

به نام خدا

# تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی با تکیه بر آیات و روایات و مکتب شهید سلیمانی

مؤلف :

لیلا گرامی

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

[chaponashr.ir](http://chaponashr.ir)

سرشناسه: گرامی، لیلا، ۱۳۵۵-  
عنوان و نام پدیدآور: تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی با تکیه بر آیات و روایات و مکتب شهید سلیمانی / مولف لیلا گرامی.  
مشخصات نشر: ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.  
مشخصات ظاهری: ۱۰۸ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۸۲۳-۰  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
یادداشت: کتابنامه: ص ۱۰۸-۱۰۵.  
موضوع: تصمیم‌گیری - مدیریت اسلامی- آیات و روایات - مکتب شهید سلیمانی  
رده بندی کنگره: RJ۵۱۹  
رده بندی دیویی: ۶۱۸/۹۳۰۲  
شماره کتابشناسی ملی: ۹۵۷۶۹۴۰  
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی با تکیه بر آیات و روایات و مکتب شهید سلیمانی  
مولف: لیلا گرامی

ناشر: ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)

صفحه‌آرایی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

چاپ: زیرجد

قیمت: ۹۸۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۸۲۳-۰

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



انتشارات ارسطو



چاپ و نشر ایران  
Chaponashr.ir

## فهرست مطالب

|         |  |
|---------|--|
| ۷.....  | مقدمه  |
| ۹.....  | فصل اول: کلیات   |
| ۹.....  | مفهوم تصمیم‌گیری در مدیریت                               |
| ۱۰..... | تصمیم‌گیری در مدیریت و اهمیت آن                          |
| ۱۱..... | سیره تصمیم‌گیری اهل بیت در احادیث و روایات               |
| ۱۳..... | شیوه مدیریتی شهید سلیمانی                                |
| ۱۴..... | شاخص‌های مدیریتی شهید سلیمانی                            |
| ۲۲..... | اهمیت موضوع  |
| ۲۵..... | فصل دوم: مبانی نظری                                      |
| ۲۵..... | مفهوم تصمیم‌گیری در مدیریت                               |
| ۲۸..... | اهمیت تصمیم‌گیری در مدیریت                               |
| ۳۱..... | انواع تصمیم‌گیری در مدیریت                               |
| ۳۱..... | تصمیم‌گیری فردی  |
| ۳۲..... | تصمیم‌گیری گروهی   |
| ۳۳..... | تصمیم‌گیری عقلانی  |
| ۳۴..... | تصمیم‌گیری وابستگی                                       |
| ۳۴..... | ویژگی‌های تصمیم‌گیری در مدیریت                           |
| ۳۵..... | معیارهای فنی تصمیم‌گیری در مدیریت                        |
| ۳۷..... | فصل سوم: بررسی مبانی قرآنی و عقلانی تصمیم‌گیری در مدیریت |
| ۳۷..... | نظریه تصمیم‌گیری در قرآن کریم                            |
| ۳۹..... | نیم‌نگاهی به سیر تطور نظریه تصمیم‌گیری                   |

|    |  |
|----|--|
| ۴۶ | تعاریف تصمیم‌گیری  |
| ۴۷ | مراحل فرآیند تصمیم‌گیری  |
| ۵۱ | عقلانیت قرآنی و ارتقای سلامت تصمیمات مدیران                        |
| ۵۷ | فصل چهارم: بررسی شیوه مدیریتی شهید سلیمانی                         |
| ۵۸ | اثر بخشی و کارآیی در مدیریت شهید حاج قاسم سلیمانی                  |
| ۶۰ | شاخص‌های مدیریتی شهید سلیمانی                                      |
| ۶۳ | بهره سخن   |
| ۶۳ | مؤلفه‌های سبک مدیریتی شهید سلیمانی                                 |
| ۶۵ | دیدگاه حاج قاسم نسبت به مدیریت                                     |
| ۶۸ | اشاره‌هایی به سبک مدیریتی و فرماندهی سردار سپهبد شهید قاسم سلیمانی |
| ۶۹ | اهمیت نیروی انسانی ماهر در توسعه تشکیلات سازمانی                   |
| ۷۱ | نقش آموزش در تربیت فرمانده و موفقیت سازمان                         |
| ۷۳ | نقش معنویت سازمانی در تاب‌آوری و عملکرد مطلوب نیروی انسانی         |
| ۸۴ | مدیریت استراتژیک   |
| ۸۶ | آثار مثبت و ارزشمند مدیریت جهادی و دستاوردهای مکتب شهید سلیمانی    |
| ۸۸ | تفاوت مدیریت جهادی و مدیریت غربی                                   |
| ۸۹ | مبانی فکری شهید سلیمانی  |
| ۹۱ | مبانی عملی شهید سلیمانی  |
| ۹۳ | اصول رفتاری شهید سلیمانی در مدیریت                                 |
| ۹۴ | تفکر عمیق و قاطعیت شهید سلیمانی در تصمیم‌گیری                      |
| ۹۵ | فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات                                   |
| ۹۵ | بحث  |

نتیجه گیری ..... ۹۷

پیشنهادات ..... ۱۰۲

منابع و مأخذ ..... ۱۰۵



## مقدمه

تصمیم ممکن است توسط یک فرد به تنهایی گرفته شود و یا توسط گروهی از مدیران که با هم کار می کنند اتخاذ گردد. گاهی شخص تصمیم گیر براساس اطلاعاتی که توسط دانشگاه ها و یا مؤسسات تحقیقاتی برایش تهیه شده اقدام

می کند که در این حالت ممکن است این اطلاعات از نقطه نظر خاصی تهیه و تنظیم شده باشد که موضوع و مسأله مورد تصمیم گیری را به طور تمام و کمال نپوشاند. برای استفاده از این نوع اطلاعات در الگوی عقلایی، می باید اطلاعات کامل، قابل درک و فهم، مربوط و قابل دسترسی باشد و در زمان مناسب و به شکل صحیح در اختیار تصمیم گیرنده قرار گیرد.

مسأله‌ی تصمیم‌گیری در بسیاری از امور چه شخصی و چه غیر شخصی (جامعه) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

انسان چه در ساحت فردی و چه ساحت اجتماعی و چه در عالیترین سطح یعنی حاکمیت، نیازمند الگو است. زندگی پربار شهید سلیمانی در ابعاد مختلف فردی و اجتماعی می‌تواند یک الگوی معاصر برای مدیریت متعهد و متخصص برای مدیران کشور و جهان اسلام باشد و باید ابعاد مختلف شیوه رفتاری ایشان برای نسل جدید تبیین شود.

اگر بخواهیم الگو بگیریم، اولاً باید الگو در دسترس باشد؛ ثانیاً این الگو باید در مسیر الگوی حسنه باشد که همان اسلام و مسیر پیامبر است. پس ما در این مقاله، "سردار شهید حاج قاسم سلیمانی" را به مثابه یک الگو در مسیر اسوه حسنه یعنی پیامبر اسلام می‌بینیم. البته وجه شخصی و زندگی خصوصی و رفتارهای خود ایشان می‌تواند در ساحت فردی برای ما بسیار درس‌آموز باشد؛ ولی ما در اینجا به این وجه شخصیت شهید بزرگوار نمی‌پردازیم. مطلبی که محور این نوشته است، الگوی مدیریتی سردار سلیمانی است. به نظر من، نکات بی‌شماری در این وجه شخصیتی ایشان وجود دارد که باید مورد بررسی قرار بگیرد.





## فصل اول: کلیات

### مفهوم تصمیم‌گیری در مدیریت

در اصطلاح تخصصی، تصمیم‌گیری جوهره علم مدیریت معرفی، و تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است همچنین نظریه پردازان بزرگی چون سایمون و پیتر دراگر، مدیریت را با تصمیم‌گیری مساوی دانسته اند از سوی دیگر باید تأکید کرد که هر تصمیمی تحت تأثیر - و یا حتی نتیجه مستقیم - اعتقادات و تفکرات تصمیم‌گیرنده است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۹).

تصمیم‌گیری عبارتست از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف. از نظر هربرت سایمون مدیریت و تصمیم‌گیری دو واژه هم‌معنی و مترادف می‌باشند. برای نیل به هدف، تصمیم‌گیری لازم است و تصمیم‌گیر می‌باید از میان استراتژی‌های موجود یکی را انتخاب کند و بکار گیرد (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۳ و ۱۳۹۴: ۱۰۸ و ۱۰۹). تصمیم‌گیری به عنوان اولین وظیفه مدیر در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که برخی صاحب‌نظران سازمان را شبکه تصمیم، و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند (الوانی، ۱۳۸۵)

## تصمیم‌گیری در مدیریت و اهمیت آن

به نظر هربرت سایمون، تصمیم‌گیری جوهر اصلی مدیریت است و حتی می‌توان مدیریت را مترادف با آن دانست. وی نظریه تصمیم‌گیری خود را تحت عنوان «مدیر به عنوان تصمیم‌گیرنده» ارائه نمود. به نظر او تصمیم‌گیرنده فردی است که در تقاطع راه‌ها، در لحظه انتخاب، آماده است که در یکی از مسیرها پا گذارد. اگر مدیریت را مترادف با تصمیم‌گیری بدانیم، دیگر انتخاب تنها یک راه از راه‌های دیگر تصمیم‌گیری نیست، بلکه عنوان تصمیم‌گیری به کل فرآیند اطلاق می‌شود. لذا مدیریت در نهایت همان تصمیم‌گیری است و مهارت لازم برای مدیرهمان مهارت تصمیم‌گیری می‌باشد.

- دانش مدیریت که به صورت مجموعه‌ای از نظریه‌های مربوط به شناخت سازمان، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نوآوری، نظارت و غیره جلوه می‌کند، در عمل به شکل تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر تمام وظایف مدیریت در قالب نوعی از تصمیم‌گیری حل مشکل از قوه به فعل در می‌آید.

- از دیدگاه فلسفی، فلسفه تصمیم‌گیری همان فلسفه مدیریت است. اگر فلسفه را به مفهوم عام، کوششی برای رسیدن به روشنایی، دانستن، تجسس و کنجکاوی در عمق زندگی و یافتن راهی برای بهتر زیستن انسان بدانیم، فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری نیز همین هدف را در مقایسه مشخص‌تر و سازمان‌یافته‌تر دنبال می‌کند.

- برنامه ریزی به صورت روشن یک فرآیند تصمیم گیری است. فرآیندی که شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر و قبل از نیاز به اجرای آنها می باشد، با توجه به این اعتقاد است که بدون اقدام عملی، احتمال وقوع وضعیت مطلوب در آینده وجود ندارد و در صورت اقدام، احتمال رسیدن به نتایج مورد نظر افزایش می یابد.

تصمیم ممکن است توسط یک فرد به تنهایی گرفته شود و یا توسط گروهی از مدیران که با هم کار می کنند اتخاذ گردد. گاهی شخص تصمیم گیر براساس اطلاعاتی که توسط دانشگاه ها و یا مؤسسات تحقیقاتی برایش تهیه شده اقدام می کند که در این حالت ممکن است این اطلاعات از نقطه نظر خاصی تهیه و تنظیم شده باشد که موضوع و مسأله مورد تصمیم گیری را به طور تمام و کمال نپوشاند. برای استفاده از این نوع اطلاعات در الگوی عقلایی، می باید اطلاعات کامل، قابل درک و فهم، مربوط و قابل دسترسی باشد و در زمان مناسب و به شکل صحیح در اختیار تصمیم گیرنده قرار گیرد.

### سیره تصمیم گیری اهل بیت در احادیث و روایات

مسأله‌ی تصمیم‌گیری در بسیاری از امور چه شخصی و چه غیر شخصی (جامعه) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این اهمیت زمانی بروز می‌یابد که شخص تصمیم‌گیرنده در جایگاه یک مدیر قرار داشته باشد. در سیره‌ی مدیریتی پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) موارد متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد، ایشان نیز چنین بود.

امام علی علیه السلام - در وصف پیامبر صلی الله علیه و آله - فرمود :

قائماً بامرکَ ، مُستوفِراً فی مَرَضَاتِکَ ، غَیْرَ ناکِلٍ عَن قُدُمٍ ، و لا واهٍ فی عَزمٍ .

برپا دارنده کار و فرمان تو بود و شتابنده در تحصیل رضایت تو، بی آن که از پیشروی بترسد و عقب بنشیند و در عزم و تصمیمش سستی نشان دهد.

امام علی علیه السلام - در وصف فرشتگان - فرمود :

و لا تعدو علی عَزیمَهِ جِدِّهِمْ بِلَادَةَ الغَفَلَاتِ ، و لا تَنَتَضِلُّ فی هِمَمِهِم خَدَائِعُ الشَّهَوَاتِ .

سستی ناشی از غفلت‌ها بر تصمیم آنها به کوشش [در عبادت] چیره نگردد و تیرهای خدعه آلود شهوتها و خواهشهای نفسانی، همتهای آنان را آماج خود قرار ندهد.

امام علی علیه السلام :

فَتَدَاوَوْا مِن دَاءِ الفَتْرِهَةِ فی قَلْبِکَ بَعَزِیمَهِ ، و مِن کَرَى الغَفْلَةِ فی نَاطِرِکَ بِیقِظَةٍ .

بیماری سستی دل خود را با تصمیم قوی درمان کن و خواب غفلت دیده بصیرتت را با بیداری.

امام علی علیه السلام :

و لا تَجْتَمِعُ عَزِیمَتهُ و ولیمَتهُ ، ما أنقَضَ النُّومَ لِغَرائِمِ الیَومِ ، و أمحی الظُّلَمَ لِتَذاکِیرِ الهمَمِ ! .

عزم و تصمیم [برای رسیدن به کمالات و مقامات عالی] با سوز چرانی (راحت طلبی) سازگار نیست. چه بسیار خوابهای شبانگاهی که تصمیمات روز را بر هم زده و چه بسیار تاریکیهایی که یاد همتهای بلند را از خاطره‌ها زدوده است!

ما در منابع اسلامی مختلف شاهد صحنه نهاده شدن بر «الگو» هستیم. مشخصاً، در قرآن کریم می‌خوانیم: «لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا»؛ یعنی اگر شما الگو می‌خواهید، پیامبر الگوی کاملی برای شماست؛ اما آیا همه ما باید پیامبر عظیم‌الشأن اسلام را الگوی خودمان قرار دهیم تا به آن قرب و سعادت الهی دست پیدا کنیم یا خیر؟ داشتن اسوه حسنه‌ای به نام پیامبر رحمت یک اصل است و کسی نمی‌تواند آن را نفی کند؛ چراکه فرموده قرآن است و قابل نفی نیست، ولی باید توجه داشته باشیم که «پیامبر اوج قله الگوهاست». ایشان سنگ محک تمام اسوه‌هاست و باید اسوه همه ما چه در ساحت فردی‌مان، چه در ساحت اجتماعی‌مان و چه در ساحت حاکمیتی‌مان باشند؛ اما این مقام باید به صورت تدریجی حاصل شود. هیچ‌کس از ما انتظار ندارد که در طرفه‌العینی به این قله برسیم. باید در مسیر قله افرادی را ببینیم و الگوهای داشته باشیم تا بتوانیم به آن قله نزدیک شویم.

### شیوه مدیریتی شهید سلیمانی

در مسیر رسیدن به قله اسوه‌ها (رسول گرامی اسلام)، علما، عرفا، سلکا و شهدا قرار دارند. سردار سلیمانی، یکی از توقفگاه‌های درخشان در مسیر رسیدن به الگوی عالی پیامبر رحمت است. او یکی از اسوه‌های ثانوی مهم در مسیر قله اسوگی (پیامبر) است. در واقع، سردار شهید حاج قاسم سلیمانی به‌مثابه یک الگو در مسیر الگو و اسوه حسنه (پیامبر اسلام) است. البته وجه شخصی و زندگی خصوصی و رفتارهای خود ایشان می‌تواند در

ساحت فردی برای ما بسیار درس‌آموز باشد، ولی ما در اینجا به این وجه شخصیت شهید بزرگوار نمی‌پردازیم. مطلبی که محور این نوشته است، الگوی مدیریتی سردار سلیمانی است که نکات بی‌شماری در وجه شخصیتی ایشان وجود دارد که باید مورد بررسی قرار بگیرد.

### شاخص‌های مدیریتی شهید سلیمانی

اما حاج قاسم از چه شاخص‌هایی برخوردار بود که توانست بهره‌وری را بالا ببرد و این همه حماسه‌آفرینی کند؟ حاج قاسم سلیمانی، می‌تواند الگوی مدیریتی برای تمام مدیران ما در تمامی عرصه‌ها باشد. در این باره به چند شاخص ایشان می‌توان اشاره کرد. البته شاخص‌های بیشتری قابل استنتاج است، ولی تأکید این نوشتار بر روی شاخص‌های مدیریتی ایشان است.

اولین شاخص الگوی مدیریتی حاج قاسم سلیمانی، تخصص (دانش و مهارت حرفه‌ای) است. ما دوگانه‌ای به نام تخصص و تعهد داریم. این دو مکمل هم‌اند و در مقابل هم نیستند؛ حتی در احادیث و روایات هم هست. حاج قاسم سلیمانی، متخصص حوزه نظامی و امنیتی بود. علاوه بر آن، یک فرد دانشمند و یک فرد ماهر در حوزه امنیتی و نظامی هم بود؛ حتی ایشان دیپلماتی حرفه‌ای بود. این شاخص مهم را همه مدیران کشور باید داشته باشند.

دومین شاخص، همان تعهد است. در جمهوری اسلامی، تأکید بر روی ایمان قلبی و عملی به آرمان‌های مقدس نظام، ولایت‌پذیری و ولایت‌مداری و تعهد به شرایع مقدس دینی