

یوسف رضاپور \*

## الگوی تصمیم‌گیری در مدیریت علمی و مدیریت اسلامی

### چکیده مقاله :

هدف مقاله بررسی و مقایسه الگوی تصمیم‌گیری در مدیریت علمی<sup>۱</sup> و مدیریت اسلامی است. ابتداءً ضمن ارائه تعریفی از مدیریت الگوی تصمیم‌گیری در مدیریت علمی مورد توجه قرار می‌گیرد. سپس به صورت گذرا نظری به پایه‌گذاران مدیریت علمی و اسلامی انداخته و با تبیین حدود کلی مدیریت اسلامی بحث الگوی تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی مطرح می‌شود. در پایان ضمن مقایسه میان الگوی تصمیم‌گیری در مدیریت علمی و اسلامی نتیجه‌گیری لازم بعمل خواهد آمد.

---

\* عضو هیات علمی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تبریز.  
۱ در این مقاله منظور از مدیریت علمی مجموعه دانش، اطلاعات، اصول و مفاهیم و یافته‌هایی است که توسط محققان و صاحب‌نظران دنیا (عمدتاً کشورهای غربی) گردآوری شده است و صرفاً مدیریت علمی منتسب به قدریک تیلور منظور نمی‌باشد.

## تعریف مدیریت :

صاحب نظران و متخصصان مدیریت با مقاصد و جهت گیریهای متفاوت تعاریف گوناگونی از مدیریت ارائه کرده اند. خیلی از این تعاریف جنبه نظری صرف دارند. به عبارت دیگر این تعاریف دایره المعارفی هستند. اما از میان همه تعاریف یک تعریف نسبتاً کامل و دقیق از مدیریت ارائه شده است که به نظرمی رسد این تعریف ارتباط خیلی زیادی با بحث مورد نظر ما یعنی تصمیم گیری دارد. زیرا هم شرایط و ملاک های عملی و کاربردی مدیریت را در بردارد و هم جدید بوده و مورد توجه اکثریت دانشمندان معتبر مدیریت قرار گرفته است. تعریف مزبور چنین است " مدیریت فعالیتی منظم و سازمان یافته در جهت تحقق هدفهای معین است که از طریق برقراری روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری صورت می گیرد."<sup>۱</sup>

## الگوی تصمیم گیری در مدیریت علمی

تصمیم گیری، وظیفه بسیار مهم مدیریت را تشکیل می دهد. دانستن تئوری تصمیم گیری مدیران را قادر می سازد تا مهارت های تصمیم گیری خود را پرورش داده و بهبود بخشند.

طبق گفته گرک " تصمیم گیری درکانون فرآیند مدیریت جای

می گیرد<sup>۱</sup> " همچنين مك. كامى چنين اظهار داشت " رسيدن بريسك  
تصميم ركن مدیریت را تشكيل می دهد و ویژگی های دیگر فرآیند مدیریت  
وابسته ، درهم تنیده و قائم به وجود تصمیم گیری. هاست<sup>۲</sup> .  
به نظر سیمون تصمیم گیری مترادف با اداره کردن است.<sup>۳</sup> پیش  
از آن بارنارد نوشت که تصمیم فرآیند ضروری سازگاری در سازمان  
است و عوامل فیزیکی ، زیستی ، شخصی و اجتماعی لازم به منظور  
فراهم ساختن ترکیب ویژه ای برای عمل ارادی انتخاب می گردند .  
با این بیان تصمیم گیری تمام فرآیند مدیریت را زیرنغوذ قرار می دهد .  
زیرا که نه تنها تصمیم را در بر می گیرد بلکه تمام راه کار سازمان را  
تحت تاثیر قرار می دهد.<sup>۴</sup>

تصمیم گیری نوعی واکنش است که فرد در برابر یک مسئله از خود  
نشان می دهد<sup>۵</sup> ، موقعیت یا فرآیندی است که طی آن شیوه عمل خاصی  
برای حل مسئله یا مشکل ویژه گزینش می شود. در تحلیل سیستمی  
تصمیم گیری مشتمل بر مراحل زیر است :

۱ - شناسائی ماهیت مسئله

۲ - مشخص کردن راه حل های ممکن

۳ - تجزیه و تحلیل هر یک از راه حلها و مقایسه آنها با یکدیگر

1-Gregg.1957.P.275.

2-McCamy.1947.P.41.

3-Simon.1960.P.134.

4-Barnard.1938.P.286.

5-Robbins.1991.P.110.

۴ - انتخاب راه حلی از بین شق های موجود

۵ - اجرا یا به کار بستن راه حل انتخاب شده

۶ - تعیین اثربخشی بازده

اصولاً یک مسئله زمانی بوجود می آید که وضع موجود امور با وضع مطلوب یا پیش بینی شده متفاوت باشد. عواملی چون درک و شناخت هدفها ، برنامه ها ، استانداردهای عملکردی قابل قبول ، و نیـــــــز ارزشهای شخصی درزمینه های فکری و همچنین تجربیات گذشته فرد می تواند در تشخیص مسئله و شناسایی موقعیتی که مدیر در آن قرار گرفته به او کمک کند.

تصمیمات می تواند به صورت معمول یا برنامه ریزی شده<sup>۱</sup> یا غیرمعمول و برنامه ریزی نشده<sup>۲</sup> باشد. تصمیمات برنامه ریزی شده به صورت کارهای روزمره و تکراری هست که می توان آنها را به صورت هدفها ، استانداردها ، سیاستها ، رویه ها ، روشها و قوانین (مقررات مکتوب یا شفاهی) به سازمان اعلام کرد. اما حل مسائل غیرعادی ، جدید و غیره منتظره مستلزم تصمیمات غیرمعمول می باشد که عمدتاً در سطوح بالای سازمان اتخاذ می شود.

از آنجا که تصمیمات مربوط به آینده هست ، مدیران باید بتوانند شرایط یا موقعیت های آینده را تجزیه و تحلیل کنند و ببینند که آیا آن شرایط ، شرایط اطمینان قطعی<sup>۳</sup> ، ریسک<sup>۴</sup> ( مخاطره آمیز) ،

1-Programmed Decison

2-Non-Programmed Decisions

3.Certainty

4-Risk

عدم اطمینان<sup>۱</sup> (تشنج زا) هستند یا خیر. بدین معنی که در شرایط اطمینان قطعی، تصمیم‌گیرنده از آنچه در آینده پیش خواهد آمد مطلع است. در این حالت آینده به درجات زیادی قابل پیش‌بینی است. در شرایط ریسک قابلیت پیش‌بینی کم‌تر است. اطلاعات کاملی در دست نیست ولی تصمیم‌گیرنده می‌داند که احتمال نتایج ممکن تا چه اندازه است. به عبارت دیگر در این حالت می‌توان احتمال موفقیت تصمیمات را تخمین زد. اما در شرایط عدم اطمینان، تقریباً اطلاعاتی در باره آنچه پیش خواهد آمد، در دست نیست و تصمیم‌گیرنده از احتمالات و حتی نتایج ممکن بی‌خبر است.

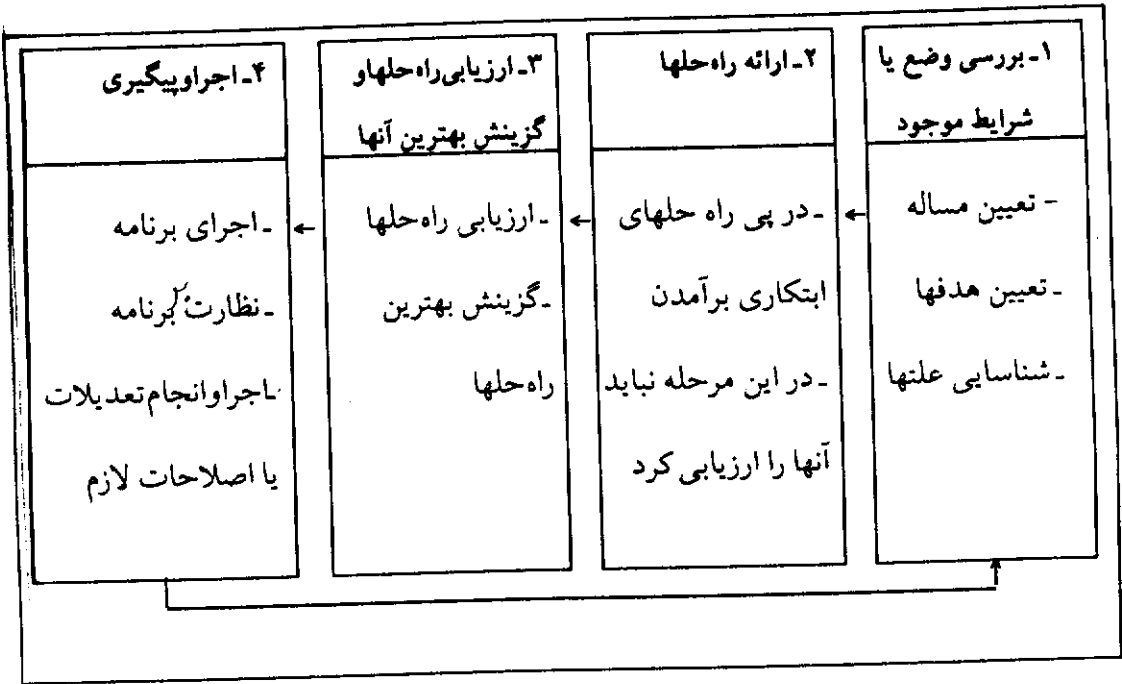
یکی از الگوهای تصمیم‌گیری بسیار مهم در مدیریت امروزه الگوی عقلانی<sup>۲</sup> (بخردانه) است. این الگو بر اساس این فرض قرار می‌گیرد که آیا مدیران می‌توانند برای بررسی اوضاع و شرایط چهار مرحله تصمیم‌گیری را پشت سر هم طی کنند. یعنی مشکل را دقیقاً شناسایی کنند، راه‌حل‌های متفاوت ارائه نمایند، هر یک از راه‌ها را مورد ارزیابی قرار دهند، بهترین راه‌حل را انتخاب نمایند و سرانجام راهی را به مرحله اجرا درآورند که موفقیت آنها را تضمین کند. این مراحل در نمودار زیر نشان داده شده است.<sup>۳</sup>

1-Uncertainty

2-Ralitonal Mouel

3-Bridges.etal.1983.P.43-47.

نمودار شماره ۱: فرآیند تصمیم‌گیری عقلانی (بخردانه)



در این الگو شخص تصمیم‌گیرنده به صورت یک دستگاه الکترونیکی یا ماشین حساب بسیار پیشرفته درمی‌آید. در واقع مدیران برای انتخاب یک راه‌حل که رضایتبخش باشد در محدودیت‌های زمانی و اطلاعاتی قرار می‌گیرند (منطق محدود). آنها با توجه به اصول مبتنی بر تجربه یا راه‌های عملی اقدام به تصمیم‌گیری می‌نمایند. و همچنین دستخوش تعصبات خود قرار می‌گیرند. در تصمیم‌گیری ضمن اعمال نظرات شخصی خود یک طرفه قضاوت می‌کنند.

اما اگر مدیران بتوانند موانع موجود بر سر راه تصمیم‌گیری را شناسایی کنند، می‌توانند فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسئله را بهبود

بخشند. برای انجام این کار آنها باید بتوانند فرآیند تصمیم گیری و حل مسئله مبتنی بر الگوی عقلانی را به صورت راحت تر به کار ببرند، اولویت ها را تعیین کنند و متوجه تعصبات فردی و اعمال نظرات شخصی باشند. از طرف دیگر، (اگر کیفیت عینی تصمیمات و بهبود روحیه اعضای سازمان بیش از هزینه‌هایی است که مدیران از نظر زمانی یا پول به مصرف می‌رسانند و تصمیمات نیز می‌بایستی مورد قبول دیگران واقع شود)، لذا مدیران موفق می‌کوشند تا سایرین را در فرآیند تصمیم گیری و مسئولیتهای آن شرکت دهند. ولی همواره باید متوجه این واقعیت باشند که مسئولیت نهایی تصمیمات و اجرای آنها بر عهده مدیران است.<sup>۱</sup>

### پایه‌گذاران مدیریت علمی و مدیریت اسلامی

کشورهای غربی با داشتن دانشمندانی در مدیریت می‌خواهند خود را مدعی پایه‌گذاری علم مدیریت، تحمیلی و دانشگاهی معاصر بدانند. آدام اسمیت<sup>۲</sup> در کتاب معروف خود بنام "بررسی علت و ماهیت ثروت ملل"<sup>۳</sup> اصل تخصص کار را مطرح می‌کند. ماکس وبر<sup>۴</sup> در اوایل قرن بیستم در کتاب خود بنام "نظریه سازمان اجتماعی و اقتصادی"<sup>۵</sup>

1-Ibid

2-Adam Smith

3-An Inquiry in to the Nature and Cause of the Weath of Nations

4-Max weber

5-The Theory of Social Economic Organization

اصول مربوط به ضابطه ( نه رابطه ) ، انضباط ، انتظام ، انصاف ،  
 قاعده و قانون ، منطق و ثبات در سازمان را مطرح کرد .  
 در فرانسه هنری فایول<sup>۱</sup> در اواخر قرن نوزدهم در کتاب خود با  
 عنوان " مدیریت صنعتی و عمومی "<sup>۲</sup> به معرفی ۱۴ اصل در مدیریت  
 پرداخت که عبارتست از: تقسیم کار، اختیار و مسئولیت ، انضباط ،  
 وحدت هدایت ، تقدم منافع عمومی بر منافع فردی ، حق الزحمه  
 کارکنان ، تمرکز ، زنجیر فرمان ، نظم ، انصاف ، ثبات شغلی و استخدام  
 ابتکار، وحدت دستور ( فرماندهی ) و روحیه گروهی.  
 در امریکا تیلور<sup>۳</sup> در سال ۱۹۱۱ کتابی تحت عنوان " اصول  
 مدیریت علمی "<sup>۴</sup> منتشر کرد و در آن به بیان اصول زیر پرداخت :

- ۱ - علمی کردن روش تولید
- ۲ - علمی کردن روش گزینش افراد
- ۳ - همکاری میان سرپرستان و کارکنان با توجه به جدایی تخصصی  
 وظایف برنامه ریزی و اجرا
- ۴ - تعیین واحدکار
- ۵ - پرداخت مزد مبتنی بر تعداد واحدکار انجام شده
- ۶ - مطالعه و بررسی زمان و حرکت برای انجام واحدهای کار.

1-Henry Fayol

2-Administration Industrielle et general

3-Taylor

4-The Principles of Scientific Management



کورت لوین<sup>۱</sup> به اصل اثر مشارکت گروهی در ایجاد تغییر پرداخت. التون مایو<sup>۲</sup> و دیگران این اصل را بیان کردند که احساس بوجود آمده در کارکنان به علت توجه مدیران به آنان بطور موثر باعث افزایش تولید می شود. بیلزومک گرگور<sup>۳</sup> به اهمیت نقش رهبری رسمی و غیر رسمی و اصل ذاتی و ازلی بودن میل یا تنفر انسان نسبت به کار توجه کردند.

تریست و بامفورت<sup>۴</sup> (۱۹۵۱) اصل مهارت فنی مدیران و مهارت کار در گروه را مورد توجه قرار دادند. هربرت سیمون و جیمز مارچ<sup>۵</sup> در سال های ۱۹۵۸ و ۱۹۷۵ بر اصل سازمان معقول و رفتار معقول کارکنان در سازمان پرداختند.

کاتز و کان<sup>۶</sup> اصل سازمان به عنوان سیستم باز را معرفی کردند و بالاخره بر نزواستالکر<sup>۷</sup> (۱۹۶۱) به اصل مکانیکی و اصل ارگانیکی سازمان توجه کردند.

به این ترتیب می بینیم که دانشمندان و اندیشمندان بسسیاری توانسته اند پدیده ها، اصول، مفاهیم و نظریات زیاد و مهمی را که ناشی از

---

1-Lewin K.

2-Mayo E. Et. al.

3-Bales and Mc Gregor

4-Trist, E.K. and Bamforh, K.W.

5-Siomon, H. and Marech, J.

6-Katz, D. and Kahn, R.L.

7-Burns, T. And Stalker, G.M.

تجارب آنها در مدیریت است بدست آورند. اما هریک از نظریسات موجود در مدیریت امروزه ، دارای محدودیت خاص خودمی باشند. و در مجموع ، این نظریات فراتر از انسان ( کارکنان ) ، ساختار ( سازمان ) و روابط با محیط خود راه نمی پویند. و لذا در همین زمینه و راستا است که توجه به فرهنگ غنی اسلام و بویژه سنت و آیین رهبران معصوم و بی لغزش آن موجب وسعت بخشیدن به تفکر مدیر، و رهایی او از حصر " خود " ، " سازمان " و " جامعه " بوده و به جایگاهی رهنمون خواهد شد که خالق در نظر گرفته است.

پیامبر اکرم (ص) به عنوان اولین پایه گذار مدیریت اسلامی پس از تشکیل جامعه کوچک اسلامی در یثرب، شخصا اداره امور مسلمین را به عهده گرفت و برای اجرای احکام خدانظام ویژه ای را بنیاد نهاد و برای هر شهر فرمانداری تعیین کرد. امیر مومنان علی (ع) پس از تشکیل حکومت رسالت های عمده امام را تعیین کرد و در باب این معنی فرمود : خدایا تو آگاه باش آنچه انجام داده ام نه برای سلطنت بوده است و نه برای به چنگ آوردن ثروت های پست دنیوی ، بلکه تمام تلاشها برای آن بوده است که دین تو را در سطح جامعه مطرح کنم، به اصلاحات اجتماعی و شهرها بپردازم و قوانین ( حدود تو ) که رها گشته است مجددا استوار و برجا شود.<sup>۱</sup>

پس معلوم می شود که وجه امتیاز و برتری مدیریت اسلامی توجه آن به هر دو بعد مادی و معنوی انسان می باشد. به عبارت دیگر

ابعاد مادی و معنوی انسان در مدیریت اسلامی از یکدیگر متمایز نیست . و مقصد و غایت این مدیریت انجام دادن تکالیف الهی و انسانی و بازگشت به سوی خداست . البته درست است که مقصد نهایی انسان بازگشت به سوی خداست لیکن هدف مدیریت اسلامی این نیست که انسان هر چه زودتر بسوی خدا باز گردد ( گرچه همواره در محضر خدائیم ) . هدف مدیریت اسلامی این است که انسان را چنان اداره کند که وقتی بسوی خدا بازمی گردد آنچنان برگردد که منظور خدا بوده . هدف و محور اساسی در مدیریت اسلامی بالا صاله خدا و فضایی است که بدو ختم می شود . این تقوی و توجه مطلق به ذات باری تعالی ، آثای و لوازمی دارد که در رابطه با تکالیف آدمی و تعهدات فردی و اجتماعی او مجموعاً تمام مدیریت اسلامی را در بر می گیرد .<sup>۱</sup>

در مدیریت اسلامی ، هیچ طرح ، اندیشه و نقشه کشی صورت نمی گیرد جز اینکه به خیر محض و جوهر تقوی نظر داشته باشد . در این صورت یعنی زمانی که هر نیت و قصدی که برای خدا و مصلحت جامعه باشد . من ، ما و تویی برمی خیزد . اختلاف و نفاق ریشه کن و خودنمائیها و عوام فریبی ها فراموش می شود . انحصار طلبی ، زورگویی ، تجاوز به اموال ، حقوق و نوامیس دیگران ، حاکمیت شهوات ، غرایز و امیال و جدال و ستیزه جویی جای خود را به مروت و جوانمردی ، عدالت و پایمردی و وحدت و یکرنگی می دهد و سرانجام مدینه فاضله که وعده الهی است تحقق می یابد .

## الگوی تصمیم گیری در مدیریت اسلامی

نکته مهمی که در این مورد شایسته یادآوری می باشد این است که دقیق ترین نظام طرح ریزی ، آئین رهبری ، و مدیریت و نحوه تنظیم برنامه معاش و معاد با عنایت خاصی که به سیر منطقی و نظام استدلالی مباحث مذکور مبذول گردیده است در کتاب مقدس الهی یعنی قرآن مشهود است . و اگر از چشم انداز همین ذخیره عظیم الهی و وحی منزل و سخنان گهربار مفسران حقیقی آن یعنی کاروان سالاران حقیقی جامعه بشری بویژه فرمایشات مولای متقیان علی ( ع ) در نهج البلاغه و رساله حقوق امام سجاد ( ع ) بعنوان یک متن اصیل در زمینه مناسبات انسانی به مدیریت اسلامی نظری بیفکنیم به نکته ها و اصول و معیارها و الگوهایی خواهیم رسید که در هیچ کدام از مکاتب و نظریه های مدیریت علمی امروز یا مطرح نشده و یا به این شکل پرداخته نشده است .<sup>۱</sup> بعنوان مثال و نظر به اینکه موضوع این مقاله در رابطه با بحث تصمیم گیری و الگوی آن در مدیریت اسلامی است به مواردی در همین زمینه توجه می کنیم نظر به اعتبار و کرامت آدمی در جهان هستی و نظر به عنایت اسلام به جنبه های مادی و معنوی زندگانی انسان و احترام به اشرافیت او بر سایر موجودات از نظر تفکر و داشتن مزیت استنتاج و سیر به سوی کمال و تهذیب ، الگوی مشهور و رایجی در شئون زندگانی انسان فرض و لازم شمرده شده است. این اصل و الگو از آدم تا خاتم و بر فرد فرد آحاد انسانی الی الابد لازم الرعایه

۱ - حسینی سیاهپوش ۱۴۰۱ . ( ه ق ) .

است . این الزام از آیات شریفه زیر مستفاد می‌شود . و امرهم شوری ، بینهم<sup>۱</sup> ، و شاورهم فی الامر فاذا عزمتم فتوکل علی اللّٰه<sup>۲</sup> . مرحوم علامه طباطبائی در ذیل آیه شریفه " و شاورهم فی الامر... " می‌فرماید : " وقتی که آیه شریفه نازل شد پیغمبر فرمود که خدا و رسولش بی نیاز از مشاوره هستند ولی آن را در این امت قرار داد تا رحمتی برای آنها بوده باشد . بنابراین کسی که مشورت کند رشدی را از دست نداده و کسی که آن را ترک کند از گمراهی بی بهره نخواهد ماند . در درالمنثور است که طبرانی روایت کرده که رسول خدا فرمود کسی که استخاره کرد نا امید نشد و کسی که مشورت نمود پشیمان نگردد."<sup>۳</sup>

و در ذیل آیه شریفه " و امرهم شوری بینهم " به نقل از راغب می‌نویسد : " کلمه مشورت ، به معنای استخراج رای صحیح است ، به اینکه آدمی در مواقعی که خودش در باره کاری رای صحیح ندارد به دیگری مراجعه کند و از او رای صحیح بخواهد و این کلمه از ماده ( ش و او راء ) گرفته شده ، عرب می‌گفت : ( شرت العمل یعنی من غسل را از کندویش استخراج کردم ) ، و در قرآن کریم نیز سخن از مشاوره رفته ، فرمود : ( و شاورهم فی الامر ) ، و کلمه ( شوری ) به معنای آن پیشنهاد وامری است که در باره‌اش مشاوره شود."<sup>۴</sup>

۱ - قرآن مجید . شوری . آیه ۳۸ .

۲ - همان . آل عمران . آیه ۱۵۹ .

۳ - علامه طباطبائی ۱۳۶۴ . جلد ۴ . ص ۱۲۲ .

علامه طباطبائی در ادامه می فرماید: " بنابراین معنای آیه چنین می شود: مومنین آنها را ایندکه هرکاری می خواهند بکنند، در آن کار بینشان شورائی می شود که پیرامونش مشورت می کنند، و از گفتار بعضی از علمای لغت برمی آید که کلمه ( شوری ) مصدر است و بنابه گفته آنان معنا چنین می شود، که کار مومنین مشاورت در بین خویش است . و به هر حال چه به آن معنا باشد وجه باین معنا ، در این جمله اشاره ایست به اینکه مومنین اهل رشدند، و کاری می کنند که در واقع هم باید بکنند، و در بدست آوردن و استخراج رای صحیح دقت بعمل می آورند، و به این منظور به صاحبان عقل مراجعه می کنند. در نتیجه آیه شریفه قریب المعنای با آیه شریفه : ( الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه ) ( زمر - ۱۸ ) خواهد بود.<sup>۱</sup> "

در نهج الفصاحه از قول حضرت پیامبر اکرم ( ص ) آمده است: " لا وحده او حش من العجب " هیچ تنهائی وحشتناکتر از خود بینسی و خود پسندی نیست و " لا مظاهره اوثق من المشاوره " هیچ پشتیبانی مستحکمتر از مشاوره نیست .<sup>۲</sup>

در نهج البلاغه است که: کسی که در رای خود پافشاری کرد و استبداد نمود هلاک شد و کسی که مردان را طرف مشاوره خود قرار دهد خود را در عقول آنها شریک کرده است .<sup>۳</sup> باز در نهج البلاغه فرماید:

۱ - علامه طباطبائی ۱۳۶۲ . جلد ۱۸ . ص ۱۰۰ .

۲ - نهج الفصاحه ، حدیث شماره ۲۵۰۶ و ۲۵۰۵ .

۳ - نهج البلاغه فیض الاسلام ۱۳۶۶ . ص ۱۱۶۵ .

علی (ع) است که می‌فرمایند: "الاستشاره عین الهدایه، و قد خاطر من استغنی برایه" مشورت کردن عین هدایت است و هرکس به رای خود اکتفا کرد خود را به خطر انداخت.<sup>۱</sup>

در مجموع، با مراجعه به آیات و روایات می‌بینیم که در مورد مشورت بعنوان یک الگوی موثر در تصمیم‌گیری سه امتیاز بیان شده است. یکی جویا شدن رای دیگران است. چون مغز انسانها از نظر حجم، وزن، فشردگی مواد و عناصر ترکیبی، وراثت، تربیت، آموزش و تجربه باهم متفاوت است. بنابراین هر مسئولی یک حرکت تازه‌ای را به مشورت می‌گذارد از آراء مختلف بهره خواهد برد. خاصیت دیگر پاک کردن ذهنهای مورد مشاوره از خطا است یعنی اگر در اندیشه و مقدمات و نتیجه‌گیری اشتباه داشته باشند برطرف می‌گردد و هدایت می‌شوند لذا تا مشورت نباشد ذهنیات انسانهای تحت سرپرستی بارور نمی‌شود. سومین اثری که مشورت دارد تشویق افراد تحت سرپرستی به شور و مشاوره است و هر مسئولی نیز به نسبت مسئولیتش باید به این امر توجه نموده و دیگران را به مشورت تشویق نماید.

از سوی دیگر، چون مراتب فکر و اخلاق افراد میزان تاثیرغریز و شهوات بر آنها و درجه اعتدال و نظم فکری انسانها یکسان نیست، در زندگانی عملی و به ویژه در امر وضع قوانین و نظاماتی که لازمه حیات اجتماعی است خداوند اصل مشورت را مقرر فرمود تا خود کامگی‌ها، زورگوئیها و ناپکاریها ملاک تعیین ارزشها و انتصابات قرار نگیرد.

بدیهی است که الزاما این قاعده تابعی از اصل تقوی و توجه به خداست . و می توان استدلال کرد که در مدیریت اسلامی براساس همین قاعده اساسی و میزان منطقی است که سعادت جامعه بشری تضمین می گردد و در آنجا که حکم خاصی تشریح نشده است ، آدمی مسئولیت دارد، از راه مشاوره مبتنی بر تفکر و تعقل جامع الاطراف ، انتخاب احسن و اصلح کند، اساس زندگانی را متحول نماید و از جهت مادی و معنوی مراتب کمال را طی کرده بر آنجا که اندروهم ناید، دست یابد .

باعنایت به استدلالهای پیش می توان مدعی شد که مدیریت اسلامی همه بر مبنای شورا است . یک مدیر در چارچوب یک سازمان باید دارای صفات و رفتاری باشد که درخور رهبری و الگو قرار گرفتن برای کارکنان آن سازمان باشد. و به عنوان یک استدلال دیگر، همانطور که می دانیم اصل مسلم امامت در تشیع بر این است که امام باید توسط پیروان یا شیعه خود پذیرفته شده باشد. این اصل پذیرفته شدن رهبر احتمالا بیان کننده تمامی اصل شور و شورا در مدیریت اسلامی می باشد این امر از آنجا روشن می گردد که اگر مدیری قابل پذیرفته شدن از طرف افراد درون سازمان باشد باید در یک تماس دائمی شور و مشورت با آنان بوده و تصمیمات مدیریت بیان خواسته های کارکنان باشد. بطور خلاصه می توان گفت در مدیریت اسلامی رابطه مدیر با کارکنان در عرصه تصمیم گیری ها بر مبنای شور و مشورت است .<sup>۱</sup>



### مقایسه میان الگوی تصمیم گیری در مدیریت علمی و اسلامی

نکته مهم در بحث مدیریت ، چه علمی و چه اسلامی که کاملاً در ارتباط با الگوی تصمیم گیری می باشد این است که در حقیقت مدیر در صحنه عمل تصمیم گیری مواجه با یک دسته از متغیرهایی است که قابل کنترل می باشد. و این متغیرها همان متغیرهای قابل کنترلی هستند که نتایج آنها قابل پیش بینی است . مدیر برای حصول نتایج می تواند طرح ریزی کند و قدمهای انجام کار را تعیین نماید. اما بیشتر امور سازمانها بخصوص سازمانهای امروزی بسیار پیچیده بوده و جوانب و عوامل نا شناخته فراوانی وجود دارند ( عوامل غیر قابل کنترل ) که بر جریان تصمیم گیری اثر می گذارند. و از طرف دیگر اگر محدود بودن منطق انسان را بنا به گفته سیمون در نظر بیاوریم ، حساسیت و پیچیدگی تصمیم گیری بیشتر نمایان خواهد شد. و سخن سیمون مبنی بر محدود بودن منطق انسان و با عقلانیت محدود عمل کردن مدیران ناظر بر همین معناست که تصمیم مدیران مبتنی بر انتخاب راهی است که از راههای دیگری که به نظرشان می رسد بهتر است . ولی انسان از همه راههای ممکن برای حل مسائل خویش خبر ندارد<sup>۱</sup> . در همین جا است که می توان به الگوی مدیریت اسلامی مطرح شده در نامه امام علی (ع) به مالک اشتر اشاره کرد که در آنجا فسرش بر این است که مدیر همواره از خداوند یاری می طلبد. البته در قرآن

تاکید شده است که مدیرپس از اتخاذ تصمیم قطعی به انجام کاری، به خداوند توکل کند. و شاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی اللہ اللہ یحب المتوکلین.<sup>۱</sup>

پس بطور خلاصه و با در نظر گرفتن مفاد کلی این آیه شریفه و با استنباط از احادیث وارد شده می توان اذعان نمود که در الگوی تصمیم گیری مبتنی بر مدیریت اسلامی ، اقدام به پنج جزء متمایز " مشورت " ، " انتخاب " ، " تصمیم گیری " ، " اجراء " و " توکل " به خداوند " بر مدیر لازم است. و این درحالی است که در سایر مدیریت ها به جای توکل به خداوند، وجود متغیرهای ناشناخته و غیرقابل کنترل ، ولی موثر در اجرا یا عدم اجرا رابه مرحله عامل شانس و تصادف نسبت می دهند.

### نتیجه گیری

می توان چنین نتیجه گرفت که هم در مدیریت اسلامی و هم در مدیریت علمی همواره متغیرهای غیرقابل کنترل وجود دارد. اگرچه در هر دو شیوه مدیریت زمینه تفکر منطقی و معقول برای تصمیمات وجود دارد منتهی مدیر در مدیریت اسلامی برای اینکه این متغیرهای غیرقابل کنترل ، پشتیبان و حامی تصمیمات منطقی و معقول او شود به خداوند توکل می جوید. و معتقد ، دلگرم و مطمئن به یاری خداوند در زمانی است که در انجام دادن تمامی تکالیف و وظایف الهی و انسانی خود در جامعه و بویژه در سازمان هیچ کوتاهی نکرده است .

۱ - قرآن مجید. آل عمران آیه ۱۵۹ .

این مدیران بر ساختار اعتقادی تجربی و ارزشی ذهن خویش برای موافق شدن متغیرهای محیطی غیرقابل کنترل با تصمیم خود، به سوی استعانت از خداوند متمایل است. اما در الگوی مدیریت علمی عوامل متغییر قابل کنترل و غیرقابل کنترل را با مفاهیم تصمیم‌گیری مبتنی بر عوامل معین و غیرمعین شانس یا احتمال تقسیم بندی می‌کنند که فاقد اعتقاد و توکل به خداوند است.

## منابع و ماخذ :

## الف ( انگلیسی ) :

- Barnard, Chester I. 1938. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Bridges Francis J. Kenneth W. Olm and J. Allison Barnhill. 1983. Management Decisions and Organizational Policy. Allyn and Bacon. Boston.
- Gregg, Russell T. 1957. Administrative Behavior in Education. Harper & Row. New York.
- McCamy, James L. An Analysis of the Process of Decision Making. Public Administration Review. 7 (Winter 1947).
- Robbins, Stephen P. 1991. Organizational Behavior. Prentice-Hall.
- Simon, Herbert A. 1960. The New Science of Management Decision. Harper & Row. New York.

## ب ( فارسی ) :

## قرآن مجید

- افجهای ، سیدعلی اکبر . ۱۳۷۳ . مدیریت اسلامی . انتشارات جهاد - دانشگاهی . تهران .
- بهرنگی، محمدرضا . ۱۳۷۱ . مدیریت آموزشی و آموزشگاهی . گلچین . تهران .

- پاینده، ابوالقاسم . ۱۳۳۷ . ترجمه نهج الفصاحه . جلد اول . چاپ -  
اسلامیه . تهران .
- حسینی سیاهپوش ، سید محمود، ۱۴۰۱ هجری . مناسبات انسانی در  
مدیریت اسلامی ، دفتر انتشارات اسلامی . قم .
- علامه طباطبائی ، سید محمد حسین ۱۳۶۴ . تفسیر المیزان، جلد ۴ .  
ترجمه صالحی کرمانی ، محمدرضا وخامنه ، سید محمد . بنیاد علمی و  
فکری علامه طباطبائی .
- علامه طباطبائی ، سید محمد حسین ۱۳۶۳ . تفسیر المیزان ، جلد ۱۸ .  
ترجمه موسوی ، سید محمد باقر . بنیاد علمی و فکری علامه طباطبائی .
- عباس زادگان ، سید محمد . ۱۳۶۸ . اصول و مفاهیم اسلامی مدیریت  
انتشارات سروش . تهران .
- علاقه بند، علی . ۱۳۷۱ . مقدمات مدیریت آموزشی . انتشارات ثبت .  
تهران .
- فیض الاسلام . ۱۳۶۶ . ترجمه و شرح نهج البلاغه . انتشارات فیض -  
الاسلام . تهران .
- ماحوزی ، مهدی . ۱۳۶۳ . علی و آئین رهبری . پیک دانش . تهران .

