب راه حل مورد نظر باشد. در سازمان های اسلامی، همه افراد سازمان مثل اعضای یک پیکرند. در نتیجه تخریب یک فرد به مثابه تخریب سازمان است. در یک بدن همه اعضا باید با هم رشد کنند، لذا باید امکان رشد سازمانی برای همه افراد فراهم باشد و تلاش مدیریت عالی سازمان بر ارتقای کیفی همه افراد معطوف گردد.

وَلَوْ لَا رِجَالٌ مُؤْمِنُونَ وَنِسَاءٌ مُؤْمِنَاتٌ لَمْ تَعْلَمُوهُمْ أَنْ تَطَّوُّهُمْ فَتُصَيِّبُكُمْ مِنْهُمْ مَعْرَةٌ بَغَيْرِ عِلْمٍ... (فتح، ۲۵) خداوند در صلح حدیبیه اجازه حمله به مکه را نداد و فرمود: در مکه زنان و مردان با ایمانی هستند که ممکن است در اثر حمله شما، نادانسته، مورد ضرر و زیان قرار گیرند.

مدیر در دانشگاه اسلامی، باید همه جوانب و آثار و پیامدهای تصمیمات خود را در نظر بگیرد و شتاب زده فرمانی صادر نکند.

### ۳. حق محوری

برای ارزیابی راه حل ها، معیارها و شاخص هایی وجود دارد که مهم ترین آنها بایستی حق و ارزش های الهی باشد؛ بدین معنی که در بین راه حل هایی که با این ملاک سازگارند، آنچه مورد بهره وری بیشتر است انتخاب شود و راه حلی که باین شاخص تعارض دارد، هر چند سودآور نیز باشد کنار گذاشته شود. راه حلی که منافی داشته باشد، ولی بایکی از ارزش های اسلامی در تضاد باشد، نمی باید انتخاب شود؛ هر چند به ضرر سازمان و یا شخص مدیر باشد. مدیران در نظام الهی باید به گونه ای تربیت شوند که از عمق جان، عمل به حق را دوست داشته باشند؛ زیرا کسی نزد خداوند دارای فضیلت بیشتر است که عمل بر اساس حق را بیش از هر چیز مد نظر داشته باشد و آن را وجه همت خویش قرار دهد. در چنین صورتی اگر مدیری به خاطر عمل به حق، شکسته شود نباید غمگین باشد چرا که به وظیفه خود صادقانه عمل کرده و نزد خداوند ماجور است؛ و کسانی که از سود و منفعت دنیوی، به دلیل عمل به حق بگذرند، نزد خداوند با فضیلت ترین انسان ها می باشند. حضرت علی (ع) در این باره می فرماید: «انَّ أَفْضَلَ النَّاسِ عِنْدَ اللَّهِ مَنْ كَانَ الْعَمَلُ بِالْحَقِّ أَحَبُّ إِلَيْهِ؛ وَأَنْ نَقَصَهُ وَكَرِهَتْهُ مِنَ الْبَاطِلِ، وَ أَنْ نَقَصَهُ وَكَرِهَتْهُ مِنَ الْبَاطِلِ، وَ أَنْ جَرَّ إِلَيْهِ فَايِدَةً وَ زَادَهُ» (نهج البلاغه، خطبه ۱۲۵) همانا برترین مردمان در نزد خدا کسی است که عمل به حق نزد او محبوب تر از باطل باشد؛ گر چه از نفع و قدر بکاهد و برایش مشکلاتی پیش آورد؛ و باطل برای او منافعی فراهم سازد و برایش رتبت و زیادتی به بار آورد.

کلام نورانی حضرت این پیام ارزشمند را به مدیران می دهد که حق و ارزشهای الهی مهم ترین شاخص برای انتخاب بهترین راه حل در تصمیم گیری است. پس در انتخاب راه حل مدیران نباید مداهنه نمایند. واژه «مداهنه» از «دهن» گرفته شده است و مانند «ادهان» و «تدهین» به معنای مصانعه و سازشکاری و مدارا و نرمش در حق به کار می رود. (لسان العرب، ج ۴، ص ۴۳۴) «دهن» به معنای روغن و «ادهان» به معنای روغن مالی و به اصطلاح فارسی «ماست مالی» است. که کنایه از نرمی و روی خوش نشان دادن و مدارا در جایی است که نباید روی خوش نشان داد و نرمی کرد (مجمع البیان، ج ۵، ص ۳۳۴). «ادهان» به معنای کوتاه آمدن در حق، سازش کردن، همرنگ جماعت شدن، عوام زدن شدن، پیرو و همراه جریان ها شدن و تن به باطل دادن است.

### ۴. توکل

یکی از مباحث مهم تصمیم گیری در مدیریت اسلامی که یکی از مولفه های اصلی آن نیز می باشد، توکل است. توکل یکی از عوامل ارزشی است که در همه مسائل مدیریت تاثیر گذار است؛ اما تاثیر آن در تصمیم گیری، نمود و بروز بیشتری دارد. نقش توکل در تصمیم گیری، مصادیق و موارد متعددی می تواند داشته باشد؛ مثلا آنجا که انسان از لحاظ روحی و روانی در مضیقه قرار گرفته است و توان مقابله با مشکلات

## معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه های دینی ♦ ۸۵

را ندارد، توکل بر خداوند، نیرویی به اومی بخشد که بر تمام مشکلات پیروز می شود؛ یا در جایی که اتخاذ یک تصمیم ممکن است مخاطرات زیادی به دنبال داشته باشد و به اصطلاح از ریسک بالایی برخوردار است، توکل بر خداوند است که می تواند راه را برای یک تصمیم‌گیری معقول و مناسب هموار کند. مهمترین ویژگی آن این است که در تمام مراحل تصمیم‌گیری واجرا، علی‌الخصوص به هنگام اتخاذ تصمیم، توکل و اتکال به خداوند متعال را مورد تأکید خاص قرار داده تا به مدیر اسلامی یادآور شود که از طریق توسل به این مرجع فیاض، از روبه رو شدن با یک شرایط نامعلوم و توسل جستن به شانس و احتمال نجات یافته و با اراده قوی و قاطعیت اقدام به تصمیم‌گیری نماید.

درباره‌ی ضرورت توکل آیات و احادیث بسیاری وجود دارد، از جمله:

«وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ» ((آل عمران - ۱۲۲)) و افراد با ایمان باید تنها بر خدا توکل کنند.

امام جواد علیه السلام می فرماید: ثَلَاثٌ مَنْ كُنَّ فِيهِ لَمْ يَنْدَمْ: تَرَكَ الْعَجَلَةَ، وَالْمَشُورَةَ، وَالتَّوَكُّلَ عَلَى اللَّهِ عِنْدَ الْعَزْمِ؛ (مسند الامام الجواد، ص ۲۴۷) سه چیز است که هر کس آن را مراعات کند، پشیمان نگردد: ۱- اجتناب از عجله، ۲- مشورت کردن، ۳- و توکل بر خدا در هنگام تصمیم‌گیری.

آیه دیگر درباره شخص پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم است. این آیه نیز در کمال صراحت توکل را در یک مفهوم مثبت یادآوری می کند، می فرماید: «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» ((آل عمران - ۱۵۹)) هنگامی که تصمیم گرفتی (قاطع باش و) بر خدا توکل کن. زیرا خداوند، متوکلان را دوست دارد. نمی گوید بنشین و دست روی دست بگذار و توکل کن، می گوید کار خود را بکن و به خدا توکل کن. همان اندازه که بهنگام مشورت باید، نرمش و انعطاف بخرج داد، در موقع اتخاذ تصمیم نهائی باید قاطع بود؛ بنابراین پس از برگزاری مشاوره و روشن شدن نتیجه مشورت، باید هر گونه تردید و دودلی و آراء پراکنده را کنار زد و با قاطعیت تصمیم گرفت و این همان چیزی است که در آیه فوق از آن تعبیر به عزم شده است و آن تصمیم قاطع می باشد. جمله فوق، می گوید: بهنگام تصمیم نهائی باید توکل بر خدا داشته باشید یعنی در عین فراهم نمودن اسباب و وسائل عادی، استمداد از قدرت بی پایان پروردگار را فراموش نکن.

### ۵. عاقبت اندیشی

اخذ تصمیم بدون اندیشه در سرانجام آن نمی تواند به صورت یک تصمیم خوب، بخردانه و موثر باشد. و از همین روست که امیر مومنان (ع) در وصیت خویش به محمد بن حنفیه می فرماید: «والتدبیر قبل العمل، يؤمنك من الندم» «تدبیر نمودن قبل از اقدام به عمل، تو را از پشیمانی و ندامت ایمن خواهد ساخت. (وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۲۲۳) و در وصیت به حسین (ع): «و من تورط فی الامور بغیر نظر فی العواقب فقد تعرض للنائب» کسی که بدون دقت در عاقبت کار دست به اقدام زند، خود را در معرض گرفتاری ها قرار دهد. (تحف العقول، ص ۶۰) این شأن، شأن انسان مومن است که قبل از سخن و عمل اندیشه می کند.

### ۶. قاطعیت در تصمیم‌گیری

با توجه به مدیریت فرایند تصمیم‌گیری، می‌توان گفت که مدیر کارآمد کسی است که قادر به گزینش دقیق راه حل مسائلی باشد که پذیرای تصمیم‌گیری مدیریتی هستند. قاطعیت در تصمیم‌گیری دو جنبه مهم دارد: نخست انتخاب راه حل و فرصت‌هایی که سزاوار رسیدگی و توجه مدیریتی باشند و دوم اتخاذ یک استراتژی برای اجرای راه حل. یکی از ویژگی‌های برجسته امام خمینی (ره) در تصمیم‌گیری برخورد قاطع با مسائل بود. هر که در طول حیات با برکت ایشان ملموس است. امام (ره) در تصمیم‌گیری، جدی و قاطع و بلند همت بود. هر آنچه را وظیفه و تکلیف شرعی تشخیص می‌داد، اقدام جدی می‌کرد ولو اینکه همه دنیا با ایشان مخالفت می‌کرد از تصمیم خود منصرف نمی‌شد و هیچ به سرزنش سرزنش‌کنندگان اعتنا نمی‌کرد.

قاطعیت امام (ره) قاطعیت جدش امیرالمؤمنین (ع) را تداعی می‌کرد. او حق را با قاطعیتی تمام بیان می‌کرد و احدی را جز خداوند در نظر نمی‌گرفت و چون به نتیجه می‌رسید تصمیم می‌گرفت و با تمام وجود به آن عمل می‌کرد. در یکی از بیانات خود فرمود: «من به تمام دنیا با قاطعیت اعلام می‌کنم که اگر جهانخواران بخواهند در مقابل دین ما بایستند، ما در مقابل همه دنیای آنان خواهیم ایستاد و تا نابودی تمام آنان از پای نخواهیم نشست، یا همه آزاد می‌شویم و یا به آزادی بزرگتری که شهادت است می‌رسیم» (صحیفه نور، ج ۱۵، ص ۳)

پیروزی انقلاب اسلامی ایران در بهمن ماه ۱۳۵۷، یکی از بهترین الگوهای قاطعیت است. قاطعیت امام راحل و امت اسلامی، سبب شد آنچه حتی تصورش برای خیلی از انسان‌های ضعیف محال می‌نمود، محقق شود و شاه با تمام حمایت‌های داخلی و خارجی‌اش، از اراده و عزم قاطع امام و پیروان باصلابش شکست را بپذیرد و فرار را بر قرار ترجیح دهد. این حماسه بارها تکرار شد و حوادث بزرگ پس از آن، همانند تسخیر لانه جاسوسی، پیروزی در جنگ نابرابر و موفقیت در هم‌آورد هسته‌ای و همانند آن، سندهای ماندگاری هستند که بیداری و قاطعیت ایرانیان را فریاد می‌زنند.

### ۷. دفع ضرر مهم‌تر از جلب منفعت

دفع ضرر، مهم‌تر از جلب منفعت است. لذا سازمان‌ها باید در اولویت‌بندی بین دفع ضررهای احتمالی که به سازمان وارد می‌شود و منافی که ناشی از انجام تصمیم و اقدامی در سازمان است، ابتدا به دفع ضرر پردازند. (پیشی گرفتن هشدار عذاب بر بشارت، تبیین‌کننده این معناست.)

قِيمًا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّنْ لَّدُنْهُ وَ يَبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ... (کهف، ۲) قرآن، کتابی استوار است تا عذاب شدید را هشدار دهد و به مؤمنان بشارت دهد.

أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدَتْ أَنْ أَعْيِبَهَا وَ كَانَ وَرَاءَهُمْ مَلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا (کهف، ۷۹) حضرت خضر به حضرت موسی گفت: آن کشتی متعلق به چند یتیم است، آن را معیوب کردم، زیرا پادشاهی در کمین بود که کشتی‌های سالم را غصب می‌کرد.

دفع افسد به فاسد و ترجیح اهم بر مهم است. (داشتن کشتی معیوب بهتر از نداشتن آن است.)



### ○ مرحله چهارم: اجرای تصمیم و بازنگری راه حل مسئله

بعد از آنکه گزینه های مختلف، به صورت دقیق مورد ارزیابی قرار گرفتند و بهترین و مناسب ترین گزینه انتخاب شد، نوبت به اجرای تصمیم می رسد. گرچه فرایند انتخاب که عنصر اصلی در تصمیم گیری است در مرحله قبلی به اتمام رسیده است و به عبارتی، می توان گفت که فرایند تصمیم گیری تمام شده است، اما اگر تصمیم اتخاذ شده به خوبی به مرحله اجرا در نیاید، ممکن است به شکست نیز منجر شود؛ چرا که انتخاب بهترین متغیر و مناسب ترین گزینه، دلیل موفقیت یک مدیر در تصمیم گیری نهایی نیست، بلکه اجرای گزینه (تصمیم) نیز نقش مهمی در موفقیت و دست یابی به اهداف دارد. بنابراین بعد از ارزیابی گزینه های مختلف و بررسی نقاط قوت و ضعف هر کدام از آنها و انتخاب بهترین مناسب ترین گزینه، باید گزینه مورد نظر را به مرحله اجرا در آورد. امیر المومنین حضرت علی (ع) می فرماید: وَقَالَ عَ لَا تَجْعَلُوا عِلْمَكُمْ جَهْلًا وَ يَقِينَكُمْ شُكًّا إِذَا عَلِمْتُمْ فَأَعْمَلُوا وَ إِذَا تَيَقَّنْتُمْ فَأَقْدِمُوا (نهج البلاغه- ترجمه شهیدی، حکمت ۲۷۴)

و فرمود: دانش خود را نادانی می انگارید، و یقین خویش را گمان مپندارید، و چون دانستید دست به کار آرید، و چون یقین کردید پای پیش گذارید.

حضرت علی (ع) در این روایت می فرماید که: وقتی جوانب مختلف کار را مورد بررسی قرار دادید و راه برای شما روشن شد، اقدام کنید. به عبارت دیگر وقتی متغیرهای مختلف را مورد ارزیابی قرار دادید و بهترین و مناسب ترین راه را انتخاب کردید، دست به کار شوید و اقدام نمایید.

وَ كَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَوْحَاءِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَ تَفْصِيلًا لِكُلِّ شَيْءٍ فَخَلَّهَا بِقُوَّةٍ وَ أَمَرَ قَوْمَكَ يَا خُدَّوَا بِأَحْسَنِهَا... (اعراف، ۱۴۵)

در الواح تورات، به موسی در هر موردی پندی دادیم و به او گفتیم: آنها را با قوت اجرا کن و به قوم خود فرمان ده که بهترین آنها را انتخاب کنند و اجرا نمایند.

با مرور و تعمق در آیات و روایات می توان معیارهای زیر را برای انجام مطلوب مرحله چهارم استخراج کرد:

#### ۱. قاطعیت و یقین در اجرای تصمیم

مدیر باید در اجرای تصمیم نیز از قاطعیت و یقین برخوردار باشد، به خصوص وقتی که با تصمیمی که اتخاذ می نماید، قانونی را تغییر داده و سستی را می شکند. (فلا تكونن من الممترین) الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ (بقره، ۱۴۷) خداوند، پس از نزول آیه تغییر قبله به پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) می فرماید: حق، آن چیزی است که از سوی پروردگار تو آمده است، پس هرگز به خود تردید راه مده.

مدیر پس از ابلاغ هر تصمیم، در برخورد با تخلف نباید هیچ تسامح و تساهلی به خرج دهد. (همانطور که خداوند حتی نسبت به پیامبرش بدون ملاحظه و با کمال قاطعیت برخورد می کند).

وَ لَئِنْ أَتَبَعْتَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَ لَا نَصِيرٍ (بقره، ۱۲۰)

خداوند خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: اگر از آنها (یهودیان و مسیحیان) پیروی کنی در حالی که راه درست را به تو نشان داده‌ایم، رابطات با خداوند قطع خواهد شد. مدیران باید برای مخالفت‌ها آماده باشند و بدانند که در برابر هر تغییر و اصلاحی، مقاومت و مخالفت صورت می‌گیرد.

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَا لِكُلِّ نَبِيٍّ عَدُوًّا شَيَاطِينَ الْإِنْسِ وَالْجِنِّ... (انعام، ۱۱۲)

ای پیامبر! اینان تنها در برابر تو به لجاجت نپرداخته‌اند بلکه برای هر پیامبری دشمنانی از شیطان‌های انسانی و جنی قرار دادیم.

### ۲. قدرت علمی و توانایی جسمی برای اجرای تصمیمات

قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَ زَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ... (بقره، ۲۴۷)

قوم بنی اسرائیل به پیامبرشان گفتند: فرمانده ای برای ما مشخص کن تا به جنگ حاکم ستمگر برویم. پیامبرشان گفت: خداوند، طلوت را به فرماندهی شما برگزید، زیرا توان علمی و جسمی لازم برای این مسؤولیت را دارد. قدرت علمی و توانایی جسمی برای اجرای تصمیم، دو شرط لازم برای مدیران است. داشتن توانایی علمی مهم تر از توانایی جسمی است. (ابتدا کلمه علم آمده سپس جسم)، اعلم بودن، در گزینش مدیران یک اولویت مهم است. رهبر و مدیر باید زیردستان خود را توجیه کند و ابهامات را برطرف سازد. (چنانچه پیامبر بنی اسرائیل دلیل انتخاب طلوت به فرماندهی را به وضوح بیان کرد). باید همواره گروهی جهت نظارت بر امور، در سازمان‌ها باشند که ضمن دانستن اهداف سازمانی بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت نمایند تا هر کجا مغایرتی با آن اهداف دیدند، تذکر دهند. اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف، بدون قدرت منسجم که از سوی مدیریت عالی حمایت شود امکان پذیر نیست.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... (آل عمران، ۱۰۴)

از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت نمایند و از بدی‌ها بر حذر دارند.

### ۳. پیشگام بودن مدیران در اجرای تصمیمات

در اجرای تصمیم‌های سازمانی، مدیر باید پیشگام باشد تا موجب ایجاد انگیزش در افراد سازمان گردد. فَقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ... وَ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ... (نساء، ۸۴) ای رسول! در راه خدا پیکار کن و مؤمنان را به جهاد ترغیب کن.

### ۴. ابلاغ تصمیمات به کلیه کارکنان

قبل از ابلاغ تصمیمات، نمی‌توان کارکنان را مؤاخذه نمود، بلکه ابتدا باید به نحوی که همگان در جریان قرار گیرند تصمیمات ابلاغ شود، سپس در صورت تعدی از آن مؤاخذه و تنبیه صورت گیرد. (واحد اداری سازمان‌ها که وظیفه ابلاغ تصمیمات را بر عهده دارند باید از شیوه‌هایی استفاده کنند که همه افراد سازمان در جریان آن تصمیمات قرار گیرند).

فَمَنْ اعْتَدَى بَعْدَ ذَلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ (مانده، ۹۴) خداوند پس از بیان قسمتی از احکام شکار می‌فرماید: بعد از این، هر که از این مرزها تجاوز کند، او را عذابی دردناک است.

## معیارهای تصمیم‌گیری در مدیریت دانشگاه اسلامی از منظر آموزه‌های دینی ♦ ۸۹

مدیران و رهبران باید ابتدا امکانات را در اختیار کارکنان بگذارند و راه صحیح استفاده از آن را به ایشان بیاموزند، سپس انتظار کار صحیح و درست و بدون نقص داشته باشند.

### ۵. پذیرش پیامدهای اجرای تصمیم توسط کارکنان

مدیران در ارتباطات و تعاملات خود با نیروها و زیرمجموعه‌ها، این فرهنگ و باور را در آنان به وجود آورند که آثار رشد یا پیامدهای شکست تشکیلات، متعلق به خود آنان است.

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا... (اسراء، ۷) اگر نیکی کنید، به خود کرده‌اید و اگر بدی کنید، باز هم به خود بدی کرده‌اید.

### ۶. آماده‌سازی شدن با مخالفت‌ها

مدیران باید برای مخالفت‌ها آماده باشند و بدانند که در برابر هر تغییر و اصلاحی، مقاومت و مخالفت صورت می‌گیرد.

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَا لِكُلِّ نَبِيٍّ عَدُوًّا شَيَاطِينَ الْإِنْسِ وَالْجِنِّ... (انعام، ۱۱۲) ای پیامبر! اینان تنها در برابر تو به لجاجت پرداخته‌اند، بلکه برای هر پیامبری دشمنانی از شیطان‌های انسانی و جنی قرار دادیم.

### ۷. پیگیری مستمر

پس یکی از نکات لازم در راه رسیدن به موفقیت و حل مسئله، پیگیری راه حل انتخابی برای حصول نتیجه نهایی است. (همچنانکه خداوند، پیامبران را پشت سر هم برای دعوت مردم فرستاده است.)

وَ لَقَدْ آتَيْنَا مُوسَى الْكِتَابَ وَ قَفَّيْنَا مِنْ بَعْدِهِ بِالرُّسُلِ... (بقره، ۸۷) خداوند به موسی، کتاب تورات عطا فرمود و پس از آن پیامبرانی پشت سر هم فرستاد تا دین الهی را تبلیغ کنند.

پیگیری برای رسیدن به نتیجه، اصلی مهم در مدیریت است، چنان‌که خداوند وصول مطالبات را به پیگیری مستمر منوط می‌داند.

مِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بَدِينَارٍ لَا يُؤَدِّهِ إِلَيْكَ إِلَّا مَا دُمْتَ عَلَيْهِ قَائِمًا... (آل عمران، ۷۵) بعضی از اهل کتاب (یهودیان) کسانی هستند که اگر به او دیناری بدهی آن را به تو برنمی‌گرداند، مگر آن‌که برای مطالبه آن دائماً بالای سر او بایستی.

### ۸. اجرای به موقع تصمیم

وَ إِيَّاكَ وَ الْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا أَوْ السَّاقِطَ السَّقِطَ فِيهَا عِنْدَ امْتِكَانِهَا أَوِ اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرَتْ أَوِ الْوَهْنَ عَنْهَا إِذَا اسْتَوْضَحَتْ فَضَعُ كُلِّ أَمْرٍ مَوْضِعَهُ وَ أَوْقِعْ كُلَّ [عَمَلٍ أَمْرٍ مَوْضِعَهُ] (نهج البلاغه، نامه ۵۳) حضرت علی (ع) خطاب به

مالک می‌فرماید: ای مالک از شتاب در راه پیش از رسیدن زمان آن و از سهل انگاری در انجام دادن آن وقتی که امکان انجام دادن دارد، پرهیز و نیز از پافشاری در امور هنگامی که وجه درست آن نامشخص است یا سستی در انجام دادن آن، زمانی که درستی آن روشن است. یعنی هر کاری را در جای خود به جای آر.

### ۱۰. توکل در اجرای تصمیمات

مبحث توکل در مرحله سوم یعنی ارزیابی و انتخاب راه حل مورد بررسی قرار گرفته است.

### ▪ نتیجه گیری

مهمترین نکته‌هایی که در امر تصمیم‌گیری وجود دارد، این است که مدیر بر سر دوراهی‌ها برای ترجیح یک راه، چه معیاری را باید در نظر بگیرد. آیا منافع شخصی مدیر، رضایت مسئولین بالاتر، حب و بغض‌های شخصی، انتظارات و توقعات آشنایان و نزدیکان و خواص و... باید ملاک انتخاب فرد مدیر قرار گیرد و یا ملاک چیزهای دیگری است؟ در مدیریت اسلامی، معیارهای متعددی در تصمیم‌گیری اثرگذار هستند که توجه به آنها می‌تواند در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای آن تاثیر شگرفی داشته باشد و سه مورد از این معیارها که در منابع غنی دینی تاکید فراوانی بر آنها شده است، عبارتند از: ۱- مشورت ۲- حق محوری ۳- توکل. چنانچه مدیر براساس این سه معیار تصمیم‌گیری کند، بی‌شک می‌توان گفت بهترین تصمیم را در هر مورد اتخاذ نموده است. با توجه به معیارهایی که در هر یک از مراحل تصمیم‌گیری برشمردیم، پیشنهاد می‌گردد که اگر مدیری با در نظر گرفتن تمام این مولفه‌ها تصمیمی را اتخاذ و اجرا نماید این تصمیم از منظر آموزه‌های دینی از کارایی مناسب برخوردار می‌باشد. نکته مهمی که در اینجا لازم به ذکر به نظر می‌رسد این است که دیدگاه‌ها، الگوها و رهنمودهای مدیریتی اسلام، برخلاف مکاتب و الگوهای مدیریتی که حاصل تحقیقات دانشمندان در جوامع انسانی و محیط‌های سازمانی گوناگون است، به جامعه و فرهنگ معینی اختصاص ندارد و در کلیه جوامع و سازمان‌ها به طور یکسان مصداق و کاربرد دارد. این ویژگی ممتاز، از فطری بودن اسلام ناشی شده است، زیرا همه انسان‌ها در تمامی اعصار و قرون و کلیه جوامع و ملل، در ویژگی‌های فطری، یکسان و مشترکند؛ لذا مکتبی که براساس فطرت بنا شود، توصیف و تجویزهایش محدود به جامعه‌های خاص در مقطع زمانی معین نخواهد بود و تغییر فرهنگ حاکم بر جامعه، منجر به ناکارایی دستورالعمل‌های آن نخواهد شد. ویژگی فطری بودن مختص ادیان الهی است؛ زیرا راز و رمزهای فطرت بشری و ریزه‌کاری‌های فراوان آن، چه در رابطه با مشخصات شناختی فطرت، چه ویژگی‌های گرایشی آن و چه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های نهفته در فطرت انسانی، جز بر آفریننده انسان مکشوف نیست و همین اصل است که ضرورت بعثت انبیای الهی و نیاز بشر به مکاتب آسمانی را ایجاد می‌کند. اسلام که هدایت و راهبری تمامی انسان‌ها را در کلیه جوامع از طلیعه بعثت تا آستانه قیامت در جهت نائل ساختن آنها به سعادت و کمال عهده دار است، جهان شمولی و تاریخ شمولی خود را از استوار بودن تعلیم و دستوراتش بر فطرت انسانی واجد شده است. تصریحات مکرری بر این حقیقت در قرآن کریم وجود دارد. در نتیجه همانطور که گفته شد، آنچه اسلام در عرصه مدیریت مطرح ساخته است، برخلاف مکاتب و الگوهای مدیریتی بشری، در همه زمان‌ها و جوامع صادق بوده و کارساز است.



## منابع

- قرآن
- نهج البلاغه
- آمدی، عبدالواحد، ۱۳۷۳، "غررالحکم و دررالکلم"، با مقدمه و تصحیح میرجلال الدین حسینی، انتشارات دانشگاه تهران
- آیت الله مکارم شیرازی و جمعی از نویسندگان ۱۳۷۲، "تفسیر نمونه"، دارالکتب الاسلامیه
- ابن منظور، جمال الدین محمد بن مکرم، "لسان العرب"، دارالحیاء التراث العربی، بیروت
- التزمدی، ابو عیسی محمد بن عیسی بن سوره، "سنن التزمدی"، دارالفکر، بیروت
- الحر العاملی، محمد بن الحسن، ۱۴۰۳ ق، "وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشیعه"، کتابفروشی اسلامیة، تهران
- السیوطی، جلال الدین المحلی و جلال الدین، ۱۴۰۶ ق، "تفسیر الجلالین"، باشراف محمدفهمی ابو عبیده، مروان سوار و عبدالمنعم العانی، الطبعة الثانية، دارالکتب العربی، بیروت
- الطبرسی، امین الاسلام ابی علی الفضل بن الحسن، ۱۴۰۳ ق، "مجمع البیان فی تفسیر القرآن"، مکتبه المرعشی النجفی، قم
- الطیرانی، سلیمان بن احمد، (بی تا)، "المعجم الكبير"، مکتبه ابن تمیه، قاهره
- العطار دی، عزیز الله: ۱۴۱۰ هـ. ق، "مسند الامام جواد (ع)"، ناشر المؤتمر العالمی الامام رضا (ع)
- القربطی، ابو عبدالله محمد بن احمد الانصاری، ۱۳۷۶ ق، "الجامع لاحکام القرآن"، تصحیح ابواسحاق ابراهیم اطفیش، دارالکتب المصریه

- الوانی، سیدمهدی؛ پیروز، علی آقا؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیعی، عباس؛ بهشتی نژاد، سید محمود: ۱۳۸۵، "مدیریت در اسلام"، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه
- امام خمینی، (۱۳۶۱-۱۳۶۹ش)، صحیفه نور، مجموعه رهنمودهای امام خمینی، مرکز مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- الهندی، علاءالدین الممتقی بن حسام الدین، ۱۴۰۹ق، "کنز العمال فی احادیث الاقوال والافعال"، موسسه الرساله، بیروت
- برزگر، ابراهیم: ۱۳۶۲، "مبانی تصمیم گیری سیاسی از دیدگاه امام خمینی (ره)"، دانشگاه امام صادق (ع)، دانشکده علوم سیاسی و معارف اسلامی
- جنتی، احمد: ۱۳۸۲ش، "تحف العقول"، موسسه امیرکبیر، تهران
- جوادی آملی، مرتضی: ۱۳۷۲، "نحوه سیاست گذاری و تصمیم گیری در مدیریت اسلامی"، -مدیریت دولتی
- جوادی آملی، عبدالله: ۱۳۷۵، "اخلاق کارگزاران در حکومت اسلامی"، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- خوانساری، جمال الدین محمد، ۱۳۶۰ش، "شرح غررالحکم"، انتشارات دانشگاه تهران
- سبحانی، جعفر: ۱۳۷۸، "ویژگی های عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام"، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- سمینار انقلاب اسلامی و ریشه های آن، "مجموعه مقالات سمینار «انقلاب اسلامی و ریشه های آن»"، دی ماه ۷۶، ج ۱، قم
- عبده، محمد: "شرح نهج البلاغه"، دارالمعرفه، بیروت، ج ۴، ص ۲۶
- علامه مجلسی، (۱۴۰۸ق)، "بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار"، ناشر: اسلامیه
- کاویانی، محمد کاظم: ۱۳۷۸، "شناسایی شاخص های رفتاری توکل و بررسی نقش آن بر عوامل بازدارنده رفتاری تصمیم گیری مدیران"، دانشگاه تهران-مجمع آموزش عالی قم
- "میزان الحکمه"، ۱۳۶۳، دفتر تبلیغات اسلامی، قم
- نجف زاده تربتی، محمد: ۱۳۸۰، "رویکرد نهج البلاغه به فرآیند تصمیم گیری"، دانشگاه امام صادق (ع)
- نبوی، محمد حسن: ۱۳۸۷، "مدیریت اسلامی"، قم، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم
- یعقوبی، احمد بن ابی یعقوب، "تاریخ یعقوبی"، بیروت، دارصادر، ج ۲، ص ۱۹-۲۰

