

*Bi-Quarterly specialized-
scholarly journal Of Quranic
Studies Light of Revelation Vol.5,
No. 10,
Autumn & Winter 2020
P 127 - 159*

دو فصل نامه علمی-تخصصی
مطالعات قرآن پژوهی نور وحی
س ۵ ش ۱۰ پاییز و زمستان ۱۳۹۹
صفحات ۱۲۷ - ۱۵۹

نظریه تصمیم‌گیری از منظر قرآن کریم

علی آقا صفری*

چکیده

قرآن به‌عنوان اصلی‌ترین منبع وحی، حاوی تمام دستورالعمل‌های حیات بشری است؛ اما گامی مؤثر در توسعه و کاربردی کردن مفاهیم و گزاره‌های قرآن، آن‌طور که شایسته و بایسته است صورت نگرفته و تفسیرها و ترجمه‌های موجود نیز قابلیت استفاده برای همه قشرها را ندارد؛ لذا نگارنده سعی نمود، ابتدایی‌ترین گام را در راستای توسعه و کاربردی کردن آموزه‌های وحیانی بردارد و در این راستا از میان مباحث سازمان و مدیریت، نظریه تصمیم‌گیری را انتخاب نماید؛ زیرا تصمیم‌گیری نقش گسترده‌ای در زندگی آدمی دارد؛ تا آنجا که تعلل در شناخت راه‌های تصمیم‌گیری بهتر، پیامدها و خسارات جبران‌ناپذیری را برای فرد و جامعه به بار می‌آورد. مواردی که در این تحقیق با تکیه بر آیات قرآن و منابع تفسیری و با بهره‌گیری از ادبیات مدیریتی و با استفاده از روش توصیفی تحلیلی و روش تفسیری شهید صدر (استنطاقی)، پیرامون نظریه تصمیم‌گیری از منظر قرآن به‌دست آمده است عبارت‌اند از: عقلانیت و حق‌پذیری، ظرفیت و شرح صدر، مشاوره جوئی و نظرخواهی برای شناخت عمیق‌تر مسئله،

*. استادیار قرآن و علوم (گرایش مدیریت) جامعه المصطفی‌العالمیه، مجتمع آموزش عالی قرآن

جمع‌آوری گزینه‌ها، تجزیه و تحلیل گزینه‌های احصا شده، انتخاب یک‌راه حل و در پایان توکل بر خدا در اجرای راه‌حل انتخاب شده. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر که نقش محوری در اتخاذ تصمیمات مؤثر و کارا دارند عبارت‌اند از: شخصیت فرد، اعتماد به نفس و قدرت تصمیم‌گیری، نوع مشکل، موقعیت اجتماعی و عوامل محیطی، دانش اطلاعات درباره مشکل یا موقعیت، عوامل درون‌سازمانی، آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی، بهره‌گیری از تجربه در تصمیم‌گیری؛ اما درباره‌ی دام‌های تصمیم‌گیری، قرآن علاوه بر اینکه نظریات دانش مدیریت را تأیید می‌کند، مواردی را نیز به آن می‌افزاید همانند: تکبر، ترس و وحشت از نتایج تصمیم‌ها، حرص، تعصب، سعه صدر. شایان ذکر است که با توجه به یافته‌های صورت گرفته، نظریه تصمیم‌گیری از منظر قرآن در مقایسه با دانش مدیریت جامع‌تر و کامل‌تر است؛ زیرا قرآن کریم از همه راه‌کارهای عقلانی در تصمیم‌گیری بهره‌جسته و از هرگونه تصمیم‌گیری بی‌ثمر و زیان‌بار به شدت منع کرده است.

واژگان کلیدی: قرآن، مدیریت، نظریه، تصمیم، تصمیم‌گیری.

مقدمه

قرآن کریم یگانه کتابی است که دست تحریف، دامان آن را نیالوده و جاودانگی اسلام را سندی است پراج و آخرین سفیر الهی را معجزه‌ای است ابدی. کتاب هدایت به سوی کمال و سعادت به معنای واقعی کلمه است. استحکام این کتاب آسمانی واقعاً ستودنی و اتقانش حیرت‌برانگیز است. مسلمانان به‌رغم این‌که از منابع بسیار غنی برخوردار می‌باشند؛ اما در عین حال با کمال تأسف در کاربردی کردن این منابع کمتر همت گماشته‌اند. یکی از متقن‌ترین منابع اسلامی قرآن کریم است، این کتاب مقدس چارچوب کلی زندگی انسان‌ها را در طول تاریخ معین کرده است. بی‌تردید قرآن کریم در همه حوزه‌ها از جمله دانش مدیریت و تصمیم‌گیری مطالب مفید و راهگشای فراوان

دارد که اندیشمندان حوزه مدیریت می‌توانند با تمسک به آنها زمینه رشد و بالندگی این دانش را فراهم نمایند.

با توجه به نقش کلیدی تصمیم‌گیری در صعود و افول سازمان نگارنده بر آن شد که نظریه تصمیم‌گیری را از منظر کلام وحی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. شکی نیست که تصمیم‌گیری در مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، تصمیم‌گیری جوهره اصلی مدیریت است و همه‌ی مدیران با فرایند آن سروکار دارند، شاید به همین جهت «هربرت سایمون» می‌گوید مدیریت مترادف با تصمیم‌گیری است، ایشان بر این باور است که سازمان مجموعه‌ای از تصمیم‌گیری است و مدیریت، چیزی جز تصمیم‌گیری نیست. (عباس نژاد، ۱۳۸۴: ۳۲۷) حقیقت این است که تصمیم‌گیری اصل و اساس وظایف مدیران را تشکیل می‌دهد؛ زیرا اگر هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، تعیین استراتژی، تعیین قوانین، مقررات و راه و روش کار، انتخاب و استخدام نیروی انسانی، تعیین وظایف و مسئولیت‌های مرئوسان و همچنین سرپرستی، کنترل و ارزیابی عملکرد آن‌ها را از جمله وظایف مدیر به شمار آوریم، لازمه همه این‌ها تصمیم‌گیری است که در تمامی وظایفی که مدیر انجام می‌دهد وجود دارد؛ بنابراین می‌توان گفت که تصمیم‌گیری پایه و اساس تمام وظایفی است که مدیر در سازمان انجام می‌دهد. (پیروز، ۱۳۸۶: ۵۳) از آنجا که تصمیم‌گیری از حساس‌ترین وظایف مدیران به شمار می‌رود و هر یک از وظایف سنتی مدیران نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل در پیوستاری از یک سلسله موقعیت‌های تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند؛ آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های تصمیم‌گیری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و با بهره‌گیری از این شیوه‌ها و روش‌ها تصمیمات مدیران کارا تر و مؤثرتر خواهد بود. واقعیت امر این است که همه‌ی ویژگی‌های فرآیند مدیریت وابسته، درهم‌تنیده و قائم به وجود تصمیم‌گیری‌هاست، کیفیت و چگونگی این تصمیمات است که میزان موفقیت یا شکست هدف‌های سازمان را مشخص می‌کند. در این نوشتار سعی بر آن است که مباحث به‌صورت تطبیقی (بین دانش مدیریت و قرآن) مورد بحث و

بررسی قرار بگیرد؛ تا تمایز بین تصمیم‌گیری قرآنی مبتنی بر عقلانیت و وحیانیت با تصمیم‌گیری که در دانش مدیریت مطرح است آشکار شود. با توجه به اینکه تمام مباحث تصمیم‌گیری را نمی‌توان در این نوشتار تبیین کرد به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اکتفا می‌شود که عبارت‌اند از: تعاریف، ارتباط مدیریت و تصمیم‌گیری، فرآیند تصمیم‌گیری، عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری، دام‌های تصمیم‌گیری.

مفهوم شناسی

الف) تصمیم در لغت

واژه «تصمیم» در لغت به معنای قصد و اراده آمده است (دهخدا: ۱۳۷۷: ۶۷۷۵/۵)؛ که معادل قرآنی آن کلمه «عزم» می‌باشد که با مشتقاتش جمعاً نه مرتبه در آیات متعدد ذکر شده است. (احقاف/۳۹؛ بقره/۲۳۵؛ لقمان/۱۷ و...) راغب اصفهانی می‌گوید: عزم و عزیمة به معنای تصمیم و پیمان قلبی بر انجام و گذراندن کار است (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲: ۵۶۵). ابن منظور واژه «عزم» را به معنای کوشش و تلاش ذکر نموده است (ابن منظور، ۱۴۱۴: ۳۹۹/۱۲). مرتضوی می‌گوید این واژه یک اصل دارد و آن عبارت از «قصد جازم» یعنی یک مرتبه شدید از قصد در صورتی که قصد قبل از اراده است، بنابراین قصد جازم آن چیزی است شدید و مورد تأکید از نظر کیفی و از نظر ادامه و دوام داشتن، به گونه‌ای که موجب تحقق اراده عمل و کار شده و سبب ادامه آن می‌شود و اجتهاد، صبر و استقامت از لوازم «عزم» و آثار آن است (مصطفوی، ۱۴۳۰: ۸/۱۴۶). به نظر می‌رسد معنای دقیق عزم تعریفی است که مصطفوی از آن ارائه نموده است. باین‌وجود می‌توان عزم را معادل واژه «تصمیم» دانست.

ب) تصمیم در اصطلاح

هریک از اربابان اندیشه و نظر با توجه به ابعاد گوناگون «تصمیم‌گیری»، تعاریف متعددی برای آن ارائه داده‌اند که ذکر تمام آن تعاریف از وسع این نوشتار خارج است لذا به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

تصمیم‌گیری، فرآیند شناسایی مسئله، انتخاب یک راه‌حل یا بهره‌جستن از یک فرصت یا موقعیت می‌باشد (قاسمی، ص ۱۹۵)؛ تصمیم‌گیری یعنی: با توجه به گزینه‌ها یا راه‌های موجود، انتخاب یک راه یا یک گزینه. (ریچ، کونتز، ص ۱۹۹)؛ تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن، راه‌حل مسئله معینی انتخاب می‌گردد. (رضائیان به نقل از استونر، ۱۳۹۱: ۶۱)؛ تصمیم‌گیری فرایندی است که طی آن گزینش بهترین راه‌حل صورت می‌گیرد. (پیروز، ۱۳۸۶: ۵۲)؛ فرآیند یافتن و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۱۷۱)؛ تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف (الوانی، ۱۳۹۱: ۱۹۹)؛ سایمون بر این باور بود که تصمیم‌گیری عبارت است از: فرایند برگزیدن راه بدیلی از میان فعالیت‌هایی که به‌منظور رسیدن به هدف یا اهدافی تحقق می‌یابد و تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت، با همه فرایند مدیریت مترادف است (علوی، ۱۳۸۶: ۳۵-۵۸) رویکرد اسلامی در تصمیم‌گیری بر مبنای اراده و اختیار انسان و بر محور عقلانیت و خدامحوری است؛ به عبارت دیگر سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در نظام مدیریت و رهبری اسلامی تنها بر عقل معمول متکی نیست، بلکه بر اندیشه‌ای والاتر و برتر از اندیشه‌های انسان عادی متکی است؛ به تعبیر دیگر سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در نظام اسلامی نشأت گرفته از مجموعه قوانین اسلامی است که بر واقعیات زندگی و حیات متکامل و متعالی بشری منطبق است. (فاضلی، ۱۳۷۱: شماره ۹)

با دقت و تأمل در هر یک از این تعاریف و مقایسه آن‌ها با یکدیگر، این نتیجه به دست می‌آید که تصمیم‌گیری فرایندی است که طی آن، از میان راه‌حل‌های مناسب و معقول گزینش بهترین راه‌حل صورت می‌گیرد.

نظریه تصمیم‌گیری

از آنجاکه تصمیم‌گیری یک عمل ذهنی است و به معنای قصد برای انجام دادن یا ترک کاری می‌باشد نمی‌توان آن را به برهه‌ای خاص از زمان و یا فرد خاصی نسبت داد بلکه عمل تصمیم‌گیری پیشینه و گستره دراز به درازای تاریخ زندگی اجتماعی دارد، آغاز آن بر می‌گردد به زمان‌های بسیار دوری که بشر همواره در پی یافتن راه‌ها و ابزاری به‌منظور تصمیم‌گیری بهتر و مناسب‌تر بوده است.

اما اگر بخواهیم نظریه تصمیم‌گیری در دانش مدیریت را به‌صورت نظام‌مند و سازمان یافته در نظر بگیریم می‌توان سابقه این نظریه را به جان دیویی (۱۹۱۰) لیند بلوم (۱۹۵۹) سیرت و مارچ (۱۹۶۳) مینتزرگ و همکاران (۱۹۷۶) کالینگ ریذج (۱۹۸۰) نسبت داد (حمیدی زاده، ۱۳۷۸: ۲). هر یک از این صاحب نظران برای مسئله تصمیم‌گیری مراحل ذکر کرده‌اند که به‌عنوان نمونه مراحل پیشنهادی جان دیویی را بیان می‌کنیم. ایشان می‌گویند می‌توان چهار مرحله برای مسئله تصمیم‌گیری داشته باشیم.

۱- وجود رویداد یا جریانی از واقعیت‌ها؛

۲- شناسایی نوع مسئله، ابعاد و ویژگی‌های آن در رویداد یا جریان مذکور؛

۳- شناسایی راه‌حل‌های مختلف حل مسئله؛

بررسی و ارزیابی عواقب ناشی از راه‌حل‌ها برای انتخاب و اجرای راه‌حل مناسب

(سعادت، ۱۳۷۲، ص ۲).

فرآیند تصمیم‌گیری

فرآیند تصمیم‌گیری از مراحل متعددی تشکیل شده است که برخی آن را پنج مرحله‌ای و برخی دیگر هشت مرحله‌ای دانسته‌اند و ممکن است کم‌تر و یا بیش‌تر نیز گفته باشند، در این مقاله به صورت اجمالی به بیان مراحل هشتگانه آن می‌پردازیم.

۱. شناسایی مشکل

(نیاز و فرصت) فرآیند تصمیم‌گیری با بروز مشکل (problem) یا بروز اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شروع می‌شود، بنابراین در این مرحله مدیر باید تمام سعی و تلاش خود را بکار برد تا مشکل اصلی و واقعی را شناسایی نموده آن را تعریف کند.

۲. شناسایی معیار تصمیم‌گیری

وقتی مدیر مشکل را شناسایی کرد نیاز به توجه دارد در این صورت باید معیار تصمیم که در حل مشکل اهمیت دارد شناسایی شود. با این نگاه خیلی از مشکلات قابل توجه نیستند بلکه به مرور زمان رفع خواهند شد و دیگر اینکه معیار و ملاک تصمیم حائز اهمیت است که مدیر باید آن را خوب شناسایی کند تا بتواند گام‌های بعدی را بردارد و این امر مستلزم تعیین عوامل مهم در تصمیم‌گیری است.

۳. تخصیص وزن به معیار

معیارها همیشه دارای وزن یکسان نیستند بلکه سبک و سنگین دارند و باید در تصمیم‌گیری اولویت‌بندی شوند.

۴. ارائه گزینه‌ها

در این مرحله فهرستی از گزینه‌ها که برای حل مشکل مؤثر هستند ارائه می‌نماید و هیچ‌گونه اقدامی برای ارزیابی به عمل نمی‌آید.

۵. تجزیه و تحلیل

وقتی که گزینه‌ها مشخص شدند تصمیم‌گیرنده (مدیر) باید به‌دقت هر کدام از آن‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. در این مرحله با توجه به ملاکات و ارزش‌ها نقاط قوت و ضعف هر یک از گزینه‌ها برای شخص مدیر مشخص می‌شود.

۶. انتخاب بهترین گزینه

در این مرحله انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه‌های ارزیابی‌شده صورت می‌گیرد و این انتخاب وابسته به ارزش‌گذاری گزینه‌های قبلی است.

۷. به اجرا درآوردن گزینه

اگرچه فرآیند انتخاب در مرحله قبلی به اتمام رسید، با این حال اگر مرحله اجرا عملی نگردد ممکن است که تصمیم با شکست مواجه شود. در این مرحله است که مدیر زیر مجموعه خود را متعهد می‌کند که تصمیم گرفته شده را عملیاتی کنند؛ و به همین دلیل است که گفته‌اند بهترین تصمیم اگر به مرحله عمل درنیاید تنها یک نیست است. پس مؤخره تصمیم‌گیری، اجرای آن است.

۸. ارزیابی اثربخش تصمیم

آخرین مرحله از فرآیند تصمیم‌گیری مرحله ارزیابی است که از این طریق مدیر می‌خواهد بداند که آیا به مطلوب خود رسیده است یا خیر؟ آیا انتخاب بهترین گزینه درست بوده یا باید تجدید نظر صورت گیرد و درواقع می‌توان گفت ارزیابی نقش

کلیدی در پویایی و شکوفایی سازمان دارد (استیفن پی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۲۹؛ رضائیان، ۱۳۹۲: ۱۵۱؛ حکیمی پور، ۱۳۷۶: ۲۷).

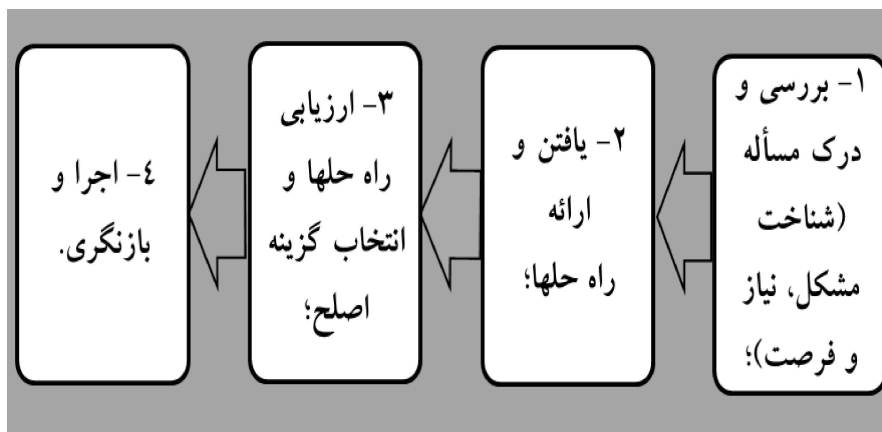
به نظر نگارنده برای گرفتن یک تصمیم معقول و مطلوب که منتج به یک نتیجه و خروجی درست شود؛ ضروری است که موارد یاد شده (مراحل هشتگانه) لحاظ شود؛ زیرا هر یک از آن‌ها نقش اساسی در رسیدن به مطلوب دارد و با عدم در نظر گرفتن یکی از آن‌ها به همان اندازه از هدف دور خواهید شد بنابراین یک مدیر هنگامی می-تواند ادعای تصمیم‌گیری مؤثر و کارآ داشته باشد که موارد مذکور را در نظر گرفته باشد. لازم به ذکر است اینکه گفته شد مدیر در تمام تصمیمات خود مراحل هشتگانه را باید در نظر بگیرد به معنای کندی در تصمیم‌گیری آن نمی‌شود بلکه ممکن است در خیلی از تصمیماتش با اندک تأمل بتواند مراحل هشتگانه را طی نموده به مطلوبش نائل شود.

فرایند تصمیم‌گیری در قرآن

برای تصمیم‌گیری در دانش مدیریت مصطلح دانشمندان مدیریتی فرایند چندمرحله‌ای ذکر کرده‌اند که ما در این مقاله فرایند هشت مرحله‌ی آن را بیان کردیم. در مدیریت قرآنی نیز برای تصمیم‌گیری مراحل ذکر شده است که همه یکدست نیستند طبق تحقیقات انجام شده؛ نویسنده بر این باور است که از منظر قرآن اتخاذ تصمیم درست و به جا دارای هفت مرحله اساسی است، در ذیل به ترتیب منطقی و به قدر وسع این نوشتار به بیان و توضیح آن‌ها می‌پردازیم.

۱. عقلانیت و حق‌پذیری

خداوند متعال می‌فرماید: «فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ» (زمر/ ۱۷-۱۸)؛ پس بشارت ده به بندگان من؛ همان کسانی که به هر سخنی گوش می‌کنند، سپس بهترین آن را پیروی می‌کنند؛ آنان کسانی هستند که خدا آنها را هدایت کرده و آنان صاحبان خرد هستند. در این آیه شریفه، خداوند متعال یکی از ویژگی‌های بندگان صالح خود را این مسئله می‌داند که آنان به سخنان خوب گوش می‌دهند، سپس تصمیم می‌گیرند از میان سخنان مختلف، بهترین و شایسته‌ترین سخن را انتخاب و پیروی کنند. واقعیت این است که درباره فرایند تصمیم‌گیری نظرات متعددی وجود دارد که قبلاً فرایند هشت مرحله‌ای آن بیان شد، به باورنگارنده می‌توان همه‌ی مراحل فرایند تصمیم‌گیری را در چهار مرحله نمودار ذیل جاسازی کرد:



با توجه به نمودار فوق باید مدیر پس از درک مسئله و شناخت مشکل به نظرات و پیشنهادها گوش کند، یعنی تمامی راه‌حل‌ها را احصا کند و آنگاه پس از ارزیابی هر یک از نظرات و پیشنهادها، بهترین و مناسب‌ترین نظر و راه‌حل را انتخاب نماید. به نظر

می‌رسد مرحله اول و دوم فرایند تصمیم‌گیری به صورت خیلی مختصر و گویا در این آیه شریفه مورد توجه قرار گرفته است.

۲. ظرفیت و شرح صدر

از دیدگاه قرآن مجید شرح صدر موجب می‌شود که انسان به نورانیت درونی و بصیرت و بینش الهی برسد در امور فردی و سازمانی تصمیم عاقلانه اتخاذ کند. هنگامی که ظرفیت روانی انسان برای پذیرش حق گسترش یافت، با این گسترش، حس بصیرت انسان تقویت می‌شود و با تقویت و شکوفایی حس بصیرت، گویی چراغی در کانون جان انسان فروزان می‌گردد که در پرتو آن انسان می‌تواند تصمیم‌گیری‌های بسیار مطلوبی در رابطه با خویش و در ارتباط با جامعه و امور سازمانی بر اساس ارزش‌ها و معیارهای دینی داشته باشد. خداوند متعال می‌فرماید: «وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى»؛ (زمر: ۷) هیچ گنهکاری گناه دیگری را بر دوش نمی‌کشد، از این آیه استفاده می‌شود که هرکس مسئول کار خویش است و نمی‌توان تصمیم گرفت همه کارکنان را به جهت تخلف و یا کم‌کاری یک نفر تنبیه نمود. همیشه باید مسئله و ایجاد کننده آن شناسایی شود و با آن برخورد شود. یا اینکه می‌فرماید: «أَفَمَنْ شَرَحَ اللَّهُ صَدْرَهُ لِلْإِسْلَامِ فَهُوَ عَلَى نُورٍ مِّنْ رَبِّهِ»؛ (زمر: ۲۲) آیا کسی که خدا سینه‌اش را برای اسلام گشاده است و بر فراز مرکبی از نور الهی قرار گرفته (همچون کوردلان گمراه است؟!؛) سعه‌صدر به معنای داشتن ظرفیت کافی از نظر روحی و فکری، در برخورد با مسائل گوناگون است. مدیری که دارای وسعت نظر، گشادگی دل، قدرت تحمل و حوصله بسیار باشد، می‌توان گفت که از سعه‌صدر برخوردار است. هر قدر که روح انسانی توسعه و گسترش یابد و ظرفیت و

توان فکری و روانی‌اش بیشتر شود، از سعه‌صدر بیشتری برخوردار است و تصمیم عاقلانه‌تری اتخاذ می‌کند.

مدیریت، کار پیچیده و دشواری است و همه کارها و وظایف آن، حساس و مهم است؛ اما تصمیم‌گیری از جایگاه ویژه و حساسیت بیشتری برخوردار است. مشکلاتی در سازمان به وجود می‌آید جهت برون رفت از آن مدیر نیازمند تصمیم‌گیری عقلایی است تا عکس‌العمل مناسب و منطقی در برخورد با مسئله داشته باشد. ممکن است در اثر نداشتن قدرت تحمل و حوصله، در برخورد با مسئله، عنان از کف بدهد و عکس‌العمل‌های نامناسب و غیرمعقولی از خود نشان دهد که به هیچ وجه مصلحت سازمان، یا کارکنان در آن نیست.

۳. مشاوره جوئی و نظر خواهی برای شناخت عمیق‌تر مسئله

از جمله موضوعاتی که در قرآن کریم تأکید زیادی بر آن شده مسئله مشاوره و استفاده از مهارت‌ها، تجربه‌ها، افکار و عقاید و درنهایت آگاهی و همفکری با دیگران در دستیابی به بهترین راه‌حل‌ها و اخذ تصمیمات مؤثر و کارآمد می‌باشد؛ و حتی می‌توان گفت از مهم‌ترین اصول اجتماعی اسلام اصل شور و مشاوره است و امروزه جوامع متمدن به این اصل اهتمام زیادی می‌ورزند تا آنجا که رمز پیروزی ژاپنی‌ها را اخذ تصمیمات مشارکتی می‌دانند (موسوی، ۱۳۷۱: ۵۶) و گفته‌اند که ژاپنی‌ها به همکاری اکثریت ارجح می‌گذارند و در تصمیمات مدیریتی به جای تمرکز بر منافع کوتاه مدت -اغلب آنچه در آمریکا صورت می‌گیرد- به چشم اندازهای دراز مدت متمرکز می‌شوند (استیفن پی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۴۸) در همین رابطه قرآن کریم در آیات متعددی بدان پرداخته است که به‌عنوان نمونه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

هنگامی که نامه حضرت سلیمان به ملکه سبا می‌رسد، بلافاصله اشراف و بزرگان و تصمیم‌گیران دربار را در جریان قرار داده و از آنان طلب مشورت در ارائه راه‌حل‌های مختلف می‌کند: «يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ» (نمل/۳۲) (ملکه) گفت: ای اشراف به من در مورد کارم پاسخ دهید، که در مورد هیچ کاری (تصمیم خود را) قطعی نکرده‌ام تا اینکه [نزد من] حاضر شوید. از آنجاکه «افتونی» از ماده «فتوا» است، در اصل به معنی حکم کردن دقیق و صحیح در مسائل پیچیده است، «ملکه سبا» با این تعبیر، هم پیچیدگی مسئله را به آن‌ها گوشزد کرد و هم آن‌ها را به این نکته توجه داد که باید در اظهار نظر دقت به خرج دهند تا راه خطا نپویند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ۴۵۴/۱۵)؛ نکته دیگر اینکه از این طریق خواست موقعیت خود را در میان آنان تثبیت نموده اعتماد آنان را نیز جلب نماید تا پشتوانه‌ی محکمی برای اخذ تصمیم داشته باشد؛ بنابراین مشورت با بزرگان دربار، قبل از تصمیم‌گیری نهایی در امور کشور، شیوه همیشگی ملکه سبا بوده است (ر.ک: هاشمی رفسنجانی، ۱۳۸۰: ۱۳/۳۱۴).

قرآن کریم از خصلت‌های زیبا و ستودنی که برای بندگان خوب و شایسته بر می‌شمرد مشورت و نظر خواهی از دیگران است تا آنجا که مشورت را در ردیف پذیرش دعوت حضرت حق و اقامه نماز و انفاق ذکر نموده است «وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ» (شوری/۳۸) راغب می‌گوید: کلمه «تشاوری» و «مشاورت» و «مشورت» به معنای استخراج رأی صحیح است، به اینکه آدمی در مواقعی که خودش در باره کاری رأی صحیح ندارد، به دیگری مراجعه کند و از او رأی صحیح بخواهد (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲: ۴۷۰). بنابر این از آیه شریفه استفاده می‌شود که کار شوری در مسائل زندگی و اهتمام به آن، از ویژگی‌های اهل ایمان بوده

و نظام اجتماعی مسلمانان، متکی بر اصل شور و مشورت است و استبداد به رأی و خودکامگی امری ناپسند و ناشایست برای جامعه دینی می‌باشد. با توجه به این آیه شریفه می‌توان گفت که شوری وجه تمایز گروه مسلمانان است و ایشان را از دیگران مستقل می‌گرداند. (ر.ک: هاشمی رفسنجانی، ۱۳۸۱: ۵۵۶/۱۶؛ سید قطب، ۱۳۸۶ هجری - ۱۹۶۷: ۲۹۹/۲۳)، از دیگر آیات شریفه قرآن کریم که به مسئله مشورت و نقش سازنده آن در استحکام نظام اجتماعی اشاره می‌کند سوره آل عمران آیه ۱۵۹ است که خداوند متعال خطاب به پیامبرش می‌فرماید: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» این آیه پس از جنگ احد نازل شد، جنگی که با مشورت مردم و به رأی اکثریت آنان - برخلاف نظر پیامبر - در کنار کوه احد واقع شد و تلفات سنگینی بر مسلمانان وارد کرد؛ در عین حال در این آیه روش پیامبر مورد تأیید و امضا قرار گرفته است که پیامبر با مردم در کارها مشورت کند و آن حضرت نیز «کثیر المشاره» بوده (عباس نژاد، ۱۳۸۴: ۳۹۹). قرآن کریم مشورت را نه تنها در امورات مدیریتی و اجتماعی مورد تأکید قرار می‌دهد بلکه در مورد باز داشتن کودک از شیر نیز می‌فرماید اگر قصد چنین کاری را داشتید حتماً قبلش مشورت و نظر خواهی کنید: «فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَنْ تَرَاضٍ مِنْهُمَا وَ تَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا...» (بقره/۲۳۳)؛ و اگر آن دو، (والدین) با رضایت و مشورت یکدیگر، بخواهند [کودک را زودتر] از شیر باز گیرند، پس هیچ گناهی بر آن دو نیست. از این آیه شریفه فهمیده می‌شود که از منظر اسلام در تصمیم‌گیری مشاوره و دوری از استبداد به رأی بسیار اهمیت داشته و حتی در مسئله از شیر گرفتن کودک نیز رضایت و مشورت را شرط دانسته است.

۴. جمع آوری گزینه‌ها

یکی از مراحل مهم در اخذ تصمیمات، سعی و تلاش در یافتن احصا و جمع آوری گزینه هاست. راه حل‌ها هرچه دقیقتر باشند بهتر است و مدیر با درایت و تیز هوشی و ابتکار و خلاقیت ممکن است راه حل جدید از میان آنها تولید کند. هدف و برابند مشورت نیز اطلاع و آگاهی از نظرات و جمع آوری راه حل‌های ممکن است که از سوی مشاوران مطرح می‌شود لذا وقتی که ملکه‌ی سبا با زیر مجموعه خود مشورت می‌کند آنان با توجه قدرت فیزیکی و جنگی که دارند پیشنهاد مقابله با سلیمان را می‌دهند ولی در عین حال تصمیم‌گیری نهایی را به ملکه واگذار می‌کنند. «قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةً وَ أَوْلُوا بِأَسِّ شَدِيدٍ وَ الْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ» (نمل/۳۳)؛ (اشراف) گفتند: «ما دارای نیروی کافی و قدرت جنگی فراوان هستیم، ولی تصمیم نهایی با توست؛ بین چه دستور می‌دهی!» «قوة» به معنای نیرو و نکره آمدنش بیانگر عظمت و گستردگی آن است در واقع درباریان اظهار آمادگی برای پذیرش هرگونه تصمیم‌گیری از سوی ملکه را اعلان کردند - و این حکایت از نفوذ عمیق ملکه سبا در درباریان و پذیرش تدبیر و قدرت فکری وی از سوی آنان دارد- و ملکه سبا نیز به حرف‌های آنان خوب گوش داد ولی از آنجا که فرضیات مطرح شده اطمینان بخش نبود و تصمیم‌گیری نهایی نیاز به اطلاعات بیشتری داشت با ارسال نامه و هدایایی برای حضرت سلیمان در صدد کسب اطلاعات افزونتر جهت اخذ تصمیم بهتر بر آمد.

۵. تجزیه و تحلیل گزینه‌های احصاشده

از آنجا که مدیر بعد از مشورت و شنیدن نظرات دیگران، ضمن جمع‌بندی آنها و تبیین ابعاد نا گفته و مجهول موضوع و ارائه گزینه‌های مختلف در باب مسئله و تجزیه

تحلیل آثار و لوازم هر یک، با جمع آوری مجموعه‌ای از اطلاعات دقیق‌تر به تصمیم‌گیری نهایی می‌پردازد (امیری، ۱۳۸۸: ۷۶). ملکه سبا نیز با وجود اینکه لشکریان خود را برای مقابله با سلیمان آماده دید ولی با توجه به دور اندیشی و آینده نگری که داشت جنگ نظامی را صلاح ندیده و شروع به تجزیه و تحلیل وضعیت به وجود آمده کرد و راه کارهای ارزنده‌ای ارائه نمود که موافقت همگان را به همراه داشت. ایشان گفت جنگ صلاح نیست چون پیامدها و تبعات خانم سوزی را به همراه دارد «قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَآهَهَا أَذْلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ» (نمل/۳۴)؛ لذا تصمیم گرفت که ابتدا هدیه‌ای بفرست تا اطلاعات خود را برای تصمیم‌گیری نهایی تکمیل کند «وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمِ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ» (نمل/۳۵)؛ این گونه تصمیم‌گیری از جانب ملکه سبا حکایت از کیاست و عدم تمایل وی به تسریع و پیشقدمی در جنگ دارد و علت عدم تمایلش نیز پی آمدهای شوم جنگ از قبیل: ویرانی شهرها، تباهی جامعه و ذلت عزتمندان و سلطه بیگانه گان بر کشور بوده است (ر.ک: هاشمی رفسنجانی، ۱۳۸۰: ۱۳/۳۱۶).

۶. انتخاب یک راه حل

لازمه مشورت و نظر خواهی از دیگران به معنای پذیرش و اعمال نظرات آنان نیست - ممکن است پذیرفته شده و در دستور کار قرار گیرند و ممکن است رد شده و هیچ - گونه بهایی داده نشوند همانطور که در داستان ملکه سبا ملاحظه شد که وی نظر دیگری غیر از نظرات پیشنهادی در جلسه را به اجراء گذاشت. قرآن کریم در باره انتخاب نظر دیگران می‌فرماید: «الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ» (زمر/۱۸)؛ از این آیه شریفه فهمیده می‌شود که انتخاب و

گزینش بهترین آراء و نظرات از ویژگی‌های منحصر بفرد خردمندان و ژرف اندیشان می‌باشد، (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴/۱۹/۴۱۲) علامه طباطبایی ره در ذیل آیه شریفه می-فرماید: بندگان خدا طبیعتاً و فطرتاً طالب حق و حقیقت‌اند به همین جهت هر چه بشنوند به آن گوش می‌دهند و این طور نیست که متابعت هوای نفس کنند و هر سخنی را به صرف شنیدن بدون تفکر و تدبیر رد کنند (طباطبایی، ۱۴۱۷: ۲۵۰/۱۷).

مفسرین اقوال دیگری نیز ذکر کرده‌اند که به نظر نگارنده بدون دلیل بوده و اطلاق آیه را تخصیص نمی‌زند و آنچه که از آیه شریفه تبادر می‌شود این است که بندگان خدا موظف‌اند در هنگام شنیدن اقوال و عقاید و نظرات دیگران بهترین شان را بر گزینند؛ بنابراین آیه تصریح دارد به اینکه نظر صحیح و درست از سوی هر صاحب مسلکی که ارائه می‌شود باید پذیرفته شود؛ لذا اگر در مقام مشورت و نظر خواهی زیر مجموعه مدیر اگر نظر صائبی ارائه دادند شخص مدیر ملزم به پذیرش و اعمال آن رأی می‌باشد.

۷. توکل بر خدا در اجراء راه حل انتخاب شده

یکی از عوامل اصلی و حیاتی در موفقیت برنامه‌ها، پیش بینی و میزان دقت و صحت آن می‌باشد؛ و چون با توجه به محدودیت‌ها، پیش بینیها و محاسبات در مورد آینده به صورت دقیقی صورت نمی‌گیرد و در نهایت، برنامه‌ها همواره با در صدی از خطا رو به رو هستند (پیروز، ۱۳۸۶/۴۷) خداوند متعال برای جلوگیری از این نگرانی‌ها بندگان را سفارش به توکل کرده است لذا در اندیشه قرآنی تصمیم‌گیری تنها با اتخاذ تصمیم پایان نمی‌پذیرد بلکه پس از اتخاذ تصمیم باید به حضرت حق توکل کرد زیرا آفریننده سببها و مسلط بر آنها اوست و اسباب با اراده او در سببیت کامل می‌گردند و تأثیر گذار می‌شوند و البته بدیهی است که توکل بر خدا به معنای عدم بررسی کامل جوانب امر و تلاش فکری و عملی خود و دیگران نیست _ شاهد این ادعا حکایت مردی است که

شتر خود را رها کرد و گفت: «به خدا توکل کردم» پیامبر گرامی در جوابش فرمود: «اعْقُلْهَا وَتَوَكَّلْ» (ابن بابویه، ۱۳۹۸: ۳۶۲)؛ بلکه به خاطر این است که با توکل علل و عواملی که سبب ضعف در تصمیم‌گیری می‌گردند مانند: تردید و دودلی، ترس و وحشت از نتایج تصمیمات، تسویف (کار امروز را به فردا انداختن)، عدم اعتماد به نفس، پیروی از وسواس و هوای نفس و احتیاط بیش از حد که با توکل بر نیروی بیکروان الهی از بین بروند. لذا امام باقر (ع) می‌فرماید: «مَنْ وَثِقَ بِاللَّهِ أَرَاهُ السُّرُورَ وَمَنْ تَوَكَّلَ عَلَيْهِ كَفَاهُ الْأُمُورَ» (اربلی، ۱۳۸۱: ۳۴۶/۲). کسی که به خدا اعتماد کند، سرور و خوشحالی را به او می‌نمایند و هرکس که بر خدا توکل نماید، خداوند کارهای او را کفایت می‌کند. با توجه به نقش مؤثر توکل در تصمیم‌گیری و رسیدن به مطلوب، خداوند متعال در آیات متعددی فرستاده‌اش را به توکل فرا خوانده است (آل عمران/۱۲۲-۱۵۹-۱۶۰؛ نساء/۸۱؛ مائده/۱۱-۲۳؛ اعراف/۸۹؛ انفال/۲-۴۹-۶۱ و...) از جمله در سوره آل عمران می‌فرماید: «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» (آل عمران/۱۵۹)؛ در موقع اتخاذ تصمیم‌نهایی باید قاطع بود، بنابراین پس از برگزاری مشاوره و روشن شدن نتیجه مشورت، باید هر گونه تردید و دودلی و آراء پراکنده را کنار زد و با قاطعیت تصمیم گرفت (و احتمال عدم موفقیت را با توکل بر خدا جبران کرد) و این همان چیزی است که در آیه فوق از آن تعبیر به عزم شده است و آن تصمیم قاطع می‌باشد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ۱۴۸/۳). نکته دیگر اینکه توکل سبب فراهم نمودن علل و اسباب روحی و معنوی می‌باشد زیرا فرض آن است که شخص متوکل علل و اسباب طبیعی برای رسیدن به هدف خود را فراهم ساخته است.

عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری

از آنجاکه تصمیمات افراد بر خواسته از عواملی نظیر: دانش، هوش، تجربه، احساسات، درایت، موقعیت، فرهنگ، ارزش‌ها و باورها و... است و هر یک از این عوامل به نحوی در تصمیم‌گیری فرد تأثیرگذار است، برای درک چگونگی اتخاذ یک تصمیم عواملی را که در این فرآیند مؤثر واقع می‌شوند از منظر دانش مدیریت و قرآن مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهیم.

۱. شخصیت فرد

یکی از عوامل مهم در تصمیم‌گیری شخصیت و ویژگی‌های افراد می‌باشد؛ زیرا انسان یا مصداق این آیه شریفه است که خداوند متعال می‌فرماید: «خُلِقَ الْإِنْسَانُ مِنْ عَجَلٍ...» (انبیاء/۳۷)؛ نوع انسان عجول آفریده شده و دوست دارد در کارها عجله کند (طبرسی، ۱۳۷۲: ۷۶۷) و یا اینکه با یاد و نام خدا به آرامش روحی روانی دست پیدا کرده است «...أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ» (رعد/۲۸)؛ و از هرگونه شتاب و شتاب‌زدگی اجتناب نموده و بلکه با سنجیدن تمام جوانب کار اقدام به انجام و یا ترک آن می‌کند؛ بنابراین قرار گرفتن در هر یک از این دو گروه منجر به اخذ تصمیمات متفاوت مدیران خواهد شد.

۲. اعتماد به نفس و قدرت تصمیم‌گیری

اینکه گفته‌اند افرادی که دارای اعتماد به نفس بالایی هستند از قدرت تصمیم‌گیری بالاتری برخوردار بوده و در شرایط بحرانی بهتر می‌توانند تصمیم بگیرند و یا اینکه گفته‌اند «اعتماد به نفس یک فضیلت اخلاقی مهم و موتور حرکتی انسان در زندگی فردی و اجتماعی اوست» به نظر نگارنده حرف درستی است ولی کدام اعتماد؟!

اعتمادی که اندیشمندان غربی و بعضی از نویسندگان ما در صدد ترویج آن بوده و کتاب‌ها و مقالات فراوانی را به خود اختصاص داده است یا اعتماد به نفسی که قرآن معرفی می‌کند آنچه که قرآن معرفی می‌کند اعتماد به نفس، فی نفسه نیست بلکه اعتماد به خدا و اتکال به او است که قدرت تصمیم‌گیری را بالا می‌برد و ارزش دارد و اگر اعتماد به خود را هم مؤثر می‌داند با توجه به جایگاه و عظمتی است که خودش به انسان عطا نموده است بنابراین اعتماد به نفس از منظر قرآن یعنی پی بردن به کرامت و ارزش نفس است (اسراء/۷۰) که سائر مخلوقات از این عطیه الهی بی‌بهره‌اند و همین ویژگی نیز سبب برتری او از سایرین شده و مقام خلیفه الهی (بقره/۳۰) را به خود اختصاص داده و مسجود ملائکه (بقره/۳۴) قرار گرفته است. با این نگاه انسان موحد تا آنجا که توان دارد تلاش می‌کند و مابقی را با اعتماد به حضرت حق به او واگذار می‌کند.

۳. نوع مشکل

سومین عاملی که در تصمیم‌گیری می‌تواند نقش داشته باشد نوع مشکل است برخی از مشکلات کوچک و پیش پا افتاده‌اند که با اندک تمرکز و بررسی جوانب حل می‌شوند اما برخی از مشکلات این چنین نیستند بلکه از صعوبت و پیچیدگی بیشتری برخوردار بوده و حل آن‌ها نیاز به اطلاعات تخصصی‌تر و علمی‌تری دارد و روند تصمیم‌گیری با کندی مواجه می‌شود. از باب نمونه در داستان حضرت یوسف (ع) یک وقت مشکل افتادن در چاه، زندگی با زن خودکامه‌ی لذت طلب یا قرار گرفتن پشت میله‌های زندان است و یک وقت دیگر بحران اقتصادی طاقت فرسا و خانم سوز که قحطی و گرسنگی را به همراه دارد یا تغییر فرهنگ‌سازمانی (که نتیجه آن از بین رفتن

فرهنگ الحادی و روی کار آمدن فرهنگ توحیدی باشد). تحت چنین شرایطی تصمیمات که مدیر اتخاذ می کند متفاوت خواهد بود و می توان گفت هیچ گاه تصمیم گیری برای مقاومت در برابر خواسته های حیوانی ملکه پادشاه با تصمیم گیری برای حل بحران و یا تغییر فرهنگ سازمانی یکسان نیست زیرا ممکن است انسان عابد و زاهد بتواند با زهد و تقوای که دارد زیر بار دسیسه های شهوانی زنان قرار نگیرد و خویشتن داری کند اما بدون تخصص و اطلاعات علمی نمی تواند بحران زدایی و تغییر فرهنگ سازمانی داشته باشد؛ بنابراین نوع مشکل در تصمیمات مؤثر خواهد.

۴. موقعیت اجتماعی و عوامل محیطی

در نظر داشته باشید که انسان بسته به اینکه در چه زمان و مکان زندگی می کند و با چه فرهنگ و باوری پرورش می یابد و با چه نوع انسان های در ارتباط است و جو حاکم بر سازمانی که در آن فعالیت می کند چگونه است همه و همه دست در دست هم می دهند و در نوع تصمیم گیری فرد تأثیر می گذارند؛ بنابراین از جمله عوامل محیطی مؤثر می توان عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری و اکولوژیکی و... را نام برد (حکیمی پور، ۱۳۷۶: ۳۹).

۵. دانش اطلاعات درباره مشکل یا موقعیت

اهمیت اطلاعات و یا نقش اطلاعات در تصمیم گیری مؤثر و کارآ، برای هر انسان خردمند واضح و روشن است اینکه می گویند بیش از هشتاد درصد کار روزانه مدیران صرف اطلاعات می شود و اطلاعات مبنای تمام فعالیت های یک سازمان است؛ زیرا بدون اطلاعات گام برداشتن در اکثر موارد فرد را با شکست در تصمیم گیری اشتباه مواجه می سازد سخن گزافی نیست. به عنوان مثال: تصمیم گیری در انتخاب رشته

تحصیلی اگر فرد شناخت کاملی نداشته باشد خیلی بعید است که رشته‌ای را که انتخاب می‌کند با سلايق و استعدادها و توانایی‌های او هم‌خوانی داشته باشد. اهمیت و کسب اطلاعات برای تصمیم‌گیری در آیات و روایات مورد تأکید و سفارش فراوان قرار گرفته است از جمله خداوند متعال در سوره اسراء آیه ۳۶ می‌فرماید: «وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا» (اسراء/۳۶) این آیه شریفه از پیروی و متابعت هر چیزی بدون علم و معرفت نهی می‌کند و چون مطلق و بدون قید و شرط است، پیروی و متابعت اعتقاد بدون علم و معرفت و همچنین عمل بدون علم و معرفت را شامل می‌شود (طباطبایی، ۱۴۱۷: ۹۲/۱۳)؛ بنابراین از این اطلاق دانسته می‌شود که انسان باید رفتار و گفتار و کردارش عالمانه و آگاهانه باشد زیرا آیه گویی چنین می‌گوید: جز آنچه را که علم به درستی آن داری نگو و جز آنچه را که به درستی آن یقین داری، انجام نده (تصمیم‌نگیر که انجامش دهی) و جز آنچه را که به صحت آن اطمینان داری، معتقد نباش و الا در غیر آن صورت مسئول خواهی بود (ر.ک: طبرسی، ۱۳۷۲: ۶۴۱/۶). در واقع آیه شریفه صراحت دارد در اینکه تصمیمات باید عالمانه و آگاهانه باشد.

۶. عوامل درون‌سازمانی

گاهی عوامل درون‌سازمانی نظیر کوچکی سازمانی، ساخت سازمانی، کنترل سازمانی، ارتباط سازمانی، نقش رهبری و نقش گروه‌ها (حکیمی پور، ۱۳۷۶: ۴۰) نیز در تصمیم‌گیری‌های مدیر دخالت می‌کنند اگر مدیر واقع‌بین نباشد و پیامدهای مثبت و منفی تصمیم خود را از قبل ارزیابی نکرده باشد نمی‌تواند تصمیمات مؤثر و کارآ اتخاذ کند.

۷. آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی

عاقبت‌اندیشی در تصمیم‌گیری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هر مسئول باید در تمام مراحل تصمیم‌گیری به فرجام تصمیم‌ها توجه داشته باشد و هر تصمیمی را در دنیای اجرا و ابلاغ ببیند و واکنش‌ها و تنش‌ها و نتایج مثبت و منفی آن را به‌خوبی درک نماید. (نبوی، ۱۳۷۷: ۲۵۷) پیامبر گرامی اسلام (ص) در این زمینه می‌فرمایند: «إِذَا هَمَمْتَ بِأَمْرٍ فَتَدَبَّرْ عَاقِبَتَهُ فَإِنَّ يَكُ خَيْرًا وَرُشْدًا فَاتَّبِعْهُ وَإِنْ يَكُ غِيًّا فَاجْتَنِبْهُ» (عاملی، ۱۴۰۹: ۲۸۲/۱۵)؛ هنگامی که به کاری تصمیم گرفتی، نسبت به عاقبت آن تدبیر کن. پس اگر کار خوب و پسندیده‌ای بود آن را انجام بده و اگر کار شر و نادرستی بود از آن دوری گزین. مدیران نباید تحت تأثیر نتایج زودگذر قرار گرفته و بر اساس کنش‌ها و واکنش‌های مقطعی و یا تعریف و تمجید و سخنان بی‌عمق بعضی از مردم تصمیم بگیرند؛ بلکه باید با ژرف‌نگری، آینده‌های دور را مورد توجه قرار دهند و در صورتی که نتایج مفید و روشن به نظر رسید، تصمیم بگیرند و در غیر آن از تصمیم‌گیری خودداری نمایند. آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی از جمله موضوعات کلیدی و اساسی است که در قرآن کریم بدان سفارش شده و هر کاری را که انسان می‌خواهد انجام دهد اولین تأکید قرآن این است که فایده، سود و منفعت اخروی آن چیست؟ به عبارت دیگر نگاه قرآن، نگاه عاقبت‌اندیشی است لذاست که می‌فرماید: «...وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ...» (حشر/۱۸)؛ هر شخص باید بنگرد که برای فردا چه چیزی پیش فرستاده است یعنی عاقبت کارهایش را بسنجد و صالح و طالح را مشخص کند چون این تدبیر و تفکر، ضامن می‌گردد که بیدار شود و موارد ضعف و مواضع نقض و جایگاه قصور و کوتاهی خود را بشناسد. (ر.ک: سید قطب، ۱۳۸۶: ۲۸ / ۴۷).

۸. بهره‌گیری از تجربه در تصمیم‌گیری

یکی از مسائل کلیدی در تصمیم‌گیری بهره‌گیری مناسب از تجارب گذشته است که سبب می‌شود اطلاعات بسیار ارزشمندی در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار گیرد و از این طریق میزان خطا و اشتباه خود را در تصمیم‌گیری کاهش دهد و این مهم در آیات و روایات بسیار مورد اهتمام جدی قرار گرفته است و می‌توان گفت تمام داستان‌های قرآن از آدم تا خاتم به این مسئله اشاره نموده‌اند اینکه خداوند متعال دستور به سیر و سیاحت در سرگذشت دیگر اقوام و ملت‌ها (لوط، فرعون، ثمود و دیگر ملت‌های که در آیات شریفه ذکر شده) می‌دهد و در پایان آیات می‌فرماید: «فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِيَ الْأَبْصَارِ» (حشر/۲) به خاطر این است که بشر با شناخت نقاط قوت و ضعف عوامل صعود سقوط آن‌ها را بشناسند و در زندگی خود اعمال کنند؛ بنابراین غرض از تاریخ آگاهی بر احوال گذشتگان است و فایده آن عبرت گرفتن از این احوال و گرفتن تجربه از راه وقوف بر دگرگونی‌های روزگار است تا از مضرات آن احتراز و از منافع آن‌ها استفاده شود. این علم چنان‌که گفته‌اند «عمر دوباره» است. (حاجی خلیفه، ۱۴۱۳ هـ - ج ۱، ص ۲۷۱) حضرت علی (ع) نیز در اهمیت تجربه و فایده بهره‌گیری از آن می‌فرماید: آن‌کس که تجربه‌ها را حفظ کند و به‌موقع از آن‌ها استفاده نماید کارهایش به نتیجه می‌رسد و نیز می‌فرماید؛ کسی که تجربه‌اش کم باشد گول می‌خورد و کسی که تجربه‌اش بسیار باشد کمتر فریب می‌خورد. (آمدی، ۱۳۶۶: ۴۴۴).

دام‌های تصمیم‌گیری

به‌طور کلی نقاط کور و تاریک و دام‌های خطرناک در زندگی انسان وجود دارد و کسی هم نمی‌تواند این را انکار کند اما منشأ پیدایش این نقاط کور یا این دام‌ها و

لغزشگاه‌ها چه بوده و از کجا پیداشده است؟ برخی از آنان بر می‌گردد به محدودیت‌های که انسان با آن‌ها آفریده شده است مثل عدم اطلاع از آینده و برخی دیگر نیز بر می‌گردد به پیروی از هوس‌های نفسانی که منجر به محدودیت‌های بسیار فراوانی گشته است از آن جمله: استعلای شیطان بر وی. غرض آنکه انسان همراه با محدودیت‌های زیادی زندگی می‌کند ولی در صورت اراده و تلاش می‌تواند بر بسیاری از این محدودیت‌ها فائق آید و خود را از دام‌ها و لغزشگاه‌ها نجات دهد.

در این قسمت از تحقیق سعی می‌شود به برخی از اشتباهات که بین اکثر انسان‌ها مشترک است و در تصمیم‌گیری گرفتار آن‌ها می‌شوند اشاره شود. ادوارد روسو و پل شومیکر در کتاب معروف و مشهور خود تحت عنوان «دام‌های تصمیم‌گیری» برخی از آن‌ها را فهرست کرده‌اند.

۱. عدم بررسی و ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری
۲. عدم توجه به نتایج ناشی از تصمیم‌گیری‌های قبلی و نداشتن یادگیری
۳. تفسیر نادرست از نتایج تصمیمات گذشته
۴. عکس‌العمل شدید نشان دادن به جای استفاده از روش‌های ساختار مند
۵. اعتماد به نفس بیش از حد به قضاوت‌های شهودی و انواع میان‌برهای ذهنی
۶. اعتماد به نفس بیش از حد در مورد توانایی قضاوت خود. (عظیمی، ۱۳۹۱: ۱۰)
۷. قرآن کریم علاوه بر موارد مذکور که آن‌ها را تأیید می‌کند عوامل دیگری را نیز بر می‌شمارد که به‌عنوان نمونه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

۸. تکبر

تکبر و خود برتر بینی و خودرأیی از مهم‌ترین دام‌هایی است که شیطان برای انسان در نظر گرفته است و این صفت ناپسند باعث می‌شود که دارنده آن نتواند در

تصمیم‌گیری حقایق را خوب بشناسد؛ لذا موجب ضعف در تصمیم‌گیری وی می‌گردد (ر.ک: نحل/۲۹؛ زمر/۶۰-۷۲؛ غافر/۵۶-۷۶؛ نحل/۲۳؛ نساء/۱۷۳؛ لقمان/۱۸؛ حدید/۲۳). دلیل‌اش هم این است که این صفت رذیله دارنده‌اش را مستغنی از مشورت و راهنمایی دیگران دانسته و نمی‌گذارد که حقایق را خوب بشناسد و کاستی‌ها و ضعف‌های خود را درک کند. آیات یادشده نیز اشاره دارند به اینکه مستکبرین چون نتوانسته‌اند واقعیت‌ها را بشناسند و بر اساس آن‌ها صلاح و فلاح خود را انتخاب کنند تصمیمات غلط و غیر معقول اتخاذ کرده‌اند.

۹. ترس و وحشت از نتایج تصمیم‌ها

ترس معیار ضعف مدیر در تصمیم‌گیری است مدیر ترسو آغاز و پایان کارهایش نافرجام است و نمی‌تواند تصمیمات صحیح اتخاذ کند البته اینکه گفته می‌شود ترس، مراد ترس از دیگران است (انعام/۸۰؛ آل‌عمران/۵۱-۱۷۵؛ انفال/۶؛ بقره/۱۵۵) شما ملاحظه بفرمایید وقتی که قوم حضرت ابراهیم (ع) با او به بحث و جدل پرداختند و او را تهدید کردند چه عکس‌العملی نشان داد، ایشان در جواب قومش فرمود من تصمیم خودم را گرفته‌ام و از آنچه که شما شریک خداوند متعال قرار می‌دهید هیچ ترسی هم ندارم؛ یعنی ایشان با قاطعیت تمام تصمیم خود را گرفته است لذا قرآن کریم یکی از صفات حسنه اولیای الهی را عدم ترس و خوف از دیگران معرفی می‌کند (یونس/۶۳).

و این بهترین نقطه قوت یک مدیر است؛ اما متأسفانه خیلی از مدیران هستند به خاطر ترس و خوف از دیگران (بالا دسته‌ها) تصمیمات درست را رها می‌کنند و این می‌تواند بدترین دام برای مدیر در تصمیم‌گیری باشد.

۱۰. حرص

از آنجاکه ریشه بسیاری از ناهنجاری‌ها و ناملایمات در جامعه حرص و طمع و بخل است که منشأ آن دو نیز از جهل و نادانی در حوزه نظر و عمل به وجود می‌آید می‌توان گفت یکی از لغزشگاه‌های اساسی در زندگی انسان نیز می‌باشند؛ زیرا انسان با وجود آن صفات رذیله نمی‌تواند دیگر دور اندیش و عمق نگر باشد فقط ظواهر را می‌بیند و به ظواهر نیز بسنده می‌کند؛ لذا انسان حریص نمی‌تواند تصمیمات مؤثر و کارآ که سعادت آن را تأمین بکند اتخاذ نماید (بقره/۹۶-۲۰۰؛ اعراف/۱۷۶؛ جمعه/۱۱).

۱۱. تعصب

یکی دیگر از دام‌های تصمیم‌گیری، پیروی کورکورانه (تعصب، لجاجت) از عقاید، افکار و باورهای غلط است شهید مطهری ره در این باره می‌گوید: قرآن اساسش بر مذمت کسانی است که اسیر تقلید و پیروی از آباء و گذشتگان هستند و تعقل و فکر نمی‌کنند تا خودشان را از این اسارت آزاد بکنند (مطهری، ۱۳۹۰/۳۶). در مذمت تعصب، جمود فکری و پیروی بی‌خردانه از نیاکان آیات فراوانی وجود دارد (ر.ک: (نوح/۲۳-۷؛ اعراف/۷۰؛ انبیاء/۵۲-۵۳؛ شعراء/۷۲-۷۴؛ یونس/۷۸؛ بقره/۱۱۳؛ زخرف/۲۳؛ صافات/۳۶)؛ از آن جمله خداوند متعال در سوره بقره آیه ۱۷۰ «وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْ لَوْ كَانُوا آبَاءَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ» همچنین در سوره زخرف آیه ۲۳ «وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِنْ نَذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِمْ مُقْتَدُونَ» هر دو آیه شریفه دنبال‌روی کورکورانه و پیروی از بی‌خردان و هدایت نیافتگان و تقلید از آنان را یک امری ناروا و نکوهیده دانسته، چراغ هدایت عقل و فکر را معرفی می‌کند و در ضمن این نکته را نیز می‌فهماند که تقلید و پیروی از هدایت یافتگان و اندیشمندان،

ناروانیست. از روایات فراوانی که درباره تعصب مذموم وجود دارد تنها به یک روایت از فرمایشات حضرت علی (ع) در نهج البلاغه اکتفا می‌شود؛ که فرموده‌اند: «فَأَطْفُوا مَا كَمَنَّ فِي قُلُوبِكُمْ مِنْ نِيرَانِ الْعَصِيَّةِ وَ أَحْقَادِ الْجَاهِلِيَّةِ فَإِنَّمَا تِلْكَ الْحَمِيَّةُ تَكُونُ فِي الْمُسْلِمِ مِنْ خَطَرَاتِ الشَّيْطَانِ وَ نَخَوَاتِهِ وَ نَزَعَاتِهِ وَ نَفَثَاتِهِ» (نهج البلاغه، خطبه قاصعه) شراره‌های تعصب و کینه‌های جاهلیت را که در قلب شما پنهان شده است، خاموش سازید که این نخوت و تعصب ناروا در مسلمان از القائنات و خودخواهی‌ها و فساد و وسوسه‌های شیطان است؛ بنابراین می‌توان گفت تعصب و جمود فکری سبب رکود و سقوط در تصمیم‌گیری خواهد شد.

۱۲. سعه‌صدر

شاه‌رگ موفقیت در کارهای اجتماعی داشتن سعه‌صدر یعنی داشتن ظرفیت کافی و وافی در برخورد با مسائل گوناگون است مدبری که از این ابزار بی‌بهره باشد نمی‌تواند در تصمیم‌گیری‌های خود گره‌های مشکلات را با تسلط و اطمینان خاطر بگشاید و سعه‌صدر در قرآن کریم مورد تأکید فراوان قرار گرفته است که به‌عنوان نمونه به چند مورد اشاره می‌شود: خداوند متعال در آیات یک تا چهار سوره انشراح به سعه‌صدر اشاره داشته و می‌فرماید: «أَلَمْ تَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ* وَوَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ* أَلَّذِي أَنْقَضَ ظَهْرَكَ* وَرَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ» آیا برای تو سینه‌ات را نگشاده‌ایم و بار گران‌ت را از [دوش] تو برداشتیم، [باری] که [گویی] پشت تو را شکست و نامت را برای تو بلند گردانیدیم. آیا سینه تو را برایت گشاده نساختیم و بار سنگین (گناه) تو را از تو فرونهادیم؟! همان باری) که پشتت را بشکسته بود؛ و یادمان تو را برایت بلند (آوازه) کردی همچنین، خداوند متعال در آیات ۲۵ تا ۲۸ سوره طه از قول حضرت موسی (ص) آنگاه که خداوند به وی دستور داد به‌سوی فرعون برود، فرموده است: «رَبِّ اشْرَحْ

لِي صَدْرِي * وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي * وَأَحْلِلْ عُقْدَةَ مِّن لِّسَانِي * يَقْتَهُوا قَوْلِي» (موسی) گفت: «پروردگارا! سینه‌ام را برایم بگشا و کارم را برایم آسان گردان و گره از زبانم بگشای تا سخن مرا به طور عمیق بفهمند. همچنین، در آیه ۱۳ سوره شعرا آورده است: «وَيَضِيقُ صَدْرِي وَكَأ يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْهُ إِلَيَّ هَارُونَ» و سینه‌ام تنگ می‌گردد و زبانم باز نمی‌شود پس به سوی هارون بفرست.

از مجموع مطالب ذکر شده در این چند صفحه تحت عنوان «دام‌های تصمیم‌گیری» این نتیجه به دست می‌آید که تصمیم‌گیری با موانعی مواجهه است که بدون اطلاع و آگاهی از آنان مدیر نمی‌تواند تصمیم مؤثر و کارآ اتخاذ نماید.

نتیجه

این مقاله به بررسی نظریه تصمیم‌گیری از منظر قرآن کریم پرداخته است و با تکیه بر آیات قرآن، منابع تفسیری و با بهره‌گیری از ادبیات مدیریتی نکات ارزشمند و مفیدی پیرامون نظریه تصمیم‌گیری از منظر قرآن استخراج گردیده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که قرآن کریم مسئله تصمیم‌گیری را از جمله مسائل اساسی و کلیدی حیات بشری دانسته و برای آن فرایند چند مرحله‌ای از قبیل عقلانیت و حق‌پذیری، ظرفیت و شرح صدر، مشاوره جوایی و نظرخواهی برای شناخت عمیق‌تر مسئله، جمع‌آوری گزینه‌ها، تجزیه و تحلیل گزینه‌های احصا شده، انتخاب یک راه‌حل و در پایان توکل بر خدا در اجراء راه‌حل انتخاب‌شده، ذکر می‌نماید. همچنین به برخی از عوامل مؤثر که نقش محوری در اتخاذ تصمیمات مؤثر و کارآ دارند اشاره می‌کند که عبارت‌اند از: شخصیت فرد، اعتماد به نفس و قدرت تصمیم‌گیری، نوع مشکل، موقعیت اجتماعی و عوامل محیطی، دانش اطلاعات درباره مشکل یا موقعیت، عوامل درون‌سازمانی،

آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی، بهره‌گیری از تجربه در تصمیم‌گیری. اما درباره دام‌های تصمیم‌گیری علاوه بر اینکه نظریات دانش را می‌پذیرد موارد چند نیز به آن اضافه می‌کند همانند: تکبر، ترس و وحشت از نتایج تصمیم‌ها، حرص، تعصب، سعه‌صدر.

منابع

- قرآن، ترجمه رضایی اصفهانی، محمدعلی و همکاران (۱۳۸۳ ش)، قم، موسسه تحقیقاتی فرهنگی دارالذکر.
- ابن بابویه، محمد بن علی، (۱۳۹۸ ق)، التوحید (للسدوق)، قم، جامعه مدرسین، اربلی، علی بن عیسی، (۱۳۸۱ ق)، کشف الغمّه فی معرفه الأئمّه (ط- القدیمة)، تبریز، ج ۲.
- استیفن پی. رابینز و دیوید ای، دی سنزو، (۱۳۸۷)، مبانی مدیریت، ترجمه دکتر سعید محمد اعرابی، محمد علی حمید رفیعی و بهرزو اسراری ارشاد، تهران، دفتر پژوهشای فرهنگی. چاپ هفتم.
- امیری، علی نقی، تصمیم گیری، (۱۳۸۸)، رهبری و ارتباطات اثربخش در قرآن بر اساس داستان سلیمان و ملکه سبأ، تهران، بنیاد پژوهش های قرآنی حوزه و دانشگاه، قرآن و مدیریت.
- پاریزی، مهدی ایران نژاد و پرویز ساسان گهر، (۱۳۷۵)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات، مؤسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. چاپ سوم.
- پیروز، علی آقا (۱۳۸۶)، ابوطالب خدمتی، عباس شفیعی، سید محمود بهشتی نژاد، مدیریت در اسلام، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ پنجم.
- تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۶۶)، تصنیف غررالحکم و درر الکلم، قم، دفتر تبلیغات
- حاجی خلیفه، مصطفی افندی، (ملا کاتب جلبی)، (۱۹۴۳ م)، (۱۴۱۳ هـ)، کشف الظنون عن اسامی الکتب و الفنون، بیروت، دارالحیاء التراث العربی، ج ۱.

- حر عاملی، محمد بن حسن (۱۴۰۹ ق)، وسائل الشیعه، قم، مؤسسه آل‌البیت علیهم‌السلام، ج ۱۵.
- حکیمی پور، ابوالقاسم، (۱۳۷۶)، تصمیم‌گیری در مدیریت کاربرد فرضیه زنجیره‌های مارکوف در تصمیم‌گیری مدیریت، مشهد، آستان قدس رضوی، مؤسسه چاپ و انتشارات، چاپ اول.
- حمیدی زاده، محمدرضا، (۱۳۷۸)، تصمیم‌گیری نوین، تهران، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی، چاپ اول.
- راغب اصفهانی حسین بن محمد (۱۴۱۲ ق)، المفردات فی غریب القرآن، دمشق بیروت، دارالعلم الدار الشامیه.
- رضائیان، علی، (۱۳۹۲) مبانی سازمان و مدیریت، چاپ شانزدهم، تهران، سمت. سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۲)، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- سید قطب، (۱۳۸۶ هـ-۱۹۶۷ م)، فی ضلال القرآن، بیروت-لبنان، احیاء التراث العربی، چاپ پنجم، ج ۲۸.
- طباطبایی، سید محمد حسین (۱۴۱۷ ق)، المیزان فی تفسیر القرآن، قم: دفتر انتشارات اسلامی جامعه‌ی مدرسین حوزه علمیه قم، ج ۱۷.
- طبرسی فضل بن حسن (۱۳۷۲ ش)، مجمع‌البیان فی تفسیر القرآن، تهران، انتشارات ناصر خسرو، ج ۷.
- عباس نژاد، محسن، قرآن، مدیریت و علوم سیاسی، (۱۳۸۴)، بنیاد پژوهش‌های قرآنی حوزه و دانشگاه مشهد.

- عظیمی، سید حمیدرضا، (۱۳۹۱)، ۳۰ اصل کلیدی در تصمیم‌گیری، منتشر شده در پایگاه اطلاع‌رسانی صنعت.
- علوی، علی، (۱۳۸۶)، درآمدی بر تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ اسلامی بر تصمیم‌گیری، اندیشه مدیریت، ش ۱، ۳۵ - ۵۸.
- فاضلی، خلیل‌الله، (۱۳۷۱)، سیاست‌گذاری در نظام رهبری و مدیریت اسلامی از دیدگاه عقل و وحی. فصلنامه مدیریت دولتی، ش ۹.
- قاسمی، بهروز، تئوریهای رفتار سازمانی، انتشارات هیأت، چاپ محمدزاده. به نقل از مدیریت، استونر جیمز و فریمن، ادوارد، اعرابی، سید محمد و پارسائیان، علی (مترجمان)، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ اول.
- مطهری، مرتضی، (۱۳۹۰)، تعلیم و تربیت در اسلام، تهران، صدرا.
- مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۷۴ ش)، تفسیر نمونه، تهران، دار الکتب الإسلامیه.
- موسوی، سید حسن، (۱۳۷۱)، مدیریت کیوسی، رمز پیروزی ژاپن، تهران، دنیا.
- نبوی، محمدحسن، (۱۳۷۷)، مدیریت اسلامی، قم، مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی، چهارم.
- وی ریچ، هاینز، کونتز، هرولد، اصول مدیریت (چشم‌انداز جهانی) مترجم، علی پارسائیان، تهران، ترمه. چاپ رسام.
- هاشمی رفسنجانی، اکبر و جمعی از محققان مرکز فرهنگ و معارف قرآن، (۱۳۸۱)، تفسیر راهنما، قم، بوستان کتاب قم (انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم)، دوم.