

## مقدمه

تعریف واژه یا مفهوم «خط‌مشی» کاری سهل و ممتنع است. کسانی که اهل مطالعه متون مدیریت و علوم سیاسی هستند آن را می‌فهمند، اما در هنگام ارائه تعریف ساختارمند با مشکل مواجه می‌شوند. «خط‌مشی» یک جهت‌گیری کلی است که چگونگی عمل سازمان‌ها و مؤسسات را در آینده مشخص می‌سازد (دانش فرد، ۱۳۸۸، ص ۷). «خط‌مشی عمومی» را به شکل‌های گوناگون و در قالب الفاظ متفاوت تعریف کرده‌اند. اما به طور ساده، می‌توان گفت: خط‌مشی عمومی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود (الوانی، ۱۳۸۷، ص ۲). شاید در ابتدا این‌گونه فرض شود که «خط‌مشی‌گذاری» عبارتی صرفاً علمی است و اصولاً در اسلام فاقد جایگاه است، درحالی‌که این‌گونه نیست. دین اسلام دین جامع است و حتی از این مسئله نیز فروگذار نکرده، اما «خط‌مشی‌گذاری» را با واژه «تصمیم‌گیری» مترادف می‌داند و سطوحی را برای آن در نظر می‌گیرد که در این مقاله، سعی می‌گردد بررسی شود.

با توجه به اینکه خط‌مشی‌گذاری امری دولتی است و حاکمان و دولت‌مردان با نیت‌های گوناگون از جمله به کرسی نشاندن عقاید خود، تحقق بخشیدن به اولویت‌ها، رفع مسائل و مشکلات عمومی، و تقویت و توسعه رفاه مردم به خط‌مشی‌گذاری روی می‌آورند، بنابراین، اهمیت بررسی موضوع احساس می‌شود. علاوه بر این، لزوم خط‌مشی‌گذاری در کشوری اسلامی و توجه اسلام به این موضوع ضرورت و اهمیت آن را دوچندان می‌کند. از آن‌رو، که بررسی‌ها یا صرفاً علمی است یا اسلامی، بنابراین، بررسی حاضر از لحاظ پیوند این دو مقوله به هم و سعی در ارائه الگو، از جنبه نوآوری برخوردار است.

سؤال اصلی که نویسندگان را بر آن داشته تا به تقریر مقاله مذکور پردازند این است که آیا می‌توان در خط‌مشی‌گذاری عمومی از اصول حاکم بر تصمیم‌گیری‌های اسلامی، یعنی «توکل» و «مشورت» کمک گرفت؟ الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری عمومی از دیدگاه اسلام چیست؟ در قسمت پایانی مقاله، در قالب جدولی سعی شده است به این سؤالات پاسخ داده شود.

## مبانی نظری پژوهش

«خط‌مشی‌گذاری» علم عمل دولت‌هاست. خط‌مشی عمومی تصمیم دولت در مواجهه با یک موضوع، چالش یا یک مسئله عمومی است. همان‌گونه که هدف‌ها، نتایج مورد انتظار را مشخص می‌کنند و برنامه‌ها

## بررسی ابعاد خط‌مشی‌گذاری عمومی از دیدگاه اسلام با محوریت توکل و مشورت در سطوح فردی و سازمانی

کرم‌الله دانش‌فرد / دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران cdaneshfard@yahoo.com  
 مریم ادیب‌زاده / دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران adibzadeh\_managrer@yahoo.com  
 رقیه ابراهیمی / کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران Royaebrahimi1383@yahoo.com  
 دریافت: ۱۳۹۴/۲/۲۱ - پذیرش: ۱۳۹۴/۷/۲۹

## چکیده

«خط‌مشی‌گذاری» علم عمل دولت‌هاست. این رشته جدید پس از طی فراز و نشیب‌های فراوان، در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، به عنوان رشته‌ای علمی-پژوهشی پذیرفته شده است. این در حالی است که دین مبین اسلام از مدت‌ها قبل، ابعادی را برای آن در نظر گرفته است. مقاله پیش‌رو با هدف بررسی ابعاد خط‌مشی‌گذاری عمومی از دیدگاه اسلامی تدوین گردیده است. بر همین اساس، ابتدا با استناد به ادبیات موضوع بحث، تعاریفی از «خط‌مشی عمومی» و تصمیم‌گیری، ارائه شده و در ادامه، دو رویکرد فردی و سازمانی در زمینه خط‌مشی‌گذاری بررسی شده است. یافته‌های مقاله حاضر ارائه الگویی است که بتواند پیوندی میان دو اصل مهم «تصمیم‌گیری» که همان «مشورت» و «توکل» از دیدگاه اسلامی است، با دو رویکرد فردی و سازمانی برقرار سازد.

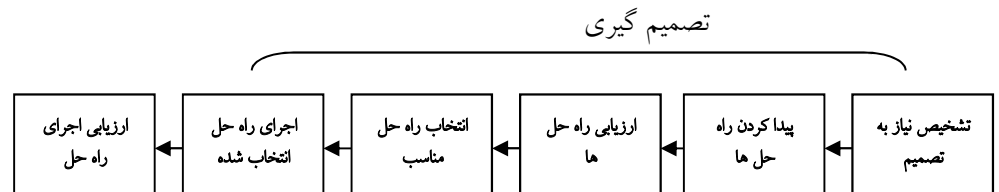
کلیدواژه‌ها: خط‌مشی‌گذاری، تصمیم‌گیری، سطوح تصمیم‌گیری اسلامی، مشورت، توکل.

راه رسیدن به آنها را روشن می‌سازند خط‌مشی‌ها راهنمای عمل بوده، اولویت‌ها، باید‌ها و نبایدها را معین می‌کنند و نشان‌دهنده خطوط کلی در فعالیت‌ها و اقدامات بخش عمومی هستند (درور، ۱۹۸۸، ص ۱۲).

«خط‌مشی» مجموعه تصمیمات متعامل بازیگر یا گروهی از بازیگران سیاسی در خصوص انتخاب اهداف و ابزار دستیابی به آنها در شرایط مشخص است، به شرط آنکه این تصمیمات قانوناً در چارچوب اختیارات بازیگران اتخاذ شده باشد (دانش فرد، ۱۳۸۸، ص ۱۰). «خط‌مشی» مجموعه اقدامات هدفدار است که به وسیله یک یا مجموعه‌ای از بازیگران برای برخورد با مشکل یا مسئله موضوع بحث در نظر گرفته شده است (جیمز اندرسون، ۱۹۸۴، ص ۲). به‌طورکلی، «خط‌مشی» فرایند تبدیل و بیان اصول و اولویت‌های سیاسی دولت به برنامه‌ها و فعالیت‌هایی است که به منظور دستیابی به تغییرات مطلوب اجرا می‌شوند و شامل مراحل ذیل است: شناخت و درک مسئله عمومی، قرار گرفتن در دستور کار، طراحی و شکل‌گیری، اجرای خط‌مشی و پشتیبانی خط‌مشی (نظارت و ارزیابی و تغییر) (دانش فرد، ۱۳۸۸، ص ۲۱۸).

تصمیم‌گیری از دیدگاه مدیریتی، به دو دسته، «فردی» و «سازمانی» تقسیم می‌شود. همچنین خط‌مشی‌گذاری فرایندی را شامل می‌شود که از تشخیص مسئله یا موضوع شروع شده، با طی مراحل تدوین، تصویب، اجرا و در نهایت، ارزیابی خط‌مشی به پایان می‌رسد. بنابراین، خط‌مشی‌گذاری عمومی به نوعی، همان فرایند تصمیم‌گیری را طی می‌کند. تصمیم‌گیری مستلزم انتخاب گزینه‌ای از میان گزینه‌هاست و در صورتی که بجز یک راه گزینه دیگری وجود نداشته باشد تصمیم‌گیری وجود نخواهد داشت. همچنین در تصمیم‌گیری، «قصد» و «عمل» وجود دارد و تصمیم‌گیرنده با اتخاذ تصمیم خاص، در تلاش برای دستیابی به هدفی است که این هدف خود عامل شکل‌دهنده فرایند و فعالیت تصمیم‌گیری بوده است (قلی‌پور، ۱۳۹۲، ص ۸).

مراحل تصمیم‌گیری در نمودار آورده شده است:



نمودار (۱): مراحل تصمیم‌گیری (قلی‌پور، ۱۳۹۲، ص ۲۷)

## سطوح تصمیم‌گیری از دیدگاه اسلام

آن‌گونه که از آیات و روایات برداشت می‌شود، در نظام اسلامی، سه سطح تصمیم‌گیری قابل تمایز مشاهده می‌شود:

### ۱. تصمیم‌گیری در زمینه اجرای احکام و فرامین الهی:

در این سطح، تصمیم‌گیری تابع بی‌چون و چرای احکام و فرامین الهی است. در این باره قرآن کریم در آیه ۳۶ سوره احزاب چنین می‌فرماید: «هیچ مرد مؤمن و زن مؤمنی را نرسد که چون خدا و پیامبرش در کاری حکم کردند آنها در آن اختیاری داشته باشند. هر که از خدا و پیامبرش نافرمانی کند سخت در گمراهی افتاده است».

حضرت علی علیه السلام تصمیم را یک قصد مخصوص و یک طلب ویژه می‌داند که تصمیم‌گیرنده برای وصول به مقصود و نیل به مطلوب، مجدانه تلاش می‌کند و اگر در محدوده عمل موفق نشود در محدوده جانش با آن عمل پیوند ناگسستنی برقرار می‌سازد و از این رو، صرفاً تصمیم را همان «تحقیق القصد» می‌نامند (جوادی آملی، ۱۳۷۲).

در قرآن کریم به موضوع تصمیم‌گیری اهمیت ویژه‌ای داده شده است که از آن جمله می‌توان به آیات ذیل اشاره نمود:

«یا بنی اقم الصلاة و امر بالمعروف و انه عن المنکر و اصبر علی ما اصابک ان ذلک من عزم الامور» (همان: ۱۷)؛ «فرزندم، نماز بپا دار و امر به معروف و نهی از منکر کن و (بر این کار از مردم نادان هر آزاری بینی) صبر پیشه کن که این (صبر و تحمل در راه تربیت و هدایت خلق) نشانه‌ای از تصمیم در (امور عالم) است. «عزم» در لغت، به معنای «تصمیم محکم» است و گاهی به هر چیز محکم نیز عزم گفته می‌شود. واژه «عزم» چنان‌که راغب اصفهانی بیان داشته عبارت است از: تصمیم قلبی بر گذراندن و خاتمه دادن به کاری. «العزم و العزيمة: عقد القلب علی إمضاء الأمر» (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ص ۵۶۵).

«طاعة و قول معروف فاذا عزم الامر فلو صدقوا الله لکان خیرا لهم» (محمد: ۲۱)؛ (راه سعادت) طاعت (خدا) و گفتار نیک است و پس از آنکه امر به تصمیم پیوست، اگر کلام خدا را تصدیق کنند برای آنها بهتر خواهد بود.

### ۲. تصمیم‌گیری در سطح نبوت، امامت و ولایت (سطح فردی):

در این سطح، تصمیم‌گیری امر فردی محسوب می‌شود و تصمیم‌گیرنده تنها پیامبر، امام یا ولی است.

### اتکال به خداوند و طلب یاری از او در تصمیم‌گیری

«تصمیم‌گیری» عبارت است از: کیفیت نفسانی که از نحوه رابطه بین تصمیم‌گیرنده و موضوع تصمیم ایجاد شود و شخص تلاش و جدیت دارد که آن تصمیم را عملی سازد و تحقق ببخشد. به عبارت دیگر، تصمیم و اراده یک کیفیتی نفسانی است که بیانگر پیوند ناگسستنی بین انسان مصمم و عمل است، و تا آن عمل و تصمیم در خارج تحقق نیابد شخص از سعی و تلاش خود نخواهد کاست. از آن‌رو که، عمل نشانه صاحب عمل و بیانگر شخصیت و هویت حقیقی اوست، تصمیم نیز خود یک فعل انسانی است و به تعبیر برخی بزرگان، یک هدیه و ارمغان الهی است که نشانگر چهره و صورت باطن تصمیم‌گیرنده است. به طور روشن‌تر، آنچه انسان را به عمل و کار وامی‌دارد و او را به صحنه عمل می‌کشاند همانا اعتقاد و ایمان انسانی است که آن نیز مبتنی بر جهان‌بینی و نگرش اصلی و اولی هر انسان به جهان است. مبدأ و منشأ تصمیم انسان است و علت فاعلی آن ایمان و اعتقاد انسانی است. در هر مکتبی این علت و شکل تصمیم بسته به ارزش‌های اعتقادی و مکتبی است (جوادی آملی، ۱۳۷۲). در قرآن کریم، آیات متعددی درباره توکل آمده است. از آن جمله، آیه ۸۴ سوره یونس است: «موسی گفت: ای قوم من، اگر به خدا ایمان دارید و اگر تسلیم او هستید پس بر او توکل کنید».

در حدیثی هم حضرت علی علیه السلام می‌فرمایند: «اصل قوة القلب التوکل علی الله...»؛ اساس و ریشه قوت قلب توکل بر خداست (محمدی ری‌شهری، ۱۳۸۶، ج ۱۳، ص ۴۵۸). در اشعار شاعران ما نیز به مسئله توکل توجه خاصی شده است؛ از آن جمله:

تکیه بر تقوا و دانش در طریقت کافرست      راهرو گر صد هنر دارد توکل بایدش

(دیوان غزلیات حافظ، غزل شماره ۲۷۶).

بنابراین، توکل کردن در امر تصمیم‌گیری، به‌ویژه برای افراد با ایمان، امری ضروری و یاری‌کننده است. از بیان این نمونه‌ها، درمی‌یابیم که گرچه تصمیم‌ها توسط امام گرفته می‌شود، اما او نیز این تصمیم‌ها را با توکل بر خدای متعال اتخاذ می‌کند و این همان تصمیم‌گیری در بعد فردی است. اما در بعد سازمانی نیز همچون بعد فردی، تنها مشورت مهم نیست، بلکه باید در سازمان به توکل کردن هم توجه کرد. در قرآن کریم در خصوص توکل، در آیه سوم سوره احزاب آمده است: «بر خدا توکل کن و خدا برای نگرهبانی کامل است».

این آیه بیان‌کننده این امر است که توکل بر خدا امری ضروری است و توکل بر خدا از بسیاری اضطراب‌ها و نگرانی‌ها در امر تصمیم‌گیری جلوگیری می‌کند.

هدف از این امر آن است که وحدت مسئولیت و قاطعیت در بنیاد اسلامی حفظ شود. از جمله مدارک و شواهد اسلامی مؤید این ویژگی عبارتند از:

– «... ای پیامبر، در کارها مشورت کن لیکن آنچه را تصمیم گرفتی با توکل بر خدا انجام ده...» (آل عمران: ۵۹).

– وقتی عبدالرحمان دست حضرت علی علیه السلام را گرفت و گفت با تو بیعت می‌کنم به این شرط که به کتاب خدا و سنت اکرم و طریقه دو خلیفه سابق عمل کنی، حضرت فرمودند: قبول می‌کنم به این نحو که به کتاب خدا و رسول‌الله و «اجتهاد و رأی خودم» رفتار کنم (نهج البلاغه، ص ۵۰).

### ۳. تصمیم‌گیری اعضای جامعه اسلامی (سطح سازمانی):

تصمیم‌گیری در این سطح، به زعم برداشت نویسندگان، دارای دو بعد است:

الف. **بعد فردی:** در دنیای عینی، این فرد است که در نهایت باید تصمیم بگیرد و تصمیم‌گیری صرفاً یک فرایند ذهنی است که انجام می‌پذیرد و آثار آن عمدتاً به خود تصمیم‌گیرنده برمی‌گردد. در این بعد، جمع‌آوری هر چه بیشتر اطلاعات و مشورت با دیگران صرفاً به منظور تبیین واضح‌تر مسئله صورت می‌گیرد و به عبارت دیگر، مراحل تصمیم‌سازی را شامل می‌شود.

ب. **بعد مدیریتی:** مدیر در رأس هرم سازمان قرار دارد و رهبر و پیشرو کارگزاران سازمان است و برحسب موقعیت اجرایی خود و مسئولیتی که بر عهده دارد، مرکز ثقل اندیشه‌ها، طرح‌ها و پیشنهادهاست و در حقیقت، آخرین مرجع برای تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی و اتخاذ تصمیم برای عمل است. از این نظر، به لحاظ موقعیت خود، به اراده نیرومندی نیازمند است تا پس از بررسی تمام جوانب، تصمیمی قاطع بگیرد و هر نوع تردید و دو دلی را کنار بگذارد و با اعتماد و عنایت الهی، نظر خود را صادر کند (سیحانی، ۱۳۷۲، ص ۲۰۵).

تصمیماتی را که مدیران به صورت فردی می‌گیرند می‌توان به دو طریق توجیه کرد:

نخست آنکه یک روش عقلانی است؛ یعنی نوع تلاشی که مدیران به هنگام تصمیم‌گیری می‌کنند محل توجه است.

دوم طیف محدود روش عقلانی؛ منظور تصمیماتی است که باید در شرایطی بسیار محدود از نظر منابع و زمان گرفته شود (دفت، ۱۳۷۷، ص ۱۸۳).

با استعانت از مفاد آیات اشاره شده قرآن کریم و با بهره‌گیری از احادیث و روایاتی که ذکر خواهد شد، در ذیل، به بیان برخی از ویژگی‌های آن می‌پردازیم:

## مشورت

در قرآن کریم، به مسئله «مشورت» توجه ویژه شده است:

«و شاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله ان الله یحب المتوکلین» (آل عمران: ۱۵۹)؛ و در کارها مشورت کن، لیکن آنچه تصمیم گرفتی با توکل بر خدا انجام ده که خدا آنان را که به او اعتماد کنند دوست می‌دارد.

«و ان تصبروا و تتقوا فان ذلک من عزم الامور» (آل عمران: ۱۸۶)؛ و اگر صبر پیشه کرده، پرهیزگار شوید (البته پیروز خواهید شد) که آنها اسباب تصمیم‌گیری در کارهاست.

«و ان عزموا الطلاق فان الله سميع عليم» (بقره: ۲۲۷)؛ و اگر تصمیم به طلاق گرفتند خداوند شنوا و داناست.

پیامبر اکرم ﷺ می‌فرمایند: در مواردی که چهره کار برای کسی روشن نیست باید مشورت کند. هیچ‌کس در امری مشورت نمی‌کند، مگر آنکه به خیر و صلاح کار پی برد (سبحانی، ۱۳۷۲، ص ۲۰۵).

قرآن کریم، که کتاب پرورش شخصیت و برنامه جامع مدیریت در نظام تشکیلاتی اسلام است، تا آنجا به مسئله مشورت اهمیت می‌دهد که آن را از امور مهم حکومتی قرار داده است و حتی شیر گرفتن کودک در محیط خانواده را هم به مشورت واگذار می‌کند. در قرآن کریم در زمینه مشورت آیات فراوانی بیان شده است. از جمله این آیات، می‌توان به آیه ۳۲ سوره نمل (ماجرای ارسال نامه حضرت سلیمان به بلقیس) اشاره کرد که در این آیه آمده است: «بلقیس گفت: ای رجال کشور، به کار من رأی دهید که بی حضور شما هیچ کاری را تصمیم نگرفته‌ام». البته لازم به توضیح است که رفتار بلقیس در زمان کفرش حجت نبوده، اما به لحاظ آوردن نمونه‌ای از مشورت امر با زیردستان و رجال کشور، به آن اشاره شده است.

در جای دیگری در قرآن کریم آمده است: «و آنان که امر خدا را اجابت می‌کنند و نماز را به‌پا می‌دارند و کارشان را به مشورت یکدیگر انجام می‌دهند و از آنچه روزیشان کردیم انفاق می‌کنند» (شوری: ۳۸).

همچنین می‌فرمایند: «رحمت خدا تو را با خلق مهربان و خوش‌خوی گردانید و اگر تندخو و سخت‌دل بودن مردم از گردت متفرق می‌شدند. پس چون به نادانی درباره تو بد کنند از آنان در گذر و از خدا بر ایشان طلب آمرزش کن و برای دلجویی آنان در کار جنگ مشورت نما» (آل عمران: ۱۵۹).

مشورت و آگاهی از نظرات دیگران، امری ضروری است و مشورت نکردن و اصرار به خودرایی یکی از مشکلات اساسی در امر تصمیم‌گیری است؛ زیرا هر مسئله‌ای ابعاد متفاوتی دارد و ممکن است افراد در آن دچار اشتباه شوند و علت این اشتباه همان تک‌بعدی نگاه کردن به مسئله است. بنابراین، برای آنکه بتوانیم تصمیم‌های صحیحی بگیریم باید از نظرات دیگران نیز استفاده کنیم. پیامبر اکرم ﷺ می‌فرمایند:

«هیچ پشتیبانی قوی‌تر از مشورت و هیچ عقلی بهتر از فکر و تدبیر نیست. ای علی، آنکه استخاره کند در نمی‌ماند و آنکه مشورت کند پشیمان نمی‌شود» (جاسبی، ۱۳۶۷، ص ۱۵).

«با عاقل مشورت کنید و مخالفت با او موجب پشیمانی است» (همان، ۱۳۸۰، ص ۱۵).

«مشورت با عاقل خیرخواه هدایت و توفیقی از خداست» (برقی، ۱۳۷۱، ج ۲، ص ۶۰۲، ح ۲۵).

حضرت علی علیه السلام می‌فرمایند:

با مردم مهربان باش؛ در کارها با آنان مشورت کن. پس از مشورت، اگر تصمیم گرفتی به خدا اعتماد کن که خدا اعتمادکنندگان را دوست دارد. در خشمی که می‌توانی مرتکب نشوی، شتاب نکن» (نهج البلاغه، ص ۹۹۴).

با توجه به آیات متعدد و فرمایش بزرگان، می‌توان نتیجه گرفت که دین اسلام توجه خاصی به مسئله مشورت دارد. حضرت علی علیه السلام به مسئله مشورت توجه خاصی داشته‌اند و در این زمینه می‌فرمایند: «هیچ پشتیبانی استوارتر و محکم‌تر از مشورت نیست» (حکمت ۱۱۳).

همچنین حضرت در جای دیگر بیان می‌دارند: «سنت نیکویی را که بزرگان این ملت به آن عمل کرده‌اند و رعیت بر آن سنت به نظام آمده و حالش نیکو شده است، نشکن و سستی نیاور که به سنت‌های نیکوی گذشته زیان رساند. در تثبیت آنچه امور بلاد تو را به صلاح می‌آورد و آن نظم و آیین که مردم پیش از تو بر پای داشته‌اند با دانشمندان و حکیمان بسیار گفت‌وگو کن» (نهج البلاغه نامه ۵۳).

این سخنان حضرت حاکی از آن است که مشورت کردن با افراد عالم و دانشمند امری مهم و حیاتی است و بهتر است با چنین افرادی در امر آموزش مردم مشورت شود.

در جای دیگر، حضرت می‌فرمایند: «با خردمندان مشورت کن تا از لغزش و پشیمانی در امان بمانی» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ح ۵۷۵۵). همچنین می‌فرمایند: «هیچ ترسویی را به مشورت مگیر، که تو را از کار ناتوان می‌کند و کاری را که بزرگ نیست بر تو بزرگ می‌نمایاند» (همان، ح ۱۰۳۴۹).

### نمونه‌هایی از وضع خط‌مشی توسط پیامبر ﷺ با تأکید بر بعد مشورت خواستن از مردم

۱. پیامبر ﷺ پیش از جنگ بدر، افرادی را برای کسب خبر به سوی کاروان تجارتی قریش - که از شام به ریاست ابوسفیان باز می‌گشت - فرستادند. ابوسفیان از ماجرا باخبر شد و مسیر خود را تغییر داد و کسی را به مکه فرستاد تا کفار را از این قضیه باخبر کند. وقتی قریش این خبر را شنیدند، همه از مکه خارج شدند و به سوی بدر حرکت کردند. پیامبر ﷺ از این ماجرا خبردار شدند و با سپاهیان مشورت کردند: «اشيروا علی ایها الناس»؛ ای مردم، به من مشورت بدهید. در نهایت، پس از دریافت نظر اکثریت مبنی بر جنگ، به پیشنهاد آنها عمل کردند (طبری، ۱۴۱۴ق، ج ۱، ص ۱۸۹).

۲. درباره جنگ بدر آمده است که وقتی حضرت در منطقه بدر، پشت چاه، اردو زدند حباب بن منذر سؤال کرد: «آیا انجام این کار بر اساس وحی الهی بود یا نظر خود را اجرا کردی؟ حضرت فرمودند: «رأی من چنین بود».

حباب گفت: نظر من این است که چاه آب را در پشت سر خود قرار دهیم تا در صورت عقب‌نشینی، چاه آب را از دست ندهیم. حضرت نیز این پیشنهاد را پذیرفتند و محل استقرار نیروها را به مکان جدید تغییر دادند (ابن هشام، ۱۳۷۵، ص ۳۲۰).

۳. همچنین روز بدر هفتاد تن از نیروهای دشمن، اسیر شدند. رسول خدا ﷺ درباره سرنوشت آنان با بزرگان صحابه مشورت کردند. بعضی رأی به کشتن دادند و اکثریت به قبول فدیة رأی دادند و پیامبر ﷺ هم این نظر را پذیرفتند (سیوطی، ۱۴۰۱ق، ج ۳، ص ۲۰۲).

۴. همچنین در جنگ احد، رسول خدا ﷺ با اصحاب و فرماندهان لشکر به مشورت پرداختند که برای مقابله با دشمن در شهر بمانند و سنگر بگیرند یا در خارج از شهر موضع بگیرند و منتظر دشمن شوند. با اینکه نظر رسول خدا ﷺ این بود که در شهر بمانند، ولی چون بیشتر اصحاب و لشکریان، جنگ در خارج شهر را ترجیح می‌دادند، پیامبر تسلیم نظر اکثریت شدند و به دامنه کوه احد رفتند و با دشمن مبارزه کردند (واقدی، ۱۳۸۸، ج ۱، ص ۱۵۲).

۵. در نبرد احزاب نیز رسول خدا ﷺ با اصحاب خود (درباره پرداخت یک سوم خرمای مدینه به منظور ترک مخاصمه) به مشورت و تبادل نظر پرداختند. بعضی از جوانان غیور و شجاع با این مصالحه مخالفت کردند و گفتند: این مردم قبل از اسلام جرئت نمی‌کردند چنین تقاضاهایی از ما بکنند. حال که ما به شرف اسلام نایل شده‌ایم برای ما ننگ است که به آنها باج بدهیم. رسول خدا ﷺ حرف آنها را پذیرفتند و تصمیم به جنگ گرفتند (ابن کثیر، ۱۴۱۰ق، ج ۱، ص ۴۲۰).

۶. حضرت رسول ﷺ همراه تعدادی از اصحاب خود به مقصد مکه، از مدینه خارج شدند و شخصی را برای تفتیش در میان مشرکان قریش فرستادند. مدتی بعد او خبر آورد که قریش قصد ممانعت از سفر عمره ایشان را دارند. پیامبر ﷺ فرمودند: «اشيروا، ایها الناس علی»؛ ای مردم، به من مشورت بدهید. در این میان، ابوبکر برخاست و گفت: ای رسول خدا، ما به قصد زیارت خانه خدا از مدینه خارج شدیم و نمی‌خواهیم خون احدی را بریزیم. پس به سوی خانه خدا رهسپار شویم؛ اگر ممانعت ورزیدند، آنها را می‌کشیم. پیامبر ﷺ فرمودند: «امضوا علی اسم الله...» به نام خدا عبور کنید (ابن کثیر، ۱۴۱۰ق، ص ۱۹۷).

۷. پیامبر گرامی ﷺ می‌ایستادند و بر شاخه درختی تکیه می‌زدند و خطبه نماز جمعه را ایراد می‌کردند. روزی فرمودند: «خطبه خواندن به این حالت بر من سخت است». یکی از اصحاب عرض کرد: ای رسول خدا، آیا اجازه می‌دهید برای شما منبری بسازم، همانند آنچه در شام دیده‌ام؟ پیامبر ﷺ در این باره با مسلمانان مشورت کردند و نظر آنها مساعد بود. پس ساختن منبر شریف برای ایشان شروع شد (عسقلانی، ۱۳۲۸ق، ج ۸، ص ۶۶۱).

۸. وقتی آیه شریفه ذیل نازل شد، «یا ایها الذین امنوا اذا ناجیتم الرسول فقدموا بین یدی نجویکم صدقه ذلک خیر لکم و اطهر فان لم تجدوا فان الله غفور رحیم» (مجادله: ۱۲)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید، هنگامی که می‌خواهید با رسول خدا نجوا کنید، پیش از آن صدقه‌ای بدهید. این برای شما بهتر و پاکیزه‌تر است، و اگر توانایی ندارید، خداوند بسیار آمرزنده و مهربان است. پیامبر ﷺ درباره تعیین مقدار صدقه، که در آیه مشخص نشده است، با یاران خود، از جمله حضرت علی رضی الله عنه مشورت کردند (عسقلانی، ۱۳۲۸ق، ج ۱۱، ص ۶۸).

۹. بر اساس روایتی که در بسیاری از منابع اهل سنت آمده است، رسول خدا ﷺ درباره تعیین کارگزاران حکومتی برای اداره مناطق تحت قلمرو مسلمانان و عزل و نصب آنان با یاران خود مشورت می‌کردند و هیچ پستی را بدون مشورت با آنان، به کسی واگذار نمی‌کردند (ابن حنبل، ۱۳۱۳ق، ص ۹۵).

۱۰. پیامبر در تمام غزواتشان مشورت می‌کردند؛ غزوه خندق، تبوک، جنگ طایف، و خیبر (ابن هشام، ۱۳۷۵، ج ۳، ص ۳۴۴).

۱۱. در جنگ خندق، هنگامی که سواران خزاعی در فاصله چهار روز از مکه به سمت مدینه بودند و پیامبر ﷺ را از حرکت قریش و سپاه عظیم عرب با خبر ساختند و نیز هنگامی که مسلمانان از پیمان شکنی یهود مطلع شدند، ابری از هراس بر فضای مدینه گسترده شد. پیامبر ﷺ بلافاصله یاران خود

را برای رأی زنی فراخواندند. گروهی بر آن بودند که از مدینه خارج شوند و هر جا با دشمن رو به رو شدند همانجا دست به شمشیر ببرند. ناگهان سلمان فارسی جلو آمد و پیشنهاد تاریخی خود را مبنی بر اینکه به رسم ایرانیان در موقع جنگ، بر اطراف شهر خندق حفر شود، مطرح کرد و پیامبر ﷺ پیشنهاد او را پذیرفتند (همان، ج ۲، ص ۱۵۴).

۱۲. در ماجرای تهمت به عایشه و طلاق ایشان، نقل کرده اند که با امام علی علیه السلام و اسامه بن زید مشورت کردند (ابن هشام، ۱۳۷۵ ج ۳، ص ۳۴۴ و ۳۴۵).

### الگوهای تصمیم گیری در سطح سازمان

هدف از ارائه این بحث، آشنایی با الگوهای رایج تصمیم گیری است تا از بعد مدیریتی بیان شود که چه الگوهایی در این زمینه وجود دارد. البته این الگوها بر اساس دسته بندی برخی اندیشمندان مدیریتی است و البته الگوهای بسیاری در این زمینه وجود دارد که این مقاله فقط به ذکر برخی الگوهای رایج می پردازد.

در یک دسته بندی، درور (۱۹۸۸) تصمیم گیری را شامل چهار الگوی ذیل می داند:

۱. **الگوی عقلایی:** بر اساس این الگو، نوع مسئله و راه حل های مناسب آن با استفاده از رویکرد «سیستمی» شناسایی می شود و تصمیم گیرنده از ابزارهای سنجش و شناخت متناسب با موضوع و نوع مسئله استفاده می کند.
۲. **الگوی فزاینده:** در این الگو، تصمیم گیرنده در هنگام تنظیم اهداف و راه حل های قابل اجرا، با عواملی مواجه می شود که باید آنها را نیز در تصمیم خود دخالت دهد.
۳. **الگوی رضایت بخش:** غالباً موارد تصمیم گیرنده به جای اتخاذ کامل ترین تصمیم، به تصمیم رضایت بخش قانع می شود که البته این امری نسبی است.
۴. **الگوی تصمیم گیری مشارکتی:** در این نوع تصمیم گیری، جریان اطلاعات از بالا به پایین و از پایین به بالاست، و از کارکنان ماهر و نیمه ماهر هم در جریان تصمیم گیری می توان کمک گرفت (قلی پور، ۱۳۹۲، ص ۳۸).

در تقسیم بندی دیگری دفت الگوهای «کلاسیک»، «اداری» و «سیاسی» را معرفی می کند. الگوی «کلاسیک» بر مفروضات اقتصادی استوار است و در واقع، همان الگوی «عقلایی» است. در الگوی «اداری»، عوامل سازمانی نظیر واقعیت های محیط سازمانی و شرایط و مشکلات موجود در

تصمیم گیری ها دخالت دارند. الگوی «سیاسی» نیز زمانی به کار گرفته می شود که شرایط محیطی غیر مطمئن و اطلاعات محدود است (دفت، ۱۳۷۷، ص ۱۸۳).

به طور کلی، دانشمندان رشته مدیریت الگوهای ذیل را برای تصمیم گیری پیشنهاد کرده اند: الگوی عقلایی، الگوی رفتاری، الگوی باز تصمیم گیری، الگوی مرحله ای، الگوی رویشی، الگوی کارنگی، و الگوی تصمیم گیری در بحران.

در دیدگاه مدیریتی، سازمان از مدیرانی تشکیل می شود که تصمیم می گیرند و در این امر، از روش های عقلانی و فرایندهای شهودی استفاده می کنند، اما تصمیماتی (خط مشی وضع شده) که در سطح سازمان گرفته می شود معمولاً به وسیله یک مدیر اتخاذ نمی گردد. بسیاری از تصمیمات سازمانی به وسیله چندین مدیر گرفته می شود. چندین دایره، که دارای دیدگاه ها و نظریات متفاوتی هستند، و گاهی چندین سازمان در شناسایی یک مسئله و ارائه راه حل مشارکت می کنند.

روش «علمی» (در تصمیم های سازمانی) مشابه روش «عقلانی» است که مدیران به صورت انفرادی انجام می دهند. روش «علمی» به هنگام جنگ جهانی دوم ارائه شد. در آن زمان، که از توان افراد خارج بود، از روش های ریاضی و آماری استفاده کردند (دفت، ۱۳۷۷، ص ۱۸۳). اگر مسائل قابل تجزیه و تحلیل باشند و اگر بتوان متغیرها را شناسایی و اندازه گیری کرد علم مدیریت (پژوهش عملیاتی) می تواند ارائه کننده روش های بسیار عالی در تصمیم گیری های سازمانی باشد و ارتباط آن با بحث مذکور این است که فنون گوناگونی نظیر پژوهش عملیاتی می تواند به کمک مدیر آید و موجب شود او تصمیم مناسبی بگیرد.

طیف کارنگی وجود افراد و عوامل گوناگونی را در تصمیم گیری دخیل می داند و این فرض را که یک فرد حقیقی یا حقوقی مسئول به تنهایی به اتخاذ خط مشی می پردازد، زیر سؤال می برد. خط مشی گذاری یک فرایند اجتماعی است. الگوی «گام به گام» (مرحله ای) در تطبیق شرایط واقعی با الگوی عقلایی تصمیم گیری، وجود تصمیم گیرندگان و مدیران متعدد را در تمام سطوح سازمانی، در امر تصمیم گیری دخیل می داند و دخالت آنها را مانع تحقق شرایط الگوی عقلایی می داند و در نتیجه، توافق بر روی راه حل نهایی را از طریق مشارکت دادن افراد تصمیم گیرنده و مؤثر پیشنهاد می کند. طراحان، الگوی کلی خط مشی سازمانی را نتیجه تلاقی تصادفی و بی نظم چهار جریان می دانند. این چهار جریان عبارتند از:

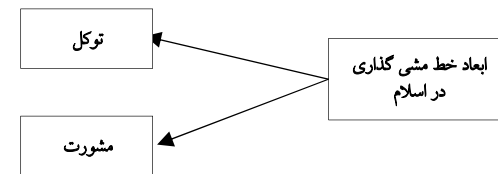
۱. **جریان مسئله یا مشکل:** مسئله فاصله بین عملکرد و اهداف برنامه است و یا وضعیت خلاف انتظاری است که در شرایط سازمانی رخ داده است.

۲. **جریان راه‌حل‌ها:** تصمیم‌گیرندگان با پیشنهاد سازمان عمومی و با طرح موضوع، خود را در شرایط ارائه پیشنهاد و اتخاذ تصمیم می‌بینند. در نتیجه، راه‌حل‌های گوناگونی را برای حل مسئله می‌توان ارائه کرد.
۳. **جریان خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان:** خط‌مشی‌گذاران به طور مرتب، در حال جابجایی هستند و غالباً شناخت لازم و کافی را از سازمان، مسئله و سایر خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان ندارند.
۴. **جریان فرصت‌ها:** فرصت‌ها معمولاً در شرایط تصمیم‌گیری برای سازمان‌ها پیش می‌آیند و امکان ویژه‌ای ایجاد می‌شود که برای کسب هدف از آن استفاده کنند (دانش فرد، ۱۳۸۸، ص ۲۰۹-۲۱۷).

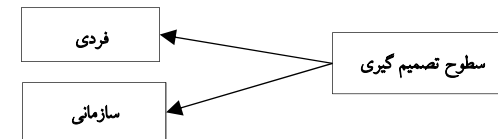
### نتیجه‌گیری

اسلام ابعاد ذیل را برای خط‌مشی‌گذاری تصور کرده است:

نمودار (۲): ابعاد خط‌مشی‌گذاری از دیدگاه اسلام



نمودار (۳): سطوح تصمیم‌گیری



در این مقاله سعی شد الگویی در امر خط‌مشی‌گذاری از دیدگاه توکل‌گرایی و مشورت‌گرایی در دو بعد فردی و سازمانی ارائه شود. همان‌گونه که در الگو اشاره شده، در محل تلاقی ابعاد و سطوح، الگوهای خط‌مشی‌گذاری عمومی ذکر شده و در کنار آن، با استفاده از احادیث مرتبط سعی گردیده است بعد اسلامی قضیه هم مد نظر قرار گیرد.

با توجه به نکات بیان شده، به این نتیجه می‌رسیم که «توکل» و «مشورت» دو امر ضروری در تصمیم‌گیری هستند که هم در قرآن و هم در **نهج‌البلاغه** به آنها توجه خاصی شده است. مدیر اسلامی از طریق رعایت الگوی الهی - عقلایی تصمیم‌گیری می‌تواند روحیه کارمندان و زیردستان را تقویت کرده، و ایشان را به فرجام نیک امیدوار سازد و از ناامیدی و خودباختگی نجات دهد. در نتیجه، تصمیماتش به خوبی اجرا می‌شود و بازده کار و اثربخشی آن افزایش می‌یابد، بدون آنکه نسبت به کسی ستمی روا داشته باشد. در یک سازمان نیز انواع گوناگون از خط‌مشی وجود دارد، مانند خط‌مشی‌های گزینش، پالایش، تزکیه و آموزش. یک خط‌مشی‌گذار باید به گونه‌ای خط‌مشی یک سازمان را وضع نماید که افراد طبق معیارهایی مانند لیاقت و شایستگی، تخصص و کاردانی، و توانایی جسمی گزینش و انتخاب شوند.

بنابراین، لازم است در مقام مدیر، در مقام خط‌مشی‌گذار یا در مقام شخص عادی که می‌خواهیم برای زندگی خود و مشکلات و مسائل آن تصمیم‌گیری کنیم به دو اصل ضروری «توکل» و «مشورت» توجه کنیم.

از تلفیق موارد مزبور با یکدیگر و با توجه به نمونه‌های جمع‌آوری شده و تحقیقات انجام گرفته، الگوی

ذیل ارائه می‌گردد:

ابعاد خط‌مشی‌گذاری در اسلام	توکل	مشورت
تصمیم‌گیری		
فردی	عقلایی عقلایی محدود (اساس و ریشه قوت قلب توکل بر خداست) (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۱۹۷)	عقلایی در کنار مرحله‌ای پیامبر اکرم ﷺ چهره کار برای کسی روشن نیست باید مشورت کند. هیچ‌کس در جایی مشورت نمی‌کند، مگر آنکه به خیر و اصلاح کار پی‌برد.
سازمانی	مرحله‌ای (بر خدا توکل کن و خدا برای نگهبانی کامل است سوره احزاب)	کارنگی مرحله‌ای حضرت علی ﷺ، هیچ پشتیبانی استوارتر و محکم‌تر از مشورت کردن نیست

جدول (۱): الگوی پیشنهادی خط‌مشی‌گذاری عمومی از دیدگاه اسلام

## منابع

- نهج البلاغه، سید رضی، ۴۰۰ ق، نامه ۵۳، حکمت ۱۱۳
- ابن حنبل، احمد؛ ۱۳۱۳ق، *مسند احمد بن حنبل*، بیروت، دارصادر.
- ابن کثیر، ۴۱۰ق، *البدایه و النهایه*، بیروت، دارالاحیاء التراث العربی.
- ابن هشام، عبدالملک، ۱۳۷۵، *السیره النبویه*، ترجمه سیدهاشم رسولی محلاتی، چ پنجم، تهران، کتابچی.
- الوانی، سیدمهدی، ۱۳۸۵، *مدیریت عمومی*، تهران، نشر نی.
- الوانی، سیدمهدی، فتاح، شریفزاده، ۱۳۸۷، *فرایند خط مشی گذاری عمومی*، چ ششم، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی
- واقدی، محمدبن عمر، ۱۳۸۸، *مغازی تاریخ جنگ های پیامبر*، محمود مهدوی دامغانی مرکز نشر دانشگاهی، با دخل و تصرف و فروغ ابديت.
- ابن کثیر، ۴۱۰ق، *البدایه و النهایه*، بیروت، دارالاحیاء التراث العربی.
- جاسبی، عبدالله، ۱۳۶۷، «شورا و مشاوره در اسلام»، *فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران*، ص ۳۱-۵۴.
- جوادی آملی، مرتضی، ۱۳۷۲، «نحوه سیاستگذاری و تصمیم گیری در مدیریت اسلامی»، *مدیریت دولتی*، ش ۲۳، ص ۱ و ۲.
- دانش فرد، کرم الله، ۱۳۸۸، «فرایند خط مشی گذاری عمومی»، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- دفت، ریچاردال، ۱۳۷۷، *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسیان، و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد، ۱۴۱۲ق، *المفردات فی غریب القرآن*، تحقیق، داودی، صفوان عدنان، دمشق، الدار الشامیه.
- سبحانی، جعفر، ۱۳۷۲، «ویژگی های عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام»، در مجموعه مقالات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۲۰۵.
- سیوطی، عبدالرحمن بن ابی بکر، ۴۰۱ق، *الجامع الصغیر فی احادیث البشیر النذیر*، بیروت، دارالفکر.
- شامی، محمدبن یوسف الصالحی، ۴۱۴ق *سبیل الهدی و الرشاد*، بیروت، دارالکتب العلمیه.
- طبری، محمدبن جریر، ۴۱۴ق، *تاریخ طبری*، بیروت، مؤسسه الاعلمی.
- عسقلانی، ابن حجر، ۳۲۸ق، *الاصابه فی تمییز الصحابه*، تحقیق عادل احمد عبدالموجود، بیروت، دارالکتب العلمیه.
- عسقلانی، ابن حجر، بی تا، *فتح الباری فی شرح صحیح البخاری*، بیروت، دارالمعرفه للطباعه و النشر.
- قلی پور، رحمت الله، ۱۳۹۲، *تصمیم گیری سازمانی و خط مشی گذاری عمومی*، تهران، سمت.
- تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، ۱۳۶۶، *تصنیف غررالحکم و درر الکلم*، قم، دفتر تبلیغات اسلامی.
- برقی، احمد بن محمد بن خالد، ۱۳۷۱ق، *المحاسن*، چ دوم، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- محمدی ری شهری، محمد، ۱۳۸۶، *میزان الحکمه*، قم، دارالحدیث.

Anderson, James, 1984, Public policy making: An introduction. Boston: Houghton Mifflin company: Basic book

Dror, Yehezkel, 1988, public policy Making: Re-examined, sanfrancisco: chandler : Basic book