

# توکل و تأثیر آن بر متغیرهای رفتاری تصمیم‌گیری مدیران از منظر قرآن

دکتر عباس اسماعیلی‌زاده<sup>۱</sup>، مهرانز محدثی‌فر<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۲/۳۰

## چکیده

«توکل»، از ارزش‌های تأثیرگذار در همه مسائل است، اما تأثیر آن در تصمیم‌گیری نمود و بروز بیشتری دارد؛ به‌ویژه آنکه توکل، رمز بهره‌مندی از امدادهای غیبی می‌باشد، و برای گرفتن بهترین تصمیم، به خصوص در شرایط عدم اطمینان، بهره‌گیری از مساعدت‌های فراطبیعی نظیر شهود و امدادهای غیبی برای تصمیم‌گیرنده بسیار حیاتی است. از طرفی مهم‌ترین اصل مدیریت، «تصمیم‌گیری» است، چرا که مدیر به وسیله تصمیم‌گیری همه وظایف خود را به انجام می‌رساند، و این در حالی است که موانع و محدودیت‌هایی که در رفتار مدیران وجود دارد، تأثیرات نامطلوبی در تصمیم‌گیری‌های آنها خواهد گذاشت. از این‌رو در مقاله حاضر به بررسی نقش توکل و تأثیر آن بر کنترل متغیرهای رفتاری تصمیم‌گیری مدیران پرداخته شده، بررسی دقیق آیات توکل و آثار آن، ثابت می‌کند که توکل، به عنوان مهم‌ترین رکن تأثیرگذار در تصمیم‌گیری مدیران جامعه اسلامی، آنها را در دستیابی به تصمیمات صحیح و منطقی یاری می‌رساند، و محدودیت‌ها و متغیرهای رفتاری مدیران در تصمیماتشان را برطرف می‌نماید.

**کلیدواژه‌ها:** قرآن، توکل، امدادهای غیبی، تصمیم‌گیری، مدیران، متغیرهای رفتاری.

۱. استادیار دانشکده الهیات دانشگاه فردوسی مشهد. E-mail: abbasesmaeely@yahoo.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد علوم قرآن و حدیث دانشگاه فردوسی مشهد.

e-mail: mehrnaz\_mohadesifar25@gmail.com

تصمیم‌گیری، یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیر است، و حتی برخی از نویسندگان، مهم‌ترین توانایی مورد نیاز هر مدیر را، مهارت در تصمیم‌گیری می‌دانند؛ چراکه همهٔ وظایف مدیر از مجرای تصمیم‌گیری جامه عمل می‌پوشد.<sup>۱</sup> بدین سان بررسی هر عاملی که به اثربخشی بیشتر و بالا رفتن کیفیت تصمیمات مدیران بینجامد، و همچنین باعث کاهش موانع موجود بر سر راه چنین تصمیمی شود، مورد توجه همگان خواهد بود. با این حال باید گفت که یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری، فرهنگ و ارزش‌های جامعه اسلامی است، چنان‌که مدیران جامعه اسلامی نیز، تأثیر فراوانی از این فرهنگ پذیرفته و می‌پذیرند.

در این میان، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های دینی که بر افراد و به خصوص بر مدیران جامعه تأثیرگذار بوده، توکل و واگذاری امور به خداوند است؛ چراکه توکل با توجه به آثار گوناگون آن، خصوصاً تأثیرات روحی آن بر افراد، باعث بالا رفتن کارایی و اثربخشی توانمندی‌های مدیر می‌شود، که یکی از مهم‌ترین این توانایی‌ها، توان تصمیم‌گیری مدیر می‌باشد؛ چنان‌که خداوند متعال نیز در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران به اهمیت و نقش توکل در تصمیم‌گیری اشاره می‌کند:

« وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ »<sup>۲</sup>.

البته توکل، تنها باعث از بین رفتن دغدغه‌ها و عدم اطمینان‌ها نمی‌شود، بلکه درهای رحمت الهی را نیز به روی انسان باز می‌کند و امدادهای غیبی به یاری او می‌آیند.<sup>۳</sup> پس مدیر باید همواره از خدا یاری طلبد و به او توکل کند، و در تک تک مراحل فرایند تصمیم‌گیری همواره نیاز به این واگذاری را احساس کند.

۱. سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، ص ۵.

۲. و در کارها با آنها مشورت کن. اما هنگامی که تصمیم گرفتی (قاطع باش و) بر خدا توکل کن؛ زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد.

۳. آقا پیروز، علی، مدیریت در اسلام، ص ۷۶.

در این نوشتار برآنیم، تا پس از تبیین مفهوم توکل و مبانی تحقق آن در قرآن کریم، موانع و محدودیت‌های رفتاری را که بر تصمیمات مدیران تأثیرات مخربی می‌گذارند، بررسی کرده، سپس به این سؤال پاسخ دهیم که از منظر قرآن کریم، توکل چگونه می‌تواند متغیرهای رفتاری در تصمیم‌گیری‌های مدیران را کنترل نموده، آنها را در رسیدن به تصمیمات راه‌گشا و معقول یاری برساند.

## ۱- ابعاد توکل در قرآن

### ۱-۱. معنا و مفهوم لغوی توکل

«توکل»، مصدر باب تَفَعُّل، از ریشه «و-ک-ل»، در اصل به معنای واگذارندگی می‌باشد، و وکیل، کسی است که کار به او واگذار شده است،<sup>۱</sup> همچنان که خداوند در این آیه می‌فرماید: «قُلْ يَتَوَفَّكُم مَّلَكُ الْمَوْتِ الَّذِي وُكِّلَ بِكُمْ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ تُرْجَعُونَ»<sup>۲</sup> (سجده/۱۱).

راغب می‌گوید: «توکل»، در اصل از ماده «وکالت»، به معنای انتخاب وکیل کردن است؛ یعنی اعتماد و تکیه بر غیرکردن، و او را نایب خود قرار دادن است.<sup>۳</sup> برخی نیز «توکل» را به اظهار عجز و اعتماد به دیگری - که همان اعتماد به خداوند است - در همه نیازمندی‌ها معنا کرده‌اند.<sup>۴</sup>

همچنین «وکل» اعتماد بر دیگری است در امری، اما «توکل» آشکار ساختن ناتوانی در امری و تکیه زدن بر دیگری است.<sup>۵</sup> ابن منظور نیز در لسان‌العرب، «متوکل» را بر کسی اطلاق می‌کند که می‌داند خداوند کفیل و عهده‌دار روزی و

۱. قرشی، سیدعلی اکبر، قاموس قرآن، ج ۷، ص ۲۴۰.

۲. شما را فرشته مرگ می‌میراند، که بر مرگ شما وکیل شده است (یعنی مرگ شما به او واگذار شده است)، آن‌گاه به سوی پروردگارتان بازگردانیده می‌شوید.

۳. راغب، اصفهانی، حسین بن محمد، المفردات فی غریب القرآن، ص ۸۸۲.

۴. طبرسی، فضل بن حسن، مجمع البیان فی علوم القرآن، ج ۲، ص ۸۶۸ و ج ۴، ص ۸۹۸.

۵. ابن فارس، ابوالحسین احمد، معجم مقاییس اللغة، ج ۶، ص ۱۳۶.

کار اوست؛ پس فقط به او اعتماد و توکل می‌کند نه بر غیر او. و وکیل را کسی می‌داند که برای انجام کار موکلش قیام می‌کند، و سبب نامیدنش به وکیل این است که موکل انجام کارهایش را به او سپرده است.<sup>۱</sup>

## ۲-۱. معنای اصطلاحی توکل در قرآن

واژه توکل و مشتقات آن در قرآن کریم، هفتاد مرتبه در ۲۹ سوره و در ۶۱ آیه آمده است، از جمله: «فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُلْ حَسْبِيَ اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَهُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ»<sup>۲</sup> (توبه/۱۲۹) و «وَمَا لَنَا أَلَّا تَتَوَكَّلَ عَلَى اللَّهِ وَقَدْ هَدَانَا سُبُلَنَا وَلَنْصَبِرَنَّ عَلَىٰ مَا آذَيْتُمُونَا وَعَلَىٰ اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ»<sup>۳</sup> (ابراهیم/۱۲).

علامه طباطبایی ذیل آیه ۱۲۹ سوره توبه در تعریف مفهوم توکل می‌فرماید: «توکل» این است که بنده پروردگار خود را وکیل، همه‌کاره و مدبر امور خود بداند، به این معنا که از تمسک به اسبابی که از سببیت آنها آگاهی دارد، و یکی از آنها خود اوست، که علتی است ناقص، دست برداشته، به سبب حقیقی که همه اسباب به او منتهی می‌گردد تمسک بجوید.<sup>۴</sup>

بر اساس این آیات، انسان باید در برابر عظمت مشکلات، احساس حقارت و ضعف نکند، بلکه با اتکای بر قدرت بی‌پایان خداوند، خود را پیروز بداند، و در برابر دشمنی‌ها و بن‌بست‌هایی که در مسیر خود به سوی هدف دارد، در جایی که توانایی بر گشودن آنها ندارد، او را وکیل خود سازد، و به او تکیه کند، و از

۱. ابن منظور، محمدبن مکرم، لسان العرب، ج ۱۱، ص ۷۳۴.

۲. اگر بازگردند بگو خدا برای من کافی است، خدایی جز او نیست. بر او توکل کردم، و اوست پروردگار عرش بزرگ.

۳. و چرا بر خدا توکل نکنیم و حال آنکه ما را به راه‌ایمان رهبری کرده است؟ و البته ما بر آزاری که به ما رساندید شکیبایی خواهیم کرد و توکل کنندگان باید تنها بر خدا توکل کنند.

۴. طباطبایی، سید محمدحسین، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۹، ص ۴۱۲.

تلاش و کوشش باز نایستد.<sup>۱</sup>

بنابراین، «توکل»، همان تسلیم کردن کار به خداوند، با رضایت کامل و اعتماد و اطمینان بر او می‌باشد.<sup>۲</sup> در این شرایط، انسان زمام امور خود را به دست غیر خود (خداوند) می‌دهد، و تسلیم او می‌شود، که هرچه او صلاح دید، همان را صلاح خود بداند،<sup>۳</sup> و به حسن تدبیر خداوند در مورد خودش اعتماد کامل داشته باشد.<sup>۴</sup>

### ۱-۳. مبانی تحقق توکل در قرآن

#### ۱-۳-۱. توجه و اعتقاد به ربوبیت خداوند

در این زمینه آیات فراوانی از قرآن کریم، اعتقاد به صفات ربوبیت خداوند را زمینه‌ساز توکل بر او بیان می‌کنند؛<sup>۵</sup> از جمله مهم‌ترین این آیات، در سوره شوری است که مسئله توکل بر خداوند را فرع و نتیجه اعتقاد به ربوبیت خداوند متعال بیان کرده، می‌فرماید: ﴿وَمَا اخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِنْ شَيْءٍ فَحُكْمُهُ إِلَى اللَّهِ ذَلِكُمُ اللَّهُ رَبِّي عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾<sup>۶</sup> (شوری/۱۰).

در تبیین مفهوم «ربوبیت» باید گفت که ربوبیت به این معناست که انسان بداند در برابر خداوند غنی و بسی نیاز، فقیر مطلق است، و در همه شئون وجودی‌اش به خداوند نیازمند و وابسته می‌باشد و از خود هیچ استقلالی ندارد.

۱. مکارم شیرازی، ناصر، تفسیر نمونه، ج ۱۰، ص ۲۹۵.

۲. طوسی، محمدبن حسن، التبیان فی تفسیر القرآن، ج ۵، ص ۱۳۶؛ طبرسی، فضل بن حسن، مجمع البیان فی علوم القرآن، ج ۴، ص ۸۴۶؛ حقی بروسوی، اسماعیل، روح البیان، ج ۳، ص ۳۵۸؛ رازی، فخرالدین محمدبن عمر، مفاتیح الغیب، ج ۱۵، ص ۴۹۳.

۳. طباطبایی، سیدمحمدحسین، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۱۲، ص ۳۴۴.

۴. طبرسی، فضل بن حسن، مجمع البیان فی علوم القرآن، ج ۲، ص ۸۶۸.

۵. برای نمونه بنگرید به: انعام/۱۰۲، اعراف/۸۹، انفال/۲، توبه/۱۲۹، هود/۵۶، رعد/۳۰، نحل/۴۲ و ۹۹، اسراء/۶۵، نمل/۷۸ و ۷۹، عنکبوت/۵۹، شوری/۳۶، ممتحنه/۴، مزمل/۹.

۶. درباره هرچیزی که اختلاف پیدا کردید، داوری‌اش برای خداست، چنین خدایی پروردگار من است، بر او توکل کردم و به سوی او بازمی‌گردم.

در آیه یاد شده، جمله «ذَلِكُمْ اللهُ رَبِّي» به ربوبیت مطلق خداوند، یعنی مالکیت توأم با تدبیر اشاره دارد. این ربوبیت دارای دو شاخه است: ۱- شاخه تکوینی که به اداره نظام آفرینش باز می‌گردد؛ ۲- شاخه تشریحی که بیانگر احکام و وضع قوانین و ارشاد مردم به وسیله سفیران الهی است.<sup>۱</sup>

بنابراین توجه به ربوبیت خداوند متعال، انسان را با کسی که به او نعمت وجود را عنایت فرموده، و او را تربیت نموده است، بیشتر آشنا ساخته، راه اتکال و ارتباط انسان با خدا را فرا روی افراد بشر قرار می‌دهد. در نتیجه اعتقاد به ربوبیت خداوند، و توجه به این نکته که همه جهان هستی از آن خداست، و او رب و مالک همه چیز است، اساس و پایه رسیدن به توکل حقیقی به آفریدگار هستی می‌باشد.

### ۱-۳-۲. اعتقاد به امدادهای غیبی خداوند

بدون تردید از برترین آموزه‌های انبیای الهی، ایمان به غیب است. قرآن کریم نیز بعد از آنکه غیب آسمان‌ها و زمین را از آن خدا دانسته و بازگشت همه امور را به سوی او می‌داند، به پیامبر اکرم ﷺ فرمان می‌دهد که خداوند را پرستش کند و بر او توکل و اعتماد داشته باشد: «وَاللَّهُ غَيْبُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِلَيْهِ يُرْجَعُ الْأَمْرُ كُلُّهُ فَاعْبُدْهُ وَتَوَكَّلْ عَلَيْهِ وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ» (هود/۱۲۳). اینکه ابتدا ایمان به غیب را بیان می‌کند و سپس به توکل امر کرده است، نشان می‌دهد که اعتقاد به امدادهای غیبی، زمینه ساز توکل بر خداوند می‌باشد.

از این بیان به خوبی به دست می‌آید که وقتی همه امور به او بازمی‌گردد؛ غیر او مالک چیزی نیستند، و در هیچ چیز استقلال ندارند، پس باید او را عبادت کرد و برای خود در همه امور و کیلش گرفت، و بر هیچ سببی از اسباب توکل نکرد؛

۱. مکارم شیرازی، ناصر، تفسیر نمونه، ج ۲۰، ص ۳۶۵؛ فضل الله، سیدمحمدحسین، من وحی القرآن، ج ۲۰، ص ۱۵۲.

چراکه هر سببی را او سبب کرده، و اگر بخواهد، سببیت را از آن سلب می‌کند.<sup>۱</sup> در واقع بخشی از این اعتقاد به غیب، مربوط به اعتقاد به امدادهای غیبی الهی است. اعتقاد به امدادهای غیبی در زندگی فردی و اجتماعی، به نوع نگرش و جهان بینی افراد مربوط می‌شود. انسان‌هایی که جهان هستی را در عالم ماده منحصر کرده، جهان بینی مادی دارند، امدادهای غیبی را امری نادرست می‌پندارند، اما کسانی که جهان هستی را اعم از مادی و غیر مادی دانسته، جهان بینی الهی دارند، امدادهای غیبی را در عرصه زندگی فردی و اجتماعی باور دارند. این امدادهای غیبی خداوند، از راه‌های مختلف ایجاد می‌شود که یا به صورت پیروزی و کسب موفقیت‌ها می‌باشد، یا به صورت الهامات و هدایت‌ها جلوه می‌کند.

### ۱-۳-۳. ایمان

«توکل»، حالتی است از احوال دل و قلب انسان، و آن ثمره و نتیجه ایمان است. قرآن کریم نیز در آیاتی توکل را ثمره و ملازم با ایمان معرفی می‌کند؛<sup>۲</sup> از جمله در سوره آل عمران می‌فرماید: ﴿إِذْ هَمَّتْ طَائِفَتَانِ مِنْكُمْ أَنْ تَفْشَلَا وَاللَّهُ وَلِيُّهَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾<sup>۳</sup> (آل عمران/۱۲۲). در این آیه شریفه، خداوند یاری خود را شامل حال مؤمنان متوکل قرار داده است، و تعبیر ﴿وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾ که در هفت آیه از قرآن کریم ذکر شده است<sup>۴</sup>، نشان می‌دهد که توکل بر خداوند، از ویژگی‌های مؤمنان می‌باشد؛ چرا که داشتن ایمان قلبی به خداوند، زمینه توکل بر او را در وجود انسان فراهم می‌کند.

۱. طباطبایی، سیدمحمدحسین، المیزان فی تفسیرالقرآن، ج ۱۱، ص ۷۲.

۲. برای نمونه بنگرید به: آل عمران/ ۱۷۳؛ مائده/ ۲۳؛ انفال/ ۲؛ نحل/ ۹۹؛ شوری/ ۳۶؛ عنکبوت/ ۵۸-۵۹.

۳. آن هنگام که دو گروه از شما بر آن شدند که سستی ورزند، با آنکه خدا یاورشان بود، و مؤمنان باید تنها بر خدا توکل کنند.

۴. بنگرید به: آل عمران/ ۱۲۲ و ۱۶۰؛ مائده/ ۱۱؛ توبه/ ۵۱؛ ابراهیم/ ۱۱؛ مجادله/ ۱۰؛ تغابن/ ۱۳.

در سوره یونس نیز قرآن کریم کیفیت فراهم شدن زمینه توکل در سایه ایمان و تسلیم را از زبان حضرت موسی علیه السلام بیان می‌کند که به قوم خود فرمود: اگر به حقیقت به خداوند ایمان آورده، تسلیم فرمان او هستید، باید بر او توکل کنید: ﴿وَقَالَ مُوسَىٰ يَا قَوْمِ إِن كُنتُمْ آمَنْتُمْ بِاللَّهِ فَعَلَيْهِ تَوَكَّلُوا إِن كُنتُمْ مُسْلِمِينَ﴾ (یونس/۸۴).

تأمل در تبیین علامه طباطبایی از این آیه شریفه نشان می‌دهد که اولاً مقام تسلیم شدن در برابر خداوند، بعد از تحقق ایمان در وجود فرد لازم و ضروری است؛ لذا در این آیه ابتدا داشتن توکل را، مشروط به داشتن ایمان بیان کرده، سپس کلام را با شرطی دیگر به پایان می‌رساند، و آن، تسلیم بودن در برابر خداوند است. ثانیاً نتیجه ایمان کامل به خداوند، که تسلیم کردن همه امور به او می‌باشد، این نکته را به او می‌فهماند که به ظاهر چیزهایی که از نظر دیگران سبب مستقل است، توجهی نکند، و فقط بر خداوند توکل داشته باشد.<sup>۱</sup>

## ۲- مفهوم تصمیم‌گیری و متغیرها و محدودیت‌های رفتاری آن

### ۲-۱. تصمیم‌گیری در مدیریت و اهمیت آن

دانشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت، تعریف‌هایی را از تصمیم‌گیری ارائه داده‌اند که از مجموع آنها به دست می‌آید که «تصمیم‌گیری» به زبان ساده عبارت است از: فرایند یافتن و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین. یا به عبارت دیگر، فرایندی است که شامل: شناسایی و تعریف و تشخیص مسائل، یافتن شقوق گوناگون برای حل مسائل، ارزیابی راه‌حل‌های ارائه شده و انتخاب بهترین شق یا راه حل می‌باشد.<sup>۲</sup>

همچنین «تصمیم‌گیری» را می‌توان، طریقه عمل یا حرکت در مسیر خاصی

۱. طباطبایی، سیدمحمدحسین، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۱۰، ص ۱۱۳.

۲. بنگرید به: حکیمی پور، ابوالقاسم، تصمیم‌گیری در مدیریت، ص ۵۴؛ ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان گهر، سازمان و مدیریت از تنوری تا عمل، ص ۱۷۲-۱۷۳.



تعریف کرد، که با تأمل و آگاهانه، از میان روش‌های مختلف برای نیل به یک هدف مطلوب، انتخاب شده است.<sup>۱</sup>

بدین سان می‌توان گفت «تصمیم‌گیری»، فرایندی است مرتبط با حل یک مسئله، و از این رو اغلب به تصمیم‌گیری، حل مسئله نیز گفته می‌شود، و یک مسئله زمانی آشکار می‌شود که وضعیت دلخواه شخص فراهم نشود. لذا شخص در ذهنش، درصدد تغییر موقعیت یا شرایط موجود بر می‌آید، و تمایل می‌یابد که شرایط را برای دستیابی به نتایج مورد نظر خود تغییر دهد.<sup>۲</sup>

در اهمیت تصمیم‌گیری نیز می‌توان گفت که همه وظایف مدیر از جمله: هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، تعیین استراتژی، تعیین قوانین، مقررات و راه و روش کار، انتخاب و استخدام نیروی انسانی، تعیین وظایف و مسئولیت‌های کارکنان، و همچنین سرپرستی، کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان، از طریق تصمیم‌گیری انجام می‌شود.<sup>۳</sup>

بنابراین تصمیم‌گیری، اگرچه یکی از وظایف چندگانه مدیریت به شمار می‌آید، ولی نقش آن در مدیریت، به قدری تعیین‌کننده است که آن را هسته همه فعالیت‌های مدیریتی، و جوهره شغل مدیریت دانسته‌اند، و حتی برخی از نویسندگان، سازمان را، شبکه تصمیم، و مدیریت را، عمل تصمیم‌گیری می‌دانند.<sup>۴</sup>

## ۲-۲. متغیرها و محدودیت‌های رفتاری مدیران

بر اساس نظریات دانشمندان و صاحب‌نظران مدیریت، دو دسته عوامل بازدارنده، برای تصمیم‌گیری درست وجود دارند:

۱. سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، ص ۱.
۲. جاسبی، عبدالله، مباحثی از مدیریت اسلامی، ج ۱، ص ۱۵۲.
۳. سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، ص ۳.
۴. اقتداری، علی محمد، سازمان و مدیریت، ص ۶۷.

۱- موانع و محدودیت‌های درونی: این دسته از موانع در حالات فکری و روحی منبع تصمیم‌گیرنده ریشه دارد و در این حالت منبع تصمیم‌گیرنده، به علت عدم نظم فکری و عدم ثبات، توان تصمیم‌گیری درست را ندارد.

۲- موانع و محدودیت‌های بیرونی: شامل آن دسته از محدودیت‌های بیرونی از قبیل: محدودیت در محاسبات، امکانات یا در طرح هاست، که مانع اتخاذ شیوه درست و تصمیم مناسب می‌شود!

در این پژوهش، دسته اول از محدودیت‌ها و موانع رفتاری تصمیم‌گیری مدیران را که مربوط به ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی فرد تصمیم‌گیرنده می‌باشد، بررسی خواهیم کرد:

### ۲-۱. تأثیر ترس بر تصمیم‌گیری

یکی از مهم‌ترین موانع و متغیرهای رفتاری در شخص مدیر، که باعث عدم تصمیم‌گیری کاملاً عقلایی در او می‌شود، داشتن ترس و نگرانی است. از آنجا که در هر تصمیمی، خطر و احتمال شکست وجود دارد، ناگزیر نوعی احساس نگرانی و اضطراب با هر تصمیمی آمیخته است؛ در نتیجه ترس از شکست و مورد انتقاد قرار گرفتن از طرف دیگران، و قضاوت‌های عوامانه آنها، معمولاً خود را به دو صورت در مدیر به هنگام تصمیم‌گیری نشان می‌دهد:

۱- تعلل در تصمیم‌گیری: به این معنا که تصمیم‌گیری بی جهت به تأخیر می‌افتد، و فرد از اتخاذ تصمیم طفره می‌رود، و آن را به دیگران واگذار می‌کند، و موجب امروز و فردا کردن در تصمیم‌گیری و بروز شک و تردید خواهد شد.

۲- شتابزدگی در تصمیم‌گیری: به این معنا که مدیر به عنوان تصمیم‌گیرنده، برای رهایی از دلهره و اضطراب ناشی از تصمیم نادرست، بلافاصله و با عجله

---

۱. تسلیمی، محمدسعید، تحلیل فرایندی خط مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری، ص ۸۲-۸۳.

تصمیم می‌گیرد.<sup>۱</sup>

بر این اساس تا زمانی که ترس در اندیشه، در هر یک از مراحل یا همه فرایندهای تصمیم‌گیری هست، با داشتن هر اندازه از دانش و تجربه اندوخته یا آموخته شده، و بهره‌مندی هر اندازه از روش‌های پیشرفته علمی، تصمیم‌گیری کارآمد، و کارآمدی مدیریت، دچار عدم کامیابی است.<sup>۲</sup>

## ۲-۲-۲. فقدان اطلاعات در شرایط عدم اطمینان

مانع دیگر در تصمیم‌گیری عقلایی و بهینه، فقدان اطلاعات درست است؛ چرا که معمولاً اطلاعات لازم و ضروری، و اطلاعاتی که دارا بودن آن نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش کیفیت تصمیم‌گیری دارد، به آسانی در اختیار سازمان و تصمیم‌گیرنده قرار نمی‌گیرد. علاوه بر این، گردآوری اطلاعات کامل، معمولاً همراه با موانع و مشکلات بسیار است.<sup>۳</sup>

بنابراین شرایط عدم اطمینان در هنگام تصمیم‌گیری مدیر، آن زمانی است که مدیران می‌دانند به چه هدف‌هایی می‌خواهند دست یابند، اما اطلاعات مربوط به گزینه‌ها و رویدادهای آینده کامل نیست.<sup>۴</sup>

## ۲-۲-۳. محدودیت در پیش‌بینی آینده

توانایی انسان برای پیش‌بینی آینده بسیار محدود است و از این رو نمی‌تواند همه اتفاقات آینده را درست و دقیق پیش‌بینی کند، و این مسئله بدیهی است که اگر ممکن بود آینده را به درستی پیش‌بینی کرد، باعث می‌شد که بهترین تصمیم

۱. سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، ص ۷۳.

۲. بنگرید به: باقری‌زاده، سیدمحمد، مدیریت سنجیده، ص ۱۴۳-۱۶۱.

۳. سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، ص ۸۱.

۴. ال دفت، ریچارد، عصر جدید مدیریت، ترجمه طاهره فیضی و محمدعلی سرلک، ج ۱، ص ۳۷۲.

را در مورد مسائل اتخاذ کرد، ولی توانایی محدود در پیش‌بینی آینده، اطلاعات ناقص و اندکی را در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌دهد.

بنابراین تصمیم‌گیری نیز نمی‌تواند بی‌عیب و یا تصمیم، برای یک بار و همیشه باشد، و گذشت زمان معمولاً همراه با رویدادهایی است که می‌تواند تصمیمی را که در زمان اتخاذ، بهترین و مطلوب‌ترین تصمیم بوده است، به یک تصمیم بیهوده و بیجا تبدیل کند.<sup>۱</sup>

## ۲-۲-۴. عوامل خارج از کنترل

در هنگام تصمیم‌گیری، مدیر با عوامل طبیعی و کنترل‌ناپذیر بسیاری روبه‌رو می‌شود که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد؛ یعنی عواملی در محیط وجود دارند که در هنگام تصمیم‌گیری باید اثرات ناشی از این عوامل، سنجیده و در نظر گرفته شود، که در این شرایط تصمیم‌گیرنده، هیچ‌گونه کنترلی بر روی آنها ندارد.<sup>۲</sup>

در نتیجه تصمیم‌گیری، که همان جست‌وجو برای یافتن و به‌کارگیری راه حلی می‌باشد که در هر زمان و مکانی بهترین باشد، تلاشی بیهوده و بی‌حاصل خواهد بود؛ زیرا در تصمیم‌گیری هرگز نمی‌توان همه عوامل مهم و مؤثر مربوط به مسئله را دانست یا کنترل کرد.<sup>۳</sup>

## ۲-۲-۵. ابهام و سرگردانی

ماهیت تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی این‌گونه است که انسان دچار گیجی و ابهام می‌گردد، و این قوه درک و توان ذهنی و شعوری او را تحلیل می‌دهد، و به

۱. سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، ص ۷۹-۸۰.

۲. سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، ص ۱۴.

۳. همان، ص ۸۱.

توانایی او برای یافتن راه حل‌های ممکن و ارزیابی پیامدهای ناشی از به کارگیری آن، لطمه وارد می‌آورد.

شرایط و مواقع ابهام‌آور برای مدیر، مشکل‌ترین موقعیت تصمیم‌گیری است، و قرار گرفتن مدیر در شرایط ابهام و سرگردانی، به این معناست که هدف‌هایی که باید به آن دست یابد و مسائلی که باید حل شوند، اصلاً مشخص نیستند، و تعریف گزینه‌ها مشکل است و درباره نتایج، اطلاعاتی در دست نیست. بنابراین در حالت ابهام، درک مسائل برای مدیران بسیار دشوار است.<sup>۱</sup>

### ۳- توکل و چگونگی تأثیر آن بر متغیرهای رفتاری تصمیم‌گیری مدیران

تصمیم‌گیری، حساس‌ترین وظیفه هر سازمان است، و جنبه اصلی در فرایند تصمیم‌گیری، متضمن گردآوری اطلاعات، و استفاده از تدبیر و منطق، برای رسیدن به بهترین راهکار است. بنابراین به دلیل کامل نبودن انسان، و خطای او در گردآوری اطلاعات، تصمیم‌گیرنده نیاز دارد که از مساعدت‌های فراطبیعی، نظیر شهود و امدادهای غیبی، برای رسیدن به بهترین تصمیم مدد جوید.

در این بخش از پژوهش، مهم‌ترین آثار و برکات توکل را که از طریق امدادهای غیبی خداوند برای انسان حاصل می‌شود، و تأثیر آن را بر کنترل محدودیت‌های رفتاری تصمیم‌گیری مدیران بررسی خواهیم کرد:

#### ۳-۱. آرامش و اطمینان قلبی و از بین رفتن ترس و نگرانی

یکی از فواید داشتن توکل، آرامش درونی و اطمینان قلبی است، که در سایه توکل بر خداوند، ایجاد می‌شود و ترس و غم و اندوه انسان را برطرف می‌نماید. قرآن در این باره می‌فرماید: ﴿إِذْ هَمَّتْ طَائِفَتَانِ مِنْكُمْ أَنْ تَفْشَلَا وَاللَّهُ وَلِيَهُمَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾ (آل عمران/۱۲۲). در این آیه شریفه، زمانی که دو طایفه (اوس

۱. ال دفت، ریچارد، عصر جدید-مدیریت، ترجمه طاهره فیضی و محمدعلی سرلک، ج ۱، ص ۳۷۳.

و خزرچ)، تصمیم گرفتند از کار جنگ منصرف شوند، و آن را سست بگیرند، خداوند به آنها فرمان می‌دهد که بر او توکل کنند؛ چرا که خداوند ولی آنهاست، و این برای مؤمن سزاوار نیست که با اینکه معتقد است خدا ولی اوست، در خود سستی و ترس راه دهد، بلکه سزاوار است امر خود را به خدا واگذار کند.

با نظر به اینکه کلمه «فشل» در این آیه، به معنای ضعف و سستی همراه با ترس می‌باشد،<sup>۱</sup> می‌توان دریافت که خداوند کسی را که به او اعتماد و توکل می‌کند، از شر هر چیزی که از آن بترسد حفظ می‌کند.<sup>۲</sup>

در قرآن کریم آیاتی وجود دارد که تقویت روحیه شجاعت و عزت نفس، و دوری از ترس و وحشت، و رسیدن به آرامش قلبی در فرد مؤمن را نتیجه توکل و استمداد از امدادهای غیبی خداوند بیان کرده است،<sup>۳</sup> از جمله در سوره توبه، زمانی که ابوبکر در غار دچار ترس شده بود، پیامبر اکرم ﷺ با آرامش و اطمینان قلبی، به او فرمود: نگران نباش، خداوند با ماست، و ما را یاری خواهد کرد، و خداوند هم، در شرایطی که دیگران از یاری پیامبر ﷺ دست کشیده بودند، آرامش خود را بر او فرو فرستاد، و او را به سپاه و لشکرهای غیبی خود یاری فرمود:

﴿إِلَّا تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُنُودٍ لَمْ تَرَوْهَا وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا السُّفْلَىٰ وَكَلِمَةُ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (توبه / ۴۰).

واژه «سکینه» در این آیه، در اصل از ماده سکون، به معنای آرامش و اطمینان خاطری است که هرگونه شک و تردید و وحشت را از انسان زایل می‌کند، و او

۱. طباطبایی، سیدمحمدحسین، المیزان فی تفسیرالقرآن، ج ۴، ص ۶؛ حقی بروسوی، اسماعیل، روح

البیان، ج ۲، ص ۸۹؛ آلوسی، سیدمحمود، روح المعانی فی تفسیرالقرآن العظیم، ج ۲، ص ۲۵۸.

۲. طباطبایی، سیدمحمدحسین، المیزان فی تفسیرالقرآن، ج ۸، ص ۱۹۲.

۳. برای نمونه بنگرید به: فتح / ۱۸، شعراء / ۶۱-۶۲؛ نمل / ۷۰ و ۷۹؛ فتح / ۴؛ توبه / ۲۶؛ بقره / ۱۱۲؛

مانده / ۲۳؛ آل عمران / ۱۷۳.

را در طوفان حوادث و در برابر سختی‌ها و حمل مسئولیت‌های سنگین ثابت قدم می‌دارد.<sup>۱</sup>

بر اساس این آرامش و اطمینان قلبی که از راه توکل به دست می‌آید، در نوع نگرش شخص تخصص‌تصمیم‌گیرنده، تغییراتی ایجاد می‌شود که او را در برابر نگرانی‌ها و ترس‌ها بیمه می‌کند، و از شتاب‌زدگی ناشی از عدم تمرکز ذهن جلوگیری می‌شود؛ این موارد عبارت‌اند از: ۱- از غیر خدا ترسیدن؛ ۲- خداوند را تنها برطرف‌کننده گرفتاری‌ها و ناراحتی‌ها دانستن؛ ۳- پیروزی و شکست تنها از جانب خداست؛ ۴- بی‌اذن خدا، سود و زیان به کسی نمی‌رسد.

بنابراین مدیران نیز می‌توانند با توکل بر خداوند، آرامش و اطمینان قلبی را در خود پرورش داده، بر اضطراب و نگرانی‌های خود غلبه کنند؛ چراکه گاهی اوقات، ممکن است مدیران، از جهت مخاطرات ناشی از تصمیم، ترس و وحشت داشته باشند، و در اتخاذ تصمیم مردد گردند. در این‌گونه موارد، توکل بر خداوند، دل انسان‌ها را از ترس و وحشت حفظ می‌کند، و میزان ریسک‌پذیری مطلوب مدیر را در تصمیماتش افزایش می‌دهد.

### ۲-۳. یاری خداوند در سختی‌ها و ناامیدی‌ها

توکل بر خداوند، افزون بر تقویت روحیه شجاعت و آرامش قلبی، موجبات یاری خداوند را در سختی‌ها و ناامیدی‌ها نیز فراهم می‌کند، به گونه‌ای که از این طریق شخص تصمیم‌گیرنده، با اعتماد به نفس بهتری عمل خواهد کرد، و این نکته نیز فهمیده می‌شود که یاری و نصرت، تنها از جانب خداوند است، و اگر یاری خدا نباشد، هیچ کس توانایی یاری کردن را نخواهد داشت، در نتیجه مؤمنان باید فقط بر او توکل کنند، و از او یاری و کمک بطلبند: ﴿إِنْ يَنْصُرْكُمُ اللَّهُ

۱. مکارم شیرازی، ناصر، تفسیر نمونه، ج ۲۲، ص ۲۷؛ فضل الله، سیدمحمدحسین، من وحی القرآن، ج ۱۱، ص ۱۱۸.

فَلَا غَالِبَ لَكُمْ وَإِنْ يَحْذُلْكُمْ فَمَنْ ذَا الَّذِي يَنْصُرُكُمْ مِنْ بَعْدِهِ وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١٦٠﴾  
(آل عمران/ ۱۶۰).

قرآن کریم در آیاتی<sup>۱</sup> از جمله، در سوره غافر نیز، نمونه‌ای از کسانی را که در پرتو توکل بر خدا مورد حمایت او قرار گرفت، و خداوند او را در شرایط سخت و ناامیدکننده یاری داد خبر می‌دهد، که چگونه در سایه واگذاری امورش به خداوند، از امدادهای الهی برخوردار شده، از توطئه‌هایی که بر ضد او چیده شده بود نجات پیدا کرد، و این نمونه در مورد مؤمن آل فرعون است که به قومش گفت: به زودی آنچه را به شما می‌گویم به یاد خواهید آورد، و کارم را به خدا می‌سپارم: ﴿فَسْتَدْكُرُونَ مَا أَقُولُ لَكُمْ وَأَفَؤُصُّ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ﴾ (غافر/ ۴۴). قرآن کریم نتیجه‌ای را که در سایه توکل و واگذاری کارهایش به خداوند، عاید او شد، چنین بیان می‌کند: قومش به جای آنکه پند مؤمن آل فرعون را بشنوند، قصد آزارش را کردند؛ پس خدا از شر و مکر فرعونیان او را محفوظ داشت: ﴿فَوَقَاهُ اللَّهُ سَيِّئَاتٍ مَا مَكْرُوا وَ حَاقَ بِآلِ فِرْعَوْنَ سُوءُ الْعَذَابِ﴾ (غافر/ ۴۵).

بنابراین با تأمل در جمله ﴿فَوَقَاهُ اللَّهُ سَيِّئَاتٍ مَا مَكْرُوا﴾ می‌توان دریافت که اینکه خدای سبحان شر کفار و نقشه‌های شوم آنان را از او دفع کرد، تفریع و نتیجه تفویض امور به خداوند متعال است؛ یعنی نتیجه واگذاری امورش به خدا این شد که خداوند او را از فتنه دشمنانش حفظ کرد.<sup>۲</sup>

در بحث مدیریتی نیز باید گفت که با توجه به اینکه امروزه بیشتر امور سازمان‌ها، بسیار پیچیده بوده، و تصمیم مدیر مبتنی بر راهی است که از میان راه‌های مختلف بر می‌گزینند، و از طرفی انسان هیچ‌گاه از همه راه‌های ممکن

۱. برای نمونه بنگرید به: یونس / ۸۴-۸۹؛ آل عمران / ۱۲۲-۱۲۳؛ انفال / ۴۸-۴۹؛ انفال / ۶۱-۶۲.  
۲. طباطبایی، سیدمحمدحسین، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۱۷، ص ۳۳۵؛ فضل الله، سیدمحمدحسین، من وحی القرآن، ج ۲۰، ص ۴۸؛ حقی بروسوی، اسماعیل، روح البیان، ج ۸، ص ۱۸۹؛ آلوسی، سیدمحمد، روح المعانی فی تفسیر القرآن العظیم، ج ۱۲، ص ۳۲۵.



برای حل مسائل خود خبر ندارد، در نتیجه مدیر باید با استمداد و یاری از خداوند، عوامل کنترل‌ناپذیر را، کنترل، و محدودیت‌هایی را که در پیش‌بینی اتفاقات آینده برایش پیش می‌آید، با واگذاری امور خود به خداوند و یاری از او برطرف نماید؛ چراکه خداوند خود کفایت امور مؤمنان را تضمین کرده است: ﴿وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ وَكِيلًا﴾ (احزاب/۳) و ﴿وَكَفَىٰ بِرَبِّكَ هَادِيًا وَنَصِيرًا﴾ (فرقان/۳۱).

### ۳-۳. پایداری و ثبات قدم تا آخرین مراحل اجرای تصمیم

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیر، استقامت و پایداری و ثبات قدم او تا آخرین مراحل اجرای یک تصمیم می‌باشد. بی‌گمان با تقویت توکل و کمک گرفتن از امدادهای غیبی خداوند، می‌توان در همه مراحل به نتایج موفقیت‌آمیزی دست یافت؛ چنان‌که خداوند هم در آیات متعددی<sup>۱</sup> از جمله در اول سوره احزاب، پیامبرش ﷺ را به پیروی نکردن از کافران و منافقان دستور می‌دهد: ﴿يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ اتَّقِ اللَّهَ وَلَا تُطِعِ الْكَافِرِينَ وَالْمُنَافِقِينَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَكِيمًا﴾ (احزاب/۱)، که لازمه عدم اطاعت، استقامت و پایداری در برابر آنان خواهد بود، و یکی از عوامل مهم در به دست آوری روحیه استقامت، توکل بر خداست: ﴿وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ وَكَفَىٰ بِاللَّهِ وَكِيلًا﴾ (احزاب/۳)؛ یعنی ایستادگی در برابر تهدیدات و توطئه‌های کافران و مشرکان به استقامت نیاز دارد، و این مهم جز در سایه توکل بر خداوند امکان پذیر نیست، که در آیه ۴۸ همین سوره، این مضمون دوباره بیان شده است: ﴿وَلَا تُطِعِ الْكَافِرِينَ وَالْمُنَافِقِينَ وَدَعْ أَذَاهُمْ وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ وَكَفَىٰ بِاللَّهِ وَكِيلًا﴾. و در جایی دیگر نیز، توکل بر خداوند، مهم‌ترین عامل تقویت و افزایش صبر

۱. برای نمونه بنگرید به: انفال / ۱۲، نحل / ۴۱-۴۲، محمد / ۷، هود / ۵۳-۵۶، اعراف / ۸۸-۸۹، یونس / ۷۲-۷۱/

و استقامت و پایداری در برابر حملات و آزار دشمن معرفی می‌شود: ﴿وَمَا لَنَا أَلَّا نَتَوَكَّلَ عَلَى اللَّهِ وَقَدْ هَدَانَا سُبُلَنَا وَلَنْصَبِرَنَّ عَلَىٰ مَا آذَيْتُمُونَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ﴾ (ابراهیم/۱۲).

علامه طباطبایی ذیل این آیه شریفه می‌فرماید: در جمله ﴿وَلَنْصَبِرَنَّ عَلَىٰ مَا آذَيْتُمُونَا﴾، صبر و استقامت در برابر آزار و اذیت امت، فرع بر وجوب توکل بر خداوند است، و معنایش چنین می‌شود: حال که واجب شد بر او توکل کنیم، پس باید در برابر آزار شما استقامت و پایداری نشان می‌دهیم، تا او به آنچه می‌خواهد، حکم فرماید و هر چه می‌خواهد بکند، بدون اینکه ما به حول و قوه خیالی خودمان اعتمادی بکنیم.<sup>۱</sup>

بنابراین بر اساس آیات یادشده، برای اینکه شخص مدیر به عنوان تصمیم‌گیرنده، تا آخرین مراحل اجرای تصمیم‌گیری، پایداری و ثبات قدم خود را حفظ کند، باید بر خداوند توکل داشته باشد، تا از این طریق بتواند، قدرت تحمل خود را افزایش داده، مسئولیت تصمیم‌گیری‌های خود را به عهده بگیرد، که این مسئله از کم حوصلگی مدیران، و در نتیجه واگذاری تصمیم به دیگران جلوگیری خواهد کرد.

### ۳-۴. قاطعیت و عزم و اراده قوی

قرآن کریم به مسئله داشتن قاطعیت و عزم و اراده قوی در انجام کارها، تأکید فراوان داشته است و این کار از طریق اعتقاد قلبی به خداوند و داشتن توکل بر او میسر می‌شود، چنان‌که در این باره خداوند بعد از آنکه به پیامبر اکرم ﷺ فرمان مهربانی نسبت به مردم، و آمرزش خواهی برای آنان، و مشورت گرفتن از آنها را می‌دهد، می‌فرماید که تصمیم نهایی را با قاطعیت اتخاذ کند، و در نهایت بر

۱. طباطبایی، سید محمدحسین، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۱۲، ص ۳۳.

خداوند توکل نماید: ﴿فِيهَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لِيُنْتَهَىٰ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران/۱۵۹).

بر اساس این آیه، در موقع اتخاذ تصمیم نهایی باید قاطع بود، و پس از برگزاری مشاوره و روشن شدن نتیجه مشورت، باید هر گونه تردید و دودلی و آراء پراکنده را کنار زد و با قاطعیت تصمیم گرفت، و این همان چیزی است که در این آیه از آن به «عزم» تعبیر شده است، و آن تصمیم قاطع می‌باشد، که نتیجه توکل بر خداوند است.<sup>۱</sup>

علامه طباطبایی نیز در تعریف واژه عزم می‌نویسد: کلمه «عزم»، به معنای تصمیم جدی و عقد قلب است بر اینکه، فعلی را انجام دهی، یا حکمی را تثبیت کنی، به طوری که دیگر در اعمال آن تصمیم و تأثیرش، هیچ سستی و وهن باقی نماند،<sup>۲</sup> لذا در این آیه به آنها سفارش می‌کند که با کمک گرفتن از نیروی توکل و یاری خداوند، با عزم و اراده قوی تصمیمات صحیح را اتخاذ نمایند.<sup>۳</sup>

در جایی دیگر این قاطعیت و اراده قوی در برابر دشمنان را در هنگام واگذاری امور به خداوند، در وصف مؤمنان بیان می‌کند، آنجا که منافقان و آن سست ایمان‌هایی که دل‌هایشان خالی از شک و تردید نبود، به مؤمنان اشاره می‌کردند و متعجب بودند از اینکه چگونه مسلمانان با تجهیزات کم و نفرات اندک و با این اراده قوی، پا در صحنه مبارزه گذاشته‌اند، درحالی که هرکس بر خداوند توکل و اعتماد داشته باشد، بر قدرتی اعتماد کرده که شکست‌ناپذیر است و هیچ‌کس در مقابل او یارای مقاومت ندارد: ﴿إِذْ يَقُولُ الْمُنَافِقُونَ وَالَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ مَّرَضٌ غَرَّ هُوَ لَاءِ دِينِهِمْ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَإِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (انفال/۴۹).

۱. مکارم شیرازی، ناصر، تفسیر نمونه، ج ۳، ص ۱۴۸.

۲. طباطبایی، سید محمد حسین، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۲، ص ۲۴۴.

۳. همان، ج ۴، ص ۵۶.

در نتیجه کسانی که از ویژگی قاطعیت ناشی از توکل بر خداوند برخوردارند، شک و تردید مداوم در کار خود ندارند، و با حداقل تعلل و وقت‌کشی تصمیم راسخ خود را می‌گیرند، و دچار وسواس و دقت‌های افراطی، و امروز و فردا کردن در تصمیم‌های خود نمی‌شوند، لذا این افراد برای خود تصمیم می‌گیرند و از داخل هدایت می‌شوند و دیگران نمی‌توانند آنها را کنترل نمایند.<sup>۱</sup>

### ۳-۵. دستیابی به یقین و افزایش آگاهی و عدم ابهام

در داستان حضرت شعیب علیه السلام، زمانی که قومش از آنها (شعیب و مؤمنان همراه او) می‌خواهند که به آیین آنها برگردند، شعیب علیه السلام می‌فرماید: اگر ما به آیین بت‌پرستی شما باز گردیم، و خود را به این پرتگاه بیفکنیم، بر خدا دروغ بسته‌ایم، بنابراین ممکن نیست ما به آیین شما برگردیم، مگر اینکه خدا بخواهد، و خداوند نیز چنین دستوری نخواهد داد؛ چرا که او به همه چیز احاطه علمی دارد، سپس برای اینکه به آنها بفهماند که نسبت به تصمیم خود یقین کامل دارد، می‌گوید: توکل و تکیه ما تنها بر خداوند متعال است: ﴿قَدْ افْتَرَيْنَا عَلَى اللَّهِ كَذِبًا إِنْ عُدْنَا فِي مِلَّتِكُمْ بَعْدَ إِذْ نَجَّانَا اللَّهُ مِنْهَا وَ مَا يَكُونُ لَنَا أَنْ نَعُودَ فِيهَا إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ رَبُّنَا وَسِعَ رَبُّنَا كُلَّ شَيْءٍ عِلْمًا عَلَى اللَّهِ تَوَكَّلْنَا رَبَّنَا افْتَحْ بَيْنَنَا وَ بَيْنَ قَوْمِنَا بِالْحَقِّ وَأَنْتَ خَيْرُ الْفَاتِحِينَ﴾ (اعراف/۸۹).

در این آیه شریفه، اینکه حضرت شعیب علیه السلام می‌فرماید که خداوند به همه چیز احاطه علمی دارد، به این معناست که هرگز ممکن نیست خداوند از دستوری که داده باز گردد؛ زیرا کسی از دستورش برمی‌گردد که علمش محدود باشد و اشتباه کند و از دستور خود پشیمان گردد، اما آن کس که احاطه علمی به همه چیز دارد،

۱. حاضر، منوچهر، تصمیم‌گیری در مدیریت، ص ۲۰۹.

تجدید نظر برای او ممکن نیست<sup>۱</sup>.

علامه طباطبایی نیز شبیه همین سخن را به گونه‌ای لطیف‌تر از آیه استنباط کرده می‌فرماید: جمله ﴿وَسِعَ رَبُّنَا كُلَّ شَيْءٍ عِلْمًا﴾ به منزله تعلیل جمله قبلی است، و حضرت شعیب رضی الله عنه می‌فرماید که پروردگار من به هر چیزی عالم است، و من به آنچه او می‌داند، احاطه ندارم و هر علم و اطلاعی را هم که دارم، او به من عطا فرموده، بنابراین ممکن است مشیت او به چیزهایی تعلق بگیرد که به نفع یا به ضرر من باشد و من از آن بی‌خبر باشم<sup>۲</sup>.

بدین سان گاهی فقدان اطلاعات درست، و گاهی عدم توانایی مدیر نسبت به جذب و درک کامل و صحیح اطلاعات، باعث می‌شود که غالباً برداشت‌ها و نتیجه‌گیری‌های متفاوت و حتی متضادی از مسائل داشته باشد؛ این امر با ابهاماتی که به وجود می‌آورد، موقعیت تصمیم‌گیری را چنان متشنج، و تصمیم‌گیرنده را چنان دچار سردرگمی می‌کند، که او عملاً از تصمیم‌گیری مؤثر باز می‌ماند<sup>۳</sup>.

بنابراین بر اساس رهنمود قرآن کریم، تقویت توکل، زمینه‌ی یقین و افزایش آگاهی و بصیرت و عدم ابهام را در فرد تصمیم‌گیرنده فراهم می‌کند؛ چراکه گاهی ممکن است شخص تصمیم‌گیرنده بر اثر شک و تردید فراوان، و قرار گرفتن در شرایط مخاطره و عدم اطمینان، نتواند تصمیم درستی بگیرد.

### ۳-۶. دستیابی به شرح صدر

از جمله مهم‌ترین آیاتی که «شرح صدر» را از آثار و نشانه‌های توکل بر خداوند معرفی می‌کند در سوره هود می‌باشد که خداوند پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله خود

۱. مکارم شیرازی، ناصر، تفسیر نمونه، ج ۶، ص ۲۵۵.

۲. طباطبایی، سید محمد حسین، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۸، ص ۱۹۲.

۳. سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، ص ۷۴.

را به بردباری و سعه صدر در مقابل آزار دشمنان مأمور ساخته، دستور می‌دهد که نباید ناراحت و دل‌تنگ باشی؛ چراکه تو تنها انذارکننده‌ای و اختیار هیچ‌کاری را نداری، مگر آنچه را خدا بخواهد؛ زیرا او بر هر چیزی وکیل و مورد اعتماد است، و در هر امری تنها باید بر او اعتماد و توکل کرد. این مهم در قرآن کریم این گونه بیان شده است: ﴿فَلَعَلَّكَ تَارِكٌ بَعْضٌ مَّا يُوحَىٰ إِلَيْكَ وَضَائِقٌ بِهِ صَدْرُكَ أَنْ يَقُولُوا لَوْلَا أُنزِلَ عَلَيْهِ كُتُبٌ أَوْ جَاءَ مَعَهُ مَلَكٌ إِنَّهَا أَنْتَ نَذِيرٌ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ﴾<sup>۱</sup> (هود/۱۲).

مراد از داشتن «سعه صدر»، ظرفیت وسیع و تحمل و حوصله فراوان داشتن است، و شرح صدر یافتن، به مفهوم باز شدن سینه و برطرف شدن دل‌تنگی و دلگیری است، ولی «ضیق صدر»، موجب کم ظرفیتی و تحیر در تصمیم‌گیری، و درماندگی در کار می‌شود، و سبب انفعال و ناتوانی می‌گردد؛ از این‌رو یکی از مصادیق شرح صدر، صبر و بردباری می‌باشد.<sup>۲</sup>

قرآن کریم نیز مسئله شرح صدر و صبر و بردباری ناشی از توکل بر خداوند را برای مهاجرانی که در راه خدا مورد ستم واقع شدند بیان می‌کند، که تحقق شرح صدر و افزایش قدرت تحمل و بردباری، با توکل بر خداوند پایه‌ریزی و تقویت خواهد شد: ﴿الَّذِينَ صَبَرُوا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ﴾ (نحل/۴۲).

بنابراین حرکت در مسیر انجام وظیفه، همراه با توکل بر خداوند، و تقویت ویژگی شرح صدر در فرد تصمیم‌گیرنده، موجب می‌شود تا او به استفاده از راهکارهای مختلف، پذیرش مشارکت دیگران و تحمل عقاید آنها تمایل نشان دهد، و به ابداع گزینه‌های متفاوت برای حل مسئله خود اقدام کند، و به این

۱. و مبدا تو برخی از آنچه را که به سویت وحی می‌شود ترک گویی و سینه‌ات بدان تنگ گردد که می‌گویند: «چرا گنجی بر او فرو فرستاده نشده یا فرشته‌ای با او نیامده است؟» تو فقط هشداردهنده‌ای، و خدا بر هر چیزی نگهبان است.

۲. دلشاد تهرانی، مصطفی، سیره نبوی، ص ۶۰.

طریق زمینه خلاقیت را در خود فراهم کرده، از استبداد و خودرایی مدیر، در امر تصمیم‌گیری جلوگیری خواهد شد.

### ۳-۷. گشایش و آسانی در کارها

از آثار دیگری که برای توکل بر خداوند در قرآن کریم از آن سخن به میان رفته است، مسئله گشایش و آسانی در کار و برخوردارگی از نعمت و فضل خداوند می‌باشد. این نکته در سوره آل‌عمران درباره مؤمنان بیان شده است که وقتی مسلمانان از جنگ احد بر می‌گشتند، و منافقان به آنها گفتند که کفار مکه قصد حمله به شما را دارند، پس از آنها بترسید، ولی آنها بر ایمانشان افزوده شد؛ چراکه توکلشان بر خداوند بود، در نتیجه دشمنان از آمادگی و روحیه مسلمانان به هراس افتاده، از هجوم مجدد منصرف شده و بازگشتند: ﴿الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدْ جَمَعُوا لَكُمْ فَاخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَانًا وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ﴾ (آل‌عمران/۱۷۳).

در پی این پایداری ناشی از توکل آشکار مؤمنان، قرآن کریم، نتیجه عمل آنها را بیان کرده می‌گوید: ﴿فَأَنْقَلَبُوا بِنِعْمَةِ مِنَ اللَّهِ وَفَضْلٍ لَمْ يَمَسُّهُمْ سُوءٌ وَاتَّبَعُوا رِضْوَانَ اللَّهِ وَاللَّهُ ذُو فَضْلٍ عَظِيمٍ﴾ (آل‌عمران/۱۷۴)، در نتیجه آنها از این میدان، با نعمت و فضل پروردگار برگشتند، و چه نعمت و فضلی از این بالاتر که بدون وارد شدن در یک برخورد خطرناک با دشمن، دشمن از آنها گریخت و سالم و بدون درد سر به مدینه مراجعت نمودند.<sup>۱</sup>

بر این اساس، توکل بر خداوند، زمینه آسانی و گشایش در کارها را فراهم می‌کند، و از این راه تصمیم‌گیرنده می‌تواند بر عوامل خارج از کنترل، و اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی که سبب بروز مشکلاتی مضاعف در کار می‌شود، غلبه کرده،

۱. مکارم شیرازی، ناصر. تفسیر نمونه، ج ۳، ص ۱۷۷.

آنها را کنترل نماید.

### نتیجه گیری

با توجه به آنچه گذشت، می توان ادعا کرد که بر اساس تعالیم الهی و آیات قرآن کریم، توکل بر خداوند، به عنوان مهم ترین عامل اثرگذار در اتخاذ تصمیمات و در همه مراحل فرایند تصمیم گیری، مدیران جامعه اسلامی را در دستیابی به بهترین تصمیمات یاری می رساند، و موانع و محدودیت های موجود در تصمیمات مدیران را برطرف می نماید؛ زیرا هنگامی که شخص تصمیم گیرنده وارد میدان عمل می شود و همه عوامل طبیعی مورد نیاز را آماده می کند، تنها چیزی که میان او و هدفش فاصله می اندازد، تعدادی از عوامل رفتاری، مانند سستی اراده و تصمیم، ترس، غم و اندوه، شتاب زدگی و عدم تعادل، وسواس و دقت افراطی، شک و تردید، ابهام و فقدان اطلاعات، عدم اعتماد به نفس و عدم تمرکز ذهن، کم تجربگی و بدگمانی نسبت به تأثیر علل و اسباب است.

بنابراین در چنین وضعی اگر انسان بر خدا توکل داشته باشد، اراده اش قوی و عزمش راسخ می گردد، به آرامش و شجاعت و بی باکی می رسد و موانع و مزاحمت روحی در برابر آن خنثی خواهد شد؛ زیرا انسان در مقام توکل با مسبب الأسباب پیوند می خورد و با چنین پیوندی دیگر جایی برای نگرانی و تشویش خاطر باقی نمی ماند و با قاطعیت با موانع دست و پنجه نرم می کند تا به مقصود برسد، و بهترین تصمیمات را اتخاذ خواهد کرد.

### منابع

۱. قرآن کریم.
۲. آقاپیروز، علی، ابوطالب خدمتی، عباس شفیعی، سید محمود بهشتی نژاد، مدیریت در اسلام؛ پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، زمستان ۱۳۸۸ش.
۳. آلوسی، محمودبن عبدالله، روح المعانی فی تفسیر القرآن العظیم، دار الکتب العلمیه، بیروت، ۱۴۱۵ق.



۴. ابن فارس، احمد بن فارس، معجم مقاییس اللغة، دار احیاء الکتب العربیه، قاهره، ۱۳۶۶ق.
۵. ابن منظور، محمد بن مکرم، لسان العرب، انتشارات ادب الحوزه، قم، ۱۴۰۵ق.
۶. اقتداری، علی محمد، سازمان و مدیریت، انتشارات علامه طباطبایی، تهران، پاییز ۱۳۷۰ش.
۷. ال دفت، ریچارد، عصر جدید مدیریت، ترجمه طاهره فیضی و محمدعلی سرلک، نشر گستره، تهران، ۱۳۸۷ش.
۸. ایران نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، مؤسسه بانکداری ایران، تهران، اردیبهشت ۱۳۷۱ش.
۹. باقری زاده، سیدمحمد، مدیریت سنجیده، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۸۷ش.
۱۰. تسلیمی، محمدسعید، تحلیل فرایندی خط مشی گذاری و تصمیم گیری، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، تهران، زمستان ۱۳۷۸ش.
۱۱. جاسبی، عبدالله و اسدالله افشاری، مباحثی از مدیریت اسلامی، مقاله تصمیم گیری در مدیریت، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، پاییز ۱۳۸۰ش.
۱۲. حاضر، منوچهر، تصمیم گیری در مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۳ش.
۱۳. حقی بروسوی، اسماعیل، روح البیان، دارالفکر، بیروت، بی تا.
۱۴. حکیمی پور، ابوالقاسم، تصمیم گیری در مدیریت، انتشارات آستان قدس رضوی، مشهد، ۱۳۷۷ش.
۱۵. دلشاد تهرانی، مصطفی، سیره نبوی، انتشارات درسا، تهران، تابستان ۱۳۸۵ش.
۱۶. رازی، فخرالدین محمد بن عمر، مفاتیح الغیب، دار احیاء التراث العربی، بیروت، ۱۴۲۰ق.
۱۷. راغب اصفهانی، حسین بن محمد، المفردات فی غریب القرآن، دفتر نشر الکتاب، بی جا، ۱۴۰۴ق.

۱۸. سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، انتشارات دانشگاه تهران، تهران، بهمن ۱۳۷۲ش.
۱۹. طباطبایی، سیدمحمدحسین، المیزان فی تفسیر القرآن، جامعه مدرسین، قم، ۱۴۱۷ق.
۲۰. طبرسی، فضل بن حسن، مجمع البیان فی تفسیر القرآن، انتشارات ناصر خسرو، تهران، ۱۳۷۲ش.
۲۱. طوسی، محمد بن حسن، التبیان فی تفسیر القرآن، دار احیاء التراث العربی، بیروت، ۱۴۰۹ق.
۲۲. قرشی، سید علی اکبر، قاموس قرآن، دارالکتب الإسلامیه، تهران، ۱۳۷۱ش.
۲۳. فضل الله، سیدمحمدحسین، تفسیر من وحی القرآن، دار الملائک للطباعة و النشر، بیروت، ۱۴۱۹ق.
۲۴. مکارم شیرازی، ناصر، تفسیر نمونه، دارالکتب الإسلامیه، تهران، ۱۳۷۴ش.