

## **An Analysis of the Requirements of Advisory Decision Making on the Basis of the Islamic Teachings**

Faezeh Azimzadeh Ardabili \*

Mona Afzali Ghadi \*\*

### **Abstract**

This research is intended to identify the requirements of advisory decision making based on the Islamic teachings. Studies show that despite the favorable benefits of consultation in decision making, sometimes, it does not lead to favorable results; therefore, it seems that some provisions ought to be fulfilled for leading it to a desirable end. The main question of this research concerns the requirements of advisory decision making based on Islamic teachings. Actually, the question is: "What criteria have to be adhered for leading managers to consultation in decision making to achieve the desired results and to improve material and spiritual performance?" Inductive content analysis method was used to answer the question. The findings indicated that the most important requirements of advisory decision making in Islamic teachings are: considering the religious forbiddances against consultation, protection of privacy, spiritual connections, considering the qualities of counselors, purposeful selection of ideas, ability in decision making and performance. The results also showed that some Islamic requirements are present in the management principles; yet, they are more extensive in Islamic teachings. A number of Islamic requirements are fundamentally in contrast with, or even absent in, managerial bases. Some Islamic requirements are not inconsistent with the principles of management, but they have been neglected in the views of management experts.

**Keywords:** *consultative decision making, requirements, group consultation, individual consultation, participation.*

---

\* Associate professor of Islamic jurisprudence and law, Imam Sadeq University, Tehran, Iran  
azimzadeh@isu.ac.ir

\*\* Corresponding author: PhD candidate in Islamic Knowledge and educational management,  
Imam Sadeq University, Women's Campus  
mona\_afzali14@yahoo.com

شاپا چاپی: ۶۹۸۰ - ۲۲۵۱  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۳۴ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
«مدیریت اسلامی»

(تابستان ۱۳۹۹، سال ۲۸، شماره ۲: ۷۶ - ۳۹)



## تحلیلی بر بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی بر اساس آموزه‌های اسلامی

منا افضلی قادی \*\*

پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۰۳/۱۷

فائزه عظیم‌زاده اردبیلی \*

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۱۱

### چکیده

هدف پژوهش، شناسایی بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی بر اساس آموزه‌های اسلامی است. مطالعات صاحب‌نظران نشان می‌دهد که با وجود بهره‌های مطلوب مشورت در تصمیم‌گیری، این پدیده گاهی نتایج خوشایندی به دنبال ندارد؛ بنابراین به نظر می‌رسد باید‌هایی بر این فرآیند حاکم است که مطلوبیت آن را تعیین می‌کند. پرسش اصلی پژوهش این است که بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی بر اساس آموزه‌های اسلامی چیست؟ در واقع، پابندی به چه معیارهایی، مدیران را در تصمیم‌گیری مشورتی به نتایج مطلوب رهنمون می‌سازد و بهبود عملکرد مادی و معنوی در پی دارد؟ بدین منظور، روش تحلیل محتوای استقرایی به کار برده شد. بر اساس یافته‌ها، مهم‌ترین بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی در آموزه‌های اسلام عبارت است از: توجه به موانع شرعی مشورت، صیانت از حریمها، اتصالات معنوی، دقت در صفات مشاور، گزینش هدفمند عقاید، توانمندی در تصمیم و اجرا. نتایج بررسی نشان می‌دهد که بعضی بایسته‌های اسلامی در مبانی مدیریتی موجود است؛ اما در آموزه‌های اسلامی نظایر وسعت‌یافته‌تری از آنها هست. برخی بایسته‌های اسلامی اساساً با مبانی مدیریتی در تعارض، و یا در آن فاقد معناست. دسته‌ای از بایسته‌های اسلامی نیز با مبانی مدیریتی در تعارض نیست؛ ولی از دید اندیشمندان مدیریت به‌دور مانده و مورد غفلت واقع شده است.

**کلیدواژه‌ها:** تصمیم‌گیری مشورتی، بایسته‌ها، مشورت گروهی، مشورت انفرادی، مشارکت.

\* دانشیار گروه فقه و حقوق اسلامی، دانشگاه امام صادق(ع) پردیس خواهران، تهران، ایران

azimzadeh@isu.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری معارف اسلامی و مدیریت آموزشی، دانشگاه امام صادق(ع) پردیس خواهران، تهران،

mona\_afzali14@yahoo.com

ایران

## مقدمه

نظریات نوین سازمانی از درگیر کردن کارکنان در تصمیمات مؤثر بر آنان حمایت می‌کند که نتیجه آن بهبود کیفیت تصمیم و رشد و توسعه کارکنان است (انگلیش<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۷۲)؛ مثلاً کاهش خطر نیز یکی از انگیزه‌های مشارکت در تصمیم معرفی شده است. هم‌چنین این پدیده، موجب افزایش انعطاف‌پذیری به دلیل استفاده از ظرفیتهای و استعدادهای افراد مختلف می‌شود؛ از این رو، بهره‌مندی از دانش افراد می‌تواند خلاقیت را نیز بیفزاید (باکسمن و کوئینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت مانند «میلر»<sup>۳</sup>، «لیکرت»<sup>۴</sup>، «هرسی» و «بلانچارد»<sup>۵</sup>، «تانباوم» و «اسمیت»<sup>۶</sup> مدافعانی قوی برای تصمیم‌گیری مشارکتی<sup>۷</sup> به‌شمار می‌روند (گنوتالز<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۲۲). در این زمینه، مکاتب فکری متفاوتی ظهور یافته است که هر یک، پیشفرضها و اهدافی را مطرح می‌کنند. بنابراین سازمانها می‌توانند الگوهای مختلف مشارکتی را به کار گیرند؛ اما موفقیت برنامه‌های آنها باید بر مبنای معیارهای مناسبی کنترل شود (رهنورد، ۱۳۷۸: ۷).

در این میان، یکی از جلوه‌های مشارکت به‌صورت «تصمیم‌گیری مشورتی»<sup>۹</sup> بروز می‌یابد. در واقع وقتی مدیر، مشارکت زیردستان را در تصمیم‌گیری معین کرد، سؤال بعدی این است که این فرایند چگونه انجام گیرد. هوی<sup>۱۰</sup> و تارتتر (۱۹۹۵) پنج ساختار تصمیم‌گیری مطرح می‌کنند که مشورت را نیز دربرمی‌گیرد (هوی و میسکل<sup>۱۱</sup>، ۱۳۹۶: ۴۲۲). وروم و یتون<sup>۱۲</sup> نیز درجات مختلفی از مشارکت را معرفی کرده‌اند که شامل تصمیم‌گیری مشورتی هم می‌شود (میچل<sup>۱۳</sup>، ۱۳۸۳: ۴۰۲).

در تصمیم‌گیری مشورتی، مدیر به‌منظور کسب اطلاعات جامعتر، ابتدا مشورت می‌کند و سپس تصمیم نهایی را خود می‌گیرد (آقاپروز و همکاران، ۱۳۸۵: ۸۴). نکته قابل توجه این است که در تصمیم‌گیری مشورتی نیز امکان خطا وجود دارد. «در واقع گاهی مراجعه به آرای اشخاص، بیش از

1. English
2. Buxmann & König
3. Miller
4. Likert
5. Hersey & Blanchard
6. Tanenbaum & Smith
7. Participative
8. Goethals
9. Consultative Decision Making
10. Hoy
11. Miskel
12. Vroom & Yetton
13. Mitchell

اینکه بتواند مشکلی را حل کند، حتی می‌تواند مشکلاتی را ایجاد کند» (لوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۵۰ و ۱۵۲). بنابراین تصمیم‌گیری مشورتی به‌عنوان یکی از مظاهر مشارکت، بایسته‌هایی دارد که برای پیشگیری از خطای تصمیم و بهبود عملکرد، توجه بدانها ضروری است.

پدیده مشورت در مطالعات محققان داخلی نیز مورد توجه قرار گرفته است. برخی مفهوم بصیرت را مؤلفه محوری در تصمیم‌گیری براساس رویکرد اسلامی معرفی کرده و مشورت و توکل را از عوامل مؤثر در تحقق آن دانسته‌اند (رازینی و عزیزی، ۱۳۹۴). هم‌چنین برای مشورت از جهت هدف و غایت اقسام مختلفی مطرح شده؛ مشورت گاهی طریقی است که هدف آن دستیابی به واقعیت و کاهش خطاست و لازمه‌اش تخصص مشاور است. گاهی نیز موضوعی بوده، و مقصود از آن، رعایت حقوق مشورت‌شوندگان است؛ البته جمع بین این دو حالت نیز امکانپذیر خواهد بود (پناهنده، ۱۳۹۴).

در راستای مطالعه درباره بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی در مدیریت اسلامی، آموزه‌های وحیانی به‌عنوان منابعی سرشار از معارف متعالی در دسترس است که می‌توان هنجارهای مناسبی را از آنها استخراج کرد. بویژه اینکه مضمونهای نهفته در درون این منابع در بسیاری از پژوهشها مورد غفلت قرار گرفته است. مفهوم مشورت در قرآن کریم و روایات معصومین علیهم‌السلام، جایگاه ویژه‌ای دارد که واکاوی بایسته‌های آن را در این رهنمودها دوچندان می‌سازد؛ مثلاً در آیات شریفه «۳۸/شوری» و «۱۵۹/آل‌عمران» در قرآن کریم به این پدیده مهم تصریح و ترغیب شده است.

در زمینه‌های تصمیم‌گیری، مشارکت و مشورت، پژوهشهایی نیز انجام شده است؛ مثلاً «طراحی الگوی مفهومی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده مشارکت شهروندی در نهج‌البلاغه» توسط واعظی و همکاران (۱۳۹۷)، «بازنمایی شاخصهای رفتاری توکل و بررسی میزان تناسب آن با سبک تصمیم‌گیری مدیران» توسط شیعه‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)، «بررسی و نقد تأثیر مکتب‌فایده‌گرایی بر نظریه‌های تصمیم‌گیری و مقایسه آن با نظریه رشد اسلامی» توسط عزیزی و همکاران (۱۳۹۶) و «نقش شورا در مدیریت امور عمومی؛ تصمیم‌گیر یا تصمیم‌ساز» توسط گرجی و همکاران (۱۳۹۵) انجام شده است. در مجموع در بین جستجوها، پژوهشی یافت نشد که بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی را در آموزه‌های اسلامی بررسی کرده باشد. بر این اساس این پژوهش درصدد پاسخ به این پرسش اصلی است که بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی براساس آموزه‌های اسلامی چیست.

## مبانی نظری

پیش‌بینی و تصمیم‌گیری در زمینه راه‌های رسیدن به اهداف به‌طور گروهی، موجب دستیابی به راه‌حلهای منطقی‌تر و مطمئن‌تر خواهد شد (اکرامی و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۲). اصولاً هرگونه رایزنی، نظرجویی و مشورت به‌گونه‌ای در انتخابهای تصمیم‌گیرنده مؤثر واقع می‌شود. از آنجا که مشورت میزان اطلاعات را تغییر می‌دهد بسادگی می‌توان دریافت که در تصمیم‌گیری، تأثیرات جهت‌دهنده‌ای خواهد داشت؛ بدین ترتیب، مشورت نوعی تصمیم‌گیری مشارکتی را به‌وجود می‌آورد؛ حتی اگر در ظاهر، مقام تصمیم‌گیرنده به عمل کردن به پیشنهاد و نظر مشاوران ملزم نباشد (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۲۵).

اندیشمندان مدیریت، نظریات متعددی درباره مقتضیات حاکم بر تصمیم‌گیری جمعی مطرح کرده‌اند. به‌زعم دیویس<sup>۱</sup> و نیواستروم<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) توفیق مشارکت، وابسته به شرایطی لازم است که پاره‌ای از آنها در شرکت‌کنندگان و برخی دیگر در محیط به منصف ظهور می‌رسد که عبارت است از: ۱. کفایت فرصت شرکت در کارها ۲. عدم تجاوز هزینه مشارکت از منافع ۳. توافق نظر افراد نسبت به مشارکت ۴. توانمندی افراد برای شرکت در کارها ۵. توانمندی برقراری روابط دوجانبه بین افراد ۶. تهدیدآمیز نبودن مشارکت در ادراک افراد. تاننبوم و ماساریک (۱۹۶۷) نیز علاوه بر این موارد معتقدند که فرصت مشارکت، نباید باعث نشت اطلاعات به رقیب شود. هم‌چنین بحث فرصت و زمان، توسط برخی از نویسندگان مانند دیویس ۱۹۶۳، وروم ۱۹۶۹ و سدلر<sup>۳</sup> ۱۹۷۰ مطرح شده است که در حالت اضطرار، مدیریت مشارکتی، قابل اجرا نیست؛ یعنی بحرانی که نیازمند تصمیم فوری است، اجازه تشکیل جلسه رسمی را نمی‌دهد. البته باید توجه کرد که در حالت بحران مانند زلزله، آتش‌سوزی و جنگ، بیشتر تصمیم‌گیریهای حیاتی در قالب ستادهایی صورت می‌گیرد که سازوکاری از تصمیم‌گیری مشارکتی به‌شمار می‌آید (رهنورد، ۱۳۸۰: ۱۴۵ و ۱۴۶ و ۱۵۱).

بریدج<sup>۴</sup> در ۱۹۶۷ دو معیاری را مطرح کرد که به مدیران کمک می‌کند چه کسانی باید در

---

1. Davis  
2. Newstrom  
3. Sedler  
4. Bridges

تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند. این موارد، معیارهای «ارتباط»<sup>۱</sup> و «تخصص»<sup>۲</sup> نام دارد. معیار ارتباط به تصمیماتی مربوط است که افراد در آن، منفعت شخصی دارند. شاخص تخصص نیز بر تصمیم اثر می‌گذارد به گونه‌ای که اشخاص، دانش تخصصی خود را نشان می‌دهند (انگلیش، ۲۰۰۶: ۲۷۲). به‌زعم بارنارد<sup>۳</sup> (۱۹۳۸)، همه کارکنان، حیطه بی‌اعتنایی<sup>۴</sup> دارند. آنان در این حیطه تمایل دارند هر کاری را انجام دهند که سرپرستانشان می‌گویند انجام دهند؛ بدون اینکه دلیل آن را بپرسند (وایتاگر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۷). بنابراین زیردستان، بعضی تصمیمات را بدون هیچ‌گونه سؤالی می‌پذیرند؛ زیرا به حال آنها هیچ فرقی نمی‌کند. چنین به‌نظر می‌رسد که اگر زیردستان در تصمیمی خاص، هم نفع شخصی و هم تخصص و معلومات زیادی داشته باشند، تصمیمات در خارج از حیطه بی‌اعتنایی آنهاست و اگر موضوع به آنان مربوط نباشد و خارج از حوزه تخصصی‌شان باشد، تصمیمات در داخل حیطه بی‌اعتنایی آنان قرار دارد. هم‌چنین، اعتماد به زیردستان گاهی می‌تواند میزان دخالتشان را تعدیل کند. وقتی اهداف شخصی افراد در مقابل اهداف سازمانی قرار می‌گیرد، سپردن تصمیم به آنها کاری نسنجیده است؛ باید دید که آیا زیردستان به مأموریت سازمان تعهدی دارند و می‌شود به آنها در تصمیم‌گیری به بهترین شکل اعتماد کرد؟ اگر تصمیم بیرون از حیطه بی‌اعتنایی باشد و اگر بتوان به زیردستان در تصمیم‌گیری اعتماد کرد، مشارکت قابل اجرا خواهد بود. ما این را وضعیت دموکراتیک می‌نامیم؛ زیرا موضوع این است که تصمیم باید توسط اجماع یا به اتفاق گرفته شود؛ اما اگر تصمیم، بیرون از حیطه بی‌اعتنایی و اعتماد به زیردستان کمتر باشد، ما وضعیت متعارض را خواهیم داشت و مشارکت باید محدود شود. هم‌چنین اگر موضوع تصمیم‌گیری به زیردستان مربوط نباشد و آنها تخصص نداشته باشند، تصمیم در داخل حیطه بی‌اعتنایی قرار می‌گیرد و باید از مشارکت خودداری کنند. دخالت در این موارد، موجب ایجاد رنجش می‌شود؛ زیرا افراد زیردست، نوعاً بدان علاقه‌مند نیستند. زمانی هم که زیردستان، منفعت شخصی دارند، اما مهارت کافی ندارند، وضعیت وابسته به سود خواهیم داشت و مشارکت باید محدود یا اتفاقی باشد. در این حالت، هدف اصلی، برقراری ارتباط آزاد با زیردستان برای آموزش آنها و کسب حمایت آنان در تصمیم‌گیری است. سرانجام در وضعیت کارشناسانه، یعنی زمانی که زیردستان هیچ منفعت شخصی از نتایج

1. Test of relevance
2. Test of expertise
3. Chester Barnard
4. Zone of indifference
5. Whitaker

تصمیم ندارند ولی علم کافی برای کمک مؤثر دارند، مشارکت گهگاهی و محدود خواهد بود (هوی و میسکل، ۱۳۹۶: ۴۱۸ - ۴۲۴). ملاحظه می‌شود که این تقسیم‌بندیها، محور تصمیم‌گیری مشارکتی را بر توافق آرا استوار کرده است. گرچه مقصود از محدود بودن میزان مشارکت بخوبی تبیین نشده است به نظر می‌رسد که آن را با تصمیم‌گیری مشورتی نزدیک تلقی کرده و شرایط وابسته به سود را با مشورت، توأمان در نظر گرفته است. به هر صورت با توجه به این مطالب درباره‌ی بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی، حداقل می‌توان شرایط غیرمشارکتی را برداشت کرد؛ اینکه اگر تصمیم در حیطه بی‌اعتنایی زیردستان قرار داشته باشد یعنی آنان هم فاقد تخصص باشند و هم تصمیم برایشان منفعتی نداشته باشد، نباید آنان را مورد مشورت قرار داد.

الگوی دیگری که جنبه اقتضایی مشارکت را نسبتاً جامع مدنظر قرار می‌دهد، الگوی وروم و یتون (۱۹۷۳) است (رهنورد، ۱۳۸۰: ۱۴۶). آنها خاطر نشان کرده‌اند که پنج درجه مشارکت ممکن است وجود داشته باشد. این انتخابها از عدم مشارکت تا مشورت و نیز مشارکت کامل دامنه تغییر دارد که در آن گروه به اتخاذ تصمیم می‌پردازد. وروم و یتون استدلال می‌کنند که انتخاب درست از میان این شق‌ها به خود مسئله نیازمند تصمیم بستگی دارد. آنان هفت پرسش تشخیصی را برمی‌شمردند که مدیر باید پیش از انتخاب میزان مشارکت، درباره‌ی مسئله سؤال کند (میچل، ۱۳۸۳: ۴۰۲ و ۴۰۳). از ترکیب این معیارها، حالات مختلفی بروز می‌کند که مطابق این الگو برای برخی از آنها تصمیم‌گیری مشورتی، مناسب معرفی شده است. در جدول ۱ موارد مربوط به مشورت در دو وجه انفرادی و گروهی آمده است. در مشورت انفرادی<sup>۱</sup>، مدیر، انفرادی با زیردستانش مشورت می‌کند که در تصمیم‌گیری مهارت دارند؛ اما در مشورت گروهی<sup>۲</sup>، مدیر نظر همه گروه را درخواست، و پیشنهادها را بررسی می‌کند. سپس مدیر در هر دو شکل مشورت، تصمیمی می‌گیرد که ممکن است بیانگر خواسته‌های اعضا باشد یا نباشد (هوی و میسکل، ۱۳۹۶: ۴۲۲). براساس جدول ۱ در بعضی شرایط، تصمیم‌گیری فردی و در برخی حالات، تصمیم‌گیری گروهی مناسب خواهد بود؛ اما در مجموع می‌توان دریافت که اگر راه‌حل بهتری باشد به مشورت در هر دو وجه فردی و گروهی توصیه می‌شود. همچنین اگر مسئله ساختارمند نباشد و یا زیردستان در تعیین اهداف سازمان سهمی نداشته باشند، مشورت، گزینه مناسبی نخواهد بود.

1. Individual Consultation
2. Group Consultation

جدول ۱. معیارهای مناسب تصمیم‌گیری مشورتی در الگوی وروم و یتون (میچل، ۱۳۸۳: ۴۰۴).<sup>۱</sup>

تصمیم‌گیری مشورتی					معیارها
CI	CII				
بله	بله	بله	بله	بله	آیا ملاکی هست که نشان دهد یک راه‌حل بهتر از دیگری است؟
بله	نه	نه	نه	بله	آیا اطلاعات کافی در اختیار هست؟
	نه	نه	نه		آیا مسئله ساخت‌مند است؟
بله	نه	بله	بله	بله	آیا به پذیرش زیردستان نیاز است؟
نه		نه	بله	نه	اگر به تنهایی تصمیم گرفته شود آیا مورد پذیرش قرار می‌گیرد؟
نه		نه		نه	آیا زیردستان در تعیین اهداف سازمان سهیم هستند؟
نه				بله	آیا میان زیردستان احتمال بروز تعارض وجود دارد؟

این الگو سعی می‌کند بین تصمیم مؤثر و متغیرهای وضعی، رابطه برقرار کند؛ اما تنها بر متغیرهای محدودی متمرکز می‌شود و دیگر عوامل وضعی مؤثر در موفقیت مشارکت را نادیده می‌گیرد. به هر صورت، بعدها وروم و جاگو این الگو را تکمیل کردند و متغیرهای دیگری به آن افزودند (رهنورد، ۱۳۸۰: ۱۴۷). الگوی وروم - جاگو<sup>۲</sup>، معیار مدیریتی یعنی میزان مناسبی از مشارکت با زیردستان در تصمیم‌گیری را ارائه می‌کند (دفت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۲۸۸). درجه مناسبی از مشارکت در تصمیم به برخی از عوامل موقعیتی بستگی دارد که مدیر می‌تواند درجات آن را با توجه به موارد زیر تجزیه و تحلیل کند:

اهمیت تصمیم: اگر تصمیم بسیار مهم، و تصمیم باکیفیتی برای موفقیت نیاز است، رهبر باید فعالانه در تصمیم درگیر باشد.

اهمیت تعهد: تعهد افراد زیردست به اجرای آن تصمیم تا چه حد مهم است؟ اگر اجرای آن، میزان زیادی از تعهد به تصمیم را می‌طلبد، رهبر باید زیردستان را در فرایند تصمیم درگیر کند. تخصص رهبر: اگر رهبر، اطلاعات، دانش و تخصص کافی نداشته باشد باید برای کسب این موارد، زیردستان را درگیر سازد.

حمایت گروه از اهداف: میزان حمایت افراد زیردست از اهداف در معرض خطر سازمان یا

۱. جاهای خالی در جدول صرفاً بدان معناست که اطلاعات به دلیل پاسخ به سؤالی دیگر، نامربوط است (میچل، ۱۳۸۳: ۴۰۴).

2. Jago

3. Daft



گروه چه میزان است؟ اگر زیردستان اندکی از اهداف سازمان حمایت کنند، رهبر نباید به گروه‌ها اجازه دهد که تنها تصمیم بگیرند.

میزان مسئولیت: در مواردی که قرار است رهبر تصمیمی را به تنهایی بگیرد، مسئولیت افراد زیردست در برابر آن تصمیم کم است یا زیاد؟ در صورت پیروی صددرصدی افراد از رهبر، اهمیت مشارکت آنها در فرایند تصمیم‌گیری کمتر است.

تخصص محقق ساختن هدف: میزان دانش و تخصص اعضای گروه در ارتباط با مشکل چقدر است؟ اگر زیردستان در مورد مشکل، تخصص کافی داشته باشند، مسئولیت بیشتری برای تصمیم‌گیری می‌تواند به آنان واگذار شود.

رقابت گروهی: چگونه افراد ماهر به‌عنوان اعضای گروه برای حل مشکل با یکدیگر همکاری می‌کنند؟ اگر افراد زیردست، مهارت و تمایل مطلوبی برای کار مشارکتی داشته باشند، می‌توان مسئولیت بیشتری برای حل مشکل به آنان سپرد (دفت، ۲۰۰۷: ۸۰ و ۸۱).

به‌نظر می‌رسد در این الگو، معیارهای تصمیم‌گیری جمعی، روی یک طیف مطرح شده است؛ به‌علاوه شرایط تصمیم‌گیری همراه با واگذاری مسئولیت را مفروض انگاشته است که فراتر از مشورت به‌نظر می‌رسد. در برخی معیارها نیز به جای بایسته، مطلوبیت و برتری مورد نظر بوده است. در مجموع از این الگو می‌توان به‌طور قطع دریافت که در صورت نیاز به تعهد بسیار زیردستان نسبت به اجرای تصمیم و نیز هنگام ضعیف بودن تخصص مدیران نسبت به زیردستان، نباید تصمیم‌گیری، شکل استبدادی به خود بگیرد.

بعز موارد عمده‌ای که در نظریات یاد شده معرفی شد، مطالعات دیگری نیز انجام، و معیارهایی مطرح شده است؛ به‌عنوان مثال لامر<sup>۱</sup> (۱۹۶۷) بحث می‌کند که افراد ممکن است برای تصمیم‌گیری در موضوعاتی درگیر شوند که از سطح تجربه آنها بالاتر است؛ در چنین وضعیتی، نتیجه مشارکت را می‌توان بدتر از حالتی دانست که اصلاً مشارکتی در کار نیست. هم‌چنین به‌زعم طوسی، مشارکت باید در قلمرو آزادی شغلی گروه باشد؛ یعنی چارچوب ضرورت‌های قانونی باید در اعمال آن رعایت شود. شکاف دانش افراد نیز از عوامل مطرح شده است (طوسی، ۱۳۸۰). مودلر<sup>۲</sup> و وایک<sup>۳</sup> (۱۹۷۰) مشاهده کردند در مواردی که تفاوت معنی‌داری بین اعضای گروه تصمیم‌گیرنده

1. Lammers  
2. Mudler  
3. Wike

وجود دارد، کیفیت تصمیم‌گیری بمرور کاهش می‌یابد. کانتر<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) نیز معتقد است که شکاف اطلاعاتی بین افراد باعث می‌شود اشخاص با دانش کمتر، احساس ناامیدی کنند و با عدم حضور در جلسات، واکنش نشان دهند (رهنورد، ۱۳۸۰: ۱۵۱). البته چنین به نظر می‌آید که این مورد را نمی‌توان عامل حذف مشارکت تلقی کرد؛ این مشکل را مثلاً باید با برگزاری جلسات مشورت انفرادی برطرف ساخت؛ زیرا مقایسه نظر و کاستی‌های دانش افراد در این شیوه برای دیگر اعضا آشکار نخواهد شد.

جدول ۲. خلاصه بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی در مبانی مدیریتی

صاحب‌نظران	بایسته‌ها
دیویس، وروم و سدلر	کفایت فرصت شرکت در کارها
دیویس و نیواستروم، تاننوم و ماساریک	عدم تجاوز هزینه مشارکت از منافع آن توافق نظر افراد نسبت به مشارکت توانمندی افراد برای شرکت در کارها توانمندی برقراری روابط دوجانبه بین افراد تهدیدآمیز نبودن مشارکت در ادراک افراد کفایت فرصت شرکت در کارها
بریدج، بارنارد	نبودن تصمیم در حیطه بی‌اعتنایی مشاوران امکان اعتماد به مشاوران
وروم و یتون	یقین به وجود راه‌حل بهتر ساختارمند بودن مسئله سهیم بودن زیردستان در تصمیم
وروم و جاگو	ضرورت مشورت هنگام ضعیف بودن تخصص مدیر ضرورت مشورت هنگام نیاز به تعهد زیاد زیردستان
لامر	کافی بودن سطح تجربه مشاوران
طوسی	رعایت چارچوب قانون و محدوده آزادی شغلی
مودلر و وایک، کانتر	نبود شکاف اطلاعاتی بین افراد
تاننوم و ماساریک	پیشگیری از نشت اطلاعات به رقیبان

## روش شناسی پژوهش

در این پژوهش، گردآوری داده‌ها به شیوه بررسی اسناد و مدارک علمی صورت گرفته است. در مطالعه کیفی، بررسی اسناد، زمینه ایجاد آنها، هدف نویسنده، مخاطبان آن انجام شده، و معانی جدید توسط پژوهشگر ایجاد و نتایج تفسیر می‌شود (گال و بورگ، ۱۳۸۴، ج ۱)؛ بدین منظور، شیوه تحلیل محتوای استقرایی برای مشخص کردن بایسته‌ها از آموزه‌های اسلام مورد استفاده قرار گرفت. در این راستا، پس از انتخاب قرآن و منابع روایی به‌عنوان جامعه آماری، نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> از این منابع صورت پذیرفت و ضمن بازخوانی دوباره و استقراء<sup>۲</sup> تام قرآن کریم، بایسته‌های اسلامی شناسایی و تکمیل شد. در مجموع، باید گفت ادعا نمی‌شود که این پژوهش، تمامی این بایسته‌ها را پوشش داده، بلکه قطره‌ای از دریای معرفت و حیانی است و کوشیده است تا عمده‌ترین و اصلی‌ترین مفاهیم مرتبط شناسایی شود. در نهایت، بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی در آموزه‌های اسلامی و مبانی مدیریتی مورد تحلیل و مقایسه تطبیقی قرار گرفت.

به‌طور کلی در تحلیل محتوای کیفی، شش گام به این شرح باید طی شود: مشخص کردن مسئله پژوهش، تدوین سؤالات و اهداف، تعریف و مشخص کردن متغیرها، نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای تحلیل و زمینه، شناسه‌گذاری و مقوله‌بندی، تحلیل و استنباط نتایج و گزارش (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹۹). در ادامه، فرایند پژوهش طی این شش گام، تبیین می‌شود.

## یافته‌های پژوهش

### گام اول: مشخص کردن مسئله پژوهش

بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت، مدافعانی قوی برای تصمیم‌گیری مشارکتی به‌شمار می‌روند؛ با وجود این مروری بر شواهد تأثیرات این پدیده بر عملکرد، حاکی از پیچیدگی مطلب، و تردیدهایی را به‌وجود آورده است (گنوتالز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۲۲). اجماع بررسیها در ادبیات مشارکت مانند لاک<sup>۴</sup> و شویجر<sup>۵</sup> (۱۹۷۹) و تحلیلهای واگنر<sup>۶</sup> و گودینگ<sup>۷</sup> (۱۹۷۸) این است که

1. Purposive
2. Goethals
3. Locke
4. Schwinger
5. Wagner
6. Gooding

مشارکت بر عملکرد اثر پیوسته و قوی ندارد. بنابراین باید گفت که این پدیده، تنها در شرایط معینی عمل می‌کند و موفقیت برنامه‌های مشارکتی باید بر مبنای معیارهای مناسبی کنترل شود (رهنورد، ۱۳۸۰: ۱۴۴). در تصمیم‌گیری مشورتی نیز به‌عنوان یکی از مظاهر مشارکت، امکان بروز خطا وجود دارد. «در واقع گاهی مراجعه به آرای اشخاص، بیش از اینکه بخواهد مشکلی را حل کند، خود سبب پیدایش مشکلات می‌شود» (لوی، ۲۰۰۷: ۱۵۰ و ۱۵۲). بر این اساس، مطلوبیت تصمیم‌گیری مشورتی، مقتضی معیارهای معینی است که رعایت آنها ضروری است. این معیارها ماهیت هنجاری دارد و بایسته تلقی می‌شود.

به نظر می‌رسد می‌توان از بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی به‌عنوان اصول حاکم بر این پدیده یاد کرد. «در علوم کاربردی، متناسب با ویژگی این علوم، «اصل» معنای معینی خواهد داشت. ویژگی بارز علوم کاربردی این است که در پی ایجاد تغییرات مطلوب در عرصه‌های مختلف است. آنچه در این علوم مورد نظر است به‌دست آوردن قواعد کلی برای تعیین و هدایت تغییرات مورد نظر است. بر این اساس، معنای «اصل» در علوم کاربردی، قاعده عامه‌ای خواهد بود که می‌توان آن را به منزله دستورالعمل کلی در نظر گرفت و راهنمای عمل قرار داد. در واقع در اینجا اصل به‌صورت قضیه‌ای بیان می‌شود که حاوی باید است و تدابیر را هدایت می‌کند» (باقری، ۱۳۸۸، ج ۱: ۸۶ و ۸۷).

به‌طور کلی باید گفت که تصمیم‌گیری مبتنی بر اصول<sup>۱</sup>، ممکن است مسائل اخلاقی<sup>۲</sup> را شامل شود و یا از آنها به دور باشد. در تصمیم‌گیری اخلاقی از اصول اخلاق برای تصمیم‌گیری بهره‌گیری می‌شود در حالی که تصمیم‌گیری بر مبنای اصول به صورت کلی، می‌تواند همه انواع اصلها را دربر داشته باشد و این شامل اصول غیراخلاقی یا تصمیماتی هم خواهد بود که به نتایج مغایر با اخلاق منجر می‌شود؛ مثلاً برخی مدیران برای مدیریت مشکلات پیچیده و دشوار در سرمایه‌گذاری و خطر، بدون توجه به مسائل اخلاقی به هر شیوه‌ای برای حل مسئله تمسک می‌جویند (هلمز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین توجه به این نکته ضروری است که مضامین تصمیم‌گیری در مدیریت غربی، ممکن است مغایرت‌هایی با مدیریت اسلامی داشته باشد. اساساً «مفاهیم معین شناسایی شده در هر فرهنگ، شاید معنای متفاوتی در فرهنگ‌های دیگر داشته باشد و یا اصلاً ممکن

1. Principled decision making
2. Ethics
3. Helms

است در آن بی‌معنی باشد» (گریفیث<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۹). از سوی دیگر، راه‌حلهایی که برای عبور از مشکلات ارائه می‌شود، باید با هدف یا اهداف تصمیم‌گیرنده متناسب باشد. تبیین چگونگی حل مسئله از طریق راه‌حلی خاص بدون در نظر گرفتن اهداف و معیارها، ناقص و نارساست (قریب و عالمی، ۱۳۹۷: ۱۱۹)؛ به‌عنوان مثال، تغییر در هدف تصمیم از سود بیشتر به رشد در نتیجه آموزه‌های اسلامی، سبب دگرگون‌شدن تصمیمات سازمانی می‌شود (رازینی و عزیزی، ۱۳۹۴: ۸۰) و یا مثلاً اگر انسان در همه شئون زندگی، خالق را حاضر و ناظر ببیند برای او کارهایی مثل حب و بعض و نظایر آن، که می‌تواند در تصمیم‌انسانی نقش داشته باشد و به آن رنگ غیرخدایی بدهد به‌طور کامل رخت برمی‌بندد (جوادی‌آملی، ۱۳۷۲: ۸). بنابراین با توجه به ضرورت احیای آموزه‌های متناسب با غایات مترقی اسلام، مسئله این پژوهش، جستجوی بایسته‌ها در آموزه‌های اسلامی است که بستر فکری و فرهنگی تکامل می‌یابد و برخاسته از وحی، بنیان آن را تشکیل می‌دهد. این دسته از بایدها، نه تنها به هیچ‌عنوان ماهیت غیراخلاقی ندارد، بلکه معیار ارزشمندی کنش‌های منجر به تصمیم نیز به‌شمار می‌رود. از سوی دیگر دایره این بایدها در اسلام را نمی‌توان در اصول اخلاقی محدود نگاه داشت؛ زیرا اساساً بسیاری از آموزه‌های هنجارین اسلام در گستره احکام و عقاید مطرح شده است.

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که مسئله اصلی این پژوهش، شناسایی بایدهای حاکم بر تصمیم‌گیری مشورتی در آموزه‌های اسلامی است به‌منظور اینکه مدیران با رعایت آنها بتوانند بهترین تصمیم را بگیرند به‌گونه‌ای که تعالی مادی و معنوی در پی داشته باشد. اهمیت این بایسته‌ها در این است که بدون رعایت آنها، از ارزشها و پیامدهای مطلوب تصمیم‌گیری مشورتی کاسته خواهد شد. در واقع در صورت عدم التزام به آنها، یک یا چند از این نتایج نامطلوب رخ خواهد نمود: ۱. انحطاط معنوی و در نتیجه عقاب شرعی برای افراد ۲. بی‌بهره ماندن از بهره‌های مضاعف مادی و معنوی در تصمیم‌گیری مشورتی ۳. بی‌تأثیر شدن تدابیر و مساعی مدیریتی در تصمیم‌گیری. در واقع، تصمیم‌گیری مشورتی به‌عنوان پدیده‌ای در معرض انحراف و یا ارتقا در نظر گرفته می‌شود؛ بنابراین مسئله پژوهش، دستیابی به معیارهایی است که از طریق رعایت آنها، علاوه بر اینکه از آسیبها و خطاها در این فرایند، پیشگیری به عمل می‌کند، ارزش‌افزایی نیز در آن صورت می‌گیرد.

---

1. Griffith

شایان توجه است که شرایط مشورت و اوصاف مشیر مختلف است: برخی از آنها، بین همه موارد شورا مشترک و بعضی ویژه اقسام خاص آن است؛ مثلاً شرایط شورای سیاسی با غیرسیاسی فرق می‌کند؛ هم‌چنین اوصاف مشیران اجتماعی با مشیران اقتصادی متفاوت است (جوادی آملی، ۱۳۹۱، ج ۱۶: ۱۶۵). در این پژوهش، حدود مسئله به صورت کلی و ناظر بر بایسته‌های مشترک آنها مدنظر قرار گرفته است. هم‌چنین محدوده توجه به بایسته‌ها در جایگاه مشورت‌گیرنده و به مقام اتخاذ تصمیم معطوف است؛ بنابراین بایسته‌هایی که به مشورت‌دهنده مربوط می‌شود، پژوهش جدایی را می‌طلبد.

#### گام دوم: تدوین اهداف و سؤالات

هدف پژوهش: شناسایی بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی براساس آموزه‌های اسلامی

سؤال پژوهش: بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی براساس آموزه‌های اسلامی چیست؟

#### سؤالات فرعی

- بین بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی در آموزه‌های اسلامی و مدیریت متعارف چه رابطه‌ای هست؟

- آیا این دو با یکدیگر معارض، و یا مشابه است؟

- در این زمینه، چه مفاهیم نوینی در آموزه‌های اسلامی هست که در ادبیات موجود مغفول واقع شده باشد؟

#### گام سوم: تعریف و مشخص کردن متغیرها

در برخی نظریات، تصمیم‌گیری مشورتی، یکی از گونه‌ها یا درجات مشارکت معرفی شده است (هوی و میسکل، ۱۳۹۶ و میچل<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳). در این نوع تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرنده به تنهایی درگیر، و تصمیمات وی بعد از کسب داده‌های دریافتی از دیگران گرفته می‌شود (کانروی<sup>۲</sup> و پترسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۶۳). در این راستا، مدیر یا (مشورت‌گیرنده)، نظر دیگران را درخواست، و پیشنهادها را بررسی می‌کند و سپس تصمیمی می‌گیرد که ممکن است بیانگر خواسته‌های اعضا باشد یا نباشد (هوی و میسکل، ۱۳۹۶: ۴۲۲). برخی معتقدند که تصویب هر مطلب براساس اکثریت

1. Mitchell  
2. Conroy  
3. Peterson

آرا نیز نوعی مشورت است (مکارم شیرازی، ۱۳۸۶، ج ۱۴). ولی براساس مبانی مدیریتی، این قسم، گونه دیگری از تصمیم‌گیری مشارکتی است که می‌توان آن را «تصمیم‌گیری همکارانه» تلقی کرد و با نوع مشورتی آن متفاوت است (کسلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). محدوده بررسی متون اسلامی در این پژوهش نیز به‌گونه مشورتی مربوط است.

در منابع لغت اسلامی نیز تعاریف مختلف درباره مشورت مطرح شده است. برخی، کلمه «شور» را به معنی بیرون آوردن دانسته‌اند (قرشی، ۱۳۷۱، ج ۴: ۸۸). راغب در مفردات می‌گوید که «تشاور، مشاوره و مشوره»، استخراج رأی با مراجعه بعضی به بعض دیگر است و این از عبارت «شُرْتُ الْعَسَلِ» گرفته شده است؛ وقتی عسل را از موضعش می‌گیری و خارج می‌کنی؛ به همین صورت، رأی را از طرف مشورت بیرون می‌آوری. «شوری» نیز امری است که در آن نظرخواهی صورت می‌گیرد (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق: ۴۶۹). علاوه بر این، برخی گفته‌اند که معنای یاری رساندن نیز در درون این واژه نهفته است (ابن منظور، ۱۴۱۴ق، ج ۴: ۴۳۴). در تعریف دیگری، اصل ماده (شور) انتخاب قول، عمل یا نظر از بین اموری است که به جمعی مستند، و شوری، اسمی برای این استخراج و انتخاب است (مصطفوی، ۱۳۹۵ق، ج ۶: ۱۸۰). به نظر می‌رسد یکی از عناصر کلیدی در این تعاریف، محور «انتخاب» است که بر نفي اجبار در تصمیم‌گیری اشاره می‌کند؛ بدین معنا که ارائه نظر، دستوری نیست و بر تصمیم‌گیرنده، تحمیل نمی‌شود. هم‌چنین مضمون «یاری رساندن» از دیگر اوصاف نظر مشورتی است که نشان می‌دهد گاهی مشورت‌گیرنده به‌منظور جلب یاری، نظرخواهی و یا اقوالی را بررسی می‌کند و گاهی خود مشاور نیز قصد بر یاری‌رسانی دارد.

از سوی دیگر، مدافه در تفسیر برخی روایات می‌تواند در فهم معنای مشورت راهگشا باشد؛ برای نمونه می‌توان به روایت حضرت امیر علیه‌السلام در نهج‌البلاغه تمسک جست: «وَقَالَ (عليه‌السلام) لِعَبْدِ اللَّهِ بْنِ الْعَبَّاسِ وَقَدْ أَشَارَ إِلَيْهِ فِي شَيْءٍ لَمْ يُوَافِقْ رَأْيَهُ، لَكَ أَنْ تُشِيرَ عَلَيَّ وَ أَرَى فَإِنْ عَصَيْتُكَ فَأَطِئْنِي: و درود خدا بر او، فرمود (عبدالله بن عباس در مسئله‌ای نظر داد که امام آن را قبول نداشت و فرمود) بر تو است که رأی خود را به من بگویی و من باید درباره آن بیندیشم؛ آن‌گاه اگر خلاف نظر تو فرمان دادم، باید اطاعت کنی» (نهج‌البلاغه، حکمت ۳۲۱). «در اینجا ابن عباس به

1. Collaborative style
2. Kessler

امام علی علیه‌السلام پیشنهاد کرد که معاویه را در حکومت شام ابقا کند تا بیعت کند؛ سپس می‌تواند او را از آن مقام عزل نماید» (مکارم‌شیرازی، ۱۳۸۶، ج ۱۴: ۶۰۱ و ۶۰۲). قرائن کلام نشان می‌دهد که امام در تعیین یا عزل معاویه از ابن‌عباس نظرخواهی نکرده و عزل وی را حکمی ضروری دانسته است. بر این اساس، تحقق مشورت، گاهی به نظرخواهی پیشینی از سوی مشورت‌گیرنده منوط نیست و ممکن است نظر به صورت فراکنشی از سوی مشاور مطرح شود؛ سپس از سوی مدیر مورد پذیرش یا رد قرار گیرد. بر اساس مجموع این مطالب، می‌توان تعریفی نزدیکتر به آموزه‌های اسلامی از تصمیم‌گیری مشورتی مطرح کرد که در جدول ۳ به آن اشاره شده است.

جدول ۳. تعاریف تصمیم‌گیری مشورتی

تعریف عملیاتی	تعریف اصطلاحی	
	تعریف اسلامی	تعریف در منابع مدیریتی
در این پژوهش، منظور از تصمیم‌گیری مشورتی، تصمیمی است که توسط یک شخص بر اساس دریافت نظر مساعدت‌جویانه از یک یا چند نفر دیگر گرفته می‌شود و ممکن است با آن نظریات، مطابق یا مغایر باشد.	تصمیم‌گیری مشورتی، نوعی از تصمیم‌گیری است که در آن، مشاوران به صورت خودجوش و یا بر اساس نظرخواهی پیشینی مدیر به منظور یاری‌رسانی در اتخاذ بهترین تصمیم، نظر خود را ارائه می‌کنند. در نهایت مدیر بهترین گزینه را از بین نظریات انتخاب، و اجرایی می‌کند که ممکن است با نظر مشاوران مطابق، و یا با آن مغایر باشد.	در تصمیم‌گیری مشورتی، مدیر (مشورت‌گیرنده)، نظر دیگران را درخواست، و پیشنهادها را بررسی می‌کند و سپس تصمیمی می‌گیرد که ممکن است بیانگر خواسته‌های اعضا باشد یا نباشد (هوی و میسکل، ۱۳۹۶: ۴۲۲).

### گام چهارم: نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای تحلیل و زمینه

در این پژوهش، قرآن کریم و منابع روایی (نهج‌البلاغه و وسایل‌الشیعه) به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شد. در این راستا از این منابع، بخشهایی از آیات و روایات به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. «در نمونه‌گیری هدفمند، قصد محقق، انتخاب مواردی است که با توجه به هدف تحقیق، اطلاعات زیادی دارد و از طریق آنها، درک عمیقی از موضوع



مورد مطالعه حاصل گردد» (گال و بورگ، ۱۳۸۴، ج ۱: ۳۶۵ و ۳۶۶). به منظور نمونه‌گیری هدفمند، مرتبط‌ترین بخشها با موضوع پژوهش انتخاب شد و مبنای این انتخاب، جستجوی عبارات حاوی واژه مشورت و مشتقات آن بود.

در مرحله بعد از روش «گلوله برفی»<sup>۱</sup> نیز کمک گرفته شد که در آن، بعد از انتخاب کردن نمونه اولیه (به صورت هدفمند)، نمونه‌ها افراد دیگری را معرفی می‌کنند (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۰۲). در این زمینه، تفاسیر قرآن کریم ذیل آیات نمونه اولیه، آیات مرتبط جدیدی را معرفی کرد. هم‌چنین در نهایت به منظور استقرای تام، تمام آیات قرآن مورد بازخوانی دوباره قرار گرفت و مواردی انتخاب شد که شامل واژگان خاصی نبود ولی از حیث معنایی، می‌توان مفهوم مشورت را از آن استخراج کرد.

#### گام پنجم: شناسه‌گذاری و مقوله‌بندی

پس از تکمیل نمونه‌های اسناد از منابع قرآنی و روایی، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل محتوای کیفی به شیوه استقرایی انجام گرفت. پژوهشگر «در رویکرد استقرایی، بدون سوگیری و توجه به نظریه خاصی، شروع به خواندن متن و سپس تحلیل آن می‌کند» (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۰۶)؛ بدین منظور، داده‌های لازم از قرآن کریم و منابع روایی مورد نظر، به شیوه شناسه‌گذاری، استخراج و مقولات (بایسته‌ها) معین شد. «شناسه‌گذاری به معنای طبقه‌بندی واحدهای معنی‌دار متن است» (ابوالمعالی، ۱۳۹۲: ۹۲). در این راستا، برای هر یک از مضامین متنی معنادار با استناد به آرای مفسران، یک یا چند شناسه (برچسب) در نظر گرفته شد (ستون سوم جدول ۴). هم‌چنین مجموعه شناسه‌های مشابه و مرتبط با یکدیگر، زیرطبقه‌ها یا زیرمقولات را تشکیل داد که در (ستون چهارم جدول ۴) نشان داده شده است. مقولات نهایی یا بایسته‌های مورد نظر نیز شامل زیرمقولاتی بود که اشتراکاتی با یکدیگر داشت و در یک طبقه جای می‌گرفت (ستون پنجم جدول ۴). در این مراحل، استنباط شناسه‌ها و تحلیل آنها براساس الفاظ صریح روایات و یا متون تفاسیر قرآنی و روایی استوار شد تا از تحمیل ذهنیت پژوهشگر بر اسناد جلوگیری به عمل آید و خطای استنباطی به حداقل برسد.

جدول ۴. مهمترین اسناد بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی در آموزه‌های اسلامی

ردیف	اسناد	تفسیر اسناد	برچسب‌ها / شناسه‌ها	زیرمقولات	مقولات
۱	وَ الَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَ أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ... (۳۸ شوری).	«امر» دو مطلب را هرگز دربر نمی‌گیرد: ۱. احکام الهی که زمام آن تنها به دست خداست. ۲. موضوعاتی که روشن نیست	- انحصار مشورت به کارهای مردمی	عدم مشورت در کارهای و حیاتی	توجه به موانع شرعی مشورت
۲	فَأَعْفُ غَنِيْمَهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ (۱۵۹ آل عمران)	امر مردمی است تا آنان درباره‌اش تصمیم بگیرند یا تنها به اختیار شارع مقدس است و تنها او می‌تواند درباره آنها تصمیم‌گیری کند (جوادی‌آملی، ۱۳۹۱، ج ۱: ۱۶: ۱۴۵).	- پرهیز از مشورت در احکام الهی و امور شبهه		
۳	أَلَا وَ إِنَّ لَكُمْ عِنْدِي أَلَّا اخْتَجِرَ دُونَكُمْ سِرًّا أَوْ فِي خَرْبٍ وَ لَا أُطَوِّ دُونَكُمْ أَمْرًا إِلَّا فِي حُكْمٍ (نهج‌البلاغه، نامه ۵۰).	«طوی» را استعاره برای کتمان امری آورده است؛ یعنی هیچ کاری را پنهان از ایشان انجام نمی‌دهد مگر اینکه از احکام الهی باشد (ابن‌میثم، ۱۳۷۵: ۳۲۱۵).	پرهیز از مشورت در احکام الهی		
۴	نَظَرْتُ إِلَى كِتَابِ اللَّهِ وَ مَا وَضَعَ لَنَا وَ أَمَرْنَا بِالْحُكْمِ بِهِ فَاتَّبَعْتُهُ وَ مَا اسْتَنْتُ النَّبِيَّ (صلوات‌الله‌علیه) فَاقْتَدَيْتُهُ، فَلَمْ أَخْتَجِ فِي ذَلِكَ إِلَى رَأْيِكُمْ وَ لَا رَأْيَ غَيْرِكُمْ، وَ لَا وَقَعَ حُكْمٌ جَهْلَتُهُ فَأَسْتَشِيرُكُمْ وَ إِخْوَالِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ (نهج‌البلاغه، خطبه ۲۰۵).	مشورت در مسائل قطعی اسلام و فرمانهای صریح خدا و پیامبر، مفهومی ندارد. امام (علیه‌السلام) می‌فرماید انتظار نداشته باشید که در مسائل مهمی مانند اجرای عدل، برگرداندن اموال مغضوب در زمان عثمان به بیت‌المال و تقسیم عادلانه بیت‌المال با شما مشورت کنم (مکارم شیرازی، ۱۳۸۶، ج ۸: ۸۳).	خودداری از مشورت در دستور قرآن و سنت پیامبر		
۵	قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا أَفْئُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ (۳۲ نمل)	مشورت بلقیس با بزرگان قومش در مقابله با سلیمان (علیه‌السلام) در مسیر عصیان است؛ زیرا اطاعت پیامبران به حکم عقل مستقل، لازم است و جای مشورت نیست (طیب، ۱۳۷۸، ج ۱۰: ۱۳۶).		دوری از عصیان	
۶	قَالَ لِلْمَلَأِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ / يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ بِسِحْرِهِ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ (۳۴ و ۳۵ شعراء)	مشورت فرعون با اشراف برای شکست دادن موسی (علیه‌السلام) از جمله این مصداقها (تعاون در عصیان و نیز عدم جواز مشورت) است (طیب، ۱۳۷۸، ج ۱۰: ۱۳۶).	عدم مشورت در مخالفت با فرستادگان الهی		
۷	قَالَ الْمَلَأُ مِنْ قَوْمِ فِرْعَوْنَ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ / يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ (۱۰۹ و ۱۱۰ اعراف)	اصل حرف از خود فرعون است؛ آن را به وزرایش داده است تا مشورت کنند و رأی دهند. وزرا گفتند باید آن دو را توقیف، و ساحران را برای معارضه جمع کنی، او نیز قبول کرد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۸: ۲۷۳).			

ردیف	اسناد	تفسیر اسناد	برچسب‌ها / شناسه‌ها	زیرمقولات	مقولات
۸	و قَالَ الْمَلَأُ مِنْ قَوْمِ فِرْعَوْنَ أَ تَدْرُؤُا مُوسَىٰ وَ قَوْمَهُ لِيُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَ يَذَرُكَ وَ ءَالِهَتَكَ قَالَ سَنُقَتِّلُ أَبْنَاءَهُمْ وَ نَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ وَ إِنَّا فَوْقَهُمْ قَاهِرُونَ (اعراف ۱۲۷)	قوم فرعون او را به قتل موسی و قومش تحریش کردند. فرعون در رد پیشنهاد آنان گفت همان عذاب قبلی را در حقشان اجرا کنیم؛ فرزندانشان را بکشیم و زنانشان را زنده نگهداریم (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۸: ۲۸۴).	- پرهیز از مشورت برای ظلم و ستم	دوری از عصیان	توجه به موانع شرعی مشورت
۹	قَالَ لِلْمَلَأِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ / يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ بِسِحْرِهِ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ (۳۴ و ۳۵ شعراء)	فرعونیان برای انحراف افکار عمومی به حضرت موسی تهمت زدند؛ هم از نظر اعتقادی او را ساحر دانستند و هم از نظر اجتماعی و سیاسی او را فتنه‌جو معرفی کردند (قرائتی، ۱۳۸۳، ج ۳: ۱۳۵).	خودداری از ارائه اطلاعات کذب به مشاوران		
۱۰	قَالَ الْمَلَأُ مِنْ قَوْمِ فِرْعَوْنَ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ / يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ (۱۰۹ و ۱۱۰ اعراف)				
۱۱	... فَإِنْ أَرَادَ فِصَالًا عَنْ تَرَاضٍ مِنْهُمَا وَ تَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا (بقره ۲۳۳)	حق حضانت و رضاع در اختیار زن است و مرد مکلف است به این حقوق احترام بگذارد (جوادی‌آملی، ۱۳۹۱، ج ۱۱: ۳۷۶). هم‌چنین اگر هر دو با هم مشورت نکنند به ضرر فرزند تمام می‌شود (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۳: ۳۵).	احیای حق حضانت و رضاع مادر	جلوگیری از تضییع حقوق افراد در انتخاب مشاور	صیانت از حریمها
۱۲	أبى عبدالله (عليه‌السلام): إذا أراد أحدكم أمراً فلا يشاور فيه أحداً من الناس حتى يبدأ فيشاور الله تبارك وتعالى، قال: قلت: وما مشاورة الله تعالى جعلت فداك؟ قال: تبدأ فتستخير الله فيه أولاً ثم تشاور فيه (حرعاملی، بی‌تا، ج ۸: ۷۴ و ۷۵).	- استفاده از صریح الفاظ روایت (فلا یشاور فيه أحداً من الناس حتی يبدأ فیشاور الله)	طلب پیشینی بهترین گزینه از خداوند	اولویت‌بخشی به مشورت الهی	اتصالات معنوی
۱۳	فَأَعْفَفَ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرَ لَهُمْ وَ شَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَخْتِبُ الْمُتَوَكِّلِينَ (۱۵۹) آل‌عمران)	حقیقت توکل این است که از غیر حق ترسد و جز به او امیدوار نباشد (کاشانی، ۱۳۳۶، ج ۲: ۳۶۶) و نیز به این هدف باشد که خدا کار را به رشدیافته‌ترین عمل رهنمون سازد (زمخشری، ۱۴۰۷ق، ج ۱: ۴۳۲).	- طلب نهایی بهترین نتیجه از خداوند - انحصار بیم و امید بر مدار الهی	توکل به خداوند	

ردیف	اسناد	تفسیر اسناد	برچسب‌ها / شناسه‌ها	زیرمقولات	مقولات
۱۴	الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَد جَمَعُوا لَكُمْ فَاتَّقُوا اللَّهَ فَإِنَّهُمْ يَأْمَنُونَ بِاللَّهِ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ (۱۷۳) آل عمران	مؤمنان در اطاعت از خدا در تصمیم خود محک‌تر شدند و گفتند خدای تعالی برای ما کافی است و اکتفای ما به خدا به حسب ایمان است نه به حسب اسباب خارجی (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۴: ۱۰۰).	- طلب نهایی بهترین نتیجه از خداوند - انحصار بیم و امید بر مدار الهی	توکل به خداوند	اتصالات معنوی
۱۵	وَلَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا يُعَدِّلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ، وَيَعِدُّكَ الْفَقْرَ، وَلَا جَبَانًا يُضْعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ، وَلَا خَرِيصًا يُزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ، فَإِنَّ الْبُخْلَ وَالْجُبْنَ وَالْجِرْصَ غَرَائِزُ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ (نهج البلاغه، نامه ۵۳).	- استفاده از صریح الفاظ روایت: (وَلَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا ... وَلَا خَرِيصًا...) - استفاده از سرایت دلیل حکم: دلیل روایت، به‌طور کلی از مشورت با افرادی که انسان را از نیکوکاری باز می‌دارند و از تنگدستی می‌ترسانند؛ وی را به ستم تشویق می‌کنند؛ اراده‌اش را سست می‌کنند و در مجموع نسبت به خداوند بدگمان هستند، برحذر می‌دارد.	- عدم مشورت با: بخیل / تسو / حریص / دارای سوءظن به خدا / بازدارنده نیکی / تضعیف‌کننده اراده / مشوق ستم		
۱۶	أبو عبد الله عليه السلام: فلا تستشر العبيد والسفلة في أمرك، فإنك إن اتهمتهم خانوك، وإن حدثوك كذبوك، وإن نكبت خذلوك، وإن وعدوك بوعده لم يصدقوك (حرعاملی، بی تا، ج ۱۲: ۴۳).	- استفاده از صریح الفاظ روایت (فلا تستشر العبيد والسفلة). - استفاده از سرایت دلیل حکم: دلیل روایت به‌طور کلی از مشورت با افراد خیانتکار، عهدشکن و دروغگو و آنان که در صورت گرفتاری، انسان را به خواری می‌کشاند، برحذر می‌دارد.	- عدم مشورت با دون‌صفت و فرومایه / خیانتکار / خوارکننده / دروغگو / عهدشکن	عدم اتصاف مشاوران به رذایل خاص	دقت در صفات مشاور
۱۷	وَإِيَّاكَ وَ مَشَاوِرَةَ النَّسَاءِ، فَإِنَّ رَأْيَهُنَّ إِلَى أَفْنٍ وَ عَزْمَهُنَّ إِلَى وَهْنٍ (نهج البلاغه، نامه ۳۱).	استفاده از سرایت علت حکم: امام علیه‌السلام با قیاس مضمری توجه داده که صغرای آن این است: «زیرا اندیشه آنان سست است» و کبرای مقلد آن: «هر که چنین باشد از مشورت با او پرهیز شود» (ابن‌میثم، ۱۳۷۵: ۳۱۰۴). چنین تعبیرهایی به لحاظ غلبه خارجی است که منشأ آن، دور نگهداشتن صنف گرانقدر (زنان) از تعلیم و تربیت صحیح (در آن زمان) است؛ بنابراین اگر شرایط درست برای فراگیری آنها فراهم باشد، حتماً غلبه برعکس خواهد شد و یا لاقلاً غلبه‌ای در کار نیست (جوادی‌آملی، ۱۳۷۵: ۳۶ و ۳۷).	- عدم مشورت با افراد سست‌رأی و ناپایدار در تصمیم		

ردیف	اسناد	تفسیر اسناد	برچسب‌ها / شناسه‌ها	زیرمقولات	مقولات
۱۸	<p>أبی‌عبدالله علیه‌السلام: ان المشورة لا تكون إلا بحدودها ... فأولها أن يكون الذي تشاوره عاقلاً، والثانية أن يكون حراً متديناً، والثالثة أن يكون صديقاً مؤاخياً، والرابعة أن تطلع على سرک فيكون علمه به كعلمك بنفسك، ثم يسر (يستر) ذلك ويكتمه... (حر عاملي، بی‌تا، ج ۱۲: ۴۳).</p>	<p>– استفاده از صریح الفاظ روایت: (عاقلاً... حراً متديناً... صديقاً مؤاخياً... يسر (يستر) ذلك ويكتمه...).</p>	<p>– مشورت با عاقل / آزاده و متدين / دوست و برادر / رازنگه دار</p>	<p>دقت در صفات مشاور</p> <p>اتصاف مشاوران به فضایل خاص</p>	
۱۹	<p>وَ قَالَ الْمَلِكُ أَتَوْنِي بِهِ اسْتَخْلِصْتَهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدُنِّيَا مَكِينٌ أَمِينٌ (۵۴ يوسف)</p>	<p>«اسْتَخْلِصْتَهُ لِنَفْسِي» یعنی او را مشاور مخصوص خود گردانم و در تدبیر کارها، از او نظر بخواهم و عمل کنم (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۱۲: ۲۳۹). (فروانروا گفت) من به مکارم اخلاق و پرهیز از فحشا و ظلم، و صبرت بر مکروه پی بردم، ... خداوند رأی صائب و حزم و حکمت و عقل به تو ارزانی داشته است (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۱: ۲۷۳).</p>	<p>– مشورت با عاقل / دانا / باتقوا</p>		
۲۰	<p>أبی‌عبدالله علیه‌السلام: استشر فی أمرک الذین یخشون ربهم (حرعاملی، بی‌تا، ج ۱۲: ۴۶).</p>	<p>– استفاده از صریح الفاظ روایت (بخشون ربهم).</p>	<p>مشورت با اهل خشیت از خدا</p>		
۲۱	<p>أبوعبدالله علیه‌السلام: استشر العاقل من الرجال الورع، فإنه لا يأمر إلا بخیر، و إیاک و الخلاف فإن مخالفة الورع العاقل مفسدة فی الدین والدنیا (حرعاملی، بی‌تا، ج ۱۲: ۴۶).</p>	<p>– استفاده از صریح الفاظ روایت (العاقل من الرجال الورع). – استفاده از سرایت دلیل حکم: دلیل روایت به‌طور کلی به مشورت با افرادی که توصیه به خیر می‌کنند، توصیه می‌ورزد.</p>	<p>– مشورت با عاقل اهل ورع / کسی که جز به خیر امر نمی‌کند.</p>		
۲۲	<p>رَأَى الشَّيْخُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ جَلْدِ الْعُلَمَاءِ (نهج البلاغه، حکمت ۸۶).</p>	<p>تدبیر پیران نود من از شجاعت و چالاکی جوانان بهتر است؛ زیرا مردان بزرگسالی که سالها میدانهای نبرد را دیده و تجربه‌ها آموخته‌اند، قادر به تنظیم برنامه صحیح هستند (مکارم‌شیرازی، ۱۳۸۶، ج ۱۲: ۵۱۱).</p>	<p>– اهمیت به تجربه مشاور</p>		
۲۳	<p>فَإِنَّ مَعْصِيَةَ النَّاصِحِ الشَّيْخِ الْعَالِمِ الْمُجَرَّبِ تُورَثُ الْحَسْرَةَ وَ تُعْقِبُ النَّدَامَةَ (نهج البلاغه، خطبه ۳۵).</p>	<p>اگر در طرف مشورت، صفات خیرخواهی، محبت، علم و تجربه کافی جمع باشد، مخالفت او موجب پشیمانی است (مکارم‌شیرازی، ۱۳۸۶، ج ۲: ۳۵۹ و ۳۶۰).</p>	<p>– پیروی از فرد خیرخواه، دلسوز، دانا و باتجربه</p>		

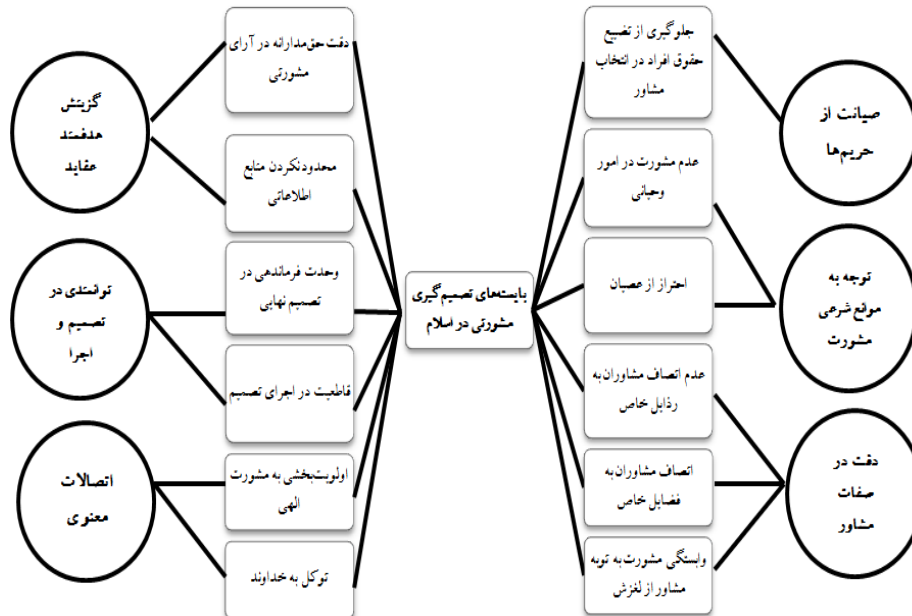
ردیف	استناد	تفسیر اسناد	برچسب‌ها / شناسه‌ها	زیرمقولات	مقولات
۲۴	فَاغْفُ غَنِيَهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (۱۵۹) آل عمران)	کسانی که بار گناه بر گرده دارند و شانه آنها زیر حق مردم و حق خدا خمیده، صلاحیت عضویت در مؤتمر را ندارند، ...؛ چنانکه در آیه، نخست از عفو و استغفار، آن‌گاه از شورا سخن گفته است؛ زیرا رأی طاهر از صاحب‌نظر آلوده متوقع نیست (جوادی‌املی، ۱۳۹۱، ج ۱۶: ۱۵۴ و ۱۵۵).	برچسب‌ها / شناسه‌ها - توجه به تطهیر مشاور از خطای پیشین	زیرمقولات وابستگی مشورت به توبه مشاور از لغزش	مقولات دقت در صفات مشاور
۲۵	الَّذِينَ يَسْمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ (۱۸ زمر)	بندگان خدا گوش می‌دهند که در آن حقی بیابند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۷: ۳۸۰). بین خوب و بهتر، بهتر را برمی‌گزینند با دقت و بدون هوای نفس و احساس گام برمی‌دارند. آنان درباره کلام فکر می‌کنند و بدون قانع شدن، پیروی نمی‌کنند (فضل‌الله، ۱۴۱۹ق، ج ۱۹: ۳۱۹).	- اندیشه‌ورزی - شنیدن به‌منظور احیای حق - بهتر‌گزینی در انتخاب آراء	دقت حق‌مدارانه در آرای مشورتی	گزینش هدفمند عقاید
۲۶	اضمم آراء الرجال بعضها إلى بعض، ثم اختر أقربها من الصواب وأبعدها من الارتباب. (من الارتباب (حرعاملی، بی‌تا، ج ۱۲: ۴۶).	- استفاده از صریح الفاظ روایت (اختر أقربها من الصواب و أبعدها من الارتباب).	- بهتر‌گزینی در انتخاب آرا		
۲۷	فَلَا تَكْفُرُوا عَنْ مَقَالَةٍ بِحَقِّ أَوْ مَشُورَةٍ بَدَلًا، فَإِنِّي لَسْتُ فِي نَفْسِي بِفَوْقِ أُنْ أُخْطِئُ وَلَا أَمِنُ ذَلِكَ مِنْ فِعْلِي إِلَّا أَنْ يَكْفِيَنَّ اللَّهُ مِنْ نَفْسِي مَا هُوَ أَمْلَكُ بِهِ مِنِّي (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶).	امام (علیه السلام)، همه مخاطبان خود را به بیان صریح حق و ذکر مشکلات فردی و اجتماعی و تأکید بر عدالت اجتماعی تشویق می‌کند (مکارم‌شیرازی، ۱۳۸۶، ج ۸: ۲۶۹).	- پیشگیری از خطا در برقراری حق و عدالت	دقت حق‌مدارانه در آرای مشورتی	گزینش هدفمند عقاید
۲۸	وَ جَاءَ رَجُلٌ مِنْ أَقْصَا الْمَدِينَةِ يَسْعَى قَالَ يَا مُوسَى إِنَّ الْمَلَأَ يَأْتَمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَاخْرُجْ إِنِّي لَكَ مِنَ النَّاصِحِينَ فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ ... (۲۰ و ۲۱ قصص)	یکی از واجبات عقلی و شرعی، حفظ نفس است. دفع ضررِ مقطوع یا مظنون یا محتمل به حکم عقل و شرع واجب است؛ هم‌چنین در حفظ دین یا مقدسات دین (طیب، ۱۳۷۸، ج ۱۰: ۲۱۹).	پیشگیری از ضرر احتمالی		
۲۹	قَالَتْ إِخْلُصِي لِمَا بَيْنَ يَدَيْكَ إِنَّ الْخِطْيَاءَ لَشَدِيدٌ قَالَ إِنِّي لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ قَالَ إِنِّي أَنَا الْغَافِلُونَ قَالَ إِخْلُصِي لِمَا بَيْنَ يَدَيْكَ إِنَّ الْخِطْيَاءَ لَشَدِيدٌ (۲۷ و ۲۶ قصص)	هنگامی که دختر از قوت و امانت موسی سخن گفت، شعیب پرسید از کجا می‌دانی که قوی و امین است؟ ... (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۱۸: ۱۸۶).	اندیشه‌ورزی و پرسشگری در آرا		
۳۰	وَ قَالَ (عليه السلام) لِعَبْدِ اللَّهِ بْنِ الْعَبَّاسِ، وَ قَدْ أَسَارَ إِلَيْهِ فِي شَيْءٍ لَمْ يُوَافِقْ رَأْيَهُ؛ لَكَ أَنْ تُشِيرَ عَلَيَّ وَ أَرَى، فَإِنْ عَصَيْتَنِي فَأَطِيعَنِي (نهج البلاغه، حکمت ۳۲۱).	- استفاده از صریح الفاظ روایت (واژه آری)	- اندیشه‌ورزی درباره آرا		

ردیف	اسناد	تفسیر اسناد	برچسب‌ها / شناسه‌ها	زیرمقولات	مقولات
۳۱	فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ... (۱۵۹ آل عمران)	پیامبر (صلوات‌الله‌علیه) در جریان «احد» با یارانش مشورت کرد و رأی اکثریت را پذیرفت با اینکه خلاف نظر خویش بود (قرشی، ۱۳۷۷، ج ۹: ۴۹۹). هرچند نتیجه مشورت در برخی موارد، سودمند نباشد، اثری که برای پرورش فرد و اجتماع دارد، بیشتر است (مکارم‌شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳: ۱۴۳)؛ مثلاً گاهی با مشورت، باطن منافق از موافق، دوست از دشمن، مصیب از مخطفی، عاقل از سفیه، عالم از جاهل تمیز داده می‌شود (طیب، ۱۳۷۸، ج ۳: ۴۰۹).	تقدم مصالح بر نظر خویشتن		
۳۲	وَ قَالَ (عليه السلام) لِعَبْدِ اللَّهِ بْنِ الْعَبَّاسِ، وَ قَدْ أَشَارَ إِلَيْهِ فِي شَيْءٍ لَمْ يُوَافِقْ رَأْيَهُ: لَكَ أَنْ تُثْبِرَ عَلَى وَ أُرَى، فَإِنْ غَضِبْتِكَ فَأَطِيعْنِي (نهج البلاغه، حکمت ۳۲۱).	این‌عباس به امام علیه‌السلام پیشنهاد کرد معاویه را در حکومت شام ایفا کند تا بیعت کند؛ سپس می‌تواند او را عزل کند. ... در حالی که اگر معاویه مسلط می‌شد، حکومتی غیراسلامی به وجود می‌آورد (مکارم‌شیرازی، ۱۳۸۶، ج ۱۴: ۶۰۱ و ۶۰۲).		دقت حق‌مدارانه در آرای مشورتی	گزینش هدم‌ند عقاید
۳۳	الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدْ جَمَعُوا لَكُمْ فَاخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَانًا وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ وَ نِعْمَ الْوَكِيلُ (۱۷۳ آل عمران)	منافقان به‌منظور بازداشتن مسلمانان از جنگ، گفتند مشرکین بسیاری برای جنگ با شما جمع شده‌اند؛ اما مؤمنان در اطاعت از خدا ایمانشان قویتر و در تصمیم خود محکمتر شدند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۴: ۹۹ و ۱۰۰).		تأثیرناپذیری از آرا باطل	
۳۴	ثُمَّ بَدَأَ لَهُمْ مِنْ يَغْوِي مَا رَأَوْا الْآيَاتِ لَيْسَ جُنَّتَهُ حَتَّىٰ حِينٍ (۳۵ يوسف)	زندانی شدن یوسف به دستور یا توسل آن زن بوده است. این پیشنهاد را کرد تا نهمت مردم را از خود دفع، و یوسف را ادب کند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۱: ۲۳۳).			
۳۵	... و قد قال له: إن سرت يا أميرالمؤمنين في هذا الوقت، خشيت ألا تطفر بمرادك، من طريق علم النجوم. فقال (عليه السلام): فَمَنْ صَدَّقَكَ بِهَذَا فَقَدْ كَذَّبَ الْقُرْآنَ وَ اسْتَعْنَىٰ عَنِ الْإِسْتِعَانَةِ بِاللَّهِ فِي نَيْلِ الْمَحْذُوبِ وَ دَفَعَ الْمَكْرُوهَ (نهج البلاغه، خطبه ۷۹).	امام علیه‌السلام در همان ساعتی که منجم او را نهي کرده بود، حرکت کرد و پیروز شد ... محتوای این خطبه به‌طور اجمال نفی صحت پیشگوییهای منجمان است و آن را در تضاد با توحید پروردگار می‌شمرد (مکارم‌شیرازی، ۱۳۸۶، ج ۳: ۲۶۹).			

ردیف	اسناد	تفسیر اسناد	برچسب‌ها / شناسه‌ها	زیرمقولات	مقولات
۳۶	الَّذِينَ يَسْمَعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ (۱۸ زمر)	بندگان خدا از هوای نفس پیروی، و هر سخنی را به صرف شنیدن بدون تفکر و تدبیر رد نمی‌کنند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۷: ۳۸۰).	- پرهیز از نپذیرفتن بی‌دلیل عقاید	محدود نکردن منابع اطلاعاتی	گزینش هدفمند عقاید
۳۷	قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجِرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ / قَالَ إِنِّيَأُرِيدُ أَنْ أُنكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ... (۲۶ و ۲۷ قصص)	دختر شعیب به پدر پیشنهاد استخدام موسی برای نگهداری گوسفندان، و او از پیشنهاد دخترش استقبال کرد (مکارم- شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۶: ۶۴ و ۶۵).			
۳۸	فَإِنَّ مَعْصِيَةَ النَّاصِحِ الشَّيْقِيقِ الْعَالِمِ الْمُجْرَبِ ثَوْرَةٌ الْحَسْرَةُ وَ تُعْقَبُ النَّدَامَةُ (نهج البلاغه، خطبه ۳۵).	اگر در طرف مشورت، صفات خیرخواهی، محبت، علم و تجربه کافی جمع باشد، مخالفت او موجب پشیمانی است (مکارم شیرازی، ۱۳۸۶، ج ۲: ۳۵۹ و ۳۶۰).			
۳۹	قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ / وَ كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ فِيهَا خَيْرٌ مِمَّا يَشَاءُونَ... (۵۵ و ۵۶ يوسف)	یوسف پیشنهاد کرد خزانه‌دار مصر باشد که به یاری مستضعفان بشتابد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۰: ۵). پیشنهاد او پذیرفته شد و اساساً افراد در هر موقعیتی، باید به‌نظر افراد پایین‌تر و مشاوران امین توجه کنند (قرائتی، ۱۳۸۳، ج ۴: ۲۳۳).	بی‌توجه نبودن به عقاید مشاوران شایسته		
۴۰	وَ جَاءَ رَجُلٌ مِّنْ أَقْصَا الْمَدْيَنَةِ يَسْعَى قَالَ يَا مُوسَى إِنَّ الْمَلَأَ يَأْتَمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَاخْرُجْ إِنِّي لَكَ مِنَ النَّاصِحِينَ فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ... (۲۱ و ۲۰ قصص)	مردی که به موسی خبر داد تصمیم گرفته‌اند تو را بکشند از مجلس فرعون آمده بود (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۶: ۲۸). موسی علیه‌السلام به خیرخواهی او ارج نهاد و از شهر خارج شد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۶: ۵۲).			
۴۱	أَبَا عَبْدِ اللَّهِ عَلَيْهِ السَّلَامُ: اسْتَشِرَّ الْعَاقِلُ مِنَ الرِّجَالِ الْوَرَعَ، ... وَ إِيَّاكَ وَ الْخِلَافَ فَإِنَّ مَخَالَفَةَ الْوَرَعَ الْعَاقِلِ مَفْسَدَةٌ فِي الدِّينِ وَالْدُنْيَا (بی‌تا، ج ۱۲: ۴۶).	- استفاده از صریح الفاظ روایت (فان مخالفة الورع العاقل مفسدة في الدين والدنيا)			
۴۲	فَاعْتَفَ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرَ لَهُمْ وَ شَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ... (۱۵۹ آل عمران)	پیامبر وظیفه داشت با مردم، حتی آنان که در گذشته لغزش داشته‌اند نیز مشورت کند (قرائتی، ۱۳۸۳، ج ۱: ۶۳۶).	خودداری نکردن از مشاوران خطایی، پس از توبه		



ردیف	اسناد	تفسیر اسناد	برچسب‌ها / شناسه‌ها	زیرمقولات	مقولات
۴۳	أبی الحسن الرضا ذکر أباه علیهما السلام فقال: كان عقله لا توازن به العقول، و ربما شاور الأسود من سوادنه فقيل له: تشاور مثل هذا؟ فقال: إن الله تبارك و تعالی ربما فتح علی لسانه... (حرعاملی، بی‌تا، ج ۱۲: ۴۵).	- استفاده از صریح الفاظ روایت (واژه الأسود من سوادنه) و (أصلحك الله مثلی یشیر علی مثلک)	عدم احتراز از مشاوران رده پایین	محدود نکردن منابع اطلاعاتی	گزینش هدفمند عقاید
	فضیل بن یسار قال: استشارتی أبو عبدالله علیه السلام مرة فی أمر. فقلت: أصلحك الله مثلی یشیر علی مثلک؟ قال: نعم إذا استشرتک (حرعاملی، بی‌تا، ج ۱۲: ۴۴).				
۴۵	فَاغْفُ غَنَّهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (۱۵۹) آل عمران	مشاوره به صورت جمع (و شاورهم)؛ ولی تصمیم نهایی به شکل مفرد آمده است (عزم)؛ یعنی بررسی باید دسته جمعی انجام گیرد؛ اما برای اجرا، اراده واحدی به کار افتد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳: ۱۴۸ و ۱۴۹).	اجرای انفرادی تصمیم	وحدت فرماندهی در تصمیم نهایی	توانمندی در تصمیم و اجرا
	قَالَ (عليه السلام) لِعَبْدِ اللَّهِ بْنِ الْعَبَّاسِ، وَ قَدْ أَسَارَ إِلَيْهِ فِي شَيْءٍ لَمْ يُوَافِقْ رَأْيَهُ: لَكَ أَنْ تُشِيرَ عَلَيَّ وَ أَرَى، فَإِنْ عَصَيْتَنِي فَأَطِيعْنِي (نهج البلاغه، حکمت ۳۲۱).	ابن عباس می‌گوید من به علی علیه السلام عرض کردم من مشورت می‌دهم که معاویه را تثبیت کنی اگر بیعت کرد بر من است که او را از جایگاهش برکنار کنم. فرمود به خدا سوگند من چیزی جز شمشیر به او نخواهم داد (مکارم شیرازی، ۱۳۸۶، ج ۱۴: ۶۰۳).	خالف با رأی مشاوران هنگام ضرورت		
۴۷	فَاغْفُ غَنَّهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (۱۵۹) آل- عمران	پس از نتیجه‌گیری از مشورت، باید تردید و آرا پراکنده را کنار زد و با قاطعیت تصمیم گرفت؛ یعنی «عزم» داشت که در لغت به معنی «تصمیم محکم» است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳: ۱۴۸ و ۲۰۵).	- محکم بودن تصمیم	قاطعیت در اجرای تصمیم	
	قَالَ (عليه السلام) لِعَبْدِ اللَّهِ بْنِ الْعَبَّاسِ، وَ قَدْ أَسَارَ إِلَيْهِ فِي شَيْءٍ لَمْ يُوَافِقْ رَأْيَهُ: لَكَ أَنْ تُشِيرَ عَلَيَّ وَ أَرَى، فَإِنْ عَصَيْتَنِي فَأَطِيعْنِي (نهج البلاغه، حکمت ۳۲۱)	- استفاده از صریح الفاظ روایت (فإن عَصَيْتَنِي فَأَطِيعْنِي)	- مطالبه از مشاوران در پیروی نهایی		



شکل ۱. الگوی مفهومی بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی در آموزه‌های اسلامی

### تعریف مقولات

توجه به موانع شرعی مشورت: طبق این بایسته، مدیر (مشورت‌گیرنده) نباید در مواردی که جزو احکام الهی معین است و یا معلوم نیست الهی است یا مردمی، از دیگران نظرخواهی کند، بلکه باید به حکم الهی عمل کند؛ هم‌چنین این بایسته از عصیان در فرایند و چگونگی نظرخواهی توسط مدیر برحذر می‌دارد.

صیانت از حریمها: براساس این بایسته، چنانچه افرادی صاحب حق باشند و ادای حق در گرو مشورت با ایشان باشد، نظرخواهی از آنها ضروری می‌شود؛ بر این اساس، انتخاب مشاور در این هنگام موضوعیت می‌یابد؛ یعنی نفس مشورت به تنهایی کفایت نمی‌کند و باید مشاوران صاحب حق را در اولویت توجه قرار داد. در این زمینه، پیشگیری از ایجاد ضرر برای دیگران نیز نکته قابل توجه در اولویت انتخاب مشاور به‌شمار می‌رود.

اتصالات معنوی: این بایسته به این اشاره دارد که مشورت‌گیرنده حتی با وجود افراد شایسته و صاحب اندیشه، باید مشورت و استمداد از خداوند را در اولویت قرار دهد و پیش از مشورت الهی

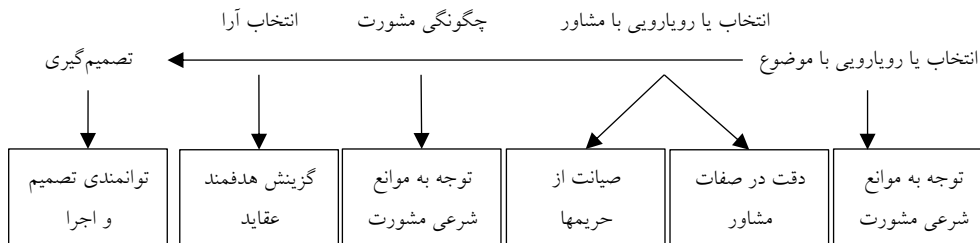
از کسی نظرخواهی نکند؛ هم‌چنین مشورت‌گیرنده در تمامی مراحل در عین به‌کارگیری اسباب مادی، تنها بر خدا تکیه کند؛ نه بر اندیشه و تصمیم خود و دیگران. این بایسته اغلب در عملکردها مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد.

دقت در صفات مشاور: مضمون این بایسته مهم، دقت در صفات مشاوران است. بر این اساس، مشورت‌گیرنده باید کسانی را به‌عنوان طرف مشورت برگزیند که از صفات معینی به دور، و نیز صاحب سجایای اخلاقی باشند؛ زیرا اوصاف ناپسند و پسندیده مشاور بر ماهیت مشورت و نتیجه آن تأثیر می‌گذارد.

گزینش هدفمند عقاید: براساس این بایسته، تخصص و آگاهی بیشتر مشاوران، دلیلی بر پیروی بدون قید و شرط از آنان نیست، بلکه مدیر باید دلایل مشاوران را طلب کند و با تأمل به حد قابل‌قبولی از اقناع برسد. هم‌چنین فرصتهای دریافت نظر را باید از طریق تنوع‌بخشی مشاوران افزایش داد و از کارکنان رده پایین نیز در مسائل مرتبط نظرخواهی کرد.

توانمندی تصمیم و اجرا: پس از دریافت نظریات، مشورت‌گیرنده باید خودش تصمیم بگیرد و در این مسیر بتواند از بین آرای پراکنده و مختلف، بهترین نظر را برگزیند. هم‌چنین شجاعت در اجرای تصمیم داشته باشد و موانع او را از اجرایی کردن رأی مختار باز ندارد.

به‌نظر می‌رسد که این بایسته‌ها در نگاهی کلان، تکمیل‌کننده یکدیگر در فرایند مشورت است و هر یک به ضرورت‌های بخشی از این فرایند توجه می‌دهد. همان‌گونه که در شکل ۲ نشان داده شده است، می‌توان گفت که بایسته «توجه به موانع شرعی مشورت»، به قلمرو آن اشاره دارد و محدوده مشروع در مسائل «انتخاب موضوع مشورت یا رویارویی با آن» و نیز «چگونگی مشورت» را معرفی می‌کند؛ هم‌چنین بایسته‌های «صیانت از حریمها» و «دقت در صفات مشاور»، ناظر بر «انتخاب مشاور یا رویارویی با مشاور» است. از سوی دیگر، بایسته «گزینش هدفمند عقاید» به «انتخاب آرا» و بایسته «توانمندی تصمیم و اجرا» به «چگونگی تصمیم» اشاره می‌کند. «اتصالات معنوی» نیز بایسته‌ای است که پیش از آغاز مشورت، هنگام فرایند آن و پس از تصمیم‌گیری، بااهمیت تلقی می‌شود و از این جهت در همه مقاطع جاری است.



شکل ۲. رابطه اجزای الگوی مفهومی

### گام ششم: تحلیل و استنباط نتایج

نتیجه بررسی یافته‌ها در دو حیطه بازتعریف تصمیم‌گیری مشورتی و نیز مقایسه بایسته‌ها بین دو دیدگاه اسلامی و مدیریتی، قابل تبیین است: اولاً براساس بررسی بایسته‌ها، می‌توان دریافت که در بازتعریف تصمیم‌گیری مشورتی، باید تغییراتی لحاظ شود که تعریف مدیریتی آن را تکمیل، و اصلاح می‌کند. در واقع برخی زوایا در تعاریف اولیه دیده نشده است که در بازتعریف اسلامی واضح می‌شود. ثانیاً مقایسه بایسته‌ها بین دو دیدگاه نشان می‌دهد که در برخی جنبه‌ها، اختلافات قشری و عمقی و در بعضی زوایا، تشابهاتی وجود دارد.

در مورد بازتعریف، تبیین جدیدی را از مضمونهای یافته‌های پژوهش می‌توان فهمید؛ از جمله اینکه در روایات، حتی مواردی که مشورت به ظاهر سودآور نیست، همچنان مورد تأکید قرار می‌گیرد؛ مثلاً هنگامی که مشاوران سابقه تشخیص نادرست داشته‌اند؛ زمانی که مشورت‌گیرنده در بالاترین مراتب (عصمت) قرار داشته است و مواردی که مشاوران به لحاظ دنیوی دارای جایگاه بلندی نبوده‌اند؛ بنابراین، گاهی هدف معصوم از نظرخواهی، بهره‌مندی از افکار و جلب یاری نیست، بلکه با وجود دارا بودن تخصص، برتری اندیشه و توانمندی کافی در تصمیم و بی‌نیاز بودن از افکار یاریگرانه دیگران با اهداف دیگری نظیر حفظ حقوق مشاوران، ارج نهادن به شخصیت آنان، پرورش تفکر و مسئولیت‌پذیری افراد، آشکار کردن درونیات اشخاص و... به نظرخواهی اقدام می‌کند.

از سوی دیگر مشاوران نیز در ارائه نظر، گاهی اغراض سوء در درون دارند و جلب منافع خود را در پوشش پیشنهاد خیرخواهانه ابراز می‌کنند؛ در این موارد، مدیران نباید نظر آنان را جامه عمل

پوشانند. بنابراین هدف مشورت‌دهی ممکن است صرفاً تظاهر به یاری رساندن باشد. با در نظر داشتن این وجوه مغفول، می‌توان بازتعریفی از تصمیم‌گیری مشورتی در آموزه‌های اسلام به این شرح ارائه کرد: «تصمیم‌گیری مشورتی، گونه‌ای از تصمیم‌گیری است که در آن، مشورت‌گیرنده پس از رویارویی با نظر مشاوران، بهترین گزینه را انتخاب، و اجرایی می‌کند؛ این انتخاب ممکن است با نظر مشاوران مطابق، و یا با آن مغایر باشد. رویارویی با نظر مشاوران از یکی از حالات زیر نشأت می‌گیرد:

۱. نظرخواهی مدیر از مشاور به هدف جلب یاری در گرفتن بهترین تصمیم و یا اهداف دیگر
  ۲. ارائه نظر از سوی مشاور به صورت خودجوش و فراکنشی به منظور یاری‌رسانی و یا تظاهر به یاری رساندن در گرفتن بهترین تصمیم
- در زمینه مقایسه بایسته‌ها، می‌توان گفت که به‌طور کلی، رابطه بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی در آموزه‌های اسلامی با مبانی مدیریتی را می‌توان در چهار حوزه ذیل ترسیم کرد که مصداقهای آنها در جدول ۵ آمده است:
۱. ارتقای مضمونهای موجود: بعضی بایسته‌های اسلامی در مبانی مدیریتی موجود است؛ اما در آموزه‌های اسلامی با مفاهیم یا مصداقهای وسعت‌یافته‌تری از آنها روبه‌رو هستیم. بنابراین کارکرد بایسته اسلامی در این حیطه ارتقای این مضمونها است.
  ۲. القای مفهوم نوین: برخی بایسته‌های اسلامی، اساساً با مبانی مدیریتی در تعارض، و یا در آن فاقد معناست؛ مثلاً در مواردی که نیازمند اعتقاد به حاکمیت الهی بر هستی و ضرورت توجه به فرمان الهی است و یا مواردی که عقل به تنهایی قادر به شناسایی آنها نیست و فهم آن نیازمند وحی است. در اینجا آموزه‌های اسلامی، مفهوم نوینی را ارائه کرده است.
  ۳. تصریح معانی مغفول: دسته‌ای از بایسته‌های اسلامی با مبانی مدیریتی در تعارض نیست؛ ولی از دیدگاه اندیشمندان مدیریت به دور مانده و مورد غفلت واقع شده است. در این حوزه، آموزه‌های اسلامی، این معانی مغفول را کشف و تصریح کرده است؛ به بیان دیگر، این بایسته‌ها از دید هر انسان عاقل، مطلوب انگاشته می‌شود؛ اما وجود رابطه بین آنها با اثربخشی یا عدم اثربخشی مشورت در بیان نورانی وحی آشکار شده است.
  ۴. تعابیر توصیه نشده: برخی از بایسته‌های مدیریتی نیز با مبانی اسلامی در تعارض نیست؛ ولی در آیات و روایات مورد نظر به‌عنوان بایسته تصمیم‌گیری مشورتی به آنها توصیه نشده است.

## جدول ۵. رابطه بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی در آموزه‌های اسلامی با مبانی مدیریتی

شرح	کارکرد بایسته اسلامی نسبت به مدیریتی	بایسته متناظر در مبانی مدیریتی	بایسته‌ها در آموزه‌های اسلامی	
			مقولات	زیرمقولات
توجه به موانع در هر دو دیدگاه مطرح، اما معنای آن متفاوت است. در مدیریت، چارچوب قانون و محدوده آزادی شغلی براساس افکار بشری معین شده است و به موانع دنیوی اختصاص دارد؛ ولی «توجه به موانع شرعی مشورت» این مفهوم را توسعه داده و دیدگاه شرعی و الهی را ارج نهاده است.	ارتقای مضمونهای موجود	رعایت چارچوب قانون و محدوده آزادی شغلی	عدم مشورت در امور وحیانی	توجه به موانع شرعی مشورت
بایسته «اتصالات معنوی»، اساسا در مبانی مدیریت متعارف، جایگاهی ندارد و مفهومی نوین تلقی می‌شود.	القای مفهوم نوین	-	اولویت بخشی به مشورت الهی	اتصالات معنوی
مفهوم «صیانت از حریمها» دایره گسترده‌ای دارد و رعایت چارچوب قانون و پرهیز از تصمیم بدون تخصص، که در مبانی مدیریت معرفی شده، ممکن است تنها برخی از مصداقهای آن را شامل شود.	ارتقای مضمونهای موجود	رعایت چارچوب قانون ضرورت مشورت هنگام ضعیف بودن تخصص مدیر	جلوگیری از تضییع حقوق افراد در انتخاب مشاور	صیانت از حریمها
توجه به صفات مشاور، مورد توجه هر دو دیدگاه است؛ اما صفات مطرح شده در منابع اسلامی، دایره وسیعتری را در برمی‌گیرد. در بعضی صفات تاحدودی بین دو دیدگاه، قرابت معنایی هست؛ مانند مشورت با افراد مورد اعتماد، با تجربه و رازنگهدار. برخی اوصاف نیز در مدیریت بی‌معناست؛ مانند مشورت با اهل تقوا و ورع و خشیت الهی. دسته‌ای از صفات از دید دانشمندان مدیریت دور مانده است؛ مانند عدم مشورت با بخیل و ترسو. برخی صفات مدیریتی نیز در اسلام مورد تأکید نبوده است؛ مانند توافق مشاوران (مربوط به نبودن تصمیم در حیطه بی‌اعتنایی مشاوران).	ارتقای مضمونهای موجود	توانمندی شرکت در کارها توانمندی روابط دوجانبه کفایت تجربه مشاور امکان اعتماد به مشاور پیشگیری از نشت اطلاعات به رقیبان نبودن تصمیم در حیطه بی‌اعتنایی مشاوران	عدم اتصاف مشاوران به رذایل خاص / و اتصاف مشاوران به فضایل خاص	توجه به صفات مشاور
		-	وابستگی مشورت به توبه مشاور از لغزش	

شرح	کارکرد بایسته اسلامی نسبت به مدیریتی	بایسته متناظر در مبانی مدیریتی	بایسته‌ها در آموزه‌های اسلامی	
			مقولات	زیرمقولات
بایسته «گزینش هدفمند عقاید» با مبانی مدیریت متعارف معارض نیست؛ ولی ظاهراً در تبیینات اندیشمندان این عرصه، به‌عنوان بایسته یافت نشد.	تصریح معانی مغفول	-	دقت حق‌مدارانه در آرای مشورتی	گزینش هدفمند عقاید
		-	محدود نکردن منابع اطلاعاتی	
بایسته «توانمندی تصمیم و اجرا» با مبانی مدیریت متعارف، معارض نیست؛ زیرمقوله «وحدت فرماندهی در تصمیم نهایی» از این بایسته با تعریف تصمیم‌گیری مشورتی در مدیریت معنای نزدیکی دارد ولی به‌عنوان یک بایسته مطرح نشده است؛ زیرا آیات ذیل این بایسته به‌طور خاص بر اجرای انفرادی و مخالفت ضروری با مشاوران تأکید می‌ورزد. زیرمقوله «قاطعیت در اجرای تصمیم» نیز ظاهراً در تبیینات اندیشمندان مدیریت به‌عنوان بایسته یافت نشد.	تصریح معانی مغفول	-	وحدت فرماندهی در تصمیم نهایی	توانمندی و تصمیم اجرا
		-	قاطعیت در اجرای تصمیم	
عدم تجاوز هزینه از منافع در درون همه بایسته‌های اسلامی وجود دارد. توجه به هزینه و منفعت در دو دیدگاه اسلام و مدیریت مطرح، اما محدوده آن متفاوت است. در مدیریت، هزینه و منفعت در چارچوب دنیوی تعریف شده است؛ ولی در اسلام مفهومی وسیع‌تر دارد؛ مثلاً مشورت در عصیان، هزینه‌های دنیوی و اخروی در پی دارد که هیچ منفعتی خلل آن را رفع نمی‌سازد؛ ولی این امر در مدیریت، تجاوز هزینه از منفعت تلقی نمی‌شود.	ارتقای مضمون‌های موجود	عدم تجاوز هزینه مشارکت از منافع آن	در همه بایسته‌ها موجود است.	

شرح	کارکرد بایسته اسلامی نسبت به مدیریتی	بایسته متناظر در مبانی مدیریتی	بایسته‌ها در آموزه‌های اسلامی		
			مقولات	زیرمقولات	
این بایسته‌های مدیریتی با مبانی اسلامی در تعارض نیست؛ ولی در آیات و روایات مورد نظر به‌عنوان بایسته تصمیم‌گیری مشورتی به آنها توصیه نشده است.	توصیه نشده	کفایت فرصت شرکت در کارها	-	-	
		توافق نظر افراد نسبت به مشارکت	-	-	
تهدیدآمیز نبودن مشارکت در ادراک افراد		-	-		
سهیم بودن زیردستان در تصمیم		-	-		
یقین به وجود راه‌حل بهتر		-	-		
ساختارمند بودن مسئله		-	-		
ضرورت مشورت هنگام نیاز به تعهد زیاد زیردستان		-	-		
نبود شکاف اطلاعاتی بین افراد		-	-		
این بایسته‌های مدیریتی با مبانی اسلامی در تعارض نیست؛ ولی در آیات و روایات مورد نظر به‌عنوان بایسته تصمیم‌گیری مشورتی به آنها توصیه نشده است.					

### اعتبار نتایج

در پژوهش کیفی، مفهوم «باورپذیری»<sup>۱</sup> جایگزین مفهوم روایی درونی<sup>۲</sup> (در پژوهش کمی) است که از طریق آن، پژوهشگران به دنبال اثبات اطمینان به یافته‌هایشان هستند (صدوقی، ۱۳۸۷: ۶۱). برای باورپذیر کردن نتایج، راهبردهایی مانند بررسی و درگیری طولانی مدت با داده‌ها، سه‌سوسازی<sup>۳</sup> (جمع‌آوری داده‌ها از منابع و روشهای گوناگون)، بررسی تفاسیر داده‌های خام و... را می‌توان به کار گرفت. در این زمینه، سندلوسکی<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) توصیه می‌کند که نقل قول اصیل و مستقیم، می‌تواند باعث افزایش اعتمادپذیری پژوهش شود و توجه خواننده را به این جلب کند که نتایج از چه داده‌ها، مقوله‌ها و شناسه‌هایی به‌دست آمده است (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۱۶). باورپذیری در این پژوهش در سطح بالایی قرار دارد؛ زیرا به‌منظور استخراج شناسه‌ها و تحلیل یافته‌ها، متن آیات و روایات به‌صورت مستقیم نقل قول شده است. علاوه بر این، عمده

1. Credibility
2. Internal validity
3. Triangulation
4. Sandelowski



اظهار نظرها به آرای مفسران و شروح معتبر استناد یافته و در جدول یافته‌ها ذکر شده است. هم‌چنین مطالعه محقق در این بررسی، جستجوی بازگشتی و چندمرحله‌ای را طی کرده که درگیری طولانی‌مدت با داده‌ها را در پی داشته است. در ابتدا براساس تعریف مفروض از تصمیم‌گیری مشورتی، جستجوی واژگانی از کتابهای مدنظر در جامعه پژوهش انجام گرفت؛ سپس قرآن و نهج‌البلاغه استقرای تام شد. حاصل این بررسی، انتخاب و مطالعه حدود ۱۸ آیه و روایت بود. در نتیجه طی این فرایند، یافته‌های جدیدی به دست آمد و با مطابقت بر کتابهای تخصصی لغات قرآنی، تعریف اولیه مورد جرح و تعدیل واقع شد و دامنه آن وسعت پیدا کرد. در این مرحله براساس تعریف تکمیل شده، قرآن کریم برای دومین بار استقرای تام شد. حاصل این بررسی، یافتن بیش از ۱۰۰ آیه جدید بود که حدود ۶۰ مورد آن به دلیل ارتباط بیشتر با موضوع پژوهش، گزینش شد.

از سوی دیگر، معیار «وابستگی»<sup>۱</sup> نیز در پژوهش کیفی به ثبات نتایج در طول زمان اشاره می‌کند و معادل پایایی<sup>۲</sup> در رویکرد کمی است. به زعم شنتون<sup>۳</sup>، اقداماتی نظیر پیروی از روشی واحد از ابتدا تا انتهای شناسه‌گذاری می‌تواند در این راستا مؤثر باشد (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۱۶). در پژوهش فعلی، تلاش می‌شود که استنباط شناسه‌ها به شیوه واحدی صورت پذیرد. استخراج و تفسیر یافته‌ها، برخاسته از زمینه تفسیری آیات و روایات است و در مواردی نیز بر معانی واژگانی و قواعد لفظی به کار رفته در متن آیه و روایت، ابتدا یافته است. این امر در عین حال، موجب پرهیز از سوگیری و تحمیل آرای شخصی پژوهشگر بر متون مورد نظر و در نتیجه افزایش «تأییدپذیری»<sup>۴</sup> پژوهش شده است. به علاوه در تعیین مقوله‌ها، همواره مقایسه مداوم به کار گرفته شده است تا تفاوتها و شباهتهای مؤلفه‌ها آشکار شود و همپوشانی بین آنها به حداقل برسد. هم‌چنین پژوهشگر در مطالعه آیات منتخب از این مجموعه، حدود ده تفسیر قرآن و سه شرح نهج‌البلاغه را به تناوب بررسی کرده است؛ به این دلیل، استفاده از منابع چندگانه، سبب سه‌سوسازی داده‌ها شده که باورپذیری و وابستگی یافته‌ها را افزایش داده است.

1. Dependability
2. Reliability
3. Shenton
4. Conformability

### کاربستها و پیشنهادها

با در نظر داشتن یافته‌ها، می‌توان به‌منظور بهبود تصمیم‌گیری مشورتی، پیشنهادهایی را متناسب با نقش مدیریت در سازمان به شرح ذیل ارائه کرد:

#### الف. پیشنهادها پژوهشی

۱. منابع اسلامی در زمینه تصمیم‌گیری مشورتی، مفاهیم ژرفی دارد که در حیطه اهداف این پژوهش قرار ندارد و مطالعات جداگانه‌ای را می‌طلبد؛ مثلاً محدوده بررسی این پژوهش، جایگاه مشورت‌گیرنده بوده و به بایسته‌های عملکرد مشورت‌دهنده پرداخته نشده است که می‌تواند مقصدی برای پژوهشهای آینده باشد.

۲. تکمیل یافته‌ها از طریق گسترش جامعه آماری و مذاقه در منابع روایی بیشتر در پژوهشهای بعدی، مسبب تکمیل مضاعف یافته‌ها و رفع کاستی‌های آن خواهد بود.

۳. چالشها و موانع تصمیم‌گیری مشورتی مطلوب به شیوه میدانی بویژه از طریق مطالعه موردی و مصاحبه با متخصصان، می‌تواند در دیگر پژوهشها استخراج، و عدم رعایت بایسته‌های برآمده از این پژوهش در آنها ریشه‌یابی شود.

۴. بررسی احکام فقهی درباره شرایط و محدوده وجوب و استحباب بایسته‌ها در تصمیم‌گیری مشورتی، می‌تواند در پژوهشهای اجتهادی و مطالعات فقه‌الاداره مدنظر قرار گیرد.

#### ب. پیشنهادهای آموزشی

۱. به‌منظور مساعدت در تحقق بایسته «توجه به موانع شرعی مشورت»، دوره‌های آموزشی آشنایی با مسائل شرعی سازمانی و احکام فقه‌الاداره برای مدیران و کارکنان برگزار شود.

۲. در راستای بایسته «اتصالات معنوی»، تقویت مبانی عقیدتی برای مدیران و اعضای سازمان از طریق آموزش اعتقادی اثربخش، مورد اهتمام باشد.

۳. معرفت‌افزایی مدیران در زمینه آشنایی با مجموعه بایسته‌های تصمیم‌گیری مشورتی در آموزه‌های اسلامی در دستور کار سازمان قرار گیرد.

۴. در راستای تحقق بایسته «گزینش هدفمند عقاید»، کارگاه‌های توانمندسازی مدیران در زمینه کسب مهارت ارزیابی و اولویت‌بندی مسائل برگزار شود.

۵. در جهت تحقق بایسته «قاطعیت در تصمیم»، آموزشهای مهارت‌افزایی از جهت تقویت

شناخت و هیجان مدیران در رویارویی با بحران، تنش و مخاطب‌پذیری ارائه شود.

### ج. پیشنهادهای اجرایی

۱. نظر به بایسته «صیانت از حریمها»، مدیران، حقوق افراد را مطابق با مسائل مرتبط و شرح وظایف آنان و آسیب‌های محتمل شناسایی کنند و بر این اساس، مشاوران صاحب حق را در اولویت نظرخواهی قرار دهند.

۲. براساس مضمون «عدم اتصاف مشاوران به ردایل خاص» در بایسته «توجه به صفات مشاور»، مدیران پیش از شناخت کامل از ردایل خاص در افراد مورد نظر به‌عنوان گزینه‌های مشورت از مشورت با آنان پرهیز کنند.

۳. براساس مضمون «اتصاف مشاوران به فضایل خاص» در بایسته «توجه به صفات مشاور»، مدیران پیش از اطمینان از وجود فضایل خاص در افراد مورد نظر به‌عنوان گزینه‌های مشورت از مشورت با ایشان پرهیزند.

۴. براساس مفهوم «وابستگی مشورت به توبه مشاور از لغزش» در بایسته «توجه به صفات مشاور»، مدیران پیش از مشورت با افراد، از برائت ایشان نسبت به مواضع و تصمیمات نادرست پیشینی، اطمینان حاصل کنند.

۵. به‌منظور پایبندی به «عدم مشورت در امور و حیانی» در بایسته «توجه به موانع شرعی مشورت»، مدیران در این محدوده به جای مشورت با افراد به فرمانهای الهی و سیره معصومان علیهم‌السلام و در موارد مستحده نیز به استفتا از فقیهان رجوع کنند؛ مثلاً نمی‌توان مسئله حد حجاب کارکنان را به مشورت گذاشت که حکمی معین و مسلم دارد.

۶. به‌منظور پایبندی به «احتراز از عصیان» در بایسته «توجه به موانع شرعی مشورت»، انتخاب موضوع مشورت به دور از هرگونه عصیان انجام شود؛ مثلاً شیوه‌های سوء استفاده از منابع درونی و بیرونی سازمان، نباید موضوعی برای کسب نظر اعضا واقع شود و یا مدیران مجاز نیستند در راستای تخریب سازمانهای رقیب از دیگران مشورت بگیرند.

۷. هم‌چنین به‌منظور پایبندی به «احتراز از عصیان» در بایسته «توجه به موانع شرعی مشورت»، فرایند مشورت نیز به دور از هرگونه عصیان انجام شود؛ مثلاً اطلاعاتی که در اختیار مشاوران قرار می‌گیرد، باید صحیح و مبتنی بر واقع و عاری از اکاذیب باشد.

۸. به‌منظور پیروی از مفهوم «اولویت‌بخشی به مشورت الهی» در بایسته «اتصالات معنوی»، مدیر

باید در هر موضوع تصمیم‌گیری با کسی مشورت نکند تا زمانی که به مشورت الهی اقدام نکرده است.

۹. به منظور پیروی از مفهوم «توکل به خداوند» در بایسته «اتصالات معنوی»، مدیر در فرایند مشورت و پس از تصمیم، فریفته اندیشه مشاوران و درایت خویش نشود و به جای اتکا بر اسباب مادی بر امداد الهی تکیه کند.

۱۰. در راستای اهتمام به «دقت حق‌مدارانه در آرای مشورتی» در بایسته «گزینش هدفمند عقاید»، مدیر از آراء مشاوران، کورکورانه پیروی نکند؛ بلکه دلایل آنان را مطالبه کند و پس از بررسی همه‌جانبه و اقتناع کافی و در نظر گرفتن مصلحت تصمیم بگیرد.

۱۱. به منظور پیروی از مفهوم «محدود نکردن منابع اطلاعاتی» در بایسته «گزینش هدفمند عقاید» در هر فرایند مشورتی از منابع اطلاعاتی متعدد بهره گیرد و به افراد خاصی محدود نباشد؛ حتی آرای افراد رده پایین در سلسله مراتب سازمانی در مسائل مرتبط با آنها جمع‌آوری شود.

۱۲. به منظور پیروی از مفهوم «قاطعیت در اجرای تصمیم» در بایسته «توانمندی در تصمیم و اجرا» به منظور جلوگیری از هرج و مرج در شیوه‌های اجرا و پاسخگویی، مشارکت مشاوران به نظرخواهی محدود شود و در تصمیم‌گیری نهایی و اجرای عملیاتی، واگذاری مسئولیت صورت نگیرد.

۱۳. مطابق با مفهوم «وحدت فرماندهی در تصمیم نهایی» در بایسته «توانمندی در تصمیم و اجرا»، مدیر در رویارویی با پراکندگی و گوناگونی نظر مشاوران به تصمیم قاطع و واحدی برسد و در اجرای آن از مقابله با موانع پیش‌رو نهراسد.

### منابع فارسی

- القرآن‌الکریم. ترجمه ناصر مکارم‌شیرازی.  
 نهج‌البلاغه (۱۳۸۶). ترجمه محمد دشتی. قم: شهاب‌الدین.  
 ابن‌منظور، محمدبن‌مکرم (۱۴۱۴ق). لسان‌العرب. ج ۴. بیروت: دار صادر.  
 ابن‌میثم، میثم‌بن‌علی (۱۳۷۵). شرح نهج‌البلاغه ابن‌میثم. ترجمه محمدصادق عارف و دیگران. مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی.  
 آقاپیروز، علی؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیعی، عباس؛ بهشتی‌نژاد، محمود و زیر نظر مهدی الوانی (۱۳۸۵). مدیریت در

- اسلام. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- اکرامی، محمود؛ رهبرآبکنار، ناهید و شیرنژاد، رقیه (۱۳۸۹). ارزیابی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران. فرایند مدیریت و توسعه. ش ۲۳(۲): ۸۱ - ۹۵.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۴). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران: سمت.
- باقری، خسرو (۱۳۸۸). نگاهی دوباره به تربیت اسلامی. تهران: مدرسه.
- پناهنده، بهرام (۱۳۹۴). بررسی مبانی فقهی و حقوقی شورا و مشورت. تهران: خرسندی.
- جوادی‌آملی، عبدالله (۱۳۹۱). تسنیم. قم: اسراء.
- جوادی‌آملی، عبدالله (۱۳۷۵). زن در آئینه جلال و جمال. قم: اسراء.
- جوادی‌آملی، مرتضی (۱۳۷۲). نحوه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی. مدیریت دولتی. ش ۲۳: ۱ - ۱۰.
- حراملی، محمدبن‌الحسن (بی‌تا). وسائل الشیعه. قم: مؤسسه آل‌البیت علیهم‌السلام لإحياء التراث.
- رازینی، روح‌الله و عزیزی، مهدی (۱۳۹۴). طراحی الگوی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی. مدیریت اسلامی. ش ۲۳(۴): ۷۳ - ۱۰۰.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۸). تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی. مدیریت دولتی. ش ۱۳(۲): ۷ - ۱۶.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۸۰). بهره‌وری و مدیریت مشارکتی: نگرش وضعی. دومین همایش کیفیت و بهره‌وری در صنعت برق.
- راغب‌اصفهان‌ی، حسین‌بن‌محمد (۱۴۱۲ ق). مفردات ألفاظ القرآن. تحقیق: صفوان عدنان داوودی. بیروت: دارالقلم.
- زمخشری، محمود (۱۴۰۷ ق). الکشاف عن حقائق غوامض التنزیل. بیروت: دارالکتب العربی.
- شیعه‌زاده، الهه؛ مرتضوی، سعید و انصاری، محمدعلی (۱۳۹۵). بازنمایی شاخصهای رفتاری توکل و بررسی میزان تناسب آن با سبک تصمیم‌گیری مدیران. مدیریت اسلامی. ش ۲۴(۳): ۹۳ ت ۱۲۷.
- صدوقی، مجید (۱۳۸۷). معیارهای ویژه ارزیابی پژوهش کیفی. حوزه و دانشگاه روش‌شناسی علوم انسانی. ش ۱۴ (۵۶): ۵۵ - ۷۲.
- طباطبایی، محمدحسین (۱۳۷۴). ترجمه المیزان. ترجمه محمدباقر موسوی همدانی. قم: جامعه مدرسین حوزه قم.
- طبرسی، فضل‌بن‌حسن (۱۳۶۰). ترجمه مجمع‌البیان فی تفسیر القرآن. ج ۳. تهران: فراهانی.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰). مشارکت در مدیریت و مالکیت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طیب، عبدالحسین (۱۳۷۸). اطیب‌البیان فی تفسیر القرآن. تهران: اسلام.
- عزیزی، مهدی؛ عزیزی، مجتبی و لطیفی، میثم (۱۳۹۶). بررسی و نقد تأثیر مکتب فایده‌گرایی بر نظریه‌های تصمیم‌گیری و مقایسه آن با نظریه رشد اسلامی. مدیریت اسلامی. ش ۲۵(۲): ۳۵ - ۶۳.
- فضل‌الله، محمدحسین (۱۴۱۹ ق). من وحی القرآن. بیروت: دارالملاک للطباعه و النشر.

- قزائنی، محسن (۱۳۸۳). تفسیر نور. تهران: مرکز درس‌هایی از قرآن.
- قرشی، علی‌اکبر (۱۳۷۷). احسن‌الحديث. تهران: بنیاد بعثت.
- قرشی، علی‌اکبر (۱۳۷۱). قاموس قرآن. تهران: دارالکتب الإسلامیه.
- قریب، قاسم و عالمی، خدیجه (۱۳۹۷). روش تصمیم‌گیری پیامبر اسلام (ص) در تعیین راهبرد نظامی حکومت مدینه (از هجرت تا فتح مکه). تاریخنامه خوارزمی. ش ۲۲: ۱۱۱ - ۱۳۴.
- کاشانی، فتح‌الله (۱۳۳۶). منهج الصادقین فی الزام المخالفین. تهران: کتاب‌فروشی محمدحسن علمی.
- گال، مردیت؛ بورگ، والتر و گالف جویس (۱۳۸۴). روشهای تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی. ترجمه جمعی از مترجمان به اهتمام احمدرضا نصر. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- گرچی‌ازندریانی، علی‌اکبر و ابوالحسنی، محسن (۱۳۹۵). نقش شورا در مدیریت امور عمومی؛ تصمیم‌گیر یا تصمیم‌ساز. دانش حقوق عمومی. ش ۵ (۱۳): ۱۰۹-۱۳۳.
- مصطفوی، حسن (۱۳۹۵ ق). التحقيق فی کلمات القرآن الکریم. تهران: الکتاب.
- مکارم‌شیرازی، ناصر (۱۳۷۴). تفسیر نمونه. تهران: دارالکتب الإسلامیه.
- مکارم‌شیرازی، ناصر (۱۳۸۶). پیام امیرالمؤمنین (علیه‌السلام). تهیه و تنظیم جمعی از فضلا. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- مؤمنی‌راد، اکبر؛ علی‌آبادی، خدیجه؛ فردانش، هاشم و مزینی، ناصر (۱۳۹۲). تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج. اندازه‌گیری تربیتی. ش ۴(۱۴): ۱۸۷ - ۲۲۲.
- میچل، ترنس‌آر (۱۳۸۳). مردم در سازمانها. ترجمه حسین شکرکن. تهران: رشد.
- واعظی، رضا؛ خان‌محمدی، هادی؛ دلشادتهرانی، مصطفی و اصلی‌پور، حسین (۱۳۹۷). طراحی الگوی مفهومی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده مشارکت شهروندی در نهج‌البلاغه. مدیریت اسلامی. ش ۲۶(۲): ۶۵ - ۸۹.
- هوی، وین و میسکل، سیسیل (۱۳۹۶). مدیریت آموزشی نظری، تحقیقی و عمل. ترجمه میرمحمد سیدعباس-زاده. ارومیه: دانشگاه ارومیه.

### منابع انگلیسی

- Buxmann, Peter. König, Wolfgang. (2013). Inter-organizational Cooperation with SAP Solutions: Design and Management of Supply Networks. Springer Science & Business Media Publisher.
- Conroy, Michael J. Peterson, James T. (2013). Decision Making in Natural Resource Management: A Structured, Adaptive Approach. John Wiley & Sons Publisher.
- Daft, Richard L. (2007). The Leadership Experience DRYDEN PRESS SERIES IN MANAGEMENT. Cengage Learning Publications.
- Daft, Richard L. (2008). New Era of Management International Student Edition. Cengage Learning Publications.
- English. Fenwick W. (2006). Encyclopedia of Educational Leadership and Administration. Sage Publications.
- Goethals, George R. Sorenson, Georgia. MacGregor Burns, James. (2004). Encyclopedia of

- leadership: A-E. sage Publications.
- Griffith, Richard L. Thompson, Lori Foster. Armon, Brigitte K. (2013). Internationalizing the Curriculum in Organizational Psychology. Published by Springer Science & Business Media.
- Helms, Marilyn M. (2006). Encyclopedia of Management. Published by Thomson/Gale and Original from the University of Michigan.
- Kessler, Eric H. (2013). Encyclopedia of Management Theory. SAGE Publications.
- Levi, Daniel. (2007). Group Dynamics for Teams. sage Publications.
- Whitaker, Todd. Whitaker, Beth. Lumpa, Dale. (2008). Motivating and Inspiring Teachers: The Educational Leaders' Guide for Building Staff Morale. Eye On Education Publisher.

