

تحلیل الگوی تصمیم‌گیری امام خمینی (ره)

دکتر طهمورث حسنقلی پور^۱

محمد تاب^۲

عطاءاله ارجمندی^۳

چکیده

تصمیم‌گیری، حساس‌ترین بخش هر سازمان است؛ به طوری که سایمون آن را معادل مدیریت دانسته است و بدون شک تصمیم‌گیری نقش اساسی در شرایط حال و آینده سازمان خواهد داشت. هدف اصلی این پژوهش، مطالعه و بررسی الگوهای تصمیم‌گیری و تفکر سیستمی امام خمینی (ره) است. روش تحقیق با بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات انجام شده، و تبیین الگوهای تصمیم‌گیری امام و انطباق آن با الگوهای رایج و ارائه مدلی مبتنی بر تفکر خدا کنترلی در تصمیم‌گیری، به صورت مطالعات مروری انجام پذیرفته است.

واژگان کلیدی: امام خمینی (ره)، تصمیم‌گیری، دفاع مقدس، مدیریت، سبک‌های رهبری

۱ - دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲ - دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران؛ Taab1347@yahoo.com

۳ - کارشناس ارشد مدیریت

مقدمه

یکی از موضوعاتی که در بحث مدیریت جایگاه ویژه‌ای دارد بحث تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری در صدر فهرست وظایف مدیر جا دارد. بیش‌تر مدیران در تمامی اوقات درگیر یکی از جلوه‌های مرتبط با تصمیم‌گیری هستند به طوری که می‌توان گفت وظایف اصلی و اساسی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل نیز مستلزم تصمیم‌گیری است. در حقیقت تصمیم‌گیری چهارچوبی برای عملکرد کارکنان سازمان فراهم می‌آورد و از این‌رو دارای نقش ارزشمندی در موضوعات مدیریتی به حساب می‌آید. این اهمیت تا جایی است که پاره‌ای محققان مدیریت، تصمیم‌گیری را «قلب» و «جوهر» مدیریت دانسته و آن را تنها محدود به یک وظیفه نمی‌دانند؛ بلکه آن را مشرف و جاری در تمامی سطوح مدیریتی تلقی می‌کنند.

تصمیم‌گیری حساس‌ترین بخش هر سازمان است. اگرچه هدف اصلی تصمیم‌گیری رضایت خداست، فرایند تصمیم‌گیری به عهده افراد است که از آزادی عمل زیاد برخوردارند. تصمیم‌گیرنده نیاز دارد از مساعدت‌های فراطبیعی نظیر امدادهای غیبی و الهام و اشراق برای رسیدن به بهترین تصمیم مدد جوید. نسبت به این بُعد از فرایند تصمیم‌گیری در فرایند مدیریت دولتی شناخت اندکی حاصل شده است چنین بُعدی اهمیت برخی از متغیرهای الهام‌گونه را نشان می‌دهد که ممکن است تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار دهد. اصولاً مدل‌های تصمیم‌گیری مختلفی توسط صاحب‌نظران معرفی شده که از آن جمله می‌توان به مدل عقلانی، مدل کارنگی، مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای، مدل الگوی تصمیم‌گیری اقتضائی مدل تصمیم‌گیری در بحران و مدل تصمیم‌گیری در نظریه آشوب اشاره کرد.

تصمیماتی را که مدیران به صورت فردی می‌گیرند می‌توان به دو طریق توجیه کرد. روش اول یک روش بخردانه است؛ یعنی نوع تلاشی که مدیران به هنگام تصمیم‌گیری می‌نمایند مورد توجه است. دوم روش عقلایی محدود؛ مقصود تصمیماتی است که باید در شرایطی بسیار محدود (از نظر منابع و زمان) گرفته شوند (ریچارد، ۱۳۸۷، ص ۲۵).

تصمیمات عمده و اساسی که حضرت امام (ره) اتخاذ نموده‌اند اکثراً در زمان جنگ و بحران بوده است. ما در این مقاله برآنیم ضمن تشریح الگوهای تصمیم‌گیری و سبک‌های مختلف آن به این پرسش اساسی پاسخ دهیم که نوع تصمیم‌گیری‌های امام (ره) در مدیریت دفاع مقدس مبتنی بر کدام رویکرد و الگوهای رایج بوده است.

انواع مسئله و تصمیم

تصمیم‌های سازمانی، از نظر پیچیدگی متفاوت‌اند و می‌توان به صورت تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم کرد.

الف- تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده^۱

تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده، تازه یا جدید هستند، چندان مشخص نمی‌باشند و برای حل مسئله مورد نظر رویه یا روش مشخصی وجود ندارد. این تصمیم‌ها زمانی گرفته می‌شوند که سازمان بیش از آن با این مسئله روبرو نشده است و نمی‌داند چگونه واکنش نشان دهد.

دستیابی به اطلاعات درباره مسئله مزبور چندان ساده نیست. این نوع تصمیم‌گیری‌ها، شاخص مشخص و معینی ندارند. راه‌حل‌ها مبهم و گنگ هستند در مورد این‌که یک راه‌حل پیشنهادی مناسب مسئله مورد نظر است یا خیر اطمینان زیادی وجود ندارد.

ب- تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده^۱

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تصمیم‌هایی هستند که برحسب عادت، قانون یا رویه اخذ می‌گردند و برای حل مسائل ساده و پیچیده به کار می‌روند. هر چه تصمیم‌ها نامنظم‌تر، جدیدتر و دارای نتایج عمده‌ای باشند یا به عبارتی پیچیده‌تر باشند و تعهدات عمده‌ای را برداشته باشد، به همان نسبت هم تبدیل آن‌ها به شکل برنامه‌ریزی شده دشوارتر است. اگر مسئله تکرار شود و عوامل تشکیل‌دهنده آن را بتوان تحلیل، پیش‌بینی و تعریف کرد، آن‌گاه چنین مسئله‌ای را می‌توان برنامه‌ریزی کرد. البته تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده تا حدی آزادی مدیر را محدود می‌سازد؛ زیرا سازمان به جای فرد تصمیم می‌گیرد.

انواع شیوه‌های تصمیم‌گیری

۱- **تصمیم‌گیری آمرانه**: در موقعیت‌هایی به کار می‌رود که مدیر برای رسیدن به نتیجه، تجربه و اطلاعات لازم را دارد، ولی پیروان، توانایی، تمایل و یا اطمینان آن را ندارند که در این باره کمکی کنند. در این وضع مدیر خود تصمیم‌ها را اتخاذ می‌کند و پیروان اطلاعات چندانی ندارند. همچنین تصمیم‌های آمرانه در موقعیت‌هایی هم که مدیر تنها منبع اطلاعات و یا تخصص باشد مورد نیاز است.

۲- **تصمیم‌گیری مشاوره‌ای**: زمانی که مدیر تشخیص دهد که پیروان در زمینه موضوع تا اندازه‌ای دارای تجربه یا دانش هستند، ولی ضمن داشتن تمایل هنوز توانایی کمک را ندارند، در این حالت، مدیر پیروانی را که می‌توانند در رسیدن به تصمیم کمک کنند برمی‌گزیند و از آنها تقاضا می‌کند، ولی پس از شنیدن نظرات آنها مدیر تصمیم نهایی را می‌گیرد.

۳- **تصمیم‌گیری تسهیل‌بخش**: یک اقدام همراه با همکاری است که در آن مدیر و پیروان برای رسیدن به یک تصمیم مشترک با هم کار می‌کنند. در موقعیت‌هایی که پیروان دارای سطح آمادگی متوسط تا حداکثر باشند، این اختیار را دارند که در مورد نحوه عمل تصمیم بگیرند.

۴- **تصمیم‌گیری تفویضی**: در مورد پیروانی به کار می‌رود که دارای آمادگی حداکثر، تجربه و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری می‌باشند. در موقعیت‌هایی که تفویض مناسب است مدیر می‌تواند انتظار حداکثر را داشته باشد (حقیقی، ۱۳۸۰، ص ۴۵).

فرایند تصمیم‌گیری

سایمون متوجه شد که فرایند تصمیم‌گیری در هر سطحی سه مرحله را طی می‌کند: شناخت، طراحی و انتخاب. از دیدگاه سایمون، مرحله شناخت به فعالیت‌هایی اشاره دارد که به مدد آن‌ها فرد محیط را بررسی و به شرایطی برای اتخاذ تصمیم می‌پردازد و در مرحله طراحی، وی به یافتن یا تدوین راهکارهای جایگزین می‌پردازد و در مرحله انتخاب به انتخاب راهکاری که بیش‌ترین احتمال موفقیت را در بر دارد دست می‌زند. البته سایمون می‌پذیرد که در زندگی واقعی این مراحل مجزا نیستند، بلکه بنا به ضرورت امر تجزیه و تحلیل، عناصر اصلی تصمیم‌گیری را مجزا می‌نامیم.

تصمیم‌گیری اغلب به عنوان انتخاب از میان گزینه‌های مختلف توصیف می‌شود. فرایند تصمیم‌گیری در قالب مجموعه‌ای از هشت مرحله نشان داده شده است که توضیح این مراحل در این نوشتار نمی‌گنجد و تنها به‌طور خلاصه اشاره می‌شود.

مرحله اول: شناخت مشکل.

مرحله دوم: شناخت معیارهای تصمیم‌گیری.

مرحله سوم: تعیین اهمیت و ارزش معیارها. معیارهایی که در مرحله قبل ارائه می‌شود از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند؛ بنابراین باید به منظور تعیین اولویت، ارزش آن‌ها را مشخص کرد.

مرحله چهارم: توسعه گزینه‌ها. در این مرحله تصمیم‌گیرنده مجبور است فهرستی از گزینه‌های مختلف را که احتمالاً مشکل او را حل خواهد کرد تهیه کند. در این مرحله برای ارزیابی این گزینه‌ها هیچ اقدامی صورت نمی‌گیرد و فقط فهرست آن‌ها تهیه می‌شود.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل گزینه‌ها. هنگامی که گزینه‌ها شناسایی شد، تصمیم‌گیرنده باید هر یک از آن‌ها را به دقت تجزیه و تحلیل کند. نقاط ضعف و قوت هر گزینه در مقایسه با معیارهایی که در مرحله دوم و سوم تنظیم گردیده مشخص می‌شود.

مرحله ششم: انتخاب یک گزینه. در این مرحله بهترین گزینه را در میان گزینه‌ها انتخاب می‌کنیم؛ چون تمام عوامل دخیل در تصمیم‌گیری را در نظر گرفته، آن‌ها را به درستی ارزش‌گذاری کرده و گزینه‌های درست را شناسایی کرده‌ایم.

مرحله هفتم: در این مرحله به اجرای تصمیم گرفته شده می‌پردازیم. در اجرا باید نظر افرادی که در تصمیم‌گیری شما دخیل هستند جلب شود، گروه‌ها یا تیم‌ها می‌توانند مدیر را در این زمینه یاری کنند.

مرحله هشتم: ارزیابی اثربخش تصمیم. در این مرحله از فرایند تصمیم‌گیری، نتیجه تصمیم گرفته شده - ارزیابی می‌شود، تا اطمینان حاصل شود که مشکل مورد نظر برطرف شده است. (گیوریان، ۱۳۸۱، ص ۸۷)

روش تحقیق

با بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات انجام شده، تبیین الگوهای تصمیم‌گیری و میزان انطباق الگوی تصمیمات امام (ره) با تصمیمات رایج به صورت مطالعات مروری انجام پذیرفته است.

مدل‌های تصمیم‌گیری

فرانک هاریسون در مقاله‌ای با عنوان «مدل‌های میان‌رشته‌ای تصمیم‌گیری» با شرح مختصری پیرامون مفهوم مدل، به بررسی چهار مدل عقلانی (کلاسیک)، مدل سازمانی (نئوکلاسیک)، مدل سیاسی (انطباق پذیر)، و مدل فرایندی (مدیریتی) تصمیم‌گیری می‌پردازد. ایشان معتقد است که تصمیم‌گیری مدیریتی، هم محصول فرهنگی است که در آن وجود دارد و هم آن فرهنگ را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

به زعم هاریسون معیار تصمیم‌گیری اولیه در مدل عقلانی به حداکثر رسانیدن بازده، در مدل سازمانی بازده ارضاکننده رضایت‌بخش، در مدل سیاسی بازده قابل قبول و در نهایت در مدل فرایندی بازده هدفگرا می‌باشد.

۱- مدل عقلانی تصمیم‌گیری

بنا به اعتقاد تارتتر و هوی، دنیای نظریه تصمیم کلاسیک رک و بی‌پرده است. برای حل یک مسئله بهترین راه‌حل وجود دارد، آن را بیابید و انتخاب کنید. و به اجرا گذارید.

مطابق با این فرایند یک رشته گام‌های متوالی به شرح ذیل دنبال می‌شود:

- ۱- شناسایی مسئله: تعیین ناهمخوانی و تناقضات بین پیامدهای واقعی مورد انتظار.
- ۲- تشخیص مسئله: جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات که برای تعیین ماهیت مسئله مورد نیاز است.
- ۳- تعیین و تعریف شقوق گوناگون مسئله: بسط و گسترش گزینه‌هایی که به‌طور بالقوه به عنوان راه‌حل مطرح می‌شوند.
- ۴- بررسی پیامدها: پیش‌بینی اثرات احتمالی هر یک از شقوق.
- ۵- اتخاذ تصمیم: ارزیابی و انتخاب بهترین شق.
- ۶- انجام و بیان‌سازی تصمیم.

مدل عقلانی تصمیم‌گیری روشی آرمانی برای تصمیم‌گیری سازمانی به حساب می‌آید. مفروضات

کلیدی این مدل عبارت‌اند از:

- اطلاعات نامحدود
- عدم وجود محدودیت‌های شناختی
- نبود محدودیت‌های زمانی و هزینه
- کمیت‌پذیری و انتقال‌پذیری
- سیستم بسته
- محدود بودن نتایج از لحاظ کمی

مدل سازمانی

سازمان از مدیرانی تشکیل می‌شود که تصمیم می‌گیرند و در این امر از روش‌هایی بخردانه و فرایندهای شهودی استفاده می‌کنند؛ ولی تصمیماتی که در سطح سازمان گرفته می‌شود معمولاً به‌وسیله یک مدیر اتخاذ نمی‌گردد. بسیاری از تصمیمات سازمانی به‌وسیله چندین مدیر گرفته می‌شود. چندین دایره که دارای دیدگاه‌ها و نظرهای متفاوتی هستند و گاهی چندین سازمان در امر شناسایی یک مسئله و ارائه راه‌حل مشارکت می‌نمایند. در سازمان‌ها فرایند تصمیم‌گیری تحت تأثیر عوامل زیادی قرار می‌گیرد؛ به‌ویژه ساختار سازمانی و میزان ثبات یا بی‌ثباتی عوامل محیطی بر آن اثر می‌گذارند. (ریچارد، ۱۳۸۷، ص ۵۴)

۳- مدل سیاسی تصمیم‌گیری

مدل سیاسی، مبتنی بر رشته‌های علوم سیاسی، فلسفه و جامعه‌شناسی است. اساس و پایه مدل سیاسی کاملاً رفتاری است و به سمت حصول نتایج کوتاه‌مدت در درون یک قلمرو سیاسی حرکت می‌کند. مدل سیاسی استراتژی تصمیم‌گیری سازش یا مذاکره را به کار می‌برد. نکات حائز اهمیت در این مدل:

- ۱- تصمیم‌گیرندگان مدیریتی فقط بر روی آن گزینه‌هایی متمرکز می‌شوند که از لحاظ شرایط یا حالت‌های قابل پیش‌بینی مناسب‌تر باشند.
- ۲- فقط تعداد نسبتاً کمی از راه‌حل‌ها مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.
- ۳- برای هر گزینه فقط تعداد محدودی از پیامدهای ممکن ارزیابی می‌شود.
- ۴- هیچ تصمیم یا انتخاب صحیح یا حتی در بسیاری از موارد یک انتخاب نهایی وجود ندارد.

۴- مدل فرایندی تصمیم‌گیری

به کارگیری رویکرد فرایندی برای تصمیم‌گیری مدیریتی به وضوح رو به افزایش است. سایمون سه عنصر اساسی برای فرایندهای تصمیم‌گیری را شامل موارد زیر دانست:

الف: یافتن فرصت‌هایی برای اتخاذ یک تصمیم.

ب: یافتن سلسله عملیات ممکن.

ج: انتخاب در میان سلسله عملیات (عباس‌پور، ۱۳۸۷، ص ۳۳).

محیط تصمیم‌گیری

تصمیم‌ها را می‌توان از منظر محیط و شرایط تصمیم‌گیری، در قالب سه واژه «اطمینان»، «خطرپذیری» و «بی‌اطمینانی» قرار داده و تعریف کرد:

الف: اطمینان: هنگامی که در شرایط اطمینان قرار داریم که آگاه باشیم در آینده چه رخ خواهد داد.

در شرایط اطمینان، اطلاعاتی دقیق، قابل سنجش و قابل اعتماد وجود دارد که می‌تواند مبنای استواری برای تصمیمات باشد. در این حالت آینده تا حد زیادی قابل پیش‌بینی است.

ب: خطرپذیری (ریسک): در مواردی که قابلیت پیش‌بینی کاهش می‌یابد وضعیت خطرپذیری پدید می‌آید. در این شرایط اطلاعات کامل در دسترس نیست، اما برداشت خوبی از احتمال به دست آوردن نتایج و پیامدهای خاص موجود است.

ج: بی‌اطمینانی: در شرایط بی‌اطمینانی، اطلاعات در حد ناچیزی وجود دارد و آینده معلوم نیست. مثلاً مدیرانی که به تجارت بین‌المللی می‌پردازند ممکن است برای اولین بار با آداب و رسوم و فرهنگ کشوری روبرو شوند که با رسوم و فرهنگ کشور خودشان تفاوت بسیار داشته باشد و آنها خود را برای چنین وضعیتی آماده نکرده باشند. ممکن است در برخی از مناطق دنیا قرارداد کتبی ضمانت اجرائی نداشته و صرفاً به منزله شروع دوره جدیدی از مذاکرات تلقی شود. سرنوشت تصمیماتی که در چنین شرایطی گرفته می‌شود نامعلوم است. (امیر کبیری، ۱۳۸۰، ص ۱۲)

چهار سبک تصمیم‌گیری

در یک تقسیم‌بندی چهار سبک تصمیم‌گیری به شرح زیر آورده شده است:

۱- **قاطع:** افرادی که از این سبک استفاده می‌کنند، برای اقدام، سرعت، کارایی، استقامت و ثبات، بیش از عوامل دیگر ارزش قائل هستند. وقتی برنامه‌ای تدارک دیده می‌شود به آن می‌چسبند تا اجرا شود، بعد سراغ برنامه بعدی می‌روند. آنها در ارتباط با دیگران برای صداقت، شفافیت، وفاداری و به خصوص ایجاز ارزش قائلند. این سبک در انظار، وظیفه‌گرا تلقی می‌شود.

۲- **انعطاف‌پذیر:** سبک انعطاف‌پذیر نیز مثل سبک قاطع به سرعت توجه می‌کند اما در این روش تأکید بر سازگاری و انطباق‌پذیری است. شخصی که با این سبک کار می‌کند، وقتی با مشکلی روبرو می‌شود فقط آن اندازه اطلاعات کسب می‌کند که بتواند مسیری را برای عمل کردن و اقدام پیدا کند و اگر لازم شود به سرعت آن مسیر را عوض می‌کند. این روش در انظار، اجتماعی و حساس تلقی می‌شود.

۳- **سلسله‌مراتبی:** کسانی که با این روش کار می‌کنند در قضاوت اشتباه نمی‌کنند؛ بلکه اطلاعات را زیر و رو و بررسی می‌کنند و از دیگران هم توقع دارند همین‌طور باشند و در این راه آماده‌اند تا عقاید، تحلیل‌ها و تصمیم‌های دیگران را به چالش کشند. از منظر سلسله‌مراتب درستی تصمیم را مرور زمان نشان می‌دهد. این سبک پیچیده در جمع خردمندانه تلقی می‌شود.

۴- **تلفیقی:** افرادی که از این سبک استفاده می‌کنند، لزوماً دنبال یک راه‌حل نهایی و بهتر نیستند. گرایش آنها این است که هر موقعیت را از ابعاد گوناگون و همه‌جانبه نگاه کنند. آنها عواملی را که احتمالاً بر تصمیم اثر می‌گذارد، وارد محاسبات خود می‌کنند. در نتیجه تصمیماتی که می‌گیرند جامع بوده و مشتمل بر چندین روش است. آنها به هنگام کار کردن با دیگران دوست دارند انواع اطلاعات و دیدگاه‌ها را دریافت کنند؛ از جمله، اطلاعات و دیدگاه‌هایی که با اطلاعات و دیدگاه خودشان در تعارض است. تصمیم، موقعی گرفته می‌-

شود که بر همه این عناصر توجه شود. تصمیم‌گیری برای این افراد یک واقعه مستقل نیست، بلکه نوعی فرآیند محسوب می‌شود. در جمع این سبک خلاق را مشارکت‌جو می‌نامند. (کنت آر، ۱۳۸۵، ص ۳۴)

یکی از الگوهای دیگر تصمیم‌گیری مدل تصمیم‌گیری حکیمانه است. این مدل به واسطه در نظر گرفتن این مطلب که چیزها را آن‌چنان که هست باید شناخت، و کارها را آن‌چنان که باید به انجام رساند (تعریف حکمت) به تصمیم‌گیری حکیمانه مشهور است.

تصمیم‌گیری حکیمانه فرایندی است که در چارچوب جهان توحیدی، که در آن تصمیم‌گیرنده برای تدبیر امور فردی و اجتماعی خویش با بهره‌گیری از دانش و هنر مدیریت، همواره با استفاده از اصول و مبانی اعتقادی مدون خود از یک سو و در نظر گرفتن شرایط حاکم بر موضوع (شناخت عوامل داخلی و محیطی) به عنوان پایه واقع‌گرایی از سوی دیگر، تصمیمات خود را اخذ می‌کند. بنابراین برای اخذ هرگونه تصمیم، دو مورد اصول و مبانی اعتقادی و شناخت از موضوع مبنای تعیین نوع تصمیمات می‌باشند. در این فرایند، هر اندازه درک از اصول و مبانی و پایبندی و التزام به آن عمیق‌تر، و شناخت از شرایط و مقتضیات موضوع به واقعیت نزدیک‌تر و آشنایی و مهارت بهره‌گیری از علوم و فنون مدیریت افزون‌تر باشد، تصمیمات و تدابیر اخذ شده حکیمانه‌تر، کم‌هزینه‌تر، آثار و برکات آن ماندگارتر خواهد بود.

تشکیل بسیج مستضعفین

تشکیل بسیج مستضعفین، ارتش بیست میلیونی به فرمان امام خمینی (ره) و هوشیاری و درایت بی‌نظیر ایشان، از جمله اساسی‌ترین عوامل در جهت خنثی‌سازی توطئه‌ها علیه نظام نوپای انقلاب اسلامی به حساب می‌آید. بر این اساس، امام امت در پنجم آذر ماه سال ۵۸، یعنی در مدتی کم‌تر از یک ماه بعد از انقلاب دوم (تسخیر لانه جاسوسی)، فرمان تاریخی تشکیل بسیج را صادر فرمودند: «یک مملکت بعد از یک چند سالی بشود یک کشوری با بیست میلیون جوان که دارد ... بیست میلیون ارتش داشته باشد و این یک همچو مملکتی آسیب‌بردار نیست» (صحیفه امام، ج ۱۱، ص ۱۲۲). بیش از یک سال از صدور این فرمان تاریخی گذشته بود که رژیم بعثی عراق، در تحقق اهداف پلید نظام سلطه جهانی هجوم همه جانبه خود را به میهن اسلامی ما آغاز نمود. اهمیت این تصمیم حکیمانه امام در اوضاع و احوال آغاز جنگ کاملاً بر همگان روشن بود. زیرا تنها در قالب بسیج توده‌ای مردم، مقابله با رژیم بعثی که تا بن دندان مسلح، و از حمایت‌های بی‌دریغ غرب و جهان عرب برخوردار بود امکان می‌یافت. در طول هشت سال دفاع مقدس، بسیج آن‌چنان درخشید که امام فرمودند: «شما آئینه مجسم مظلومیت‌ها و رشادت‌های این ملت بزرگ در صحنه نبرد و تاریخ مصور انقلابید. شما فرزندان دفاع مقدس و پرچم‌داران عزت مسلمین و سپر حوادث این کشورید» (همان، ج ۲۱، ص ۱۳۳).

تصمیمات مهم امام در مسائل دفاع مقدس

شرایط دشوار تهاجم سراسری ارتش عراق در وضعیت نابسامان سیاسی و اقتصادی کشور برای مسئولین و مردم ایران بسیار شکننده بود؛ به طوری که وحشت و اضطراب و نگرانی توان تصمیم‌گیری را از مدیران ارشد لشکری و کشوری گرفته بود. در چنین اوضاع و احوالی، تمام چشم‌ها به تدابیر امام خمینی (ره) دوخته شده

بود. امام در یک سخنرانی فرمودند: «من از ملت بزرگ ایران خواهانم که در هر مسئله‌ای که پیش می‌آید، قوی باشند، قدرتمند باشند، متکی به خدای تبارک و تعالی باشند، و از هیچ چیز باک نداشته باشند. ما از قدرت‌های بزرگ نترسیدیم این [صدام] که قدرتی ندارد، عراق که چیزی نیست» (صحیفه امام، ج ۱۳، ص ۲۳۲). این موضع‌گیری حکیمانه و شجاعانه آن‌چنان روحیه‌ای در ملت ایران و نیروهای مسلح ایجاد نمود که مسئولان را به برنامه‌ریزی و سازماندهی توان دفاعی کشور برای مقابله آماده کرد.

همچنین امام راحل (ره) به مسئولان سیاسی و نظامی دستور دادند که در شورای عالی دفاع به تهیه و تدوین طرح‌ها و برنامه‌های کلان به طور کلاسیک بپردازند و با تشکیل سازمان‌های رزمی، به امور سازماندهی نیروهای مردمی جهت اعزام به جبهه همت گمارند. پس از آنکه خط مشی دفاعی از سوی امام راحل (ره) تبیین شد، مقاومت خودجوش مردمی در همه جا شکل گرفت.

حذف بنی صدر در تصمیم‌گیری

یکی از تصمیمات مهم حضرت امام، حذف بنی صدر در تصمیم‌گیری کلان جنگ بود به طوری که این اقدام، توان دفاعی و روحیه رزمندگان اسلام را دو چندان کرد. «به ویژه این مؤلفه در شکل‌گیری توسعه رزمی سپاه پاسداران و استقلال فرماندهان آن در تصمیم‌گیری، نقش بسزایی داشت و این واقعیت حتی از دید کارشناسان خارجی پنهان نماند.» (لاریجانی، ۱۳۸۷، ص ۶۷)

فرمان شکست حصر آبادان

از دیگر تصمیمات تعیین‌کننده حضرت امام، صدور فرمان تاریخی بود که فرمودند حصر آبادان باید شکسته شود (صحیفه امام، ج ۱۳، ص ۳۳۳). این مسئله اهمیت خاصی برای فرماندهان جنگ پیدا کرد و پس از انجام مقدمات طرح عملیات ثامن‌الائمه ساعت یک بامداد روز پنجم مهر ۱۳۶۰ این عملیات با موفقیت انجام پذیرفت و در حقیقت محاصره آبادان تمام و قسمت عظیمی از سرزمین‌مان که به تصرف دشمن درآمده بود آزاد گردید و این فرمان در حقیقت آغازی برای پیروزی‌های مستمر رزمندگان و عقب‌نشینی‌های دشمن شد.

قبول قطعنامه ۵۹۸؛ از دیگر تصمیمات مهم حضرت امام

دلایل قبول قطعنامه ۵۹۸

- ۱- تغییر استراتژی حمایت مستقیم از صدام، تحت پوشش حفظ صلح امنیت بین‌المللی در خلیج فارس
- ۲- معرفی صدام به عنوان چهره صلح‌طلب در محافل بین‌المللی.
- با همه جنایاتی که صدام در جنگ مرتکب شده، اما چون همه قطعنامه‌های شورای امنیت را پذیرفته است، چهره‌ای صلح‌طلب و ایران چهره‌ای جنگ‌افروز معرفی می‌شود.
- ۳- کاربرد وسیع سلاح‌های شیمیایی و میکروبی توسط عراق.

تبلیغات صلح‌طلبی رژیم عراق در محافل بین‌المللی و رسانه‌های گروهی، پوششی شد تا صدام به راحتی بتواند مخرب‌ترین سلاح‌های میکروبی و شیمیایی را علیه رزمندگان ما در جبهه‌ها به کار گیرد، و از آن طرف واکنش ایران به دلیل عدم پذیرفتن قطعنامه، ضعیف جلوه می‌کرد.

۴- تهدیدات بین‌المللی: این قطعنامه به دشمنان خطرناکی چون آمریکا اجازه داد که مستقیماً با ایران وارد جنگ شود (لاریجانی، ۱۳۸۷، ص ۶۷). لذا حضرت امام با آگاهی از این مسائل و مصالح دیگر تصمیم به قبول قطعنامه گرفتند.

تفکر سیستمی

متأسفانه انسان‌ها امروز علی‌رغم داشتن اختیار و آگاهی، به درستی یکدیگر را درک نمی‌کنند. در بسیاری موارد خود ما دیگران را به سوءنیت متهم می‌کنیم که این امر ریشه در سوءفهم دارد و ریشه این سوءفهمه ما نیز باید در فقدان بنیان‌های مشترک برای «ما» شدن جست؛ در صورتی که جامعه ما نیازمند «تفاهم» است و تفاهم نیازمند ابزار است، ما باید تلاش کنیم که ابزار مفاهمه تولید کنیم، تا به این وسیله به یکدیگر پیوند بخوریم. امروز دانش بشر به‌طور عمده بر مبنای عقل جزءنگر شکل گرفته است و همین مسئله قدرت درک بسیاری از مسائل را از او سلب کرده است. همچنین این موضوع «مفاهمه» را نیز مشکل کرده است؛ به دلیل این‌که با عقل جزءنگر نمی‌توان ابزار مفاهمه تولید کرد.

در این شرایط است که تفکر سیستمی می‌تواند راه جدیدی پیش‌روی ما بگشاید. تفکر سیستمی، فرآیند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر درصدد فهم کل (سیستم) و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط آن (فراسیستم) است.

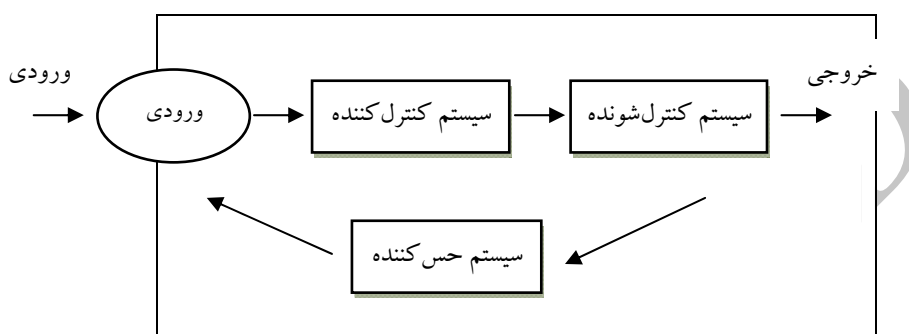
از آن‌جا که رفتار ما ریشه در نظام فکری ما دارد، کسی که دارای تفکر سیستمی است، با موضوعات نیز برخورد سیستمی می‌کند و در رفتارهای خود به دنبال تشخیص عناصر تشکیل‌دهنده موضوع و پیوندهای موجود میان این عناصر می‌گردد. به این ترتیب فردی که سیستمی فکر می‌کند تنها در جستجوی مجموعه‌ای از ویژگی‌های موضوع نمی‌گردد؛ بلکه تفکر سیستمی به او کمک می‌کند به مسائل به صورت جامع و نظام‌مند نگاه کند.

سازمان‌های ما برای تقویت جامع‌نگری در درون خود نیازمند تفکر سیستمی هستند؛ به دلیل این‌که تفکر سیستمی به مدیران کمک می‌کند تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند و تنها به مشاهده وقایع اکتفا نکنند. علی‌رغم این‌که تفکر سیستمی دارای مزایای متعددی است، اما در بسیاری موارد، افراد نسبت به آن تمایلی ندارند. این مسئله چند دلیل دارد: نخست این‌که انسان‌ها به صورت طبیعی تمایلی به ساختار شکنی ندارند و بیشتر ترجیح می‌دهند که در ساختارهای ذهنی گذشته‌شان باقی بمانند. دوم این‌که جوهره اصلی تفکر سیستمی توجه به روابط و تعاملات است. در تفکر سیستمی، استفاده از فکر و ذهن بیش از به کارگیری چشم به عنوان ابزار دیدن، ضرورت دارد. بدین معنا که از طریق چشم و دیدن، تنها یک شیء یا ماده ملاحظه می‌شود، درحالی‌که با ذهن و نگاه کردن، قدرت مشاهده و درک روابط امکان‌پذیر

می‌شود. بنابراین کسانی که روش تفکر سیستمی را انتخاب می‌کنند، ملزم به مشاهده مبتنی بر درک هستند و بدیهی است که این کار مستلزم تلاش و کوشش بیشتری است.

با توجه به گذشت شش دهه از حیات تفکر سیستمی، به عنوان رویکردی نظری - کاربردی، جای آن دارد که زمینه بالنده‌سازی و اعتلای این تفکر اثربخش در اداره جامعه و سازمان مورد عنایت بیشتر مدیران و تصمیم سازان قرار گیرد. (مختاری، ۱۳۸۶، ص ۴۴)

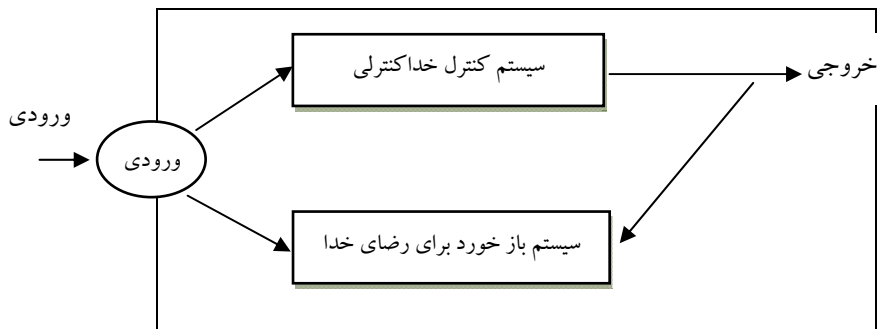
تفکر سیستمی رایج



رویکرد سیستمی در تصمیم‌گیری امام(ره)

رویکرد سیستمی مدعی ارائه روشی برای برخورد اصولی‌تر با پیچیدگی‌های دنیای کنونی است. موارد فراوانی وجود دارد که مدیران و رهبران برای حل یک مشکل اتخاذ تصمیم می‌نمایند، اما پس از مدتی آن مشکل به شکل حادثه و پیچیده‌تر ظاهر می‌گردد. شخصیت امام(ره) به دلیل خدا کنترلی بودن و نگاه فرا محیطی و فرا دنیوی به پدیده‌ها داشته و ارتباط پدیده‌ها را همانند نظم حاکم بر جهان هستی حاکی از یک سیستم به هم وابسته و متعامل بوده، که با یکدیگر در ارتباط بوده و تعامل و ارتباط آن‌ها حاکی از وجود نظم در عالم هستی و زیرسیستم‌های آن همانند کره زمین و کشور و سازمان تعمیم داده می‌شود. از آنجایی که تصمیمات امام(ره) جامع، کامل، کل‌نگر و از نظر سیاسی و اجتماعی در برگیرنده همه جامعه می‌باشد، به‌طورکلی تفکر سیستمی در آن‌ها مشهود است. از طرفی رویکرد سیستمی امام(ره) یک تفاوت کلی با سیستم‌های موجود دارد، و آن این است که هر سیستمی دارای یک فرایند است و مراحل کنترل و بازخورد آن بر مبنای شرایط محیطی و مقتضیات محیط صورت می‌گیرد. اما سیستم کنترلی امام با سیستم بازخورد صرفاً خدا کنترلی بوده است.

مدل سیستم خداکنترلی امام(ره)



نتیجه‌گیری

از مجموع آنچه که بیان شد و براساس چارچوب نظری مطرح شده و توضیح برخی از الگوها و سبک‌های تصمیم‌گیری، به نظر می‌رسد شخصیت خداکنترلی امام(ره) موجب می‌شده نگاه کل‌نگر و جامع به پدیده‌ها و شرایط محیطی داشته باشد. از آنجایی که این تصمیم‌ها دارای تفکر سیستمی بوده، اثرات آن بر تمامی محیط و جامعه از نظر سیاسی، اجتماعی و... به صورت یکسان خود را نشان می‌دهد. همچنین بازخورد آن نیز برای رضای خدا بوده است. نوع تصمیم‌های امام، به دلیل شرایط محیطی و زمانی، از نوع عقلانی و سبک قاطع بوده است؛ زیرا افرادی که از این سبک استفاده می‌کنند دارای سرعت، کارایی، استقامت و ثبات هستند و در ارتباط با دیگران برای صداقت، شفافیت و وفاداری ارزش قائل‌اند و گفته می‌شود که افرادی که دارای این سبک تصمیم‌گیری بوده‌اند اغلب وظیفه‌گرا و در فرهنگ دینی تکلیف‌گرا می‌باشند.

از نگاه دیگر نیز تفکر استراتژیک در تصمیمات امام(ره) مشهود بوده، به دلیل دوراندیشی امام و اشراف ایشان نسبت به تمامی شرایط پیرامونی (داخلی و خارجی)، تصمیم‌گیری‌های ایشان اساساً از نوع راهبردی (استراتژیک) می‌باشند و تشکیل بسیج مستضعفان خود شاهدی قوی بر این مدعا می‌باشد. زیرا تشکیل بسیج تقریباً یک‌سال قبل از جنگ تحمیلی استکبار علیه انقلاب اسلامی بود و همین تصمیم مهم راهبردی، انقلاب را برای همیشه از گزند دشمنان بیمه نمود.

منابع و مأخذ

- ۱- الوانی، سیدمهدی و همکاران (۱۳۸۷)، *گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی*، انتشارات صفار، اشراقی، چاپ اول
- ۲- گیوریان حسن و همکاران (۱۳۸۱) *تصمیم‌گیری و خط مشی دولتی*، انتشارات بکان.
- ۳- ریچارد آل. دفت؛ *رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسانیان و سید محمد اعرابی (۱۳۸۷) چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۴- رضائیان علی (۱۳۷۴)، *اصول مدیریت*. چاپ هفتم، انتشارات مهر(قم)
- ۵- رابرت بی دنهارت (۱۳۸۰)، *تصمیم‌گیری*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار، اشراقی
- ۶- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۷) *شان تصمیم‌گیری در مدیریت: در جستجوی درک مدل‌ها و پارادایم‌های تصمیم‌گیری سازمانی*، تهران، انتشارات یسپرون.
- ۷- سیدجوادین، سیدرضا، و همکاران (۱۳۸۰)، *مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان، مفاهیم، اصول، رفتار منابع انسانی، تجزیه و تحلیل سیستم*. تهران، نگاه دانش
- ۸- حقیقی، محمدعلی و همکاران (۱۳۸۰) *مدیریت رفتار سازمانی*، چاپ اول، تهران، نشر ترمه
- ۹- کنت آر و همکاران (۱۳۸۵) *سبک تصمیم‌گیری مدیران مجرب*. ترجمه فضل الله امینی، گزیده مدیریت، سال هفتم، شماره ۵۸.
- ۱۰- *صحیفه امام*، (۱۳۸۵) چاپ چهارم، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.
- ۱۱- لاریجانی منصوری، اسماعیل (۱۳۸۷) *آشنایی با دفاع مقدس*، چاپ اول، تهران، انتشارات خادم الرضا.
- ۱۲- مختاری، قاسم (۱۳۸۶) *مقدمه‌ای بر تفکر سیستمی*، ویرایش دوم، تهران، انتشارات چاپک.