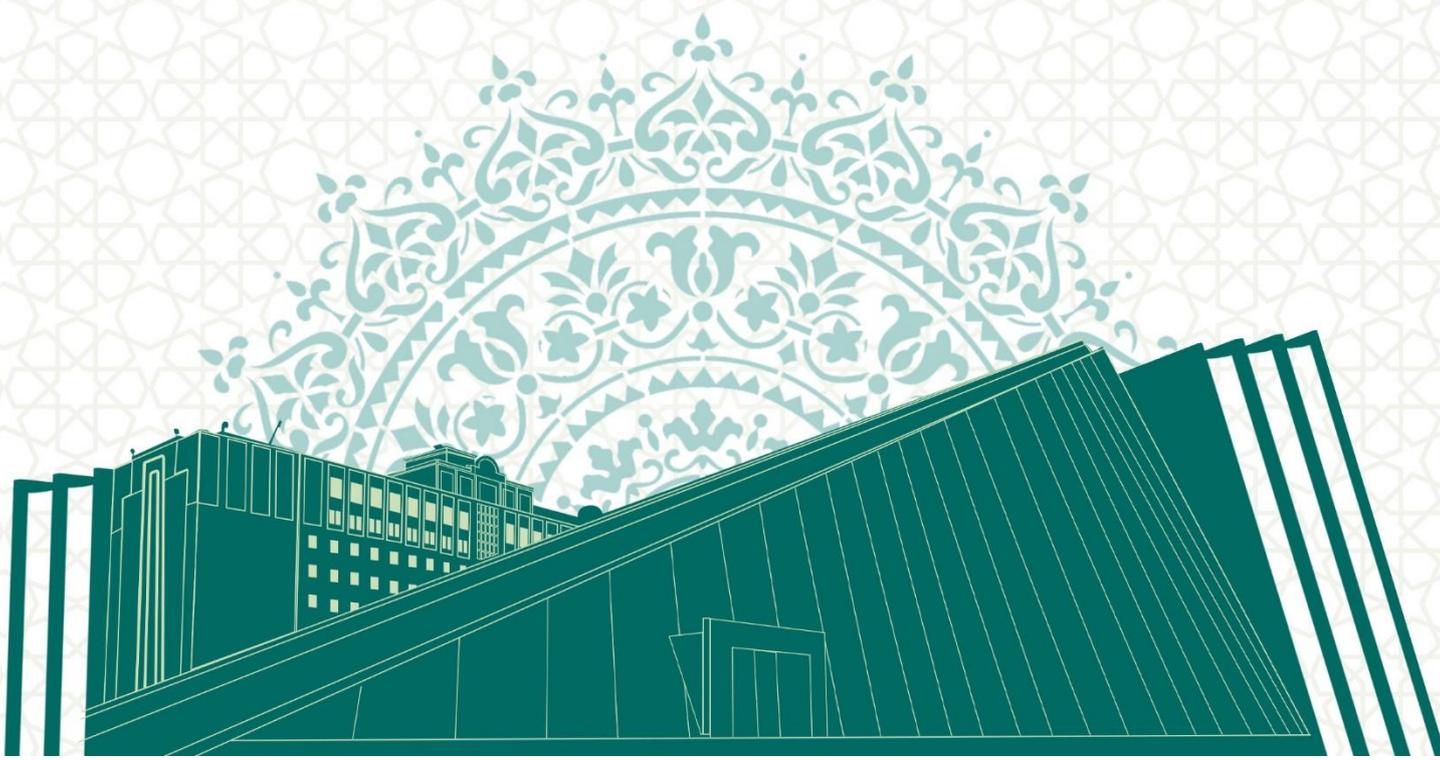


طراحی نظام مشورت سازمانی در مدیریت اسلامی



مرکز تحقیقات اسلامی مجلس شورای اسلامی
گروه حکمرانی و مدیریت/کارگروه مدیریت

نویسنده:

حجت الاسلام دکتر علیرضا عباسی صدر
(عضو هیئت علمی دانشگاه حضرت معصومه (س))

استاد ارزیاب:

حجت الاسلام دکتر ولی الله نقی پورفر
(عضو هیئت علمی دانشگاه قم)

کارشناس مرکز:

غلامرضا مظلوم

عنوان گزارش:

طراحی نظام مشورت سازمانی در مدیریت اسلامی

شماره ثبت در مرکز:

۰۴/-/۸۳-۷۴۴

تاریخ انتشار:

زمستان ۱۴۰۴

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

طراحی نظام مشورت سازمانی در مدیریت اسلامی

مرکز تحقیقات اسلامی مجلس شورای اسلامی

گروه حکمرانی و مدیریت / کارگروه مدیریت

زمستان ۱۴۰۴

فهرست

| | |
|----|------------------------------------------------------------|
| ۵ | خلاصه مدیریتی |
| ۶ | مقدمه |
| ۸ | پیشینه |
| ۱۰ | ۱. مفهوم‌شناسی |
| ۱۰ | ۱.۱. مدیریت |
| ۱۰ | ۱.۲. مدیریت اسلامی |
| ۱۱ | ۱.۳. مشورت و تصمیم‌گیری |
| ۱۱ | ۱.۴. نظام مشورت |
| ۱۲ | ۱.۵. مبانی و پیش‌فرض‌های نظام مشورت در مدیریت اسلامی |
| ۱۳ | ۲. اهمیت مشورت در نگاه اسلامی |
| ۱۶ | ۳. سطوح سه‌گانه دیانت و الزامات آن |

- ۳.۱. سطوح ۱۶
- ۳.۱.۱. سطح مسلمین یا اهل اسلام ۱۶
- ۳.۱.۲. سطح مؤمنین یا اهل ایمان ۱۶
- ۳.۱.۳. سطح محسنین یا اهل احسان و یقین ۱۶
- ۳.۲. الزامات رفتاری هر سطح ۱۶
۴. آسیب‌شناسی ۱۷
- ۴.۱. آسیب‌های رفتاری و فرهنگی ۱۸
- ۴.۲. آسیب‌های ساختاری و نهادی ۲۰
- ۴.۳. آسیب انحراف تصمیمات در سطوح مدیریتی ۲۱
۵. جایگاه مشورت در هر مرحله از فرایند تصمیم‌گیری ۲۲
- ۵.۱. مرحله جمع‌آوری داده‌ها ۲۲
- ۵.۲. ارائه بدیل‌ها ۲۳
- ۵.۳. انتخاب ۲۶
- ۵.۴. اجرا ۲۷
۶. اصول حاکم بر نظام مشورت ۲۸
- ۶.۱. اصل وجوب مدیریتی مشورت در نگاه اسلامی ۲۸
- ۶.۲. اصل سطح‌بندی افراد مورد مشورت ۲۹
- ۶.۳. شاخص‌های سطح‌بندی ۲۹
- ۶.۴. مؤلفه‌های مؤثر در لزوم بالاتر بودن سطح شاخص‌ها ۲۹
۷. شاخصه‌های افراد طرف مشورت ۳۰
- ۷.۱. عقلانیت ارزشی ۳۱
- ۷.۱.۱. عقلانیت معرفتی ۳۱
- ۷.۱.۲. عقلانیت گرایشی ۳۱
- ۷.۱.۳. عقلانیت رفتاری ۳۱
- ۷.۱.۴. عقلانیت حرفه‌ای ۳۱
- ۷.۲. سلامت خانوادگی ۳۲
۸. ویژگی‌های اخص مشاوران ۳۲
- ۸.۱. ویژگی‌های مثبت ۳۳
- ۸.۲. ویژگی‌های منفی ۳۴
۹. انواع مشاوره از نظر ارتباط ۳۴
- ۹.۱. مشاوره مستقیم ۳۴
- ۹.۲. مشاوره غیرمستقیم ۳۴

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------|----|
| ۱۰. | انواع مشورت از نظر هدف | ۳۵ |
| ۱۱. | انواع مشاور | ۳۵ |
| ۱۲. | منابع و مستندات مشورت (آفاق و انفس / ملکی و ملکوتی) | ۳۵ |
| ۱۲.۱. | ملائکه | ۳۶ |
| ۱۲.۲. | جن | ۳۶ |
| ۱۲.۳. | استخاره | ۳۷ |
| ۱۳. | اصل عدم محدودیت دریافت نظرات مشورتی | ۳۸ |
| ۱۴. | اصل رعایت طبقه‌بندی اطلاعات | ۳۹ |
| ۱۵. | سازوکار ایجاد نظام مشورت | ۳۹ |
| ۱۵.۱. | حلقه مشورتی الزامی | ۴۱ |
| ۱۵.۲. | نصاب مشورت | ۴۱ |
| ۱۵.۳. | ابزارهای مشورت | ۴۱ |
| ۱۵.۴. | ایجاد سامانه‌های دریافت نظرات مردمی | ۴۲ |
| ۱۵.۵. | ایجاد سازوکار نظارت بر بررسی نظرات مردمی | ۴۲ |
| | توصیه‌های سیاستی | ۴۳ |
| | منابع | ۴۵ |

خلاصه مدیریتی

این گزارش با هدف طراحی «نظام مشورت سازمانی» بر پایه آموزه‌های اسلامی تهیه شده و بر وجوب مدیریتی مشورت در فرایند تصمیم‌گیری‌های کلان تأکید دارد. بر اساس مبانی قرآنی و سیره معصومین، مشورت‌گیری و مشورت‌دهی تکلیفی الزامی برای مدیران، به‌ویژه در سطوح عالی، محسوب می‌شود و غفلت از آن می‌تواند صلاحیت مدیریتی را مخدوش نماید.

اصول کلیدی نظام پیشنهادی شامل «وجوب مدیریتی مشورت»، «سطح‌بندی مشاوران» بر اساس دیانت، تخصص و صلاحیت‌های اخلاقی، و «عدم محدودیت در دریافت نظرات» حتی از مخالفان است. درعین‌حال، تصمیم‌نهایی با حفظ مسئولیت، بر عهده مدیر است. گزارش به آسیب‌های احتمالی اجرای نادرست، مانند ریزش فرهنگی یا نفوذ سیاسی، اشاره و بر لزوم طراحی هوشمندانه تأکید می‌کند.

برای استقرار این نظام، تشکیل حلقه‌های مشورتی الزامی برای مدیران، تعریف سطوح و حدنصاب‌های مشورت، توسعه ابزارهای نوین دریافت نظرات و ارائه بازخورد شفاف پیشنهاد می‌شود. در نهایت، اجرای بسته‌های سیاستی فرهنگی و تقنینی، شامل بازنگری قوانین و ترویج فرهنگ مشورت، برای نهادینه‌سازی این نظام ضروری است.

در دانش «مدیریت» تصمیم‌گیری به‌عنوان فرایندی مداوم و چالشی برای مدیران نقشی محوری در تحقق نتایج مدیریتی دارد (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۷۶). در سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی که سود و زیان، نقشی حیاتی ایفا می‌کند و تصمیمات نادرست می‌تواند زیان‌های مالی و اعتباری جدی به بار آورد، بحث مشاوره، تشکیل حلقه‌های مشورتی، بهره‌گیری از نهادهای مشاوره‌ای تخصصی و... به شدت مورد توجه است. افزون بر تجربیات مدیران، مطالعات گسترده‌ای نیز درباره اهمیت مشورت در فرایند تصمیم‌سازی و آثار مثبت آن در اثربخشی مدیریت صورت گرفته است. بر همین اساس، در بسیاری از کشورها قوانین الزام‌آوری برای استفاده مدیران از مشورت تدوین شده است (Hall & Purcell, 2012, pp. 64-66).

منطوق و مفهوم آیات و روایات متعددی جایگاه مهم و والای مشورت در نگاه اسلامی را می‌رساند (استادی، ۱۳۸۳). مواردی از این دست به تناسب در نوشتار حاضر آمده و مورد بحث قرار گرفته است. براساس آخرین تحقیقات مدیریت اسلامی، یکی از پیش‌نیازها و الزامات تجلی احدیت الهی در جامعه، استقرار نظام مشورت و مشارکت اجتماعی و سازمانی قرآن‌محور است (نقی‌پورفر و دیگران، ۱۳۹۸). بر این اساس در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز در مواردی به مشورت تصریح شده است (اصول ۱۰۷، ۱۶۲، ۱۶۴، ۱۷۷).

یکی از مهم‌ترین وظایف دولت در جمهوری اسلامی ایران، فراهم‌سازی زمینه‌های مشارکت عمومی مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خویش است. این اصل بنیادین، در فصل اول قانون اساسی (اصول کلی) و به‌ویژه در اصل اول و هفتم، مورد تأکید قرار گرفته و در اصول بعدی به تفصیل تبیین شده است. بر اساس اصل یکصدم قانون اساسی، برای پیشبرد سریع برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، آموزشی و سایر امور رفاهی، ساختاری شورایی محور در اداره امور مناطق مختلف کشور طراحی شده است. به موجب این اصل، شوراهایی در سطوح ده، بخش، شهر، شهرستان و استان با رأی مستقیم مردم تشکیل می‌شود که وظیفه آن‌ها همکاری در اداره امور محلی با رویکرد مشارکت‌جویانه و متناسب با مقتضیات منطقه‌ای است. مطابق اصل یکصد و سوم، مقامات دولتی در حدود اختیارات شوراها ملزم به اجرای مصوبات آن‌ها هستند. برای نظارت بر عملکرد این شوراها، نهادی فرادستی به نام شورای عالی استان‌ها (اصل ۱۰۱) پیش‌بینی شده که حتی حق پیشنهاد طرح‌های قانونی به مجلس شورای اسلامی را دارد (اصل ۱۰۲).

افزون بر این، اصل ۱۰۴ قانون اساسی تشکیل شوراهایی را در واحدهای تولیدی، صنعتی، کشاورزی، خدماتی، آموزشی و اداری ضروری دانسته و هدف آن‌ها را تأمین قسط اسلامی، تقویت همکاری و هماهنگی در امور اجرایی تعیین کرده است. در سطح ملی، مجلس شورای اسلامی (به‌عنوان رکن قوه مقننه) و شورای نگهبان نیز به‌صورت نهادهایی شورایی اداره می‌شوند (اصول ۷۱ و ۹۱). مجمع تشخیص مصلحت نظام، اگرچه نهادی فوق‌العاده و مشورتی است، اما سازوکار عملکردی آن نیز بر پایه شورا شکل گرفته است.

همچنین، تعیین و نظارت بر رهبر جمهوری اسلامی توسط مجلس خبرگان (اصل ۱۰۷) و در شرایط خلأ رهبری، توسط شورای موقت رهبری (اصل ۱۱۱) انجام می‌گیرد که هر دو ساختاری شورایی محور دارند. از دیگر نهادهای شورایی می‌توان به شورای عالی امنیت ملی (اصل ۱۷۶)، شورای نظارت بر صداوسیما (اصل ۱۷۵) و شورای بازنگری قانون اساسی (اصل ۱۷۷) اشاره کرد که در سطوح گوناگون، تصمیم‌سازی و نظارت کلان را برعهده دارند.

به این ترتیب، شورا نه تنها در سطوح محلی و اداری، بلکه در بالاترین ارکان قدرت نیز حضوری پررنگ دارد. این گستردگی و تنوع، نشان‌دهنده جایگاه محوری شورا در حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران است؛ جایگاهی که بر مبنای آموزه‌های اسلامی، و با استناد به آیه «وَأْمُرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ» (شوری: ۳۸) و نیز «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (آل عمران: ۱۵۹)، مشروعیت یافته و در نظام سیاسی ایران نهادینه شده است (ارسطا، ۱۳۷۸، ص ۲۵).

در بند هشتم حتی در مورد رهبری به‌عنوان بالاترین شخص کشور، در مواردی و با سازوکاری مشخص به مشورت گرفتن از دیگران تصریح دارد (اصل ۱۱۰). در قانون اساسی آمده است: «طبق دستور قرآن کریم: «وَأْمُرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ» و «شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» شوراها، مجلس شورای اسلامی، شورای استان، شهرستان، شهر، محل، بخش، روستا و نظایر اینها از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشورند. موارد، طرز تشکیل و حدود اختیارات و وظایف شوراها را این قانون و قوانین ناشی از آن معین می‌کند.» (اصل ۷). در ماده ۱۹ و ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب مورخ (۱۳۸۶/۰۷/۰۸) شماره ابلاغیه (۳۸۵/۱۰۹۷۴۰) به این امر پرداخته شده است (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶/۰۷/۰۸). به استناد این قانون آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی تدوین گشته است؛ اما اینکه این امر مهم از نگاه اسلام با چه سازوکاری در هر سطح از مدیریت و به چه شکلی محقق شود، نیاز به بررسی بیشتری دارد.

پس سؤالاتی که نیاز به بررسی دارد، مواردی از این دست است:

- مشورت در مدیریت اسلامی چه جایگاهی دارد؟
- مشورت در مدیریت اسلامی چه مبانی و پیش‌فرض‌هایی دارد؟
- حد نصاب و سطح حداقلی مشورت چیست؟
- وجوب مشورت در کدام سطح از مدیران یا در کجای هرم سازمانی است؟
- وجوب مشورت در کدام مرحله از فرایند تصمیم‌گیری است؟

...

همان گونه که در مقدمه اشاره شد، در نگاه اسلامی مشورت جایگاه ویژه و ممتازی دارد. از این رو در مطالعات اسلامی آثار ارزشمند فراوانی به موضوع مشورت پرداخته‌اند. فارغ از منابع روایی و تفسیری که به تناسب بحث و به صورت کلی این موضوع را مطرح کرده‌اند، منابعی نیز وجود دارند که این موضوع را به صورت خاص مورد بررسی قرار داده‌اند. البته به صورت کلی می‌توان گفت اغلب این پژوهش‌ها به بیان کلیات، آموزه‌های اخلاقی یا تحلیل‌های تاریخی پرداخته و کمتر درصدد طراحی نهادی یا ساختارسازی کاربردی برای نظام مشورت در سطح کلان مدیریت بوده‌اند.

منابع متعددی متمرکز بر موضوع مشورت و با تکیه بر دیدگاه غیرشیعه در باب شورا مطالبی ارائه کرده‌اند. به مواردی از این دست اشاره می‌گردد:

کتاب الشوری فی الشریعه الإسلامیه در چهار فصل به بررسی تاریخی شورا، تعریف و مشروعیت آن، کارکردهای شورا در امور عمومی و نهایتاً اهمیت آموزش فرهنگ شورایی پرداخته است. نویسنده با استناد به قرآن، سنت و سیره پیامبر (ص)، و بررسی مشورت در سیره خلفا، شورا را نهادی شرعی و عقلانی معرفی کرده و با ذکر نمونه‌های تاریخی مانند غزوات، نشان می‌دهد که سازوکار مشورت در حساس‌ترین تصمیمات اجتماعی و نظامی صدر اسلام حضور داشته است (ابن محمدالمهدی، ۲۰۰۶). در میان متفکران اهل سنت، رشید رضا نیز در الخلافه أو الإمامه العظمی شورا را از ارکان مشروعیت حکومت اسلامی دانسته و بر لزوم مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌های عمومی تأکید کرده است (رضا، ۱۹۲۲). همچنین در مجموعه سه جلدی الشوری فی الاسلام به صورت مفصل بحث شورا از دیدگاه اسلام با قرائت اهل سنت، بحث و بررسی شده است. شورا در سیره رسول اکرم ﷺ، خلفا و دوره امویان و عباسیان بررسی شده است. در این اثر وزارت، قضاوت، فقاقت و دیوان‌های اداری را به عنوان نهادهای شورایی در تمدن اسلامی معرفی کرده و مورد بررسی قرار می‌دهد. کتاب بر این نکته تأکید دارد که شورا می‌تواند در قالب‌های امروزی مانند مجالس مشورتی یا شوراهای اسلامی امروزی پیاده شود (الخیاط و آخرون، ۱۹۸۹). مطالعه این دیدگاه‌ها نشان می‌دهند که اصل شورا در گستره جهان اسلام به مثابه قاعده‌ای اساسی پذیرفته شده است. اما علاوه بر تفاوت بنیادین فکری این آثار، با نگاه اصیل شیعی، هیچ کدام به سازوکار مدیریتی یا طراحی نهادی به معنای امروزی وارد نمی‌شوند.

منابع زیادی نیز در میان شیعه در زمینه بحث شورا وجود دارد که به اهمیت و جایگاه مشورت، تأکید بر نگاه شیعه نسبت به مشورت و ... می‌پردازند. آقای رضا استادی در «مشورت در قرآن و حدیث» (استادی، ۱۳۸۳)، آقای سید علی حسینی میلانی در الشوری فی الامامه (حسینی میلانی، ۱۳۸۵)، آقای سید محمد شیرازی در الشوری فی الاسلام (حسینی شیرازی، ۱۴۲۵ق) و ... نکاتی در این زمینه مطرح کرده‌اند. محمدجواد ارسطا و حسین شیخ الملوک در «ادله عقلایی لزوم مشورت در حکومت اسلامی با رویکردی بر سیره امام خمینی (علیه السلام)» با نگاهی سطحی به برخی ادله، و تنزل مباحث حاکمیتی حاکم را موظف می‌داند در تصمیمات تابع نظر مشورت یا اکثریت

باشد (ارسطا و شیخ الملوک، زمستان ۱۳۹۵). این متن در فضایی به دور از واقعیت حاکم را به یک عامل اجرایی صرف برای اجرای نظرات تحمیلی مشاوران تنزل داده است. محمدجواد ارسطا البته قبل از این متن، در «مبانی فقهی شورا» برای اثبات وجوب مشورت تلاش کرده است؛ اما در آنجا تحمیل نظر مشورتی به فرد مشورت گیرنده را به نوعی رد می کند (ارسطا، ۱۳۷۸). همین دیدگاه را در «مشورت و رأی اکثریت» نیز دارد. در نهایت این منابع نیز نگاهی مدیریتی به مشورت ندارند. محمدعلی میرعلی نیز در «جایگاه شورا» به خوبی تلاش کرده آرای مختلف در زمینه مشورت را جمع نموده و آنها را به نقد بگذارد. در این اثر دیدگاه اهل سنت و شیعه درباره مشورت در امور اجتماعی با رویکردهای مختلف به بحث گذاشته و درصدد اثبات وجوب آن است (میرعلی، ۱۳۸۵). این اثر نیز نگاهی مدیریتی به موضوع ندارد.

اخیراً مرکز پژوهش‌های مجلس به منظور ارائه مرور ادبیات و جمع‌بندی از پژوهش‌های مشاوره سیاسی به صورت محض و نظری، گزارشی مفصل با عنوان «درآمدی بر مبانی، رویکردها و الگوهای نظام مشاوره سیاسی» تهیه و منتشر کرده است (باقری‌پور، ۱۴۰۳). این گزارش به خوبی اهمیت نهادینه شدن نظام مند مشورت را در حوزه سیاست‌گذاری تبیین نموده و رویکردهای رایج در این زمینه را مطرح کرده است. با این شروع خوب، و طرح شدن ضرورت چنین نظام‌مندی‌ای در فرایند تصمیمات، شایسته است با تکیه بر تحقیقات مستخرج از آموزه‌های اسلامی به سمت تدوین نظامی جامع در این زمینه گام برداریم.

به‌طور کلی، مطالعه منابع نشان می‌دهد که اگرچه اصل شورا و مشورت در نگاه اسلامی به‌عنوان قاعده‌ای عقلانی و شرعی پذیرفته شده است؛ اما منبعی معتبر که با نگاه مدیریتی و با تکیه بر نگاه اسلامی این موضوع را دنبال کرده باشد یافت نشد.

برای جلوگیری از ابهام احتمالی، برخی از مهم‌ترین کلیدواژه‌های مربوط را شرح داده و منظورمان از آن واژه‌ها را روشن می‌کنیم. از آنجا که به احتمال این نوشتار مخاطبانی خارج از رشته مدیریت نیز داشته باشد، و به دلیل اینکه غرضمان در اینجا نگاهی مدیریتی به «مشورت» با رویکرد اسلامی است، ابتدا منظورمان از «مدیریت» و «مدیریت اسلامی» را روشن می‌کنیم، سپس با بررسی مفهومی «مشورت» در بستر مطالعات مدیریتی جایگاه مدیریتی این بحث را روشن‌تر می‌کنیم. در انتها اشاره‌ای نیز به «نظام مشورت» خواهیم داشت.

۱.۱. مدیریت

در این نوشتار که قصد دارد «مشورت» را در فضای مدیریت اسلامی فهم کرده و بسته سیاستی ارائه کند، ضرورت دارد منظور از مدیریت اسلامی نیز روشن شود. اگرچه به صورت اجمال مفهوم مدیریت روشن است اما ارائه تعریف تخصصی دقت کار را بالاتر می‌برد. از طرفی جایگاه مشورت را در این رویکرد مشخص می‌کند؛ چراکه مشورت در تصمیم‌گیری‌هاست که معنای جدی خود را پیدا می‌کند. تصمیم‌گیری نیز یکی از مهم‌ترین مباحث مدیریت است. «مدیریت» را به گونه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند. برای نمونه، در یک تعریف، مدیریت به هنر انجام امور به وسیله دیگران توصیف گردیده و بر نقش دیگران در قبول هدف از سوی آنان تأکید شده است (الوانی، ۱۳۹۷، ص ۱۱). بر اساس تعریفی دیگر، مدیریت عبارت است از فرایند طراحی و حفظ محیطی که در آن، افرادی که با همدیگر در گروه‌ها کار می‌کنند، بتوانند به صورتی کارا اهداف مشخص شده را محقق سازند (Koontz & Wehrich, 2012, p. 3). سرانجام در تعریفی تفصیلی‌تر و جامع که مورد تأکید این نوشتار است، مدیریت این‌گونه تعریف شده است: مدیریت عبارت است از فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته‌شده، که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات، برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۷). شایان ذکر است که در همه تعاریف و رویکردها تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت شناخته می‌شود.

۱.۲. مدیریت اسلامی

قرار دادن «مشورت» در بستر مدیریت اسلامی مستلزم ارائه فهمی دقیق از معنای مدنظرمان از مدیریت اسلامی است. از مدیریت اسلامی نیز تعاریف متعددی ارائه شده است. از نظر برخی شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است (الوانی، ۱۳۸۴، ص ۱۱). برخی هرگونه مدیریت که منجر به پیشرفت مسلمانان شود، مدیریت اسلامی محسوب می‌کنند. برخی تلقی‌شان از مدیریت اسلامی مدیریت فقهی است. به هر ترتیب نگاه‌ها و تعاریف مختلفی را ارائه کرده‌اند. اما با نگاهی جامع و با در نظر گرفتن هر «مجموعه منسجم سلسله‌مراتبی» به‌عنوان موضوع بحث، مدیریت اسلامی در سه سطح جریان دارد: «مدیریت خداوند و کارگزاران الهی»، «مدیریت معصومین علیهم‌السلام»، «مدیریت

غیر معصومین». در سطح غیر معصومین مدیریت اسلامی، تدبیر ولایی الهی امور مجموعه‌های منسجم سلسله‌مراتبی، برای رسیدن به اهداف، مبتنی بر ارزش‌های اسلامی است (نقی پورفر و دیگران، ۱۳۹۸، ص ۴۸).

با توجه به تعریفی که از مدیریت اسلامی ارائه شد، این مفهوم در سه سطح قابل تصور است:

- مدیریت در سطح فقه و قانون (مسلمانان)

- مدیریت در سطح اخلاق (مومنان)

- مدیریت در سطح عرفان (موقنان یا محسنان)

در سطح حاکمیت، به کارگیری افراد در سطح موقنین الزام دارد. در صورت عدم دسترسی به ایشان می‌توان از اهل ایمان نیز بهره برد. اما به کارگیری افراد پایین‌تر تنها در وضعیت اضطرار مجاز است (همان). بر این اساس افرادی که حد نصاب ایمانی را ندارند، شرعاً اجازه تصدی مدیریت را ندارند.

۱,۳. مشورت و تصمیم‌گیری

واژه «مشورت» و «شورا» از ریشه «شور» گرفته شده و در لغت از «شار العسل» گرفته شده و به معنای «بیرون کشیدن عسل از کندو» آمده است (الطریحی، ۱۳۹۵ق). همچنین مشورت به معنای استخراج بهترین رأی و اندیشه از طریق گفت‌وگو و تبادل نظر با خردمندان و اهل تجربه است. همان‌گونه که عسل خالص با دقت و از میان مجموعه‌ای پیچیده به دست می‌آید، رأی متقن نیز از خلال فرایند مشورتی حاصل می‌شود.

از آنجا که مهم‌ترین وظیفه مدیر رسیدن به بهترین تصمیم است، به کارگیری مشورت و بهره بردن از خرد و تجربه دیگران می‌تواند در این مهم، یاری‌گر او باشد. در مباحث مدیریت، تصمیم را به صورت فرایندی در نظر می‌گیریم که در حالتی ساده و خطی می‌توان آن را به صورت شکل ۱ نشان داد (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۵۸). به کارگیری مشورت در هر مرحله از فرایند و با در نظر گرفتن سطح مدیر در هرم سازمانی یا لایه‌های حاکمیتی، و همچنین نوع تصمیم اقتضانات خاصی در امر مشورت دارد.



شکل شماره ۱: فرایند خطی تصمیم‌گیری

۱,۴. نظام مشورت

فارغ از اهمیت مشورت در حوزه فردی، روشن است که در نوشتار حاضر، تمرکز بر سطح جمعی تصمیم‌گیری است. نظام مشورت محور بحث ماست. اگر در سطح جمعی قرار باشد مشورت نهادینه گردد نیازمند طراحی یک نظام هستیم. وقتی از «نظام مشورت» سخن می‌گوییم، مقصود ساختاری است که در آن، هر فرد نه تنها بهره‌مند از نظر دیگران است، بلکه خود را در جایگاه مشاور دیگر مدیران - در سطوح هم‌عرض، بالاتر یا پایین‌تر -

نیز تعریف می‌کند. در چنین چارچوبی، ساختارهای نهادی باید به گونه‌ای پویا و بازطراحی شوند که امکان مشورت‌پذیری دوسویه و چندسویه را فراهم کنند، به گونه‌ای که امکان مشورت‌گیری از افراد خارج از سازمان نیز فراهم باشد. در سطح کلان و حکمرانی جمعی، «مشورت» زمانی می‌تواند به صورت مؤثر و پایدار نهادینه شود که در قالب یک «نظام»^۱ طراحی و اجرا گردد. در ادبیات مدیریت و سیاست‌گذاری عمومی، «نظام مشاوره سیاستی»^۲ به مجموعه به هم پیوسته‌ای از بازیگران، نهادها، فرایندها و روابطی اطلاق می‌شود که به طور جمعی، فرایند ارائه مشورت و راهکار به تصمیم‌گیران رسمی را شکل می‌دهند (Halligan, 1995, pp. 140-143).

البته این، حداقلی‌ترین شکل ممکن از یک نظام مشورتی است. وضعیت مطلوب، ساختاری است که نه صرفاً مشورت را توصیه کند، بلکه از «مشورت نگرفتن» و «مشورت ندادن» به عنوان رفتاری ناپذیرفتنی جلوگیری نماید؛ چراکه براساس آخرین تحقیقات مدیریت اسلامی، یکی از پیش‌نیازها و الزامات تجلی احدیت الهی در جامعه، استقرار نظام مشورت و مشارکت اجتماعی و سازمانی قرآن‌محور است (نقی پورفر و دیگران، ۱۳۹۸). از این رو، لازم است در طراحی ساختارهای حاکمیتی و فرایندهای قانون‌گذاری، این الزام به شکلی نهادینه و الزام‌آور مدنظر قرار گیرد.

۱.۵. مبانی و پیش‌فرض‌های نظام مشورت در مدیریت اسلامی

منظور از مبانی مفروضاتی بنیادی هستند که یا بدیهی بوده و یا در علمی دیگر به اثبات رسیده‌اند و در فهم و اثبات و... موضوع مورد بحث به عنوان شالوده قرار گرفته و نقشی اساسی دارند (مصباح یزدی، ۱۳۹۰، ص ۸۵). فارغ از مبانی و پیش‌فرض‌های عام مدیریت اسلامی که در منابع دیگر به صورت تفصیلی بحث شده است (نقی پورفر و دیگران، ۱۳۹۸)، برخی مفروضات بنیادی‌ای که تناسب و ارتباط بیشتری با موضوع این نوشتار دارند، در این بخش مورد بحث قرار می‌دهیم. البته پرداختن به صورت جامع به این بخش مستلزم تحقیقی مفصل و مجزاست. در این بخش تنها متناسب با موضوع نوشتار، و مبتنی بر مبانی عام مدیریت اسلامی به اهم مبانی اشاره می‌شود.

1. System

2. Policy Advisory System

۲. اهمیت مشورت در نگاه اسلامی

آیات و روایات در باب مشورت کردن بسیار زیاد است. یکی از سوره‌های قرآن به همین عنوان نام گرفته است. اختصاص یک سوره مجزا به این موضوع اجتماعی و وجود آیاتی مرتبط از سوره‌های دیگر در این زمینه، جرقه‌ای برای توجه به موضوع است. دقت بیشتر روی آیات این فرض را به شدت تقویت می‌نماید.

وقتی آیه: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (آل عمران: ۱۵۹) نازل شد رسول خدا ﷺ فرمود: «خدا و رسول او نیاز به مشورت ندارند، ولیکن خدای تعالی این دستور را رحمت برای امتم قرار داده، چون هر کس از امت من که مشورت نکند چنان نیست که هیچ رشدی عایدش نشود و کسی که آن را ترک کند، ممکن نیست که به هیچ مقدار و هیچ نوعی از گمراهی و کجی گرفتار نشود» (طباطبایی، ۱۳۷۸، ج ۴، ص ۱۰۸). در توصیه‌ای از جانب پیامبر اکرم ﷺ به امیرالمؤمنین علیؑ مشورت مطمئن‌ترین پشتیبان معرفی می‌شود که بدیلی ندارد (مجلسی، ۱۹۹۲، ج ۷۴، ص ۶۸). بسیاری از فقها نسبت به مشورت حکم و جوب داده‌اند (نابینی، ۱۳۲۷، ص ۱۱۰) یا لا اقل آن را امری مستحبی و مورد تأکید محسوب کرده‌اند که نمی‌توان آن را نادیده انگاشت (میرعلی، ۱۳۸۵، ص ۱۲۵-۱۵۰).

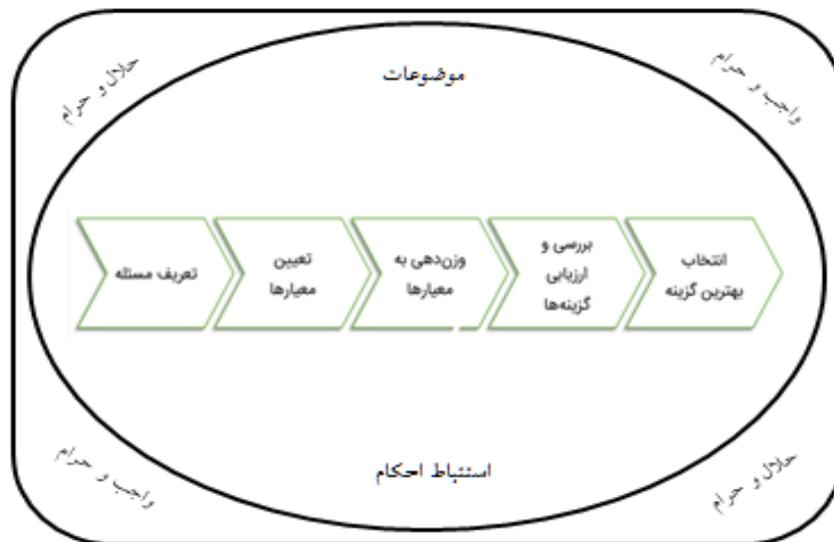
بحث حاضر به یکی از ابعاد کلیدی مسئولیت مدیران ارشد مربوط می‌شود. در پژوهش‌های جدید حوزه مدیریت اسلامی، همان‌گونه که در بخش بعدی این نوشتار به تفصیل بررسی خواهد شد، برخورداری از صفات مؤمنان، حداقل شرط لازم برای احراز صلاحیت مدیریتی به شمار آمده است. در سوره مبارکه شوری نیز هنگام توصیف ویژگی‌های اهل ایمان، «مشورت در امور» به‌عنوان یکی از شاخصه‌های اصلی آنان معرفی شده است: «وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ» (شوری: ۳۸). بر اساس این مبنا، در منظومه فکری اسلام، مدیران ارشد در صورت بی‌توجهی یا عدم التزام به اصل مشورت، به‌طور طبیعی صلاحیت لازم برای تصدی مسئولیت مدیریتی را از دست می‌دهند. این نکته، خود بیانگر جایگاه اساسی و نقش تعیین‌کننده مشورت در نظام مدیریتی اسلام است.

مبنای رفتار، تصمیم است و اساس هر تصمیم درست تفکر و تعقل سالم است. بررسی راه‌های مختلف و گزینش بهترین راه، کار عقل است. این تعقل می‌تواند بی‌واسطه یا با واسطه باشد. مشورت تعقل با واسطه است (ولی‌الله نقی پورفر، ۱۳۸۲، ص ۲۵). پس، از آنجایی که تعقل و تفکر در اسلام جایگاه ویژه‌ای دارد، اهمیت مشورت از این طریق نیز تقویت می‌شود.

در مرتبه بالاتر از اهمیت مشورت در اسلام، باید تأکید کرد که در مدیریت اسلامی مشورت وجوب دارد. این وجوب، هم دلیل عقلی دارد و هم دلیل قرآنی. با توجه به وجوب رعایت مصلحت مسلمین و توجه به اینکه با مشورت احتمال رعایت بالاتر می‌رود، عقل وجوب مشورت را تایید می‌کند. از طرفی وقتی قرآن به تصریح، پیامبر اعظم ﷺ را در عین دارا بودن مقام عصمت، امر به مشورت می‌کند و صیغه امر «شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (آل عمران: ۱۵۹) ظهور در وجوب دارد، این وجوب به طریق اولی بر بقیه مکلفین ثابت خواهد بود (ارسطا، ۱۳۷۸).

در جایی که حکم و دستور خداوند روشن است مشورت جایی ندارد. عملی که خداوند درباره‌اش حکم و جوب دارد، یعنی نمی‌توان ترکش کرد، در مقابل عملی است که حکم حرمت داشته و در نتیجه باید ترکش کرد. البته درباره نحوه تحقق غرض و جوب و حرمت یا به تعبیری نحوه تحقق انجام و ترک مورد نظر شارع می‌توان مشورت کرد که بحثی متفاوت است. بنابراین در این موارد که حکم و تکلیف از سوی شارع مشخص شده است، مشورت جایگاهی ندارد. در بقیه موارد اما نگاه اسلامی ما را ملزم می‌کند سراغ مشورت برویم (طباطبایی، ۱۳۷۸، ج ۴، ص ۱۰۸). بنابراین جایگاه مشورت مورد نظر در آیات در چارچوب ولایت و تدبیر امور عامه و اداره جامعه قرار دارد (همان، ص ۸۷). البته این قدم اول است. توضیحات و منطقی که برای اهمیت و جوب مشورت گفتیم، هم در شناخت موضوعات و احکام، و هم نحوه استنباط احکام جریان دارد. یعنی بحث مشورت اختصاص به موضوعات اجتماعی ندارد. در استنباط حکم هم که در بسیاری موارد خصوصاً مسائل مستحدثه، دچار مشکل می‌شویم، بحث مشورت جریان دارد. توضیحاتی که در این زمینه بیان شد به‌خوبی در شکل شماره ۲ دیده می‌شود.

در اینجا از جای‌گذاری مشورت در آیه «وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ» (شوری: ۳۸) نیز می‌توان بهره برد. این آیه مؤمنان را افرادی معرفی می‌کند که کارهایشان براساس مشورت شکل می‌گیرد. مقدم بر بیان این وصف، در آیه قبل به اهل توکل بودن، اجتناب ایشان از گناهان کبیره، اهل گذشت و بخشش بودن، التزام به دستورهای الهی اشاره شده است. بعد از وصف اهل مشورت بودن مؤمنان نیز به برخی اوصاف اجتماعی و اقتصادی ایشان اشاره می‌کند. برداشت اول از این همنشینی واژه‌ها و جای‌گذاری مشورت می‌تواند این باشد که با رعایت حدود محرّمات، باب مشورت باز می‌باشد؛ چه در امور شخصیه، چه در امور اجتماعی، چه در امور اقتصادی و... (شکل ۲). البته می‌توان این برداشت را هم اضافه نمود که مشورت و اهل مشورت بودن مقدماتی دارد؛ مقدماتی چون اهل توکل بودن، اجتناب ایشان از گناهان کبیره، اهل گذشت و بخشش بودن و...



شکل ۲: حیطه مشورت‌دهی و مشورت‌گیری در تصمیمات

انسان، زمانی که قصد انجام کاری را دارد، ناگزیر است همه جوانب آن را بررسی کند و تا حد امکان، از توانایی تفکر و تعقل خود، که نعمتی الهی است بهره گیرد. از همین نقطه، نیاز به مشورت آغاز می‌شود. گاهی افراد دچار جهل مرگب‌اند؛ یعنی نمی‌دانند که نمی‌دانند و با مشورت اولیه تازه متوجه می‌شوند که آیا موضوع را درست فهمیده‌اند یا خیر. در چنین حالتی، مشورت اولیه می‌تواند زمینه درک درست مسئله را فراهم کرده و احتمال دچار شدن فرد به خطای ادراکی را کاهش دهد. کسی که به دلیل ضعف در خودشناسی، گمان می‌برد خودش می‌داند و نیازی به مشورت و نظر دیگران ندارد، نه تنها خود، بلکه مجموعه تحت مدیریت خویش را در معرض انحراف و نابودی قرار می‌دهد؛ چنان‌که در روایت آمده است: «هَلْكَ مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ؛ هر کس به رأی خود استبداد ورزد، هلاک خواهد شد» (مجلسی، ج ۷۲، ص ۱۰۴).

اگر مشورت فقط در برخی مواقع و به شکل نمایشی اتفاق بیفتد، اگر مشورت در فرایند تصمیم‌گیری به صورت رویه نباشد، به بن‌بست خواهیم رسید؛ چراکه «مَنْ خَالَفَ الْمَشُورَةَ ارْتَبَكَ؛ هر کس با مشورت مخالفت نماید گرفتار می‌شود» (آمدی، ۱۳۶۸، ج ۱، ص ۵۷۷). این نکته را هم در اینجا اضافه کنیم که به احتمال، این روایت این‌گونه ترجمه شود: هر کس با نظر مشورتی مخالفت کند... اما قرینه‌های متعددی برای عبور از ظاهر «خالف» و تقدیر گرفتن در جمله وجود دارد. اول اینکه عقل حکم می‌کند از عمل به برخی نظرهای مشورتی باید پرهیز کرد؛ پس نمی‌توان گفت روایت توصیه کرده نظر مشورتی هر چه بود، نمی‌توان مخالفتش عمل کرد. بنابراین باید مضمونی را در تقدیر گرفت؛ به عنوان مثال در تقدیر گرفت که منظور، مشورت با اهل صلاح بوده است. دوم اینکه سیره نبوی نیز مواردی را معرفی می‌کند که ایشان با افرادی مشورت می‌کردند و خلافتش را عمل می‌کردند (مسلم بن الحجاج، ۱۳۷۴ق، ج ۳، ص ۱۴۰۳). با این توضیحات می‌توان گفت احتمال گفته شده تقویت می‌شود؛ یعنی هر کس رویه‌اش این‌گونه شکل بگیرد که در کارهایش مشورت نمی‌کند، دچار سردرگمی شده و گرفتار می‌شود.

به هر ترتیب مشورت باید به عنوان یک رویه و به صورت گام به گام در فرایند تصمیم‌گیری مطرح باشد. البته چنانچه از این راه نتوانست صلاح را در آن کار تشخیص دهد، چاره‌ای جز اینکه متوسل به خدای خود شده و خیر خود را از او مسئلت نماید ندارد؛ که این همان استخاره است. با نگاه دینی و در جای صحیح خود، استخاره نیز می‌تواند منبعی برای مشورت محسوب گردد. در ادامه به این بحث خواهیم پرداخت.

نکته بعدی اینکه همچنان که مشورت گرفتن وجوب دارد، مشورت دادن هم تکلیف است و وجوب مدیریتی دارد.^۱ با در نظر گرفتن مصالحی که بر مشورت مترتب است و با لحاظ وجوب امر به معروف و نهی از منکر، این نکته کاملاً روشن است. یعنی هر فرد مؤمن به عنوان وظیفه ایمانی‌اش نمی‌تواند در روند اتفاقات سازمان منفعل باشد و نسبت به توأسی به حق وظیفه دارد. بر این اساس امر به معروف کرده و پیگیر نهی از منکر است.

۱. آنچه مدنظر نوشتار حاضر است مربوط به جامعه ایمانی است. اما اینکه فرد مؤمن در جامعه غیرمؤمنین هم ملزم به ارائه مشورت است یا نه، نیاز به بحثی مجزا دارد. آنچه از آیه ۳۸ سوری مبارکه شوری فهمیده می‌شود رواج مشورت در بین مؤمنین است.

بنابر موارد گفته شده، ذاتاً محدودیتی برای مشورت دادن و مشورت گرفتن وجود ندارد. در موضوعات، در احکام، در مراحل تصمیم گیری، در سطوح مختلف سازمان، در انواع تصمیمات و انواع سازمان، در بهره بردن از افراد داخل و خارج از سازمان، بهره بردن از گذشتگان و... باب مشورت باز است.

۳. سطوح سه گانه دیانت و الزامات آن

۳، ۱. سطوح

در قرآن کریم، سه مرتبه دینداری معرفی شده که به ترتیب از پایین ترین تا بالاترین جایگاه ارزشی عبارت است از: دیانت مسلمین؛ دیانت مؤمنین؛ دیانت محسنین. هر کدام از مراتب و سطوح، الزاماتی متناسب با خود دارد (نقی پورفر و دیگران، ۱۳۹۸، ص ۷۲-۷۴).

۳، ۱، ۱. سطح مسلمین یا اهل اسلام

سطح ابتدایی، «ورود به حوزه اسلام و تسلیم ظاهری به مجموعه ارزش ها و ضوابط اسلامی» است. این سطح با شهادتین آغاز می شود و احکام و حقوق اسلامی بین او و دیگران به طور متقابل جریان می یابد. حد و مرز این لایه چیزی است که نوعاً در رساله های عملیه به صورت حقوق و احکام مشخص شده است. مبتنی بر ادبیات قرآنی، منافقین نیز در همین دسته جای می گیرند. مرتبه اسلام ابتدایی، مرتبه مورد رضایت خداوند نیست؛ بلکه حد فاصل بین اسلام مرضی خدا و کفر است. از جدایی ظاهری از کفر باید حرکت کرد تا به جدایی باطنی از کفر که مرتبه باور کردن قلبی ارزش های اسلامی است رسید (نقی پورفر، ۱۳۸۲، ص ۳۵۲).

۳، ۱، ۲. سطح مؤمنین یا اهل ایمان

منظور از «متدین مرضی خداوند» در قرآن کریم همین مرتبه از دیانت است. مواردی مانند «خشوع در نماز» و «اعراض از لغو» اگرچه در سطح اول دیانت مستحب است، در این سطح جزء الزامات ایمانی بوده که فقدانش به فلاح صدمه می زند. اصل ایمانی «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ» (حجرات: ۱۰) در این سطح حاکم است (همان).

۳، ۱، ۳. سطح محسنین یا اهل احسان و یقین

سطحی که مرتبه علمای ربانی و در عالی ترین رتبه آن مربوط به معصومین علیهم السلام است. نهایت ایثار و سطح عرفان در آن متجلی بوده و برخی حسنات رتبه های پایین تر برای اینان سیئه محسوب می گردد. این گروه علاوه بر الزامات فقهی و حقوقی و اخلاقی، به الزامات عرفانی نیز پایبند می باشند (همان).

۳، ۲. الزامات رفتاری هر سطح

برخی از مصادیق عبارتند از:

۱. سطح فقهی - حقوقی:

- وجوب و حرمت

- صحت و بطلان

۲. سطح اخلاقی:

- رعایت نماز اول وقت و حداقل حضور قلب

- انفاق از مازاد

- دائم الطهاره بودن

- مطالعه و مرور قرآن به طور منظم

- رعایت حجاب برتر و جبران عبادت نماز (زنان مؤمنه) و...

۳. سطح عرفانی:

- التزام به تهجد و قیام در شب

- انفاق در حد ایثار

- اسوه اخلاق و معنویات و عمل به احکام و...

از آنجا که این نوشتار با تأکید بر مدیریت در سطح حاکمیت و مدیران عالی است، پیش فرض این مدیران دارا بودن حداقل سطح اخلاقی است (همان).

۴. آسیب شناسی

مشورت در همه مراحل فرایند تصمیم گیری و خوب مدیریتی دارد. علی رغم فواید و مزایای آن، به کارگیری نامناسب، نداشتن سازوکار مناسب مشورت و برخی موانع دیگر سبب می شود آسیب هایی به وجود بیایند. برای نمونه تغییر عبارت «وزیر مشاور در امور اجرایی» به عبارت «معاون اجرایی نخست وزیر» در مصوبات هیئت وزیران مورخ ۱۳۶۴/۰۲/۰۴ یا دلایل مدافعان حذف وزیر مشاور که منجر به تصویب قانون «تغییر سمت وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه و بودجه به وزیر برنامه و بودجه و قرار گرفتن سازمان بهزیستی زیر نظر وزارت بهداشت» در مجلس شورای اسلامی مورخ ۱۳۶۳/۱۰/۱۶ شد را در این لایه می توان تحلیل کرد. به عنوان نمونه ای دیگر در یکی دو سال پس از انقلاب، تشکیل شوراها در برخی موارد تجربه خوبی به جا نگذاشت. نفوذ عمده مارکسیست ها تحت عنوان حمایت از قشر محروم در این حلقه ها، ایجاد تنش های سیاسی و اجتماعی، به تعطیلی کشانده شدن روند کار برخی کارخانجات و... محصول این حرکت ها بود که منتهی به تصویب قانون مدیریت (مشهور به لایحه ۶۷۳۸، مصوب شورای انقلاب، مورخ ۱۳۵۸/۰۳/۲۴) گردید. در یکی از مصوبات قوه قضائیه هم حذف سمت مشاور از پست های قضایی و اعطای پست قضایی مناسب به مشاوران مورخ ۱۳۷۲/۱۰/۲۴ نشان می دهد که برخی آسیب ها قابل پیش بینی است. بنابراین علی رغم پذیرفتن و خوب مشورت و همچنین توجه به فواید آن، باید در نظر داشت که با اجرای نامناسب نظام مشورت آسیب هایی قابل پیش بینی است. با نگاهی تحلیلی به فرایند تصمیم گیری و مشورت، مواردی در چند ساحت می توان تصور کرد که در ادامه به برخی از آنها اشاره می گردد.

بررسی تفصیلی این موارد نیاز به تحقیق جداگانه دارد که از ظرفیت این نوشتار خارج است. فایده‌ای که از این اشاره در اینجا دنبال می‌کنیم، توجه به وجود چنین آسیب‌های احتمالی‌ای است که با تدبیر لازم، قابل پیشگیری خواهد بود. اشاره اجمالی به برخی از راهکارهایی که عمدتاً در مباحث «مدیریت تحول»، «مدیریت رفتار» (رضایان، ۱۳۹۰) و دیگر مباحث مرتبط مدیریتی به تفصیل بحث شده است نیز همین منظور را دنبال می‌کند. بنابراین در این بخش برخی آسیب‌های احتمالی را که با کمی توجه به مفهوم و فرایند تصمیم‌گیری و مشورت می‌توان تصور کرد، با تذکر برخی راهکارهای مرسوم مدیریتی بیان می‌نماییم.

۴.۱. آسیب‌های رفتاری و فرهنگی

حذف نظر مشورتی: در روایتی چنین آمده: «آفَةُ الْمَشَاوَرَةِ انْتِقَاضُ الْأَرَاءِ؛ آسیبی که [احتمالاً] در مشاوره پدید آید، شکستن رأی و نظر دیگران است» (آمدی، ۱۳۶۸، ج ۱، ص ۲۷۸). وقتی کسی با دلسوزی، تلاش کرده و دیدگاه خویش را به ما ارائه نموده است، اگر با بی‌مهری روبرو شود یا چنین حس بی‌مهری‌ای به او دست بدهد، آسیب مهمی است که فارغ از اثر اخلاقی و معنوی مهم آن، فضای مشورتی را دچار آسیب خواهد کرد. با این حس دیگر روحیه مشورت از بین افراد رخت بر خواهد بست. بنابراین لازم است مدیر با سازوکاری مناسب افکار ناب را انتخاب نماید. از طرفی افکار غیربرگزیده را نیز با مهارتی متناسب کنار بگذارد تا در روحیه افراد مشارکت‌کننده تأثیر منفی نگذارد. ترویج فرهنگ نقد در بین افراد نیز در این زمینه مفید خواهد بود. افراد باید بدانند ارائه ایده دو رویه دارد. البته همهٔ اینها مستلزم وجود فضای اعتماد بین افراد و مدیران است.

تخریب نظر مقابل: یکی از جاهایی که مشورت آسیب می‌بیند زمانی است که افراد با تعصب و اغراضی خاص آراء مشورتی دیگران را مورد هجمه و تخریب قرار می‌دهند. روایت بالا را می‌توانیم این‌گونه هم بخوانیم اگر در فضای مشورتی رایج شود که افراد بنای خودشان را بگذارند بر شکستن رأی دیگری، فضای مشورتی دچار آفت خواهد بود. با راهکارهای اخلاقی، مدیریت افراد دارای خلیقات خاص، به کارگیری روش‌های مشورتی غیرمستقیم در موارد حساس و... می‌توان این آسیب را مدیریت کرد.

چندرأیی: به این روایت جور دیگری هم می‌توان نگاه کرد که به ماهیت مشورت و ارائه آراء مختلف برمی‌گردد. وقتی هر کسی رای و نظر خاص خود را اعلام می‌کند، احتمال دارد به دلیل اختلاف شدید نظرات نتوانیم به جمع‌بندی برسیم و هیچ وجه جمعی هم یافت نشود و به این شکل رای‌های مختلف و بدیل‌های گوناگون درهم بشکنند (Sunstein, 2019, pp. 11-20). این حالت نیز مشورت را دچار آسیب می‌کند. این هم به هر حال یک احتمال است. راهکارهایی مانند مدیریت ارائه بدیل‌ها، ارائه بدیل‌ها و ارزیابی براساس شاخصهایی چون رسالت سازمان یا اهداف کلان و... می‌تواند این آسیب را مدیریت نماید (رضایان، ۱۳۷۹).

پالونه‌های ادراکی: سازمان ادراکی ذهن انسان در تعامل پالونه‌های ادراکی عمل می‌کند (رضایان، ۱۳۹۰). نقشه ذهنی افراد مشاور می‌تواند نقش این پالونه‌ها را بازی کند. گاهی به صورت ناخودآگاه به دلیل محدودیت سطح مشاوران، حوزه گسترده‌ای مورد غفلت واقع می‌شود. ادراک محدود یا جهت‌دار مشاوران موجب سانسور یا اغراق در اطلاعات می‌شود (Sunstein, 2019, pp. 36-40). راهکار: ترکیب دیدگاه‌ها، استفاده از مشاوران با پیشینه‌های متنوع، ارزیابی عملکرد مشاوران در ارائه تحلیل جامع، و...

فیلتر کردن اطلاعات یا تأثیر در تحلیل اطلاعات: اتفاقی که در بخش قبل توضیح داده شد، گاهی به صورت عمدی از سوی مشاورانی که در موضوعی به نحوی ذی نفع باشند اتفاق می افتد. این افراد می توانند بخشی از اطلاعات را سانسور کنند. یا بخشی از اطلاعات را بیش از حد برجسته نمایند. برای مصون ماندن از این آسیب ها لازم است از افراد تیزبین، قوی و عمیق بهره برد. تنوع نگاه ها را در جمع مشاوران در نظر گرفت. نگاه مخالفان را مورد مطالعه قرار داد.

قطبی سازی مشورت (ایجاد جو مخالف و موافق): از آنجا که در مشورت موضوعات مطرح می شود، و احتمالاً مخالفانی پیدا خواهد کرد، پیشاپیش قبل از تصمیم ما با مخالفانی مواجه خواهیم بود که اجرا را دچار اختلال خواهند کرد. اگرچه این اتفاق می تواند در اتخاذ تصمیم بهتر کمک شایانی باشد، اما گاهی در تصمیمات ضروری، خاص و حیاتی ایجاد چنین جوی فضای مدیریت را دچار مشکل کرده و چه بسا خساراتی به همراه داشته باشد. به کارگیری مشاوران امین، بهره بردن از مشاوران و مشورت غیرمستقیم، پیش بینی منافع و یا راه های اقناع مخالفان احتمالی، تسهیل گری بی طرفانه، استفاده از مدل های گفتگو محور، ارائه نسخه های مرحله ای تصمیم به مشورت و... می تواند این آسیب را دفع کند.

تعارفات تصمیم گیران با مجموعه مشورتی: وقتی عده ای برای اتخاذ تصمیم صحیح وقت گذاشته و زحمت می کشند، در کنار گذاشتن نظراتی که از نظر مدیر قابل دفاع نیستند، احتمالاً مدیر دچار رودربایستی شود، در حالی که رودربایستی در رد نظرات ضعیف، مشورت را بی اثر می کند. راه های مصون ماندن؛ جمع آوری رای مشاوران به صورت غیرمستقیم، کنار گذاشتن نظر مربوطه در یک فرایند جمعی، ارائه بازخور به صورت غیرمستقیم، ارائه استدلال جهت کنار گذاشته شدن نظر مربوطه، رأی گیری ناشناس، ارزیابی های کتبی، گزارش کارشناسی بی نام، و بازخورد سازمانی شفاف و...

اعمال قدرت مجموعه مشورتی جهت ایجاد تصمیم: به مرور زمان افرادی که در حلقه های تصمیم گیری حضور دارند، خواسته یا ناخودآگاه تلاش می کنند نظرشان به کرسی بنشیند. گاهی با توجه به جایگاهشان مسیرهای نفوذ در ساختار را نیز یافته یا تاسیس می کنند. راه های مصون ماندن؛ به کارگیری مشاوران امین، نظارت و کنترل دقیق، تعیین حداکثر دوره حضور در حلقه های مشورتی، رصد ارتباطات غیررسمی، اعمال منشور اخلاق حرفه ای مشاوره، پیش بینی مجازات ها و جریمه های بازدارنده، ...

مشورت گریزی فرهنگی: در فرهنگ برخی جوامع یا برخی فرهنگ های سازمانی ممکن است مشورت گرفتن مدیر به حساب ضعف وی گذاشته شده و موجب ضعف اقتدارش شود. راهکار: ایجاد فرهنگ مشارکت پذیر از طریق آموزش مدیران، مستندسازی آثار مثبت مشورت و الگوسازی فرهنگی.

مشورت زدگی: گاهی اتکای افراطی و بیش از حد به مشورت، مشورت ورزی را جایگزین تصمیم گیری می کند.

راهکار رهایی: تقویت جسارت تصمیم گیری مستقل، آموزش تفکیک میان اطلاعات مشورتی و مسئولیت تصمیم نهایی.

۴،۲. آسیب‌های ساختاری و نهادی

هزینه‌های زمانی و مالی: به کارگیری نظام مشورت و درگیر کردن افراد برای ارائه نظر، مستلزم هزینه مالی و صرف وقت است. در مواردی که نیاز به تصمیم فوری وجود داشته باشد، می‌توان با تکیه بر تجربه‌های سازمان، تجربه‌های مدیران موفق، مشورت‌های فوری تر و... به تصمیم رسید. البته مجموعه‌هایی که اقتضا مواجهه با چنین موقعیت‌هایی دارند، می‌بایست از قبل و با پیش‌بینی همه حالت‌های محتمل در آینده، سناریوهای مختلفی طراحی کرده و ابتکار عمل را در دست داشته باشند. البته همین فرایند نیز می‌تواند در قالب نظام مشورت محقق شود. در غیر این دست موارد، می‌بایست با سطح‌بندی موضوعات و سطح تصمیمات، برای صرف زمان، به کارگیری محدوده مشورت، و هزینه مالی بودجه‌بندی کرد. مثلاً برای موضوعات سطح عملیاتی از دو هفته تا یک ماه زمان در نظر گرفته می‌شود. هر قدر موضوعات کلان‌تر شد، محدوده زمانی هم توسعه خواهد یافت. مثلاً برای امور حاکمیتی بین شش ماه تا یک سال در نظر گرفته می‌شود.

دخالت نهادهای بیرونی در فرایند مشورت: تحمیل مشاور از سوی مقامات بیرونی استقلال تصمیم‌گیری را مخدوش می‌سازد. راهکار: شفاف‌سازی فرایند انتخاب مشاور در قالب ساختار داخلی و ارزیابی چندمرحله‌ای توسط نهادهای نظارتی.

احتمال نفوذ سیاسی در شوراها: با توجه به جایگاه ویژه مشورت در اسلام، احتمال طمع برخی گروه‌ها و افراد سیاسی برای نفوذ در ساختارهای مشورتی وجود دارد. راهکار: بازتعریف ساختار شوراها، ایجاد فیلترهای ارزشی و تخصصی برای عضویت و نظارت مؤثر بر عملکرد سیاسی شده شوراها.

ابهام در تعیین نقش مشاور و تصمیم‌گیرنده: نبود تعریف دقیق از مرز «توصیه» و «تصمیم» موجب تداخل و فرار از مسئولیت می‌شود. راهکار: درج سطح «الزام‌آوری مشورت» در ساختار تصمیم‌گیری؛ تمایز بین مشاوره توصیه‌ای، مشاوره الزامی و مشارکت در رأی.

نبود نظام سطح‌بندی شده برای مشورت‌دهی و مشورت‌گیری: در قوانین و آیین‌نامه‌های مختلف، سطوح تصمیم‌گیری تفکیک نشده‌اند. راهکار: طراحی الگوی سلسله‌مراتب مشورت متناسب با سطوح سازمانی (عملیاتی، میانی، عالی) با زمان، بودجه و دایره مشارکت مشخص.

عدم رعایت مسائل امنیتی و محرمانه حاکمیتی: برای مشورت لازم است موضوع به‌روشنی برای فرد طرف مشورت بیان شود تا بتوان به‌خوبی از دیدگاه وی بهره برد. در موضوعات امنیتی و محرمانه این کار مشکلاتی در پی خواهد داشت. البته برای رفع این مشکل به راهکارهایی می‌توان تمسک کرد:

الف) بهره بردن از افراد موثق و قابل اعتماد

ب) مشورت‌گیری غیرمستقیم

ج) مشورت‌گیری چندپاره

اسناد، قوانین و آیین‌نامه‌های موجود و ناهمخوان با نظام مشورت: اسناد و قوانینی مرتبط با بحث

مشورت وجود دارد. به‌عنوان نمونه به مواردی اشاره می‌گردد:

الف) آیین‌نامه خرید خدمات مشاوره مصوب معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور - وزارت امور اقتصادی و دارایی وزیران عضو کمیسیون اقتصاد مورخ ۱۳۸۸/۰۷/۱۸ شماره ابلاغیه ۱۹۳۵۴۲/ت/۴۲۹۸۶ ک ب) دستورالعمل تشخیص صلاحیت مشاوران خدمات مدیریتی مصوبه شورای عال اداری مورخ ۱۳۹۷/۰۳/۱۳ شماره ابلاغیه ۱۴۲۸۵۵

ج) آیین‌نامه تأیید صلاحیت شرکت‌های مشاور در زمینه حفاظت فنی و خدمات ایمنی کار مصوبه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مورخ ۱۴۰۲/۰۸/۰۱ شماره ابلاغیه ۱۵۶۵۳۷.

د) تصویب‌نامه در خصوص ایجاد پست مشاور امور زنان و خانواده در دستگاه‌های اجرایی مصوبه هیئت‌وزیران مورخ ۱۴۰۱/۰۵/۱۲ شماره ابلاغیه ۸۰۷۴۶/ت/۵۹۵۴۰ هـ.

در مواردی از این دست و خوب مدیریتی مشورت‌دهی و مشورت‌گیری نادیده گرفته شده است. صرفاً به عقلانیت تجربی و تدبیری تأکید شده و نسبت به بقیه شاخص‌ها بی‌تفاوت است. اصل سطح‌بندی افراد را نادیده گرفته است.

این قوانین و آیین‌نامه‌ها اگر براساس نظام مشورت بازنگری و اصلاح نشوند، روند شکل‌گیری نظام مشورت را دچار اختلال خواهند کرد. بنابراین در صورت تدوین و تصویب نظام مشورت همه این موارد ذیل این نظام نیاز به بازنگری خواهند داشت.

۴,۳. آسیب انحراف تصمیمات در سطوح مدیریتی

منظور دچار انحراف شدن تصمیمات مدیران است. تصمیمات مدیران در هر سطح را با سنجه‌هایی مورد ارزیابی قرار می‌دهیم. بر این اساس انحراف خودش را نشان می‌دهد. روشن است که رسالت سازمان، مهم‌ترین سنجه سازمان محسوب می‌شود.

مدیران عالی: از آنجا که تصمیمات این مدیران تأثیرات گسترده‌ای بر سازمان داشته و خطای تصمیم‌گیری در این جایگاه چه‌بسا به‌راحتی امکان جبران نداشته باشد، در مورد آسیب‌های احتمالی احتیاط بیشتری لازم است. تصمیمات در این سطح را با مواردی چون رسالت سازمان، اسناد بالادستی، مورد ارزیابی قرار داده و با راهکارهایی چون ایجاد چند حلقه مشورتی، استفاده از حلقه‌های مشورتی چندلایه، ایجاد کانال‌های متنوع دریافت اطلاعات برای مدیر، و گسترده‌تر کردن دایره مشورتی، دریافت اطلاعات از منابع غیررسمی قابل‌اطمینان، مهندسی نظام هشدار زودهنگام در سیاست‌گذاری کلان، اطلاع از کانون‌های قدرت در مجموعه‌های مشورتی و مدیریت آنها و... احتمال انحراف را کاهش می‌دهیم.

مدیران میانی: تصمیمات در این لایه، اغلب به نام تصمیمات کنترلی مدیریت خوانده شده که توسط مدیران میانی اتخاذ می‌گردد. اطلاعات مربوط به این نوع تصمیمات، غالباً متوجه داخل سازمان، کوتاه‌مدت، تاریخی و ساده‌تر است. عموماً اطلاعات دریافتی برای این نوع تصمیمات، با معیارهایی سنجیده می‌شود؛ از قبیل رسالت سازمان، اسناد بالادستی، استانداردهای سازمان، بودجه، فرهنگ سازمانی. راهکار: مشورت ساختارمند در قالب واحدهای تخصصی، ارزیابی تصمیمات با شاخص‌های داخلی مانند بودجه و استانداردهای عملیاتی.

مدیران عملیاتی: تصمیمات این مدیران در مقیاس محدود ولی پرتعداد است. راهکار: سنجیدن نتیجه احتمالی تصمیم بر اساس خروجی و محصول، سنجیدن نتیجه احتمالی با اجرای بخشی و محدود، تخصیص زمان مشورتی متناسب، ایجاد بانک راه‌حل‌های آماده و استفاده از مشاوره مستقیم یا چابک.

۵. جایگاه مشورت در هر مرحله از فرایند تصمیم‌گیری

نگاه مدیریتی نوشتار حاضر ایجاب می‌کند از کلی‌گویی راجع به مشورت دور شده و به صورت مشخص‌تر راجع به بستر به کارگیری آن بحث کنیم. مشورت برای تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی است. ساده‌ترین فرایند تصمیم در مباحث مدیریت در چند مرحله نشان داده می‌شود (شکل شماره ۱). در این بخش بحث به صورت دقیق‌تر باید مشخص کنیم که مشورت در هر مرحله از فرایند تصمیم‌گیری چه جایگاهی دارد. در ادامه جایگاه مشورت را در اهم مراحل تصمیم‌گیری مورد مذاقه قرار می‌دهیم: مرحله جمع‌آوری داده‌ها، ارائه بدیل‌ها، انتخاب، اجرا.

۵.۱. مرحله جمع‌آوری داده‌ها

با توجه به مواردی چون سطح مدیر در سلسله‌مراتب سازمانی، هزینه، فرصت تصمیم، اهمیت موضوع و مسائلی از این دست، گستردگی و عمق جمع‌آوری داده‌ها متفاوت است. از آنجا که تصمیم در هر حالت و سطحی نیازمند اطلاعات کافی است، از این رو جمع‌آوری داده‌های کافی جهت دست یافتن به اطلاعات کافی برای یک تصمیم مناسب ضروری به نظر می‌رسد. منابع متنوعی می‌توان برای جمع‌آوری داده در نظر گرفت؛ اما باید این سؤال را مطرح ساخت که آیا از نگاه اسلام محدودیتی در این زمینه وجود دارد یا خیر؟

در مطالعات اسلامی و به خصوص فقه، برای رسیدن به نتیجه، ما به دنبال جمع‌آوری داده‌های یقینی هستیم. در مرحله بعد و در صورت فقدان داده‌های یقینی به دنبال اسناد معتبر غیر یقینی می‌رویم. در این مرحله حتی با رعایت قواعدی خبر واحد غیر عادل نیز مورد توجه قرار می‌گیرد (المظفر، ۱۳۸۷، ص ۴۲۶-۴۴۶). منظور اینکه در جمع‌آوری داده دقت می‌شود که تا حد ممکن چیزی از قلم نیفتد. حتی اگر قائل به حجیت خبر واحد هم نباشیم، به عنوان یک داده خبر واحد را هم بررسی می‌کنیم تا ببینیم از دلش ظن معتبری به دست می‌آید یا خیر. بر این اساس در بحث مشورت نیز می‌توان این گونه نتیجه گرفت که برای جمع‌آوری داده‌ها می‌توان دایره گسترده‌ای را مدنظر قرار داد.

در روایتی نقل شده که امام رضا علیه السلام از پدر بزرگوارشان امام کاظم علیه السلام یاد کرده و فرمودند: «هیچ عقلی با عقل پدرم برابری نمی کرد، در عین حال در بسیاری اوقات با یکی از غلامانشان (در امور باغ و بستان) مشورت می کردند» (برقی، بی تا، ج ۲، ص ۶۰۲).

این امر در سیره نبوی صلی الله علیه و آله نیز قابل مشاهده است. آنچه از ایشان نقل شده کثرت مشورت و حتی مشورت با افرادی است که شیعه و حتی فریقین، به آنها نگاه مثبتی ندارند. در ادامه به برخی موارد اشاره می شود:

عبدالله بن ابی که از سران منافقین مدینه به شمار می رفت و از نظر فریقین فرد قابل اعتمادی نبود (طباطبائی، ۱۳۷۸، ج ۴، ص ۱۴).

در جریان جنگ بدر ابوبکر و عمر به رسول خدا صلی الله علیه و آله مشورت دادند و البته پیامبر صلی الله علیه و آله از ایشان روی برگرداند (مسلم بن الحجاج، ۱۳۷۴ ق، ج ۳، ص ۱۴۰۳).

بنابراین در مرحله جمع آوری داده ها می توان گفت ذاتاً محدودیتی وجود ندارد.

اگرچه در مرحله جمع آوری داده ها تصمیم مستقیمی اتخاذ نمی شود، اما باید توجه داشت که جهت دار بودن مجموعه داده های در دسترس مدیر می تواند تأثیر تعیین کننده ای بر درک و شناسایی مسئله داشته باشد. بنابراین، نظام مشاوره و تصمیم گیری باید به گونه ای طراحی شود که مدیر در دام تک بعدی نگری یا چرخه های فکری محدود گرفتار نشود و به جای آن، نگاهی جامع و همه جانبه به موضوع پیدا کند. همچنین لازم است دیدگاه های مخالف و متفاوت نیز در فرایند تحلیل مورد توجه قرار گیرند. افزون بر این، باید مراقب بود از موضوعات غیراساسی، مسئله ای ساختگی ساخته نشود و در مقابل، مسائل واقعی و اصلی تحت انبوه داده های حاشیه ای و نامرتبط به حاشیه رانده نشوند.

۲، ۵. ارائه بدیل ها

در این بخش برای فهم نگاه اسلامی، می توانیم به سوره زمر مراجعه کنیم: «وَالَّذِينَ اجْتَنَبُوا الطَّاغُوتَ أَنْ يَعْبُدُوهَا وَأَنَابُوا إِلَى اللَّهِ لَهُمُ الْبُشْرَى فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ» (زمر: ۱۷-۱۸). براساس این آیه بندگان صاحب احترام خدا، که تحت هدایت الهی و صاحبان عقل هستند، خواهان حق و رشد بوده و به هر سخنی با این امید که در آن حقی بیابند گوش می دهند؛ زیرا می ترسند با بی اعتنایی به آن، از دریافت حقیقت محروم بمانند (طباطبائی، ۱۳۷۸، ج ۱۷، ص ۳۸۰).

معنای «القول»

قول در لغت به معنای مطلق سخن گفتن و سخن است. اگرچه به معنای دیدگاه و نظر نیز به کار می رود (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ ق، ج ۱، ص ۶۸۸). با تکیه بر این معنا بهره بردن از این آیه را متناسب با این بخش دیدیم. در مرحله ارائه بدیل، دیدگاه های افراد و گروه ها دریافت می گردد. حالا با معنایی که از «القول» فهم می کنیم، باید بررسی کنیم که آیا محدودیتی برای دریافت وجود دارد یا خیر. اشاره شد که معنای القول معنایی عام است که هر نوع سخنی را شامل می شود.

بر این اساس می‌توان گفت بندگان الهی باید دیدگاه همه در حوزه‌های مختلف را ببینند و بشنوند. اما این معنای عام قیدهایی دارد. مثلاً در باب توحید، اسناد قطعی داریم که برای شناخت خدا و شناخت دین خدا پژوهش تفصیلی و گسترده لازم نیست؛ چراکه توحید بحث فطری است (طباطبایی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۵۸۶). «أفی الله شكٌ فاطر السماوات والأرض» (ابراهیم: ۱۰). بر این اساس جناب طبرسی در مجمع البیان اشاره دارند که «القول» در اینجا یعنی عباد الله وقتی قرآن و غیر قرآن را بشنوند، قرآن را انتخاب می‌کنند. در مرتبه بالاتر ایشان بحث را کاملاً درون‌دینی کرده و تصریح دارند که «می‌شنوند دستورها و برنامه‌هایی که در قرآن و سنت وجود دارد و پیروی و عمل می‌کنند به آنچه که بهتر است؛ زیرا ثوابش بیشتر است، به اینکه به یکی از دو دستوری که افضل است عمل می‌کنند؛ چنان که قصاص حق بوده، ولی عفو از آن بهتر است و به آن عمل می‌کنند.» (طبرسی، ۱۳۵۰-۱۳۶۳، ج ۲۱، ص ۱۶۰).

سؤالی مطرح می‌شود که با وجود فطرت و فطری بودن توحید و دین حق، چرا در طول تاریخ افراد زیادی منکر توحید و دین حق بوده و هستند؟ با تکیه بر آیات قرآن که توحید و دین حق را فطری می‌دانند، دو احتمال به ذهن می‌رسد: ۱. کسی که توحید را انکار می‌کند از جهت روحی و روانی دچار مشکل بوده و بیمار محسوب می‌شود؛ پس به واسطه بیمار بودنش است که نمی‌تواند درون خویش را بفهمد. ۲. فرد به دلایلی و اغراضی فرافکنی کرده و درون خویش را انکار می‌کند. در خطاب قرآنی نسبت به برخی منکرین و یا منافقین تأکید بر تدبیر شده است: «أفلا يتدبرون القرآن» (نساء: ۸۲؛ محمد: ۲۴). خطاب آیه به کسانی است که با پیامبر زاویه دارند. وقتی منکرین در این آیه دعوت به تدبیر می‌شوند، ظاهراً تکیه بر فطرتی است که درون همه قرار داده شده است. بنابراین برای عموم نیز این زمینه وجود دارد؛ یعنی اگر برای همه افراد زمینه‌ای فراهم شود که در قرآن تدبیر کنند، نمی‌توانند معارف اصیل دینی را انکار کنند.

بنابراین «القول» درون‌دینی است. عمومیت «القول» بدون در نظر گرفتن این دست قیود چه‌بسا برخی را به این سمت ببرد که مؤمن باید در معرض هر باطل و شبهه‌ای باشد. حال آنکه روشن شد این برداشت از «القول» صحیح نمی‌باشد.

کسی مخاطب آیه است که مسلمان است، خدا را قبول دارد و در دایره اسلام می‌خواهد مطالعات دینی کند. این فرد باید از همه عقول بهره ببرد. نه اینکه افراد در مسائل بنیادی دینی هم همه اقوال را ببینند و بررسی کنند که مثلاً باور به خدا درست است یا نه! این کار نه ضرورتی دارد و نه برای همه ممکن است. پس، از آنجا که بحث «القول» درون‌دینی است، برای اکثریت نه تنها دیدن اقوال مختلف در این زمینه لازم نیست، بلکه حرام است؛ چراکه ذهن همه افراد توانایی فهم بسیاری از مباحث را نداشته و دچار مشکل می‌شود. حتی در محدوده درون‌دینی هم افراد دارای مراتب هستند. افرادی می‌توانند از نظرخواهی جهانی استفاده کنند که دارای سطح بالای عقلانی هستند، و آلا اگر توان تشخیص و فهم بالا نداشته باشند، ممکن است مسئله‌دار شوند.

خود آیه مورد بحث (زمر: ۱۸) هم استماع اقوال را در مورد کسانی می‌فرماید که شرایط خاصی دارند. در بحث ما هم که مربوط به لایه حاکمیتی است با توجه به شرایط مدیران اسلامی - که گفته شد باید شرایط ایمانی را دارا باشند - احتمالاً چنین شرایطی وجود دارد. خطاب آیه در مورد افرادی است که اجتناب از طاغوت دارند، در دامن خداوندند، اتباع از احسن می‌کنند، که براساس این آیه اگر چنین باشند و چنین استماع اقوالی داشته باشند، خداوند به مسیر روشن و درست هدایتشان کرده و عقلشان را مستحکم‌تر خواهد ساخت. با این توضیحات روشن شد که «القول» هر سخنی نیست و منظور کلام خداست. اما در مسیر فهم محدودیتی وجود ندارد. بنابراین ما در فهم و تفسیر آیات می‌توانیم از غیرمسلمانان نیز کمک بگیریم.

سؤالی در اینجا مطرح می‌شود که چطور ممکن است از غیرمسلمانان برای فهم قرآن بهره ببریم؟ برای پاسخ به کلامی از حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام تکیه می‌کنیم. حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام: «اللّٰهُ اللهُ فِي الْقُرْآنِ لَا يَسْبِقُنْكُمْ بِالْعَمَلِ بِهٖ غَيْرِكُمْ؛ مبادا غیرمسلمانان در عمل به قرآن از شما جلو بیفتند». مگر می‌شود غیرمسلمان که قرآن را قبول ندارد در عمل به قرآن از مسلمان جلو بیفتد؟ وقتی کمی دقت می‌کنیم می‌بینیم در مواردی با عقلانیتشان به دستاوردهایی می‌رسند که همان را قرآن تذکر داده است و ما در فهم این تذکر و پیام قرآن کوتاهی یا اشتباه کردیم، یا اعتنا نمی‌کنیم و جدی نمی‌گیریم. به‌عنوان نمونه در برخی احکام غلاظ و شداد که مربوط به مدیران است از مسلمانان جلوترند. در حساب کشیدن‌ها و مالیات‌ها، جرائم برای مدیران، صاحبان قدرت و ثروت، برخورد جدی‌تر و شدیدتر است. اما آیا در عمل هم ما چنین عمل می‌کنیم؟ درحالی‌که وقتی به برخی عملکردهای غیرمسلمانان دقت کنیم، مواردی مشابه این حکم خواهیم یافت؛ مانند ماجرای بیل کلینتون و منشی‌اش؛ یا اعمال سخت‌گیری شدید در قبال وزیر کشور فرانسه که علی‌رغم داشتن منزل شخصی از منزل دولتی استفاده کرده بود و... آنها با عقلانیتشان به این رسیدند که قانون باید بازدارندگی داشته باشد. اما درحالی‌که سندش برای ماست، ما به این نرسیدیم و عادی برخورد می‌کنیم و چه‌بسا با مدیر انعطاف بیشتری هم داریم! به‌رحال حرف این است که از عقول می‌توان برای فهم دین استفاده کنیم.

در قرآن نیز می‌توانیم چنین استفاده‌هایی را بیابیم. به‌عنوان نمونه در قرآن و در سوره یوسف، سیره عزیز مصر و نحوه رفتارش با حضرت یوسف را بیان می‌کند: «أَكْرَمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَكْدًا» (یوسف: ۲۱). از این آدم بت‌پرست یک ارزش فطری انسانی بروز می‌کند. یا می‌فرماید: «مَا كَانَ لِأَخَاهُ فِي دِينِ الْمَلِكِ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ» (همان: ۷۶). پادشاه با اینکه بت‌پرست بود، قانون‌گراست. با احترام هم از این پادشاه یاد شده. آن‌قدر قانون برایش مهم است که نسبت به عزیز مصر و مسئولان ارشد نظام که محرم سرش هستند نیز انتظار دارد قانون‌گرا و ضابطه‌گرا باشند. این آیه نیز سیره حضرت یوسف علیه السلام را این‌گونه بیان می‌کند که سعی کرد خلاف قانون پادشاه بت‌پرست عمل نکند.

اگرچه بایستی توجه داشت رهنمود الهی در الگوگیری از رفتار غیرمسلمانان مشروط به عدم نقد آن است. احراز این عدم نقد نیز نیازمند دقت تفسیری است. بنابراین نمی‌توان با نگرشی تسامحی خیال کرد در مواردی از این دست، تمام سیره و رفتارهای فرد مورد تأیید قرآن قرار گرفته است. مثلاً سیره ملکه سبا به صورت تمام و کمال، مورد تأیید قرآن کریم نیست.

از طرفی در «وَصَدَّهَا مَا كَانَتْ تَعْبُدُ مِنْ دُونِ اللَّهِ إِنَّهَا كَانَتْ مِنْ قَوْمٍ كَافِرِينَ» (نمل: ۴۳) به حالت کفر وی که در ابتدا مانع تسلیم شدنش در برابر حق شده بود اشاره شده که قطعاً حالتی مذموم است. از سوی دیگر به مشورت کردن او با اطرافیانش اشاره کرده و این کار در خور الگوگیری است: «قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ» (همان: ۳۲). بنابراین محدوده و بخشی از سیره بلقیس که ناظر به امر مشورت است قابل پذیرش است. از سوی دیگر نمی‌توان این اشاره قرآن را نیز نادیده گرفت. بر این اساس راه‌چاره، دقت در رهنمود مورد نظر قرآن در این اشاره است. پس وقتی قرآن کریم به سیره بلقیس در موردی خاص اشاره نموده و نقدی هم به آن مورد خاص ندارد، یعنی در این زمینه رهنمود دارد. ما باید این رهنمود را در نظر بگیریم و ملزم به مفاد آن هستیم. لیکن موضعی مانند بت پرست بودن بلقیس خارج از تأیید قرآن کریم است.

پس ما شرعاً موظفیم به این آیه تحت عنوان یک قاعده عمل کنیم. «القول» عام است و با شرحی که گذشت به امور درون‌دینی تخصیص می‌خورد. در این دایره اما دیگر - با رعایت سطح‌بندی افراد - محدودیتی در دریافت داده‌ها و همچنین بدیل‌ها وجود ندارد.

۳، ۵. انتخاب

درباره سیره مشورتی حضرت رسول ﷺ با اصحابش، از امام رضا علیه السلام چنین نقل شده است: «إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ كَانَ يَسْتَشِيرُ أَصْحَابَهُ ثُمَّ يَعْزِمُ عَلَيَّ مَا يَرِيدُ» (شیخ حر عاملی، ۱۴۰۳ق، ج ۸، ص ۴۲۸). نقل این سیره از جانب معصوم علیه السلام جنبه تعلیمی دارد. حداقل چیزی که از سیره معصوم قابل استفاده است جواز است. بنابراین با تکیه بر چنین سیره‌ای به جواز انتخاب از ناحیه مدیر می‌رسیم. مقالات و کتاب‌هایی هستند که در حالتی خوش‌بینانه برای تأکید بر مشورت در این ورطه افتاده و مبلغ بی‌تصمیمی مدیران عالی در حکومت اسلامی هستند؛ مدیرانی که باید همیشه منتظر نظر اکثریت بمانند و اگر خودشان تصمیمی بگیرند دچار استبداد شده‌اند (ارسطو و الملوک، زمستان ۱۳۹۵). این نگاه اگر سیاسی نباشد در خوش‌بینانه‌ترین حالت از سطحی‌نگری و یا خلط موضوعات مختلف از سوی قائلین ناشی می‌شود.

تصمیم‌گیری در اصل وظیفه مدیر است. مشورت یکی از توصیه‌ها برای اثربخش‌تر شدن تصمیم است. با نگاه مرحله‌به‌مرحله‌ای به فرایند تصمیم‌تلاش شد در مراحل قبل، وجوب تصمیم را نشان دهیم. در این مرحله همین که جواز تصمیم از سوی مدیر را اثبات کردیم، به هدف رسیده‌ایم. با این نگاه فرایندی به تصمیم و جایگاه‌یابی مشورت در دل این فرایند است که بحث روشن‌تر شده و دچار افراط و تفریط نمی‌شویم. نگاه افراطی این‌گونه است: مدیر همیشه، در همه مراحل، از هر کس موظف به مشورت بوده و موظف به اطاعت از نظر مشورتی است. در مقابل، نگاه تفریطی چنین است: مدیر را به سمتی می‌برد که مدیر خودش باید تصمیم بگیرد.

پس به هر صورت نیازمند مشورت نیست. در این نگاه نهایتاً اگر مشورتی هم انجام گیرد، شکل نمایشی خواهد داشت. جالب است که برای هر دو سویه افراط و تفریط می‌توان مستندات نقلی دینی نیز الصاق کرد. به نظر می‌رسد با این نگاه فرایندی می‌توان مستندات هر دو سویه را به صورت دقیق جایگاه‌یابی کرد و دچار افراط و تفریط نشد.

پس هم مشورت‌گیری حضرت رسول ﷺ و هم عزم ایشان پس از انتخاب و تصمیم برای ما الگو است. بر این اساس همان‌گونه که نباید از مشورت غفلت کرد، همچنین نباید دچار زیاده‌روی شده و مدیر را از اتخاذ تصمیم منع کنیم.

همان‌طور که در مقدمه بحث نیز اشاره شد، بین وجوب مشورت و وجوب تبعیت از مشورت تلازمی نیست (میرموسوی، ۱۳۷۸) و نهایتاً تصمیم با مدیریت است. اگرچه گاهی ممکن است به دلایلی مدیر این وظیفه را به دیگر افراد یا گروه‌ها تفویض کند، اما به هر تقدیر مسئولیت تصمیم با وی خواهد بود. بنابراین جمع‌بندی نتایج مشورت و به تعبیری مسئولیت جمع‌بندی را باید به عهده بگیرد. از آنجا که برای هر سطح مدیران الزاماتی بیان کردیم، باید در نظر داشته باشیم در مورد مشاورانی که امکان اعمال نظر در این سطح را برایشان ایجاد کردیم نیز این الزامات جریان دارد؛ یعنی مشاوران در این سطح باید حداقل سطح ایمان را داشته باشند.

اگر مدیر با مشورت نیز به جمع‌بندی نرسید، ولی فردی (دارای ویژگی‌های خاص مشاوران) که عاقل و ناصح است - در نصیحت تمام تلاش خویش را به کار برده و فکر ناب ارائه می‌کند - پیشنهادی داشت، مدیر موظف است اگرچه این پیشنهاد باب میلش نیست به آن عمل کند و اگر برخلاف آن عمل کرد دچار شکست خواهد شد (برقی، بی تا، ج ۲، ص ۶۰۲).

۴، ۵. اجرا

همان اندازه که به هنگام مشورت باید، نرمش و انعطاف به خرج داد، در موقع اتخاذ تصمیم نهایی باید قاطع بود. بنابراین، پس از برگزاری مشاوره و روشن شدن نتیجه مشورت، باید هر گونه تردید و دو دلی و آرای پراکنده را کنار زد و با قاطعیت تصمیم گرفت و این همان چیزی است که در قرآن از آن تعبیر به «عزم» شده و آن تصمیم قاطع است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۱۴۸)؛ «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» (آل عمران: ۱۵۹). البته شیوه‌های اجرا و برنامه‌های عملیاتی نیز به عنوان یک تصمیم جدید، می‌بایست در سطح و نوع خود در فرایند مشورت قرار گیرد.

۶. اصول حاکم بر نظام مشورت

بر اساس مبانی و مفروضات حاکم بر بحث، اصولی استخراج می‌شود که بایستی در نظام مشورت این اصول مورد توجه قرار گیرند. اصول گزاره‌هایی تجویزی هستند مستخرج از مبانی که راهنمای عمل قرار می‌گیرند (مصباح یزدی، ۱۳۹۰، ص ۲۹۱). در مقدمه بحث مبانی اشاره شد که استخراج مبانی بحث به صورت جامع نیازمند تحقیقی مفصل و مجزاست. به تبع آن شناسایی و احصا اصول حاکم بر نظام مشورت نیز مستلزم کاری مجزا و در پی استخراج مبانی جامع شکل خواهد گرفت. آنچه در اینجا مهم است تأکید بر وجود چنین اصولی در طراحی نظام مشورت است. به علاوه با تأکید بر مهم‌ترین اصول - مبتنی بر منطق کاربرد - می‌توان شکل کلی چنین نظامی را تصور کرد. بنابراین به اهم این اصول اشاره می‌گردد.

۶.۱. اصل وجوب مدیریتی مشورت در نگاه اسلامی

با توجه به بیان جایگاه و اهمیت مشورت از دیدگاه اسلام، و همچنین جایگاه تصمیم‌گیری در مباحث مدیریت، وجوب مشورت به‌عنوان یک اصل مطرح می‌شود. وجوب مشورت‌دهی را با تکیه بر وجوب امر به معروف و نهی از منکر و به‌روشنی می‌توان فهم کرد. اگرچه مشورت‌دهنده توصیه شده تا قبل از اینکه به رأی پخته‌ای برسد ارائه نظر نکند (مجلسی، ۱۹۹۲، ج ۷۲، ص ۱۰۴). مشورت‌دهی سهل‌انگارانه در امور مهم عواقب متعددی برای مشورت‌دهنده در پی خواهد داشت. به‌عنوان مثال فردی نقل می‌کند به کسی که از او برای سفر حج مشورت گرفته بود، پیشنهاد می‌کند به سفر نرود. امام صادق علیه السلام به ایشان می‌فرماید با این مشورت دادن استحقاق یک سال بیماری را خواهی یافت. فرد بیان می‌کند که دقیقاً نیز چنین شد و یک سال بیماری به سراغش آمد^۱ (کلینی، ۱۳۶۳، ج ۴، ص ۲۷۱). در نگاه اسلامی رأی و اندیشه سالم و صحیح امانتی الهی نزد انسان است که با عدم مشورت‌دهی دقیق و مشفقانه این امانت از وی گرفته خواهد شد (همان، ج ۸، ص ۳۴۸). مشورت‌گیرنده باید به‌خوبی مسلط بر موضوع باشد، به‌خوبی حرف مشورت‌گیرنده را بشنود و خوب بفهمد؛ وگرنه خائن محسوب می‌شود (مجلسی، ۱۹۹۲، ج ۷۲، ص ۱۰۴). محدودیت‌هایی نیز در این زمینه ذکر شده است؛ مثلاً ارائه نظر مشورتی به فرد مستبد، دون‌مایه، احمق، لجوج، دم‌دمی مزاج و دورو، مورد نهی قرار گرفته است. همچنین در آموزه‌های دینی تأکید شده که در مشورت دادن متناسب خواست و هوس مشورت‌گیرنده نظر نده (همان). البته با توجه به پیش‌فرض ما در این نوشتار که در مورد افرادی است که حداقل جایگاه ایمانی را دارند، چنین مواردی تخصصاً از بحث خارج است.

۱. قُلْتُ لَأَبِي عَبْدِ اللَّهِ عَلَيْهِ السَّلَامُ إِنَّ رَجُلًا اسْتَشَارَنِي فِي الْحَجِّ وَكَانَ ضَعِيفَ الْحَالِ فَأَشَرْتُ إِلَيْهِ أَنْ لَا يَحُجَّ فَقَالَ مَا أَخْلَقَكَ أَنْ تَمْرُضَ سَنَةً قَالَ فَمَرَضْتُ سَنَةً.

و جوب مشورت‌گیری را نیز از زوایای مختلفی می‌توان تبیین کرد. به‌عنوان نمونه با توجه به مقدمه تأثیر مشورت در بهبود و تکامل تصمیم، و با توجه به لزوم رعایت جایگاه و اموال بیت‌المال، همچنین حرمت اسراف و اتلاف و... می‌توان وجوب مشورت‌گیری را درک کرد. البته باید توجه داشت بر این اساس نظام سیاسی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که عدم مشورت‌دهی و مشورت‌گیری به‌عنوان یک مسئله قابل تحمل نباشد، نه اینکه حتی زمینه مشورت‌دهی یا مشورت‌گیری هم در ساختارش وجود نداشته باشد.

اگر مدیری در سطح ملی، به‌صورت عمدی و بدون هیچ دلیلی از انجام مشورت و به‌جریان انداختن واقعی نظام مشورت امتناع کرد، به استناد آیه ۳۸ سوره شوری از مرتبه ایمانی خارج شده و براین اساس صلاحیت تصدی این جایگاه مدیریتی را نخواهد داشت.

۶،۲. اصل سطح‌بندی افراد مورد مشورت

درعین حال که در بهره‌گیری از عقول دیگران محدودیتی نیست، اما با توجه به تفاوت افراد در مؤمن و غیرمؤمن بودن، تفاوت در سطح ایمان، همچنین تفاوت موضوعات در اهمیت، گستردگی، محرمانگی و... باید افراد طرف مشورت را با توجه به همه این حالات در یک سطح‌بندی قرار داد.

۶،۳. شاخص‌های سطح‌بندی

- سطح دیانت: در بخش مبانی و بیان سطوح دیانت اشاره شد که منظور بهره‌گیری از متقین است و در صورت عدم دسترسی امکان بهره‌بردن از مؤمنین وجود دارد. در مراحل ابتدایی فرایند تصمیم است که می‌توان از نظر افراد در سطح پایین‌تر نیز بهره‌برد.

- ویژگی‌های اخص مشاوران: با توجه به آموزه‌های دینی برخی ویژگی‌ها برای مشاوران بیان شده است. افرادی که ویژگی‌های بیان‌شده مثبت را دارند در اولویت قرار خواهند گرفت.

- سطح تخصص: در موضوعات تخصصی هر قدر تخصص فرد بالاتر باشد، اولویت بیشتری خواهد یافت.
- افراد داخل سازمان: اگر افرادی در داخل و خارج از سازمان واجد شاخص‌های لازم بودند، به‌کارگیری افراد داخل سازمان هزینه کمتری برای سازمان خواهد داشت. در مقابل گاهی لازم است فردی بدون پیش‌داوری نسبت به موضوعی نظر بدهد و به دلیلی خاص، نیاز داریم یک نگاه خارجی نیز در خصوص موضوع ما نظر بدهد. در اینجا افراد خارج از سازمان اولویت می‌یابند. بنابراین در این شاخص متناسب با شرایط و موضوع عمل می‌شود.

۶،۴. مؤلفه‌های مؤثر در لزوم بالاتر بودن سطح شاخص‌ها

- مشورت در مراحل نهایی تصمیم: هر قدر در فرایند تصمیم به تصمیم‌گیری نزدیک‌تر می‌شویم (شکل ۱)، افراد با شاخص‌های سطح بالاتر به‌کار گرفته می‌شوند.

- اهمیت، حساسیت و محرمانگی موضوع

- تخصصی بودن موضوع

۷. شاخصه‌های افراد طرف مشورت

همان گونه که اشاره شد، محدودیتی در بهره بردن از عقول دیگران نیست. اما براساس «اصل سطح بندی افراد طرف مشورت»، بایستی شاخص‌هایی مدنظر قرار گیرد. متناسب با غرض این اصل ما به دنبال بیان شاخص‌هایی هستیم که در سطوح پیچیده‌تر و بالاتر از افرادی ویژه‌تر بهره ببریم. بنابراین در این زمینه می‌توان از مباحثی که در نقشه جامع مدیریت اسلامی در خصوص ویژگی‌های مدیران بیان شده بهره برد (نقی پورفر و دیگران، ۱۳۹۸). پیش از بیان این موارد ذکر دو نکته خالی از فایده نیست.

- نکته اول: جریان‌ات موسوم به فمینیسم حساسیت‌هایی در دنیای معاصر ایجاد کرده‌اند که در برخی مواقع افراد دیگر جرئت بیان اصل تفاوت بین زن و مرد را از دست داده‌اند. دعوایی که از اصل نه برای مردان و نه برای زنان مفید نیستند. روشن است که مردان و زنان در عین داشتن تفاوت‌هایی، از نظر انسانی هیچ برتری ذاتی‌ای نسبت به دیگری ندارند. بنابراین لازم است پیش از طرح ویژگی‌ها و شاخص‌ها به تفاوت‌های زن و مرد دقت شود. زنان و مردان اشتراکات و تمایزاتی دارند:

اشتراکات معنوی: زنان و مردان در «رشد معرفتی، رشد ایمانی، مراتب رشد و کمال» مشترکند.

تمایزات مادی: در مواردی نیز با هم تفاوت دارند:

تمایزات جسمی: «ظرافت جسمی، جذابیت و زیبایی»

تمایزات روانی: «تخیل قوی‌تر، عاطفه سرشارتر، حساسیت روحی شدیدتر»

تمایزات جسمی روانی: «بلوغ زودتر، امکانات مادری، ایام ماهانه، یائسگی»

- نکته دوم: با قبول این تمایزات از نگاه اسلامی مشورت با زنان و مردان باید متناسب با ویژگی‌های خاص خود تحقق یابد. پس در عین حال که نباید مرعوب جریان‌ات فمینیستی از تفاوت‌ها غفلت بورزیم، شایسته نیست آیات و روایات را با سطحی‌نگری تفسیر کنیم. اگرچه این موضوع نیاز به تحقیقی جداگانه دارد، اما آنچه روشن است برخلاف نگاه سطحی‌نگران آیاتی از قرآن تصریح به مشورت با زنان دارد (طلاق: ۶؛ بقره: ۲۳۳؛ قصص: ۱۲؛ توبه: ۷۱).

- در ادامه ویژگی‌هایی مانند تدین، دوست و امین را برمی‌شماریم که ویژگی‌های اخص مشاوران محسوب می‌شود. فواید مطرح شده در آموزه‌ها برای مشورت، مشورتی است که چنین افرادی با چنین ویژگی‌هایی در طرف مشورت باشند (برقی، بی‌تا، ج ۲، ص ۶۰۲)؛ بنابراین اگرچه محدودیتی برای مشورت گرفتن از افراد مختلف وجود ندارد، اما در شرایطی که ظرفیت، فرصت یا زمینه کافی برای تشکیل حلقه‌های مشورتی گسترده با انواع مشاوران فراهم نباشد، مشورت با افراد دارای این ویژگی‌ها نباید حذف شود. در ضمن روشن است که از باب دوراندیشی، نظر مشورتی چنین افرادی بیشتر مورد توجه و عمل واقع خواهد شد (مجلسی، ۱۹۹۲، ج ۷۲، ص ۱۰۰).

۷, ۱. عقلانیت ارزشی

۷, ۱, ۱. عقلانیت معرفتی

چشم‌انداز معرفت دینی مسئولان تراز اول و وزیران و - به خصوص - نمایندگان مجلس، و قضات، عموماً این است که «مجتهد» و «عالم به زمان» باشند. این شرط برای مدیران کل به بالاتر لازم است و برای رسیدن به این مقصد بایستی تدابیر پلکانی طی برنامه‌های پنج‌ساله تدوین نمود (نقی‌پورفر، ۱۳۸۲، ص ۱۳۷).

۷, ۱, ۲. عقلانیت گزینشی

اهل ایمان و مرتبه بالاتر آن یعنی اهل شهود و یقین که هم معرفتشان بالاتر است و در باور قلبی هم به نوعی بصیرتی شهودی دارند. البته از نظر قرآنی افرادی که در مرتبه شهود قرار دارند، حداقل دو الزام رفتاری «التزام به نماز شب» و «ایثار مالی» را دارند (همان).

۷, ۱, ۳. عقلانیت رفتاری

بر این اساس که حد نصاب را داشتن سطح ایمان در نظر گرفتیم، حداقل ویژگی‌های رفتاری زیر را باید دارا باشند: اهل نماز، اهل طهارت، اهل انس با قرآن، اهل مشورت، اهل صبر، اهل پرهیز از گناه، اهل عذر و اعتراف به گناه، اهل عذرپذیری از جاهلان، اهل انفاق، صداقت، وفای به عهد، امانت‌داری، رعایت صله الهی، اهل عفت و حفظ ناموس، اهل امر به معروف و نهی از منکر، اهل انتقام از ستمگران (نقی‌پورفر و موسوی‌مقدم، ۱۳۹۵، ص ۲۱۷).

۷, ۱, ۴. عقلانیت حرفه‌ای

منظور از عقلانیت حرفه‌ای، عقلانیت تخصصی، عقلانیت تجربی، عقلانیت تدبیری لازم در این سطح است (آذر، ۱۳۹۶، ص ۴۶).

۱. عقلانیت تخصصی: داشتن فهم از موضوع مورد مشورت. یعنی فرد نسبت به موضوع تخصص لازم را داشته باشد. البته این امر نسبی است.

۲. عقلانیت تجربی (اجتماعی): داشتن علم به زمان و مکان عمومی و تخصصی موضوع مبتلابه در این بخش مدنظر است.

محورهای «عقلانیت اجتماعی»:

- علم به سیره انبیا (قصص قرآن)، سیره ۱۴ معصوم، و علمای ربانی

- علم کلی به تاریخ اسلام و تاریخ بشر؛ و عبرت از حوادث تلخ آن

- علم کلی به مکتب‌های دینی داخل و خارج اسلام

- علم کلی به مکتب‌های بشری عصر خویش: (مارکسیسم، انگریستانسیالیسم، پلورالیسم، فمینیسم، ...)

- علم کلی به حوادث و قطب‌بندی‌های جهانی عصر خویش: (جنگ جهانی اول و دوم، انقلاب اسلامی...)

- علم کلی به اقوام و ملل بشری خصوصاً اقوام مسلمین
 - علم به طبقات اجتماعی و اقوام و فرق جامعه خود
 - علم کلی به محیط اجتماعی سیاسی حاکم بر موضوع
 - علم به موضوع مبتلابه
 - روش های دستیابی به «علم به زمان»
 - آموزش کلاسیک عمومی و تخصصی
 - مطالعات کتابخانه‌ای: مطالعه مستقیم، مطالعه غیرمستقیم (گزارش کارشناسی)
 - مطالعات سمعی بصری: حضور میدانی، استفاده از فیلم و گزارش مستند
۳. عقلانیت تدبیری: منظور داشتن صلاحیت‌های لازم در تدبیر امور است. این صلاحیت با داشتن تخصص و تجربه متفاوت است. بسیاری از افراد عالم و با تجربه را می‌توان یافت که تدبیر خوبی ندارند.

۲، ۷. سلامت خانوادگی

یکی از مهم‌ترین مسائلی که باید مورد مذاقه قرار گیرد، سلامت خانوادگی افراد است. منظور فردی است که دارای پاک‌نهادی و تأهل سالم بوده و در رعایت حقوق والدین، و رعایت حقوق همسر و فرزندان غفلت نمی‌کند. حفظ حریم ناموسی خانواده و قدرت تدبیر خانواده نیز موارد مهم دیگر در این زمینه هستند. به‌عنوان نمونه کسی که در لایه حاکمیتی مسئولیتی داشته و از طرفی خانواده‌اش رعایت جایگاه او را نمی‌کنند نشان‌گر عدم صلاحیت وی برای تصدی جایگاه حاکمیتی است. آیات ۳۰-۳۳ سوره مبارکه احزاب بیان می‌فرماید که فارغ از جایگاه والای مدیر اسلامی، خانواده و اطرافیان او نیز زیر ذره‌بین بوده و باید با محدودیت بیشتری عمل کنند؛ یعنی برخلاف تصور رایج، مدیران باید سخت‌گیری بیشتری نسبت به خود داشته باشند. در مورد مشاوران خاص نیز همین سخت‌گیری و دقت جریان دارد.

۸. ویژگی‌های اخص مشاوران

در این بخش برخی ویژگی‌ها را که در روایات مورد اشاره قرار گرفته بیان می‌کنیم. در مراحل اولیه فرایند مشورت گفته شد محدودیتی برای افراد طرف مشورت نیست و از همه نظرات در جایگاه خودش می‌توان بهره برد. در مراحل بالاتر و در موضوعات با پیچیدگی بالاتر، اهمیت بیشتر و یا تخصصی‌تر و... باید نسبت به انتخاب افراد طرف مشورت دقت بالاتری به خرج داد. طرح شاخصه‌هایی را که گذشت، می‌توان به‌عنوان ویژگی‌های خاص مشاوران برشمرد. در اینجا ویژگی‌های اخص مشاوران برگرفته از روایات بحث می‌شود. یعنی این ویژگی‌ها با حساسیت و شدت بیشتری دنبال می‌شود. باید توجه داشت در روایات از داشتن مشاوره که دارای برخی از این ویژگی‌ها باشد با تعبیری مانند «رُشِدٌ وَ یَمْنٌ وَ تَوْفِیْقٌ» (برقی، بی‌تا، ج ۲، ص ۶۰۲) یاد شده است. بنابراین لازم به تأکید است مدیران با چنین مشاورانی اسباب رشد خویش و سازمان را رقم می‌زنند. همچنین یافتن چنین افرادی از نیکبختی و توفیق است. پس باید همواره اسباب افزایش سعادت و توفیق را مدنظر قرار داد تا از چنین افرادی بی‌بهره نماند.

۸,۱. ویژگی های مثبت

۱. ایمان: پیامبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فرمودند: «مؤمن مایه سود است. اگر همراهش شوی سودت دهد و اگر با وی مشورت کنی سودت دهد و اگر شریکش شوی سودت دهد و همه کار وی مایه سود است» (پاینده، ۱۳۸۲، ص ۷۸۱).

۲. تقوا، خشیت الهی و ورع: امام علی عَلِيٌّ فرمودند: «در کارهایت با پرهیزکاران مشورت کن تا راهنمایی شوی» (آمدی، ۱۳۶۸، ص ۵۸۷). از امام صادق عَلِيٌّ نقل شده: «و شاورُ فِي أَمْرِكَ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ اللَّهَ عَزَّ وَ جَلَّ» (مجلسی، ۱۹۹۲، ج ۷۵، ص ۲۶۱). اهل ورع که صاحبان عقل باشند به جز به سمت بهترین مشورتی نخواهند داد (برقی، بی تا، ج ۲، ص ۶۰۲).

۳. خردمندی: مستشار باید عاقل باشد (همان)؛ چراکه هر کس با صاحبان خرد مشورت نماید، به سمت راه درست و پیروزی رهنمون خواهد شد (مجلسی، ۱۹۹۲، ج ۷۲، ص ۱۰۵). امیرالمؤمنین عَلِيٌّ فرمودند: «هر کس با صاحبان خرد مشورت نماید، به راه راست و درست رهنمون می شود» (آمدی، ۱۳۶۸، ص ۶۲۸).

۴. تجربه و آزمودگی: حضرت علی عَلِيٌّ فرمودند: «برترین کسی که با وی مشورت می کنی، کسی است که دارای تجربه های فراوان باشد» (همان، ص ۳۵۶).

۵. علم و تخصص (آگاهی و صلاحیت): امیرالمؤمنین علی عَلِيٌّ فرمودند: «با کسی که نادان در کار تو است مشورت نکن» (همان، ص ۷۴۵).

۶. صاحب ایده: مشورت با صاحبان ایده و تفکر نشانه دوراندیشی معرفی شده است (برقی، بی تا، ج ۲، ص ۶۰۰).

۷. نصیح (خیرخواهی): صاحبان عقل کامل در نصیحت تمام تلاش خویش را به کار برده و فکر ناب ارائه می کنند (مجلسی، ۱۹۹۲، ج ۷۲، ص ۱۰۵).

۸. حریت: یکی از شرایط مورد تأکید در روایات آزادمرد بودن مشاور است (برقی، بی تا، ج ۲، ص ۶۰۲).

۹. خودی و دوست باشد: مشاور باید دوست حقیقی باشد (همان). سابقه همکاری با حکومت جور و دشمن را نداشته باشد. کسی که به ستمگر بر ستمش و به گناهکار بر گناهش یاری نکرده است (مجلسی، ۱۹۹۲، ج ۳۳، ص ۵۹۹).

۱۰. رازدار و امین: مشاور باید این ظرفیت را داشته باشد که بتوان از امور نهان او را مطلع کرد و اطمینان داشت که مانند خودمان مطلب را مخفی نگاه خواهد داشت (همان).

۱۱. حلم: یکی از صفات مشاور حلم و بردباری است (همان، ج ۷۵، ص ۱۰۳).

۸,۲. ویژگی های منفی

منظور از ویژگی های منفی، خصوصیتی است که مشاوران می بایست فاقد آن باشند. عمده این خصوصیات عبارتند از:

۱. بخل: امیرالمؤمنین علیه السلام فرمودند: «افراد بخیل را در مشورت خود دخالت مده؛ زیرا که تو را از احسان منصرف می کند و از تهی دستی و فقر می ترساند» (همان، ج ۳۳، ص ۵۹۹).
۲. جبن (ترس): حضرت علی علیه السلام فرمودند: «با افراد ترسو مشورت مکن، زیرا در کارها روحیهات را تضعیف می کند» (همان).
۳. حرص: امام علی علیه السلام فرمودند: «حریص را به مشورت مگیر که حرص را با ستمگری در نظرت زینت می دهد» (همان).
۴. دروغ گو: امیرمؤمنان علی علیه السلام فرمودند: «با فرد دروغ گو مشورت نکن؛ زیرا او مانند سراب است که دور را برای تو نزدیک و نزدیک را دور جلوه می دهد» (آمدی، ۱۳۶۸، ج ۱، ص ۷۵۶).
۵. ناتوان: در روایت آمده که «وَلَا تَسْتَشِيرَنَّ عَاجِزًا» (کلینی، ۱۳۶۳، ج ۵، ص ۸۵).
۶. دشمن: لا تشاور عدو ک و أستره خبرک (آمدی، ۱۳۶۸، ج ۱، ص ۷۴۵).

۹. انواع مشاوره از نظر ارتباط

۹,۱. مشاوره مستقیم

نحوه رایج در مشورت نوع مستقیم آن است. در این نحوه از اطلاعات منبع مشورت به صورت مستقیم بهره می بریم.

۹,۲. مشاوره غیرمستقیم

گاهی به دلایلی نمی توان یا نبایستی مستقیم وارد مشورت شد. به خاطر محرمانه بودن موضوع، حساس بودن و... می توان منبع مشورت را به صورت غیرمستقیم در مسیر مشورت قرار داد. به عنوان مثال موضوع را چندپاره کرده و هر قسمت را از منابع مختلف پیگیری نماییم. گاهی نیز تکویناً امکان مشورت مستقیم نیست. مانند زمانی که با مراجعه به کتب و آثار گذشتگان به نوعی در موضوعات مختلف نظر مشورتی ایشان را مورد استفاده قرار می دهیم.

۱۰. انواع مشورت از نظر هدف

از نظر هدف مشورت و غرضی که دنبال آن هستیم نیز می‌توان انواعی را در نظر داشت. باید بدانیم که مشورت گاهی واقعی و گاهی صوری است.

۱. مشورت واقعی: هدف ما در این نوع مشورت، بهره بردن از عقول دیگران جهت دستیابی به بهترین تصمیم است.

۲. مشورت صوری: در مقابل گاهی هدف اصلی از مشورت صرفاً دستیابی به بهترین تصمیم نیست. با توجه به مقام عصمت و دارا بودن علم لدنی معصومین علیهم‌السلام بسیاری از موارد ذکر شده مشورت در سیره ایشان را می‌توان در این دسته جای داد. برخی از اهداف را می‌توان این گونه برشمرد:

الف) رویکرد سیاسی: در مواردی غرض اصلی از مشورت در نظر گرفتن روابط بین افراد است.

ب) پوشش: در برخی موضوعات به خصوص مسائل امنیتی و محرمانه موضوعاتی پوششی طرح گردیده و مورد مشورت قرار می‌گیرد.

ج) آموزش، نهادینه‌سازی و ترویج مشورت.

د) نوعی افکارسنجی: با طرح موضوعی خاص و دریافت نظرات دیگران، می‌توان با افکار افراد بیشتر آشنا شد.

ه) احترام: گاهی به منظور احترام به برخی افراد و گروه‌ها با آنها مشورت می‌شود.

۱۱. انواع مشاور

از حیث‌های مختلف، دسته‌بندی‌های گوناگونی می‌توان ارائه نمود:

- آفاقی یا انفسی

- مؤمن یا غیرمؤمن

- متخصص یا غیرمتخصص

- داخل سازمان یا خارج سازمان

۱۲. منابع و مستندات مشورت (آفاق و انفس / ملکی و ملکوتی)

به صورت کلی فرد مؤمن از همه آیات برای درک بهتر حقایق بهره می‌برد؛ «سُنِرِبِهِمْ آيَاتِنَا فِي الْاَفَاقِ وَفِي اَنْفُسِهِمْ» (فصلت: ۵۳). بنابراین جدای بهره بردن از نعمت عقل خدادادی در کنار مشورت با دیگر انسان‌ها و سود جستن از عقل ایشان، به آفاق نیز توجه دارد. توجه به سنت‌های الهی، وقایع، رویدادها و... از این باب معنا می‌شوند. گاهی مشاور ما طبیعت است. حوادث با ما حرف می‌زند و مشاور الهی ماست. بنابراین مؤمن حتی با پاره شدن بند کفش دنبال این است که پیامش چیست؟ مؤمن وقتی تصمیمی گرفته از طریق این حوادث پیام‌هایی دریافت می‌کند. وقتی به‌عنوان یک رویه بود باید به‌عنوان مشاور لحاظ شود. البته بحث بحث دقیقی است که مستلزم آشنایی با قواعد الهی و پیام‌های سنن الهی است.

در فرهنگ اسلامی، انسان به عنوان یک جزء از عالم خلقت و به عنوان عامل اساسی در تحولات عالم، مورد توجه قرار می گیرد و علاوه بر او، سایر اجزای عالم نیز در حوادث تأثیر دارند؛ در حالی که در نگرش های مدیریتی رایج فقط انسان دست اندر کار حوادث معرفی می شود. البته برای عوامل طبیعی قائل به تأثیر تصادفی اند. به عنوان مثال واقعه طبس در این نگاه حادثه ای اتفاقی و طبیعی است، در حالی که این جریان، اتفاقی و عادی نیست. عوامل طبیعی، نیروهای تحت امر خداوند هستند که در مواقع ضرورت به یاری مدیر اسلامی آمده و بینش و باور دینی مدیر اسلامی هم به او زمینه می دهد که از عنایات غیبی برخوردار شود. عوامل غیبی و امداد الهی، از مسائل جدی در مدیریت اسلامی است و هر چه تقوای الهی و ایمان به این امدادها تعمیق یابد، در رفتار مدیریتی تأثیر مثبت هر چه عمیق تر خود را خواهد گذاشت. در این زمینه، شناخت جن و ملک از نظر قرآن کریم یک بحث مهم و اعتقادی است (نقی پورفر، ۱۳۸۲، ص ۲۳۷).

۱۲،۱. ملائکه

قرآن کریم بعد از ایمان به خدا، ایمان به ملائکه را مطرح می کند: «آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ...» (بقره: ۲۸۵). این تأکید بی دلیل نیست. از این جهت ضرورت دارد نقش ملائکه را در ارتباط با خود مورد مطالعه و تعمق قرار دهیم. بر اساس تعالیم قرآنی، ملائکه در حوزه اندیشه و تصمیم گیری مؤمن نقش مؤثر و جدی دارند: «وَمَا جَعَلَهُ اللَّهُ إِلَّا بُشْرَىٰ لَكُمْ وَلِتَطْمَئِنَّ قُلُوبُكُمْ بِهِ» (آل عمران: ۱۲۶)، «وَمَا جَعَلَهُ اللَّهُ إِلَّا بُشْرَىٰ وَلِتَطْمَئِنَّ بِهِ قُلُوبُكُمْ» (انفال: ۱۰). یعنی فرشتگان به عنوان کمک و مدد الهی با مؤمنین ارتباط برقرار کرده و در ذهن و فکر و قلب آنها نقش تبلیغاتی و روانی و تقویت فکری دارند (نقی پورفر، ۱۳۸۲، ص ۲۴۰). البته این امدادهای فکری الهی، شرایط ویژه ای دارد و شرط لازم و اساسی آن، **ایمان، صبر و تقوا** است. با دقت و حساسیت روی شرایط لازم، زمینه ادعاهای واهی بسته خواهد بود. پیش فرض سطح مدیر اسلامی که یکی از متقین یا حداقل از مؤمنین است، این اطمینان را فراهم می آورد که فرد دچار توهم نیست و از طرفی انگیزه دروغ پردازی نیز ندارد. بنابراین عامل کنترل درونی در فرد وجود دارد تا دچار توهم نشده یا به دروغ مسائلی را به ماوراء نسبت ندهد. در ضمن الزام داشتن حلقه های مشورتی برای مدیر که اتفاقاً وجود افراد با شرایط ویژه در این حلقه ها الزامی است عامل کنترل بیرونی برای مدیر محسوب می شوند.

۱۲،۲. جن

یکی از عوامل دیگر که در مدیریت اسلامی مطرح است بحث جن است. در عین حال در تفکر غیراسلامی جایگاهی برای این عامل دیده نمی شود. مقوله جن و شناخت آن، یک مبحث بسیار وسیع است. در مورد جن منحرف و فاسد این اهمیت بیشتر است؛ چراکه با توجه به آیه «فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ فَقَدِ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ» (بقره: ۲۵۶) شناخت و کفر ورزیدن به طاغوت و شیاطین مقدمه ایمان و تمسک به ریسمان الهی است.

جنِ مسلمان در اندیشه‌سازی و تصمیم‌سازی مثبت و جنِ کافر در شکل‌گیری اندیشه‌ها و تصمیمات شیطانی دخالت دارند. امداد ملائکه و جن مسلمان با میزان نیاز مؤمن، صبر و تقوای او ارتباط مستقیم دارد. اهل بیت علیهم‌السلام مرجع شیطان‌شناسی و معرفت به راه‌های انحرافی هستند.

از آنجا که الهامات شیطانی هم هست، باید معیار الهام الهی و رحمانی را بشناسیم. در الهامات الهی

۱. به تناسب هر الهامی که به انسان می‌شود، ظرفیت و تحمل، عقل و شعور و فهم دینی او افزایش می‌یابد.

۲. با ضوابط دینی مغایرت ندارد.

۳. معیار دینی را تذکر می‌دهد (نقی پورفر، ۱۳۸۲، ص ۲۶۶).

۱۲،۳. استخاره

مشورت باید به‌عنوان یک رویه و به‌صورت گام‌به‌گام در فرایند تصمیم‌گیری مطرح باشد. البته چنانچه مدیر از این راه نتوانست صلاح را در آن کار تشخیص دهد، چاره‌ای جز اینکه متوسل به خدای خود شده و خیر خود را از او مسئلت نماید ندارد؛ که این همان استخاره است. در روایات شیعه و حتی غیرشیعه روایاتی در تأیید و تأکید بر استخاره وارد شده است. عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ عَلَيْهِ السَّلَامُ قَالَ: كُنَّا نَتَعَلَّمُ الْأَسْتِخَارَةَ كَمَا نَتَعَلَّمُ السُّورَةَ مِنَ الْقُرْآنِ ثُمَّ قَالَ مَا أَبَالِي إِذَا اسْتِخَرْتُ اللَّهَ عَلَى أَيِّ جَنْبِي وَقَعْتُ (مجلسی، ۱۹۹۲، ج ۸۸، ص ۲۲۴).

انتخاب و عمل به چیزی که با استخاره تعیین شده نه ادعای علم غیب است، نه تعرض به شئون الوهیت پروردگار، نه شرک به معنای تشریک غیرخدا در امور. بنابراین هیچ مانع دینی در استخاره نیست؛ چون استخاره کاری جز تعیین یکی از دو طرف تردید را انجام نمی‌دهد، نه غیرواجبی را واجب و حلالی را حرام و خلاصه حکمی از احکام خدا را تغییر می‌دهد، و نه آدمی را به آنچه در پس پرده غیب است خبردار می‌کند، تنها و تنها می‌گوید: خیر صاحب استخاره در فعل است یا در ترک، و به این وسیله او را از حیرت و تردید نجات می‌دهد، و اما اثر فعل و ترک در آینده چه خواهد بود و چه حوادثی را به بار خواهد آورد از عهده استخاره بیرون است، و استخاره از تعیین این جهت ساکت است، و آینده صاحب استخاره از خیر و شر عیناً مانند آینده کسی است که استخاره نکرده، و کار خود را با فکر و مشورت انجام داده است (طباطبایی، ۱۳۷۸، ج ۶، ص ۱۷۶). البته برخی علما استخاره را صرفاً طلب خیر و دعا برای رسیدن به خیر می‌دانند، نه تفأل به قرآن، نه قرعه، نه استخاره با تسبیح و... یعنی وقتی فرد به حیرت دچار می‌شود و در مشورت با دیگران به اختلاف نظرات می‌رسد و نمی‌تواند تصمیم بگیرد، اعمال خاص استخاره را انجام می‌دهد و از خداوند درخواست می‌کند که خیر را برایش پیش آورد. البته همین دسته از علما انواع مرسوم استخاره را هم نفی نمی‌کنند (طباطبایی یزدی، ۱۴۲۸ق، ج ۲، ص ۲۵۸). البته بایستی تأکید نمود که این روش ناظر به تشخیص موضوعات است نه حکم آنها؛ مرجع تشخیص حکم، منابع دینی می‌باشند. بنابراین در رأی‌گیری امثال مجلس شورای اسلامی، استخاره جایز نیست و مبنا رأی عن علم به منابع معتبر دینی است و مشورت در این باب ناظر به کشف حکم دینی مبتنی بر منابع است.

۱۳. اصل عدم محدودیت دریافت نظرات مشورتی

برای دریافت داده‌ها نمی‌توان و نباید محدودیتی قائل شد. در بخش «ارائه بدیل‌ها» ذیل آیات ۱۸-۱۷ سوره مبارکه زمر به‌طور مفصل مبنای این اصل مورد بحث قرار گرفت. باید نظرات مشورتی را حتی از کافران و حتی منافقان دریافت کرد. قَالَ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ عَلَيْهِ السَّلَامُ: خُذُوا الْحِكْمَةَ وَ لَوْ مِنَ الْمُشْرِكِينَ (مجلسی، ۱۹۹۲، ج ۲، ص ۹۷)، وَقَالَ عَلَيْهِ السَّلَامُ: خُذِ الْحِكْمَةَ أَنَّى كَانَتْ فَإِنَّ الْحِكْمَةَ تَكُونُ فِي صَدْرِ الْمُنَافِقِ فَتَلْجَلُجُ فِي صَدْرِهِ حَتَّى تَخْرُجَ فَتَسْكُنَ إِلَى صَوَاحِبِهَا فِي صَدْرِ الْمُؤْمِنِ (فیض الإسلام، ۱۳۵۱، ص ۴۸۱). در سیره معصومین علیهم‌السلام خصوصاً حضرت رسول اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم، مشورت با اهل نفاق روایت شده است. البته در برخی از این موارد تصریح شده که حضرت از فلانی نظر مشورتی می‌خواست و برعکس آن عمل می‌کرد (مسلم بن الحجاج، ۱۳۷۴ق، ج ۳، ص ۱۴۰۳). با این وصف که در گرفتن نظر مشورتی حتی می‌توان نظر منافق را نیز اخذ کرد، یعنی باب دریافت ذاتاً محدودیتی ندارد.

امروزه و با دسترسی به فناوری‌های ارتباطی نوین این امر سهولت بیشتری یافته است. بر اساس همین اصل و با ترویج و توسعه نظام مشورت می‌توان و البته باید در بسیاری از موارد با ایجاد زیرساخت‌های مربوطه ارتباطی، امکان دریافت نظرات مشورتی عموم مردم را نیز فراهم آورد. برخی این رویکرد را «دموکراسی مشورتی» می‌نامند (J. Fishkin, 2009). در این رویکرد اطلاعات مورد نیاز در مورد موضوعی خاص در اختیار مردم قرار گرفته و سپس با بهره بردن از ابزارهای ارتباطی از مردم مشورت گرفته می‌شود. بی تردید در این دست رویکردها اگر اخلاق و انسانیت در میان نباشد می‌توان منتظر نوعی سوءاستفاده و تحمیق مردم نیز بود.

فواید متعددی برای این اصل می‌توان برشمرد. فوایدی برای مدیران و فوایدی برای سایرین:

- بازتر شدن نگاه مدیران: مدیران مفروض در بحث لااقل سطح دیانت اهل ایمان را دارند. این افراد در مواجهه با آرای مختلف، خصوصاً نظر مخالفین، نگاه عمیق‌تر و گسترده‌تری خواهند یافت.

- در دست داشتن ابتکار عمل برای مدیران

- جلب اعتماد افراد طرف مشورت، حتی مخالفین

- روشن شدن موضع حق و باطل؛ وقتی نظر مشورتی اهل نفاق بیان شود و خلاف آن عمل گردد.

- دادن حس هویت به افراد طرف مشورت

...و

۱۴. اصل رعایت طبقه‌بندی اطلاعات

برای مشورت‌گیری طبیعی است که اطلاعات مربوطه با فرد طرف مشورت به اشتراک گذاشته می‌شود. مواردی وجود دارد که به دلایل خاص نباید موضوع علنی شود. موضوعات مربوط به جنگ یکی از نمونه‌ها در محرمانگی است. اظهر در بین آموزه‌های دینی، نسبت به حفظ اطلاعات و رازداری، تقیه است. روایات متعددی هم در این زمینه وجود دارد؛ «الَّتَقِيَةُ مِنْ دِينِي وَ دِينِ آبَائِي وَ لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا تَقِيَةَ لَهُ» (کلینی، ۱۳۶۵، ج ۲، ص ۲۱۹). مصداق قرآنی آن هم جناب مؤمن آل فرعون و آسیه می‌باشد.

برای مثال در جنگ احد وقتی حضرت رسول اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ حباب بن منذر را به‌عنوان مأمور اطلاعاتی به جمع دشمن می‌فرستد، تأکید دارد خبرهای مربوطه را فقط با خود ایشان در میان بگذارد^۱ (الواقدی، ۱۴۰۹، ج ۱، ص ۲۰۸).

در موضوعات حساس، بدیع، امنیتی یا هر نوع دیگری که نیازمند رعایت محرمانگی است، نمی‌توان مشورت را نادیده گرفت. در این موضوعات می‌توان

- از مشاوران امین بهره برد.

- از مشاوره غیرمستقیم بهره برد.

- برای اینکه اصل موضوع علنی نشود؛ موضوع را چندپاره کرده و هر بخش را جداگانه مورد مشورت قرار

داد.

۱۵. سازوکار ایجاد نظام مشورت

منظور ما در اینجا از نظام مجموعه‌ای از بخش‌ها یا اجزای مختلف است که معمولاً برای رسیدن به یک هدف با یکدیگر در ارتباط و تعامل هستند. با این وصف ما دنبال ایجاد یک نظام هستیم که بتواند در فرایند تصمیم‌گیری، مشورت را به‌صورت تأثیرگذار و واقعی دخیل کند. در این نظام برای اتخاذ تصمیم بهره‌گیری از عقول دیگران تا حد ممکن میسر و بلکه الزامی خواهد بود. برای این نظام عناصر و مؤلفه‌هایی می‌توان در نظر گرفت:

- فرایندهای تصمیم‌گیری: فرایندهای تصمیم‌گیری به‌عنوان بستر تحقق مشورت است. این فرایندها به‌گونه‌ای

طراحی می‌شود که بدون تأثیر واقعی مشورت‌دهی و مشورت‌گیری جلو نرفته و به نتیجه نمی‌رسد.

- موضوع مشورت: هر آنچه که نیاز به تصمیم‌گیری دارد. البته امری که به‌صورت صریح واجب یا حرام باشد

مورد مشورت قرار نمی‌گیرد.

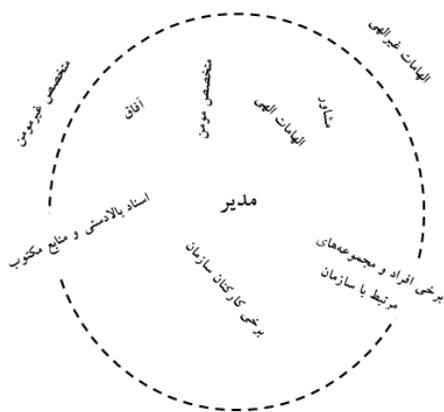
- مشورت‌گیرنده: احتمالاً مدیری که تصمیم‌گیرنده است یا افرادی که از طرف او موظف به اتخاذ تصمیم

شده‌اند. فرض بر این است که حداقل سطح دیانت این افراد سطح ایمانی است.

۱. بعثه سرا و قال للحباب: لا تخبرنی بین أحد من المسلمین، إلا أن تری قلّة.

- مشورت‌دهنده: مشورت‌دهندگان انواع و اقسامی دارند. نوع مشورت هم از حیث‌های مختلف فرق دارد.

راجع به آن بحث شد. اینجا تنها به دو سطح عمومی و خاص مشاوران اشاره می‌کنیم (در هر دو سطح اولویت با افراد داخل سازمان است)؛



شکل ۳: حلقه الزامی مشورت

- مشاوران امین: مشاورانی که سطح ایمانی را دارند و در موارد تخصصی از نصاب تخصص برخوردارند.

- مشاوران عمومی: هر فرد یا منبعی که بتواند در زمینه مد نظر، نظر مشورتی ارائه کند.

- ابزارهای مشورت: ابزارهایی که به وسیله آنها مشورت‌گیری و مشورت‌دهی تحقق می‌یابد.

- ساختار و قوانین: طراحی یا بازطراحی ساختارها براساس وجوب مدیریتی مشورت شکل می‌گیرد؛ یعنی روابط حاکم در روند تصمیم‌گیری، و قوانین مربوط به آن در جهت مشروعیت بخشی به تصمیماتی است که از دل نظام مشورت متولد شده‌اند. در مقابل تصمیمات غیر از آن، مورد تردید و اشکال قرار می‌گیرند. همه این اجزا در کنار هم و در تعامل با هم برای رسیدن به هدف «بالاترین بهره‌برداری از عقول در جهت رسیدن به تصمیمی پخته‌تر» فعالیت می‌کنند.

با فرض به کار گرفته شدن مدیران در هر سطح براساس الزامات گفته شده - سطح موقنین و یا لااقل سطح مؤمنین - و با لحاظ اینکه افراد مورد مشورت در مرحله «انتخاب» نیز این ویژگی‌ها و ویژگی‌های خاص مشاوران را دارند، مواردی در راستای تحقق این مهم بیان می‌شود:

۱. سطح‌بندی موضوعات و تعیین زمان و سطح هزینه جهت مشورت برای هر سطح

۲. در اولین گام عملیاتی حلقه‌های مشورتی شکل می‌گیرد:

- حلقه مشورتی الزامی

- حلقه‌های مشورتی عمومی

۳. ایجاد ابزارهای مشورت یا تقویت و توسعه ابزارهای موجود

۴. وضع قوانین تشویقی مشورت گرفتن و مشورت دادن

۵. وضع قوانین تنبیهی مشورت نگرفتن و مشورت ندادن

۱۵,۱. حلقه مشورتی الزامی

مدیران باید حلقه مشورتی الزامی ای داشته باشند. برای ایجاد این حلقه، نیاز به تاسیس بخش جدید، استخدام و جذب نیروی جدید نیست. این حلقه حلقه‌ای متشکل از افراد متخصص مطمئن داخل سازمان، یا افرادی که به نوعی در تعامل با سازمان هستند، که حداقل، ویژگی‌های ایمانی را دارند، در کنار برخی افراد یا مجموعه‌های مرتبط با سازمان، به همراه برخی کارکنان فعلی - البته با الزام به توجه به اسناد بالادستی، منابع مکتوب، آفاق و الهامات الهی - می‌باشد (شکل ۳).

۱۵,۲. نصاب مشورت

میزان مشورت به خودی خود محدودیتی ندارد؛ اما مواردی پیش‌بینی می‌شود که چه‌بسا بتواند آن را محدود کند:

- ویژگی‌های مدیر مشورت گیرنده: برای اینکه فرد بیش از اندازه مشغول این موضوع نشده و تصمیم‌گیری دچار مشکل نگردد، می‌بایست حد نهایی‌ای تعیین شود.

- هزینه مالی و زمانی: از آنجا که مشورت هزینه دارد، این هزینه‌ها می‌تواند محدودیتی برای مشورت قلمداد شود.

به هر ترتیب باید در سطوح مختلف مدیریت و موضوعات مختلف یک حد نصاب برای میزان و محدوده مشورت تعیین شده باشد.

می‌توان گفت برای مدیران عالی و حلقه مشورتی الزامی‌ای که دارد، اولین و مهم‌ترین ملاک برای نصاب مشورت اقناع نسبت به موضوع باشد.

۱۵,۳. ابزارهای مشورت

انتخابات

نظرسنجی‌ها

افکارسنجی

نمایندگان مجلس

نماینده شوراها

اتحادیه‌ها

رسانه‌های جمعی

سامانه‌های مخصوص مشورت‌گیری

و...

فعال کردن ظرفیت وزارت خارجه و سفارت‌خانه‌ها: به منظور آشنایی با جوانب موضوعات جدید، اطلاع از عملکرد در موضوعات مشابه و... که سطح بین‌المللی یا ملی دارد، بایستی از ظرفیت وزارت خارجه بهره برد.

۱۵،۴. ایجاد سامانه‌های دریافت نظرات مردمی

منظور سامانه‌ای در دسترس است که اگر هر شخص یا گروهی نظر مشورتی خاصی داشت، به راحتی بتواند آن را منتقل کند. در این سامانه موضوعاتی که در دستور کار برای تصمیم‌گیری است، اعلام می‌شود. با توجه به سطح‌بندی موضوعات و پیش‌بینی میزان هزینه‌کرد، زمان برای اعلام نظرات تعیین می‌گردد (مثلاً دو هفته، یک ماه، یک سال). نظرات جمع‌آوری و بررسی می‌شوند. بازخور تصمیم‌نهایی هم داده می‌شود. البته این سامانه نظرات مشورتی خارج از دستور را نیز می‌پذیرد. چه بسا که افرادی موضوعی که اهمیت داشته و در دستور نبوده را متذکر شوند. البته درگیر کردن ذهن برخی از مردم با مبحثی خاص خود کاری مفصل و مجزاست که نیاز به کاری مجزا دارد؛ چرا که ذهن عموم مردم در غالب اوقات درگیر مسائل عمومی و مهم نیست (J. S. Fishkin, 2009, p. 13).

۱۵،۵. ایجاد سازوکار نظارت بر بررسی نظرات مردمی

- مدیر، حلقه‌های مشورتی و ابزارهای مشورتی نباید شکل نمایشی بگیرند. بنابراین باید بر این امر نظارت وجود داشته باشد.

- ایجاد سامانه‌های دریافت نظرات نخبگان و گروه‌ها

- ایجاد سازوکار نظارت بر بررسی نظرات نخبگان و گروه‌ها

- در نظر گرفتن مشوق‌های لازم برای مشاوران

- بازخور نسبت به نظرات و آثار نظراتی که به کار گرفته شده

- ارائه بازخور نسبت به نظرات خوبی که به کار گرفته شده: پایبندتر شدن افراد پایبند به حاکمیت

- ارائه بازخور نسبت به نظراتی که به آنها توجهی نشده: افراد جامعه نسبت خود را با افراد و گروه‌های خاص

پیدا می‌کنند.

- ارائه بازخور نسبت به نظراتی که به کار گرفته شده و نتیجه خوبی نداشته (مانند جنگ احد): اعتماد افراد

جامعه نسبت به حاکمیت بالاتر می‌رود.

- تشکیل صندوق پیشنهادها فعال در سازمان‌ها

توصیه‌های سیاستی

۱. بسته فرهنگی

۱. متولیان فرهنگی موظفند جهت ترویج و تبیین وجوب نظام مشورت، فواید، و سازوکارهای آن اقدام نمایند. فارغ از جزئیات و قبول یا رد، اینکه در مقطعی ما جایگاهی در حد وزیر به‌عنوان وزیر مشاور در نظر بگیریم و در مقطعی به‌کارگیری مشاور برای مقامات اجرایی و مدیران را زیر سؤال ببریم^۱ تا حدی به عدم آشنایی این موضوع و جوانب آن مربوط است.
۲. مشورت در موضوعاتی که راجع به آن نص شرعی وجود دارد ممنوع است. اگرچه برای بازنگری در مورد فهم از نص این باب باز است.
۳. ساختارها براساس نظام مشورت، به‌گونه‌ای طراحی یا بازطراحی شوند؛ تا امکان مشورت‌دهی و مشورت‌گیری به‌صورت واقعی فراهم گردد. در ساختار سالم عدم مشورت یا مشورت نمایشی، قابل تحمل نخواهد بود.
۴. با توجه به جایگاه مشورت در نگاه اسلامی، باید زمینه مطالعات و پژوهش در راستای طراحی الگوی بومی مردم‌سالاری مشورتی فراهم گردد.
۵. سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی به ایجاد سامانه‌های دریافت نظرها و پیشنهادهای در سه سطح عمومی، تخصصی، سازمانی ملزم گردند.
۶. برخی اسناد، آیین‌نامه‌ها و قوانین که از قبل تصویب شده و مطابقت با نظام مشورت ندارد باید بازنگری و اصلاح شوند.
۷. با تکیه بر گزارش حاضر و گزارش سیاستی مرکز پژوهش‌های مجلس (باقری‌پور، ۱۴۰۳) توصیه می‌شود برای طراحی و اجرای الگوی نظام جامع مشورت اقدام گردد.

۲. بسته تقنینی

۱. برای هر سطح مدیریت و با توجه به انواع تصمیمات در آن سطح، حد نصاب (میزان حداقلی) مشورت به‌صورت استانداردهایی روشن - مثلاً سه‌سطحی یا پنج‌سطحی - مشخص شود. برای این منظور و جهت رعایت ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری به نوعی عمل شود که تا حد ممکن نیاز به تعریف پست جدید نباشد. در این زمینه بهره بردن از ماده ۹۵ همین قانون راهگشا خواهد بود.

۱. رأی شماره ۲۸۴۵ هیئت عمومی دیوان عدالت اداری با موضوع: بند ۲ بخشنامه شماره ۴۱۵۶-۱۴۰۱/۰۱/۲۴-۱ سازمان اداری و استخدامی کشور با موضوع «امکان به‌کارگیری دستیار (مشاور)»، ابطال شد (<https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1782240>).

۲. در موضوعات غیرمستمر جهت ایجاد تسهیل و امکان به کارگیری نظرات مشورتی افراد از سازمان‌های دیگر و جهت پایبندی به ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای ایجاد نکردن پست‌های جدید، اصلاح یا تکمیل ماده ۹۱ قانون مدیریت خدمات کشوری توصیه می‌گردد. در موضوعاتی که نیازمند ارتباط و مشورت مستمر یا طولانی مدت است، می‌توان تحت ماده ۱۹ قانون مدیریت خدمات کشوری آیین‌نامه‌های مربوطه را تدوین کرد.

۳. با توجه به وجوب مدیریتی مشورت، برای مدیران تشویق و تنبیه‌هایی در این زمینه لحاظ می‌شود. توصیه می‌شود نسبت به الزام دستگاه‌های اجرایی جهت پیاده‌سازی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب مورخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸ شماره ابلاغیه ۱۳۸۵/۱۰۹۷۴۰ تمهیداتی پیش‌بینی گردد. در خصوص تشویق و تنبیه مدیران، سطح و شدت موارد هم‌نسبت با سطح مدیر و سطح تصمیمات افزایش می‌یابد:

- به رسمیت شناختن مالکیت معنوی مشورت: مدیری که متوجه مسئله‌ای شده و آن را گزارش می‌کند، ذیل ماده ۴۳ قانون استخدام کشوری مورد تشویق قرار می‌گیرد.

- مدیری که در فضای مدیریت خود، با مسئله‌ای مواجه بوده و آن را گزارش نداده است، در عواقب و خسارات ناشی از آن شریک تلقی می‌شود.

۱- اگر مدیر روند تصمیم‌گیری خود را به صورت شفاف و از مجرای نظام مشورت طی کرد و به تصمیم رسید، لکن نتیجه مطلوب تحقق نیافت مؤاخذة نخواهد شد. البته در صورت تکرار این دست تصمیمات راجع به ادامه مدیریت وی با دقت بیشتری تجدیدنظر خواهد گردید.

- مدیری که طبق ضوابط و شرایط نظام مشورت عمل نکرده و به تصمیمی رسیده و به نتیجه مطلوب نرسیده، مورد مؤاخذة قرار می‌گیرد.

۴. استانداردهای کلی افراد مورد مشورت برای هر سطح مشخص گردد. در موضوعات تخصصی اولویت با افراد داخل سازمان باشد.

۵. سازوکار جهت نظارت بر عدم شکل‌گیری کانون‌های قدرت از دل حلقه‌های مشورتی توصیه می‌گردد.

۱. ماده ۲۰- دستگاه‌های اجرایی مکلفند به منظور ایجاد انگیزه و افزایش کارایی و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت کارمندان ذیربط خود سازوکار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادها و اثرگذاری آن در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم آورند. نظام پیشنهادها و نحوه پرداخت پاداش براساس آیین‌نامه‌ای خواهد بود که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد.

الف) فارسی و عربی

۱. ابن محمدالمهدی، حسین، (۲۰۰۶)، الشوری فی الشریعة الإسلامیة، یمن: مکتبة المحامی.
۲. آذر، عادل و دیگران، (زمستان ۱۳۹۶)، «طراحی الگوی چندسطحی عقلانیت در سازمان با رویکرد اسلامی»، مدیریت اسلامی، ۲۵(۴)، ۲۳.
۳. ارسطا، محمدجواد، (۱۳۷۸)، «نگاهی به مبانی فقهی شورا»، علوم سیاسی، ۱(۴)، ۲۵.
۴. ارسطا، محمدجواد و حسین شیخ الملوک، (زمستان ۱۳۹۵)، «ادله عقلایی لزوم مشورت در حکومت اسلامی با رویکردی بر سیره امام خمینی (ره)»، پژوهشنامه متین، ۱۸(۷۳)، ۱۴.
۵. استادی، رضا، (۱۳۸۳)، مدارک نهج البلاغه: مشورت در قرآن و حدیث، قم: قدس.
۶. الخیاط، عبدالعزیز و آخرون، (۱۹۸۹)، الشوری فی الاسلام، مقوم النص: عزالدین الخطیب التیمی، امان: المجمع الملکی لبحوث الحضارة الاسلامیة.
۷. الطریحی، فخرالدین، (۱۳۹۵ق)، مجمع البحرين، قم: طریحی.
۸. المظفر، محمدرضا، (۱۳۸۷)، اصول المظفر، تصحیح عباسعلی زارعی، قم: بوستان کتاب.
۹. الواقدی، محمدبن عمر، (۱۴۰۹ق)، المغازی، تصحیح مارسدن جونس، بیروت: الأعلمی.
۱۰. الوانی، سیدمهدی، (۱۳۹۷)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
۱۱. _____ و دیگران، (۱۳۸۴)، مدیریت در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۱۲. آمدی، عبدالواحدبن محمد، (۱۳۶۸)، غررالحکم و دررالکلم، قم: دارالکتاب الاسلامیة.
۱۳. باقری پور، رضا، (۱۴۰۳)، در آمدی بر مبانی، رویکردها و الگوهای «نظام مشاوره سیاستی»، تهران: مرکز پژوهش های مجلس.
۱۴. برقی، احمدبن محمد، (بی تا)، المحاسن، قم: دار الکتب الإسلامیة.
۱۵. پاینده، ابوالقاسم، (۱۳۸۲)، نهج الفصاحة، دنیای دانش.
۱۶. حسینی شیرازی، سیدمحمد، (۱۴۲۵ق)، الشوری فی الاسلام، بیروت: موسسة الوعي الإسلامی.
۱۷. حسینی میلانی، سیدعلی، (۱۳۸۵)، الشوری فی الامامة، قم: مرکز الحقائق الاسلامیة.
۱۸. راغب اصفهانی، (۱۴۱۲هـ ق)، المفردات فی غریب القرآن، تصحیح صفوان عدنان الداودی، دمشق: دارالقلم.
۱۹. رضا، محمدرشید، (۱۹۲۲)، الخلافة، قاهره: مطبعة المنار.
۲۰. رضاییان، علی، (۱۳۷۹ و ۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
۲۱. رضائیان، علی، (۱۳۸۰)، اصول مدیریت، تهران: سمت.

۲۲. شيخ حر عاملی، محمد بن الحسن، (۱۴۰۳ق)، وسائل الشیعة إلى تحصیل مسائل الشریعة، بیروت: دار احیاء التراث العربی.
۲۳. طباطبایی، محمد حسین، (۱۳۷۸)، المیزان فی تفسیر القرآن، ترجمه محمد باقر موسوی، قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.
۲۴. طباطبایی یزدی، سید محمد کاظم، (۱۴۲۸ق)، العروة الوثقی، قم: مدرسه الامام علی بن ابی طالب (ع).
۲۵. طبرسی، فضل بن حسن، (۱۳۵۰-۱۳۶۳)، مجمع البیان فی تفسیر القرآن، تهران: فراهانی.
۲۶. فیض الإسلام، سید علی نقی، (۱۳۵۱)، ترجمه و شرح نهج البلاغه.
۲۷. قانون مدیریت خدمات کشوری، (۱۳۸۶/۰۷/۰۸).
۲۸. کلینی، محمد بن یعقوب، (۱۳۶۳)، الکافی، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۲۹. _____، (۱۳۶۵)، الکافی، ترجمه علی اکبر غفاری، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۳۰. مجلسی، محمد باقر، (۱۹۹۲)، بحار الأنوار، بیروت: دار احیاء التراث
۳۱. مسلم بن الحجاج، (۱۳۷۴ق)، صحیح مسلم، تحقیق محمد فؤاد عبد الباقی، بیروت: دار احیاء التراث العربی.
۳۲. مصباح یزدی، محمد تقی، (۱۳۹۰)، فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی، تهران: برهان.
۳۳. مکارم شیرازی، ناصر، (۱۳۷۴)، تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۳۴. میر علی، محمد علی، (۱۳۸۵)، جایگاه شورا، قم: موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
۳۵. میر موسوی، سید علی، (۱۳۷۸)، «تأملی در فقه شورا و مشورت»، علوم سیاسی، ۱(۴)، ۱۵.
۳۶. نایینی، محمد حسین، (۱۳۲۷)، تنبیه الامه و تنزیه المله یا حکومت از نظر اسلام، تحقیق محمود طالقانی، تهران: شرکت سهامی انتشار.
۳۷. نقی پورفر، ولی الله، (۱۳۸۲)، مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی.
۳۸. _____ و دیگران، (۱۳۹۸)، نقشه جامع مدیریت اسلامی (نجما)، قم: انتشارات دانشگاه قم.
۳۹. _____ و سید محمد موسوی مقدم، (۱۳۹۵)، «گزینش مدیران و کارکنان از منظر اسلام با رویکرد به مؤلفه عقلانیت الهی به عنوان شاخص کلان شایسته سالاری»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳۹(۱۴)، ۲۰۳-۲۲۶.

(ب) لاتین

40. Fishkin, James. (۲۰۰۹). When the People Speak: Deliberative Democracy and Public Consultation: Oxford University Press.
41. Hall, Mark, & Purcell, John. (۲۰۱۲). In Consultation at Work: Regulation and Practice: Oxford University Press.

42. Halligan, John. (۱۹۹۵). Policy advice and the public service (B.Guy Peters & Donald J. Savoie Eds.). Montreal & Kingston, London, Buffalo :McGill–Queen’s University Press.

43. Koontz, Harold, & Weihrich, Heinz. (۲۰۱۲). Essentials of Management (۹ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.

44. Sunstein, Cass R. (۲۰۱۹). Conformity : the power of social influences. New York: New York University.



تلفن: ۰۲۵-۳۲۱۲۸۰۰۰
آدرس: قم، سالاریه، خیابان میثم تمار، کوچه میثم ۱، پلاک ۱۲
کد پستی: ۳۷۱۶۹۶۴۵۹۱
cmir.parliran.ir