

بررسی فرایند تصمیم‌گیری

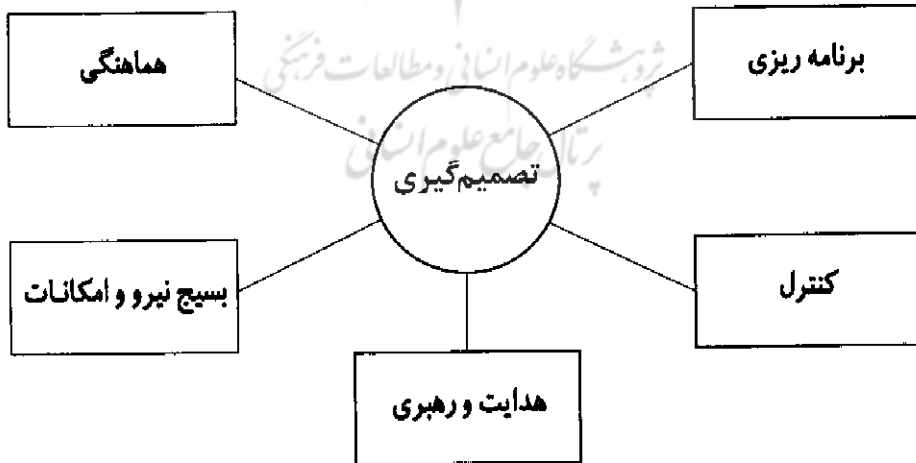
در کلام حضرت امام (ره)

مجدالدین مدرس زاده

□

تصمیم‌گیری امروزه از چنان جایگاهی برخوردار شده است که اصولاً مدیریت را مترادف با آن قلمداد کرده‌اند و سایر وظایف مدیران را نیز با توجه به اصل تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌دهند بدین معنا که اگر مدیری به دنبال برنامه‌ریزی یک پروژه می‌باشد در این برنامه‌ریزی باید اقدام به انتخاب و تصمیم‌گیری نماید.

همینطور در هدایت و کنترل و انتخاب کارکنان، مدیر باید با انتخاب یک راهکار و گزینه از میان انبوه راهکارها اقدام به تصمیم‌گیری کند و در واقع مدیر از طریق وظایف پنجگانه خویش دائماً در حال تصمیم‌گیری است که در نمودار (۱) ترسیم شده است.



نمودار ۱ - رابطه تصمیم‌گیری با سایر وظایف مدیران

از طرفی گستردگی دامنه مقوله تصمیم‌گیری که شامل همه افراد می‌شود اهمیت بررسی آنرا مضاعف می‌کند از این جهت بررسی این اصل مهم در کلام حضرت امام خمینی (ره) که به مدت دو دهه سکاندار انقلاب اسلامی بودند و مدیریتی الهی در عرصه جهان از خود به جا گذاشتند خواهد توانست راهگشای بسیاری از افراد باشد که از نزدیک با مسأله تصمیم‌گیری مواجه هستند.

تعریف تصمیم‌گیری

در مورد مقوله تصمیم‌گیری تعاریف متعددی وارد شده است که به سه مورد اشاره می‌شود.

۱. تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند راهکار^۱
۲. تصمیم‌گیری عبارت است از فرایندی که از طریق آن راه‌حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد.^۲
۳. تصمیم‌گیری عبارت است از ترکیب دانش، فکر، احساس و تصور به طوریکه مجموعه حاصل، قابل اجرا باشد.^۳

آنچه که می‌توان از مجموع تعاریف صاحب‌نظران استفاده کرد این نکته می‌باشد که هرچند تصمیم‌گیری ممکن است در یک لحظه تحقق پیدا کند اما به صورت یک جریان و فرایندی است که فرد بعد از بررسی داده‌ها و اطلاعات موجود در مورد مسأله‌ای و تجزیه و تحلیل آنها جهت یافتن راه‌حل‌های ممکن و ارزیابی آنها با معیارهای مورد نظر به انتخاب یک راه‌حل می‌پردازد. بنابراین تصمیم‌گیری یک عمل چند مرحله‌ای است که باید از آغاز تا انجام مورد دقت و نظر قرار گیرد.

فرایند تصمیم‌گیری

با توجه به نکته مذکور اگرچه تصمیم‌گیری بصورت عادت و غیرارادی جلوه‌گر می‌شود لیکن یک سری فعل و انفعالات در ذهن انسان و خارج از آن اتفاق می‌افتد که به کلیه آنها فرایند تصمیم‌گیری اطلاق می‌شود و مراحل مختلف آن در نمودار (۲) آورده شده است.

1. Bovee and others, Management, 1978, p. 53.

۲. رضائیان، علی، اصول مدیریت، ۱۳۷۱، ص ۵۷

۳. بیان، حسام‌الدین، آئین مدیریت، ۱۳۷۲، ص ۲۹۰

| اجراء و پيگيري | ارزيابي و گزينش | | بررسی وضع یا شرایط موجود |
|----------------|-----------------|-----------|--------------------------|
| | بهترین راه حل | مختلف | |
| مرحله چهارم | مرحله سوم | مرحله دوم | مرحله اول |

نمودار ۲ - فرآیند تصمیم‌گیری

مرحله اول: بررسی وضع و شرایط موجود

فرآیند تصمیم‌گیری وقتی شروع می‌شود که «مسئله» شناسایی شده باشد. اولین کار مدیر این است که به دنبال عواملی باشد که در ایجاد «مسئله» دخالت داشته‌اند و یا عواملی که برای رسیدن به راه‌حل نهایی ممکن است مؤثر باشند.

لذا برای شناسایی وضعیت از سه جهت باید اقدام شود:

۱- تعریف مسئله؛

۲- شناسایی اهداف؛

۳- تشخیص علل.

جهت اول: تعریف مسئله

گفته شده که مسئله چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به هدف به خطر می‌اندازد. یا موجب پیدایش وضعیتی شود که سازمان را از کسب یک یا چند هدفش باز دارد.

شناخت دقیق مسئله، مدیر را در کسب اهداف سازمانی و اجتناب از گمراهی و لغزش در تصمیم‌گیری یاری می‌دهد از این‌رو می‌توان گفت این مرحله از مراحل دیگر فرایند تصمیم‌گیری مهمتر است.

البته باید یادآور شد که گاهی تصمیم‌گیری به خاطر حل مسئله نیست بلکه جهت استفاده از فرصت و اموری است که توان سازمان را در رسیدن به اهداف، بالا می‌برد از این‌رو شناخت مسئله از فرصت‌گامی مؤثر در جهت تصمیم‌گیری محسوب می‌شود.

جهت دوم: شناسایی اهداف

پس از تعریف مسأله، گام بعدی این است که شخص اقدام به یافتن و ساختن راه حل کند و با عنایت به این نکته - که پس از حل مسأله چه تفاوت‌هایی در وضعیت امور پیدا می‌شود - باید اقدام کند و نیز معین کند که چه قسمت‌هایی از مسأله را باید خودش حل کند و چه قسمت‌هایی را واگذار کند.

جهت سوم: تشخیص علل

اگر مدیر شناخت دقیق از مسأله بدست آورده باشد خواهد توانست در راستای کشف علل پیدایش آن فرضیه‌هایی ارائه دهد. علل بر خلاف آثار مسأله به ندرت آشکار می‌شوند و مدیر باید با هوشیاری به کشف آنها پردازد و در بررسی علل پیدایش یک مسأله ممکن است عوامل مختلفی در آن دخیل باشند همچون کارکنان - سیستم - ساختار - شرایط محیط.

مرحله دوم: ایجاد بدیلها

اغلب رسیدن به اولین «بدیل عملی» مدیر را از ارزیابی و انتخاب سایر بدیلها باز می‌دارد. حل مسأله در این مرحله غالباً به بدیل‌های خلاق و بدیع نیازمند است لذا تأکید می‌شود که شخص با رسیدن به اولین راه کار (بدیل) به اخذ تصمیم و ارزیابی نماند.

مرحله سوم: ارزیابی بدیلها و انتخاب

هنگامی که مدیر مجموعه‌ای از بدیلها را ایجاد می‌کند باید چگونگی تأثیر آنها را نیز ارزیابی کند. هر بدیل باید با توجه به اهداف و منابع سازمانی مورد قضاوت قرار گیرد لذا بدیل ممکن است منطقی به نظر آید ولی اگر قابل اجرا نباشد کمترین ارزشی نخواهد داشت.

از طرفی در مقام ارزیابی بدیلها نباید غافل از تبعات و تأثیرات جنبی آنها در سازمان باشیم.

در این مرحله، ممکن است در نزد افراد و صاحب‌نظران، ارزیابی یک بدیل از میان بدیلها بسته به نوع تفکر و اندیشه آنها صورت گیرد به عنوان مثال: تلاش فیلسوفان در بررسی یک تصمیم، تبیین مشخصات یک تصمیم «خوب» است و از این جهت تلاش کرده‌اند تا ملاک «خوب بودن» را بررسی کنند.

حال آنکه آنچه بیشتر در بررسی یک پدیده تصمیم مورد توجه اقتصاددانان است کمی بودن ارزشها و هدفهای تصمیم است. و در راستای ایجاد مطلوبیت برای فرد می‌باشد و هدف فرد در تصمیم‌گیری را در اکثر کردن مجموع مطلوبیتی است که او می‌تواند از منابع محدود خود یعنی پول، کار و تلاشی و زمان بدست آورد می‌دانند.

و آنچه که دانشمندان علوم اجتماعی بر آن تأکید می‌ورزند این نکته می‌باشد که افراد در تصمیم‌گیری به دنبال حداکثر کردن مطلوبیت خود به معنای اقتصادی نیستند زیرا اولاً همگی قادر به محاسبات ریاضی و برآورد حداکثر مطلوبیت نیستند. ثانیاً وجود ارزشهای ذهنی و کیفی برای افراد که با هدفهای قابل اندازه‌گیری و کمی اقتصادی تفاوت دارند فرد را به انتخاب معیارهای دیگری سوق می‌دهد.

مرحله چهارم: اجرا و پیگیری

هنگامی که بهترین بدیل موجود انتخاب شد. مدیر باید برنامه چگونگی برخورد با نیازها و مسائلی را که ممکن است در به اجرا درآوردن بدیل پیش آید - طرح‌ریزی کند. در واقع این مرحله از فرایند، حساس‌ترین مرحله آن است زیرا تصمیمات بدون اینکه اجرا شوند و به عمل در آیند فقط ثبت هستند که در افکار و اذهان مدیران نقش بسته‌اند. از این رو به اجرا در آوردن تصمیم از اتخاذ تصمیم مناسب، دشوارتر است.

الگوهای مختلف تصمیم‌گیری

در زمینه فرایند تصمیم‌گیری، الگوهای متعددی از سوی صاحب‌نظران مطرح شده است که در راستای اصلاح و یا تکمیل یکدیگر است که در زیر به چند الگو اشاره می‌شود.

۱. الگوی عقلانی^۱ تصمیم‌گیری

۲. الگوی بهینه‌سازی^۲ یا حداکثر بهره‌گیری

۳. الگوی اکتشافی - ابداعی^۳

آنچه که موجب تعدد و اختلاف این الگوها شده است همانا در مرحله ارزیابی و گزینش راه‌حلهای می‌باشد که در الگوی عقلانی بدنبال بهترین راه‌حل از میان راه‌حلهای موجود می‌باشد.

1 . Rationality model.

2 . Optimizing model.

3 . Heuristic model.

و در بهینه‌سازی بدنبال حداکثر کردن بازده کار می‌باشد و راه‌کاری را انتخاب می‌کند که بیشترین امتیاز را نسبت به سایر راه‌کارها داشته باشد. و در الگوی اکتشافی - ابداعی، مردم به هنگام تصمیم‌گیری به اصول تجربی و راههای عملی تکیه می‌کنند و مبتنی بر تجربیات و تعصبات فرد می‌باشد.

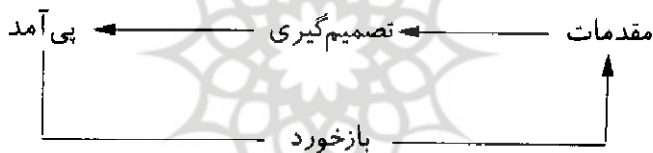
اما هرگاه تصمیم‌گیری در چارچوب زمان ملاحظه شود واقعیت آن بهتر درک خواهد شد که منظور از چارچوب زمان چنین است:^۱

۱. گذشته: که طی آن مسائل مطرح می‌شود، اطلاعات گرد می‌آید و نیاز به تصمیم‌گیری احساس می‌شود.

۲. حال: که طی آن شقوق مختلف شناسایی و انتخاب می‌شود.

۳. آینده: که طی آن تصمیمات اجرا و ارزیابی می‌شود.

در این الگو مجموعه کارهایی که یک تصمیم‌گیرنده قبل از لحظه تصمیم‌گیری انجام می‌دهد و در لحظه اتخاذ تصمیم و همینطور بعد از به اجرا گذاشتن تصمیم انجام خواهد داد مورد توجه قرار می‌گیرد که در پایان از بازخورد^۲ هم برخوردار خواهد بود. (نمودار ۳)



و این مقاله بر اساس این الگو که جامع‌ترین مدل می‌باشد تلاش دارد تا از کلام و سیره عملی حضرت امام (ره) به بررسی مسأله تصمیم‌گیری بپردازد و با روش تطبیقی، مقایسه‌ای داشته باشد.

مقطع اول - مقدمات

منظور از مقدمات در اینجا کلیه کارها و اموری است که شخص باید قبل از اتخاذ تصمیم انجام دهد تا بتواند تصمیم‌گیری کند نظیر تعیین هدف، اطلاع از وجود مسأله و چگونگی برخورد با مسأله.

۱. فریدلوتنس، رفتار سازمانی، ترجمه غلامعلی سرمد، ۱۳۷۴، ج ۲

انجام دهد تا بتواند تصمیم‌گیری کند نظیر تعیین هدف، اطلاع از وجود مسأله و چگونگی برخورد با مسأله.

۱. تعیین هدف

اصولاً زمانی نیاز به تصمیم‌گیری است که شخص به وجود مسأله یا فرصتی پی برده باشد و قبل از آن نیز اهداف مشخصی را برای سازمان تعیین کرده باشد. تا با مقایسه بین وضع موجود و اهداف تعیین شده که همان وضعیت مطلوب هستند. مسأله یا فرصتی را کشف کند در غیر این صورت بروز مسأله یا پیش آمدن فرصت و موقعیت، معنایی نخواهد داشت. لذا از دیدگاه حضرت امام (ره) یک انسان مسلمان باید از هدف مشخصی برخوردار باشد و با تعیین هدف قادر به بررسی وضعیت خویش خواهد بود و در شکل دهی اعمالش نیز نقش خواهد داشت ایشان در این زمینه می‌فرمایند: «اگر چنانچه مقصد، مقصد طاغوتی شد، عمل طاغوتی می‌شود، و اگر چنانچه مقصد، مقصد الهی شد، عمل الهی می‌شود»^۱ و نیز می‌فرمایند: «تمام مقصد ما اسلام است»^۲.

۲. اطلاع از وجود مسأله

بعد از اینکه شخصی از هدف معینی برخوردار شد و در راستای هدف، وضعیت خویش را مورد مقایسه و مذاقه قرار داد ممکن است به وجود مشکل و مسأله‌ای که رخ نموده است برخورد کند.

قبل از اینکه به چگونگی برخورد با مسائل اشاره کنیم و به بررسی تمایلات و گرایشات شخصی هر فرد، در این مقطع بپردازیم بجا خواهد بود که یادآور این نکته شویم که مدیران ممکن است از راههای مختلف به مسأله یا وضعیت پی ببرند.

الف) راههای معمولی، نظیر تجربیات، و یا ارباب رجوع و یا کارکنان و سایر رویه‌های مستقیم یا غیرمستقیم از وجود مسأله یا خبر شوند. بهترین روش این است که خویش از نزدیک همواره موقعیتهای مختلف سازمانی را مورد نظارت و کنترل و... قرار دهد که علاوه بر پی بردن شخصی و بی‌واسطه از مشکلات اثبات روحی، عاطفی نیز به دنبال دارد، در این مورد می‌توان به سفارشات مکرر حضرت امام به مسئولین در زمینه با مردم بودن و از

۱. صحیفه نور، ج ۹، ص ۳۳

۲. همان، ج ۷، ص ۴

نزدیک مشکلات آنها را بررسی کردن اشاره کرد.

در واقع این حضور در بین کارکنان و مردم و از نزدیک جریانات را زیر نظر قرار دادن سفارش ائمه هدی (ع) می‌باشد. علی (ع) در این زمینه خطاب به مالک اشتر چنین می‌فرمایند:

«أَمَّا بَعْدَ هَذَا، فَلَا تُطَوَّلَنَّ إِحْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ فَإِنَّ إِحْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيقِ وَ قَلَّةٌ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ...؛ ای مالک، مبادا دوری تو از مردم طولانی شود که منجر به مشکل می‌شود و نیز بی‌اطلاعی تو را از اوضاع و احوال بدنبال خواهد داشت.^۱

بنابراین در این مرحله، مدیری موفق و ثمربخش خواهد بود که همیشه اطلاعاتش از سازمان تحت نظارتش به روز و به هنگام باشد تا بتواند بر اساس اطلاعات دقیق و درست، تصمیم‌گیری کند.

و متأسفانه کم نمی‌باشند مدیرانی که به علل مختلف از این امر غفلت ورزیده‌اند و اطلاع دقیقی از وضع موجود ندارند. یا اطلاعات آنها کامل نیست و یا اینکه اصولاً بعد از موقعیت و زمان مناسب، از حوادث مطلع گشته‌اند و عملاً در برابر مشکل موجود قرار گرفته و ناچاراً به سراغ رفع و حل آن می‌روند و با تمام امکانات و صرف هزینه‌های گزاف و به قیمت عقب‌افتادن از برنامه‌های جاری سازمانی، در رفع آن می‌کوشند.

□ (ب) راههای غیر معمول: در شناسایی وضعیت و کسب اطلاعات در مورد وجود مسأله و یا فرصت، علاوه بر روشهای معمولی و عادی که تذکر داده شد راههای دیگری نیز وجود دارد که از آنها به اطلاعات غیبی تعبیر می‌شود.

تِلْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الْغَيْبِ تُوحِيهَا إِلَيْكَ مَا كُنْتَ تَعْلَمُهَا وَلَا قَوْمَكَ مِنْ قَبْلِ هَذَا.^۲

هرچند که این نوع اطلاع یافتن در حد اعلای خود اختصاص به معصومین (ع) دارد ولی از آیات استفاده می‌شود که غیر از معصومین نیز کسانی بوده‌اند که از این طریق، بهره‌مند بوده‌اند مانند مادر حضرت موسی (ع). و اوحینا الی ام موسی.

در این رابطه حضرت امام (ره) بر این باورند که بواسطه قرب به خدا این نوع کسب اطلاع (اطلاعات) برای انسانهای معمولی نیز ممکن است. ایشان می‌فرمایند:

«وقتی که برای او [خدا] بخواهید کار بکنید به شما کمک می‌کند و راه را برای شما باز می‌کند در هر رشته که هستید، راههای هدایت را به شما الهام می‌کند».^۳

۱. نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۱۰۲۴

۲. سوره مبارکه هود، آیه ۴۹

۳. صحیفه نوره، ج ۱۸، ص ۱۶۴

این کلام حضرت امام ترجمان آیه شریفه قرآن است که می فرماید:
 وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا^۱

ناگفته نماند که استفاده از الهامات غیبی هم در درک مسأله و کسب اطلاعات پیرامون آن لازم است و هم در مرحله بعدی یعنی تصمیم گیری و گزینش، نقش دارد و حضرت امام (ره) تصریح بر این مطلب داشتند که تصمیمات ایشان از طریق عادی نمی باشد. بطور مثال می توان به فرمان حیاتی ایشان مبنی بر ریختن مردم به خیابانها در روز ۲۰ بهمن ۵۷ و شکستن حکومت نظامی اشاره کرد.

ایشان در این زمینه می فرمایند:

«در این آخری که بنای کودتا داشتند و بعدها به ما اطلاع دادند، آنوقتی که روز حکومت نظامی اعلام کردند ما اطلاعی نداشتیم از چیزی، بعدها به ما اطلاع دادند... این هم خدا خواست ما اطلاع از هیچ جا نداشتیم این هم خدا خواست که یک حرفی بزند بکشند این هم خدا خواست یک همچو صحبتی پیش آمد که نه اعتناء نکنید به این و بیایید بیرون، مردم آمدند بیرون، آن خنثی شد. آن نقشه‌ای که آنها داشتند»^۲.

۳. چگونگی برخورد با مسأله

در برخورد با یک پدیده، معمولاً انسانها یکسان عمل نمی کنند و بسته به نوع بینش و نگرش آنها نوع رفتار و واکنش آنها نیز فرق خواهد داشت. یک انسان مسلمان از آنجا که قائل به توحید در همه زمینه‌ها می باشد و از جمله معتقد به توحید افعالی خداوند است که در جمله «الْاَحْوَالُ وَالْاَقْوَةُ بِاللّٰهِ الْعَلِيِّ الْعَظِيْمِ» تجلی یافته است بروز مشکل و مسأله را خواه - از ناحیه دشمن بوجود آمده باشد و یا بواسطه نارسایی عوامل سازمانی - یک فرصت تلقی خواهد کرد و بجای ترس و اضطراب، سعی در بهره گیری جهت دار از آن خواهد داشت. حضرت امام (ره) در این باره چنین می فرمایند:

«وقتی انسان دید که همه چیز از اوست، دیگر از هیچ قدرتی نمی ترسد... وقتی انسان قدرت را قدرت او دانست وقتی انسان همه چیز را از او دانست، این دیگر نمی تواند از دیگری بترسد»^۳.

۱. سوره مبارکه عنکبوت، آیه ۶۹

۲. صحیفه نور، ج ۹، ص ۱۵۷

۳. همان، ج ۱۹، ص ۲۱۰

«اگر همه چیز را از او دانستید دیگر هیچ ناراحت نمی‌شوید ناراحتی‌ها برای این است که انسان از خودش می‌بیند»^۱.

معرفت دینی یک فرد مسلمان، که توحید را در جان خود نقش داده است موجب خواهد شد که هر آنچه را از دوست رسد نیکو، ببند و لطف الهی تلقی کند.

بر این اساس وقتی که حاج آقا مصطفی خمینی را که امید آینده اسلام بود شهید کردند و به زعم خود خواستند تا با ایجاد چنین مسأله‌ای، عواطف حضرت امام (ره) را جریحه‌دار کرده و او را از مسیری که بنابر تکلیف خویش موظف به پیمودن آن بودند بر حذر دارند. بر خلاف انتظار توطئه‌گران امام (ره) از چنین «مسأله‌ای» با دید و نگرش توحیدی خود «فرصت» طلایی ساختند که منجر به اوج گرفتن نهضت اسلامی ایشان شد.

ایشان خود چنین می‌فرمایند:

«اینطور قضایا مهم نیست خیلی، پیش می‌آید برای همه مردم پیش می‌آید و خداوند تبارک و تعالی الطافی دارد به ظاهر و الطافی خفیه است. یک الطاف خفیه‌ای خداوند تبارک و تعالی دارد که ماها علم به آن نداریم، اطلاعی بر او نداریم و چون ناقص هستیم از حیث علم و از حیث عمل و از هر جهتی ناقص هستیم. از این جهت در اینطور اموری که پیش می‌آید جزع و فزع می‌کنیم این نقصان معرفت ماست به مقام باری تعالی اگر اطلاع داشتیم از آن الطاف خفیه‌ای که خدای تبارک و تعالی نسبت به عبادش دارد «إِنَّهُ لَطِيفٌ عَلٰی عِبَادِهِ» و اطلاع بر آن مسائل داشتیم در اینطور چیزها که جزئی است و مهم نیست آنقدر بی‌طاقت نبودیم می‌فهمیدیم که یک مصالحی در کار است یک الطافی در کار است...»^۲.

از نظر حضرت امام (ره) جزع و فزع کردن در هنگام روبرویی با مشکلات، ناشی از نقصان معرفت ما به خدا می‌باشد. و کسی که از معرفت بیشتری برخوردار است در تصمیم‌گیری که یک واکنش و عکس‌العمل به پدیده‌ها می‌باشد با دیگری که از این سطح معرفت برخوردار نیست فرق خواهد کرد. و از این‌رو ممکن است پدیده معینی در نزد فردی مسأله و مشکل و تلخ، تلقی گردد و در نزد دیگری با شیرینی و حلاوت همراه باشد.

ایشان می‌فرمایند:

«ما باید فکر این معنا باشیم که ما تلخی‌ها و شیرینی‌ها داشتیم، اما تلخی‌ها که داشتیم برای این است که معارفمان ناقص است»^۳.

۱. همان، ج ۱۸، ص ۲۶۰.

۲. صحیفه نور، ج ۱، ص ۲۵۵.

۳. همان، ج ۲، ص ۶۴.

حضرت امام(ره) در همین رابطه، با اشاره به جریان حضرت سیدالشهداء که دچار سخت‌ترین مشکلات شدند و کلام حضرت زینب(س) می‌فرمایند:

«شما ملاحظه کنید که بهترین خلق در عصر خودش حضرت سیدالشهداء(س) و بهترین جوانان بنی‌هاشم و اصحاب او شهید شدند و از دنیا رفتند با شهادت، لکن وقتی در آن مجلس پلید یزید صحبت می‌شود حضرت زینت(س) قسم خورد که «ما را اینا الا جمیلاً» رفتن یک انسان کامل و شهادت یک انسان کامل در نظر اولیاء خدا جمیل است.^۱

بدین ترتیب روشن گشت که به واسطه بهره‌مندی افراد از معرفت الهی نوع برخورد آنها در مواجهه با مشکلات و مصائب دیگران فرق خواهد کرد و نه تنها دچار تزلزل - ترس - جزع و فزع نخواهند شد بلکه در راستای ایجاد چنین روحیه‌ای نزد دیگران نیز تلاش خواهند نمود.

نمونه بارز آن حضرت امام(ره) است که با داشتن نگرش مثبت به پدیده‌ها سعی در ایجاد آن در نزد دیگران نیز داشتند تا از این طریق موجب تقویت روحیه و اعتماد به نفس سایرین را نیز فراهم سازند.

ایشان بعد از واقعه خونین فیضیه در سال ۴۲ چنین فرمودند:

«ناراحت و نگران نباشید و مضطرب نگردید، ترس و واهمه را از خود دور کنید از چه می‌ترسید؟ برای چه مضطربید؟ عیب است برای کسانی که ادعای پیروی از حضرت امیر(ع) و امام حسین(ع) را دارند در برابر این نوع اعمال رسوا و فصاحت‌آمیز دست‌گاه حاکمه خود را بیازند».^۲

و نیز می‌فرمایند:

«اتکال به نفس بعد از اعتماد به خداوند، منشأ خیرات است».^۳

مقطع دوم - تصمیم‌گیری

شاید بتوان گفت مهمترین مقطع در فرایند تصمیم‌گیری همین مرحله است. زیرا بسته به نوع گزینش فرد تصمیم‌گیرنده ممکن است تبعات مثبت و یا منفی زیادی بر تصمیم او مترتب شود، که هرگاه غافل از آنها بماند خود موجبات بروز مشکلات عدیده دیگر را فراهم

۱. همان، ج ۲، ص ۶۴

۲. صحیفه نوره، ج ۱، ص ۲۸

۳. همان، ج ۱۷، ص ۶۵

ساخته و یا فرصتهای مناسبی را از کف او ربوده است.

آنچه که در این مقطع حساسیت را مضاعف می‌کند تعیین معیار مناسب جهت گزینش یک بدیل از میان انبوه بدیلها می‌باشد. هرچند که فرد ممکن است در مقطع قبلی، در تعیین هدف و هدف‌گذاری از معیار خاصی استفاده کرده باشد. اما عملاً نقش اصلی را در این قسمت ایفاء می‌کند.

باید یاد‌آور این نکته شد که اصولاً انسانها بسته به نوع نظام ارزشی، که برای خود ترسیم کرده‌اند به کارهایشان ضریب لازمه را خواهند داد. الپرت و همکارانش در تحقیقاتی که در این زمینه انجام دادند اشاره به این نکته دارند که انسانها از نظامات ارزشی متفاوتی برخوردارند که می‌توان به ۶ گروه تقسیم کرد.^۱

۱. نظری: صاحبان این ارزش به مسأله کشف حقیقت از طریق روش منطقی اهمیت زیادی می‌دهند.

۲. اقتصادی: دارندگان این ارزش بر مسأله «مفید بودن» و «فعالیت» تأکید می‌کنند.

۳. زیبایی: دارنده این احساس، به شکل و هماهنگی، ارزش زیادی می‌دهد.

۴. اجتماعی: کسی که چنین ارزشی دارد به عشق ورزیدن به مردم اهمیت می‌دهد.

۵. سیاسی: دارندگان این ارزش به مسأله کسب قدرت و اعمال نفوذ توجه زیادی دارند.

۶. دینی: صاحبان این ارزش به وحدت، تجربه و درک همه عالم خلقت توجه می‌کنند.

برخورداری از یک نظام ارزشی و بر اساس آن رفتارها را شکل دادن، نکته‌ای است که مورد توجه اکثر اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است. سایمون در این زمینه معتقد است که هر تصمیمی برخوردار از دو عنصر «واقع» و «ارزش» می‌باشد و رفتار انسان به سوی اهداف و مقاصد متوجه است. لذا رفتار انسان از یک سو «هدف‌نگر» است زیرا که به سوی هدفهای کلی هدایت می‌شود و از سوی دیگر «واقع‌نگر» است زیرا کاری را انجام می‌دهد که برای دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده کارساز باشد. بنابراین هدف، خود معیار اصلی برای تعیین آنچه باید انجام گیرد را فراهم می‌آورد.^۲

بر این اساس ملاحظه می‌شود که حضرت امام (ره) در تعیین راهکاری و گزینش بدیلی، همیشه اهداف متعالی و خدایی را در نظر می‌گرفتند و بر طبق اهداف و غایات تعیین شده از سوی خداوند تصمیم‌گیری می‌کردند.

۱. رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه پارسانیان، اعرابی، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۲۲۱

۲. سایمون، هریوت، رفتار اداری، ترجمه محمدعلی طوسی، ۱۳۷۱، ص ۶



ایشان در این زمینه می‌فرمایند:

«...معیارها را باید معیارهای الهی قرار دهیم»^۱.

و نیز فرمودند:

«من کراراً گفته‌ام که مملکت اسلامی باید همه چیزش اسلامی باشد، نباید کارهایمان بر خلاف اسلام باشد. باید همه چیز روی موازین اسلامی باشد»^۲.

این عبارات رساننده این نکته هستند که امام(ره) همیشه در تصمیم‌گیریهایشان، از نظام ارزشی اسلام استفاده می‌کرده‌اند و با توجه به اینکه از قرآن و سنت استفاده می‌شود کمال انسان در قرب‌الی‌الله و جلب رضایت خداوند متحقق می‌شود بنابراین بر اساس یک رابطه علی و معلولی بین افعال اختیاری انسان با کمال مطلوبش معلوم می‌شود که هر رفتاری نخواهد توانست انسان را به مطلوب و هدف اصلی خویش برساند بلکه رفتارهای خاصی توانایی رساندن انسان را به هدف مطلوب خواهند داشت.

با عنایت به مطالب فوق‌الذکر می‌توانیم با استفاده از شاخصهای مخصوصی به نظام ارزشی حضرت امام(ره) در تصمیم‌گیریهایشان اشاره کنیم.

۱- اطاعت از دستورات خدا

۲- قرب الهی و رضای خداوند

۳- ایمان و عقیده به خدا

مضامین شاخص اول:

اطاعت از دستورات خدا

برای تبیین شاخص اول که اطاعت از دستور خدا باشد به مضامینی در کلام امام(ره) مواجه می‌شویم که به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود.

«این حکم [انقراض پهلوی] حکم خداست. مسأله، مسأله تکلیف شرعی است کسی نمی‌تواند تخلف بکند»^۳.

«...از ورود به کویت با داشتن اجازه، ممانعت نمودند؛ به سوی فرانسه پرواز می‌کنم.

پیش من مکان معینی مطرح نیست، عمل به تکلیف الهی مطرح است»^۴.

۱. صحیفه نور، ج ۱۳، ص ۱۲۲

۲. همان

۳. صحیفه نور، ج ۲، ص ۱۹۲.

۴. همان، ص ۱۱۱.

«من وظیفه می‌دانم چه بکنم من وظیفه می‌دانم. وظیفه خود می‌دانم که تذکر به شما بدهم [دولت طاغوت] تا آن اندازه که صدای من می‌رسد فریاد کنم تا آن اندازه‌ای که قلم من می‌رسد بنویسم منتشر کنم».^۱

«بر همه ما واجب است که این نهضت را ادامه بدهیم تا آنوقتی که اینها ساقط شوند».^۲

«ما مکلفیم به پیاده کردن محتوای اسلام در تمام امور».^۳

مضامین شاخص دوم:

قرب الهی و رضای خداوند

«آن که همه چیز است بدست آوردن رضای خداست».^۴

«امیداست خداوند به ما محبت نموده و قصد ما را الهی کند که کسی که با خدا باشد با اوست».^۵

«امیدواریم که همه موفق بشوند به اینکه موافق رضای خدا عمل کنند».^۶

«با قصدهای خالصتان با تصمیم بر اینکه برای خدا نهضت را پیش ببرید حفظ کنید و

مادامی که این معنا را حفظ کردید خدا با شماست».^۷

مضامین مربوط به شاخص ایمان بر عقیده به خدا

«شما طبقه جوان مایوس نباشید و با اراده و عزم راسخ مهبای خدمت و فرصت باشید».^۸

«از خدا می‌خواهم که شما را بیشتر از پیش متوجه به قدرت لایزال الهی بکند و با استناد

به خدای تبارک و تعالی باکی نیست و نصر با شماست».^۹

«خداوند تقدیر کرده بود که باید راه چیز دیگر باشد و ما نمی‌دانستیم که این تقدیر به کجا

منتهی می‌شود [امانت کویت از ورود ایشان]».^{۱۰}

۱. همان، ج ۱، ص ۱۷۱.

۲. همان، ج ۵، ص ۸.

۳. همان، ج ۸، ص ۵.

۴. همان، ج ۱۸، ص ۳۰۸.

۵. همان، ص ۱۶۱.

۶. همان، ص ۲۴۲.

۷. همان، ج ۱۳، ص ۳۵ - ۳۲.

۸. همان، ج ۱، ص ۱۴۸.

۹. همان، ج ۱۰، ص ۵ و ۶.

۱۰. همان، ج ۲۲، ص ۱۹۳.

«اینطور قضایا [مرگ حاج آقامصطفی] مهم نیست خیلی پیش می‌آید... یک الطاف خفیه‌ای خدای تبارک و تعالی دارد که ماها به آن علم نداریم... اطلاعی بر او نداریم چون ناقص هستیم از حیث علم از حیث عمل و از هر جهتی ناقص هستیم. از این جهت در اموری که پیش می‌آید جزء و فرع می‌کنیم، صبر نمی‌کنیم این برای نقصان معرفت ماست به مقام باری تعالی. اگر اطلاع داشتیم از آن الطاف خفیه‌ای که خدای تبارک و تعالی نسبت به عبادش دارد «وَأَنَّهُ لَطِيفٌ عَلٰی عِبَادِهِ» و اطلاع بر آن مسائل داشتیم در اینطور چیزها که جزئی است و مهم نیست آنقدر بی‌طاقت نبودیم. می‌فهمیدیم که یک مصالحی در کار است یک الطافی در کار است»^۱

«ما امیدمان به خداست و مایوس از خدا نیستیم و بر مشکلات به امید خدا غلبه می‌کنیم و به مادیات این نظر را نداریم»^۲

آنچه که مستفاد از کلام حضرت امام (ره) است این نکته است که اصولاً تلاش و عملکرد یک انسان مسلمان بر اساس وظیفه و تکلیف بررسی می‌شود و اصولاً برخورداری از این اصل «تکلیف‌مداری» اموری را بر آن مترتب می‌سازد.

۱- شناخت تکلیف

۲- انجام تکلیف

۳- انگیزه الهی در انجام تکلیف داشتن

۴- عدم برگشت از تکلیف

۵- مأمور به انجام تکلیف نه نتیجه

در اینجا از شرح و بسط این امور صرف‌نظر می‌شود و با شاخصهای کلام امام (ره) بحث در این امور لازم نمی‌باشد.

مقطع سوم - پی‌آمدها

بعد از اینکه فرد در مقطع قبلی از بین چند راهکار یک گزینه را انتخاب کرد و در واقع تصمیم گرفت با اجرا در آمدن تصمیم اتخاذ شده باید منتظر نتایجی خواه مثبت یا منفی باشد.

در این مقطع آنچه که از دیدگاه حضرت امام (ره) بسیار مهم می‌باشد این است که الزاماً همیشه نباید به دنبال کسب نتیجه و آن هم نتیجه مطلوب و مثبت بود. زیرا هرگاه بینش

۱. همان، ج ۱، ص ۲۵۵.

۲. همان، ج ۵، ص ۹۲ - ۹۶.

توحیدی شخص مبنایی برای انجام کار قرار گرفته باشد و بر اساس آن به «حکم الهی و تکلیف» گردن نهاده باشد خود این یعنی حصول نتیجه و رسیدن به هدف.

امام (ره) در این باره می‌فرماید:

«اگر انسان به وظیفه الهی موفق شود «نتیجه» حاصل است چه به نتیجه منظور برسد یا نه»^۱.

از دیدگاه حضرت امام (ره) هرگاه بر اساس تکلیف الهی فرد، تصمیمی را اتخاذ کرد ولی منجر به نتیجه مطلوب نگشت، شکست محسوب نخواهد شد و در واقع معیار برای پیروزی و شکست را نیز بر اساس همان معیارهای الهی در مقطع تصمیم‌گیری تبیین می‌کنند. ایشان می‌فرمایند:

«ما نباید معیارها را معیارهای مادی قرار بدهیم و پیروزی و شکست را هم روی همان معیارهای طبیعی و مادی مطالعه کنیم. معیارها را باید معیارهای الهی قرار بدهیم و پیروزی و شکست را هم در همان میدان الهی تشخیص دهیم»^۲.

«ما یک تکلیفی داریم ادا می‌کنیم ما به شرط غلبه قیام نمی‌کنیم. انبیاء و اولیاء خیلی شان قیام می‌کردند و نمی‌توانستند به مقصد خودشان برسند»^۳.

«اگر قیام برای خدا باشد اگر عمل برای خدا باشد اگر نهضت برای خدا باشد شکست ندارد برای اینکه آن چیزی که برای خدا هست در صورت هم خیال بشود که شکست خورد به حسب واقع شکست نخورده است»^۴.

حضرت امام در جای دیگری از بیاناتشان حتی کشته شدن را نیز شکست تلقی نمی‌کنند و با تأسی از انبیاء و اولیاء دین و الگو قرار دادن آن بزرگواران، سعی در ایجاد این روحیه در اذهان عمومی و سایر تصمیم‌گیرندگان دارند.

در این زمینه می‌فرمایند:

«پیامبر اسلام جنگهای متعددی کردند و در بعضی از جنگها شکست خوردند در عین حالی که شکست خوردند مکتبشان شکست نخورد مکتب محفوظ بود»^۵.

«حضرت سیدالشهداء قیام کردند بر ضد یزید و شاید (همانطور هم بود) خوب، اطمینان

۱. همان، ج ۲۱، ص ۹۶.

۲. همان، ج ۱۲، ص ۱۳۳.

۳. همان، ج ۲، ص ۳۲ و ۳۳.

۴. همان، ج ۷، ص ۳۶ - ۴۱.

۵. همان، ج ۹، ص ۸۶ - ۱۹۲.

به این بود که موفق به اینکه یزید را از سلطنت بیندازند نشوند در عین حال برای همان معنا که بر ضد یک رژیم قیام کنند ولو اینکه کشته شوند قیام کردند و کشته دادند و کشتند و خودشان هم کشته شدند»^۱.

«همانطوری که سیدالشهداء تکلیف شرعی الهی می خواست عمل بکند غلبه بکند تکلیف شرعی اش را عمل کرده مغلوب هم بشود تکلیف شرعی اش را عمل کرده»^۲.

«اولیاء خدا هم شکست می خوردند حضرت امیر(ع) در جنگ با معاویه شکست خورد اینک حرف ندارد... شکست ظاهری و پیروزی واقعی بود»^۳.

همچنین از کلام حضرت امام(ره) استفاده می شود که یک تصمیم گیرنده موحد، که بر اساس ملاک و معیارهای الهی راهی را انتخاب کرده و بدنبال آن دست به اقدامات زده است هیچگاه دچار اضطراب و دلسردی و پشیمانی نخواهد شد و نتیجه هرچه باشد برای او نیکو است و با نگرش «هرچه از دوست رسد نیکوست» نگرش مثبت پیدا خواهد کرد و عملاً «مَا رَأَيْتُ إِلَّا جَمِيلًا» را تکرار خواهد نمود و فارغ از هرگونه اضطراب و فشار روانی خواهد بود که در این زمینه در مجموعه بیانات حضرت امام(ره) به موارد عدیده و بسیار برخورد می کنیم که به چند نمونه اشاره می شود.

«آیا ملت ایران از اینکه به وظیفه خود عمل کرده است نگران باشد؟»^۴ «آیا پیامبر اسلام در مقابل سختی ها عقب نشینی کردند؟ آیا حاضر به تسلیم و سازش شدند ما هم کار انبیاء و پیغمبر اکرم(ص) را انجام می دهیم باید بایستیم، باید مقاومت کنیم تا اسلام استقرار پیدا کند و عدالت برقرار شود... ما هم وقتی وارد این کار شدیم و تصمیم گرفتیم که دست بدین عمل بزرگ بزنیم پیامدهایش را هم باید پذیرا باشیم»^۵.

«ناراحت و نگران نباشید مضطرب نگردید ترس و هراس را از خود دور کنید شما پیرو پیشوایانی هستید که در برابر مصائب و فجایع صبر و استقامت کردند که آنچه ما امروز می بینیم نسبت به آن چیزی نیست پیشوایان بزرگ ما حوادثی چون روز عاشورا و شب یازدهم محرم را پشت سر گذاشته اند و در راه دین خدا یک چنین مصائبی را تحمل کرده اند»^۶.

۱. همان، ج ۳، ص ۱۸۳.

۲. همان، ج ۴، ص ۱۶.

۳. همان، ج ۱۸، ص ۱۹.

۴. همان، ج ۲۱، ص ۹۵.

۵. همان، ج ۱۹، ص ۵۸ و ۵۹.

۶. همان، ج ۱، ص ۳۸.

همانطور که ملاحظه شد در منظر حضرت امام (ره) پیروزی و شکست واقعی با معیار الهی تعریف می‌شود و شکست، شکست معنوی است نه ظاهری و دنیوی و پیروزی، پیروزی بر هوای نفس و انجام تکلیف و ادای وظیفه است. از این رو یک انسان موحد تبعات تصمیم خویش را نیز با نگرش الهی خویش تبیین خواهد کرد و دچار اضطراب و دلسردی و پشیمانی نخواهد شد.

تا اینجا ۳ مقطع از فرایند تصمیم‌گیری را که مستفاد از کلام حضرت امام (ره) بود مطرح شد و باید متذکر این نکته بود که بر اساس تفکر سیستمی، این فرایند نیاز به بازخورد نیز دارد که در اینجا مجال برای بسط بحث در ذیل آن نمی‌باشد.

در خاتمه با آرزوی رحمت و غفران الهی برای آن یار سفرکرده امید است همه دست‌اندرکاران و تصمیم‌گیرندگان (اعم از فردی و اجتماعی) با مدنظر قراردادن معیارهای الهی در تعیین یک بدیل و ضریب ویژه قائل شدن برای آن، راهکارهایی را که از ارزشی بیشتر برخوردارند گزینش کرده و به اجرا درآورند تا از این طریق هم در جهت سعادت فردی خویش و رسیدن به کمال مطلوب گام برداشته باشند و هم جامعه را مشحون از معنویت و عطر ارزشهای الهی کنند. ان شاء الله

منابع و مأخذ

۱. قرآن مجید و نهج البلاغه
۲. امام خمینی، روح الله، صحیفه نور - مجموعه ۲۳ جلدی
۳. استونر، فرمین، مدیریت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۶.
۵. بیان، حسام‌الدین، آئین مدیریت، ۱۳۷۲.
۶. رایبیز، استین پی، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ج ۲، ۱۳۷۴.
۷. رضائیان، علی، اصول مدیریت بازرگانی، ۱۳۷۱.
۸. فرید لوتنس، رفتار سازمانی، ترجمه غلامعلی سرمد، ج ۲، ۱۳۷۴
۱۰. سایمون، هربرت، رفتار اداری، ترجمه محمدعلی طوسی، ۱۳۷۱.
۱۱. مصباح، محمدتقی، پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، ۱۳۷۶.