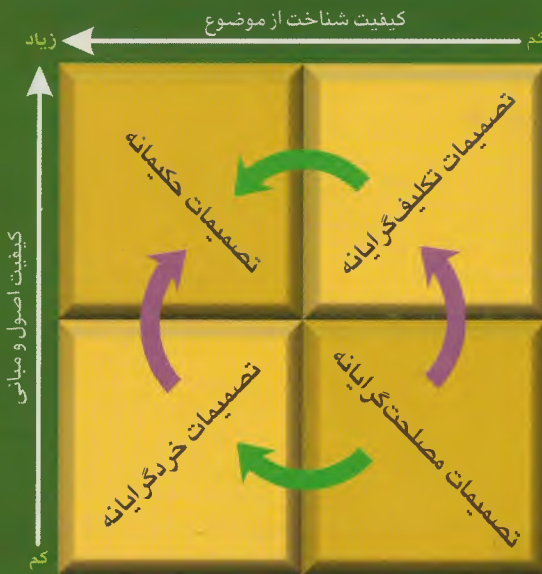




سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور  
مرکز آموزش مدیریت دولتی

# تصمیم‌گیری حکیمانه

## رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت



نوشته : محمد باقریان

با همکاری : حسن عابدی جعفری، مجتبی امیری

مجتبی اسکندری، علی‌رضا نادری خورشیدی

HD

/۳۰/

۲۳/

ب۲

ع۶

باقریان، محمد

تصمیم‌گیری حکیمانه: رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت / محمد باقریان با همکاری حسن عابدی جعفری [...] و دیگران] - تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰.  
۱۶، ۱۲۰ ص.: جدول، نمودار.

ISBN 946-338-052-1: ۶۰۰۰ ریال

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

کتابنامه: ص. ۱۰۳ - ۱۰۴.

۱. تصمیم‌گیری. ۲. مدیران دولتی -- تصمیم‌گیری. ۳. مدیریت. الف. عابدی جعفری، حسن، ۱۳۳۰- ب. مرکز آموزش مدیریت دولتی. ج. عنوان. د. عنوان: رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت.

ت ۲۶ ب ۳۰/۲۳/ HD

۶۵۸/۴۰۳

۸۰-۱۲۵۰۱

کتابخانه ملی ایران  
محل نگهداری:

نام کتاب : تصمیم‌گیری حکیمانه  
نویسنده : مهندس محمدباقریان با همکاری دکتر حسن عابدی جعفری،  
دکتر مجتبی امیری، دکتر مجتبی اسکندری، دکتر علی‌رضا نادری  
خورشیدی  
ناشر : مرکز آموزش مدیریت دولتی  
تیراژ : ۳۰۰۰ جلد  
نوبت چاپ : اول  
تاریخ انتشار : ۱۳۸۰  
حروفچینی، لیتوگرافی، چاپ و صحافی:

مرکز چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی

تلفن: ۲۲۲۲۶۲۷ دورنگار: ۲۲۲۳۹۶۷

فروشگاه و نمایشگاه دائمی: خیابان کریمخان زند - خیابان استاد نجات‌اللهی شمالی - شماره ۲۶۸

تلفاکس: ۸۸۴۶۳۴۴

## فهرست مطالب

### عنوان

### صفحه

پ	مقدمه .....	۳
ج	دیباجه .....	۵

### فصل اول: مدل تصمیم‌گیری حکیمانه

۳	مقدمه .....	۳
۵	الف - مفروضات مدل .....	۵
۵	۱ - تعاریف و مفاهیم .....	۵
۷	۲ - مفروضات .....	۷
۱۲	ب - تبیین مدل .....	۱۲
۱۲	۱ - تعریف .....	۱۲
۱۳	۲ - ارکان مدل .....	۱۳
۱۳	۱-۲ - تصمیم‌گیرنده .....	۱۳
۱۵	۲-۲ - اصول و مبانی .....	۱۵
۱۷	۲-۳ - شناخت موضوع .....	۱۷
۱۸	۲-۴ - فرآیند تصمیم‌گیری .....	۱۸
۲۸	ج - نتیجه‌گیری .....	۲۸

### فصل دوم: مفروضات اساسی

۳۱	مقدمه .....	۳۱
۳۳	الف - هستی‌شناسی .....	۳۳
۳۵	ب - انسان‌شناسی .....	۳۵
۳۹	ج - شناخت‌شناسی .....	۳۹
۴۲	د - روش‌شناسی .....	۴۲
۴۵	ه - جهان‌بینی توحیدی .....	۴۵

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۴۹	و - پارادایم‌ها و پارادایم اسلامی علوم
۵۰	۱ - پارادایم‌های رایج
۵۴	۲ - پارادایم اسلامی علوم
۵۶	ز - نتیجه‌گیری

### فصل سوم: بررسی مدل‌های رایج تصمیم‌گیری

۵۹	مقدمه
۶۱	الف - تاریخچه بحث تصمیم‌گیری در مدیریت
۶۲	۱ - تصمیم درست کدام است؟
۶۴	۲ - نگرش‌های حاکم درباره سازمان و ارتباط آنها با مدل‌های تصمیم‌گیری
۶۹	۳ - انواع تصمیم‌گیری در سازمان
۷۲	۴ - مدل‌های تصمیم‌گیری
۸۴	ب - نتیجه‌گیری

### فصل چهارم: مقایسه مدل پیشنهادی با مدل‌های رایج

۸۷	مقدمه
۸۸	الف - بررسی مدل عقلایی تصمیم‌گیری
۹۱	ب - بررسی مدل آشوب در تصمیم‌گیری
۹۶	ج - مدل تصمیم‌گیری حکیمانه
۹۸	د - نتیجه‌گیری
۱۰۱	منابع و مآخذ
۱۰۵	فهرست اعلام اشخاص و واژگان کلیدی
۱۱۱	فهرست نمودارها و جداول
۱۱۵	فهرست انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی

خداوند متعال در معجزه جاودانه اش قرآن مجید فرموده است:

«يُوتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَ مَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا»

یعنی حکمت را به هرکس که بخواهد می‌دهد و کسی که از حکمت الهی برخوردار شود به خیر کثیر دست یافته است. این خیر کثیر گنجی است بی‌پایان و نعمتی است که به سبب آن می‌توان «چیزها را آنچنانکه هست شناخت» و «کارها را آنچنانکه باید به انجام رساند». از این رو می‌توان گفت حکمت مهمترین چیزی است که آدمی به دنبال آن بوده و هست. بخصوص در رابطه با اداره امور فردی و اجتماعی در زندگی انسان و تصمیماتی که به طور پیوسته بایستی اتخاذ شود.

آدمی در لحظه لحظه زندگی خود در حال انتخاب و تصمیم‌گیری است و تمامی تصمیم‌گیری‌های او یکسان نیستند. برخی به سادگی صورت گرفته و در صورت خطا بودن تأثیر زیادی در زندگی او و دیگران نخواهد داشت و برخی دیگر چنین نیست بلکه مقداری پیچیده بوده و موفقیت یا شکست او و دیگران را در پی خواهد داشت. هر چه محدوده و قلمرو تصمیم‌گیری وسیعتر شود حساس‌تر و از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد. از سوی دیگر موضوع تصمیم‌گیری و مخاطبان تصمیم نیز از جمله عواملی هستند که بر پیچیدگی آن می‌افزاید. ولی در این میان آنچه از همه مهمتر است این است که بدانیم آیا تصمیمات ما در وضعیتی اتخاذ گردیده که مبتنی بر آن چیزی باشد که هست (واقعیت) یا مبتنی بر آن چیزی است که باید باشد (حقیقت). آنچه هست یا واقعیت در اصل آن چیزی نیست که هست بلکه آن چیزی است که می‌نماید یعنی وضعیت و شرایطی است که خواسته و ناخواسته تحقق یافته و قابل تغییر است و ریشه دربی حکمتی‌ها دارد و اگر برپایه آن عمل کنیم فرجام نیکی نخواهیم داشت. ولی حقیقت

یا آنچه باید باشد آن چیزی است که هست ولی نیست می‌نماید و سرانجام روی خواهد نمود و آشکار خواهد شد. حقیقت ریشه در حکمت دارد و حکمت نیز مبتنی بر مبانی و اصولی است که بایستی شناخته شده و بر پایه آنها عمل شود تا موفقیت و سعادت نصیب گردد. بنابراین ما پیوسته در یک طیف عمل می‌کنیم که در یک سر آن واقعیتهایی قرار دارد که از بی حکمتی‌ها و فقدان شناخت سرچشمه گرفته و ما را احاطه کرده‌اند و در سر دیگر طیف حقایقی قرار دارند که مبتنی بر حکمت است و دارای مبانی و اصولی است که شناخت آنها اعمال ما را برپایه‌ای استوار قرار داده و اصولی خواهد ساخت. از منظر دیگر تصمیمات انسان حاصل یک فرایند است و نقطه‌ای و لحظه‌ای نیست. این رو شناخت این فرایند از اهمیتی خاص برخوردار است. این فرایند از شناخت آغاز می‌شود و مهمترین شناخت (موضوع شناخت) شناخت منظر و پایه‌ای است که بر آن ایستاده و از آنجا به هستی، انسان و روشهای انجام امور نگریسته و می‌پردازیم. بنابراین باید با کسب قدرت شناخت و بسط دادن آن و پیدا کردن وسعت دید - آنهم نه محصور در عالم ملک بلکه از ملک تا ملکوت - عوامل دست‌اندرکار تصمیمات آدمی را شناخته و بر پایه آنها به شاخصهایی دست یافت که راهگشای ما در تمام مراحل این فرایند باشد. اگر این شاخصها را دریابیم، علوم و فنون دیگر نیز به کار خواهد آمد و اگر اینگونه نباشد، اندک اندک دستان از دامان حقیقت کوتاه و کوتاهتر شده و برمبنای واقعیتهایی عمل خواهیم کرد که ساخته چهل آدمی و عملکردهای خودخواهانه و منفعت جویانه اوست.

بی‌گمان اگر انسانهای برجسته، موفق و سرفراز تاریخ بشر را به نظاره بنشینیم، خواهیم دید که آنان با دیگران تفاوتهایی داشته‌اند که از جمله آنها این است که به واقعیتهای برساخته دیگران بسنده نکرده و دل نبسته‌اند بلکه مردانه کوشیده‌اند تا دیده‌ای بیابند سبب سوراخ کن و سببها را از بیخ و بن برکنده و به مسبب الاسباب برسند. به دیگر سخن این انسانها با درک عمیق و شناخت دقیق و درست از مبانی

هستی‌شناسی، انسان‌شناسی، شناخت‌شناسی و متدولوژی یا روشهای دستیابی به هدف، اصول مند شده و به دنبال آن بوده‌اند تا محیط را آن‌گونه بسازند که با سنن و قوانین حقیقی حاکم بر عالم انطباق داشته و با استعدادها و تواناییهای بالقوه آدمی یا فطرت او نیز سازگار باشد و در چنین محیط و فضایی اقدام به تصمیم‌گیری کرده و مطلوبهای خویش را بیابند.

طرح «الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه» که از تراوشات ذهنی اندیشمند گرانمایه آقای مهندس محمد باقریان سرچشمه گرفته است کوششی در این راستاست و حاصل مطالعات و تحقیقات و درکنار آن کار اجرایی چند ساله در بخشهای مختلف است و برخاسته از دید جامع و راهبردی است که متأسفانه کمتر در میان مدیران ارشد نظام اسلامی دیده می‌شود و از ضروریتهایی است که بایستی به آن توجه خاص داشت. ایشان با طرح این الگو در میان برخی از صاحب‌نظران و اندیشمندان مدیریت و سازمان و با جلسات مستمر و بحثهای مفید و سامان‌بخش و با همت و همکاری تنی چند از دوستان بانی خیر شدند تا سرانجام این طرح فرجامی خوش یافته و به زیور طبع آراسته و به جامعه علمی کشور تقدیم شود.

بی‌گمان نه ایشان و نه هیچیک از همکاران طرح داعیه این را ندارند که این کار مشترک را به انجام رسانیده‌اند بلکه براین باورند که این آغازی است که با اقبال افراد صاحب‌نظر انجام خوشتری خواهد داشت و بسیاری از مشکلات مدیریت کشور و دستگاههای اجرایی را نیز راهگشا خواهد بود.

این همه گفتیم لیک اندر بسیج      بی عنایات خدا هیچیم هیچ  
بی عنایات حقّ و خاصان حق      گر ملک باشد سیاهستش ورق

همکاران طرح

خردادماه ۱۳۸۰

## دیباچه

امروزه در مدیریت رایج‌ترین امری که هر مدیر همه روزه با آن روبرو است امر تصمیم‌گیری است. به یک معنی جوهر مدیریت را تصمیم‌گیری می‌دانند. تصمیمات حلقه اتصال منویات افراد با دنیای عمل هستند. عمل آدمی نشأت گرفته از نحوه نگرش وی و نگرش نیز حاصل عقاید و باورهای اوست. اساسی‌ترین عاملی که بر تصمیمات فرد اثر می‌گذارند باورهای وی و سپس شرایط محیطی خاص مسأله و موضوع مورد بررسی است.

دانشمندان علم مدیریت برای ساماندهی امر تصمیم‌گیری، تئوریا و مدل‌های فراوانی تدوین کرده‌اند. مدل‌های موجود دارای نقاط کانونی مختلفی هستند که حول محور آنها مدل‌های تصمیم‌گیری شکل گرفته‌اند.

مواردی چون اطلاعات، محیط، فرآیند، موضوع و مخاطب از جمله نقاط کانونی مدل‌های تصمیم‌گیری هستند. در این زمینه تلاش‌های منطبق بر باورهای اسلامی و شرایط فرهنگی اجتماعی ایران در قالب ادبیات رایج علوم مدیریت جدید کمتر به بار نشست است. دغدغه‌های اینجانب در مورد مسایل مدیریت ایران و مطالعه در این زمینه موجب گردید تا طی سالهای دهه ۱۳۷۰ با الهام از نظریات حضرت امام خمینی (ره) و بررسی



موردی برخی از تصمیمات ایشان نظریه مدیریت بر مبنای اصول را تدوین نمایم و با مباحثه با صاحب نظران مدیریت، کارآمدی آن را محک زنم. این نظریه نهایتاً به صورت اجمالی توسط اینجانب و با تشویق، هماهنگی و دعوت جناب آقای دکتر حسن عابدی جعفری در جلسه جمعی از اساتید مدیریت در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ارائه و توسط برخی از صاحب نظران قابلیت و کارآمدی آن تأیید شد. در اوایل سال ۱۳۷۹ برای تنظیم نهایی مدل بنا به پیشنهاد سازمان امور اداری و استخدامی کشور (سابق)، گروه پژوهشی مرکب از: برادران دکتر حسن عابدی جعفری، دکتر مجتبی اسکندری، دکتر مجتبی امیری، دکتر علی رضا نادری خوشیدی و اینجانب تشکیل و کار تنظیم نهایی مدل و مقایسه آن با مدل‌های رایج را آغاز نمودیم.

گروه پژوهشی با استفاده از شیوه مورد کاوی<sup>۱</sup> به تجزیه و تحلیل مدل پیشنهادی پرداخت و سپس با شیوه تحلیل مقایسه‌ای، کلیه نقاط اشتراک و افتراق و نقاط قانونی مدل‌های رایج استخراج گردید.

با شروع کار و بررسی مدل‌ها، با توجه به مبانی ارزشی متفاوت مدل پیشنهادی با مدل‌های رایج، گروه ناچار دست به یک اقدام کاملاً اساسی و ریشه‌ای زد و بر اساس روش مهندسی معکوس<sup>۲</sup> در نقد مدل‌های رایج به سمت مبانی اساسی آنها رفته و به نقد آنها پرداخت.

این بررسی‌ها نشان داد که در پس هر مدل، مبانی نظری و فلسفی خاص آن مدل نهفته است. این نظریات تحت پارادایم‌های علمی مدیریت قابل دسته‌بندی و این

پارادایمها نیز در پرتو مبانی فراتئوریک<sup>۱</sup> معنا و مفهوم می‌یابند.

بر این اساس در بررسی مبانی نظری و مفروضات مدل پیشنهادی با مراجعه به معارف اسلامی و به‌ویژه نظریات حضرت امام خمینی (ره)، استاد شهید مرتضی مطهری، ملاصدرا و علامه طباطبائی، مفروضات اساسی یا مبانی فراتئوریک اسلامی در قالب ادبیات رایج علوم انسانی و مدیریت علمی به‌عنوان پشتوانه مفروضات، مدل تدوین گردید. گروه پژوهش در این زمینه تلاش کرد تا با استفاده از تعاریف رایج، پارادایم اسلامی علوم و نیز پارادایم مدیریت اسلامی مبتنی بر این مفروضات اساسی را طراحی و تدوین نماید که به لحاظ عمق و گستردگی موضوع، تبیین تفصیلی مفروضات اساسی و نیز ارائه پارادایم‌های مذکور به پژوهشی مستقل که نوعی مهندسی معرفت جدید است موکول گردید.

در این نوشتار ابتدا مدل یا الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه پیشنهادی ارائه و سپس در فصل دوم مفروضات اساسی یا فراتئوری و جهان بینی عام اسلامی تقدیم می‌شود. فصل سوم با سیری در ادبیات مدیریت جدید، به بررسی تاریخچه پیدایش مدل‌های تصمیم‌گیری می‌پردازد و سرانجام در فصل آخر مدل ارائه شده با آخرین مدل‌های تصمیم‌گیری مقایسه و نتیجه‌گیری می‌شود.

در الگوی پیشنهادی سعی بر این بوده است که مدلی عام ارائه شود که قابلیت تطبیق با شرایط تصمیم‌گیری در هر نظام خرد و کلانی را داشته باشد. مدیران و کارشناسان می‌توانند با توجه به موضوع تصمیم‌گیری و یا سازمان و نظام تحت امر یا مورد مطالعه،

نسبت به بومی سازی مدل اقدام کنند.

بهره‌گیری از مفروضات اساسی اسلامی در قالبی نو و رویکرد جدید تلفیقی به الگوسازی در مدیریت مبتنی بر این مفروضات موجب می‌شود که بحث‌ها و نقدهای بسیاری در این زمینه مطرح گردد که از نظر اینجانب و گروه پژوهش امریست مبارک و نظرات و انتقادات همه اندیشمندان، استادان و کارشناسان را مغتنم شمرده و بذل توجه آنان را به جان خریداریم و ارج می‌نهم. امید است این حرکت سرآغازی راهگشا برای نظریه‌پردازی در علوم جدید مدیریت و دیگر عرصه‌های علمی مبتنی بر معارف اسلامی گردد.

در خاتمه بر خود لازم می‌دانم از مساعی اعضای گروه پژوهش و نیز اهتمام مدیریت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و نیز مدیریت دلسوز مرکز آموزش مدیریت دولتی در سامان بخشی به این امر بی‌نهایت مهم تقدیر و تشکر نمایم و از درگاه ایزد منان، برای همه کسانی که به نحوی این حقیر را در به پایان رساندن این نوشته یاری رساندند سلامت و نیک‌بختی مسئلت دارم.

محمدباقریان

خردادماه ۱۳۸۰

**منابع و مأخذ لاتین:**

- 1 - Arnold, H. Y. & Feldman D. C. (1988), Organization Behavior, MC Graw-Hill, P.P: 395-423.
- 2 - Cohen, M.D. & March J. G. (1974), Leadership and Ambiguity: The American College President New York: MCGrow-Hill.
- 3 - Cyert R. X & March J. G. (1963) A Behavioral Theory of the Firm Pretice-Hall
- 4 - Daft R. L. & Weick K. E. (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation System," Academy of Management Review Vol 9, P.P. 284-292.
- 5 - Dale E. (1952), Planning & Developing the Company Organization Strucure Research Report No. 201 New York ^ American Management Association PP. 42-43
- 6 - Druker P. (1964), The Practice of Management New York Harper & Row P. 351
- 7 - Hall R. H. (1972) Organizations: Structure and Process Prentice Hall Inc. P. 297-324.
- 8 - Kast & Rosenwieng J. E. (1988), Organization and Management, A System and Contingency Approach, 4th. ed. MCGrow-Hill P.422
- 9 - March J. & Simon H. (1958), Organization New York Jhon Wiley.
- 10 - Mintzberg & Etal. (1976). The Structure of Unstructured "Decision

- Process" Administrative Science Quarterly 21:246
- 11 - Mintzberg H. (1983). Structure in Fives Prentice-Hall. P.108.
- 12 - Robbins S. (1991). Organizational Behavior: Concepts. Controversies and Applications 5th. Ed. Prentice-Hall.
- 13 - Schein E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- 14 - Scott W. Richard (1992). Organizations Rational Natural and Open System 3Th. Ed. Prentice-Hall.
- 15 - Simon H. (1960). The New Science of Management Decision Harper & Raw, New York P.1.
- 16 - Simon H. (1979). Rastional Decision Making in Business Organization "American Economic Rview, 69, PP.493-513.
- 17 - Smart & Vertinsky (1977). Designs For Crisis Decision Units, "Administrative Science Quarterly December Vol.22 P.640-657.
- 18 - Taylor D. W. & Etal, (1958). Does GroupParticipation When Using Brain Storming Facilitate or Inhabit Creative Thinking? Administrative Science Quarterly Vol.3 PP.23-47.

### منابع فارسی:

- ۱- الوانی، مهدی و دانایی فرد، ایرج. ۱۳۷۸، تصمیم‌گیری از نگاه نظریه آشوب، نشریه تحول‌آداری، دوره پنجم، شماره ۲۱، ص ۲۵-۱۲
- ۲- سعادت، اسفندیار. ۱۳۷۲، فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان، موسسه انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول

State Management Training Center  
TEHRAN 2001

# **VALUES BASED MANAGEMENT (DECISION MAKING)**

*A New Approach to Modeling in  
Management*

---

*By  
Mohammad Bagherian*

*Co-authors*

*Dr. Hasan Abedy Jafary  
Dr. Mojtaba Amiry  
Dr. Mojtaba Eskandary  
Dr. Reza Nadery Khorshidy*